

Wie eine  
Arbeitsintegration  
Geflüchteter gelingen  
kann und was alles  
schon passiert ist.

# Angekommen

Während Fachkräfte fehlen, warten hunderttausende Flüchtlinge auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt. Wie kann man beides zusammenbringen? Worin bestehen die Erwartungen auf beiden Seiten? Was können besonders kleine Unternehmen ganz konkret tun, um ihr Risiko bei der Arbeitsintegration zu verringern? Welche Erfahrungen können aus den bisherigen Integrationserfolgen gezogen werden?

---

*Das erwartet Sie  
in diesem Abschnitt.*

Ein Gespräch mit den Projektverantwortlichen Anne Burmeister und Dina Gericke führt unter dem Titel **„Die kleinen Unternehmen sind die wahren Helden der Arbeitsintegration.“** durch die Absicht, die Methode und die wichtigsten Ergebnisse des Projektes.

Der Projektbericht **Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten – ein wissenschaftliches Projekt mit höchst praktischem Ziel** beschreibt, welche Ziele man bei der wissenschaftlichen Arbeit hatte, wie man vorgeht und welche Ergebnisse man erzielte.

Der wissenschaftliche Aufsatz **Wie aus Geflüchteten Kollegen werden!** geht besonders auf die kulturellen Herausforderungen bei der Arbeitsintegration von Migranten aus dem arabischen Raum ein.

Eine Analyse über **Die entscheidende Rolle von sozialen Kontakten bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten** zeigt, dass es oft nicht die offiziellen Vermittlungsstränge, sondern persönliche Netze sind, die Geflüchtete in die Beschäftigung führen.

Ein Blick in die Werkstatt schildert **Eine intensive Begegnung von jungen Geflüchteten und Auszubildenden eines deutschen Industrieunternehmens** und zeigt die Veränderungen von Gefühlen und Erwartungen durch persönliches Kennenlernen.

Unter dem Titel **Lernen statt Herumhängen – ein strukturierter Tagesablauf in der Erstaufnahme** zeigen zwei Begegnungen mit Roland Herzog von der Landeserstaufnahmestelle für Flüchtlinge in Ellwangen, was schon die Erstaufnahme für Arbeitsintegration tun kann und wie sich dieser Beitrag verändert hat.

Ein Gespräch mit der bayerischen Landtagsabgeordneten Claudia Köhler über **Die Rolle des bürgerschaftlichen Engagements für die Arbeitsintegration** gibt Aufschluss, wie der Schritt in die Arbeit bei kleinen Unternehmen gelingen kann und welche Hindernisse dabei manchmal zu überwinden sind.

**Die wirtschaftliche Bedeutung der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen** anhand von Daten, Fakten und Programmen des Landes Niedersachsen schildert Bernd Althusmann, Minister für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung und stellvertretender Ministerpräsident dieses Bundeslandes.

Auf dem Weg in die Praxis: Der Ratgeber **Das Risiko der Beschäftigung von Geflüchteten handhaben** strukturiert das Vorgehen und präsentiert einen praktischen Leitfadens und Empfehlungen besonders für kleinere Unternehmen.

---



---

**„Die kleinen Unternehmen sind die wahren Helden der Arbeitsintegration.“**

*Ein Überblick im Gespräch mit Anne Burmeister  
und Dina Gericke*

*Frau Burmeister, Frau Gericke, als Sie 2015 begannen, was war die besondere Herausforderung?*

**AB:** Die Flüchtlinge kamen nicht nach Europa wegen der Arbeits- oder gar kulturellen Integration. Und auch die Unternehmen hatten sich keine Flüchtlingswelle zur Erhöhung des Arbeitskräfte-reservoirs oder gar der kulturellen Bereicherung gewünscht. Niemand hatte sich das ausgesucht. Es gab kein Wissen, keinen Plan, keine Auswahl, keine Vorbereitung, keine Dosierung. Der Krieg hatte die Flucht ausgelöst und jetzt waren die Menschen da – aus Syrien, aus Afghanistan und Irak, aus afrikanischen Ländern. Und es waren viele und innerhalb kürzester Zeit. Jetzt musste man einfach etwas machen und zwar ordentlich.

*Was hat sie persönlich motiviert?*

**AB:** Natürlich war das Thema zu jener Zeit allgegenwärtig und natürlich war das Thema aus sozialpsychologischer Sicht interessant. Bereits nach kurzer Beschäftigung stellte ich fest: Es gibt eine große Lücke. Niemand wusste, wie eine solche massive und ungeplante Integration gelingen kann. Wir begannen mit Studienarbeiten, Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten – und heute ist Dina Gericke international als Expertin positioniert.

