

# INTEGRATIONSKRAFT ARBEIT

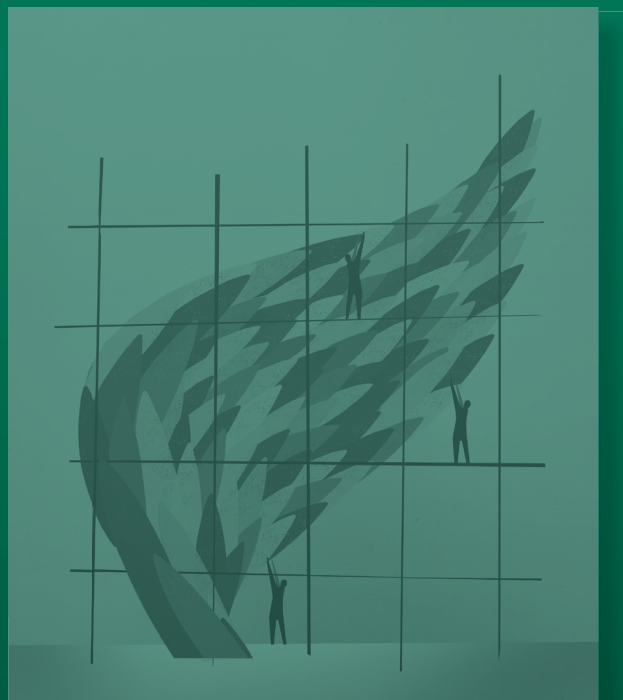
EINE ZWISCHENBILANZ:  
ERFAHRUNGEN VON 300 UNTERNEHMEN MIT DER  
ARBEITSMARKTINTEGRATION VON 2.500 GEFLÜCHTETEN



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute weltweit an 85 Standorten vertreten. Für weitere Informationen: [www.bcg.com](http://www.bcg.com)



# INTEGRATIONSKRAFT ARBEIT

EINE ZWISCHENBILANZ:  
ERFAHRUNGEN VON 300 UNTERNEHMEN MIT DER  
ARBEITSMARKTINTEGRATION VON 2.500 GEFLÜCHTETEN

ALEXANDER BAIC

HEINRICH RENTMEISTER

RAINER STRACK

FABIAN FUCHS

ANNA KRÖGER

STEPHANIE PEICHL



# INHALT

- 4 DIE STUDIE IN KÜRZE
- 6 AUSGANGSLAGE ERFASSEN
- 7 ARBEITSMARKTINTEGRATION IST MÖGLICH
- 13 INVESTITIONEN ZAHLEN SICH AUS
  - KREMER MACHINE SYSTEMS: Schnell amortisiert*
  - WIWOX SURFACE SYSTEMS: Geflüchtete als Fachkräfte*
- 22 POTENZIALE NUTZBAR MACHEN
  - FRIEDHELM LOH GROUP: Schneller Einstieg an der Werkbank*
  - DAIMLER: Brücke in den Arbeitsmarkt*
  - CHARITÉ: Internationalisierung als Chance*
  - THYSSENKRUPP: Sich in der Praxis für die Ausbildung beweisen*
  - BETZ-CHROM: Neue Talente für Nischenberufe*
  - BZI REMSCHEID: Stufenweise zum Erfolg*
  - HORSCH: Kooperieren und profitieren*
  - AOK: Sprachförderung auf vier Säulen*
  - HYPOVEREINSBANK: Aus der Praxis für die Praxis*
- 44 RAHMENBEDINGUNGEN VERBESSERN
  - GWAB: Konzertierte Aktion*
  - „PRO:CONNECT“: Strukturiertes Matchmaking*
- 52 SPEZIFISCHE KONZEPTE ENTWICKELN
- 55 AN DEN LESER

# DIE STUDIE IN KÜRZE

**T**HE BOSTON CONSULTING GROUP zieht in einer Studie zur Integration geflüchteter Menschen eine positive Zwischenbilanz. Die Studie basiert auf einer Befragung von rund 300 Unternehmen des NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge. Diese wurde um 13 Interviews und Firmenbesuche sowie vielfältige Projekterfahrungen und weitere Aktivitäten von The Boston Consulting Group, unter anderem die Initiative JOBLINGE<sup>1</sup>, ergänzt.

## Die wichtigsten Ergebnisse:

- Berufliche Integration ist in allen Branchen und in Unternehmen unterschiedlichster Größe möglich: Rund drei Viertel der 300 befragten Firmen beschäftigen Geflüchtete, insgesamt rund 2.500 Personen.
- Der Einstieg in den Arbeitsmarkt ist wichtig: Der erste Schritt zur beruflichen Integration ist meist eine qualifizierende Beschäftigung. *(Die 300 Umfrageteilnehmer bieten insgesamt ~ 1.500 Praktika, ~ 330 Einstiegsqualifizierungen, ~ 270 Ausbildungsplätze sowie ~ 330 Festanstellungen an.)*
- Die befragten Unternehmen werden 2017 ihr Engagement bei qualifizierenden Maßnahmen fortsetzen oder sogar ausbauen. *(~ 70 Prozent der Betriebe planen, mehr oder gleich viele Praktika anzubieten, ~ 50 Prozent beabsichtigen, mehr oder gleich viele Einstiegsqualifizierungen zu vergeben, und ungefähr ~ 60 Prozent, mehr oder gleich viele Ausbildungsplätze mit Geflüchteten zu besetzen.)*
- Bei der Beschäftigung von Geflüchteten gibt es keine unüberwindbaren Hindernisse. *(Je ~ 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sehen weder den Zugang zu Geflüchteten noch kulturelle Unterschiede als große Schwierigkeit an.)* Die positive Sicht auf die Herausforderungen ist dabei umso stärker, je mehr Erfahrungen die Unternehmen bereits gemacht haben.
- Die größten Herausforderungen bleiben die Beherrschung der deutschen Sprache, komplizierte Verfahren sowie die Unsicherheit bezüglich einer möglichen Abschiebung. *(Jeweils ~ 40 Prozent der Umfrageteilnehmer schätzen diese Herausforderungen als sehr schwierig ein.)*

- Investitionen in die Beschäftigung von Geflüchteten lohnen sich vorzugsweise bei Mangelberufen<sup>2</sup>, und dann meist in weniger als einem Jahr: Zusätzliche Kosten von rund 7.500 € (die zusätzlichen ~ 40 Prozent der Ausbildungskosten im ersten Lehrjahr entsprechen) fallen insbesondere für Betreuung, Qualifizierung und Sprachunterricht an. Kosten entstehen vor allem aufgrund des Zeiteinsatzes von Mitarbeitern.
- Neben Erträgen, die Geflüchtete für das Unternehmen erwirtschaften, erhöht staatliche Förderung – beispielsweise der Eingliederungszuschuss der Bundesagentur für Arbeit – die Wirtschaftlichkeit dieser Investitionen zusätzlich.

Die Vermittlung von Geflüchteten in Arbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine gelingende Integration. Trotz der positiven Zwischenbilanz wurden je drei Handlungsfelder für Unternehmen und staatliche Akteure identifiziert, um die Integration in den Arbeitsmarkt zu vereinfachen.

### Handlungsfelder für Unternehmen: Potenziale nutzbar machen

1. Die Validierung von Qualifikationen der Geflüchteten, beispielsweise mittels Praxistests und Probearbeiten, ist eine maßgebliche Voraussetzung, um Kompetenzen zu erfassen und vorhandene Potenziale nutzbar zu machen.
2. Die systematische Heranführung von Geflüchteten an die deutsche Arbeitswelt durch Praktika und Einstiegsqualifizierungen, aber auch durch aktive Patenprogramme, ist ein unabdingbares Erfordernis, um erfolgreich Brücken in den Arbeitsmarkt zu bauen.
3. Die Vermittlung berufsspezifischer Sprache – zusätzlich zu den Angeboten staatlicher oder privater Anbieter – sowie die Erweiterung von bestehenden Kenntnissen „on the job“ sind notwendig, um Sprachbarrieren zu senken.

### Handlungsfelder für staatliche Akteure: Rahmenbedingungen verbessern

1. Die Schaffung von Transparenz über die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Beseitigung von Unsicherheiten durch den Abbau von Ausnahmen beziehungsweise durch klare Beschreibung der Geltungsbereiche von Ausnahmen sind entscheidend, damit Unternehmen verlässlich planen können.
2. Die objektive Erfassung der Qualifikationen geflüchteter Menschen, insbesondere auch von nicht-formalen Kompetenzen, ist notwendig, um eine zielgenaue Vermittlung zu ermöglichen. Um Geflüchtete des Weiteren punktuell und basierend auf ihren Vorkenntnissen weiterzuentwickeln, bedarf es ihrer Teilqualifizierung und Weiterbildung.
3. Der Ausbau der allgemeinen und nicht zuletzt auch der berufsspezifischen Sprachförderung ist eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Integration und die Möglichkeit zum Aufstieg. Bestehende staatliche Angebote müssen daher besser bekannt gemacht und durch zusätzliche berufsbegleitende Angebote ergänzt werden.

#### ANMERKUNGEN

1. Eine gemeinsame Initiative von The Boston Consulting Group und der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG.

2. Berufe, für die die Besetzung offener Stellen mit ausländischen Bewerberinnen oder Bewerbern arbeitsmarkt- und integrationspolitisch verantwortbar ist (Bundesagentur für Arbeit, September 2016).

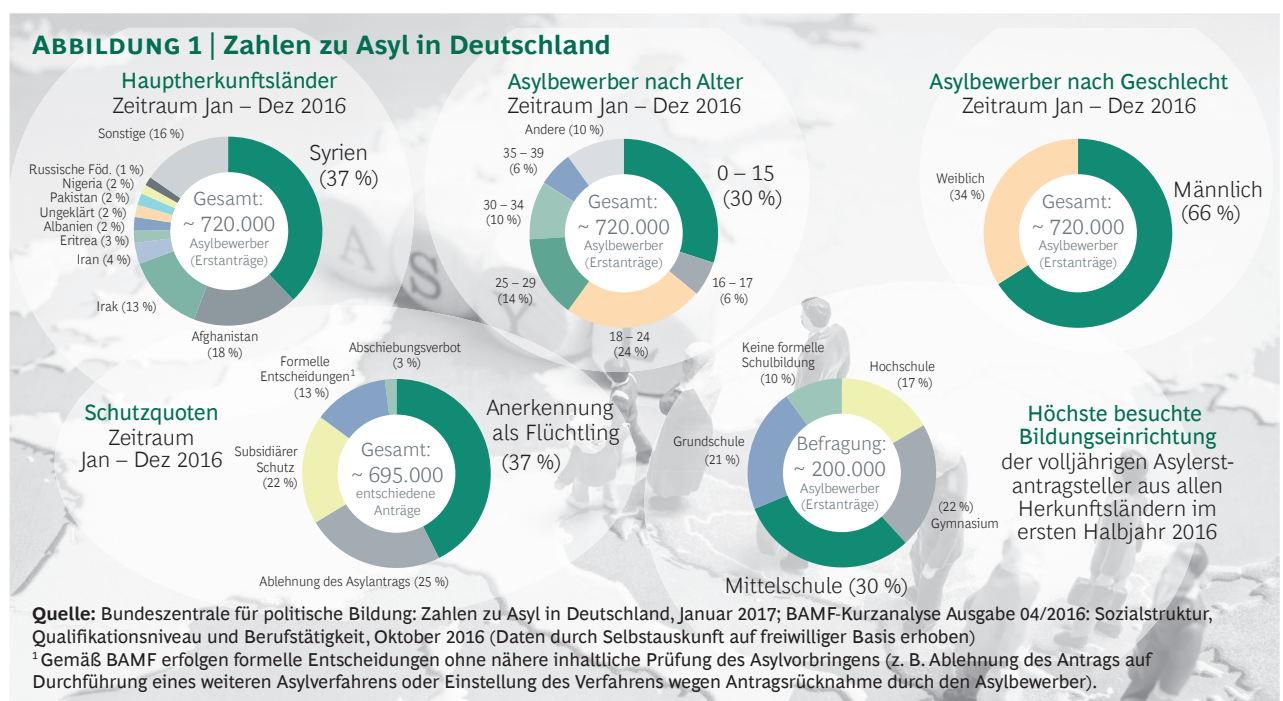
# AUSGANGSLAGE ERFASSEN

ZUWANDERUNG BEDEUTET FÜR DEUTSCHLAND  
HERAUSFORDERUNG UND CHANCE ZUGLEICH

**D**IE ZAHL DER MENSCHEN, die in der Bundesrepublik Deutschland Zuflucht suchen, ist in den vergangenen zwei Jahren enorm gestiegen. Mehr als 1,2 Millionen Asylanträge verzeichnete das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) in dieser Zeit – davon etwa 1,1 Millionen Erstanträge (rund 440.000 in 2015 und 720.000 in 2016). Diese enorme Zuwanderung stellt Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft vor große Herausforderungen. Indes beinhaltet die Situation aber auch Chancen für ein Land, in dem der demografische Wandel, aber auch der zunehmende Mangel an fachlich qualifizierten Beschäftigten immer drängendere Zukunftsthemen sind.

Die Integration der Geflüchteten ist die Grundvoraussetzung, um das Potenzial, das in der Zuwanderung liegt, erschließen zu können. Der Zugang zum Arbeitsmarkt ist dabei ein wesentlicher Faktor, um den Geflüchteten gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen.

Der Eintritt in die Arbeitswelt ist für Geflüchtete nicht nur unter wirtschaftlichen Aspekten ein ganz wesentlicher Schritt hin zur Eingliederung in die deutsche Gesellschaft. Die Beschäftigung ermöglicht ihnen zugleich soziale Kontakte, fördert den Spracherwerb und bringt ihnen deutsche Gepflogenheiten und Kultur näher.





# ARBEITSMARKTINTEGRATION IST MÖGLICH

UMFRAGE BEI MITGLIEDSUNTERNEHMEN DES NETZWERK  
UNTERNEHMEN INTEGRIEREN FLÜCHTLINGE

IM MÄRZ 2016 NAHM das NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge (NUiF), eine Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, seine Arbeit auf. Das Netzwerk bietet Unternehmen, die sich für Geflüchtete engagieren oder engagieren wollen, Informationen und ermöglicht Erfahrungsaustausch und Kooperationen zwischen den beteiligten Unternehmen. Anfang 2017 waren bundesweit mehr als 1.000 Firmen aller Größen im Netzwerk registriert; 300 haben an der Onlinebefragung teilgenommen. Unternehmen wie diese, die im Netzwerk verbunden sind, sind in Sachen betrieblicher Integration führend, weil sie sich intensiver als andere mit der Beschäftigung von Geflüchteten befassen und dadurch auch über die entsprechenden Erfahrungen verfügen. Rückschlüsse auf die Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland sind daher nicht ohne Weiteres möglich.

An der Studie haben Unternehmen aus allen Bundesländern teilgenommen; der Schwerpunkt liegt in Nordrhein-Westfalen, Bayern, Baden-Württemberg, Hessen, Berlin und Niedersachsen. Am stärksten ist die Industrie (produzierendes Gewerbe) vertreten, gefolgt von Handel, Handwerk und Dienstleistungen. Insgesamt ist ein sehr breites Branchenspektrum repräsentiert. Auch die Betriebsgrößen sind heterogen und reichen von kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großkonzernen.

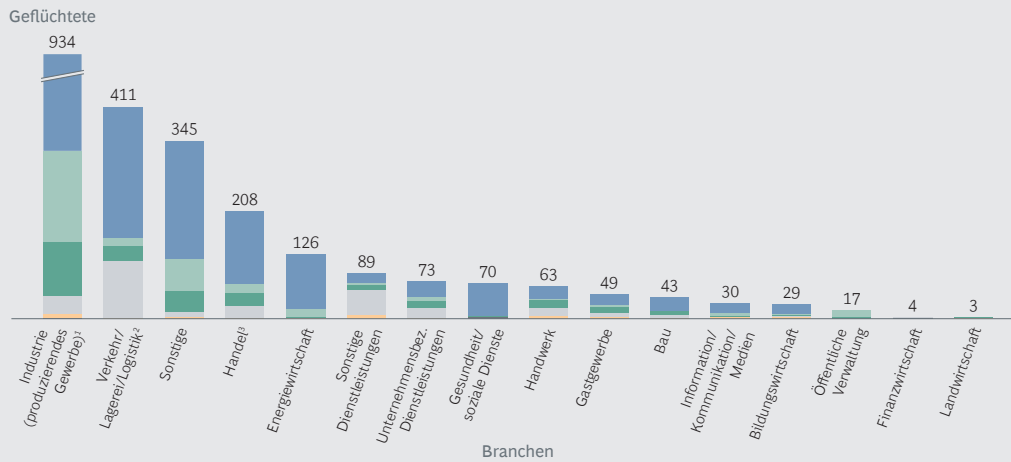
## Berufliche Integration kann überall funktionieren

Die NUiF-Unternehmen zeigen, dass berufliche Integration in Unternehmen aller Branchen und unterschiedlichster Größen möglich ist. Etwa drei Viertel der befragten Unternehmen haben in Summe knapp 2.500 Stellen für geflüchtete Männer und Frauen geschaffen.<sup>1</sup> Diese 2.500 Stellen verteilen sich auf ganz unterschiedliche Branchen. Da jeweils ein Unternehmen in den Branchen Industrie sowie Verkehr/Lagerei/Logistik großes Engagement aufzeigt, stehen diese beiden mit über 900 beziehungsweise über 400 beschäftigten Geflüchteten an erster und zweiter Stelle. Abbildung 2 verdeutlicht dieses Bild. Diesen Branchen folgen die Zweige Handel, Energiewirtschaft, Dienstleistungen, Gesundheit/soziale Dienste, Handwerk, Gastgewerbe und Bau.

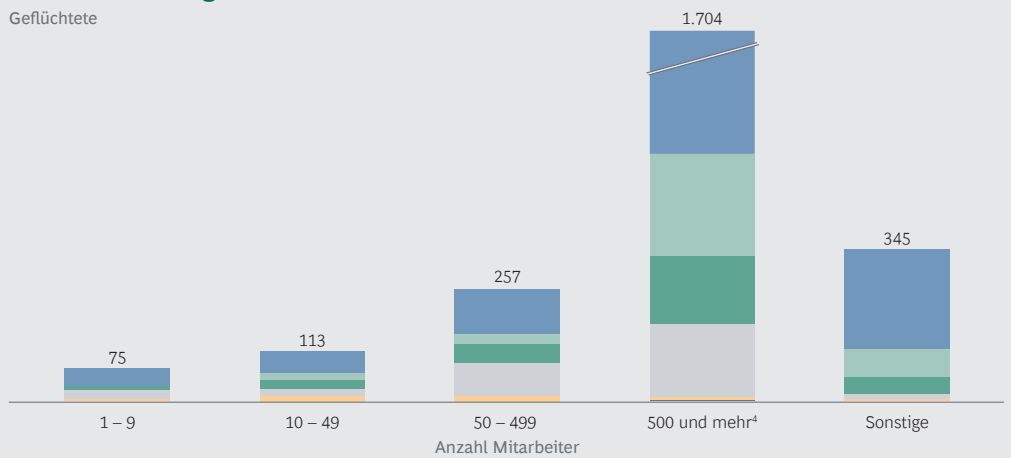
Auch bei Betrachtung nach Unternehmensgröße in Abbildung 2 zeigen die antwortenden Unternehmen, dass berufliche Integration nicht von der Anzahl der Mitarbeiter abhängt. Auch wenn die etwa 70 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern mit rund 1.700 Geflüchteten den Löwenanteil beschäftigen, ist die relative Leistung kleiner Unternehmen äußerst beachtlich. 60 Unternehmen mit jeweils weniger als 50 Mitarbeitern beschäftigen in Summe fast 200 Geflüchtete. Somit entfallen auf ein Unternehmen dieser Größe durchschnittlich mehr als drei Geflüchtete.

**ABBILDUNG 2 | Anzahl der Beschäftigungsstellen für Geflüchtete nach Branche, Unternehmensgröße und Art der Anstellung**

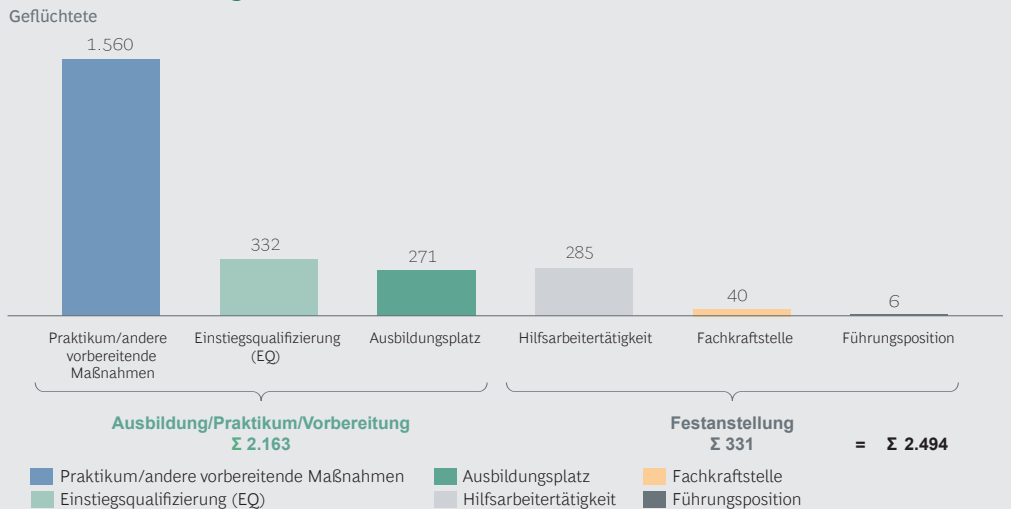
**Branche**



**Unternehmensgröße**



**Art der Anstellung**



**Anmerkung:** n = 300; Mehrfachnennungen sind möglich.

**Quelle:** NUiF-Mitgliederbefragung

<sup>1</sup>500 der insgesamt 608 Praktikumsplätze sowie 100 der insgesamt 175 Einstiegsqualifizierungen werden von nur einem Unternehmen angeboten. <sup>2</sup>235 der insgesamt 253 Praktikumsplätze sowie 102 der insgesamt 110 Hilfsarbeitertätigkeitsstellen werden von nur einem Unternehmen angeboten. <sup>3</sup>108 der insgesamt 140 Praktikumsplätze werden von nur einem Unternehmen angeboten (inkl. Kfz-Reparatur). <sup>4</sup>~ 850 der Praktikumsplätze werden von insgesamt drei Unternehmen gestellt. 100 der insgesamt 230 Einstiegsqualifizierungen werden von nur einem Unternehmen gestellt.

## Der erste Schritt ist Qualifizierung

Die befragten Unternehmen zeigen klar, dass der erste Schritt der beruflichen Integration in fast allen Fällen eine qualifizierende Beschäftigung ist. Abbildung 2 veranschaulicht, dass die erste Beschäftigung häufig ein Praktikum (1.560), eine Einstiegsqualifizierung<sup>2</sup> (332) oder ein Ausbildungsplatz (271) ist. Oft folgt die Ausbildung auch als zweiter Schritt auf ein erfolgreich absolviertes Praktikum oder eine Einstiegsqualifizierung.

