# Von der „Flüchtlingskrise“ zum Jobmotor

## Eine Analyse der Erfahrung von deutschen Unternehmen bei der Integration Geflüchteter

Mai 2022

TENT.ORG

DIW ECON
Das Consulting-Unternehmen des DIW Berlin

TENT

TENT

# Über Tent Partnership for Refugees

**Angesichts der steigenden Zahl von Geflüchteten, die länger vertrieben bleiben, spielen Unternehmen eine wichtige Rolle bei der wirtschaftlichen Integration und Eingliederung von Neuankömmlingen in die Gemeinschaften. Die Tent Partnership for Refugees mobilisiert die globale Geschäftswelt, um das Leben und die Lebensgrundlagen von mehr als 30 Millionen Geflüchteten zu verbessern, die gewaltsam aus ihren Heimatländern vertrieben wurden.**

Tent wurde 2016 von Hamdi Ulukaya, dem CEO und Gründer von Chobani – einem Multimilliarden-Dollar-Lebensmittelunternehmen in den USA – gegründet. Wir sind ein Netzwerk von über 220 Großunternehmen, die sich für die Einbeziehung von Geflüchteten einsetzen. Tent ist davon überzeugt, dass Unternehmen Geflüchtete am nachhaltigsten unterstützen, wenn sie ihre Kerngeschäftsaktivitäten wirksam einsetzen, indem sie Geflüchtete als potenzielle Mitarbeiter:innen, Unternehmer:innen und Konsument:innen gewinnen. Die vollständige Liste der Tent-Mitglieder finden Sie hier. Weitere Informationen finden Sie unter. www.tent.org.



**VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR:** EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER ▲

DIW ECON
Das Consulting-Unternehmen des DIW Berlin

# Über DIW Econ GmbH

**Mithilfe der Kombination aus fundierter Wirtschaftstheorie und pragmatischer empirischer Analyse forscht DIW Econ zu sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Themen im Auftrag von öffentlichen und privaten Interessengruppen.**

Die DIW Econ GmbH wurde im Jahr 2007 vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) als hundertprozentige Tochtergesellschaft mit Sitz in Berlin gegründet, um in projektbezogenen Kooperationen maßgeschneiderte Analysen für ihre Kund:innen zu erarbeiten. Weltweit aktiv arbeitet DIW Econ eng mit öffentlichen Auftraggebenden, zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie deutschen und internationalen Unternehmen zusammen. Die DIW Econ bildet damit eine Schnittstelle, an der das sektorspezifische Wissen ihrer Berater:innen sowie fundierte Kenntnisse aus der ökonomischen Theorie und empirischen Methodik zusammenfließen – unter anderem in den Bereichen Arbeitsmarktpolitik, Sozialpolitik, Regionalökonomie und Surveyforschung.

Als Unternehmen steht die DIW Econ in der langen Tradition und der Reputation des DIW Berlin. Dieses betreibt als unabhängige Institution mit Sitz in Berlin Grundlagenforschung, angewandte Forschung und wirtschaftspolitische Beratung.

**VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR:** EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER ▲

# Zusammenfassung

## Von Flüchtlingskrise zum Jobmotor – Eine Analyse der Erfahrung von deutschen Unternehmen bei der Integration Geflüchteter

Im Zuge der größten Wanderungsbewegung Geflüchteter in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg haben einige hunderttausend Ukrainer:innen bis Mitte April 2022 innerhalb von nur wenigen Wochen Deutschland erreicht. Die Europäische Union (EU), so auch Deutschland, ergriff bislang beispiellose Maßnahmen, um ihre Integration zu erleichtern. Hierzu gehört die Verabschiedung der Richtlinie über den vorübergehenden Schutz, wodurch Ukrainer:innen Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsmöglichkeiten, Krankenversorgung, soziale Leistungen und – was von besonderer Bedeutung ist – zum Arbeitsmarkt der EU erhalten. Um diese Gruppe an Neuankömmlingen effektiv und nachhaltig zu integrieren, kann Deutschland aus der eigenen Integrationsgeschichte von Geflüchteten lernen.

Migration in Deutschland hat eine lange Geschichte: Im 20. Jahrhundert führten Weltkriege, die Anwerbung von ausländischen Arbeitskräften in den 1950er und 1960er Jahren und der Zusammenbruch des Ostblocks zu Anstiegen der Zu- und Abwanderung nach und von Deutschland. Die bisher umfangreichste Zuwanderung nicht-deutscher Menschen fand im Zuge der europäischen „Flüchtlingskrise” statt, die 2015 ihren Höhepunkt erreichte. Auslöser dafür waren u.a. der syrische Bürgerkrieg und die Ausbreitung des sogenannten Islamischen Staates im Irak. Von 2015 bis Ende 2020 stellten rund 1,9 Millionen Geflüchtete Asylanträge. Bis 2020 erhielten 1,1 Millionen von ihnen einen befristet und rund 280.000 einen unbefristet anerkannten Schutzstatus. Die Zahl der Schutzsuchenden mit offenem Status und die der abgelehnten Schutzsuchenden lag 2020 bei jeweils etwa 200.000.

Gleichzeitig erlebt Deutschland einen anhaltenden kontinuierlichen Arbeitskräftemangel. Wegen einer alternden Bevölkerung und niedriger Geburtenraten nimmt aktuell der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung ab. Dies schlägt sich nicht zuletzt in einer steigenden Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen nieder; annähernd 40 Prozent der Ausbildungsplätze blieben im September 2021 unbesetzt. Für eine funktionierende Gesellschaft sind Ausbildungsberufe in Deutschland jedoch ein zentraler Bestandteil. Im Zuge der Covid-19-Pandemie werden viele Ausbildungsberufe, beispielsweise in der Pflege, im Einzelhandel und im Nahverkehr, als systemrelevant beschrieben. Die Pandemie verstärkt jedoch den Arbeitskräftemangel. Besonders betroffen sind in Deutschland und global die Hotel- und Gastronomiebranche, Handelstätigkeiten und der Flugverkehr.

Auch künftig werden Geflüchtete mit dem Wunsch nach Integration und Arbeit nach Deutschland kommen. Bis Mitte April flohen über fünf Millionen Geflüchtete vor der russischen Invasion in der Ukraine. Bislang ist unklar, wie viele von ihnen dauerhaft oder vorübergehend in Deutschland bleiben werden. Die Verabschiedung der EU-Richtlinie über den vorübergehenden Schutz

hilft Geflüchteten aus der Ukraine dabei, sich in Deutschland niederzulassen, Arbeit zu finden und Teil der Gesellschaft zu werden. Gleichzeitig wird eine weitere Gruppe Geflüchteter derzeit in Deutschland integriert. Erst vor wenigen Monaten flohen hunderttausende Afghan:innen aus ihrem Land, als die Taliban im Sommer 2021 an die Macht kamen, und Deutschland wird voraussichtlich zehntausenden von ihnen eine neue Heimat bieten. Auch die zunehmend schlechteren klimatischen Bedingungen in Afrika lassen Wanderungsbewegungen von dort erwarten. Dem deutschen Arbeitsmarkt steht mit der Zuwanderung ein enormes Potential an jungen und erfahrenen Arbeitskräften zur Verfügung, mit dem gegenwärtig und zukünftig dem Personalmangel entgegengetreten werden kann. Diese Chance haben bereits viele deutsche Unternehmen genutzt und ihre Belegschaft um Geflüchtete bereichert, die so als Arbeitnehmer:innen, Steuerzahler:innen und Verbraucher:innen in die deutsche Wirtschaft integriert werden. Unternehmen gewinnen motivierte und qualifizierte Mitarbeiter:innen, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

In der Praxis sind für viele Unternehmen jedoch die Abläufe bei der Einstellung von Geflüchteten ein Risiko. Qualifikationen von Geflüchteten sind oft nicht direkt auf das deutsche Konzept von Berufsausbildungen übertragbar, zudem bestehen Sprachbarrieren. Seit 2015 haben deutsche Unternehmen bereits einen großen Erfahrungsschatz über die Einstellung und Integration von Geflüchteten gesammelt.

**1,9 Millionen**

**Zwischen 2015 und Ende 2020 stellten rund 1,9 Millionen Geflüchtete Asylanträge, und bis 2020 erhielten**

**1,1 Millionen**

**von ihnen einen befristet und rund 280.000 einen unbefristet anerkannten Schutzstatus.**

**200.000**

**der Geflüchteten hatten 2020 einen offenen Status und ebenso viele wurden bis 2020 abgelehnt.**





**Um diesen Prozess darzustellen und zu bewerten, hat Tent Partnership for Refugees die vorliegende Studie beauftragt, die von DIW Econ erstellt wurde. Ziel dieser Studie ist es, die Entwicklung des Einstellungsprozesses seit 2015 zu analysieren, den wirtschaftlichen Mehrwert geflüchteter Mitarbeiter:innen für Unternehmen zu erfassen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.**

Dafür haben 100 Unternehmen, die bereits über belastbare Erfahrungen in der Einstellung von Geflüchteten verfügen, an einer Umfrage teilgenommen. Zusätzlich wurden auch qualitative Interviews mit Unternehmen geführt, um ihre Erfahrungen detailliert zu erfragen.

**JEDES UNTERNEHMEN KANN PROFITIEREN:**
Die positive Erfahrung mit der Einstellung Geflüchteter zeigt sich unabhängig von der Unternehmensgröße, dem Sektor oder der regionalen Zugehörigkeiten der Unternehmen. Insgesamt bewerten zwei von drei Unternehmen ihre Zusammenarbeit mit geflüchteten Mitarbeiter:innen mit „sehr gut“ oder „eher gut“. 88 Prozent der befragten Unternehmen planen aufgrund ihrer Erfahrung, im kommenden Jahr weitere Geflüchtete einzustellen.

**WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE:**
Neben den positiven gesellschaftlichen Auswirkungen profitieren Unternehmen auch wirtschaftlich von der Beschäftigung Geflüchteter. Sie berichten von einer gesteigerten Mitarbeiter:innenzufriedenheit, Beschäftigungsdauer, Kreativität, Produktivität und Unternehmensattraktivität für Bewerber:innen und Kund:innen.

**ZIELGERICHTETE UNTERSTÜTZUNG:**
Wenngleich Unternehmen Herausforderungen in der Integration Geflüchteter erleben, wie beispielsweise Sprachbarrieren oder Schwierigkeiten bei der Einschätzung der Qualifikation, besteht ein breites Angebot an Unterstützungsangeboten. Mit diesen können Unternehmen den Herausforderungen zielgerichtet begegnen. Unternehmen, die in der Vergangenheit erfolgreich Geflüchtete eingestellt haben, empfehlen, Unterstützungsangebote informiert und abgestimmt auf die Bedürfnisse der Firma und auf die Lebenswelten der Geflüchteten aus deren Zielgruppe auszuwählen.

In diesem Bericht werden Erfahrungen von Unternehmen aus den letzten sechs Jahren zusammengetragen, um die Herausforderungen und Erfolge der Bemühungen um die Integration von Geflüchteten während dieser Migrationswelle zu verstehen. Während Deutschland Vorbereitungen trifft, Geflüchtete aus der Ukraine, Afghanistan und anderen Krisengebieten der Welt einzugliedern, dient dieser Bericht als praktikabler Leitfaden für Unternehmen, die Geflüchtete in ihre Belegschaften integrieren wollen. Zwar müssen die Handlungsempfehlungen auf den Rahmen des jeweiligen Kontextes angepasst werden. Trotzdem bieten die Ergebnisse und Empfehlungen eine Mustervorlage dafür, warum – und wie – deutsche Unternehmen Geflüchtete zum Vorteil des eigenen Unternehmens und zum Wohl der gesamten Gesellschaft einstellen sollen.

# Inhaltsverzeichnis


**ZUSAMMENFASSUNG** 5

**INHALTSVERZEICHNIS** 8

**1. HINTERGRUND UND VORGEHENSWEISE** 10

- **1.1 Schutzformen in Deutschland** 14
- **1.2 Zahlen und Daten über Geflüchtete in Deutschland seit 2015** 16
- **1.3 Herausforderungen von Geflüchteten bei der Arbeitsmarktintegration** 18
- **1.4 Die Erfahrung von Unternehmen mit geflüchteten Mitarbeiter:innen** 20
  - 1.4.1 Unternehmenseckdaten 20
  - 1.4.2 Beschäftigung von Geflüchteten 20

**2. EINSTELLUNG VON GEFLÜCHTETEN IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN** 22

- **2.1 Genutzte Einstellungskanäle** 23
- **2.2 Beschäftigungsverhältnisse und deren Bewertung** 26
- **2.3 Hürden und Lösungsstrategien** 27
  - 2.3.1 Allgemeine Unterstützungsangebote 27
  - 2.3.2 Ergänzende unternehmensspezifische Unterstützungsangebote 28

**3. DEUTSCHE UNTERNEHMEN ALS SCHLÜSSEL ZUR INTEGRATION VON GEFLÜCHTETEN** 32

- **3.1 Chancen und Herausforderungen** 33
  - 3.1.1 Auswirkungen durch die Einstellung Geflüchteter aus Sicht der Unternehmen 33
  - 3.1.2 Bewertung der Einstellung Geflüchteter 37
  - 3.1.3 Motivation Geflüchtete vs. Nicht-Geflüchtete 38
  - 3.1.4 Erneute Einstellung 39
  - 3.1.5 Schlussfolgerung und Empfehlungen der Unternehmen 41
- **3.2 Fallstudien** 44
  - 3.2.1 Deutsche Post DHL Group 44
  - 3.2.2 Gegenbauer 45

**4. FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN** 46

- **4.1 Voraussetzungen und Ausschreibung** 47
- **4.2 Einstellungsprozess** 48
- **4.3 Einarbeitung und Personalentwicklung** 49

**LITERATURVERZEICHNIS** 50

# 1.

# Hintergrund und Vorgehensweise





Migration von und nach Deutschland hat eine lange Vergangenheit. Im 20. Jahrhundert war die deutsche Migrationsgeschichte einerseits von der Flucht im Kontext der Weltkriege geprägt, andererseits von der Einwanderung von ausländischen Arbeitskräften in der Nachkriegszeit, womit dem Arbeitskräftemangel in den 1950er und 1960er Jahren entgegengewirkt werden sollte. Nach dem Fall der Berliner Mauer und dem Zerfall des Ostblocks stieg nicht nur die innerdeutsche Migration; auch die Migration aus osteuropäischen Staaten nahm zu.[1]

Die bislang größte Zuwanderung nicht-deutscher Menschen nach Deutschland fand jedoch im Jahr 2015 im Zuge der jüngsten europäischen „Flüchtlingskrise“ statt. Menschen suchten Schutz vor dem syrischen Bürgerkrieg und der Ausbreitung des sogenannten Islamischen Staates im Irak. Deutschland lies als Reaktion darauf Geflüchtete einwandern, wenngleich die Verhandlungen der Staaten der Europäischen Union (EU) über die Aufteilung der Geflüchteten andauerten und diese nach EU-Regelungen in einem anderen Land hätten registriert werden müssen. Von 2015 bis Ende 2020 stellten in Deutschland etwa 1,9 Millionen Geflüchtete Asylanträge.[2] Davon sind rund 63 Prozent Staatsangehörige aus Syrien, Afghanistan oder dem Irak.[3] 2020 befanden sich unter ihnen 1,1 Millionen Geflüchtete mit einem befristet und rund 280.000 Geflüchtete mit einem unbefristet anerkanntem Schutzstatus. Die Zahl der Schutzsuchenden mit offenem Status lag 2020 bei 216.000, und die der abgelehnten Schutzsuchenden bei 243.000.[4]

Gleichzeitig sehen sich deutsche Unternehmen Herausforderungen wie der alternden Bevölkerung, geringen Geburtenraten und einer gesteigerten Nachfrage nach Arbeitskräften gegenüber. Angesichts der demographischen Veränderungen nimmt der Anteil der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter ab. Innerhalb von zehn Jahren ging der Anteil in Deutschland von 65,9 Prozent in 2010 auf 64,6 Prozent in 2020 zurück, während im selben Zeitraum im EU-Durchschnitt sogar ein Rückgang um 2,7 Prozentpunkte auf 64,3 Prozent zu verzeichnen war.[5] Dies schlägt sich nicht zuletzt in einer steigenden Anzahl an unbesetzten Ausbildungsplätzen nieder. Annähernd 40 Prozent der Ausbildungsplätze blieben demnach im September 2021 in verschiedenen Branchen unbesetzt. Besonders betroffen sind das Baugewerbe, der Groß- und Einzelhandel, die KFZ-Instandhaltung, das verarbeitende Gewerbe und der Dienstleistungssektor.[6] Für eine funktionierende Gesellschaft sind Ausbildungsberufe jedoch ein zentraler Bestandteil.

