

## 4 Empirische Analyse der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Berlin

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Studie zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten anhand von drei Schritten vorgestellt und diskutiert. Dies geschieht anhand von unterschiedlichen Aggregationsebenen, konkret individuellen, organisationalen, institutionellen und makrosozialen Zusammenhängen.

Die Analyse erfolgt dabei in Kapitel 4.1 zunächst für die Perspektive von Geflüchteten und Bildungsakteuren. Die Perspektive der Unternehmen folgt im anschließenden Kapitel 4.2 und wird zunächst intraperspektivisch in Form von sechs Einzelfallstudien und darauf aufbauend interperspektivisch, d.h. fallübergreifend, analysiert. Den Abschluss bildet eine diese Perspektiven relationierende Mehrebenenanalyse in Kapitel 4.3.

Dieses Vorgehen ermöglicht die Analyse konkreter Wahrnehmungen, Deutungen und Maßnahmen der unterschiedlichen Ebenen in der jeweiligen spezifischen Eigenlogik. Gleichzeitig können durch die Kontrastierung bedeutsame Interdependenzen zwischen diesen Ebenen herausgearbeitet werden, auf deren Grundlage förderliche und hemmende Faktoren bei der Integration von Geflüchteten in Bildung und Arbeit identifiziert werden können.

### 4.1 Perspektive der bildungspolitischen Akteure und der Geflüchteten

Die folgende Analyse zielt darauf, die Wirkung und die Wahrnehmung von konkreten Integrationsmaßnahmen zu beleuchten, die in Berlin durchgeführt wurden. Dabei wird zum einen die *Perspektive der Geflüchteten* verfolgt: Wie erleben sie die angebotenen Integrationsmaßnahmen? Wie beeinflussen die rechtlichen und sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen ihre Integration? Welche Prioritäten verfolgen sie bezüglich ihrer Integration in Deutschland? Zum anderen geht es um die Perspektive *von Bildungsakteur\*innen*, die Geflüchtete bei ihren Integrationsbemühungen begleiten und unterstützen. Hierbei stehen Fragen über die Bedeutung des rechtlichen Aufenthaltsstatus für eine erfolgreiche Teilnahme an Integrationsmaßnahmen im Mittelpunkt. Als übergeordnete Themen stehen folgende Fragen im Fokus der Analyse: Wie können Integrationsprozesse individuell und bedarfsgerecht gefördert werden? Welche Rollen nehmen dabei lokale migrantische und transnationale Netzwerke ein?

Für die Strukturierung der anschließenden Analyse werden folgende individuelle und strukturelle Faktoren genutzt, die deduktiv aus der Literaturrecherche zur Operationalisierung von Integrationsprozessen gewonnen wurden:

*Tabelle 6: Darstellung der Dimensionen angelehnt an Penninx & Garcés-Mascreñas 2018: 840f.*

Dimensionen von Integrationsprozessen		
Rechtlich-politische Dimension	Sozio-ökonomische Dimension	Kulturell-religiöse Dimension
Politische Rechte und Partizipation	Zugang zu Arbeit, Arbeitsumfeld	Soziale Kontakte mit Einheimischen
Aufenthaltsstatus	Bildung und Spracherwerb	Vernetzung mit Diaspora
Zusammenarbeit und Vernetzung der Akteure untereinander	Wohnraum	Transnationale Kontakte
	Gesundheit	

Die rechtlich-politische, sozio-ökonomische und kulturell-religiöse Dimension werden um die zusätzlichen Analysepunkte Berlin und die Perspektive weiblicher Geflüchteter ergänzt. Berlin als Untersuchungsort wird unter dem Aspekt der territorialen und lokalen Verbundenheit als eine Voraussetzung für die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls betrachtet. Da die Perspektive weiblicher Geflüchteter in wissenschaftlichen Veröffentlichungen oftmals vernachlässigt wird, widmet sich die abschließende Analyse explizit ihren spezifischen Bedürfnissen und Voraussetzungen bezüglich ihrer Integrationsbestrebungen.

#### 4.1.1 Die rechtlich-politische Dimension von Integrationsprozessen

In diesem Kapitel wird die Bedeutung des rechtlichen Aufenthaltsstatus für die Integrationsbestrebungen von Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit herausgearbeitet. Dabei beschreiben die Bildungsakteure, wie sie sich über die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen informieren und für eine zielgerechte Beratung ihre Kontakte mit weiteren Integrationsakteuren nutzen. Des Weiteren wird die Bedeutung des Asylverfahrens und die jeweils erteilte Schutzform für die Integrationsbemühungen der Geflüchteten aufgezeigt.

Kenntnis der (aktuellen) rechtlichen Rahmenbedingungen

Obwohl die befragten Integrationsakteur\*innen Geflüchtete beim Spracherwerb oder der Vorbereitung für die Aufnahme einer Ausbildung unterstüt-

zen, müssen sie sich vermehrt mit rechtlichen Fragen in Bezug auf ihre Klient\*innen auseinandersetzen. Sie werden mit asyl- und sozialrechtlichen Fragen konfrontiert. Dabei betonen mehrere Gesprächspartner\*innen die individuell sehr unterschiedlichen Situationen und Bedingungen jedes Geflüchteten, die für eine bedarfsgerechtere Förderung berücksichtigt werden müssen. Neben einer Beratung zu schulischen und ausbildungspraktischen Themen befragen Geflüchtete ihre schulischen Ansprechpartner\*innen auch zu Problemen bezüglich ihrer Wohn- und Lebenssituation. Die Interviewpartner\*innen äußern sich dazu, dass die stetig veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Integration Geflüchteter für sie als Integrationsakteur\*innen eine besondere Herausforderung darstellen. Dabei erfordert die geänderte Gesetzeslage einen hohen Aufwand auf Seiten der Integrationsakteur\*innen, sich über die jeweiligen aktuellen Änderungen zu informieren, wie ein Interviewpartner beklagt:

„[...] [D]er Informationsfluss ist einfach zu gering diesbezüglich, also wir sind zu wenig informiert über die rechtlichen Rahmenbedingungen“ (E13).<sup>7</sup>

Die notwendige Zusammenarbeit mit anderen Integrationsakteur\*innen, insbesondere behördlichen Vertreter\*innen, gestaltet sich zudem schwierig. Ein Gesprächspartner beschreibt dies in folgender Weise:

„Was meine Arbeit behindert, sind dann irgendwie einzelne problematische Fälle, die dann bürokratisch manchmal sehr äußerst schwierig zu lösen sind, wo es dann auch schwierig ist, Verantwortungsträger in den jeweiligen Behörden, bei Ausländerbehörde oder so, zu erreichen, wo man einfach dann viel Zeit dafür aufwenden muss so individuelle Probleme zu lösen“ (E1).

Die Gesprächspartner\*innen beschreiben, dass sie durch den Erfahrungsaustausch mit anderen Integrationsakteur\*innen ein persönliches Netzwerk zur gegenseitigen Beratung aufgebaut haben. Es handelt sich hierbei um persönliche Kontakte, die eher auf informeller Ebene bestehen. Diese Netzwerke sind von großer Bedeutung, deswegen sollte weiterhin ein Austausch zwischen den verschiedenen Integrationsakteur\*innen gefördert werden. Des Weiteren sollte eine Verstärkung des Austausches, z. B. durch regelmäßige gemeinsame Veranstaltungen, angestrebt werden, da die Gefahr besteht, dass mit einem eventuellen Personalwechsel diese Verbindungen aufgehoben werden und so ggf. Beratungslücken oder Informationsverluste entstehen.

7 Nach den wörtlichen Zitaten wird jeweils der Interviewpartner anonymisiert angeführt. Alle Gespräche wurden nach dem Zufallsprinzip durchnummeriert, die Abkürzung „E“ steht für Expertin oder Experte eines Bildungsakteurs und „G“ für Geflüchtete.

## Implikationen des Asylverfahrens für Geflüchtete und Integrationsakteur\*innen

In Bezug auf die rechtlichen Rahmenbedingungen von Asylnmigration nehmen Geflüchtete in den jeweiligen Phasen des Asylverfahrens unterschiedliche Positionen ein. Asylsuchende sind dabei Personen, die einen Asylantrag stellen wollen, jedoch noch nicht als Antragssteller\*in beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) verzeichnet sind. Asylantragstellende sind Asylbewerber\*innen, die sich im Asylverfahren befinden, welches noch nicht abgeschlossen ist. Als Schutz- und Bleibeberechtigte bezeichnet das BAMF Personen, die nach Feststellung der Asylberechtigung und der Gewährung von Flüchtlingsschutz subsidiären Schutz genießen oder aufgrund eines Abschiebeverbotes in Deutschland verbleiben dürfen (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2019: 3).

Im Folgenden wird die Perspektive von Asylantragstellenden in den Fokus der Analyse genommen. Diese Personengruppe befindet sich im Asylverfahren. Der Ablauf des deutschen Asylverfahrens umfasst mehrere Schritte. Mit Ankunft in Deutschland müssen Asylsuchende unmittelbar ihr Asylgesuch bei einer Sicherheitsbehörde, einer Ausländerbehörde, einer Aufnahmeeinrichtung oder einem Ankunftszentrum stellen. Die Daten dieser Personen werden im sogenannten Ausländerzentralregister (AZR) registriert und gespeichert. Asylsuchende erhalten einen Ankunftsbescheid, welcher sie zum Aufenthalt in Deutschland und zum Bezug staatlicher Leistungen wie Unterbringung, medizinische Versorgung und Verpflegung berechtigt (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2019: 10f.). Nach einer persönlichen Antragstellung und der Prüfung gemäß dem Dublin-Verfahren entscheidet das Bundesamt auf Grundlage einer persönlichen Anhörung und eingereicherter Dokumente und Beweismittel über den Asylantrag. Wenn die vier Schutzformen – Asylberechtigung, Flüchtlingsschutz, subsidiärer Schutz oder ein Abschiebeverbot – nicht festgestellt werden, wird der Asylantrag abgelehnt und es folgt die Ausreisepflicht. Außer bei Gewährung des Flüchtlingsschutzes können Geflüchtete gegen die Entscheidung des BAMF Rechtsmittel einlegen (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2019: 29).

Aufgrund der individuellen Prüfung und der hohen Auslastung der Entscheider\*innen beim BAMF kann die Dauer des Asylverfahrens stark variieren. Im Zeitraum 1.1. bis 30.9.2018 betrug die durchschnittliche Bearbeitungsdauer bis zu einer behördlichen Entscheidung für alle Staatsangehörigkeiten 7,9 Monate. Während syrische Geflüchtete eine Entscheidung im Durchschnitt nach 5 Monaten erhielten, mussten Personen aus Afghanistan, Somalia, Pakistan und der Russischen Föderation im Durchschnitt 10 oder mehr Monate auf eine Entscheidung warten (Deutscher Bundestag 2019: 4).

Bis zu einer rechtskräftigen Entscheidung, d. h. nach dem Ausschöpfen von Rechtsmitteln, verlängert sich die durchschnittliche Bearbeitungszeit. Im Zeitraum 1.1.2018 bis 30.6.2018 betrug die durchschnittliche Bearbeitungsdauer bis zu einer rechtskräftigen Entscheidung für alle Staatsangehörigen insgesamt 16,8 Monate. Während syrische Asylbewerber\*innen im Schnitt 14,6 Monate auf eine rechtskräftige Entscheidung warteten, betrug die Bearbeitungsdauer für Schutzsuchende aus Afghanistan, Serbien, der Russischen Föderation und Pakistan über 20 Monate (Deutscher Bundestag 2019: 5).

Ein geflüchteter Gesprächspartner beschreibt sein Gefühl bezüglich des Asylverfahrens wie folgt:

„Diesem Land gibt es viele kompliziert. Deutschland viel kompliziert. Mehr als [das Heimatland des Geflüchteten]. Mehr als andere. Gibt es viele, viele Muss, Muss, Muss, immer, immer warten. Warten Post. Warten Dokumentieren, warten“ (G2).

Ein weiterer geflüchteter Interviewpartner (G9) beschreibt die Zeit des Wartens auf die Entscheidung bezüglich der Flüchtlingseigenschaft und, wie die damit verbundene Unsicherheit sein Lernverhalten beeinflusst, eindrücklich:

„[...] und bei Behörden hab[e] ich ein bisschen Stress. Ein bisschen, mein Gefühl ist nicht so sicher und nicht so gut, weil, ich kann nicht gut denken und ich kann nicht gut lernen, wegen Behörde. Weil, ich weiß nicht, wenn ich lerne und wenn ich versuche gut zu sein, ich mein[e] in der Kurs oder im Lernen und dann denke ich viel über mein Behördensachen. Z.B. ich denke, warum das hat so lange gedauert. Neun Monate ich warte auf einen Bescheid. Und wie ist es danach. Und wann, wie soll ich noch warten“ (G9).

Eine Expertin (E12) benennt ein langes und ungewisses Asylverfahren als ein Hemmnis auf Seiten der Ausbildungsunternehmen, Asylantragstellenden einen Ausbildungsplatz anzubieten:

„[...] , wenn der Status noch nicht geklärt ist, wenn es keine Ausnahmeregelungen gibt, ja dann übernimmt ein Betrieb ungern ein Risiko so jemanden einzustellen“ (E12).

Die geflüchteten Interviewpartner\*innen berichten von psychischen Belastungen, die sie aufgrund der langen Bearbeitungszeit und wegen des unsicheren Ausgangs erleben. Auch die Integrationsakteur\*innen sehen das ähnlich und verweisen auf die negativen Effekte eines langen, ungewissen Asylverfahrens für die Integrationsbestrebungen von Geflüchteten. Eine Interviewpartnerin fasst die Bedeutung des rechtlichen Aufenthaltsstatus wie folgt zusammen:

„Es spielt insofern eine Rolle, dass wir ab und zu den Fall haben, dass jemand von Abschiebung bedroht ist und dass erst relativ spät in der Schule bekannt wird und es spielt auch eine Rolle, dass natürlich die seelische Verfassung derjenigen, deren Status nicht stabil ist, unter Umständen so wacklig ist, dass die dem Unterricht nicht mehr folgen können, dass sie den Unterricht verlassen müssen, um irgendwelche Dinge zu regeln mit einer Anwältin, einem Anwalt oder einer Beratungsstelle für Geflüchtete oder wie auch immer und dass die dann unter Umständen auch in der Versenkung verschwinden und wir erst einmal gar nicht erfahren, was mit ihnen los ist“ (E12).

In diesem Zitat werden verschiedene Aspekte angesprochen, zum einen die Konsequenzen fehlender Rechtssicherheit für die betroffenen Geflüchteten, aber auch für das betroffene Schulumfeld. Der Status der rechtlichen Unsicherheit stellt für Geflüchtete eine große psychische Belastung dar, die deren Lernfähigkeit einschränkt. Bei drohender Abschiebung nehmen Geflüchtete während der Schulzeit vermehrt an externen Beratungsterminen teil, d. h. Geflüchtete verpassen somit Unterrichtseinheiten, und dieses Fehlen schränkt ihren Lernerfolg höchstwahrscheinlich weiter ein. Auch weitere geflüchtete Interviewpartner\*innen beschreiben, dass die rechtliche Unsicherheit sie stark belastet und teilweise ihre Motivation zu lernen negativ beeinflusst. Zusätzlich stellt der Umgang mit dem unsicheren rechtlichen Status bis hin zur eventuellen Ablehnung für das Schulumfeld eine besondere Herausforderung dar. Eine Expertin (E16) beschreibt, wie sich die Schule und die Lehrkräfte als Akteur\*innen zur potentiellen Abschiebung positionieren:

„Einmal hatten wir einen Fall, da hatten wir hier eine Fortbildung organisiert für die Willkommens-Lehrer und alle Schüler abbestellt und genau an dem Tag kam die Polizei und wollte jemanden holen. Aber da hätten wir ein P davor gemacht, wir hätten den nicht einfach gehen lassen.<sup>8</sup> Da sind wir uns einig“ (E16).

Die Gesprächspartnerin erklärt, dass das Lehrerkollegium sich einer potentiellen Abschiebung eines geflüchteten Schülers widersetzt hätte. Diese Beschreibung deutet an, dass Integrationsakteur\*innen in Loyalitätskonflikte zwischen ihren Klient\*innen, den Geflüchteten, und staatlichen Behörden geraten können. Integrationsakteur\*innen können sich dementsprechend selbst in einem emotionalen Dilemma befinden, das mit verschiedenen Aushandlungsprozessen verbunden ist und somit Konfliktpotential birgt sowie eine psychische Belastung für die Akteur\*innen darstellen kann.

8 Die hier verwendete Redewendung *Ein P vorsetzen* bedeutet etwas zu verbieten oder zu verhindern. Dieser Ausspruch stammt aus Zeiten der Pestepidemien und dem damaligen Ritual ein „P“ zur Warnung vor Pestkranken an die jeweilige Haustür zu schreiben (Gesellschaft für deutsche Sprache e. V., o.J.).

### Implikationen der verschiedenen Schutzformen für Geflüchtete

Nach Bestimmung des rechtlichen Aufenthaltsstatus kann dieser zu einer psychischen Belastung für den Betroffenen führen. Geflüchtete Interviewpartner\*innen drücken ihre Unzufriedenheit in Bezug auf das Asylverfahren insgesamt und die getroffene Entscheidung aus. Auch Integrationsakteur\*innen berichten, dass Geflüchtete die Entscheidungen der Ausländerbehörde oftmals als arbiträr und intransparent empfinden:

„[S]ie [Geflüchtete] gehen zur Ausländerbehörde, jeder kriegt eine Antwort und er weiß nicht warum, warum du das, warum ich nicht, warum, ob sie mit Absicht das machen oder das wissen sie nicht. Aber ich glaube das ist ein großes Problem“ (E5).

Ein geflüchteter Interviewpartner beschreibt seine Erfahrung mit den behördlichen Entscheidungsträgern wie folgt:

„Aber manche Leute, manche Leute hat gelesen Du kannst nicht arbeiten, manche Leute sagen arbeiten. Weil, ich weiß nicht, weil, ich kann nicht glauben, wer hat richtig“ (G22).

Die als willkürlich und eigenmächtig wahrgenommenen behördlichen Entscheidungen verstärken ein Gefühl der Machtlosigkeit und Handlungsunfähigkeit unter Geflüchteten. Ein Geflüchteter beschreibt seine Erfahrung mit der Ausländerbehörde folgendermaßen:

„Ich kenne Leute, die sind hier seit 20 Jahre, er hat auch das gleiche wie ich. Noch ein Monat, ein Jahr, zwei Jahre gültig und dann wieder Verlängerung. Ein Jahr Verlängerung, sechs Monate Verlängerung, drei Monate. Manchmal ich gehe drei Monate Verlängerung und manchmal sechs Monate, manchmal ein Jahr. Warum? So weiter“ (G21).

Aufgrund kurzer Aufenthaltserlaubnisse, deren Verlängerung notwendig ist, befinden sich Geflüchtete anhaltend in einem Status der Unsicherheit. An die unsichere Zeit des Wartens vor der Entscheidung über das Schutzgesuch schließt sich insbesondere für geduldete Personen wieder eine Periode der Ungewissheit an.

Die Schutzform „Feststellung des Abschiebeverbotes“ (nach § 60 Abs. 5, Abs. 7 AufenthG), auch als Duldung bekannt, wird von den Gesprächspartner\*innen besonders kontrovers in Bezug auf Integrationsprozesse diskutiert. Durch das nationale Abschiebungsverbot wird eine Rückführung des Geflüchteten ausgesetzt. Begründet ist die Duldung damit, dass die Rückführung für die Schutzsuchenden eine erhebliche konkrete Bedrohung für Leib, Leben oder Freiheit und eine Verletzung der Europäischen Konventi-

on zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten (EMRK) darstellt (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2019: 25).

Während die Schutzformen „Asylberechtigung“ und „Flüchtlingsschutz“ eine Aufenthaltserlaubnis für drei Jahre vorsehen, erhalten Personen mit „subsidiärem Schutz“ und dem „Nationalen Abschiebeverbot“ eine einjährige Aufenthaltserlaubnis. Im Gegensatz zu den anderen drei Schutzformen sieht das „Nationale Abschiebeverbot“ einen eingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt vor, der der Erlaubnis durch die Ausländerbehörde bedarf (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2019: 22-25).

Die kurze Aufenthaltsdauer und die drohende Abschiebung bei Nichtverlängerung der Aufenthaltserlaubnis belastet Geflüchtete mit dem Status der Duldung psychisch stark. Ein Experte beschreibt dies wie folgt:

„Und mit Duldung ist sehr ganz schwer, weil, man darf nichts machen hier. Nur warten. Und deswegen viele Leute, die haben Duldung oder sind jetzt wegen viel denken ist krank“ (E10).

Auch ein Geflüchteter mit dem Status der Duldung, der gerade eine Ausbildung beginnt, drückt die Hoffnung nach einer sicheren Aufenthaltserlaubnis aus:

„Hoffentlich ich kann alles machen, was möglich ist. Ich gebe nie auf, weil solange ich lebe das ich weiter, ich lebe für die Zukunft. Die Vergangenheit heißt was passiert gestern, das ist gestern. Aber ich denke nur nach vorn. Aber der Aufenthaltsproblem das ist steht vor alles, was ich versuche. Ohne Aufenthalt geht nicht“ (G5).

Der rechtliche Aufenthaltsstatus und insbesondere kurze Aufenthaltserlaubnisse beeinflussen auch weitere Bereiche der Integration wie die Wohnsituation von Geflüchteten. Ein geflüchteter Gesprächspartner (G1) nennt die kurze Aufenthaltserlaubnis als Hindernis für die Wohnungssuche, er sagt dazu:

„[...] wegen meine Aufenthalt, dann finde ich nicht so gut eine Wohnung mit ein Jahr Aufenthalt, ist das auch eine, zwei Monate ist vorbei, es ist nur zehn Monate“ (G1).

Zusammenfassend sind mit unterschiedlichen aufenthaltsrechtlichem Status verschiedene Implikationen für die Geflüchteten verbunden. Ein kurzer, unsicherer Status stellt eine psychische Belastung dar, beeinflusst die Lernmotivation und das Lernvermögen. Personen mit sicherem Aufenthaltsstatus werden tendenziell bei Wohnungs- und Ausbildungssuche bevorzugt. Ein Gesprächspartner (E11) beschreibt zwei verschiedene Gruppen von Geflüchteten mit unterschiedlichem rechtlichem Aufenthaltsstatus und möglichen Implikationen für ihre Integrationsbestrebungen:



„Also es gibt da einen großen Unterschied zwischen, sagen wir mal, den syrischen Flüchtlingen und den afghanischen Flüchtlingen hauptsächlich, weil das die zwei großen Gruppen sind. Afghanische Flüchtlinge haben eher einen schwächeren Status als die syrischen Flüchtlinge, die fast durchweg alle drei Jahre Aufenthaltserlaubnis haben und dann ihnen alle Möglichkeiten offenstehen. Das schafft natürlich eine gewisse Sicherheit, die bei den Afghanen dann nicht da ist. Also da erlebe ich oft, also größtenteils, dass da große Ängste herrschen, dass die Angst haben, dass die Polizei vor der Tür steht, dass sie abgeholt werden. Das ist irgendwie immer so eine Hintergrundbelastung, die sehr viel Raum einnimmt im Denken. Und ich denke mal auch dem Lernen im Weg steht“ (E11).

Auch ein Geflüchteter (G10) mit Duldung beschreibt explizit sein Gefühl der Ungerechtigkeit innerhalb der Gruppe der Geflüchteten aufgrund verschiedener rechtlicher Anerkennungen:

„Es gibt die, die kommen, in ihren Ländern gibt es Krieg oder so Probleme, die kommen nicht hier, die machen nicht, aber die bekommen Aufenthalt, z. B. ich jetzt lerne, es gibt viele Schulen und in meiner Klasse gab es viele andere Länder, die haben Probleme in ihrem Land, aber die kommen nicht zur Schule. Die kommen immer zu spät, die kommen nicht, die kommen nur, wenn die wollen, weil ihre Familie ist hier, die machen was sie wollen. Und die haben drei Jahre Aufenthalt bekommen. Und ich bin hier vier Jahre, ich habe kein, und ich komme immer zur Schule, ich mache immer weiter, ich sage, ok, ich muss versuchen weiter zu machen. Und diese Leute haben Recht etwas zu machen, aber die machen nichts. Weil die wollen nicht arbeiten, die wollen keine Ausbildung, ja, was wollen die“ (G10).

Zusammenfassend können die aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen eine Hierarchisierung der Geflüchteten zur Folge haben, d. h. Geflüchtete mit einem sicheren Aufenthaltsstatus werden von potentiellen Arbeitgebern und Ausbildungsberufen gegenüber Geflüchteten mit geringer Bleibewahrscheinlichkeit priorisiert. Es besteht die Gefahr, dass eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ innerhalb der Gruppe der Geflüchteten entsteht (Farrokhzad 2018: 174).

Im folgenden Abschnitt wird darauf eingegangen, wie sich der rechtliche Status auf die Bildungsmotivation auswirkt und welche unterschiedlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen diesbezüglich die Interviewpartner\*innen äußern.

#### 4.1.2 Die sozio-ökonomische Dimension von Integrationsprozessen

Im Rahmen der sozio-ökonomischen Dimension betrachtet diese Studie, wie der Zugang zu Arbeit und Bildung, der Spracherwerb aber auch der je-

weilige Wohnraum und die gesundheitliche Verfassung von Geflüchteten ihre Integrationsprozesse beeinflusst.

### Konkurrenz zwischen (Aus-)Bildungs- und Arbeitsintegration

Die Interviewpartner\*innen beschreiben vermehrt, dass Geflüchtete aufgrund verschiedener Faktoren teilweise die Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses ohne Qualifikation gegenüber einer Ausbildung bevorzugen. Sie verweisen auf eine Konkurrenz zwischen Bildungs- und Arbeitsmotivation unter Geflüchteten. Eine Integrationsakteurin bestätigt diese Erfahrung, sie äußert sich dazu wie folgt:

„Morgen, ist auch so einer, die immer wieder schwanken zwischen, ich arbeite einfach ohne Ausbildung, dann habe ich jetzt was und Ausbildung heißt, ich bin erst in drei Jahren fertig. Also das begegnet uns schon auch immer wieder. Also das Ringen drum, dass man halt in die Zukunft investiert und nicht jetzt sofort alles haben kann“ (E3).

Eine weitere Interviewpartnerin beschreibt prägnant, dass Geflüchtete im Zwiespalt zwischen Erwerbs- und Bildungsintegration sind. Dieses Gefühl des „Hin-und-Hergerissen-Seins“ stellt eine psychische Belastung dar:

„Ja, haben wir auch einige gehabt, die dann auch verschwunden sind, weil sie den Druck hatten, schnell Geld verdienen zu wollen, zu müssen“ (E15).

Es besteht die Gefahr, dass Geflüchtete aufgrund des hohen Erwerbsdrucks nicht nur Bildungsmaßnahmen verlassen, sondern auch ggf. Erwerbstätigkeiten im informellen, illegalen Sektor aufnehmen. Diese Schlussfolgerung ist insbesondere für geflüchtete Personen anzunehmen, die über keine Arbeitserlaubnis verfügen. Dabei kann die Präferenz für eine schnelle Erwerbstätigkeit durch das Interesse und/oder die Verpflichtung von Geflüchteten, ihre Familie in den Heimatländern finanziell zu unterstützen, bedingt sein. Ein Gesprächspartner fasst dies wie folgt zusammen:

„Also die meisten wollen machen, was sie vorher gemacht haben, weil sie schon die Erfahrung haben. Sie wollen jetzt keine Zeit verlieren, um etwas Neues zu lernen. Die meisten wollen direkt arbeiten. Ist klar, weil sie Geld verdienen möchten und vielleicht an ihre Familie auch schicken“ (E9).

Befragungen von Geflüchteten in Deutschland zeigen zudem, dass eine Mehrzahl der Schutzsuchende durch ihre Migration Schulden generiert hat (Brücker et al. 2016b: 56f.; Deger 2017: 9f.). Fluchtkosten stellen somit eine weitere finanzielle Belastung für Geflüchtete dar, die deswegen ggf. die Aufnahme einer Arbeit gegenüber einer Ausbildung mit geringerem Ausbildungsgehalt bevorzugen. Auch der Mangel an einer langfristigen Perspekti-

ve von Geflüchteten steht demnach einer Bildungsaspiration entgegen. Die Ausbildungsdauer von drei Jahren, verbunden mit dem Erhalt des Ausbildungsgehalts, erscheint im Vergleich zum Erwerb einer ungelernten Berufstätigkeit in einigen Fällen als unattraktiver, wie dies eine Interviewpartnerin beschreibt:

„[A]lso ich hatte das bei ein paar Teilnehmern, die am Anfang auch noch sehr motiviert waren und meinten, sie wollen eine Ausbildung machen und im Laufe der Maßnahme dann gemerkt haben, okay, das ist nicht so einfach und es sind drei Jahre und ich muss nochmal zur Schule und ich muss das noch machen und das und es gibt kaum Geld während der Ausbildung. Ich glaub, das war vielen auch nicht klar, dass das einfach nochmal irgendwie nicht ist, dass man da einsteigt und direkt sehr viel Geld verdient und dann kippte das irgendwann und dann haben sie während der Maßnahme dann quasi gesagt, so, nein, ich möchte jetzt doch nicht mehr. Keine Ausbildung oder sonst, bitte nach einem Job suchen“ (E8).

Die Interviews zeigen, dass Geflüchtete aufgrund eines hohen Erwerbsdrucks ggf. eine Erwerbstätigkeit gegenüber einer Ausbildungsintegration bevorzugen. Eine Tätigkeit im prekären Niedriglohnsektor kann jedoch die Vulnerabilität von Geflüchteten steigern, d. h. es besteht die Gefahr, dass Geflüchtete ggf. unter schwierigen Arbeitsumständen, mit saisonalen oder befristeten Arbeitsverträgen mit geringen Arbeitnehmerschutz, arbeiten müssen.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie der rechtliche Aufenthaltsstatus die Motivation von Geflüchteten, an einer Bildungsmaßnahme teilzunehmen, beeinflusst.

### Implikationen des rechtlichen Aufenthaltsstatus auf die Bildungsmotivation der Geflüchteten

Wie bereits im Rahmen der rechtlich-politischen Dimension aufgezeigt, sind Geflüchtete in der Regel enorm motiviert, eine schnelle Integration in den Arbeitsmarkt zu erreichen. Alle geflüchteten Interviewpartner\*innen drücken in den Gesprächen ihre hohe Motivation zur Teilnahme an den Integrationsmaßnahmen aus, ein Gesprächspartner (G4) fasst dies in folgender Weise zusammen:

„Wir denken nicht, wir sind nicht in meinem Land, ich kann nicht und so. Wir sind da, wir wollen hier arbeiten, hier leben und hier Tod“ (G4).

Die Gespräche mit den Bildungsakteur\*innen bestätigen ebenfalls, dass Geflüchtete überwiegend über eine sehr hohe Motivation verfügen:

„Egal wieviel Negativerfahrung sie [geflüchtete Schüler\*innen] haben mit den Behörden jetzt, mit den Absagen, mit dem Aufenthaltsstatus, die kommen trotzdem überwiegend zur Schule. Es gibt natürlich immer mal eine Ausnahme, das ist ganz klar, also auch Schüler, die sich verweigern, die gar nicht wollen, aus welchen Gründen auch immer, aber der größte Teil der Schüler kommt trotz größerer Widrigkeiten zur Schule“ (E13).

Gleichzeitig bemerkt dieser Gesprächspartner jedoch auch einen negativen Effekt eines unsicheren rechtlichen Aufenthaltsstatus auf die Motivation der geflüchteten Schüler\*innen:

„Ich habe Schüler dabei, die stehen bei mir im Unterricht und heulen, weil sie Angst haben, abgeschoben zu werden. Ich habe wirklich Schüler dabei, die kommen zu mir und, wo ich mich wundere, dass die überhaupt noch im Unterricht sind. Das hat sehr großen Einfluss“ (E13).

Geflüchtete Gesprächspartner\*innen ziehen ebenfalls eine Verbindung zwischen ihrem unsicheren Aufenthaltsstatus und einer eingeschränkten Lernfähigkeit. So sagt ein geflüchteter Interviewpartner:

„Ich denke, wenn es meine Ablehnung und was machst du dann? Ich hab bis jetzt so viel Sachen gemacht. Und dann, die sagen, okay, ist Ablehnung, kannst du zurückgehen. Oder, kannst du nicht hierbleiben. Und dann denke ich, was soll ich machen dann. Ich habe keine andere Lösung. Das Sorge ich ein bisschen und das ist [...] Und wenn habe ich meinen Bescheid, für drei Jahre oder für ein oder für, keine Ahnung, dann kann ich gut konzentrieren und dann weiß ich, welche Richtung soll ich gehen, was soll ich machen und dann kann ich, und da denke ich nur über mein Unterricht und meine Deutschkurs und meine Arbeit oder Ausbildung oder ich“ (G9).

Eine weitere Gesprächspartnerin benennt die ambivalenten Effekte der rechtlichen Unsicherheit auf die Motivation der geflüchteten Teilnehmenden:

„Also ich finde, dass sehr viele von diesen Schülern aus den ersten beiden Jahren hoch motiviert waren und die standen z. T. sehr unter Druck, weil nicht klar war, dürfen sie bleiben, wie ist der Status, das hat sich, manche waren dann auch abgelehnt, sind in Widerspruch gegangen. Das hat denen viel Angst und Druck bereitet und vielleicht hat dieser Druck auch dazu beigetragen, dass sie sich angestrengt haben, sehr schnell zu lernen, gut zu lernen, weil immer auch schon die Information verbreitet war, dass Schüler, die in einer Ausbildung sind, dann bleiben können. Ich glaube, das war für viele etwas, was ihre Motivation gestärkt hat“ (E15).

Die Bedeutung des Status der Ausbildung in Bezug auf die Motivation der Teilnehmenden wird durch die Gesprächspartner\*innen unterschiedlich bewertet. Auf der einen Seite beschreiben die Interviewten, dass die Lernmotivi-

on unter geduldeten Geflüchteten besonders hoch ist, da sie durch eine Ausbildungsduldung eine rechtliche Absicherung ihrer Aufenthaltserlaubnis für die Dauer der Ausbildung und zwei daran anschließenden Jahren erhalten können.<sup>9</sup> Eine Interviewpartnerin (E14) fasst dies wie folgt zusammen:

„Na klar, es gibt Schüler, die sind halt ewig geduldet, kriegen halt eine Duldung nach der anderen und die wissen, sobald sie in der Ausbildung sind, verbessert sich die Situation für sie eventuell. Und die geben halt richtig Gas. Die legen sich halt richtig ins Zeug“ (E14).

Eine weitere Interviewpartnerin (E3) erkennt ebenfalls eine gesteigerte Motivation der geduldeten Teilnehmenden durch die Aussicht auf eine Ausbildungsduldung:

„Ja, [die Motivation der geduldeten Teilnehmenden ist] größer. Weil das für den Aufenthalt, also er hilft, den Aufenthalt zu sichern. Also jetzt z. B. aus Afghanistan ganz klar gibt es Leute, die deswegen eine Ausbildung machen wollen, unbedingt eine Ausbildung machen wollen, vielleicht auch zu früh, also wir haben eher das Problem, dass die Leute zu schnell in die Ausbildung wollen, auch wenn sie vielleicht jetzt von Deutsch her noch nicht soweit sind, dass man dann eher bremsen muss und ganz klar hat man eine Ausbildungsduldung, den Aufenthalt sichern wollen“ (E3).

Mit einer raschen Aufnahme einer Ausbildung verfolgen geduldete Personen eine Legalisierung und Absicherung ihres Aufenthaltsstatus. Studien zeigen, dass gerade Personen mit schlechter Bleibeperspektive, die aus sogenannten sichereren Herkunftsländern stammen, schneller eine Erwerbstätigkeit aufnehmen. Gründe dafür sind, dass diese Personengruppe zum einen ihre mutmaßlich kurze Aufenthaltszeit nutzt, um Geld zu verdienen, und zum anderen, dass sie mit ihrer Erwerbstätigkeit die Hoffnung verbindet, ihre Aufenthaltserlaubnis verlängern zu können (Brenzel & Kosyakova 2019: 6). Der Nachteil eines schnellen Arbeitsmarkteintrittes ist, dass es sich dabei zumeist um Tätigkeiten im prekären, niedrigqualifizierten Niedriglohnsegment, also um sogenannte „manual bottleneck jobs“ (Brücker 2019: 11; auch Struck 2019: 21), handelt und dass damit ein Verlust an Humankapital einhergeht. Eine unsichere Bleibeperspektive mindert somit die Motivation von Geflüchteten, die Sprache der Aufnahmegesellschaft zu erlernen (Struck 2019: 15). Im Gegensatz dazu bevorzugen Personen mit guter Bleibeperspektive die Teilnahme an einem Sprachkurs, bevor sie eine Erwerbstätigkeit aufnehmen. Zusammenfassend steht somit die Teilnahme an Sprach-

9 Für die rechtliche Grundlage bezüglich einer Duldung aufgrund eines Ausbildungsverhältnisses siehe Kapitel 2.3.

kursen unter Umständen in Konkurrenz zur (langfristigen) Arbeitsmarktintegration.

Problematisch kann dabei sein, wie es die vorherige Gesprächspartnerin und auch ein weiterer Integrationsakteur (E1) beschreibt:

„[W]enn der Aufenthaltsstatus so aussieht, dass man in Deutschland kein Asyl bekommt und dann dementsprechend Angst hat, dass man abgeschoben wird und dann sehr schnell in Ausbildung geht, obwohl vielleicht die eigentlichen Grundkompetenzen, die sie für die Ausbildung bräuchten, noch gar nicht vorhanden sind“ (E1).

Die sehr hohe Motivation unter geduldeten Personen wird durch Integrationsakteur\*innen auch kritisch betrachtet. Der Druck, alsbald eine Ausbildung anzufangen, kann dabei problematisch für die Vermittlung von Vorbereitungsseminaren vor der Ausbildung sein. Zudem drängen Geflüchtete in die Ausbildung, die teilweise noch nicht über das nötige Sprachniveau verfügen. Ein Beratungscoach benennt die Notwendigkeit, dass Geflüchtete mit Arbeitsprozessen und dem Ausbildungsablauf vertraut sein sollen, als einen positiven Effekt auf den Abschluss einer Ausbildung. Dabei zeigen geduldete Personen Desinteresse und verzichten tendenziell auf Vorbereitungsseminare, wie dies ein Beratungscoach beschreibt:

„Weil, für Ausbildung hier brauchen ein bisschen gut Deutsch, auch Vorbereitung, weil manche Leute, wenn wir machen eine Vorbereitung für Ausbildung für sechs Monate, der will nicht. Der will, der sagt nein, der will einfach in Ausbildung gehen. Aber das geht nicht, weil er muss ein bisschen wissen über Ausbildung, was hier wird machen und ein bisschen Deutsch zu lernen. In diesen sechs Monaten Beratung wir machen Deutsch und praktische Arbeit. Mancher hat Problem, der sagt Nein. Wir machen nichts, wir machen einfach Ausbildung. Gibt so viele Probleme“ (E10).

Berufs- und ausbildungsorientierende Maßnahmen stellen nach Meinung der Interviewpartner\*innen eine signifikante Voraussetzung für die konstante Teilnahme an einer Ausbildungstätigkeit und am Berufsleben dar. Ein weiterer Interviewpartner beschreibt die Bedeutung von Praktika und ersten Einblicken in Berufsfelder als wichtige Faktoren, um eine erfolgreiche Bildungs- und Arbeitsmarktintegration zu erreichen:

„Da wäre wirklich, so wir es jetzt mit dieser einen Klasse jetzt machen, mit diesem einen Jahr Vorlauf mit dem vielen Praktikum in den Betrieben, sinnvoller, damit die Schüler erst überhaupt eine Vorstellung von dem bekommen, was ist im Arbeitsprozess alles überhaupt gefragt, was muss ich leisten und das haben sie bis jetzt nicht bekommen“ (E13).

Durch den Aufenthaltsdruck verzichten geduldete Personen teilweise nicht nur auf Vorbereitungsseminare und auf den schulischen Spracherwerb. Es besteht auch die Gefahr, dass Geflüchtete nicht nach Interessenlage eine Ausbildung wählen, sondern aufgrund einer schnellen Verfügbarkeit eine Ausbildung beginnen, um ihren Aufenthalt in Deutschland abzusichern. Eine Integrationsakteurin bemerkt dazu:

„Ja, also das Spezifische bei uns ist halt auch, dass wir immer wieder Teilnehmer haben, die halt eigentlich womöglich nicht unbedingt explizit das Interesse an der Branche haben, sondern eher in Not sind, weil sie wissen, dass sie ohne, also bis sie eine Ausbildung anfangen müssen, sonst ist ihr Status in Gefahr. Und das ist das Problem oft“ (E7).

Wird die Entscheidung für einen Ausbildungsplatz eher aus Zeitdruck als aufgrund persönlicher Interessen und Fähigkeiten getroffen, kann die Gefahr steigen, dass es zu einem Ausbildungsabbruch kommt. Auf die Frage, ob im Umkehrschluss Geflüchtete mit sicherem Aufenthaltsstatus weniger Interesse und Motivation entwickeln eine Ausbildung zu beginnen, antwortet eine Gesprächsteilnehmerin:

„Nein, das würde ich so nicht sagen. Wir haben auch diverse Syrer, die die Ausbildung machen wollen. Es ist manchmal nicht ganz so dringlich. Also dass jemand mit, sich auch drauf einlässt, noch einmal ein halbes Jahr zu warten oder nochmal ein halbes Jahr eben besser Deutsch zu lernen. Ja. Oder eben auch noch mehr für sich in Anspruch nimmt, ich will nochmal genau überlegen oder nochmal verschiedene Praktika machen und gucken, ob das wirklich mein Bereich ist, oder ob ich doch einen anderen, also einfach ein bisschen gelassener auch damit umgehen, was werde ich in Zukunft hier machen“ (E3).

Die Gesprächspartner\*innen betonen, dass Geflüchtete mit einer sicheren Bleibeperspektive ohne zeitlichen Druck Deutsch lernen und in einer Orientierungsphase die Entscheidung für eine Ausbildung treffen können. Im Fall, dass Geflüchtete ihren Aufenthalt durch Ausbildungsduldung in Deutschland absichern, kann dies zu einem starken Abhängigkeitsverhältnis zwischen Geflüchteten und Ausbildungsbetrieb führen. Als Folge sind asymmetrische Machtverhältnisse möglich, wobei das ausbildende Unternehmen eine machtvollere, dominierende Position einnimmt und diese im Ausbildungsalltag zu ihrem unternehmerischen Vorteil ggf. ausnutzen könnte. Darunter fallen benachteiligende Arbeitsbedingungen und -zeiten wie auch die Unterschreitung des Mindestlohnes etc. (Farrokhzad 2018: 176). Diese stark einseitige Abhängigkeit kann potentiell zur Ausbeutung der geflüchteten Auszubildenden durch Ausbildungsbetriebe führen.

