

ISM Workingpaper No. 10

Charlene Schröder; Ulrike Weber

Integration von
Flüchtlingen in den
Arbeitsmarkt als Chance
für Diversity Management

Charlene Schröder; Ulrike Weber

Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als Chance für Diversity Management: Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt

Schröder, Charlene; Weber, Ulrike: Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als
Chance für Diversity Management: Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt
© 2017 der vorliegenden Ausgabe, Münsterscher Verlag für Wissenschaft
readbox unipress in der readbox publishing GmbH

<http://unipress.readbox.net>

© 2017 ISM

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung über: readbox unipress

ISBN 978-3-96163-120-9

ISM - International School of Management gGmbH

Otto-Hahn-Str. 19 · 44227 Dortmund

www.ism.de

Tel.: 0231.975139-0 · Fax: 0231.975139-39

ism.dortmund@ism.de

Schröder, Charlene; Weber, Ulrike: Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als
Chance für Diversity Management: Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt,
Dortmund und Münster, readbox unipress, 2017 (Working Paper ; 10)

ISBN 978-3-96163-120-9

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abstract.....	1
1 Einleitung.....	1
2 Hintergrundwissen und Begriffsdefinitionen.....	4
2.1 Diversity Management.....	4
2.2 Flüchtlinge.....	5
2.3 Migranten	5
2.4 Herkunftsländer von Flüchtlingen.....	5
2.5 Aktuelle Flüchtlingssituation.....	7
2.6 Beschäftigungssituation von Flüchtlingen	10
2.7 Rechtliche Grundlagen.....	10
2.7.1 Aufenthaltsstatus	10
2.7.1.1 Personen mit einer Aufenthaltserlaubnis.....	11
2.7.1.2 Personen mit einer Aufenthaltsgestattung	12
2.7.1.3 Personen mit einer Duldung.....	13
2.7.2 Beschäftigungsarten.....	14
2.7.3 Integrationsgesetz.....	15
3 Design der Befragung	17
4 Ergebnisse der Befragung der Verwaltungen und Unternehmen.....	18
4.1 Verwaltungen – zur Integration von Flüchtlingen	18
4.2 Unternehmen – zur Integration von Flüchtlingen	23
5 Diskussion der Ergebnisse für den Kreis Steinfurt	32
6 Handlungsempfehlungen zur Integration von Flüchtlingen als Chance für Unternehmen und deren Mitarbeiter.....	35
6.1 Blue-Print: Implementierung eines Diversity Management-Konzepts	40
6.2 Integrationsmaßnahmen	43
7 Fazit	46
Literaturverzeichnis	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Übersicht Aufenthaltsstatus der Flüchtlinge	11
Abbildung 2:	Übersicht bestehender Institutionen, Projekte und Verbände	19
Abbildung 3:	Verhaltensmerkmale, Einstellungen und Motivation der Flüchtlinge aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiter	20
Abbildung 4:	Empfehlung von Beschäftigungsarten aus Verwaltungssicht	21
Abbildung 5:	Voraussetzungen für eine gelungene Integration von Flüchtlingen in Unternehmen	22
Abbildung 6:	Beschäftigungsarten der interviewten Unternehmen	23
Abbildung 7:	Hemmschwellen einer Einstellung von Flüchtlingen aus Unternehmenssicht	25
Abbildung 8:	Eigenschaften und Einstellungen von Flüchtlingen aus Unternehmenssicht	28
Abbildung 9:	Integrationsmaßnahmen aus Unternehmenssicht	29
Abbildung 10:	Auswirkungen auf die Unternehmenskultur aus Unternehmenssicht	36
Abbildung 11:	Chancen einer Einstellung von Flüchtlingen zur Steigerung interkultureller Kompetenz	37
Abbildung 12:	Chancen einer Einstellung von Flüchtlingen für Märkte und Zielgruppen	38
Abbildung 13:	Chancen einer Einstellung von Flüchtlingen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens	39
Abbildung 14:	Prozess einer Integration von Flüchtlingen	41
Abbildung 15:	Wirkungsfaktoren für den Erfolg einer Integration	45
Abbildung 16:	Wünschenswerter Prozess der Wahrnehmung eines Flüchtlings	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Schutzarten und Bedingungen für Flüchtlinge	12
Tabelle 2:	Beschäftigungsarten von Flüchtlingen	14
Tabelle 3:	Gründe, die die Akzeptanz im Unternehmen fördern oder hemmen	27

Abkürzungsverzeichnis

abH	Ausbildungsbegleitende Hilfen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AsA	Assistierte Ausbildung
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BGG	Behindertengleichstellungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMI	Bundesministerium des Innern
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
dpa	Deutsche Presse-Agentur
EQ	Einstiegsqualifizierung
GFK	Genfer Flüchtlingskonvention
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
ILM	Institute of Leadership & Management
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LGBT	Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender
MAMBA	Münster Aktionsprogramm für MigrantInnen und Bleibeberechtigte zur Arbeitsmarktintegration in Münster und im Münsterland
NGO	Non-Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees

Abstract

The rising number of the refugees in Germany has many facets. In addition to the omnipresent public debate concerning the number of refugees who will be allowed to enter the country, there are many aspects affecting the job market such as the newly passed integration law. Also companies change their views on refugees. To stop the rising number of unemployed refugees and to intercept at the same time the dwindling of skilled workers, enterprises seize the employment and integration of refugees as a chance and consciously promote it. For enterprises to take a step forward and even benefit from a diverse workforce, authorities should remove administrative barriers, reservations among companies, their employees as well as refugees should be diminished, and integration should be designed deliberately.

The present publication is based on a master's thesis and helps enterprises as a guide to draft an integration program administratively, organizationally and culturally successfully. The thesis examines exemplarily how integration of refugees was implemented in selected enterprises in the county of Steinfurt. Based on interviews with five local county authorities and twelve companies, the obstacles, enterprise-internal processes and activities which are connected with the integration of refugees in the work force have been identified. In addition, the publication illustrates how the employment of refugees and their integration can promote diversity management in enterprises.

1 Einleitung

Flüchtlingskrise, Flüchtlingsstrom und Flüchtlingswelle sind Begriffe, denen wir alle in der Presse, politischen Diskussionen und gesellschaftlichem Diskurs begegnet sind. Dies geschah nicht nur in Deutschland, sondern im gesamteuropäischen Kontext, oft sehr negativ konnotiert. Beispielhaft ist die Weigerung einiger europäischer Länder, die im EU Parlament beschlossene Umverteilung von Flüchtlingen umzusetzen. Ebenso war der sogenannte Flüchtlingsstrom eines der Hauptthemen, wenn nicht sogar das bestimmende, beim Referendum zum EU-Austritt Großbritanniens. Auch im Jahr 2017 spielen diese Begriffe wieder eine große Rolle, sei es durch die anhaltende Diskussion einer Obergrenze für Flüchtlinge, als emotionales Thema im Bundestags-Wahlkampf oder als einer der Hauptstreitpunkte der Sondierungsgespräche einer möglichen „Jamaika“ (CDU, FDP, GRÜNE) Koalition.

Gemein ist allen oben angeführten Begriffen, dass sie auf Schwierigkeiten und Probleme hindeuten. ‚Flüchtlingswelle‘ assoziiert das Bild einer Naturkatastrophe, die auf die Gesellschaft in Deutschland zurollt, und der diese machtlos gegenübersteht (vgl. Janker 2015). Diese negativen Konnotationen beschreiben die Situation jedoch nicht

richtig, indem sie ausschließlich auf die negativen oder als bedrohlich empfundenen Aspekte fokussieren und die positiven außer Acht lassen.

Dass eine Integration nicht immer reibungslos verläuft, ist allen Beteiligten bewusst. Jedes Unternehmen kennt die Herausforderungen, die beim Thema Teambuilding schon in einer homogenen Gruppe mit gleichem sozioökonomischen Hintergrund, gleicher ethnischer Abstammung und gleicher Religionszugehörigkeit auftreten können.

Trotz vieler Unwägbarkeiten und möglichen Reibungspunkte können Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt von der Flüchtlingswelle profitieren. Quantitativ betrachtet schrumpft die Anzahl der Arbeitnehmer in Deutschland kontinuierlich. Hier könnte Zuwanderung gegensteuern. Allerdings zeigen Berechnungen des Statistischen Bundesamtes, dass die Bevölkerung insgesamt und die Anzahl der Arbeitnehmer in Deutschland so stark schrumpfen, dass Zuwanderung diesen Prozess nur bedingt auffangen kann (Destatis 2016). Hier hat die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt jedoch zumindest eine moderierende Wirkung. Viele Unternehmen hegen auch die Hoffnung, ihren Mangel an Fachkräften durch Flüchtlinge zumindest partiell beheben zu können. Diese Hoffnung hat sich aufgrund der teilweise sehr unterschiedlichen Qualifikationen von Flüchtlingen bislang nur bedingt erfüllt. Nicht jeder Flüchtling entspricht dem Bild des ‚Musterflüchtlings‘: „Jung, ehrgeizig, hoch qualifiziert“ (Ahr 2017: 15). Laut Anger et al. sind viele Flüchtlinge vor allem im Helfersegment eingestellt und nur 40,9 Prozent sind im September 2015 einer Einstellung im Fachkräftesegment nachgekommen, für das ein beruflicher Bildungsabschluss notwendig ist. Spezialisten-Positionen, für die ein Meister oder Techniker Voraussetzung ist, wurden zu drei Prozent von Flüchtlingen besetzt, und einer Einstellung in Experten-Positionen, denen ein Hochschulabschluss zu Grunde liegen muss, kamen acht Prozent nach. Auch wenn sich der bevorstehende Fachkräftemangel nicht plötzlich auflösen wird, werden Flüchtlinge die Beschäftigungssituation in Deutschland jedoch positiv beeinflussen können (vgl. Anger et al. 2016: 92 f.).

Als weiterer wichtiger Mehrwert wird der Gedanke von Diversity in Unternehmen und Organisationen durch eine heterogene Belegschaft gefördert. Die Integration von Flüchtlingen leistet einen Beitrag dazu.

Damit mehr Arbeitgeber ermutigt werden, Flüchtlinge einzustellen, werden in der vorliegenden Arbeit positive Effekte aber auch die Herausforderungen der Integration von Flüchtlingen sowie der Umgang mit diesen Herausforderungen anhand von Best Practice Beispielen im Kreis Steinfurt dargestellt. Ebenso werden Maßnahmen und Instrumente aufgezeigt, mit denen administrative oder inhaltliche Hürden erfolgreich und ohne großen Aufwand gemeistert werden können. Das Ziel dieser Publikation besteht darin, Unternehmen eine erste Orientierungshilfe zu geben, wie sie nicht nur die Integration von Flüchtlingen erfolgreich realisieren, sondern dadurch bereits die ersten Grundsteine zu Diversity Management legen können.

Diese Arbeit erhebt dabei keinen Anspruch, ein allgemeingültiges Konzept zur Integration von Flüchtlingen zu liefern. Dazu variieren die jeweiligen Szenarien in Bezug auf die Unternehmensformen und -kulturen, sowie biografischen und individuellen Merkmale der anzustellenden Flüchtlinge zu stark voneinander.

Nach kurzer Einführung in die Thematik durch die Darstellung der Gründe für Flucht, der Geschichte und Bedeutung von Zuwanderung für den deutschen Arbeitsmarkt sowie der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen, werden wichtige Begrifflichkeiten wie ‚Flüchtling‘ oder ‚Geduldete‘ und Gesetze zum Aufenthalts- und Arbeitsstatus erläutert, die noch vor der eigentlichen Integration von Flüchtlingen im Unternehmen beachtet werden müssen. Diese Rahmenbedingungen stellen oft eine größere Hürde dar, weil sie durch ihre Komplexität undurchsichtig und schwer nachzuvollziehen sind.

Es folgt die Darstellung von Aktivitäten durch staatliche oder private Organisationen zur Förderung der Integration von Flüchtlingen. Da keine Daten über die Anzahl an Beschäftigungsverhältnissen von Flüchtlingen im Kreis Steinfurt publiziert sind, sind für die Erfassung von Erfahrungen und Eindrücken sogenannte ‚typische Fälle‘ ausgewählt worden, die die Gesamtsituation widerspiegeln (vgl. Gläser/Laudel 2010: 98). Aus diesem Grund sind fünf Verwaltungs- und zwölf Unternehmensvertreter befragt worden. Eine Befragung von Verwaltungen im Kreis Steinfurt wurde gewählt, um einen übergreifenden Blick auf die Situation der Flüchtlingsintegration zu bekommen. Daneben dient die Befragung von Unternehmen dazu, einen detaillierten Einblick in deren Bemühungen zu bekommen und zu erfahren, warum sie Beschäftigung von Flüchtlingen umsetzen oder ablehnen. Dazu wurden Interviews mit zwölf Unternehmensvertretern durchgeführt, die entweder schon Flüchtlinge beschäftigen, dies vorhaben oder sich bewusst dagegen entschieden haben. Die verschiedenen Einblicke durch Verwaltungen als auch Unternehmen sollen ein Gesamtbild der Integration in den Arbeitsmarkt geben.

Auf Wunsch der Gesprächspartner werden die Namen der Unternehmen oder Verwaltungen nicht genannt; die absolute Vertraulichkeit war Voraussetzung für die Zusammenarbeit und Erlaubnis der Veröffentlichung.

Basierend auf den Interviews und ausgewählten wirtschaftspsychologischen Theorien werden erste Ideen zur Förderung der Integration entwickelt und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Ferner wird beleuchtet, inwieweit die Integration von Flüchtlingen die Notwendigkeit und den bewussten Ausbau eines Diversity Managements in Unternehmen erhöht.

2 Hintergrundwissen und Begriffsdefinitionen

Um die Situation umfassend darzustellen, werden die Begriffe Diversity Management, Flüchtlinge und Migranten definiert sowie die heutige Gesetzeslage dargestellt. Stichtag für die Betrachtung der Gesetzeslage ist der 05.09.2016. Aufgrund der Aktualität des Themas kann es zu weiteren Gesetzesänderungen kommen, die in dieser Arbeit nicht reflektiert werden können.

2.1 Diversity Management

Verschiedene Gesetze wie das AGG (Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz), die sogenannte ‚Frauenquote‘, BGG (Behindertengleichstellungsgesetz) sowie die öffentliche Auseinandersetzung mit verschiedenen Diversitäten wie LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender) sind ein Grund dafür, dass sich immer mehr Unternehmen mit der Vielfaltigkeit ihrer Belegschaft und entsprechenden Maßnahmen in ihrem Unternehmen auseinandersetzen. Auch tragen ein veränderter gesellschaftlicher Diskurs, der ‚war for talent‘ und die allgemeine Globalisierung zur Wichtigkeit des Themas für Unternehmen bei. Ob börsennotierte Großunternehmen, KMU, Behörden oder NGOs: viele Organisationen haben Diversity Management als personalstrategischen Baustein fest in ihre Ziele integriert.

Diversity Management umfasst alle Maßnahmen, um Unterschiedlichkeiten, Verschiedenartigkeiten und die Vielfalt von Personen in ein Unternehmen zu integrieren (vgl. Lies 2015). Nach Becker war es vor ein paar Jahren noch primär Strategie des Diversity Managements, die Benachteiligung einzelner kleinerer Gruppen zu vermeiden. Heute sollen eher die Unterschiedlichkeiten einer Belegschaft herausgestellt und diese vorteilhaft für den Unternehmenserfolg genutzt werden. (vgl. Becker 2015: 17, 20) Deshalb erfolgt eine Unterscheidung der Definition in ‚Managing Diversity‘ und ‚Diversity Management‘. Managing Diversity steht für die „Vermeidung, Milderung und Beseitigung von Nachteilen, die einzelne Personen oder Personengruppen in der Regel gegenüber der dominanten Gruppe hinnehmen müssen.“ (Becker 2015: 20). Diversity Management dagegen betont weiterführend den Nutzen einer vielfältigen Belegschaft und soll die Fähigkeiten von Mitarbeitern fördern, die die Erreichung der Unternehmensziele voranbringen. In dieser Arbeit werden beide Definitionen unter dem Begriff ‚Diversity Management‘ behandelt, da sowohl Nachteile beseitigt werden sollen, eine vielfältige Belegschaft aber auch aktiv zum Nutzen des Unternehmens gefördert werden soll (vgl. Becker 2015: 20).

Die Integration von Flüchtlingen fällt somit auch unter diese Vielfalt und kann durch Diversity Management unterstützt werden oder zu einem Ausbau von bereits vorhandenen Diversity Management Ansätzen in Unternehmen führen.

2.2 Flüchtlinge

Bei Flüchtlingen handelt es sich um Personen, die durch äußere Einflüsse wie Krieg oder Verfolgung dazu genötigt werden, ihr Heimatland zu verlassen. Ausschlaggebend ist, dass der landeseigene Schutz nicht gewährleistet ist und sie internationale Hilfe benötigen (vgl. BMZ 2015). Um nach §3 Abs. 1 AsylVfG als Flüchtling anerkannt zu werden, muss ein ausländischer Bürger, der sich

„aus begründeter Furcht vor Verfolgung [...] [aufgrund seiner Rasse], Nationalität, politischen Überzeugung, religiösen Grundentscheidung oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe [...] [außerhalb seines] Herkunftslands“ (BAMF 2016e)

befindet, den Schutz seines Heimatlandes nicht in Anspruch nehmen können oder wollen (vgl. BAMF 2016e). Diese Definition erfolgt nach dem Asylgesetz und bildet die Grundlage für den individuellen Aufenthaltsstatus eines Flüchtlings.

Im öffentlichen Diskurs ist jedoch auch von Flüchtlingen die Rede, wenn es sich um geflüchtete Menschen handelt, die nicht unter die enge Definition eines anerkannten Flüchtlings nach diesem Gesetz fallen. Deswegen wird in der folgenden Arbeit der Begriff Flüchtlinge für alle Personen verwendet, die aus ihren Heimatländern geflüchtet sind (vgl. BAMF 2016c). Viele Personen nutzen auch die Bezeichnungen ‚Geflüchtete‘, ‚geflüchtete Personen‘ oder ‚Verfolgte‘, um negative Assoziationen mit dem Begriff ‚Flüchtlinge‘ zu vermeiden (vgl. Geisel 2015).

2.3 Migranten

Von Migranten ist dagegen die Rede, wenn Personen ihr Heimatland freiwillig verlassen und bessere Lebensbedingungen in einem anderen Land erwarten (vgl. Schmickler 2015). Im Jahr 2015 lebten laut Bundeszentrale für politische Bildung rund 17,1 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland. Zu den Personen mit Migrationshintergrund zählen sowohl Personen, die selbst im Ausland geboren sind oder deren Eltern oder Vorfahren aus einem ausländischen Staat kommen und seit 1950 in Deutschland eingewandert sind (vgl. bpb 2015). Da sie sich nicht plötzlich auf der Flucht befinden und um ihr Leben fürchten müssen, können Migranten sich auf die jeweiligen kulturellen und sprachlichen Anforderungen vorbereiten. Des Weiteren sind sie, im Gegensatz zu Flüchtlingen, nicht durch die Erlebnisse in ihrem Heimatland und den Weg nach Deutschland traumatisiert (vgl. Blaschke et al. 2015: 67).

