

## 2 Theoretische Aspekte und Rahmenbedingungen der Integration in Arbeit und Bildung

In diesem Kapitel werden die theoretischen Aspekte der Untersuchung dargestellt. Erstens werden Fluchtmigration und integrationstheoretische Aspekte beleuchtet (Kapitel 2.1); zweitens wird die Rolle der Unternehmen in Bezug auf Arbeit- und Ausbildungsintegration von Geflüchteten analysiert (Kapitel 2.2); drittens werden die spezifischen Charakteristika der Gemeinschaften der Geflüchteten in Deutschland und konkret in Berlin aufgezeigt (Kapitel 2.3); viertens werden die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und die integrationspolitische Ausrichtung des Berliner Senats in Bezug auf die Arbeitsintegration von Geflüchteten betrachtet (Kapitel 2.4); und abschließend, fünftens, erfolgt eine Diskussion der normativen Aspekte einer verantwortlichen Unternehmensführung bei der Integration von Geflüchteten (Kapitel 2.5).

### 2.1 Integrationstheoretische Ansätze und die Spezifika von Fluchtmigration

Im folgenden Kapitel wird das der Studie zu Grunde liegende Verständnis von Integration und Integrationsprozessen eingeführt. Daran anschließend wird auf die besonderen Spezifika von Integration in Folge einer Fluchtmigration eingegangen. Dieses Kapitel zeigt auf, dass Integrationsbemühungen von Geflüchteten durch Traumaerfahrungen vor und während der Flucht wie auch durch mögliche Postmigrationsstressfaktoren beeinflusst werden.

In der Integrationstheorie wird Integration oftmals als zweiseitiger Aushandlungsprozess zwischen als homogen dargestellten Gruppen betrachtet. Während eine Gruppe die Zugehörigkeit zu einer anderen Gruppe anstrebt, hat die konträre Gruppe die Macht inne, diese Zugehörigkeit anzubieten bzw. zu erteilen (Antonsich 2010: 650; Pisarevskaya 2017: 2; UNHCR 2013: 13). Eine solche Definition impliziert somit asymmetrische Machtverhältnisse zwischen der dominierenden Aufnahmegesellschaft und der eingewanderten Gruppe, der die Hauptlast der Integration zufällt. Von den eingewanderten Personen wird in diesem Zusammenhang erwartet, dass sie sich an die Aufnahmegesellschaft anpassen soll (Kleres 2018: 226; Anthias & Pajnik 2014: 3; Ehrkamp 2006: 1677). Die Einwanderungsgesellschaft wird somit als Norm für eine erfolgreiche Integration angenommen (Kleres 2018: 226). Traditionelle Integrationsverständnisse tendieren dazu, die jeweiligen Ak-

teursgruppen als homogen zu verstehen. Dabei stehen „Einheimische“ und „Zugewanderte“ oftmals in einem dichotomischen Verhältnis zueinander (Weiss et al. 2019: 207). Das Verständnis von Integration als Aushandlungsprozess zwischen der Aufnahmegesellschaft und der sich integrierenden Gruppe kann jedoch noch um einen dritten Akteur erweitert werden. Aus einer politischen Perspektive wird den Herkunftsländern eine bedeutende Rolle in Bezug auf die Integration zugesprochen (Europäische Kommission 2011: 11). Die Heimatländer können Migrant\*innen auf ihre Integration vor der Abwanderung bereits vorbereiten, sie können aber Migrant\*innen auch bei ihrer möglichen Rückkehr unterstützen.

Im Gegensatz zu einem Verständnis von Integration als einen Prozess des Aushandelns zwischen homogenen, oppositionellen gesellschaftlichen Gruppen versteht diese Studie Integration eher als einen Prozess, der sich individuell stark unterschiedlich vollzieht (UNHCR 2013: 130). Integration bezieht sich hierbei auf die Teilhabe, den Zugang zu Ressourcen und die Herstellung eines Zugehörigkeitsgefühls zwischen Geflüchteten und Einwanderungsgesellschaft (Trimikliniotis 2014: 69; Kontos 2014: 127). Unter „sense of belonging“ werden soziale Beziehungen, Freundschaften und ein Gefühl von gegenseitigem Respekt, Solidarität und geteilten Werten verstanden (Gustafson 2009: 490; Ager & Strang 2004: 8). Baumeister und Leary (1995) identifizieren zwei entscheidende Merkmale, die ein Zugehörigkeitsgefühl kennzeichnen. Zum einen sollten die sozialen Kontakte möglichst frei von Konflikten und negativen Gefühlen sein und dabei eine gewisse Häufigkeit oder Regelmäßigkeit aufweisen. Zum anderen sollten die sozialen Beziehungen durch Stabilität und eine gewisse Kontinuität gekennzeichnet sein (Baumeister & Leary 1995: 500). Die Entwicklung eines „Zuhause-Gefühls“ setzt eine emotionale Verbundenheit voraus, wobei das Gefühl von Sicherheit entscheidend ist (Alexander 2008: 189; Yuval-Davis 2006: 197). Dabei ist eine Facette des Zugehörigkeitsgefühls auch die territoriale, lokale Verbundenheit zu einem Ort (Lovell 1998: 1).

Penninx und Garcés-Mascareñas (2016) verstehen Integration als den Prozess, ein akzeptiertes Mitglied der Gesellschaft zu werden (Penninx & Garcés-Mascareñas 2016: 14). Hierbei unterscheiden sie drei Dimensionen der Integration: Die rechtlich-politische Dimension verweist auf den Aufenthaltsstatus und die damit verbundenen politischen Rechten. Die sozio-ökonomische Dimension behandelt Fragen zur Bildung, Arbeit, Wohnen und gesundheitlicher Versorgung. Wahrnehmungen und Praktiken von Zugewanderten und der Aufnahmegesellschaft in Bezug auf Diversity werden in der kulturellen-religiösen Dimension behandelt (Penninx & Garcés-Mascareñas 2016: 15). Ager und Strang (2008) identifizieren Arbeit, Wohnen, Bildung und Gesundheit als Kernbereiche, die Integrationsprozesse kennzeich-

nen und beeinflussen (Ager & Strang 2008: 170). Mit Erwerbstätigkeit ist nicht nur die finanzielle Unabhängigkeit verbunden, sondern auch soziale Kontakte zu anderen Mitgliedern der Aufnahmegesellschaft sowie die erhöhte Möglichkeit des Spracherwerbs und des Aufbaus von Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung (Ager & Strang 2008: 170; auch Ferry et al. 2012: 142). In diesem Zusammenhang erhöht der Zugang zu Bildung die Chancen, dass Geflüchtete Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben, um eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Orte der Bildung bieten zusätzlich die Möglichkeit in Kontakt zur lokalen Bevölkerung zu treten und soziale Beziehungen aufzubauen (Ager & Strang 2008: 172). Des Weiteren stellt die Art der Unterbringung und das Wohnumfeld auch einen Faktor dar, der Einfluss auf das physische und emotionale Wohlbefinden von Geflüchteten nimmt. Die Nachbarschaft und einheimische Nachbar\*innen können dabei auch die Möglichkeit bieten, soziale Kontakte zu etablieren und die eigene Sprachfähigkeit positiv zu entwickeln (Ager & Strang 2008: 172). Gesundheit ist zudem ein Kernfaktor, der Integrationsprozesse beeinflusst. Ein guter Gesundheitszustand bildet die Grundlage für die aktive Teilnahme der Geflüchteten an bildungs- und arbeitsmarktfördernden Maßnahmen (Ager & Strang 2008: 172). In der Literatur wird weiterhin auf die rechtlichen Rahmenbedingungen als einen die Integration beeinflussenden Faktor verwiesen. Lahner (2017) stellt fest, dass ein gesicherter Aufenthaltsstatus einen Anreiz für Geflüchtete bietet, eine langfristige Bildungsmaßnahme wie etwa eine Ausbildung anzufangen (Lahner 2017: 4).

Zusammenfassend erscheint Integration als ein multidimensionales und dynamisches Phänomen, das vor allem durch Arbeit, Bildung und Sprache sowie rechtliche Rahmenbedingungen, insbesondere den Erwerb der Staatsbürgerschaft, geprägt ist (UNHCR 2013: 14; Di Bartolomeo & Kalantaryan 2017: 29; Anthias & Pajnik 2014: 4; Antonsich 2010: 648). Ein prozesshaftes Verständnis von Integration verweist zudem darauf, dass die Aushandlungsprozesse zwischen Einwanderungsgesellschaft, Heimatgesellschaft und Geflüchteten sich über eine gewisse Dauer erstrecken. Integration wird demnach nicht als einmaliges, abgeschlossenes Ereignis verstanden. Im Gegenteil, Integration ist eher fragmentarisch und segmentiert (Portes & Rumbaut 2014: 278). Integration beinhaltet demnach Prozesse der Teilhabe und Zugehörigkeit, aber auch der Aus- und Abgrenzung und des Widerstandes (Danso 2015: 643).

Internationale Fluchtmigration stellt eine besondere Form der grenzüberschreitenden Migration dar. Geflüchtete fliehen aus ihrem Heimatland aufgrund von Verfolgung, Krieg oder Gewalt. Im Vergleich zu wirtschaftlich motivierter Migration finden Flüchtlingsbewegungen mehrheitlich ohne oder nur mit minimaler Vorbereitung statt (Perera 2015: 31). Der rechtliche

Begriff und Status „Flüchtling“ ist per definitionem damit begründet, dass die Beziehung zwischen Herkunftsstaat und Geflüchteten nachhaltig gestört ist<sup>1</sup>. Daraus folgt, dass eine Rückkehr in die jeweiligen Heimatländer mehrheitlich ausgeschlossen oder zu einem späteren Zeitpunkt, etwa nach einem Regimewandel oder Kriegs- und Konflikte, angestrebt wird. Demnach ist davon auszugehen, dass Geflüchtete ein hohes Interesse an der Integration in den Ankunftsändern innehaben.

Migration aufgrund einer kriegs- bzw. konflikthaften Lebenssituation in den Heimatländern steigert das Risiko, dass Geflüchtete psychisch und/oder physisch erkranken. Studien zeigen, dass 30 % der Geflüchteten eine Depression, eine Angststörung und/oder eine Post-Traumatic Stress Disorder (PTSD) entwickeln (Killikelly et al. 2018: 14; Morina et al. 2018: 29). Auslöser können dabei traumatische Ereignisse und die Erfahrung von Tod, Gewalt, Folter und Missbrauch sein. Im Rahmen der Refugee Mental Health Studies wurden verschiedene Instrumente und Checklisten entwickelt, um Traumata von Geflüchteten zu erheben und zu beschreiben (für eine Übersicht siehe Sigvardsdotter et al. 2016). Exemplarisch wird hier der Harvard Trauma Questionnaire (HTQ) präsentiert. Dieser identifiziert siebzehn “Trauma experiences”, die Geflüchtete während und durch ihre Fluchtbewegung erleben können.