Im Zuge der Covid-19-Pandemie werden viele dieser Ausbildungsberufe, wie beispielsweise in der Pflege, im Einzelhandel und im Nahverkehr, als systemrelevant beschrieben. Die Pandemie verstärkt

1. Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2018)
2. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021b)
3. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021a)
4. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021b)
5. Vgl. Eurostat (2021)
6. Vgl. Bellmann et al. (2021)

jedoch den Arbeitskräftemangel. Besonders betroffen sind in Deutschland und global die Hotel- und Gastronomiebranche sowie Handelstätigkeiten oder der Flugverkehr.[7] Wegen niedrigerer oder vollständig wegfallender Löhne suchen viele Arbeitnehmer:innen nach alternativen Beschäftigungen. In der deutschen Luftfahrtbranche wechselten beispielsweise bis zu 44 Prozent des Bodenpersonals während der Pandemie die Branche. Minijobs im Gastgewerbe waren seit Pandemiebeginn bis zum Sommer 2020 um 25 Prozent zurückgegangen.[8]

Da die internationalen Krisen andauern und Menschen beispielsweise nach der Machtübernahme der Taliban in Afghanistan weiterhin versuchen, ihr Heimatland zu verlassen, liegt die Vermutung nahe, dass auch in Zukunft Geflüchtete mit dem Wunsch nach Integration und Arbeit nach Deutschland kommen werden. Auch die zunehmend schlechteren klimatischen Bedingungen in Afrika lassen Zuwanderung von dort erwarten. Damit steht dem deutschen Arbeitsmarkt ein enormes Potential an erfahrenen und jungen Arbeitskräften zur Verfügung. Heute und zukünftig kann ihre Integration in den Arbeitsmarkt dem Arbeitskräftemangel in Deutschland entgegenwirken. Dies wird nicht nur in wissenschaftlichen Beiträgen als chancenreiche Lösung angesehen.[9] Vielfach haben deutsche Unternehmen, die zuvor von Personalengpässen betroffen waren, bereits offene Stellen mit Geflüchteten besetzt. Sie gewinnen so motivierte und qualifizierte Mitarbeiter:innen, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen.[10]

In der Praxis sind für viele Unternehmen jedoch die Abläufe bei der Einstellung von Geflüchteten ein Risiko. Beispielsweise sind die Qualifikationen der Geflüchteten oft nicht direkt auf das deutsche Konzept von Berufsausbildungen übertragbar, zudem bestehen Sprachbarrieren. Für viele Unternehmen ist deshalb schwer abschätzbar, ob Geflüchtete mit ihren Qualifikationen die Formalitäten für den Einstellungsprozess erfüllen.[11]

Dieser Bericht untersucht auf der Grundlage einer Umfrage, wie deutsche Unternehmen in den vergangenen siebenieben Jahren bei der Einstellung von Geflüchteten und deren Integration in ihre Belegschaft abgeschnitten haben, und stellt die Herausforderungen dar, denen sich Unternehmen bei der Integration Geflüchteter gegenübersehen. Anschließend werden die Ergebnisse durch die Erfahrungen von zwei Unternehmen, die erfolgreich geflüchtete Mitarbeiter:innen eingestellt haben, im Rahmen von Fallstudien kontextualisiert. Im letzten Abschnitt werden aus den geschilderten Erfahrungen konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die an der Einstellung von Geflüchteten interessiert sind.

7. Vgl. Eurofund (2021)
8. Vgl. Bongen et al. (2021)
9. Vgl. bspw. Geis et al. (2016), Köhler & Ettl (2019) und Flake et al. (2017)
10. Vgl. bspw. Köhler & Ettl (2019) und Salzwedel (2018)
11. Vgl. Salzwedel (2018)



VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR: EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER

## 1.1 SCHUTZFORMEN IN DEUTSCHLAND

**„Eine Aufenthaltsgenehmigung stellt nicht automatisch die Erlaubnis zur Erwerbstätigkeit dar, wird jedoch häufig damit gewährt. Ist dies nicht der Fall, so muss zusätzlich eine Arbeitserlaubnis eingeholt werden.“▲**

In der Genfer Flüchtlingskonvention von 1951, welche die Grundlage des internationalen Rechts für Geflüchtete bildet, wird eine Person, die„ *„aus der begründeten Furcht vor Verfolgung wegen ihrer Rasse, Religion, Nationalität, Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder wegen ihrer politischen Überzeugung sich außerhalb des Landes befindet, dessen Staatsangehörigkeit sie besitzt, und den Schutz dieses Landes nicht in Anspruch nehmen kann oder wegen dieser Befürchtungen nicht in Anspruch nehmen will; oder die sich als staatenlose infolge solcher Ereignisse außerhalb des Landes befindet, in welchem sie ihren gewöhnlichen Aufenthalt hatte, und nicht dorthin zurückkehren kann oder wegen der erwähnten Befürchtungen nicht dorthin zurückkehren will“*, als Geflüchtete:r definiert.[12]

In Deutschland sind staatlich anerkannte Geflüchtete diejenigen, die nach einem Asylverfahren den Flüchtlingsschutz durch den Staat erhalten. Der Begriff Schutzsuchende:r hingegen beschreibt Ausländer:innen, die sich aus völkerrechtlichen, humanitären oder politischen Gründen in Deutschland aufhalten.[13] Dies umfasst Geflüchtete, die in Deutschland auf eine Entscheidung ihres Asylgesuches warten, einen Schutzstatus und somit einen befristeten oder unbefristeten Aufenthaltstitel erhalten haben und Menschen, deren Asylantrag abgelehnt wurde oder die ausreisepflichtig sind.[14]
In diesem Bericht werden die Begriffe Geflüchtete und Schutzsuchende synonym verwendet.

Für Geflüchtete gibt es unterschiedliche Schutzformen, die das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) auf Grundlage des Asylgesetzes individuell für jeden Asylantrag ermittelt.[15]
**Hierzu zählen:**

- **Flüchtlingsschutz** wird vom BAMF auf Grundlage der Genfer Flüchtlingskonvention gewährt.[16] Dieser Schutz umfasst Verfolgte und Staatenlose außerhalb ihres Herkunftslandes oder Landes des gewöhnlichen Aufenthaltes, die durch staatliche oder nichtstaatliche Akteure aufgrund ihrer Rasse, Nationalität, politischen Überzeugung, religiösen Grundentscheidungen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe verfolgt werden.[17]
- **Asylberechtigung** wird Personen erteilt, die in ihrem Herkunftsland aufgrund ihrer Rasse, Nationalität, politischen Überzeugung, religiösen Grundentscheidungen oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe politisch verfolgt werden und zusätzlich keine andere Möglichkeit zur Flucht innerhalb des Herkunftslandes oder zum Schutz vor Verfolgung haben. Im Gegensatz zum Flüchtlingsschutz wird nur die politische Verfolgung als Grund für eine Asylberechtigung angesehen.

12. Siehe UNHCR (1951), Artikel 1
13. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021a)
14. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021a)
15. Vgl. BAMF (2021), sowie Asylgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. September 2008 (BGBl. I S. 1798), zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 9. Juli 2021 (BGBl. I S. 2467). Online verfügbar unter https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/Integrationskurszahlen/Bundesweit/2020-integrationskursgeschaeftsstatistik-gesamt_bund.pdf?__blob=publicationFile&v=2
16. Für weitere Informationen, siehe UNHCR (1951)
17. Der Begriff “Rasse” wird, wie auch vom BAMF, in Anlehnung an den Vertragstext der Genfer Flüchtlingskonvention verwendet

- **Subsidiärer Schutz** wird Personen gewährt, denen kein Flüchtlingsschutz und keine Asylberechtigung gewährt werden kann, denen aber dennoch im Herkunftsland ernsthafter Schaden seitens staatlicher oder nichtstaatlicher Akteur:innen droht.
- **Abschiebungsverbot** wird gewährt, wenn keine der drei vorherigen Schutzformen zutrifft und entweder „erhebliche konkrete Gefahr für Leib, Leben und Freiheit“ der Person besteht oder eine Rückführung in das Land die Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten verletzen würde.[18]

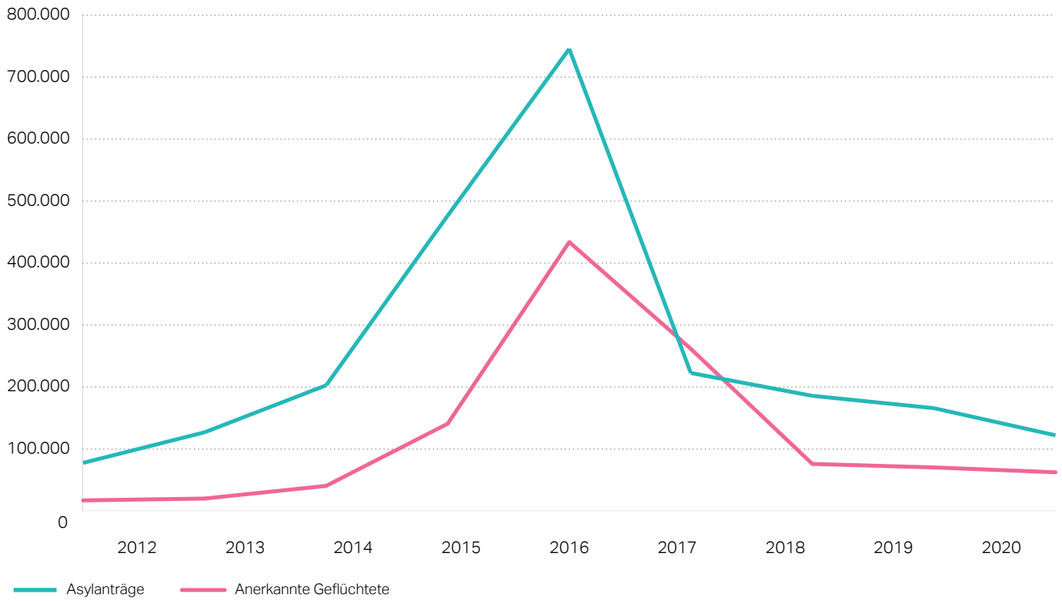
Ob eine geflüchtete Person arbeiten darf, ist an den Erhalt einer Aufenthaltsgenehmigung geknüpft. Personen, denen der Flüchtlingsschutz, Asylberechtigung oder subsidiärer Schutz gewährt wurde, erhalten Aufenthaltsgenehmigungen von bis zu drei Jahren. Bei einem Abschiebeverbot entscheidet die zuständige Ausländerbehörde in jedem Einzelfall über eine Genehmigung zur Ausübung einer Tätigkeit. Eine Aufenthaltsgenehmigung stellt nicht automatisch die Erlaubnis zur Erwerbstätigkeit dar, wird jedoch häufig damit gewährt. Ist dies nicht der Fall, so muss zusätzlich eine Arbeitserlaubnis eingeholt werden.[19]

18. Siehe BAMF (2019)
19. Vgl. Bundesministerium des Inneren und für Heimat (2020)

## 1.2 ZAHLEN UND DATEN ÜBER GEFLÜCHTETE IN DEUTSCHLAND SEIT 2015

Von 2015 bis Ende 2020 wurden in der Bundesrepublik Deutschland rund 1,9 Millionen Asylanträge gestellt, wovon allein 477.000 auf 2015 und 746.000 auf 2016 entfallen.[20] Zum Stichtag am Ende des Jahres 2020 sind etwa 1,86 Millionen Schutzsuchende in Deutschland im Ausländerzentralregister (AZR) erfasst.[21] Abbildung 1-1 veranschaulicht den sprunghaften Anstieg der gestellten Asylanträge im Jahr 2015 und die Anzahl der anerkannten Geflüchteten jährlich seit 2012. [22]

▲ **Abbildung 1-1** | Entwicklung der Anzahl an Asylanträgen und anerkannten Geflüchteten zwischen 2012 und 2020




*Quellen: BAMF (2021), eigene Darstellung.*

20. Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020)
21. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021a)
22. Die Summe anerkannter Asylanträge zwischen 2012 und 2020 übersteigt die Anzahl aller Asylanträge in diesem Zeitraum. Dies ist möglich aufgrund offener Anträge, die bereits vor 2012 gestellt wurden





**29,8 Jahren**
**Das Durchschnittsalter der Geflüchteten lag Ende 2020 bei 29,8 Jahren und ist damit gegenüber einem Alter von 34,1 Jahren im Jahr 2015 leicht gesunken.**

**67%**
**Der überwiegende Teil der Schutzsuchenden (67 Prozent) ist jünger als 35 Jahre.**

**38%**
**von ihnen sind weiblich**

**62%**
**von ihnen sind männlich**

Von allen anerkannten Schutzsuchenden verfügen rund 1,4 Millionen über einen anerkannten Schutzstatus. Hinsichtlich der regionalen Verteilung innerhalb Deutschlands ist im Stadtstaat Bremen der Anteil Schutzsuchender an der Bevölkerung mit 4 Prozent am größten. Danach folgen Hamburg, Berlin, das Saarland und Nordrhein-Westfalen mit je 3 Prozent.[23]

Das Durchschnittsalter der Geflüchteten lag Ende 2020 bei 29,8 Jahren und ist damit gegenüber einem Alter von 34,1 Jahren im Jahr 2015 leicht gesunken.[24] Der überwiegende Teil der Schutzsuchenden (67 Prozent) ist jünger als 35 Jahre. 62 Prozent von ihnen sind männlich und 38 Prozent weiblich.[25]

Das Bildungsniveau von Geflüchteten ist verglichen mit anderen Zugewanderten durchschnittlich geringer. Beispielsweise haben 35 Prozent der Geflüchteten, die zwischen 2013 und 2016 nach Deutschland kamen, keine Schule besucht oder einen mit der Grundschule vergleichbaren Abschluss erhalten. Im Vergleich traf dies nur auf 2 Prozent der Mehrheitsbevölkerung in Deutschland zu.[26] Das Bildungsniveau von Geflüchteten ist besonders dann niedrig, wenn das Herkunftsland schon länger von Krieg und politischer Verfolgung betroffen ist.[27] In Ländern, in denen diese Fluchtursachen erst in der jüngeren Vergangenheit aufgetreten sind, werden dadurch die Bildungswege unterbrochen. Zudem lassen sich niedrigere Bildungsgrade bei ethnischen oder religiösen Minderheiten identifizieren.[28]

23. Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020)
24. Vgl. Statistisches Bundesamt (2021a)
25. Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020)
26. Vgl. Kristen et al. (2020)
27. Vgl. Stoewe (2017)
28. Vgl. Brückner et al. (2016)

## 1.3 HERAUSFORDERUNGEN VON GEFLÜCHTETEN BEI DER ARBEITSMARKTINTEGRATION

Nach der Flucht sind Geflüchtete verschiedenen Herausforderungen ausgesetzt, die sich nachteilig auf eine schnelle Integration am Arbeitsmarkt auswirken. So sprechen Geflüchtete beispielsweise meist nicht fließend die Landessprache, haben Bildungsangebote im Herkunftsland und auf der Flucht nur kürzer, unterbrochen oder gar nicht wahrgenommen oder können keine Qualifikationsnachweise vorlegen. Gleichzeitig verfügen sie häufig noch über kein oder ein nur begrenztes soziales oder professionelles Netzwerk.[29]

Um die Integration von Geflüchteten über den Arbeitsmarkt zu fördern wurden auf Bundesebene nach dem Zustrom von Geflüchteten 2015 verschiedene Programme angepasst oder neu angestoßen. Mit dem bundesweit einheitlichen Programm „Berufsbezogene Deutschsprachförderung“ wird seit 2016 gezielt Unterstützung geleistet, um fehlende Sprachkenntnisse als Hürde beim Berufseinstieg in Deutschland zu überwinden. Außerdem werden Unternehmen durch „Willkommenslotse:innen“ dabei unterstützt, offene Ausbildungs- und Arbeitsstellen mit Geflüchteten zu besetzen. Die „Berufsorientierung für Flüchtlinge“ wird als Anschlussprogramm an „Perspektiven für Flüchtlinge“ ebenfalls seit 2016 angeboten. Dabei sollen Geflüchtete in handwerkliche Berufe integriert und sozialpädagogisch sowie mit Sprachkursen begleitet werden. Darüber hinaus können Unternehmen im Rahmen von Programmen, die bereits vor 2015 bestanden, Unterstützungsangebote bei der Anstellung von Geflüchteten in Anspruch nehmen, wie z.B. in den Programmen „Passgenaue Berater“, „Ausbildungsbegleitende Hilfen“, „Einstiegsqualifizierung“, „WeGebAU“, „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ oder über Arbeitsagenturen und Jobcenter.