Festanstellungen spielen bei der Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt im Vergleich zu qualifizierenden Maßnahmen derzeit noch eine geringere Rolle. Zwar stellt rund ein Drittel der befragten Netzwerkunternehmen Geflüchtete fest an, die insgesamt 331 Stellen machen aber nur rund 13 Prozent aller von den Umfrageteilnehmern gemeldeten Beschäftigungsverhältnisse aus. In der Mehrzahl finden Geflüchtete Anstellung als ungelernte Hilfsarbeiter – nur wenige werden von den Unternehmen als Fachkräfte eingesetzt. Führungspositionen bilden mit 6 Stellen die Ausnahme.

Abbildung 3 zeigt, dass auch 2017 qualifizierende Maßnahmen im Vordergrund stehen werden. Während die meisten Unternehmen in Bezug auf Festanstellungen noch keine genauen Pläne haben, wollen 39 Prozent der Unternehmen mehr und 32 Prozent gleich viele Praktika, 29 Prozent mehr und 23 Prozent gleich viele Einstiegsqualifizierungen anbieten. 30 Prozent der Unternehmen planen, mehr und weitere rund 30 Prozent, dieselbe Anzahl Ausbildungsplätze an Geflüchtete zu

vergeben. Nur zwischen 5 und 7 Prozent der Unternehmen wollen weniger qualifizierende Beschäftigungen anbieten. Dies zeigt auch, dass die Unternehmen 2016 positive Erfahrungen mit der Qualifizierung von Geflüchteten gemacht haben.

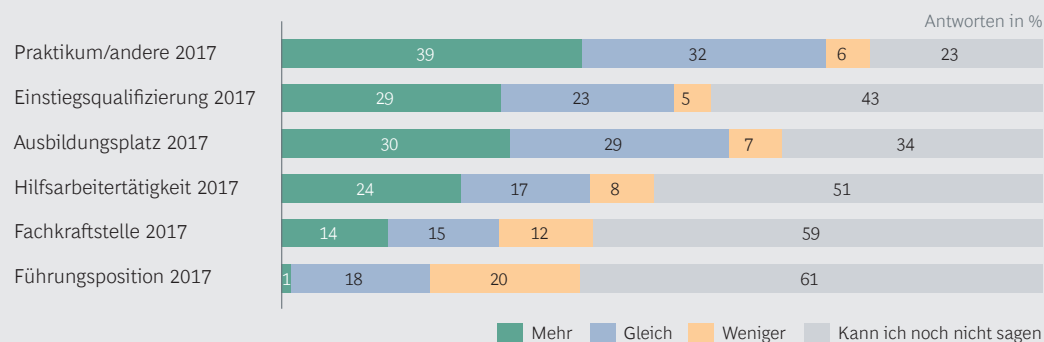
## Keine unüberwindbaren Hindernisse ersichtlich

Die befragten Unternehmen sehen keine unüberwindbaren Herausforderungen bei der Beschäftigung von Geflüchteten, wie Abbildung 4 veranschaulicht.

Für knapp 90 Prozent der Unternehmen stellen weder der Zugang zu Geflüchteten noch die kulturellen Unterschiede eine große Schwierigkeit dar. Fast keines der Unternehmen schätzt den Zugang zu Geflüchteten oder kulturelle Unterschiede als unüberwindbar ein – lediglich 0 beziehungsweise 2 Prozent. Der Zugang zu Geflüchteten ist nach Angaben der befragten Betriebe zwar kein großes Hindernis, aber mit viel Aufwand verbunden. Da viele Unternehmen bereits seit Langem Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Kulturen und Ländern beschäftigen, verfügen sie über entsprechende Erfahrungen: Kulturelle Unterschiede innerhalb der Belegschaft sind also ein eher geringes Problem.

Zumindest für die angebotenen qualifizierenden Stellen reichen den meisten Unternehmen die Vorkenntnisse der Geflüchteten aus. Etwa die Hälfte der Unternehmen sehen in dem mangelnden Vorwissen zwar eine Schwierigkeit, schätzen diese aber als lösbar ein. 24 Prozent sehen hierin eine kleine Her-

**ABBILDUNG 3 | Planung der Besetzung von Positionen in 2017 im Vergleich zum Stand 2016**



**Anmerkung:** Angaben in Prozent; n = 263; Mehrfachnennungen möglich.  
**Quelle:** NUIF-Mitgliederbefragung

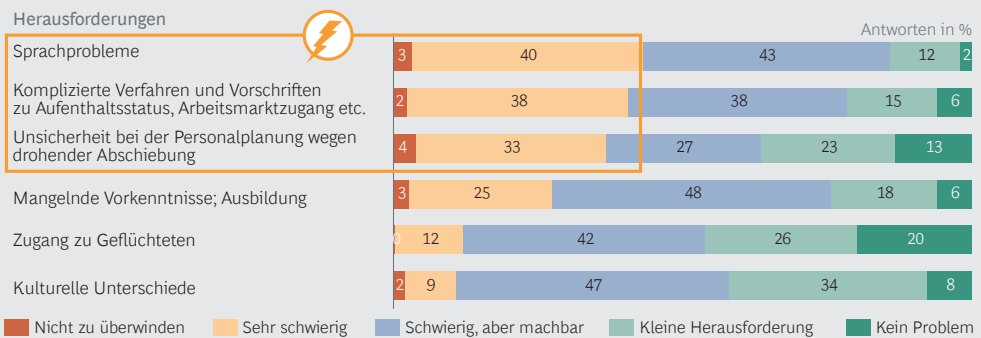
ausforderung oder überhaupt kein Problem. Mangelndes Vorwissen als unüberwindbare Hürde sehen nur 3 Prozent der antwortenden Unternehmen.

Unternehmen, die Geflüchtete integrieren wollen, bewältigen auch Herausforderungen, die über den üblichen Aufwand bei einer Neueinstellung hinausgehen. Dabei schätzen diese Unternehmen drei Herausforderungen als besonders groß ein.

Trotz der Integrationskurse, die mit dem Ziel-Sprachniveau B1<sup>3</sup> abschließen, ist die Sprachbarriere das größte Hindernis: 40 Prozent der Unternehmen schätzen diese als sehr schwierig – 3 Prozent sogar als unüberwindbar – ein. Dies liegt daran, dass das wahrgenommene Sprachvermögen häufig nicht dem angestrebten Niveau B1 entspricht.

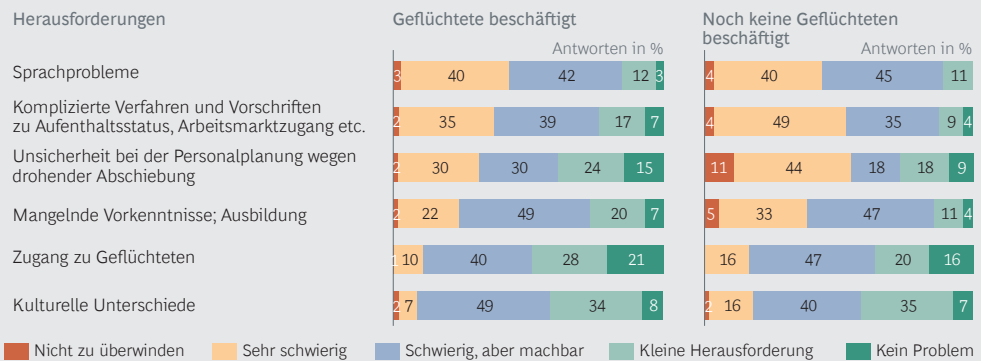
„Komplizierte Verfahren“ und „Unsicherheit bezüglich einer möglichen Abschiebung“ sind auch nach den Asylpaketen und dem Integrationsgesetz signifikante Herausforderungen. Änderungen wie beispielsweise die „3+2-Regelung“<sup>4</sup> sowie der Verzicht auf Vorrangprüfung<sup>5</sup> zeigen noch nicht die gewünschte Wirkung: Etwa 40 Prozent schätzen komplizierte Verfahren und Unsicherheit bezüglich einer Abschiebung noch heute als sehr hinderlich ein – einige davon (2 beziehungsweise 4 Prozent) sogar als unüberwindlich. Unternehmen in Bayern schätzen diese Herausforderungen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt als noch deutlich schwieriger ein. Dies liegt größtenteils an den dort bestehenden Ausnahmeregelungen. So findet beispielsweise in elf Bezirken der Bundesagentur für Arbeit in Bayern die Vorrangprüfung nach wie vor statt. In Baden-Württemberg und Hessen nehmen

**ABBILDUNG 4 | Herausforderungen bei der Integration von Geflüchteten**



**Anmerkung:** Angaben in Prozent. n = 248; Mehrfachnennungen möglich.  
**Quelle:** NUIF-Mitgliederbefragung

**ABBILDUNG 5 | Vergleich, ob das Unternehmen schon Geflüchtete beschäftigt hat oder noch nicht**



**Anmerkung:** Angaben in Prozent. n = 248; Mehrfachnennungen möglich.  
**Quelle:** NUIF-Mitgliederbefragung

Unternehmen diese Herausforderungen als weniger schwerwiegend wahr. Hier wird auf Ausnahmen verzichtet.

Bei der Beurteilung der einzelnen Herausforderungen unterscheiden sich die Antworten nach Unternehmensgröße: Kleinere Betriebe bewerten beispielsweise Sprachprobleme und kulturelle Unterschiede als weniger hinderlich als große Unternehmen. Die Fallbeispiele schildern, dass in einer Arbeitsumgebung, die von persönlichem und familiärem Umgang geprägt ist, Integration schneller und besser gelingt. Zusätzlich ist für das benötigte Sprachniveau die Branche maßgeblich. So können Berufe im Handel sprachintensiver sein als vergleichsweise im Handwerk.

### Integrationserfahrung senkt Hemmschwelle

Unternehmen, die bereits Geflüchtete beschäftigen, schätzen Hindernisse geringer ein als solche, die bisher noch nicht mit der betrieblichen Integration befasst sind. Dies veranschaulicht Abbildung 5. Einzige Ausnahme ist die Sprachbarriere, die auch die erfahrenen Unternehmen als schwerwiegend einschätzen. Grundsätzlich aber lässt sich folgern: Je mehr aktive Erfahrungen mit betrieblicher Integration, desto weniger Hemmschwellen und Ängste davor. Diese positiven Erfahrungen stehen auch im Einklang mit der Bereitschaft der praxiserfahrenen Betriebe, künftig ihr En-

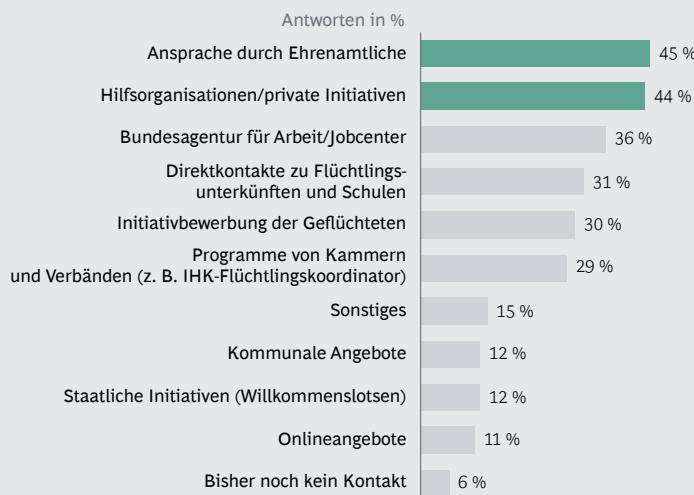
gagement weiter zu erhöhen und noch mehr Geflüchteten Praktika oder Ausbildungen zu ermöglichen.

### Informelle Kanäle dominieren

Betrachtet man die Wege der Kontaktaufnahme in Abbildung 6, wird ersichtlich, dass Unternehmen, die Geflüchtete einstellen, häufig informelle Kanäle und Netzwerke wählen, um Geflüchtete zu rekrutieren. Als Vermittler fungieren meistens nicht institutionalisierte Organisationen wie beispielsweise Hilfsorganisationen, Vereine und Träger der Flüchtlingshilfe (44 Prozent). Beispiele für diese Organisationen sind oft lokale Helferkreise. Aber auch ehrenamtliche Helfer (45 Prozent) in den örtlichen Flüchtlingsheimen stellen oft Kontakt zu potenziellen Bewerbern her.

Die Jobcenter der Bundesagentur für Arbeit (BA) können nur bei anerkannten Geflüchteten mit Aufenthaltstitel die Vermittlung in Arbeit aufnehmen. Viele Verfahren sind derzeit noch immer nicht abgeschlossen. Doch auch die zielgerichtete Vermittlung von Geflüchteten mit positivem Asylbescheid schreitet aufgrund laufender Integrationskurse und noch nicht erfasster Kompetenzen und Qualifikationen langsam voran. Entsprechend gering ist mit 36 Prozent im Umkehrschluss auch die Zahl der Unternehmen, die als Weg der Kontaktaufnahme zu Geflüchteten die BA und die Jobcenter nennen.

**ABBILDUNG 6 | Wege der Kontaktaufnahme zu Geflüchteten**



**Anmerkung:** n = 247; Mehrfachnennungen möglich.  
**Quelle:** NUIF-Mitgliederbefragung

Im weiteren Teil der Umfrage wird klar, dass auch der klassische Prozess der Bewerberauswahl – Bewerbung, gegebenenfalls Assessment-Center, Interviews – von Unternehmen, die Geflüchtete integrieren wollen, in der Regel modifiziert wird: Neben den klassischen Bewerbungsgesprächen nutzen sie vor allem Praxistests als zusätzliches Auswahlkriterium. Über 50 Prozent der antwortenden Unternehmen lassen Interessenten unter Aufsicht einen oder mehrere Tage zur Probe arbeiten. So können sie sich einen ersten Eindruck über Qualifikation, Motivation und auch Sprachkenntnisse der Geflüchteten verschaffen. Dies tun sie insbesondere vor dem Hintergrund, dass in Deutschland anerkannte Berufs- und Bildungsabschlüsse der Geflüchteten oftmals nicht vorliegen.

Dieses Vorgehen scheint sich zu bewähren. 60 Prozent der Unternehmen, die bereits Geflüchtete im Betrieb beschäftigen und dies in Zukunft ausweiten wollen, geben an, auch künftig Praxistests anwenden zu wollen.

Zudem zeigt sich, dass Unternehmen, die bereits seit längerem Geflüchtete beschäftigen, wahrscheinlich aufgrund ihrer Erfahrungen stärker als andere bestehende Angebote, beispielsweise von Kammern und Verbänden,

nutzen. Und sie profitieren bei der Suche nach neuen Bewerbern auch von der Mundpropaganda: Ihr Engagement spricht sich bei Geflüchteten und Helfern schnell herum. Entsprechend erhalten integrationsfreudige Betriebe auch vermehrt Initiativbewerbungen von Geflüchteten.

#### ANMERKUNGEN

1. Im Folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur die männliche Form verwendet.
2. Junge Menschen werden im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung an eine Ausbildung im Betrieb herangeführt. Zusätzlich ermöglicht die Einstiegsqualifizierung Betrieben einen (Wieder-)Einstieg in die betriebliche Ausbildung, falls sie noch nicht oder längere Zeit nicht mehr ausgebildet haben (Bundesagentur für Arbeit, August 2016).
3. Sprachniveaustufe nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER). B1 entspricht „fortgeschrittener Sprachverwendung“.
4. Geflüchtete, die eine Ausbildung absolvieren, werden für deren Gesamtdauer geduldet. Bleiben sie nach der Ausbildung im Betrieb, verlängert sich ihr Aufenthaltsrecht um weitere zwei Jahre (Integrationsgesetz der Bundesregierung, August 2016).
5. In der Vorrangprüfung wird kontrolliert, ob bevorrechtigte Bewerber – Deutsche, EU-Bürger oder sonstige bevorrechtigte ausländische Arbeitnehmer – für die freie Stelle zur Verfügung stehen (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Januar 2017).

# INVESTITIONEN ZAHLEN SICH AUS

ZUSÄTZLICHE KOSTEN RECHNEN SICH BEI MITARBEITER-  
KNAPPHEIT BEREITS NACH SECHS BIS ZWÖLF MONATEN

**D**IE INTEGRATION VON GEFLÜCHTETEN in den deutschen Arbeitsmarkt erfordert eine Anfangsinvestition. Die Erfahrungen der interviewten Unternehmen zeigen, dass Kosten vor allem in vier verschiedenen Bereichen anfallen: Suche und Auswahl, Sprachkurse, zusätzliche Qualifizierung und fortlaufende Betreuung. Diese Kosten fallen meist im ersten Jahr an. Danach berichten die Unternehmen davon, dass sich der zusätzliche Aufwand oft auf ein Minimum reduziert.

## Suche und Auswahl passender Kandidaten

Wie das vorherige Kapitel thematisiert hat, finden Geflüchtete oftmals über persönliche Netzwerke den Weg in Unternehmen. Häufigster Weg ist derzeit der Kontakt über ehrenamtlich Engagierte und deren Netzwerke in der Flüchtlingshilfe. Die Geflüchteten sowie ihre jeweiligen Qualifikationen sind den Helfern in der Regel sehr gut bekannt – genauso wie die Arbeitgeber in der Region. Die Ehrenamtlichen bringen beide zusammen.

Wenn Geflüchtete über staatliche Behörden den Weg ins Unternehmen finden, sind die Erfahrungen der Unternehmen sehr unterschiedlich. Zum Teil funktioniert die Vorauswahl der Behörden sehr gut. Oftmals aber schildern Unternehmen, dass die Behörden noch keine oder nur unpassende Kandidaten nennen können. Grund hierfür ist, dass Geflüchtete häufig noch nicht registriert und

auch ihre Qualifikationen und Neigungen bei den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern bisher nur unzureichend erfasst werden konnten.<sup>1</sup> Dies führt dazu, dass Unternehmen eine Vielzahl von Geflüchteten persönlich kennenlernen müssen, um deren Kompetenzen selbst in Erfahrung zu bringen. Gerade bei Unternehmen, die eine größere Anzahl von Geflüchteten anstellen können und wollen, ist die Suche nach Kandidaten oft ein großer Aufwandstreiber. Erfahrungen der Unternehmen haben gezeigt, dass intensives Netzwerken und Gespräche mit zahlreichen Kandidaten sowie die Ermittlung ihrer Qualifikationen und Neigungen oftmals zu einem zusätzlichen Zeitaufwand im Vergleich zum Regelfall in Höhe von etwa 15 Stunden pro Geflüchteten führen. Bei einem angenommenen Personalkostensatz von 50 € entspricht dies einem Betrag von 750 €.

## Unterstützung beim berufsbezogenen Spracherwerb

Sprachkurse stellen meist den größten Investitionsbedarf dar. Geflüchtete besitzen nach Abschluss des Integrationskurses in der Regel Sprachkenntnisse auf dem Niveau B1 (zumindest jedoch A2). Bis Mitte 2016 haben laut Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) 315.000 der Neuzuwanderer nach 2005 diesen Kurs absolviert. Für den Arbeitsalltag ist dieses Niveau trotzdem oftmals nicht ausreichend, da vor allem berufsspezifische Sprachkenntnisse fehlen. Unternehmen unter-



stützen den Spracherwerb geflüchteter Beschäftigter in der Regel auf drei unterschiedliche Arten: Als Erstes können sie externe Anbieter damit beauftragen, Sprachkurse für ihr Unternehmen durchzuführen. Die zweite Möglichkeit ist der Einsatz eigener Mitarbeiter. Vor allem Großunternehmen mit eigenen Akademien und Erfahrung im Einsatz von ausländischen Arbeitnehmern können hierbei auf bestehende Strukturen zurückgreifen. Dritte Möglichkeit ist die Nutzung eines vom BAMF geförderten Sprachkurses. Das BAMF hat sein Programm für berufsbezogene Sprachförderung seit Mitte 2016 deutlich erweitert. Die Schulungen bauen unmittelbar auf dem Integrationskurs auf und werden entweder vom Geflüchteten selbst oder vom Unternehmen bezahlt.

Abhängig von der Option, die ein Unternehmen nutzt, sind die Kosten unterschiedlich. Ausgehend von etwa sechs Unterrichtsstunden pro Woche entstehen Unternehmen durch den Einsatz externer Anbieter je nach Gruppengröße pro Teilnehmer Kosten in Höhe von etwa 1.500 € im Jahr. Übernimmt das Unternehmen die Kosten der BAMF-Kurse, fallen Ausgaben in Höhe von etwa 600 € an. Setzt man eigene Mitarbeiter ein und erfolgt der Unterricht während der Arbeitszeit, führt dies bei monetärer Bewertung des Zeiteinsatzes zu den höchsten Kosten – bei einem Personalkostensatz von 50 € pro Stunde, 300 Stunden Unterricht im Jahr und einer Gruppengröße von sechs Personen ergeben sich pro Geflüchteten Kosten in Höhe von 2.500 €.

### Qualifizierung als Schlüsselfaktor

Neben der Investition in Sprachvermittlung müssen Unternehmen oft auch zusätzliche Zeit in die Qualifizierung von Geflüchteten investieren. Der Umfang der zusätzlichen Maßnahmen ist dabei sehr unterschiedlich und abhängig von Branche und Unternehmensgröße. Unternehmen schätzen den Mehrbedarf bei Geflüchteten im Vergleich zum sonst üblichen Aufwand oftmals auf etwa 30 Prozent. Orientiert man sich an den durchschnittlichen Bruttokosten für Ausbilder in Höhe von über 4.000 € (Kosten für die Zeit, die das ausbildende Personal mit den Auszubildenden verbringt), ergeben sich Mehrkosten in Höhe von etwa 1.200 € jährlich.<sup>2</sup> Hinzu kommen häufig weitere Kosten für

Unterstützung in der Berufsschule. Unternehmen schätzen diese oft halb so hoch ein wie die der zusätzlichen Qualifizierung im Unternehmen. Dies würde Kosten in Höhe von etwa 600 € pro Jahr entsprechen.

### Betreuung im Alltag erleichtert das „Ankommen“

Zusätzliche Betreuung durch Paten ist oftmals ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die berufliche Integration von Geflüchteten. Auch wenn die interviewten Unternehmen von einer außergewöhnlichen Hilfsbereitschaft ihrer Mitarbeiter berichten, setzen sie doch des Öfteren auch auf strukturierte Patenprogramme. Dies ist meist keine Sonderlösung für Geflüchtete. Auch Praktikanten und Auszubildenden wird oftmals ein Pate zur Seite gestellt, jedoch ist die Unterstützung von Geflüchteten meist deutlich intensiver. Je nach Intensität sind dies eineinhalb Stunden pro Woche mehr als sonst üblich.

Erfolgt die Betreuung während der Arbeitszeit und nimmt man erneut einen Personalkostensatz von 50 € an, entstehen dem Unternehmen hierdurch Kosten von etwa 3.500 € jährlich.