*Tabelle 1: Traumaerfahrungen von Geflüchteten nach HTQ, eigene Darstellung nach Silove et al. 1998: 177.*

Trauma Experiences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of food or water</li> <li>• Ill-health without access to medical care</li> <li>• Lack of shelter</li> <li>• Imprisonment</li> <li>• Serious injury</li> <li>• Combat situation</li> <li>• Brainwashing</li> <li>• Rape or sexual abuse</li> <li>• Forced isolation from others</li> <li>• Forced separation from family members</li> <li>• Being close to death</li> <li>• Murder of family or friend</li> <li>• Unnatural death of family or friend</li> <li>• Murder of stranger or strangers</li> <li>• Lost or kidnapped</li> <li>• Torture</li> </ul>
--------------------	--

Die Wahrscheinlichkeit für Geflüchtete, diverse Traumata zu erfahren, steigt, je mehr legale Wege der Einreise begrenzt werden. Aufgrund restriktiverer Einreiseregulungen und Grenzkontrollen nutzen Geflüchtete vermehrt illegale Wege, um ihre Schutzgesuche formal äußern zu können. Zusätzlich verstärken restriktive Einreisebestimmungen tendenziell die Abhängigkeit der Geflüchteten von Schmugglern und Schleppern (De Genova 2018: 1766; Mushaben 2018: 259; Castles 2018: 249). Dies führt zu einer Illegalisierung und Kriminalisierung von Fluchtmigration (De Genova et al. 2018: 245; Bosworth et al. 2018: 35; Sáenz & Manges Douglas 2015: 170; Kramo 2014: 32; Yuval-Davis et al. 2005: 517). Als Folge steigern die beschriebenen einwanderungsrechtlichen und -praktischen Umstände die Vulnerabilität von Geflüchteten und die Gefahr von traumatischen Erlebnissen während der Fluchtbewegung.

Geflüchtete erfahren zudem durch ihre Flucht auf mehreren Ebenen Verluste („losses“), darunter der Verlust der persönlichen Sicherheit, familiärer und weiterer sozialer Kontakte, des Wohn- und Arbeitsumfeldes etc. Die Multidimensional Loss Scale (MLS) umfasst fünf Dimensionen des Verlustes: „Loss of Symbolic Self, Loss of Interdependence, Loss of Home, Interpersonal Loss, and Loss of Intrapersonal Integrity“ (Killikelly et al. 2018: 14). Diese verschiedenen Formen von Verlusten und die damit einhergehende Trauer („grief“) können die psychische Gesundheit von Geflüchteten stark beeinflussen. Nach der Einreise können die sozialen, ökonomischen und kulturellen Bedingungen in der Aufnahmegesellschaft eine Besserung oder Genesung der psychischen Erkrankungen behindern. Des Weiteren stellen Integrationsbemühungen selbst eine zusätzliche Belastung und Stress für Geflüchtete dar. Psychische Belastungen sind zudem mit dem erhöhten Erscheinen von physischen Beschwerden verbunden. Die verschiedenen Stressfaktoren können Beschwerden wie Kopfschmerzen, Migräne, Schlaflosigkeit, Angst- und Unruhezustände oder Reizbarkeit bedingen (Killikelly et al. 2018: 14). Silova et al. (1998) entwickelten die Post-Migration Living Difficulties (PMLD) Skala, diese identifiziert 23 Items, die als Post-Migration Stressoren für Geflüchtete auftreten können.

Tabelle 2: *Post-Migration Living Difficulties (PMLD), eigene Darstellung nach Silove et al. 1998.*

PMLD (Items)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication difficulties</li> <li>• Discrimination</li> <li>• Worries about not getting treatment for health problems</li> <li>• Poor access to emergency medical care</li> <li>• Poor access to long-term medical care</li> <li>• Poor access to dentistry care</li> <li>• Poor access to counselling service</li> <li>• Little government help with welfare</li> <li>• Little help with welfare from charities</li> <li>• Delays in processing refugee applications, long Refugee Status Determination</li> <li>• Being unable to find work</li> <li>• Bad working conditions</li> <li>• Poverty</li> <li>• No permission to work</li> <li>• Separation from family and friends</li> <li>• Worries about family/friends back at home</li> <li>• Unable to return home in an emergency</li> <li>• Loneliness and boredom</li> <li>• Isolation</li> <li>• Poor access to traditional foods</li> <li>• Interviews by immigration</li> <li>• Conflict with immigration officials</li> <li>• Fears of being sent home</li> </ul>
-----------------	--

Die genannten Faktoren und die damit verbundenen psychischen und ggf. physischen Belastungen nehmen Einfluss auf das Vermögen der Geflüchteten, sich in die Einwanderungsgesellschaft und in den Arbeits- und Bildungsmarkt zu integrieren.

Obwohl die Beziehung zwischen Geflüchteten und ihren Heimatländern, wie beschrieben, gestört ist, bleiben insbesondere aufgrund neuer kommunikativer Technologien Zugewanderte jedoch oftmals in engen Kontakt zu ihrer Heimatgesellschaft (Marlowe 2018: 12; UNHCR 2013: 13). Es ist anzunehmen, dass Geflüchtete durch ihre Fluchtbewegung soziale transnationale Verbindungen zu Familienmitgliedern, Verwandten und Freunden beibehalten, die ggf. mit finanzieller Unterstützung einhergehen. Transnationale Migrationsforschungsansätze ziehen eine Verbindung zwischen individuellen, kollektiven und staatlichen Akteuren, die in mehr als einem Staat ansässig sind. Auf individueller Ebene umfassen transnationale Aktivitäten und Praktiken finanzielle Rücksendungen („remittances“), weitere Investitionen im Heimatland wie auch Unterstützung der Diaspora und Teilnahme an Wahlen (Pace & Simsek 2019: 8; Marlowe 2018: 11; Mügge 2016:

111). Die Zugehörigkeit zu einer Diaspora kann so auch zu Loyalitätskonflikten führen. In diesem Zusammenhang können Diasporagemeinschaften von politischen Akteuren aus ihren jeweiligen Heimatländern genutzt werden, um Einfluss auf die Aufnahmegesellschaft zu nehmen (Koinova & Tsourapas 2018: 313). Eine politische Instrumentalisierung kann zur Störung der Integrationsbestrebungen und des Integrationsinteresses auf Seiten der Einwanderungsgesellschaft führen.

Neben transnationalen Verbindungen in ihr Heimatland stehen Geflüchtete oftmals in enger Verbindung zu Angehörigen ihrer jeweiligen Diaspora im Aufnahmeland. In der Migrationsliteratur werden transnationalen Netzwerken und Verbindungen eine ambivalente Rolle in Bezug auf Integrationsbestrebungen und -erfolge zugesprochen. Zum einen stellen Studien heraus, dass starke transnationale Verbindungen die Motivation von Migrant\*innen, sich zu integrieren, vermindert, da sie viel Zeit und Ressourcen in die Stärkung oder Aufrechterhaltung der transnationalen Netzwerke investieren. Weitere Studien verweisen dagegen auf einen gegenseitig förderlichen Effekt. So kann das Interesse von Geflüchteten finanzielle Investitionen zur Unterstützung von zurückgebliebenen Verwandten leisten zu wollen, die Motivation von Migrant\*innen fördern, sich in den Arbeitsmarkt zu integrieren oder dazu unterstützende Maßnahmen zu absolvieren (Pace & Simsek 2019: 8; Ehrkamp 2005: 348; Cwerner 2001: 29).

Studien zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten wenden die Theorie des Humankapitals zur Analyse von Integrationsprozessen an (Ottersbach 2018: 40ff.). Migration und damit verbundene Ortwechsel führen mehrheitlich zu einer Entwertung des jeweiligen Sozial- und Humankapitals der Migrant\*innen (Struck 2019: 12). Um dieser Tendenz entgegen zu wirken, ist es entscheidend, in wie weit vorhandenes Humankapital in Form von Bildungsabschlüssen, Zertifikaten, Berufserfahrungen etc. in den Arbeitsmarkt der Einwanderungsgesellschaft überführt werden kann. Dieser Transfer kostet nicht nur Zeit und Mühe, sondern geht mehrheitlich mit einem Verlust an Humankapital einher. Die besondere Bedeutung von Bildung liegt darin, dass Bildung entscheidend die Chance erhöht, eine Arbeit aufzunehmen (Ala-Mantila & Fleischmann 2018: 1819). Integrationsforscher\*innen messen dem Spracherwerb und der beruflichen Qualifikation einen entscheidenden Stellenwert für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration bei (Wößmann 2016: 21). Dies gilt insbesondere für die Arbeitsmarktintegration in Deutschland, da die Beschäftigungsquote auf dem deutschen Arbeitsmarkt in bedeutendem Maße vom jeweiligen individuellen Bildungsabschluss abhängt (Wößmann 2016: 21). Human- und Sozialkapital-Theorien erklären zudem die tendenziell junge Altersstruktur der Geflüchteten damit, dass junge Geflüchtete weniger Human- und Sozialkapital in ihren je-

weiligen Heimatländern erworben haben und sie dementsprechend auch weniger davon durch die Migration verlieren. Gleichzeitig haben sie aufgrund ihrer noch zu erwartenden längeren Lebenszeit eine höhere Chance, ihr Humankapital wiederherzustellen bzw. zu erhöhen (De Haas 2010: 1600). Die migrantische Diaspora ist Teil des sozialen Kapitals von Geflüchteten, sie ermöglicht das Gefühl der Zugehörigkeit und kann darüber hinaus eine Verbindung zur Einwanderergesellschaft herstellen (Cwerner 2001: 29). Des Weiteren steigt durch diese Netzwerke die Chance, eine Unterkunft und (u. a. im migrantischen Milieu) eine Arbeit zu finden. De Haas (2010) stellt heraus, dass die Zugehörigkeit zu einer migrantischen Gemeinschaft den Zugang zu lokalen Ressourcen eröffnet und so die ökonomischen, sozialen und psychologischen Kosten der Migration und Integration verringert (De Haas 2010: 1590). Eine Diaspora nimmt jedoch ggf. auch eine ambivalente Rolle ein, wenn sie bei Geflüchteten durch die Kontakte zu ethnischen Netzwerken das Erlernen der lokalen Sprache verhindert (Edin et al. 2003: 335).

## **2.2 Die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in und durch Unternehmen**

Die Teilhabe am Arbeitsmarkt ist eine zentrale Voraussetzung für die gesellschaftliche Integration von Geflüchteten (Ager & Strang 2008: 170; Schmidt 2017: 34). Gelingt sie, steigen damit die Chancen der gesellschaftlichen Integration, und gleichzeitig wird ein Beitrag gegen den Arbeitskräftemangel geleistet, d. h. sie ist „volkswirtschaftlich produktiv“ (Struck 2019: 12). Gelingt sie nicht, wird nicht nur die Chance einer erfolgreichen gesellschaftlichen Integration verfallen, sondern es kommen möglicherweise „langfristige Belastungen der Sozialversicherungssysteme“ hinzu (vgl. Müller & Schmidt 2016b: 141; Schmidt 2017: 34; Struck 2019: 12), indem sich die Marginalisierung von Geflüchteten am Arbeitsmarkt verstetigt, etwa bei Langzeitarbeitslosigkeit oder prekärer Beschäftigung.

Die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt findet in erster Linie in den Unternehmen statt. Auch wenn diese Organisationen damit zentrale Akteure der Integration sind, sind sie bisher kaum Gegenstand in der fluchtbezogenen Arbeitsmarktforschung. „Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Perspektive der Arbeitgeber\*innen kann jedoch dabei helfen, konkrete Beschäftigungshindernisse zu identifizieren“ (Wiedner et al. 2018: 3).