## Implikationen des Bildungshintergrundes auf die Motivation der Geflüchteten

Während im vorangegangenen Abschnitt die Motivation als überwiegend abhängig von dem jeweiligen rechtlichen Aufenthaltsstatus beschrieben wird, erkennen andere Gesprächspartner\*innen den bereits erworbenen Bildungshintergrund als einen Einflussfaktor.

Studien zeigen, dass Geflüchtete über einen sehr heterogenen Bildungshintergrund verfügen und so ein hoher Bildungs- und Qualifizierungsbedarf besteht (Brücker et al. 2019: 8; Aumüller 2018: 192). Laut der Studie von Brücker et al. (2016a) haben 55 % der Geflüchteten zehn oder mehr Schuljahre mit allgemeiner Ausrichtung absolviert, dagegen haben 19 % nur eine Grundschule oder gar keine Schule besucht, insgesamt 26 % der Schulbesucher\*innen verfügen über keinen Schulabschluss (Brücker et al. 2016a: 6). Brücker et al. (2016a) stellen zusammenfassend fest:

„Die Bildungsstruktur der Geflüchteten unterscheidet sich insofern von der deutschen Wohnbevölkerung weniger am oberen Ende des Qualifikationsspektrums; sie zeichnet sich durch einen sehr viel kleineren Anteil in der Mitte und einen sehr viel größeren Anteil am unteren Ende des Qualifikationsspektrums aus“ (Brücker et al. 2016a: 6).

Ethnische Diskriminierungen in den Heimatländern wie auch Kriegs- und Fluchterfahrung sind Gründe dafür, dass die Bildungsbiografien der Geflüchteten kurz bzw. ab- oder unterbrochen sind. Des Weiteren haben 80 % der erwachsenen Geflüchteten keinen Berufsabschluss, gleichzeitig verfügen sie jedoch oftmals über erste Berufserfahrungen „on the job“ in ihren Heimatländern (Esser et al. 2017: 121). Die Mehrheit der Geflüchteten sind insbesondere aufgrund ihres jungen Alters stark interessiert und motiviert, an einer schulischen und beruflichen Ausbildung teilzunehmen (Gesemann 2018: 463; Esser et al. 2017: 122).

Die folgende Gesprächspartnerin betont hierbei, dass durch die erste Schulerfahrung im Heimatland bereits ein Verständnis für den gesellschaftlichen Stellenwert von Bildung entstanden ist, was die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der Geflüchteten steigert; sie sagt dazu:

„Es ist auch sehr, sehr verschieden und hängt meiner Meinung nach davon ab, welchen Hintergrund sie bereits mitbringen. Also bei denjenigen, die schon eine Schulerfahrung haben und die eventuell auch schon einmal in ihrem Ursprungsland eine Arbeit gehabt haben, ist die Motivation eine andere als bei denen, die noch nie eine Schule von innen gesehen haben und denen zu erklären, dass Schule etwas Gutes ist und das Schule der Weg ist, um überhaupt hier Fuß zu fassen wird schwierig, wenn diese Erfahrung noch gar nicht da gewesen ist“ (E12).



Diese Gesprächspartnerin ergänzt, dass Geflüchteten mit geringem oder ohne Bildungshintergrund den Stellenwert von schulischer Bildung für eine gesicherte Erwerbstätigkeit teilweise nicht erkennen:

„Ich möchte ein Dach über dem Kopf und ich möchte ein Auto, und ich möchte Geld verdienen und ich möchte irgendwann eine Familie haben. Aber die Schule, ja, das ist schwer zu vermitteln“ (E12).

Das Interesse an der Absicherung und der Stabilisierung der Lebensumstände erscheint für Geflüchtete aufgrund der Fluchterfahrung einen hohen Stellenwert einzunehmen, während ihnen das Verständnis und das persönliche Engagement für eine langfristige Ausbildung oftmals fehlen.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde im April 2019 nach Abschluss der Interviewphase eine Vernetzungsveranstaltung mit den Kooperationspartner\*innen organisiert. Dieser Workshop verfolgte u. a. auch das Ziel, erste Zwischenergebnisse der qualitativen Studie zu präsentieren und gemeinsam zu diskutieren. Bei dieser Gelegenheit tauschten sich die teilnehmenden Integrationsakteur\*innen über die Phase des Übergangs zwischen Willkommensklassen und der Aufnahme einer Ausbildung aus. Gemeinschaftlich beratschlagten sie, dass eine Vorbereitungsmaßnahme vor der Aufnahme einer Ausbildung, die zeitlich begrenzt auf ein Jahr und verbunden mit einer offiziellen Anerkennung ist, für Geflüchtete vorteilhaft wäre. Des Weiteren forderten sie eine zeitliche Flexibilisierung der Ausbildungsberufe; auf diesem Wege könnten Geflüchtete Teilabschnitte einer Berufsausbildung als Module absolvieren. Geflüchtete Auszubildende könnten so u. U. leichter eine Ausbildung unterbrechen oder einen Ortwechsel vollziehen.

In einem Gespräch thematisiert ein Integrationsakteur ebenfalls, dass weitere praxisnahe Maßnahmen im Anschluss an die Willkommensklasse sinnvoll wären:

„Es müsste einfach irgendwas, was nach den Willkommensklassen ist, müsste noch was laufen, was vor einer mit Abschluss bestückten Maßnahme ist, egal was es immer sein mag. Zum Beispiel diese Praxisvariante oder was auch immer was es noch alles geben mag. Aber von der Willkommensklasse gleich in eine IBA-Klasse oder in eine BQL Klasse mit einem Sprachstand, der noch nicht mal zertifiziert ist von A2, ist eigentlich, wir tun den Schülern damit keinen Gefallen“ (E13).

Ein weiterer Integrationsakteur nennt in diesem Zusammenhang als Vorschlag eine anzustrebende Flexibilisierung der Ausbildungsgänge:

„Also da wünsche ich mir manchmal so ein bisschen so eine Flexibilisierung dieser Ausbildungsgänge, so dass man die eben auch in vereinfachter Form anbietet, weil letztendlich werden auch Gehilfen gesucht“ (E1).

Eine verkürzte Ausbildungsdauer oder die Absolvierung einer Ausbildung in Teiletappen könnte dem Wunsch von Geflüchteten entgegenkommen, zeitnah eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen.

### Management von Erwartungen und Frustration

Das Angebot und die Vergabe von Ausbildungsplätzen werden von den ausbildenden Betrieben bestimmt. Entscheidend ist dabei, wie eine Passung zwischen dem Angebot an beruflicher Ausbildung und der Nachfrage auf Seiten potentieller Auszubildender gelingen kann. Die Gesprächspartner\*innen erkennen bei den geflüchteten Teilnehmenden eine teils starke Konzentration auf einige, ihnen als gewinnbringend erscheinende Berufsfelder. Es handelt sich dabei um Tätigkeiten, die meist in den Heimatländern der Geflüchteten ein hohes Erwerbkommen und ein hohes soziales Prestige generieren. Eine Gesprächspartnerin benennt die Frustration der geflüchteten Teilnehmenden:

„[I]ch hatte ja persönlich viele die sagen, nein, ich will nicht immer hier ein Helfer sein und so niedrige, sag ich mal, social rank sein, ich möchte doch bisschen halt Zertifikate usw. haben“ (E6).

Eine eingeschränkte Berufsorientierung ist teilweise mit der Unkenntnis der Vielfalt der Ausbildungsbildungsberufe und des zu erwartenden Gehaltseinkommens in Deutschland begründet, wie die folgende Gesprächspartnerin ausführt:

„Sie [Geflüchtete] haben dann ein sehr schmales Spektrum an Berufen, die sie erlernen wollen und bevor sie wirklich auch informiert werden über diese Vielfalt von Berufen, also es gibt ja 350 Ausbildungsberufe in Deutschland, sagen 90 % sie möchten Automechaniker werden. Und die anderen, auch wenn es Alphabeten sind, sagen, sie wollen Pilot, Arzt oder Rechtsanwalt werden. Also diese Vorstellungen sind alle schwierig“ (E15).

Die überhöhten Erwartungen und Berufsvorstellungen gehen oft einher mit der Unkenntnis des deutschen Bildungssystems. Gesprächspartner\*innen fordern die Aufklärung der Teilnehmenden über das Erwerbs- und Entwicklungspotential der beruflichen Ausbildung in Deutschland und die daran anschließenden Weiterbildungsmöglichkeiten sowie über den Erwerb weiterer Qualifikationsabschlüsse:

„Die [Geflüchtete] waren vollkommen fehlinformiert [...], wir beraten sie auch dahingehend, dass es auch sinnvoll ist, dem Studium zunächst die Ausbildung vorzuschalten, weil sie dann ja in dem Arbeitsfeld schon mal tätig waren, weil sie sprachlich vorbereitet sind und nicht den langen Weg über das Abitur zum Studium gehen müssen. Und selbst wenn das Studium am Ende, wenn das nicht

klappt, dann haben sie eine Ausbildung, sie haben einen Abschluss, sie können arbeiten, sie können jederzeit Geld verdienen oder eben berufsbegleitend studieren oder was auch immer“ (E14).

In diesem Zitat wird noch ein weiterer Aspekt angesprochen und zwar das notwendige Management der Erwartungen der Geflüchteten durch die Integrationsakteur\*innen:

„Weil die Erwartungshaltung ist extrem hoch, die [Geflüchtete] wollen hier. Aber auch, weil die auch ungehalten sind, weil die viel hier schaffen wollen. Die wollen ganz schnell ans Ziel kommen, das ist auch, da muss man die wirklich auch ein bisschen stoppen“ (E5).

Der Umgang mit enorm ambitionierten Erwartungen stellt die Integrationsakteur\*innen genauso vor große Herausforderungen wie der Umgang mit und die Aufarbeitung von Absagen und Zurückweisungen, die Geflüchtete erfahren. Ein Geflüchteter beschreibt seine Bewerbungserfahrungen und sein Unverständnis bezüglich der erhaltenen Absagen:

„Ich habe mich beworben, ich habe mich als Krankenpfleger beworben für die Ausbildung, aber ich finde es ist Schwierigkeit. Bis jetzt habe ich ungefähr drei Absagen von das, ich wusste nicht warum. Ich habe alles da und ich habe alle die Voraussetzungen sind dabei, aber ich weiß es nicht, was spielt eine Rolle. Ja“ (G6).

Eine Interviewpartnerin beschreibt die hohe Frustration, die Geflüchtete durch Absagen ohne die Nennung eines Grundes erleben:

„Also er [ein geflüchteter Teilnehmer] kriegt halt da eine Ablehnung, dann heißt es, wir hatten viele Bewerber. Wir haben uns für andere entschieden: und er weiß nicht, liegt es jetzt an der Sprache oder liegt es an anderen Dingen. Das ist so ein bisschen der Grund. Ja“ (E3).

Diese beiden Beispiele zeigen, dass Geflüchtete eine engmaschige Beratung bei ihren Bewerbungsbemühungen benötigen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn potenzielle Ausbildungsunternehmen und Arbeitgeber\*innen – wie dies im Bewerbungsprozess in Deutschland üblich ist – keine Gründe für eine Absage nennen. Ohne eine externe sozialpädagogische Betreuung besteht die Gefahr, dass geflüchtete Bewerber\*innen durch negative Bewerbungserfahrungen entmutigt werden und ihre Motivation zur Teilnahme an Integrationsmaßnahmen stark abnimmt.

Geflüchtete erleben auch Frustrationen durch nicht individuell abgestimmte und nicht bedarfsgerechte Förderungen und Integrationsmaßnahmen. Ein Gesprächspartner sieht dabei die Gefahr, dass Geflüchtete durch zu viele angebotene Maßnahmen demotiviert werden:

„Man sollte die [Geflüchtete] nicht einfach irgendwo reinstopfen, damit die irgendwo versorgt sind, das bringt nichts, das bringt nur Frustrationen und das ist einfach nur verlorene Zeit“ (E13).

Problematisch ist zudem der Umgang mit dem Frust, den Geflüchtete erleben, wenn Lernerfolge sich nur langsam einstellen und/oder sie die nächste Sprachstufe nicht erreichen. Ein Integrationsakteur bemerkt dazu, dass diese Situation auch Frustration auf Seiten der Lehrkräfte mit sich bringt:

„[...] [Klassen,] die halt sprachlich nicht vorankommen, wo die also dazu neigen schon das dritte Jahr lang, denselben Sprachstand zu wiederholen. Sie selber frustriert sind und die Lehrer superfrustriert sind“ (E11).

Resümierend umfasst das Management der Erwartungen zum einen den Umgang mit überhöhten Bildungszielen und dem enormen Leistungsdruck in Bezug auf schnelle Integrationserfolge. Zum anderen folgt daraus, dass Geflüchtete eine erhöhte Frustration bei Absagen von Ausbildungsplätzen, Wiederholung von Sprachkursen und sich nicht einstellenden Lernerfolgen erleben. Es besteht die Gefahr, dass diese negativen Erfahrungen eine weitere psychische Belastung für Geflüchtete darstellen und somit einen verstärkenden Effekt haben.

Wie sich Gefühle der Frustration auf den Spracherwerb auswirken, wird im folgenden Abschnitt besprochen.

## Spracherwerb

Wie bereits im theoretischen Teil besprochen, stellt der Spracherwerb im Einwanderungsland eine entscheidende Voraussetzung für die Arbeitsmarkt- und Bildungsintegration und auch für die Teilhabe am sozialen Leben dar. Bei der Ankunft in Deutschland verfügt die Mehrheit der Geflüchteten über keine Deutschkenntnisse; zusätzlich besteht mehrheitlich eine große linguistische Distanz zwischen Deutsch und der jeweiligen Muttersprache der Geflüchteten (Brücker et al. 2019: 4). Des Weiteren ist der Bildungshintergrund unter Geflüchteten, wie bereits beschrieben, sehr divers: Während manche über einen Schul- und Hochschulabschluss verfügen, sind andere zum Teil Analphabeten. Zusammengefasst erschweren diese Faktoren die Förderung des Spracherwerbs bei Geflüchteten, da die Gruppe in ihren Bedürfnissen sehr heterogen ist.

Insgesamt stellt der Mangel an einer Lern- und generell an Schulerfahrung ein Hindernis beim Spracherwerb dar. Eine Integrationsakteurin sagt dazu:

„Also das erste Problem sind diejenigen, die überhaupt noch niemals mit Sprache in Kontakt getreten sind, in der Form, dass sie Lesen und Schreiben kön-

nen. Wenn die das in ihrer eigenen Muttersprache nicht gelernt haben, das sind diejenigen, die für uns am allerschwersten zu integrieren sind und für die ein Angebot zu schaffen, weil die müssen ja erst, im Grunde genommen, müssten die erst einmal in ihrer eigenen Muttersprache lernen zu Lesen und zu Schreiben“ (E12).

Die Integrationsakteur\*innen berichten, dass die Lernerfolge ihrer Teilnehmenden individuell sehr unterschiedlich sind. Teilweise herrscht ein langsames Lerntempo:

„Jetzt ist es so, dass wir, wir haben Schüler, die schon drei Jahre an unserer Schule sind und immer noch in A1 oder A2 Kursen sitzen, also die so langsam vorangekommen sind, dass man sich wirklich, also wo die Motivation fehlt, vielleicht auch die Lernvoraussetzungen fehlen“ (E15).

Die Integrationsakteur\*innen betonen auch, dass die Berücksichtigung des individuellen Lerntempos bei Geflüchteten notwendig ist und Schule nicht nur als Lernort von Bedeutung ist, sondern dass Schule auch die Funktion eines Ortes zur Stabilisierung für traumatisierte Geflüchtete übernehmen kann:

„Wir haben Schüler, die einfach primäre Analphabeten sind und nicht zur Schule gegangen sind aber ein hartes Leben gelebt haben und vielleicht sich schon, einer hat das neulich erzählt, der sich als 7-jähriger alleine durchgeschlagen hat in Afghanistan und auf dem Bau gearbeitet hat. Also er hat schon acht oder zehn Jahre als junger Mensch in Afghanistan harte Arbeiten gemacht und der ist eigentlich, der lernt ganz langsam und der ist aber nicht frustriert dabei. Der ist eigentlich glücklich, der ist glücklich, dass er langsam lernen kann. Und dass er Kontakte hat und dass er eine Struktur hat und dass er auch eine Perspektive erstmal hat für die nächste Zeit“ (E15)

Die Gesprächspartner\*innen heben die Bedeutung der Anwendung der Sprachkenntnisse im alltäglichen Leben hervor. Geflüchtete selbst beschreiben, dass sie nur über wenige, teilweise gar keine sozialen Kontakte zu deutschen Einheimischen verfügen. Sie finden dementsprechend nur wenige Anwendungsmöglichkeiten der erworbenen Sprachkenntnisse im Alltag:

„Interviewer\*in: „[...]“, wann sprichst Du denn Deutsch im Alltag?“  
 Geflüchtete\*r: „In der Schule.“  
 Interviewer\*in: „Nur in der Schule?“  
 Geflüchtete\*r: „Nur in der Schule.““ (G20).

Weitere interviewte Geflüchtete berichten, dass sie ausschließlich im Rahmen der Schule die deutsche Sprache nutzen. Ein weiterer Gesprächspartner beschreibt seine soziale Isolation.

„[...] zuhause ich habe keine so viele Freunde, und ich bleibe immer in meinem Zimmer, habe eigenes Zimmer, ja, ich bleibe immer dort. Manchmal ich gehe zu Betreuer, [...], ja, sonst ich spreche nur hier in der Schule“ (G11).

Der fehlende Kontakt zu deutschen Muttersprachler\*innen und die daraus resultierende mangelnde Sprachpraxis hat insbesondere bei fortgeschrittenem Sprachniveau einen negativen Effekt. So nennt ein Integrationsakteur die mangelnden Anwendungsmöglichkeiten als Hindernis zur Sprachverbesserung:

„B2 ist wirklich Anwendung der Sprache und deswegen wird es dann schon schwieriger für manche Teilnehmer, weil die halt nicht so wirklich Zugang haben, also viele haben nicht so viel Zugang zu deutschen sozialen Netzwerken, also die sind halt untereinander, leben in einem Flüchtlingsheim oder Flüchtlingslager und da sind halt nur Menschen, die die gleiche Sprache sprechen, da gibt es halt keinen Anlass, deutsch zu reden, außer vielleicht mit dem Türsteher oder so. Also da gibt es glaub ich ein Riesenproblem oder Riesenherausforderung“ (E4).

Geflüchtete Interviewpartner\*innen beschreiben, dass im privaten Bereich die Kommunikation überwiegend in der jeweiligen Muttersprache stattfindet. In diesem Zusammenhang erkennen Geflüchtete einen Vorteil, wenn keine anderen Personen aus ihrem Heimatland in ihrer Unterkunft leben oder an ihrem Deutschsprachkurs teilnehmen:

„Also, [...] ich spreche ganz kaum persisch, also von meiner Muttersprache, weil, meine Mitbewohner ist Araber, also Kurde, und die kennt auch schon gut Deutsch und auch englisch und wir sprechen immer deutsch. Und auf der Arbeit ist sowieso und in die Schule auch sowieso. Aus meinem Heimatland ist niemand da, zum Glück“ (G1).

Eine Vielzahl an Sprachlern-Willkommensklassen ermöglicht es, eine individuelle Förderung von lernschnellen Schüler\*innen mit erhöhten Sprachlernbedarf sicherzustellen. Eine Gesprächspartnerin beschreibt diesen Zusammenhang folgendermaßen:

„Dann gibt es auch welche, die so schnell sind, wo wir merken, die sind, die haben vielleicht schon mehrere Fremdsprachen gelernt oder sind länger zur Schule gegangen oder sind einfach Schnelllerner. Die können auch mal eine Stufe schneller durchlaufen und wechseln dann in die nächste Stufe. Also einfacher ist es mit mehr Gruppen und Klassen zu arbeiten“ (E15).

Dass seit 2015 die Zahl der eingewanderten Personen in Deutschland rückläufig ist, hat dabei negative Auswirkung auf die Organisation bedarfsgerechten Sprachunterrichts. Der Trend, weniger Willkommensklassen anbie-

ten zu können und die daraus negativen Folgen für einen bedarfsgerechten Deutschunterricht, wird von einer Gesprächspartnerin bestätigt:

„Wir hatten anfangs acht Klassen und dann entsprechend acht Niveaus. Jetzt (...) weil die Zahl so zurückgegangen ist, haben wir nur noch drei Klassen. (...) Und dann sitzen da eben drei, vier Niveaus in einer Gruppe“ (E16).

Zwar führt der Rückgang der Einwanderungszahlen zu einer Entlastung der schulischen, administrativen und behördlichen Strukturen: Als eine Konsequenz müssen nun weniger Willkommensklassen ein breiteres Sprachniveau bedienen und abdecken. Dies kann aber auch dazu führen, dass das individuelle Lerntempo und die individuellen Bedürfnisse von Geflüchteten nicht berücksichtigt werden können und dass sich somit Lernerfolge verzögern oder gänzlich ausfallen. Als eine Konsequenz besteht die Gefahr, dass Geflüchtete Gefühle der Frustration entwickeln, welche einen weiteren Spracherwerb behindern.

Resümierend betrachtet, ist der Spracherwerb von Geflüchteten stark vom jeweiligen Bildungshintergrund sowie auch von sozialen Kontakten zu Einheimischen und der alltäglichen Sprachpraxis abhängig. In diesem Zusammenhang ist die Community der Geflüchteten sehr heterogen. Um das individuelle Lerntempo der geflüchteten Schüler bedarfsgerecht zu fördern, ist zudem eine Einteilung von Geflüchteten in Klassen mit ähnlichen Lernansprüchen notwendig.

### Wohnsituation der Geflüchteten

Im theoretischen Teil wurde ausgeführt, dass die gegebenen Wohnverhältnisse das Vermögen der Geflüchteten, eine Ausbildung und eine berufliche Tätigkeit aufzunehmen, beeinflussen. Die Unterbringung in Gemeinschaftsunterkünften ist oftmals mit einem stark beengten, zumeist gemeinsam zu nutzenden Wohn-, Ess- und Schlafraum verbunden. Der Mangel an Privatsphäre und auch das erhöhte Aufkommen von Konflikten unter den Mitbewohnern schränkt die Lebensqualität der Geflüchteten ein. Ein Geflüchteter berichtet von den Lebensumständen in seinem Wohnheim:

„Keine Wohnung. Ja. Ich fühle, weil ich hab schon gesagt, zwei Jahre in einem Heim. Ein Raum. Sechs Personen in einem Raum. Und wissen Sie, kann ich mit meiner Bruder leben, ich will auch meine Kleidung tragen oder schlafen, Musik hören und so. Das war zu schwer“ (G4).

Was die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen betrifft, ist die Lernfähigkeit der Geflüchteten durch die beschriebene Wohnsituation eingeschränkt (Farokhzad 2018: 177). Interviewte Integrationsakteur\*innen bestätigen dies:

„Dann gibt es Schüler, die sind in so einer Flüchtlingsunterkunft, waren in so einer Flüchtlingsunterkunft untergebracht und hörten die ganze Nacht über Leute schreien und mit ihren Traumata irgendwie kämpfen, die konnten sich natürlich überhaupt nicht auf die Schule konzentrieren. Waren aber trotzdem froh kommen zu dürfen, weil es für sie wie so eine Auszeit war“ (E14).

Eine weitere Gesprächspartnerin beschreibt den Einfluss der Wohnverhältnisse auf die Lernfähigkeit der Teilnehmenden folgendermaßen:

„Und diese Wohnheime, dass die halt auch einfach, die wohnen da irgendwie z. T. zu viert halt in diesem Wohnheim in einem Zimmer. Ich hab das jetzt bei einem Teilnehmer, der halt unbedingt da raus möchte, weil in seinem Zimmer geraucht wird, er ist Nichtraucher, die rauchen die ganze Nacht durch, die trinken da die ganze Nacht durch er möchte schlafen, weil er auch diese Maßnahme hat, bei uns eigentlich um 8.30 Uhr pünktlich kommen muss und er auch sagt, er weiß nicht wie, er kann nicht“ (E8).

Mehrere Gesprächspartner\*innen nennen die Wohnsituation als das größte Problem in Bezug auf den Integrationserfolg von Geflüchteten. Dabei beschreiben sie, wie Lebens- und Wohnumstände Einfluss auf die Lern- und Konzentrationsfähigkeit der Geflüchteten nehmen:

„Was aber ein großes, großes Manko ist, aber das ist ja auch bekannt, dass die Wohnsituation und das lässt manche wirklich verzweifeln. Dass sie einfach keine Wohnung finden. Und das hindert auch den Integrationsprozess, also und auch hindert manche auch daran, eine Ausbildung anzufangen, weil die Grundlage einfach nicht da ist. Oder wenn jemand noch im Heim wohnt und eine Ausbildung anfängt, oder ja zu zweit in einem Zimmer, also der eine aus Afghanistan, von dem ich vorhin erzählt hab, der jetzt erfolgreich angefangen hat, der teilt sein Zimmer mit jemand anderes auch aus einem anderen Land und er hat Schichtdienst, also d.h., er muss um 6 Uhr anfangen unter Umständen, der andere möchte natürlich abends länger aufbleiben. Also das ist ein Zustand, der wirklich ganz schwer auszuhalten ist“ (E3).

Eine Gesprächspartnerin stellt die negativen Effekte der Unterbringung in einer Gemeinschaftsunterkunft im Gegensatz zu anderen Wohnformen heraus:

„Es hat eine große Bedeutung, wie sie wohnen, wo sie wohnen. Wenn sie im Heim wohnen ist es meistens sehr schlecht. Also vor allem, wenn sie jetzt noch in einem Heim wohnen nach so vielen Jahren. Das fällt eher nicht motivierend, da sind sie ja depressiv oder können nicht schlafen usw. und wenn sie selbständig wohnen oder in einer WG oder im betreuten Jugendwohnen oder so dann ist es auf jeden Fall viel besser“ (E7).

Die Interviewpartnerin spricht in diesem Zitat auch an, dass es für Geflüchtete schwierig ist, eine eigene Wohnung zu finden. Ein Grund dafür ist, dass



mit der steigenden Zuwanderung seit 2015 auch der Druck auf den lokalen Wohnungsmarkt in Deutschland stark gestiegen ist. Der erhöhte Bedarf an Mietwohnungen zeigt Defizite in der Wohnungsbauförderung des öffentlichen Sektors auf (Aumüller 2018: 186). Bei der Wohnungssuche stehen Geflüchtete in starker Konkurrenz mit der einheimischen Bevölkerung um preisgünstige Mietwohnung.

Dabei erhöht der Druck auf dem Wohnungsmarkt die Gefahr der Ausbeutung von Geflüchteten: Eine Expertin (E8) berichtet von einem Fall, bei dem Geflüchtete eine Schwarzmarktkautions von 4000 € bezahlten, um eine Mietwohnung zu mieten, und sich so weiter verschuldeten. Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass Geflüchteten einen hohen Grad an Vulnerabilität besitzen und dass sie unter Umständen der Gefahr der Ausbeutung ausgesetzt sind.

Um eine lernunterstützende Wohnumgebung für Geflüchtete während der Ausbildung zu ermöglichen, äußert eine Integrationsakteurin den Wunsch nach der Einrichtung von Ausbildungswohnheimen:

„Wenn es ein Wohnheim für Auszubildende gäbe, ein spezielles Wohnheim, wo jeder sein eigenes Zimmer hat und von mir aus noch Gemeinschaftsküche oder, aber wenigstens ein eigenes Zimmer für die Zeit der Ausbildung, was relativ günstig ist, das wäre schon wünschenswert“ (E3).

Zusammenfassend stellt die Wohnsituation einen bedeutenden Faktor dar, der Integrationsfortschritte stark beeinflusst. Die angespannte Situation auf dem Mietwohnungsmarkt kann die Vulnerabilität von Geflüchteten verstärken. Als einen Lösungsansatz schlagen Integrationsakteur\*innen die Verknüpfung des Wohnraumes mit dem Ausbildungsplatz vor, um so eine stabile Lernatmosphäre und gesicherte Lebensumstände für Geflüchtete zu sichern. Problematisch könnte in diesem Zusammenhang sein, dass durch eine solche Verbindung die Abhängigkeit des Geflüchteten vom Ausbildungsverhältnis und vom Ausbildungsbetrieb weiter erhöht wird und so ggf. asymmetrische Machtverhältnisse verstärkt werden.

### Fluchterfahrungen und psychische Belastungen als Integrationshindernis

Nicht nur auf der Flucht selbst, auch in ihren jeweiligen Heimatländern, insbesondere in solchen, die sich in einem instabilen, kriegsähnlichen Zustand befinden, erlebten Geflüchtete oftmals psychisch belastende Erfahrungen. Eine daraus resultierende Traumatisierung wird zumeist verstärkt durch Stress und Gefühle der Unsicherheit, die Geflüchtete bei der Ankunft in den Einreiseländern erleben (Farrokhzad 2018: 177). Auf der Seite von Geflüchteten sind Integrationsbemühungen verbunden mit erhöhten psychi-

schen und physischen Anforderungen, Leistungen und ggf. weiteren Belastungen. Trotz einer medizinisch-psychologischen Behandlung zur Stabilisierung der Persönlichkeit können die erfahrenen psychischen Beeinträchtigungen eine schnelle, kontinuierliche Teilnahme an einer arbeitsmarktpolitischen Integrationsmaßnahme erschweren oder ganz verhindern.

Wie im theoretischen Kapitel ausgeführt, stellen traumatische, vor und während der Flucht erlebte, Erfahrungen eine besondere psychische Belastung für geflüchtete Schüler\*innen dar; ein Integrationsakteur verweist hierbei darauf, dass die Notwendigkeit der psychischen Stabilisierung in Konkurrenz zu der Motivation Geflüchteter steht, zeitnah eine Ausbildung oder Erwerbstätigkeit aufzunehmen:

„Ich glaube schon, also ich glaube die Menschen, die ein sehr anstrengende Fluchterfahrung haben, die werden glaub ich, das dauert glaub ich länger, bevor die diese Maßnahme tatsächlich finden. Weil, die müssen erstmal ankommen, erstmal beruhigen. Ob es negativ oder positiv ist für die tatsächliche Maßnahme Teilnahme, da glaub ich nicht daran, also die sind immer, wir sehen nicht Leute, die sagen, okay, ich bin jetzt drei Jahren hier, hab erstmal zwei Jahre ausgeruht und hab dann angefangen“ (E4).

Traumatisierende Erfahrungen verzögern tendenziell eine stabile und erfolgreiche Teilnahme an Bildungs- und Ausbildungsangeboten. Bei der Arbeitsmarktintegration sind (gerade junge) Geflüchtete einer doppelten Überganganforderung ausgesetzt: Sie müssen nicht nur Migration und Flucht bewältigen, zusätzlich sind auch der Übergang und der Eintritt in eine Erwerbstätigkeit (Wacker & Held 2018: 255) oder in eine Ausbildungsmaßnahme mit besonderen Anstrengungen verbunden.

„Ich glaube, dass es starke psychische Spuren hinterlässt, also dass der Druck, der entsteht, zu dem Problem, die sie ja ohnehin schon mitbringen, einfach ihre Lage verschärft und mehr Angst macht und Schlafstörungen und also ich hab da auch viel Gewalt, also Autoaggressionen gesehen, dass sie sich die Arme aufschlitzen und einfach auch psychische, also die psychischen Belastungen wären sehr groß und natürlich beeinflusst das wiederum ihre Lernfähigkeiten“ (E15).

Zusammenfassend kann man sagen, dass Geflüchtete, wie im Vorhergehenden beschrieben, zumeist bei der Ankunft extrem motiviert sind, ihre Arbeits- und Ausbildungsintegration voranzubringen; zusätzlich sind Geflüchtete oftmals auch dem Druck und den überhöhten Erwartungen der in den Herkunftsländern zurückgebliebenen Familien ausgesetzt. Dies kann dazu führen, dass Geflüchtete u. U. dazu tendieren, eine psychotherapeutische oder psychiatrische Versorgung erfahrener Traumata zu vernachlässigen oder zurückzustellen. Es ist davon auszugehen, dass nicht behandelte psy-

chische Beschwerden Geflüchtete fortwährend belasten und so ihre Integrationsbemühungen nachteilig beeinflussen.

Integrationsakteur\*innen betonen in Bezug auf die psychische Instabilität von Geflüchteten die Bedeutung der Institution Schule; eine Integrationsakteurin führt dies wie folgt aus:

„[S]chwer traumatisierten Schüler, ähm die kamen dann in die Schule, weil sie wussten da steht dann Frau X oder Frau XY und die fängt um 8.00 Uhr an mit der Schule und die hört um 13.20 Uhr auf. Das war für die schon so ein Rettungsanker und ist es immer noch. Das ist so eine ganz feste Konstante, da gelten die Regeln A, B, C, an die müssen sich alle halten. Das ist wie so ein geschützter Raum für die. [...] wo sie auch mal zur Ruhe kommen können so, oder wo auch dieses Gedankenkarussell, was ist mit meiner Familie, wie kriege ich das Geld zusammen, ähm dass die ihre Schulden bezahlen oder dass ich denen irgendwie helfen kann usw., also das konnte dann vielleicht auch einfach mal angehalten werden, weil wir uns hier mit dem Akkusativ und dem Dativ halt beschäftigen mussten“ (E14).

Die Schule erscheint hier nicht nur als ein Ort des Spracherwerbes, sondern auch als eine Institution, die Routine und Verlässlichkeit schafft und so Geflüchteten Stabilität und Sicherheit bietet. Sie ist auch ein Ort, an dem weitere Hilfsangebote für Geflüchtete organisiert werden können und wo zudem auch ein Ansprechpartner für Probleme jenseits des Spracherwerbes zur Verfügung steht.

#### 4.1.3 Die kulturell-religiöse Dimension von Integrationsprozessen

Die Frage nach der kulturell-religiösen Dimension umfasst sowohl soziale Kontakte zur einheimischen Bevölkerung in der Einwanderungsgesellschaft als auch zur einheimischen Diaspora und zur Refugee Community. Des Weiteren zählen zu dieser Dimension auch transnationale Netzwerke der Geflüchteten zu ihren Heimatländern. Soziale Kontakte sind, wie im theoretischen Teil beschrieben, nicht nur für den Spracherwerb und für die Vermittlung von gesellschaftlich-kulturellen Praktiken und Traditionen von Bedeutung, sondern sie können durch Informationsaustausch auch die Arbeitsmarktintegration fördern.

#### Soziale Kontakte zu Einheimischen

Die durchgeführten Interviews zeigen, dass die Kontakthäufigkeit und -intensität zu Einheimischen insbesondere von der Wohnsituation der Geflüchteten abhängig ist. Dezentral untergebrachte Personen haben häufiger Kontakte zu Deutschen als Personen, die in Gemeinschaftsunterkünften le-

ben. Umgekehrt verhält es sich bei den Kontakten zu Personen aus den gleichen Herkunftsländern (Brücker et al. 2016a: 14).

Die überwiegende Mehrzahl der befragten Geflüchteten äußert, dass sie entweder kaum oder gar keinen Kontakt zu deutschsprachigen Berliner\*innen außerhalb des Schul- oder Projektkontextes haben. Zwei geflüchtete Gesprächspartner\*innen konnten über Sportaktivitäten in ihrer Freizeit soziale Kontakte mit Einheimischen aufbauen. Die Interviews verweisen so auf den hohen Stellenwert, der den jeweiligen Projekten als Ort für Gesprächsanlässe und für soziale Kontakte zugesprochen wird. Die Schule ist in diesem Zusammenhang ein entscheidender Ort der Integration. Eine Gesprächspartnerin fasst dies in folgender Weise zusammen:

„Manche sagen auch, also viele sind ja auch oder schätzen diese sozialen Kontakte, die dann an unserer Schule entstehen, manche bleiben an unserer Schule und sagen, sie können sich jetzt nicht vorstellen, ein[en] [Ausbildungsberuf, der an dieser Schule angeboten wird] zu erlernen, aber sie wissen, dass sie an unserer Schule einen Schulabschluss machen können“ (E15).

Die Schule wird somit nicht nur als Bildungsort, sondern auch als ein sozialer Ort, der Sicherheit und Stabilität garantiert, wahrgenommen. So kommt es dazu, dass Geflüchtete teilweise die Aufrechterhaltung der sozialen Kontakte über die inhaltliche Ausrichtung der jeweiligen Bildungsinstitution stellen. Geflüchtete Gesprächspartner\*innen beschreiben, dass sie in dem ihnen bekannten Oberstufenzentren verbleiben bzw. verbleiben wollen, obwohl sie zuvor kein Interesse an den dort angebotenen Ausbildungsberufen hatten. In anderen Fällen besuchen sie weiterhin das angestammte OSZ, auch nachdem sie einen Wohnungswechsel vollzogen haben und im Vergleich zu anderen, nun näher gelegenen OSZs einen zeitlich aufwendigeren Anreiseweg in Kauf nehmen. Dies deutete auf den hohen Stellenwert hin, den Geflüchteten ihrer vertrauten Bildungsumgebung zuschreiben. Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales formuliert in diesem Zusammenhang folgendes Prinzip: „So viele Lernorte wie nötig – so wenige wie möglich“ (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018b: 100).

Eine weitere Integrationsakteurin berichtet, dass die Schuleinrichtung, der sie angehört, entschieden hat, die an die Willkommensklassen anschließenden BQL-Klassen separat für Geflüchtete anzubieten. Sie begründete diese Entscheidung, die als Resultat formal keine sozialen Kontakte zu einheimischen Schüler\*innen im Klassenverbund der BQL-Klasse vorsieht, wie folgt:

„Die Schule hat sich auch gegen die Mischung von Deutschen und Geflüchteten entschieden, weil das deutsche Klientel ja auch eine gewisse Besonderheit mit

sich brachte. Die Schulabbrecher, die Langzeitschwänzer und Schulverweigerer [auf deutscher Seite], die passen von der Motivationslage gar nicht so richtig zusammen. Also die einen [Geflüchtete], die sind ja wirklich hochmotiviert, das ist ja nahezu explosiv da, also auf jeden Fall in meiner Klasse. Die sitzen, die haben so Feuer unterm Stuhl, also das ist total beeindruckend. In der Mischung dann mit so Leuten, die da so überhaupt keinen Bock haben und ewig vernachlässigt worden sind und aus so zerbröselten Elternhäusern kommen. Ich weiß nicht, ob das so förderlich gewesen wäre“ (E14).

Die Maßnahme, Geflüchtete und einheimischen Schüler\*innen zu separieren, wird mit der unterschiedlichen Motivationslage begründet. Ziel dieser Trennung ist die Vermeidung von sozialen Kontakten der Geflüchteten zu einem bildungsfernen, sozial prekären Milieu. Dahinter steht die Überzeugung der Gesprächsteilnehmerin, dass lokale soziale Kontakte auch negativen Einfluss auf Geflüchtete ausüben können. Während Schule in diesem Abschnitt bereits als Ort zur Etablierung von sozialen Kontakten beschrieben wurde, zeigt dieses Beispiel jedoch auch, dass Schule in diesem Fall auch ein Ort sein kann, an dem Interaktion bewusst vermieden wird. Unter Umständen kann eine Bildungsinstitution ein Ort der Destabilisierung sein, gekennzeichnet von gewalthaftem, diskriminierendem und demotivierendem Verhalten, vor dem Geflüchtete in besonderem Maße geschützt werden sollten.

Des Weiteren beschreiben Integrationsakteur\*innen, dass Geflüchtete ihnen von diskriminierenden, ablehnenden wie ignorierenden Verhalten der deutschen Bevölkerung gegenüber ihnen berichten. Eine Integrationsakteurin berichtet folgendes:

„Es heißt immer, die [Geflüchtete] wollen nicht oder die Integration ist schwierig, man muss wirklich sagen, ja weil das von den Einheimischen nicht gewollt ist. Die wollen die Integration nicht, sage ich Dir ganz ehrlich“ (E5).

Sie ergänzt dazu:

„Also die [Geflüchtete] kriegen das selber mit, was in der Gesellschaft los ist. Dass sie nicht gewollt sind. Also viele haben auch keine Lust, obwohl sie Schutzsuchende sind, überlegen wirklich, dass sie zurückgehen, weil sie sagen, sie wollen nicht als Menschen zweiter Ware behandelt werden, die wissen nicht, wo das Problem liegt“ (E5).

Die Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes bestätigt, dass Geflüchteten in Deutschland einem hohen Diskriminierungsrisiko in verschiedenen Lebensbereichen ausgesetzt sind. Besonders häufig erfahren geflüchtete Schutzsuchende Diskriminierung bei der Arbeits- und Ausbildungssuche, bei Ämtern und Behörden, im Alltag und bei der Wohnungssuche. Da-

bei erleben sie verschiedene Formen von verbalen und non-verbalen Diskriminierungen, darunter Beleidigungen, Abwertungen oder Anschreien, aber auch abwertende Blicke und Ignorieren (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2016: 24).

Die interviewten Integrationsakteur\*innen berichten davon, wie sie ablehnendes Verhalten von Unternehmen, die in Bezug auf die Vermittlung von Geflüchteten in Praktika oder Ausbildungsberufen angesprochenen wurden, erfahren haben. Als Resultat entschied eine Integrationsakteurin eine veränderte Kommunikationsstrategie anzuwenden:

„Ich hab am Anfang hab ich auch immer noch am Telefon gesagt, dass ich in einem Projekt oder in einer Maßnahme für Geflüchtete arbeite. Das lass ich mittlerweile. Ich sag einfach nur noch, dass ich als [Integrationsakteurin] arbeite und ich hier jemanden habe, der sehr gerne ein Praktikum machen würde und dann sind wir schon mal im Gespräch und dann kommt das im Gespräch irgendwann so raus und irgendwie sind sie dann irgendwie nicht mehr so, ich weiß nicht, haben sie sich schon drauf eingelassen und sagen nicht mehr so schnell nein“ (E8).

