



Willkommenskultur in Kommunen und Unternehmen – Handlungsempfehlungen

Cornelia Lüth M.A.



Danke

Im Andenken an Herrn Prof. Dr. Lars Mitlacher, der im Rahmen seiner Tätigkeit als Studiengangsleiter des Studienganges Personal- und Demografiemanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen erheblichen Anteil an der Erstellung der Studie zur Willkommenskultur bei den Kommunen der Region hatte.

Wir danken dem Beirat der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg, der das Projekt „Optimierung der Willkommenskultur in der Gewinnerregion“ aus der Taufe gehoben, vorangetrieben und finanziert hat, unter Vorsitz von Herrn Winfried Baumann, Vorstandsmitglied der Volksbank Donau-Neckar, Tuttlingen und Herrn Clemens Maurer, Geschäftsführer der H. Maurer GmbH & Co.KG, Schramberg.

Insbesondere gilt unser Dank dem Beiratsmitglied Herrn Michael Nölle, kaufmännischer Leiter bei WERMA Signaltechnik GmbH + Co. KG, für seine kompetente und aktive Projektleitung.

Wir danken Herrn Prof. Dr. Torsten Bleich, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen, für seine Mitarbeit bei der Erstellung der Studie zur Willkommenskultur bei den Kommunen der Region.

Wir danken den Bürgermeistern Herrn Jürgen Guse aus Bräunlingen und Herrn Michael Rieger aus St. Georgen, die ihren kommunalen Sachverstand eingebracht haben.

Wir danken Herrn Rechtsanwalt Rolf Böning, Geschäftsführer von SÜDWEST-METALL/ Bezirksgruppe Schwarzwald-Hegau, für seine aktive Unterstützung bei der Unternehmensansprache.

Wir danken den Sponsoren des Projektes:

- der Firma WERMA Signaltechnik GmbH + Co. KG, 78604 Rietheim-Weilheim
- den Sparkassen der Region
- den Volks- und Raiffeisenbanken der Region

Inhaltsverzeichnis

1 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel	6
2 Zuwanderung - ein Aktionsfeld gegen den Fachkräftemangel – und die Notwendigkeit einer Willkommenskultur	6-7
3 Phasen der Zuwanderung	8
Phase der Vorintegration/ Zuwanderungsentscheidung	8-9
Phase der Erstintegration	9
4 Kommunen: Maßnahmen der Willkommenskultur	10
... vor Zuwanderungsentscheidung	11
... nach Ankunft	11
Formen der Unterstützung	11
Orte der Unterstützung	12
Inhalte – Informationen über...	
Bauplatzvergabe	12
Administratives	12
Infrastruktur	13
Verkehr	13
Gesundheit/ Medizin	13
Bildung	13
Betreuung	14
Soziale Integration	14
Berufliche Integration	15
Freizeitmöglichkeiten	15
5 Unternehmen: Maßnahmen der Willkommenskultur	16
... vor Zuwanderungsentscheidung	16
... nach Ankunft	16
Sprache	16
Pate	16
Wohnungssuche/ Umzug	17
Administratives	17
Soziokulturelle Integration	17
Berufliche Integration	17
6 Weiterführende Literatur	18
7 Impressum	19

1 Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Die Geburtenzahl in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg lag 2009 unter den erforderlichen 2,1 Kindern pro Frau, die nötig wären, um die Bevölkerungszahl stabil zu halten (Kinderzahl 2009 je Frau im Landkreis Rottweil: 1,46, sowie im Schwarzwald-Baar-Kreis und Landkreis Tuttlingen: 1,49). Zudem wandern seit 2005 mehr Personen aus der Region ab als herziehen.

Auch aufgrund dessen sehen Bleich und Mitlacher in ihrer Studie „Gewinnung und Bindung von Neubürgern in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg (2012)“, dass die Zahl der Bewohner, der Erwerbsfähigen und Schüler in der Region in Zukunft deutlich zurückgehen wird und zwar prozentual etwas schneller als im Land Baden-Württemberg.

Für die Zukunft hält auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB ein fehlendes Angebot an Arbeitskräften in gewissen Berufen, Bildungsstufen und Regionen Deutschlands für möglich.