## Welche Faktoren beeinflussen die Beschäftigungsbereitschaft von Unternehmen?

Die Ergebnisse der fünften Welle der Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2035, die unter der gemeinsamen Leitung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durchgeführt wurde, zeigen, dass der deutsche Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2035 trotz Zuwanderungsgewinnen (insbesondere geflüchteter Personen) durch Fachkräftemangel gekennzeichnet ist. Insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Landwirtschaft, Handwerk sowie beim Polizeidienst kann die Nachfrage an Arbeitskräften nicht ausgeglichen werden (Maier et al. 2018: 21). Es zeichnet sich damit insgesamt eine Situation ab, in der einerseits von einem deutlichen Arbeits- und Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt gesprochen werden kann; andererseits haben von den über 1,4 Mio. Geflüchteten bis 2017 lediglich etwa 130.000 eine Beschäftigung gefunden, mehr als die Hälfte davon in Helfertätigkeiten (Struck 2019: 19). Allein daran zeigt sich, dass trotz eines hohen Bedarfs an Arbeitskräften die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten insgesamt vor großen Problemen steht. Aus den bisherigen Erfahrungen können zahlreiche Einflussfaktoren identifiziert werden, die den Integrationsprozess positiv oder negativ beeinflussen. Im Folgenden werden diese anhand von drei Ebenen – Individuum, Organisation, Institution – kurz skizziert:

(1) Auf der *individuellen Ebene* stehen Aspekte der Qualifikation im Bereich der Sprache und fachlicher Abschlüsse an erster Stelle (vgl. dazu Kapitel 2.1 in diesem Band). Deutschkenntnisse werden dabei als eine der zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration in den deutschen Arbeitsmarkt angesehen. Probleme gibt es in diesem Bereich nicht nur beim Spracherwerb, sondern auch bei der Anerkennung vorhandener Abschlüsse, ferner aber auch beim Transfer vorhandener beruflicher Erfahrungen (vgl. Müller & Schmidt 2016b; Struck 2019: 13f.; Tachkov 2016: 17ff). Ein zweiter Aspekt betrifft die Lebensumstände, d. h. die Wohnsituation der Geflüchteten, oder etwa die familiären Verhältnisse (ausführlicher dazu in Kapitel 2.1).

Auch das Alter hat einen wesentlichen Einfluss auf die Integrationsmaßnahmen der Geflüchteten. So identifiziert Struck (2019) altersspezifische Herausforderungen (vgl. auch Müller & Schmidt 2016b: 138). Demnach steht bei jungen Geflüchteten die Integration in das Bildungssystem im Vordergrund, bei jugendlichen Geflüchteten das Ausbildungssystem und bei älteren Geflüchteten die direkte Integration in den Arbeitsmarkt.

(2) *Auf der organisationalen Ebene* der Unternehmen zeigt sich (A) ein Missverhältnis zwischen dem großen Bedarf an hochqualifizierten Beschäftigten einerseits und der großen Anzahl an geringqualifizierten Geflüchteten. Daraus ergibt sich ein erhöhter Bedarf an berufsvorbereitenden Maßnahmen, die zeit- und ressourcenintensiv sind. Dieser Aspekt wird nochmals verstärkt, wenn die asylrechtlichen Fragen des Aufenthaltes und der Arbeitslaubnis nicht geklärt sind und sich entsprechende Maßnahmen verzögern. Dazu gehört auch, dass die Anzahl an Stellen mit einem niedrigen Qualifikationsniveau sehr gering ist.

B) Bisherige Studien legen zudem nahe, dass es große Unterschiede gibt im Hinblick auf die Branche (etwa Bedarf an hoch- oder geringqualifizierten Arbeitskräften), im Hinblick auf den Standort des Unternehmens (Stand – Land, grundsätzliche Aufnahmebereitschaft der Bevölkerung) oder im Hinblick auf die Frage, wie international das Unternehmen agiert (vgl. exemplarisch Landes 2018; Tachkov 2016).

C) Auch die Größe des Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss. Gerade große Unternehmen haben einerseits viele Ressourcen und Know-how in der Aus- und Weiterbildung, sind jedoch andererseits oftmals attraktive Arbeitgeber und haben daher keinen Mangel an geeigneten Bewerber\*innen. Auch wenn sich diese Unternehmen in der Ausbildung von Geflüchteten engagieren, geschieht dies in einem zu geringen Ausmaß. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben eher Schwierigkeiten, geeignete Bewerber\*innen zu bekommen, verfügen jedoch nicht über die nötigen Ressourcen und das Know-how für entsprechende Maßnahmen (vgl. Struck & Köhler 2017). Von besonderer Bedeutung ist dabei das Vorhandensein einer Personalabteilung bzw. einer durchdachten Personalpolitik, wobei die Erfahrung mit einer heterogenen Zusammensetzung der Belegschaft ein wichtiger Faktor sein kann, Geflüchtete erfolgreich in das Unternehmen zu integrieren.

D) Neben der Größe spielt auch die Verfasstheit des Unternehmens eine bedeutende Rolle, in zweierlei Hinsicht: Erstens sind „kommunale Unternehmen, die lediglich zum Zweck der Gewinnerzielung betrieben werden, gesetzlich unzulässig“ (Krautscheid 2009: 23); diese müssen vielmehr einen öffentlichen Auftrag erfüllen, der am Gemeinwohl orientiert ist (vgl. Reck 2012: 17). Durch die „primäre Aufgabe, Leistungen der Daseinsvorsorge sicherzustellen, werden sie zu wichtigen gesellschaftspolitischen Akteuren“ (vgl. Wagner & Hensel 2016: 162). Somit kann davon ausgegangen werden, dass die gesellschaftspolitischen Dimensionen der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten bei kommunalen Unternehmen stärker akzentuiert werden als bei den privaten Unternehmen. Ein zweiter Aspekt, der für diese Annahme spricht, ist, dass dem Staat und den Kommunen zur Erreichung von

Wohlfahrtszielen bei beiden Unternehmenstypen unterschiedliche Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Während politische Entscheidungsträger öffentliche Unternehmen zur Verwirklichung politischer Ziele direkt steuern können (interne Regulierung), können private Unternehmen lediglich indirekt, d. h. über die Ausgestaltung des gesetzlichen Rahmens oder über Anreizsysteme (externe Regulierung), gesteuert werden (vgl. Klenk & Lieberherr 2014: 5f.; Mühlenkamp 2007: 709; Willner 2001). Dabei können öffentliche Anteilseigner bei Stadtwerken etwa die betrieblichen Integrationsmaßnahmen direkt mitbestimmen. Diese Unterschiede zwischen kommunalen und privaten Unternehmen lassen jeweils unterschiedliche Deutungs- und Handlungsmuster im Umgang mit der betrieblichen Integration von Geflüchteten erwarten.

E) Aus den vorliegenden Studien geht hervor, dass diejenigen Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der Beschäftigung von Geflüchteten gemacht haben, diese mehrheitlich als positiv bezeichnen und der weiteren Beschäftigung von Geflüchteten offen gegenüberstehen (vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2019; Koos et al. 2019; Landes 2018; Schmidt & Müller 2016a, 2916b).

F) Weiterhin werden Unternehmen bei betrieblichen Maßnahmen zur Integration von Geflüchteten auch mit ethischen Fragen konfrontiert. So identifizieren Müller und Schmidt (2016a, 2016b) ein Anerkennungsproblem entsprechender Maßnahmen in den Unternehmen, wenn sie nicht „on-top“ stattfinden, d. h. nicht zu Lasten bestehender Arbeitsplätze, und in gleichem Umfang auch anderen Personengruppen ohne Zugang zum Arbeitsmarkt zugutekommen. Gleichzeitig unterstützen viele Unternehmen die gesellschaftliche Integration von Geflüchteten im Rahmen ihrer Maßnahmen zur Corporate Responsibility, bspw. durch Corporate Volunteering oder Spenden und Sponsoring (vgl. Schmidt 2017: 38).

(3) *Auf institutioneller Ebene* sind es (A) v. a. asyl- und arbeitsrechtliche Fragen die einen Einfluss auf die Beschäftigungsbereitschaft von Unternehmen haben, konkret Entscheidungen über den Aufenthaltsstatus der Geflüchteten und Entscheidungen über die Anerkennung von Berufserfahrungen und -abschlüssen (vgl. Koos et al. 2019: 8). Einstellungen bedeuten immer auch Investitionen in die Zukunft, da sich die anfänglichen Ausbildungskosten oftmals erst deutlich später rentieren. Sind die rechtlichen Fragen offen, tun sich Unternehmen schwerer mit dieser „Investitionsentscheidung“:

B) Ein wesentliches Problem liegt im sogenannten Matching, d. h. dem Abgleich der Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Qualifikationen, Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften der Geflüchteten. Dieser

Auswahlprozess wird nochmals behindert, wenn die asylrechtlichen Fragen des Aufenthaltes und der Arbeitserlaubnis nicht geklärt sind.

C) Es existieren verschiedene Förderprogramme für Unternehmen, die Geflüchtete beschäftigen wollen. Mit dem Schwerpunkt auf der betrieblichen Ausbildung als wichtiges Instrument der betrieblichen Integration von Geflüchteten wird ein großer Anteil dieser Gruppe von diesen Maßnahmen ausgeschlossen, da diese etwa aufgrund des Alters nicht mehr dafür geeignet sind (etwa ab Mitte 20).

## Unternehmen als gesellschaftliche Kontaktzone – Die Bedeutung von Unternehmen für die Integration von Geflüchteten

Mit Arbeit als einem Kernbereich gesellschaftlicher Integration (Ager & Strang 2008: 170) rücken Unternehmen als zentrale Akteure in den Mittelpunkt. Über eine Beschäftigung ermöglichen Unternehmen Geflüchteten nicht nur finanzielle Unabhängigkeit, sondern verleihen ihnen auch einen gesellschaftlich akzeptierten sozialen Status, soziale Kontakte und damit soziales Kapital, Möglichkeiten der Weiterbildung (Sprache und weitere Qualifikationen); all dies hat nicht zuletzt auch positive Auswirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung, etwa im Hinblick auf Selbstwirksamkeit, Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung (vgl. Kapitel 2.1 in diesem Band).

Landes (2018) hebt in seiner qualitativen Studie zur Integration von hochqualifizierten Migrant\*innen in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) die Besonderheiten von Unternehmen als Integrationsakteure hervor und unterscheidet dabei u. a. zwischen direkten und indirekten Integrationseffekten unternehmerischen Engagements. Auf der direkten Ebene stellen Unternehmen über Artefakte und Praktiken (Organisationskultur) Verbindungen zu organisationalen, regionalen und nationalen gesellschaftlichen und kulturellen Wissensbeständen her. Auf der indirekten Ebene dienen Unternehmen u. a. als Ressource sozialer Kontakte ins unternehmerische Umfeld und sind zudem für Flüchtlinge Status- und Identitätsgeber, vermittelt über die Rolle als Arbeitnehmer\*in und der Berufs- und Branchenzugehörigkeit. In diesem Sinne findet bei der Integration in Unternehmen auch eine Integration durch das Unternehmen statt, d. h. „dass die Integration in das gesellschaftliche Umfeld durch die soziale Welt der Organisation auf zwei Wegen entlang der Verbindung zwischen Organisation und Gesellschaft stattfinden kann“ (Landes 2018: 234).