Geflüchtete Interviewpartner\*innen selbst thematisieren in den Gesprächen Diskriminierungserfahrungen in verhältnismäßig geringem Maß im Vergleich zu den Integrationsakteur\*innen. Dies geht mit der Erkenntnis der Antidiskriminierungsstelle einher, die feststellt, dass Geflüchtete Benachteiligungen und Diskriminierung oftmals relativieren oder als solche nicht wahrnehmen (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2016: 25). Eine weitere Begründung dafür könnte sein, dass Geflüchtete u. a. in den Interviews eher das Narrativ der Integration als Erfolgsgeschichte im Gegensatz zu einer Betonung ihrer Vulnerabilität präsentieren möchten. Ein geflüchteter Gesprächspartner berichtet jedoch offen, wie er durch den Status als Geflüchteter in seinem Alltag gesellschaftliche Ausgrenzung erlebt. Er benennt konkrete negative Erfahrungen:

Interviewende: „Und haben Sie, also würden Sie sagen, dass Sie sich jetzt schon in DEUTSCHLAND oder in BERLIN zuhause fühlen?“

Geflüchteter: Nicht ganz, weil mit meinem Ausweis ich kann nicht etwas machen, z. B. wenn ich, ich gehe nicht gern zur Disko, aber, wenn ich da gehe, das lässt mich nicht rein, [...] Es gibt, wo man reindarf, aber es gibt, wo man darf nicht. Normalerweise sollte man sagen, ok, wenn du irgendwo wohnst, musst du fast alles machen können, aber nicht, dass du gehst da, die sagen: Ok, Du bist Ausländer, Du darfst nicht rein! Und du gehst da und die sagen: Ja, kannst Du rein. Das finde ich nicht so ok. Oder du hast einen Ausweis, mit dem du nicht etwas machen kannst, z. B. mit meinem Ausweis ich kann nicht alles machen. Ich kann nicht arbeiten. Normalerweise, ich wollte so MINI-JOB auch suchen, aber ich kann nicht, weil ich habe keine Arbeitserlaubnis. Und ich wollte

auch schon meine normale Ausbildung, Betriebsausbildung anfangen, und die haben mir nicht erlaubt. Und ich bin hier, ja (...) und ich lerne, ich habe nicht aufgegeben, ich habe gesagt, ok, ich mache weiter, dann mal sehen, was die später sage“ (G10).

Der Geflüchtete beschreibt hier deutlich, welche gesellschaftlichen Nachteile er aufgrund seines Aufenthaltsstatus erfährt und wie seine gesellschaftliche Teilhabe dadurch eingeschränkt ist. Die angeführten Interviews zeigen, dass Diskriminierung ein postmigrantischer Stressfaktor ist, dem Geflüchtete in Deutschland während ihrer Integrationsbemühungen ausgesetzt sind.

### Soziale Kontakte zur einheimischen Diaspora und zur Geflüchteten-Community

Während Geflüchtete über wenige Kontakte zu deutschen Einheimischen verfügen, verfolgen sie oftmals einen regen Austausch mit anderen geflüchteten Migrant\*innen oder Einheimischen, die Teil der jeweiligen Diaspora sind. Ein Geflüchteter äußert sich dazu:

„Ich habe keine Freunde, deutsch, alle arabisch“ (G21).

Ein anderer Geflüchteter beschreibt, dass er den Austausch innerhalb der Community der Geflüchteten nutzt, um Insiderwissen zu teilen. Laut den Integrationsakteur\*innen wird dieses Wissen, verbunden mit einer eigenen Erfahrung und Empfehlung von Geflüchteten, besonders wertgeschätzt.

„Ja. Also immer, wenn jemand schon eine Info hat, dann verteilt er für die anderen. Und das hilft schon viel“ (G7).

Ein Gesprächspartner äußert sich explizit zu der Verbindung von Geflüchteten zu ihrer jeweiligen Diaspora:

„Ich will sagen die ist ziemlich stark. Lokale Diaspora, wenn wir dann reden über Menschen, die schon länger in Deutschland sind und wirklich integriert sind, Arbeitsplätze haben usw., da bemerken wir schon, dass die, die in Bindung haben mit z. B. Syrien oder Irak oder Iran oder so, dass die eher bereit sind, auch eine Geflüchtete im Team aufzunehmen. Da geht es halt einfacher, da geht es auch nochmal, okay, da kann man auch mal reinkommen, ohne dass man Bewerbungsunterlagen schickt und was wir weiter, also dass dann vielleicht nicht wirklich Diaspora, sondern die Menschen, die schon eher da sind, also die früher angekommen sind als unsere Teilnehmenden, dass die schon ein Wissen haben, die haben das aufgebaut über vielleicht Monate oder Jahre, die sie schon da sind und dass diese Einflüsse auch sehr stark einen Eindruck hinterlassen bei Menschen, also die Kenntnisse, die dann leben in dieser Gruppe, die werden dann auch weitergegeben und die kommen dann auch bei uns auf den Tisch, von okay, in Beruf, medizinische Fachangestellte kann ich gut Geld verdienen,

das stimmt doch, oder? Anstatt dass man fragt, wieviel Geld kann man, also dann weiß man schon, man hat ein Hintergrundwissen und das Wissen kommt meistens auch aus eine Community von Menschen, die man schon kennt in dem Bereich“ (E4).

Wie im theoretischen Teil beschrieben, wird die Rolle der Diaspora in der Integrationsforschung ambivalent als teilweise integrationshemmend und/oder integrationsfördernd beschrieben. Das angeführte Zitat verweist auch auf diese gegensätzlichen Effekte. Auf der einen Seite können Ausbildungs- und Arbeitgeber\*innen mit Migrationshintergrund für Geflüchtete besonders attraktiv sein, da sie ggf. über ein besonderes Verständnis für ihre Bedürfnisse verfügen. Zudem bieten ethnische Gemeinschaften die Möglichkeit des Informationsaustausches zu Geflüchteten und stellen eine lokale Orientierungshilfe für Geflüchtete dar. Auf der anderen Seite besteht jedoch die Gefahr der ethnischen Segregation, wodurch interethnischer Austausch behindert würde. Eine ethnische Isolation beschränkt das Wissen der Zugewanderten auf die Kenntnisse der jeweiligen ethnischen Gemeinschaft, d. h. Informationen zu Bildungs- und Erwerbsmöglichkeiten jenseits der jeweiligen ethnischen Gruppe sind über dieses Netzwerk nicht verfügbar. Ethnisch homogene Quartiere können dementsprechend integrationshemmend sein (Schnur 2018: 378). Auch Granovetter (1973) betont die Bedeutung von „weak ties“ für die Integration in eine Gesellschaft. Während „weak ties“ eine Brückenfunktion übernehmen und so verschiedene soziale Netzwerke miteinander verbinden können, führen „strong ties“ zu einer gesellschaftlichen Fragmentierung (Granovetter 1973: 1378).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass regelmäßige, konfliktfreie Kontakte eine Voraussetzung sind, um einen „sense of belonging“ zu entwickeln. Die vorliegende Studie zeigt, dass dieser wichtige Aspekt der gesellschaftlichen Integration in der Realität nicht umgesetzt wird. Die Interviews belegen, dass Geflüchtete überwiegend Kontakt zu anderen Geflüchteten oder zur bereits einheimischen Diaspora halten, aber vermehrt isoliert von der einheimischen Bevölkerung leben. Eine Integrationsakteurin fasst das so zusammen:

„Aber ich glaube die sind eher (...) offen so und sind eher kulturell gemischt unterwegs. Aber dann nochmal getrennt von den Deutschen“ (E14).

Die soziale und gesellschaftliche Isolation von der einheimischen Bevölkerung stellt somit einen bedeutenden Postmigrationsstressfaktor für Geflüchtete dar.



### Soziale Kontakte zur zurückgelassenen Familie

Geflüchtete Gesprächspartner\*innen, die die Fluchtmigration alleine unternehmen haben, berichten in den Interviews über ihre enge Verbindung zu zurückgelassenen Familienmitgliedern in den jeweiligen Heimatländern. Die Sorge um deren Gesundheit und das Gefühl der Sehnsucht und des Vermissens belasten die Gesprächsteilnehmenden. Interviewpartner\*innen berichten zudem explizit vom dem Druck, der von Familienmitgliedern ausgeübt wird:

„Also Familie ist oftmals nicht so schönes und man kann die nicht einfach auf die Seite legen, da sagt man ja, ich stopp, will ich die nicht mehr von den hören. Und man muss auch mit denen Kontakt haben und die helfen. Also man kann nicht was anderes helfen außer ein bisschen“ (G1).

Integrationstheoretische Studien beschreiben transnationale Beziehungen ambivalent. Auf der einen Seite sind Geflüchtete besonders motiviert, sich zügig in den Arbeitsmarkt zu integrieren und dafür entsprechende förderliche Maßnahmen durchzuführen, um ihre Familienangehörigen in den Heimatländern finanziell zu unterstützen. Die enorme Motivation von Geflüchteten wurde bereits in dem vorhergehenden Kapitel dargelegt. Auf der anderen Seite zeigen die Interviews, dass die Erwartung, finanziell Hilfe zu leisten, für die geflüchteten Personen eine zusätzliche psychische Belastung darstellt. In diesem Zusammenhang beschreibt ein weiterer Geflüchteter, dass er sich immer wieder gegenüber seiner Familie und insbesondere gegenüber seinem Vater im Heimatland dafür rechtfertigen muss, dass er noch immer eine Schule besucht und noch keine reguläre Arbeitstätigkeit aufgenommen hat, um damit die daheimgelassene Familie finanziell zu unterstützen. Als besondere Schwierigkeiten für die Geflüchteten erscheint es dabei zu vermitteln, dass es für eine Arbeitstätigkeit unabdingbar ist, die deutsche Sprache zu erwerben. Des Weiteren verhindert in der Wahrnehmung der Geflüchteten die Unwissenheit und das Unverständnis der Familienangehörigen über das deutsche Schul- und Ausbildungssystem, dass sie ein Verständnis für ihre Lebenssituation in Deutschland entwickeln. Ein Integrationsakteur fasst diese Situation wie folgt zusammen:

„[...] für die Geflüchteten [ist es] auch eine ganz starke Abwägungssache, die Frage, wie langfristig plane ich denn eigentlich oder von welcher, von welcher Planungszeit gehe ich denn eigentlich aus, weil, also Ausbildung ist ja erstmal damit verbunden, dass man nur ein relativ geringes Ausbildungsgehalt bezieht, womit man zwar zurechtkommt, aber eben einem nicht die Freiheiten bietet wie normale Erwerbstätigkeit, in der man vielleicht als Hilfsarbeiter irgendwo arbeitet. Natürlich aber langfristig bessere Einkommenschancen eröffnet, wenn man die Ausbildung tatsächlich dann abschließt. Also das ist so eine Abwä-

gungssache und die meiner Meinung nach überlegen sich die Auszubildenden das sehr, sehr gut, oder die Geflüchteten in Deutschland sehr, sehr gut, was für sie in Frage kommt und was nicht und dazu kommt eben auch noch, dass viele ja nicht nur für sich selber sorgen müssen, sondern tatsächlich auch noch für ihre Familie, die im Heimatland geblieben ist. Vielleicht mitsorgen wollen, mitsorgen müssen. Da gibt es auch durchaus auch manchmal Druck von Seiten der Familien und das ist dann durchaus schwer, diesen Forderungen oder diesen eigenen Wünschen nachzukommen, wenn man eben gar kein Geld verdient als Schüler oder als Student bzw. als Auszubildender auch nur ein geringes Einkommen hat“ (E1).

Zusammenfassend betrachtet, kann die finanzielle Verpflichtung gegenüber den nicht-migrierten Familienangehörigen dazu führen, dass Geflüchtete einen schnelleren Jobeinstieg mit der Gefahr, diesen tendenziell im prekären, Niedriglohnsektor zu finden, einer dualen, dreijährigen Berufsausbildung mit einem teilweise geringeren Ausbildungsgehalt bevorzugen. Die Studie von Weiss et al. (2019) zeigt auf, dass aus der Perspektive von Integrationsakteur\*innen transnationale Verbindungen zum Heimatland sowie die Sorge und Verpflichtungen gegenüber der verbliebenen Familie eher als Hindernis für die Integration wahrgenommen werden (Weiss et al. 2019: 219). Auch diese Studie erkennt, dass Geflüchtete transnationale Kontakte zu ihrer Familie pflegen, diese jedoch ebenfalls eine psychische Belastung darstellen. Neben der Sorge um die daheimgebliebenen Familienangehörigen fühlen sich die geflüchteten Gesprächspartner\*innen teilweise bedrängt von den Erwartungen, die ihnen gegenüber in Bezug auf eine finanzielle Unterstützung der Familie geäußert werden. Die empirische Untersuchung zeigt, dass die „Belastung, den Erwartungen der Familie zu entsprechen“ neben „worries about family/friends back home“ und „separation from family and friends“<sup>10</sup> zu den im theoretischen Teil ausgeführten Post-Migration Living Difficulties ergänzt werden sollte.

#### 4.1.4 Berlin als Integrationsort

Integrationsprozesse sind immer eng an die jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen gebunden. Orte stellen nicht nur finanzielle Ressourcen zur Verfügung, sondern produzieren und reproduzieren soziale und kulturelle Rahmenbedingungen, die ggf. Integrationsfortschritte und das Zugehörigkeitsgefühl von Geflüchteten beeinflussen. Um lokale Spezifika des Untersu-

10 Für die tabellarische Darstellung der Post-Migration Living Difficulties (PMLD) nach Silove et al. (1998) siehe Tabelle 2 in dieser Studie.

chungsortes zu erheben, war eine Frage in den durchgeführten Interviews explizit der Rolle Berlins bei Integrationsprozessen gewidmet.

In den geführten Interviews betonen Geflüchtete die Vorteile ihres Wohn-, Bildungs- und Lebensstandorts Berlin, insbesondere die engmaschig ausgebaute Infrastruktur wird hervorgehoben. Ebenfalls wird die Möglichkeit, an Sportaktivitäten teilzunehmen, als positiv beschrieben. Ein Geflüchteter beschreibt Berlin dabei als einen Ort, der Sicherheit bieten kann:

„Ja. Ich finde Berlin ganz toll und ich fühle mich hier wie in mein Heimatland. [...] Weil, ich bin seit drei Jahre hier und ich fühle mich so. Weil meine Heimatland war es ganz schrecklich, es war Krieg und es war keine Schule und es war gar nichts, nur war ich zuhause. Und manchmal in der Schule. Und hier, hier kann ich besser. Hier geh ich zur Schule und hier mach ich alles. Ja“ (G9).

Die ambivalente Rolle der migrantischen Communities in Berlin wird von den Gesprächspartner\*innen ebenfalls thematisiert. Ein Geflüchteter berichtet:

„Geflüchteter: ‚Ich finde München das war, man macht Spaß oder so, einen Monat, aber ist langweilig. In Berlin gibt es viele Ausländer hier, ja, ich finde nicht alle Menschen viel Deutsche, wenn ich nur eine Ausländer und die alle, z. B. alle Metro und alle U-Bahn ist Deutsch, aber hier nie. Arabisch, russisch und so. Ja.‘

Interviewende: ‚Da fühlen Sie sich wohler, oder?‘

Geflüchteter: ‚Ja, genau.‘“ (G4).

Ein weiterer geflüchteter Gesprächspartner beschreibt als eine Konsequenz des migrantischen Milieus in Berlin, dass dieses der Sprachanwendung und der Entwicklung der in der Schule erlernten Deutschkenntnisse entgegensteht:

„Und ich glaube [Berlin ist] und schlecht für sprechen, alles sprechen mit Englisch, Afghanisch, Arabisch nicht Deutsch“ (G2).

Auch Integrationsakteur\*innen erkennen die Gefahr, dass Geflüchtete überwiegend in der migrantischen Community Berlins verbleiben:

„Es ist eine Gefahr auch, wenn man das eigene Milieu nicht verlässt. Weil dieser mangelnde Kontakt, sagen wir mal, zu deutschen Milieus ist dann doch eher hemmend, um erfolgreich zu sein“ (E12).

Als mögliche Folge kann eine fortschreitende Segregation der deutschen Gesellschaft stattfinden, wobei Segregation hier als wertfreier Begriff verstanden werden soll. Hier tritt ein Aspekt sozialräumlicher Segregation auf, die in diesem Falle aufgrund eines Interesses am Zusammenleben mit „Gleichen“ entsteht (Alisch 2018: 504). Wie dargestellt, können migrantische Mi-

lieus positive Effekte auf die Integration von Geflüchteten ausüben, indem Informationen geteilt werden und auch ein Gefühl von Sicherheit und Vertrautheit generiert wird. Die Beschränkung der Informationsgewinnung auf migrantische Netzwerke und die Limitierung auf die in der Community akzeptierten Fördermöglichkeiten und Berufsbilder können jedoch Integrationsprozesse von Geflüchteten negativ beeinflussen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass die individuellen Bedürfnisse der Geflüchteten nicht passgenau berücksichtigt werden.

Der angespannte Berliner Wohnungsmarkt wird von den Interviewpartner\*innen als der größte Nachteil identifiziert. Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Berlin stellt die Bedeutung des Handlungsfeldes „Wohnen“ als Voraussetzung zur „Teilhabe am alltäglichem sozialen Umfeld“ (Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018a: 56) heraus und benennt die in den letzten Jahren gestiegene Konkurrenz um „bezahlbare“ Mietwohnungen als Haupthindernis bei der Wohnungssuche für Geflüchtete. Geflüchtete sind wie einheimische Berliner\*innen vom Mangel an bezahlbaren Mietwohnungen und Kinderbetreuungsplätzen betroffen. Geflüchtete nehmen jedoch eine noch vulnerablere Position ein, weil sie zudem einem hohen Diskriminierungsrisiko ausgesetzt sind und oftmals gegenüber einheimischen Wohninteressent\*innen benachteiligt werden.

#### 4.1.5 Geflüchtete Frauen

Die Fluchterfahrung und die individuellen Bedürfnisse von geflüchteten Frauen sind in verschiedenen Perspektiven anders als diejenigen von männlichen Geflüchteten. Bereits vor und während der Flucht sind sie vermehrt geschlechterspezifischer Gewalt ausgesetzt. Zudem besteht auch nach Ankunft in Deutschland die Gefahr, dass sie insbesondere in Sammelunterkünften aufgrund fehlender Schutzräume vermehrt sexualisierte Übergriffe erleben (Schouler-Ocak & Kurmeyer 2017: 9). Insgesamt sind geflüchtete Frauen einem hohen Risiko ausgesetzt, traumatisierende Erlebnisse zu erfahren, welche tendenziell eine konstante Teilnahme an Arbeits- und Bildungsintegrationsmaßnahmen einschränken. Zudem leben 66 % der geflüchteten Frauen in Deutschland mit ihren Kindern zusammen (Schouler-Ocak & Kurmeyer 2017: 22). Da geflüchtete Frauen überwiegend die familiäre Sorgearbeit übernehmen, wirken sich die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Standortnachteile von Berlin auf ihre Bildungs- und Arbeitsintegration negativ aus.

Geflüchtete Frauen nehmen im Vergleich zu geflüchteten Männern seltener an Arbeits- und Bildungsintegrationsmaßnahmen teil bzw. schließen diese seltener ab. Die Gründe dafür sind individuell unterschiedlich; als zen-

trale Hürde wird die Übernahme der Kinderbetreuung angenommen (Sachverständigenrat 2019a: 174). Eine Gesprächspartnerin beschreibt die besondere Lebens- und Lernsituation von geflüchteten Frauen:

„Und Frauen sind dann oft mit der Familie gekommen als Mütter z. B. und das ist natürlich, die haben die ganze Familienverantwortung, da ist es auch schwerer, das Deutsch zu lernen und dauert länger, der ganze Prozess dauert länger und auch ob man dann noch eine Ausbildung anfängt, ist eine andere Frage. Und andere Gruppe von Frauen sind natürlich die jüngeren Frauen, die dann auch jetzt nachwachsen, die dann auch mit einem deutschen Schulabschluss kommen z. B. Das haben wir durchaus auch“ (E3).

Die Interviewpartnerin betont hierbei die Heterogenität der Gruppe der geflüchteten Frauen: Während für geflüchtete Mütter insbesondere durch die Übernahme der familiären Sorgearbeit der Spracherwerb verzögert und behindert wird, sind junge geflüchtete Frauen ohne Mutterrolle von dieser Belastung weniger betroffen.

Eine fehlende Kinderbetreuung behindert im besonderen Maße ihre Integrationsbemühungen. Eine geflüchtete Gesprächspartnerin äußert sich dazu wie folgt:

„ja, alles Leute in Berlin haben Probleme, keine Kita in Berlin. Ich muss, ich warte [...] mit meine Kind, [...]“ (G2).

Eine Integrationsakteurin ergänzt und beschreibt, wie die Vermittlung und die Teilnahme an einem Sprachkurs für die Ehepartnerin aufgrund eines traditionellen Rollenverständnisses der Frau als kinderbetreuende Person eingeschränkt ist:

„Aber das habe ich auch gehabt, zwei-dreimal, in der Beratung, wo ich dann gesagt hab, gut, ich habe jetzt einen Kurs für Sie [die geflüchtete Ehefrau], Du [der geflüchtete Ehemann] kannst dann auf die Kinder aufpassen. [Der geflüchtete Ehemann antwortet:] WAS? ICH? Was macht dann meine Frau? Ich sag, die muss Deutsch lernen“ (E5).

Integrationsakteur\*innen gehen auf diese besondere Situation von geflüchteten Frauen ein und bieten eine mobile Betreuung bei Frauen zuhause, in der privaten Wohnung oder in Sammelunterkünften an:

„Wir sind deshalb auch mobil. Auch die geflüchteten Frauen in den Unterkünften. Dort kriegt man sie am besten natürlich, weil viele auch, meinerwegen wenn die Kinderbetreuung nicht gesichert ist und die alleinerziehend sind, dann haben sie ja nicht die Möglichkeit mobil irgendwo zu uns zu finden“ (E5).

Die enge Eingebundenheit von geflüchteten Frauen in den Familienkontext steht oftmals einer individuellen Beratung entgegen. Integrationsakteur\*in-

nen berichteten auch, dass männliche Partner einer einzelnen, gesonderten Beratung für ihre Ehefrau skeptisch gegenüberstehen und ihren Partnerinnen davon abraten bzw. Druck ausüben, damit eine Beratung nicht stattfindet. Um in einer solchen Situation trotzdem eine Beratung von geflüchteten Frauen zu realisieren, bieten Integrationsakteur\*innen eine Form der „Familienberatung“ an, d. h. sie beraten beide Eheleute, damit im Rahmen dieses Treffens auch eine Beratung der Ehefrau möglich ist.

#### 4.1.6 Zwischenfazit

Mit Blick auf die *rechtlich-politische Dimension* stellt diese Studie heraus, dass Bildungsakteur\*innen – obwohl die Kenntnis und die Beratung zu den rechtlichen Rahmenbedingungen nicht zu ihrem originären Arbeitsauftrag gehört – von Geflüchteten auch dringliche Fragen zu ihrem jeweiligen rechtlichen Aufenthaltsstatus entgegengebracht werden. Um diesem Beratungsbedarf zu entsprechen, vermitteln Bildungsakteur\*innen Kontakt zu Akteur\*innen, die eine Rechtsberatung durchführen. Dabei ist insbesondere die persönliche Vernetzung, die überwiegend durch informelle Treffen unter den Integrationsakteur\*innen entstanden ist, von Bedeutung. Diese Form der Vernetzung sollte weiter gefördert und ggf. verstetigt werden, damit im Falle eines Personalwechsels Informationsverluste gering sind.

Als einen Aspekt der rechtlich-politischen Dimension von Integrationsprozessen zeigt die Studie, dass lange Asylverfahren, verbunden mit der Gefahr einer negativen Entscheidung und einer eventuellen Abschiebung, sowohl für Geflüchtete selbst wie auch für die Bildungsakteur\*innen eine psychische Belastung darstellen. Im Falle der Durchsetzung einer Abschiebung stehen Bildungsakteur\*innen in einem Loyalitätskonflikt zwischen ihren geflüchteten Schüler\*innen und den behördlichen Exekutivorganen. Nach Abschluss des Asylverfahrens sind die jeweiligen zugesprochenen Schutzformen mit unterschiedlichen psychischen Belastungen verbunden. Geflüchtete mit dem Status „subsidiärer Schutz“ oder „nationales Abschiebeverbot“ erleben im Vergleich zu Personen mit „Asylberechtigung“ und „Flüchtlingsschutz“ aufgrund der kürzeren Aufenthaltsdauer und einer drohenden Nichtverlängerung, verbunden mit einer möglichen Abschiebung, einen noch höheren psychischen Stress. Die verschiedenen Schutzformen mit ihren teilweise unterschiedlichen Aufenthaltsdauern und Rechten führen zu einer Hierarchisierung innerhalb der Gruppe der Geflüchteten, zwischen Personen mit einem höheren Grad an Sicherheit und solchen, die in einem Status der Unsicherheit verbleiben. Durch die daraus resultierenden Benachteiligungen entwickeln Geflüchtete mit unsicherem Aufenthaltsstatus ein

Gefühl der Ungerechtigkeit. Zukünftig kann dies ein Konfliktpotential innerhalb der Gemeinschaft der Geflüchteten darstellen.

Im Rahmen der *sozio-ökonomischen Dimension* stellt die empirische Erhebung heraus, dass für Geflüchtete eine langfristige Ausbildung oftmals mit dem Wunsch einer schnellen Arbeitsaufnahme konkurriert. Dabei stehen Geflüchtete unter einem hohen Druck. Zum einen müssen sie unter Umständen ihre durch Fluchtkosten entstandenen Schulden begleichen, zum anderen müssen sie ggf. daheimgebliebene Familienmitglieder finanziell unterstützen. Im Vergleich bieten Erwerbstätigkeiten für Niedrigqualifizierte, wie bereits beschrieben, zwar oftmals prekäre Arbeitsbedingungen und geringe Entwicklungsmöglichkeiten, jedoch gleichzeitig einen höheren Verdienst als die Ausbildungsvergütung. Als Lösung für dieses Dilemma, in dem sich eine Mehrzahl der Geflüchteten befindet, schlagen die interviewten Integrationsakteur\*innen eine Flexibilisierung der dualen Ausbildungsgänge vor. Sie halten es für sinnvoll, dass Ausbildungen bei Bedarf unterbrochen bzw. in Teilabschnitten absolviert werden können, damit Geflüchtete bei Bedarf in der Unterbrechung ein gegenüber dem Ausbildungsgehalt höheres Einkommen generieren und im Anschluss nach Erlagen einer finanziellen Absicherung wieder die Ausbildung fortführen können.

Infolge des 2016 in Kraft getretenen Integrationsgesetzes und der Einführung der Ausbildungsduldung streben Geflüchtete mit dem Status der Duldung einen schnellen Ausbildungsbeginn an, um ihren bis dahin unsicheren Aufenthaltsstatus abzusichern und zu verstetigen. Deshalb zeigen sie eine sehr hohe Motivation, eine berufliche Ausbildung zu absolvieren. Die Interviews zeigen jedoch, dass mit dieser Entwicklung auch negative Konsequenzen verbunden sein können. Erstens kann es, da die Priorität auf dem zeitnahen Ausbildungsbeginn liegt, dazu kommen, dass Geflüchtete den schulischen Spracherwerb wie auch weitere Vorbereitungsseminare für die Ausbildung vernachlässigen bzw. ablehnen. Zweitens besteht die Gefahr, dass Geflüchtete nicht nach ihrer Interessenlage, sondern nach schneller Verfügbarkeit eine Ausbildung beginnen. Als eine Folge könnte sich perspektivisch eine hohe persönliche Unzufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit einstellen – mit der Folge, dass ggf. die Ausbildung abgebrochen oder ein Tätigkeitswechsel angestrebt wird. Dies führt zum Verlust von Humankapital und widerspricht dem Gedanken einer nachhaltigen Arbeitsmarktintegration. Drittens kann aufgrund der Verknüpfung des Aufenthaltsstatus mit einem Ausbildungsverhältnis eine hohe Abhängigkeit zum Ausbildungsbetrieb entstehen. Diese asymmetrischen Machtverhältnisse zugunsten des Ausbildungsbetriebes können ggf. zu prekären Ausbildungsverhältnissen wie etwa eingeforderten Überstunden führen.

Insgesamt stellen alle Bildungsakteur\*innen eine überwiegend extrem hohe Motivation unter Geflüchteten zur Arbeitsmarkt- und Bildungsintegration fest. Das Management dieser oftmals auch überhöhten Erwartungen in Bezug auf schnelle Lernerfolge und einen zeitnahen Ausbildungsbeginn stellt eine große Herausforderung für Bildungsakteur\*innen dar. Aufgrund des hohen Erfolgsdrucks, der auch durch die Erwartungen der Familie geschürt wird, sind Misserfolge wie Sprachprüfungswiederholungen oder Ausbildungsplatzabsagen für Geflüchtete besonders frustrierend und psychisch belastend. In ihren Berufswünschen tendieren gerade geringqualifizierte Geflüchtete dazu, berufliche Tätigkeiten zu nennen und anzustreben, die erst nach einem mehrjährigen Studium verwirklicht werden können. In diesem Zusammenhang stellen, Bildungsakteur\*innen fest, dass Geflüchteten und auch ihren zurückgelassenen Familien das Wissen um die Berufsvielfalt und auch die Gehaltseinkommen in Deutschland fehlen. Demnach besteht ein erhöhter Aufklärungsbedarf, gerade um Geflüchtete für Berufsfelder, in denen Fachkräftemangel herrscht, für einen Ausbildungsbeginn zu begeistern.

Als Teil der sozio-ökonomischen Dimension stellt der Spracherwerb die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Arbeits- und Bildungsintegration dar. Bildungsakteur\*innen betonen in den Gesprächen, wie bedeutsam die Berücksichtigung der individuellen Lernbedingungen der Geflüchteten für den Lernerfolg ist. Als problematisch erkennen sie den Trend, dass aufgrund der gesunkenen Einwanderungszahlen vermehrt Geflüchtete mit unterschiedlichen Sprachniveaus in derselben Willkommensklasse unterrichtet werden müssen. Dies verhindert einen bedarfsgerechten Unterricht und verlangsamt den Spracherwerb. Des Weiteren ist es für eine zügige Sprachentwicklung unabdingbar, die erlernten Sprachkenntnisse im Alltag auch anzuwenden. In den Interviews berichteten Geflüchtete jedoch, dass sie kaum soziale Kontakte mit einheimischen, deutschen Personen haben. In diesem Zusammenhang beschreiben Geflüchtete, dass sie fast ausschließlich nur im Rahmen der Bildungsmaßnahme ihre Deutschkenntnisse anwenden. Der fehlende Kontakt zu deutschen Muttersprachler\*innen verlangsamt einen schnellen Spracherwerb und als Folge davon auch das Erreichen des für den Ausbildungsbeginn notwendigen Sprachniveaus.

Als große Herausforderung und einen besonders bedeutsamen Postmigrationsstressfaktor wird in den Gesprächen die Wohnsituation der Geflüchteten genannt. Dabei stellen Integrationsakteur\*innen heraus, dass die jeweiligen Wohnverhältnisse das Vermögen, konstant und erfolgreich an Integrationsmaßnahmen teilzunehmen, sowie auch die physische und psychische Verfassung der Geflüchteten enorm beeinflussen. Nachteilig wird von Geflüchteten wie auch von Bildungsakteur\*innen die Unterbringung in Ge-



meinschaftsunterkünften beschrieben. Hier wird die Lern- und Konzentrationsfähigkeit massiv gestört, und notwendige Erholungsphasen der geflüchteten Schüler\*innen fehlen insbesondere aufgrund fehlender Rückzugsorte, der unterschiedlichen Lebensrhythmen und Gewohnheiten der anderen Bewohner\*innen. Geflüchtete streben es an, entweder eine eigene Wohnung oder ein eigenes Zimmer in einer Wohngemeinschaft zu finden; dies ist jedoch im angespannten Wohnungsmarkt in Berlin besonders schwer zu verwirklichen. Geflüchtete stehen hier in Bezug auf preisgünstige Mietwohnungen in Konkurrenz zur einheimischen Bevölkerung, sind dabei aber jedoch durch ihre eingeschränkte Aufenthaltserlaubnis klar benachteiligt. Damit eine prekäre Wohnsituation nicht den Ausbildungserfolg gefährdet, schlagen Integrationsakteur\*innen vor, dass an die Vergabe eines Ausbildungsplatzes idealerweise auch die Vermittlung eines Wohnheimplatzes oder einer ähnlichen Unterkunft geknüpft werden sollte.

Im Rahmen der sozio-ökonomischen Dimension wird auch die psychische Verfassung von Geflüchteten betrachtet. Vor, während und auch nach der Flucht sind Geflüchtete einer hohen psychischen Belastung ausgesetzt. Die vorliegende Studie zeigt dabei auf, dass die Bildungsinstitution Schule durch Routinen und Verlässlichkeit ein Ort ist, der Geflüchteten das Gefühl der Sicherheit bietet. Problematisch erscheint, dass u. U. traumatisierte Geflüchtete wegen des Erwerbdrucks einen schnellen Beginn einer Integrationsmaßnahme, einer Ausbildung oder einer Erwerbstätigkeit gegenüber einer psychotherapeutischen Versorgung priorisieren. Als Resultat kann es zu einer Manifestation der erlebten Traumata kommen, die den Leidensdruck der Geflüchteten ggf. erhöht.

Die *kulturell-religiöse Dimension* von Integrationsprozessen ist der Analyse von sozialen Kontakten der Geflüchteten gewidmet; diese sind insbesondere für die Entwicklung eines „sense of belonging“ von Bedeutung. In den Gesprächen berichten Geflüchtete, dass sie kaum bis gar keinen Kontakt zur einheimischen, deutsch(-sprachigen) Bevölkerung außerhalb der Integrationsmaßnahme haben. Integrationsakteur\*innen ergänzen dazu, dass Geflüchtete zudem auch diskriminierendem Verhalten durch die einheimische Bevölkerung ausgesetzt sind. Soziale Kontakte finden Geflüchtete zur einheimischen Diaspora. Die empirische Studie zeigt hierbei die ambivalente Rolle von migrantischen Netzwerken auf. Auf der einen Seite stellen migrantische Kontakte für Geflüchtete eine Informationsressource dar, sie können Vertrautheit und Zugehörigkeitsgefühl ermöglichen. Auf der anderen Seite können sie ein Hemmnis für das Erlernen der deutschen Sprache sein und zu einer fortschreitenden Separation von der einheimischen Bevölkerung führen.

Des Weiteren stehen Geflüchtete in engem Kontakt zu zurückgebliebenen Familienmitgliedern. Die geflüchteten Interviewpartner\*innen berichten in diesem Zusammenhang, dass nicht nur die Sorge um deren Gesundheit, sondern auch der starke Erwartungsdruck sie während ihrer Integrationsbemühungen psychisch belastet. Der Druck, die daheimgebliebene Familie finanziell zu unterstützen, stellt für Geflüchtete einen enormen Stressfaktor dar, der u. U. dazu führt, dass Geflüchtete eine schnelle Erwerbstätigkeit gegenüber einem Ausbildungsbeginn bevorzugen.

Eine besondere Herausforderung in der Umsetzung der empirischen Studie war die Kontaktherstellung und Interviewdurchführung mit weiblichen Geflüchteten. Wie dargelegt, sind sie in dieser Studie unterrepräsentiert. In Bezug auf die Arbeits- und Bildungsintegration haben geflüchtete Frauen einen besonderen Förderungsbedarf. Die Integrationsbestrebungen von geflüchteten Müttern wird durch die Übernahme der Sorgearbeit und durch fehlende Kinderbetreuungsangebote stark behindert. Aufgrund ihrer Betreuungsarbeit sind geflüchtete Frauen örtlich stark an den Familienkontext gebunden. Integrationsakteur\*innen bieten daher flexible Beratungsangebote vor Ort an. Des Weiteren werden Einzelberatung von geflüchteten Frauen durch den Ehepartner oftmals unterbunden; um dennoch eine Beratung zu realisieren, konzeptualisierten Integrationsakteur\*innen ein Familienberatungsangebot, welches sich an beide Eheleute richtet.

## 4.2 Perspektive der Unternehmen

Die Teilhabe von Geflüchteten am Erwerbsleben gilt als eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche gesellschaftliche Integration. Als Arbeitgeber sind Unternehmen dabei zentrale Akteure, die in der fluchtbezogenen Integrationsforschung bislang kaum untersucht wurden, da die Forschung bisher v. a. die Angebotsseite des Arbeitsmarktes in den Blick nimmt, bspw. die Qualifikation und die Eigenschaften von Geflüchteten. Auf Grundlage qualitativer Unternehmensfallstudien sollen in diesem Kapitel empirische Ergebnisse zu den betrieblichen Bedingungen der Integration von Geflüchteten in Berlin vorgestellt und diskutiert werden.

Dabei werden zunächst die Wahrnehmungen, Deutungen und Handlungspraxen der sechs untersuchten Unternehmen im Rahmen von Einzelstudien entlang der folgenden drei analytischen Perspektiven untersucht (Kapitel 4.2.1 bis 4.2.6), und anschließend komparativ fallübergreifend analysiert (Kapitel 4.2.7):

- (1) In einer ersten Perspektive stehen die *betrieblichen Merkmale* der Maßnahmen im Vordergrund, d. h. alle Merkmale, die das Unternehmen betreffen. Betrachtet werden dabei die strukturellen und personellen Rahmenbedingungen, die Erfahrungen, die Wahrnehmungen und Deutungen mit unterschiedlichen Aspekten der betrieblichen Integration sowie die Motive bzw. ethischen Grundlagen des Handelns.
- (2) Ein zweiter Aspekt umfasst die Erfahrungen der Unternehmen mit den Geflüchteten bzw. mit den *individuellen Merkmalen* der Teilnehmer\*innen der Maßnahmen, bspw. im Hinblick auf Qualifikation und Motivation.
- (3) Abschließend rücken in einer *kontextuellen Perspektive* die institutionellen Faktoren in den Vordergrund, und auf dieser Basis werden die Probleme, Potenziale und Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten aus Sicht der Unternehmen identifiziert und abgeleitet.

Diese Ebenen sind nicht immer trennscharf voneinander abgrenzbar; es kommt in einzelnen Fällen zu Überschneidungen, etwa wenn bestimmte betriebliche Maßnahmen an individuelle Eigenschaften und Bedarfe von Geflüchteten angepasst werden. Auch werden in den Fallstudien Aspekte hervorgehoben, die sich in der jeweiligen Analyse für die Fallstudie als relevant gezeigt haben. Daher sind diese drei analytischen Ebenen ein Raster, das in den einzelnen Fallstudien teils unterschiedlich akzentuiert wird.

#### 4.2.1 Fallstudie 1 – Integrationsmaßnahmen als Eigeninteresse

Unternehmen 1 ist eines der größten städtischen Versorgungsunternehmen in Berlin mit verschiedenen Standorten, die über die Stadt verteilt sind. Die Unternehmensgeschichte reicht zurück bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts, wobei es zunächst als Privatunternehmen gegründet wurde. Erst im Jahr 1924 schuf auch die Stadt Berlin eine Versorgungs-AG in diesem Bereich. Nach dem Zweiten Weltkrieg schlossen sich beide Betriebe zusammen und wurden zu einem Berliner Eigenbetrieb. Infolge der Teilung Berlins wurde auch das Unternehmen aufgespalten und nach der Wiedervereinigung wieder zusammengeführt. Das Unternehmen hat über 4.000 Beschäftigte und eine Ausbildungsquote von ca. 7 %, eine Ausbildungsquote also, die weit über dem Durchschnitt in Deutschland liegt. Derzeit werden 22 Ausbildungsberufe und duale Studiengänge angeboten, v. a. im technischen und kaufmännischen Bereich.

#### *Maßnahmen und Engagement zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten*

Das Unternehmen beschäftigt sich seit 2016 mit der Integration von Geflüchteten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der betrieblichen Ausbildung, die durch eine achtmonatige Einstiegsqualifizierung vorbereitet wird. Diese

Maßnahme findet in Kooperation mit einem externen gemeinnützigen Bildungsträger statt, der v. a. für die pädagogischen Aspekte des Programms verantwortlich ist und bereits während der Konzeptionierungsphase beteiligt war. Das Programm basiert auf einer Maßnahme zur Arbeitsmarktintegration von Berliner Jugendlichen, die aufgrund schwieriger Bildungsbiografien keinen Zugang zum Arbeitsmarkt finden. Dieses Programm lief zuvor bereits seit mehreren Jahren und wurde 2016 um die Integration von Geflüchteten ergänzt und erweitert.

In der hier betrachteten Maßnahme ist vorgesehen, dass jedes Jahr jeweils sechs Geflüchtete und sechs Berliner Jugendliche das Programm durchlaufen. Im Jahr 2017 schuf das Unternehmen eine eigene Stelle zur Unterstützung der Maßnahmen, die sowohl für die Teilnehmer\*innen als auch für die Ausbilder\*innen als Ansprechperson zuständig ist. Während der Einstiegsqualifizierung werden Tandems zwischen den Geflüchteten und Berliner Jugendlichen gebildet. Auf diese Weise sollen Gelegenheiten geschaffen werden, gemeinsam zu lernen, zu arbeiten und sich auf die Ausbildung vorzubereiten.

Die Maßnahme ist in verschiedene Schritte unterteilt. Im Vorfeld werden mit Hilfe des Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit die geflüchteten Teilnehmer\*innen ausgewählt, anschließend erfolgt ein eigens entwickelter Sprachkurs, um das B2-Niveau zu erreichen. Der Sprachkurs wurde erst mit dem zweiten Durchgang eingeführt, da die Teilnehmer\*innen nicht das gewünschte Sprachniveau vorweisen konnten. Abschließend finden eine Kompetenzfeststellung und individuelle Auswahlgespräche statt, beides gemeinsam durch das Unternehmen und den Bildungsträger durchgeführt.

Die eigentliche Einstiegsqualifizierung startet mit einer zweimonatigen Phase, in der die Teilnehmer\*innen Einblick in die unterschiedlichen Ausbildungsberufe erhalten, begleitet durch theoretischen Unterricht und weitere bedarfsorientierte Sprachförderung. Anschließend arbeiten die Teilnehmer\*innen 6 Monate in den individuell ausgewählten Bereichen, d. h. sie laufen bei den Teams auch im Außendienst parallel mit. Die theoretische und sprachliche Vermittlung findet während dieser Zeit weiterhin ergänzend statt. In abschließenden Gesprächen werden Vereinbarungen über eine Ausbildung getroffen oder alternative Anschlussmöglichkeiten aufgezeigt, sollte die Person nicht eine Ausbildung antreten. Alle Auszubildenden bekommen nach erfolgreicher Ausbildung eine einjährige Übernahmegarantie.

Zum Zeitpunkt der Erhebung wurde das Programm bereits dreimal durchgeführt und soll auch künftig weiter fortbestehen.