2 Zuwanderung - ein Aktionsfeld gegen den Fachkräftemangel – und die Notwendigkeit einer Willkommenskultur

Als ein Aktionsfeld, um diesen Fachkräftemangel abzumildern, schlägt die „Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg“ die Zuwanderung von Fachkräften aus dem In- und Ausland vor. Auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB schreibt der Zuwanderung eine wichtige Rolle zu, um „den Anpassungsdruck, der sich durch den demografischen Wandel ergibt,“ zu verringern. Es stellt fest, „dass dem Prozess der Integration der Zuwanderer eine hohe Bedeutung zukommt.“

Um diese Region für Zuwanderer attraktiv zu machen, um Integration gelingen zu lassen, bedarf es unter anderem einer umfassenden Willkommenskultur.

Der vorliegende Leitfaden fußt im Großen und Ganzen auf den Ergebnissen einer Untersuchung der Professoren Bleich und Mitlacher im Jahr 2012 sowie einer Umfrage (2013, unveröffentlicht) des Beirats der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg bei über 190 Firmen der Region. Zum anderen basiert er auf der Erfahrung aus zwei Zuwanderungsprojekten der Fachkräfte-

allianz Gewinnerregion (2012 u. 2013) unter der Leitung der Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg. Weitere Anregungen stammen aus der Broschüre „Willkommens- und Anerkennungskultur“ des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge.

Dieser Leitfaden schlägt Maßnahmen der Willkommenskultur für Kommunen als auch für Unternehmen vor. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wenn im Folgenden von „Region“ oder „Gewinnerregion“ die Rede ist, so bezieht sich dies auf die Region Schwarzwald-Baar-Heuberg in Südwestdeutschland. Sie besteht aus den Landkreisen Rottweil, Tuttlingen und dem Schwarzwald-Baar-Kreis.

Objekt der Begierde

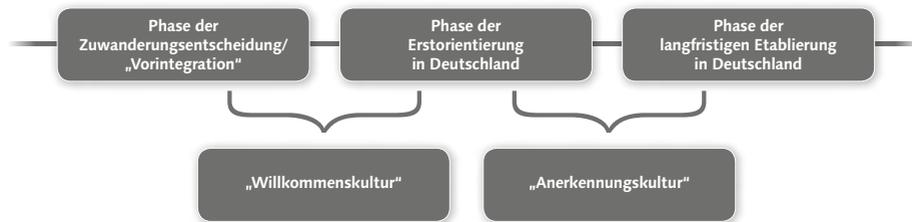


Die anderen nennen uns  **GEWINNER-REGION**
Schwarzwald-Baar-Heuberg

Nähere Informationen finden Sie unter www.gewinnerregion.de

3 Phasen der Zuwanderung

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge definiert drei Phasen der Zuwanderung:



Quelle: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2013

Im Folgenden gehen wir ausschließlich auf die Phase der Zuwanderungsentscheidung und die Phase der Erstorientierung ein, in welchen eine „Willkommenskultur“ stattfinden kann.

Phase der Vorintegration/ Zuwanderungsentscheidung

In der Phase der Vorintegration/ Zuwanderungsentscheidung hat der Zuwanderer hohen Bedarf

- a) **an Information über**
 1. Lage, Klima, Verdienstmöglichkeiten, Karrierechancen, Unternehmen, Kultur, Shoppingmöglichkeiten, urbanem Flair, (Sprach-)Bildungseinrichtungen
 2. Nähe zu attraktiven touristischen Punkten, Freizeitmöglichkeiten
 3. Lebenshaltungskosten
- b) **nach einem direkten Ansprechpartner vor Ort**

Es gibt verschiedene

- a) **Orte der Information:**
 1. im Auswanderungsland: Jobmessen/ Rekrutierungsmessen vor Ort. Stellenaushänge in Deutschsprachschulen des Aus-

wanderungslandes sollten beispielsweise berufliche Perspektiven, Verdienstmöglichkeiten und regionale Vorzüge besonders hervorheben.