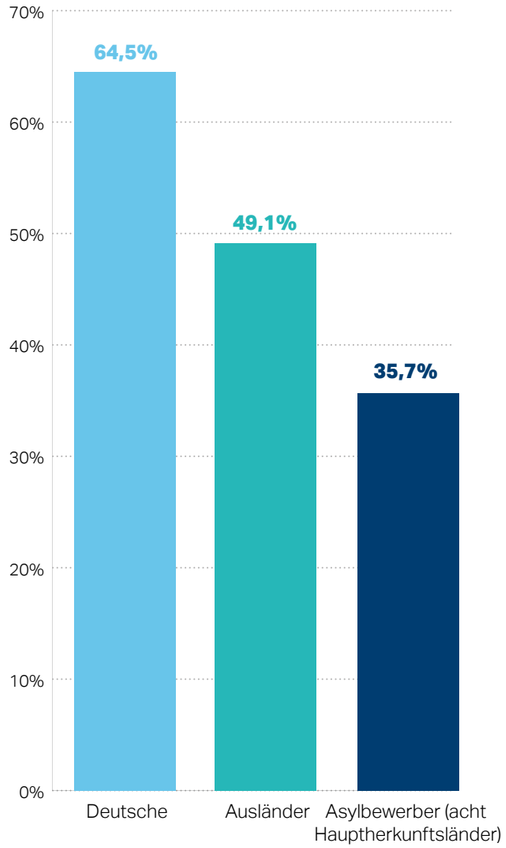
Durch die Anstrengungen der privaten und öffentlichen Akteure konnte seit 2015 ein steigender Anteil der Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt integriert werden. Insgesamt gingen im November 2021 36 Prozent der Asylbewerber:innen aus den acht zuzugsstärksten Herkunftsländern einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit nach; Anfang 2015 waren es noch 18 Prozent.[30] Mit ihrem Beitrag bei der Rekrutierung und Einarbeitung von Geflüchteten in ihre Belegschaften haben Unternehmen in Deutschland eine Vorreiterrolle in der Integration von Schutzsuchenden am Arbeitsmarkt eingenommen. Dennoch liegt die Arbeitslosenquote unter Geflüchteten höher als unter anderen Zugewanderten und deutlich höher als bei Deutschen. Den 36 Prozent Erwerbstätigen unter Asylbewerber:innen stand im November 2021 die Erwerbsquote von 65 Prozent unter Menschen mit deutscher Staatsbürgerschaft und von 49 Prozent unter allen Ausländern gegenüber, wie Abbildung 1-2 veranschaulicht.[31]

29. Vgl. Economist Impact (2021)
30. Die acht Länder mit den meisten Asylerstanträgen in 2015 und 2016 sind Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Nigeria, Pakistan, Somalia und Syrien. Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2022), Tabelle 1.4
31. Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2022), Tabelle 1.4





**Abbildung 1-2** | Erwerbsquote von Geflüchteten der acht wichtigsten Herkunftsländer, Ausländern allgemein und Deutschen im November 2021




*Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2022), eigene Darstellung.*

Dabei unterscheiden sich die Erwerbs- und Arbeitslosenquoten stark je nach Geschlecht und Herkunftsland.[32] Insbesondere geflüchtete Frauen weisen auch Jahre nach der Zuwanderung eine höhere Arbeitslosenquote auf als Männer. Im EU-Durchschnitt liegt ihre Arbeitslosenquote 12 Prozentpunkte höher als bei Männern.[33] Große Unterschiede sind auch bei der Betrachtung verschiedener Herkunftsländer zu beobachten: So waren beispielsweise jeweils 17 Prozent der geflüchteten Personen aus Eritrea und Pakistan im November 2021 arbeitslos, wohingegen es 27 Prozent unter afghanischen und 37 Prozent unter syrischen Geflüchteten waren.[34] Zum Vergleich traf dies im gleichen Zeitraum auf etwa 5 Prozent der deutschen Staatsbürger zu.

Diese Divergenz zwischen der Erwerbsquote von Geflüchteten und deutschen Erwerbstätigen verdeutlicht, dass Geflüchtete in Deutschland für Unternehmen ein ungenutztes Mitarbeiter:innenpotential darstellen.

32. Im Gegensatz zur Erwerbslosenquote berücksichtigt die Arbeitslosenquote nur als arbeitslos registrierte Erwerbslose
33. Vgl. Bevelander & Irastorza (2020)
34. Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2022), Tabelle 1.4. Die Zahlen beziehen sich auf Erwerbspersonen für sozialversicherungspflichtige und geringfügige Beschäftigung sowie Arbeitslose

## 1.4 DIE ERFAHRUNG VON UNTERNEHMEN MIT GEFLÜCHTETEN MITARBEITER:INNEN

Viele Unternehmen haben seit dem erheblichen Zuzug in 2015 erstmals Geflüchtete rekrutiert. Wie auch die Schutzsuchenden stellte sie die Situation vor unbekannte Herausforderungen. Innovative Lösungsansätze mussten entwickelt und der Umgang mit den Auswirkungen auf die Unternehmen gelernt werden. Um ihre Erfahrungen mit der Einstellung von Geflüchteten auszuwerten, die Auswirkungen auf die Unternehmen zu analysieren und den Erfahrungsschatz der Unternehmen an andere interessierte Unternehmen weiterzugeben, wurde eine Umfrage mit 100 Unternehmen durchgeführt, die seit 2015 Geflüchtete eingestellt haben. Außerdem gaben zwei Unternehmen, die nicht zwangsläufig an der Umfrage teilgenommen haben, in einem separaten Interview detaillierte Einblicke in ihre Erfahrungen. Bevor die Ergebnisse der Umfrage in Kapitel 2 und 3 analysiert werden, folgt ein Abschnitt zur Charakterisierung der 100 Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben.

### 1.4.1 Unternehmenseckdaten

Befragt wurden 100 mittlere (50 bis 249 Angestellte) und große (250+ Angestellte) Unternehmen, wobei mittlere Unternehmen im Schnitt etwa 120 und große Unternehmen etwa 5.310 Personen beschäftigen.[35] Die meisten von ihnen erwirtschaften einen jährlichen Umsatz zwischen 10 Millionen und 50 Millionen Euro (38 Prozent),[36] gefolgt von Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2 Millionen und 10 Millionen Euro (29 Prozent). Durchschnittlich 19 Prozent des Gesamtumsatzes wird im Ausland erwirtschaftet, davon etwa 40 Prozent im EU-Ausland.[37]

Die befragten Unternehmen bilden die Vielfalt der deutschen Unternehmenslandschaft ab. Sie sind in den unterschiedlichsten Branchen in den Bereichen Gewerbe, Sozialwesen, Dienstleistungen, Handel und Logistik, dem öffentlichen Sektor und sonstigen Bereichen aktiv.[38] Die Hauptsitze der Unternehmen decken alle Bundesländer mit Ausnahme von Mecklenburg-Vorpommern ab. 42 Prozent aller Mitarbeiter:innen der befragten Unternehmen sind weiblich, und 20 Prozent haben einen Migrationshintergrund.[39]

### 1.4.2 Beschäftigung von Geflüchteten

Im Dezember 2021 arbeiteten insgesamt 4.196 Geflüchtete bei den befragten Unternehmen, davon 883 in mittleren Unternehmen und 3.313 in großen Unternehmen. Das entspricht 1,6 Prozent aller Mitarbeiter:innen, wenngleich der Anteil an Geflüchteten pro Unternehmen von der Größe des jeweiligen Unternehmens abhängt und stark variiert. So gibt es Unternehmen, die beinahe ausschließlich Geflüchtete beschäftigen und andere, bei denen Geflüchtete nur einen geringen Anteil an der gesamten Belegschaft stellen. Insgesamt 2.670 der beschäftigten Geflüchteten arbeiten in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen und 1.526 in Einstellungsarten wie Praktika, Ausbildungen, Mini- und Midijobs.[40]

35. Antwort auf die Frage „Wie viele Mitarbeiter:innen beschäftigt Ihr Unternehmen alles in allem ungefähr?“
36. Antwort auf die Frage „Wie viel Umsatz erwirtschaftet Ihr Unternehmen pro Jahr?“
37. Antworten auf die Frage „Wie viel Prozent des Unternehmensumsatzes wird im Ausland oder mit ausländischen Unternehmen erwirtschaftet?“, und die Frage „Wie viel Prozent des gesamten Auslandsumsatzes entfällt auf das EU-Ausland?“
38. Im Bereich „Sonstige“ werden Land- und Forstwirtschaft, Fischerei; Energieversorgung; Kunst, Unterhaltung und Erholung; und die Angabe „sonstiges“ zusammengefasst. Antwort auf die Frage „In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? [Einordnung nach NACE 2 Klassifikation]“.
39. Antworten auf die Frage „Wie hoch ist der Frauenanteil in Ihrer Belegschaft ungefähr?“ und die Frage „Wie hoch ist der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund in Ihrer Belegschaft ungefähr?“
40. Antwort auf die Frage „Wie viele der aktuell/derzeit in Ihrem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter:innen (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und andere) sind Geflüchtete?“ Midi-Jobs sind Beschäftigungen, bei denen Arbeitnehmer:innen über 450 Euro und unter 1300 Euro pro Monat im Jahresdurchschnitt verdienen. Bei Mini-Jobs verdienen Arbeitnehmer:innen monatlich bis zu 450 Euro



VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR: EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER

Drei Viertel der Unternehmen stellten zwischen 2015 und 2021 erstmals Geflüchteten ein. Etwa die Hälfte der Geflüchteten wurden in Vollzeitpositionen angestellt, weitere 31 Prozent in Teilzeitstellen und etwa ein Fünftel in nicht sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsformen.[41] Das erste Mal stellten die meiste Unternehmen Geflüchtete zu Beginn der „Flüchtlingskrise“ ein. Während der Anteil der Ersteinstellungen von Geflüchteten zwischen 2014 und 2016 anstieg, fällt er seitdem. Waren es 2016 noch 26 Prozent, stellten zwischen 2019 und 2021 lediglich 5 Prozent der Unternehmen erstmalig Geflüchtete ein.[42]

Die Schutzformen der beschäftigten Geflüchteten sind divers. Etwa die Hälfte der Unternehmen beschäftigt Geflüchtete mit mindestens zwei verschiedenen Arten von rechtlichem Status. Die meisten Unternehmen beschäftigen Geflüchtete und Asylberechtigte (79 Prozent), gefolgt von Unternehmen, die Geflüchtete mit einem laufenden Asylverfahren (40 Prozent) und einem subsidiären Schutzstatus (35 Prozent) anstellen.17 Prozent der Unternehmen beschäftigen Personen mit einem nationalen Abschiebungsverbot.[43]

Insgesamt besteht durch die Heterogenität der befragten Unternehmen und ihre Strategien im Einstellungsprozess ein großer Erfahrungsschatz, den die Unternehmen in der Umfrage weitergeben konnten. Damit bieten sie interessierten Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe und Branche oder den Anforderungen an Anstellungsarten, Hilfestellung bei der Rekrutierung und im Integrationsprozess von Geflüchteten.

**UMFRAGEAUFBAU**

Einbezogen wurden zu jeweils etwa 50 Prozent mittlere und große Unternehmen. Mittlere Unternehmen mussten mindestens fünf Geflüchtete in den letzten fünf Jahren eingestellt haben, große Unternehmen mindestens zehn Geflüchtete in den vergangenen fünf Jahren.

Die Umfrage erfolgte mit einer Person aus der Führungsebene des Unternehmens, die an der Einstellung von Mitarbeiter:innen maßgeblich beteiligt ist. Die Interviews wurden größtenteils online (90 Prozent) oder telefonisch (10 Prozent) durchgeführt und erfassten u.a. Informationen:

- zum Einstellungszeitpunkt sowie zur Art des Beschäftigungsverhältnisses
- zum Einstellungsprozess und zu Erfahrungen mit der zugrundeliegenden Einstellungsstrategie
- zu Einstellungshürden und der Inanspruchnahme von Unterstützungsprogrammen und
- zu Auswirkungen der Einstellung Geflüchteter auf das Unternehmen.

41. Antworten auf die Frage „Wie viele Geflüchtete hat Ihr Unternehmen seit 2015 insgesamt in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung eingestellt? Bitte zählen Sie alle Einstellungen mit, unabhängig davon, ob diese Geflüchteten noch bei Ihnen arbeiten!“ und die Frage „Wie viele Geflüchtete hat Ihr Unternehmen in anderen Positionen (als sozialversicherungspflichtig), wie zum Beispiel Praktika, Ausbildungsverhältnisse, Mini-/Midijob, usw., eingestellt? Darunter fallen keine freien Mitarbeiter/innen. Bitte zählen Sie wieder alle Einstellungen mit, unabhängig davon, ob diese Geflüchteten noch bei Ihnen arbeiten!“
42. Antwort auf die Frage „In welchem Jahr hat Ihr Unternehmen erstmals Geflüchtete eingestellt?“
43. Antwort auf die Frage „Welcher rechtliche Status traf auf die in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung eingestellten Geflüchteten zum Zeitpunkt ihrer Einstellung zu?“

# 2.

# Einstellung von Geflüchteten in deutschen Unternehmen



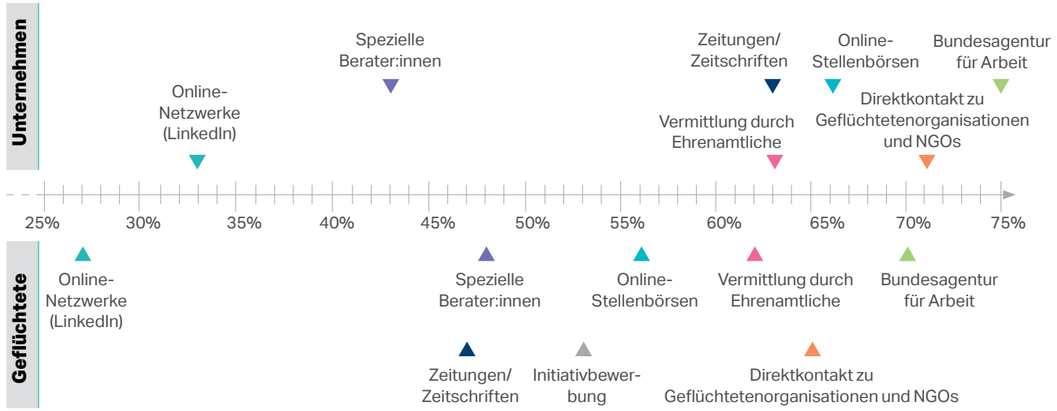
VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR: EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER

Im Einstellungsprozess verfolgen die befragten Unternehmen unterschiedliche Strategien. Sie rekrutieren über verschiedene Einstellungskanäle, sind mit diversen Herausforderungen konfrontiert und reagieren darauf mit Unterstützungsmaßnahmen, die zum Unternehmen passen. In diesem Abschnitt werden die Auswertungsergebnisse zu den unterschiedlichen Strategien dargestellt und daraus erste allgemeine Empfehlungen abgeleitet.