2.4 Herkunftsländer von Flüchtlingen

Im Jahr 2016 kamen die Flüchtlinge vorrangig aus Afghanistan, Eritrea, Irak und Syrien. Entgegen vieler Stereotype von Flüchtlingen setzen sie sich aus verschiedenen ethnischen Gruppen mit unterschiedlichen Religionszugehörigkeiten und Sprachkenntnissen zusammen. Auch unterscheidet sich die politische und wirtschaftliche Situation in diesen Ländern. Als Herkunftsländer mit guter Bleibeperspektive waren im Jahr 2016

laut BAMF Eritrea, der Irak, Iran, Syrien und ab August auch Somalia anerkannt, jedoch nicht Afghanistan. Eine gute Bleibeperspektive haben Personen aus Herkunftsländern, deren Schutzquote bei über 50 Prozent liegt, d. h. dass Personen dieser Länder besonderen Schutzes bedürfen. Welche Länder diese Prämisse erfüllen wird halbjährlich festgelegt (vgl. BAMF 2017).

Afghanistan gehört zu einem der ärmsten Länder der Welt, in dem neben zahlreichen ethnischen Auseinandersetzungen vor allem die Taliban und der Islamische Staat (IS) für Terror und Anschläge verantwortlich sind, was im Jahr 2016 zu fast 600.000 Flüchtlingen geführt hat (vgl. Petersmann 2016). Laut Auswärtigem Amt ist die Menschenrechtslage in Afghanistan schwierig, vor allem aufgrund der unstillen Sicherheitslage und weit verbreiteten Korruption (vgl. Auswärtiges Amt 2016a).

Afghanistan wurde 2016 laut Matzner trotz vieler Gegenstimmen aus Politik und von Menschenrechtsorganisationen als ‚sicher genug‘ deklariert, was im übertragenen Sinne bedeutet, dass afghanische Flüchtlinge schneller in ihr Heimatland abgeschoben werden können und schwieriger an eine Aufenthaltserlaubnis kommen. Einige Aktivisten führen dies auf die politische Stimmung in Deutschland zurück und erklären, dass dadurch die Anzahl an Asylsuchenden durch Abschiebungen reduziert werden kann. Die Situation habe sich vielleicht in manchen Städten Afghanistans verbessert, sei aber bei weitem nicht als sicher zu verstehen, dass Flüchtlinge dorthin zurückkehren können, da das Land von ethnischen Spannungen geprägt ist und sich seit über 40 Jahren im Krieg befindet (vgl. Matzner 2016).

Nach dem Anschlag im Diplomatenviertel von Kabul im Mai 2017 wurde die Abschiebung jedoch von Bund und Ländern bis auf weiteres ausgesetzt, bis die Sicherheitslage neu bewertet wird (vgl. dpa 2017).

In Eritrea, als eines der fünf Herkunftsländer mit guter Bleibeperspektive, gehören 50 Prozent der Bevölkerung dem christlichen Glauben an, die anderen 50 Prozent gehören zu den sunnitischen Muslimen (vgl. Auswärtiges Amt 2016b). Die politische und wirtschaftliche Lage in Eritrea ist verheerend, es gehört zu einem der ärmsten Länder der Welt, Grund- und Menschenrechte sind nur sehr eingeschränkt oder gar nicht vorhanden (vgl. Auswärtiges Amt 2016b).

Irak ist weiterhin eines der gefährlichsten Länder der Welt, derzeit noch verstärkt durch die Präsenz der Terrororganisation IS. Durch Terroranschläge und Gewalttaten sind in den vergangenen Jahren Tausende Menschen ums Leben gekommen. An die 3,7 Millionen Iraker befinden sich bis heute auf der Flucht, davon über 3 Millionen im eigenen Land (vgl. Auswärtiges Amt 2016c).

Als weiteres unsicheres Herkunftsland der Flüchtlinge gilt der Iran (vgl. Auswärtiges Amt 2016d). Neben der Folter und Misshandlung von Gefangenen ist auch die Diskriminierung von religiösen und ethnischen Minderheiten sowie Frauen allgegenwärtig (vgl. Amnesty International 2017a).

Somalia gilt seit August 2016 als ein weiteres Herkunftsland mit guter Bleibeperspektive. Das Land ist geprägt von bewaffneten Konflikten und Hungersnöten, wobei laut Zahlen von Amnesty International (2016) von letzteren mindestens 855.000 Personen betroffen sind.

Syrien befindet sich im bewaffneten Konflikt zwischen Sicherheitskräften, nichtstaatlichen Gruppen, Streitkräften aus Russland, der Iran-nahen Hisbollah-Miliz und kurdischen Kämpfern. Nach Angaben der Vereinten Nationen sind 13,5 Millionen Menschen in Syrien auf humanitäre Hilfe angewiesen und etwa 6,6 Millionen Binnenflüchtlinge zu verzeichnen (vgl. Amnesty International 2017). Eine Besserung der Situation ist momentan nicht abzusehen.

Die Zahlen und Fakten von u. a. Amnesty International und dem Auswärtigen Amt (Auswärtiges Amt 2016a-2016f) zeigen, dass unter der Gruppe ‚Flüchtlinge‘ nicht eine bestimmte Person verstanden werden kann, sondern sie sich aus verschiedenen Ethnien mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen und Glaubensrichtungen zusammensetzt. DEN Flüchtling gibt es also nicht.

2.5 Aktuelle Flüchtlingssituation

Laut Bundesagentur für Arbeit (BA) haben sich von Januar bis einschließlich Juni 2016 insgesamt 222.000 Flüchtlinge in EASY registrieren lassen (vgl. BA 2016: 4). Bei EASY handelt es sich um ein IT-System, das die Erstverteilung von Asylsuchenden auf die Bundesländer vornimmt (vgl. BA 2016: 4). Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) prüft für jeden individuellen Asylantrag, ob eine Person unter die vier verschiedenen Schutzformen fällt und in Deutschland bleiben und arbeiten darf (vgl. BAMF 2016c).

Insgesamt wurden laut BA im Jahr 2015 477.000 Asylanträge gestellt, von denen 141.000 positiv entschieden wurden. Im Vergleich dazu sind von Januar bis Juni 2016 397.000 Asylanträge gestellt worden. Allein im Juni 2016 sind ca. 73.000 Erstanträge für Asyl eingegangen, von denen 34 Prozent von Syrern, 21 Prozent von Afghanen und 14 Prozent von Irakern stammen. Zu 52.000 Asylanträgen wurden im Juni 2016 Entscheidungen gefällt, was einen Anstieg um 152 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum bedeutet. Von diesen 52.000 Anträgen wurden 19.000 Personen als Flüchtlinge anerkannt und 12.000 Personen unter subsidiären Schutz gestellt, ein Abschie-

bungsverbot wurde 700 Personen zugesprochen (vgl. BA 2016: 5). Die Bedeutung dieser Schutzarten und unter welchen Bedingungen Personen dieser Schutzformen arbeiten dürfen, wird ausführlich in Abschnitt 2.6 erläutert.

Würden Flüchtlinge keiner geregelten Arbeit nachgehen, können laut einer Forschungsarbeit des Mannheimer Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung in einem Zeitraum mehrerer Jahrzehnte Kosten von bis zu 400 Milliarden Euro entstehen. Eine gelungene Integration in den Arbeitsmarkt kann für den gleichen Zeitraum dagegen bis zu 20 Milliarden Euro mehr in die Staatskassen bringen (vgl. Schieritz 2016). Zwar belaufen sich diese Prognosen auf mehrere Jahrzehnte, zeigen aber trotzdem die wirtschaftlichen Auswirkungen einer misslungenen und einer gelungenen Integration in den Arbeitsmarkt.

Historisch gesehen hat sich Deutschland kontinuierlich mit dem Thema Einwanderung beschäftigt und wird aus Sicht von Experten schon lange als Migrationsland betrachtet (vgl. Volmer 2015). Beispielhaft ist im 17. Jahrhundert die Einwanderung von in Frankreich verfolgten Hugenotten in protestantische Fürstentümer, wovon in Berlin noch der ‚Französische Dom‘ und Namen wie der des heutigen Innenministers de Maizière zeugen. Das Schicksal der Personen, die während der Nazi-Herrschaft aus Deutschland fliehen mussten und die Situation der Flüchtlinge nach dem zweiten Weltkrieg nach Deutschland zu beschreiben, würde den Umfang dieser Publikation bei weitem übersteigen und ist an anderen Stellen ausführlich und gut dokumentiert, z. B. durch die Bundeszentrale für Politische Bildung. In diesem Zusammenhang sei aber daran erinnert, dass selbst Deutsche Ablehnung erfahren haben, als sie nach Westdeutschland flüchteten und oftmals von dort ansässigen Deutschen als ‚Flüchtlinge‘ bezeichnet und ausgegrenzt wurden (vgl. bpb 2017).

Nach Daten der bpb erlebte die deutsche Industrie im Rahmen des ‚Wirtschaftswunders‘ (ab 1950) einen starken Mangel an Arbeitskräften, weshalb gezielt ‚Gastarbeiter‘ aus Italien, Spanien und Jugoslawien angeworben wurden. Nach verschiedenen Gesetzesentscheidungen bezüglich der Flüchtlingspolitik begann die Bundesrepublik Deutschland 1955 damit, ein Anwerbeabkommen mit Italien abzuschließen. Im Jahr 1960 wurden bereits 280.000 ausländische Arbeiter in Deutschland beschäftigt und es folgte ein Anwerbeabkommen mit Griechenland und Spanien, 1961 mit der Türkei, 1962 mit Marokko, 1964 mit Portugal und 1965 mit Tunesien. Bereits im Jahr 1964 wurde der millionste Gastarbeiter gezählt und in Deutschland willkommen geheißen. 1968 erfolgte ein Anwerbevertrag mit Jugoslawien (vgl. bpb 2007). ‚Gastarbeiter‘ waren nicht nur ein westdeutsches Phänomen, parallel wurden auch in der DDR von 1966 bis 1989 ca. 500.000 Arbeiter „aus Vietnam, Polen, Mosambik und anderen Staaten angeworben“ (bpb 2007).

Im Jahr 1971 erleichterte die Bundesregierung das Bleiberecht, woraufhin Migranten vermehrt beschlossen in Deutschland zu bleiben und ihre Familien nachzuholen. 1979

schließlich wurde Deutschland zum ersten Mal aus politischer Sicht als Einwanderungsland bezeichnet, da immer weniger Gastarbeiter in ihre Heimatländer zurückgekehrt sind. 1983 wurde das ‚Rückkehrförderungsgesetz‘ eingeführt, nach dem Migranten einen finanziellen Anreiz bekamen, wenn sie in ihre Heimatländer zurückkehrten. Es zeigte jedoch nicht die erhoffte Wirkung (vgl. bpb 2007). Zwischen 1988 und 1993 wanderten etwa 7,3 Millionen Menschen in Deutschland ein (vgl. Zandonella 2003: 1). Im Jahr 2000 wurde für 30.000 ausländische IT-Fachleute der Anwerbestopp ausgesetzt, um dem Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern entgegenzukommen (vgl. bpb 2007).

Die historischen Entwicklungen zeigen, dass schon früher Flüchtlinge in Deutschland eingewandert sind und ausländische Arbeitskräfte vielfach aktiv angeworben wurden, damit die Bundesrepublik Deutschland ihre industrielle Situation stärken konnte. Trotz noch unterschiedlicher Meinungen in der Politik hat sich Deutschland laut OECD als Einwanderungsland etabliert und steht im Zentrum der Migrationsdynamik innerhalb der OECD (Zeit Online 29.06.2017).

Das Thema Flüchtlinge stellt heutzutage jedoch viele Länder vor große Herausforderungen, wie auch ein Bericht zur weltweiten Situation von Flüchtlingen und Migranten der Vereinten Nationen zeigt. Darin wird z. B. auch auf die notwendige sofortige Einbindung von Flüchtlingen in alle Lebensbereiche (sozial, kulturell, wirtschaftlich) verwiesen, damit beide Seiten, das Einwanderungsland und die Flüchtlinge, von der Situation profitieren können. Weiter heißt es im Bericht, dass Integration alle angeht: Flüchtlinge, das Aufnahme- und auch das Herkunftsland (vgl. Ban 2016: 16). Vor allem politisch findet derzeit ein Lernprozess statt, in dessen Verlauf das Bewusstsein über die Wichtigkeit zum Miteinander und Voneinander-Lernen immer deutlicher wird (vgl. Thieme 2016: 24). Auch Rückkehrer ändern nichts an dieser Situation. Die relative hohe Anzahl der freiwilligen Rückkehrer wird nach Angaben des BAMF auf 55.000 für 2016 geschätzt. Jedoch sind dies meist Asylbewerber aus Balkanländern, die sowieso eine geringe Chance auf Anerkennung haben. Die Flüchtlinge aus den in 2.4 beschriebenen Herkunftsländern haben aufgrund der katastrophalen Zustände in ihren Heimatländern jedoch eine höhere Chance, als Flüchtling anerkannt zu werden. Deswegen zählt das Bundesministerium des Innern die Migrationspolitik, als auch die Asyl- und Flüchtlingspolitik und die Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik zu zentralen Themengebieten, mit denen sich alle Beteiligten auseinandersetzen müssen, um ein friedliches und demokratisches Zusammenleben zu ermöglichen (vgl. BMI 2016).

Neu an der aktuellen Situation der Migration ist die Tatsache, dass es sich bei den Flüchtlingen um Personen handelt, die vorrangig aus dem Irak, Syrien oder Eritrea kommen und neben einer anderen Sprache häufig auch andere Schriftzeichen verwenden (Bayernkurier.de 2015) sowie oftmals nicht-christlichen Glaubens sind. Auch gibt es etwas mehr männliche (63%) als weibliche Flüchtlinge (37%), besonders in der

Gruppe der 16- bis 30-Jährigen (Destatis 2017). Durch das Aussetzen des Familiennachzugs der Frauen und Kinder, die oft in Übergangslagern in den EU-Außengrenzen festsetzen, wird dieses Ungleichgewicht auch weiterhin bestehen. Auch zeigen die zuvor beschriebenen Länderprofile, dass in den jeweiligen Herkunftsländern teilweise andere soziale, wirtschaftliche und politische Ansichten und Verhältnisse bestehen.

2.6 Beschäftigungssituation von Flüchtlingen

Eine Befragung von Geflüchteten zeigt, dass nur 12% eine betriebliche oder berufsbildende Ausbildung haben, davon nur 6% abgeschlossen. Zum Zeitpunkt der Befragung waren durchschnittlich 14% der Befragten erwerbstätig (Zugezogene 2015: 9%; 2014: 22%; 2013 und vorher: 31%) (vgl. Brücker et al. 2016: 7). Neben dem Spracherwerb und einer Verbesserung der Wohnsituation zählt der Zugang zum Arbeitsmarkt zu den grundlegenden Prämissen einer gelungenen Integration (vgl. Volmer 2015). Eine feste Arbeitsstelle ist nach wie vor ein grundlegendes Merkmal für die Integration in eine Gesellschaft (vgl. Fürst 2015: 12). Aber es gibt auch eine psychische Komponente: Arbeit trägt generell zum Selbstwert eines Menschen bei und wirkt sinnstiftend. Es ist unstrittig, dass Arbeit günstige Auswirkungen auf die psychische Gesundheit hat (vgl. DGPPN 2013). Dies gilt besonders bei sogenannten ‚Randgruppen‘ für die nicht nur Arbeit, sondern besonders die Anerkennung durch ein Beschäftigungsverhältnis eine zentrale Rolle spielt (vgl. Charta der Vielfalt 2016).

2.7 Rechtliche Grundlagen

Bei einer Beschäftigung von Flüchtlingen müssen verschiedene Gesetzgebungen berücksichtigt werden, die den Status eines Flüchtlings und die Art des Beschäftigungsverhältnisses klären.

2.7.1 Aufenthaltsstatus

Nicht jeder Flüchtling, der in Deutschland verweilt, ist berechtigt zu arbeiten. Die Arbeitserlaubnis richtet sich unter anderem nach dem Status seines Asylverfahrens (vgl. Rommel 2015: 21). Hier werden folgende drei Kategorien unterschieden: Personen mit einer Aufenthaltserlaubnis, Aufenthaltsgestattung oder Duldung.

Aufenthaltserlaubnis	Aufenthaltsgestattung	Duldung
<ul style="list-style-type: none"> •Asylberechtigte •Konventionsflüchtlinge •subsidiär oder national Schutzberechtigte •Positiver Bescheid zum Asylantrag •Uneingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt für die Dauer der Erlaubnis 	<ul style="list-style-type: none"> •Asylbewerber •Keine Entscheidung zum laufenden Asylverfahren •Eingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt •zum Teil Beschäftigung ab dreimonatiger Wartezeit •Antrag auf Beschäftigungsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> •Negativer Bescheid zum Asylantrag •Eingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt

Abbildung 1: Übersicht Aufenthaltsstatus der Flüchtlinge

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hartig et al. 2016: 10 ff.

2.7.1.1 Personen mit einer Aufenthaltserlaubnis

Personen mit einer Aufenthaltserlaubnis haben einen positiven Bescheid durch das BAMF erhalten. Ein positiver Bescheid bedingt ein befristetes Aufenthaltsrecht und den Schutz vor einer Abschiebung (vgl. Hartig et al. 2016: 10). Zuvor wurden diese Personen durch das BAMF in die folgenden vier Schutzarten eingeteilt: die Asylberechtigung, den Flüchtlingsschutz, den subsidiären Schutz und das Abschiebungsverbot (vgl. BAMF 2016c).

Asylberechtigte und Konventionsflüchtlinge werden nach der Definition der Genfer Flüchtlingskonvention (GFK) als Flüchtlinge anerkannt (vgl. Hartig et al. 2016: 10). Die GFK wurde 1951 verabschiedet und gilt immer noch als „das wichtigste internationale Dokument für den Flüchtlingsschutz“ (UNHCR 2016). Eine Asylberechtigung kommt den Personen zu, die in ihrem Heimatland durch den Staat politisch verfolgt und deren Menschenrechte verletzt werden, um sie gezielt aus der Gemeinschaft auszugrenzen. Die Handlung muss in ihrer Schwere die Menschenwürde verletzen und über die normalen Handlungen eines Staates hinausgehen (vgl. BAMF 2016a & Art. 16a Abs. 1 GG).

Wenn keine Asylberechtigung und kein Flüchtlingsschutz gewährt werden kann, greift der subsidiäre Schutz (§ 4 Abs. 1 AsylG). Danach muss Personen in ihrem Herkunftsland unter anderem die Todesstrafe, Folter oder „unmenschliche oder erniedrigende Behandlung oder Bestrafung“ (BAMF 2016h) drohen. Der Schutz durch ein Abschiebungsverbot wird geprüft, wenn eine Person weder unter das Asylrecht, den Flüchtlingsschutz oder den subsidiären Schutz fällt (vgl. BAMF 2016f). Darunter fallen Personen, denen bei einer Abschiebung in ihrem Herkunftsland eine „erhebliche, konkrete Gefahr für Leib, Leben oder Freiheit“ droht oder bei denen eine Abschiebung „eine Verletzung der Europäischen Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten (EMRK) darstellt“ (Hartig et al. 2016: 11).