2. im Zuwanderungsland: Sondierungsbesuche, „Look-and-See-Trips“, Rekrutierungsmessen
3. aus der Distanz: Über elektronische und telekommunikative Medien, um für die Region/ Kommune und Firma zu werben.

b) Formen der Information:

1. passiv, sprich abrufbar (Stellenbörsen, eigene Homepage, ausliegende Broschüren)
2. aktiv (direkter Informationsaustausch über elektronische/ telekommunikative Medien, Materialien aktiv übergeben)
3. schriftlich vs. persönlich. Schriftliche Information kann bis zu einem gewissen Grad behilflich sein, ersetzt aber nie den persönlichen Ansprechpartner, der auch in anderen Sprachen (!) Fragen beantworten kann.

Phase der Erstintegration

Diese Phase beginnt ab Ankunft in der Region. Jetzt ist das Informationsbedürfnis sehr stark bezüglich

- Wohnmöglichkeiten
- Administrativem (Ämter, Krankenkassen...)
- Information über Infrastruktur (Einkaufsmöglichkeiten, Schule, Arzt, Kindergarten, Handytarife ...)
- Integration in das Arbeitsumfeld
- Sozialem + Freizeit (Freunde, Kollegen, Sport, Vereine, kulturelle Gepflogenheiten...)

Diesen zwei Phasen, der Phase der Vor- und der Phase der Erstintegration, ordnen wir in den folgenden Kapiteln mögliche Maßnahmen einer Willkommenskultur zu, welche Kommunen und Unternehmen ergreifen können.

4 Kommunen: Maßnahmen der Willkommenskultur...

Den Fokus stärker hin zu Zuwanderern zu öffnen und kundenorientiert zu sein, ist ein guter Weg in Richtung Willkommenskultur. Nutzen sie hier ihre Chancen.

Aufgabe einer Kommune ist es, die grundlegenden Bedürfnisse eines Bürgers abzudecken. Zusätzlich dazu sollte sie sich ihrer einzigartigen Vorteile bewusst werden und diese bekannt machen. Ist es die besondere Lebensfreude, eine kraftvolle Wirtschaft, eine bestechende Landschaft oder ein reiches spezielles Kulturangebot, was ihre Kommune ausmacht? Eine Kommune sollte ihre Alleinstellungsmerkmale und damit ihre Stärken herausstellen.

Die Professoren Bleich und Mitlacher informieren in ihrer Studie über verschiedene Einzelmaßnahmen in den Kommunen, „die gute Ansatzpunkte für eine gute Willkommenskultur bilden“, wie zum Beispiel eine Rubrik für Neubürger auf der Homepage oder Gutscheine für dieselben. Sie vermerken aber „dringenden Handlungsbedarf bei der Integration von Neubürgern“ und sehen die Notwendigkeit einer Gesamtstrategie, um ein „Willkommensmanagement „aus einem Guss““ zu schaffen.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB erwartet „von der Zuwanderung [...] erhebliche Wohlfahrtsgewinne vor allem für die öffentlichen Finanzen und die Sozialversicherungssysteme“. Die Wirkungen seien sogar umso positiver, je höher die Qualifikation der Zuwanderer sei.

Diese Broschüre soll anregen, einige Ideen umzusetzen und mit teils recht einfachen Mitteln eine noch freundlichere und attraktivere Kommune für potenzielle Neubürger zu werden.

... vor Zuwanderungsentscheidung

Gute Vorinformation über die Region/Kommune

- Homepage in mehreren Sprachen
- Telefon-Hotline mit mehr-/englischsprachigem Ansprechpartner, der informiert und weiterhilft
- „Look-and-See-Trips“ anbieten, um möglichen Zuzüglern den Ort und seine Offenheit zu zeigen.
- Regionaler Immobilienmarkt: Informieren sie:
 - Wie funktioniert er?
 - Wie findet man eine passende Bleibe (Anzeigen, Wochenzeitungen, schwarze Bretter, Immobilien-Internetportale, Makler)?
 - Wer ist Ansprechpartner? (Kontakt Daten mit Sprechzeiten)

... nach Ankunft

Formen der Unterstützung

schriftlich:

- Informationsbroschüren (auslegen, zusenden, aushändigen (aktiv!))
- Stadtpläne, Karten (mit wichtigsten Behörden, sozialen und kulturellen Einrichtungen, Freizeitmöglichkeiten, Spielplätzen...)
- Internet

persönlich:

- Serviceangebote, z.B. Hilfe bei der Suche nach Wohnraum, Betreuungsplätzen etc.