### Anfangsinvestitionen von rund 7.500 € im ersten Jahr notwendig

Addiert man die Kosten für die zusätzliche Unterstützung, entstehen durchschnittliche Gesamtkosten in Höhe von etwa 7.500 € im ersten Jahr.<sup>3</sup> Je nach Gestaltung der Unterstützung kommen hierzu noch die Personalkosten für den Geflüchteten während der Qualifizierungsmaßnahmen – beispielsweise durch den Sprachunterricht. Ebenfalls stark beeinflusst werden die Kosten durch die Gestaltung der Unterstützung durch Kollegen: Erfolgt zum Beispiel die Betreuung durch Paten außerhalb der Arbeitszeit, können die Kosten auch bei einem Bruchteil der zuvor genannten, beispielsweise unter 1.000 €, liegen.

Setzt man diese zusätzlichen durchschnittlichen Kosten beispielsweise ins Verhältnis zu den durchschnittlichen Ausbildungskosten in Höhe von etwa 18.000 € im ersten Lehrjahr,<sup>4</sup> zeigt sich, dass die 7.500 € knapp 40 Prozent der Kosten entsprechen. Wie die Ausbildungskosten selbst, hängen auch die zusätzlichen Kosten für die Beschäftigung von Geflücht-



## ABBILDUNG 7 | Wirtschaftliche Betrachtung der Integration im ersten Jahr

Mehrwert <sup>1</sup>	Erträge	Förderungen	Zusätzliche Kosten im ersten Jahr
Mehrwert bei der Beschäftigung eines Geflüchteten	Erwirtschaftete Erträge der Geflüchteten im Unternehmen	Staatliche Unterstützungsmöglichkeiten für die berufliche Eingliederung <sup>2</sup>	Erforderliche Anfangsinvestition für die Integration im Unternehmen
$\begin{aligned} &\text{Mehrwert} \\ &= \\ &\text{Erträge} \\ &+ \\ &\text{Förderungen} \\ &- \\ &\text{Zusätzliche Kosten} \end{aligned}$	<p>Sobald Geflüchtete im Unternehmen einsatzbereit sind, erwirtschaften sie durch ihre produktiven Tätigkeiten Erträge für das Unternehmen</p>	<p>Der Staat unterstützt die berufliche Eingliederung Geflüchteter u. a. mit folgenden Hebeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingliederungszuschuss (EGZ)</li> <li>• Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH)</li> <li>• Assistierte Ausbildung (AsA)</li> <li>• Programm Weiterbildung Geringqualifizierter und Beschäftigter in KMU (WeGebAU)</li> <li>• BAMF-Programme zur berufsbezogenen Sprachförderung<sup>3</sup></li> </ul>	<p>Neben den regulären Lohnkosten fallen zusätzlich Mehrkosten bei der Integration Geflüchteter v. a. in den folgenden Bereichen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche und Auswahl</li> <li>• Berufsbezogener Spracherwerb</li> <li>• Qualifizierung</li> <li>• Betreuung</li> </ul> <p>Die genaue Zusammensetzung der Kosten findet sich in Abbildung 8 wieder.</p>
<p><b>Beispielunternehmen</b></p> <p>Firmensitz: Baden-Württemberg                  Industrie: Unternehmensbezogene Dienstleistungen<sup>4</sup> im handwerklichen Bereich                  Kundenkreis: Weltweites Netzwerk                  Mitarbeiteranzahl: &lt; 100                  Geflüchtete im Unternehmen: 2</p>			
Die zusätzlichen Kosten für Geflüchtete amortisieren sich bereits innerhalb des ersten Jahres	<p>Geleistete Arbeitsstunden                  1.600 h/Jahr                  Auslastung × 70 %                  Gewinn pro Arbeitsstunde × 10 €</p>	<p>Eingliederungszuschuss (EGZ)                  Bruttojahresverdienst 32.000 €                  EGZ × bis zu 50 %</p>	<p>Suche und Auswahl - 750 €                  Berufsbezogener Spracherwerb - 1.500 €                  Qualifizierung - 1.800 €                  Betreuung - 3.500 €</p>
Mehrwert + 19.650 €	Erträge + 11.200 €	Förderungen + 16.000 €	Zusätzliche Kosten - 7.550 €

**Quelle:** Die zugrunde gelegten Beträge für Erträge und Förderungen dieser wirtschaftlichen Betrachtung stammen aus einem anonymisierten Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Für die Kosten wurde der Durchschnitt aller untersuchten Unternehmen verwendet.  
<sup>1</sup>Mehrwert vor üblichen Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. <sup>2</sup>Informationen hierzu und zu weiteren Angeboten finden Sie unter [www.nuif.de/Foerderung](http://www.nuif.de/Foerderung). <sup>3</sup>Das Angebot besteht aus dem ESF-BAMF-Programm sowie der Verordnung über die berufsbezogene Deutschsprachförderung (DeuFöV). <sup>4</sup>Unter unternehmensbezogenen Dienstleistungen versteht man Dienstleistungen, die nicht von Privatpersonen, sondern nur von Unternehmen in Anspruch genommen werden.

## ABBILDUNG 8 | Erforderliche Anfangsinvestitionen für die Integration im ersten Jahr

Zusätzliche Kosten	Begründung der Mehrkosten für das erste Jahr	Berechnungslogik	Ø Gesamtkosten
Suche und Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensläufe der Geflüchteten sind oftmals nicht vergleichbar mit deutschen Standards (Zertifikate fehlen, Qualifikationen müssen validiert werden etc.)</li> <li>• Geflüchtete werden häufig über persönliche Netzwerke angestellt, da Recruiting über Stellenausschreibungen und Arbeitsagentur/Jobcenter noch nicht funktionieren</li> </ul>	$\begin{aligned} &\text{Zeitaufwand (15 Stunden)} \\ &\times \\ &\text{angenommener Personalkostensatz}^1 (50 \text{ €}) \end{aligned}$	= - 750 €
Berufsbezogener Spracherwerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trotz Absolvierung des Integrationskurses ist das Sprachniveau häufig nicht ausreichend und weitere Unterstützung notwendig</li> <li>• Berufsspezifische Sprachkenntnisse erlernen Geflüchtete besser „on the job“ im Unternehmen</li> </ul>	$\text{Kosten für externe Sprachkurse}^2$	= - 1.500 €
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ausbilder müssen Tätigkeiten oftmals vorzeigen, anstatt sie nur zu erklären</li> <li>• Um Prüfungen der Berufsschule zu bestehen, benötigen Geflüchtete häufig Nachhilfe</li> </ul>	$\begin{aligned} &\text{Zeitaufwand (36 Stunden)} \\ &\times \\ &\text{angenommener Personalkostensatz}^1 (50 \text{ €}) \end{aligned}$	= - 1.800 €
Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerade in der Anfangszeit benötigen Geflüchtete oftmals Unterstützung bei Alltagsthemen wie beispielsweise Behördengänge, Übersetzungen oder Wohnungssuche</li> </ul>	$\begin{aligned} &\text{Zeitaufwand (70 Stunden)} \\ &\times \\ &\text{angenommener Personalkostensatz}^1 (50 \text{ €}) \end{aligned}$	= - 3.500 €
<b>Summe</b>			<b>= - 7.550 €</b>

**Quelle:** Erfahrungswerte NUIF-Mitgliederbefragung  
<sup>1</sup>Betreuung der Geflüchteten erfolgt während der regulären Arbeitszeit. <sup>2</sup>Staatliche Angebote zur Sprachunterstützung sind Unternehmen oftmals nicht bekannt, daher werden Sprachkurse derzeit häufig über externe Anbieter organisiert.

## EINGLIEDERUNGSZUSCHUSS (EGZ)

Die Bundesagentur für Arbeit unterstützt die berufliche Eingliederung von Menschen, die am Arbeitsmarkt schwerer zu vermitteln sind. Dazu zählen auch Geflüchtete. Voraussetzungen: Die Gründe für die mangelnde Vermittelbarkeit müssen in der Person des künftigen Arbeitnehmers liegen, und die Förderung ist für die berufliche Eingliederung notwendig. Ein klassischer Anwendungsfall sind fehlende Fachkenntnisse, die im Rahmen einer längeren Einarbeitungsphase erst erworben werden müssen.

**Förderhöhe:** Bis zu 50 Prozent des regelmäßig gezahlten Arbeitsentgelts sowie 20 Prozent des pauschalierten Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag.

**Förderdauer:** Maximal zwölf Monate als monatlicher Zuschuss.

**Quelle:** Bundesagentur für Arbeit, Juli 2016; Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Februar 2017

**Förderantrag:** Ist rechtzeitig vor dem geplanten Beginn des Arbeitsverhältnisses bei den örtlichen Agenturen für Arbeit oder den Jobcentern zu stellen.

**Zu beachten:** Ein Rechtsanspruch auf einen EGZ besteht nicht. Bei der Gewährung handelt es sich grundsätzlich um eine Ermessensentscheidung. Der Arbeitgeber kann den Antrag für Geflüchtete mit Aufenthaltserlaubnis unmittelbar, für Geduldete und Asylbewerber nach Ablauf der Drei-Monatsfrist stellen.

### Weitere Informationen:

Beim örtlichen Arbeitgeberservice oder über die kostenfreie Servicenummer 0800 4555520.

## WEITERE FÖRDERMÖGLICHKEITEN

**Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH):** Diese bieten jungen Geflüchteten in Einstiegsqualifizierung (EQ) oder betrieblicher Berufsausbildung Unterstützung. Einzelfallförderungen werden in enger Absprache mit der zuständigen Agentur für Arbeit oder dem Jobcenter erbracht und vollständig von diesen getragen. Die Unterstützung reicht dabei von sozialpädagogischer Begleitung bis hin zum Abbau von Bildungs- und Sprachdefiziten.

**Assistierte Ausbildung (AsA):** Bei einer assistierten Ausbildung werden junge Geflüchtete und Unternehmen vor und während einer betrieblichen Berufsausbildung unterstützt. Sie umfasst individuelle Unterstützungsleistungen für die Geflüchteten und Hilfestellungen für die Unternehmen. Die Kosten hierfür trägt die Agentur für Arbeit beziehungsweise das zuständige Jobcenter.

**Quelle:** NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge, Januar 2017; Bundesagentur für Arbeit, November 2017

**Weiterbildung Geringqualifizierter und Beschäftigter in KMU (WeGebAU):** Das Programm WeGebAU der Bundesagentur für Arbeit unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, die ungelernen Beschäftigten die Möglichkeit geben wollen, sich während der Arbeitszeit weiter zu qualifizieren. Zur Förderung gehören unter anderem ein Arbeitsentgeltzuschuss und die (Teil-)Erstattung von Lehrgangskosten.

teten vom Berufsfeld ab. So belaufen sich die durchschnittlichen Ausbildungskosten für einen Bäcker auf etwa 12.500 €. <sup>5</sup> Ausgehend von den 40 Prozent liegen die zusätzlichen Kosten für die Beschäftigung Geflüchteter in diesem Berufsbild bei etwa 5.000 €.

## Kosten amortisieren sich über Erträge und Förderungen

Dass sich diese Investitionen insbesondere dort lohnen, wo Mitarbeiter knapp sind, belegt beispielhaft das Unternehmen Kremer Machine Systems (Spezialist für Industriemontage), für das der Fachkräftemangel ein bedeutendes Wachstumshindernis ist. Das Unternehmen investiert pro Geflüchteten inklusive monetär bewerteter Arbeitszeit etwa 6.200 €, vor allem in Sprachkurse und Qualifizierungsmaßnahmen. Diese Investitionen amortisieren sich bereits innerhalb eines halben Jahres, zum Teil sogar früher. Auch andere Unternehmen mit Fachkräftemangel wie beispielsweise WIWOX (Spezialist für innovative Verfahren zur professionellen Werkzeug- und Teilereinigung) schildern, dass sich Investitionen innerhalb des ersten Beschäftigungsjahres bezahlt machen.

Dass diese beiden Unternehmen keine Einzelfälle sind, zeigt der Blick auf die Knappheit von Mitarbeitern vor allem im Mittelstand. Die Ergebnisse der DIHK-Konjunkturumfrage bei den Industrie- und Handelskammern zum Jahresbeginn 2017 sind eindeutig: Der Fachkräftemangel wird seit 2016

als größtes Risiko bei der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen angesehen. <sup>6</sup> Weitere Studien zeigen, dass es etwa 80 Prozent der Mittelständler in Deutschland schwerfällt, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden – etwa jeder zweite Mittelständler beklagt, dass er Aufträge nicht annehmen kann, weil ihm geeignete Fachkräfte fehlen. Studien beziffern, dass dem Mittelstand hierdurch jedes Jahr knapp 50 Milliarden € Umsatz entgehen. <sup>7</sup>

Neben Erträgen, die Geflüchtete für das Unternehmen erwirtschaften, unterstützt auch die Bundesagentur für Arbeit die berufliche Eingliederung von Geflüchteten auf vielfältige Weise – beispielsweise wenn fehlende Fachkenntnisse im Rahmen einer längeren Einarbeitungsphase erst erworben werden müssen.

### ANMERKUNGEN

1. Kompetenztests zur standardisierten Erfassung beruflicher Vorerfahrung befinden sich derzeit in der Entwicklungsphase. Das Projekt wird von der Bundesagentur für Arbeit gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung durchgeführt (Bertelsmann Stiftung, Februar 2017).
- 2., 4. Bundesinstitut für Berufsbildung: Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung 2012, Dezember 2015.
3. Sprachkurse durch externe Anbieter einberechnet.
5. Bundesinstitut für Berufsbildung: BIBB-Erhebung zu Kosten und Nutzen der betrieblichen Ausbildung 2012/13 – Betriebliche Ausbildungskosten nach Ausbildungsberufen, Dezember 2015.
6. Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Exportschub trotz politischer Risiken. Ergebnisse der DIHK-Konjunkturumfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Januar 2017.
7. EY: Mittelstandsbarometer, Januar 2017.

# SCHNELL AMORTISIERT

Kremer Machine Systems investiert gezielt in Geflüchtete und profitiert davon gleich mehrfach



**F**ÜR KREMER MACHINE SYSTEMS aus dem nordrhein-westfälischen Gescher ist der Fachkräftemangel ein echtes Wachstumshindernis. Fehlendes Personal hat dazu geführt, dass der Spezialist für Industriemontagen bereits mehrfach Aufträge ablehnen musste. Geschäftsführer Tilman Mues verwendet inzwischen einen Großteil seiner Arbeitszeit auf die Mitarbeitersuche.

Eine Lösung sieht das Unternehmen in der Beschäftigung Geflüchteter mit entsprechender Berufserfahrung in Montage und Bau. Einstellungsvoraussetzungen sind neben ersten Erfahrungen in handwerklichen Berufen ein Aufenthaltstitel und die Bereitschaft, auch im Ausland zu arbeiten. Die Geflüchteten erhalten dieselben Vertragskonditionen wie neu eingestellte Mitarbeiter ohne Fluchthintergrund. Sie arbeiten von Anfang an bei internationalen Projekten mit. Derzeit sind drei Fachkraftstellen mit Geflüchteten besetzt – das entspricht 10 Prozent der Belegschaft.

Für die Eingliederung in das Unternehmen fallen natürlich Mehrkosten an. Rechnet sich das?

## **KOSTEN**

### **1. Suche und Auswahl**

*Vorgehensweise:* Die Suche nach geeigneten Geflüchteten läuft über die aktive Kontaktaufnahme zu Flüchtlingsunterkünften beziehungsweise über spezifische Inter-

netseiten wie workeer.de, eine Online-jobplattform für Geflüchtete. Insofern ist der Aufwand kostenneutral.

*Mehrkosten:* **geringfügig**

### **2. Sprachkurse**

*Vorgehensweise:* Englische Sprachkenntnisse sind bei Kremer ein Auswahlkriterium; Deutschkenntnisse und Fremdsprachenkenntnisse wie insbesondere Arabisch sind erwünscht. Das Unternehmen bietet den Geflüchteten die Teilnahme an einem Deutsch-Sprachkurs an. Dieser findet an zwei Abenden in der Woche mit jeweils zwei Unterrichtseinheiten statt. Insgesamt werden 80 Einheiten angeboten.

*Mehrkosten:* Der Sprachkurs mit 80 Stunden kostet **1.000 €**.

### **3. Qualifizierung**

*Vorgehensweise:* Das Unternehmen schätzt den Zeitraum, bis die Geflüchteten vollständig angelehrt sind, auf etwa zwei Jahre. Davon ist ein Viertel Lernzeit, ungefähr 1.000 Stunden. 20 Prozent dieser Zeit, also 200 Stunden, verbringen sie direkt mit dem Meister, der in dieser Zeit nur rund ein Drittel seiner Arbeitsleistung direkt für das Kundengeschäft aufwenden kann.



### ERTRÄGE

Gleichzeitig erwirtschaftet der Geflüchtete aber auch zügig Einkünfte für die Firma. Für den Einsatz beim Kunden rechnet das Unternehmen einen gewinnbringenden Stundenlohn ab. Und dies von Anfang an, da die Geflüchteten in der Regel sofort in den Außeneinsatz gehen.

Hinzu kommt der Eingliederungszuschuss zum Arbeitsentgelt. Kremer Machine Systems hat für jeden Geflüchteten in den ersten sechs Monaten des Arbeitsverhältnisses rund die Hälfte der Lohnkosten als Zuschuss von der Bundesagentur für Arbeit erhalten, das sind in Summe **8.400 €**. Dieser Zuschuss alleine übersteigt bereits die Mehrkosten.

### FAZIT

Den Mehrkosten von etwa 6.200 € stehen zusätzliche Einnahmen sowie der Eingliederungszuschuss gegenüber, sodass sich die Beschäftigung von Geflüchteten für Kremer bereits nach etwa sechs Monaten lohnt. Zusätzlich ermöglichen die Geflüchteten dem Unternehmen Wachstum, das bislang durch den Personalmangel ausgebremst wurde.

*Mehrkosten:* Bewertet man die anderen zwei Drittel Arbeitszeit des Meisters, die er mit der Betreuung des Geflüchteten verbringt – 135 Stunden – mit jeweils 30 € Stundenlohn, ergibt dies in Summe rund **4.000 €**.

#### 4. Betreuung

*Vorgehensweise:* In den ersten beiden Jahren erhalten die Geflüchteten von der Firma Beratung und Unterstützung, unter anderem bei der Wohnungssuche und bei Steuerangelegenheiten. Der Aufwand liegt bei durchschnittlich 40 Arbeitsstunden pro geflüchteten Mitarbeiter.

*Mehrkosten:* Bei einem Stundensatz von 30 € ergibt sich eine Summe von **1.200 €**. Zusammengerechnet fallen Mehrkosten von etwa **6.200 €** pro Geflüchteten an.

# GEFLÜCHTETE ALS FACHKRÄFTE

Bei WIWOX GmbH Surface Systems zahlt sich die Integration Geflüchteter bereits nach kurzer Zeit aus



SURFACE SYSTEMS

**E**INE VIELFALT VON NATIONALITÄTEN ist bei der WIWOX GmbH Surface Systems aus dem rheinischen Erkrath Alltag. 19 der 45 Mitarbeiter stammen aus dem Ausland, aus 13 verschiedenen Ländern. Der Spezialist für innovative Verfahren zur professionellen Werkzeug- und Teilereinigung sucht fast ständig neue Mitarbeiter. Die formellen Wege über die staatlichen Behörden funktionieren dabei nicht. Geschäftsführer Axel Hallensleben nutzte die Kontakte des Erkrather Vereins „füreinander“. Mit Erfolg: Aktuell sind drei Geflüchtete als Fachkräfte beziehungsweise Hilfsarbeiter angestellt, ein weiterer ist als Praktikant tätig.

Auf formale Qualifikationen kommt es bei WIWOX nicht an – entscheidend sind handwerkliche Fähigkeiten, Interesse und Motivation. Alle Kandidaten absolvieren zunächst ein Praktikum über zwei bis drei Monate. Ist die Beurteilung nach dieser Zeit positiv, folgt die Festanstellung – in der Regel zuerst als Hilfsarbeiter mit sukzessiver Heranführung an Facharbeitertätigkeiten, bis das Facharbeiterniveau erreicht ist. Die Integration dieser neuen Mitarbeiter in die Firma erfordert einen Mehraufwand, der sich im Einzelnen wie folgt quantifizieren lässt:

## KOSTEN

### 1. Suche und Auswahl

*Vorgehensweise:* Die Kontaktaufnahme mit dem Verein und die Auswahl der Geflüchteten verursachen bei WIWOX verhältnismäßig geringe Kosten.

*Mehrkosten:* Das Unternehmen beziffert die zusätzliche Arbeitszeit mit zwei bis drei Stunden pro Geflüchteten. Mit dem durchschnittlichen Bruttoverdienst von 25 € pro Stunde für interne Mitarbeiter multipliziert, ergeben sich Kosten von rund 75 €.

### 2. Sprachkurse

*Vorgehensweise:* Die Geflüchteten besuchen neben ihrer Arbeitszeit ehrenamtlich organisierte Sprachkurse und greifen auch gerne auf kostenloses Onlinematerial zurück. Zudem vermitteln auch die WIWOX-Mitarbeiter während der gemeinsamen Arbeit ihren neuen Kollegen in der Einarbeitungszeit berufsspezifisches Vokabular.

*Mehrkosten:* **keine**





Quelle: WIWOX GmbH Surface Systems

## FAZIT

Aufgrund der geringeren Qualifikation sind die Löhne der Geflüchteten zu Beginn ihrer Tätigkeit geringer. Meist erfolgt die Angleichung an das durchschnittliche Facharbeitergehalt nach 1,5 Jahren. Neben den Einsparungen beim Lohn erhält WIWOX Surface Systems auch einen Eingliederungszuschuss. Hierdurch zahlen sich die Einstellung und Qualifizierung von Geflüchteten für das Unternehmen bereits am Ende des ersten Jahres aus. Gleichzeitig eröffnet die überdurchschnittliche Motivation dieser neuen Mitarbeiter zusätzliche Chancen: Aktuell versucht WIWOX, über die Geflüchteten neue Geschäftsbeziehungen in deren Herkunftsländer zu knüpfen.

### 3. Qualifizierung

*Vorgehensweise:* Die Qualifizierung eines Geflüchteten dauert laut Werksleiter etwa 1,5 Jahre. Im ersten Jahr muss dieser rund drei Stunden pro Woche direkt mit dem neuen Mitarbeiter verbringen, im letzten Halbjahr reduziert sich dieser Aufwand auf etwa zwei Stunden pro Woche.

*Mehrkosten:* Hochgerechnet ergibt sich ein Zeitaufwand von etwa 200 Stunden. Setzt man hierfür einen Stundensatz von etwa 25 € an, entstehen somit Kosten in Höhe von **5.000 €**.

### 4. Betreuung

*Vorgehensweise:* Im Alltag benötigen die Geflüchteten anfangs Hilfe bei Themen wie Wohnungssuche, Behördengängen oder der Übersetzung von Briefen. Auch hier springen die Kollegen von WIWOX ein. Hallensleben kalkuliert dafür 20 Arbeitsstunden pro Geflüchteten.

*Mehrkosten:* Bei einem Stundensatz von 25 € ergibt sich eine Summe von **500 €**.

Zusammengerechnet fallen Mehrkosten in Höhe von rund **5.600 €** pro Geflüchteten an.