### Analyse der Maßnahmen

#### Betriebliche Merkmale

Aus der Analyse der Interviews und der Dokumente können verschiedene Aspekte abgeleitet werden, welche die Maßnahmen des Unternehmens zur Integration von Geflüchteten kennzeichnen.

#### Ressourcenausstattung der Maßnahmen

Während der Einstiegsqualifikation übernimmt die Agentur für Arbeit die Bezahlung in Form einer Praktikumsvergütung. Das Unternehmen trägt alle weiteren Kosten. Dazu gehören die Ausbildungsmaterialien und die Arbeitskleidung, die Leistungen der Partnerorganisation und v. a. die eigens eingestellte Fachkraft zur Beratung und Unterstützung der Geflüchteten im Unternehmen. Die Gruppen der Einstiegsqualifizierung laufen im Betrieb als „normale“ Ausbildungsklassen parallel mit. Die Aufgabe der eigens geschaffenen Personalstelle besteht in der Betreuung der betrieblichen Integrationsmaßnahmen, insbesondere einer persönlichen Begleitung der Geflüchteten, der Durchführung von Nachhilfekursen (v. a. in Mathematik und Physik) in der Organisation der Sprachkurse und als Ansprechstelle für Teilnehmer\*innen und Ausbilder\*innen.

Nach Einschätzung der befragten Expert\*innen erweist sich diese insgesamt sehr gute Ressourcenausstattung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Maßnahme. Als Grund für die gute Ausstattung kommen verschiedene Faktoren zusammen. Als großes und kommunales Unternehmen hat es – politisch gewollt – eine hohe Ausbildungsquote sowie und einen politischen Auftrag, sich gesellschaftlich zu engagieren:

„Sie haben mich eingestellt, damit ich diese Leute betreue. Ein Ein-Mann-Betrieb wird sich das nicht leisten können. Bei den anderen großen Unternehmen ist das genauso. Sie haben wirklich eine Person, die sich um die Geflüchteten kümmert“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 43).

Die gute Ausstattung ist Ausdruck dieses Auftrages und der Selbstsicht des Unternehmens. Es wurde in den Interviews deutlich, dass das Engagement zur Integration von Geflüchteten ausdrücklich gewünscht und entsprechend gefördert wird und im Unternehmen auf eine „große Akzeptanz“ stößt. Als ein Grund dafür wird die heterogene Mitarbeiterstruktur genannt.

„Also wir sind über 4000 Mitarbeiter insgesamt. Die meisten haben Migrationshintergrund, auch wenn man ihnen das nicht ansieht. Deshalb, glaube ich, gibt

es auch so eine große Akzeptanz, dass die Leute hier als Geflüchtete arbeiten. Man kann voneinander lernen. Was ich gut finde, es ist nicht, dass ich dastehe und das sage, sondern das kommt von oben nach unten. Dass unser Vorstand das deutlich artikuliert“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 67).

Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter\*innen haben dabei – nach eigener Aussage – einen weitgehenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Ausgestaltung und Umsetzung der betrieblichen Integrationsmaßnahmen, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„Es wird da auch relativ viel Freiraum gegeben, empfinde ich. Uns, als auch dem/der Projektmitarbeiter/in im Betrieb“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 83).

Nach Aussage der befragten Expert\*innen ist dieser Handlungsspielraum sehr förderlich, um auf die individuellen Bedürfnisse der Geflüchteten flexibel reagieren zu können. Das Unternehmen befindet sich zudem in regelmäßigem Kontakt mit anderen Unternehmen in Berlin, um sich über Erfahrungen bei den verschiedenen Integrationsmaßnahmen von Geflüchteten auszutauschen und auch um sich gegenseitig zu unterstützen:

“Nur weil ich halt Kapazitäten habe und ich an einer Gruppe teilnehme, wo viele Unternehmen drinsitzen. Aber man kann wirklich sagen, dass das die großen Unternehmen sind, die sich das leisten können. Da ist kein Ein-Mann-Betrieb dabei, also nur die Großen. Alle anderen, die wirklich selber arbeiten müssen und die Aufträge erledigen müssen, haben keine Zeit dafür“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 41).

## Recruiting und Auswahl

In der Literatur werden die Klärung des rechtlichen Status sowie die Auswahl und Kompetenzfeststellung geeigneter Teilnehmer\*innen als wichtige Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Integrationsmaßnahmen identifiziert (vgl. exemplarisch Müller & Schmidt 2016b: 139).

Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit funktioniert nach Aussage der Expert\*innen sehr gut und bietet für das Unternehmen mehrere Vorteile. Konkret werden Kandidat\*innen vorgeschlagen, die die formalen Kriterien der Maßnahme erfüllen und i. d. R. einen geklärten Aufenthaltsstatus haben. Dieser Art der Dienstleistung steht jedem Unternehmen in Berlin zur Verfügung und ist Teil des Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit. Diese Vorauswahl inklusive der rechtlichen Prüfung wurde von den interviewten Expert\*innen als ausgesprochen hilfreich bezeichnet, da sich das

Unternehmen dadurch nicht mehr mit arbeits- und aufenthaltsrechtlichen Fragen befassen muss.

Von zentraler Bedeutung für die Auswahl erweist sich auch der zweite Schritt, d. h. der Sprachkurs und die anschließende Kompetenzfeststellung. Beides wird durch den externen gemeinnützigen Bildungsträger durchgeführt, der auch im Fortlauf eng in die Maßnahmen eingebunden ist, und die Sprachkurse und die Kompetenzfeststellung in den eigenen Räumlichkeiten umsetzt. Der vorgeschaltete Sprachkurs hat sich im Laufe der Maßnahme als nützlich zusätzliches Instrument der Kompetenzfeststellung entwickelt, da hier – nach Aussage der Interviews – auch Aspekte wie Motivation und Leistungsbereitschaft deutlich werden:

„Das sind ja Sachen, die wir beobachten: Problemlösefähigkeit, Durchhaltevermögen, Leistungsbereitschaft. Da muss man gar nicht Einser-Kandidat sein. Die Motivation muss das sein. Wenn wir merken, dass die Motivation hoch ist, dann gehen wir davon aus, dass das wirklich hält“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 21).

Schon im Verlauf des Sprachkurses werden die Kandidat\*innen im Hinblick auf für das Unternehmen wichtige Eigenschaften wie Leistungsbereitschaft und Motivation beobachtet. Nach Aussagen der Interviewpartner\*innen liegt in dieser Phase vor der eigentlichen Maßnahme ein wesentliches Erfolgskriterium des gesamten Modells der Einstiegsqualifizierung. Durch die Kooperation mit der Agentur für Arbeit und dem externen Partner gelingt es dem Unternehmen, Probleme, die in diesen kritischen Momenten eines solchen Projektes entstehen können, weitgehend zu lösen.

## Die Bedeutung der Sprache

Es wird an mehreren Stellen in der Analyse deutlich, dass ausreichende Deutschkenntnisse eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Integrationsmaßnahme sind: „Da würde ich sagen, das ist nach wie vor auch ein, vielleicht sogar das Hauptintegrationshemmnis, auch im Betrieb“ (Unternehmens 1, Experteninterview 1, 87). Nach Einschätzung der interviewten Expert\*innen trifft dies aber auch für einen großen Anteil der am Programm teilnehmenden Berliner Jugendlichen zu:

„Also ich würde sagen, 50 % der Deutschen haben nicht das Sprachniveau B2. Da ist unglaublich schwierig einem Ausbilder, der aus einem ganz anderen Bereich kommt, etwas ganz anderes macht, klar zu machen, dass die Aufnahmefähigkeit auch tatsächlich begrenzt ist“ (Unternehmens 1, Experteninterview 1, 87).

Die Angebote und Maßnahmen zur Verringerung dieser sprachlichen und fachlichen Defizite stehen dabei den Berliner Jugendlichen und Geflüchteten gleichermaßen zur Verfügung. Diese individuelle Förderung hat sich – so die Aussagen in den Interviews – schon vielfach bewährt und verweist auf Kompetenzen und Erfahrungen des Unternehmens im Umgang mit arbeitsmarktfernen Auszubildenden.

### Bedeutung der Unternehmenskultur

Nach eigener Aussage spiegelt sich die Berliner Stadtbevölkerung in ihrer heterogenen Zusammensetzung gut in den über 4.000 Beschäftigten des Unternehmens wider, d. h. der „Diversity-Gedanke wird wirklich gelebt“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 49).

Trotzdem haben Fragen der Kultur und auch des biologischen Geschlechts im Programm eine große Bedeutung, wie das folgende Zitat verdeutlicht. Durch die Integration in das Unternehmen finden demnach auch Aushandlungsprozesse über kulturelle Vorstellungen statt, wobei sich das Unternehmen selber als sehr offen präsentiert:

„Und wir haben dieses Jahr auch eine junge Frau mit Kopftuch gehabt – sie ist noch bei uns. Hier geboren, Zeugnisse wirklich top, steht überall eins und sie hat trotzdem die Vorstellung, dass man sie durch ihr Kopftuch negativ einschätzt oder sagt: ‚Ausländer.‘ Ich sage: ‚Nein, bei uns ist das wirklich egal! [...] Also ich bin auch nicht in Deutschland geboren. Ich habe einen guten Job und das ist für jeden so“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 33).

Darüber hinaus spielen nach Aussage der Interviewpartner\*innen religiöse Aspekte der Teilnehmer\*innen entgegen früheren Annahmen im Unternehmen keine Rolle bei der Umsetzung der Maßnahme und im Arbeitsalltag.

### Programmbegleitende Maßnahmen

Neben den beschriebenen Maßnahmen im Bereich Ausbildung gibt es ausgehend vom Unternehmen keine weiteren Initiativen zur Integration von Geflüchteten. Auch wenn in den Interviews immer wieder die Bedeutung sozialer Aspekte wie etwa der Lebensumstände der Teilnehmer\*innen betont wurde, würde nach Ansicht der Interviewten eine direkte Gestaltung des sozialen Lebens durch das Unternehmen ihren „Job überschreiten“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 93). Gleichzeitig wird versucht, indirekt



die betriebliche Integration der Geflüchteten zu fördern. Dies passiert über die Tandems mit anderen Mitarbeiter\*innen im Unternehmen und durch soziale Netzwerken:

„Trotz alledem ist es natürlich durch den Arbeitsalltag, gehen sie dann wieder nach Hause in ihr Wohnheim. Da ist es dann schon einmal gut, wenn sie innerhalb ihrer Ausbildungsgruppe auch WhatsApp-Gruppen haben. Da funktioniert dieser Durchmischungsprozess in der Regel noch deutlich besser“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 95).

### Motivation für die Maßnahmen

In den Interviews wurden unterschiedliche *Begründungsmuster* für das Engagement im Bereich der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten deutlich. Zum einen wird mit dem kommunalen Charakter des Unternehmens argumentiert, das als „städtisches Unternehmen auch in der Pflicht steht, sich zu engagieren“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 11) bzw. das auch den „Auftrag von der Politik“ dazu bekommt (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 69). Dies spiegelt sich auch darin wider, dass diese Maßnahmen sich zwar langfristig auszahlen sollen, sich kurzfristig jedoch nicht ökonomisch rentieren müssen. Zum anderen werden zwei Entwicklungen angeführt, die das Unternehmen zu diesen Maßnahmen veranlassen bzw. diese rechtfertigen: So gehen die allgemeinen Bewerber\*innenzahlen zurück, und es gibt eine ungünstige Altersstruktur beim Personal: „Wenn sie in Rente gehen, brauchen wir Leute, die da arbeiten und durch das Praktikum versuchen wir natürlich, die Lücken zu füllen. Das ist eine Win-Win-Situation“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 28).

In diesem Sinne treten hier zwei unterschiedliche Motivlagen hervor, die dem Wesen eines kommunalen Unternehmens entsprechen. Kommunale Unternehmen haben einen öffentlichen Auftrag und sind dabei dem Gemeinwohl verpflichtet (vgl. Reck 2012: 17; Krautscheid 2009: 23). Entsprechend vollzieht das Unternehmen bei der Integration von Geflüchteten – darauf wird in den Interviews verwiesen – einen öffentlichen Auftrag. Gleichzeitig sind kommunale Unternehmen – etwa bei der Suche nach Arbeitnehmer\*innen – Marktteilnehmer und stehen in Konkurrenz mit privaten Unternehmen.

### Individuelle Merkmale

Die Teilnehmer\*innen der Einstiegsqualifizierung sind i. d. R. zwischen 22 und 27 Jahren alt und damit über dem Altersschnitt der Auszubildenden

aus Deutschland. Der Altersunterschied spielt dabei keine große Rolle, kann aber vereinzelt zum Problem werden, wenn Erklärungen oder Anweisungen jüngerer Kolleg\*innen nicht anerkannt werden (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 35). Bisher hat nur eine geflüchtete Frau am Programm teilgenommen; das Unternehmen bemüht sich aktiv um mehr Frauen, dies stellt sich in der Praxis jedoch als sehr schwierig heraus (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 72ff).

Ein Problem für das Unternehmen ist die teilweise geringe Bildungsvorerfahrung der Teilnehmer\*innen. Das trifft v. a. auf Geflüchtete zu, die in ihren Herkunftsländern keine oder nur eine sehr kurze Schullaufbahn absolvieren konnten. In der Konsequenz mangelt es den Geflüchteten durch diese fehlende schulische Sozialisation – nach Aussage der Interviewten – oftmals an zentralen Kompetenzen wie eigenständigem Lernen und Eigeninitiative.

Im Hinblick auf die Motivation unterscheiden sich beiden Gruppen – Geflüchtete und Berliner – teils sehr stark. Demnach sind Aspekte wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Lernbereitschaft bei den Geflüchteten eher gegeben als bei Berliner Jugendlichen. Nach Einschätzung der interviewten Expert\*innen hat dies v. a. mit den teils sehr verfestigten Erfahrungen des Scheiterns bei den Berliner Jugendlichen zu tun. Dies spiegelt sich auch in den Abbruchquoten wider, die nach Aussage der Expert\*innen bei der Gruppe der Geflüchteten sehr gering und bei den Berliner Jugendlichen eher hoch ist.

Als problematisch werden die Lebensumstände und die psychologischen Aspekte erachtet. Diese haben einen maßgeblichen Einfluss auf einen erfolgreichen Verlauf der Maßnahme, können vom Unternehmen aber nur begrenzt beeinflusst werden. Dazu gehören etwa die Wohnsituation, kulturelle Aspekte oder Traumata durch die Fluchterfahrung (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 53):

„Solange sie in Wohnheimen leben oder ähnlichen Unterkünften, ist das schon sehr isoliert. Und wenn es nicht isoliert ist, sind die Sprachpartner eher Arabisch. Das ist natürlich auch so, dass man mit allen neuen Dingen sich gerade in emotionaler Hinsicht in seiner Muttersprache austauschen möchte. Ich suche mir dann natürlich auch diejenigen, mit dem ich mich gut unterhalten kann“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 91).

Gleichzeitig finden nach Aussage der Interviewten auch Lernerfahrungen im kulturellen Bereich statt, in dem Sinne, dass die Geflüchteten erkennen, dass deutsche Personen auch einen Migrationshintergrund haben können:

„Dass ein Deutscher auch türkische Wurzeln hat, ist auch für die Geflüchteten eine neue Erfahrung gewesen. Auch dieses Bild, was sie von Deutschen haben.

Genauso, dass dann die Deutschen dann merken: ‚Und jetzt sitzen wir und wenn die jetzt den Mund nicht aufmache, dann könnte ich jetzt nicht sagen, ist der Mohammed ein Deutscher oder ist das ein Geflüchteter. Und das verschwindet dann auch total‘ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 45)

In den Interviews wurde zudem deutlich, dass insbesondere die ausbildungsbegleitende Person einen positiven Einfluss auf diese Aspekte hat. Durch diese Personalstelle sind zeitliche Ressourcen und Kapazitäten entstanden, und es kann auch zumindest versucht werden, die Aspekte der privaten Lebensumstände zu bearbeiten.

Kontextuale Merkmale – Probleme, Potenziale und Verbesserungsvorschläge

Die aus den Interviews herausgearbeiteten Probleme bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten können v. a. in den Rahmenbedingungen verortet werden, konkret bei den Sprach- und Berufsschulen und in kulturellen Aspekten.

Im Hinblick auf die Integration von Geflüchteten wurde schon mehrfach auf die Bedeutung von Sprache bzw. guten Deutschkenntnissen hingewiesen. Bei der Konzipierung und Umsetzung der Integrationsmaßnahmen hat der Spracherwerb eine entsprechend zentrale Bedeutung. In den Interviews wurde deutlich, dass aus Sicht der Unternehmen die Qualität der Sprachkurse für die Geflüchteten teilweise sehr schlecht war, was sich bspw. in veraltetem Lehrmaterial „teilweise noch in DMark“ widerspiegelt (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 85). Versuche des Unternehmens, mit den Sprachschulen in einen Austausch zu treten, haben nach eigenen Aussagen nicht funktioniert, „null, nada, gar nicht“ (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 85). In ähnlicher Weise verweist das Unternehmen auf schlechte Erfahrung mit den Berufsschulen:

„Hätten wir mit den Berufsschulen einen guten Partner gefunden, dann wäre das für uns auch einfacher. Wenn immer alles auf das Unternehmen geschoben wird, dann sagen wir: ‚Ok, wir kriegen keine Unterstützung, wir machen alles selber. Also dann auch Nachhilfe besorgen und einen Sprachkurs‘ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 17).

Aus Perspektive des Unternehmens sind sowohl die Inhalte als auch die Rahmenbedingungen bei diesen Bildungsakteuren nicht auf die Bedürfnisse von Geflüchteten im Hinblick auf deren Arbeitsmarktintegration abgestimmt. So fehlen an den OSZs konkrete Ansprechpersonen, etwa bei inhaltlichen Themen, und es gibt wenig Spielraum für andere Vorgehensweisen. Aus Sicht des Unternehmens ist ein Hauptgrund daran eine zu geringe personelle Ausstattung der Schulen.

Weitere Aspekte, die als problematisch genannt wurden, sind schwierige Lebensumstände der Geflüchteten, etwa in überfüllten Wohnheimen, und große migrantische Communities, die beispielsweise dem Erlernen der deutschen Sprache und Kultur im Wege stehen können.

Es wurden in den Interviews aber auch Potenziale der langfristigen betrieblichen Integration deutlich, die sich v. a. durch die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt begründen und den Teilnehmer\*innen langfristige Beschäftigungsmöglichkeiten in Aussicht stellen, auch bei schlechteren Bildungsabschlüssen:

„Also wir haben trotzdem Leute mit einem schwachen Niveau weiter genommen, weil der Wille da ist und weil die Motivation da ist. Die werden von uns betreut und wir ziehen das bis zur letzten Prüfung dann durch. Letztes Mal, da war einer aus Eritrea. Und ich habe mich mit ihm zwei Monate vor der Abschlussprüfung Teil eins hingesezt und wir haben dann noch eine vier geschafft. Weil wir wissen ja auch, wir brauchen nicht überall Einser-Kandidaten, weil Einser-Kandidaten sowieso später gehen“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 26).

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Integration von Geflüchteten eine Antwort auf den aktuellen Arbeitskräftemangel sein kann und dass Geflüchtete für Unternehmen eine wertvolle Ressource sein können. Dieses Unternehmen investiert viel Personal und Ressourcen in die Weiter- und Ausbildung von Geflüchteten und geht dabei auf die individuellen Bedürfnisse der Personen ein.

Aus Sicht des Unternehmens bestehen verschiedene Aspekte, die eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten weiter befördern würden. Dazu gehören:

- eine bessere Einbindung der Schulen (Sprachschulen und Berufsschulen) in die Maßnahmen, um Übergang von Schulen in Beruf besser zu koordinieren,
- eine bessere Begleitung von Geflüchteten bei den unterschiedlichen behördlichen und administrativen Abläufen,
- ein Nachteilsausgleich in den Schulen, besonders im Hinblick auf sprachliche Defizite,
- eine teilweise Öffnung bzw. Umstrukturierung von Berufen mit der Möglichkeit einer modulweisen Qualifizierung, insbesondere bei älteren Geflüchteten, die die Schullaufbahn in Deutschland nicht mehr durchlaufen können (Unternehmen 1, Experteninterview 1, 105).

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie gibt Einblick in die Integrationsmaßnahmen eines großen kommunalen Ausbildungsbetriebes. Es wird deutlich, dass das Unternehmen auf eine fundierte Erfahrung in der Ausbildung, auch von auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen, zurückgreifen kann und diese Erfahrung auch in die Integrationsmaßnahmen einfließen lässt. Das Unternehmen hat dafür spezielle Ausbildungsklassen für Geflüchtete geschaffen, denen eine ebenfalls dafür entwickelte, mehrmonatige Einstiegsqualifizierung vorangeht. In allen Schritten arbeitet das Unternehmen mit einem externen Bildungsträger eng zusammen und hat zum Zeitpunkt der Erhebung die Ausbildungsklassen im dritten Jahrgang begonnen. Dem gegenüber verläuft die Zusammenarbeit mit den Sprach- und Berufsschulen aus Unternehmensperspektive schlecht.

Im Hinblick auf die betrieblichen Merkmale zeigt sich die gute Ressourcenausstattung als ein wesentlicher Faktor der nach eigener Aussage erfolgreichen Integrationsmaßnahmen. Diese sind vom Anteilseigner – dem Land Berlin – ausdrücklich erwünscht. Hinzu kommt, dass das Unternehmen mit verschiedenen Akteuren gut zusammenarbeitet. Dazu gehören das Jobcenter, die Arbeitsagentur, der externe Bildungsträger und andere große Unternehmen in Berlin.

Im Hinblick auf die individuellen Merkmale der Teilnehmer\*innen hat das Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit der Leistungsbereitschaft und Motivation gemacht und gleicht individuelle Defizite im sprachlichen und fachlichen Bereich durch eine gezielte Weiterbildung aus.

Zusammenfassend zeigt sich, dass dieses Unternehmen aufgrund seiner Verfasstheit als kommunaler Eigenbetrieb und aufgrund seiner Größe sowohl interne Ressourcen akquirieren kann als auch externe Unterstützungsstrukturen identifizieren und aktivieren kann.

#### 4.2.2 Fallstudie 2 – Familientradition und christliche Wurzeln

Unternehmen 2 ist ein mittelständischer Handwerksbetrieb in Familienbesitz. Das Unternehmen wurde 1982 gegründet hat aktuell ca. 50 Angestellte an zwei Standorten in Berlin, unter ihnen zwei Geflüchtete. Derzeit findet im Unternehmen ein Generationenwechsel statt, d. h. die Geschäftsleitung wird an die nächste Generation übergeben. Mit aktuell fünf Auszubildenden im handwerklichen und kaufmännischen Bereich weist dieses Unternehmen eine überdurchschnittliche Ausbildungsquote auf. Als Handwerksbetrieb hat das Unternehmen mehrere Meister beschäftigt. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen auf vielfältige Weise an seinen Standorten,

bspw. durch Spenden, Sponsoring und Corporate Volunteering. Die wirtschaftliche Lage ist nach eigener Aussage angespannt und zudem gibt es in verschiedenen Bereichen einen Fach- bzw. Arbeitskräftemangel.

### *Maßnahmen und Engagement zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten*

Das Unternehmen beschäftigt sich seit Ende 2015 mit der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. Angeschoben wurde dies mit einer Anfrage eines Berliner Bildungsträgers, ob das Unternehmen einem Geflüchteten ein zweiwöchiges Praktikum anbieten könne, das dieser im Rahmen eines Sprachkurses absolvieren müsse. Bereits während dieser Phase wurde dem Geflüchteten aufgrund der sehr guten Erfahrung ein Ausbildungsplatz angeboten. Seit dieser Zeit hat das Unternehmen mehrere Geflüchtete für Praktika angestellt, die bei einem erfolgreichen Verlauf in eine Einstiegsqualifizierung und anschließend in einen Ausbildungsplatz münden. Bisher wurde auf diesem Wege zwei Geflüchteten ein Ausbildungsplatz ermöglicht. In einem Fall wurde die Ausbildung abgebrochen und die Person als Hilfsarbeiter weiter angestellt.

Das Unternehmen ist Teil des Netzwerkes „Wir zusammen – Integrations-Initiativen der deutschen Wirtschaft“ und schloss sich dem Förderprogramm „ARRIVIO“ der Handwerkskammer Berlin und der Berliner Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (BGZ) an.

### *Analyse der Maßnahmen*

#### Betriebliche Merkmale

##### Recruiting und Auswahl

Als kleiner Handwerksbetrieb verfügt das Unternehmen über keine eigene Personalabteilung und auch über kein eigenes Tool zur Personalauswahl. Diese Funktion übernimmt ein Einstiegspraktikum, in dem „die Bewerbung geprüft und erprobt“ wird (Unternehmen 2, Experteninterview, 24). Dieses Praktikum dient dem Unternehmen auch dazu, die rechtliche Situation von geflüchteten Bewerber\*innen zu klären. Konkret bietet das Unternehmen Interessenten ein zweiwöchiges Einstiegspraktikum an, das bei einem erfolgreichen Verlauf um eine bis zu einem Jahr andauernde Einstiegsqualifizierung ergänzt wird. Verläuft auch diese Maßnahme positiv und sind alle fachlichen und rechtlichen Bedingungen erfüllt, schließt sich eine Ausbildung an.

Das Instrument der Einstiegsqualifizierung ist dabei von großer Bedeutung und wurde bereits beim Unternehmen der ersten Fallstudie angewen-

det. Bei der Einstiegsqualifizierung handelt es sich um ein Unterstützungsangebot der Arbeitsagentur, das sich an Unternehmen wendet, um Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz ein sechs- bis zwölfmonatiges Praktikum zu ermöglichen. Die Förderung umfasst eine komplette oder teilweise Übernahme der Praktikumsvergütung. Die weitere Ausstattung der Geflüchteten (bspw. Arbeitskleidung) und Kosten der Maßnahme (bspw. Ausbilderkosten) übernehmen dann wiederum die Unternehmen.

### Ressourcenausstattung und Kooperation

Die Ressourcenausstattung und die Kooperation mit externen Partnern sind bei diesem Unternehmen eng mit einander verbunden. Im Arbeitsalltag kommt dabei insbesondere zum Tragen, dass es – wie für kleine Unternehmen typisch – keine dezidierte Personalabteilung gibt:

„Ich muss mich eng mit dem jeweiligen Ausbilder und mit unserer Personalbuchhaltung absprechen und natürlich mit dem Inhaber, meinem Vater. Es ist nicht trennscharf. Das ist nicht so, dass es nur einen Schreibtisch für die Lehrlinge gibt. Das wäre nur in größeren Strukturen denkbar“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 12).

Vor diesem Hintergrund fällt der nach Aussage des Unternehmens erhebliche Mehraufwand bei der Einstellung von Geflüchteten besonders ins Gewicht, der besonders bei der ersten Maßnahme erheblich war:

„Inzwischen ist es für uns eine relativ bekannte Fragestellung und es ist nicht mehr so aufwendig, aber mit unserem ersten Praktikanten, ergo EQ-Kandidaten, ergo Lehrling, hatten wir eine Situation, wo wir mal da zusammengerechnet hatten, dass wir über eine Woche an Arbeitsstunden aufgewendet haben, nur um den ersten Schritt zu schaffen“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 32).

Aus Sicht des Unternehmens ist die Zusammenarbeit mit externen Partnern ein wesentlicher Faktor der erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die umfassende Betreuung der Geflüchteten durch ARRIVO „mit allem Möglichen. Quasi den sozialen, kulturellen und auch rechtlich, administrativ, beiläufigen Fragestellungen, die jenseits der Verpflichtung von uns als Ausbildungsbetrieb notwendig sind, um die Erfolgsaussichten zu maximieren“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 42). Die konkrete Unterstützung umfasst „unter anderem Sprachkurse, Seminare zur Einführung in die Arbeitswelt genauso wie unterstützende Leistungen bei der sozialen Integration durch Mentoren und Coachings“ (Unternehmen 2, Dokument 1).

Ein ähnlich positives Bild zeichnet das Unternehmen auch von der Zusammenarbeit mit den Berufsschulen, die auch proaktiv mit dem Unternehmen kooperieren:

„Wir können jetzt nicht sicherstellen, dass wir alle drei Wochen mit dem Berufsschullehrer sprechen. Im Gegenteil. Aber es ist so, dass hier Berufsschullehrer hier ganz tolle Wege gehen. Die rufen extra an und sagen: ‚Was können wir machen?‘“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 48)

Insgesamt sind aus Sicht des Unternehmens solche Kooperationen enorm wichtig, da es gerade für kleine und mittlere Unternehmen „ohne eine konzentrierte lokale Unterstützungsstruktur, außer in Ausnahmefällen, nicht möglich ist“ (Unternehmen 2, Experteninterview 1, 46), Geflüchtete erfolgreich in die Unternehmen zu integrieren und zugleich knappe personelle Unternehmensressourcen zu kompensieren.

### Verlauf der Maßnahmen

Mit den zwei Geflüchteten in Ausbildung hat das Unternehmen unterschiedliche Erfahrung gemacht. Während einer der Geflüchteten die Ausbildung erfolgreich durchläuft und kurz vor dem Abschluss steht, musste der zweite die Ausbildung abbrechen und ist nun als Hilfsarbeiter angestellt. Der Grund dafür lag in den schlechten Leistungen in der Berufsschule, insbesondere aufgrund sprachlicher Defizite. Ziel dabei ist es, dass sich die Person die Arbeitsstunden als Ausbildungsleistungen anerkennen lassen und die Berufsschule zu einem späteren Zeitpunkt nachholen.

Aus diesem Verlauf können zwei Schlüsse gezogen werden: Zum einen ist es dem Unternehmen gelungen, eine gescheiterte Ausbildung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung umzuwandeln, sogar mit der mittel- bis langfristigen Option, die Ausbildung erfolgreich nachzuholen. Zum anderen weist das Unternehmen vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung darauf hin, „dass die Integration von Geflüchteten in Betrieben länger dauert und unter Umständen ein paar Schleifen beinhaltet, die aber so auch von den Personen angenommen und akzeptiert werden, wenn sie sich hier wohl fühlen“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 58). Das Zitat verweist auf den wichtigen Aspekt, dass Geflüchtete wegen verschiedener Faktoren mehr Unterstützungsbedarf haben als Auszubildende, die eine Schullaufbahn in Deutschland durchlaufen haben. Wesentliche Hemmnisse sind dabei die Defizite im Bereich der Deutschkenntnisse und mangelnder Lernerfahrungen in Deutschland.



Die Auszubildenden sind in diesem Unternehmen von Beginn an in das Tagesgeschäft involviert, d. h. sie übernehmen wichtige Aufgaben; insbesondere darin zeigt sich, wie wichtig ausreichende Sprachkenntnisse sind. Eigene Unterstützungsangebote über die Ausbildung hinaus, etwa in Form von Mentoring-Maßnahmen, werden vom Unternehmen nicht angeboten, weil zeitliche bzw. personelle und finanzielle Ressourcen fehlen; es ist dabei auf externe Unterstützung angewiesen.

## Motivation

Bei dem Unternehmen kommen unterschiedliche Begründungsmuster für das Engagement bei der Integration von Geflüchteten zum Tragen – sowohl eine ethisch begründete, normative Sichtweise auf das eigene Engagement als auch strategische Begründungen. Zum einen werden konkret die christlichen Werten der Unternehmerfamilie angeführt, zum anderen ist das Engagement eine Reaktion auf den Arbeitskräftemangel, den das Unternehmen erfährt:

„Das hat mit den christlichen Wurzeln meiner Familie zu tun. Das hat aber auch mit ganz pragmatischen Umständen zu tun, dass man eben ausbilden muss, wenn man morgen anstellt. Das hat damit zu tun, dass es eine hohe Personalsnachfrage in unserem Bereich gibt“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 14).

Der Arbeits- und Fachkräftemangel wird dabei als schwerwiegendes Problem für das Unternehmen beschrieben, da wichtige Stellen über einen langen Zeitraum hinweg unbesetzt bleiben und Aufträge daher länger brauchen als normalerweise. Gleichzeitig bedeutet das Engagement im Bereich der Integration von Geflüchteten einen erheblichen Mehraufwand:

„Absolut jenseits von Gut und Böse und überhaupt nicht darstellbar aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen. Eigentlich. Praktisch sind es dann die etwas tiefer liegenden Motivationen, warum wir es gerne gemacht haben“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 34).

Die „tiefer liegenden Motivationen“ werden weiter als „eigene Werte“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 38) bezeichnet und verdeutlichen den spezifischen Charakter von Familienbetrieben, die in ihrer Unternehmensführung stark von den Unternehmenspersönlichkeiten geprägt werden.

Von besonderer Bedeutung ist auch, dass sich das Unternehmen über sein Engagement bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten am öffentlichen Diskurs beteiligt. So sah sich der Betrieb nach mehreren Artikeln in regionalen und überregionalen Tageszeitungen teils schwierigen – negati-

ven – Reaktionen ausgesetzt, die nach eigener Aussage ein „jetzt erst recht“ hervorriefen:

„Inzwischen ist auch so ein bisschen so eine Trotzhaltung und zwar der Flut von Hassmails und entsprechenden Kommentaren auf irgendwelchen Seiten etwas entgegen setzen zu wollen. Die uns auch ganz konkret selbst adressiert haben, weil irgendwo Artikel über uns veröffentlicht wurden. Und dann gab es hundert Hinweise darauf, dass wir ein asoziales Unternehmen wären“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 36).

Dabei wurde auch deutlich, dass sowohl unter den Beschäftigten als auch bei der Kundschaft und aus dem lokalen und städtischen Umfeld sehr positive Rückmeldungen kamen, die das Unternehmen in ihrem Engagement bestärkt haben. Diese Situation verweist aber auch darauf, dass ein Unternehmen sich durch ein Engagement in diesem Bereich in einem öffentlichen Raum bewegt, den es ggfs. nur schwer kontrollieren kann. Problematisch dabei kann auch sein – das bestätigte sich auch in der Analyse –, dass gerade bei kleinen Unternehmen keine Marketingabteilung die Öffentlichkeitsarbeit planen und begleiten kann (Unternehmen 2, Experteninterview, 63). Im Unternehmen selber spielen nach eigener Aussage diese normative Diskussion keine Rolle. Als Grund wird hier auf den Standort in Berlin verwiesen, dessen Bevölkerung sich kulturell sehr heterogen zusammensetzt:

„Wir sind hier im Kiez in der Situation, dass wir eine sehr grüne, sehr liberale Klientel haben. Wir arbeiten hier seit 1982 in jetzt zweiter Generation und letztlich ist das hier vielleicht ein urbaneres, sehr offeneres Umfeld als vielen anderen deutschen Regionen. Noch konkreter: Wir haben im Schnitt bis zu 60 Prozent ethnisch nicht „rein“ oder „nicht-deutsche“ Mitarbeiter immer schon beschäftigt, und diese Offenheit im Team war schon immer da“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 41).

Insofern spiegelt sich diese Diversität auch in der Unternehmenskultur wider, wobei es im Gegensatz zu großen Unternehmen keine explizite Strategie gibt, mit der versucht wird, diesen Diversitätsgedanken bewusst zu steuern. In der Praxis spielt es jedoch eine große Rolle, wie auch folgendes Zitat verdeutlicht:

„Dann hat unser Meister gesagt: ‚Wer eine Chance möchte und die auch aktiv ergreift, der bekommt die Chance, ganz unabhängig von Hautfarbe oder Herkunft.‘“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 20).

## Individuelle Merkmale

Beim Unternehmen 2 wird deutlich, wie stark sich individuelle Merkmale auf den Erfolg von Integrationsmaßnahmen auswirken – sowohl im posi-

ven als auch im negativen Sinne. Von besonderer Bedeutung zeigen sich dabei Sprachkenntnisse, Motivation und Lebensumstände.

## Sprache

Die Sprache wird als einer der zentralen Aspekte einer erfolgreichen Integration von Geflüchteten hervorgehoben. Ausreichende Deutschkenntnisse sind dabei sowohl für die theoretische Vermittlung in der Berufsschule wichtig als auch für die konkrete Arbeit im Betrieb. So musste ein\*e Auszubildende\*r die Ausbildung v. a. auf Grund mangelnder Sprachkenntnisse abbrechen, da die Deutschkenntnisse nicht für den theoretischen Unterricht in der Sprachschule ausreichten und auch mit viel Förderung nicht verbessert werden konnte:

„Wir haben die Situation, dass der nächste Flüchtling wieder abgebrochen hat, weil er trotz Einstiegsqualifizierung, trotz wirklich gutem Leumund nicht über die sprachliche Fähigkeit verfügt, die theoretischen Kenntnisse in der Geschwindigkeit zu erschließen, wie die Berufsschule das erwartete. Die Person ist jetzt als Hilfsarbeiter beschäftigt und wird, ich traue ihr das zu, am Ende erfolgreich sein, aber macht jetzt erst einmal einen intensiven Deutschkurs nebenher, um dann vielleicht wieder in der Berufsschule einsteigen zu können. Das sind alles massive Hindernisse, die entsprechend mitgedacht werden müssen“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 48).

Auch im Arbeitsalltag im Betrieb sind entsprechende Sprachkenntnisse von großer Bedeutung, nicht nur im Kundenkontakt, sondern auch im Hinblick auf Arbeitsschutz:

„Wer mich aber nicht versteht, dem kann ich keine Anweisung geben. Wenn ich eine Situation habe, wo jemand mich nicht so versteht, dass ich eine Warnung aussprechen kann, weil die Person sich verletzen könnte, dann kann ich sie eigentlich nicht arbeiten lassen“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 44).

## Motivation der Geflüchteten

Die Erfahrungen mit der Motivation bei den angestellten Geflüchteten sind nach Aussage des Unternehmens bislang ausschließlich positiv. Die Auszubildenden zeichnen sich demnach durch eine sehr hohe Leistungsbereitschaft aus:

„Nach meiner Erfahrung gibt es mehr Flüchtlinge in der gleichen Kohorte als Deutsche, die bereit sind drei Schritte weiter zu gehen, um diese Umwege zu gehen und damit kann vielleicht auch der Nachteil, den diese Gruppe der Flüchtlinge mitbringt, in gewisser Weise ausgeglichen werden“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 59).

Es ist diese „hohe Motivation“ – so die Aussage in dem Interview –, die die fachlichen und sprachlichen Defizite ausgleichen kann und sich gleichzeitig auch positiv auf das Arbeitsklima auswirkt:

„Wir haben also egal, ob Lehrling, EQ-Kandidat, Praktikant oder Hilfsarbeiter eine besondere Person und man kann nicht bei jedem Mitarbeiter voraussetzen, dass er Lust hat, Kraft hat, Engagement mitbringt und Überstunden-Bereitschaft hat in einem idealen Fall. Und wir haben jetzt schon zwei-, dreimal erlebt, dass das bei dem Flüchtling alles gegeben ist. Das fügt sich dann einfach gut in die Mannschaft. Das ist ein klassischer Teambuilding-Vorteil“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 54).

Im Interview wurde aber auch deutlich, dass dies nicht auf jeden Fall zutrifft. Die Mehrzahl der geflüchteten Bewerber\*innen wurde nach dem ersten Praktikum nicht verlängert, „da nicht genug Bereitschaft da war“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 59).

## Lebensumstände

Für das Unternehmen haben die Lebensumstände von Geflüchteten einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg der Integrationsmaßnahmen. Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung erschweren diese Lebensumstände oftmals einen erfolgreichen Verlauf der Ausbildung, weil die Geflüchteten nicht genügend persönliche Unterstützung erhalten. In der Folge sollten die Ausbildungsverläufe bei Geflüchteten an ihre Situation angepasst und in der Regel verlängert werden:

„Irgendwann muss man ja auch noch schlafen. Irgendwann muss man sich dann auch mal um etwas Privates kümmern. Ich will also dafür werben, dass meiner Meinung nach im durchschnittlichen Fall des Flüchtlings, der die Ausbildung beginnt und das ist schon eine große Hürde, um sie überhaupt zu beginnen, eigentlich es nicht realistisch ist, dass sie die Ausbildung auch erfolgreich abschließen und überhaupt nicht realistisch ist, wenn sie nicht massiv unterstützt werden“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 52).

Da das Unternehmen selber – wie weiter oben verdeutlicht – diese Unterstützungsleistungen nicht erbringen kann, wird bei künftigen Personalent-

scheidungen auch darauf geachtet, ob Kandidat\*innen über ein entsprechendes Unterstützungsnetzwerk verfügen:

„Eigentlich gar niemanden mehr annehmen, der nicht über ein ausbildungsbegleitendes Programm verfügt oder in das eingebunden werden könnte oder mindestens einen privaten Mentor hat“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 54).

Kontextuale Merkmale – Probleme, Potenziale und Verbesserungsvorschläge

In den Interviews wurde an verschiedenen Stellen auf die *Potenziale* solcher Integrationsmaßnahmen hingewiesen, die auch über eine Integration im Betrieb hinausgehen. So hat die Integration von Geflüchteten in den Betrieb trotz der beschriebenen Probleme auch produktiv auf das Team gewirkt, indem sich die hohe Leistungsbereitschaft und Motivation der Geflüchteten positiv auf die Stimmung im Unternehmen auswirkt:

„Das muss aber auch nicht negativ für das Team sein. Im Gegenteil. Wir können an den genannten Beispielen zeigen, dass das, wenn man jetzt mal ganz klassisch personalpolitisch und betriebswirtschaftlich argumentiert, dass das jeweilige Engagement von so einem besonderen Kandidaten dem Teambuilding auch sehr zuträglich sein kann, innerhalb des Teams. Wir haben also einen Hilfsarbeiter, der Lust und Kraft hat, der immer pünktlich ist und der im Rahmen seiner Fähigkeiten sich einbringt. Wir haben also egal, ob Lehrling, EQ-Kandidat, Praktikant oder Hilfsarbeiter eine besondere Person und man kann nicht bei jedem Mitarbeiter voraussetzen, dass er Lust hat, Kraft hat, Engagement mitbringt und Überstunden-Bereitschaft hat in einem idealen Fall. Und wir haben jetzt schon zwei-, dreimal bei den genannten Beispielen erlebt, dass das bei dem Flüchtling alles gegeben ist. Das fügt sich dann einfach gut in die Mannschaft. Das ist ein klassischer Teambuilding-Vorteil“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 54)

Die Ausbildung im Unternehmen wirkt sich demnach positiv auf die gesellschaftliche Stellung der Auszubildenden aus:

„Aber ja, sie werden wahrscheinlich wirklich im klassischen Wortsinne zu besseren, vollwertigeren Mitgliedern der Gesellschaft, indem sie hier auch wirklich in das Kollegium eingebunden werden. Das ist kein erklärtes Ziel unserer Bemühungen, aber natürlich ein gerne gesehenes“ (Unternehmen2, Experteninterview, 75).