In diesem Sinne dienen *Unternehmen als gesellschaftliche Kontaktzone*, in der verschiedene Grenzziehungen bearbeitet werden. So kommt es beispielsweise zu Aushandlungsprozessen über kulturelle Identitäten zwischen Herkunftskultur (Geflüchtete) und Aufnahmekultur (Organisation und Gesellschaft). Auch verschwimmen zahlreiche Grenzen zwischen Unternehmen und deren Umfeld, etwa in der Kooperation mit ehrenamtlichen Initiativen, der Verhandlung asylrechtlicher Fragen mit den entsprechenden staatlichen Organisationen, oder wenn sich Unternehmen zu dem sehr kontrovers geführten gesellschaftlichen Diskurs über Flucht und Integration positionieren (müssen).

### Wie engagieren sich Unternehmen in Berlin bei der Integration von Geflüchteten?

Der Berliner Senat hat im jährlich erscheinenden Betriebspanel das Thema der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten erstmals in die Befragungswelle 2017 mit einbezogen (vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2019: 55-63). Demnach haben im Befragungszeitraum 2018 8 % der Unternehmen in Berlin mindestens eine geflüchtete Person angestellt. Dazu gehören auch Praktika und Ausbildungsplätze. Gegenüber 2017 ist dieser Wert einerseits um 3 % gestiegen, andererseits haben in Berlin mehr als 90 % der Unternehmen keine geflüchtete Person eingestellt. Die Bereiche mit den höchsten Beschäftigungszahlen sind dabei der Dienstleistungsbereich (20 %), das verarbeitende Gewerbe (14 %) sowie der Bausektor (11 %). Das sind auch die drei Branchen mit den meisten Arbeitsplätzen. Kleinst- und Kleinbetriebe stellen dabei insgesamt über 75 % der Stellen, mittelgroße Unternehmen 17 %, und Unternehmen mit über 250 Beschäftigten bieten 6 % der Stellen an. Gerade KMU schaffen damit den größten Anteil an Stellen für Geflüchtete. Knapp 80 % der Unternehmen gaben an, positive Erfahrungen mit der Beschäftigung von Geflüchteten gemacht zu haben. Aus dem Betriebspanel 2018 ging zudem hervor, dass 62 % der geschaffenen Stellen sozialversicherungspflichtig und zu 43 % befristet waren (vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018d: 46ff). Es zeigt sich aber auch, dass 85 % der Stellen keine spezifische Ausbildung erforderten, was jedoch keine Auskunft über das Qualifizierungsniveau der Personen gibt (vgl. auch Struck 2019: 23).

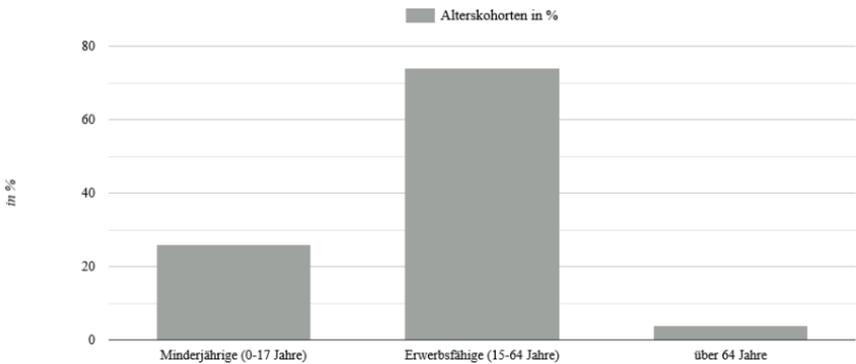
### 2.3 Geflüchtete Personen in Deutschland und in Berlin

Der in dieser Studie verwendete Begriff „Geflüchtete“ umfasst Migrant\*innen mit unterschiedlichem rechtlichem Status. Der Begriff Geflüchtete bezieht sich somit auf Personen, die ihre Flucht bereits abgeschlossen haben. Er ist administrativ, rechtlich und politisch nicht klar definiert und ermöglicht eine Erweiterung der darunter erfassten Personen über den rechtlichen Begriff „Flüchtling“ hinaus (Kleist 2018: 8). Darunter befinden sich Personen, die Asyl beantragt haben und sich noch im Asylbestimmungsverfahren befinden (Asylbewerber\*innen). Einbezogen sind auch Personen, denen bereits Asyl gewährt wurde (entweder gemäß nationalem Recht nach Artikel 16a des Grundgesetzes oder gemäß der Genfer Flüchtlingskonvention). Des Weiteren umfasst der Begriff Geflüchtete auch Migrant\*innen, denen subsidiärer Schutz und damit Abschiebeschutz zugesprochen wurde. Personen mit subsidiärem Schutz erhalten eine Aufenthaltserlaubnis für ein Jahr mit der Möglichkeit der Verlängerung um zwei Jahre (Aumüller 2018: 175). Zudem schließt der Begriff Geflüchtete auch Personen ein, deren Asylantrag abgelehnt wurde, die aber entweder als Geduldete in Deutschland verbleiben dürfen oder Deutschland alsbald als ausreisepflichtig verlassen müssen (Brücker et al. 2019: 9). Die Kategorie Geduldete umfasst Personen, die ausreisepflichtig sind, die jedoch bis zur Aufhebung von Abschiebungshindernissen (wie Reiseunfähigkeit bei Krankheit, fehlende nationale Reisedokumente) in Deutschland verbleiben dürfen (SVR 2019a: 6). Die Duldung ist in der Regel auf drei bis sechs Monate befristet (Aumüller 2018: 175).

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die Gemeinschaft der Geflüchteten in Deutschland und in Berlin geben. Ende 2018 gehörten In Deutschland 1.781.750 Personen zur Gruppe der Geflüchteten; von ihnen hat die Mehrheit eine Form des Schutzes (67 %), 12 % sind geduldet und 1 % sind ausreisepflichtig. Die restlichen 20 % befinden sich noch in Asylbestimmungsverfahren (Brücker et al. 2019: 12). Über die Mehrzahl der Asylanträge ist somit mittlerweile entschieden, und damit ist auch der Zugang zum Arbeitsmarkt in Deutschland geregelt. Zusammenfassend kann man jedoch festhalten, dass die Gruppe der Geflüchteten in Bezug auf den rechtlichen Aufenthaltsstatus und der damit verbundenen Aufenthaltserlaubnis sehr heterogen ist.

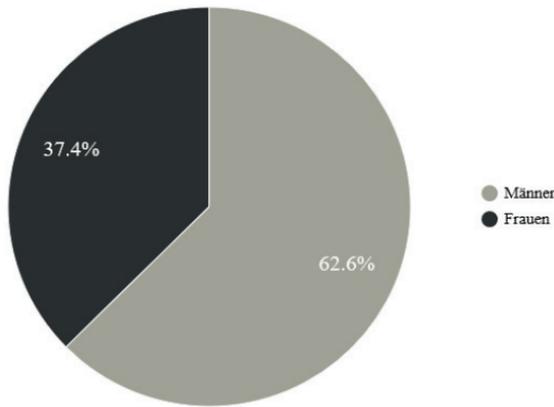
Bezüglich der Altersstruktur sind Geflüchtete mehrheitlich jung: 2018 waren 48 % unter 18 Jahren und insgesamt rund drei Viertel der Geflüchteten unter 30 Jahren alt (74 %) (SVR 2019a: 2).

Abbildung 1: Altersverteilung der Schutzsuchenden (Stand 31.12.2018), Quelle: Statistisches Bundesamt 2019a.



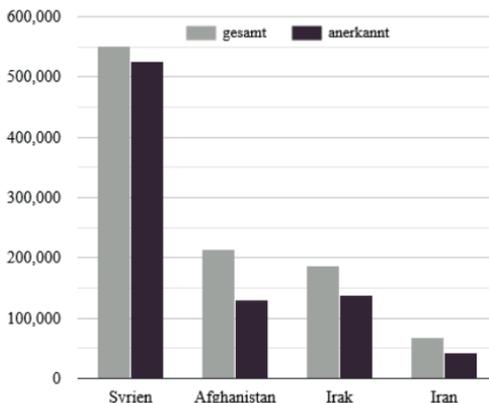
Obwohl es keine umfassenden Erhebungen zum Bildungsniveau von Geflüchteten in Deutschland gibt, gehen Studien davon aus, dass ca. 10 % einen Hochschulabschluss besitzen, während rund zwei Drittel über keinen berufsqualifizierenden Bildungsabschluss verfügen (Wößmann 2016: 22; Bergfeld 2017: 85; Juran & Broer 2017: 154). In Bezug auf die Qualifizierung weisen Geflüchtete eine hohe Heterogenität auf, 17 % haben eine Hochschule besucht, 11 % konnten einen Hochschulabschluss erwerben. Da in den meisten Herkunftsländern für einen technischen oder handwerklichen Beruf keine formale Ausbildung angeboten bzw. benötigt wird, verfügen nur ca. 5 % der Geflüchteten über einen beruflichen Abschluss (SVR 2019a: 9). Rund ein Viertel der Geflüchteten hat keine formale Schulausbildung oder hat nur eine der Grundschule äquivalente Schule besucht (SVR 2019b: 166). Die Alters- und Qualifizierungsstruktur der Geflüchteten zeigt den hohen Stellenwert, den Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für die Integration innehaben. Bezüglich der Genderstruktur sind beinahe zwei Drittel der Geflüchteten Männer (Struck 2019: 186).

Abbildung 2: Schutzsuchende nach Geschlecht (Stand 31.12.2018), Quelle: Statistisches Bundesamt 2019a.



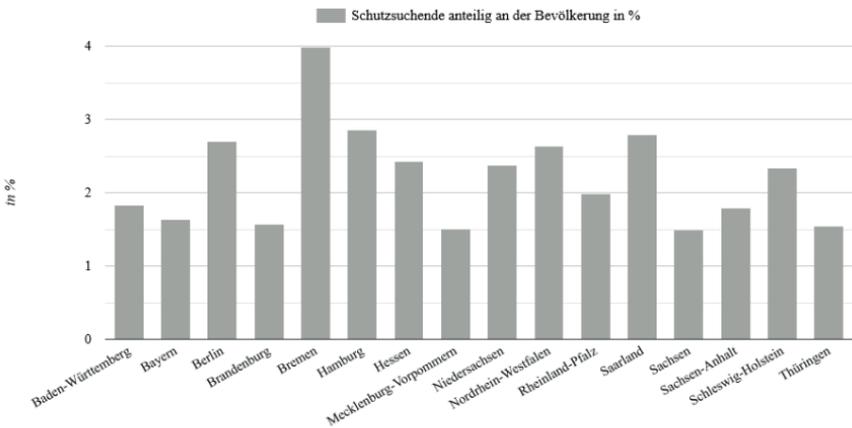
Mehrheitlich stammen Geflüchtete aus Ländern, in denen kriegerische Auseinandersetzungen und politische Verfolgung herrschen, etwa ein Drittel ist aus Syrien, jeweils etwa 15 % aus dem Irak und Afghanistan geflohen. Weitere kleinere Einwanderungsgruppen stammen aus Eritrea, Iran, Nigeria, Somalia und Pakistan (Struck 2019: 186).