## 2.1 GENUTZTE EINSTELLUNGSKANÄLE

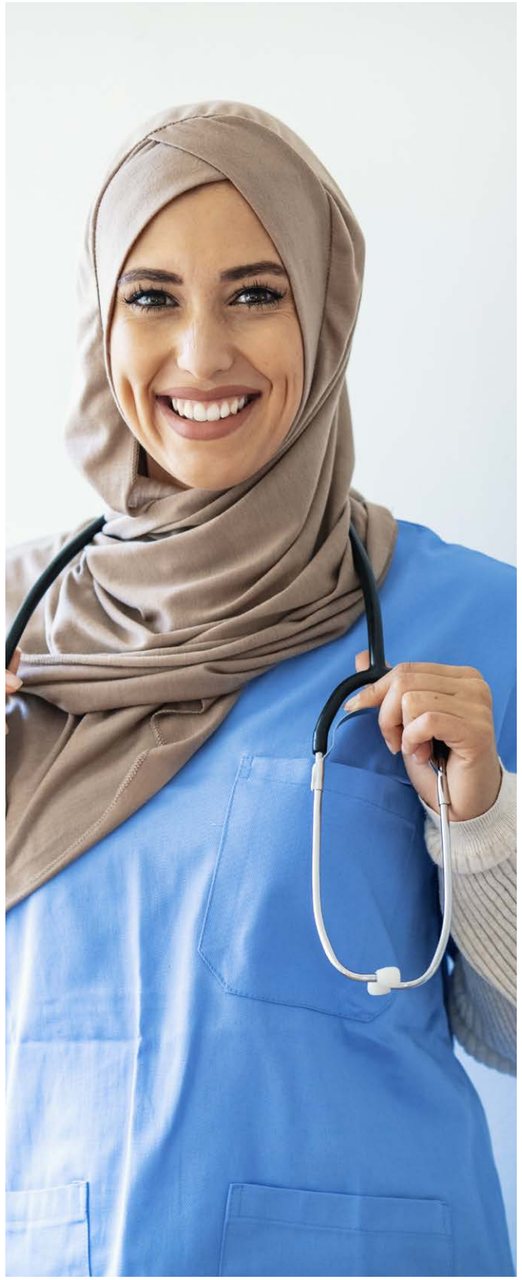
Der Abgleich zwischen den von Schutzsuchenden und von Unternehmen genutzten Einstellungskanälen offenbart, dass im Bewerbungsprozess beide Seiten auf ähnliche Kanäle zurückgreifen.[44] Bewerbungen über die Bundesagentur für Arbeit sind für Unternehmen wie Geflüchtete der meistgenutzte Kanal. Zudem überschneiden sich auch die weiteren meistgenutzten Kanäle der Unternehmen und Geflüchteten weitestgehend und unterscheiden sich lediglich geringfügig in deren Ranking und Wichtigkeit, wie Abbildung 2-1 veranschaulicht. Beispielsweise nutzen 75 Prozent der Unternehmen die Bundesagentur für Arbeit im Rekrutierungsprozess, und 70 Prozent der Unternehmen werden von Geflüchteten über diesen Kanal kontaktiert. Damit ist die Bundesagentur für Arbeit sowohl für die Kontaktaufnahme durch die Unternehmen, als auch für Geflüchtete der meistgenutzte Kanal.

**Abbildung 2-1** | Von Unternehmen und Geflüchteten genutzte Kanäle im Bewerbungsprozess




*Quelle: Antworten auf die Frage „Wie häufig haben Sie Geflüchtete als potentielle Bewerber:innen über die folgenden Kanäle angesprochen?“ und die Frage „Wie häufig haben Geflüchtete über die folgenden Kanäle Kontakt zu Ihrem Unternehmen aufgenommen?“, eigene Darstellung.*

44. Antworten auf die Frage „Wie häufig haben Sie Geflüchtete als potentielle Bewerber:innen über die folgenden Kanäle angesprochen?“ und die Frage „Wie häufig haben Geflüchtete über die folgenden Kanäle Kontakt zu Ihrem Unternehmen aufgenommen?“ Gewertet wurden die Angaben „häufig“ oder „gelegentlich“



## MEISTGENUTZTE KANÄLE

**75%** Bundesagentur für Arbeit

**71%** NGOs

**66%** Online-Stellenbörsen

Neben der Bundesagentur für Arbeit sind von Seiten der Unternehmen die meistgenutzten Kanäle der Direktkontakt zu Geflüchtetenorganisationen bzw. NGOs, die Geflüchteten bei der Unterbringung und Arbeitsvermittlung helfen (71 Prozent), Online-Stellenbörsen (66 Prozent) und die Vermittlung über ehrenamtliche Helfer:innen (63 Prozent). Diese Kanäle werden ebenfalls von Schutzsuchenden vorwiegend genutzt: Neben dem Kontakt über die Bundesagentur für Arbeit werden Unternehmen von Geflüchteten über Ehrenamtliche (62 Prozent), über den Direktkontakt zu Geflüchtetenorganisationen bzw. NGOs (65 Prozent) und über Online-Stellenbörsen (56 Prozent) kontaktiert.

Von der Zusammenarbeit mit Geflüchtetenorganisationen, NGOs und ehrenamtlichen Helfer:innen können Unternehmen stark profitieren. Gut vernetzte Akteur:innen können einerseits als Anlaufstellen für Geflüchtete, Unternehmen und andere Organisationen fungieren und zentral in der Vermittlung von Kontakten sein. Andererseits verfügen sie über einen großen Erfahrungsschatz im Hinblick auf Punkte, die bei der Ausschreibung, der Auswahl geeigneter Kandidat:innen und der Einstellung zu beachten sind. Auch nach der Einstellung können sie eine wichtige Rolle spielen, da sie häufig Unterstützungsmaßnahmen für das Gelingen der Integration anbieten.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen kontaktieren Geflüchtete über die folgenden Kanäle oder werden von ihnen darüber kontaktiert:

- Spezielle Berater:innen für Unternehmen wie Integrationslots:innen oder Kümmer:innen[45]
- Stellenausschreibungen über Online-Netzwerke wie LinkedIn[46]

Netzwerke wie LinkedIn sind das bei den befragten Unternehmen am wenigsten genutzte Medium zur erfolgreichen Ansprache von Geflüchteten. Zwar bieten persönliche Kontakte und derartige Netzwerke grundsätzlich eine gute Möglichkeit für Geflüchtete, Arbeitgeber:innen zu kontaktieren.[47] Sie haben jedoch im Vergleich zu Nicht-Geflüchteten einen beschränkten Zugang zu den professionellen Netzwerken des lokalen Arbeitsmarktes.[48] Damit sinkt für sie die Wahrscheinlichkeit, über solche Netzwerke erfolgreich Unternehmen zu kontaktieren.

Der größte Unterschied in der Wahrnehmung der Relevanz verschiedener Einstellungskanäle besteht in Bezug auf Stellenausschreibungen in Zeitungen und Zeitschriften. Während 63 Prozent der Unternehmen dort Stellen veröffentlicht, werden nur 47 Prozent der Unternehmen als Reaktion auf die Ausschreibungen von Geflüchteten kontaktiert.

Neben den verbreiteten Kanälen verfolgen Unternehmen individuell auf sie abgestimmte Strategien, um Geflüchtete anzuwerben. Sie stellen zum Beispiel Kontakte über die Empfehlung anderer geflüchteter oder nicht-geflüchteter Mitarbeiter:innen her, oder versuchen, Geflüchtete vor Ort anzuwerben. Beispielsweise halten Unternehmen Vorträge in Geflüchtetenunterkünften zu Arbeitschancen in ihrem Unternehmen, wobei sich Geflüchtete anschließend direkt bewerben können. Etwa die Hälfte der Unternehmen wurde zudem in Form von Initiativbewerbungen durch Geflüchtete kontaktiert.

Insgesamt existiert somit eine Vielzahl an Kanälen, über die Unternehmen erfolgreich Schutzsuchende ansprechen. Die Kanäle, die Unternehmen für die Rekrutierung Nicht-Geflüchteter nutzen, decken sich grundsätzlich mit denen, auf die auch Geflüchtete zurückgreifen. Unternehmen können also auf die eigene Erfahrung, bestehende Strukturen und ihre Präferenzen abstellen.[49] Lediglich Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften werden im Vergleich weniger von Geflüchteten als von Unternehmen genutzt, sodass Unternehmen bei einer gezielten Ansprache von Geflüchteten ihren Fokus eher auf alternative Optionen legen sollten. Um die Chancen auf die geeignete Kandidatin zu steigern, können Unternehmen zusätzliche Angebote nutzen. Ihren Kandidat:innenpool können sie beispielsweise mit der Hilfe von ehrenamtlichen Berater:innen, NGOs oder durch individuell vom Unternehmen entwickelte Rekrutierungsprogramme für Geflüchtete vergrößern.

45. 43 Prozent bei Unternehmen und 48 Prozent bei Geflüchteten
46. 33 Prozent bei Unternehmen und 27 Prozent bei Geflüchteten
47. Vgl. Brücker et al. (2019)
48. Vgl. Brell et al. (2020) und Salzwedel (2018)
49. Vgl. auch Berger & Dietz (2016), die einen Überblick über die vielseitigen Angebote geben



VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR: EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER ▲

## 2.2 BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE UND DEREN BEWERTUNG

Ist ein:e geeignete:r Kandidat:in gefunden, stellen die meisten Unternehmen Geflüchtete in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen ein (88 Prozent), gefolgt von Praktika (85 Prozent) und Ausbildungen (75 Prozent, ohne assistierte Ausbildung).[50]
In der Beurteilung der verschiedenen Beschäftigungsarten, in denen die Unternehmen bereits Geflüchtete eingestellt haben, bewerten sie sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen am besten hinsichtlich ihres Nutzens für das Unternehmen. Am zweitnützlichsten werden Ausbildungen bewertet, gefolgt von Mini- und Midijobs, der assistierten Ausbildung und Praktika. Die ausbildungsvorbereitende Einstiegsqualifizierung und Hospitationen bzw. Probearbeiten schneiden vergleichsweise weniger gut, aber dennoch positiv ab.

In Bezug auf den Nutzen aus einer Einstellung profitieren Unternehmen am stärksten von festangestellten, sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter:innen. Im Vergleich zu den häufigen Neuanstellungen bei kurzfristigen Arbeitsverhältnissen sind die einmaligen Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten bei langfristig sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter:innen relativ gering. Gleichzeitig können sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit ihrem firmenspezifischen Wissen und ihren Erfahrungen über Arbeitsprozesse mittel- bis langfristig einen größeren Mehrwert im Unternehmen leisten. Ein positiver Nebeneffekt dieser Anstellungsform aus Sicht der Angestellten und des Staates sind die Beiträge zu Sozialversicherungen. Darüber werden einerseits Angestellte abgesichert, beispielsweise gegen Arbeitslosigkeit oder krankheitsbedingte Ausfälle, andererseits werden Steuern zur Finanzierung des Sozialsystems generiert.

Die Entscheidung über die für ein Unternehmen passende Anstellungsform hängt von der Absicht des Unternehmens ab. Geflüchtete in sozialversicherungspflichtigen Voll- und Teilzeitstellen ermöglichen Unternehmen tendenziell eine langfristige Zusammenarbeit, Planungssicherheit und seltener anfallende Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten. Aber auch Beschäftigungsarten wie Probearbeiten, Praktika oder Minijobs können je nach Bedarf des Unternehmens die geeignete Einstellungsform sein oder einer sozialversicherungspflichtigen Anstellung vorausgehen. Über diese Beschäftigungsarten können Unternehmen die Zusammenarbeit testen und herausfinden, ob und welche weiteren Unterstützungsmaßnahmen und Anpassungen für eine weitere Beschäftigung notwendig sind.[51] Auch kann Basiswissen über die Unternehmenskultur und Arbeitsschritte an potentielle Arbeitnehmer:innen vermittelt werden. Ausbildungsstellen können schließlich Unternehmen dabei helfen, langfristig Mitarbeiter:innen zu gewinnen, die auf die Aktivitäten des Unternehmens spezialisiert sind.

50. Antwort auf die Frage „Welche der folgenden Beschäftigungsverhältnisse mit Geflüchteten sind sie schon einmal eingegangen? [Wenn bereits eingegangen] Wie würden sie diese eingegangenen Beschäftigungsverhältnisse im Durchschnitt hinsichtlich des Nutzens für Ihr Unternehmen bewerten?“
51. Vgl. The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia (2019)





## 2.3 HÜRDEN UND LÖSUNGSSTRATEGIEN

Bei der Befragung zu den häufigsten Hürden zum Zeitpunkt der Einstellung sowie bei der Integration geben die Unternehmen verschiedene Herausforderungen an. Diese reichen von mangelnden Sprachkenntnissen über Unsicherheiten bei der Einschätzung der Qualifikationen und bürokratische Fragen hin zur praktischen Organisation des Beschäftigungsverhältnisses.[52]

Gleichzeitig sind die Unternehmen insgesamt zufrieden mit den Unterstützungsangeboten, die es ihnen erleichtern, auf diese Herausforderungen zu reagieren.[53] Dabei greifen sie auf ein vielseitiges Angebot an Unterstützungsmaßnahmen zurück, die von öffentlicher Seite, externen Partner:innen oder unternehmensintern angeboten und entwickelt werden und auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt werden können. Offizielle Unterstützungsangebote spielen vermehrt vor und zu Beginn der Einstellung eine tragende Rolle, wohingegen Angebote von Seiten der Unternehmen oder von externen Organisationen ab dem Zeitpunkt der Einstellung zentral sind.[54]

Nachfolgend werden die einzelnen Herausforderungen, die Unternehmen bei der Einstellung von Geflüchteten erleben, identifiziert und die darauf abgestimmten Lösungsansätze der Unternehmen vorgestellt.

### 2.3.1 Allgemeine Unterstützungsangebote

Zu den bekanntesten öffentlichen Unterstützungsangeboten zählen die Angebote des Arbeitgeberservices der Arbeitsagenturen und der Jobcenter, die 90 Prozent der Unternehmen bekannt sind und von 88 Prozent genutzt werden sowie deren Eingliederungszuschuss. Diesen kennen 83 Prozent und nutzen 77 Prozent der Unternehmen. Dass diese Angebote am verbreitetsten sind, deckt sich mit früheren Studien.[55]

Darüber hinaus existieren weitere öffentlich organisierte Unterstützungsangebote, die Arbeitgeber:innen bei der Einstellung und Integration von Geflüchteten helfen. Trotz ihrer sehr guten Bewertung sind diese unter den Unternehmen weniger bekannt. Besonders gut bewerten Unternehmen öffentliche Unterstützungsangebote durch spezielle Berater:innen wie Integrationslotse:in, Passgenaue Berater:in, Willkommenslotse:innen oder Kümmer:innen sowie Programme wie die ausbildungsvorbereitende Einstiegsqualifizierung und die assistierte Ausbildung. Mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen waren mit diesen Unterstützungsangeboten zufrieden.[56] Grundsätzlich ist es für Unternehmen, die erstmals Geflüchtete einstellen möchten, ratsam, sich über weniger bekannte öffentliche Unterstützungsangebote zu informieren und sie bei Bedarf hinzuzuziehen. Die assistierte Ausbildung ist nur etwa jedem zweiten Unternehmen bekannt, obwohl sie am zweitbesten bewertet wurde. Bei dieser Ausbildungsform werden sowohl die Unternehmen als auch die Auszubildenden durch die Bundesagentur für Arbeit unterstützt. Damit soll der Organisations- und Verwaltungsaufwand in Unternehmen reduziert werden.[57]

52. Antworten auf die Frage, „Was sind typische Hürden und Probleme bei der Einstellung und Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen?“ und die Frage „Welche der folgenden Hürden haben Ihnen bei der Rekrutierung, Einstellung und Einarbeitung von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen Probleme bereitet? Bitte bewerten Sie jede der folgenden möglichen Hürden.“
53. Antwort auf die Frage „Welche der folgenden Unterstützungsangebote zur Einstellung und Integration von Geflüchteten sind Ihnen bekannt? [Wenn bereits bekannt] Haben Sie bereits genutzt? [Wenn bereits genutzt] Wie bewerten Sie diese Angebote?“
54. Vgl. Interviews sowie Köhler & Ettl (2019)
55. Vgl. Pierenkemper & Heuer (2020)
56. Als zufriedenstellend werden die Werte 1 und 2 auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 4 (unzufrieden) gewertet.
57. Für weitere Informationen, vgl. Bundesagentur für Arbeit (2021)

### 2.3.2 Ergänzende unternehmensspezifische Unterstützungsangebote

Die Antworten der Unternehmen zu Herausforderungen und Maßnahmen bei der Einstellung Geflüchteter verdeutlichen, dass Herausforderungen weder untypisch noch problematisch sind. In den Worten eines Unternehmens gebe es „keine Hürden, nur Aufgaben“.[58] Entsprechend reagieren Unternehmen auf die aufkommenden Herausforderungen mit darauf abgestimmten Maßnahmen. Dies findet im Unternehmensalltag über ergänzende Unterstützungsangebote statt, die vorwiegend von den Unternehmen selbst oder externen Partner:innen und Organisationen angeboten werden.[59]

Die meistgenutzten Unterstützungsangebote und Lösungsansätze der Unternehmen sind symmetrisch zu den meistgenannten Herausforderungen.[60] Abbildung 2-2 stellt die größten Herausforderungen den meistgenutzten Lösungsansätzen gegenüber.