Diese beschriebenen Integrationseffekte können nach Landes (2018: 224ff) auch als „indirekt und transorganisational“ bezeichnet werden. Sie sind nicht intendiert und wirken über die Organisation hinaus.

Als positive Erfahrung wurde vom Unternehmen auch die Unterstützungsleistung externer Organisationen angegeben, ohne die eine Anstellung von Geflüchteten im Unternehmen nicht möglich gewesen wäre:

„Ohne die ausbildungsbegleitenden Unterstützungsleistungen von ARRIVO BERLIN Ausbildungscoaching wäre unsere Entscheidung für Integration durch Arbeit im Herbst 2015 nicht denkbar gewesen. Als kleines Unternehmen bedeutet die Flüchtlingsausbildung auch nach drei Jahren immer wieder Abenteuer und betriebswirtschaftliche Unwägbarkeit in Kauf zu nehmen. Daher war es für uns als Handwerksbetrieb ausschlaggebend, im Moment der Ausbildungsübernahme auf die effiziente Zusammenarbeit eines konzertiert handelnden Unterstützer-Netzwerks aus BGZ, HWK & Willkommenslotsen zugreifen zu können“ (Unternehmen 2, Dokument 2).

Die in der Analyse identifizierten *Probleme* lassen sich v. a. in den zwei Bereichen der organisationalen und der institutionellen Ebene verorten. Zu den organisationalen Faktoren gehören insbesondere fehlende finanzielle und zeitliche personelle Ressourcen im Unternehmen. Wegen dieser fehlenden Ressourcen ist es dem Unternehmen nach eigener Aussage nicht möglich, zusätzliche – begleitende – Integrationsmaßnahmen zu finanzieren. Das Unternehmen leitet aus diesem Umstand die Notwendigkeit externer Unterstützung ab:

„Ich kann eben auch kein Mentoren Verhältnis innerhalb des Kollegiums ermöglichen, weil ich dafür einfach nicht die richtigen Mitarbeiter habe und aber auch kein Geld dafür habe, die Mitarbeiter dafür zu bezahlen, solche zusätzlichen Integrationsleistungen möglich zu machen. Ergo Handwerksbetriebe brauchen eigentlich eine massive Unterstützung. Ansonsten ist es eigentlich nicht möglich“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 44).

Zu den institutionellen Faktoren zählt insbesondere das gesellschaftliche Umfeld, konkret die gesellschaftlichen und politischen Unterstützungsstrukturen für die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. Auch wenn aus Sicht des Unternehmens die konkreten kommunalen Unterstützungsleistungen für das Unternehmen selber außerordentlich hilfreich und notwendig waren, wurden dennoch die allgemeinen Strukturen eher kritisch beurteilt. Dabei hatte es im Jahr 2015 die Gelegenheit für weitreichende Reformen gegeben, die jedoch nicht genutzt wurde. Aktuell fehle demnach der politische Gestaltungswille, die „Schritte zu Ende zu gehen“:

„Wir haben so als Gesellschaft mal mehr Bereitschaft gehabt, den eigenen Teller mal hinter uns zu lassen. Das ist aber eher wieder rückläufig, wie in einer Regression dieser eher positiven Entwicklung, die hier inzwischen zu beobachten ist. Also wir hatten eine größere Offenheit, eine größere Bereitschaft diesen ganzen Koordinierungsprozess auch mal wirklich progressiv anzustoßen. Das ist

inzwischen nicht mehr so massiv zu sehen, aus meiner Sicht. In jedem Fall ist es aber so, dass diese erste Offenheit nicht wirklich dazu geführt hat, dass es eine Ausbildung von entsprechenden Koordinierungs- und Unterstützungsstrukturen gegeben hätte, die jetzt auch sinnvollerweise nutzbar wäre, um diesen großen Herausforderungen gerecht zu werden. Wir haben nur gesehen, dass es vielleicht möglich hätte sein können – mehrere Konjunktive hintereinander – und jetzt müssen wir wirklich diese Schritte zu Ende gehen. Das ist aber aktuell eher nicht mehr realistisch“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 79).

Raum für *Verbesserung* liegt aus Sicht des Unternehmens v. a. in der Schaffung orchestrierter Unterstützungsstrukturen, die besonders auf kleine Unternehmen abgestimmt sind. Dabei wird darauf verwiesen, dass vorhandenes lokales Best-Practice-Wissen für den Aufbau bundesweiter, dauerhafter Unterstützungsstrukturen genutzt wird:

„Das andere Ziel auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene ist ganz klar, dass wir zu konstatierten Unterstützungsstrukturen gelangen, die überall vorhanden sind, die nicht immer wieder mit dem lokal vorhandenem best-practice-Wissen neu begründet werden müssen. In anderen Worten verlange ich den Aufbau einer Unterstützungsagentur, die diese Konzertierung entlang aller integrationsförderlichen und -hinderlichen Bedingungen auf allen Ebenen unterstützt. Das sind die betrieblichen Ebenen genauso wie sozio-kulturellen Unterstützungsstrukturen. Das darf nicht mehr nur der Bereitschaft des Landes Berlin zur Zahlung der Mittel von ARRIVO anheimgestellt sein, dass das funktioniert und auch über Jahre funktioniert und betrieben wird, sondern das muss auf einer höheren Ebene in Gang gesetzt werden. Erst dadurch wird die Diffusion dieses hier in diesem Betrieb befindlichen Best-Practice-Wissens in alle Gesellschaftsschichten hinein möglich gemacht werden“ (Unternehmen 2, Experteninterview, 77).

Es wird dabei betont, dass diese Zentralisierung kein Selbstzweck ist, sondern lediglich die „Back-Office Strukturen“ betrifft da den lokalen Begebenheiten in den einzelnen Maßnahmen Rechnung getragen werden soll. Ziel dabei soll es sein, erfolgreiche Strategien an zentraler Stelle allen Interessierten zur Verfügung zu stellen.

### *Zusammenfassung*

Das Unternehmen 2 kann zusammenfassend als ein stark von der Eigentümer- und Gründungsfamilie geprägtes mittelständisches Unternehmen charakterisiert werden, das sich durch ein hohes Maß an intrinsischer Motivation auszeichnet und die Unternehmensführung an christlichen Werten ausrichtet. Bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten kommen in diesem Unternehmen normale Beschäftigungsverhältnisse und betriebliche Ausbildung zum Tragen. Die Auswahl der Kandidat\*innen erfolgt über ein

Einstiegspraktikum. Das Unternehmen selber verfügt über keine dezidierte Personalabteilung, und es gibt keine strukturierten unternehmensinternen Begleitmaßnahmen für die angestellten Geflüchteten.

Im Hinblick auf die betrieblichen Merkmale wird bei dieser Fallstudie die große Bedeutung externer Unterstützung von betrieblichen Integrationsmaßnahmen gerade bei kleinen Unternehmen deutlich. Diese Fallstudie gibt Einblicke in die Integrationsmaßnahmen eines Familienunternehmens, das sich sehr aktiv damit befasst hat, geeignete externe Unterstützungsstrukturen zu identifizieren und zu aktivieren und dadurch fehlende eigene Ressourcen zu kompensieren. Dieser Umstand zeigt, wie wichtig es ist, dauerhafte und zugängliche externe Unterstützungsleistungen für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten gerade bei kleinen Unternehmen anzubieten und bereitzustellen. Es zeigt sich aber auch, dass gerade in solchen kleinen Strukturen individuell auf fehlgeschlagene Maßnahmen reagiert werden kann. In diesem Fall wurde eine abgebrochene Ausbildung in ein normales Beschäftigungsverhältnis umgewandelt.

Im Hinblick auf die individuellen Merkmale der Geflüchteten im Unternehmen zeigt sich an dieser Fallstudie, wie positiv sich die hohe Leistungsbereitschaft und Motivation auf das gesamte Team auswirken kann. Es zeigt sich aber auch, dass gerade die oftmals schwierigen Lebensumstände der Geflüchteten für ein Unternehmen ohne personalpolitische Begleitmaßnahmen sehr herausfordernd werden können.

#### 4.2.3 Fallstudie 3 – Unternehmen als Multiplikator betrieblicher Integration

Die dritte Fallstudie basiert auf einem der größten Unternehmen Berlins mit einem internationalen Tätigkeitsfeld und weltweiten Standorten. Die Firmengeschichte reicht zurück bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts; das Unternehmen gehört mittlerweile zu den größten seiner Branche weltweit. Es bildet in über 20 Berufen aus und bietet darüber hinaus in zahlreichen Berufen auch weltweit Berufs- und Einstiegschancen auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus an.

#### *Maßnahmen und Engagement zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen*

Das Unternehmen beschäftigt sich seit 2015 mit der Integration von Geflüchteten und hat dazu zahlreiche Maßnahmen an den verschiedenen Unternehmensstandorten entwickelt, die „jeweils an die lokalen Bedingungen angepasst“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 30) werden. Der Schwerpunkt der vorliegenden Fallstudie liegt auf den Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten am Standort Berlin. Das Unternehmen



ist Mitglied der Integrations-Initiative der deutschen Wirtschaft „Wir zusammen“. Zu den einzelnen Maßnahmen in Berlin gehören:

### 1. Förderung des freiwilligen Engagements der Mitarbeiter\*innen (Corporate Volunteering)

Mitarbeiter\*innen, die sich im Bereich der Integration von Geflüchteten engagieren, können sich für ihre ehrenamtliche Tätigkeit bis zu acht Tage im Jahr bezahlt freistellen lassen. Zusätzlich können die Beschäftigten bei der unternehmenseigenen Stiftung eine finanzielle Unterstützung von bis zu 5.000 Euro für entsprechende Projekte beantragen.

### 2. Fördermaßnahmen der Unternehmensstiftung

Neben der Förderung von Projekten, in denen sich die Mitarbeiter\*innen des Unternehmens engagieren, unterstützt die gemeinnützige Stiftung des Unternehmens Hilfsprojekte in der Türkei und in Griechenland. Ein weiterer Ansatzpunkt im Bereich der Flüchtlingshilfe liegt in der Unterstützung des Landes Berlins bei der Erstellung von Lehrmaterialien für Geflüchtete.

### 3. Maßnahmen im Bereich der Berufsausbildung bzw. der ausbildungsvorbereitenden Maßnahmen

Seit April 2016 bietet der Berliner Standort insbesondere jungen Geflüchteten ein sechsmonatiges Kursprogramm an, um sie auf eine Ausbildung im kaufmännischen oder naturwissenschaftlichen Bereich vorzubereiten. Dabei steht die Verknüpfung von gezielter Sprachförderung und praktischer Berufsorientierung im Vordergrund. Die Teilnehmer\*innen sind zwischen 16 und 25 Jahre alt. Jährlich wurden bisher jeweils 48 junge Geflüchtete in das Programm aufgenommen.

Das Kursprogramm wird von dem Unternehmen und einem Berliner Oberstufenzentrum ausgerichtet. Dabei erhalten die jeweils zwölf Teilnehmer\*innen pro Durchgang sechs Monate lang intensiven Deutschunterricht in Kombination mit mehrwöchigen fachspezifischen Schulungen, die der inhaltlichen Ausrichtung entsprechen. Auch gibt es mehrwöchige Schulungen zur beruflichen Orientierung, zur Förderung von Soft-Skills im Betrieb und für den IT-Bereich. Diejenigen, die den naturwissenschaftlichen Kurs besuchen, führen erste Tätigkeiten im Labor durch; die andere Gruppe, das kaufmännische Programm, absolviert ein mindestens zweimonatiges Praktikum im Sitz des Berliner Unternehmens. Nach dem sechsmonatigen Kurs steht den Teilnehmer\*innen die Wahl offen, ob sie ihre Schulausbildung im Oberstufenzentrum fortführen oder ob sie sich für eine kaufmännische bzw.

naturwissenschaftliche Berufsausbildung in einem Betrieb bewerben. Voraussetzung dafür sind A2 oder B1 Kenntnisse im deutschen Sprachgebrauch. In Berlin schloss 2018 die erste Geflüchtete ihre Ausbildung ab, nachdem sie davor einen sechsmonatigen Aufbaukurs absolviert hatte, und wurde daraufhin von dem Unternehmen eingestellt. Zum Zeitpunkt der Erhebung haben die ersten Geflüchteten ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen und wurden vom Unternehmen in einer Festanstellung übernommen.

Weiterhin initiierte das Unternehmen ein Kooperationsprojekt mit sechs anderen größeren Unternehmen in Berlin. Dabei werden seit Ende April 2016 in jedem Quartal Exkursionen für jeweils 20 Geflüchtete aus Willkommensklassen der Berliner Oberstufenzentren durchgeführt. Ziel ist es, den Teilnehmer\*innen Einblick in den kaufmännischen Ausbildungsberuf zu ermöglichen, indem etwa Auszubildende der Unternehmen über ihre Ausbildung berichten und die Geflüchteten jeweils einen Tag in Unternehmen hospitieren.

### *Analyse der Maßnahmen*

#### Betriebliche Merkmale

##### Recruiting & Auswahl

Das Unternehmen greift auf unterschiedliche Instrumente und Quellen zurück, um geeignete Kandidat\*innen für die eigenen Ausbildungsprogramme zu *rekrutieren* und hat nach eigener Aussage insgesamt keine Probleme damit, eine ausreichende Anzahl an Bewerbungen zu erhalten. Ein kleiner Anteil der Bewerber\*innen wird über das Jobcenter vermittelt, wobei hier nach Aussage des Unternehmens die Passung nicht immer gegeben ist. Zum größeren Teil kommen die Geflüchteten von anderen Unternehmen und deren Berufsvorbereitungsmaßnahmen, die dann geeignete Bewerber\*innen empfehlen; diese passen dann in der Regel auch sehr gut zu den Ausbildungsprogrammen (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 19, ggfs. auch 69). Ebenso werden Bewerber\*innen auch an andere Unternehmen verwiesen, falls deren Profil dort passender ist (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 17).

Bei der Auswahl der Kandidat\*innen für die ausbildungsvorbereitenden Maßnahmen und auch für die Ausbildungen selbst greift das Unternehmen auf eigene standardisierte Instrumente der Personalabteilung zurück, die aus Leistungstests und Interviews bestehen. Die konkreten Noten sind dabei

nicht allein ausschlaggebend, sondern sie werden um persönliche Faktoren, d. h. persönliche Eigenschaften und fachlicher Expertise, ergänzt:

„Ich schaue dann immer, dass ich nicht nur starke Abiturienten habe, sondern dass ich versuche so eine Gruppe zu ergänzen. Von den Charakteren her und auch von der fachlichen Zusammensetzung. Weil nur dann so eine Gruppe auch perfekt läuft. Das ist hier wirklich exzellent gelungen bei dem Jahrgang, den ich hier habe“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 73).

### Ressourcenausstattung und Einbindung der Maßnahmen in die Betriebsabläufe

Im untersuchten Unternehmen beziehen sich alle Maßnahmen zur betrieblichen Integration von Geflüchteten auf die Phase vor der eigentlichen Ausbildung oder Anstellung. So werden Geflüchtete bereits in den Oberstufenzentren über unterschiedliche Ausbildungsberufe theoretisch und praktisch informiert oder etwa im Rahmen der sechsmonatigen Einstiegsqualifizierung intensiv auf die Ausbildung im Unternehmen vorbereitet. Die unterstützenden Maßnahmen während der Ausbildung, beispielsweise zusätzliche Sprachkurse, psychologische oder medizinische Betreuung oder fachliche Unterstützung, stehen allen Auszubildenden im Unternehmen im gleichen Umfang zur Verfügung. Zwar wurden für die Geflüchteten zusätzliche Ausbildungsstellen geschaffen; diese unterscheiden sich aber nicht von den regulären Ausbildungsstellen. Aus Sicht des Unternehmens ist dieses Vorgehen wichtig, „um keine Zwei-Klassen-Ausbildung zu machen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 51). D. h. bei der konkreten Ausbildung wird nicht zwischen Geflüchteten und Nicht-Geflüchteten unterschieden und es gibt keine speziellen Ausbildungsklassen für Geflüchtete. Während der Ausbildung stehen zusätzliche Förderangebote zur Verfügung, die aber je nach Bedarf für alle Auszubildende offen sind.

Nach eigener Aussage ist die *Ressourcenausstattung* der Maßnahmen zur betrieblichen Integration von Geflüchteten insgesamt sehr gut; nur zum Teil wird auf finanzielle staatliche Förderung zurückgegriffen. Eine wichtige Funktion erfüllt die staatliche Unterstützung bei der Finanzierung von EQ-Maßnahmen, konkret bei der Vergütung der Teilnehmer\*innen. Dies sei zwar „keine Voraussetzung für die Umsetzung der Maßnahmen“, hilft aber, „die Platzzahlen hoch zu halten“ und das Programm für viele Teilnehmer\*innen zu öffnen (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 39-42). Im Unternehmen selber wurden eigens dafür keine Stellen geschaffen; alle Maßnahmen wurden von der Personalabteilung entwickelt und umgesetzt. Da-

bei wird die Integration der Maßnahmen in die Betriebsabläufe durchaus als komplex beschrieben, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Also in unserem Betrieb ist es ein Thema, dass man eine hohe eigene Arbeitsauslastung hat. Geflüchtete in die Arbeit zu integrieren, auch als Azubi, bedeutet einen erhöhten Erklärungsbedarf. Auch wenn wir hier den Luxus haben, dass wir eine Gruppe für die Ausbildung vorbereiten können, d. h. durch Seminare und auch vor Ort Aufenthalte. Trotzdem gibt es doch viele Spezifika pro Bereich, ob im Vokabular oder prozessual in IT Systemen. Das implizite Wissen, was man sonst auch Deutschland aus der Schulzeit mitbringt, ist nicht da“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 52).

D. h. neben den konkreten Ausgaben einer Vergütung der Geflüchteten liegen der Aufwand und die Kosten für das Unternehmen v. a. in den zahlreichen Maßnahmen, welche die Programme begleiten.

Diese umfangreichen *begleitenden Maßnahmen* der betrieblichen Integration von Geflüchteten zielen auf verschiedene Ebenen im Unternehmen ab und sind unterschiedlich in die betrieblichen Arbeitsabläufe eingebettet. So wurden bestehende Instrumente der Personalpolitik für die Geflüchteten geöffnet, beispielsweise der medizinische Dienst und die Sozialberatung, die sich auch auf die Bedürfnisse der Geflüchteten eingestellt haben. Gleichzeitig wurden neue Strukturen geschaffen wie beispielsweise Sprachkurse für Geflüchtete oder Weiterbildungen für die Mitarbeiter\*innen im Unternehmen.

Weiterhin gibt es zahlreiche individuelle Unterstützungsmaßnahmen für die Geflüchteten im Unternehmen. Dazu gehört beispielsweise, dass Mitarbeiter\*innen des Personalamtes Geflüchtete bei Ämtergängen begleiten, u. a. auch „als moralische Unterstützung“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 39), Geflüchteten bei der Wohnungssuche helfen, z. B. indem sie bei Besichtigungsterminen dabei sind, Geflüchtete dabei unterstützen, einen Kita-Platz zu bekommen, oder die Geflüchteten bei der Vorbereitung auf Prüfungen verstärkt unterstützen. Wie das folgende Zitat verdeutlicht, besteht in dem Unternehmen insgesamt ein sehr enges Verhältnis zu den Geflüchteten:

„Ich habe zu allen meinen Azubis ein gutes Verhältnis. Ich habe 48, die ich momentan betreue und davon sind acht mit Flüchtlingshintergrund. Und da habe ich wirklich eine sehr persönliche Beziehung. Wir machen das auch mal, wenn Prüfungsvorbereitungen sind und sich das in der Woche nicht machen lässt, dass sie am Samstag zu mir nach Hause kommen. Wir setzen uns hin und machen das dann ein paar Stunden bei mir zu Hause“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 41).

Es zeigt sich demnach in diesem Unternehmen eine breite Unterstützungskultur, die über die bereits umfangreichen betrieblichen Maßnahmen hinausgehen und „dienstlich nicht verordnet sind“; diese Unterstützungskultur zeugt von einem hohen persönlichen Engagement der Mitarbeiter\*innen. In den Interviews wurde auch deutlich, dass dieses Engagement nicht ausschließlich auf Geflüchtete gerichtet ist, sondern allen Auszubildenden gilt:

„Ja, ich finde es auch wichtig, dass man auch auf einer sehr persönlichen Ebene dort zusammenarbeitet. Nur dann geht auch die Tür auf, wenn irgendwelche Probleme da sind, die man sonst vielleicht nicht besprechen möchte“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 43).

### Gründung eines Unternehmensnetzwerkes

In den Interviews hat sich zudem die Vernetzung mit anderen Unternehmen in Berlin als wichtiges Element der betrieblichen Integration von Geflüchteten gezeigt. Von besonderer Bedeutung ist dabei ein Unternehmensnetzwerk, über das sich v. a. größere Unternehmen austauschen und gegenseitig unterstützen:

„Wir haben auch ein Netzwerk mitbegründet: eine Interessensgruppe für Geflüchtete mit Berliner Betrieben. Da läuft auch ein hervorragender Austausch. Dann haben wir Seminare organisiert, für uns, aber eben auch als offene Seminare, damit andere Betriebe, die auch etwas für Geflüchtete tun, auch an dieser Lernkurve teilhaben können“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 22).

Neben diesem Erfahrungsaustausch haben sich die Unternehmen in diesem Netzwerk u. a. auch bei konkreten Maßnahmen unterstützt und etwa gemeinsam Sprachkurse organisiert; sie vermitteln sich gegenseitig passende Kandidat\*innen und organisieren darüber nicht zuletzt den Kontakt zu den Berliner Behörden und Ämtern, um gemeinsam auf die administrativen und politischen Rahmenbedingungen Einfluss zu nehmen. Insgesamt, so das Unternehmen, laufen der Kontakt und die Zusammenarbeit mit dem Berliner Senat, den Jobcentern, Behörden und auch anderen Unternehmen über dieses Netzwerk sehr gut (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 34).

Das Netzwerk zwischen den Unternehmen übernimmt damit mehrere Funktionen. Es dient der Unterfütterung von Erfahrungswissen und Praxis mit Faktenwissen. In diesem Netzwerk fungiert das Unternehmen als Initiator, Empfänger und Multiplikator, indem es Know-how und Ressourcen auch anderen Unternehmen – auch über das Netzwerk hinaus – zur Verfügung stellt.

## Unternehmenskultur und Personalpolitik

In den Interviews wurde eine „steile Lernkurve“ des Unternehmens bzw. der Personalabteilung im Umgang mit Geflüchteten beschrieben. So wird bei diesem Unternehmen zwar einerseits auf die Erfahrung mit internationalen Mitarbeiter\*innen verwiesen, andererseits aber auch betont, dass deren Situation anders sei, da Arbeitsmigration freiwillig und geplant verläuft und nicht wie bei Geflüchteten unter Zwang passiert. Das hat bspw. Auswirkungen darauf, wie gut die Personen und das Unternehmen auf die jeweilige Beschäftigungssituation vorbereitet sind bzw. sich vorbereiten können. Als Beispiel wird angeführt, dass Geflüchtete die Arbeitszusammenhänge in Deutschland in der Regel nicht kennen – ein Umstand, der etwa im Hinblick auf das duale Ausbildungssystem auch in anderen Studien immer wieder als ein für die Arbeitsmarktintegration hinderlicher Faktor genannt wird (vgl. Bergseng et al. 2019). Insgesamt unterscheiden sich sowohl die Lebensumstände als auch die Klientel von klassischen Arbeitsmigranten; nach eigener Aussage war das Unternehmen trotz einer großen Personalabteilung und einer dezidierten Personalpolitik schlecht auf die Beschäftigung von Geflüchteten eingestellt (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 17-20).

Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen gleich zu Beginn des Engagements damit begonnen, spezifische Schulungen zu organisieren, sowohl intern als auch in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bzw. im Rahmen des oben genannten Unternehmensnetzwerkes. Inhalte dieser Schulungen waren u. a. asyl- und arbeitsrechtliche Themen, zudem auch auf die Fluchtproblematik bezogene und psychologische oder sozialpädagogische Inhalte:

„Dann haben wir Seminare hier organisiert, für uns und auch als offenes Seminar, damit andere Betriebe, die auch etwas für Geflüchtete tun, auch an dieser Lernkurve teilhaben können. Insofern hatten wir Seminare gemacht, die uns wirklich richtig weitergeholfen haben, in der Art die Programme zu stricken“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 22).

Es gab dabei auch Bemühungen, die Weiterbildungen intern auszuweiten und alle betroffenen Arbeitsbereiche einzubinden. Das hat sich aber zeitlich nicht mit den Arbeitsabläufen in Einklang bringen lassen (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 59). Gleichzeitig wurden im ganzen Unternehmen freiwillige Maßnahmen umgesetzt, um die betriebliche Integration auf einer persönlichen Ebene zu fördern. Dazu wurden bspw. gemeinsame Mittagessen organisiert, bei denen verschiedene internationale und auch typisch deutsche Gerichte angeboten wurden:

„Wir hatten auch Runde Tische, so etwas wie „Currywurst und Couscous“, so hieß das, dass man in Abständen immer mal gemeinsame Mittagessen hatte, dass Leute zu bestimmten Themen Essen aus den Kulturen mitbringen konnten und Leute vom Standort dazu kamen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 30).

Nicht zuletzt wird in den Interviews beschrieben, dass die Arbeit mit den Geflüchteten eine langfristige Auswirkung auf die eigene Berufspraxis hat, indem gerade etwa in der Personalabteilung die intensive Auseinandersetzung mit der Lebenswelt von Geflüchteten die eigene Sensibilität gegenüber den Problemen der Beschäftigten gesteigert hat:

„Also ich möchte auch sagen, dass mich das auch ein Stück weit verändert hat. Dass ich in vielen Themen weicher und sensibler geworden bin und auch mal längere Zeit zuhören kann, um mich gerade mit den jungen Leuten mit Flüchtlingshintergrund auch auseinander zu setzen. Einfach auch mal in Thematiken mithinein zu begeben, was ich früher nie gemacht habe. Mal zur Behörde mitzugehen, oder sich hinzusetzen und ein Schreiben von der Behörde gemeinsam zu beantworten. Das war früher für mich undenkbar. Dass ich so etwas gemacht hätte. Da kommt aber so viel wieder zurück, dass das einen einfach sensibler werden lässt“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 63).

Gleichzeitig werden die positiven Erfahrungen und Veränderungen auch von den einzelnen Arbeitsbereichen beschrieben, in denen die Geflüchteten die Maßnahmen durchlaufen bzw. ihre Ausbildung absolviert haben. Das folgende Zitat steht exemplarisch für diese Veränderungsprozesse, die durch betriebliche Integrationsmaßnahmen in Unternehmen selber angestoßen werden können, und die sich auch positiv auf interne kritische Stimmungen auswirken, so dass es möglicherweise auch es zu einem Wandel in den Einstellungen der Beschäftigten kommen kann:

„Das hat sich so ein bisschen verändert. Also als die ersten Geflüchteten vor drei Jahren hier ihre Ausbildung begonnen hatte, da kriegte ich die Rückmeldung aus den Bereichen vor Ort: ‚Ja, wenn ihr uns Flüchtlinge schickt, dann müssen die aber auch richtig Deutsch sprechen.‘ Und sie waren so ein bisschen zurückhaltend. Mittlerweile, wo sie die ersten Jahrgänge gut durch sind, gibt es da ganz andere Sätze, sodass Sie zum Beispiel sagen: ‚Sie möchten unbedingt Herrn so und so in dem Bereich bei sich haben.‘ Das ist genau der Bereich, wo es am meisten Ressentiments gab. Einfach weil sie positive Erfahrungen mit den Leuten gemacht haben. Es sind Menschen genauso wie du und ich. Jeder hat seine Geschichte und die Erfahrungen waren wirklich positiv“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 57).

Insgesamt zeigt sich in diesem Unternehmen, dass die Integration von Geflüchteten in dem Betrieb durch umfassende Maßnahmen unterstützt werden können, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und dabei sowohl

die Integration der Geflüchteten fördern als auch Veränderungsprozesse im Unternehmen selber bewirken.

## Motivation und Zielstellung

In der Analyse der Experteninterviews dieser Fallstudie wurden im Hinblick auf die *Motivation und Zielstellung* der betrieblichen Integrationsmaßnahmen sowohl normative als auch strategische Begründungsmuster herausgearbeitet.

Die normative Perspektive gründet sich insbesondere auf einer Betroffenheit im Unternehmen angesichts der als krisenhaft beschriebenen Situation im Jahr 2015, insbesondere rund um das Berliner Landesamt für Gesundheit und Soziales (LAGESO).

„Also wir haben das ganze Projekt vor dem Hintergrund aufgesetzt, dass es im Grunde eine extreme Notsituation war oder ein extremer Bedarf, dass die Betriebe da mit anpacken und die gesellschaftliche Verantwortung da war“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 64).

Daraus wird eine Verantwortung des Unternehmens abgeleitet, sowohl gegenüber der Gesellschaft als auch nach innen gerichtet gegenüber den eigenen Mitarbeiter\*innen. Das äußert sich darin, dass „wir der Meinung waren, dass jeder Betrieb seinen Beitrag leisten soll. Gerade wenn man im öffentlichen Raum steht“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 9); und „es war gerade am Anfang so, dass die Beschäftigten sehr froh waren, dass sie wussten, dass das Unternehmen etwas tut“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 32).

Die strategische Perspektive richtet sich v. a. auf den Arbeits- und Fachkräftemangel. Nach eigener Aussage hat das Unternehmen eine hohe Arbeitgeberattraktivität verzeichnet; dennoch kam es in einigen Ausbildungsberufen zu einem starken Rückgang an Bewerbungen. In diesem Sinne sind die verschiedenen Maßnahmen, insbesondere in der Ausbildungsvorbereitung, „auch nicht ganz uneigennützig“, da das Unternehmen die Möglichkeit erhält, „sich die jungen Leute anzuschauen, die sich dann eventuell auch bewerben und man so schon eine bessere Vorauswahl treffen kann“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 65). Gleichzeitig wird dieser Aspekt aber eher als positive Begleiterscheinung bewertet, d. h. bei der Konzeptionierung der betrieblichen Integrationsmaßnahmen wurde „jetzt nicht noch einmal extra bewertet, dass jetzt eine bestimmte Anzahl an Geflüchteten übernommen werden müssen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 49).



Insgesamt ist ein ökonomisches Motiv oder eine strategische Komponente erkennbar; diese steht jedoch nicht im Vordergrund. Das zeigt sich auch darin, dass die Maßnahmen explizit darauf ausgerichtet sind, über den eigenen Bedarf hinaus Geflüchtete zu erreichen. So sollte die Fallzahl hochgehalten werden, um erfolgreiche Kandidat\*innen auch an andere Unternehmen zu vermitteln, insbesondere an kleine Unternehmen:

„Also die Grundidee unserer Programme, um das noch einmal festzuhalten, war: Möglichst viele schnell für den Arbeitsmarkt zu generieren. Nicht, um sie bei uns in die Ausbildung zu nehmen, sondern anderen Unternehmen zuzuführen, die quasi Ausbildung machen wollen, aber gar nicht die Ressourcen haben, um so etwas wie eine EQ-Maßnahme in dem Umfang durchzuziehen und dann Leute bekommen, die schon sprachlich deutlich weiter sind, die überhaupt die Arbeitswelt kennen gelernt habe. Das hat sehr gut geklappt, dass wir sehr viele vermitteln konnten“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 22).

Beiden Perspektiven, der normativen wie auch der strategischen, ist gemein, dass die befragten Expert\*innen aus der Unternehmensgröße und der damit einhergehenden Relevanz des Unternehmens als großer Arbeitgeber eine besondere Verantwortung ableiten. Als großes Unternehmen hat es dabei das Know-how und die Ressourcen, entsprechende Maßnahmen umzusetzen, und nicht zuletzt entstand auch bei den verantwortlichen Personen „die Lust, etwas zu machen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 11):

„Wir sind ja recht groß und stehen in der Öffentlichkeit. Da ist das einfach etwas, was wir machen sollten. Schnell machen sollten und dann auch so machen sollten, dass eben ein höchstmöglicher Nutzen mit dem Geld, was verwendet wird, dabei entsteht“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 12).

In der Analyse der Interviews wird deutlich, dass sich das Unternehmen durchaus bewusst ist, sich bei dem Engagement zur betrieblichen Integration von Geflüchteten in einem spannungsreichen Diskurs zu befinden, sowohl extern als Unternehmen gegenüber der Gesellschaft als auch intern innerhalb der Belegschaft. In diesem Sinne ist dieser „Betrieb auch nur ein Spiegel der Gesellschaft“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 22). Dabei nutzt das Unternehmen das bereits genannte Unternetzwerk, um die eigene Handlungspraxis zu reflektieren und mit Faktenwissen zu unterlegen. Dies ist nach Aussage der Expert\*innen bei der internen und externen Kommunikation sowie auch bei der konkreten Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Maßnahmen hilfreich und von großer Bedeutung. Nicht zuletzt gewinnen die Akteure im Unternehmen dadurch auch Handlungs- und Argumentationssicherheit, wie folgendes Zitat exemplarisch verdeutlicht:

„Das hatte mit diesen populistischen Strömungen in Deutschland zu tun, dass wir darüber relativ schockiert waren, und auch sehen, dass ausgrenzende Taten

immer häufiger werden. Also dass es so einen Rechtsruck gab [...] Wir hatten auch keine Vorstellung von dem Thema. Als Betrieb hat man ja politische Neutralität zu wahren. Um das auszuloten, haben wir aus der Interessensgruppe dieser Betriebe heraus eine Gruppe aufgemacht, die sich damit beschäftigt, was da eigentlich gerade passiert und was die Handlungsmöglichkeiten von Betrieben sind und worauf man achten muss. [...] Da haben wir gedacht, dass wir uns Know-how zu dem Thema aufbauen müssen: Was sind wirklich die Fakten, woher bekommen wir die und begegnet man dem dann, dass man die eigene Sprachlosigkeit überwindet. Das war super. Da haben wir so viel gelernt. Da haben wir auch ganz viel für unsere Programme gelernt“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 22 - 24).

Nach Aussage der befragten Expert\*innen hat sich bei den betrieblichen Integrationsmaßnahmen die tiefe Verankerung im Unternehmen als ein wesentlicher Erfolgsfaktor erwiesen; es gab eine große Unterstützung, sowohl horizontal im Einvernehmen mit dem Betriebsrat als auch vertikal „durch alle Hierarchiestufen hindurch“. Das war anfangs „noch einmal ein ganz schöner Kraftakt [...]. Nicht nur in Richtung Unternehmensleitung, sondern auch in Richtung Betriebsrat [...] mussten wir Überzeugungsarbeit“ leisten (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 51).

### Individuelle Merkmale

Nach eigener Aussage hat das Unternehmen mit den Geflüchteten im Rahmen der betrieblichen Integrationsmaßnahmen außerordentlich positive Erfahrungen gemacht. Im Folgenden werden diese Erfahrungen anhand der Aspekte Motivation der Geflüchteten, Qualifikation, rechtliche Anerkennung, sowie Bedeutung der Lebensumstände für die betriebliche Integration näher analysiert.

### Motivation der Teilnehmer\*innen

Die guten Erfahrungen werden besonders bei der *Motivation* der Teilnehmer\*innen deutlich. So verzeichnet das Unternehmen in den unterschiedlichen betrieblichen Maßnahmen bislang keine Abbrecher. Nach Einschätzung des Unternehmens begründet sich diese hohe Motivation und Leistungsbereitschaft v. a. auch mit den guten Arbeitsperspektiven im Unternehmen und v. a. mit der in Aussicht stehenden Aufenthaltsgenehmigung bei erfolgreicher Arbeitsmarktintegration, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Ich glaube, es gibt eine ganze andere Motivation, eine intrinsische Motivation. Weil sie wissen; Wenn ich diese zwei Jahre oder diese dreieinhalb Jahre hier

<https://doi.org/10.5771/183748806326-69>, am 06.09.2024, 23:24:22

durchziehe, gibt es eine Garantie auf einen guten Job hier, der gut bezahlt wird. Es gilt ja für viele, die vielleicht noch gar kein abgeschlossenes Asylverfahren usw. haben. Es gilt ja dann auch diese 2+3 Regelung, wo sie dann wissen, dass wenn sie zwei Jahre hier Steuern gezahlt haben und dann auch eine unbefristete Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis hier für Deutschland bekommen. Damit gibt es eine ganz andere Motivation als, ich sage mal, bei dem klassischen deutschen Bewerber“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 25).

Es wird an diesem Zitat auch deutlich, wie insbesondere die Regelungen zum Aufenthaltsrecht bei Ausbildungen günstige Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Ausbildungsverlauf sichern können – sowohl für das Unternehmen als auch für Geflüchtete mit einem Ausbildungsplatz. Dies wird auch in anderen Studien zum Ausbildungssystem in Deutschland deutlich (vgl. exemplarisch Bergsgang et al. 2019).

### Qualifikation den Teilnehmer\*innen

Im Hinblick auf die *Qualifikation der Teilnehmer\*innen* befindet sich das Unternehmen nach eigener Aussage in der komfortablen Situation, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, der sehr viele gute Bewerbungen erhält und auch aufgrund seiner umfangreichen Integrationsmaßnahmen schon früh in Kontakt mit geeigneten Kandidat\*innen kommt. Dabei sind die Noten allein nicht ausschlaggebend, sondern auch die Persönlichkeit der Bewerber\*innen:

„Ich schaue dann immer, dass ich nicht nur starke Abiturienten habe, sondern dass ich versuche so eine Gruppe zu ergänzen. Von den Charakteren her und auch von der fachlichen Zusammensetzung. Weil nur dann so eine Gruppe auch perfekt läuft. Das ist hier wirklich exzellent gelungen bei dem Jahrgang, den ich hier habe“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 73).

Dabei hat sich die Qualifikation der Bewerber\*innen in den letzten Jahren zudem deutlich verbessert, wofür verschiedene Gründe angeführt werden. Zum einen haben Unternehmen in den letzten Jahren dazugelernt und können die schulischen und beruflichen Vorerfahrungen von Geflüchteten besser einschätzen. Zum zweiten hat die Mehrzahl der Geflüchteten mittlerweile verschiedene schulische Maßnahmen durchlaufen, was sich nicht nur positiv auf die Sprachkenntnisse auswirkt, sondern auch auf die Kenntnisse des deutschen Arbeitsmarktes und der Arbeitskultur. Aus der Erfahrung des Unternehmens heraus unterscheiden sich diejenigen Geflüchteten, die einige Jahre eine Schule in Deutschland besucht haben, nicht mehr von Jugendlichen aus Deutschland:

„Man sieht dann schon einen Unterschied, ob jemand vielleicht schon drei Jahre in den verschiedenen Schulmaßnahmen unterwegs war oder nicht. [...] Also wir gehen immer davon aus, dass wenn die mit der Oberschule begonnen haben, also ab der sechsten Klasse da war, es dann es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass man keine zusätzlichen Maßnahmen braucht. Wenn die Integration geklappt hat“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 46-64).

Besonders bemerkbar macht sich diese schulische Sozialisation bei den Soft-Skills, d. h. bei Aspekten wie Pünktlichkeit und soziale Umgangsformen. Diese Punkte haben sich sehr verbessert und sind „heute überhaupt kein Thema mehr. Was früher gar nicht der Fall war“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 52).

Die gleichen Erfahrungen hat das Unternehmen bei der Sprache gemacht. Demnach war die Situation im Jahr 2015 noch sehr schwierig, d. h. „wirklich mit Händen und Füßen und das war mehr nonverbale Kommunikation. Englisch war da manchmal eine Brücke“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 22). Mittlerweile läuft die Kommunikation nach Aussage in den Interviews „weitgehend problemlos“. Gleichzeitig besteht durchaus noch Bedarf an zusätzlichen Sprachkursen, die jedoch nicht am Wochenende stattfinden sollten, da dies zu einer Überlastung der Personen führe. Auch wird aus Sicht des Unternehmens insbesondere in den Berufsschulen und bei den Prüfungen zu wenig Rücksicht auf fehlende Sprachkenntnisse bei Geflüchteten gelegt. So wäre es wünschenswert, Prüfungszeiten für sie zu verlängern.

## Rechtliche Anerkennung

Der *rechtliche Status* von Geflüchteten ist für das Unternehmen durchaus ein Thema. So können nach Aussage in den Interviews viele aussichtsreiche Bewerber\*innen nicht eingestellt werden, da sie über noch keinen gesicherten Aufenthaltsstatus verfügen. Dies sei nicht nur wegen der unbesetzten Stellen ein Problem, sondern ist auch für die Geflüchteten schwierig, da sie keine Anstellung finden können:

„Also ich hatte für die zweijährigen Berufe Maschinen- und Anlageführer acht Bewerbungen für fünf Stellen, acht Bewerbungen mit jungen Leuten mit Flüchtlingshintergrund. [...] Von denen ich noch genau zwei Bewerber einladen konnte. Die anderen sechs waren dann damit raus, weil sie keine eigenen Papiere hatten. Das macht es für uns schwieriger, aber das macht es natürlich auch für die jungen Leute schwierig, hier Fuß zu fassen. Da können die noch so motiviert, noch so gut sein usw. Das sind Rahmenbedingungen, die das Unternehmen festlegt“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 82):4:22

## Lebensumstände

Die *Lebensumstände* der Geflüchteten haben nach Aussage des Unternehmens einen großen Einfluss auf den Erfolg von Integrationsmaßnahmen. Auch wenn es „nicht Aufgabe eines Unternehmens ist, hier herum zu bohren“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 86), kann das Unternehmen auf verschiedene Aspekte reagieren und die Geflüchteten unterstützen, angefangen beim medizinischen Dienst im Unternehmen oder einer Sozialberatung – beides Aspekte, die bei traumatischen Fluchterfahrungen wichtig seien – bis hin zur Unterstützung bei der Wohnungssuche oder einem Betreuungsplatz in einer Kindertagesstätte. Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen bezeichnet das Unternehmen v. a. geflüchtete Familien als oftmals gut integriert. Dies geschehe v. a. über Sport- und Freizeitangebote für die Kinder. Auch das freiwillige Engagement von Geflüchteten hat einen positiven Einfluss auf die Integration und spielt auch eine Rolle bei den Bewerbungsgesprächen, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Also ich frage das im Bewerberinterview immer mit, einfach um ein bisschen zu gucken, was derjenige so macht, wenn er nicht zur Schule oder zum Sprachunterricht geht. Gibt es da irgendetwas in einem deutschen Sportverein zum Beispiel. Da geht es mir aber nur ein bisschen darum, zu erfahren, wie integriert sie hier jetzt sind. Wenn sie nur mit eigenen hier in Berlin verkehren, dann ist ja auch nicht unbedingt gut, um Deutsch schneller zu lernen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 78).