Abbildung 3: Schutzsuchende nach häufigsten Herkunftsländern (Stand 31.12.2018), Quelle: Statistisches Bundesamt 2019b



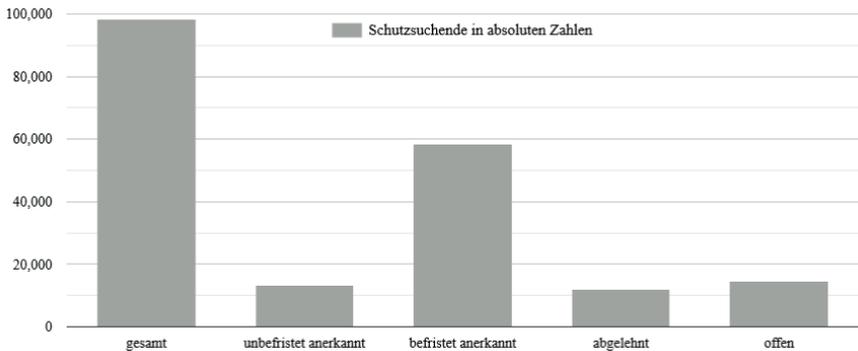
Die vorliegende Studie widmet sich explizit der Arbeits- und Bildungsintegration von Geflüchteten in Berlin. Zum Stand Ende des Jahres 2018 hat Berlin insgesamt 98.270 Geflüchtete aufgenommen. In Relation zur Einwohnerzahl von 3.644.826 trägt Berlin im Vergleich zu anderen Bundesländern eine sehr hohe Integrationsverantwortung in Deutschland.

Abbildung 4: Schutzsuchende nach Bundesländern (Stand 31.12.2018), *Quelle: Statistisches Bundesamt 2019c.*



Neben der Anzahl an geflüchteten Personen ist deren jeweiliger Aufenthaltsstatus für die Integration von Bedeutung. Die Mehrzahl der Geflüchteten in Berlin haben einen befristeten anerkannten Status als Schutzsuchende. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge erteilt hierbei eine befristete Aufenthaltserlaubnis für Asylberechtigte nach Artikel 16 des Grundgesetzes, für Flüchtlinge nach der Genfer Konvention und aufgrund von subsidiärem Schutz und nationalem Abschiebeverbot (Statistisches Bundesamt, ohne Jahr).

Abbildung 5: Schutzsuchende in Berlin, nach Status (Stand 31.12.2018), Quelle: Statistisches Bundesamt 2019c.



## 2.4 Gesetzliche Rahmenbedingungen in Deutschland und Berlin

Das Asylgesetz (AsylG) bildet die Grundlage für die Asylpolitik in Deutschland. Während das Asylrecht das Verfahren zur Anerkennung der Flüchtlingseigenschaft sowie weiterer Schutzformen regelt, sollen im folgenden Kapitel die rechtlichen Grundlagen für die Arbeitsmarkt- und Bildungsintegration in Deutschland dargestellt werden. Der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt hängt dabei entscheidend vom jeweiligen aufenthaltsrechtlichen Status der Geflüchteten<sup>2</sup> ab.

Insbesondere infolge der stark gestiegenen Asylbewerber\*innenanzahlen seit dem Jahr 2015 traten verschiedene gesetzliche Veränderungen in Bezug auf den Zugang und die Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt in Kraft. Für Asylberechtigte, anerkannte Flüchtlinge und Personen mit subsidiärem Schutz ist der Zugang zum Arbeitsmarkt unbeschränkt, sie sind dabei deutschen Staatsbürgern gleichgestellt. Asylbewerber\*innen und Geduldete haben dagegen eine Sperrfrist von drei Monaten nach der Einreise (Brenzel & Kosyakova 2019: 2). Mit dem Integrationsgesetz vom 31. Juli 2016 traten neue Regelungen bezüglich des Arbeitsmarkt-

2 Unter dem Begriff „Geflüchtete“ verstehen wir alle Personen mit Fluchterfahrung, unabhängig von ihrem aufenthaltsrechtlichen Status, siehe dazu eine ausführlichere Diskussion des Begriffes im Kapitel 2.3.

zuganges und der betrieblichen Ausbildung in Kraft. Für geduldete Personen und Ausbildungsbetriebe bietet das Gesetz Rechtssicherheit in Bezug auf die Durchführung einer dualen Ausbildung. Die neue gesetzliche Regelung „3+2“ besagt, dass Geduldete einen gesicherten Aufenthaltsstatus für drei Jahre Ausbildung und bei anschließender Beschäftigung für zwei weitere Jahre erhalten. Die bis 2016 gültige Altersbegrenzung von 21 Jahren zum Beginn der Ausbildung wird mit dem Integrationsgesetz aufgehoben (Bundesregierung; Bundestag 2016). Dies zeigt das staatliche Interesse an der betrieblichen Berufsausbildung als Integrationsmaßnahme für Geflüchtete. Im Falle des Abbruchs der Ausbildung hat das Ausbildungsunternehmen eine Anzeigepflicht und muss dieser innerhalb einer Woche durch Mitteilung an die Ausländerbehörde nachkommen. Bei Ausbildungsabbruch von Seiten des Ausbildungsbetriebes erhalten Geflüchtete eine weitere Duldung von sechs Monaten, um einen neuen Ausbildungsplatz anzutreten. Erfolgt der Ausbildungsabbruch auf Initiative des Auszubildenden, erlischt die Duldung (Sare 2018: 64). Ausgenommen von dieser Neuregelung sind jedoch Personen aus sogenannten „sicheren Herkunftsländern“. Sie dürfen keine Ausbildung beginnen, wenn sie einen Asylantrag nach dem 31.08.2015 gestellt haben (Granato & Junggeburch 2017: 14).

Städte als Integrationsorte setzen nationale Migrationspolitiken um, oftmals interpretieren sie oder wenden sie diese teilweise gegensätzlich zur nationalen Ebene an (Koca 2019: 549). In der Integrationspolitik vollzieht sich eine kommunale Wende, die die spezifischen sozialräumlichen Bedingungen und jeweiligen integrationspolitischen Hindernisse fokussiert. Die lokale Integrationspolitik entwickelt mittels eines „bottom up“-Ansatzes praxisnahe, lokal abgestimmte Lösungsvorschläge und -strategien (Penninx & Garcés-Mascreñas 2018: 838). Berlin als Stadtstaat verfügt über eine bestimmte Autonomie und einen eigenen Finanzrahmen in Bezug auf die Integrationspolitik. 2016 veröffentlichte der Berliner Senat seinen „Masterplan für Integration und Sicherheit“. Die Umsetzung des Masterplans mit einer jährlichen Berichtspflicht ist für die 18. Legislaturperiode des Berliner Senats von 2016-2021 angelegt. Der Masterplan fokussiert verschiedene Bereiche, die die Integration von Geflüchteten in Berlin beeinflussen; dazu gehören die Handlungsfelder Ankunft, Registrierung und Leistungsgewährung, Gesundheitsversorgung, Unterbringung und Schaffung von Wohnraum, Bildung sowie Arbeit. Des Weiteren werden Maßnahmen zu den Bereichen Sicherheit und der gesellschaftlichen Teilhabe von Geflüchteten wie auch den besonderen Bedürfnissen von unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten identifiziert (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018a: 2).

Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (2018a) erkennt den Erwerb von Sprache und Bildung sowie die Möglichkeit zur Teilhabe und Selbstverwaltung als Grundlage für die Integration von Geflüchteten an (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018a: 61). Dabei stellt der Berliner Senat heraus, dass eine frühzeitige Beratung der Geflüchteten über Unterstützungsmaßnahmen und Vermittlungsangebote notwendig ist. Zudem soll durch verständliche Informationen zu rechtlichen Regelungen bezüglich der Berufsausbildung und der Einstellung von Geflüchteten die Bereitschaft der Unternehmen zur Arbeits- und Ausbildungsintegration erhöht werden. Der Berliner Senat strebt durch den raschen Erwerb von Sprachkenntnissen im Deutschen wie auch in der beruflichen Fachsprache in Verbindung mit einer gleichzeitigen Qualifizierung und der Förderung beruflicher Praxiserfahrung an, den Zugang zu Ausbildung und einer Erwerbstätigkeit für Geflüchtete zu öffnen (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018c: 44).

Für schulpflichtige Geflüchtete wurden seit 2015 für einen schnellen und bedarfsgerechten Spracherwerb Willkommensklassen eingerichtet. Der erfolgreiche Abschluss der Willkommensklasse und der damit verbundene Erwerb der deutschen Sprache ist die Voraussetzung, damit Geflüchtete am Regelunterricht teilnehmen können. Entgegen der Kritik, dass Willkommensklassen eine integrationshinderliche Segregation mit sich bringen, stellt der Senat zu Berlin heraus, dass in kleineren Lerngruppen und Klassen eine individuelle Förderung möglich ist und Hemmungen in der Kommunikation abgebaut werden können (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, 2018b: 72).

Einen besonderen Stellenwert in Bezug auf die Integration von Geflüchteten wird der Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit zugesprochen. Eine Erwerbstätigkeit ist die Grundlage für ein unabhängiges Leben frei von staatlichen Transferleistungen. Außerdem betont der Senat von Berlin, dass Geflüchtete durch eine Erwerbstätigkeit neue soziale Kontakte knüpfen und so ihre erworbenen Deutschkenntnisse vertiefen können. Auf der anderen Seite kann eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration den steigenden Bedarf an Fachkräften ansässiger Unternehmen erfüllen (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018b: 94).

Der Berliner Senat weist der Berufsausbildung für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit eine entscheidende Rolle zu:

„Eine abgeschlossene und/oder in Deutschland anerkannte Berufsausbildung ist dabei der entscheidende Schlüssel für den Zugang zum Arbeitsmarkt. Sie vermindert erheblich das Risiko von Arbeitslosigkeit und wirkt sich positiv auf das Arbeitseinkommen aus“ (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018a: 132).

Dementsprechend fördert der Berliner Senat verschiedene Bildungs- und Unterstützungsinitiativen, die eine erfolgreiche Ausbildungsintegration von Geflüchteten ermöglichen sollen. Als zentrale Ziele der geförderten Maßnahmen werden folgende Punkte angeführt:

- das Aufzeigen von Wegen in Ausbildung und/oder Beschäftigung in Berlin,
- die Unterstützung bei der Suche nach einem Ausbildungs- oder Arbeitsplatz sowie bei der Vermittlung und der Aufnahme einer Beschäftigung und
- die Integration von jungen Geflüchteten ohne (anerkannten) Berufsabschluss in berufliche Ausbildung (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2019: 20).

Durch die diversen geförderten Maßnahmen strebt der Berliner Senat eine zeitnahe, nachhaltige und gleichberechtigte Integration von Geflüchteten in Arbeit und Ausbildung an. Das heißt, die Integrationsförderung soll schnellstmöglich nach Ankunft beginnen. Integrationsmaßnahmen zielen auf die Aufnahme von existenzsichernden, sozialversicherungspflichtigen Tätigkeiten ab; nicht-saisonale oder prekäre Tätigkeiten sollen vermieden werden. Des Weiteren wird die gleichberechtigte Teilhabe von geflüchteten Frauen an Bildungsangeboten und Arbeitsleben angestrebt.

## 2.5 Verantwortung und unternehmensethische Perspektive

Mit der Bereitstellung von Ausbildung und Arbeit übernehmen Unternehmen eine tätige gesellschaftliche Verantwortung für die Integration von Geflüchteten. Sie geben mit ihrem Engagement eine Antwort auf eine virulente gesellschaftliche Herausforderung und betreten gleichzeitig ein gesellschaftlich sehr kontrovers diskutiertes Handlungsfeld.