Events regelmäßiger Art zum Kennenlernen der Kommunen, z. B.

- Neubürgerbegrüßungen
- kostenlose Stadtführungen für Neubürger
- Neubürger gezielt zu kommunalen Veranstaltungen einladen
- Neubürger-Newsletter
- Zufriedenheitsnachfrage nach einem Jahr

Orte der Unterstützung

Im Einwohnermeldeamt, Ausländeramt oder Bürgerbüro findet in der Regel der erste persönliche Kontakt der neuzugezogenen Person mit der Gemeinde statt. Eine Gemeinde, die an dieser 1. Anlaufstelle proaktiv informiert und unterstützt, hat schon viel gewonnen.

Zum einen könnte die Gemeinde hier umfassende Informationen bereithalten (passiv), aber besser Informationen **aktiv** in Form eines Neubürgerpakets / einer Begrüßungsmappe den neuen Bewohnern persönlich übergeben.

Diese Mappe sollte alles enthalten, was die erste Phase und Integration so schnell und leicht als möglich gestaltet.

Inhalte – Informationen über...

Bauplatzvergabe

Wie Bleichs/ Mitlachers Studie ergeben hat, vergeben 17 Prozent der Kommunen der Region Bauplätze nur restriktiv an Zuziehende. „Diese „Zuzugsbarriere“ sollte überdacht werden“, empfehlen sie, und: „Im Einzelfall kann es sogar sinnvoll sein, den Zuzug von Familien über eine priorisierte Vergabe von Bauplätzen anzureizen.“ Einige Gemeinden der Region bieten bereits Baulandrabatte für Familien mit Kindern und für junge Ehepaare.

- Gibt es Baulandrabatte für Familien?
- Gibt es eine bevorzugte Bauplatzvergabe an Familien?
- Werden Bauplätze an Zuzügler gleichermaßen wie an Ortsansässige oder nur restriktiv vergeben?
- Wer ist Ansprechpartner dafür? (Kontakt Daten mit Sprechzeiten)

Administratives

Ein Behördenwegweiser mit Telefonnummern und Öffnungszeiten hilft schnell und kompetent weiter. Hier kann aufgelistet sein, was zu Beginn in einem neuen Ort schnell erledigt werden sollte.

Infrastruktur

Ein Übersichtsblatt über die Infrastruktur kann orientierend helfen.

Dies sind wichtige Punkte:

- Verkehr
 - Die Erreichbarkeit eines Wohnorts kann entscheiden, ob und wie lange sich jemand an einem Ort ansiedelt: Wie ist der Ort erreichbar per
 - öffentliche Verkehrsmittel (Zug, Bus)
 - Straße (Bundesstraße oder Autobahn)
 - Radweg?

Besteht kein Anschluss an den öffentlichen Nahverkehr, empfehlen Bleich/ Mitlacher, einen sogenannten Ruftaxi-/ Rufbus-Service. Dieser könne bei „Einsatz überschaubarer finanzieller Mittel“ gerade kleinere Gemeinden verkehrstechnisch besser anbinden und attraktiver machen.

- Gesundheit/ Medizin
 - Informationen darüber, wo sich welcher Arzt befindet, erleichtert die Erstintegration enorm, auch weil das Gesundheitssystem anderer Ländern oft unterschiedlich funktioniert. Es interessieren besonders:
 - Allgemeinmediziner
 - Fachärzte (Kinder-, Zahn-, Frauen-, etc...)
 - Kliniken
- Bildung
 - „Wie kommt mein Kind ohne lange Fahrtwege zu guten Bildungseinrichtungen?“, ist besonders für junge Familien eine entscheidende Frage. Wo befinden sich welche
 - Kindergärten
 - Grund-, weiterführende und Internationale (!) Schulen
 - Berufs- und Hochschulen?

- Betreuung

Wo werden meine Kinder oder pflegebedürftigen Angehörigen gut betreut?
Antworten auf diese Fragen interessieren zuziehende Berufstätige mit Familie.

Übersicht über Betreuungseinrichtungen ...