Tabelle 1: Schutzarten und Bedingungen für Flüchtlinge

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BAMF 2016a, 2016e; Hartig et al. 2016: 11

Schutzarten	Aufenthalts- erlaubnis für	Entfristung möglich nach	Arbeitserlaubnis durch Ausländerbehörde	Bedingungen für eine Entfristung
Asylberechtigte (großes Asyl nach Art. 16a Abs. 1 GG)	3 Jahre	3-5 Jahren	nicht nötig	gesicherter Lebensunterhalt und ausreichende Deutschkenntnisse
Konventions- flüchtlinge/ Flüchtlingsschutz (kleines Asyl nach § 3 Abs. 1 AsylG)	3 Jahre	3-5 Jahren	nicht nötig	
Subsidiärer Schutz (§ 4 Abs. 1 AsylG)	1 Jahr (Verlängerung um 2 Jahre möglich)	5 Jahren	nicht nötig	neben den allgemeinen Voraussetzungen Ausübung einer hochqualifizierten Beschäftigung für 33 Monate inkl. Beitragszahlung in eine Altersversorgung weitere Bedingungen des § 9 Abs. 2 Satz 1 Nr. 2 und 4-6, 8 und 9 AufenthG
Abschiebungs- verbot (§ 60 Abs. 5 oder 7 AufenthG)	mind. 1 Jahr (Verlängerung nach Ermessen der Ausländer- behörde)	5 Jahren	zwingend	

Alle Personen, die unter die Asylberechtigung, den Flüchtlingsschutz oder den subsidiären Schutz fallen, erhalten eine positive Aufenthaltserlaubnis und können ohne Einschränkungen bei einem Unternehmen beschäftigt werden (vgl. Hartig et al. 2016: 10). Eine Befristung des Beschäftigungsverhältnisses richtet sich nach der Dauer der Aufenthaltserlaubnis (vgl. Hartig et al. 2016: 18). Bei einem Abschiebungsverbot dagegen muss die Ausländerbehörde entscheiden, ob eine Person arbeiten darf (vgl. BAMF 2016g).

2.7.1.2 Personen mit einer Aufenthaltsgestattung

Nach BAMF bekommen Personen, die noch keinen Bescheid erhalten haben, während des laufenden Asylverfahrens eine Aufenthaltsgestattung. Sobald diese Asylbewerber für sechs Wochen bis sechs Monate in einer Aufnahmeeinrichtung wohnen müssen, dürfen sie keine Beschäftigung ausüben (vgl. BAMF 2016d). Das trifft zum Beispiel zu auf

„Personen aus sicheren Herkunftsländern, wie etwa den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, Albanien, Bosnien und Herzegowina, Ghana, Kosovo, Mazedonien, Senegal und Serbien, die ihren Asylantrag nach dem 31.08.2015 [gestellt haben]“ (BAMF 2016d).

Um eine Beschäftigung auszuüben, müssen Asylbewerber eine Genehmigung der Ausländerbehörde einholen und diese kümmert sich im weiteren Verlauf um eine Zustimmung durch die Agentur für Arbeit für eine bestimmte Tätigkeit. Mit der entsprechenden Genehmigung können Flüchtlinge mit einer Aufenthaltsgestattung nach drei Monaten einer Beschäftigung nachgehen oder eine betriebliche Ausbildung aufnehmen.

Vor der Aufnahme einer schulischen Ausbildung muss dagegen keine Erlaubnis eingeholt werden (vgl. BAMF 2016d & BA 2015: 3ff.).

2.7.1.3 Personen mit einer Duldung

Eine Duldung kommt bei Personen zustande, die einen negativen Bescheid des BAMF bekommen haben oder aus dem Asylverfahren ausgeschieden sind und deren Abschiebung vorübergehend ausgesetzt ist (vgl. BAMF 2016d). Sie können eine Anspruchsuldung von einem, drei oder sechs Monaten erhalten, wenn sie „wegen eines Hindernisses nicht abgeschoben werden können“ (Hartig et al. 2016: 13). Als Beispiel nennen Hartig et al. einen nicht vorliegenden Pass. Verlängerungen sind bis zu einem Jahr zulässig und in Ausnahmefällen auch darüber hinaus. Sobald das Ende eines Hindernisses nicht absehbar ist, sollen die Flüchtlinge nach 18 Monaten eine Aufenthaltserlaubnis aus humanitären Gründen erhalten. Diese entfällt, wenn ein Flüchtling selbst für diese Hindernisse verantwortlich ist (vgl. Hartig et al. 2016: 13). Auch ist ihm nach dem BAMF die Teilnahme am Arbeitsmarkt untersagt, sofern er eine Aufenthaltsbeendigung durch vorgetäuschte Identitäten oder Staatsangehörigkeiten verhindert oder nur nach Deutschland gereist ist, um Leistungen des Asylbewerberleistungsgesetzes zu beziehen. Personen mit einer Duldung wird keine Genehmigung zum Arbeiten erteilt, wenn sie aus einem sicheren Herkunftsland stammen und sie einen Asylantrag nach dem 31.08.2015 stellen. Liegen keine Einschränkungen vor, entscheidet auch hier die zuständige Ausländerbehörde mit Zustimmung der Agentur für Arbeit, ob eine einzelne Person nach drei Monaten einer Beschäftigung nachgehen darf (vgl. BAMF 2016d). Arbeitgeber müssen beachten, dass dazu eine konkrete Beschäftigung bei der Ausländerbehörde beantragt werden muss. Sowohl bei den Asylsuchenden als auch bei Personen mit einer Duldung ist die Bundesagentur für Arbeit für eine Prüfung der Arbeitsbedingungen zuständig und stimmt einer Beschäftigung nur zu, wenn Flüchtlinge durch die Arbeitsbedingungen keine Diskriminierung erleben (vgl. BA 2015: 3).

Geduldete können eine Ermessensduldung erhalten, sofern

„dringende humanitäre oder persönliche Gründe oder ein öffentliches Interesse den weiteren Aufenthalt des Betroffenen erfordern und die zuständige Ausländerbehörde ihr Ermessen positiv ausgeübt hat.“ (Hartig et al. 2016: 13)

Die Dauer ist gesetzlich nicht vorgeschrieben; es handelte sich aber meist um einen kurzen Zeitraum, in dem ein Flüchtling beispielsweise seinen Schulabschluss absolviert. Durch das Integrationsgesetz im Juli 2016 kann ein geduldeter Flüchtling nun für die gesamte Dauer einer Berufsausbildung und einer anschließenden Beschäftigung in Deutschland bleiben, sobald die Beschäftigung dem Abschluss entspricht und er für den eigenen Lebensunterhalt aufkommt (vgl. Bundesregierung 2016b).

In den Aufenthaltsdokumenten wird sowohl der Status eines Flüchtlings als auch die individuelle Gestattung zur Arbeit geklärt, so Hartig et al., damit ein Arbeitgeber nachvollziehen kann, in welcher Weise eine Person eine Arbeit aufnehmen darf. Ein Arbeitgeber muss sich dem Gesetz nach vergewissern, ob eine Beschäftigung ausgeführt werden darf oder etwaige Einschränkungen bestehen. Des Weiteren muss während der Beschäftigung eines Flüchtlings eine Kopie der individuellen Aufenthaltsdokumente angefertigt und aufbewahrt werden. Nach Ablauf der jeweiligen Aufenthaltszeit ist zu klären, ob eine Änderung durch die Ausländerbehörde stattgefunden hat (vgl. Hartig et al. 2016: 22).

2.7.2 Beschäftigungsarten

Neben den unterschiedlichen Aufenthaltsstati müssen auch verschiedene Beschäftigungsarten berücksichtigt werden, damit ein rechtsgültiges Arbeitsverhältnis geschlossen werden kann. Die folgende Tabelle gibt einen groben Überblick über gängige Beschäftigungsformen mit ihren spezifischen Anforderungen und Förderungsmöglichkeiten. Flüchtlinge mit einer Aufenthaltserlaubnis haben grundsätzlich einen uneingeschränkten Arbeitsmarktzugang für die Dauer ihrer Erlaubnis und werden im Folgenden nicht explizit aufgeführt (vgl. Hartig et al. 2016: 23 ff.).

Tabelle 2: Beschäftigungsarten von Flüchtlingen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hartig et al. 2016: 14-35; Bundesregierung 2016b, 2016h

	Wartefrist		Zustimmung erforderlich von		Entlohnung
	Asylbewerber	Geduldete	BfA	Ausländerbehörde	
Zeitarbeit	3 Monate		X		zu gleichen Bedingungen wie dt. Arbeitnehmer (Beschäftigungsbedingungsprüfung durch die BfA)
Probebeschäftigung (Probeweise Durchführung der angestrebten Tätigkeit im Unternehmen)	3 Monate		X	X	gesetzl. Mindestlohn oder ortsübliches Entgelt
Praktikum					
Pflichtpraktikum	3 Monate	keine Frist		X	unentgeltlich
Praktikum zur Berufsorientierung					
Praktikumsdauer < 3 Monate	3 Monate	keine Frist		X	unentgeltlich
Praktikumsdauer > 3 Monate		3 Monate	X	X	angemessen
Ausbildungsbegleitendes Praktikum					
Praktikumsdauer < 3 Monate	3 Monate	keine Frist		X	angemessen (nach dem Berufsbildungsgesetz)
Praktikumsdauer > 3 Monate		3 Monate	X	X	gesetzlicher Mindestlohn
Betriebliche Ausbildung	3 Monate	keine Frist		X	
Hospitation (Erlangung von Kenntnissen über betrieblichen Ablauf durch Beobachtung)	keine Einschränkungen, jedoch sollte ein Unternehmen sicherstellen, dass das Beschäftigungsverhältnis nicht in eine Probebeschäftigung übergeht, wenn ein längerer Zeitraum angesetzt ist				

Besonderheiten bei der betrieblichen Ausbildung

Laut Hartig et al. können Flüchtlinge, die aufgrund ihrer fehlenden Sprachkenntnisse noch nicht ausbildungsfähig sind, zur Unterstützung an einer **Einstiegsqualifizierung** (EQ) teilnehmen. Gefördert wird die Maßnahme von der Bundesagentur für Arbeit oder dem Jobcenter und kann in einer Dauer von sechs bis zwölf Monaten bezuschusst werden. Ein Zuschuss muss vor dem Beginn einer Maßnahme bei der BA oder dem Jobcenter beantragt werden. Auch hier muss die Erlaubnis der Ausländerbehörde eingeholt werden, damit Geduldete und Asylbewerber nach drei Monaten Wartezeit in die Maßnahme starten können (vgl. Hartig et al. 2016: 26 f.).

Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH) entwickeln Flüchtlinge auch während einer Einstiegsqualifizierung sprachlich und fachlich weiter, so Hartig et al. Sie können außerhalb der betrieblichen Ausbildungszeit drei bis acht Stunden pro Woche sozialpädagogisch begleitet werden, soweit es sich um Asylberechtigte oder Konventionsflüchtlinge handelt. Bei geduldeten Personen wird diese Hilfe nur angeboten, wenn sie einen Voraufenthalt von zwölf Monaten aufweisen (vgl. Hartig et al. 2016: 29 & Bundesregierung 2016b). Zudem müssen sie „einen betrieblichen Ausbildungsplatz, eine Einstiegsqualifizierung oder eine konkrete Zusage haben“ (Bundesregierung 2016b). Asylbewerber mit guter Bleibeperspektive dürfen nach drei Monaten diese Hilfe in Anspruch nehmen (vgl. Bundesregierung 2016b). Darunter fallen Flüchtlinge aus den Ländern, über deren Asylantrag voraussichtlich positiv entschieden wird (vgl. Hartig et al. 2016: 15).

Wenn die Betreuung durch abH nicht ausreicht, so Hartig weiter, kann eine **assistierte Ausbildung** (AsA) genutzt werden, um einen Flüchtling vor und während einer Berufsausbildung mit fachlichen und sprachlichen Fähigkeiten zu unterstützen. Gleichzeitig erhalten der Flüchtling und sein Unternehmen individuelle Unterstützung, die durch die Agentur für Arbeit oder das Jobcenter finanziert wird. Die Voraussetzungen sind dieselben wie bei einer abH (vgl. Hartig et al. 2016: 29 & Bundesregierung 2016b).

2.7.3 Integrationsgesetz

Um die Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt zu vereinfachen, hat der Deutsche Bundestag ein erstes Gesetz zu Integration verabschiedet, das am 6. August 2016 in Kraft getreten ist (vgl. Deutscher Bundestag 2016: 1 & Bundesregierung 2016e). Das Integrationsgesetz legt den Fokus auf die sprachliche Förderung von Flüchtlingen, damit sie sich in der Arbeitswelt verständigen können (vgl. Deutscher Bundestag 2016: 2). Bisher werden so genannte Integrationskurse des BAMF angeboten, bei denen öffentliche oder private Träger Flüchtlingen erste deutsche Sprachkenntnisse vermitteln (vgl. Hartig et al. 2016: 41). Die Dauer beträgt insgesamt 660 Stunden, davon 100 Stunden Orientierung, um die Wertevermittlung zu stärken. Mit dem Integrationsgesetz können Asylsuchende mit guter Bleibeperspektive ab dem

01.01.2017 zur Teilnahme verpflichtet werden, sofern sie Leistungen des Asylbewerberleistungsgesetzes beziehen (vgl. BAMF 2016f & Bundesregierung 2016d). Der Teilnahmeanspruch an diesen Kursen erlischt nach einem Jahr, damit Flüchtlinge frühzeitig mit ihrer Sprachförderung beginnen. Auch sollen die Integrationskurse nach sechs Wochen und nicht wie bisher nach drei Monaten ab Anmeldung zustande kommen, um einen schnelleren Arbeitseinstieg zu ermöglichen (vgl. Bundesregierung 2016d).

Um Flüchtlinge schon frühzeitig an das deutsche Arbeitssystem zu gewöhnen und ihnen einen späteren Berufseinstieg zu erleichtern, werden 100.000 Arbeitsgelegenheiten geschaffen, in denen die Flüchtlinge, über deren Asylantrag noch nicht entschieden wurde, einer „sinnvollen Betätigung nachgehen“ (Bundesregierung 2016a). Unter Arbeitsgelegenheiten können Arbeiten in den Unterkünften selber oder außerhalb dieser, wie das Pflegen von Grünanlagen verstanden werden. Die Arbeit wird mit 80 Cent pro Stunde entlohnt und umfasst maximal 30 Stunden die Woche mit einer gesamten Dauer von sechs Monaten (vgl. Bundesregierung 2016a).

Die Bundesregierung will Voraussetzungen dafür schaffen, dass Asylbewerbern mit guter Bleibeperspektive und Geduldeten der Zugang zu Ausbildungen erleichtert wird. Deswegen ist es denjenigen mit guter Bleibeperspektive nach drei Monaten möglich, abH, AsA oder berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen (vgl. Bundesregierung 2016b). Geduldete können bereits nach zwölf Monaten abH und AsA in Anspruch nehmen, wenn sie „einen betrieblichen Ausbildungsplatz, eine Einstiegsqualifizierung oder eine konkrete Zusage [für ebendiese] haben“ (Bundesregierung 2016b).

Eine Aufenthaltsgestattung, d. h. der Nachweis, dass eine Person einen Asylantrag gestellt hat, wird mit Einführung des Integrationsgesetzes zusammen mit der Ausstellung des Ankunftsnachweises vorgenommen, damit Arbeitnehmer leichter nachvollziehen können, dass es sich um Asylbewerber handelt, über deren Antrag noch nicht entschieden wurde (vgl. die Bundesregierung 2016c & BAMF 2016d).

Auszubildende erhalten zudem für die Dauer ihrer Ausbildung und einer folgenden Weiterbeschäftigung im Betrieb eine Duldung, um Unternehmen und Flüchtlinge rechtlich abzusichern. Eine Weiterbeschäftigung ermöglicht ein Aufenthaltsrecht von maximal zwei Jahren. Zudem wird die bisherige Altersbeschränkung von 21 Jahren aufgehoben, da der Großteil der Flüchtlinge ein Alter unter 34 Jahren aufweist. Wird eine Person nicht im Ausbildungsbetrieb weiterbeschäftigt oder wird eine Ausbildung abgebrochen, erhält sie zur Arbeitsplatzsuche eine Duldung von sechs Monaten (vgl. Bundesregierung 2016g).

Ebenso entfällt die Vorrangprüfung für drei Jahre in den meisten Zuständigkeitsgebieten der Agentur für Arbeit wie auch im Kreis Steinfurt (vgl. Bundesregierung 2016h &

BMAS 2016). Mit der Vorrangprüfung sollte geprüft werden, ob „bevorrechtigte inländische Arbeitnehmer“ (BMAS 2016) die konkrete Stelle besetzen können, bevor ein Flüchtling diese antreten kann. Dies stellt eine erhebliche Erleichterung für die Unternehmen im Kreis Steinfurt dar.

Eine Ablehnung oder ein Abbruch von Arbeitsgelegenheiten oder Integrationskursen wird mit einer Kürzung von Zuwendungen sanktioniert. Ein unbefristetes Aufenthaltsrecht, die so genannte Niederlassungserlaubnis, wird Flüchtlingen mit Aufenthaltserlaubnis nach fünf Jahren erteilt, wenn sie bestimmte Integrationsleistungen umgesetzt haben. Erfolgt dies „herausragend“, kann ein Flüchtling schon nach drei Jahren eine Niederlassung bekommen (vgl. Bundesregierung 2016a, 2016f). Auf diese Weise sollen Anreize für eine Integrationsbereitschaft geschaffen werden.

3 Design der Befragung

Da keine Daten über die Anzahl an Beschäftigungsverhältnissen von Flüchtlingen im Kreis Steinfurt publiziert sind, sind für die Erfassung von Erfahrungen und Eindrücken sogenannte ‚typische Fälle‘ ausgewählt worden, die die Gesamtsituation widerspiegeln (vgl. Gläser/Laudel 2010: 98).

Aus diesem Grund sind fünf Verwaltungs- und zwölf Unternehmensvertreterinnen befragt worden. Eine Befragung von Verwaltungen im Kreis Steinfurt wurde gewählt, um einen übergreifenden Blick auf die Situation der Flüchtlingsintegration zu bekommen. Unter dem Begriff Verwaltungen fallen in dieser Arbeit Institutionen, die sich um eine Integration von Flüchtlingen bemühen oder in diesbezüglichem Kontakt mit verschiedenen Unternehmen, dem Jobcenter, der Agentur für Arbeit sowie dem Ausländeramt stehen. Deswegen verfügen sie über eine ‚Helikopterperspektive‘ und nicht nur ihre eigenen Beobachtungen. Sie haben auch einen Überblick über verschiedene Initiativen und Bündnisse zur Förderung der Integration. Daneben dient die Befragung von Unternehmen dazu, einen detaillierten Einblick in deren Bemühungen zu bekommen und zu erfahren, warum sie Beschäftigung von Flüchtlingen umsetzen oder ablehnen. Dazu wurden Interviews mit zwölf Unternehmensvertretern durchgeführt, die entweder schon Flüchtlinge beschäftigen, dies vorhaben oder sich bewusst dagegen entschieden haben. Sieben Unternehmen haben bereits Flüchtlinge in Praktika, Ausbildung oder einem anderen Beschäftigungsverhältnis angestellt haben, drei gerne einen Flüchtling einstellen möchten und zwei bisher von einer Beschäftigung absehen. Gemeinsam haben alle, dass sie sich mit der Thematik intensiv auseinandergesetzt haben. Die verschiedenen Einblicke durch Verwaltungen als auch Unternehmen sollen ein Gesamtbild der Integration in den Arbeitsmarkt geben.

Diese Analyse der Ist- und Soll-Situation erfolgte anhand von halb-strukturierten Experteninterviews, die speziell für eine Befragung von Verwaltungen und Unternehmen

im Kreis Steinfurt konzipiert wurden. Die Interviews wurden aufgenommen, mit Hilfe der Software MAXQDA (2016) transkribiert und inhaltsanalytisch nach Mayring (2015) ausgewertet.

Auf Wunsch der Gesprächspartner werden die Namen der Unternehmen oder Verwaltungen nicht genannt. Die Zusage der absoluten Vertraulichkeit war für die Gesprächspartner Voraussetzung und Bedingung für die Zusammenarbeit sowie Erlaubnis der Veröffentlichung der Ergebnisse.