# POTENZIALE NUTZBAR MACHEN

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR UNTERNEHMEN BEI DER BERUFLICHEN INTEGRATION VON GEFLÜCHTETEN

**U**NTERNEHMEN, DIE GEFLÜCHTETE BESCHÄFTIGEN, leisten gesellschaftlich wertvolle Integrationsarbeit und können gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Um aus Bewerbern aber dauerhafte Mitarbeiter zu machen, müssen Firmen die Startphase aktiv steuern und gestalten. Erfahrungen der besuchten Unternehmen zeigen, dass es für die berufliche Integration wesentliche Erfolgsfaktoren gibt. Um einen gelungenen beruflichen Einstieg zu gewährleisten, muss die Brücke in die Arbeitswelt vorerst auf drei wesentlichen Pfeilern aufgebaut werden: Bestehende Fähigkeiten und Qualifikationen müssen durch Probearbeit im Unternehmen validiert werden. Im nächsten Schritt können die Geflüchteten im Rahmen von Praktika und Hospitanzen an den deutschen Arbeitsalltag herangeführt und ausgebildet werden. Um dabei Sprachbarrieren aus dem Weg zu räumen, ist es wichtig, die deutsche Sprache – und vor allem berufsbezogene Fachtermini – direkt „on the job“ zu vermitteln.

### 1. Berufliche Qualifikationen validieren

Geflüchtete verfügen in der Regel nicht über aussagekräftige, vergleichbare oder gar in Deutschland anerkannte Qualifikationsnachweise.

Zahlreiche Unternehmen bieten daher ein- bis zweiwöchige Probearbeit an, innerhalb derer Eignungen und Vorkenntnisse validiert wer-

den sollen. Die ersten Tage sollten dazu genutzt werden, den Geflüchteten die Abläufe im Unternehmen näherzubringen. Das Beobachten von Arbeitsabläufen steht in dieser Zeit im Vordergrund. Die Kandidaten können in dieser Phase auch signalisieren, ob sie einzelne Tätigkeiten oder ganze Arbeitsabläufe bereits kennen. Die Startphase dient auch dazu, die Kandidaten mit den notwendigen Sicherheitsvorkehrungen im Betrieb bekannt zu machen.

Die darauffolgenden Tage sollten dazu genutzt werden, um die konkreten Kenntnisse, Erfahrungen und Begabungen der Geflüchteten direkt im Arbeitsalltag zu testen. Im praxisnahen „Probieren“ können die Unternehmen so – selbst ohne offizielle Zeugnisse und Zertifikate – Vorerfahrungen und Neigungen der Bewerber validieren.

Gleichzeitig können sich die Unternehmen in dieser Zeit ein Bild davon machen, ob das Deutschniveau der Kandidaten bereits für die Ausübung des Berufs ausreicht. Sie können möglichen Nachholbedarf frühzeitig ermitteln und passgenaue Unterstützung organisieren. Zudem bieten die Praxiswochen neben dem gegenseitigen Kennenlernen eine gute Gelegenheit, die Geflüchteten an den deutschen Arbeitsalltag heranzuführen. Eine enge Abstimmung zwischen Behörden und Unternehmen erleichtert in dieser Zeit den Zugang zu sowie die Auswahl von passenden Kandidaten enorm; die Vorteile für Behörden sind



## FÖRDERUNG UND ANGEBOTE ÖFFENTLICHER STELLEN

Unternehmen, die Geflüchteten Einblick in den Betrieb bieten, können hierfür öffentliche Fördergelder abrufen. Dies ist über folgende Projekte möglich:

- Über die Einstiegsqualifizierung (EQ) der Bundesagentur für Arbeit erhalten Unternehmen für maximal zwölf Monate einen Zuschuss zur Vergütung von EQ. Sie gilt grundsätzlich für alle geflüchteten Menschen.
- Mit Maßnahmen bei einem Arbeitgeber (MAG) im Rahmen der Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung werden Praktika und Hospitanzen bis zu einer Maximaldauer von sechs Wochen gefördert. Die zuständige Agentur für Arbeit beziehungsweise das Jobcenter übernehmen die Kosten für die Anfahrt sowie im Rahmen der Maßnahme bewilligte Sprach- oder Fachkurse.
- Die Perspektive für Flüchtlinge (PerF) ist ein speziell für Geflüchtete entwickeltes dreimonatiges Programm zur Feststellung beruflicher Kompetenzen sowie zur Vermittlung von Sprachkenntnissen. Auch hier können die Vermittlungsfachkräfte in den Agenturen für Arbeit beziehungsweise die Integrationsfachkräfte in den Jobcentern entscheiden, ob die Teilnahme an einer entsprechenden Maßnahme gefördert werden kann.

**Quelle:** NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge; Bundesagentur für Arbeit, März 2016

ebenso eindeutig: Vom Unternehmen erfasste Kompetenzen können auch für spätere Vermittlungen an die Behörden weitergegeben werden. Am Beispiel der Friedhelm Loh Group aus dem hessischen Haiger, die mit 11.500 Mitarbeitern Lösungen für integrierte Wertschöpfungsketten im Steuerungs- und Schaltanlagenbau entwickelt und produziert, hat sich gezeigt, wie erfolgreiche Praxistests strukturiert werden können und wie die Zusammenarbeit mit Behörden gestaltet werden kann.

### 2. Mit dem deutschen Arbeitsalltag vertraut machen und ausbilden

Sind die Qualifikationen validiert und gegebenenfalls die passenden Kandidaten ausgesucht, kann der nächste Schritt der Eingliederung in die Arbeitswelt des Unternehmens folgen. Praktika oder Hospitanzen sind hierbei ein wirksames Instrument, um Geflüchteten die Gepflogenheiten und Regeln des deutschen Arbeitsalltags zu vermitteln und gleichzeitig die sprachlichen Fähigkeiten zu fördern. Bei Geflüchteten, die bereits Vorerfahrung haben, kann im Anschluss direkt die Teilbeziehungsweise Nachqualifizierung erfolgen. Mit dieser Maßnahme wird eine zielgerichte-

te Vorbereitung auf die Berufsausbildung oder auch die Voraussetzung für die Festanstellung in bestimmten Bereichen geschaffen.

Paten spielen eine entscheidende Rolle, um Geflüchtete beim Einstieg ins Unternehmen zu begleiten. Sie unterstützen oftmals bei Alltagsfragen wie etwa bei Behördengängen, Übersetzungen wichtiger Dokumente oder der Wohnungssuche. Zusätzlich können sie einen wesentlichen Beitrag zur Integration der Geflüchteten in die Unternehmenskultur leisten. Paten können ihren „Schützlingen“ Alltagsdeutsch, deutsche Gepflogenheiten am Arbeitsplatz sowie die jeweilige Unternehmenskultur näherbringen.

Natürlich sind Hospitanzen immer auch ein erster Schritt in Richtung dauerhafte Beschäftigung. Unternehmen und potenzielle Arbeitnehmer lernen sich kennen, und oftmals resultiert daraus eine Weiterbeschäftigung beziehungsweise Weitervermittlung an andere Unternehmen.

Geflüchtete, die bereits in ihrem Heimatland eine Universität besucht haben (17 Prozent der Geflüchteten mit positivem Asylbescheid im Alter zwischen 18 und 65 Jahren<sup>1</sup>), werden oft direkt im Anschluss eine Festanstellung finden. Für einen Großteil der 64 Prozent der Geflüchteten, die in ihrem Heimatland einer bezahlten Tätigkeit nachgegangen sind,<sup>2</sup> wird die Ausbildung jedoch ein wichtiger Zwischenschritt sein. Die Beispiele Charité und Daimler zeigen, wie die deutsche Arbeitswelt Geflüchteten erfolgreich nähergebracht werden kann. Das Beispiel thyssenkrupp verdeutlicht, dass Praktika mit einer Ausbildung Hand in Hand gehen können, und die Fallstudie von Betz-Chrom, wie durch Vielfalt und Integration dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann. Die Fallstudie des Berufsbildungszentrums der Remscheider Metall- und Elektroindustrie GmbH (BZI) zeigt, wie Unternehmen sich zusammenschließen, um Geflüchteten eine Brücke in den deutschen Arbeitsmarkt zu bauen. Das BZI Remscheid ist eine vom Arbeitgeber-Verband von Remscheid und Umgebung e.V. mitfinanzierte und mitgeführte Einrichtung, die die örtlichen Unternehmen bei der Personalausbildung unterstützt. Der Maschinenhersteller HORSCH wiederum setzt in einem ganzheitlichen Integrationskonzept bei der Ausbildung auf ein Gemeinschaftsprojekt.

### 3. Berufsspezifische Sprache „on the job“ vermitteln

Unternehmen sehen in der Sprachbarriere die größte Herausforderung. Neben externen staatlichen Maßnahmen gibt es auch internen Handlungsbedarf durch die Unternehmen. Denn in staatlichen Integrationskursen lernen Geflüchtete in der Regel ein Grundniveau der Sprache, es fehlt aber meist berufsspezifisches Vokabular.

Unternehmen müssen deshalb häufig mit zusätzlichen Kursen – in Kooperation mit staatlichen oder privaten Anbietern oder durch eigene Mitarbeiter – berufsspezifische Sprache vermitteln und bestehende Kenntnisse erweitern. Dies muss „on the job“ erfolgen, nicht nur ausschließlich im Klassenraum. Auch hier spielen (Sprach-)Patronen eine große Rolle. Das unternehmenseigene Sprachprogramm der AOK ist in dieser Studie ein Fallbeispiel für Sprachvermittlung in Unternehmen. Des Weiteren wird anhand der HypoVereinsbank gezeigt, wie Sprachförderung funktionieren kann, wenn die Mitarbeiter ehrenamtlich für eine Gruppe Geflüchteter der gemeinnützigen Initiative JOBLINGE den Unterricht übernehmen.

Abbildung 9 gibt einen Überblick, welche Erfahrungen die besuchten Unternehmen und Vereine in den hier beschriebenen Handlungsfeldern gemacht haben und welche Maßnahmenempfehlungen sich daraus ableiten lassen.








In den folgenden Kapiteln werden die verschiedenen Programme und Initiativen der Unternehmen und Vereine eingehend beschrieben.

#### ANMERKUNGEN

1. BCG-Analyse basierend auf BAMF-Daten: Aktuelle Zahlen zu Asyl, Dezember 2016; BAMF-Kurzanalyse Ausgabe 04/2016: Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Oktober 2016 (Daten durch Selbstauskunft auf freiwilliger Basis erhoben).

2. BAMF-Kurzanalyse Ausgabe 04/2016: Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Oktober 2016 (Daten durch Selbstauskunft auf freiwilliger Basis erhoben).

ABBILDUNG 9 | Maßnahmen der besuchten Unternehmen im Überblick

	Maßnahmenempfehlungen	Fallstudienbeispiele		
Handlungsfeld	<b>Berufliche Qualifikationen validieren</b> <b>1</b>	<b>Kompetenzfeststellung durch Praxistests und Probearbeit</b> <b>1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Praxistests und Probearbeiten ermöglichen die Kompetenzeinschätzung und -validierung bei fehlenden oder nicht bekannten Qualifikationen von Geflüchteten</li> <li>In ein- bis zweiwöchiger Probearbeit können tägliche Arbeitsabläufe, konkrete fachbereichsspezifische Tätigkeiten und Sicherheitsvorkehrungen direkt „on the job“ vermittelt werden</li> </ul>		
	<b>Mit dem deutschen Arbeitsalltag vertraut machen und ausbilden</b>	<b>Kooperation mit Behörden</b> <b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zugang zu Geflüchteten, Kandidatenauswahl und Einstellungsprozesse werden durch enge Abstimmung zwischen Behörden und Unternehmen erleichtert</li> <li>Erfasste Kompetenzen und Qualifikationen können nicht nur anderen Unternehmen, sondern auch Behörden zur Weitervermittlung transparent gemacht werden</li> </ul>		
		<b>Berufseinstieg durch qualifizierende Beschäftigungen</b> <b>3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mehrmonatige Praktika und/oder Kurzhospitanzen sind der erste vorbereitende Schritt, um den Übergang in eine Berufsausbildung zu ermöglichen</li> <li>Qualifizierende Beschäftigungen erleichtern die Berufsorientierung und den Eintritt in den deutschen Arbeitsmarkt, der als Direkteinstellung oft schwierig ist</li> </ul>		
		<b>Teil-/Nachqualifizierung</b> <b>4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildung in Teilmodulen ermöglicht eine zielgerichtete Vorbereitung auf die Berufsausbildung für Geflüchtete ohne oder mit geringer Berufserfahrung</li> <li>Nachqualifizierung von Geflüchteten mit Vorerfahrungen schafft Voraussetzungen für den Direkteinstieg in bestimmte Bereiche wie bspw. Mangelberufe oder Medizin</li> </ul>		
		<b>Patenprogramme</b> <b>5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Patenmodelle mit Mitarbeitern, bspw. 1 – 2 Stunden/Woche, unterstützen Geflüchtete beim Einstieg ins Unternehmen und helfen dabei, Netzwerke aufzubauen</li> <li>Paten helfen als Ansprechpartner bei Alltagsthemen wie Wohnungssuche oder Umgang mit Behörden und bringen Unternehmensalltag und deutsche Gepflogenheiten näher</li> </ul>		
		<b>Weitervermittlung an andere Unternehmen</b> <b>2</b>	<b>Weitervermittlung an andere Unternehmen</b> <b>6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abgeschlossene Praktika oder Ausbildungen können als Sprungbrett zur Weitervermittlung an andere Unternehmen oder Partnerbetriebe dienen</li> <li>Weiterempfehlungen und regionale Vernetzung zwischen den Betrieben erleichtern den Zugang und die Einstellung von Geflüchteten</li> </ul>	
			<b>Berufsspezifische Sprache „on the job“ vermitteln</b>	<b>Interne berufsbezogene Sprachförderung</b> <b>7</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kombination aus Sprachförderung, etwa 4 – 6 Stunden/Woche, und praktischer Arbeit bewirkt schnelle Sprachverbesserung bei Geflüchteten</li> <li>Berufsspezifische Fachtermini lassen sich am besten direkt „an der Werkbank“ praktizieren und verankern</li> </ul>
	<b>Kooperation mit externen Sprachanbietern</b> <b>3</b>	<b>Kooperation mit externen Sprachanbietern</b> <b>8</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kleine Unternehmen ohne entsprechende interne Kapazitäten können mithilfe regionaler Kooperationen gezielte Sprachförderung selbst organisieren</li> <li>Virtuelle Sprachkurse, bspw. durch Videokonferenzen, erleichtern die Sprachvermittlung an Geflüchtete für kleinere Standorte oder in ländlichen Gebieten</li> </ul>		

# SCHNELLER EINSTIEG AN DER WERKBANK

Friedhelm Loh Group: Über Praxistests für Ausbildung qualifizieren



**D**AS INTERNATIONAL TÄTIGE UNTERNEHMEN mit Hauptsitz im hessischen Haiger entwickelt und produziert mit seinen 11.500 Mitarbeitern Lösungen für integrierte Wertschöpfungsketten im Steuerungs- und Schaltanlagenbau und bietet IT-Infrastruktur vom einzelnen Container bis zum Rechenzentrum. Als Pionierunternehmen kümmerte sich die Friedhelm Loh Group bereits im Sommer 2015 um die Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt. Die Unternehmensgruppe entwickelte ein besonderes Programm zur Qualifizierung der Geflüchteten für eine Ausbildung.

Bereits in der ersten Jahreshälfte 2015 fragte die Friedhelm Loh Group aktiv beim Lahn-Dill-Kreis nach potenziellen Kandidaten für ein Praktikum mit anschließender Berufsausbildung. Die Kreisverwaltung benannte gemeinsam mit weiteren zuständigen Behörden 20 Geflüchtete. Nach einem ersten Auswahltermin zur Abklärung der Deutschkenntnisse der potenziellen Teilnehmer konnte der Landkreis der Friedhelm Loh Group 14 Personen als geeignete Kandidaten für ein Praktikum nennen.

Die erste Herausforderung für die Ausbilder: Die Geflüchteten hatten keinerlei aussagekräftige Nachweise über ihre schulische und berufliche Ausbildung und Qualifikationen. Die Friedhelm Loh Group entschied sich daher für eine pragmatische Lösung und lud die 14 Kandidaten zu einer Probearbeitswoche für ein Praktikum ein. Am ersten Tag der Pro-

beweche bekamen alle 14 Praktikanten eine gemeinsame Einführung ins Unternehmen und konnten erste Fragen stellen. Somit lernten sich die Praktikanten auch untereinander kennen und konnten erste Kontakte knüpfen. Nach der gemeinsamen Auftaktveranstaltung ging es dann für jeden Praktikanten in die jeweilige Fachabteilung. Sie bekamen in der Ausbildungswerkstatt kleine Projektaufgaben und wurden dabei von den Ausbildern geschult und betreut. Wichtig war, dass die Praktikanten in derselben Abteilung blieben, um nicht zu vielen Veränderungen ausgesetzt zu sein und um einen beständigen Eindruck von der Arbeit während der Woche zu gewinnen. Im täglichen Praxisumgang und in Gesprächen konnte das Unternehmen wichtige Informationen zu Qualifikationen, Sprachkenntnissen und zur generellen Eignung und Neigung der Praktikanten für eine Beschäftigung in der Industrie sammeln.

Als Ergebnis der Einstufungswoche zeigte sich, dass vier der Geflüchteten ihre Sprachkenntnisse noch weiter verbessern mussten und daher noch nicht für ein Praktikum infrage kamen. Zwei Teilnehmerinnen stellten während der Probeweche fest, dass sie sich eher für eine Tätigkeit im sozialen Bereich interessierten. Sie orientieren sich jetzt in Richtung Altenpflege, in der sie sehr gute Chancen auf Weitervermittlung haben.



8 der 14 eingestuftes Geflüchteten konnten somit ein dreimonatiges Praktikum bei Rittal, der größten Tochtergesellschaft der Friedhelm Loh Group, beginnen. Neben dem Erlernen der Grundfertigkeiten in der Metallverarbeitung und Elektrotechnik wurden sie an einem Vormittag pro Woche von einer Lehrerin der unternehmenseigenen Loh Academy unterstützt. Der berufs- und betriebsbezogene Deutschkurs half den Teilnehmern dabei, Arbeitsbeschreibungen, Sicherheitsanweisungen oder Betriebsanleitungen von Maschinen zu verstehen. Um ihre betriebliche, aber auch gesellschaftliche Integration optimal zu unterstützen, beriet ein Sozialarbeiter des Kreises sie zudem bei beruflichen und privaten Anliegen. Die Praktikanten erhielten außerdem Unterstützung von Azubi-Paten aus dem zweiten und dritten Lehrjahr, die mit ihnen zusammenarbeiteten und sie auf Augenhöhe bei der Bewältigung des Arbeitsalltags begleiteten. Nach Feierabend ging es mit den Azubi-Kollegen auf den Fußballplatz, denn auch Sport hilft bei der Integration.

**Erfreuliche Bilanz:** Nach drei Monaten im Praktikum konnte Rittal allen Teilnehmern die Ausbildungsreife schriftlich bescheinigen. Zwei von ihnen absolvieren jetzt eine Ausbildung bei Rittal, ein Praktikant konnte vom Landkreis als Azubi an einen anderen Betrieb vermittelt werden. Zwei weitere Praktikanten setzten sich das Ziel, den deutschen Hauptschulabschluss zu machen, um noch bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben. Ein Teilnehmer entschied sich aus finanziellen Gründen für eine Hilfsarbeitertätigkeit in einem anderen Unternehmen. Ein Praktikant zog zu einem Familienmitglied in ein anderes

Bundesland und ein weiterer ist längerfristig erkrankt und daher nicht arbeitsfähig.

Die beiden zusätzlichen Azubis bei Rittal lernen ihren Beruf nach einer Vier-Stufen-Methodik: Anstelle des in technischen Ausbildungen herkömmlichen Lernprozesses „Erklären und Üben“ werden hier die Stufen „Erklären – Vormachen – Nachmachen – Üben“ praktiziert. Und das mit Erfolg: Wie Ausbildungsleiter Matthias Hecker bestätigt, brauchen die beiden Geflüchteten zuweilen zwar etwas länger, um Übungen zu verstehen und auszuführen, das jedoch machen sie mit einem enormen Ehrgeiz wett.

Darüber hinaus ist bei den theoretischen Aufgaben in der Berufsschule Unterstützung durch Paten gefragt. Einer der Azubis erhält daher Unterricht von einer Patin, die ihm beim Erlernen der Grundlagen in Elektrotechnik und Maschinenbau, aber auch der deutschen Sprache unterstützt.

„Wir sind mit dem Erfolg der beiden Integrationsprojekte zufrieden: Zukünftig soll im Unternehmen die Quote der Geflüchteten unter den gewerblich-technischen Auszubildenden bei 10 Prozent liegen.“

*Dr. Friedhelm Loh, Inhaber und Vorstandsvorsitzender, Friedhelm Loh Group*

„Ich wünsche mir, dass ich ein gutes Leben aufbauen kann. Und wenn ich noch besser Deutsch spreche, möchte ich weiterlernen und Mechatroniker werden.“

*Khaibar Fatehzada, Auszubildender bei der Friedhelm Loh Group, 2013 aus Afghanistan geflüchtet*



# BRÜCKE IN DEN ARBEITSMARKT

Daimler bietet für Geflüchtete sogenannte Brückenpraktika mit Praxiseinsatz und Sprachkurs an

## DAIMLER

**D**AIMLER ENGAGIERT SICH SEIT Langem und auf vielfältige Weise in der Geflüchtetenhilfe und unterstützt die berufliche und soziale Integration von Geflüchteten in Deutschland. Die Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt allein auf Basis ihrer bisherigen Qualifikationen ist kein einfaches Unterfangen. Es geht darum, ein Verständnis des deutschen Arbeitsalltags zu vermitteln und die Kenntnisse der deutschen Sprache zu verbessern. Mit dem Brückenpraktikum erreicht Daimler diese Ziele und ebnet Geflüchteten erfolgreich den Weg in den deutschen Arbeitsmarkt. Das mindestens 14-wöchige Brückenpraktikum verknüpft praktische Arbeit und Einblicke in den deutschen Arbeitsalltag mit intensiven Sprachkursen. Ziel ist es, erfolgreiche Teilnehmer an andere Unternehmen und Zeitarbeitsfirmen oder in eine Berufsausbildung – gegebenenfalls auch bei Daimler – weiterzuvermitteln.

Daimler kooperiert beim Brückenpraktikum seit Sommer 2015 mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter an den jeweiligen Standorten. Als weltweit tätiger Automobilhersteller konnte das Unternehmen nicht nur seine Personalexpertise, sondern auch sein Netzwerk in das Projekt mit einbringen. Wie ist das Brückenpraktikum nun organisiert? In einem ersten Schritt bauen Jobcenter und Arbeitsagenturen den Kontakt zu Geflüchteten auf und prüfen in Vorgesprächen die von Daimler definierten Auswahlkriterien:








Affinität zum Beruf, Aufenthaltstitel und ein ausreichendes Sprachniveau.

Adham aus Syrien konnte hier punkten: Er besuchte in seinem Heimatland Realschule und Gymnasium. Dabei lernte er auch Englisch. Nach einer Zwischenstation im Libanon flüchtete er nach Deutschland, wo sein Asylantrag genehmigt wurde. Nach dem Vorgespräch mit dem örtlichen Jobcenter bewarb sich Adham für das Brückenpraktikum bei Daimler. Dort war man überzeugt von seinen Qualifikationen, und Adham startete Ende 2015 im Pilotbrückenpraktikum im Mercedes-Benz-Werk Stuttgart-Untertürkheim.