#### MEISTGENANNTE HERAUSFORDERUNGEN UND MEISTGENUTZTE LÖSUNGSANSÄTZE

Für die meisten Unternehmen, insgesamt 76 Prozent, sind fehlende Sprachkenntnisse häufig oder sehr häufig problematisch bei der Rekrutierung, Einstellung und Einarbeitung von Geflüchteten. Dass mangelnde Sprachkenntnisse eine zentrale Herausforderung in der Arbeitsmarktintegration sind, wird in anderen Studien bestätigt.[61] Nach den Angaben der Unternehmen sei dies besonders herausfordernd für geflüchtete Auszubildende in theoretischen Prüfungen, wohingegen Geflüchtete bei praktischen Aufgaben sehr qualifiziert seien. Im Umkehrschluss profitieren Unternehmen mittelfristig davon, dass Geflüchtete aufgrund früherer Qualifikationen überdurchschnittlich schnell kompliziertere Tätigkeiten ausführen können, wenn sie zum Erwerb der Sprache zunächst in weniger komplexen Aufgabenbereichen eingesetzt werden.[62]

▲ **Abbildung 2-2** | Gegenüberstellung der Herausforderungen und ergänzenden Maßnahmen

| Rang | Herausforderung | | Lösungsansatz | | Rang |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mangelnde Sprachkenntnisse | **76%** | Berufsbegleitende Sprachkurse | **74%** | 2 |
| 2 | Mangelnde Qualifikation für den angestrebten Job | **58%** | Weiterbildungen/Fortbildungen | **67%** | 3 |
| 3 | Mangelnde Qualifikationsnachweise | **57%** | Qualifikationsanalyse (in Form von kurzer „Probearbeit“) | **80%** | 1 |
| 4 | Probleme bei der Anerkennung/Vergleichbarkeit der im Ausland erworbenen Abschlüsse | **56%** | | | |

*Quelle: Antworten auf die Frage „Welche der folgenden Hürden haben Ihnen bei der Rekrutierung, Einstellung und Einarbeitung von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen Probleme bereitet?“ und die Frage „Welche der folgenden ergänzenden Maßnahmen bei der Anstellung und Beschäftigung von Geflüchteten haben sie schon einmal ergriffen? [Wenn bereits ergriffen] Wie würden sie die ergriffenen Maßnahmen im Durchschnitt bewerten?“, eigene Darstellung. Bemerkung: Herausforderungen werden als solche gewertet, wenn Unternehmen „häufig“ oder „sehr häufig“ damit konfrontiert sind.*





Zur Förderung der Sprachkenntnisse bieten etwa drei Viertel der Unternehmen Sprachkurse als berufsbegleitende Unterstützung an, was ihrem Urteil nach eine zufriedenstellende Maßnahme ist.[63] Dabei haben Unternehmen bedarfsgerechte Lösungsansätze entwickelt: Sie geben Hilfestellungen in der Kommunikation mit Behörden, beispielsweise zum Erhalt der Arbeitserlaubnis, oder kooperieren mit externen Partner:innen, mit denen für den Unternehmensalltag relevante Sprachkenntnisse identifiziert und vermittelt werden.

Mangelnde Qualifikationen für die angestrebte Stelle empfinden 58 Prozent der Unternehmen als Herausforderung. Etwa 35 Prozent der zwischen 2013 und 2016 nach Deutschland gekommenen Geflüchteten hatten in ihrem Herkunftsland einen Bildungsgrad erworben, der höchstens dem deutschen Grundschulabschluss entspricht.[64] Als Reaktion darauf bieten etwa zwei Drittel der Unternehmen Weiterbildungen und interne Fortbildungen an, wodurch nach eigenen Angaben zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden.[65]

Ebenso sind für die Mehrheit der Unternehmen mangelnde Qualifikationsnachweise und Probleme mit der Anerkennung und Vergleichbarkeit von im Ausland erworbenen Abschlüssen eine Hürde im Einstellungsprozess. Um nicht auf Nachweise angewiesen zu sein, testen 80 Prozent der befragten Unternehmen die Qualifikation der Bewerber:innen in Form einer kurzen Probearbeit. Dieser Lösungsansatz, der von allen genannten Maßnahmen die verbreitetste Anwendung findet, wurde als drittbeste Option unter den abgefragten Maßnahmen gewertet. Damit wird einerseits sichergestellt, dass Kandidat:innen für die angestrebte Stelle qualifiziert sind. Andererseits können die Zusammenarbeit im Team, die Arbeitseinstellung und die Sprachkenntnisse getestet werden, bevor ein längerfristiger Arbeitsvertrag abgeschlossen wird.[66]

58. Antwort auf die Frage „Was sind typische Hürden und Probleme bei der Einstellung und Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen?“
59. Antwort auf die Frage „Welche der folgenden ergänzenden Maßnahmen bei der Anstellung und Beschäftigung von Geflüchteten haben Sie schon einmal ergriffen? [Wenn bereits ergriffen] Wie würden Sie die ergriffenen Maßnahmen im Durchschnitt bewerten?“
60. Antwort auf die Frage „Welche der folgenden Hürden haben Ihnen bei der Rekrutierung, Einstellung und Einarbeitung von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen Probleme bereitet?“
61. Vgl. bspw. Pierenkemper & Heuer (2020), Flake et al. (2017) und Geis et al. (2016)
62. Vgl. dazu auch Brücker et al. (2019)
63. Antwort auf die Frage „Welche der folgenden ergänzenden Maßnahmen bei der Anstellung und Beschäftigung von Geflüchteten haben Sie schon einmal ergriffen? [Wenn bereits ergriffen] Wie würden Sie die ergriffenen Maßnahmen im Durchschnitt bewerten?“ Die Maßnahme wurde mit 1,74 bzw. 1,81 (Bewertungsskala von 1 sehr zufrieden bis 4 unzufrieden) bewertet
64. Vgl. Geis et al. (2016)
65. Die Maßnahme wurde von den befragten Unternehmen mit 1,81 (Bewertungsskala von 1 sehr zufrieden bis 4 unzufrieden) bewertet.
66. Antwort auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“

### BESTBEWERTETE MASSNAHMEN

Von allen Maßnahmen wurde die Einführung eines Buddy-Programms am besten bewertet, welches bereits zwei Drittel der befragten Unternehmen realisiert haben. Hier steht die individuelle Unterstützung einzelner Geflüchteter im Vordergrund, indem ihnen eine im Unternehmen erfahrene Kontaktperson zur Seite gestellt wird. Wenn Geflüchtete einen Buddy mit einer ähnlichen Position im Unternehmen zugeteilt bekommen, kann der Buddy effektiv Arbeitsschritte, Unternehmensabläufe und Erfahrungsschätze über die eigene Rolle weitergegeben. Die Hemmschwelle für Nachfragen wird für Geflüchtete durch den engen Austausch gesenkt. Unternehmen berichten außerdem, dass so Kontakte zwischen Geflüchteten und Nicht-Geflüchteten vermittelt und Sprachkenntnisse vertieft werden. Die Literatur weist Unternehmen darauf hin, dass die Qualitäten der jeweiligen Kontaktperson entscheidend sind: Wird als Buddy beispielsweise eine mehrsprachige Person oder jemand mit ähnlichen Erfahrungen ausgewählt, kann dies den Erfolg des Programms steigern.[67]

Ebenso positiv wird die Unterstützung bei Transportmöglichkeiten und Mobilität bewertet. Da Geflüchtete häufig vorwiegend auf öffentliche Verkehrsmittel angewiesen sind, kann die erforderliche Mobilität für sie zu einer zentralen Herausforderung werden – insbesondere im ländlichen Raum oder bei unregelmäßigen Arbeitszeiten.[68] Neben dem Arbeitsplatz müssen Geflüchtete zudem Integrationskurse, Sprachkurse oder Behörden erreichen, von deren Teilnahme der Aufenthaltsstatus abhängt und wovon letztendlich auch die Unternehmen profitieren. Damit ein Arbeitsverhältnis nicht an fehlender öffentlicher Infrastruktur scheitert, können Unternehmen beispielsweise Fahrgemeinschaften unter Kolleg:innen vermitteln oder einrichten.

### WENIGER HÄUFIG GENUTZTE MASSNAHMEN

Den meistgenutzten und bestbewerteten Maßnahmen stehen Angebote gegenüber, die von Unternehmen seltener genutzt werden. Dazu gehören Diversitätstrainings und die Hilfe bei der Kinderbetreuung, die von weniger als der Hälfte der Unternehmen bisher genutzt wurden, darunter mittlere und große Unternehmen. Dennoch wurden diese Maßnahmen gut bewertet.

Je nach individuellem Bedarf der Unternehmen können auch weniger verbreitete Maßnahmen von zentraler Bedeutung sein. Möchten Unternehmen beispielsweise gezielt Frauen anwerben, sollten sie beachten, dass Frauen überdurchschnittlich oft die zentrale Verantwortung für die Versorgung der Kinder tragen. Ohne Betreuungsmöglichkeiten für ihre Kinder bleiben sie häufig ohne Arbeit.[69] In der Anwerbung von geflüchteten Frauen können Arbeitgeber:innen diese Einstellungshürde durch Hilfe bei der Kinderbetreuung verringern.

67. Vgl. The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia (2019), S.37
68. Vgl. Geis (2017) und Rösch et al. (2020)
69. Vgl. Brücker et al. (2020)





Zusammenfassend gehen Unternehmen mit den Unterstützungsmaßnahmen in ihrem Unternehmensalltag auf konkrete Herausforderungen ein, die einerseits aus Bedürfnissen im direkten Umgang mit den Geflüchteten, andererseits durch veränderte Anforderungen bei Unternehmensabläufen entstehen. Die Vorteile dieses umfassenden Ansatzes werden in der Literatur bestätigt und von den Unternehmen positiv evaluiert.[70] Dabei wird hervorgehoben, dass die Erfahrungen der Unternehmen umso positiver sind, je mehr Unterstützungsangebote Unternehmen annehmen. Dies spiegeln die vielseitigen Angebote wider, die für die verschiedenen Arten von Herausforderungen existieren.[71]

Demnach sollten sich Unternehmen nicht durch Herausforderungen abschrecken lassen, sondern stattdessen gezielt öffentliche und nicht-öffentliche Unterstützungsangebote wahrnehmen. Für Unternehmen ist es empfehlenswert, die Bedürfnisse der geflüchteten Mitarbeiter:innen sowie anzupassende Abläufe zu identifizieren, und abgestimmt darauf verschiedene Unterstützungsangebote zu kombinieren. Häufig gehören dazu Buddy-Programme, Sprachkurse und die Probearbeit vor Vertragsabschluss. Dabei lohnt es sich für die Unternehmen, sich detailliert über bestehende Unterstützungsmaßnahmen zu informieren, kreative Lösungen zu finden und Angebote auszuprobieren: Auch weniger verbreitete Maßnahmen wurden von den befragten Unternehmen positiv bewertet.

**„Für Unternehmen ist es empfehlenswert, die Bedürfnisse der geflüchteten Mitarbeiter:innen sowie anzupassende Abläufe zu identifizieren, und abgestimmt darauf verschiedene Unterstützungsangebote zu kombinieren.“ ▲**

70. Vgl. The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia (2019)
71. Vgl. Flake et al. (2017)

# 3.

# Deutsche Unternehmen als Schlüssel zur Integration von Geflüchteten





Im vorangegangenen Abschnitt wurden die konkreten Herausforderungen, die Unternehmen bei der Einstellung von Geflüchteten erleben, und die Maßnahmen, mit denen sie darauf reagieren, ausgewertet. Darüber hinaus wurden die Umfrageteilnehmer:innen dazu befragt, welche Veränderungen sie durch die Einstellung Geflüchteter in ihren Unternehmen wahrgenommen haben und wie sie die Einstellung Geflüchteter insgesamt bewerten. Die Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt präsentiert. Anschließend wird in zwei Fallstudien illustriert, wie Unternehmen Integration erfolgreich im Unternehmensalltag umsetzen.

## 3.1 CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Zunächst wird dargestellt, welche Auswirkungen die Einstellung von Geflüchteten aus Sicht der Unternehmen hat, wie sie allgemein die Einstellung und Motivation geflüchteter Mitarbeiter:innen bewerten und ob sie auch in Zukunft Schutzsuchende einstellen möchten. Außerdem werden ihre Empfehlungen an andere Unternehmen dargestellt.

### 3.1.1 Auswirkungen durch die Einstellung Geflüchteter aus Sicht der Unternehmen

Für viele Unternehmen ist ihre gesellschaftliche Verantwortung ein ausschlaggebender Grund für die Einstellung Geflüchteter. In den offenen Antworten der Umfrage erklärten sie, dass Integration nur gemeinsam stattfinden könne und Geflüchtete eine Chance verdient hätten, sich auf dem Arbeitsmarkt zu beweisen. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen von wirtschaftlichen Effekten aus der Einstellung Geflüchteter, die über die gesellschaftliche Wirkung hinausgehen. Das bestätigt die Auswertung der Auswirkungen der Einstellung Schutzsuchender auf die Unternehmen.[72]

72. Antwort auf die Frage „Bitte bewerten Sie von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 4 (trifft überhaupt nicht zu), inwiefern die folgenden Punkte auf Ihre Erfahrungen bei der Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen zutreffen“. Die Antworten „trifft voll und ganz zu“ sowie „trifft eher zu“ werden unter „zutreffend“, und „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ werden unter „nicht zutreffend“ zusammengefasst

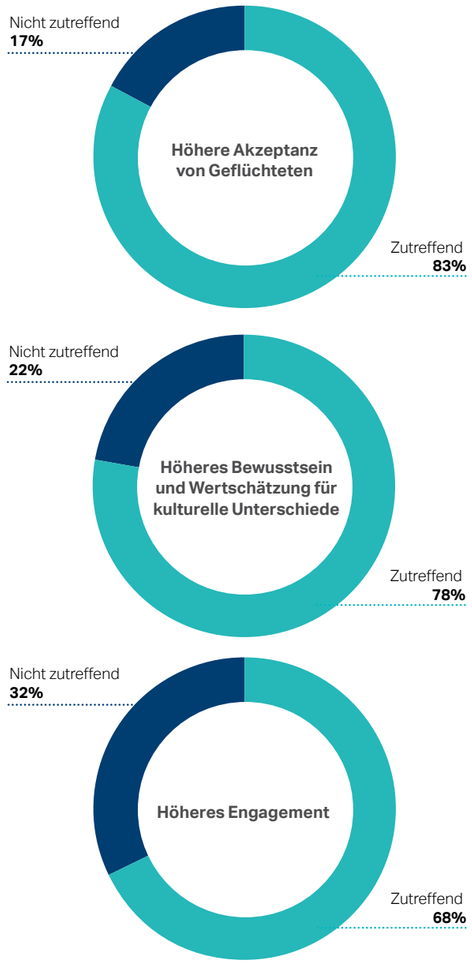
## MITARBEITER:INNENZUFRIEDENHEIT

Die Einstellung Schutzsuchender trägt über verschiedene Kanäle zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit bei. Bei 83 Prozent der Unternehmen führte sie zu einer höheren Akzeptanz von Geflüchteten in der Belegschaft, bei 78 Prozent zu einem gesteigerten Bewusstsein und einer höheren Wertschätzung von kulturellen Unterschieden unter den Mitarbeiter:innen, und bei 68 Prozent zu deren erhöhten Engagement.

Vergangene Studien zeigen, dass nicht-geflüchtete Mitarbeiter:innen mit geflüchteten Kolleg:innen ihrer Arbeit einen größeren Sinn beimessen.[73] Sie können sich in ihrem Alltag für die Bewältigung einer sozialen Herausforderung einsetzen. In den befragten Unternehmen findet die Einbindung Nicht-Geflüchteter in den Integrationsprozess unterschiedlich statt, beispielsweise beim gemeinsamen Deutschlernen, in Buddy-Programmen oder bei gemeinsamen Kochevents, bei denen Mitarbeiter:innen die unterschiedlichen Küchen und Kulturen kennenlernen. Dies trägt nicht zuletzt zu einer größeren Identifikation aller Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen, einem besseren Miteinander in der Belegschaft und einer stärkeren Mitarbeiter:innenbindung bei.