Nach eigener Aussage ist die Gruppe der Geflüchteten im Unternehmen sehr inhomogen. Die Teilnehmer\*innen sind zwischen 15 und 35 Jahren alt, haben teilweise Familie, d. h. eigene Kinder, und etwa eine sehr unterschiedliche berufliche und schulische Vorbildung. Das Unternehmen selber nimmt diese Heterogenität dabei eher als Chance denn als Hindernis wahr, da sich die einzelnen Personen sehr gut gegenseitig ergänzen und unterstützen. So profitieren die Geflüchteten von den Deutschen im Hinblick auf das Erlernen der Sprache und die Deutschen profitieren wiederum von dem fachlichen Wissen, das die eher älteren Geflüchteten mitbringen, die oftmals bereits über Vorerfahrungen verfügen. Folgendes Zitat verdeutlicht diesen Mehrwert, den das Unternehmen aus einer heterogenen Personalstruktur gewinnt – auch ein Ergebnis einer auf Diversity ausgerichteten Personalpolitik:

„Ich war am Anfang auch sehr skeptisch, ob das denn funktionieren kann. Ich mach gerade hier die Erfahrung, dass das bisher der beste Ausbildungsjahrgang ist, den ich jemals hatte. Weil, ich sage mal, die Jungen, die hier dabei sind, die dann Deutsch sind, perfekt Deutsch reden, unterstützen die etwas Älteren, die



Als problematisch beschreibt das Unternehmen die behördliche Praxis im Umgang mit den Geflüchteten, „da sind die Erfahrungen alles andere als positiv“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 67). Zum einen betrifft das den Umgang von Behörden mit Geflüchteten, der sowohl – auf einer persönlichen Ebene – wertschätzender als auch an die Lebens- und Arbeitswelt besser angepasst sein sollte, etwa indem Termine auch nach der Arbeitszeit vergeben werden sollten. Auch gibt es nach Erfahrung des Unternehmens viele „Altlasten“: Geflüchtete, deren Bearbeitung sich über einen zu langen Zeitraum zieht und die dadurch keine Stellenangebote wahrnehmen können.

Im Hinblick auf die *Potenziale* und *Verbesserungsvorschläge* bei der betrieblichen Integration von Geflüchteten werden bei dieser Fallstudie unterschiedliche Aspekte deutlich, die sowohl auf die innerbetriebliche Ebene abzielen als auch auf die gesellschaftliche.

Innerbetrieblich wird zum einen angemerkt, dass erfolgreiche Integrationsmaßnahmen sowohl die Akzeptanz unter der Belegschaft fördern als auch den Bedarf an Arbeits- und Fachkräften adressieren. Dies ist vor allem der Fall, wenn entsprechende Maßnahmen besser beworben werden und „wenn man sieht, dass sich die Leute in der Ausbildung hervorragend machen. Das wirkt sich positiv auf die Belegschaft aus, die Leute [Anm.: Geflüchteten] zu nehmen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 54). Ein zweiter Aspekt bezieht sich auf das Recruiting, wobei in durchaus selbstkritischer Weise die Praxis hinterfragt wird, ausschließlich Geflüchtete mit einem geklärten Rechtsstatus anzustellen. Demnach gibt es viele hoch motivierte und geeignete Kandidat\*innen, die jedoch nicht beschäftigt werden können, da der jeweilige Aufenthaltsstatus noch nicht geklärt ist. Für diese Personen werde dabei wertvolle Lebenszeit verschwendet. Als Hintergrund für dieses Vorgehen wird genannt, dass „die rechtlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens [dies] nicht zulassen“ (Unternehmen 3, Experteninterview 2, 80).

Auf der gesellschaftlichen bzw. außerbetrieblichen Ebene wird v. a. die Rolle von Behörden lobend hervorgehoben, wenngleich allerdings, wie oben ausgeführt, speziell der Umgang der Behörden mit den Geflüchteten explizit kritisch bewertet wird. Dabei werden sowohl die Schnelligkeit als auch die fachliche Kompetenz bei der Unterstützung des Unternehmens etwa durch die Arbeitsagenturen als sehr konstruktiv beschrieben, d. h. es „konnten wirklich große Fettnäpfchen ausgelassen werden [...] und die formalen Dinge laufen wirklich sehr gut“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 16). So waren die Berliner Behörden von Anfang an auch in das genannte Unternehmensnetzwerk bei verschiedenen Themen sporadisch eingebun-

den und es war „eine hohe Bereitschaft“ erkennbar mit Unternehmen und etwa den Schulen die formalen Prozesse anzupassen.

### *Zusammenfassung*

Diese Fallstudie liefert Einblicke in die Integrationsbemühungen eines großen und international tätigen Unternehmens in Berlin, das sich sehr umfassend bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten engagiert. Der Schwerpunkt der Maßnahmen liegt bei der Ausbildung von Geflüchteten, wobei zahlreiche Maßnahmen vor der eigentlichen Ausbildung stattfinden, etwa Praktika für Schüler\*innen oder eine mehrmonatige Einstiegsqualifizierung. Bei der eigentlichen Ausbildung erhalten Geflüchtete bedarfsorientierte Unterstützung, durchlaufen jedoch ansonsten die ganz normale Ausbildung.

Zusätzlich zeichnet sich diese Fallstudie dadurch aus, dass dieses Unternehmen auf Grundlage der eigenen Erfahrungen sehr aktiv den Austausch mit anderen Unternehmen, mit Bildungseinrichtungen sowie mit der Berliner Politik und Verwaltung sucht. Es versteht sich dabei auch als ein Multiplikator, da es sowohl Know-how als auch Ressourcen weitergibt. Das Unternehmen hat sich nicht zuletzt durch die Beteiligung bei der Gründung eines Netzwerkes engagierter Unternehmen eigene Unterstützungsstrukturen geschaffen.

Zusammenfassend scheinen im Hinblick auf die betrieblichen Merkmale der Integration von Geflüchteten in dieser Fallstudie insbesondere zwei Aspekte deutlich: zum einen die Erkenntnis, dass trotz der großen betrieblichen Strukturen die Integration von Geflüchteten auf alle betrieblichen Ebenen abzielt und dass dabei die individuellen Bedürfnisse der Geflüchteten und der Mitarbeiter\*innen berücksichtigt werden können. Wesentliche Gründe für dieses erfolgreiche Vorgehen ist die Unterstützung von seiten des Personals (Betriebsrat) und der Unternehmensleitung. Es wurde die auch aus anderen Studien bestätigte Erkenntnis gewonnen, dass positive Erfahrungen mit Geflüchteten im Betrieb auch die positiven Einstellungen gegenüber Geflüchteten fördern (vgl. exemplarisch Müller & Schmidt 2016b: 80). Zum anderen wurde deutlich, wie Unternehmensnetzwerke genutzt werden können, weitere Expertise zu gewinnen und diese auch als Multiplikator an andere Akteure weiterzugeben.

Im Hinblick auf die individuellen Merkmale der Geflüchteten hat dieses Unternehmen ausgesprochen positive Erfahrungen gesammelt, die sich wiederum positiv auf den Erfolg der eigenen umfangreichen Maßnahmen zur betrieblichen Integration auswirken. Als attraktiver Arbeitgeber gelingt es dem Unternehmen, geeignete Kandidat\*innen zu gewinnen und erfolg-



reich in die eigenen Strukturen einzubinden. Heterogenität wird bei diesem Unternehmen als Chance begriffen, nicht als Hindernis. Das Qualifikationsniveau der Geflüchteten ist sehr hoch, und besonders bei den Sprachkenntnissen nimmt dieses Unternehmen in den letzten Jahren eine deutliche Steigerung wahr.

#### 4.2.4 Fallstudie 4 – Mitarbeiterorientierung

Bei dem vierten Unternehmen handelt es sich um einen mittelständischen Handwerksbetrieb mit neun Beschäftigten. Es ist ein Ausbildungsbetrieb, er hat jedoch aktuell keine Auszubildenden. Das Unternehmen befindet sich in Familienbesitz und wird aktuell von zwei Generationen geführt. Der Betrieb existiert seit 2002; die wirtschaftliche Lage wird als sehr gut beschrieben. Das Unternehmen hat einen großen Bedarf an Arbeitskräften, d. h. an Auszubildenden, Fachkräften und Hilfskräften. Konkrete Erfahrungen mit der Beschäftigung von Geflüchteten hat das Unternehmen noch nicht, es befindet sich jedoch zum Erhebungszeitraum in Gesprächen mit verschiedenen Kandidat\*innen.

#### *Maßnahmen und Engagement zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten*

Das Unternehmen beschäftigt zum Erhebungszeitraum keine Geflüchteten, hat jedoch erste Schritte dazu unternommen. Ausschlaggebend waren positive Erfahrungen aus anderen Unternehmen im Umfeld des Betriebes, die motivierend wirkten, eigene Maßnahmen zu ergreifen. Das Unternehmen beschäftigt sich seit ca. einem Jahr mit der Frage, ob es Geflüchtete im Betrieb anstellen soll.

Ein erster Schritt war die Anmeldung bei einer Jobbörse für Unternehmen und Geflüchtete, die von verschiedenen Akteuren in Berlin veranstaltet wird. Zu den Organisatoren gehören die Kammern, verschiedene Unternehmen sowie die Berliner Arbeitsagentur und das Jobcenter.

Im Anschluss an die Anmeldung erhielt das Unternehmen einen Anruf vom mitveranstaltenden Jobcenter mit der Information, dass die Aussichten auf geeignete Bewerber\*innen eher gering seien. Als Gründe dafür wurden genannt, dass die Geflüchteten eher kein Interesse an einer handwerklichen Ausbildung hätten, die Vergütung zu gering sei und dass es den Bewerber\*innen an ausreichenden Sprachkenntnissen mangelt. Trotz der Bedenken, die sich daraufhin einstellten, nahm das Unternehmen dann doch an der Jobbörse teil. Auf der Jobbörse selber war die Nachfrage dann – nach eigener Aussage – außerordentlich groß: ca. 50 Personen hatten Interesse geäußert. Das Unternehmen hat sich dann mit dem entsprechenden Berufsver-

band abgesprochen, um die Bewerber\*innen auf die verschiedenen Standorte zu verteilen. Im Anschluss erhielt das Unternehmen vier Bewerbungen, von denen eine Aussicht auf Erfolg hat.

### *Analyse der Maßnahmen*

#### Betriebliche Merkmale

Die Bemühungen des Unternehmens erwuchsen insbesondere vor dem Hintergrund des – nach eigener Aussage – wirtschaftlich belastenden Arbeitskräftemangels. Aktuell kommt es vor, dass sich auf Stellenausschreibungen teilweise überhaupt keine Bewerbungen eingehen. In diesem Sinne stehen also v. a. wirtschaftliche *Motive* hinter dem Engagement des Unternehmens, wenngleich auch normative Aspekte eine Rolle spielen. Das Unternehmen will zeigen, dass es – „als Familienunternehmen sowieso“ – bereit dazu ist, Verantwortung zu übernehmen, d. h. der Einsatz im Bereich der Integration von Geflüchteten wird auch mit dem Status des Familienunternehmens begründet.

Die *Auswahl von Auszubildenden* läuft, wie bei Bewerber\*innen aus Deutschland auch, über ein Einstiegspraktikum. Bei Geflüchteten plant das Unternehmen ein Praktikum von 6 bis 12 Monaten ein. Während dieser Zeit haben die Interessenten die Möglichkeit zu prüfen, ob das Arbeitsumfeld und der Beruf interessant sind, und auch das Unternehmen kann feststellen, ob die Bewerber\*innen zu Ihnen passt.

In der Fallanalyse hat sich gezeigt, dass das Unternehmen umfangreiche *Ausbildungsbegleitende Maßnahmen* plant. Dazu gehört, dass das Unternehmen bereit dazu wäre, einen Sprachkurs zu finanzieren, die Personen bei Behördengängen und der Wohnungssuche zu unterstützen und auch bei der Beschaffung von Möbeln und der weiteren Wohnungsausstattung behilflich zu sein. Das Unternehmen macht dabei die Einstellung von Geflüchteten nicht von staatlicher (finanzieller) Unterstützung abhängig.

„Und wenn es daran mangelt, dann kriegt er von uns auch die Möbel und für den Anfang auch das freie Zimmer bei mir zu Hause“ (Unternehmen 4, Experteninterview).

Insgesamt erwartet das Unternehmen einen erheblichen Mehraufwand durch die Einstellung von Geflüchteten, der sich aber durch den Arbeitskräftemangel rechtfertigt. Das Unternehmen stellt sich auf weitere Unterstützungsleistungen ein: „Das hört ja mit der Unterschrift des Arbeitsvertrages nicht auf“ (Unternehmen 4, Experteninterview). Gleichzeitig sieht das Unternehmen das eigene Investment durchaus kritisch und zeigt sich skeptisch, ob es zu einem weiteren vergleichbaren Engagement kommen könnte:

„Ob ich so viel Energie in jeden Bewerber stecken kann, weiß ich nicht. Vielleicht nicht. Da sollten wir in 5 Jahren noch einmal drüber sprechen“ (Unternehmen 4, Experteninterview).

Von zentraler Bedeutung haben sich in der Analyse diejenigen unternehmenskulturellen Aspekte gezeigt, die typisch sind für einen Familienbetrieb. So wurde mehrfach betont, wie wichtig es ist, „dass sich alle Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen und langfristig Freude an der Arbeit haben“ (Unternehmen 4, Experteninterview). Als Familienbetrieb ist „eh alles eng und klein“. Das soziale Miteinander ist nach Auskunft der Interviewten sehr wichtig und wird als sehr gut beschrieben. Es gibt verschiedene gemeinsame Aktivitäten wie etwa regelmäßige gemeinsame Abendessen, Ausflüge und das unternehmenseigene Fitnessstudio. Über die Einstellung von Geflüchteten wurde auch mit dem Team gesprochen; dabei hat die Unternehmensleitung große Unterstützung erfahren.

### Individuelle Merkmale

Im Hinblick auf die *Erwartungen an geeignete Bewerber\*innen* beschreibt das Unternehmen die eigenen Ansprüche als eher gering und beschränkt sich v. a. auf Aspekte wie Sprachkenntnisse, Erscheinungsbild und Umgangsformen. Diese konkreten Ansprüche leiten sich daraus ab, dass ein Großteil der Arbeit bei Kund\*innen vor Ort stattfindet und ein „entsprechender Kontakt“ mit den Kund\*innen und das Auftreten daher sehr wichtig sind. Das Unternehmen hat jedoch auch betont, dass die Mehrheit der bisherigen Interessenten\*innen diesen Kriterien vollkommen entsprach. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist eine ausreichende Lernbereitschaft, um sich das notwendige Fachwissen der Ausbildung anzueignen.

### Kontextuale Merkmale – Probleme, Potenziale und Verbesserungsvorschläge

Relevante Schlussfolgerungen können von dieser Fallstudie v. a. im Hinblick auf den Übergang in einen Betrieb bzw. auf das Zustandekommen einer Beschäftigung gezogen werden.

Aus Perspektive des Unternehmens sind hier zielgenauere Unterstützungsstrukturen und Beratungsstellen notwendig. Der Kontakt zum Jobcenter und zu ARRIVO wird als sehr schlecht beschrieben. Insgesamt wird kritisiert, dass es keine Stelle gäbe, wo alle Informationen zusammenlaufen, und dass es sehr lange dauere, bis die notwendigen Auskünfte vorliegen. Aus Sicht des Unternehmens wird durch die fehlende Abstimmung und Information „das Potenzial der Flüchtlinge auf dem Arbeitsmarkt nicht genutzt“ (Unternehmen 4, Experteninterview).

Für das Unternehmen ist es sehr schwierig, die unterschiedlichen asylrechtlichen Bestimmungen zu bekommen, die festlegen, ob ein Praktikum, ein Arbeitsvertrag (mit oder ohne Facharbeiterstatus) oder ein Praktikum möglich ist. „Insgesamt haben wir große Schwierigkeiten, die richtigen Infos zu bekommen“ (Unternehmen 4, Experteninterview). Ein unklarer Aufenthaltsstatus bürdet Unternehmen hohe moralische Hürden auf, da der Verbleib in Deutschland an einem erfolgreichen Ausbildungsverlauf gebunden ist. Insofern ist das auch ein spannender Perspektivwechsel im Hinblick auf die Machtverhältnisse zwischen Auszubildenden und Betrieb, da hier auch von einer emotionalen Last des Betriebes gesprochen wird, nämlich Geflüchtete gegebenenfalls auch bei schlechten Leistungen zu behalten, wenn sonst eine Abschiebung droht.

### *Zusammenfassung*

Diese Fallstudie gibt Einblick in die Schwierigkeiten des Matching, d. h. in die Frage, wie potenzielle Arbeitgeber und Geflüchteten zusammengebracht werden können. Der Handwerksbetrieb hat bisher vergeblich versucht, geeignete Bewerber\*innen für die offenen Ausbildungsplätze zu finden. Wir haben demnach in diesem Fall ein Unternehmen, das eine hohe Bereitschaft für die Beschäftigung von Geflüchteten zeigt, jedoch weder selber angesprochen wurde, ob man bereit sei, Geflüchtete als Auszubildende oder Arbeiter\*innen anzustellen, noch bei eigener Initiative die richtigen Ansprechpersonen gefunden hat.

Im Hinblick auf die betriebliche Ebene verdeutlicht diese Fallstudie die Besonderheiten eines kleinen Familienbetriebes, der einerseits bereit ist, viele Ressourcen in die Ausbildung von Geflüchteten zu investieren – sowohl auf persönlicher als auch auf finanzieller Ebene –, andererseits jedoch Schwierigkeiten hat, geeignete Unterstützungsstrukturen zu identifizieren und zu aktivieren. So kann die wichtige Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Ansprache von ausbildungsbereiten Betrieben in Berlin staatlicherseits zu verbessern ist bzw. dass die Unternehmen gezielter mit entsprechenden Informationen versorgt werden müssen.

Im Hinblick auf die individuelle Ebene hat dieses Unternehmen bislang keine Erfahrungen im Betrieb selber, verweist jedoch mit Blick auf die vorliegenden Bewerbungen und Kontakte zu Geflüchteten auf ein gutes Maß an Sprachniveau und eine sehr gute Leistungsbereitschaft und Motivation. Probleme werden bei dieser Fallstudie v. a. im Hinblick auf die rechtliche Situation von Geflüchteten deutlich (insbesondere Aufenthaltsstatus), die im Falle dieses Unternehmens die Anstellung von Geflüchteten stark behindern.

### 4.2.5 Fallstudie 5 – Geflüchtete als Bereicherung

Unternehmen 5 ist ein kommunales Unternehmen, dessen Geschäftsgebiet sich über ganz Berlin erstreckt. Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet, befand sich das Unternehmen stets in staatlichem Besitz. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm das Unternehmen sowohl während des Wiederaufbaus der Stadt Berlin als auch mit der Wiedervereinigung der Stadt nach 1989 wichtige Aufgaben. Es beschäftigt aktuell über 600 Mitarbeiter\*innen, wovon knapp 30 Personen in unterschiedlichen Berufen ausgebildet werden. Die wirtschaftliche Lage wird als sehr gut beschrieben bzw. ist „täglich wachsend“. Mit dem Thema der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten beschäftigt sich das Unternehmen seit 2015 und hat in dieser Zeit verschiedene Maßnahmen ergriffen, die sowohl berlinweit als auch international Aufmerksamkeit erhalten haben. Das Unternehmen ist Teil des Netzwerkes „Wir zusammen – Integrations-Initiativen der deutschen Wirtschaft“.

#### *Maßnahmen und Engagement zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen*

Der Schwerpunkt der Maßnahmen dieses Unternehmens liegt auf der Ausbildung von Geflüchteten. Dafür wurde ein mehrstufiges Verfahren entwickelt. Das Unternehmen bietet einen Infotag für interessierte Geflüchtete an und beteiligt sich u. a. auch an Jobbörsen für Geflüchtete. Bei einer erfolgreichen Bewerbung werden die Kandidat\*innen zu einem Schnupperpraktikum eingeladen. Dieses dauert eine Woche und gibt Einblick in den Arbeitsalltag des Unternehmens. Im Anschluss durchlaufen die Bewerber\*innen ein 6- bis 12-monatiges Praktikum in Form einer Einstiegsqualifizierung. Diese Maßnahme, die auch bei den anderen Unternehmen zur Anwendung gekommen ist, setzt Sprachkenntnisse auf dem Niveau B1 voraus und wird von verschiedenen Weiterbildungen begleitet, z. B. von Sprachkursen, von Kursen in Wirtschafts- und Gesellschaftskunde sowie von Diversity-Kursen. Im Anschluss daran findet das Auswahlverfahren für die Ausbildungsplätze statt, für dessen Teilnahme ein Sprachniveau von B2 die Voraussetzung ist. Kommt anschließend ein Ausbildungsvertrag zustande, wird diese Ausbildung weiter von Sprachkursen begleitet.

Zum Zeitpunkt der Erhebung befinden sich sieben Geflüchtete in der Ausbildung, eine\*r in einer Einstiegsqualifizierung und nochmals ein\*e Geflüchtete\*r wird als Fachkraft im Unternehmen beschäftigt. Zusätzlich wurde eine Personalstelle geschaffen, die sich u. a. auch um die Integration der Maßnahmen im Unternehmen kümmert und auch direkt in die Weiterbildung der Geflüchteten eingebunden ist.

Weiterhin wurden verschiedene begleitende Maßnahmen entwickelt und implementiert, z. B. ein Mentorenprogramm und Patenschaften von Beschäftigten und Geflüchteten.

### *Analyse der Maßnahmen*

#### Betriebliche Merkmale

Ein wesentliches Merkmal dieser Fallstudie ist, dass die Integrationsmaßnahmen des Unternehmens tief in die Unternehmensstrukturen und -abläufe eingebettet werden, also nicht als externe Maßnahme neben dem eigentlichen Tagesgeschäft erfolgen, und dass die Teilnehmer\*innen der Maßnahmen von Anfang an im Arbeitsalltag mitlaufen. Während die vorgeschalteten Qualifizierungsmaßnahmen speziell für die Geflüchteten erarbeitet worden sind, unterscheidet sich die eigentliche Ausbildung nicht von den „normalen“ Ausbildungsformaten und wird lediglich um spezielle Lerninhalte und Kurse ergänzt. Nach Aussage in den Interviews ist das auch aus Sicht der Zielgruppe, der Geflüchteten, ein wichtiger und positiver Faktor:

„Das ist auch einer der großen Erfolgsfaktoren, dass das keine Sonderlocke ist. Sie sind betreuungsintensiv [...] Aber ansonsten durchlaufen sie die gleiche normale Ausbildung wie alle anderen auch. Was im Übrigen auch bei den Geflüchteten sehr gut ankommt. Wir haben hier manchmal Bewerbungsgespräche, wo explizit nachgefragt wird: ‚Ist das denn extra etwas für Geflüchtete oder komme ich da zuzusagen in die normale Ausbildung?‘“ (Unternehmen 5, Experteninterview 22).

Um die Integration von Geflüchteten in die Unternehmensabläufe zu gewährleisten, war es den Verantwortlichen – nach eigener Aussage – besonders wichtig, die *Beschäftigten im Unternehmen von Beginn an in die Maßnahmen mit einzubinden*. So wurden der Betriebsrat beteiligt und Informationsveranstaltungen durchgeführt, so dass man eine erfolgreiche Aktivierung unter den Beschäftigten erreichen konnte:

„Wir haben unsere Leute motiviert und im Intranet einen Aufruf gestartet und gesagt: ‚Wir machen ein Projekt mit Geflüchteten. Wir wissen noch nicht, was wir genau machen, und wir wissen auch noch nicht, was wir von euch brauchen. Wir wissen nur, dass das im Zweifel eure Freizeit ist. Wer macht mit?‘ Wir hatten eine sehr, sehr hohe Resonanz. Weil die gesagt haben: ‚Das finden wir cool und dann gucken wir mal, was wir hier gemeinsam auf die Reihe bringen‘“ (Unternehmen 5, Experteninterview 28).

In diesem Zitat wird auch deutlich, dass die Mitarbeiter\*innen schon sehr früh in die Integrationsbemühungen aktiv eingebunden wurden und ihnen auch später bei der Umsetzung eine aktive Rolle zukam. Dies wirkt dann

auch als „positiver Verstärker im Unternehmen“, indem mehr Mitarbeiter\*innen mit den Geflüchteten in Kontakt treten, d. h. „je mehr Leute mit ihnen in Kontakt kommen, desto schwerer wird es da, sich sozusagen dagegen zu positionieren“ (Unternehmen 5, Experteninterview 101).

Aus Sicht der interviewten Expert\*innen kam es somit auch sehr positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur im Allgemeinen. Konkret gibt es neben den praktika- oder ausbildungsbegleitenden Weiterbildungskursen für Sprache oder spezifische berufsbezogene Inhalte auch unternehmensübergreifende Sprachtandems und Patenschaften zwischen Auszubildenden unterschiedlicher Jahrgänge. Parallel zu diesen Maßnahmen setzt das Unternehmen auch interkulturelle Trainingskurse ein, sowohl für die Paten als auch für die Geflüchteten.

Neben dieser großen Bedeutung der unternehmensinternen Wirkung bei der Konzeptionierung und Umsetzung der Integrationsstrategie ergreift das Unternehmen auch Maßnahmen im Bereich des *Lobbyings*, um auf die Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten einzuwirken. So nimmt das Unternehmen an einem Netzwerk großer Unternehmen in Berlin teil, in dem nicht nur Erfahrungen und Ressourcen geteilt werden, sondern in dem auch auf Grundlage der Erfahrungen in diesen Unternehmen versucht wird, bestimmte Rahmenbedingungen über die politische Ebene zu verändern: Man versucht, Einfluss darauf zu nehmen, welche Qualität beispielsweise Sprachkursen in Berlin haben. „Vor allen Dingen tauschen wir uns aus. Wir wissen ganz gut, was läuft und was nicht läuft“ (Unternehmen 5, Experteninterview 19). Dabei spielt auch die Größe der Unternehmen in diesem Netzwerk eine wichtige Rolle, und „das ist dann der große Vorteil gegenüber einem kleinen Unternehmen, die das dann nicht haben. Das beschleunigt das ein oder andere. [...] Da hat man dann natürlich einen sehr positiven Einfluss auf die gesamte Geschichte“ (Unternehmen 5, Experteninterview 19). Die Größe erleichtert es dem Unternehmen also, die eigenen Themen an die entsprechenden Stellen innerhalb der Berliner Verwaltung und Politik zu adressieren.

Eine zentrale *Motivation* für das Engagement bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten ist nach Aussage der Interviewten, dass dieses Unternehmen „als kommunales Unternehmen [seine] Verantwortung wahren“ muss (Unternehmen 5, Experteninterview 11). Dabei sind Arbeit und Sprache zwei essenzielle Grundlagen für die Teilhabe an der Gesellschaft, und bei beiden Aspekten könne das Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten. Die Konstitution als kommunales Unternehmen spielt dabei eine wichtige Rolle, da man „zwar wirtschaftlich denken, aber nicht nur wirtschaftlich handeln“ muss (Unternehmen 5, Experteninterview 11). Dabei ist es dem Unternehmen wichtig, einen aktiven Beitrag zu leisten und dieses The-

ma nicht nur als „Spendenthema“ zu verstehen, sondern es als Teil der Unternehmensstrategie zu denken, „dass es am Ende des Tages, wenn ich es richtig einbinde, dann doch eine wirtschaftliche Komponente hat“ (Unternehmen 5, Experteninterview 11).

Aus Sicht des Unternehmens lohnt sich das Engagement für das Unternehmen dabei in mehrfacher Hinsicht (*Business Case*). Zum einen gibt es „Reputationsvorteile“, die sich positiv auf die eigene Attraktivität als Arbeitgeber auswirken. So hat das Unternehmen mittlerweile keine Probleme mehr, Bewerbungen von geeigneten Bewerber\*innen zu erhalten – auch bei nicht-geflüchteten Personen (Unternehmen 5, Experteninterview 32). Auch wirkt sich das positive Image auf die Zugänge zu Politik und Verwaltung aus, so dass eigene Themen zielgerichteter eingebracht werden können. Dabei geht es v. a. um die Kontakte in die Stellen der Bildungs- und Sozialpolitik des Landes Berlin, durch die u. a. Verbesserungen bei den Berufsschulen erreicht werden sollen (Unternehmen 5, Experteninterview 93). Nach eigener Einschätzung ist die sehr intensive Betreuungsarbeit einerseits mit hohen Kosten verbunden, andererseits jedoch „betriebswirtschaftlich am Ende des Tages sehr erfolgreich“ (Unternehmen 5, Experteninterview 15).

Einen großen Stellenwert nimmt bei diesem Unternehmen das Thema der *Unternehmenskultur* ein; *Diversity-Management*, also die Ausrichtung der Personalpolitik an der personellen und sozialen Vielfalt, ist seit vielen Jahren ein wichtiger Schwerpunkt der Unternehmenskultur. Nach Aussage der Interviewten ist dies ein Grund, weshalb die Implementierung von Integrationsmaßnahmen für Geflüchtete im Unternehmen sehr gut funktioniert hat, sowohl auf der Leitungsebene als auch auf der Ebene der Mitarbeiter\*innen. Aufgrund der langen Erfahrung waren beide Ebenen „ausreichend sensibilisiert“, und es war nach Aussage der Interviewten hilfreich,

„dass wir jetzt schon sehr viel mit Migrantinnen und Migranten gemacht haben – in der zweiten, dritten Generation. Wir haben in verschiedenen Programmen mitgearbeitet. Da war für uns jemand mit einem anderen kulturellen Hintergrund nicht ganz neu“ (Unternehmen 5, Experteninterview 30).

Insgesamt gibt es demnach im Unternehmen sowohl in der Personalabteilung das entsprechende Know-how an personalpolitischen Instrumenten zur Integration von Geflüchteten als auch auf Mitarbeiter\*innenebene die Bereitschaft zur Kooperation. Schließlich bestand auch auf der Leitungsebene die Bereitschaft, die Integrationsmaßnahmen strategisch zu unterstützen. Insgesamt „funktionierte es besser, wenn es von oben mitgetragen wird“ (Unternehmen 5, Experteninterview 104).



### Individuelle Merkmale

Die Erfahrungen des Unternehmens mit den Geflüchteten sind überwiegend positiv. Dabei werden ihre *Lebensumstände* als sehr schwierig beschrieben, was eine schnelle und erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt zwar nicht verhindert, aber eine Ausbildung „deutlich betreuungsintensiver“ gestaltet (Unternehmen 5, Experteninterview 15). Zu diesen Lebensumständen gehören etwa Aspekte wie die oftmals schwierigen familiären Umstände (mit oder ohne Familie), Schicksalsschläge und teils traumatische Fluchterfahrungen, das Ankommen in einer vollkommen fremden Gesellschaft und die Konfrontation mit einer neuen Sprache, verbunden mit einem unbekanntem Schul- und Ausbildungssystem. Aus Perspektive des Unternehmens ergibt sich dennoch „eine sehr positive Betreuung, da die Menschen hochmotiviert sind“ (Unternehmen 5, Experteninterview 15) und sich Geflüchtete oftmals gerade in dieser hohen *Motivation* von anderen Gruppen mit einem schwierigen Arbeitsmarktzugang unterscheiden.

Im Hinblick auf die *Qualifikation* der Geflüchteten ist es aus Sicht des Unternehmens wichtig, die unterschiedlichen Gruppen der Geflüchteten zu differenzieren. So erfordern jugendliche Geflüchtete ohne eine ausreichende Schulsozialisation andere Maßnahmen als geflüchtete Hochschulabsolventen oder Menschen mit Berufserfahrung. Da das Unternehmen Ausbildungen in Berufen mit unterschiedlichsten Anforderungen an das Bildungsniveau anbietet, bemüht es sich, „die Leute dort abzuholen, wo sie sprachlich und intellektuell stehen“ (Unternehmen 5, Experteninterview 24). Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt das Praktikum zur Erhebung der Qualifikation (vgl. Abschnitt betriebliche Maßnahmen in dieser Fallstudie). Mittlerweile erreicht das Unternehmen auch Bewerber\*innen, die bereits in Deutschland einen Schulabschluss erworben haben und nach bisheriger Erfahrung auch keine speziellen Integrationsmaßnahmen brauchen:

„Ich sage mal, dass diejenigen, die in Regelschulen sind, sich ganz normal wie alle anderen auch auf die Ausbildung bewerben. Das ist auch richtig und die nehmen wir auch ganz normal in den Prozess mit rein“ (Unternehmen 5, Experteninterview 32).

Kritisch ist das Unternehmen gegenüber der Anerkennungspraxis von einigen Berufsabschlüssen bei Geflüchteten, da vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung der spezifische deutsche Kontext der Berufe oftmals fehlt und diese dann nicht entsprechend ausgeübt werden können, so z. B. im Gesundheitsbereich. Fehlende Kenntnisse finden sich etwa bei unterschiedlichen DIN-Vorschriften oder administrativen Abläufen und lassen sich je nach Beruf nicht durch einzelne Weiterbildungsmodule beheben, sondern

erfordern langfristige Weiterbildungsmaßnahmen. Für Geflüchtete mit anerkannten Berufsabschlüssen gibt es dafür jedoch keine staatlichen Förderungen, und so ist es für Unternehmen schwierig, geeignete Weiterbildungsformate zu finden. Vor diesem Hintergrund wäre es bei einigen Berufen besser, die Berufsabschlüsse nicht vollständig anzuerkennen, so wie es etwa bei Ärzt\*innen der Fall ist. Diese Problematik trifft aber nicht auf alle Berufe zu, auszunehmen ist z. B. der IT-Sektor. Insgesamt musste das Unternehmen selber auch lernen, die im Ausland erworbenen Qualifikationen richtig einzuschätzen.

Auch in diesem Unternehmen werden ausreichende *Sprachkenntnisse* als ein zentraler Erfolgsfaktor der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten genannt. Auf Grundlage der bisherigen Erfahrung ist ein Sprachniveau von C1, mindestens jedoch B2, für einen erfolgreichen Ausbildungsverlauf notwendig. Nach Aussage der Interviewten kommt somit den Sprachkursen eine wichtige Bedeutung zu, da hier eine der zentralen Zugangsvoraussetzungen für unterschiedlichste Integrationsmaßnahmen vermittelt wird. Gleichzeitig wird von Seiten des Unternehmens insbesondere an den Integrationskursen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) Kritik geübt. Im Einzelnen bezieht sich diese Kritik auf die allgemeine Qualität der Sprachausbildung, die nicht gut sei, was u. a. an den zu großen Gruppen von bis zu 25 Teilnehmer\*innen liegt. Weiterhin wird kritisiert, dass es unterschiedliche asylrechtliche Regelungen auf Bundes- und Landesebene gibt, die bspw. dazu führen, dass Geflüchtete in Berlin eine Ausbildung beginnen könnten, jedoch keine Zulassung für die vom Bund geförderten Sprachkurse erhalten.

Neben den Sprachkursen spielt der weitere bzw. zusätzliche Spracherwerb im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle. Nach den Erfahrungen mit den ersten Teilnehmer\*innen hilft dabei auch das Einstiegspraktikum, denn „ab einem gewissen Niveau, lerne ich das nicht mehr in Sprachkursen, sondern beim Sprechen und beim Umgang“ (Unternehmen 5, Experteninterview 24). Dieses Lernen im Arbeitsalltag wird auch als wichtig betont, da das Unternehmen bereits die Erfahrung gemacht hat, dass Personen in Berlin in ihren sprachlichen Fähigkeiten auch wieder Rückschritte machen, wenn sie etwa in einem Umfeld leben, in dem eher in ihrer Heimatsprache gesprochen wird, während im Unternehmen selber aber „die Ansprüche an die Sprachkompetenz in der Ausbildung von Lehrjahr zu Lehrjahr anspruchsvoller werden“ (Unternehmen 5, Experteninterview 50).

Kontextuale Merkmale – Probleme, Potenziale und Verbesserungsvorschläge

*Probleme und Schwierigkeiten* sieht das Unternehmen v. a. in den Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten.

Im Konkreten betrifft die Kritik v. a. die als zu starr empfundenen und nicht dem Alltag entsprechenden Bildungs- und Ausbildungsverläufe von Geflüchteten, ferner die Förderrichtlinien bestimmter Maßnahmen sowie die Anerkennungspraxis bestimmter Berufsgruppen. Explizit verweisen die Interviewten darauf, dass vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung ein besonderer Fokus auf die Sprachkurse gelegt werden sollte. Auch sollten diese in kleinen Klassen stattfinden und Teil des Unterrichts in der Berufsschule sein (Unternehmen 5, Experteninterview 119). Grundsätzlich sollten die Übergänge von Schule und Ausbildung bei Geflüchteten stärker begleitet werden, d. h. die Geflüchteten sollten stärker unterstützt und „nicht einfach ins kalte Wasser geschmissen werden“ (Unternehmen 5, Experteninterview 61); so ließen sich die Abbruchquoten bei den Ausbildungen verringern, die Motivation der Geflüchteten würde gestärkt (vgl. grundsätzlich zum Übergang von der Schule in den Beruf Kühnel & Zifonun 2016). Ein weiteres Problem betrifft die durch die Arbeitsagentur geförderten Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen. Diese werden in der Regel nur bei Personen bis zu einem Alter von 25 Jahren gefördert, wodurch ältere, aber geeignete Geflüchtete außen vor bleiben (Unternehmen 5, Experteninterview 65-70). Für das Unternehmen von besonderer Bedeutung ist weiterhin das Problem der Anerkennung der Berufsabschlüsse von Geflüchteten. In dem konkreten Fall kommt es zur Anerkennung spezifischer Abschlüsse in einem stark nachgefragten Berufszweig. Aus Sicht des Unternehmens fehlen geeigneten Bewerber\*innen jedoch grundlegendes Wissen und Erfahrungswerte, um den Beruf in Deutschland und speziell in Berlin auszuüben. Aufgrund der erfolgten Anerkennung gibt es jedoch keine Möglichkeit der spezifischen Nachqualifizierung bzw. Weiterbildung (Unternehmen 5, Experteninterview 26, 30, 71). Aus diesem Grund wurde im Unternehmen bereits mindestens ein Arbeitsverhältnis wieder beendet. In einer Flexibilisierung dieser Fördermaßnahmen und Bestimmungen liegen aus Sicht des Unternehmens auch die wesentlichen *Verbesserungsvorschläge*.

Insgesamt besteht trotz guter Ansätze die Notwendigkeit, vorhandene Richtlinien des bestehenden Asyl- und Arbeitsrechts zu reformieren. Problematisch an dieser Situation ist, dass aus Sicht des Unternehmens das allgemeine Interesse an diesem Thema aktuell abnimmt, sowohl auf seiten der Politik als auch auf seiten der Unternehmen. Insofern ist in den letzten Jahren die Gelegenheit verpasst worden, sich dieses Themas anzunehmen und entsprechende Reformen in Angriff zu nehmen:

„Es ist nicht mehr so schick, nicht mehr so hip, sich um das Thema zu kümmern. Das heißt, man hat nicht mehr so einen „Verve“ und viele springen dann ab“ (Unternehmen 5, Experteninterview 113).

In der Fallanalyse konnten jedoch auch verschiedene *positive Aspekte* herausgearbeitet werden. Die Integration von Geflüchteten kann – nach Einschätzung der befragten Experten – Unternehmen dabei helfen, die „multikulturelle DNA“ der Gesellschaft in das Unternehmen zu holen und dadurch die kulturelle Vielfalt zu stärken (Unternehmen 5, Experteninterview 15). Eine erfolgreiche Integration von Geflüchteten hat für dieses Unternehmen demnach positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeiter\*innen. Dies hat wiederum „einen betriebswirtschaftlichen Mehrwert, weil stolze und zufriedene Mitarbeiter besser arbeiten“ (Unternehmen 5, Experteninterview, 19). In diesem Sinne bietet das Engagement für die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten für das Unternehmen auch positive Effekte für das Marketing, wobei aus den Interviews insbesondere drei Aspekte deutlich wurden: Es kommt es (1) zu einer positiven Wirkung auf die Arbeitgeberattraktivität, was sich u. a. in guten Bewerber\*innen zeigt, (2) zu einer sehr hohen Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter\*innen und (3) zu positiven Kontakten in die Politik und Verwaltung des Landes Berlins aufgrund der guten Berichterstattung.

### Zusammenfassung

Diese Fallstudie liefert Einblicke in ein großes kommunales Unternehmen, das sich sehr intensiv mit der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten beschäftigt und dabei auch aktives Lobbying betreibt, indem es versucht, auf die bestehenden Rahmenbedingungen und Abläufe Einfluss zu nehmen. Insgesamt treten bei dieser Fallstudie die beiden Merkmale Unternehmensgröße (großes Unternehmen) und Unternehmensverfasstheit (kommunales Unternehmen) als wichtige erklärende Faktoren hervor.

Bei den betrieblichen Merkmalen dieser Fallstudie fällt die bedeutende Rolle der Unternehmenskultur und des Diversity-Managements innerhalb der Personalpolitik auf – Bereiche, die nach Aussage des Unternehmens als wesentlicher Treiber der sehr positiv verlaufenden Integrationsmaßnahmen für Geflüchtete identifiziert werden können. Die Maßnahmen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie in das Unternehmen integriert sind, d. h. die Maßnahmen laufen nicht als separates Projekt nebenbei. Ein weiterer zentraler Punkt ist das Eigenverständnis als kommunales Unternehmen, aus dem beim Thema der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten eine besondere Verantwortung abgeleitet wird. Neben diesen normativen Überlegungen wurde jedoch auch mehrfach der betriebswirtschaftliche Nutzen

der Maßnahmen hervorgehoben, der sich insbesondere in den Bereichen der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeitermotivation ergibt.

Im Hinblick auf die individuellen Merkmale sieht das Unternehmen im Vergleich zu anderen am Arbeitsmarkt benachteiligten Gruppen in der Gruppe der Geflüchteten ein sehr hohes Maß an Leistungsbereitschaft und Motivation. Gleichzeitig wurde auch deutlich, dass sich die Förderbedarfe von Geflüchteten nicht vereinheitlichen lassen, da es sehr unterschiedliche Ausgangslagen gibt, je nachdem, welchen Bildungsstand und welche beruflichen Erfahrungen die einzelnen Personen aufweisen.

#### 4.2.6 Fallstudie 6 – Integration ohne Ausbildung

Das sechste Unternehmen ist das kleinste im Sample; es ist mit einer hauptamtlichen Teilzeitstelle sowie einer wechselnden Anzahl von Minijobbern im Dienstleistungssektor in Berlin tätig. Zum Zeitpunkt der Erhebung waren fünf Geflüchtete in Minijobs beschäftigt. Die wirtschaftliche Lage des noch jungen Unternehmens ist trotz vieler Aufträge aktuell „schwierig“, wobei die Interviewpartner von einem stetigen Wachstum ausgehen.