Jeder Arbeitstag des Praktikums besteht aus dreieinhalb Stunden Schichtarbeit und dreieinhalb Stunden Sprachkurs. Daimler führte das Brückenpraktikum 2016 an allen deutschen Standorten mit bislang rund 600 Teilnehmern ein. Für 2017 sind weitere Brückenpraktika geplant.

Adham begann seinen ersten Arbeitstag zusammen mit 40 anderen Geflüchteten, darunter größtenteils Syrer und Afghanen verschiedenen Alters und mit unterschiedlichen Vorqualifikationen: Das Spektrum reichte vom Augenoptiker über Kfz-Mechaniker und Schneider bis zum Vermessungstechniker. Ihre Schichten leisteten die Praktikanten zunächst in der Logistik; nach sechs Wochen wechselten sie in die Produktion zur Achsen-

## ABBILDUNG 10 | Daimler AG: Beispielhafter Welcome Day in drei Sprachen

		Hr. Fr.			
07:30–07:45 15'	Begrüßung / <i>welcoming speech</i> / كلمة ترحيب		Hr.		
07:45–08:00 15'	Ablauf des Welcome Day / <i>timetable and course of events</i> / برنامج اليوم		Hr.		
08:00–08:15 15'	Vorstellung Hr. El Gamali / <i>presentation of Mr. El Gamali</i> / المهندس هاني الجمال		Hr.		
		Fr. Hr.			Fr. Hr.
08:15–09:15 60'	Allgemeine Informationen / معلومات عامة		08:15–09:15 60'	Allgemeine Informationen / <i>general information</i>	
09:15–09:45 30'	Frage-Antwort-Runde / أسئلة واجابات		09:15–09:45 30'	Frage-Antwort-Runde / <i>questions and answers</i>	
09:45–11:30 105'	Spracheinschätzung / تقييم مهارات اللغة الألمانية Verträge unterschreiben / توقيع عقود التدريب Schuhe auswählen / اختيار أحذية السلامة		09:45–11:30 105'	Spracheinschätzung / <i>language skills evaluation</i> Verträge unterschreiben / <i>signing of work contracts</i> Schuhe auswählen / <i>distribution of safety footwear</i>	
11:30–12:30 60'	Mittagessen / طعام الغداء		11:30–12:30 60'	Mittagessen / <i>lunch</i>	
12:30–14:00 90'	Arbeitsplatz kennenlernen / التعرف على محلات العمل		12:30–14:00 90'	Arbeitsplatz kennenlernen / <i>See your workplace</i>	

Quelle: Daimler AG, Dezember 2016

fertigung. An anderen Standorten gibt es auch kaufmännische Praktikumsplätze. Die Vergütung übernimmt für die ersten sechs Wochen die Arbeitsagentur, danach Daimler selbst; den Sprachkurs trägt das Unternehmen komplett. Der Kontakt mit dem deutschen Arbeitsleben findet für Adham und alle anderen schon vor Schichtbeginn um 6 Uhr statt, denn die Geflüchteten organisieren ihre pünktliche Ankunft mit öffentlichen Verkehrsmitteln selbst.

Die Sprachförderung – das zweite zentrale Element des Brückenpraktikums – folgt einem einheitlichen Konzept, das Daimler zusammen mit der Agentur für Arbeit entwickelt hat. Am ersten Tag gibt es noch eine mehrsprachige Einführung in Deutsch, Englisch und Arabisch. Ab dem zweiten Tag gilt: nur noch Deutsch! Wie das geht? Etwa indem gezielt über Bilder kommuniziert wird. Adham sieht im Nachgang besonders den Sprachkurs als hilfreich an. Im Sprachkurs lernten die Teilnehmer zudem, ihre Lebensläufe vorzubereiten, und trainierten Bewerbungsgespräche. Paten, die jedem Praktikanten in den Fachbereichen zugeordnet waren und häufig sogar die Muttersprache des Geflüchteten beherrschten, erleichterten zudem die Vermittlung von Know-how und Sprache.

Harald Ulrich, Personalmanager im Werk Stuttgart-Untertürkheim und Mitgestalter des Pilotbrückenpraktikums, betont, dass es wichtig sei, den Geflüchteten von Anfang an die Bedeutung guter Sprachkenntnisse zu verdeutlichen: „Ich sage den Teilnehmern, dass

Sprache essenziell ist, und wenn die passt, ist eine erfolgreiche Weitervermittlung in ein anderes Unternehmen wahrscheinlicher.“ Das unterschiedliche Sprachniveau der Geflüchteten ist eine Herausforderung. Bei Daimler lassen sich Kandidaten mit unterschiedlichem Sprachniveau an großen Standorten, aber in verschiedenen Gruppen auffangen. Schwieriger ist es bei kleineren Gruppen, wenn alle Praktikumssteilnehmer in einem Sprachkurs sind. Monika Schulze, Referentin für Personal- und Arbeitspolitik bei Daimler, betont, dass es intern wichtig sei, auch die Belegschaft regelmäßig über die Maßnahmen des Unternehmens für Geflüchtete zu informieren. Entscheidend war auch die Einbindung des Betriebsrats von Beginn an, um sicherzustellen, dass keine Benachteiligung anderer Mitarbeitergruppen entsteht.

Zum Abschluss des Praktikums hielten alle Teilnehmer ein Zeugnis und ein Sprachzertifikat in den Händen. Und Daimler kümmerte sich weiterhin aktiv um die berufliche Zukunft der Teilnehmer. So konnte das Unternehmen viele über eine eigens im Brückenpraktikum initiierte Jobbörse weitervermitteln: sowohl in Zeitarbeitsfirmen als auch in andere Betriebe zur Ausbildung. Viele werden auch weitere Sprachkurse besuchen. 20 Praktikanten übernahm der Automobilhersteller selbst in Ausbildung im Rahmen eines zusätzlichen Kontingents von 50 Ausbildungsplätzen speziell für Geflüchtete – auch Adham, den seine Mitauszubildenden kürzlich sogar zu einem ihrer Sprecher wählten.

# INTERNATIONALISIERUNG ALS CHANCE

Charité startet Qualifizierungsprojekt für Ärzte und Pflegekräfte



**I**N DER MEDIZIN IST, wie in vielen anderen Bereichen auch, ein stetiger Austausch über die Grenzen hinweg wichtig. So gibt es seit vielen Jahren in der Aus- und Weiterbildung einen Trend zur Internationalisierung, um dem zunehmend globalisierten Bildungs- und Arbeitsmarkt gerecht zu werden – beste Voraussetzungen für die berufliche Integration von Geflüchteten.

Internationalität ist auch ein Markenzeichen der Berliner Charité, der größten Universitätsklinik Europas. Menschen aus 89 Ländern arbeiten und studieren dort. Seit Ende 2016 bietet die Universitätsklinik speziell für Geflüchtete zwei Programme an, um Ärzten und Pflegern den Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Das Programm für geflüchtete Ärztinnen und Ärzte wurde gemeinsam mit der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter konzipiert. Dabei konnte man auf zahlreiche bestehende Programme der Charité International Academy zurückgreifen, die schon seit Langem ausländische Ärzte schult.

Ziel ist es, durch gezieltes Sprachtraining, Coaching und Hospitationen im Krankenhaus geflüchtete Ärzte optimal auf eine Festanstellung in Deutschland vorzubereiten.

Die erste Gruppe mit insgesamt acht Ärzten, die in persönlichen Bewerbungsgesprächen

ausgewählt wurden, hat im Januar 2017 das Programm begonnen.

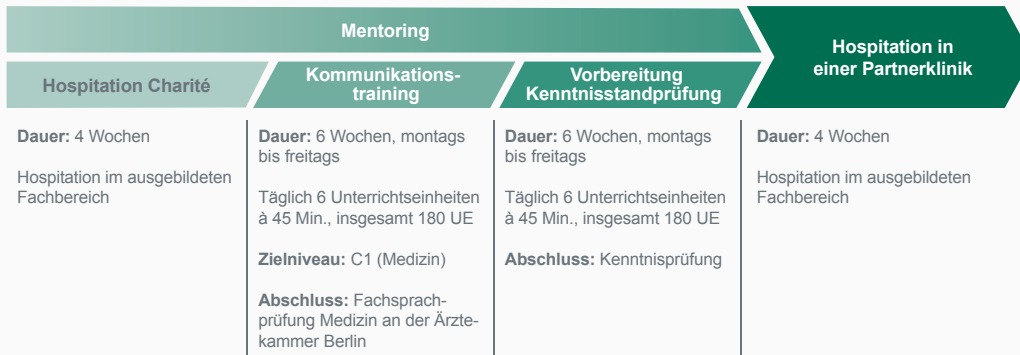
Das Programm ist vierstufig aufgebaut. Zunächst begleiten die Geflüchteten in ihrem jeweiligen Fachbereich vier Wochen lang Ärzte bei der täglichen Arbeit. Es folgt ein sechswöchiges Kommunikationstraining. Der intensive Sprachunterricht konzentriert sich auf berufsbezogenes Deutsch. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Verbesserung der Kommunikation mit den Patienten. Die Teilnehmer üben Anamnesegespräche und die Verständigung mit Kollegen und Vorgesetzten in Form von Fallvorstellungen, Diskussionen von Differenzialdiagnosen und Gesprächen mit dem Oberarzt. Das Sprachzielniveau liegt bei C1 – also über dem von Geflüchteten normalerweise geforderten B2-Niveau.

Die Teilnehmer schließen diesen Teil des Programms mit der Fachsprachprüfung Medizin an der Ärztekammer Berlin ab. Der folgende Vorbereitungskurs zur Kenntnisprüfung dauert ebenfalls sechs Wochen. Bei dieser Prüfung müssen die ausländischen Ärzte nachweisen, dass sie über das gleiche Wissen verfügen, das auch von inländischen Absolventen medizinischer Hochschulen verlangt wird. Neben dem prüfungsrelevanten Fachwortschatz in den Bereichen Innere Medizin und Chirurgie werden die wichtigsten Themengebiete – beispielsweise ein Crashkurs in Pharmakologie – fallorientiert trainiert. Da



## ABBILDUNG 11 | Viermonatiges Qualifizierungsprogramm der Charité

Mentoring: Berufliches Coaching, Austausch mit Kollegen desselben Berufs, Unterstützung bei Kontakten oder Bewerbungen, fachlichen Themen oder bei alltäglichen Fragen



Quelle: Charité, Januar 2017

oftmals signifikante Unterschiede zwischen der ärztlichen Ausbildung des Herkunftslandes der Geflüchteten und der ärztlichen Ausbildung in Deutschland bestehen, ist die Prüfung eine Voraussetzung zur Anerkennung der Qualifikation.

Abschließend hospitieren die Teilnehmer ein weiteres Mal - diesmal in einer der Partnerkliniken der Charité. Die geflüchteten Ärzte erhalten dadurch vertiefende Einblicke in das deutsche Krankenhauswesen und können Netzwerke aufbauen, die möglichst in eine Weiterbeschäftigung münden. Die Hospitationen finden in Kliniken statt, die auch Bedarf für einen entsprechenden Facharzt haben. Alle Programmelemente werden von Mentoren begleitet, die Kontakte herstellen können oder bei Bewerbungen und fachlichen Themen unterstützen.

Gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit haben die Charité und Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH – des Wei-

teren ein Pilotprogramm entwickelt, um Geflüchteten den Pflegeberuf näherzubringen. Damit trägt die Charité auch der Tatsache Rechnung, dass der Pflegebereich seit vielen Jahren an vielen Orten unter Personalmangel leidet.

Ziel des Programms Sprachkompetenz und Berufsorientierung (SpraBo) ist es, den Teilnehmern Einblick in den Pflegeberuf zu geben, Arbeits- und Entwicklungschancen aufzuzeigen und sie gegebenenfalls auf eine Ausbildung in einem Pflegeberuf vorzubereiten. Voraussetzung ist Sprachniveau A2 oder B1. Der Kurs dauert sechs Monate; er beinhaltet intensiven Deutschunterricht und bietet eine praxisnahe Berufsorientierung. So sind betreute Schnupperpraktika im ambulanten, teilstationären und stationären Pflegebereich der Charité sowie bei Vivantes und deren Kooperationspartnern vorgesehen. Rund 20 Frauen und Männer haben Anfang Dezember 2016 mit dem ersten Kurs begonnen.

# SICH IN DER PRAXIS FÜR DIE AUSBILDUNG BEWEISEN

Mit dem Programm „we.help“ bietet thyssenkrupp zusätzliche Praktika und Ausbildungsplätze für Geflüchtete



thyssenkrupp

**D**R. HEINRICH HIESINGER, VORSTANDSVORSITZENDER von thyssenkrupp, ist sich sicher: „Arbeit ist ein entscheidender Motor für Integration. Deutschland hat mit dieser Formel bereits in der Vergangenheit Millionen von Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft erfolgreich eingegliedert.“ Aus diesem Grund schuf der Industriekonzern im September 2015 mit dem Programm „we.help“ zusätzliche Stellen für Geflüchtete: 230 Praktikums- und 150 reguläre Ausbildungsplätze sowohl im gewerblichen als auch im kaufmännischen Bereich will das Unternehmen bis Ende 2017 an unterschiedlichen Standorten in Deutschland besetzen.

Qualität zählt zu den zentralen Leistungsversprechen von thyssenkrupp. Dieser Anspruch beginnt schon bei der Auswahl potenzieller Kandidaten. Denn schlussendlich lautet die Zielsetzung, dass alle Kandidaten qualifizierte Tätigkeiten als vollwertige Mitarbeiter verrichten können. Entsprechend achten die Personalverantwortlichen darauf, bereits bei der Besetzung der Praktika die bisherigen Einstellungsstandards möglichst beizubehalten. Das heißt auch, die Geflüchteten so zu behandeln wie alle anderen Arbeitnehmer auch. Während des mehrwöchigen Praktikums lernen die Geflüchteten die deutschen Gepflogenheiten am Arbeitsplatz, die Unternehmenskultur der thyssenkrupp AG und die spezifischen Berufsfelder kennen. Wie allen anderen Prak-

tikanten auch steht den Geflüchteten ein Mentor zur Seite, der ihnen den Einstieg in den Konzern erleichtern soll.

Wer sich hier bewährt, hat gute Chancen auf einen Ausbildungsvertrag. Nadine Specht, Ausbilderin am Standort Essen, prüft in Personalgesprächen den Werdegang und die persönliche Motivation der Kandidaten. Und sie erklärt den Geflüchteten das oft unbekannteduale Ausbildungssystem in Deutschland. Dr. Sabrina Munsch, Projektleiterin von „we.help“, formuliert drei klare Kriterien für die Einstellung: Die Kandidaten müssen einen gültigen Aufenthaltstitel besitzen; dieser darf auch befristet sein. Weitere Voraussetzungen sind ein Mindestsprachniveau von B2 und der Nachweis einer mit dem deutschen Hauptschulabschluss vergleichbaren Schulbildung. „Diese Vorgaben sind die Basis, um die hohe geplante Anzahl an Praktikums- und Ausbildungsplätzen mit Geflüchteten besetzen zu können und gleichzeitig die Anforderungen an Kandidaten nicht zu verwässern“, erklärt Dr. Munsch.

47 Geflüchtete absolvieren bereits eine duale Ausbildung innerhalb des „we.help“-Programms. Unter ihnen auch der 22-jährige Abdoulaye Keita. Mit 16 Jahren flüchtete er allein aus Guinea nach Deutschland. Mit nur geringen Sprachkenntnissen kämpfte er sich durch den Hauptschulabschluss, machte dann



den Realschulabschluss und schließlich das Fachabitur. In Andernach bei der Tochtergesellschaft thyssenkrupp Rasselstein beginnt er nun eine Ausbildung zum Mechatroniker. „Danach möchte ich meinen Meister machen und vielleicht einmal selbst Ausbilder sein, für deutsche und ausländische Lehrlinge – das wäre mein Traum.“

Die Ausbildung bringt nicht nur Tätigkeiten im Unternehmen mit sich, sondern auch die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer, die es zu bestehen gilt. Die größte Hürde ist hier wieder die Sprache. Alle Geflüchteten, die bei thyssenkrupp eine Ausbildung absolvieren, erhalten daher vom Konzern 1,5 Stunden pro Woche zusätzliche externe Sprachtrainings, um berufsspezifische Fachbegriffe zu lernen. Dies geschieht entweder in Präsenzform oder per Videotelefonie für kleinere Standorte, die keine eigene Sprachgruppe haben.

Die Netzwerke in ihrer Auszubildendengruppe und ihrer Sprachgruppe helfen den Geflüchteten zudem, berufliche und private Frage-

stellungen zu klären. Als dritter Bezugspunkt dienen die Ausbilder, die über ihre eigentliche Rolle hinaus einerseits als Sprachlehrer und andererseits oft auch als Ratgeber aktiv sind. Sie tauschen sich in regelmäßigen Meetings über die verschiedenen Standorte hinweg aus. Hier zeigte sich unter anderem, dass es sinnvoll ist, die Praxisstationen innerhalb einer Abteilung auf einen längeren Zeitraum als die üblichen drei Monate auszudehnen. Das gibt den Geflüchteten mehr Zeit zum „Ankommen“.

Seit dem Start des „we.help“-Programms setzt thyssenkrupp bei der Rekrutierung geeigneter Kandidaten für Praktika und Ausbildungsplätze stark auf externe Unterstützung: etwa durch ehrenamtliche Hilfsorganisationen, Bildungseinrichtungen, Jobcenter sowie Unternehmensnetzwerke. Für alle Beteiligten ist es bis heute ein ständiger Lernprozess. Trotz spürbar verbesserter gesetzlicher Rahmenbedingungen wie der „3+2-Regelung“ ist das Finden geeigneter Kandidaten nach wie vor die größte Herausforderung. Die Besetzung der verbliebenen über 100 Ausbildungsplätze bewertet Dr. Sabrina Munsch dann auch nüchtern: „Grob die Hälfte können wir wahrscheinlich über die etablierten Kanäle besetzen. Die restlichen Stellen – besonders in ländlichen Gebieten ohne ÖPNV-Anbindung – werden eine Herausforderung.“ Dennoch ist die Projektleiterin positiv gestimmt und sicher, dass das Thema auf lange Sicht an Normalität gewinnt. Denn Integration ist ein fester Bestandteil der Firmenhistorie – arbeiten heute doch Mitarbeiter aus 140 Nationen bei thyssenkrupp.

# NEUE TALENTE FÜR NISCHENBERUFE

Betz-Chrom setzt seit vielen Jahren auf Vielfalt und Integration



BETZ CHROM

**V**IELFALT UND INTEGRATION GEHÖREN seit Jahrzehnten zur Unternehmenskultur der bayerischen Betz-Chrom GmbH und sind angesichts des Facharbeitermangels in Deutschland ein fester Bestandteil der Firmenstrategie.

Hochwertige Verchromung und Vernickelung von Metalloberflächen – das ist die Spezialität der Betz-Chrom GmbH. Das Unternehmen erzielt einen Jahresumsatz von circa 6 Millionen € und produziert mit rund 70 Mitarbeitern an den Standorten Gräfelfing und Maisach in der Nähe von München.

100 Prozent made in Germany – dafür steht die Marke Betz-Chrom. Um diesem Anspruch dauerhaft gerecht zu werden, benötigt das Unternehmen einen Stamm von hochqualifizierten Galvanik-Fachkräften. Aber es wird immer schwieriger, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren. Deutschlandweit haben im Jahr 2015 nur rund 177 Personen eine Ausbildung als Oberflächenbeschichter abgeschlossen, in Bayern sogar nur 33<sup>1</sup>. Eine Tätigkeit, die für die Produktion von Betz-Chrom ebenso wie für viele andere Industrieunternehmen in der Region aber unverzichtbar ist.

Geschäftsführerin Miriam Betz stellt daher schon seit vielen Jahren Migranten und Geflüchtete ein. Und sie macht damit beste Erfahrungen. Die Betz-Chrom-Mitarbeiter kommen aus mehr als zehn Nationen – sie sind unter anderem Ghanaer, Bosnier, Türken,

Iraner und Iraker. Gerade in den Geflüchteten sieht Miriam Betz großes Potenzial für ihren Betrieb, weiß sie doch aus Erfahrung: Die meisten bringen sehr viel Energie und Willen auf, eine Ausbildung gut abzuschließen oder direkt durch eine Festanstellung ins Berufsleben einzusteigen. Ihre starke Motivation, in Deutschland eine Basis für die eigene Zukunft zu schaffen, zeige sich auch und vor allem am Arbeitsplatz.

Die bunte Gemeinschaft mit vielen Nationalitäten bei Betz-Chrom erleichtert die schwierige Suche nach Fachpersonal und Auszubildenden. Über die regionalen Jobcenter, Hilfsorganisationen, ehrenamtlichen Helfer und natürlich insbesondere auch über die eigenen Mitarbeiter hat sich das Unternehmen im Laufe der Jahre außerordentlich gut vernetzt. Betz-Chrom bekommt über diese informellen Strukturen initiativ viele Anfragen und konkrete Bewerbungen. Trotz guten Zugangs über Netzwerke bemängelt die Geschäftsführung jedoch die komplexen Verfahren und regelmäßigen Gesetzesänderungen, die vor allem Mittelständler mit kleinen Personalabteilungen vor große Herausforderungen stellen.

Der Auswahlprozess potenzieller Mitarbeiter oder Auszubildender läuft bei Betz-Chrom zweistufig ab: Am Anfang steht in der Regel eine zweiwöchige Hospitanz oder ein Praktikum. Dies vermittelt einen ersten Eindruck über den Bewerber, seine Qualifikationen,



Quelle: IHK München

seine Sprachkenntnisse und seine Motivation. Außerdem absolvieren erfolgreiche Bewerber einen von Betz-Chrom entwickelten Einstellungstest, der besonders mathematische und naturwissenschaftliche Fähigkeiten sowie Logik überprüft. Ein Großteil wird daraufhin in ein Ausbildungsverhältnis oder als Fachkraft übernommen. Die Quoten sind bei Deutschen und Ausländern gleich – generell wird bei Betz-Chrom nie nach Herkunft unterschieden. Trotzdem wird Sprache als ein Haupterfolgsfaktor für gelungene Integration gesehen. Viele Einsteiger haben ein ausreichendes Deutschniveau, das dann „on the job“ durch Kollegen um Fachvokabular erweitert wird. Dieses Sprachniveau ist Voraussetzung für das Schritthalten in der Berufsschule und zur Einhaltung der Sicherheitsvorkehrungen im Werk.

Als Mittelständler verfügt Betz-Chrom zwar nicht über spezielle Programme zur Förderung des kulturellen Verständnisses und Miteinander, wie dies oftmals bei Großunternehmen der Fall ist. Aber das ist auch gar nicht

notwendig: Enge Teamarbeit und ein familiäres Miteinander fördern ganz automatisch das Verständnis für die jeweils anderen Kulturkreise. Essgewohnheiten oder religiöse Bräuche wie Feiertage werden ganz selbstverständlich gegenseitig respektiert.