73. Vgl. The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia (2019) und Breaking Barriers (2018)

▲ **Abbildung 3-1** | Auswirkungen der Einstellung von Geflüchteten auf die Mitarbeiter:innenzufriedenheit




*Quelle: Antworten auf die Frage „Bitte bewerten Sie von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 4 (trifft überhaupt nicht zu), inwiefern die folgenden Punkte auf Ihre Erfahrungen bei der Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen zutreffen“, eigene Darstellung.*





## KREATIVITÄT, PRODUKTIVITÄT UND BESCHÄFTIGUNGSDAUER

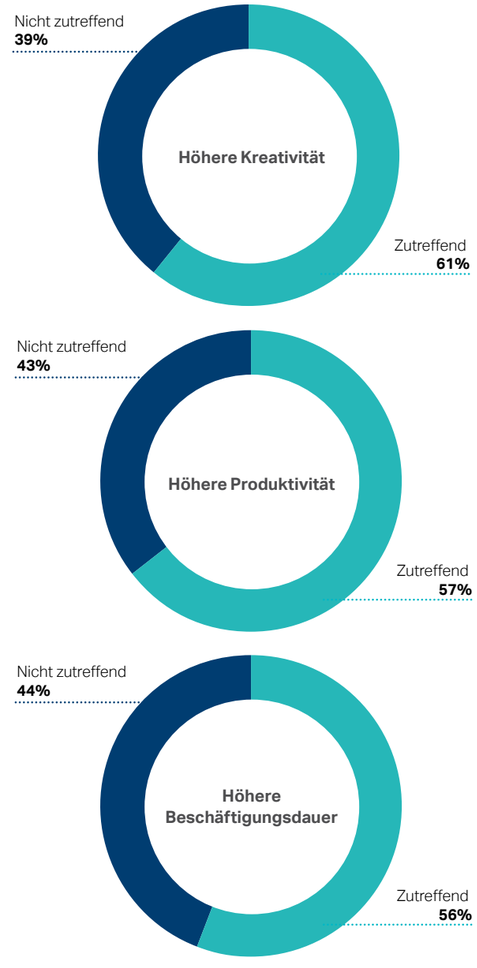
Als direkte Konsequenz der gesteigerten Mitarbeiter:innenzufriedenheit erleben 56 Prozent der Unternehmen eine höhere durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei allen Beschäftigten. Dadurch profitieren sie von gesenkten Kosten für die Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter:innen, die andernfalls häufiger rekrutiert werden müssten. Die gesteigerte Beschäftigungsdauer kommt den Unternehmen auch im Hinblick auf unbesetzte Stellen zugute, für die gegebenenfalls keine oder nur weniger geeignete Kandidat:innen gefunden werden könnten.[74]

61 Prozent der Unternehmen berichten außerdem von einer gesteigerten Kreativität im Unternehmen. Das kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass Geflüchtete meist mehrere Sprachen sprechen und die Perspektive einer anderen Kultur mit in den Arbeitsalltag einfließen lassen. Deshalb hinterfragen sie Prozesse häufig stärker als Nicht-Geflüchtete und können alternative Lösungsansätze vorschlagen.[75]

Von einer gesteigerten Produktivität profitieren 57 Prozent der befragten Unternehmen. Diese entsteht beispielsweise durch die größere Diversität, wodurch zusätzliche Aspekte in Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Die Qualität von Entscheidungen wird so optimiert.[76] Auch die Innovationskraft ist in vielfältigen Belegschaften vergleichsweise groß, unter anderem aufgrund der höheren Kreativität, was sich wiederum in der höheren Produktivität und in verbesserten Unternehmensergebnissen zeigt.[77]

74. Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2021)
75. Vgl. Legrain (2016)
76. Vgl. Breaking Barriers (2018)
77. Vgl. The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia (2019)

▲ **Abbildung 3-2** | Auswirkungen der Einstellung von Geflüchteten auf den Unternehmenserfolg



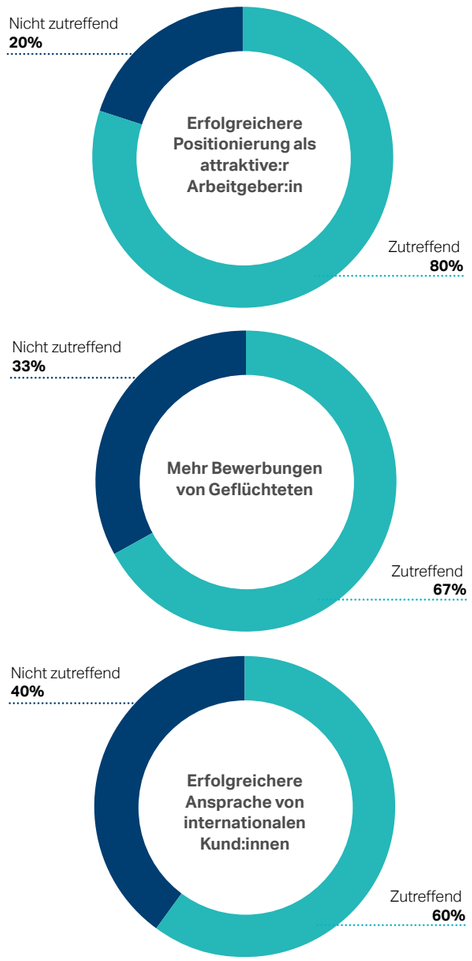

*Quelle: Antworten auf die Frage „Bitte bewerten Sie von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 4 (trifft überhaupt nicht zu), inwiefern die folgenden Punkte auf Ihre Erfahrungen bei der Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen zutreffen“, eigene Darstellung.*

### UNTERNEHMENSATTRAKTIVITÄT

Neben einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit gibt der Großteil der befragten Unternehmen an, sich durch die Integration von Geflüchteten besser als erfolgreicher Arbeitgeber positionieren zu können. Dies schlägt sich in einer höheren Anzahl an Bewerbungen von anderen Geflüchteten nieder, die 67 Prozent der Unternehmen nach der Einstellung von Geflüchteten erhielten. Unternehmen haben somit eine erweiterte Auswahl an Arbeitnehmer:innen, die zum Unternehmenserfolg beitragen und die positiven Effekte auf die Innovationskraft, Produktivität und Kreativität verstärken.

Außerdem sind 60 Prozent der befragten Unternehmen durch die Einstellung von Geflüchteten erfolgreicher in der Ansprache internationaler Unternehmen. Die erweiterte sprachliche und kulturelle Vielfalt, aber auch Kontakte der Geflüchteten können hierzu beitragen. Eine engere Kund:innenbindung wurde in vorangegangen Studien auch dann beobachtet, wenn die Diversität des Unternehmens die der Kund:innen abbildet.[78] Bei einem der befragten Unternehmen werden Geflüchtete gezielt bei Projekten eingesetzt, bei denen die Kund:innen die Sprache des Geflüchteten sprechen.[79] Unabhängig von der eigenen Diversität habe ein Großteil der Kund:innen keine Vorbehalte gegenüber geflüchteter Mitarbeiter:innen, sondern unterstützt deren Integration am Arbeitsmarkt. Dies zeigt sich auch darin, dass Konsument:innen eher bei Unternehmen kaufen, die Geflüchtete unterstützen.[80] Mit der Einstellung Geflüchteter können Unternehmen folglich ihre eigene Position im Vergleich zu Wettbewerbern stärken und ihre Reichweite zu potentiellen Kund:innen vergrößern.[81]

▲ **Abbildung 3-3** | Auswirkungen der Einstellung von Geflüchteten auf die Unternehmensattraktivität




*Quelle: Antworten auf die Frage „Bitte bewerten Sie von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 4 (trifft überhaupt nicht zu), inwiefern die folgenden Punkte auf Ihre Erfahrungen bei der Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen zutreffen“, eigene Darstellung.*

78. Vgl. Berger & Dietz (2016)
79. Antwort auf die Frage „Was sind typische Hürden und Probleme bei der Einstellung und Integration von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen?“
80. Vgl. Erdem et al. (2019) und Pierenkemper & Heuer (2020)
81. Vgl. Berger & Dietz (2016)





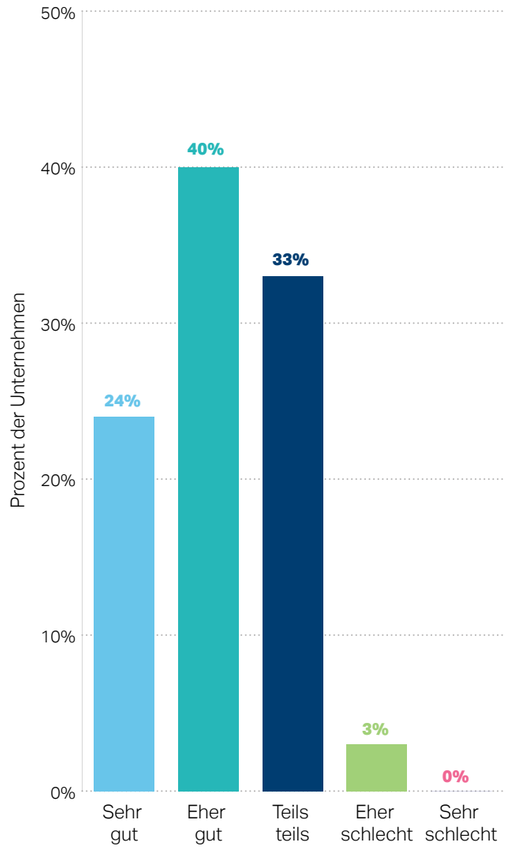
Zusammenfassend profitieren Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht langfristig und nachhaltig von der Einstellung Geflüchteter. Interne Prozesse können produktiver, kreativer und innovativer umgesetzt werden. Die Zusammenarbeit unter Mitarbeiter:innen ist engagierter und wertschätzender. Dadurch können Mitarbeiter:innen länger an das Unternehmen gebunden und neue Mitarbeiter:innen und Kund:innen angeworben werden.

### 3.1.2 Bewertung der Einstellung Geflüchteter

Vor dem Hintergrund der vielseitigen wirtschaftlichen Chancen überrascht es nicht, dass die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen die Einstellung geflüchteter Mitarbeiter:innen überwiegend positiv bewertet. Insgesamt bewerten sie 24 Prozent mit „sehr gut“ und 40 Prozent mit „eher gut“. Ein Drittel macht teilweise gute, teilweise schlechte Erfahrungen. Nur 3 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Einstellung Geflüchteter eine eher schlechte Erfahrung sei, unter anderem weil nach der Einstellung Schutzsuchender nicht die gewünschten Erfolge realisiert wurden. Kein einziges Unternehmen bewertet die Einstellung Geflüchteter als eine schlechte Erfahrung.[82]

Bei der überwiegenden Zufriedenheit ist es zweitrangig, ob es sich um mittlere oder große Unternehmen handelt, sie erst seit kurzem oder schon seit mehreren Jahren Geflüchtete beschäftigen oder nur wenige oder viele geflüchtete Mitarbeiter:innen haben. Auch die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens und die Einstellungsart korrelieren nur leicht damit, wie zufrieden Unternehmen mit der Einstellung Geflüchteter sind.

▲ **Abbildung 3-4** | Bewertung der Einstellung Geflüchteter




*Quelle: Antworten auf die Frage „Alles in allem, wie bewerten Sie Ihre Erfahrungen mit geflüchteten Mitarbeiter:innen im Unternehmen insgesamt von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)?“, eigene Darstellung.*

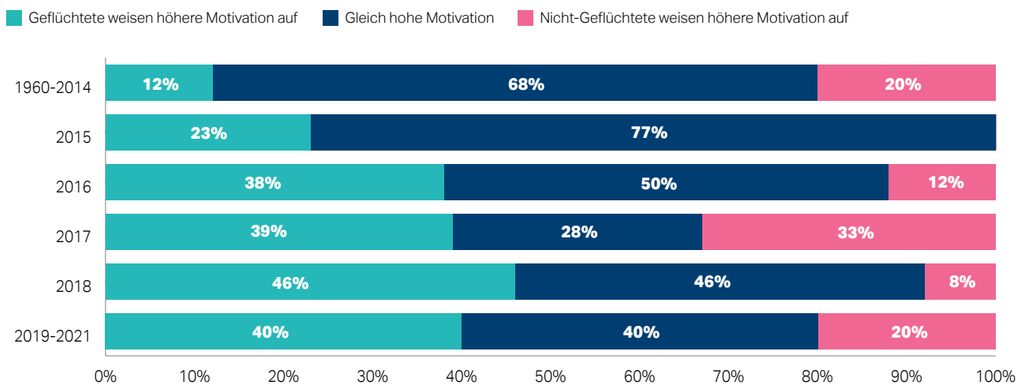
82. Antwort auf die Frage „Alles in allem, wie bewerten Sie Ihre Erfahrungen mit geflüchteten Mitarbeiter:innen im Unternehmen insgesamt von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht)?“

### 3.1.3 Motivation Geflüchteter vs. Nicht-Geflüchteter

Charakteristisch für Geflüchtete ist ihre große Motivation, die sie am Arbeitsplatz einbringen. Damit heben sie sich von nicht-geflüchteten Kolleg:innen in vergleichbaren Positionen ab. In etwa einem Drittel der befragten Unternehmen weisen nach Einschätzung der Unternehmen Geflüchtete eine höhere Motivation auf und weitere 53 Prozent der Unternehmen bewerten ihre Motivation als vergleichbar mit der Motivation Nicht-Geflüchteter.[83] Dies unterscheidet sich nur geringfügig bei der Betrachtung der Unternehmensgröße oder der regionalen Zugehörigkeit. Egal, ob ein mittleres oder großes Unternehmen Schutzsuchende einstellt und unabhängig davon, wo es angesiedelt ist: Die Motivation und Einsatzbereitschaft Geflüchteter ist vergleichsweise groß.

Dies wird in früheren Studien und in den Aussagen der Unternehmen bestätigt.[84] „Die Motivation […] bei den Mitarbeiter[:innen ist] sehr hoch“, schreibt ein Unternehmen.[85] Dabei gäbe es eine große Mitte; unter Geflüchteten sowie Nicht-Geflüchteten fänden sich sehr motivierte und weniger motivierte Mitarbeiter:innen. Dass die Motivation vor allem unter jüngeren Geflüchteten außergewöhnlich hoch ist, bedeutet für Unternehmen, dass sie auch bei anfangs geringen Qualifikationen eine steile Lernkurve der Mitarbeiter:innen in fachlichen und sprachlichen Bereichen erwarten können.[86] Eventuelle Defizite in der Qualifikation oder Einarbeitungsphasen, die länger dauern als bei vergleichbaren nicht-geflüchteten Mitarbeiter:innen können so ausgeglichen werden.

▲ **Abbildung 3-5** | Motivation von Geflüchteten und Nicht-Geflüchteten, nach Zeitraum der Ersteinstellung von Geflüchteten




*Quelle: Antworten auf die Frage „Im Vergleich zu „Nicht-Geflüchteten“ in ähnlicher Position, wer weist eine höhere Motivation auf?“, eigene Darstellung.*

83. Antwort auf die Frage „Im Vergleich zu „Nicht-Geflüchteten“ in ähnlicher Position, wer weist eine höhere Motivation auf?“
84. Vgl. Pierenkemper & Heuer (2020) und The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia (2019)
85. Antwort auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“
86. Vgl. Salzwedel (2018) und Berger & Dietz (2016)

Besonders hoch eingestuft wurde die Motivation der Geflüchteten von Unternehmen, die erst in den vergangenen Jahren erstmals Geflüchtete eingestellt haben. Wie in Abbildung 3-5 illustriert, profitieren diejenigen Unternehmen überdurchschnittlich von der großen Motivation, die seit 2015 Geflüchtete rekrutieren. Dies wird auch in den offenen Antworten hervorgehoben, in denen Unternehmen berichten, dass Geflüchtete einen großen Wunsch nach Veränderung hätten.