4 Ergebnisse der Befragung der Verwaltungen und Unternehmen

Die Interviews haben gezeigt, dass der Prozess der Integration äußerst heterogen ist. DEN Prozess gibt es nicht, da die rechtliche und persönliche Situation jedes Flüchtlings sowie die Voraussetzungen und Einstellungen der jeweiligen Unternehmen äußerst unterschiedlich sind.

4.1 Verwaltungen – zur Integration von Flüchtlingen

Es gibt eine Vielzahl von Institutionen, Projekten, Initiativen unterschiedlichster Träger wie Handwerkskammern, Städten, Behörden, Verbänden, Vereinen und Freiwilligen. Aufgrund des geringen organisatorischen Reifegrads bei dem noch „jungen“ Thema Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt sind weder die Initiativen noch die Ansprechpartner konstant.

Institutionen, Projekte und Initiativen



Abbildung 2: Übersicht bestehender Institutionen, Projekte und Verbände

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mamba 2016a, 2016b; Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf 2016

Hemmschwellen für Unternehmen aus Verwaltungssicht

Die Gründe, die Unternehmen eine Beschäftigung von Flüchtlingen erschweren oder sogar davon abhalten sind:

- Mangelnde Deutschkenntnisse der Bewerber
- Fehlende Anerkennung / Unsicherheiten bei der Bewertung von Berufs- und Schulabschlüssen
- Unübersichtliche rechtliche Lage, erhöhter Aufwand bei Einstellungen
- Unsicherheiten beim Bleiberecht: Änderung von „sicheres“ auf „unsicheres“ Herkunftsland, drohende Abschiebung
- Erhöhter Zeitaufwand für Einarbeitung und Verständigung

Verhaltensmerkmale, Einstellungen und Motivation der Flüchtlinge

Die Motivation der Flüchtlinge, ihr Verhalten und ihre Einstellung zu Leben und Arbeit in Deutschland sind für eine gelungene Integration von großer Bedeutung. Die Antworten der Verwaltungen zu der Frage, wodurch sich Flüchtlinge von deutschen Arbeitnehmern unterscheiden, decken das ganze Spektrum der Dimensionen von Motivation, Verhalten, Arbeitsverhalten bis zu psychischen Belastungen ab. Es gibt sehr positiven Ansichten wie „sie haben einen hohen Arbeitswillen, sind dankbar, motiviert und

freundlich“ über „sie unterscheiden sich gar nicht“ bis „sie sind psychisch belastet und vermeiden den Kontakt zu Arbeitskollegen.“

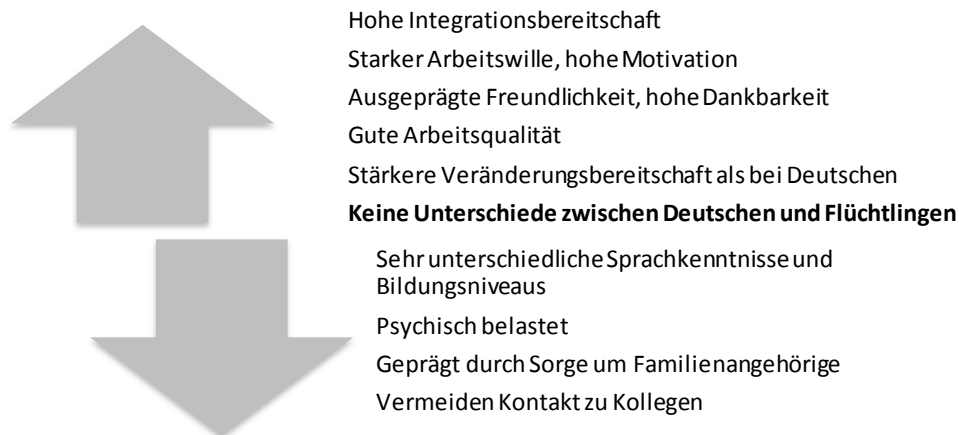


Abbildung 3: Verhaltensmerkmale, Einstellungen und Motivation der Flüchtlinge aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiter

Quelle: eigene Darstellung

Auf der positiven Seite wird Flüchtlingen eine hohe Integrationsbereitschaft attestiert. Durch den Start in Deutschland hätten sie bereits gezeigt, dass sie bereit seien, sich auf Veränderungen einzulassen und dies oftmals in einem höheren Maße ausgeprägt sei als bei deutschen Jugendlichen. Zudem seien sie arbeitswillig, freundlich, motiviert und dankbar. Diese hohe Motivation kann unterschiedliche Gründe haben: Manche möchten etwas machen, um am Ende des Tages müde zu sein oder sie möchten handwerkliche Kenntnisse erlangen, um diese später in ihrem Heimatland anzuwenden. Auch sei die Arbeitsqualität der Flüchtlinge gut, und dies stellen sie oft unter Beweis.

Heterogenität von Flüchtlingen

Die Verwaltungsmitarbeiter betonen jedoch, dass Flüchtlinge nicht als homogene Gruppe gesehen werden dürfen, sondern deutlich unterschiedliche Einstellungen und Voraussetzungen mitbringen, da sie aus verschiedenen Kulturen und Herkunftsländern kommen und individuell verschieden sind. Deshalb können unterschiedliche Sprachkenntnisse und Bildungsgrade dazu führen, dass Beschäftigungsverhältnisse ungleich verlaufen. Dieses Zustands seien sich aber auch die Unternehmen bewusst und übertragen negative Erfahrungen mit einem Flüchtling nicht auf die Gesamtgruppe der Flüchtlinge. Einzelne Arbeitsverhältnisse wurden jedoch auch aufgelöst, wenn ein Flüchtling nicht bereit war, sich anzupassen, oder die Zusammenarbeit aus anderen Gründen nicht funktioniert hat.

Beschäftigungsfähigkeit: (Keine) Unterschiede zwischen Deutschen und Flüchtlingen

Die Verwaltungsperspektive sieht keine gravierenden Unterschiede zwischen Deutschen und Flüchtlingen in Bezug auf Beschäftigungsfähigkeit. Auch die negativen Erfahrungen einer nicht erfolgreichen Zusammenarbeit mit einem jugendlichen Flüchtling liegen nicht in dessen Nationalität oder ethnischer Abstammung begründet.

Jedoch seien manche Flüchtlinge psychisch so belastet, dass es ihnen schwerfalle, sich auf Neues einzulassen oder sich an den Berufsalltag in Deutschland zu gewöhnen. Zudem kann die Sorge um verbliebene Familienangehörige dazu führen, dass es zu Einschränkungen beim Spracherwerb oder der Ausführung von Tätigkeiten kommt.

Manche Flüchtlinge meiden den Kontakt zu Kollegen aus Stolz oder Scham oder werden durch das Arbeitsumfeld und die beengte oder weit entfernte Wohnsituation an privaten Kontakten gehindert. Es könne auch vorkommen, dass Flüchtlinge, die mit ihrer Familie in Deutschland leben, sich eher an ihren Landsleuten orientieren. Jedoch beeinflusse die Organisationsstruktur eines Unternehmens den persönlichen Kontakt in der Belegschaft und somit auch den Grad des Erfolgs einer Integration. Deswegen empfehlen die Verwaltungen neben dem Regelarbeitsverhältnis auch die folgenden Beschäftigungsformen.

Empfehlungen der Verwaltung für Beschäftigungsarten

Praktikum oder Probearbeiten

- Prüfung der Befähigung eines Flüchtlings
- Mitarbeit trotz eingeschränkter Sprachkenntnisse
- Präferenzfindung eines Flüchtlings
- Gegenseitiges Kennenlernen

Einstiegsqualifizierung (EQ)

- Vorbereitung auf spätere Ausbildung
- Prüfung der Befähigung eines Flüchtlings
- Keine Verpflichtung für langen Zeitraum, um Unsicherheiten zu vermeiden
- Verbesserung der Sprachkenntnisse vor Ausbildung

Abbildung 4: Empfehlung von Beschäftigungsarten aus Verwaltungssicht

Quelle: eigene Darstellung

Voraussetzungen für eine gelungene Integration in ein Unternehmen aus Verwaltungssicht

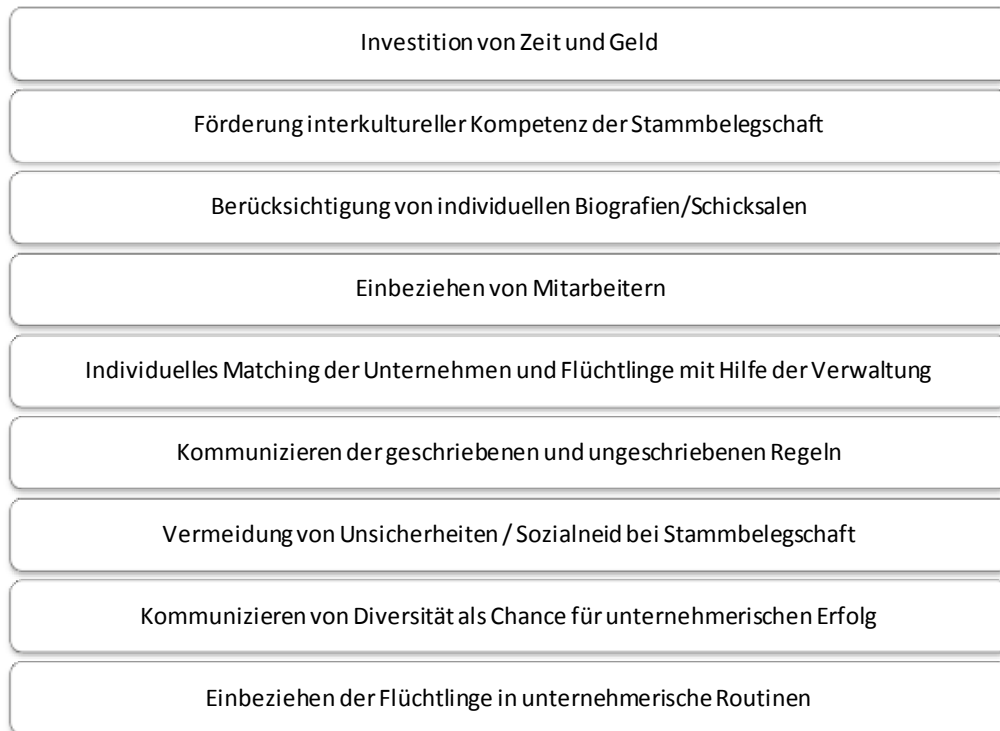


Abbildung 5: Voraussetzungen für eine gelungene Integration von Flüchtlingen in Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Kapitel 2.6 aufgeführt, ist eine feste Arbeitsstelle nach wie vor ein grundlegendes Merkmal für die Integration in eine Gesellschaft (vgl. Fürst 2015: 12), trägt generell zum Selbstwert eines Menschen bei und wirkt sinnstiftend. Muss ein Flüchtling dagegen zu lange auf seine Arbeitserlaubnis warten und bekommt keine Arbeitsstelle, kann es dazu führen, dass Frust und Demotivation entstehen. Auch bietet ein Arbeitsplatz einen guten Anlass, die Sprachkenntnisse anzuwenden und auszubauen. Arbeitende Flüchtlinge lernen „sehr viel schneller Deutsch“ als diejenigen, die ihre Tage in Unterkünften verbringen.

Trotz aller positiven Aspekte besteht aus Perspektive der Verwaltung noch ein hoher Wunsch nach Optimierung, besonders in den Verwaltungs-Prozessen, Informationsaustausch und der Einstellung der Gesellschaft zu Flüchtlingen.

Veränderungs- und Förderungsbedarf

Wünsche der Verwaltungen sind:

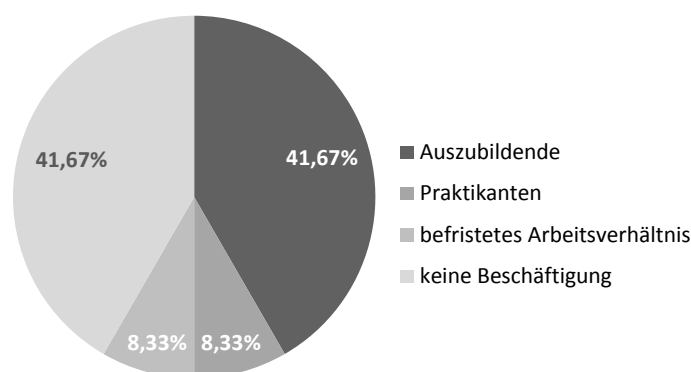
- Positive Sichtweise der Gesellschaft / Kunden auf Flüchtlinge
- Ausgeglichene (nicht nur negative) Berichterstattung durch Medien
- Schnellere administrative Prozesse
- Mehr Möglichkeit zur Qualifizierung vor Beschäftigungsverhältnissen
- Nutzung lokaler Netzwerke zur Informationsgewinnung und Austausch durch Unternehmen

Laut Verwaltung müsste teilweise die Sichtweise der Gesellschaft geändert werden. So wollte ein Unternehmer Flüchtlinge beschäftigen, konnte dies aber nicht realisieren, da Kunden nicht von Flüchtlingen bedient werden wollten. Damit die Gesellschaft sich mehr mit dem Thema auseinandersetzt, sollten die Medien eine komplexere Berichterstattung vornehmen: Mehr Praxisbeispiele geben und differenzierter von gelungener oder nicht gelungener Integration sowie den Gründen dafür berichten.

Zudem müssten administrative Prozesse beschleunigt werden, damit Unternehmen und Flüchtlinge nicht so lange auf eine Bewilligung für Deutschkurse oder eine Arbeitserlaubnis als Grundvoraussetzungen für eine Beschäftigung warten müssen. Ebenso müssten Flüchtlinge in vielen Fällen erst an einer Einstiegs- oder Weiterqualifizierung teilnehmen, bevor sie in eine Ausbildung oder ein Beschäftigungsverhältnis übernommen werden können. Auch hier gelte es, mehr und schneller Qualifizierungen anzubieten.

4.2 Unternehmen – zur Integration von Flüchtlingen

Die Spanne der Erfahrungen der interviewten Unternehmen reicht von der Einstellung von Azubis über Praktikanten bis zu befristeten Arbeitsverhältnissen. Fünf Interviewpartner haben bisher noch keinen Flüchtling beschäftigt, wobei ein Unternehmensvertreter nur auf die Bewilligung der Ausländerbehörde wartet.



N = 12 (Anzahl der interviewten Unternehmen)

Abbildung 6: Beschäftigungsarten der interviewten Unternehmen
Quelle: eigene Darstellung

Bereitschaft, Informationsaustausch und Engagement

Ein Unternehmer hat das Projekt ‚Junge Flüchtlinge im Handwerk‘ der Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf und der Technischen Schulen Steinfurt unterstützt, indem er sechs Flüchtlingen einen Praktikumsplatz in unterschiedlichen Unternehmen vermittelt hat. Der Unternehmer macht dabei auf die Notwendigkeit einer persönlichen Kommunikation aufmerksam, da er auf Emails, die er diesbezüglich verschickt hat, keine Antworten erhielt. Bei Anrufen hätten die kontaktierten Unternehmen ihm aber sofort eine Zusage erteilt.

Auch beginnen Unternehmen verstärkt, sich zur Flüchtlingsintegration zu vernetzen. Allein an einer Podiumsdiskussion mit Flüchtlingsbeauftragten und Vertretern vom Jobcenter, Lernen fördern e. V., der Agentur für Arbeit und der Kreishandwerkerschaft haben 70 bis 80 Unternehmen teilgenommen und sich ausgetauscht. Bei diesen Netzwerk-Treffen hat ein Sozialarbeiter über seine Arbeit referiert, ein gemeinsamer Moscheebesuch mit Flüchtlingen wurde organisiert oder „Kaffeeklatsch“ zum gegenseitigen Kennenlernen angeboten. Ferner werden Sprachkurse organisiert, die zeigen sollen, dass Unternehmen Flüchtlinge willkommen heißen und sie mit dem Spracherwerb nicht alleine lassen. Die Unternehmen stellen dabei Räume, Lehrmaterial oder Mitarbeiter, die Deutsch unterrichten und währenddessen von der Arbeit freigestellt sind, zur Verfügung. Diese Aktionen wurden positiv bewertet, nur der „Kaffeeklatsch“ sei zeitlich zu früh geplant worden, da die sprachlichen Barrieren noch sehr hoch waren.

Geschätzt wird von Unternehmen die Zusammenarbeit mit Willkommenslotsen, die beratend zur Seite gestanden haben, und Handwerkskammern. Wichtige Grundlagen wie Pünktlichkeit und handwerkliche Fähigkeiten wurden von ihnen schon vorab vermittelt, weshalb die Arbeit für das Unternehmen erheblich erleichtert wurde. Zu diesem Zweck baut ein weiteres Unternehmen aktuell eine Kooperation mit dem Caritasverband auf.

Jedoch gibt es auch Zurückhaltung bei Unternehmen wegen mangelnder Sprachkenntnisse, rechtlicher Unsicherheiten und administrativem Mehraufwand sowie vermutter Verlängerungen von Prozessen in Unternehmen wie z. B. der Einarbeitung.

Hemmschwellen für Unternehmen



Abbildung 7: Hemmschwellen einer Einstellung von Flüchtlingen aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Viele Unternehmen verunsichert vor allem die rechtliche und administrative Situation. Ein Unternehmen berichtet beispielhaft von einer Statusänderung eines Landes von einem unsicheren in ein sicheres Herkunftsland, die eine geplante Einstellung eines Flüchtlings im Nachhinein unmöglich gemacht hat. Wenn wie in diesem Fall eine gesetzliche Regelung kurzfristig eine geplante Einstellung verhindert, untergräbt dies massiv das Engagement von Unternehmen sowie ehrenamtlichen Helfern und demotiviert Flüchtlinge. Hier ist der Gesetzgeber gefordert, die notwendige Rechtssicherheit herzustellen, um unternehmerisches und ehrenamtliches Engagement nicht im Keim zu ersticken.

Informationsbeschaffung zur rechtlichen und administrativen Situation

Eine Herausforderung sei laut Unternehmen auch der vermehrte Zeitaufwand, um einen grundlegenden Überblick über die Voraussetzungen zur Einstellung zu bekommen. Informationsbroschüren von 20 bis 30 Seiten und Internetadressen aufzuspüren und zu lesen, sei unrealistisch. Andere Unternehmen empfinden die Unsicherheit bei der Erteilung einer Arbeitserlaubnis durch die Ausländerbehörde als größte Hürde.

Zuständigkeiten der Behörden

Auch seien die Zuständigkeiten der Behörden teilweise schwierig zu ermitteln und Unternehmensvertreter seien von einer Stelle zur anderen verwiesen worden. Die Behörden wären teilweise selber unsicher gewesen wegen der rechtlichen Rahmenbedingungen und notwendigen Schritte zur Einstellung von Flüchtlingen. Dies und mangelnde Absprachen innerhalb der Behörden führten dazu, dass Unternehmen unterschiedliche Antworten erhielten, die auch noch lange Zeit auf sich warten ließen. Und trotz richtiger Ansprechpartner dauert eine Einstellung teilweise bis zu sechs Wochen.

Hilfreich seien hier die Willkommenslotsen, die die Abstimmung mit der Agentur für Arbeit verbesserten. Die Willkommenslotsen haben sich ausgezahlt, weil mit deren Hilfe etliche organisatorische Klippen erfolgreich „umschiff“ werden konnten.