Aktuell sind bei Betz-Chrom zwei deutsche und zwei bosnische Auszubildende in der Lehre. Ihr Ausbilder ist Iraner, der als Minderjähriger mit seiner Familie nach Deutschland geflüchtet ist. Auch er machte eine Ausbildung bei Betz-Chrom und legte später – mit Unterstützung des Betriebs – seine Meisterprüfung ab. Inzwischen ist er Abteilungsleiter und verantwortlich für die Ausbildung der „Neuen“.

#### ANMERKUNG

1. Bundesinstitut für Berufsbildung: Statistikanfrage, Dezember 2016.



# STUFENWEISE ZUM ERFOLG

Das BZI in Remscheid macht Geflüchtete fit für den deutschen Arbeitsmarkt



Berufsbildungszentrum  
der Industrie  
Kompetenzzentrum Technik und  
Wirtschaft Remscheid

**G**EFLÜCHTETE FÜR EINE REGULÄRE duale Berufsausbildung fit zu machen oder für eine direkte Beschäftigung als Facharbeiter zu qualifizieren – bei kleinen und mittelständischen Unternehmen übersteigt das oft die personellen und fachlichen Ressourcen. Staatliche und halbstaatliche Institutionen wie das Berufsbildungszentrum der Remscheider Metall- und Elektroindustrie GmbH (BZI) füllen diese Lücke und schaffen damit die notwendige Basis, um Geflüchtete in die Berufswelt zu integrieren.

Das BZI ist eine gemeinsame Einrichtung des Arbeitgeber-Verbandes von Remscheid und Umgebung e.V. sowie der Industrie- und Handelskammer Wuppertal-Solingen-Remscheid. Seine Aufgaben sind die Berufsausbildung, berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung und inzwischen auch die Integration Geflüchteter in den regionalen Arbeitsmarkt.

Für die berufliche Qualifizierung junger Geflüchteter ohne oder mit nur sehr geringer Berufserfahrung hat das BZI ein vierstufiges Modell entwickelt, das schulische und praktische Anteile eng miteinander verzahnt. Die erste Stufe besteht aus einer Probearbeitswoche in der hauseigenen Metall- und Elektrowerkstatt. Sie dient der ersten Orientierung.

Anschließend beginnt die vertiefte Berufsorientierung. Neben dem regulären Schulbesuch arbeiten die Teilnehmer einmal wöchentlich

in der Werkstatt und stellen dort innerhalb eines Jahres ein eigenes Werkstück her.

Als dritte Stufe folgt das Ausbildungsvorbereitungsjahr, um das qualitative Potenzial der Geflüchteten weiterzuentwickeln. Neben der Vertiefung von Fachkenntnissen hat auch die Persönlichkeitsentwicklung mithilfe von Sozialkompetenztrainings einen großen Stellenwert. Dazu dienen flankierend Kooperationen mit lokalen Anbietern von Sport- und Freizeitangeboten, zum Beispiel dem Stadt-sportbund.

In der letzten Stufe folgt die Vermittlung in ein Ausbildungsverhältnis, gekoppelt an eine enge Begleitung der jungen Menschen im ersten Ausbildungsjahr. Die praktischen Anteile der Ausbildung finden dabei in der Werkstatt des BZI statt, kombiniert mit einer ergänzenden spezifischen Theorievermittlung.

Seit dem Jahr 2016 besuchen 150 Geflüchtete die allgemeine, 14 die vertiefte Berufsorientierung und 4 das Ausbildungsvorbereitungsjahr. Die Chancen stehen gut: In der Vergangenheit lag die Integrationsquote bei 100 Prozent.

In welche Stufe des Programms die Geflüchteten einsteigen, entscheiden Mitarbeiter des BZI, wie zum Beispiel Gerda Becker, gemeinsam mit den Teilnehmern. Sie kümmert sich zudem um die Vermittlung von Geflüchteten

## ABBILDUNG 12 | Aktivitäten des BZI Remscheid zur beruflichen Integration Geflüchteter in Ausbildung oder Facharbeitertätigkeiten



Beratung zur Anerkennung ausländischer Qualifikation



Berufsbezogene Sprachförderung



Qualifizierung für Ausbildung oder Facharbeitertätigkeiten



Quelle: BZI Remscheid, Dezember 2016

an Unternehmen. Deren Motivation, Geflüchtete zu beschäftigen, so Gerda Becker, sei außerordentlich hoch und längst nicht nur im Fachkräftemangel begründet.

Davon profitiert auch Haroon aus Afghanistan. Der junge Mann ist seit Anfang 2016 in Deutschland und hat bereits Erfahrungen im Bereich Elektrotechnik aus zwei Jahren Projektarbeit bei der US Army. Dort erwarb er gute englische Sprachkenntnisse. In Deutschland erarbeitete sich Haroon dann zielstrebig in einem dreimonatigen Sprachkurs das deutsche Sprachniveau A1. Haroon kam zum BZI aufgrund der Vermittlung des kommunalen Integrationszentrums der Stadt Remscheid und hat mit dem BZI eine Strategie zu einem qualifizierten Berufsabschluss entwickelt. Er wurde vorerst in das Ausbildungsvorbereitungsjahr eingestuft und begann im Januar 2017 ein Praktikum.

Das BZI kümmert sich auch um die Vermittlung von Erwachsenen. Damit Unternehmen ein Bild von der Leistung berufserfahrener Geflüchteter bekommen, hat das BZI Verfahren zur Kompetenzfeststellung und Weiterbildung entwickelt. Die unterschiedlichen Berufsbilder wurden hierfür in getrennt prüfbare Teilqualifizierungen untergliedert. Fehlen dem Geflüchteten einzelne Kenntnisse, vermittelt das BZI diese im Rahmen von Teilmodulen. Ziel ist es, am Ende beispielsweise einen Facharbeiterbrief Metalltechnik nach IHK-Standards ausstellen zu können. Immer im Blick bleibt dabei zudem die berufsbezogene Sprachförderung.

Der Erfolg: Seit April 2016 vermittelte das BZI 17 erwachsene Geflüchtete in die heimische Industrie. 11 erhielten Praktikumsstellen, 4 befinden sich in Einstiegsqualifizierungen und 2 weitere erhielten Festanstellungen. Sie sind in der Regel zwischen 30 und 50 Jahre alt und mit ihrer Familie ins Land gekommen.

# KOOPERIEREN UND PROFITIEREN

HORSCH setzt in einem ganzheitlichen Integrationskonzept bei der Ausbildung auf ein Gemeinschaftsprojekt

## HORSCH

**A**RBEITSLOSE SIND IM BAYERISCHEN Landkreis Schwandorf die große Ausnahme – das Anwerben neuer Mitarbeiter wird so zur echten Herausforderung für ansässige Unternehmen. Der HORSCH Maschinen GmbH ist es gelungen, humanitäre und betriebswirtschaftliche Anforderungen zu synchronisieren: Das Unternehmen bringt zehn Geflüchtete in eine reguläre Ausbildung und stellt drei weitere fest ein. Dazu Geschäftsleiterin Cornelia Horsch: „HORSCH entwickelt ein ganzheitliches Integrationskonzept mit enger Vernetzung und Verknüpfung von Betrieb, Schule und Behörden. Aktuell beschäftigen wir schon circa zehn Prozent nicht deutsche Mitarbeiter. Um langfristig im Export erfolgreich zu sein, benötigen wir Personal, das einerseits Deutsch oder Englisch spricht, aber auch ausländische Märkte und Mentalitäten kennt.“

HORSCH ist einer der global führenden Hersteller von Landtechnik. Das Unternehmen mit Hauptsitz im bayerischen Schwandorf beschäftigt 1.180 Mitarbeiter weltweit und erzielte im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von rund 246 Millionen €.

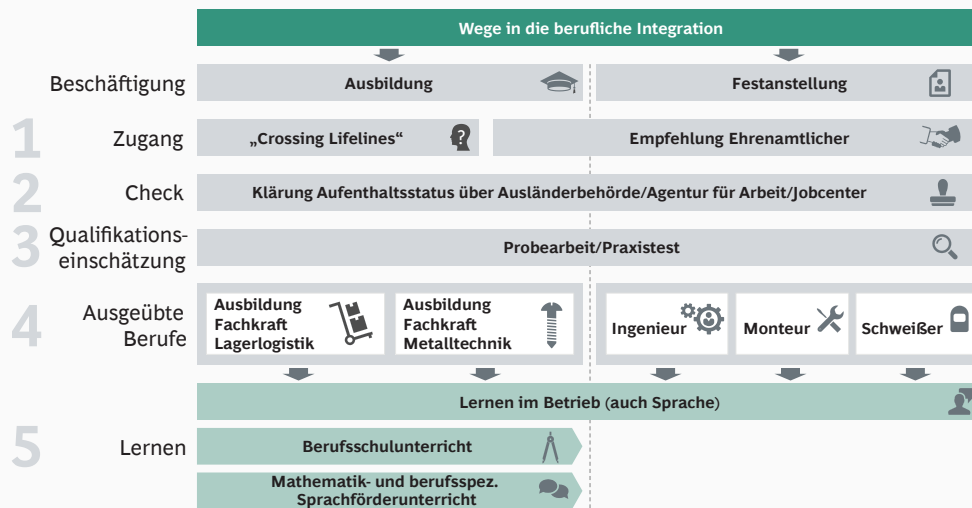
Das Familienunternehmen praktiziert eine aktive und umfassende Willkommenskultur. Dazu gehört es auch, betriebsintern den Boden für die Integrationsmaßnahmen zu bereiten. So wurde die Stammebelegschaft in zwei Mitarbeiterveranstaltungen über die Pläne

und Gründe, Geflüchtete einzustellen, informiert. Die Führungskräfte von HORSCH absolvierten ein spezielles interkulturelles Kompetenztraining, damit sie kulturbedingtes Verhalten der Geflüchteten in einen Kontext setzen, es bewerten und konstruktiv darauf reagieren können.

Von den zehn Auszubildenden wurden acht über das Begegnungsprojekt „Crossing Lifelines“ des Berufsschulzentrums Schwandorf und des Instituts für Kooperationsmanagement Regensburg vermittelt. Das Projekt bringt junge Geflüchtete mit Gleichaltrigen zusammen und knüpft Kontakte zu Unternehmen, wobei zunächst die Begegnung anstelle der Vermittlung im Vordergrund steht. Die restlichen Auszubildenden und die drei Festangestellten kamen über Empfehlungen Ehrenamtlicher. Was waren die Voraussetzungen für den Beschäftigungsstart? HORSCH setzt im Integrationskonzept auf eine enge Verknüpfung mit den Behörden und meldete alle Geflüchteten bei der zuständigen Ausländerbehörde, der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter Schwandorf an. Diese klärten die Aufenthaltstitel. Bemerkenswert: Das Unternehmen entschied sich, auch geduldeten Geflüchteten ohne Aufenthaltstitel eine Chance zu geben. Alle Geflüchteten hatten vor Ausbildungsbeginn mehrwöchige Praktika durchlaufen. Für den pragmatischen Geschäftsleiter Michael Horsch ist dieser Praxistest



## ABBILDUNG 13 | Aktivitäten der Firma HORSCH zur beruflichen Integration Geflüchteter in Ausbildung oder Festanstellung



Quelle: HORSCH, Dezember 2016

essenziell, um über eine Einstellung gewissenhaft entscheiden zu können.

Bei der täglichen Arbeit mit den Auszubildenden für Lagerlogistik und Metalltechnik erkannte Horsch bald, dass die Geflüchteten nur mit zusätzlicher Unterstützung erfolgreich sein können. Dank der engen Vernetzung mit anderen Betrieben und den Schulen konnte eine Kooperation für die Ausbildung Geflüchteter initiiert werden. Zusammen lieferten die Unternehmen genug Kandidaten, um eine Sonderberufsschulklasse auf die Beine stellen zu können. Dank der Kooperation wird die Klasse mit zusätzlichem Fokus auf Sprachförderung nun von der Berufsschule organisiert und aus regulären Schulfördermitteln des Kultusministeriums Bayern finanziert.

Wie setzt sich das Berufsschulprogramm zusammen? Es gibt wöchentlich zwei Teile: ein Teil nach dem regulären Berufsschulunterricht, der andere Teil am Samstag:

1. Zwei volle Berufsschultage mit zusätzlichem Fach- und Sprachunterricht zur Nachbereitung
2. Jeden Samstag zusätzlicher Mathematik- und Sprachförderunterricht

Beim berufsspezifischen Teil arbeiten Sprach- und Techniklehrer eng zusammen. Dies hilft den Sprachlehrern, das fachspezifische Vokabular korrekt zu vermitteln, etwa die unterschiedlichen Bezeichnungen von Stahl. Im zusätzlichen Mathematik- und Sprachförderunterricht werden die Themen der Woche aufgearbeitet, wobei Schule und Betrieb in engem Austausch stehen.

Für die drei festangestellten Geflüchteten steht das Lernen im Betrieb im Mittelpunkt ihrer Weiterentwicklung. Ein ukrainischer Maschinenbauingenieur eignet sich noch die deutschen Ingenieursfachtermini an. Die Personalverantwortlichen sehen in ihm großes Potenzial – besonders was sein sprachliches Talent angeht – und fördern ihn im Zuge der mittelfristigen Personalplanung. Ein Geflüchteter, der als Montagemitarbeiter tätig ist, hat selbst schon pragmatische Lösungen entwickelt, um tägliche Herausforderungen in der Serienfertigung zu meistern. Kasper, der dritte Festangestellte, verfügte über langjährige Berufserfahrung als Schweißer in Syrien und bringt somit nicht nur gute Praxiskenntnisse und Sprachfähigkeiten mit, sondern ist auch vor Ort gut eingebunden.

# SPRACHFÖRDERUNG AUF VIER SÄULEN

Die AOK Baden-Württemberg integriert Deutsch in ihr Qualifizierungsprogramm



**D**IE VORGESTELLTE UMFRAGE IDENTIFIZIERT die Sprachbarriere als eine der größten Hürden bei der Beschäftigung Geflüchteter. So hat auch die Sprachförderung einen erheblichen Stellenwert in der Einstiegsqualifizierung (EQ) der AOK Baden-Württemberg. Das Angebot für die Vermittlung von allgemeinem und berufsspezifischem Deutsch ruht auf vier Säulen: staatliche Kurse, berufsspezifische Intensivkurse, Konversationskurse und Patensystem.

Aktuell durchlaufen 13 Geflüchtete die EQ, die sie auf eine AOK-Ausbildung zum/zur Sozialversicherungsangestellten oder zum Kaufmann/zur Kauffrau für Büromanagement oder Dialogmarketing vorbereitet. Alle besitzen einen Aufenthaltstitel und ausreichendes formelles Sprachniveau (B1 oder B2). Die Gruppe besteht aus acht Männern und fünf Frauen mit unterschiedlichen Bildungsqualifikationen. Elf stammen aus Syrien, einer aus dem Irak und einer aus Kamerun. Beim EQ-Start stellte sich heraus, dass die Teilnehmer schon Alltagsdeutsch konnten – auch durch selbständiges Lernen anhand von YouTube-Tutorials. Beim berufsbezogenen Deutsch gab es allerdings noch erhebliche Lücken.

Wie läuft nun die EQ-Sprachförderung der AOK ab? Zunächst über Jobcenter und Arbeitsagenturen: Die Geflüchteten absolvieren ihre Sprachkurse für allgemeine Deutsch-

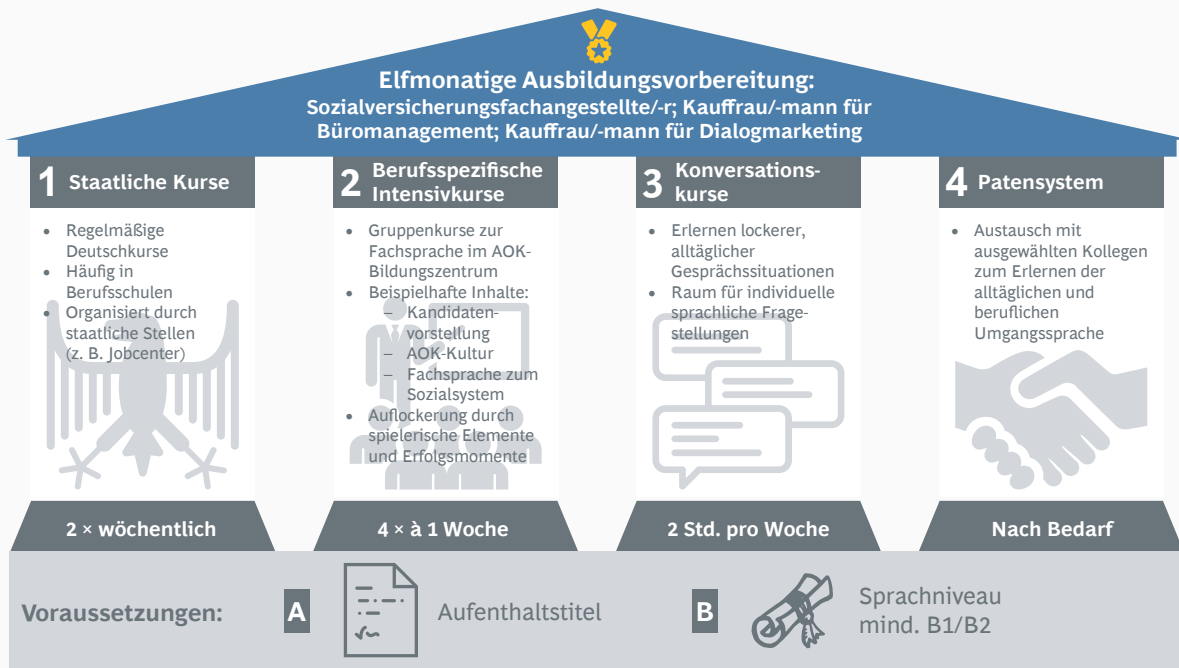
kenntnisse, die meistens zweimal pro Woche in den Berufsschulen stattfinden.

Danach übernimmt die AOK. Die zweite Säule des Programms bilden vier einwöchige Intensivkurse im AOK-Bildungszentrum. Den ersten Kurs haben die Geflüchteten bereits absolviert. In ihm vermittelte Michael Kogler, der ehemalige Personalentwicklungsleiter und jetzige Initiator des Programms zur Geflüchtetenintegration, zusammen mit einem weiteren Lehrer über fünf Tage à acht Stunden fachbezogenes Deutsch.

Im ersten Kursmodul „Persönliche Vorstellung“ verbrachten die Teilnehmer einen Tag damit, ihr Profil auf Deutsch zu erstellen und dieses später vor den Lehrern via PowerPoint zu präsentieren. Die Folien wurden danach auch dem Vorstand und den Mitarbeitern in der AOK zugesandt. Am zweiten Tag erarbeitete die Gruppe die Werte der AOK und was sich daraus für alle Mitarbeiter ableiten lässt. Dabei standen Fragen im Raum wie „Welche Erwartungen haben die Kollegen an mich?“ oder „Was sind meine Wünsche an die Kollegen?“ All dies half den Geflüchteten, ein Verständnis für die deutsche Arbeitskultur und die AOK zu entwickeln. Der Kurs endete mit dem ersten berufsspezifischen Thema: die soziale Absicherung in Deutschland.

Für Übersetzungen nutzten die Teilnehmer auch mobile Apps wie „Google Translate“,

**ABBILDUNG 14 | Sprachförderung für Geflüchtete bei der AOK**  
*Vier Säulen in der elfmonatigen Ausbildungsvorbereitung*



Quelle: AOK, Dezember 2016

„ArabDict“, „Langenscheidt-Wörterbuch Arabisch-Deutsch“ und „LEO“, wovon sie positiv berichteten. Schon während des ersten Intensivkurses zeigte sich allerdings, dass der Lehrplan zu ehrgeizig war, denn der Lernfortschritt vollzog sich langsamer als gedacht. Auch stellen acht Stunden täglicher intensiver Sprachunterricht eine große Herausforderung für die Konzentration der Teilnehmer dar. Die Lösung: Tempo herausnehmen und auflockern. Elemente wie die Übersetzung von Liedtexten oder das Vorlesen von Zungenbrechern integrieren.

Trotz dieser Hilfen erkannte die AOK die Notwendigkeit, das Sprachprogramm durch ein weiteres Modul zu ergänzen. Denn in der Intensivwoche zeigte sich bei Tests, dass einige der Teilnehmer das eigentlich vorausgesetzte Sprachniveau B1 oder B2 noch nicht erreicht hatten. Die Lösung waren Konversationskurse als dritte Säule der Sprachförderung. Flankierend kommt bei der AOK ein Patensystem als vierte Säule des informellen Spracherwerbes hinzu.

Erweisen sich die vier Säulen der Sprachförderung als tragfähig, werden die Teilnehmer der EQ bis zum Herbst 2017 vor allem sprachlich, aber auch fachlich ausbildungsfähig sein. Denn die Geflüchteten lernen nicht nur Deutsch, sondern helfen auch in den AOK-Geschäftsstellen. So sind neun von ihnen in Kundencentern aktiv und unterstützen ihre Kollegen bei Erstberatungs- und Leistungsgesprächen. Für Michael Kogler eine Win-win-Situation: für die Geflüchteten ein sprachliches Training in der Praxis und für die Sachbearbeiter eine Hilfe, indem die Geflüchteten zum Beispiel Arabisch sprechenden AOK-Kunden Vertragsinhalte in deren Muttersprache vermitteln.

Letztlich geht es darum, motivierten Geflüchteten Erfolgserlebnisse zu verschaffen, um sie für die Ausbildung nicht nur zu qualifizieren, sondern auch zu begeistern. Falls sich die Geflüchteten erfolgreich qualifizieren, wird die AOK jedem von ihnen einen Ausbildungsplatz anbieten.

# AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Bei der HypoVereinsbank übernehmen Mitarbeiter die Deutschkurse für Geflüchtete der gemeinnützigen Initiative JOBLINGE



**S**OZIALE VERANTWORTUNG WIRD BEI der HypoVereinsbank (HVB) großgeschrieben. Teil dieses gesellschaftlichen Engagements ist auch die Unterstützung von JOBLINGE, eine gemeinsame Initiative von The Boston Consulting Group und der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG, die seit 2008 sozial benachteiligte Jugendliche auf dem Weg ins Arbeitsleben begleitet. Mit über 120 Mentoren ist die HVB größter Mentoringpartner der Initiative und hat schon mehr als 200 Jugendliche beim Einstieg in die Arbeitswelt unterstützt.