Das Unternehmen ist aus einer ehrenamtlichen Initiative hervorgegangen, um die in Berlin ankommenden Geflüchteten untereinander und mit der Berliner Bevölkerung zu vernetzen. Zunächst wurde das Unternehmen von mehreren ehrenamtlichen Mitarbeiter\*innen getragen, aktuell wird es von einer hauptamtlichen und einer ehrenamtlichen Person geführt.

#### *Maßnahmen und Engagement zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen*

Das Unternehmen wurde im Jahr 2016 gegründet, um Geflüchteten einen Zugang zum Arbeitsmarkt in Deutschland zu ermöglichen. Der Fokus der Maßnahmen liegt auf der Anstellung von Geflüchteten, wobei die aktuellen Minijobs in feste Vollzeitstellen umgewandelt werden sollen.

#### *Analyse der Maßnahmen*

##### Betriebliche Merkmale

Der Zugang zu den Geflüchteten erfolgt weitgehend über persönliche Kontakte und ein breites Netzwerk in Berlin, das bereits seit der ersten ehrenamtlichen Tätigkeit der Gründer\*innen besteht. Auf diesem Weg kommen regelmäßig Anfragen von interessierten Geflüchteten, oder es wird gezielt nach geeigneten Personen gefragt. Die eigentliche Auswahl erfolgt wiederum über persönliche Gespräche. Dabei wird deutlich, dass dieses kleine Unternehmen über keine Personalabteilung und keine spezielle Personalpo-

litik verfügt und folglich „alle alles machen“. Bisher fällt es dem Unternehmen nicht schwer, trotz hoher Fluktuation geeignetes Personal zu finden.

Im Hinblick auf die *Motive* wird bei dieser Fallstudie ein stark an normativen Überlegungen ausgerichtetes Handeln deutlich, das sich auch in der Unternehmenskultur widerspiegelt:

„Jetzt ist es irgendwie Alltag. Aber als wir damit begonnen haben, war das schon sehr bereichernd mit den Leuten zu arbeiten und zu sehen, wie null und nichtig unsere täglichen Probleme sind. Es war so, dass man von den eigenen Problemen eigentlich befreit war. Gleichzeitig war das wirklich für mich, weil ich aus dem Fachbereich komme, eine totale Bereicherung und ich habe jetzt auch für mich wahnsinnig viel gelernt“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 26).

Es ist den Gründer\*innen wichtig zu zeigen, dass Geflüchtete „eine Bereicherung für unsere Gesellschaft“ sind und keine Belastung; Deutschland, so die Auffassung, könne als Aufnahmeland viel von den geflüchteten Menschen lernen. Die Arbeitsmarktintegration ist dabei nach Ansicht der Interviewten sehr wichtig, um diesen Beitrag deutlich zu machen (Unternehmen 6, Experteninterview 109). So wird in diesem Unternehmen insgesamt großer Wert auf das soziale Miteinander gelegt, was anfangs dazu führte, dass die Beschäftigten auch oftmals ihre Familienangehörigen mit zur Arbeit brachten – teils aufgrund fehlender Kinderbetreuung oder deswegen, weil Ehepartner keine Beschäftigung „und somit Zeit“ hatten mitzuhelfen.

Das Unternehmen hat mit dem *Instrument der Minijobs* unterschiedliche Erfahrungen mit der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten gemacht. Einerseits ermöglichen Minijobs den Geflüchteten einen schnellen und niedrigschwelligen Einstieg in den Arbeitsmarkt mit all den damit verbundenen positiven „Begleiterscheinungen“ wie bspw. sozialer Anerkennung aufgrund einer Anstellung und dem Erhalt eines Status gegenüber Ämtern. Andererseits wurde in den Interviews auch von einer hohen Fluktuation berichtet. Für die Geflüchteten reicht das verdiente Geld demnach langfristig nicht aus, andere Beschäftigungsstellen werden mit der Zeit deutlich attraktiver. Auch für das Unternehmen selber sind mit den vielen personellen Wechseln ökonomische Unsicherheiten und ein erhöhter administrativer Aufwand verbunden. Gleichzeitig unterstützt das Unternehmen die Angestellten auch darin, eine Ausbildung oder eine Vollzeit anzunehmen, „um richtig ins System“ hereinzukommen, d. h. eine Wohnung zu finden etc. (Unternehmen 6, Experteninterview, 38). Erschwerend kommt bei Minijobs hinzu, dass das Gehalt mit den anderen sozialstaatlichen Leistungen verrechnet wird und die Geflüchtete deshalb hohe Abgaben zahlen müssen, wobei „sie keine Ahnung haben, was der Sozialstaat bedeutet“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 20), d. h. weshalb sie das Gehalt nicht behalten

dürfen. Erschwerend kam dabei hinzu, „dass es bei der Ausländerbehörde scheinbar keine fixen Regeln gibt, wieviel von der Unterstützung abgezogen wird“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 20). Dieser Umstand erschwert es dem Unternehmen wiederum, Personen einzustellen, ohne vorher die finanziellen Aspekte für die Geflüchteten klären zu können.

In der Fallanalyse wurde deutlich, dass die Mitarbeiter\*innen dieses Unternehmens auf verschiedene *berufsbegleitende und integrationsfördernde Maßnahmen* zurückgreifen können. Dies betrifft u. a. die Unterstützung bei der Wohnungssuche oder die Begleitung bei Behördengängen und die Hilfe beim Ausfüllen der Dokumente. Insgesamt gibt es einen sehr engen Kontakt zu den Geflüchteten, und „da fühlt man sich ja dann auch verantwortlich. Wir sind dann ihre ersten Ansprechpartner“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 52). Gleichzeitig veranstaltet das Unternehmen regelmäßig und ehrenamtlich Abende, „um Menschen ins Gespräch zu bringen, die sich sonst nur wenig zu sagen haben“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 120).

Bislang erhält das Unternehmen keine *finanzielle Unterstützung* durch öffentliche Förderinstrumente. Auch wenn daran ein grundsätzliches Interesse besteht, „haben wir uns da eigentlich nie so richtig schlaue gemacht“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 97), und die Fördermöglichkeiten richten sich in der Regel auf Ausbildungsplätze, die dieser Betrieb nicht anbieten kann bzw. darf. Sehr gute Erfahrungen hat das Unternehmen in der *Zusammenarbeit* mit der Agentur für Arbeit und ARRIVO gemacht (Unternehmen 6, Experteninterview 18). Dort wurde das Unternehmen immer schnell und hilfreich beraten; beide Organisationen haben das Unternehmen besonders in der Anfangszeit bei vielen rechtlichen Fragen gut unterstützt, was nach eigener Auskunft „dann wieder Auftrieb gegeben [hat]. Sonst ist es zu frustrierend, wenn man doch an solchen Dingen scheitert“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 120). Dies ist insofern wichtig, als sich das Unternehmen gerade zu Beginn insbesondere mit den asyl- und arbeitsrechtlichen Fragen nicht auskannte und insgesamt einen „ordentlichen Lernprozess“ durchlief. Dagegen ist der Kontakt zur Ausländerbehörde sehr schwierig, da es dem Unternehmen in mehreren Fällen nicht möglich war, mit den Sachbearbeiter\*innen in Kontakt zu treten (Unternehmen 6, Experteninterview, 20).

### Individuelle Merkmale

Für das Unternehmen spielt die *kulturelle Herkunft der Geflüchteten* im Arbeitsalltag eine große Rolle. So haben aus Sicht der Interviewten viele Geflüchtete anfangs einen Kulturschock durchlebt, der das Ankommen in Deutschland erschwert habe. Das war besonders bei der großen Anzahl an



Geflüchteten 2015 und 2016 der Fall. Dazu gehören Aspekte wie der erlaubte Umgang mit Alkohol in der Öffentlichkeit, die gesellschaftliche Rolle der Frau, die besonders zu Beginn des Unternehmens zu einigen Missverständnissen führte, wenn es etwa darum ging, Anweisungen von einer Frau zu erhalten und zu befolgen (Unternehmen 6, Experteninterview, 61).

Da das Unternehmen bei den Beschäftigten keine spezielle Qualifikation benötigt, spielten die Fragen von *Berufs- oder Schulabschlüssen* und deren Anerkennung keine Rolle. Für das Unternehmen ist es eher wichtig, Personen mit Erfahrung in diesem speziellen Berufsfeld zu finden; es „wurden nie Zeugnisse oder so etwas verlangt“ (Unternehmen 6, Experteninterview 64).

Auch im Hinblick auf die *sprachlichen Fähigkeiten* hat das Unternehmen keine konkreten Erwartungen an ein zertifiziertes Sprachniveau, konnte jedoch auch schon geeignete Personen trotz fehlender Sprachkenntnisse einstellen, wobei sich das Unternehmen sehr flexibel zeigt, „indem manches geht ohne Sprache, aber nicht alles“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 13). Aktuell werden auch Personen eingestellt, die ein Sprachniveau von A1 haben. Besonders in den Jahren 2015 und 2016 hat das Unternehmen auch Kontakte zu Geflüchteten gehabt, die keine Schullaufbahn absolviert hatten. Insgesamt bewerten die Interviewten die Sprache jedoch auch als eine zentrale Voraussetzung einer gelingenden Integration:

„Diese Sprachpraxis, wenn man zu der Frage von vorhin noch einmal geht, ist eine Grundvoraussetzung für langfristig, für Integration, das darf man ja auch nicht mehr sagen, Teilhabe, Partizipation. Da ist die Sprache notwendig“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 86).

Das Unternehmen hat die Mitarbeiter\*innen bisher immer als sehr motiviert und leistungsbereit erlebt, wenngleich es auch gerade am Anfang Schwierigkeiten mit Aspekten wie Pünktlichkeit und Genauigkeit gab. Besonders in den kleinen Strukturen dieses Unternehmens war es dabei nicht einfach, entsprechende Regeln aufzustellen. Bei den Geflüchteten selber beobachten die Gründer\*innen des Unternehmens dabei teilweise eine „bemerkenswerte“ *persönliche Entwicklung*, bspw. von Personen mit traumatischen Fluchterfahrungen, die sehr zurückgezogen waren und jetzt sehr selbstbewusst sind und fließend Deutsch sprechen.



### Probleme, Potenziale und Verbesserungsvorschläge

Auf Grundlage dieser Fallstudie konnten verschiedene Probleme, Potenziale und Lösungsvorschläge herausgearbeitet werden.

Die *Probleme* ergeben sich zu einem großen Teil aus der Größe des Unternehmens. Zwar kann das Unternehmen durch persönliches und ehrenamtliches Engagement viele fehlende Ressourcen kompensieren, z. B. bei der Mitarbeiterakquise. Trotzdem ergibt sich ein hoher Arbeitsaufwand bei der Klärung rechtlicher Fragen (13) oder hinsichtlich kultureller Aspekte der Personalpolitik. Auch führen die fehlenden personellen Ressourcen dazu, dass das Unternehmen sich nicht ausreichend über mögliche Förderinstrumente informieren kann, um sich die entsprechenden unterstützenden Ressourcen zu erschließen.

Bei den administrativen Rahmenbedingungen können einerseits positive Erfahrungen konstatiert werden, bspw. beim Kontakt mit der Arbeitsagentur oder mit dem vom Berliner Senat finanzierten Projekt ARRIVO; gleichzeitig wird allerdings auch auf schlechte Erfahrungen mit dem LAGE-SO verwiesen. Insgesamt hat sich jedoch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Berliner Behörden nach den Erfahrungen dieses Unternehmens „im Ganzen sehr vieles getan“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 24).

Vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrung auch mit anderen Geflüchteten ist es auch Sicht dieses Unternehmens wünschenswert, die bürokratischen Bestimmungen zu vereinfachen und abzubauen, bspw. bei der Anerkennung von Berufsabschlüssen (Unternehmen 6, Experteninterview, 62).

Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf den gesellschaftlichen Diskurs über Fluchtursachen. Aus Sicht der Unternehmensgründer\*innen ist die Unterscheidung zwischen Wirtschafts- und Kriegsflüchtlingen nicht zielführend, da Menschen auch aus wirtschaftlichen Gründen leiden und flüchten. Bei dieser Diskussion messen die Interviewten der Arbeitsmarktintegration einen wichtigen Stellenwert bei, um zu zeigen, dass „all diese Menschen kommen um etwas beizutragen und nicht um abzuschöpfen“ (Unternehmen 6, Experteninterview, 109).

### Zusammenfassung

Die sechste Fallstudie gibt Einblicke in ein kleines Unternehmen im Dienstleistungsbereich, das aus einer ehrenamtlichen Initiative heraus entstanden ist und Geflüchteten einen niedrigschwelligen Zugang zum Arbeitsmarkt in Berlin ermöglicht.

Im Hinblick auf die betrieblichen Merkmale ist besonders die stark an normativen Werten ausgerichtete Unternehmensstrategie herauszustellen. Es

ist ein zentrales Ziel des Unternehmens hervorzuheben, dass Geflüchtete als eine gesellschaftliche Bereicherung gesehen werden und einen wichtigen Beitrag für die gesellschaftliche Entwicklung leisten. Das sehr kleine Unternehmen verfügt über keine Personalabteilung. Entsprechend schwierig ist der Umgang mit bürokratischen Abläufen und asyl- wie arbeitsrechtlichen Fragen. Gleichzeitig verdeutlicht diese Fallstudie, dass durch persönlichen Einsatz auch von Ehrenamtlichen ein unterstützendes Netzwerk erschlossen werden kann. Die normativen Überzeugungen spiegeln sich auch in der Unternehmenskultur und den Integrationsbegleitenden Maßnahmen wider, wobei das Unternehmen die Mitarbeiter\*innen und Geflüchtete auch in Bereichen unterstützt, die nicht direkt den Arbeitsplatz betreffen, etwa bei Fragen wie dem Umgang mit Behörden.

Im Hinblick auf die individuellen Merkmale liefert diese Fallstudie Einblicke in ein Unternehmen, das Menschen auch mit einer geringen Qualifikation bzw. fehlenden Zeugnissen anstellt und auch bei den sprachlichen Voraussetzungen keine hohen Hürden setzt. Dabei werden individuelle Fähigkeiten in den Vordergrund gestellt.

#### 4.2.7 Fallübergreifende Analyse und Fazit

Die sechs organisationalen Fallstudien bilden den Kern der empirischen Analyse und vermitteln einen Einblick in die Handlungen, Wahrnehmungen und Deutungen von Unternehmen in Berlin bei der betrieblichen Integration von Geflüchteten. Das Sample erlaubt dabei eine Analyse der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in sehr unterschiedlichen Dimensionen, sowohl im Hinblick auf die integrierenden Unternehmen als auch auf die betrieblichen Integrationsmaßnahmen (vgl. Tabelle 2 für einen Überblick über die Fallstudien).

Tabelle 7: Übersicht Unternehmensfallstudien, eigene Darstellung. Quellen: Müller & Schmidt 2016b: 17; 131ff.; Tschkov 2016: 14ff.; Landes 2018

	Fallstudie 1	Fallstudie 2	Fallstudie 3	Fallstudie 4	Fallstudie 5	Fallstudie 6
	<b>Organisationale Bedingungen</b>					
Branche	Versorgungsunternehmen	Handwerk	Industrie	Handwerk	Versorgungsunternehmen	Dienstleistung
Verfasstheit	Kommunales Unternehmen	Familienunternehmen	Privater Konzern	Familienunternehmen	Kommunales Unternehmen	Kleinunternehmen
Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeiter:innen)	Großunternehmen (über 250)	Mittleres Unternehmen (über 49)	Großunternehmen (über 250)	Kleinunternehmen (unter 10)	Großunternehmen (über 250)	Kleinunternehmen (unter 10)
Personalpolitik	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Bedarf an Arbeitskräften	Ja, Facharbeiter	Ja, Fach- und Hilfsarbeiter	Ja, Facharbeiter	Ja, Fach- und Hilfsarbeiter	Ja, Facharbeiter	Ja, keine Anforderungen
Wirtschaftliche Situation	Sehr gut	Eher gut	Sehr gut	Sehr gut	Sehr gut	Eher schlecht
	<b>Integrationsmaßnahmen</b>					
Berufsvorbereitende Maßnahmen (Praktika, Sprachkurse, ...)	Praktikum, EQ, Sprachkurs	Praktikum, EQ	Praktikum, EQ, Sprachkurs	Praktikum	Praktikum, EQ, Sprachkurs	Nein
Duale Ausbildung/ Studium	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Beschäftigung	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Weiterbildung	Ja	Ja	Ja	k.A.	Ja	Nein
On-Top / integriert	On-Top	Integriert	Beides	Integriert	Integriert	Integriert
	<b>Gesellschaftliche Verantwortung</b>					
Teil der CSR Strategie	Ja	Ja	Ja	k. A.	Nein	Nein
Zentrales Motiv	Business Case	Business & Social Case	Business & Social Case	Business Case	Business & Social Case	Business Case
Sonst. Unterstützung	Nein	Nein	Ja	k. A.	Ja	Ja

Im Folgenden werden die empirischen Befunde der Einzelfallstudien zusammengeführt und fallübergreifend sowie themenspezifisch komparativ analysiert. Dem Analyseschema der Einzelfallstudien folgend, stehen dabei zunächst die betrieblichen Merkmale, dann die individuellen Merkmale und abschließend die aus den Fallanalysen abgeleiteten Probleme, Potenziale und Herausforderungen im Vordergrund.

### Betriebliche Merkmale

Die fallübergreifende Analyse der betrieblichen Merkmale erfolgt entlang von fünf Fragen:

- (1) Mit welchen Instrumenten fördern Unternehmen die betriebliche Integration von Geflüchteten?
- (2) Wie setzen Unternehmen diese Maßnahmen zur betrieblichen Integration um?
- (3) Mit welcher Motivation betreiben die Unternehmen Maßnahmen der betrieblichen Integration?
- (4) Welchen Einfluss hat die Unternehmensgröße auf die Maßnahmen zur betrieblichen Integration?
- (5) Welchen Einfluss hat die Eigentümerstruktur auf die Maßnahmen zur betrieblichen Integration?

- (1) Mit welchen Instrumenten fördern Unternehmen die betriebliche Integration von Geflüchteten?

Unternehmen stehen zur betrieblichen Integration von Geflüchteten unterschiedliche *Instrumente* zur Verfügung. Dazu gehören Praktika, Einstiegsqualifizierungen und Festanstellungen (befristet oder unbefristet). Die Mehrheit der sechs untersuchten Unternehmen legt den Schwerpunkt der Integrationsmaßnahmen auf die *betriebliche Ausbildung*, wenngleich auch weitere Formen der Beschäftigung zur Anwendung kommen, bspw. Anstellungen als Hilfsarbeiter (siehe Fallstudie 2, 6 und teilweise auch 4) oder Festanstellungen als Fachkraft (siehe Fallstudie 1) – in beiden Fällen zusätzlich zu den geschaffenen Ausbildungsplätzen. Lediglich ein Unternehmen ist nicht als Ausbildungsbetrieb zugelassen und bildet folglich auch nicht aus (Fallstudie 6). Dies deckt sich auch mit den empirischen Erkenntnissen anderer Studien, wonach ein direkter Einstieg im Rahmen einer Festanstellung in ein Unternehmen für Geflüchtete eher die Ausnahme bildet und der Schwerpunkt der Maßnahmen auf der Ausbildung liegt (vgl. Müller & Schmidt 2016b: 138; Koos et al. 2019: 6; Struck 2019: 19; Tachkov 2016: 13; Bergsgang 2019).

Die hier aufgezeigten Fallstudien veranschaulichen damit ein breites Spektrum an Zugängen zum Arbeitsmarkt. Wir sehen in Fallstudie 2 und 6 (und teilweise 4) Unternehmen, die Geflüchtete auch ungelernt beschäftigen und damit einen niedrigschwelligen Einstieg in den Arbeitsmarkt gewährleisten, wenngleich besonders die Fallstudie 6 verdeutlicht, dass entsprechende Stellen oftmals mit einer prekären Beschäftigung einhergehen, samt den damit verbundenen Schwierigkeiten. Die Fallstudien 1 und 5 zeigen, dass der Arbeits- und Fachkräftemangel auch dazu führt, dass gelernte Geflüchtete eine Anstellung finden können, die ihrer Qualifikation entspricht. Dieser Weg ist jedoch in der Regel schwierig, da der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse in Deutschland hohe Hürden gesetzt sind (vgl. Struck 2019: 14). In vielen Berufen ist diese Anerkennung jedoch Voraussetzung, um die Berufe ausüben zu können. Eine Ausbildung ermöglicht Geflüchteten – ob mit oder ohne Berufserfahrung – somit den Zugang zu hochqualifizierten Berufen (vgl. Bergseng 2019) und führt damit auch zu positiven volkswirtschaftlichen Effekten.

Die Unternehmen leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Berlin.

Ebenfalls ähneln sich die Integrationsmaßnahmen darin, dass bei vier der sechs Unternehmen ein Praktikum der Ausbildung vorgeschaltet ist (außer Fallstudien 4 und 6), in der Regel in Form einer Einstiegsqualifizierung. Im Rahmen dieser Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen erhalten die Teilnehmer\*innen einen Einblick in die unterschiedlichen Ausbildungsberufe, zusätzliche Kurse mit fachlichen Inhalten und insbesondere auch Sprachkurse. Dieses Einstiegspraktikum dient den Unternehmen mehrheitlich auch als Teil des Auswahlprozesses. Auch dieser Befund wird durch weitere Studien bestätigt (vgl. exemplarisch Müller & Schmidt 2016b: 29, 2016a: 7); ein wesentlicher Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass sich Unternehmen und Bewerber\*innen gegenseitig kennenlernen können, bevor ein Arbeitsvertrag unterschrieben wird. Dadurch wird ein Praktikum als ein geeignetes Instrument angesehen, die Bereitschaft von Unternehmen bei der Integration von Geflüchteten zu fördern.

Mit Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen schaffen Unternehmen eine zentrale Voraussetzung für die Partizipation der Geflüchteten am deutschen Arbeitsmarkt. Die Betriebe nehmen damit eine Rolle ein, die klassischerweise Bildungseinrichtungen innehaben – die Gestaltung des biografischen Übergangs in den Beruf (vgl. Kühnel & Zifonun 2016). Die Fallstudien 1 und 3 verdeutlichen diesen „Strukturwandel des Übergangssystems“ (Kühnel 2019: 29ff): In Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen werden Lerninhalte vermittelt, die den Teilnehmer\*innen neben Ausbildungsinhalten, die auf das Unternehmen zugeschnitten sind, auch Wissen über das deutsche Aus-

bildungssystem im Allgemeinen sowie klassische Lerninhalte wie Sprachbeherrschung vermitteln. Ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Praktika besteht darin, dass diese nicht durch Schulen begleitet werden, sondern durch Unternehmen. Bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten adressieren Unternehmen dabei zwei zentrale Herausforderungen: erstens „getting the migrants informed about VET [Anm.: VET steht für vocational and educational training, d. h. der Dualen Ausbildung]“ und „getting them ready to benefit from an upper secondary VET programme“ (vgl. Bergseng 2019: 8).

(2) Wie setzen Unternehmen die Maßnahmen zur betrieblichen Integration um?

Auch wenn sich die verschiedenen Arten der Maßnahmen über die Fallstudien hinweg stark ähneln, zeigt die fallübergreifende Analyse auch zahlreiche Unterschiede in der Art und Weise, wie Unternehmen die einzelnen Maßnahmen in die betrieblichen Abläufe konkret implementieren.

Im Folgenden werden diese Unterschiede zunächst kurz beschrieben und anschließend näher beleuchtet. Demnach zeigt der Vergleich der sechs Fallstudien, dass lediglich ein Unternehmen die Maßnahmen zur betrieblichen Integration on top organisiert hat, konkret in Form von *gesonderten Ausbildungsklassen* (siehe Fallstudie 1). In den einzelnen Fallstudien werden zudem unterschiedliche Handlungspraktiken deutlich, welche die betrieblichen Integrationsmaßnahmen begleiten und unterstützen sollen. So haben die Unternehmen in Fallstudie 1 und 5 eine *eigene Personalstelle* zur Unterstützung der betrieblichen Integration geschaffen. Das Unternehmen aus Fallstudie 1 zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es bei der Umsetzung der betrieblichen Integrationsmaßnahmen auf eine enge *Zusammenarbeit mit einem externen gemeinnützigen Bildungsträger* setzt. Die Fallstudien 3, 5 und 6 haben einen expliziten Fokus auf der *Unterstützung ehrenamtlichen Engagements* bei der Integration von Geflüchteten, und das über die eigene betriebliche Integration hinaus, teilweise auch im Bereich *Spendenwesen*. Es finden sich jedoch auch bei den Fallstudien 1, 2 und 4 entsprechende Ansätze. Nicht zuletzt zeichnen sich die Fallstudien 2, 3 und 5 durch explizite *Lobbying*-Maßnahmen aus, die darauf abzielen, die Rahmenbedingungen für die betriebliche Integration förderlich zu gestalten.

Die vorliegende Analyse verdeutlicht v. a. zwei Aspekte im Hinblick auf die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. Zum einen zeigt sich ein hoher Ressourceneinsatz der Unternehmen für die betriebliche Integration, zum anderen wird deutlich, dass die Maßnahmen direkt in die Betriebe hineinwirken und innerhalb bestehender Strukturen verankert sind. Während

die konkreten Erwartungen und Motive für dieses Engagement an späterer Stelle näher betrachtet werden, ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass diese Befunde auf eine *Weiterentwicklung und Erweiterung* der betrieblichen Integrationsmaßnahmen hindeuten, gegenüber den Befunden von frühen Studien zu betrieblichen Integrationsmaßnahmen (vgl. Müller & Schmidt 2016a: 6; Müller & Schmidt 2016b: 130ff; Tachkov 2016: 24-29). Während zu Beginn des starken Zuzugs von Geflüchteten nach Deutschland im Jahr 2015 Maßnahmen im Vordergrund standen, die auf eine Unterstützung der allgemeinen gesellschaftlichen Integrationsmaßnahmen abzielen, etwa durch Spenden und durch die Unterstützung gemeinnütziger Initiativen und Organisationen, lag in der Folge der Schwerpunkt auf Ausbildungs- und Berufsvorbereitungsmaßnahmen. Für die Geflüchteten bedeutet dies u. a. Sprachkurse, Berufspraktika, kulturelle Trainings und inhaltliche Weiterbildungskurse zum deutschen Arbeitsmarkt; für die Unternehmen bedeutet dies u. a. Weiterbildungen zu betrieblichen Integrationsmaßnahmen. In der darauffolgenden Phase sind viele der Teilnehmer\*innen der vorbereiteten Maßnahmen in Beschäftigungsverhältnisse gelangt, z. B. in Form von beruflichen Ausbildungsstellen. Dabei bleibt das Engagement auf den anderen Ebenen bestehen, sowohl bei den Zeit-, Sach- und Geldspenden an gesellschaftliche Initiativen und Organisationen (siehe Fallstudien 3, 5, 6) als auch bei berufs- und ausbildungsvorbereitenden Maßnahmen (siehe Fallstudien 1, 2, 3, 5). Es kommen jedoch Maßnahmen der konkreten Beschäftigung hinzu. Diese zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass diese nicht mehr als „on top“-Maßnahmen konzipiert und durchgeführt werden; die Geflüchteten durchlaufen vielmehr die gleichen Ausbildungen in den Unternehmen wie deutsche Auszubildende. Die Fallstudien verdeutlichen damit, wie Geflüchteten der Weg in den deutschen Arbeitsmarkt gelungen ist.

Eine weitere Besonderheit zeigt sich darin, dass einzelne Unternehmen sich aktiv darum bemühen, die Rahmenbedingungen für betriebliche Integrationsmaßnahmen förderlich zu gestalten (siehe Fallstudien 3, 5, 6). Es geht dabei insbesondere um administrative und rechtliche Aspekte wie den Zugang zu Sprachkursen. In diesem Sinne treten Unternehmen hier auch in ihrer Rolle als gesellschaftliche Akteure in Erscheinung; in dieser Rolle gehen sie über ihre wirtschaftliche Rolle und Bedeutung hinaus. Dies verdeutlicht die gesellschaftlichen Bezüge, die Unternehmen immer auch aufweisen (vgl. dazu Gibson-Kunze 2020). Die Unternehmen treten zudem auch als Multiplikatoren auf, die ihr gewonnenes Erfahrungswissen in die gesellschaftliche Entwicklung einfließen lassen, sich also beispielsweise mit anderen Akteuren (Unternehmen und Behörden) austauschen.

Im Hinblick auf die Institutionalisierung der entsprechenden Maßnahmen und die Repräsentation innerhalb der Unternehmensstrukturen findet

sich ein deutlicher Unterschied entlang der Unternehmensgröße. Während in den großen Unternehmen in den Fallstudien 1, 3 und 5 die Maßnahmen von den Personalabteilungen bearbeitet werden (teilweise durch eigene Personalstellen, siehe Fallstudien 1 und 5), können die kleinen und mittleren Unternehmen nicht auf entsprechende Ressourcen zurückgreifen. In den Personalabteilungen bündelt sich nicht nur das Know-how, d. h. das spezifische Wissen um die rechtlichen, administrativen und ggfs. auch sozialpsychologischen Aspekte der betrieblichen Integration von Geflüchteten. Insbesondere die Fallstudien mit den kleineren Unternehmen (siehe Fallstudien 2, 4, 6) verdeutlichen auch, wie viele zusätzliche zeitliche Ressourcen zur Erschließung der notwendigen Wissensbestände notwendig sind. Nicht zuletzt – und auch das ist in allen Fallstudien deutlich geworden – sind Maßnahmen zur betrieblichen Integration für die Unternehmen mit einem erheblichen Mehraufwand in Form von Arbeitszeit und weiteren Ressourcen verbunden. Dieser Aspekt spiegelt sich auch beim Thema Recruiting bzw. bei der Akquise der Teilnehmer\*innen wider, wobei die großen Unternehmen (siehe Fallstudien 1, 3, 5) auf etablierte Verfahren zurückgreifen können und auch aufgrund des größeren Bekanntheitsgrades von weniger Schwierigkeiten berichten, geeignete Bewerber\*innen zu erhalten, als dies bei kleinen Unternehmen der Fall ist; dies verdeutlicht insbesondere Fallstudie 4, wo dies gar nicht gelingt. Die Bedeutung der Unternehmensgröße wird weiter unten noch einmal ausführlicher betrachtet (siehe Frage 4).

### (3) Mit welcher Motivation betreiben die Unternehmen Maßnahmen der betrieblichen Integration?

Die vorliegende Studie zeigt, dass Unternehmen die Maßnahmen zur betrieblichen Integration mit einem teils erheblichen Aufwand betreiben. Das beinhaltet beispielweise zusätzliche Personalstellen zur Koordinierung und Unterstützung der Maßnahmen (siehe Fallstudien 1 und 5), zusätzliche Ausbildungsklassen oder Ausbildungsstellen (siehe Fallstudien 1, 3, 5) und in allen Fällen einen zusätzlichen Ressourceneinsatz, der „sich ökonomisch nicht abbilden lässt“ (siehe Fallstudie 2).

Wie rechtfertigen die Unternehmen diesen Einsatz? Und mit welcher Motivation engagieren sie sich? In den Fallstudien finden sich sowohl ökonomische als auch normative Begründungsmuster.<sup>11</sup> In der Analyse zeigt sich, dass bei den Fallstudien 1, 2 und 4 der Business Case, d. h. strategisch-betriebswirtschaftliche Nutzenkalküle überwiegen, die sich insbesondere

11 Für eine ausführliche und kritische Auseinandersetzung mit dem „Business Case“ und dem „Social Case“ vgl. Poltera *et al.* 2018: 130f.



durch den Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel ergeben. Bei diesen Fallstudien dient ein wohlbegründetes Eigeninteresse als Begründung. Gleichzeitig zeigt die Fallstudie 6, dass Unternehmen ihren Einsatz auch als eigene Verantwortungsübernahme wahrnehmen können und in der Beschäftigung von Geflüchteten einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration von Geflüchteten sehen. Hier steht der Social Case im Vordergrund. Die Fallstudien 3 und 5 stehen für ein Engagement, das beide Nutzererwartung ähnlich gewichtet. Natürlich kommt es in allen Fällen auch zu Überschneidungen, und in keiner Fallstudie findet sich ausschließlich nur ein Begründungsmuster.<sup>12</sup> Auffällig ist u. a., dass die großen Unternehmen alle auch über den eigenen Bedarf hinweg ausbilden (siehe Fallstudien 1, 3, 5), ein Befund, der sich auch in anderen Studien wiederfindet (vgl. Müller & Schmidt 2016b: 129).

Mit der Integration von Geflüchteten kommen Unternehmen mit einer in Teilen sehr intensiv und kontrovers geführten öffentlichen Debatte in Berührung. In den Fallstudien wurde dieser Punkt immer wieder thematisiert, und den Unternehmen ist auch durchaus bewusst, dass das eigene Handeln auch eine symbolische Bedeutung hat und durch eine erfolgreiche Integration von Geflüchteten auch ein „Statement zu der gesellschaftlichen Aufgabe“ gesetzt wird (siehe Fallstudie 2).

Von besonderer Bedeutung hat sich dabei der Aspekt der *Unternehmenskultur* gezeigt. So haben alle hier untersuchten Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung eine explizit an Diversität ausgerichtete Personalpolitik bzw. sind in ihrer Unternehmenskultur von einer großen Offenheit geprägt. Als ein Grund dafür wird auch der Standort Berlin mit seiner bereits sehr heterogenen Stadtgesellschaft angeführt (siehe insbesondere Fallstudie 5). Auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen beschreiben etwa vier der Unternehmen, wie stark sie von der Diversität in der eigenen Belegschaft profitieren (siehe Fallstudien 2, 3, 5, 6) und wie sehr sie dies auch als Nutzen im Hinblick auf ihre Arbeitgeberattraktivität ansehen (siehe insbesondere Fallstudie 3 und 5). Die Bedeutung einer entsprechenden Personalpolitik hat etwa auch Andreas Landes in seiner Studie zur Integration von Geflüchteten in KMU hervorgehoben und als einen wichtigen Faktor für erfolgreiche Integration in Betrieben identifiziert (vgl. Landes 2016: 212).

---

12 Vgl. dazu auch die Überlegungen zur Unternehmensethik in Kapitel 2.5.1. in diesem Buch.

(4) Welchen Einfluss hat die Unternehmensgröße auf die Maßnahmen zur betrieblichen Integration?

Auf Grundlage der sechs Fallstudien kann die Unternehmensgröße als ein wesentlicher Faktor dafür identifiziert werden, wie Unternehmen die Integration von Geflüchteten im Unternehmen umsetzen. Dies gilt in mehrfacher Hinsicht. Die Fallstudien unterscheiden sich dabei in ihrem Institutionalierungsgrad: Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die Komplexität der Maßnahmen. Die Größe hat bei den hier analysierten Fallstudien Einfluss auf die Ressourcenausstattung, auf die Personalpolitik und auf das Know-how und die Erfahrung im Umgang mit Geflüchteten. Bei allen großen Unternehmen (siehe Fallstudien 1, 3, 5) werden die Maßnahmen durch eine Personalabteilung geplant und umgesetzt; diese hat die entsprechenden personellen Ressourcen, sich mit neuen Situationen und neue Fragestellungen intensiv auseinanderzusetzen. Dabei profitieren die Personalabteilungen von vorhandenem Wissen, z. B. bei der Integration von Gruppen, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind, und können die Maßnahmen zur betrieblichen Integration gezielt anpassen (siehe Fallstudie 1). Die zur Verfügung stehenden Ressourcen ermöglichen es großen Unternehmen nicht zuletzt auch, über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden, wie sich dies bei den Fallstudien 2, 4 und 6 zeigt und wie es auch in anderen Studien konstatiert wurde (vgl. Müller & Schmidt 2016b: 129). Große Strukturen bieten Geflüchteten den Vorteil einer größeren Planungssicherheit der eigenen Erwerbsbiografie. Gleichzeitig zeigen die Fallstudien der großen Unternehmen (siehe Fallstudien 1, 3, 5), dass diese auch interne Möglichkeiten der individuellen Betreuung haben, etwa in den Bereichen Gesundheit, Soziales und Fachlich.

Die folgenden Zitate verdeutlichen, dass sich die Unternehmen des Vorteils der Größe durchaus bewusst sind:

„Nur weil ich halt wieder Kapazitäten habe und ich an einem Netzwerk teilnehme, wo viele Unternehmen drinsitzen. Aber man kann wirklich sagen, dass das die großen Unternehmen sind, die sich das leisten können. Da ist kein Ein-Mann-Betrieb dabei. [...] Alle anderen, die wirklich selber arbeiten müssen und die Aufträge erledigen müssen, haben keine Zeit dafür“ (Unternehmen 1, Experteninterview 2, 41).

„Viele Kleinbetriebe können sich keinen zusätzlichen Deutschunterricht für ihre Leute leisten“ (Unternehmen 3, Experteninterview 1, 42).

Die Größe des Unternehmens hat dabei keinen Einfluss auf die Qualität der Beschäftigungsmaßnahmen. Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Unter-

nehmensgröße, und damit verbundene Ressourcen, kein notwendiger und ausschlaggebender Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung betrieblicher Integrationsmaßnahmen ist. Insbesondere Fallstudie 2 hat gezeigt, dass KMU diese fehlenden Ressourcen durch ein externes Unterstützungsnetzwerk substituieren können. So können auch vergleichbare Unterstützungsleistungen angeboten werden, in der Regel jedoch durch Hinzunahme externer Partner oder durch das individuelle Engagement der Geschäftsleitung. Dabei gibt es keine ad-hoc-Lösungen, sondern diese müssen im Einzelfall gefunden werden. Ein Beispiel dafür findet sich in der gescheiterten Ausbildung in Fallstudie 2, die dennoch in einer Anstellung (als Hilfsarbeiter\*in) gemündet ist. Anders zeigt es sich etwa bei Fallstudie 4, wo es trotz hoher Motivation und Engagement der Unternehmensinhaber\*innen nicht gelungen ist, sich das entsprechende Know-how zu erschließen, wohingegen das Unternehmen in Fallstudie 2 sich ein unterstützendes Netzwerk aufbauen konnte. Für KMU ist es schwierig, den erhöhten Arbeitsaufwand personell aufzufangen:

„Es ist für die kleinen Unternehmen ganz schwierig, wenn sie mit diesem Thema allein gelassen werden, weil es in der Regel mehr Arbeit macht. Die haben schon oft die Azubi, ich sage mal, nebenherlaufen lassen. Das, was wir hier auch strukturell abbilden können, weil wir eine gewisse Größe haben, das kann ein kleines Unternehmen mit einem oder zwei Azubis nicht. Wenn die einmal festgestellt haben, dass das bei einem Geflüchteten kein Selbstläufer ist, weil man den vielleicht hätte begleiten müssen, weil man ihm vielleicht mal helfen müsste bei irgendeinem Amt vorzusprechen, oder, oder, oder, dann sagen die: ‚Vielleicht nehme ich doch wieder einen deutschen Bewerber‘“ (Unternehmen 5, Experteninterview, 113).

Gleichzeitig verdeutlichen die Fallstudien 4 und 6, dass Geflüchtete gerade in kleinen Strukturen die Möglichkeit haben, sehr schnell mit der Welt außerhalb der Unternehmen in Kontakt zu kommen und von den persönlichen Kontakten und individuellen Unterstützungsstrukturen profitieren zu können. Dieser Aspekt durchlässiger Grenzen zwischen Organisation und Umwelt bei KMUs hebt auch Landes in seiner Studie hervor (vgl. Landes 2016: 150).

(5) Welchen Einfluss hat die Eigentümerstruktur auf die Maßnahmen zur betrieblichen Integration?

Eine forschungsleitende Annahme war, dass die Eigentümerstruktur von Unternehmen einen Einfluss auf die Deutungs- und Handlungsmuster im Umgang mit der betrieblichen Integration von Geflüchteten haben, dass also die gesellschaftspolitischen Dimensionen der Arbeitsmarktintegration

von Geflüchteten bei kommunalen Unternehmen stärker akzentuiert sind als bei privaten Unternehmen und dass Kommunen auf das Handeln von kommunalen Unternehmen Einfluss nehmen.

Auf der Grundlage der vorliegenden Fallstudien zeigt sich, dass kommunale Anteilseigner durchaus die Maßnahmen zur betrieblichen Integration aktiv unterstützen und auch erwarten. Dabei kann auf den „Masterplan für Integration und Sicherheit“ des Berliner Senats verwiesen werden (vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018a), der der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten eine große Bedeutung beimisst und Maßnahmen zur Ausbildungsintegrationen einer schnellen Arbeitsintegration den Vorzug gibt (vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018a: 43f.). Gleichzeitig zeigte die Analyse, dass die untersuchten kommunalen Unternehmen von einem Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung und Umsetzung der betrieblichen Integrationsmaßnahmen berichten, da die Unternehmen „zwar wirtschaftlich denken, aber nicht nur wirtschaftlich handeln“ müssen (Unternehmen 5, Experteninterview, 11), und die betrieblichen Integrationsmaßnahmen keinen ökonomischen Sachzwängen unterliegen. Auch haben kommunale Unternehmen in vielen administrativen Angelegenheiten einen direkteren Zugang zur Verwaltung und zu Behörden in Berlin und können Fragen „auch auf direktem Wege klären“. Insgesamt verdeutlichen die Fallstudien jedoch, dass eine kommunale Eigentümerstruktur eine hinreichende, jedoch keine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung betrieblicher Integrationsmaßnahmen ist, wie das umfassende Engagement der privaten Unternehmen zeigt; insbesondere Fallstudie 3 weist nach, dass auch private Unternehmen einen großen Handlungsspielraum haben können.

Als zentral hat sich herausgestellt, dass die betrieblichen Integrationsmaßnahmen von allen Ebenen im Unternehmen, von Unternehmensleitung und Belegschaft, mitgetragen und unterstützt werden, wie insbesondere die Fallstudie 3 verdeutlicht (vgl. auch Müller & Schmidt 2016b: 130f.). Die Unterstützung seitens der Unternehmensleitung geht in der Regel mit den notwendigen Ressourcen und Aufwendungen einher, und die Unterstützung durch die Belegschaft ist notwendig, damit die betrieblichen Integrationsmaßnahmen im Unternehmen auch akzeptiert werden.

### Individuelle Merkmale

Vor dem Hintergrund der sechs Fallstudien können Schlussfolgerungen darüber gezogen werden, welche Erfahrungen die Unternehmen bei der betrieblichen Integration von Geflüchteten gemacht haben.