**DG:** Bei mir war der Verlauf anders. Ich kannte Geflüchtete aus der ehrenamtlichen Arbeit in Hamburg – bereits vor der großen Flüchtlingswelle von 2015. Viele der damaligen Geflüchteten waren tatsächlich gut qualifiziert und motiviert, sprachen bereits Deutsch und wollten lernen und arbeiten. Und trotzdem klappte

---

es nicht. Irgendwie fanden Unternehmen und geflüchtete nicht zusammen. Ich wollte wissen, warum es hakt. Durch die Flüchtlingswelle von 2015 bekam dieses Interesse dann einen besonderen Schub und der Kontakt zum Goinger Kreis ermöglichte mir die Brücke zur Perspektive der Unternehmen.

*Wie hat dann das Projekt konkret angefangen?*

**AB:** Wir hatten uns 2015 an der Universität Lüneburg mit den verschiedenen Formen des Aufenthaltsstatus und der Integration beschäftigt und darüber im Oktober im Goinger Kreis berichtet. Bei demselben Treffen hörten wir einen Bericht des Leiters der Erstaufnahmestelle Ellwangen, der uns alle beeindruckte und aufrüttelte. Gleichzeitig wurde allen klar: Aufnahmelager nehmen nur auf. Selbst wenn sie wollten, konnten sie wegen der schieren Anzahl wenig für Integration tun. Integration muss später stattfinden und zwar über die Arbeitsintegration in Unternehmen. Wir haben dann sehr schnell mit einem studentischen Kolloquium angefangen, das sich mehreren Themenbereichen widmete. Daraus wurde schließlich ein Projekt, in dem wir mit Unternehmen, Geflüchteten, Politikern und anderen Akteuren sprachen, die Erfahrungen auswerteten und mit Ergebnissen der Migrationsforschung kombinierten.

*Was waren dabei Ihre inhaltlichen Schwerpunkte?*

**AB:** Zum einen widmeten wir uns der Frage: Wie kann ich herausfinden, welche Kompetenzen ein Flüchtling besitzt, wenn er aus einem ganz anderen Bildungssystem stammt oder vielleicht gar keine formale Ausbildung besitzt und wenn ich auch viele Tests nicht anwenden kann, weil sie zu sprachlastig und kulturabhängig sind? Unser Ergebnis und unsere Empfehlung bestand darin, verschiedene Methoden pragmatisch miteinander zu kombinieren: Biografien anschauen, Arbeitsproben ermöglichen und spracharme und kulturfaire kognitive Tests durchführen. Zum anderen haben wir einen Maßnahmenfahrplan entwickelt, der sich vornehmlich an kleine und mittlere Unternehmen richtet. Die KMUs sind ja die wahren Helden der Arbeitsintegration. Wenn ein Handwerksbetrieb mit 10 Mitarbeiter einen Geflüchteten einstellt, sind das 10 % der Belegschaft. Man muss das auf die Belegschaft eines DAX-Unternehmens umrechnen, um diese Leistung zu verstehen! Und gleichzeitig gibt es in kleinen Unternehmen keine internationalen Erfahrungen, keine Personalabteilung und keine Stabsabteilungen für kultursensible Integration. Auf solider wissenschaftlichen Fundierung haben wir

für diese Zielgruppe eine ganz pragmatische und gebrauchsfertige Handreichung bereitgestellt, die man herunterladen und ausdrucken und dann sofort umsetzen kann.

*Vier Jahre später – was waren die Lernerfahrungen in den Unternehmen?*

**DG:** Am Anfang gab es viel „Trial and Error“. Aber gerade die kleinen Unternehmen haben sich viel Mühe gegeben. Und die persönliche Atmosphäre in kleinen Unternehmen ist eine große Hilfe, obwohl oder gerade weil es manchmal robust zugeht. Nach unseren neueren Erhebungen kommt heraus, dass die Integration oft länger dauert, als man in der anfänglichen Euphorie dachte. Hürde und Erfolgsfaktor Nummer eins ist dabei die Sprache. Wer kein Deutsch sprechen, lesen oder schreiben kann, ist nicht nur beim Smalltalk ausgeschlossen, sondern er hat Probleme beim Zahlenlesen, bei Arbeitsanweisungen oder beim Verfassen einer E-Mail. Zum anderen gibt es kulturelle Probleme. Ein Klassiker ist der Ramadan, der für Syrer oder Afghanen eine viel größere Rolle spielt als für die früheren muslimischen Migranten aus der Türkei. Da geht es ganz konkret um die Arbeitsfähigkeit, wenn man tagsüber nichts isst oder trinkt. Unternehmen sind hier oft erfinderisch: Man passt die Schichten an, man überträgt in dieser Zeit andere Aufgaben oder bittet gar einen Imam um eine Ausnahmeregelung. Das hört sich alles sehr einfach an, aber gerade ein solcher Pragmatismus erfordert viel Reife und Souveränität.