Für beide Seiten war die Förderung neu angekommener Geflüchteter eine logische Konsequenz der bisherigen Arbeit mit und für Jugendliche. „Mit gezielten Maßnahmen wollen wir zur nachhaltigen Integration der Geflüchteten beitragen. Sprache und Ausbildung sind dabei zwei sehr bedeutende Säulen“, skizziert Stefan Löbber, Leiter Nachhaltigkeitsmanagement der HypoVereinsbank, das Selbstverständnis der Bank. Das sieht JOBLINGE ähnlich: Die gemeinnützige Initiative startete Anfang 2016 ein speziell auf Geflüchtete zugeschnittenes Programm JOBLINGE Kompass, das als wesentlichen Bestandteil auch die Sprachförderung beinhaltet. Die Besonderheit dabei: Als Lehrer kommen nicht nur ausgebildete Pädagogen zum Einsatz, sondern Mitarbeiter der Partnerunternehmen. Deren Vorbereitung übernehmen Kollegen von JOBLINGE im Rahmen eines eintägigen

„Train-the-Trainer-Workshops“. Daneben bekommen die ehrenamtlichen HVB-Mitarbeiter für die Kommunikation und Interaktion mit den Teilnehmern eine Reihe von Hilfsmitteln an die Hand, so zum Beispiel einen speziellen Leitfaden der Unterrichtsinhalte, Zeitpläne der einzelnen Module und ein Dialogheft. Den Kurs unterstützt ein hauptamtlicher JOBLINGE-Sprachtrainer zusätzlich direkt vor Ort. Diese und andere ehrenamtliche Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter fördert die HVB mit bis zu zwei Tagen Sonderurlaub im Jahr.

Im Rahmen des zehnwöchigen Kurses engagierten sich 15 Nachwuchsfachkräfte des Talentprogramms der HVB als Sprachtrainer. Ziel der Initiative ist es, einen praxisnahen Spracherwerb zur zielgerichteten Vorbereitung auf den Berufsalltag sicherzustellen – möglichst schon von Anfang an auf das Fachvokabular der jeweiligen Branche zugeschnitten. Um auch gleich einen Einblick in die deutsche Arbeitswirklichkeit zu vermitteln, finden die Unterrichtseinheiten in den Räumen der HVB statt. Die Sprachtrainer unterrichten ihre Lerngruppe an drei Tagen in der Woche jeweils sechs Stunden lang und teilen sich die beiden Einheiten am Vor- und Nachmittag auf. Dazwischen ist ein gemeinsames Mittagessen angesetzt – so erleben die Geflüchteten neben dem Unterricht auch den Unternehmensalltag und die Gepflogenheiten bei der HVB.





Sprachtrainerin Anja Volk, HypoVereinsbank, mit 10 Teilnehmern der Initiative JOBLINGE

Quelle: HypoVereinsbank

In den ersten vier Wochen steht vor allem berufsallemgemeiner Sprachgebrauch auf dem Programm, so zum Beispiel das Lesen einer Stellenausschreibung oder die Grundzüge des deutschen Schul- und Ausbildungssystems. Es folgen drei weitere, jeweils zweiwöchige Module zu branchenspezifischer Fachsprache. Der Kurs bei der HVB fand von August bis Oktober 2016 statt und wurde von zehn Geflüchteten aus Syrien, Eritrea und dem Iran besucht, alle im Alter zwischen 21 und 25 Jahren. Anja Volk, eine der ehrenamtlichen Sprachtrainerinnen, beschreibt ihre Teilnehmer als sehr engagiert und aufgeweckt, die mit vielen Fragen großes Interesse an der deutschen Arbeitswelt und den Abläufen in der HVB bekundeten. Die Gruppe wies aber auch sehr heterogene Bildungshintergründe und deutliche Unterschiede im vorhandenen Deutschniveau auf. Um hier gleiche Voraussetzungen zu schaffen, schaltete JOBLINGE einen vierwöchigen Basis Sprachkurs vor. Ziel des zehnwöchigen Kurses bei der HVB war es, das Sprachniveau der Teilnehmer um etwa eine Stufe, gemessen am Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER), zu steigern.

Für die anfänglich ungewohnte Rolle als Pädagogen begeisterten sich die HVB-Mitarbeiter schnell und tauschten in regelmäßigen Terminen und über WhatsApp-Gruppen ihre Erfahrungen aus. Die jeweiligen Vorgesetzten waren ebenfalls eingebunden und schufen

die notwendigen dienstlichen Freiräume für den Unterricht. Firmenintern fand das Programm sehr viel Beachtung, und die Planungen für einen zweiten Sprachkurs im ersten Halbjahr 2017 laufen bereits.

Damit aber nicht genug: Neben dem Intensivsprachkurs bekamen alle Geflüchteten des JOBLINGE-Programms die Gelegenheit für wöchentliche Treffen mit eigenen Mentoren, um Alltagsthemen und Verständnisschwierigkeiten der deutschen Lebensweise zu besprechen. So betreute Monika Blaes beispielsweise den 21-jährigen Ahmed aus Eritrea. Sie versteht ihre Aufgabe ganzheitlich: „Man muss fordern und zugleich Vertrauen aufbauen; man muss sich auf die Jugendlichen einstellen und ihnen etwas Heimat bieten. Gleichzeitig lernt man viel über andere Menschen und Kulturen, aber auch über sich selbst!“ Das langfristige Ziel von Sprachkurs und Mentorenprogramm ist klar: die vollständige Integration in den deutschen Arbeitsmarkt.

Die Kooperation mit JOBLINGE ist Teil der HVB-Flüchtlingsinitiative und des gesellschaftlichen Engagements der HypoVereinsbank. Mit ihren langjährigen Aktivitäten in diesem Bereich verfolgt sie das Ziel, alle Menschen am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben teilhaben zu lassen. Dafür sowie für ihre gesamten Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit wurde die Bank bereits mehrfach ausgezeichnet.

# RAHMENBEDINGUNGEN VERBESSERN

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR BEHÖRDEN UND VERBÄNDE

**N**EBEN DEN HANDLUNGSFELDERN FÜR Unternehmen zeigen die Erkenntnisse aus der Umfrage und den Unternehmensgesprächen auch drei Handlungsfelder für staatliche Akteure auf.

## 1. Rechtliche Hemmnisse weiter abbauen

Die Umfrageergebnisse und die in ausgewählten Betrieben durchgeführten Interviews zeigen, dass nach wie vor komplizierte Vorschriften und hohe Unsicherheit über die rechtlichen Rahmenbedingungen die berufliche Integration erschweren. Viele Unternehmen – unabhängig davon, ob sie bereits Geflüchtete beschäftigen oder nicht – sehen hierin ein großes Hindernis.

Änderungen wie beispielsweise die „3+2-Regelung“ sowie der Verzicht auf Vorrangprüfung des Gesetzgebers sollten im Rahmen des neuen Integrationsgesetzes für Erleichterungen bei der Rechts- und Planungssicherheit sorgen. In der Praxis zeigen sie jedoch noch nicht immer die gewünschte Wirkung. Dies liegt vor allem auch an den bestehenden Ausnahmeregelungen. So findet beispielsweise in elf Bezirken der Bundesagentur für Arbeit in Bayern die Vorrangprüfung nach wie vor statt. Da Unternehmen den Geltungsbereich der Ausnahmen oft nicht kennen, verunsichern diese Einzelfälle auch jene Unternehmen, die davon eigentlich gar nicht betroffen sind. Hinzu kommt, dass die Recherche zur

Rechtslage am Unternehmenssitz meist kompliziert und oftmals auch sehr zeitaufwändig ist. Dieser Aufwand ist gerade für kleine und mittelständische Unternehmen kaum zu leisten.

Um dieser Problematik entgegenzuwirken, ist es wichtig, Ausnahmen – soweit möglich – zu reduzieren oder zumindest klar abzugrenzen. Außerdem gilt es die Strukturen von Ansprechpartnern zu vereinfachen. Unternehmen sind sich vor allem darüber im Unklaren, wann Ansprechpartner bei den Agenturen für Arbeit, den Jobcentern, bei den Landesämtern für Soziales oder beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zuständig sind.

## 2. Potenziale erfassen und nutzbar machen

Um Potenziale besser nutzbar zu machen, sollte auf zwei Ebenen gehandelt werden: bei der Erfassung nicht-formaler Qualifikationen und bei der Zertifizierung bestehender formaler Qualifikationen.

Die Erfassung nicht-formaler Qualifikationen findet heute bereits vielfach auf lokaler Ebene statt. Dies zeigt die vorliegende Studie beispielhaft am Projekt „Chance Arbeitsmarkt“ der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen mbH (GWAB) und weiterer lokaler Akteure. Jedoch sind diese lokalen Verfahren sehr unterschiedlich und oft auch



## DAS NEUE INTEGRATIONSGESETZ

### **Mehr Rechts- und Planungssicherheit:**

Es gilt die sogenannte „3+2-Regelung“. Geflüchtete, die eine Ausbildung absolvieren, werden für deren Gesamtdauer geduldet. Bleiben sie nach der Ausbildung im Betrieb, verlängert sich ihr Aufenthaltsrecht um weitere zwei Jahre.

### **Schnellere Besetzung offener Stellen:**

Bei Geflüchteten mit guter Bleibeperspektive kann die Agentur für Arbeit je nach regionaler Arbeitsmarktlage auf die Vorrangprüfung verzichten. In dieser wird kontrolliert, ob bevorrechtigte Bewerber – Deutsche, EU-Bürger oder sonstige bevorrechtigte ausländische Arbeitnehmer – für die freie Stelle zur Verfügung stehen.

**Ausbildung ermöglichen:** Für Asylbewerber mit guter Bleibeperspektive ist die Inanspruchnahme ausbildungsbegleitender Hilfen, der assistierten Ausbildung oder berufsvorbereitender Bildungsmaßnahmen nach drei Monaten Aufenthalt in Deutschland möglich. Berufsausbildungshilfe und Ausbildungsgeld können Asylbewerber nach 15 Monaten Voraufenthalt bekommen. Geflüchtete mit Duldungsstatus können bereits nach 12 statt nach 15 Monaten Voraufenthalt mit ausbildungsbegleitenden Hilfen und assistierter Ausbildung unterstützt werden.

**Qualifiziertere Bewerber:** Es wird in Zukunft mehr Kapazitäten bei den Integrationskursen geben, damit Geflüchtete schnell Deutsch lernen. Deshalb werden Teilnehmerzahlen erhöht und Kursträger verpflichtet, die Angebote zu veröffentlichen, um mehr Transparenz und eine effizientere Steuerung des Integrationskurssystems zu schaffen.

#### **Anmerkung:**

Menschen, die aus Herkunftsländern mit einer Schutzquote von über 50 Prozent kommen, haben eine gute Bleibeperspektive. 2016 trifft dies auf die Herkunftsländer Eritrea, Irak, Iran, Syrien und Somalia zu (BAMF, Februar 2017).

**Quelle:** Bundesregierung, August 2016

äußerst zeitintensiv – zum Teil dauern sie zwei Wochen pro Geflüchteten. Gleichzeitig stehen gewonnene Informationen oftmals nur den lokal beteiligten Akteuren zur Verfügung. Um nicht-formale Qualifikationen zu erfassen und so das Matching von Geflüchteten und Unternehmen besser zu unterstützen, bedarf es neuer Verfahren. Wo Zeugnisse fehlen oder vorliegende Dokumente nicht übertragbar sind, müssen praktische Testverfahren diese Lücke schließen. Wichtige Anforderung ist hierbei die Aussagekraft der Tests, um das tatsächliche Kompetenzniveau der Geflüchteten möglichst gut abzubilden. IT-basierte Lösungen sind hilfreich, um die erfassten Qualifikationen verfügbar zu machen.

Darüber hinaus bedarf es der schnellen Anerkennung formaler Qualifikationen. Für etwa 17 Prozent der volljährigen anerkannten Geflüchteten, die in ihrem Heimatland eine Universität besucht oder abgeschlossen haben,<sup>1</sup> können oftmals bestehende Anerkennungsverfahren genutzt werden. Das duale Ausbil-

dungssystem in Deutschland ist jedoch nicht vergleichbar mit den Ausbildungssystemen in den Herkunftsländern der Geflüchteten. Hier bedarf es pragmatischer und schneller Anerkennungsverfahren, um Qualifikationen zu zertifizieren und gegebenenfalls nachzuholende Ausbildungsbestandteile festzulegen.

Sind nicht-formale Qualifikationen erfasst und formale Qualifikationen anerkannt, können die Agenturen für Arbeit und Jobcenter zukünftig auch eine stärkere Rolle bei der Vermittlung von geeigneten Kandidaten spielen. Die Umfrage und die Unternehmensbesuche haben gezeigt, dass Geflüchtete heute vor allem über informelle Netzwerke, beispielsweise über lokale Hilfsorganisationen, den Weg zu Unternehmen finden. Dies führt oftmals zu hohem Aufwand bei den Betrieben, um Geflüchtete als Kandidaten zu akquirieren. Mit einer besseren Erfassung der Qualifikationen durch die staatlichen Behörden könnte ein wesentliches Hindernis für die Beschäftigung Geflüchteter aus dem Weg geräumt werden.

### 3. Allgemeine und berufsspezifische Sprachförderung weiter ausbauen

Sprachbarrieren werden von Unternehmen als die größte Herausforderung gesehen. Hier muss zunächst sichergestellt werden, dass Integrationskurse auch für die Praxis eine ausreichende Grundlage vermitteln. Gleichzeitig müssen die Kapazitäten weiterhin so angepasst werden, dass die Integrationskurse möglichst umgehend absolviert werden können.

Über den Ausbau von Kapazitäten hinaus sind die flächendeckende Qualitätssicherung und die Verbesserung der Aussagekraft von Sprachzertifikaten maßgeblich. Die befragten Unternehmen nennen B1 als notwendiges Mindestniveau, um effektives Lernen und Arbeiten im Unternehmen zu gewährleisten. Damit dieses Niveau erreicht wird, ist es wichtig, dass Sprachzertifikate und -tests entsprechend den Kriterien des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen

## SPRACHFÖRDERUNG FÜR GEFLÜCHTETE

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) bietet Geflüchteten unterschiedliche Möglichkeiten der Sprachförderungen. Welches Programm besucht werden kann, hängt stark vom Alter, der Bildung, den sprachlichen Vorkenntnissen und dem Aufenthaltsstatus der Geflüchteten ab.

### **Grundlegende Sprachförderung:**

Geflüchtete mit einer Aufenthaltserlaubnis von mehr als einem Jahr sowie Geduldete und Asylbewerber mit guter Bleibeperspektive können – teils zuzahlungspflichtig – an BAMF-Integrationskursen teilnehmen. Jeder Kurs umfasst in der Regel 700 Unterrichtseinheiten. Diese teilen sich auf in einen Sprachunterricht (600 Stunden) und einen Orientierungskurs (100 Stunden).

### **Berufsbezogene Deutschförderung**

**(ESF-BAMF-Programm):** Dieses Programm soll durch berufsbezogenen Deutsch- sowie Fachunterricht, Betriebsbesichtigungen und Praktika die Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Das Angebot richtet sich grundsätzlich an alle Personen mit Migrationshintergrund – auch an Asylbewerber und Geflüchtete. Jeder Kurs besteht aus bis zu 730 Unterrichtseinheiten und dauert in Vollzeit sechs Monate. Grundsätzlich ist die berufsbezogene Sprachförderung kostenfrei. Personen, die sich aber bereits in einem Beschäftigungsverhältnis be-

finden, müssen zuzahlen oder können den Beitrag vom Arbeitgeber übernehmen lassen.

### **Das Bundesprogramm „Berufsbezogene Deutschsprachförderung (DeuFöV)“:**

Das Bundesprogramm baut auf den BAMF-Integrationskursen auf. Geflüchtete mit guter Bleibeperspektive, aber auch EU-Bürger und deutsche Staatsangehörige mit Migrationshintergrund werden hier auf die sprachlichen Anforderungen des deutschen Berufsalltags vorbereitet. Es gibt zwei Abstufungen: Die Basismodule umfassen in der Regel 300 Unterrichtseinheiten und richten sich ausschließlich an Personen, die sich noch nicht in einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Sie ermöglichen die Verbesserung des Sprachniveaus um eine Stufe, beispielsweise von B1 auf B2. In den Spezialmodulen wird berufsbezogenes Deutsch – beispielsweise gezielt auf Pflegeberufe oder kaufmännische Berufe abgestimmt – vermittelt.

Sprachförderung für Geflüchtete gibt es allerdings nicht nur durch das BAMF: Bundesländer und Kommunen bieten teilweise eigene Programme an. Auch Universitäten, Volkshochschulen und viele ehrenamtliche Initiativen sind in der Sprachvermittlung aktiv.

**Quelle:** NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge, Februar 2017; BAMF, Februar 2017

(GER) qualitätsgesichert sind und Auskunft über das tatsächliche Sprachniveau von Geflüchteten geben.

Darüber hinaus würde ein größeres Angebot von Integrationskursen in Teilzeit parallel zur Arbeit die Integration in den Beruf beschleunigen. Auch berufsbezogene Sprachkurse müssen weiter ausgebaut werden: Im Juli 2016 hat der Bund das Angebot an berufsbezogener Sprachförderung für Menschen mit Migrationshintergrund zu einem Regelinstrument gemacht, das vom BAMF umgesetzt wird. Daneben gibt es die Kurse des ESF<sup>2</sup>-BAMF-Programms, die jedoch fast allen Unternehmen noch vollkommen unbekannt sind. Hier bedarf es einer breiten Kommunikation, die mit ausreichend Kapazitäten einhergehen muss. Dabei sollte auch sichergestellt werden, dass der berufsbezogene Deutschkurs parallel zur Ausbildung oder zur Arbeit erfolgen kann, und die Inhalte höchste Relevanz für die Unternehmen haben.

Als praktische Beispiele beschreiben die zwei nachfolgenden Fallstudien, wie öffentliche Vereine und Gesellschaften erfolgreich als

Bindeglied zwischen staatlichen Behörden, Unternehmen und Geflüchteten agieren. Die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen mbH (GWAB) ermittelt mit einer behördenübergreifenden Potenzialanalyse zielgerichtet die Kompetenzen von Geflüchteten und unterstützt somit Unternehmen bei der Auswahl geeigneter Kandidaten. Der Oldenburger Verein „pro:connect“ wiederum engagiert sich nachhaltig in den Themenfeldern Kompetenzfeststellung und Sprachvermittlung sowie dem systematischen Zusammenführen von Unternehmen mit potenziellen Arbeitnehmern.

#### ANMERKUNGEN

1. BCG-Analyse basierend auf BAMF-Daten: Aktuelle Zahlen zu Asyl, Dezember 2016; BAMF-Kurzanalyse Ausgabe 04/2016: Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Oktober 2016 (Daten durch Selbstauskunft auf freiwilliger Basis erhoben).
2. Europäischer Sozialfonds für Deutschland.

# KONZERTIERTE AKTION

Die GWAB organisiert ein behördenübergreifendes Projekt für standardisierte Potenzialanalysen



**W**IE KANN MAN UNTERNEHMEN, die Geflüchtete integrieren wollen, bei der Auswahl möglicher Kandidaten wirkungsvoll unterstützen? Welche Informationen können von den Geflüchteten vorab zentral eingeholt werden, um den Betrieben eine präzisere Erstauswahl zu ermöglichen? Die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, Ausbildungs- und Beschäftigungsinitiativen mbH (GWAB) aus dem Landkreis Lahn-Dill und die Gesellschaft für Ausbildung und Beschäftigung mbH (GAB) aus dem Landkreis Limburg-Weilburg übernehmen in Mittelhessen gemeinsam mit anderen Akteuren genau diese Mittlerrolle zwischen Unternehmen und den rund 7.600 Geflüchteten, die in dieser Region leben.

Das Programm „Chance Arbeitsmarkt“ begleitet Geflüchtete beim Berufsauswahl- und Qualifizierungsprozess in einem Vier-Phasen-Modell:

## Phase 0 – Vorgespräch

Fachpädagogen der Sozialämter bringen Geflüchteten in einem ausführlichen Gespräch Prozesse und Ziele des Programms nahe. Die Teilnehmer können mögliche Verständnisfragen direkt klären und erhalten zudem eine Infobroschüre in ihrer Muttersprache.

## Phase 1 – Erst-Check

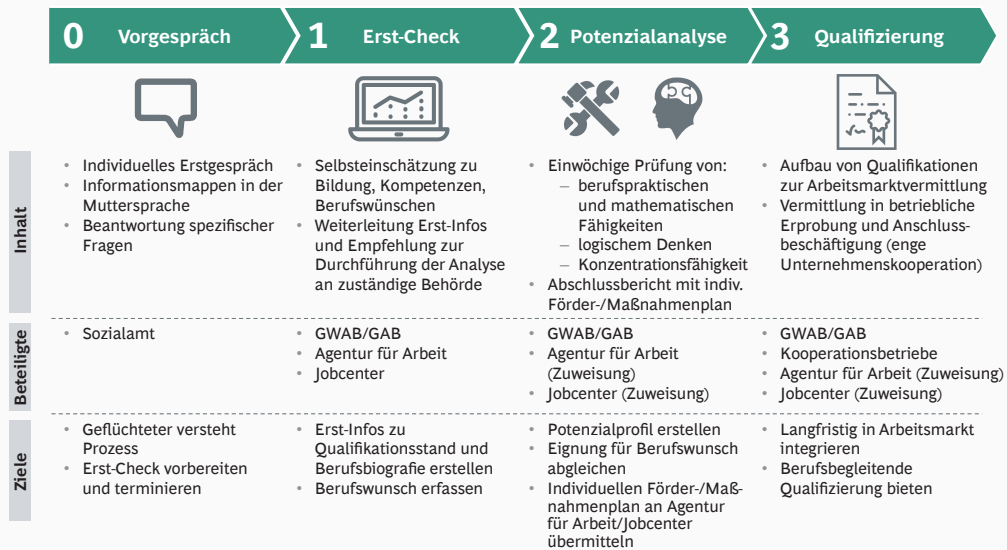
Mitarbeiter von GWAB und GAB führen mit den Teilnehmern ein persönliches Interview, ermitteln hierbei persönliche Daten und erfassen Angaben zu Bildung, Kompetenzen und Berufswünschen. Diese Informationen gehen je nach Zuständigkeit an die Agentur für Arbeit, die Jobcenter oder die zuständigen Sozialämter.

## Phase 2 – Potenzialanalyse

In dieser Phase absolvieren die Teilnehmer einen einwöchigen standardisierten Test im GWAB-Zentrum oder bei der GAB. Überprüft werden mittels valider Testverfahren grundlegende mathematische Kenntnisse, handwerkliche Fähigkeiten, logisches Denken sowie Konzentrationsfähigkeit und Belastbarkeit.

Zum Abschluss der Überprüfung gibt die GWAB für jeden der Geflüchteten eine Einschätzung mit konkreter Handlungsempfehlung ab und leitet diese auch je nach Zuständigkeit an die Agentur für Arbeit beziehungsweise das Jobcenter weiter. Diese entwickeln auf Basis der von der GWAB abgegebenen Handlungsempfehlung mit dem Geflüchteten eine individuelle Strategie zur langfristigen Integration in den Arbeitsmarkt sowie zur berufsbegleitenden Qualifizierung.

**ABBILDUNG 15 | Projekt „Chance Arbeitsmarkt“ (von GWAB/GAB/Land Hessen)**  
*Standardisierte Potenzialermittlung Geflüchteter in vier Phasen*



**Anmerkung:** Landkreise sind übergreifend ebenfalls beteiligt. Projektförderung durch das Land Hessen und den Europäischen Sozialfonds.