In diesem Kapitel wird eine unternehmensethische Perspektive auf die Verantwortung von Unternehmen bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in drei Schritten hergeleitet.

In einem ersten Schritt wird gezeigt, dass Verantwortung hier nicht primär im Sinne einer verbalen Antwort, etwa durch ein mediales Statement, eine Pressemitteilung oder einen Bericht zu verstehen ist. Vielmehr verantwortet die Organisation auf ihre spezifische Weise die gesamtgesellschaftlich relevante Frage nach der Integration von Geflüchteten. Es wird zudem gezeigt, dass die unternehmensethische Perspektive, aus der die Integration von Geflüchteten beleuchtet wird, im Sinne einer organisationalen Verantwortung nicht nur auf Unternehmen angewendet werden kann, sondern alle Organisationsformen in ihrer Rolle als Arbeitgeber und Ausbildungsort adressiert.

Um dies zu veranschaulichen, wird in einem zweiten Schritt, darauf aufbauend, die Rolle und Verantwortung von Hochschulen bei der Integration von Geflüchteten in einem kurzen Exkurs exemplarisch aufgezeigt.

Auch wenn – wie im ersten Schritt gezeigt wird – die Integration von Geflüchteten als Verantwortung im Kerngeschäft von Unternehmen verstanden wird, d. h. auf Unternehmensebene zu verorten ist, zeigen sich in der konkreten Umsetzung der Integrationsmaßnahmen zahlreiche Umweltbezüge und Interdependenzen zu anderen Akteuren, bspw. zur individuellen Ebene der Geflüchteten, zur politisch-administrativen Ebene, zu zivilgesellschaftlichen Organisationen und nicht zuletzt zu Organisationen des Bildungsbereichs. Darauf aufbauend wird in einem dritten Schritt der Befähigungsansatz adaptiert; das zentrale Argument ist, dass für eine erfolgreiche Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt alle relevanten Stakeholder – u. a. Geflüchtete, Schulen und Hochschulen, Unternehmen, Behörden und Ämter – in die Lage versetzt werden müssen, die jeweiligen Potenziale und Stärken ausspielen zu können. Geschieht dies nicht, kann es zu einer Überforderung der jeweiligen Akteure und zu einer Erschwerung oder gar Verhinderung von Integration kommen.

### *2.5.1. Arbeitsmarktintegration aus einer unternehmensethischen Perspektive*

Unternehmensethik ist eine wissenschaftliche Disziplin, die sich im weitesten Sinne mit gutem unternehmerischen Handeln auseinandersetzt, wobei der Begriff Unternehmensethik nicht nur auf Unternehmen im engeren Sinne übertragen werden kann, sondern auch auf andere Organisationstypen. Insofern kann man auch von der Unternehmensethik der in diesem Band untersuchten Organisation sprechen. Dadurch ist es möglich, beispielsweise auch Schulen oder Initiativen und Interessenvertretungen ebenfalls aus einer unternehmensethischen Perspektive hinsichtlich eines guten Handelns bei der Realisierung ihrer Unternehmungen in ihren spezifischen Kontexten zu beleuchten.

Verantwortung ist ein zentraler Begriff in der Unternehmensethik. Gerade neuere Konzeptionen von Verantwortung gehen davon aus, dass Organisationen auch eine Verantwortung haben, die auf das (gesellschaftspolitische) System zielt, in denen sie existieren. So unterscheidet etwa Heidbrink zwischen drei Ebenen der Verantwortung: Erstens der Handlungsverantwortung, d. h. einer Verantwortung für die konkreten Folgen unternehmerischer Handlungen, zweitens einer Ordnungsverantwortung, d. h. einer Verantwortung bei der Ausgestaltung von gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen, sowie drittens der Systemverantwortung, d. h. der Verantwortung zur „Aufrechterhaltung der Funktionsbedingungen des Gesellschafts-systems“ (Heidbrink 2012: 204). Ein vergleichbarer Ansatz findet sich bei Beschorner und Ulrich, die Unternehmen in einer gesellschaftlichen und ordnungspolitischen Mitverantwortung sehen (vgl. Beschorner 2010: 113; vgl. dazu auch im Überblick Gibson-Kunze 2020). Das bedeutet, dass Organisationen nicht nur für die Erfüllung ihres spezifischen Auftrags verantwortlich sind, sondern darüber hinaus einen Beitrag für ihr Umfeld leisten sollen.

Gegenwärtig trifft man auch häufig auf den Begriff CSR (Corporate Social Responsibility) oder in der kürzeren Variante CR (Corporate Responsibility), unter dem man allgemein ein Konzept bzw. Verfahren versteht, mit dem Organisationen ethische, gesellschaftliche und ökologische Aspekte in ihre Geschäftstätigkeit integrieren sollen (vgl. BAMS 2020). Damit weist CSR eine gewisse begrifflich-konzeptionelle Nähe zum Gedanken einer nachhaltigen Entwicklung auf und wird in der Praxis oft auch synonym dazu verwendet.

Die Verantwortung von Organisationen geht, wie beispielsweise die Konzeptionen von CSR und Nachhaltigkeit exemplarisch zeigen, über ihr eigentliches Geschäft und den primären Zweck, zu dem sie einmal gegründet wurden, hinaus und bezieht sich auch auf weitere gesellschaftliche und ökologische Belange. Dabei stellt sich auch die unternehmensethische Frage nach der Reichweite und den Grenzen unternehmerischer bzw. organisationaler Verantwortung; also danach, in welchen Bereichen und wofür die Organisation verantwortlich ist und wofür nicht (vgl. Schmidt 2016). Zur Klärung dieser Frage bietet sich das Modell der Kernverantwortung von Organisationen an (ebd., S. 35ff). Es setzt am Kerngeschäft einer Organisation an und berücksichtigt bei der Bestimmung der Verantwortung zunächst die Wirkung (Kernimpact) ihrer gesamten Aktivitäten auf das gesellschaftliche Umfeld. Zudem berücksichtigt es auch die organisationsindividuellen Werte (Kernwerte), an denen sich die Mitglieder der Organisation orientieren sollen. In diesem Gefüge von Kerngeschäft, Kernimpact und Kernwerten, die von Organisation zu Organisation unterschiedlich sind, zeigt sich, dass sich

auch die jeweilige Kernverantwortung einer Organisation von der Kernverantwortung einer anderen Organisation unterscheidet.

Die gesellschaftliche Herausforderung der Flüchtlingssituation und die daraus resultierende Notwendigkeit der Integration Geflüchteter setzt insofern (indirekt) am Kerngeschäft einer jeden Organisation an, als für die Durchführung des Kerngeschäfts in der Regel Personal benötigt wird und Geflüchtete den Pool gegenwärtiger oder später benötigter Arbeitskräfte vergrößern. Zwar kann man daraus keine unmittelbare ethische Pflicht einer Organisation dafür ableiten, den Geflüchteten eine Ausbildung oder eine Arbeit anzubieten. Doch man kann festhalten, dass Organisationen aufgrund ihrer Möglichkeit, Ausbildung und Arbeit bereitzustellen, in besonderem Maße einen Beitrag zur Integration Geflüchteter leisten und so unternehmensethische Verantwortung übernehmen können.

Dabei können zwei Logiken voneinander unterschieden werden, die zwar im konkreten Fall zum selben Ergebnis – der Bereitstellung von Ausbildung und Arbeit für Geflüchtete – führen können, die aber hinsichtlich ihrer unternehmensethischen Qualität voneinander unterschieden werden können.

### *Ökonomische Logik*

Ein recht weitverbreitetes, sachliches Argument, das von Unternehmen vorgebracht oder auch an die Unternehmen herangetragen wird, ist die demografische Entwicklung: Da die deutsche Gesellschaft schrumpft, zunehmend überaltert und zudem vielfach von einem akuten Fachkräftemangel die Rede ist, ist dies der Hintergrund, vor dem sich Unternehmen strategisch mit dem Problem der Zuwanderung von Geflüchteten auseinandersetzen. Kann dieser Bedarf an fachlich gut ausgebildeten Arbeitskräften nicht angesichts der großen Zahl von Menschen, die als Migrant\*innen oder Asylsuchende nach Deutschland streben, gedeckt werden? Entsprechend starten viele Unternehmen Initiativen, um Geflüchtete auszubilden, weiter zu qualifizieren und über berufliche Perspektiven in das Unternehmen und darüber hinaus mithin in die Gesellschaft zu integrieren. Argumente dieser Art folgen einer grundsätzlich ökonomischen Logik der Unternehmensführung. Würde man eine andere Ausgangssituation annehmen, eine gesellschaftlich-wirtschaftliche Lage also, in der keine starke Nachfrage nach Fachkräften herrschte, dann brähe diese Argumentation in sich zusammen, da sie ihrer Basis beraubt würde. Die vermeintliche unternehmerische Verantwortung würde entlarvt als ein bloßer Business Case im Sinne von „It pays to be good“, hinter dem sich bisweilen nur das eigentliche Ziel versteckt, das eigene Verant-

wortungsbewusstsein nach außen zu signalisieren (vgl. Hajduk & Quandt 2011: 106, 113).

### *Normative Logik*

Einer normativen Logik hingegen würden Organisationen folgen, wenn sie aus einem ethisch-moralisch Anliegen handeln würden und nicht aus seinem Sachzwang heraus – auch wenn er im Fall des Fachkräftemangels zugunsten der Hilfesuchenden ausgerichtet ist und im Ergebnis einen ähnlichen Effekt hervorrufen mag (vgl. Ulrich 2010). Wenn nun eine Organisation aus ethischen Gründen geflüchteten Menschen in Deutschland helfen möchte, etwa weil man sich emotional dazu verpflichtet fühlt oder weil es einer vernünftigen menschenrechtlichen Einsicht entspringt, zur Verbesserung der Situation beizutragen, dann ist die Bereitstellung von Ausbildung und Arbeit eine sinnvolle und wirksame unternehmensethische Maßnahme. Zudem sind solche Integrationsmaßnahmen wesentlich näher an die Kernverantwortung von Organisationen angeschlossen als unspezifische Maßnahmen wie beispielsweise Geld- oder Sachspenden, wie man sie – gerade zum Höhepunkt der Flüchtlingsbewegungen nach Deutschland um 2015/2016 – vielfach sehen konnte (vgl. dazu Kapitel 4.2.7 in diesem Band).

Es ist anzunehmen, dass in der unternehmerischen Praxis (sowohl von Wirtschaftsunternehmen im engeren als auch von Schulen oder Verbänden im weiteren Sinne) die ökonomische und die normative Logik des Engagements zur Integration Geflüchteter über Ausbildung und Arbeit nicht trennscharf voneinander zu sehen sind, sondern eher miteinander verzahnt sein dürften. In einer solchen Verzahnung bekommt die Integration Geflüchteter in die Organisation für die Organisation einen normativ-strategischen Charakter, mit dem zugleich einerseits ein betriebliches und andererseits ein gesellschaftliches Problem gelöst werden. In welchem Maße das Pendel bei genauerer Betrachtung in die eine oder andere Richtung ausschlägt, wird sich zudem von Fall zu Fall und auch von Situation zu Situation unterscheiden. Außerdem hängt die ethische Aufladung der Maßnahmen neben den betrieblichen Möglichkeiten nicht zuletzt auch von den Werten ab, an denen sich die betrachtete Organisation orientiert und die in den umgesetzten Maßnahmen tätig zum Ausdruck gebracht werden.