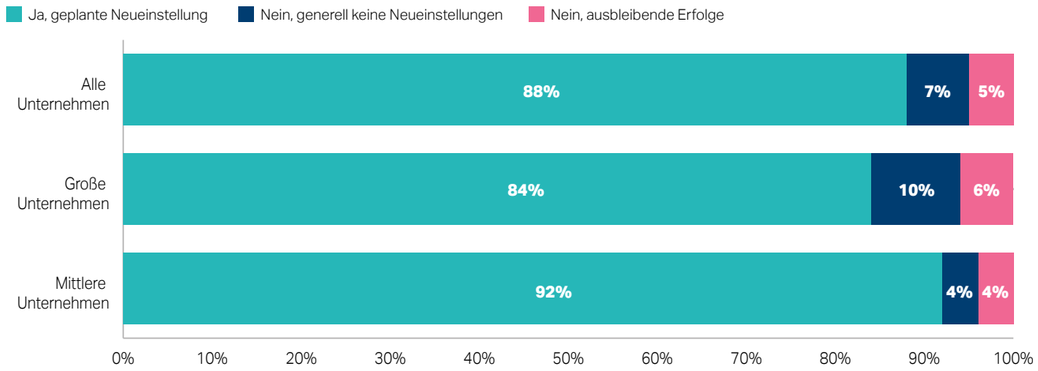
### 3.1.4 Erneute Einstellung

Die insgesamt sehr große Zufriedenheit zeigt sich in der großen Mehrheit der befragten Unternehmen (88 Prozent), die in den nächsten zwölf Monaten weitere Geflüchtete einstellen möchten.[87] Dies ist vereinbar mit den Ergebnissen anderer Studien, wonach Geflüchtete bereits nach kurzer Zeit gut im Unternehmen integriert sind.[88] Je besser Unternehmen ihre Erfahrung mit Geflüchteten bewerten, desto wahrscheinlicher ist die Einstellung weiterer Geflüchteter im kommenden Jahr. Studien bestätigen auch, dass Unternehmen, die bereits Geflüchtete beschäftigen, auch in Zukunft überproportional häufig und mehrheitlich weitere Geflüchtete einstellen.[89]

Der hohe Anteil an geplanten Neueinstellungen ist dahingehend bemerkenswert, dass grundsätzlich nicht alle Unternehmen jedes Jahr neue Mitarbeiter:innen einstellen. Im Kontext der Covid-19-Pandemie plante im Jahr 2020 etwa nur jedes zweite Unternehmen Neueinstellungen.[90] Zudem stellen kleinere Unternehmen aufgrund ihrer Größe und damit reduzierten Fluktuation tendenziell weniger Personen ein. Unter den befragten Unternehmen mit geflüchteten Beschäftigten fallen die Einstellungspläne unter mittleren Unternehmen mit 92 Prozent hingegen noch höher aus als bei großen Unternehmen, von denen 84 Prozent im kommenden Jahr weitere Geflüchtete einstellen möchten.

87. Antwort auf die Frage „Planen Sie, in den nächsten 12 Monaten weitere Geflüchtete einzustellen?“
88. Vgl. Pierenkemper & Heuer (2020)
89. Vgl. Geis et al. (2016)
90. Vgl. Krill (2020)

**Abbildung 3-6** | Geplante Neueinstellung von Geflüchteten nach Unternehmensgröße




*Quelle: Antworten auf die Frage „Planen Sie, in den nächsten 12 Monaten weitere Geflüchtete einzustellen?“, eigene Darstellung.*

Gleichzeitig sind geflüchtete Arbeitskräfte vor allem für große Unternehmen zentral, da sie eine große Anzahl an Mitarbeiter:innen benötigen. Vor dem Hintergrund einer gesteigerten Nachfrage nach Arbeitskräften spielen für sie Geflüchtete perspektivisch eine wichtige Rolle.[91] Dies bestätigt ein Unternehmen, das schon heute die Nachfrage nach Mitarbeiter:innen ohne die Einstellung von Geflüchteten nicht decken könnte. Da in diesem Unternehmen bald ein größerer Teil der Arbeitskräfte in höheren Positionen in den Ruhestand gehe, müsse fest mit der Einstellung von Geflüchteten geplant werden.

Dass Unternehmen überwiegend weitere Einstellungen von Geflüchteten planen, gilt unabhängig vom Sektor, in dem die Unternehmen tätig sind. In jeder Branche möchten mindestens 83 Prozent der Unternehmen im kommenden Jahr Geflüchtete einstellen. Besonders groß sind die Anteile im öffentlichen Sektor (100 Prozent), in Handel und Logistik (93 Prozent) und bei Dienstleistungen (90 Prozent). Dies deckt sich damit, dass schon in den vergangenen Jahren die Relevanz geflüchteter Mitarbeiter:innen im Handel, Gastgewerbe und Kfz-Dienstleistungen groß war.[92]

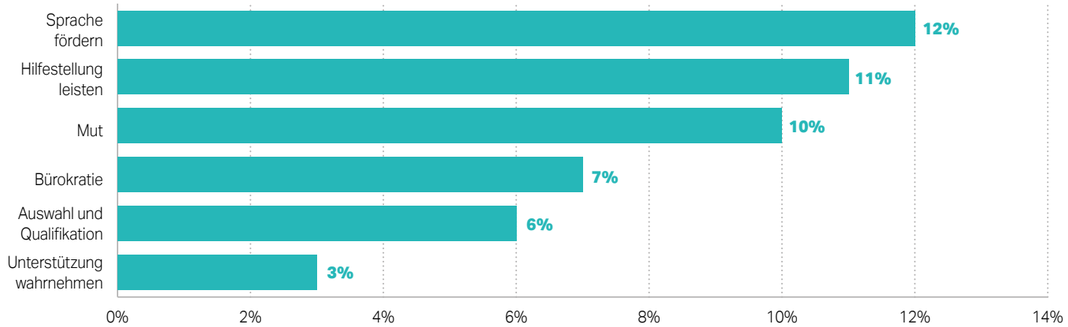
Unternehmen, die nicht planen, weitere Geflüchtete einzustellen, planen in der Mehrheit grundsätzlich oder aufgrund der Covid-19-Pandemie keinerlei Neueinstellungen. Lediglich 5 Prozent aller Unternehmen möchte in Zukunft keine weiteren Geflüchteten aufgrund ausbleibender Erfolge oder eines zu großen Aufwands im Unternehmen integrieren.[93]

91. Vgl. Geis et al. (2016)
92. Vgl. DGB (2019)
93. Antwort auf die Frage *„[Falls Antwort auf Frage („Planen Sie, in den nächsten 12 Monaten weitere Geflüchtete einzustellen?“) „Wahrscheinlich nicht“ oder „Ganz sicher nicht“]* Erläutern Sie bitte, warum:“





**Abbildung 3-7** | Themengebiete der Handlungsempfehlung nach Anteil der empfehlenden Unternehmen




*Quelle: Freitextantworten auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“, eigene Darstellung.*

### 3.1.5 Schlussfolgerung und Empfehlungen der Unternehmen

Zusammenfassend bewerten Unternehmen ihre Zusammenarbeit mit Geflüchteten sehr positiv. Durch die Einstellung von Geflüchteten werden wirtschaftliche Erfolge über vielseitige Kanäle erzielt, Prozesse optimiert und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit erhöht. Die Unternehmen können sich zudem besser als erfolgreiche Arbeitgeber und attraktive Auftragnehmer positionieren. Konsequenterweise plant die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, auch in Zukunft Geflüchtete einzustellen.

Dabei heben die Unternehmen die überdurchschnittliche Motivation geflüchteter Arbeitnehmer:innen hervor. Den Unternehmen zufolge sei „die Motivation […] bei den Mitarbeiter[:innen] sehr hoch“, und sie haben „[…] einen tiefen Wunsch nach Arbeit und Veränderung zum Besseren“.[94] Aus Unternehmenssicht können darüber andere Reibungspunkte ausgeglichen werden, die beispielsweise aufgrund sprachlicher Barrieren entstehen.

Bemerkenswert ist, dass diese Ergebnisse nicht spezifisch für bestimmte Unternehmensgrößen, Branchen und Regionen sind. Im Gegenteil können Unternehmen unabhängig davon von der Einstellung Schutzsuchender profitieren. Auch werden alle Einstellungsarten positiv bewertet. Je nach Bedarf des Unternehmens können Geflüchtete demnach in passenden Einstellungsformen eingesetzt oder die Zusammenarbeit vorab im Rahmen von Minijobs oder Praktika erprobt werden.

Bei der Frage nach Empfehlungen für andere Unternehmen riefen die Unternehmen dazu auf, Offenheit, Verständnis und Geduld zu zeigen und die Einstellung von Geflüchteten auszuprobieren.[95]

94. Antwort auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“
95. Antwort auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“

Abbildung 3-7 fasst die Themengebiete der Handlungsempfehlungen zusammen, zu denen sich die befragten Unternehmen geäußert haben. Um die Integration am Arbeitsplatz zu fördern, nennen 12 Prozent die Förderung von Sprachkenntnissen. 7 Prozent der befragten Unternehmen machen zudem auf bürokratische Hürden aufmerksam, von denen sich andere Unternehmen nicht abschrecken lassen sollen. 6 Prozent der Unternehmen empfehlen außerdem, im Einstellungsprozess gezielt Rückfragen zur Qualifikation der Geflüchteten zu stellen.

Zudem haben die befragten Unternehmen Handlungsempfehlungen ausgesprochen, welche die vorhergehenden Auswertungen bestätigen. Grundsätzlich raten viele Unternehmen allgemein zur Einstellung von Geflüchteten und betonten die notwendige Geduld im Einstellungsprozess und im Arbeitsalltag mit Geflüchteten. Als konkrete Maßnahmen nennen sie beispielsweise die Nutzung staatlicher und kommunaler Hilfen, das Angebot von Sprachkursen sowie die Einrichtung von Buddy-Programmen für Geflüchtete. Abbildung 3-8 enthält beispielhafte Antworten der befragten Unternehmen, die in ähnlicher Form wiederholt auftraten. Besonders häufig gehen Unternehmen darauf ein, Sprachkenntnisse zu testen und zu fördern. Ein ausreichendes Niveau sei schon zu Beginn des Arbeitsverhältnisses erforderlich – beispielsweise zur sachgemäßen Durchführung von Sicherheitsschulungen. Auch die Schulung von nicht-geflüchteten Mitarbeiter:innen zum Umgang mit Geflüchteten wird betont.





▲ **Abbildung 3-8** | Auswahl an Antworten auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“

*Quelle: Antworten auf die Frage „Was würden Sie anderen Unternehmen, die Geflüchtete einstellen wollen, empfehlen?“, eigene Darstellung.*

## 3.2 FALLSTUDIEN

Die Auswertung der Umfrage verdeutlicht, dass Integration über den Arbeitsmarkt keinen einheitlichen Ansatz bedarf, sondern auf Unternehmensbedürfnisse abgestimmt werden muss. Unternehmen können dabei von der Erfahrung anderer profitieren, die bereits erfolgreiche Prozesse verfolgen oder Erfahrungen mit weniger passenden Lösungen gesammelt haben. Die folgenden Fallstudien beleuchten erfolgreiche Integrationsstrategien, geben ein besseres Verständnis für die Herausforderungen und bieten konkrete Lösungsansätze. Dafür haben zwei Unternehmen in leitfragengestützten Interviews von ihren Erfahrungen im Einstellungs- und Integrationsprozess berichtet.[96]

### 3.2.1 Deutsche Post DHL Group

**Deutsche Post DHL Group**

Deutsche Post DHL Group ist der weltweit führende Logistikanbieter mit Hauptsitz in Bonn. Als einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 570.000 Mitarbeiter:innen und ist in über 220 Ländern und Territorien tätig. Seit Ende 2015 haben fast 16.800 Geflüchtete über einen Ausbildungs- oder Arbeitsvertrag und rund 1.200 ein Praktikumsverhältnis mit Deutsche Post DHL Group geschlossen und so Einblicke in die Arbeitswelt des Konzerns erhalten. Für das Unternehmen ist dies selbstverständlich, da Integration „[…] nur funktionieren kann, wenn alle Stakeholder gemeinsam an einem Strang ziehen, und […] dazu gehören auch die Wirtschaftsunternehmen“. [97]

Zentraler Bestandteil bei der Einstellung von Geflüchteten ist für Deutsche Post DHL Group der gemeinsame Dialog und Austausch vor Vertragsabschluss. Dazu gehört auch, dass die Geflüchteten erfahren, worauf sie sich einlassen und was sie erwartet. Ein gegenseitiges Kennenlernen und praktisches Zusammenarbeiten wird zum Beispiel mit Hilfe von Praktikumsformaten ermöglicht. Dies soll insbesondere Personen mit fehlenden Qualifikationsnachweisen oder geringen Sprachkenntnissen eine Chance geben. Zudem kann das Unternehmen so herausfinden, an welchen Stellen gegebenenfalls noch Unterstützungsbedarf notwendig und sinnvoll ist. Gleichzeitig können potentielle Arbeitnehmer:innen prüfen, ob sie zum Unternehmen passen. Nach Vertragsabschluss setzt die Deutsche Post DHL Group auf eine individuelle Betreuung, unter anderem mit erfahreneren Mitarbeiter:innen im Rahmen eines Buddy-Programms. Das ist für das Unternehmen am effektivsten, da Geflüchtete mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sind und so individualisierte Unterstützung erhalten können. So konnten einige geflüchtete Mitarbeiter:innen bereits in Teamleiterpositionen aufsteigen.

Manchmal gibt es natürlich auch Konflikte, z.B. aufgrund von Sprachbarrieren. Dem begegnet die Deutsche Post DHL Group mit einem offenen Dialogangebot. Der offene Austausch führt in der Regel im Ergebnis zu einem noch besseren Miteinander im Betrieb.

Insgesamt sieht die Deutsche Post DHL Group die Einstellung von Geflüchteten „als Win-Win Situation“. [98] Es ist gelungen, Arbeitsperspektiven für Geflüchtete zu schaffen und gleichzeitig in nennenswertem Umfang Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu gewinnen. Integration sieht das Unternehmen als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, der sich Deutsche Post DHL Group immer auch mit dem Blick auf die Wirtschaftlichkeit stellt.

96. Zur Methode von leitfragengestützten Interviews, siehe bspw. Böring & Dortz (2016)
97. Zitat aus dem Interview mit der Deutsche Post DHL Group
98. Zitat aus dem Interview mit der Deutsche Post DHL Group





### 3.2.2 Gegenbauer

**Gegenbauer**

Das Unternehmen Gegenbauer mit Hauptsitz in Berlin ist im Bereich Facility Services tätig. Die etwa 18.000 Mitarbeiter:innen aus über 100 Nationen arbeiten in der Reinigung, der Sicherheit, im technischer Bereich, im grünen Bereich und in der Verwaltung. 1925 gegründet, stellte das Unternehmen bereits mit der Einwanderung der ausländischen Arbeitskräften:innen viele türkische Arbeitnehmer:innen ein. Heute benötigt Gegenbauer als wirtschaftliches Unternehmen Personal, um die wachsende Auftragszahl bedienen zu können – eine Entwicklung, die sich im Zuge der Covid-19-Pandemie weiter verschärft hat. Für das Unternehmen war die Einstellung von Geflüchteten ein natürlicher Schritt, der in der Tradition des Unternehmens steht und es zukunftsfähig macht.

Aus Sicht von Gegenbauer „ist das der richtige Weg, dass wir die Leute langsam ankommen lassen, sie ‘on the job‘ lernen“.[99] Haben Geflüchtete die Sprache und Unternehmenskultur verinnerlicht, können sie Weiterbildungsmaßnahmen zum Facharbeiter und anschließend zum Meister wahrnehmen, oder über interne Qualifizierungen zum Teamleiter:in werden. Dabei erlebt Gegenbauer eine hohe Motivation der Geflüchteten, die individuell vom Unternehmen gefördert werden.

Ein zentrales Thema nach der Einstellung ist die Vermittlung von Sprachkenntnissen, die Gegenbauer als Schlüssel für kulturelle Verständigung ansieht. Häufig schneiden Geflüchtete in der Praxis gut ab, haben aber Probleme in theoretischen Bereichen. Da die Arbeitszeiten diffus sind, wird Deutsch anstelle von regulären Sprachkursen über eine App vermittelt. Diese App wurde in Zusammenarbeit von Gegenbauer mit dem App-Anbieter LinguaTV auf den Bedarf von Gegenbauer abgestimmt und weiterentwickelt. Unterstützt von Dozent:innen können Nutzer:innen Wörter, die für die Arbeit und den Alltag relevant sind, mit Hilfe von Bildern lernen, sich auf Prüfungen vorbereiten oder gemeinsam Konversationen üben. Dass auch nicht-geflüchtete Mitarbeiter:innen über die App Englisch üben können, stärkt die Zusammenarbeit des Unternehmens mit nicht-deutschsprachigen Kund:innen. Bei regelmäßig stattfindenden „Table Talks“ können außerdem Geflüchtete und Nicht-Geflüchtete in kleinen Gruppen die Fremdsprache üben – darüber werden auch Kontakte unter Mitarbeiter:innen geknüpft.