Nicht-Einstellung wegen rechtlicher Unsicherheit

Dass die falsche Auslegung der Gesetzeslage auch erhebliche Strafen nach sich ziehen kann, hat viele Unternehmen verunsichert. Deswegen hat sich ein Unternehmen während der Auseinandersetzung mit den rechtlichen Bedingungen gegen eine Beschäftigung von Flüchtlingen entschieden: Es hätten keine genauen Auskünfte vorgelegen, welche Flüchtlinge mit welchem Status außerhalb einer Aufenthaltserlaubnis arbeiten dürften. In diesem Fall waren auch die ehrenamtlichen Helfer falsch informiert, die ihren Schützlingen ein Praktikum ermöglichen wollten. Sie haben dem Unternehmer Praktikumsverträge vorgelegt, die rechtlich nicht einwandfrei waren. Die Fehlinformation der ehrenamtlichen Helfer – trotz der allgemein positiven Sicht auf sie – wird auch von einem anderen Unternehmen erwähnt. Deswegen sei eine baldige Vereinfachung der Gesetzeslage absolut notwendig.

Das meist genannte Argument gegen die Einstellung von Flüchtlingen, neben bürokratischen Hürden, ist jedoch die sprachliche Einschränkung.

Sprachliche Fähigkeiten

Sprachkenntnisse sind unerlässlich. Deswegen setzen Unternehmen teilweise die verbindliche Teilnahme an Sprachkursen voraus, damit ein Flüchtling einen bestimmten Arbeitsplatz besetzen darf. Bei Bedarf werden diese von Unternehmen meist gefördert, damit eine Einstellung schneller gelingen kann.

Aber nicht immer sind eingeschränkte Sprachkenntnisse ein K.O.-Kriterium. In manchen Unternehmensbereichen erachten Verantwortliche fehlende oder unzureichende Sprachkenntnisse nicht als gravierendes Problem. Jedoch sind diese Jobs meist im Helfersegment angesiedelt.

Auch der gesetzlich vorgeschriebene Mindestlohn für ein Praktikum wird aus Unwissenheit über die verschiedenen Formen von Praktika als Hindernis angeführt.¹ Auch hier wäre eine Vereinfachung der Regeln oder einfacherer Darstellung hilfreich.

¹ Die gesetzlichen Regelungen verweisen auf verschiedene Formen eines Praktikums.

Gründe, die Akzeptanz im Unternehmen fördern oder hemmen

Tabelle 3: Gründe, die die Akzeptanz im Unternehmen fördern oder hemmen
Quelle: eigene Darstellung

Förderer	Hemmnisse
Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter für kulturelle Vielfalt	Keine aufgrund des rechtlichen Status ‚Flüchtling‘
Persönliches Engagement der Mitarbeiter in ihrer Freizeit	Zusätzlicher (zeitlicher) Aufwand für Kollegen
Positive Erfahrungen mit Flüchtlingen	Sprachliche Einschränkungen der Flüchtlinge
Persönliche Offenheit der Mitarbeiter und Flüchtlinge	Fachlicher, wirtschaftlicher und sozialer Nutzen der Beschäftigung von Flüchtlingen wird nicht gesehen
Gute Arbeitsleistung von Flüchtlingen	Verringerte Arbeitsleistung von Flüchtlingen

Angesprochen auf Akzeptanzprobleme im Unternehmen haben alle Unternehmensvertreter deutlich gemacht, dass diese nicht existieren, weil jemand ein Flüchtling sei. Viele Unternehmen hätten ausreichend Erfahrungen mit Personen mit Migrationshintergrund oder hohe kulturelle Vielfalt im Unternehmen. Sie berichten von Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter gegenüber Flüchtlingen und persönlichem Engagement, wie z. B. Unterstützung in ihrer Freizeit.

Hohe Akzeptanz führt ein Unternehmensvertreter, der bereits früh den ersten Flüchtling eingestellt hat, auf dessen gute Arbeitsleistung zurück. Eine positive Stimmung im Unternehmen werde nur getrübt, wenn ein Flüchtling die geforderte Leistung nicht erbringt und Kollegen dadurch Mehrarbeit leisten müssten.

Ebenso könne die persönliche Einstellung der Mitarbeiter dazu beitragen, die Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen. Ein Unternehmer, in dessen Firma Mitarbeiter selbständig Flüchtlinge zu gemeinsamen Mahlzeiten eingeladen haben, bekräftigt, wie wichtig es sei, dass ein solches Engagement von den Mitarbeitern selbst und nicht von der Geschäftsführung ausgehe. Flüchtlinge in seinem Unternehmen werden auch nicht mehr als ebendiese angesehen, sondern als vollwertige Mitglieder der Belegschaft.

Jedoch kann der Stand der Integration unterschiedlich wahrgenommen werden. So hatte eine Unternehmerin den Eindruck, dass ein Flüchtling schon integriert sei, weil alle ihn kannten. Der Flüchtling selbst hat ihr aber mitgeteilt, dass er manchmal das Gefühl habe, noch komisch angesehen zu werden. Hier bietet sich an, die Wahrnehmungen aller Beteiligten regelmäßig abzufragen.

Wahrnehmung von Flüchtlingen durch Unternehmen

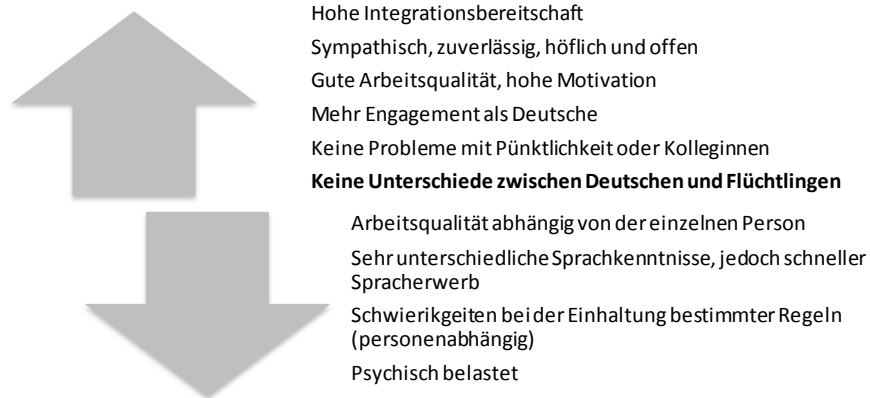


Abbildung 8: Eigenschaften und Einstellungen von Flüchtlingen aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Im Vergleich der Sichtweise der Verwaltungen stellt sich heraus, dass kaum Unterschiede zu der Wahrnehmung von Unternehmen bestehen. Die meisten Interviewpartner sprechen von einer hohen Motivation seitens der Flüchtlinge. Sie führen diese darauf zurück, dass Flüchtlinge auf Arbeit angewiesen seien und sich demnach teilweise mehr engagieren als manche deutsche Staatsbürger. Auch bei der Arbeitsqualität haben Unternehmen vor allem positive Erfahrungen gemacht, wobei die Qualität je nach Person unterschiedlich ausfallen könne, wie auch bei Deutschen. Firmen betonen die Höflichkeit und Offenheit der Flüchtlinge in ihrem Unternehmen und führen den sympathischen und zuverlässigen Eindruck der Flüchtlinge als Grund an, warum ihr Unternehmen über die sprachlichen Einschränkungen hinweggesehen und zu Probearbeiten eingeladen habe. Auch berichten Unternehmen positiv über die Integrationsbereitschaft der Flüchtlinge und dass es keine Schwierigkeiten in Bezug auf die Pünktlichkeit oder den Umgang mit Frauen gegeben habe. Schwierigkeiten bezüglich der Sprachkenntnisse könnten nach ca. einem Jahr wegfallen, wenn Sprachkurse besucht werden, weil es sich um junge Menschen handle, die eine fremde Sprache schnell lernen könnten. Ein Interviewpartner unterstreicht, dass sein Auszubildender nicht als Flüchtling gesehen werde, sondern als „ganz normaler Typ“, der christlich geprägt sei, eine Partnerin habe und auch über private Geschichten spreche.

Nur ein Unternehmen hat einem Flüchtling gekündigt und einen anderen dafür eingestellt. Grund dafür waren Schwierigkeiten bei der Einhaltung bestimmter Regeln. Dies lag jedoch in der Person begründet.

Beschäftigungsarten in Unternehmen: Probearbeiten, Praktika, Einstiegsqualifizierung

Trotz der administrativen Hürde, aber wegen der hohen Arbeitsmoral und -motivation, der die meisten Unternehmen begegnet sind, haben sich viele Firmen

dazu entschlossen, Flüchtlinge einzustellen. Dies geschieht zunächst oft durch Probearbeiten oder ein Praktikum, in denen die einzelnen Befähigungen getestet werden. Auch werde dadurch der persönliche Kontakt zwischen Stammbesetzungsmitgliedern und Flüchtlingen verstärkt und Berührungspunkte abgebaut. Vereinzelt werden auch neue Modelle eines Praktikums eingeführt, bei denen ein Unternehmen zusammen mit der Kreishandwerkerschaft gearbeitet, einen Flüchtling für drei Perioden á vier Wochen in einem Praktikum beschäftigt hat und dies nun in eine Ausbildung bzw. Einstiegsqualifizierung übergeht. Eine Einstiegsqualifizierung nutzen Unternehmen oft, um die sprachlichen Fähigkeiten ihrer angestellten Flüchtlinge zu verbessern, bevor diese ein Ausbildungsverhältnis aufnehmen.

Die besten Chancen haben Flüchtlinge, da sind sich die Interviewpartner einig, in produktionsnahen gewerblichen, handwerklichen und technischen Unternehmensbereichen, wo bereits ein Fachkräftemangel herrscht, und dem Helfersegment. Dies entspräche den eingeschränkten Sprachkenntnissen. Für kaufmännische Bereiche setzt man gute Sprachkenntnisse voraus. Sind die vorhanden, profitieren die Unternehmen teilweise sogar von speziellen Kenntnissen der Flüchtlinge wie Fremdsprachkenntnissen.

Integrationsfördernde Maßnahmen



Abbildung 9: Integrationsmaßnahmen aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Nachdem administrative Hürden gemeistert und Flüchtlinge eingestellt wurden, beginnt der Prozess der aktiven Integration. Wichtig sind aus Sicht der Unternehmensvertreter Gespräche über Privates, die Teilnahme an gemeinsamen Mahlzeiten, Geburtstagen oder Firmenfeiern. Zeit sei auch ein Garant für gelungene Integration, um Flüchtlingen und den Mitarbeitern zu ermöglichen sich kennenzulernen. Deutsch sollte immer als Kommunikationssprache verwendet werden, damit keine Sprachinseln entstehen und sich keiner ausgegrenzt fühlt, sei es Stammmitarbeiter oder Neuankömmling.

Hilfreich für die Integration sei auch Weltoffenheit und glaubwürdiges soziales Engagement eines Unternehmens. In solch einer Kultur gehen viele Mitarbeiter unvoreingenommen auf Flüchtlinge zu. Wenig sinnvoll erscheint es Unternehmen, wenn von der Geschäftsführung vorgegeben wird, dass bestimmte Mitarbeiter mit einem Flüchtling zusammenarbeiten, besonders, wenn sie keine positive Einstellung zu Flüchtlingen haben. Mitarbeiter sollten generell ‚im Grad ihrer Möglichkeiten eingebunden werden [...]‘ und nicht mit zu viel zusätzlicher Arbeit aufgrund der Einarbeitung eines Flüchtlings betraut werden. Dies sei wichtig, um eine negative Atmosphäre zu vermeiden.

Einbeziehen der Mitarbeiter

Hier kommt ein sehr wichtiger Punkt zum Tragen: Das Einbeziehen der Mitarbeiter und die transparente Kommunikation mit ihnen. Dies ist wichtig, um Unklarheiten und Unsicherheiten zu vermeiden und eine positive Einstellung im Unternehmen zu erzeugen. Eine offene Kommunikation soll aber auch mit den Flüchtlingen geführt werden, um gewünschte Verhaltensweisen in bestimmten Situationen abzusprechen und somit Missverständnissen vorzubeugen. Kulturelles Verständnis und eine Kultur des Miteinanders muss auf beiden Seiten geschaffen und gefördert werden, damit der Gegenüber weiß, warum eine Person ein bestimmtes Verhalten an den Tag legt.

Gleichbehandlung Stammmitarbeiter und Flüchtlinge

Auch wenn Unternehmen Flüchtlingen im Vergleich zu deutschen Staatsbürgern bei der Einarbeitung etwas mehr Spielraum lassen, ist den Unternehmen die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter wichtig. Unternehmer gewähren anfangs regelmäßige Unterstützung und passen Einarbeitungspläne an, wenn Flüchtlinge in ihren Heimatländern etwas Anderes gelernt haben oder anfangs noch psychisch belastet sind, und demnach längere Zeit brauchen könnten, bis sie die geforderte Arbeitsleistung erbringen. Auch müsste manchmal mehr Zeit in Aufklärungsarbeit bezüglich deutscher Standards wie Arbeitssicherheit und Hygienevorschriften investiert werden. Nach der Einarbeitungsphase sollten Flüchtling allerdings die gleichen Aufgaben ausführen wie die übrigen Angestellten.

Mentoren- oder Patenprogramme

Viele Unternehmen erachten Patenprogramme als wichtig, bei denen Flüchtlingen ein bestimmter Ansprechpartner fest zur Seite gestellt wird. Eine Unternehmensvertreterin stellt sogar einen Paten ab, der dieselbe Sprache wie der Flüchtling spricht, selbst wenn dies anfangs den erwünschten Spracherwerb mindern kann. Auch werden gezielt Mitarbeiter ausgewählt, die bereits Erfahrung mit der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen haben. Nebeneffekt dieser beruflichen Einarbeitung ist, dass unterschiedliche Werte vermittelt werden können.

Feedback Gespräche

Für Unternehmer sind regelmäßig (Feedback-)Gespräche wichtig, um deren Zufriedenheit abzufragen, offene Fragen zu klären und Probleme im Ablauf einer Einarbeitung aufzudecken. Dass Fragen proaktiv gestellt werden, ist gerade bei Personen aus möglicherweise stark hierarchischen Ländern nicht selbstverständlich, und es ist Fingerspitzengefühl erforderlich, um diesen Prozess erfolgreich zu gestalten. Auch sollte mit möglichst vielen Mitarbeitern gesprochen werden, um ein gutes Gesamtbild zur Integration zu bekommen und nicht nur punktuelle Sichtweisen.

Wissensvermittlung zu Unternehmensstrukturen und Arbeitsweisen

Auch erachten es Unternehmer als notwendig, Wissen über Ausbildungen und das Berufsleben in Deutschland zu vermitteln. Flüchtlinge hätten in ihren Heimatländern zu meist ganz andere Strukturen und Arbeitsweisen kennengelernt. Manchmal falle auch das Fachwissen entsprechend unterschiedlich aus, selbst bei identischen Berufsbildern. Zudem seien Flüchtlinge mit dem Ausbildungssystem in Deutschland, das auch Berufsschule beinhaltet, nicht vertraut.

Soziale Integration durch Arbeit

Arbeit trägt maßgeblich zur sozialen Integration bei und ist ein Zeichen, „angekommen“ zu sein (vgl. Charta der Vielfalt 2016). Die positive Auswirkung von Arbeit beschreibt eine Unternehmerin beispielhaft dadurch, dass die bei ihr angestellten Flüchtlinge es als wichtigstes Ergebnis angesehen haben, dass sie jetzt nicht mehr anonym durch die Stadt laufen, sondern von Leuten begrüßt werden, die sie bei der Arbeit kennengelernt haben. Dies wird auch von einem anderen Unternehmer unterstrichen, der herausstellt, dass es nicht allein darum geht, Flüchtlinge in sozialversicherungspflichtige Einstellungen zu bringen, sondern auch sozial an der Gesellschaft teilhaben zu lassen.

Außenkommunikation

Nach Ansicht vieler Unternehmen sollte die Kommunikation über Integration verbessert werden: Oftmals werde die Integration von Flüchtlingen in Unternehmen als zu einfach dargestellt, obwohl einem Unternehmen viele administrative Steine in den Weg gelegt werden. Aber auch das Erwähnen von positiven Aspekten wurde ange mahnt. Unternehmen sollten vermehrt über ihre guten Erfahrungen mit der

Beschäftigung von Flüchtlingen sprechen, damit ein positiveres Bild von Flüchtlingen in den Medien dargestellt wird. Um noch einen stärkeren Effekt zu erzielen, könne dies auch durch Mitarbeiter erfolgen. Deswegen geht ein Unternehmer bewusst nicht an die Öffentlichkeit, sondern setzt auf die Außenkommunikation durch seine Mitarbeiter. Dies wirke authentisch und könne einen positiven Einfluss auf die öffentliche Meinung haben. Bedenken gegen die Aufnahme und Beschäftigung von Flüchtlingen könnten am besten im Dialog ausgeräumt werden. Oftmals bestehen Vorurteile bei Personen oder Firmen, ohne dass sie sich mit dem Thema wirklich auseinandergesetzt hätten. Sobald man miteinander ins Gespräch gegangen sei, habe sich die Sichtweise der Kritiker oft geändert.

5 Diskussion der Ergebnisse für den Kreis Steinfurt

Durch die vorherigen Kapitel wurde ein grundlegender Überblick über die Situation der Flüchtlingsintegration in Unternehmen im Kreis Steinfurt gegeben. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews diskutiert.

Unterstützung durch Verwaltung und Interessensgemeinschaften

Die Interviews zeigen, dass viele Verwaltungen und Initiativen schon vernetzt arbeiten. Der ständige Austausch unter ihnen schafft umfangreiches Wissen und sollte letztlich Unternehmensvertretern helfen, Informationen über die notwendigen Voraussetzungen zur Anstellung von Flüchtlingen und unterstützenden Maßnahmen zu bekommen. Jedoch kennen nur zwei Unternehmen diese Initiativen. Viele sind unsicher wegen der gesetzlichen Regelungen und wissen nicht, wohin sie sich neben der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter wenden können. Ein Kontakt mit Experten, die sich mit den rechtlichen Gegebenheiten auskennen und bereits Kontakt zu den entsprechenden Ansprechpartnern pflegen, kann hier unterstützen und wurde in Form der Willkommenslotsen auch geschätzt. Allerdings bestehen seitens der Unternehmen Unsicherheiten bezüglich der Qualität der Informationen von freiwilligen Helfern. Hier sind die Verwaltungen gut beraten, die Initiativen mehr zu bewerben und den Informationsstand der Ansprechpartner zu standardisieren. Aufgrund der Komplexität der Gesetzeslage, unterschiedlicher Ansprechpartner und der Unsicherheit innerhalb von Behörden kann dies eine größere Herausforderung werden.

Sprachkenntnisse

Es sind bereits verschiedene Projekte initiiert worden, um wichtige Sprachkenntnisse (vgl. Volmer 2015) zu vermitteln und Flüchtlingen in Integrationskursen zusätzliches Wissen über Arbeit in Deutschland nahezubringen und somit Konflikte zu vermeiden (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock, 2009). Hier sollte der Kontakt zwischen den Projekten und Unternehmen noch mehr gestärkt werden. Durch den schnellen Erwerb zumindest grundlegender Deutschkenntnisse kann vermieden werden, dass fehlende

Sprachkenntnisse ein Ausschlusskriterium für die Einstellung sind. Denn die Arbeit mit Kollegen ist der beste Sprachlehrer: Arbeit gilt als schnellstes Instrument, um die sprachlichen Kenntnisse einer Person zu fördern (vgl. Charta der Vielfalt 2015).