*Wo haben Sie selbst dazugelernt?*

**DG:** Wir selbst haben zum Beispiel gelernt, dass die Unternehmen keine ausgeklügelten Kompetenzanalysen machen – weder mit Tests noch mit Zeugnissen. Die Unternehmen setzen einfach auf Arbeitsproben oder die staatlich geförderten Praktika. Und das funktioniert gut.

**AB:** Ein wichtiges Ergebnis noch aus dem ersten Forschungsprojekt war die Rolle der sozialen Kontakte für die Arbeitsintegration. Viele Geflüchtete haben ihre Arbeit nicht über staatliche Stellen gefunden, sondern über Empfehlungen und Netzwerke von anderen Geflüchteten.

*Ist die Integration insgesamt gelungen?*

**DG:** Bei einer so großen und so unvorbereiteten Flüchtlingswelle kann natürlich nicht alles perfekt laufen. Manche haben es

nicht geschafft oder werden es nicht schaffen – aus verschiedenen Gründen. Aber insgesamt ist die Arbeitsintegration auf einem erstaunlich guten Weg. Ältere Untersuchungen erwarteten einen 50-prozentigen Integrationserfolg nach fünf Jahren. Ich schätze, dass wir in Deutschland diesen Stand bereits schon nach drei bis vier Jahren erreicht haben. Das ist nicht nur dem guten Arbeitsmarkt zu verdanken, sondern auch der ganz beharrlichen und geduldigen Integration in kleinen Unternehmen. Was noch nicht so gut läuft, ist die fähigkeitsorientierte Integration. Wenn ein syrischer Arzt oder Ingenieur in der Gärtnerei oder in der Logistik arbeitet, dann ist er formal arbeitsintegriert, aber nicht entsprechend seiner Kompetenz. Hier würde ich mir noch mehr wünschen.

#### *Werden die Menschen bleiben?*

DG: Das hängt natürlich von vielen Faktoren ab. Von individuellen Faktoren, die wir nicht vorhersagen könne. Dann von der allgemeinen Integration in die Gesellschaft. Hier sind inzwischen viele über ihre schulpflichtigen Kinder, Familien und private Kontakte mehr und mehr verankert. Für viele Kinder ist Deutschland bereits die Heimat. Und das Kernelement der Integration ist natürlich die Arbeit. Ich persönlich glaube, dass die meisten Menschen dauerhaft bleiben werden. Und das ist gut so. In der Arbeitsintegration ist trotz aller Schwierigkeiten so viel passiert, dass eine Rückkehr bereits ein großer Verlust an Humankapital wäre. Das ist auch die Meinung vieler Unternehmen. Sie sagen: Es hat im Großen und Ganzen gut geklappt. Wir wollen die neuen Mitarbeiter nicht verlieren.

#### *Die Flüchtlinge wurden als „Mutter aller Probleme“ bezeichnet. Da müssten Ihnen doch die Ihre ermutigenden Erkenntnisse und Problemlösungen aus der Hand gerissen werden, oder?*

DG: Nun, in der Migrationsforschung und Fluchtforschung gibt es auch im internationalen Maßstab großes Interesse an unserer Arbeit. Seitens der Politik oder etwa der Bundesagentur für Arbeit hält sich das Interesse in Grenzen. Zu den Unternehmen wiederum haben wir viele gute Beziehungen – nicht zuletzt auch dank des Goinger Kreises. Die Unternehmen interessieren sich natürlich nicht für Fluchtforschung, aber mit der Beschäftigung eines Geflüchteten gehen sie ein Risiko ein und wollen, dass es funktioniert und sich lohnt. Ohne diese Verbindungen hätten wir unsere Arbeit gar nicht machen können.

Das Interview  
als Video



Das Gespräch führte Bianca Kellner-Zotz

*Die vollständigen Texte zu diesem Thema finden Sie hier:*



## Grenzüberschreitungen

zwischen Unternehmen und Gesellschaft

Herausforderungen  
im System Arbeit  
gemeinsam bewältigen

#### Herausgeber:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.  
VAS-Verlag für Akademische Schriften – ein Imprint der Westarp  
Verlagsservicegesellschaft mbH  
39326 Hohenwarsleben  
1. Auflage 2019  
ISBN: 978-3-88864-563-1

Paperback, 432 Seiten  
Auch als e-book erhältlich

**Preis € 34,95**

**www.westarp.de**