Anderen Unternehmen empfiehlt das Unternehmen, Angebote von Vereinen und Hilfsprojekten in Anspruch zu nehmen. Damit wird verhindert, dass nicht-geflüchtete Mitarbeiter:innen die Integration ihrer Kolleg:innen als zusätzliche Last erleben. Alternativ kann ein:e eigene:r Mitarbeiter:in für koordinative Aufgaben hilfreich sein, der:die Geflüchtete bei der sprachlichen Förderung, aber auch bei Terminen mit der Ausländerbehörde oder beispielsweise bei Gesprächen mit Vermieter:innen unterstützt.

In den nächsten Jahren plant Gegenbauer fest damit, weitere Geflüchtete einzustellen, insbesondere, um den Personalmangel zu bekämpfen. Derzeit entwickelt Gegenbauer eine Qualifizierung, mit der unter anderem Geflüchtete in verschiedenen Disziplinen geschult werden. Damit soll eine neue Position zwischen Helferbereich und Fachkraft geschaffen werden. Für Gegenbauer ist dies eine Möglichkeit, Fachkräfte zu sichern und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens langfristig zu garantieren.

99. Zitat aus dem Interview mit Gegenbauer

# 4.

# Fazit und Handlungsempfehlungen





**Abschließend werden aus den Erfahrungen der Unternehmen praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie andere Unternehmen künftig noch besser von der Einstellung Geflüchteter profitieren können. Diese Empfehlungen orientieren sich an den Phasen, die Unternehmen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen durchlaufen.**

## 4.1 VORAUSSETZUNGEN UND AUSSCHREIBUNG

Die erstmalige Einstellung Geflüchteter kann für Entscheidungsträger:innen in Unternehmen mit Unsicherheit verbunden sein. Die Auswertung der Erfahrung anderer Unternehmen zeigt, dass die Sorgen meist unbegründet sind:

**JEDES UNTERNEHMEN KANN PROFITIEREN:**
Die positive Erfahrung mit der Einstellung von Geflüchteten beschränkt sich nicht auf bestimmte Unternehmensarten, Sektoren oder regionale Zugehörigkeiten. Stattdessen kann jedes Unternehmen von motivierten und qualifizierten Arbeitskräften profitieren.

**PLANUNG ZAHLT SICH AUS:**
Herausforderungen sind Teil des Einstellungsprozesses, gleichzeitig steht ein vielfältiges Unterstützungsangebot zur Verfügung. Durch die frühzeitige Planung können sich Unternehmen bestmöglich auf Herausforderungen vorbereiten und die Erfahrungen anderer einbeziehen. Vor der Einstellung sollten Unternehmen die Zielgruppe an potentiellen Arbeitnehmer:innen, nötige Qualifikationen, und erwartete Herausforderungen definieren.

**DIE PERFEKTE AUSSCHREIBUNG GIBT ES NICHT:**
Unternehmen berichten, dass sie Geflüchtete über vielfältige Kanäle erreichen. Sie können also grundsätzlich die gleichen Einstellungskanäle für Geflüchtete nutzen, die sie auch für Nicht-Geflüchtete nutzen würden. Gleichzeitig stehen weitere Kanäle zur Verfügung: Besonders häufig wurden Kandidat:innen über die Bundesagentur für Arbeit, den Direktkontakt zu Geflüchtetenorganisationen und über Online-Stellenbörsen gefunden. Unternehmen setzen zudem auf kreative Lösungen, beispielsweise durch Vorträge in Geflüchtetenunterkünften.

## 4.2 EINSTELLUNGSPROZESS

Ist ein:e passende:r Kandidat:in gefunden, müssen Entscheidungen über Formalitäten, die Einarbeitung und Unterstützungsmaßnahmen getroffen werden.

### DER ZWECK ENTSCHEIDET:

Entscheidend für die Art des Beschäftigungsverhältnisses sind die Bedürfnisse des Unternehmens. Sollen Mitarbeiter:innen langfristig gebunden werden, oder in Bereichen mit spezifischem Fachwissen eingesetzt werden, bieten sich Vollzeitstellen oder Ausbildungsstellen an. Über Praktika und Minijobs kann eine längerfristige Zusammenarbeit getestet und vorbereitet werden.

### NICHT ABSCHRECKEN LASSEN:

Herausforderungen und Hürden im Einstellungsprozess sind häufig nicht vermeidbar. Wichtig ist, geeignete Maßnahmen zu deren Bewältigung zu wählen. Unternehmen setzen vor und während der Rekrutierung auf eine enge Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen und Jobcentern, während sie nach der Einstellung vorrangig auf nicht-öffentliche externe Angebote und unternehmensinterne Maßnahmen zurückgreifen. Für die Entwicklung geeigneter Programme ist der Austausch mit anderen Unternehmen und ehrenamtlichen Organisationen hilfreich.

### GEMEINSAM FÜR INTEGRATION:

Nicht-geflüchtete Mitarbeiter:innen können maßgeblich zur Integration Geflüchteter in der Belegschaft beitragen – in der alltäglichen Zusammenarbeit und bei spezifischen Maßnahmen, wie als Buddy für geflüchtete Kolleg:innen. Eine gute Vorbereitung, beispielsweise durch Diversitätstrainings von Willkommenslotse:innen, kann nicht-geflüchtete Kolleg:innen schulen und auf die besonderen Bedürfnisse Schutzsuchender aufmerksam machen. Über gemeinsame Veranstaltungen können kulturelle Unterschiede kennengelernt und der Zusammenhalt der Mitarbeiter:innen gefördert werden.





## 4.3 EINARBEITUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Nach der Einstellung der:des neuen Mitarbeiterin:Mitarbeiters stehen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, um den Integrationsprozess auszubauen und zu verfestigen.

### MEHR IST MEHR:

Vielfältige Unterstützungsmaßnahmen helfen Unternehmen je nach individuellem Bedarf. Unterstützungsangebote können dabei beliebig kombiniert werden und einen Mehrwert leisten. Dabei ist der Austausch mit den Mitarbeiter:innen zentral, um den Bedarf zu erkennen, Probleme zu adressieren und die individuelle Förderung anzupassen. Das gilt zu Beginn der Anstellung, aber auch nach der Einarbeitungsphase, beispielsweise in der Vorbereitung auf Fortbildungen und interne Prüfungen.

### SPRACHE ALS SCHLÜSSEL:

Kandidat:innen sollten über ein Mindestlevel an Sprachkenntnissen verfügen, das die Zusammenarbeit und sachgemäße Ausführung der Aufgaben ermöglicht. Auch nach der Einstellung bleibt die Sprachförderung eine zentrale Integrationsmaßnahme. Abhängig vom Arbeitsalltag setzen Unternehmen auf eigene oder extern angebotene Sprachkurse, Apps oder die Sprachförderung durch und mit Kolleg:innen.

### INDIVIDUELLE HILFESTELLUNG:

Die Herausforderungen variieren mit dem:der Geflüchteten und darauf sollten die Unterstützungsangebote abgestimmt werden.
Die Organisation von Fahrgemeinschaften ist besonders hilfreich in ländlichen Gebieten, und die Vermittlung von Kinderbetreuung ermöglicht eher weiblichen Geflüchteten mit Kindern eine Anstellung. Das Angebot von Buddy-Programmen setzt beim individuellen Betreuungsansatz an und gibt neu angestellten Geflüchteten eine:n persönliche:n Ansprechpartner:in im Unternehmen. Unternehmen sollten im Einzelfall prüfen, für welche dieser Angebote Bedarf besteht und in diesen Bereichen aktiv werden.

# Literaturverzeichnis


Bell, C., Dustmann, C., & Preston, I. (2020). The Labor Market Integration of Refugee Migrants in High-Income Countries. *Journal of Economic Perspectives* (34(1)), S. 94-121.

Bellmann, L., Ebbinghaus, M., Fitzenberger, B., Gerhards, C., Gleiser, P., Hensgen, S., . . . Umkehrer, M. (18. November 2021). Der Mangel an Bewerbungen bremst die Erholung am Ausbildungsmarkt. *IAB-Forum.*

Berger, S., & Dietz, A. (2016). *Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management.* Köln: Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung.

Bevelander, P., & Irastorza, N. (2020). The Labour Market Integration of Humanitarian Migrants in OECD Countries: An Overview. In *Handbook on The Economic Geography of Cross-Border Migration* (S. 157-184). Springer.

Bongen, R., Schreijäg, J., & Walter, C. (21. Oktober 2021). Abgerufen am 10. Dezember 2021 von Warum kommen Arbeitskräfte nicht zurück: https://www.tagesschau.de/investigativ/panorama/corona-arbeitskraeftemangel-101.html

Breaking Barriers. (2018). *UK Employers' Guide to Hiring Refugees*. Tent Partnerships for Refugees.

Brücker, H., Croisier, J., Kosyakova, Y., Kröger, H., Pietrantuono, G., Rother, N., & Schupp, J. (2019). *Geflüchtete machen Fortschritt bei Sprache und Beschäftigung.* IAB Kurzbericht.

Brücker, H., Gundacker, L., & Kalkum, D. (2020). *Geflüchtete Frauen und Familien: Der Weg nach Deutschland und ihre ökonomische und soziale Teilhabe nach Ankunft.* Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Brückner, H., Fendel, T., Kunert, A., Mangold, U., Siegert, M., & Schupp, J. (2016). Geflüchtete Menschen in Deutschland: Warum sie kommen, was sie mitbringen und welche Erfahrungen sie machen. (I. f.-u. (IAB), Hrsg.) *IAB-Kurzbericht.*

Bundesagentur für Arbeit. (2020). *Arbeitsmarktintegration von schutzsuchenden Menschen.* Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bundesagentur für Arbeit. (Februar 2021). *Jetzt die eigenen Nachwuchskräfte sichern! Assistierte Ausbildung (AsA).* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von https://www.arbeitsagentur.de/datei/assistierteausbildung-betrieb_ba014812.pdf

Bundesagentur für Arbeit. (Januar 2022). *Migrationsmonitor - Deutschland und Länder (Monatszahlen). Januar 2022 - Deutschland.* Abgerufen am 16. Februar 2022 von https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/Aktuell/migrationsmonitor/migrationsmonitor/migrationsmonitor-d-0-xlsx.xlsx?__blob=publicationFile&v=1

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (November 2019). *Nationales Abschiebungsverbot.* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von https://www.bamf.de/DE/Themen/AsylFluechtlingsschutz/AblaufAsylverfahrens/Schutzformen/Abschiebeverbote/abschiebeverbote-node.html

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (2021). *Aktuelle Zahlen.* Abgerufen am 08. Dezember 2021 von https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/AsylinZahlen/aktuelle-zahlen-november-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. (2021). *Bericht zur Integrationskursgeschäftsstatistik für das Jahr 2020.* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Statistik/Integrationskurszahlen/Bundesweit/2020-integrationskursgeschaeftsstatistik-gesamt_bund.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Bundesministerium des Inneren und für Heimat. (2020). *Häufig gestellte Fragen zum Thema: Aufenthaltsrecht.* Abgerufen am 26. Oktober 2020 von https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/faqs/DE/themen/migration/aufenthaltsrecht/aufenthaltsrecht-liste.html

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2021). *Fachkräfte für Deutschland.* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html

Bundeszentrale für politische Bildung. (14. Mai 2018). *Geschichte der Migration in Deutschland.* Abgerufen am 07. Dezember 2021 von https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/252241/deutsche-migrationsgeschichte?p=all

DGB. (2019). Geflüchtete auf dem Arbeitsmarkt. *Arbeitsmarkt aktuell* (03).

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* Berlin: Springer.

Economist Impact. (2021). *Employment and integration in Europe: How businesses can hire refugee women and gain a talented workforce.* Abgerufen am 08. Dezember 2021 von https://www.tent.org/wp-content/uploads/2021/11/Tent_Employment-and-Integration-in-Europe-V4-singlepage.pdf

Erdem, T., Sirin, C., Singh, V., & Zhang, Q. (2019). *Inwieweit Engagement in der Flüchtlingshilfe sich positiv auf Markenkonzerne auswirkt.* Tent.

Eurofund. (20. Juli 2021). *Employment and labour markets.* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von The pandemic aggravated labour shortages in some sectors; the problem is now emerging in others: https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/the-pandemic-aggravated-labour-shortages-in-some-sectors-the-problem-is-now-emerging-in-others

Eurostat. (Juni 2021). *Population structure and ageing.* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing

Flake, R., Jambo, S., Pierenkemper, S., Placke, B., & Werner, D. (2017). *Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen: Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize.* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA).

Flake, R., Jambo, S., Pierenkemper, S., Risius, P., & Werner, D. (2017). *Beschäftigung und Qualifizierung von Flüchtlingen im Unternehmen. Die Bedeutung von Unterstützungsangeboten bei der Integration.* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.

Geis, I. (2017). *Nahmobilität für Migranten als Bestandteil einer erfolgreichen Integrationsstrategie. Eine Bedarfsanalyse für das Rhein-Main-Gebiet.* Frankfurt: Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik, IML.

Geis, W., Placke, B., & Plünnecke, A. (2016). *Integrationsmonitor. Beschäftigungsentwicklung und regionale Verteilung von Flüchtlingen.* Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

Köhler, T., & Ettl, K. (2019). Die Integration von Flüchtlingen in kleine und mittlere Unternehmen (KMU) - Fallbeispiele aus der Praxis. In B. Blättel-Mink, T. Noack, C. Onnen, K. Späte, & R. Stein-Redent, *Flüchtigkeiten. Sozialwissenschaftliche Debatten* (S. 155-172). Wiesbaden: Springer.

Krill, M. (November 2020). *HR Journal.* Abgerufen am 10. Dezember 2021 von Umfrage: Jedes zweite Unternehmen plant Neueinstellungen: https://www.hrjournal.de/umfrage-jedes-zweite-unternehmen-plant-neueinstellungen/

Kristen, C., Spörlein, C., Schmidt, R., & Welker, J. (2020). Mehrheit der Geflüchteten hat höhere Bildung im Vergleich zur Herkunftsgesellschaft. *DIW Wochenbericht*, S. 563-570. Von https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.797223.de/20-34.pdf abgerufen

Legrain, P. (2016). *Refugees Work: A Humanitarian Investment that Yields Economic Dividents.* Tent.

Pierenkemper, S., & Heuer, C. (2020). *Erfolgreiche Integration. Mehr Geflüchtete in Ausbildung und Beschäftigung.* Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). Von https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2020/KOFA-Studie_2_2020_Fluechtlinge.pdf abgerufen

Rösch, T., Schneider, H., Weber, J., & Worbs, S. (2020). *Integration von Geflüchteten in ländlichen Räumen.* Forschungsbericht 36 des Forschungszentrums des Bundesamtes. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.

Salzwedel, A. (2018). Herausforderungen und Chancen der Integration von Gefüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt. In A. Ternès, & C.-D. Wilke, *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 277-298). Wiesbaden: Springer Gabler.

Statistisches Bundesamt. (2021a). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis).

Statistisches Bundesamt. (14. Juli 2021b). *Pressemitteilung Nr. 340 vom 14. Juli 2021.* Abgerufen am 26. Oktober 2021 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/07/PD21_340_225.html

Stoewe, K. (2017). Bildungsstand von Geflüchteten: Bildung und Ausbildung in den Hauptherkunftsländern. (I. d. (IW), Hrsg.) *IW-Report.*

The Friendly Nation Initiative & Migration Council of Australia. (2019). *Australian Employers' Guide to Hiring Refugees.* Tent Partnership for Refugees. Abgerufen am 26. Oktober 2021 von https://www.tent.org/wp-content/uploads/2021/09/Tent_Australia_V6.pdf

UNHCR. (28. Juli 1951). Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 28. Juli 1951. Genf. Von https://www.unhcr.org/dach/wp-content/uploads/sites/27/2017/03/Genfer_Fluechtlingskonvention_und_New_Yorker_Protokoll.pdf abgerufe




**VON DER „FLÜCHTLINGSKRISE“ ZUM JOBMOTOR:** EINE ANALYSE DER ERFAHRUNG VON DEUTSCHEN UNTERNEHMEN BEI DER INTEGRATION GEFLÜCHTETER ▲