Beschäftigungsmodelle: Praktika / Probearbeiten / Hospitation

Weiterhin zeigen die Interviews, dass oftmals Praktika mit Probearbeiten oder Hospitationen verwechselt werden. Dies steht in Einklang mit der großen Verunsicherung in Bezug auf Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Hartig et al. 2016). Es wird von Unternehmen vermutet, dass ein Praktikum für Flüchtlinge nicht möglich sei und/oder der Mindestlohn zu zahlen ist, obwohl es bei deutschen Praktikanten anders sei. Bei den angeführten Fällen sollte aber die Qualifikation einzelner Personen für einen Berufseinstieg getestet werden, weshalb die Tätigkeit eher Probearbeiten zugeordnet wird und deswegen einen Mindestlohn erfordert. Auch glaubte eine Verwaltungsvertreterin, dass Flüchtlinge in einem Praktikum nur zugucken dürften. Hier wird ein Praktikum mit einer Hospitation verwechselt, die keinerlei Arbeitserlaubnissen unterliegt – im Gegensatz zum Praktikum. Da der Zugang zum Arbeitsmarkt zu den grundlegenden Prämissen einer gelungenen Integration (vgl. Volmer 2015) gehört, sollten diese Unsicherheiten schnell ausgeräumt werden. Denn eine feste Arbeitsstelle, oder in diesem Fall die Vorstufe dazu in Form eines Praktikums, ist nach wie vor ein grundlegendes Merkmal für die Integration in eine Gesellschaft (vgl. Fürst 2015: 12).

Diese Beispiele zeigen, dass mit der Beschäftigung und Integration von Flüchtlingen viele neue Gesetze und Informationen verbunden sind. Aus diesem Grund ist es ratsam, mit Experten, die zwischen Unternehmen, Behörden und Flüchtlingen vermitteln, zusammenzuarbeiten, bis die Gesetzgebung die erwünschte Vereinfachung ermöglicht.

Bleibeperspektive

Für viele Unternehmen sind die Unsicherheiten bezüglich der Bleibeperspektive eines Flüchtlings relevant. Es stellt sich die Frage, ob sich die Ausbildung eines Flüchtlings lohne, wenn er anschließend abgeschoben wird. Diese Unsicherheit entfällt mit dem neuen Integrationsgesetz ab dem 6. August 2016 (vgl. Deutscher Bundestag 2016: 1 & Bundesregierung 2016e), da Flüchtlinge, die einen Ausbildungsplatz antreten, für diese Zeit und für folgende zwei Jahre eine Duldung erhalten. Aus diesem Grund muss ein Unternehmen auch bei anderen Beschäftigungen nicht mit einer zeitnahen Abschiebung rechnen.

Qualifikationen / Anerkennung von Abschlüssen

Fehlende Zeugnisse und die Schwierigkeit einer Bewertung von Qualifikationen sind nicht zwangsläufig ein K.O.-Kriterium für eine Anstellung, da nicht alle Beschäftigungen

in Deutschland eine Anerkennung von Bildungsabschlüssen aus dem Ausland voraussetzen (vgl. Hartig et al. 2016: 38). Fällt eine bestimmte Beschäftigung nicht unter die „reglementierten Berufe“ wie z. B. Heilberufe, kann jedes Unternehmen selbst prüfen und entscheiden, ob ein Flüchtling die Anforderungen für die vorgesehene Stelle erfüllt (vgl. Hartig et al. 2016: 38).

Gleichbehandlung

Sehr unterschiedlich ist auch, ob und wie von den Unternehmen auf Flüchtlinge eingegangen wird. Einige Unternehmen entwickeln individuelle Handouts, Einarbeitungspläne und Patenprogramme, wohingegen andere auf die Gleichbehandlung ihrer Arbeitnehmer hinweisen und keine zusätzlichen Maßnahmen durchführen. Der Aspekt der Gleichbehandlung ist einerseits positiv, kann aber auch zu Schwierigkeiten und Missverständnissen führen und das Betriebsklima negativ beeinflussen (vgl. Scholz 2014: 434), wenn der besonderen Situation eines Flüchtlings oder den Verhaltensweisen und Ansichten der Stammmitarbeiter nicht genug Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es kann Vorurteile oder Unsicherheiten gegenüber Flüchtlingen geben, weswegen es wichtig ist, im Vorfeld Aufklärungsarbeit zu leisten und regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen, um den Veränderungsprozess zu gestalten (vgl. Niermeyer/Postall 2013). Verwaltungen und Unternehmen weisen darauf hin, dass das Erlernen interkultureller Kompetenz im Sinne von „mit Menschen aus anderen Kulturen konfliktfrei zu kommunizieren und sie auf der Grundlage ihres Wertesystems zu verstehen“ grundlegend für eine gelungene Zusammenarbeit und trainierbar sei (Broszinsky-Schwabe 2011: 216).

Qualifikationsniveau

Es besteht die Gefahr von statistischer Diskriminierung bzw. verpasster Chancen, wenn Personen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit nach der Durchschnittserwartung beurteilt werden (vgl. Steiger/Lippmann 2013: 368). Demnach sollten Unternehmer versuchen, die Stärken von Flüchtlingen individuell zu betrachten und ihnen nicht aufgrund einer Gruppenzugehörigkeit wie „Flüchtling“ oder einer Nationalität bestimmte Tätigkeiten zuzuordnen.

Diversity Management

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen schon vereinzelt Maßnahmen einsetzen, um die Integration zu stärken, aber oftmals kein systematisches Konzept für Diversity Management (vgl. Lies 2015) erarbeitet haben. In manchen Fällen verstärkt die Integration von Flüchtlingen die bereits gelebten aber nicht im Rahmen einer Personalstrategie organisatorisch verankerten Diversity-Ansätze. Für einige Firmen passe die Integration von Flüchtlingen gut in ihren Unternehmenskontext, da sie bereits Personen aus vielen Nationen beschäftigen und ihre Vielfalt (vgl. Charta der Vielfalt 2016 & Ugowski 2011) durch Flüchtlinge zusätzlich hervorgehoben werde. Mit

der Integration von Flüchtlingen wird das Thema Diversity Management (vgl. Lies 2015) für viele Unternehmen zunehmend relevanter, da sie sich intensiv mit Vielfalt auseinandersetzen müssen.

Zusammenfassend sind sich viele Unternehmen der Notwendigkeit von Integration bewusst und vereinzelt sind Hemmschwellen und Schwierigkeiten durch die Einführung des Integrationsgesetzes weggefallen. Jedoch besteht noch Verbesserungspotenzial beim Abbau bürokratischer Hürden, der Klärung von Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltungen und einer Vereinfachung der Gesetzeslage, um den Zugang zum Arbeitsmarkt für Flüchtlinge und Unternehmen zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Im nächsten Kapitel wird beschrieben, welche Chancen die Beschäftigung von Flüchtlingen für ein Unternehmen und die Mitarbeiter bringen kann.

6 Handlungsempfehlungen zur Integration von Flüchtlingen als Chance für Unternehmen und deren Mitarbeiter

Im folgenden Kapitel werden Maßnahmen dargestellt, wie Unternehmen eigenaktiv die Eingliederung von Flüchtlingen steuern, verstärken und vorantreiben können, da „Integration meist dort gelingt, wo sie gewollt ist“ (Ahr 2017).

Einer der Hauptgründe für die Beschäftigung von Flüchtlingen ist der Mangel an Fachkräften oder Auszubildenden. Die Anzahl der Arbeitnehmer in Deutschland wird so stark schrumpfen, dass Zuwanderung diesen Prozess nur bedingt auffangen kann (vgl. Destatis 2016). Die Verwaltungen hoffen, dass eine Integration von Flüchtlingen langfristig als Chance gegen den Fachkräftemangel wirken kann, da die meisten Flüchtlinge ein Alter von unter 30 Jahren aufweisen. Somit sind sie im richtigen Alter, um einen Ausbildungsberuf zu erlernen. Allen Beteiligten ist bewusst, dass sich der bevorstehende Fachkräftemangel nicht plötzlich auflösen wird, aber Flüchtlinge die Beschäftigungssituation positiv beeinflussen können (vgl. Anger et al. 2016: 92 f).

In einer betrieblichen Ausbildung könnte die Chance bestehen, Flüchtlinge in eigener Regie zu einer Fachkraft mit einer extrem hohen betrieblichen Passung zu entwickeln (vgl. Blaschke et al. 2015:16). Insgesamt war es für die Unternehmen noch zu früh, eine Aussage zum Erfolg der innerbetrieblichen Ausbildung aufzuzeigen. Aufgrund der hohen Arbeitsmotivation von Flüchtlingen wollen viele Betriebe die derzeitige Situation jedoch nutzen, um ihre zukünftigen Fachkräfte selber auszubilden.

Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Im folgenden Kapitel wird dargestellt, welche Auswirkungen die Integration von Flüchtlingen auf die Unternehmenskultur haben kann. Folgende Aspekte wurden von den Teilnehmern als Auswirkungen auf ihre Unternehmenskultur identifiziert:



Abbildung 10: Auswirkungen auf die Unternehmenskultur aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Unternehmen lernen durch Flüchtlinge häufig ihren eigenen Betrieb und die Mitarbeiter noch einmal kennen und hinterfragen oft alltägliche Dinge und ungeschriebene Gesetze wie z. B. die Pausenregelung. Auch könne durch die Arbeit mit Flüchtlingen eine andere „Sichtweise auf das Leben in Deutschland“ und die eigenen Werte erlangt werden. Viele Mitarbeiter hätten durch ihr Engagement auch verstärkt das Gefühl, ‚etwas Sinnvolles zu tun‘. Durch ihr persönliches Einbringen in den Integrationsprozess hätten sie sich stärker mit den Unternehmenswerten identifizieren können.

Auch könnte die Integration von Flüchtlingen generell eine positive Wirkung auf die Teamarbeit von Mitarbeitern haben und die Lernkultur durch ein gegenseitiges Lernen im Sinne der Lernenden Organisation (vgl. Argyris/Schön 2008) fördern. Dies kann sich wiederum positiv auf die Unternehmenskultur auswirken, da das Miteinander vermehrt in den Vordergrund gestellt wird. Doch nicht nur die Lernkultur verändert sich. Die Integration könne dazu führen, dass sich sogar die Unternehmenskultur sozial weiterentwickelt. Unter einer Unternehmenskultur wird die Summe der Werte, Normen und Verhaltensweisen verstanden, die von den Mitarbeitern insgesamt gelebt werden und sich in „Verhaltensweisen, Gebräuchen [...] und Sprachregelungen [...]“ äußern (Berthel/Becker 2013: 712). Demnach könnte auch eine gesteigerte Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter, deren Engagement und verstärktes Miteinander dazu führen, dass die Unternehmenskultur eine (unbewusste) Änderung erfährt.

Die Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter sei auch durch den Kontakt mit dem ersten Flüchtling gestiegen, da sie das Schicksal des Mannes hautnah mitbekommen und nicht nur über die Nachrichten von anonymen Schicksalen gehört hätten. Einzelne Schicksale seien viel verständlicher und nachvollziehbarer, bekommen quasi ein Gesicht, wenn eine persönliche Zusammenarbeit zwischen Flüchtlingen und Mitarbeitern besteht. Da Mitarbeiter als Multiplikatoren fungieren, kann dies einen positiven Einfluss auf die Einstellung der ganzen Gesellschaft zu Flüchtlingen haben.

Verbesserung des Betriebsklimas

Ein Engagement für Flüchtlinge kann zu einer Win-Win-Situation führen: Zufriedenheit auf Seiten des Arbeitgebers und Commitment (vgl. Berthel/Becker 2013) des Flüchtlings, wenn die Zusammenarbeit und das Miteinander übereinstimmen. Ebenso können aufgrund der schwierigeren Voraussetzungen ein starkes Vertrauensverhältnis und eine starke Bindung zwischen den Beteiligten entstehen und sich positiv auf das Miteinander und somit das Betriebsklima (vgl. Scholz 2014: 434) eines Unternehmens auswirken.

Steigerung interkultureller Kompetenz

Die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitern kann gestärkt werden, indem sie sich intensiv mit anderen Kulturen, politischen und wirtschaftlichen Systemen auseinandersetzen und ihre eigenen sowie fremden Verhaltensweisen hinterfragen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011: 481 & Robra/Böhne 2016: 17). Durch Zusammenarbeit oder Privatgespräche mit Flüchtlingen erleben die Mitarbeiter diese Kulturen direkt und können auch Vorurteile oder Berührungsängste abbauen.

Diese Zusammenarbeit sei wichtig, weil Vorbehalte oftmals nicht von Beginn an ersichtlich sind, da sie nicht geäußert werden. In einigen Unternehmen hätten die Mitarbeiter ihre Vorbehalte erst im Nachhinein offenbart, indem sie betonten, dass die Flüchtlinge „ja gar kein Problem aufgrund ihrer Religion oder Kultur [haben]“. Wie Vorurteile oder Unsicherheiten schon im Vorfeld vermindert werden können, wird in den Handlungsempfehlungen erläutert.

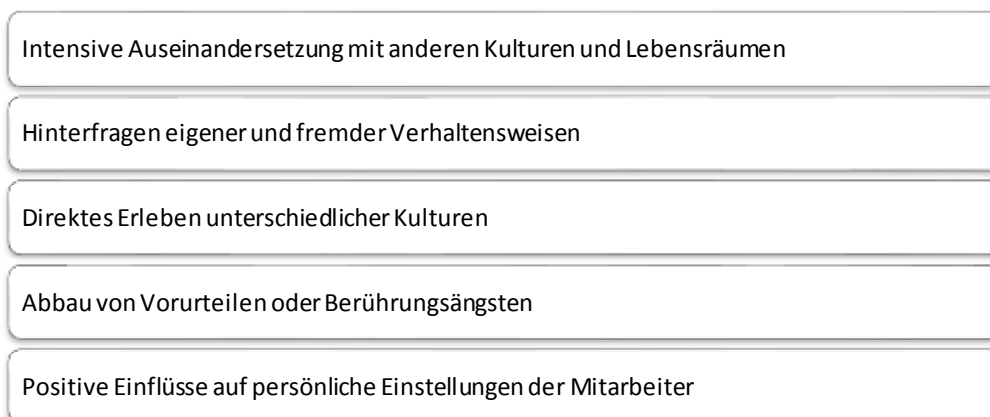


Abbildung 11: Chancen einer Einstellung von Flüchtlingen zur Steigerung interkultureller Kompetenz

Quelle: eigene Darstellung

Wirtschaftliche Vorteile durch Integration

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, kann sich kulturelle Vielfalt für Unternehmen auch wirtschaftlich auszahlen. In der folgenden Übersicht werden beispielhaft Aspekte aufgezählt, die mit einer diversen Belegschaft einhergehen können.

Erschließung neuer Märkte im Ausland

Erschließung neuer Zielgruppen in Deutschland

Stärkung ausländischer Kundenbeziehungen

Abbildung 12: Chancen einer Einstellung von Flüchtlingen für Märkte und Zielgruppen

Quelle: eigene Darstellung

Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen

Neue Märkte können für Unternehmen erschlossen werden, sobald sich die politische und wirtschaftliche Lage in den Heimatländern der Flüchtlinge gebessert hat. Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund könnten ein besseres Verständnis ihrer jeweiligen Kulturen mitbringen und die Märkte ihrer Herkunftsländer verstehen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011). Aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Situation der Hauptflüchtlingsländer ist aktuell jedoch nicht von einer schnellen Erschließung neuer Märkte auszugehen. Da Flüchtlinge aber über kulturelles und sprachliches Wissen verfügen, sollten diese Fähigkeiten auch für die Erschließung neuer Märkte oder Zielgruppen in Ländern ähnlicher Kulturkreise herangezogen und als Vorteil von Unternehmen genutzt werden.

Erschließung neuer Zielgruppen in Deutschland

Unternehmen sehen auch eine Chance darin, neue Zielgruppen in Deutschland zu erschließen, wenn mit weiteren Zuwanderungen gerechnet werden kann. In diesen Fällen haben die Unternehmen Mitarbeiter mit den entsprechenden kulturellen Hintergründen beschäftigt, um zielgruppen-spezifisches Marketing und Vertrieb verstärkt einzusetzen.

Förderung der interkulturellen Kompetenz

Da eine Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen gleichzeitig auch die interkulturelle Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter fördert, kann eine Integration von Flüchtlingen weiterführend auch dazu dienen, Kundenbeziehungen mit ausländischen Geschäftspartnern oder eine Zusammenarbeit mit ausländischen Kollegen zu stärken (vgl. Charta der Vielfalt 2015: 12 & Hofstede/Hofstede 2011 & Robra/Böhne 2016). Dies birgt zusätzliches Potenzial, neue Märkte zu erschließen und die Marktposition eines Unternehmens zu stärken.

Erhöhung der Innovationsfähigkeit

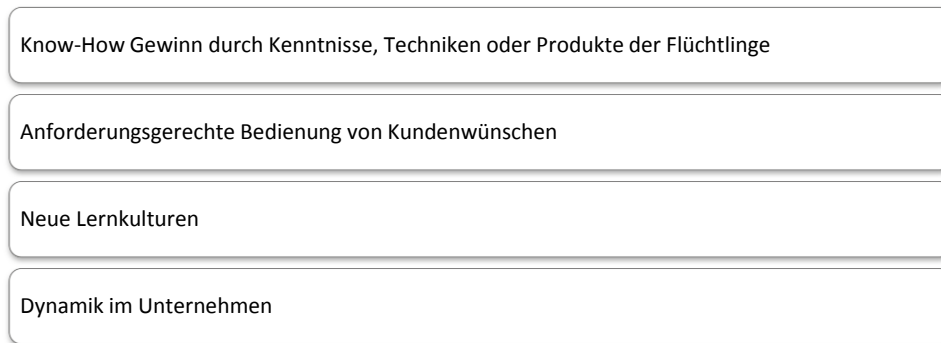


Abbildung 13: Chancen einer Einstellung von Flüchtlingen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

Unternehmen könnten an Wissen dazugewinnen, wenn Flüchtlinge Kenntnisse, Techniken oder Produkte aus ihren Heimatländern mit einbringen. Auch werden Themen aus unterschiedlichen Perspektiven und damit umfassender betrachtet. Zusätzlich könnten Kundenwünsche bedient werden, wenn diese eine andere Handhabung als das „klassisch Deutsche“ erfordern. So könnten alle Mitarbeiter voneinander lernen und neben interkultureller Kompetenz auch ihre arbeitsrelevanten Kenntnisse ausbauen.

Vielfalt bringe so immer auch Fortschritt mit im Sinne der „Lernenden Organisation“, (vgl. Argyris/Schön 2008) wenn verschiedene Personen zusammenarbeiten und Wissen weitergeben. Die Zusammenarbeit in heterogenen Teams (vgl. Scholz 2014) sei nach Angaben von Unternehmen für manche Mitarbeiter anstrengender als in homogenen Gruppen, aber für die Weiterentwicklung eines Unternehmens unabdingbar. Migration könne dazu beitragen, denn „Migration ist ein Prozess, der einen voranbringt, der Dynamik in Dinge hinein bringt“.

Imagegewinn

Der Außenwirkung eines Unternehmens wird ein immer höherer Stellenwert zugeschrieben. Die Integration von Flüchtlingen kann das Image eines Unternehmens positiv beeinflussen. Ein Unternehmer beschreibt beispielhaft, dass er nach der ersten Einstellung eines Flüchtlings in kürzester Zeit viele positive Nachrichten erhalten habe. Die Anstellung habe eine erfreuliche Wirkung nach außen gehabt. Jedoch erlebe er aktuell in der Außenwirkung einen Stillstand und es gebe vermehrt Personen, die Bedenken äußern, dass zu viele Flüchtlinge nach Deutschland kämen. Deswegen ginge er von einer sinkenden Euphorie in der deutschen Gesellschaft aus.