**Quelle:** GWAB, November 2016

### Phase 3 – Qualifizierung

Hierbei erwerben die Geflüchteten je nach individuellem Bedarf weitere Qualifikationen als Grundlage für eine erfolgreiche spätere Arbeitsvermittlung. GWAB und GAB bieten unter anderem qualifizierende Beschäftigung, Qualifizierungsbausteine und Teilqualifizierungen in den Bereichen Büro, Elektro, Gebäudereinigung, Handel, Holz, Kraftfahrzeuge, Küche und Gastronomie, Lager und Logistik sowie Malen und Lackieren an. Weitere Berufsfelder werden durch Kooperationsbetriebe abgedeckt.

Die systematische Potenzialanalyse des Programms „Chance Arbeitsmarkt“ greift: Unternehmen der Region werden nun passgenaue Bewerber vorgeschlagen und können auf einen eigenen Sichtungs- und Analyseprozess verzichten. So auch die Friedhelm Loh Group aus Haiger, die drei Geflüchtete erst für ein Praktikum eingestellt und sie anschließend in ein reguläres Ausbildungsverhältnis übernommen hat.

# STRUKTURIERTES MATCHMAKING

Der Verein „pro:connect“ berät bei der Berufsvermittlung und bringt Unternehmen und Geflüchtete zusammen



**D**IE INTEGRATION VON GEFLÜCHTETEN in den deutschen Arbeitsmarkt ist eine Herausforderung, an deren Bewältigung viele verschiedene staatliche und nicht staatliche Institutionen beteiligt sind. Zu Letzteren zählt der Oldenburger Verein „pro:connect“ – Integration durch Bildung und Arbeit.

„pro:connect“ engagiert sich in den Themenfeldern Kompetenzfeststellung, Sprachvermittlung und systematische Zusammenführung von Unternehmen mit potenziellen Arbeitnehmern. Dabei arbeiten sie eng mit hauptamtlichen Akteuren aus Ausländerbehörden, der Bundesagentur für Arbeit und privaten Bildungsträgern zusammen.

Die Kontaktaufnahme zwischen dem Verein und den Geflüchteten läuft über Mundpropaganda oder direkte Vermittlung der Jobcenter beziehungsweise der Agentur für Arbeit. Der nächste Schritt ist eine breit angelegte Erfassung der vorhandenen beruflichen Kenntnisse der Betroffenen. In einem 90-minütigen Gespräch dokumentieren die Vereinsmitarbeiter deren berufliche Kenntnisse und Erfahrungen. In diese Ersterfassung investieren sie deutlich mehr Zeit, als dies bei standardisierten staatlichen Erfassungsprozessen meist möglich ist. „pro:connect“ holt beispielsweise auch das Feedback von Lehrern oder ehemaligen Arbeitgebern ein, sollten die Geflüchteten bereits einmal in Deutschland tätig gewesen sein. Sämtliche Erkenntnisse fließen in eine Datenbank ein, um die spätere Vermitt-

lung an passende Unternehmen bestmöglich zu unterstützen. Die Vision von „pro:connect“-Vorstand Werner zu Jeddelloh ist es, hierfür einen IT-gestützten Prozess mit simplen Fragen und niedrigen sprachlichen Hürden zu entwickeln.

Neben dieser Fähigkeitenfeststellung gilt es auch eventuell vorhandene Zeugnisse und Nachweise anerkennen zu lassen. Der Verein hilft dabei, lässt ausländische Schriftstücke übersetzen oder stellt Kontakt zum Netzwerk IQ<sup>1</sup> und dem Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft her. Diese kümmern sich bei fehlenden oder beispielsweise nur als Handyfoto vorhandenen Dokumenten um die entsprechenden Bestätigungen durch Behörden und Botschaften. Das dauert allerdings seine Zeit. Die Arbeitgeber prüfen die Vorkenntnisse daher in aller Regel im Rahmen eines Praktikums, zumal einige Geflüchtete überhaupt keine Nachweise erbringen können.

Für Rainer Krause, Personalchef des Oldenburger Chemieunternehmens BÜFA, ist dies ein absolut geeignetes Mittel, um festzustellen, für welche Arbeiten sich Kandidaten eignen. Die Firma beschäftigt derzeit sechs Geflüchtete in Praktikumsverhältnissen. Vorher durchliefen sie Probearbeitswochen im kaufmännischen und produzierenden Bereich, damit sie später entsprechend ihren Fähigkeiten angestellt werden konnten. Genauso wichtig



für einen Erfolg in der Arbeitswelt sind ausreichende Sprachkenntnisse mindestens auf B2-Niveau. „pro:connect“ hilft auch hier, vermittelt und finanziert entsprechende Kurse.

Stehen Vorqualifikationen und Sprachkenntnisse erst einmal fest, ist der wichtigste Schritt zur Eingliederung der Geflüchteten die sogenannte Montagsrunde des Vereins. Hier sitzen Arbeitgeber, Behörden und Ehrenamtliche an einem Tisch und tauschen die Profile offener Stellen beziehungsweise Praktika und eventuell dazu passender Geflüchteter aus. Diese Treffen gewährleisteten auch einen ständigen Überblick über offene Stellen, die aus verschiedensten Gründen nicht bei der Agentur für Arbeit gemeldet sind.

Zwei Beispiele für die erfolgreiche Arbeit von „pro:connect“:

Ein geflüchteter Syrer wurde zunächst in Bulgarien registriert und gelangte weiter nach Deutschland. Im Rahmen eines Unternehmenspraktikums konnte er seine Fähigkeiten unter Beweis stellen und erhielt eine Festanstellung. Der Verein finanzierte parallel einen Sprachkurs und klärte vor allem die Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis, denn eigentlich hätte der Betroffene nach Bulgarien zurückkehren müssen.

Mohammad, ebenfalls aus Syrien, absolvierte vor seiner Flucht ein Praktikum als Chemielaborant und studierte Wirtschaft. Nach seiner Ankunft in Deutschland 2014 brachte er sich die Sprache zunächst über das Internet selbst bei; von „pro:connect“ bekam er einen Kurs bis zum erforderlichen B2-Niveau. Die Fortsetzung des Studiums wäre für Mohammad eine Option gewesen, Sprachanforderungen und nicht anrechenbare Studienleistungen schreckten ihn jedoch ab. Beim Gespräch mit dem Verein zur Kompetenzfeststellung eröffnete sich ihm dann eine andere Möglichkeit, als er von seinem zuvor absolvierten Laborpraktikum erzählte. Werner zu Jeddeloh stellte daraufhin Kontakt zu den Chemieunternehmen BÜFA und Covestro her, wo er zunächst ein Praktikum absolvierte und inzwischen in der Ausbildung zum Chemielaboranten steht.

Auch die Zahlen sprechen für den Erfolg von „pro:connect“: Der Verein erfasste bislang 400 Geflüchtete, 100 Personen davon konnten Praktika beginnen. 40 von ihnen wurden in Ausbildungs- oder Festanstellungsverhältnisse übernommen, zehn haben ein Studium aufgenommen. Die restlichen 50 befinden sich in Sprachkursen oder in der Weitervermittlung für neue Praktikumsplätze.

#### ANMERKUNG

1. Mehr Infos unter: <http://www.netzwerk-iq.de/>

# SPEZIFISCHE KONZEPTE ENTWICKELN

UNTERSCHIEDLICHE QUALIFIKATIONEN VON GEFLÜCHTETEN  
ERFORDERN VERSCHIEDENE WEGE DER INTEGRATION

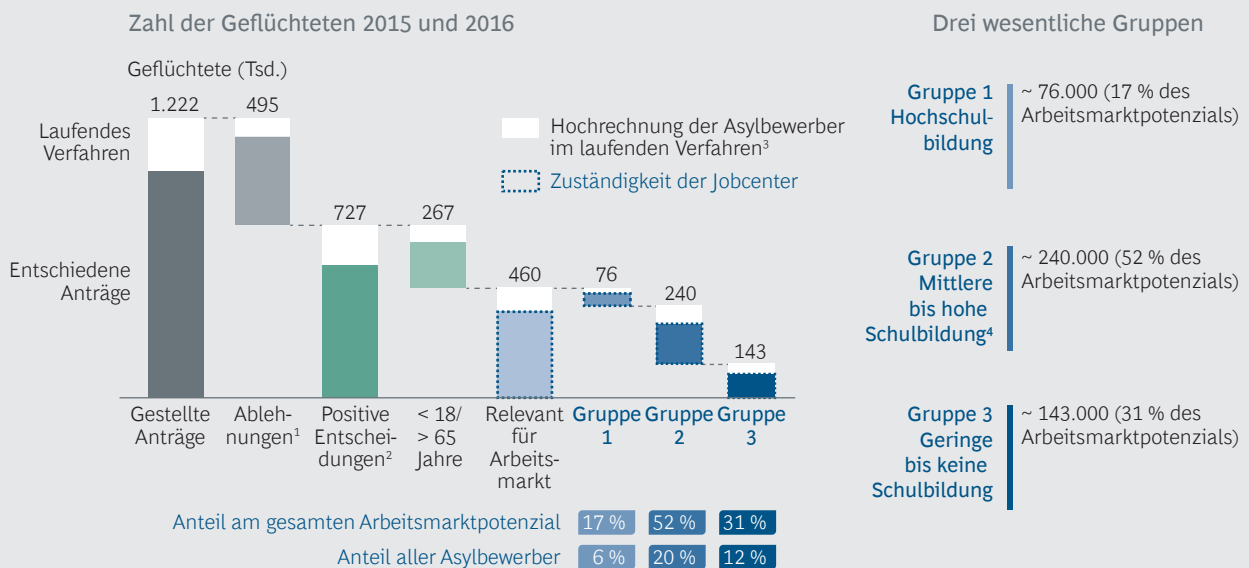
**S**OWOHL DIE UMFRAGE ALS auch die Fallstudienbeispiele zeigen: Bestehende Herausforderungen sind überwindbar, und die Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt kann gelingen. Die Studienergebnisse zeigen außerdem, welche große Bedeutung hierbei der betrieblichen Ausbildung zukommt. Den Weg in die Ausbildung finden Geflüchtete oftmals über Praktika und/oder Einstiegsqualifizierungen. Hierbei lernen sich Unternehmen und Geflüchtete kennen. Die tägliche Arbeit und der Überblick über Eignungen und Vorkenntnisse ersetzen fehlende formale Qualifikationen. Der direkte Einstieg in eine Fachkraftstelle gelingt hingegen nur wenigen Geflüchteten. Auch hier führt der Weg oft über Praktika oder Hospitanzen.

Betrachtet man die Qualifikationen und Berufserfahrungen der in Deutschland angekommenen Asylbewerber, zeigt sich, dass sich der Bildungsgrad und die Erfahrungen der Geflüchteten stark unterscheiden. Der erfolgreiche Integrationsprozess und die aktive Teilhabe am deutschen Arbeitsmarkt hängen nicht zuletzt auch von genau diesen Faktoren ab: Wenn schulische und berufliche Qualifikationen der Geflüchteten bekannt sind und systematisch erfasst werden, erleichtert das sowohl die Auswahl, Einstufung und Förderung von neuen Mitarbeitern in den Unternehmen als auch die Schaffung und Konzeption von Integrationsangeboten und -programmen staatlicher Akteure.

## Kein Patentrezept – verschiedene Handlungsimpulse erforderlich

Abbildung 16 zeigt, dass etwa 460.000 Geflüchtete im erwerbsfähigen Alter zwischen 18 und 65 Jahren in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren sind. 17 Prozent von ihnen haben eine Hochschule in ihrem jeweiligen Heimatland besucht und diese Ausbildung zum Teil auch abgeschlossen.<sup>1</sup> Ihre Qualifikation bietet einen sehr guten Ansatzpunkt für die Integration in die deutsche Arbeitswelt, wenn das Studium erst einmal abgeschlossen oder der Abschluss anerkannt ist. Oftmals verfügen diese Geflüchteten auch bereits über Englischkenntnisse. Das schnelle Erlernen der deutschen Sprache ist für sie der wichtigste erste Schritt. Hier sind wie zuvor dargestellt Unternehmen und Staat gefragt. Bestehende staatliche Angebote müssen ausgebaut werden, und Unternehmen müssen „on the job“ Sprache vermitteln. Sobald die Sprachkenntnisse ausreichen, ist oft ein kurzes Praktikum oder eine Hospitanz wie im Fallbeispiel der Charité die Brücke in eine Anstellung. Für diese Gruppe bietet auch der Arbeitsmarkt mit etwa 260.000 langzeitvakanten Stellen realistische Chancen – vor allem, da die tatsächliche Anzahl dauerhaft offener Stellen noch größer sein dürfte als die der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten.

## ABBILDUNG 16 | Detaillierte Asylzahlen nach Schutzquote, Alter und Bildungsgrad



**Quelle:** BCG-Analyse basierend auf BAMF-Daten: Aktuelle Zahlen zu Asyl, Dezember 2016; BAMF-Kurzanalyse Ausgabe 04/2016: Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Oktober 2016 (Daten durch Selbstauskunft auf freiwilliger Basis erhoben)  
<sup>1</sup>Ablehnungen und formelle Entscheidungen (gemäß BAMF erfolgen formale Entscheidungen ohne nähere inhaltliche Prüfung des Asylvorbringens, z. B. Ablehnung des Antrags auf Durchführung eines weiteren Asylverfahrens oder Einstellung des Verfahrens wegen Antragsrücknahme durch den Asylbewerber). <sup>2</sup>Rechtsstellung als Flüchtling, Gewährung von subsidiärem Schutz, Abschiebungsverbot. <sup>3</sup>Prozentuale Hochrechnung bzgl. Schutzquote, Alters- und Bildungsschnitt entsprechend Quoten 2016. <sup>4</sup>Gymnasium oder Mittelschule.

Damit hochqualifizierte Geflüchtete schnell in diese Stellen vermittelt werden können, müssen staatliche Akteure die Transparenz über rechtliche Rahmenbedingungen erhöhen, um Unternehmen die Unsicherheit zu nehmen. Mit gezielter Sprachförderung, Erfassung und Anerkennung von Qualifikationen sowie klareren Rahmenbedingungen ist eine schnelle Integration eines Großteils dieser Gruppe möglich.

Knapp über die Hälfte der Geflüchteten im Alter zwischen 18 und 65 Jahren (rund 240.000) haben in ihrem Herkunftsland ein Gymnasium oder eine Mittelschule besucht und/oder abgeschlossen.<sup>2</sup> Die meisten von ihnen verfügen auch über Berufserfahrung: Etwa zwei Drittel aller Asylantragsteller sind in ihrem Heimatland zuletzt einer bezahlten Tätigkeit nachgegangen.<sup>3</sup> Jedoch können diese Geflüchteten in der Regel keine formalen Qualifikationen vorweisen, da sie keine mit dem deutschen Ausbildungssystem vergleichbare Ausbildung absolviert haben. Für diese Geflüchteten ist neben dem Spracherwerb und der Erfassung und Validierung der Vorkenntnisse die Berufsausbildung der entscheidende Faktor. Wie der Weg in die Aus-

bildung funktionieren kann, haben die in der Studie betrachteten Unternehmen gezeigt. Vor allem die Tatsache, dass Unternehmen ihr Engagement in diesem Jahr fortsetzen oder sogar ausweiten wollen, zeigt, dass dieser Weg funktioniert. Die Bundesagentur für Arbeit meldete für das Ausbildungsjahr 2015/2016 rund 550.000 Ausbildungsplätze. Von diesen blieben rund 45.000 unbesetzt.<sup>4</sup> Besonders groß ist der Bedarf in den Branchen Handel, Industrie/produzierendes Gewerbe, Handwerk, Gastgewerbe sowie Gesundheit/soziale Berufe. Damit Geflüchteten gezielt auf diese Stellen hin die Qualifizierung ermöglicht werden kann, ist es von großer Bedeutung, dass ihr Potenzial bei den zuständigen Agenturen für Arbeit und den Jobcentern ermittelt wird. Auch die Unsicherheit bezüglich der Auslegung der „3+2-Regelung“ muss umgehend beseitigt werden, damit Unternehmen die notwendigen Ausbildungsplätze anbieten.

### Potenziale nutzen – mögliche Wege der Arbeitsmarktintegration

Wenn möglich, sollte die Ausbildung gezielt für Mangelberufe erfolgen. Im Oktober 2016 zählte die Bundesagentur für Arbeit 86.000

gemeldete Fachkraftstellen in Mangelberufen. Trotz der großen Anzahl unbesetzter Ausbildungsplätze und offener Stellen wird die Vermittlung der 240.000 Geflüchteten nicht von heute auf morgen geschehen. Der Handlungsbedarf beim Ausbau von allgemeiner und berufsspezifischer Sprachförderung wurde im Kapitel „Rahmenbedingungen verbessern“ eingehend beschrieben. Darüber hinaus muss geprüft werden, wie bestehende Qualifikationen verstärkt ermittelt und genutzt werden können. Die Ergänzung vorhandener nicht-formaler Qualifikationen beispielsweise durch Teilqualifizierungen und Weiterbildungen würde die Integration der Geflüchteten deutlich beschleunigen.

Neben den beiden genannten Gruppen verfügen etwa 143.000 Geflüchtete im Alter zwischen 18 und 65 Jahren über keine oder nur eine geringe Schulbildung.<sup>5</sup> Fokus sollte hier das Nachholen des Schulabschlusses, etwa des Hauptschulabschlusses, und, wo notwendig, die Alphabetisierung sein. Für die langfristige Integration können Frauen und Männer dieser Gruppe offene Stellen mit niedrigem Anforderungsprofil, zum Beispiel in Gastronomie, Landwirtschaft und Fertigung, besetzen.

## Von der Herausforderung zur Chance

Wie sich zeigt, sind die 460.000 Geflüchteten im erwerbsfähigen Alter eine sehr heterogene Gruppe, für die es aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen kein Patentrezept für die Integration in den deutschen Arbeitsmarkt geben kann. Die Beispiele der Studie und die positiven Erfahrungen der Unternehmen zeigen, dass die Integration in den Arbeitsmarkt gelingen kann – vor allem dann, wenn Unternehmen für Geflüchtete eine Brücke in die Arbeitswelt schlagen und der Staat die Rahmenbedingungen weiter verbessert.

### ANMERKUNGEN

- 1.,2.,5. BCG-Analyse basierend auf BAMF-Daten: Aktuelle Zahlen zu Asyl, Dezember 2016; BAMF-Kurzanalyse Ausgabe 04/2016: Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Oktober 2016 (Daten durch Selbstauskunft auf freiwilliger Basis erhoben).
3. BAMF-Kurzanalyse Ausgabe 04/2016: Sozialstruktur, Qualifikationsniveau und Berufstätigkeit, Oktober 2016 (Daten durch Selbstauskunft auf freiwilliger Basis erhoben).
4. Zentraler Statistik-Service der Bundesagentur für Arbeit: Datenanfrage, Dezember 2016.

# AN DEN LESER

## Über die Autoren

**Alexander Baic** ist Expert Principal im Münchner Büro der Boston Consulting Group und leitet gemeinsam mit Rainer Strack BCGs Social-Impact-Aktivitäten in Deutschland und Österreich. Sie erreichen ihn unter [baic.alexander@bcg.com](mailto:baic.alexander@bcg.com)

**Heinrich Rentmeister** ist Partner und Managing Director im Berliner Büro der Boston Consulting Group und Leiter der Praxisgruppe Öffentlicher Sektor in Deutschland und Österreich. Sie erreichen ihn unter [rentmeister.heinrich@bcg.com](mailto:rentmeister.heinrich@bcg.com)

**Prof. Dr. Rainer Strack** ist Senior Partner und Managing Director im Düsseldorfer Büro der Boston Consulting Group. Er leitet die Social-Impact-Praxisgruppe in Deutschland und betreut das Personalthema bei BCG weltweit. Sie erreichen ihn unter [strack.rainer@bcg.com](mailto:strack.rainer@bcg.com)

**Fabian Fuchs** ist Berater im Berliner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn unter [fuchs.fabian@bcg.com](mailto:fuchs.fabian@bcg.com)

**Anna Kröger** ist Beraterin im Münchner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen sie unter [kroeger.anna@bcg.com](mailto:kroeger.anna@bcg.com)

**Stephanie Peichl** ist Beraterin im Wiener Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen sie unter [peichl.stephanie@bcg.com](mailto:peichl.stephanie@bcg.com)

## Kontakt

Wenn Sie den Report diskutieren möchten, setzen Sie sich bitte mit einem der Autoren in Verbindung.

## Danksagung

Für die enge Zusammenarbeit bei der Erstellung dieser Studie sowie den wertvollen inhaltlichen Einschätzungen danken wir Sofie Geisel, Daphne Grathwohl und Constantin Bräunig der DIHK Service GmbH sowie Christina Mersch vom NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge.

Wir danken den 300 Mitgliedsunternehmen des NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge für ihre Teilnahme an der Umfrage sowie insbesondere Friedemann Hensgen, Kerstin Gerbig, Karsten Beer, Regina Wiechens-Schwake, Dr. Carola Hilbrand, Rainer Krause, Jens Geschke, Werner zu Jeddelloh, Harald Ulrich, Monika Schulze, Dr. Sabrina Munsch, Michael Kogler, Joao Neisinger, Michael Hagemann, Suse Hartmann, Gerda Becker, Miriam Betz, Markus Kolbeck, PD Dr. Joachim Seybold, Claudia Hartmann, Irina Detlefsen, Anja Volk, Lara Fisser, Christina Schinz, Tilman Mues, Axel Hallensleben und Holger Erpel für die spannenden und aufschlussreichen Gespräche und Begegnungen im Zuge der Folgeinterviews für die Fallstudien.

Des Weiteren möchten wir uns beim Bundesinstitut für Berufsbildung und der Bundesagentur für Arbeit für die gute Zusammenarbeit und die zur Verfügung gestellten Daten und Statistiken bedanken.

Die Autoren danken den folgenden Kollegen für ihre Einblicke und ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Studie: Fabian Barthel, Daniel Jackiewicz, Karin Schetelig, Michael Wayand, Ulrike Garanin und Kadim Tas. Sie möchten darüber hinaus Ulrich Kremer und Tobias Zöllkau für ihre Hilfe bei der grafischen Umsetzung danken.





© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. All rights reserved.

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit [bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com).

Follow [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) on Facebook and Twitter.

03/17



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi  
Amsterdam  
Athens  
Atlanta  
Auckland  
Bangkok  
Barcelona  
Beijing  
Berlin  
Bogotá  
Boston  
Brussels  
Budapest  
Buenos Aires  
Calgary  
Canberra  
Casablanca  
Chennai

Chicago  
Cologne  
Copenhagen  
Dallas  
Denver  
Detroit  
Dubai  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Geneva  
Hamburg  
Helsinki  
Ho Chi Minh City  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Jakarta  
Johannesburg

Kiev  
Kuala Lumpur  
Lagos  
Lima  
Lisbon  
London  
Los Angeles  
Luanda  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis  
Monterrey  
Montréal  
Moscow  
Mumbai

Munich  
Nagoya  
New Delhi  
New Jersey  
New York  
Oslo  
Paris  
Perth  
Philadelphia  
Prague  
Rio de Janeiro  
Riyadh  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
São Paulo  
Seattle  
Seoul

Shanghai  
Singapore  
Stockholm  
Stuttgart  
Sydney  
Taipei  
Tel Aviv  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington  
Zurich