... für Kinder:

- Ganztageschulen
- Betreuung für Schüler
- Kindergarten mit/ ohne Ganztagesbetreuung
- Krippe mit/ ohne Ganztagesbetreuung

... für Pflegebedürftige:

- Pflegeheim
- Betreutes Wohnen
- Ambulante Tagespflege

Soziale Integration

Folgendes schlagen Bleich/Mitlacher in ihrer Studie vor:

- Begrüßungskomitees, welche die Neubürger begrüßen - zusammengesetzt aus etablierten Mitbürgern und Verwaltungsmitarbeitern.
- Paten/ Tutoren-Teams, welche die Kommune in den ersten Wochen/ Monaten den Neubürgern beiseite stellt. Dies können Studierende sein, engagierte, etablierte Mitbürger oder hauptamtliche Verwaltungsmitarbeiter.
- Gutscheine für Schwimmbäder, Stadtbibliotheken, Kulturveranstaltungen, Vereine etc.

Dies setzen lt. der Studie bereits einige Kommunen der Region um:

- Migrationsbeauftragte
- Nennung der Neubürger im lokalen Amtsblatt (Datenschutz beachten)

Berufliche Integration

Die berufliche Integration – auch der Lebenspartner im Übrigen – entscheidet über die Nachhaltig- und Dauerhaftigkeit eines Zuzugs. Bleich/ Mitlacher empfehlen:

- Vernetzung der Akteure in Aus- und Weiterbildung, Hinweis auf Anbieter von Deutschkursen
- Ausbau von Angeboten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Unterstützung von Unternehmensgründungen
- Netzwerkbildung zur Vermittlung von Arbeitsplätzen für berufstätige mitziehende Ehe- bzw. Lebenspartner

Freizeitmöglichkeiten

Je klarer eine Kommune ihre allgemeinen + speziellen Freizeitmöglichkeiten kommuniziert, desto schneller kann ein Zuzügler seine Freizeit nach Wunsch gestalten und sich wohlfühlen. Listen sie auf / Bieten sie an:

- touristische Orte
- Freizeiteinrichtungen (Sport, Kultur...)
- Freizeitführer mit Aktivitäten wie Kanufahren, Baden, Downhill-Fahren, Skifahren, Radsport, Wandern (z.B. kostenlose Wanderkarten mit Ausflugszielen), Drachenfliegen, Schwimmen, Campen...
- Sehenswürdigkeiten
- Vereine mit Ansprechpartnern und Telefonnummer.
- Feste

5 Unternehmen: Maßnahmen der Willkommenskultur...

... vor Zuwanderungsentscheidung

Liefern sie gute Vorinformation über das Unternehmen:

- siehe auch Tipps S. 8/9
- per Vorabgespräche über die Distanz, z.B. über Skype, Telefon mit Ansprechpartner, der die Sprache des Gegenübers beherrscht.
- im Internet (mehrsprachige Unternehmensvorstellung/ Karriereseite) - **passiv**
- durch Zusenden von Informationsbroschüren - **aktiv**

... nach Ankunft

Sprache

„Viele gut gebildete Migranten würden gerne nach Deutschland kommen, um dort zu arbeiten, stehen jedoch vor hohen Hindernissen. Die deutsche Sprache selbst ist ein solches Hindernis. [...] Gute Deutschkenntnisse sind jedoch die wichtigste Einstellungsvoraussetzung vonseiten deutscher Arbeitgeber – insbesondere wiederum in KMU.“, konstatierte der stellvertretende Generalsekretär der OECD, Yves Leterme, im Februar 2013 an einer Pressekonferenz.

Unterstützen sie ihre neuen Angestellten, wenn diese die deutsche Sprache noch nicht ausreichend beherrschen, z.B. mit

- Hinweisen auf nahegelegene Bildungseinrichtungen für berufsbegleitende Deutschkurse
- Empfehlungen für einen speziellen Kurs
- oder durch eine (Teil-)Finanzierung des Kurses

Pate

Ein Pate, welcher dem neuzugezogenen Mitarbeiter in der ersten Zeit zur Seite steht, kann schnell und unkompliziert auftauchende Fragen beantworten und orientieren.