Attraktivität als Arbeitgeber

Durch eine gelebte Vielfalt können sich Unternehmen auch als attraktive Arbeitgeber positionieren (vgl. Charta der Vielfalt 2015: 12). Diversität der Belegschaft zählt – besonders bei Nachwuchskräften – zur Employment Value Proposition (vgl. CIPD 2016),

also allem, was ein Arbeitgeber Mitarbeitern bieten sollte, um als Wunscharbeitgeber zu gelten. So kann sich Diversität positiv auf die sogenannte Talent Pipeline (vgl. ILM 2012) auswirken, also der Sicherstellung, dass immer genug qualifizierter Nachwuchs vorhanden ist.

6.1 Blue-Print: Implementierung eines Diversity Management-Konzepts

Für eine gelungene Integration von Flüchtlingen sollte Diversity Management von vornherein in die Planung eines jeden Unternehmens mit einbezogen werden (vgl. Becker 2015: 57). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen schon vereinzelt Maßnahmen einsetzen, um die Integration zu stärken, aber oftmals kein systematisches Konzept für Diversity oder die Integration von Flüchtlingen erarbeitet haben.

Aus diesem Grund wird empfohlen, ein ganzheitliches Diversity-Management-Konzept zu implementieren, das als strategisches Unternehmensziel verankert und von allen Bereichen, Führungskräften sowie Mitarbeitern des Unternehmens mitgetragen wird. In diesem Zusammenhang sollten Mitarbeitern die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft aufgezeigt und verdeutlicht werden (vgl. Becker 2015: 457). Dazu können Veröffentlichungen im Intranet oder Rundschreiben mit Informationen über die Vorteile einer diversen Belegschaft genutzt werden. Auch sollte ein Diversity Management im Sinne einer Personalstrategie des „best fit“ und **Kontingenzansatzes** (vgl. Boxall/Purcell 2015) genau auf das Unternehmen zugeschnitten werden, damit die spezifischen Gegebenheiten und Situationen berücksichtigt werden. Dazu sollte das gewählte Diversity-Konzept im Sinne des strategischen **Konsistenzansatzes** (vgl. Boxall/Purcell 2015) **durchgängig** in den Unternehmenswerten und -prozessen verankert sein, damit es nicht als isolierte Maßnahme gesehen wird, sondern als ganzheitlich und nachhaltig. Auch ist Diversity kein Zufallsprodukt, sondern muss bewusst gemanagt und institutionalisiert werden, um organisatorisch wirksam zu werden.

Best Practice Beispiele von Diversity haben gezeigt, dass es wenig zielführend ist, mit der Gießkanne wenige Maßnahmen für möglichst viele Minderheitengruppen durchzuführen. Aufgrund der Aktualität der Situation kann in Unternehmen Diversity Management mit der Integration von Flüchtlingen starten oder dadurch verstärkt einen Schub bekommen. Diversity beginnt vielleicht mit Flüchtlingen, aber endet nicht mit ihnen.

Die Handlungsempfehlungen für die Integration von Flüchtlinge sind chronologisch nach ihrem zeitlichen Auftreten geordnet, können jedoch als Bausteine oder Blue Print für die Integration anderer Minderheiten genommen werden.

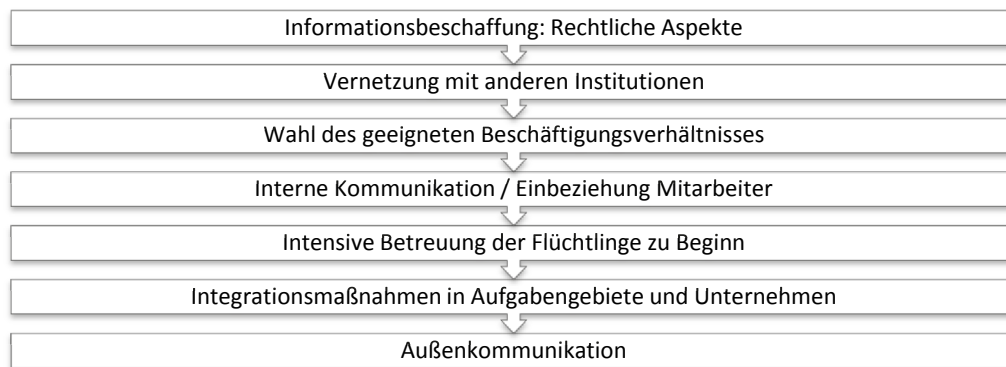


Abbildung 14: Prozess einer Integration von Flüchtlingen

Quelle: eigene Darstellung

Informationsbeschaffung

Für die Beschäftigung von Flüchtlingen sollte ein Unternehmen sich schon vor der konkreten Maßnahmenplanung mit den rechtlichen Gegebenheiten auseinandersetzen. Zu diesem Zweck sollten ein oder mehrere Vertreter des Unternehmens mit der Informationsbeschaffung beauftragt werden. Wenn diese Person zudem in engem Kontakt mit den zuständigen Behörden steht, kann der Zeit- und bürokratische Aufwand der Behördengänge durch direkte Kommunikationswege vermindert werden (vgl. Becker 2015: 395).

Vernetzung mit anderen Institutionen

Empfehlenswert ist, dass sich Unternehmensvertreter Unterstützung in rechtlichen und persönlichen Fragen durch Organisationen und Verbände wie Handwerkskammer, Industrie- und Handelskammer, Caritas-Verband, Jobcenter, Agentur für Arbeit oder Stadtverwaltungen holen, da diese sich vermehrt mit der Integration von Flüchtlingen beschäftigen und gegebenenfalls an die richtige Schnittstelle zwischen Unternehmen und Flüchtling verweisen können. Hilfreich kann es sein, schon vorhandene Netzwerke und Kontakte zu nutzen. So erfahren Unternehmen, wie andere Firmen vorgegangen sind und wie die gesetzlichen Regelungen regional divergieren, zum Beispiel hinsichtlich der Vorrangprüfung.

Beschäftigungsverhältnis

Schon mit der Art eines Beschäftigungsverhältnisses kann der Weg einer erfolgreichen Integration geebnet werden. Maßnahmen wie das Angebot einer Einstiegsqualifizierung unterstützen sowohl die Unternehmen als auch Flüchtlinge, eine erste Orientierung über eine Zusammenarbeit zu bekommen. Flüchtlinge können feststellen, inwieweit die Arbeit ihren Vorstellungen entspricht und was sie in einer anschließenden Ausbildung erwartet. Arbeitgeber können prüfen, ob der Kandidat die Arbeitsanforderungen erfüllt und sich gut in die bestehende Belegschaft einfügt. In diesem Zusammenhang sollte ein Unternehmen durch die Agentur für Arbeit oder das Jobcenter überprüfen lassen, ob ein Flüchtling zusätzliche Unterstützung durch abH oder AsA erhält, um einen Schwerpunkt auf die sprachliche Weiterentwicklung zu legen und eine

schnellere Integration durch verbesserte Sprachkenntnisse zu ermöglichen. Eine Ausbildung ist darüber hinaus ratsam, da Arbeitgeber nicht fürchten müssen, dass ihre neuen Mitarbeiter in ihre Heimatländer zurückkehren müssen.

Auch kann ein Praktikum oder Probearbeiten Flüchtlingen eine Chance geben, sich mit den Arbeitsabläufen und Gepflogenheiten einer Firma vertraut zu machen. Gleichzeitig können die Unternehmen das Potenzial der einzelnen Flüchtlinge erkennen und die Unternehmensbereiche finden, in denen sie zukünftig eine Ausbildung absolvieren oder beschäftigt werden könnten.

Kommunikation im Vorfeld / Einbeziehung Mitarbeiter

Für eine gute Vorbereitung sollten Unternehmensvertreter mit ihren Mitarbeitern die geänderte Arbeitssituation besprechen, um Ängste und Widerstände zu vermeiden. Nach Niermeyer/Postall ist es wichtig, dass auch die Mitarbeiter die Beweggründe des Unternehmens erkennen und dem Ganzen aufgeschlossen gegenüberstehen. Auch sollten die Mitarbeiter bei der Planung von Maßnahmen von vornerein mit einbezogen werden. Ideen können von der Führungsebene initiiert werden (top-down) aber die Maßnahmenplanung sollte gemeinsam mit den Mitarbeitern erfolgen (bottom-up), da diese am Ende für die tatsächliche Integration am Arbeitsplatz zuständig sind und die Umsetzbarkeit verschiedener Maßnahmen besser einschätzen können. Mitarbeiter zeigen ein erhöhtes Engagement auf und leisten keine Widerstände, wenn sie selbst an Veränderungsprozessen beteiligt sind (vgl. Niermeyer/Postall 2013: 44 ff.).

Tools zur Steigerung der Integration

Bei allen Maßnahmen ist wichtig, dass die persönliche Ebene zwischen den Beteiligten berücksichtigt und eine offene Gesprächskultur geschaffen wird (vgl. Charta der Vielfalt 2015: 26). Wie die Interviewergebnisse zeigen, kann eine aufgeschlossene Kommunikation untereinander Akzeptanz schaffen und ein Vertrauensverhältnis aufbauen. Eine stetige Kommunikation mit allen Mitarbeitern und vor allem mit denen, die Fragen, Schwierigkeiten oder Vorbehalte äußern, kann ein positives Betriebsklima bedingen (vgl. Scholz 2014: 434). Eine positive Arbeitsatmosphäre wiederum kann auch die Produktivität stärken und demnach positive Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben (vgl. Berthel/Becker 2013: 546).

Die Integration von Flüchtlingen kann aber auch zu Konflikten führen, da unterschiedliche Werte, Arbeitsweisen und Sprachen im Unternehmen aufeinandertreffen. Dabei entstehen Konflikte nicht automatisch, sondern werden durch unterschiedliche Wahrnehmungen und Situationseinschätzungen erzeugt (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009). Hinzu kommt, dass Flüchtlinge außergewöhnliche Erlebnisse verarbeiten müssen, oft psychisch belastet sind und aus dem Grund anders reagieren könnten, als es die Mitarbeiter erwarten. Unternehmer sollten sich dieses Konfliktpotenzials bewusst sein (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009). Unternehmen können interkulturelle Trainings im Vorfeld anbieten, um auf der einen Seite Wissen über andere Kulturen mit

ihren Werten und Anschauungen zu vermitteln und andererseits die eigene Kultur zu betrachten, um zu veranschaulichen, in welchen Punkten es zu Verhaltensunterschieden kommen könnte. Wichtig ist, dass das Miteinander und die positiven Einflüsse und Wirkungen verschiedener Kulturen aufeinander vermittelt werden und der Schwerpunkt nicht auf den Unterschieden dieser Kulturen liegt (vgl. Charta der Vielfalt 2015: 10). Zudem sollten sich die Teilnehmer solcher Trainings bewusstmachen, warum sie eventuelle Unsicherheiten oder Ängste gegenüber einer anderen Kultur verspüren (vgl. Broszinsky-Schwabe 2011: 217).

Intensive Betreuung zu Beginn

Die Integration eines Flüchtlings beginnt, wie bei anderen Mitarbeitern, mit dem ersten Arbeitstag und kann als Grundlage für das Gelingen dieser gelten (vgl. Becker 2015: 409 f.). Für den ersten Arbeitstag könnten sprachkundige Mitarbeiter oder externe Experten den Unternehmensvertretern und Flüchtlingen dabei helfen, Verständigungsschwierigkeiten zu überbrücken, da gerade am ersten Tag Sachverhalte wie Arbeitssicherheit und gesetzliche Regelungen besprochen werden, die einem Flüchtling in dem Maß wahrscheinlich noch nicht begegnet sind. Zudem können die ersten wichtigen Handgriffe an Maschinen oder Arbeitsstellen mit sprachlicher Unterstützung erklärt werden, damit ein grundlegendes Verständnis des Arbeitsprozesses vorhanden ist. Dadurch können beide Parteien sicherstellen, dass alles richtig verstanden wurde und keine Missverständnisse aufkommen. Auch können Flüchtlingen eigens hergestellte und auf die sprachlichen Anforderungen ausgerichtete Handouts und Informationsbroschüren als Hilfsmittel an die Hand gegeben werden, damit sie auch im Nachhinein die Anforderungen nachvollziehen können.

6.2 Integrationsmaßnahmen

Teambuilding-Maßnahmen

Teambuilding-Maßnahmen und gemischte Teams können neben einer Stärkung der kulturellen Kompetenz den Effekt des gegenseitigen Lernens schaffen, indem die Mitarbeiter von den jeweiligen Ideen oder Handhabungen anderer profitieren (vgl. Blaschke et al. 2015: 16). Ein Vorteil ist die direkte Zusammenarbeit verschiedener Personengruppen, sodass die unterschiedlichen Kulturen gelebt und erlebt werden können (vgl. Hofstede/Hofstede 2011: 481 & Robra/Böhne 2016: 17). So können auch Vorurteile oder Unsicherheiten beider Personengruppen gegenüber der anderen aus dem Weg geschafft werden. Zur Stärkung des Zusammenhalts untereinander können Team-Workshops, Gespräche oder auch Unternehmungen wie Kochveranstaltungen und Outdoor-Trainings vorteilhaft sein (vgl. Kolb 2010: 497). Bei Kochevents können die jeweiligen kulturellen Spezialitäten angeboten werden. Auch Teamsportarten, die auf Zusammenarbeit abzielen, könnten als Maßnahme eingesetzt werden.

Patenprogramme

Eine weitere Empfehlung sind so genannte Patenprogramme. Sie können helfen, einen neuen Mitarbeiter im Unternehmen zu integrieren und ihn mit allen relevanten Gegebenheiten vertraut zu machen. Flüchtlinge müssen sich nicht nur an Neues gewöhnen, sondern auch mit einem Verlust ihrer Heimatkultur und ihren bisherigen sozialen Kontakten umgehen (vgl. Becker 2015: 396). Deswegen kommen Paten und Mentoren nicht nur die Aufgabe zu, Flüchtlingen kulturelle Gebräuche und Standards nahezubringen, sondern ihnen bei der Erstellung von Netzwerken in privater und beruflicher Hinsicht zu helfen (vgl. Becker 2015: 396).

Paten und Mentoren sollten aufgrund ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgewählt werden (vgl. Rademacher & Weber 2017). Wichtig ist, dass sie sowohl fachliche als auch pädagogische Fähigkeiten aufzeigen und über Empathie und Einfühlungsvermögen sowie Offenheit und Selbstreflexionsfähigkeit verfügen. Auch sollten potentielle Paten sich freiwillig und bewusst für solch ein Programm entscheiden.

Wenn die Deutschkenntnisse zur Verständigung untereinander nicht ausreichen, sollten Paten und Mentoren mit möglichst ähnlichem Migrationshintergrund gewählt werden, die schon länger im Unternehmen und in Deutschland sind und sich der kulturellen Unterschiede bewusst sind.

Mitarbeitergespräche

Die Kommunikation mit allen Beteiligten gilt als ein wichtiges Instrument, um eine erfolgreiche Integration zu ermöglichen. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, Gespräche über die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Flüchtlinge regelmäßig durchzuführen, um Konfliktpotenziale oder aufkommende Schwierigkeiten frühzeitig zu entdecken und auch durchgeführte Maßnahmen zu evaluieren (vgl. Becker 2013). Wie sind die Maßnahmen auf- und angenommen worden? Haben die Maßnahmen den gewünschten Erfolg gebracht? Ebenso tragen Gespräche dazu bei, unterschiedliche Wahrnehmungen von Prozessen oder Zuständen aufzudecken und es können geeignete Maßnahmen zur Beseitigung eingeleitet werden.

Gemeinsame Mahlzeiten

Auch könnten Essensangebot in Unternehmen an die verschiedenen kulturellen Gegebenheiten angepasst werden. So wird allen Mitarbeitern Wertschätzung entgegengebracht. Unternehmen können eine Woche mit Mahlzeiten der unterschiedlichen Kulturen anbieten, um einen persönlichen Bezug zur Vielfaltigkeit eines Unternehmens zu schaffen (vgl. Ugowski 2011: 5).

Zusätzlich ist es empfehlenswert, gemeinsame Mittagspausen zu planen, damit der persönliche Kontakt zwischen allen Mitarbeitern gefördert wird, da sich diese während der Arbeit oftmals nicht privat austauschen können. Hier sollten Mitarbeiter ebenso wie Vorgesetzte darauf achten, dass die Flüchtlinge mit einbezogen werden, da die

Interviews gezeigt haben, dass viele Flüchtlinge sich oftmals nicht von sich aus an gemeinsamen Mahlzeiten beteiligen, entweder aus Furcht, sich aufzudrängen, aus Angst, sprachlich nicht mithalten zu können oder aufgrund eines anderen kulturellen Verständnisses zum Thema Arbeit und Essen.

Veranstaltungen organisieren

Wenn sich privates Kennenlernen in manchen Organisationsstrukturen schwierig gestaltet, kann der Zusammenhalt durch gemeinsame Veranstaltungen verstärkt werden. Hier bietet sich ein Grillfest an, um für alle Mitarbeiter die unterschiedlichen Kulturen durch entsprechende Spezialitäten erlebbar zu machen. Ebenso ist in den meisten Kulturen gemeinsames Essen als Zeichen der Gastfreundschaft verankert.

Sprachförderung

Um die sprachlichen Kenntnisse der Flüchtlinge auszubauen, sollte ein Unternehmen eine lokale Sprachförderung organisieren oder auch Sprachkurse durch E-Learning oder verschiedene Apps unterstützen (vgl. Robra/Böhne 2016: 13). Hier können Regelungen getroffen werden, die Flüchtlinge für ein oder zwei Tage von der Arbeit freistellen, um Sprachkurse zu besuchen. Dabei ist im Rahmen der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter zu klären, ob Flüchtlinge bezahlt oder unbezahlt von der Arbeit freigestellt werden.

Außenkommunikation

Um gegen die negative Berichterstattung in den Medien aktiv zu werden und ein positives Bild der aktuellen Situation zu schaffen und Vorurteile in der Gesellschaft abzubauen, kann laut Robra/Böhne ein Beitrag auf der unternehmenseigenen Homepage oder in verschiedenen Zeitungen eine Maßnahme darstellen. So können auch andere Unternehmen ermuntert werden, über das Thema Flüchtlingsintegration nachzudenken. Gleichzeitig kann das Image eines Unternehmens verbessert werden, indem auf die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung aufmerksam gemacht wird (vgl. Scholz 2014: 434 & Robra/Böhne 2016: 11).

Insgesamt haben die Interviews gezeigt, dass der Prozess einer Integration unterschiedlich verlaufen kann. Allen gemein ist, dass ein Schwerpunkt auf gegenseitigem Verständnis, Akzeptanz und Kommunikation liegen sollte. Diese drei Aspekte sollten demnach aktiv gefördert werden, damit eine Integration gelingt und Diversität im Unternehmen gleichzeitig erfolgsversprechend ist.

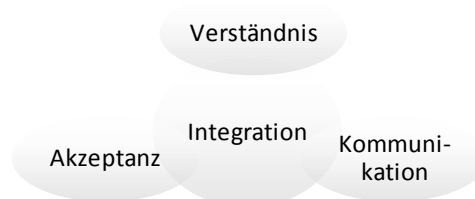


Abbildung 15: Wirkungsfaktoren für den Erfolg einer Integration

Quelle: eigene Darstellung

7 Fazit

Es zeigt sich, dass sich Unternehmen intensiv mit einer Einstellung, den notwendigen Voraussetzungen des Arbeitsplatzes, möglichen Konflikten und deren Lösungen auseinandersetzen sollten, damit eine Integration von Flüchtlingen erfolgsversprechend für alle Beteiligten ist. Es können nur allgemeine Empfehlungen und Orientierungshilfen basierend auf den Erfahrungen von Verwaltungen und Unternehmen im Kreis Steinfurt gegeben werden. Sämtliche Maßnahmen müssen individuell auf die jeweiligen Unternehmensstrukturen und -kulturen angepasst und spezifisch auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Unternehmen ausgerichtet werden. Auch kann es notwendig sein, dass Maßnahmen kontinuierlich angepasst und geändert werden, je nachdem, was sich in der betrieblichen Praxis als erfolgreich erwiesen hat.

Allein die Auseinandersetzung mit der rechtlichen Situation von Flüchtlingen hat die hohe Komplexität der Rahmenbedingungen dieses Themas verdeutlicht. Die Übersicht der gesetzlichen Regelungen und Beschäftigungsarten bietet Unternehmen eine Grundlage der Informationsbeschaffung. Darüber hinaus ermöglichen die Handlungsempfehlungen, die Chancen und positiven Aspekte für Unternehmen und Mitarbeiter herauszustellen und negative Aspekte im Vorfeld möglichst zu vermeiden. Ebenso gewinnt das Thema Diversity Management durch die Flüchtlingsintegration zunehmend an Bedeutung. Hier können durch die Integration bereits Weichen gestellt und Impulse gesetzt werden oder erste Formen des Diversity Managements weiter ausgebaut werden.

Wünschenswert wäre, dass Unternehmen die in der Studie dargestellten Instrumente und Maßnahmen nutzen und den Bezugsrahmen ändern, indem sie den Fokus von dem Trennenden auf das Gemeinsame verlegen. Diese Unternehmen zeigen ihren Mitarbeitern und der Gesellschaft, wie ein Interviewpartner treffend formuliert hat, „[dass] es kein Flüchtling mehr ist, dass es ein Praktikant, ein Mitarbeiter, ein Freund werden kann“.



Abbildung 16: Wünschenswerter Prozess der Wahrnehmung eines Flüchtlings
Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- Ahr, N. (2017): Der Musterflüchtling. In: Die Zeit, 16.02.2017, Nr. 8, S. 15-17.
- Amnesty International (2016): Amnesty International Report 2015/16 – Somalia (<http://www.refworld.org/docid/56d05b165f.html>).
Abgerufen am 30.06.2017.
- Amnesty International (2017): Amnesty International Report 2016/17 – Syrien (<https://www.amnesty.de/jahresbericht/2017/syrien#section-11985>).
Abgerufen am 30.06.2017.
- Anger, C.; Orth, A.; Plünnecke, A. (2016): Bildungsmonitor 2016 – Ein Blick auf die Bildungsintegration von Flüchtlingen. Studie im Auftrag der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM). Köln.
- Argyris, C.; Schön, D.A. (2008): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl., Stuttgart.
- Auswärtiges Amt (2016a): Afghanistan (http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Afghanistan_node.html). Abgerufen am 30.06.2017.
- Auswärtiges Amt (2016b): Eritrea (http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Eritrea_node.html). Abgerufen am 30.06.2017.
- Auswärtiges Amt (2016c): Irak (http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Irak_node.html). Abgerufen am 30.06.2017.
- Auswärtiges Amt (2016d): Iran (https://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Iran_node.html). Abgerufen am 30.06.2017.
- Auswärtiges Amt (2016e): Somalia (http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Somalia_node.html). Abgerufen am 30.06.2017.
- Auswärtiges Amt (2016f): Syrien (https://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Syrien_node.html). Abgerufen am 30.06.2017.
- BA (2015): Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen. Nürnberg.
- BA (2016): Arbeitsmarkt in Kürze: Fluchtmigration (<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Fluchtmigration>). Abgerufen am 30.08.2016. 30.06.2017
- BAMF (2016a): Asylberechtigung (<http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Schutzformen/Asylberechtigung/asylberechtigung-node.html>). Abgerufen am 30.06.2017.

- BAMF (2016b): Asylgeschäftsstatistik (https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/201601-statistik-anlage-asyl-geschaeftsbericht.pdf?__blob=publicationFile). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2016c): Entscheidung des Bundesamtes (<http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Entscheidung/entscheidung-node.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2016d): FAQ: Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen (<http://www.bamf.de/DE/Infothek/FragenAntworten/ZugangArbeitFluechtlinge/zugang-arbeit-fluechtlinge-node.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2016e): Flüchtlingsschutz (<http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Schutzformen/Fluechtlingsschutz/fluechtlingsschutz-node.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2016f): Mehr Perspektiven, weniger Hürden (<http://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2016/20160811-integrationsgesetz.html?nn=1367522>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2016g): Nationales Abschiebungsverbot (<http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Schutzformen/AbschiebungsV/abschiebungsverbot-node.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2016h): Subsidiärer Schutz (<http://www.bamf.de/DE/Fluechtlingsschutz/AblaufAsylv/Schutzformen/SubsidaererS/subsidaerer-schutz-node.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BAMF (2017): Was heißt gute Bleibeperspektive? (<http://www.bamf.de/SharedDocs/FAQ/DE/IntegrationskurseAsylbewerber/001-bleibeperspektive.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Ban, K.-M.; United Nations (Hrsg.) (2016): In safety and dignity: addressing large movements of refugees and migrants. Report of the Secretary-General, No. A/70/59. (<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N16/112/62/pdf/N1611262.pdf?OpenElement>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bayernkurier.de (2015): Die Mär vom gut ausgebildeten Flüchtling (<https://www.bayernkurier.de/inland/5766-die-maer-vom-gut-ausgebildeten-fluechtling>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Becker, M. (2015): Systematisches Diversity Management – Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. Stuttgart.
- Berthel, J.; Becker, F. (2013): Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Aufl., Stuttgart.
- Blaschke, A.; Boettcher, J.; Bothe, J.; Götze, C.; Hendrichs, C.; Krickau, O. et al. (2015): Flüchtlinge in Arbeit und Ausbildung – Potenziale für Wirtschaft und Gesellschaft – Bilanzpapier. Berlin.

- BMAS (2016): Erleichterter Arbeitsmarktzugang für Flüchtlinge (<http://www.bmas.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2016/erleichterter-arbeitsmarktzugang-fluechtlinge.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- BMI (2016): Migration und Integration (http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Migration-Integration/migration-integration_node.html;jsessionid=466F9A72A7055F1DDD8BD034C62D0361.2_cid287). Abgerufen am 30.06.2017.
- BMZ (2015): Flüchtling, Asylsuchender, Binnenvertriebener, Klimamigrant, UNHCR (https://www.bmz.de/de/themen/Sonderinitiative-Fluchtursachen-bekaempfen-Fluechtlinge-reintegrieren/hintergrund/definition_fluechtling/index.html). Abgerufen am 30.06.2017
- Boxall, P.; Purcell, J. (2015): Strategy and Human Resource Management. 4th edition, Palgrave.
- bpb (2007): Chronik „Migrationsgeschichte und Integrationspolitik in Deutschland“ (<http://www.bpb.de/lernen/grafstat/projekt-integration/134770/chronik-migration-und-integration-in-deutschland?p=all>). Abgerufen am 30.06.2017.
- bpb (2016): Bevölkerung mit Migrationshintergrund I (<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61646/migrationshintergrund-i>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Broszinsky-Schwabe, E. (2011): Interkulturelle Kommunikation – Missverständnisse und Verständigung. Wiesbaden.
- Brücker, H.; Rother, N.; Schupp, J.; BAMF (2016): IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten: Überblick und erste Ergebnisse (https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb29-iab-bamf-soep-befragung-gefluechtete.pdf?__blob=publicationFile). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016a): Arbeitsgelegenheiten für Flüchtlinge (<https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-arbeitsgelegenheiten.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016b): Ausbildung ermöglichen (<https://www.deutschland-kann-das.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-ausbildung.html?nn=1959570>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016c): Einheitliche Regelung zur Aufenthaltsgestattung (<https://www.deutschland-kann-das.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-aufenthalt.html?nn=1959570>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016d): Frühzeitig Integrationskurse besuchen (<https://www.deutschland-kann-das.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-integrationskurse.html?nn=1959570>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016e): Gesetz in Kraft getreten – Integrationsgesetz setzt auf Fördern und Fordern (<https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2016/08/2016-08-05-integrationsgesetz.html>). Abgerufen am 30.06.2017.

- Bundesregierung (2016f): Niederlassungserlaubnis hängt von Integration ab (<https://www.deutschland-kann-das.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-aufenthaltserlaubnis.html?nn=1959570>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016g): Rechtssicherheit während der Ausbildung (<https://www.deutschland-kann-das.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-ausbildung-rechtssicherheit.html?nn=1959570>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bundesregierung (2016h): Verzicht auf Vorrangprüfung (<https://www.deutschland-kann-das.de/Content/DE/Artikel/2016/05/2015-05-25-vorrangpruefung.html?nn=1959570>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Bayernkurier.de (2015): Die Mär vom gut ausgebildeten Flüchtling (<https://www.bayernkurier.de/inland/5766-die-maer-vom-gut-ausgebildeten-fluechtling>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Charta der Vielfalt e. V. (2015): Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt! – Praxis-Leitfaden für Unternehmen (https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Fl%3bc3%bcchtlinge_in_den_Arbeitsmarkt_-_bf_-_Charta_der_Vielfalt_2015.pdf). Abgerufen am 30.06.2017.
- Charta der Vielfalt e. V. (2016): Selbstwertgefühl durch Arbeit (<http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/best-practice/portraits/selbstwertgefuehl-durch-arbeit.html>) Abgerufen am 30.06.2017.
- CIPD (2016): Factsheet: Employer Brand. (<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>). Aufgerufen am 30.06.2017.
- Destatis (2016): Bevölkerung (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Deutscher Bundestag (2016): Gesetzentwurf der Bundesregierung – Entwurf eines Integrationsgesetzes (<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/088/1808829.pdf>). Abgerufen am 30.06.2017.
- DGPPN [Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde] (2013): S3-Leitlinie Psychosoziale Therapien bei schweren psychischen Erkrankungen. Wiesbaden.
- dpa (2017): Abschiebungen von Afghanen vorerst nur in Ausnahmen (<https://www.derwesten.de/politik/berlin-setzt-abschiebungen-nach-afghanistan-aus-id210770615.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Fürst, R. (2015): Vielfalt nutzen: Diversity Management – wie Integration gelingen kann. In: wissensmanagement (2016), Nr. 1, S. 12-13.

- Geisel, S. [Deutschlandradio Kultur] (2015): Begriffe drücken Einstellungen aus (http://www.deutschlandradiokultur.de/gefluechtete-versus-asyllanten-begriffe-druecken.1005.de.html?dram:article_id=330623).
Abgerufen am 30.06.2017.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse – als Instrument rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hartig, S.; Hartwich, E.; Storbeck, J.; Kempe, S. (2016): Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung – Leitfaden für Unternehmen. Berlin.
- Haubrock, A.; Öhlschlegel-Haubrock, S. (2009): Personalmanagement. 2. Aufl., Stuttgart.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. (2011): Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5. Aufl., München.
- ILM (2012): The leadership and talent management pipeline. (https://www.i-lm.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/Research_talentpipeline_july2012%20pdf.ashx).
Abgerufen am 30.06.2017.
- Janker, K. (2015): Eskalieren, ohne es zu merken (<http://www.sueddeutsche.de/politik/2.220/berichterstattung-ueber-fluechtlinge-eskalieren-ohne-es-zu-merken-1.2584188>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Kolb, M. (2010): Personalmanagement – Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Kreishandwerkerschaft Steinfurt-Warendorf (2016): Willkommenslotsen (<https://www.kh-st-waf.de/service/willkommenslotsen/>).
Abgerufen am 30.06.2017.
- Lies, J. (2015): Diversity Management (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- MAMBA (2016a): Das Job- Netzwerk (<http://www.mamba-muenster.de/start/>).
Abgerufen am 30.06.2017.
- MAMBA (2016b): Über uns (<http://www.mamba-muenster.de/ueber-uns/>). Abgerufen am 30.06.2017.
- MAXQDA (2016): MAXQDA – Qualitative Datenanalyse Software für Windows & Mac (<http://www.maxqda.de/produkte/maxqda/>). Abgerufen am 25.07.2016.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 12. Aufl., Weinheim und Basel.
- Niermeyer, R.; Postall, N. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen – Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements. Freiburg.
- Rademacher, U.; Weber, U. (2017): Mentoring im Talent Management. Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen. Wiesbaden.

- Robra, A.; Böhne, A. (2016): Willkommenskultur – Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften ([http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/200DFA1EA7BAF2BEC1257A3E00336A5F/\\$file/BDA_Willkommenskultur.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/200DFA1EA7BAF2BEC1257A3E00336A5F/$file/BDA_Willkommenskultur.pdf)). Abgerufen am 30.06.2017.
- Rommel, C. (2015): Wir schaffen das – Die Informationsbroschüre zur Flüchtlingssituation in Emsdetten. Emsdetten.
- Schieritz, M. (2016): Flüchtlinge kosten bis zu 400 Milliarden Euro (<http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-04/fluechtlinge-arbeitsmarkt-integration-kosten-studie-zew>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Schmickler, B. (2015): Asylbewerber, Flüchtlinge, Migranten – was sind die Unterschiede? (<https://www.tagesschau.de/inland/fluechtlinge-531.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Scholz, C. (2014): Grundzüge des Personalmanagements. 2. Aufl. München.
- Steiger, T.; Lippmann, E. (Hrsg.) (2013): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte – Führungskompetenz und Führungswissen – Band II. 4. Aufl., Heidelberg.
- Thieme, M. (2016): Die Agenda 2030 im Kontext von Migration. In: Global Compact Deutschland (2016), S. 24-27.
- Ugowski, K. (2011): Vielfalt nutzen – Diversity Management in mittleren und großen Unternehmen – Vorschläge aus der Praxis (https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/DiversityLeitfadenGrossunternehmen.pdf). Abgerufen am 30.06.2017.
- UNHCR (2016): Die Genfer Flüchtlingskonvention (<http://www.unhcr.de/mandat/genfer-fluechtlingskonvention.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Volmer, H. (2015): Lehren aus der Geschichte: „Deutschland war immer eine Migrationsgesellschaft“ (<http://www.n-tv.de/politik/Deutschland-war-immer-eine-Migrationsgesellschaft-article15902776.html>). Abgerufen am 30.06.2017.
- Zandonella, B. (2003): Zuwanderung nach Deutschland. In: Bundeszentrale für politische Bildung: Themenblätter im Unterricht, 09.2003, Nr. 31, S. 1.
- Zeit Online (Hrsg.) (29.06.2017): Deutschland bleibt zweitwichtigstes Einwanderungsland der OECD. (<http://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2017-06/integration-fluechtlinge-deutschland-oecd>). Abgerufen am 03.08.2017.

Die Autoren

Charlene **Schröder** studierte Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Münster (B. A.) mit Schwerpunkt Personal und Marketing. Sie vertiefte Ihr Interesse an Human Resources im Masterstudiengang Psychology & Management an der International School of Management in Hamburg. Ende 2016 schloss sie ihr Studium mit einem M.A. ab. Während ihres Studiums an der ISM sammelte Charlene Schröder mehrere Monate Auslandserfahrung in Australien und absolvierte Praktika im Bankensektor. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums ist sie nun bei einem Unternehmen im Finanzsektor im Personalmanagement tätig.



Prof. Dr. Ulrike **Weber** studierte in Deutschland und den U.S.A. und promovierte an der Northwestern University in Evanston, Illinois. Parallel zu ihrer Promotion war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte tätig. Ihre berufliche Laufbahn begann sie bei Avarto, einem zu Bertelsmann gehörenden global agierenden Business-Process-Outsourcing-Dienstleister, für den sie nationale und internationale Kundenprojekte abwickelte. Anschließend wechselte sie in die Personalentwicklung der Nestlé Deutschland AG. Es folgten weitere berufliche Stationen als Personalleiterin der Star21 Networks AG und als Director Leadership Development der kanadischen Bombardier Transportation GmbH, bei der sie umfangreiche Erfahrungen im strategischen Personalmanagement, Leadership Development sowie in der internationalen Organisationsentwicklung sammelte. Zuletzt war sie für ThyssenKrupp Elevator als Leiterin des globalen Management Development und SEED Campus tätig. Seit 2014 unterrichtet sie an der ISM in Hamburg. Aktuell ist sie Leiterin des Departments HR & Leadership Skills.



International School of Management

Die International School of Management (ISM) – eine staatlich anerkannte, private Hochschule – bildet seit 1990 in Dortmund, Frankfurt/Main, München, Hamburg, Köln und Stuttgart Nachwuchsführungskräfte für die internationale Wirtschaft aus. Das Studienprogramm umfasst acht Vollzeit-Bachelor-Studiengänge, elf Vollzeit-Master-Studiengänge, einen vorbereitenden Pre-Master sowie drei duale Studiengänge und drei berufsbegleitende Programme (B.A. Business Administration, M.A. Management, MBA General Management). Alle Studiengänge der ISM zeichnen sich durch ihre Internationalität und Praxisorientierung aus. Diese Erfolgsfaktoren garantiert die ISM durch enge Kooperationen mit Unternehmen, Projekte in Kleingruppen sowie integrierte Auslandssemester und -module an weltweit über 175 Partnerhochschulen. Die Qualität der Ausbildung bestätigen Studierende und Ehemalige ebenso wie Personaler in zahlreichen Hochschulrankings. Die ISM belegt dort seit Jahren konstant vorderste Plätze.

Mit dem ISM Working Paper werden Ergebnisse von Arbeiten präsentiert, wie z. B. Thesen, Ergebnisse aus Workshops oder aus eigenen Forschungsarbeiten. Ähnlich wie beim ISM Research Journal, das ebenfalls zu den neuen ISM Publikationsreihen gehört, werden die Beiträge im ISM Working Paper einem fachlichen Bewertungsverfahren (Peer Review) unterzogen.

In der Reihe „Working Paper“ bisher erschienen:

- No. 1** Brock, Stephan; Antretter, Torben: Kapitalkostenermittlung als Grauzone wertorientierter Unternehmensführung, 2014
- No. 2** Ohlwein, Martin: Die Prüfung der globalen Güte eines Kausalmodells auf Stabilität mit Hilfe eines nichtparametrischen Bootstrap-Algorithmus, 2015
- No. 3** Lütke Entrup, Matthias; Simmert, Diethard B.; Tegethoff, Carolin: Die Entwicklung des Working Capital in Private Equity Portfoliounternehmen, 2017
- No. 4** Ohlwein, Martin: Kultur- vs. regionenbezogene Abgrenzung von Ländergruppen. Eine clusteranalytische Untersuchung auf Basis der Kulturdimensionen nach Hofstede, 2017
- No. 5** Lütke Entrup, Matthias; Simmert, Diethard B.; Caspari, Lisa: Die Performance von deutschen Portfoliounternehmen nach Private Equity Buyouts, 2017
- No. 6** Brickau, Ralf A.; Cornelsen, Jasmin: The impact of visual subliminal triggers at the point of sale on the consumers' willingness to purchase – A critical investigation into gender differences, 2017
- No. 7** Hampe, Lena; Rommel, Kai: Einflüsse von kognitiven Verzerrungen auf das Anlageverhalten deutscher Privataktionäre, 2017
- No. 8** Brickau, Ralf A.; Röhrich, Joana: Archaische Gesten im POS-Marketing – Die Nutzung archaischer Gesten in der Display- und Plakatwerbung, 2017
- No. 9** Fontanari, M.; Kredinger, D.: Risiko- und Resilienzbewusstsein. Empirische Analysen und erste konzeptionelle Ansätze zur Steigerung der Resilienzfähigkeit von Regionen, 2017
- No. 10** Schröder, C.; Weber, U.: Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt als Chance für Diversity Management: Einführung und ausgewählte Beispiele im Kreis Steinfurt, 2017

14,00 €
ISBN 978-3-96163-120-9
<http://unipress.readbox.net>