#### *2.5.2. Exkurs: Zur Verantwortung von Hochschulen bei der Integration Geflüchteter*

Die bisher angestellten Überlegungen zur Unternehmensethik und Verantwortung gelten trotz der Bezeichnung *Unternehmens-Ethik* grundsätzlich für

alle Organisationstypen. Damit sind sie für alle in diesem Buch dokumentierten Fallbeispiele relevant, die verschiedene Organisationen und Sektoren betreffen. In diesem Exkurs soll darüber hinaus exemplarisch und schlaglichtartig die Verantwortung von Hochschulen bei der Integration Geflüchteter betrachtet werden. Die folgenden Überlegungen sind im Kontext eines konkreten Integrationsprojekts einer Berliner Hochschule entstanden und dem Band „Befähigen. Gestalten. Verantworten. Die Verantwortung von Hochschulen in der Flüchtlingssituation“ entnommen, wo sie ausführlich dargelegt sind (vgl. Schmidt 2018).

Die gesellschaftliche Rolle und die Verantwortung einer Hochschule gehen weit über die reine Vermittlung von wissenschaftlichem Fachwissen und die Forschung an ihren wissenschaftlichen Gegenständen hinaus. Eine Hochschule ist immer auch eine gesellschaftspolitische Akteurin, die über ihre Campusgrenzen hinaus in das gesellschaftliche Umfeld wirkt, in das sie eingebunden ist. Was die Hochschule als eigenständige Institution tut – und oft genug auch das, was sie nicht tut, – sowie das, was in der Vermittlung durch die Aktivitäten ihrer Angehörigen getan wird, wird in ihrem gesellschaftlichen Umfeld wahrgenommen und bewertet. Nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt, dass man womöglich bei staatlich finanzierten oder geförderten Hochschulen eine besondere Pflicht zur Begegnung gesellschaftlicher Herausforderungen, wie etwa dem Zustrom Geflüchteter, vermuten könnte, potenziert sich die Frage nach dem Umfang der gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen.

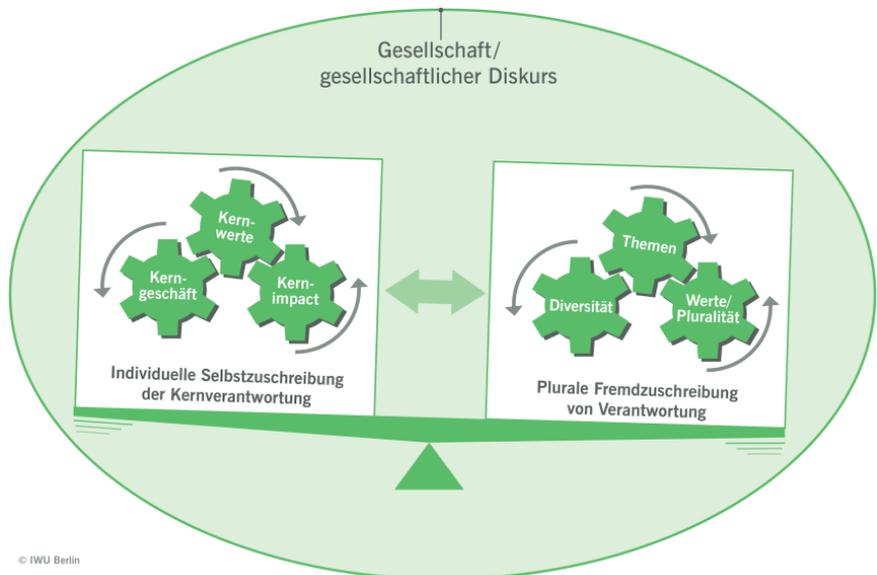
Eine Hochschule verfügt durch ihren Bildungsauftrag und durch die Tatsache, dass sie eine Vielzahl von Studierenden auf hohem Niveau fachlich bildet und idealerweise auch in deren Urteilskraft schult, über eine zukunftsgestaltende Kraft. Die Art und Weise, wie sie sich in und zu virulenten gesellschaftlichen Problemstellungen verhält, kann die Studierenden auf lange Zeit prägen. Mithin haben die gesellschaftlich relevanten Aktivitäten einer Hochschule auch eine deutliche Signalwirkung in ihr gesellschaftliches Umfeld, in dem die Hochschule bei der Meinungsbildung der Bürgerinnen und Bürger durchaus auch eine machtvolle Position innehaben kann.

Doch wie kann diese erweiterte Verantwortung tätig übernommen werden? In der Regel werden gerade bei unerwarteten bzw. relativ plötzlich und akut auftretenden gesellschaftspolitischen Entwicklungen – wie den sehr hohen Flüchtlingsbewegungen um die Jahre 2015 und 2016 – keine bereits eingespielten organisationalen Strukturen vorhanden sein, die professionell und routiniert auf die neuen Herausforderungen abgestimmt sind und an die die tätige Übernahme von Verantwortung der Hochschule delegiert werden könnte. Um seitens einer Hochschule einen möglichst wirksamen und

konstruktiven Beitrag zur Bewältigung einer gesellschaftlichen Herausforderung zu leisten, bietet es sich an, ihre Kernverantwortung zu identifizieren. Die Hochschule kann so Kompetenzen und Kräfte bündeln und eine erweiterte, mit dem Forschungs- und Bildungsauftrag konforme, aber zugleich deutlich darüber hinaus gehende Verantwortung wirksam übernehmen.

Die Kernverantwortung ist ihrem Wesen nach zunächst eine Selbstzuschreibung von Verantwortung für eine gesellschaftliche Herausforderung, wie sie auch die Integration von Geflüchteten ins Hochschulstudium darstellt (siehe Abbildung 6, linke Seite). Es geht in einem ersten systematischen Schritt darum, dass die Hochschule selbst bestimmt, wofür sie in besonderem Maße verantwortlich ist und wofür nicht. In einem zweiten systematischen Schritt muss die selbstzugeschriebene Verantwortung an den diversen und pluralen Vorstellungen externer Akteure reflektiert werden, die der Hochschule gewissermaßen von außen eine Verantwortung fremdzuschreiben (siehe Abbildung 6, rechte Seite). Die Hochschule ist aufgefordert, eine belastbare Begründung zu geben; sie steht in vollem Maß in der Verantwortung des gesellschaftspolitischen Diskurses, in dem sie die Reichweite, aber auch die Grenzen ihrer Verantwortung verhandelt und – bildlich gesprochen – ausbalanciert.

Abbildung 6: Modell der Kernverantwortung, *Quelle: Schmidt 2016: 44.*



Das Kerngeschäft einer Hochschule kann durch ihren Forschungs- und Lehrauftrag bestimmt werden, den sie in einer bestimmten fachlichen Ausrichtung ausführt. Dabei wird das Kerngeschäft beispielsweise bei einer forschungsorientierten technischen Universität anders ausgeprägt sein als bei einer auf die Lehre und Verwertung hin orientierten wirtschaftswissenschaftlichen Hochschule oder bei einer Business School. Je fokussierter sich eine Hochschule an ihrem Kerngeschäft orientiert, desto eindeutiger kann sie Maßnahmen identifizieren, mit denen sie effektiv und kurzfristig unter bestmöglichem Einsatz der in ihr vertretenen Kompetenzen der gesellschaftlichen Herausforderung begegnet. Unter dem Kernimpact sind die Wirkungen auf das gesellschaftliche Umfeld zu verstehen, die sich aus der Existenz und den beständigen Tätigkeiten der Hochschule ergeben und die ebenfalls dieses gesellschaftliche Umfeld prägen. So ist die Hochschule im Kern auch verantwortlich für Infrastrukturen oder Gruppierungen, die sich in ihrem Umfeld aufgrund ihres Forschungs- und Lehrbetriebs entwickeln, und sie ist verantwortlich für die Sozialisierungseffekte, die ihre Studierenden formen und die deren späteres Leben und Arbeiten beeinflussen können. Schließlich spielen auch die Kernwerte einer Hochschule eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Selbstzuschreibung von Verantwortung. Die Kernwerte sind gewissermaßen die Orientierungsgrößen, an denen sich (idealtypisch) das Handeln der Hochschule als Ganzes und das ihrer Mitglieder ausrichtet. Formal können solche Werte beispielsweise in Form einer Satzung, eines Leitbildes oder Ähnlichem verschriftlich werden. In einem solchen Dokument soll das Selbstverständnis einer Organisation zum Ausdruck gebracht werden, das in mehr oder weniger stringenter Weise das Verhalten der Hochschulangehörigen steuern kann. Umgekehrt kann man aus dem gelebten Entscheidungs- und Führungsverhalten seinerseits Rückschlüsse auf Werte- und Denkmuster in der Hochschule ziehen, die bereits verinnerlicht sein können, obwohl sie nicht in der offenen Kommunikation und Dokumentation zu finden sind. Vor allem der Kernimpact und die Kernwerte sind die wesentlichen Elemente zur Bestimmung der Kernverantwortung, an denen eine Verantwortung für gesellschaftliche Herausforderungen (wie der Integration von Geflüchteten) anschließt.

Die Einbettung von einzelnen Maßnahmen in ein umfassend angelegtes Verantwortungsverständnis hilft entscheidend dabei, Kräfte und Engagement zu bündeln und gemeinsam in eine Zielrichtung zu fokussieren. Auf der Basis des Modells der Kernverantwortung lässt sich eine gut begründete und effektive Integrationsstrategie für die Hochschule entwickeln, mit der sie virulenten Herausforderungen begegnet. So kommt sie ihrem Gestaltungs- und Verantwortungsauftrag für die Gesellschaft nach, dessen konkre-

te Umsetzung sie unter kritischer Beobachtung der Öffentlichkeit im gesellschaftlichen Diskurs behaupten und verteidigen muss.

Eine der Kernverantwortung entspringende Strategie, die auch in entsprechenden Maßnahmen umgesetzt und fortgeschrieben werden muss, könnte gleichsam als Teil einer spezifischen „Unternehmensethik“ der Hochschule verstanden werden. Sie wäre Teil ihrer CSR, ihrer Corporate Social Responsibility, um es mit einem derzeit gängigen Ausdruck zu sagen. Eine CSR ist ein Anliegen, mit dem Unternehmen schon seit langem konfrontiert sind, das in Hochschulen allerdings noch selten zu finden ist und erst noch – oft auf studentische Initiative hin – an sie hergetragen werden muss.

Zur Integration Geflüchteter in die Hochschule muss die Organisation indes zunächst einmal befähigt werden. Sie muss in die Lage versetzt werden, Strukturen und Maßnahmen zu entwickeln, die das strategische Anliegen der Integration begünstigen und so die Übernahme ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nicht nur ideell bekunden, sondern auch realiter in Aktivitäten umsetzen.

### 2.5.3. *Befähigung von Mensch und Organisation*

Der Beitrag einer Organisation zur Bewältigung einer gesellschaftlichen Herausforderung, wie sie die Integration von Geflüchteten ist, erfordert in der Regel Maßnahmen und Prozesse, die über das übliche Geschäft hinausgehen und nicht ohne Weiteres in der Organisation angelegt sind. Das bedeutet, dass die Organisation bzw. die Menschen in der Organisation zunächst einmal für diese Form der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung befähigt werden müssen. Daher wird in diesem Kapitel ein Verfahren zur Befähigung von Organisationen in modernen ausdifferenzierten Gesellschaften skizziert. Die Überlegungen sind von den Befähigungsansätzen (Capability Approach) inspiriert, die auf Sen (2002) und Nussbaum (2006) zurückgehen. Deren Ansätze sind vor dem Hintergrund von Gerechtigkeitsüberlegungen in Ländern des globalen Südens entstanden, wobei die Verwirklichungschancen von Menschen für ein menschenwürdiges Leben im Fokus ihrer Überlegungen stehen.

Organisationen nehmen in der Diskussion von Befähigungsansätzen eine besondere Rolle ein. Denn als formales Regelwerk, in dem Menschen zur Erreichung eines gemeinsamen Zwecks zusammenarbeiten, sind sie einerseits aufgefordert, ihre Organisationsmitglieder zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu befähigen. Andererseits müssen sie selbst als Ganzes dazu befähigt werden, ihren Auftrag erfüllen zu können. Organisationen sind damit gewissermaßen Agentinnen der Befähigung, die in besonderem Maße in ge-

sellschaftspolitische Zusammenhänge eingebettet sind und in ihren Wirkungsbereichen einen Beitrag für ein gutes gesellschaftliches Zusammenleben leisten können (vgl. ausführlich Bührmann & Schmidt 2014). Somit kann das hier vorgestellte Verfahren zur Befähigung von Organisationen als Gerüst für eine Analyse auf mehreren Ebenen der Integration von Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit dienen (vgl. Kapitel 5.3 in diesem Band).

Jede Organisation ist – einerseits – in ein für sie spezifisches Gefüge von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Strukturen eingebettet, das die Möglichkeiten zur Erreichung ihrer Ziele maßgeblich beeinflusst. Zugleich sind Organisationen aber auch selbst in der Lage, unterschiedliche Impulse in dieses Gefüge zu geben. So stellen beispielsweise Unternehmen

„als ökonomische Akteure Arbeitsplätze zur Verfügung, als gesellschaftspolitische Akteure nehmen sie in unterschiedlichem Maße Einfluss auf politische Entscheidungen, und über ihre Produkte, Dienstleistungen und Kommunikationsakte können sie Themen setzen und die gesellschaftliche Werteverchiebung – mehr oder weniger zielgerichtet – beeinflussen“ (Bührmann & Schmidt 2014: 43).

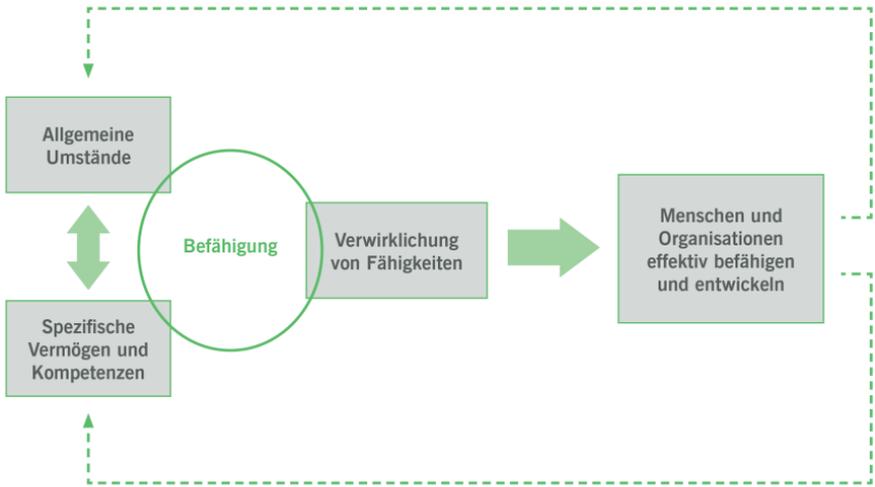
Für Ihre Mitglieder – andererseits – stellt die Organisation selbst ein spezifisches Gefüge von formellen und informellen Strukturen dar; solche Gefüge sind etwa die festgeschriebenen Regelwerke der Governancestrukturen oder die ungeschriebenen, aber dennoch präsenten Werte, Symbole und Verhaltenserwartungen, die aus der Unternehmenskultur resultieren. Wenngleich die jeweiligen Strukturen die Verhaltens- und Handlungsweisen der Organisationsmitglieder beeinflussen und steuern, so wirken auch die in der Organisation tätigen Menschen auf die Strukturen und die Kultur der Organisation zurück.

Schließlich ist nicht zuletzt zu bedenken, dass die einzelnen Organisationsmitglieder auch in anderen Rollen als ihrer Organisationsmitgliedschaft an der Gesellschaft teilhaben und dort in weiteren formellen und informellen Strukturen stehen. Insgesamt entsteht so ein komplexes Wirkungsgefüge zwischen Mensch, Organisation und Gesellschaft mit wechselseitigen Einflüssen, die auch die Integration von Geflüchteten durch Ausbildung und Arbeit begünstigen oder hemmen können. Im (für das Integrationsanliegen) besten Fall kann sich die Situation in eine günstige Richtung neigen<sup>3</sup> die zur grundsätzlichen Befähigung von Mensch und Organisation und zur

3 Vgl. zum Begriff der Neigung Jullien (1999: 32), der Aspekte des chinesischen Denkens im Kontrast zur westlichen Modell- bzw. Strategiebildung beleuchtet. In diesem Sinne entwirft man „kein Modell, das als Norm für sein Handeln dient, sondern konzentriert seine Aufmerksamkeit auf den Lauf der Dinge, in die [man] eingebunden ist, um deren Kohärenz aufzudecken und sich ihre Entwicklung zunutze zu machen. [...] statt also seinem Handeln

konkreten Verwirklichung von Fähigkeiten auf unterschiedlichen Ebenen führt. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die grundlegenden Zusammenhänge.

Abbildung 7: *Befähigung von Mensch und Organisation*, Quelle: Schmidt 2016: 94.



© IWU Berlin

Die Befähigung, die zur Bildung und Verwirklichung von Fähigkeiten beispielsweise eines Menschen führt, entsteht aus dem Zusammenwirken dessen, was dieser Mensch zu leisten vermag, und der kontextuellen Umstände, in denen er sich befindet. Anders formuliert: Ein Mitglied einer Organisation kann durch das Zusammenspiel seiner eigenen Kompetenzen mit den formellen und informellen organisationalen Rahmenbedingungen, die es vorfindet, dazu befähigt werden, seine Fähigkeiten in der Organisation zu verwirklichen. Idealerweise geschieht dies in einer konstruktiven Weise, die dem Erreichen der Ziele und Zwecke der Organisation dient, wodurch sich die Organisation, aber auch der in diesen Prozess involvierte Mensch weiterentwickelt. Damit ändert sich die angenommene Ausgangssituation dieses Befähigungsprozesses. Das weiterentwickelte individuelle Vermögen des Or-

---

ein Ziel zu setzen, sollte man sich von der Neigung leiten lassen; kurz gesagt, statt der Welt einen Plan aufzuzwingen, sollte man sich auf das Situationspotenzial stützen.“

ganisationsmitglieds trifft auf Umstände, die sich aufgrund des Prozesses ebenfalls verändert haben. Der Prozess startet erneut und die Befähigung verstetigt sich. In der Pluralität einer Organisation mit mehreren Mitgliedern, die über unterschiedliche individuelle Vermögen verfügen und auf unterschiedlichste Weise zusammenwirken, potenziert sich dieser Prozess hin zu einem dynamischen und vielfach reflexiven Geschehen (vgl. Bührmann & Schmidt 2014: 39, 44 sowie Schmidt 2018: 91f). So kann ein Verfahren der internen Organisationsentwicklung beschrieben werden, das allerdings nur dann in eine gewünschte, für die Organisation zielorientierte Richtung läuft, wenn entsprechende konstruktive Umstände hergestellt werden. In negativer Hinsicht können auch destruktive Dynamiken entstehen, etwa dann, wenn ungünstige Umstände verfestigt sind und als organisationale Hemmnisse auf die verfügbaren Vermögen oder Unvermögen von einzelnen Menschen stoßen (vgl. Schmidt 2018: 15).

Das bis jetzt beschriebene Verfahren einer reflexiven Befähigung von Mensch und Organisation richtet sich auf die interne Organisationsentwicklung. Es wird aber auch der doppelten Rolle von Organisationen als Agentinnen der Befähigung gerecht und kann sich ebenso auf die externe Organisationsentwicklung richten. Denn analog zu den bisherigen Überlegungen kann man das Verfahren für eine individuelle Organisation beschreiben, die selbst über ein spezifisches Vermögen verfügt, das im Zusammenspiel mit gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen (allgemeinen Umstände) die Organisation auf besondere Weise zur Verwirklichung ihrer Fähigkeiten in ihren externen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen befähigt. So findet eine Veränderung der Organisation, aber auch ihres Umfelds statt.

Mit Blick auf die Integration von Geflüchteten lässt sich schließen, dass die integrierende Organisation intern über die Befähigung ihrer Mitglieder – zu denen auch die aufgenommenen Geflüchteten zählen – sowohl sich selbst als auch ihre Angehörigen verändert und (im positiven Falle) weiterentwickelt. Zugleich verändert und entwickelt sich die Organisation selbst in einem externen Umfeld, an dessen Veränderung sie dadurch ebenfalls mitwirkt. Im weitesten Sinne könnte man sagen, dass sich über die Integration von Geflüchteten und die dazu notwendigen Prozesse der Befähigung das gesamte Gefüge verändert (vgl. Charim 2018) und dass es folglich durch die tätige Verantwortungsübernahme von integrierenden Organisationen sogar zu einer gesellschaftlichen Werteverstärkung (vgl. Bührmann & Schmidt 2014: 42, 44) in der Wahrnehmung der Flüchtlingssituation kommen kann.

Mit dem vorgestellten Verfahren zur Befähigung können die Integrationsbemühungen von Organisationen auf mehreren Ebenen analysiert und

ganzheitlich im Gesamtblick beleuchtet werden. Im Zentrum steht dann nicht nur der bzw. die Geflüchtete, sondern insbesondere auch die jeweilige Organisation in ihrer Einbettung in größere gesellschaftliche Zusammenhänge. Denn die Organisation bietet einerseits ihren Angehörigen das strukturelle Gefüge, innerhalb dessen die Integrationsleistung erbracht werden muss – sowohl von den aufgenommenen Geflüchteten selbst als auch von ihren bisherigen Angehörigen. Andererseits steht die Organisation selbst in größeren externen Zusammenhängen, in deren Gefüge sie ihre Integrationsleistung erbringen muss. Sie ist eine befähigende und zugleich auch eine zu befähigende Einheit in einem vielfach verwobenen, rekursiven gesellschaftlichen Ganzen, das betrachtet werden muss. Insofern sich dieses gesellschaftliche Ganze in seiner Komplexität und Dynamik konstitutiv dem Blick der Forschenden entzieht, kann das Verfahren zur Befähigung von Mensch und Organisation dazu dienen, die Ebenen der Individuen, der Organisation und der Gesellschaft zu unterscheiden und in ihren Beziehungen, Wirkungen und Bedarfen hinsichtlich der Integration von Geflüchteten zu analysieren (vgl. dazu im Kap 5.3. in diesem Band).