Die hier vorgestellten Fallstudien zeigen Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration für eine sehr heterogene Klientel der Geflüchteten. Die Mehrheit der vorgestellten Fallstudien zielt mit den Maßnahmen zur betrieblichen Integration hauptsächlich auf die klassische Berufsausbildung ab und adressiert damit vornehmlich junge bis mittelalte Geflüchtete mit einem Schulabschluss und ggfs. ersten Berufserfahrungen (siehe Fallstudien 1, 2, 3, 4, 5). Die Teilnehmer\*innen dieser Maßnahmen sind in der Regel zwischen 14 und 35 Jahre alt. Gleichzeitig finden sich auch Beispiele für die Beschäftigung von älteren Geflüchteten als Fach- oder Hilfsarbeiter (siehe Fallstudien 2 und 4) oder in Form von geringfügig Beschäftigten (siehe Fallstudie 6).

Die Unternehmensperspektive auf diese sehr heterogene Gruppe an Geflüchteten wird im Folgenden anhand von vier Punkten näher beleuchtet: (1) Motivation der Geflüchteten, (2) Qualifikation (und Sprache), (3) Bedeutung der Lebensumstände der Teilnehmer\*innen sowie (4) die Frage der rechtlichen Anerkennung.

In der vorliegenden Untersuchung ist auffällig, dass sich die Erfahrungen der Unternehmen im Hinblick auf die *Motivation* der geflüchteten Teilnehmer\*innen weitgehend gleichen. Über alle Fallstudien hinweg berichten die Unternehmen von sehr motivierten Teilnehmer\*innen mit einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft, die oftmals weit über der vergleichbarer deutscher Bewerber\*innen liegt. Dies kann an guten Auswahlprozessen in den Unternehmen liegen, an guten Vorbereitungsmaßnahmen für die Geflüchteten, aber auch – wie es in den Fallstudien mehrfach deutlich wurde – an den guten Bedingungen in den Unternehmen und den Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt. Die befragten Expert\*innen berichten, dass die Aussicht auf eine dauerhafte Aufenthaltserlaubnis bei erfolgreicher Arbeitsmarktintegration sehr motivierend wirkt. Die hohe Leistungsbereitschaft und Motivation haben nach Aussage der befragten Expert\*innen sich auch sehr positiv auf die Stimmung im Unternehmen ausgewirkt (siehe insbesondere Fallstudien 2 und 5) und gerade auch im Vorfeld kritische Perspektiven im Unternehmen hin zum Positiven gewandelt (siehe insbesondere Fallstudie 3).

Bezüglich der *Qualifikation* der Teilnehmer\*innen ergibt sich bei den Fallstudien ein uneinheitliches Bild, wobei besonders die fachlichen und sprachlichen Fähigkeiten von Bedeutung sind. Im Hinblick auf die fachlichen Eignungen setzen drei der sechs Fallstudien mindestens einen Schulabschluss voraus, damit eine Teilnahme an den Maßnahmen möglich ist – dabei handelt es sich um Ausbildungsplätze (siehe Fallstudie 1, 3, 5). Die anderen drei Fallstudien bieten zusätzlich Maßnahmen für ungelernete Bewerber\*innen an (siehe Fallstudien 2, 4, 6), indem sie diese als Hilfsarbeiter – wohlgemerkt zusätzlich zu den angebotenen Lehrstellen (bis auf Fallstudie 6) – anstellen. In den vorliegenden Fallstudien wurde auch deutlich, dass es

den Unternehmen beim Schulabschluss nicht nur um die fachliche Ausbildung geht, sondern dass sie auch Wert auf die schulische Sozialisation legen, bei der etwa bestimmte Tugenden wie Pünktlichkeit und Selbstständigkeit, Problemlösestrategien u. v. m. vermittelt werden. In diesem Bereich sehen die befragten Unternehmen einen großen Nachholbedarf. Insgesamt stellt die Anerkennung der jeweiligen ausländischen schulischen Abschlüsse, Berufserfahrungen und Berufsqualifikationen für die Betriebe eine große Schwierigkeit dar, da diese schlecht auf die spezifischen deutschen Vorgaben angewendet werden können. Entsprechende Hinweise finden sich v. a. bei den Fallstudien 1 und 3. Fallstudie 5 verdeutlicht zudem einen Fall, bei dem selbst eine erfolgte Anerkennung von Abschlüssen schwierig sein kann, da die spezifischen deutschen Wissensbestände fehlen, etwa bei DIN-Vorschriften und bei administrativen Vorgaben.

Gute Kenntnisse im Bereich der *Sprache bzw. der Beherrschung des Deutschen* ist nach Aussage der befragten Expert\*innen eine der zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration, wie bspw. die gescheiterte Ausbildung aufgrund mangelnder Deutschkenntnisse in Fallstudie 2 verdeutlicht. Während die großen Unternehmen teilweise eigene Sprachkurse organisieren und diese auch in die jeweiligen betrieblichen Integrationsmaßnahmen organisatorisch einbinden (siehe Fallstudien 1 und 3), haben v. a. die kleineren Betriebe große Schwierigkeiten, diesen notwendigen Spracherwerb zu unterstützen und zu fördern (siehe v. a. Fallstudie 2).

Diese Befunde verdeutlichen insgesamt die Bedeutung des Bildungsniveaus und der fachlichen Qualifikation für einen Erfolg bei der Arbeitsmarktintegration (vgl. Struck 2019: 13; Tachkov 2016: 32f.).

Die *Lebensumstände der Geflüchteten* haben sich in der Analyse ebenfalls als sehr bedeutsam herausgestellt; dieser Punkt lässt sich jedoch von den Unternehmen nur schwer beeinflussen ist. In den Fallstudien wurde immer wieder darauf verwiesen, dass beispielsweise eine ungünstige Wohnsituation, wie sie etwa in Massenunterkünften gesehen wird, den Geflüchteten keine Möglichkeit bietet, zu lernen und sich auf Prüfungen vorzubereiten. Die Unternehmen beschreiben hier ein Spannungsverhältnis: Auf der einen Seite gehören die Lebensumstände von Beschäftigten nicht in den Zuständigkeitsbereich von Unternehmen, auf der anderen Seite können die Unternehmen die Teilnehmer\*innen in diesen Bereichen unterstützen, auch wenn sie dabei „Grenzen überschreiten“ (siehe Fallstudie 1). So helfen sie den Geflüchteten persönlich bei der Wohnungssuche (siehe Fallstudie 3, 4, 5) oder bieten private Nachhilfe auch am Wochenende an (siehe Fallstudie 3). Fallstudie 2 steht exemplarisch dafür, dass Unternehmen mit diesen Situationen auch überfordert sein können, da für eine so umfassende Betreuung die zeit-

lichen Ressourcen fehlen und darauf geachtet wird, ob die Geflüchteten Mentor\*innen haben, die sie im Alltag unterstützen. In der Fallstudie 3 wurde zudem deutlich, dass Aspekte wie Familie einen großen Einfluss auf die Integration haben können, etwa indem über die Kinder in Kindertagesstätten leichter Kontakt zu anderen Familien geknüpft werden kann. Andererseits kann die Familie auch zu einer Belastung werden, wenn diese etwa finanziell unterstützt werden muss.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Unternehmen durchaus versuchen, die Geflüchteten auch in privaten Angelegenheiten zu unterstützen, indem sie bspw. Mentorenprogramme entwickeln (siehe Fallstudie 5). Gleichzeitig stoßen sie in diesem Bereich jedoch auch auf deutliche Grenzen. Unterschiede treten in den Fallstudien v. a. dahingehend auf, wie nah Unternehmen mit den persönlichen Lebensumständen der Geflüchteten in Berührung kommen. Die Fallstudien 1 und 2 repräsentieren eher Unternehmen, die kaum Zugang zum Privatleben der Geflüchteten erhalten, während die anderen Fallstudien ein eher enges Verhältnis zu den Beschäftigten belegen, teils institutionalisiert (z. B. durch Mentorenprogramme), teils durch persönlichen Engagement der Beschäftigten.

Die *asylrechtlichen Fragen* werden von den Unternehmen als sehr komplex und kompliziert dargestellt, spielen aber bei den meisten der untersuchten Unternehmen keine große Rolle, da die Bewerber\*innen in der Regel vor den einzelnen Maßnahmen dahingehend ausgewählt werden, d. h. Geflüchtete mit einem ungeklärten rechtlichen Aufenthaltsstatus haben in der Regel keinen Zugang zu entsprechenden betrieblichen Integrationsmaßnahmen. So wurde bei diesem Thema mehrfach der Arbeitgeberservice der Jobcenter lobend hervorgehoben, der solche Fragen für die Unternehmen klärt. Zudem haben die großen Unternehmen in der eigenen Personalabteilung mittlerweile nach eigener Aussage ausreichend Expertise, um solche Fragen klären zu können. Gleichzeitig verdeutlichen etwa die Fallstudie 4 und teilweise auch die Fallstudie 6, dass besonders kleine Unternehmen unter Umständen Schwierigkeiten haben, die asylrechtlichen Fragen zu klären.

#### Kontextuale Merkmale – Probleme, Potenziale und Verbesserungsvorschläge

Auch wenn sich die Bedingungen der betrieblichen Integration in den Unternehmen unterscheiden, können auf Grundlage der Fallstudien verschiedene Potenziale, Probleme und Verbesserungsvorschläge generalisiert werden.

- Auf *individueller Ebene* haben die Fallstudien gezeigt, dass die Unternehmen durchweg positive Erfahrungen gemacht, z. B. im Hinblick auf die Motivation der Geflüchteten in den Maßnahmen. Das kann zum einen



am Auswahlmodus liegen, da nur Geflüchtete an den Maßnahmen teilnehmen können, die entsprechend geeignet sind. Auch verwenden alle der hier untersuchten Unternehmen viel Zeit auf die Auswahl geeigneter Kandidat\*innen. Eine weitere Erklärung ist, dass bereits Integrationsmöglichkeiten und Aussichten auf eine dauerhafte Arbeitsmarktintegration einen starken motivierenden Einfluss auf die Teilnehmer\*innen hat.

- Auf *organisationaler Ebene* heben die Fallstudien den besonderen Förderbedarf von kleinen Unternehmen hervor. Neben dem fehlenden Know-how in asylrechtlichen Fragen und etwa Aspekten des Personalmanagement, benötigen KMU Unterstützung u.a. bei der Akquise von Bewerber\*innen (siehe Fallstudie 4), der Organisation, Durchführung und Finanzierung von Berufsvorbereitungsmaßnahmen (inklusive Sprachkursen; siehe Fallstudie 2; vgl. Müller & Schmidt 2016b: 137). Aktuell hängt der Erfolg von betrieblichen Integrationsmaßnahmen bei KMU stark davon ab, inwieweit es dem einzelnen Unternehmen gelingt, externe Unterstützungsstrukturen zu identifizieren und zu aktivieren.
- Auf einer *institutionellen Ebene* kann auf Grundlage der vorliegenden Untersuchung v. a. auf die kritischen Erfahrungen mit den administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration verwiesen werden. So wird eine Flexibilisierung von Ausbildungsverläufen gefordert (Dauer und Ablauf; siehe Fallstudie 2, 3, 5), eine Flexibilisierung bei der Anerkennung von Berufsabschlüssen (siehe Fallstudie 1 und 5) sowie eine Flexibilisierung von geförderten Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen, da diese nur bei jungen Menschen angewandt werden können (siehe Fallstudie 5; vgl. auch Tachkov 2016: 5).

Die geforderte Flexibilisierung von Ausbildungsverläufen begründet sich v. a. in den Erfahrungen mit den teils schwierigen Lebensumständen von Geflüchteten in Deutschland, die stärker berücksichtigt werden sollten. So führen die Unternehmen an, dass aufgrund von Fluchterfahrung, von fremden bzw. neuen Lebensumgebungen, von fehlenden oder ungenügenden Schulaufbahnen oder wegen Aspekten wie mangelnden Deutschkenntnissen den Geflüchteten ein flexiblerer Einstieg und auch ein Fortgang der Ausbildung ermöglicht werden sollte. Das betrifft etwa eine längere Ausbildungsdauer. Auch zielen staatliche Förderinstrumente (wie bspw. die Einstiegsqualifizierung) v. a. auf jüngere Geflüchtete ab; die Unternehmen kritisieren, dass es schwierig sei, ältere Geflüchtete gezielt zu fördern.



## 4.2.8 Zwischenfazit

Die vorliegende Untersuchung betrieblicher Integrationsmaßnahmen von sechs Unternehmen ermöglicht einen detaillierten Blick auf die Wahrnehmungen, Deutungen und Handlungspraktiken von sehr unterschiedlichen Unternehmen in Berlin und damit auch auf sehr unterschiedliche Zugänge zum Arbeitsmarkt für Geflüchtete. Die Unternehmen unterscheiden sich im Hinblick auf betriebliche Merkmale (Größe, Eigentümerstruktur) und Sektor (Versorgungsunternehmen, Handwerk, Industrie und Dienstleistung). Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stand die Analyse von drei Perspektiven:

- (1) der betrieblichen Perspektive: Welche Maßnahmen wurden wie umgesetzt und begründet?
- (2) der individuellen Perspektive: Welche konkreten Erfahrungen haben die Unternehmen mit den Geflüchteten im Hinblick auf deren Lebensumstände, Motivation und Qualifikation gemacht?
- (3) der kontextuellen Perspektive: Welche Potenziale, Probleme und Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf das Feld der Arbeitsmarktintegration können identifiziert und abgeleitet werden?

Im Hinblick auf die *betriebliche Perspektive* zeigt die vorliegende Untersuchung auf Grundlage der sechs sehr unterschiedlichen Fallstudien Unternehmen, die Geflüchteten verschiedene Wege in den deutschen Arbeitsmarkt ermöglichen. Während der Schwerpunkt der Maßnahmen auf der klassischen Berufsausbildung liegt, reicht das komplette aufgezeigte Spektrum der *Instrumente zur Förderung der Arbeitsmarktintegration* von Corporate Volunteering, Spenden, Praktika über Maßnahmen zur Ausbildungsvorbereitung und Minijobs bis hin zu festen Hilfs- und Facharbeiterbeschäftigungen. Die Maßnahmen werden in den Unternehmen von einem *erheblichen Ressourceneinsatz* begleitet, der sich bei großen Unternehmen bspw. in der Schaffung von extra Personalstellung zur Begleitung der betrieblichen Integrationsmaßnahmen äußert. Bei den *Motiven* für das Engagement finden sich sowohl strategische Elemente, v. a. im Hinblick auf den Arbeits- und Fachkräftemangel, als auch normative Überlegungen darüber, als Unternehmen einen Beitrag zur Integration von Geflüchteten zu leisten. Die Fallstudien haben auch gezeigt, dass die Unternehmensgröße einen wesentlichen Einfluss auf das Engagement und die Möglichkeiten des Engagements hat. Das bezieht sich nicht nur auf die zu erwartenden und vorgefundenen Unterschiede beim Ressourceneinsatz, sondern beispielweise auch darauf, dass es großen Unternehmen leichter fällt, das notwendige Know-how etwa in Fragen des Asyl- und Arbeitsrechts zu bekommen oder, zusammen mit an-

deren (großen) Unternehmen, Einfluss auf die lokalen rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten zu nehmen.

Im Hinblick auf die *individuelle Perspektive*, d. h. die Sicht der Unternehmen auf die Geflüchteten, zeichnet sich ein relativ einheitliches Bild ab: Die Unternehmen berichten von sehr positiven Erfahrungen im Hinblick auf die *Motivation der Teilnehmer\*innen*. Schwierigkeiten ergeben sich v. a. beim Umgang und der *Anerkennung mit schulischen und beruflichen Vorerfahrungen und Abschlüssen*, die sich als wenig kompatibel mit dem deutschen Schul- und Berufssystem zeigen. Die asylrechtlichen Aspekte sind für Unternehmen weniger problematisch, da diese in der Regel vor Beginn der betrieblichen Integrationsmaßnahmen geklärt sind. Dagegen sind die *Lebensumstände der Geflüchteten* für die Unternehmen ein wichtiges Thema, da diese nach den Erfahrungen der Unternehmen einen bedeutsamen Einfluss auf einen erfolgreichen Verlauf der Maßnahmen haben. Gleichzeitig berichten die Unternehmen, auf das Privatleben der Geflüchteten nur geringen Einfluss nehmen zu können bzw. zu wollen.

Im Hinblick auf die *kontextuelle Perspektive*, d. h. auf die Frage nach den positiven und negativen Erfahrungen der Unternehmen mit den institutionellen Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten, sind v. a. zwei Aspekte hervorzuheben. Zum einen zeigt sich eine grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Handeln staatlicher und kommunaler Akteure in Politik und Verwaltung, sowohl aus Sicht der kleinen Unternehmen als auch der großen. Zum anderen werden hinderliche Aspekte v. a. in zu starren Vorgaben bei der Umsetzung einzelner Maßnahmen wie Sprachkursen und der Anerkennung von Schul- und Berufsabschlüssen identifiziert.

Auffällig ist, dass sich insgesamt ein positives Bild ergibt, und das sowohl im Hinblick auf die Erfahrungen mit den konkreten betrieblichen Integrationsmaßnahmen der teilnehmenden Geflüchteten als auch im Hinblick auf die Rahmenbedingungen auf Seiten des Staates, des Landes Berlin und der einzelnen Behörden und Ämter. Die überwiegend positiven Erfahrungen ergeben sich zum einen aus dem Sample; dabei steht eine der sechs Fallstudien für gescheiterte Bemühungen zur betrieblichen Integration steht, und aus dieser Fallstudie konnten entsprechende wichtige Schlüsse gezogen werden. Hingegen zeichnen sich fünf der sechs Unternehmen sowohl durch ein sehr frühes, als auch mehrheitlich – aus eigener Sicht – erfolgreiches Engagement bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten aus. Auch die vorliegende Untersuchung stützt damit einen wichtigen Befund der auf Geflüchtete fokussierten Arbeitsmarktforschung: Auch wenn nach wie vor eine große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland noch keine konkreten Erfahrungen mit Maßnahmen zur betrieblichen Integration auf-

zuweisen hat, berichten diejenigen Betriebe, die entsprechende Maßnahmen bereits umsetzen, von überwiegend positiven Erfahrungen, verbunden mit einer hohen Bereitschaft, sich weiterhin in diesem Bereich zu engagieren (vgl. Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales 2018d: 61f.; Tachkov 2016).

Die vorliegende Untersuchung von Unternehmen im Prozess der Arbeitsmarktintegration lenkt den Blick auf die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen, die über deren Funktion als Arbeitgeber und Anbieter bzw. Produzent von Waren und Dienstleistungen hinausgeht. Bei der Integration von Geflüchteten können sie als wichtige und bisher kaum betrachtete Akteure im Übergangssystem von Schule und Beruf auftreten und darüber hinaus als gesellschaftliche Kontaktzone und Orte der gesellschaftlichen Integration dienen. Wenn betriebliche Integrationsmaßnahmen positiv verlaufen, kommt es neben einer finanziellen Absicherung der Geflüchteten auch zu einer im Integrationsprozess wichtigen Selbstwirksamkeitserfahrung, die Geflüchtete über den Status als Beschäftigte\*r mit einer gesellschaftlichen wichtigen Rolle ausstattet (vgl. auch Landes 2018: 230f.).

### 4.3 Mehrebenenanalytische Betrachtung

Ziel der vorliegenden Studie ist die Analyse der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Berlin. In einem mehrebenenanalytischen Ansatz wurden in den beiden vorangegangenen Kapiteln die Perspektive der Geflüchteten und Bildungseinrichtungen (Kapitel 4.1) sowie die Perspektive der Unternehmen (Kapitel 4.2) jeweils in ihrer Eigenlogik, d. h. intraperspektivisch, und auch auf der jeweiligen Ebene fallvergleichend – etwa zwischen Unternehmen auf einer Aggregierungsebene – vorgenommen (interperspektivisch; siehe Kapitel 4.2.7), bevor die Ergebnisse in diesem Kapitel in einem dritten Schritt Ebenen übergreifend kontrastiert werden.

Am Beginn dieser Ebenen-übergreifenden Analyse steht der Befund, dass die knapp 1,7 Mio. Geflüchteten in Deutschland und ca. 100.000 Geflüchteten in Berlin das Bildungs- und Ausbildungssystem vor enorme Herausforderungen stellen (vgl. Kapitel 2.3). Diese Herausforderungen sind insbesondere beim Übergang in das Berufsleben zu beobachten, d. h. beim Übergang zwischen Schule und Unternehmen. Angesichts dieser Herausforderungen kann von einer *Irritation des deutschen Übergangssystems* gesprochen werden, und das in mehrfacher Hinsicht und auf verschiedenen Ebenen. Während das Übergangssystem normalerweise durch feste Strukturen, klare Zuständigkeiten und Abläufe geprägt ist (vgl. Kühnel 2016), können im Hinblick auf die Integration von Geflüchteten zahlreiche Störungen der

klassischen Funktionsweise festgestellt werden. Eine Ebenen-übergreifende Analyse dieser Irritationen des Übergangssystems ist wichtig, da viele der hier identifizierten Probleme auf diesen Irritationen gründen. Probleme ergeben sich v. a. dann, wenn ein System, das Halt, Orientierung und Perspektive bieten soll, selber hochgradig verunsichert ist und Personen begleiten soll, die ebenfalls hochgradig irritiert sind. Für eine erfolgreiche Integration in Bildung und Arbeit muss die Leistungsfähigkeit und die Beschränkungen der einzelnen Ebenen – Individuum und Organisation – genau in den Blick genommen und beachtet werden, damit diese Ebenen nicht überlastet und überfordert werden. Letztendlich müssen Strukturen des Übergangssystems so entwickelt werden, dass die einzelnen Ebenen bei der Integration das Optimum aus ihren Fähigkeiten herausholen können.

Auf Grundlage der vorliegenden Untersuchungen können insbesondere drei Aspekte identifiziert werden, die das gesamte Übergangssystem betreffen und bei der notwendigen Entwicklung der Rahmenbedingungen hilfreich sein können. In Verbindung mit den Stichworten „*Individuelle versus standardisierte Integrationsbedingungen*“, „*Unsicherheit*“, und „*Unternehmen als gesellschaftliche Kontaktzone*“ werden diese Aspekte im Folgenden diskutiert.

#### (1) Individuelle Integrationsbedingungen bei Geflüchteten treffen auf ein standardisiertes Übergangssystem

Eine zentrale Erkenntnis der vorliegenden Untersuchung im Hinblick auf die *individuelle Ebene* der Geflüchteten besteht darin, dass es nicht die eine Gruppe an Geflüchteten gibt. Auch wenn die Gruppe der Geflüchteten hinsichtlich verschiedener Merkmale statistisch erfasst werden kann (vgl. Kapitel 2.3 in diesem Band), unterscheiden sich die Mitglieder dieser Personen-Gruppe in den individuell spezifischen Voraussetzungen sowie relevanter Merkmale und den damit verbundenen Herausforderungen, die sich im Hinblick auf die Integration in Bildung oder Arbeit ergeben.

Unsere empirische Analyse der individuellen Ebene der Geflüchteten in Kapitel 4.1 hat gezeigt, dass Geflüchtete in Deutschland für eine erfolgreiche Integration in den deutschen Arbeitsmarkt „einige Hürden im Gepäck mitbringen“ (Kiziak 2019: 7) und dass sich die Ausprägungen dieser Hürden innerhalb der Gruppe der Geflüchteten stark unterscheiden. Gleichzeitig können auf Grundlage der vorliegenden Untersuchung auch verschiedene institutionelle und organisationale Hürden im Übergangssystem aufgezeigt werden. Zu den individuellen Hürden zählen insbesondere auch die teilweise fehlende Schulsozialisation, oder eine schwierige familiäre Situation. Hier liegt auch ein wesentlicher Grund für die Irritation auf organisationaler Ebene. Während diese Hürden auf individueller Ebene im Einzelnen aus

einer fachlich-pädagogischen Perspektive nichts Neues sind und es erprobte Instrumente und Interventionsmöglichkeiten gibt, um diese Hürden zu meistern, beruhen die Irritation auf der institutionellen und organisationalen Ebene v. a. auf der Qualität und Quantität dieser Gruppe: Eine große Anzahl an Geflüchteten muss das Übergangssystem in kurzer Zeit bewältigen (Quantität), wobei sich die individuellen Unterstützungsbedarfe stark unterscheiden (Qualität). Insgesamt zeigt sich dabei, dass die „institutionellen [und organisationalen] Hürden hinderlicher sind als die mitgebrachten“ (Kiziak 2019: 7).

Hieraus ergeben sich die Herausforderungen auf der *organisationalen Ebene* der Schulen und Unternehmen in folgenden Aspekten:

Für die hier analysierten Organisationen – Oberstufenzentren und Unternehmen – stellen sich die Herausforderungen bei der Integration von Geflüchteten in Bildung und Arbeit insbesondere dadurch, dass mit der hohen Anzahl an Geflüchteten die Prozesse und Strukturen hochgradig irritiert wurden und auch weiterhin irritiert werden. Ein wesentlicher Grund für diese institutionelle Irritation besteht darin, dass die Geflüchteten mit unterschiedlicher Ausbildungsreife und Vorbildung in verschiedenen Stufen des Systems einsteigen, ohne dass auf die Lernerfolge der jeweils vorangegangenen Stufe aufgebaut werden könnte. Beispielsweise beginnen Geflüchtete eine Berufsausbildung, ohne eine bei deutschen Bewerber\*innen normalerweise vorhandene Schullaufbahn durchlaufen zu haben. Das stellt die Berufsschulen und die Ausbildungsleiter\*innen in den Betrieben vor große Herausforderungen. So wurde u. a. in den Fallstudien 1 und 3 deutlich, dass diese Unternehmen Schwierigkeiten haben die fehlende oder unzureichende schulische Laufbahn bei einigen Auszubildenden nachzuholen. Ähnlich verhält es sich in Schulen, wenn Geflüchtete keine Schulsozialisation aufweisen, die derjenigen deutscher Jugendlicher entspricht. Als Konsequenz ist zu beobachten, dass Organisationen versuchen, die Inhalte der vorangegangenen Stufe in Crashkursen nachzuholen. Entsprechendes findet sich in den Willkommensklassen der Schulen oder auch in den Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen der Unternehmen (vgl. beispielsweise Fallstudie 1 und 3, die ein solche ausbildungsvorbereitenden Kurse entwickelt haben).

Hürden bei der Integration von Geflüchteten in Bildung und Arbeit konnten auf organisationaler Ebene sowohl in den institutionellen Hürden (Rahmenbedingungen) als auch in den Organisationen selbst, d. h. in den organisationalen Bedingungen, festgestellt werden.

Bei den institutionellen Hürden treten insbesondere vier Aspekte hervor. Erstens gibt es komplizierte Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen oder auch zwischen verschiedenen Ämtern und Behörden, bspw. bei den Sprach- und Integrationskursen (siehe Fallstudie 1 und 3).

Zweitens sind die Bestimmungen des Asyl-, Arbeits- und Sozialrechts sehr komplex und für die Organisationen schwer zu verstehen und sie können die Anstellung von Geflüchteten verhindern. So zeigte sich etwa in der Unternehmensfallstudie 4, dass Unternehmen trotz hoher Bereitschaft Geflüchtete nicht anstellen können, da die rechtliche Anerkennung nicht geklärt ist. Das findet sich auch in der Unternehmensfallstudie 3. Drittens gibt es bei einzelnen Förderinstrumenten zu hohe bzw. unflexible Auflagen und Anforderungen, bspw. bei den Willkommensklassen in den OSZs, die für viele Geflüchtete zeitlich zu kurz sind, oder das Förderinstrument der betrieblichen Einstiegsqualifizierung, die für ältere Geflüchtete in der Regel nicht mehr anwendbar ist. Ein vierter hinderlicher Aspekt ist der Kontakt zwischen Behörden und Geflüchteten. Während die Unternehmen selber von einem sehr konstruktiven Umgang mit den Behörden berichten (siehe Fallstudie 2, 3, 5), wird der Umgang von Behörden mit Geflüchteten als überwiegend negativ beschrieben. Das zeigt sich sowohl in den Interviews mit den Geflüchteten als auch mit den Unternehmen, wobei beispielsweise in den Unternehmensfallstudien 3 und 5 deutlich wurde, dass sich der Umgang der Behörden mit den Geflüchteten teilweise negativ auf deren Motivation und Selbstvertrauen auswirkt, mit wiederum negativen Folgen für den Integrationsprozess im Allgemeinen.

Neben den institutionellen Hürden hat die vorliegende Untersuchung im Hinblick auf die organisationalen Bedingungen auch deutliche Unterschiede in der Fähigkeit von Unternehmen, Integration zu leisten, aufgezeigt, d. h. dass Unternehmen sehr unterschiedlich auf die Integrationsaufgabe reagieren (können). Ein Hauptunterschied liegt in der Größe der Betriebe, wobei besonders große Unternehmen stärker auf eigene Ressourcen und Strukturen zurückgreifen können, bspw. auf das Know-how einer eigenen Personalabteilung mit Erfahrungen bei Maßnahmen zur betrieblichen Integration (siehe Fallstudien 1, 3, 5), während besonders kleine Unternehmen auf externe Unterstützung angewiesen sind. Die Qualität und Verfügbarkeit dieser externen Unterstützungsstrukturen wirkt sich demnach auf den Erfolg von betrieblichen Integrationsmaßnahmen aus (siehe Fallstudien 2 und 4, sowie Fallstudie 6 für fehlende Unterstützungsstrukturen).

Über alle Ebenen hinweg hat sich das Motiv der Flexibilisierung des Übergangsystems als eine Lösung gezeigt, insbesondere im Hinblick auf die betriebliche Ausbildung und die Übergangsklassen, jedoch aus jeweils spezifischen – und unterschiedlichen – Gründen. So hat die Analyse gezeigt, dass sich Unternehmen und Bildungsakteure\*innen für eine Verlängerung der Ausbildung aussprechen, auf jeden Fall sollte aber die Möglichkeit gegeben sein, den Ausbildungsverlauf flexibler zu gestalten. Das wurde beispielsweise in den Fallstudien 2, 3 und 5 deutlich. Als Begründung wird angebracht,

dass insbesondere die fehlende schulische Sozialisation nicht, bzw. nur ungenügend in kurzen Kursen aufgeholt werden kann und zudem der Spracherwerb als notwendige Voraussetzung erfolgreicher Integrationsmaßnahmen teilweise sehr lange dauert. Darauf deuten auch andere Studien hin, wo etwa von bis zu zwei Jahren ausgegangen wird, „um ausreichende Deutschkenntnisse sowie die notwendigen schulischen Grundlagen zu erlangen. Eine Ausbildung bedeutet daher oft fünf oder mehr Jahre geringen Verdienstes“ (Kiziak 2019: 7). Demgegenüber besteht aus Perspektive der Geflüchteten eher die Einschätzung, dass die betriebliche Ausbildung zu lange dauert, was zu einer „Konkurrenzsituation zwischen (Aus-)Bildungs- und Arbeitsmarktintegration“ führt (siehe Kapitel 4.1.2). Demnach stehen viele Geflüchtete vor der persönlichen Herausforderung, fluchtbedingte Schulden zurück zu zahlen, oder Familienmitglieder finanziell zu unterstützen.

## (2) Unsicherheit verhindert einen erfolgreichen Integrationsprozess

Über alle Ebenen hinweg hat sich eine aus Sicht der Akteure unzureichende Information über den Prozess der Integration in Bildung und Arbeit gezeigt, mit teils schwerwiegenden Folgen für die betroffenen Akteure. Ausreichende Informationen sind essenziell, um die eigene Situation bewerten und durch geeignete Maßnahmen beeinflussen zu können – und dies gilt sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Dabei zeigt sich, dass die komplexe institutionelle und rechtliche Situation alle am Integrationsprozess beteiligten Ebenen betrifft und im besonderen Maße dabei die Geflüchteten. Unsere Befragung von Geflüchteten hat dies anschaulich verdeutlicht:

Wie die Analyse der individuellen Perspektive ausführlich aufzeigt, wird das Informationsdefizit bei Geflüchteten in mehrfacher Hinsicht deutlich, insbesondere bei asyl- und arbeitsrechtlichen Fragen, im kulturellen Bereich sowie bei Kenntnissen über das Bildungs- und Arbeitssystem (vgl. Kapitel 4.1.1). Dabei ist ein ausreichendes Maß an Informiertheit wichtig, um die eigene aktuelle Situation zu verstehen und die nächsten Schritte zu planen. So zeigt sich gerade im Vergleich zur „klassischen Arbeitsmigration“, dass

„Menschen, die vor Krieg und Verfolgung fliehen, haben im Normalfall nicht die Möglichkeit, sich wie reguläre Erwerbszuwanderer auf die Gegebenheiten im Zielland vorzubereiten. Geeignete Unterstützungsmaßnahmen können dabei helfen, die fehlende Vorbereitung und weitere Nachteile, die sich aus der Fluchtsituation ergeben, zu kompensieren“ (Kiziak 2019: 8).

Dabei hat auch die Analyse auf der Seite der Bildungsakteure und der Unternehmen ein deutliches Informationsdefizit ergeben, wobei die unternehmensbezogenen Fallstudien zeigen, dass ein Informationsdefizit auch



ein Grund für das Ausbleiben von Integrationsmaßnahmen sein kann, trotz einer hohen Bereitschaft Geflüchtete anzustellen, beispielsweise, wenn Unternehmen nicht die richtigen Informationen erhalten (siehe Fallstudie 4).

Eine Strategie, mit diesem Informationsdefizit umzugehen, ist die Bildung oder Nutzung informeller Netzwerke, eine Strategie, die wir auf allen Ebenen finden können. Bei Geflüchteten spielt der Kontakt und Austausch innerhalb der Geflüchteten-Community, bzw. auch der eigenen Diaspora eine zentrale Rolle (vgl. Kapitel 4.1.3). Auch Bildungsakteure greifen auf eigene Netzwerke zurück, die jedoch nicht offiziell oder institutionalisiert sind (vgl. Kapitel 4.1.1). Bei den Unternehmen haben die Fallstudien gezeigt, dass insbesondere große engagierte Unternehmen in Berlin ein Netzwerk gegründet haben, um sich gegenseitig zu beraten, auszutauschen und zu unterstützen. Dies erstreckt sich auf konkrete Maßnahmen wie Sprachkurse oder die Empfehlung geeigneter Bewerber\*innen bis hin zu gemeinsamem Lobbying-Aktivitäten und die gemeinsame Einflussnahme auf politische und administrative Prozesse in Berlin (siehe Fallstudien 1, 3, 5). Die Fallstudie 4 ist wiederum ein Beispiel, wie betriebliche Integrationsmaßnahmen verhindert werden, wenn ein Unternehmen kein entsprechendes unterstützendes Netzwerk findet, und damit beispielsweise nicht auf Erfahrungswissen zurückgreifen kann.

Insgesamt zeigt sich, dass entsprechende Netzwerke hilfreich sein können, da sie schnell und unkompliziert wichtige Informationen zur Verfügung stellen. Schwierig ist es in mindestens zweierlei Hinsicht: wenn diese Netzwerke nicht transparent und nachhaltig verankert sind und Personen oder Organisationen keinen Zugang zu diesen Netzwerken finden oder wenn über diese Netzwerke falsche Informationen verbreitet werden.

Eng damit verbunden ist das Thema *Unsicherheit*, das sich kontraproduktiv auf die Integration von Geflüchteten auswirkt. Dies gilt, wie unsere Untersuchung zeigt, wiederum auf individueller und organisationaler Ebene.

Auf individueller Ebene hindert Unsicherheit Geflüchtete unter Umständen daran, sich motiviert dem Spracherwerb zu widmen, wenn nicht klar ist, wie lange sie in Deutschland bleiben. Geflüchtete werden sich folglich eher davor scheuen, langwierige Ausbildungsvorbereitungen zu durchlaufen und im Anschluss eine dreijährige Ausbildung zu beginnen. Unsicherheit kann bei Geflüchteten dazu führen, dass bei individuellen Entscheidungen kurzfristige Nutzenerwartungen langfristigen vorgezogen werden, was wiederum für unsere Gesellschaft und auch für unsere Volkswirtschaft weder gut noch wünschenswert ist. Entsprechende Beispiele finden sich in unserer Untersuchung. Fehlende Sicherheit erschwert die langfristige Planung und damit auch die Integration. Wie wir in Kapitel 4.1 gezeigt haben, erschwert fehlende Sicherheit die Wohnungssuche, verringert die Moti-



vation zum Spracherwerb und verstärkt psychische Probleme. Insgesamt wird dadurch die gesellschaftliche und Arbeitsmarktintegration deutlich erschwert (vgl. Kiziak et al. 2019: 16). Auf organisationaler Ebene führt Unsicherheit unter Umständen dazu, dass vorhandene Maßnahmen nicht genutzt werden oder Geflüchtete etwa nicht beschäftigt werden, da ihr Verbleiben im Betrieb dadurch gefährdet ist – und das obwohl sie fachlich geeignet sind. Entsprechende Beispiele finden sich in den Fallstudien 3 und 5). Die vorliegende Studie verdeutlicht aber auch, dass im gegenteiligen Fall, wenn Sicherheit und Planbarkeit gegeben sind, sowohl Individuen als auch Organisationen in ihrem Handeln gestärkt werden können.

Diese Aspekte verdeutlichen, wie wichtig es ist, die *Erwartungen zu managen* und dadurch Frustration zu vermeiden. Auf Individueller Ebene hat sich gezeigt, dass sowohl Geflüchtete als auch Unternehmen mehrheitlich auf das Instrument der Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen zurückgriffen, um die gegenseitigen Erwartungen stärker an einander anzupassen. Diese Maßnahmen stärkten die Informiertheit auf Seiten der Geflüchteten im Hinblick auf ihre Erwartungen an den Einstieg in den Arbeitsmarkt, der oftmals mit ihren ursprünglichen Erwartungen nicht übereinstimmte (siehe Kapitel 4.1.1), und ebenso bei Unternehmen, die auf diesem Wege anfängliche Schwierigkeiten im Passungsverhältnis zwischen den Bewerber\*innen und den angebotenen Stellen auflösen konnten.

### (3) Unternehmen als gesellschaftliche Kontaktzone

Ein Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung liegt in der Analyse von Integrationsmaßnahmen in und von Unternehmen. Wie im zweiten Kapitel ausführlich dargestellt, wird dieser Arbeitsmarktintegration eine große Bedeutung beigemessen. Eine betriebliche Integration ermöglicht Geflüchteten demnach nicht nur finanzielle Unabhängigkeit, sondern vermittelt auch einen gesellschaftlich anerkannten sozialen Status, soziale Kontakte und wirkt förderlich auf die persönliche Entwicklung. Bei erfolgreichen betrieblichen Integrationsmaßnahmen kommt es somit zu direkten und indirekten Integrationseffekten, und Unternehmen werden so zu einer gesellschaftlichen Kontaktzone, zu Integrationsanwälten. Auf Grundlage der vorliegenden Untersuchung können diese Effekte auf mehreren Ebenen gezeigt und bestätigt werden.

So hebt die Analyse der *individuellen Ebene* (Geflüchtete) hervor, dass sich diese in einer teilweise sehr schwierigen biografischen Phase befinden, die von *biografischen Brüchen* geprägt ist und mit großer individueller Unsicherheit verbunden ist. Hinzukommt, dass die Geflüchteten davon berichten, kaum Kontakt zu Deutschen zu haben, was sich sowohl negativ auf die

Integrationsbemühungen im Allgemeinen auswirkt als beispielsweise auch auf das Erlernen der deutschen Sprache im Speziellen. Die Fallstudien haben wiederum auf *organisationaler Ebene* gezeigt, dass Unternehmen diese schwierigen und prekären persönlichen Lebensumstände der Geflüchteten wahrnehmen und darauf reagieren. So werden beispielsweise Tandems zwischen deutschen und geflüchteten Auszubildenden eingerichtet, um den Kontakt der Geflüchteten zu Deutschen zu fördern (siehe die Fallstudien 1, 3 und 5). Gleichzeitig verdeutlichen etwa die Fallstudien 5 und 6, dass Geflüchtete in Unternehmen auch als wertvolle Ressource und Bereicherung wahrgenommen werden können und Lernprozesse auf beiden Seiten – Individuum und Organisation – stattfinden können. Geflüchtete werden ferner durch eine intensive individuelle Betreuung gefördert, auch in betriebsfernen Aspekten, etwa beim Finden eines geeigneten Wohnraums (siehe Fallstudien 3 und 4). Die Fallstudien haben auch gezeigt, dass diese intensive Unterstützung von Geflüchteten für Unternehmen einen erheblichen Mehraufwand bedeutet, der – je nach Möglichkeiten des Unternehmens – durch eigenes Personal (siehe Fallstudien 1 und 5), eine große Personalabteilung (Fallstudie 3) oder einen starken persönlichen Einsatz der Unternehmer\*innen geleistet wird (siehe Fallstudien 2 und 6). Gerade bei kleinen Unternehmen stößt der persönliche Einsatz schnell an zeitliche Grenzen und erfordert externe Unterstützungsangebote, was auch wiederum sehr gut in Fallstudie 3 beobachtet werden kann. Insgesamt zeigt sich die Notwendigkeit eines konzertierten Vorgehens, sowohl innerhalb der Unternehmen als auch in ihren Außenbeziehungen und Kooperationen. Für die erfolgreiche Umsetzung betrieblicher Integrationsmaßnahmen ist es notwendig, dass Unternehmen eigene, aber auch externe Unterstützungsleistungen aktivieren können. Auf Grundlage der vorliegenden Studie kann auch nachgewiesen werden, dass für eine erfolgreiche betriebliche Integration ein hohes Maß an *Motivation und Engagement* notwendig und auch vorhanden ist – sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch auf Seiten der Geflüchteten (vgl. Kapitel 4.1.2). Bei den Unternehmen hat sich dabei auch die Bedeutung normativer Begründungsmuster herausgestellt, um die hier beschriebene Rolle der Anwaltschaft für die Integration von Geflüchteten auszugestalten. Betriebliche Integrationsmaßnahmen finden dabei nicht losgelöst von gesellschaftlichen Bedeutungszusammenhängen und deren Verhandlung statt, und Betriebe nehmen in ihren betrieblichen Integrationsmaßnahmen durchaus Bezug auf gesellschaftliche Debatten und Prozesse, wie beispielsweise die Fallstudie 3 für ein sehr großes und die Fallstudie 2 für einen Familienbetrieb zeigen. Diese Bezugnahme auf gesellschaftliche Debatten durch Unternehmen wird im folgenden vierten Punkt noch einmal vertieft.