Wohnungssuche/ Umzug

Wohnungssuche

- Neuzugezogene wissen oft nicht, wie der regionale Immobilienmarkt funktioniert. Tipps von Unternehmensseite sind da hilfreich.
- Über Aushänge am schwarzen Brett oder Anzeigen in der regionalen Zeitung können sie ihren neuen Mitarbeitern helfen, eine Bleibe zu finden.

Unterstützen Sie bei der Organisation des Umzugs (beratend, evtl. finanziell, ...)

Administratives

Gerade bei Mitarbeitern aus dem Ausland ist eine Beratung bis hin zu Begleitung bei Administrativem hilfreich, speziell bei:

- Anmeldung zu Krankenversicherung. Hier kann man Tipps geben oder einen Termin mit der Krankenkasse im Haus vereinbaren.
- Meldung beim Finanzamt + Einwohnermeldeamt.

Spricht der neue Mitarbeiter nur wenig Deutsch, wäre es sinnvoll, diesen direkt zur Behörde zu begleiten. Ein Kreuz an der falschen Stelle kann nämlich das Nettoeinkommen empfindlich verringern (z.B. bei Familienstand, Anzahl Kinder).

Soziokulturelle Integration

Wenn Sie ein Freizeitprogramm oder eine Sportgruppe im Haus haben, laden Sie ihren neuen Angestellten dazu ein.

Berufliche Integration

Sie können die berufliche Eingliederung fördern, indem Sie Folgendes anbieten:

- Einarbeitungsprogramme
- Feedbackgespräche
- Den Mitarbeiter im Haus herumführen und Abteilungen, Abläufe vorstellen.
- Vorstellung des neuen Mitarbeiters am schwarzen Brett/ im Intranet

6 Weiterführende Literatur

Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg. hrsg. v. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg. Stuttgart. 2. Aufl. 2013, Quelle: <http://www.mfw.baden-wuerttemberg.de/fm7/1106/Allianz%20f%FCr%20Fachkr%20in%20BW%202013.pdf>, am 14.06.2013

Bleich, T./ Mitlacher, L.: Gewinnung und Bindung von Neubürgern in der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg. Villingen-Schwenningen, 2012

Brücker, H./ Brunow, S./ Fuchs, J./Kubis, A./ Mendolicchio, C./ Weber, E.: Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und –nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. IAB-Stellungnahme. 1/2013

Willkommens- und Anerkennungskultur. Handlungsempfehlungen und Praxisbeispiele. Abschlussbericht Runder Tisch „Aufnahmegesellschaft“. hrsg. v. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, 2013

Willkommen in Deutschland. Informationen für Zuwanderer. hrsg v. Bundesministerium des Innern, Berlin, 3. Aufl. 2012 (in mehreren Sprachen gratis erhältlich)

Impressum

Dieser Leitfaden steht als Download unter: www.wifoeg-sbh.de/leitfaden zur Verfügung

Verantwortlich:

Heinz-Rudi Link, Geschäftsführer

Redaktion:

Heinz-Rudi Link, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH
Cornelia Lüth, Leiterin der Koordinierungsstelle der Fachkräfteallianz Gewinnerregion bei der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH

Gestaltung:

spectrum Design, Stefan Rotter

Auflage:

5.000 Stck.

Herausgeber:

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Schwarzwald-Baar-Heuberg mbH
Marienstraße 10
78054 Villingen-Schwenningen
Tel.: (0 77 20) 660 44 00
Fax: (0 77 20) 660 44 09
E-Mail: info@wifoeg-sbh.de
Registergericht Freiburg, HRB 602681

Internet:

www.wirtschaftsfoerderung-sbh.de
www.gewinnerregion.de
www.wirtschaftstag-sbh.de
www.youtube.com/wifoegsbh
www.gewinnerjob.de
www.facebook.de/gewinnerjob.de
www.twitter.com/gewinnerjob



WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Schwarzwald · Baar · Heuberg

Marienstraße 10
78054 Villingen-Schwenningen

Tel.: (0 77 20) 660 44 00

Fax: (0 77 20) 660 44 09

E-Mail: info@wifoeg-sbh.de

Internet: www.gewinnerregion.de



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT



ESF
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS
IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Die Erstellung dieses Leitfadens wird unterstützt durch das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus Landesmitteln des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft.