

Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten zahlen sich aus

Gewonnene Erfahrungen mit der Arbeitsmarktintegration



Hire Immigrants



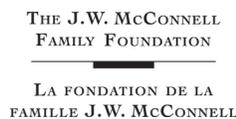
Cities of Migration

| Bertelsmann Stiftung

Hire Immigrants ist ein Programm am Institut Global Diversity Exchange (GDX), einem „Think-and-Do-Tank“ an der Ted Rogers School of Management der Ryerson University (Toronto, Kanada). Hire Immigrants ist eine internationale Plattform, die Unternehmen dabei unterstützt, die Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen von Migrant*innen zu nutzen. Hire Immigrants ist ein Vorzeigeprogramm der Maytree Foundation, das zuvor die Bezeichnung ALLIES trug und dem Ziel diente, lokale Führungskräfte bei Beschäftigungsstrategien für Migrant*innen zu unterstützen.

Über Hire Immigrants

Partnerorganisationen



Organisationen und Stellen, die an dem Bericht mitgewirkt haben



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Einleitung	6
Argumente: Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten	9
Das Potenzial des Multi-Stakeholder-Ansatzes	23
Die alten Denkmuster hinter uns lassen	38
Schlussfolgerung: Warum ist unternehmerische Führung wichtig?	54
Empfehlungen	57
Danksagungen	60

Von Geflüchteten zu Neukanadier*innen: Lektionen in puncto Mitgefühl aus Kanada

Mark Patterson, Exekutivdirektor, Hire Immigrants & Magnet an der Ryerson University und Dr. Anver Saloojee, Stellvertretender Vizepräsident, Ryerson International

Als 2015 der Konflikt in Syrien ausbrach, bot sich Kanada die Chance, angesichts einer globalen Krise eine Führungsrolle zu übernehmen. Die humanitäre Reaktion unserer Regierung erfolgte rasch, aber es waren die kanadischen Bürger, die wirklichen Einsatz zeigten und von zu Hause, am Arbeitsplatz und in den Kommunen auf die Krise reagierten. Kanadas Programm Private Sponsorship of Refugees (PSR) wurde zu einem Aufruf zum Handeln für normale Kanadier, die in ihren Rollen als Mitwirkende am Aufbau des Staatswesens und als Bürger*innen, die stolz auf das Erbe der Zuwanderung sind, der kanadischen Regierung helfen, ihr etwas zurückgeben und mit ihr zusammenarbeiten wollten. Heute wird PSR durch die Global Sponsorship of Refugees Initiative (GRSI) in Ländern auf der ganzen Welt repliziert.

Die humanitäre Reaktion Kanadas auf die Wiederansiedlung der syrischen Geflüchteten ist ein Beleg dafür, dass das Land entschlossen ist, Mitgefühl zu zeigen. Seit 2015 haben sich über 84.000 syrische Geflüchtete in Kommunen und Städten in ganz Kanada niedergelassen. Auch wenn die Reaktion nicht das Ausmaß hatte und nicht so großzügig war wie in Deutschland, haben Kanadier im gesamten Land das anfängliche Engagement ihrer Regierung erfolgreich um mehr als das Dreifache gesteigert: von 25.000 auf heute über 84.000 syrische Geflüchtete, von denen viele durch Kanadas einzigartiges privates Förderprogramm gesponsert wurden.

Wie viele der Kommunen überall im Land, die syrische Geflüchtete wiederangesiedelt haben, mobilisierte die Metropolregion Toronto Kommunalverwaltungen, die Wirtschaft und

wichtige Stellen, mit denen sie partnerschaftlich zusammenarbeitet, um sinnvoll auf die Schwierigkeiten zu reagieren, mit denen diese Neuangekommenen konfrontiert wurden. Im Zentrum der Stadt Toronto war die Ryerson University führend bei der institutionellen Unterstützung der lokalen Initiativen, die schnelles Handeln der wichtigsten Meinungsbildner*innen und Akteur*innen ermöglichten.

Im Juni 2015 führte Ratna Omidvar, Gastprofessorin und 2016 in den Senat von Kanada berufen, mit Unterstützung von Wendy Cukier, Vizepräsidentin Forschung und Innovation der Ryerson University, und anderen lokalen führenden Persönlichkeiten, die an der Operation Lifeline, die bereits Jahrzehnte zuvor indochinesische Geflüchtete unterstützt hatte, beteiligt gewesen waren, den Start von Lifeline Syria an. Im Juli 2015 starteten Dr. Cukier und ihr Team am Institut für Vielfalt der Ryerson University die Ryerson University Lifeline Syria Challenge (RULSC), um Studenten Erfahrungs- und Forschungsmöglichkeiten zu bieten und die Ressourcen von Lehrkräften, Mitarbeiter*innen und Partnerorganisationen zu nutzen, um syrische Geflüchtete privat zu sponsern. Die Initiative hatte sich anfangs die Unterstützung von zehn Familien zum Ziel gesetzt, wuchs jedoch schnell und mobilisierte schlussendlich fünf Millionen kanadische Dollar, was ihr ermöglichte, mehr als 400 Geflüchtete zu sponsern. Über 1.000 Student*innen, Mitarbeiter*innen, Lehrkräfte, Ehemalige und Ehrenamtliche unterstützten aktiv einen neuen Ansatz zum Aufbau einer Partnerschaft zwischen Hochschule, Bürger*innen, Privatsektor und Regierung.

Die Verwaltungen reagierten rasch und der Stadtrat von Toronto beschloss im Oktober 2015 sein Programm zur Wiederansiedlung von Geflüchteten, wobei Bürgermeister John Tory über RULSC persönlich eine Familie syrischer Geflüchteter sponserte. Und im Dezember 2015 brachte der Runde Tisch der Wirtschaft zum Thema syrische Geflüchtete unter der Leitung von Ratna Omidvar lokale Arbeitgeber*innen und Wirtschaftsführer*innen mit dem Ziel zusammen, ihr Fachwissen und ihre Hilfsbereitschaft zu nutzen, um diesen neuen Kanadier*innen den Weg in Arbeit und eine vielversprechende Zukunft in ihrer neuen Heimat zu eröffnen.

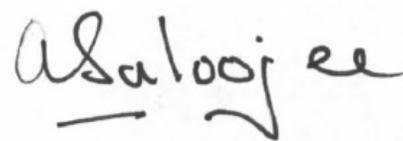
Die Ryerson University profitiert von Torontos pluralistischer und multikultureller Gesellschaft und der Fähigkeit der Stadt, internationale Partnerschaften, Netzwerke und Kooperationen anzuziehen, die von unseren Erfahrungen lernen möchten.

Dies ist nur eine der zahlreichen Ausdrucksformen des Engagements der Ryerson University für Vielfalt, Integration und ihre Kernaufgabe, eine nach außen gerichtete Institution zu sein. Die RULSC ist ein großartiges Beispiel dafür, wie die Ryerson University soziale Innovation nutzt, um Lösungen für gesellschaftliche und wirtschaftliche Herausforderungen zu bieten und gleichzeitig den Studierenden erfahrungsorientierte Lernmöglichkeiten zu eröffnen.

Durch handlungsorientierte Projekte, internationalen Austausch, Forschung und Gastwissenschaftler*innen verbindet Ryerson International die Ryerson-Community mit einer zunehmend globalisierten Welt. Initiativen wie Hire Immigrants und Cities of Migration bauen Brücken zu den Bürger*innen und stärken die Rolle der Hochschule bei der Bewältigung globaler Herausforderungen in Kanada und im Ausland. Vielfalt ist eine Priorität an der Ryerson University und der Schwerpunkt ihrer Bemühungen, einen integrativen Campus und eine Studierendenschaft von Weltbürger*innen zu verwirklichen.

Als Veröffentlichung einer bedeutenden öffentlichen Einrichtung und eines Unternehmens, das in Toronto viele Arbeitsplätze bietet, stellt der Bericht „Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten zahlen sich aus“ einen zeitgerechten und praxisorientierten Leitfaden dar, um den öffentlichen und privaten Sektor zu einer Reaktion auf die Herausforderungen zu bewegen, mit denen Neuangekommene auf den lokalen Arbeitsmärkten konfrontiert sind. Ebenso wie die kanadischen Bürger*innen hat der kanadische Privatsektor Führungsstärke und bedeutende Kapazitäten bewiesen, um die Bedarfe im Zusammenhang mit der Ansiedlung zu decken und Wege zur Beschäftigung zu schaffen. Der starke und aufrichtige Wunsch, unsere neuesten Kanadier*innen aufzunehmen und zu integrieren, ist ein gemeinsames nationales Ziel.

Diese Sammlung von bewährten Beispielen aus der Praxis in Kommunen in Kanada, Deutschland, Großbritannien, Schweden und Australien veranschaulicht die Schwierigkeiten, vor denen wir gemeinsam stehen, und zeigt auf, welche Möglichkeiten wir nutzen können, um die Migration im 21. Jahrhundert zusammen zu bewältigen.



Dr. Anver Saloojee



Mr. Mark Patterson

Fluchtzuwanderung stellte uns vor Herausforderungen

Claudia Walther and Matthias Mayer,
Bertelsmann Stiftung

Die Fluchtzuwanderung von 2015 und 2016 bedeutete für Europa große Herausforderungen – auch weil ernstzunehmende Reformen des Gemeinsamen Europäischen Asylsystems lange verschleppt wurden. Schnell wurde deutlich, dass sich die Mitgliedstaaten der Europäischen Union nicht auf eine faire Verteilung der Geflüchteten einigen können. Dennoch versuchte Deutschland seiner historischen Verantwortung gerecht zu werden und hielt seine Grenzen für schutzbedürftige Menschen offen.

In den Jahren 2015 und 2016 stellten rund 1,2 Millionen Menschen einen Asylerstantrag in Deutschland und knapp 600.000 erhielten einen Schutzstatus. Für ein Land von ca. 80 Millionen Einwohnern ist das durchaus eine beträchtliche Zahl. In Deutschland gab es 2015 zunächst eine hohe Motivation auf allen Seiten: der Politik, der Kommunen und ein unschätzbar großes Engagement vieler Ehrenamtlicher.

Viele der geflüchteten Menschen werden auf absehbare Zeit bleiben und müssen an der Gesellschaft teilhaben können. Dabei ist die Integration in den Arbeitsmarkt zentral, gestaltet sich aber generell schwierig. So zeigt beispielsweise eine Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD, dass Geflüchtete im Durchschnitt in Europa bis zu 20 Jahre brauchen, um eine ähnliche Beschäftigungsquote zu erreichen wie die einheimische Bevölkerung. Das ist die Nachwirkung einer Reihe von Barrieren – sowohl in Kommunen als auch bei Unternehmern – die es Geflüchteten erschweren, eine ihrem Qualifikationsprofil und ihren Kompetenzen

entsprechende Arbeit aufzunehmen. In den Jahren 2015 und 2016 waren die wichtigsten Hindernisse wie folgt:

- Es gab viele und unklare Zuständigkeiten zwischen Kommune, Arbeitsagentur, Jobcenter und Ehrenamt.
- Es fehlte an Transparenz und Informationen, wie viele Geflüchtete in welchem Alter und mit welcher Qualifikation in einer Stadt oder einem Kreis eingetroffen sind, und darüber, wie die genauen Abläufe funktionieren.
- Fehlende Deutschkenntnisse waren und sind ein wirkliches Vermittlungshemmnis.
- Lange Asylverfahren führten dazu, dass oft monatelang und sogar jahrelang nicht klar war, ob ein Geflüchteter als Asylberechtigter anerkannt wird und damit auch dem Arbeitsmarkt voll zur Verfügung steht.
- Durch die für Deutschland ungewöhnlich hohen Zahlen Geflüchteter wohnten viele schutzsuchende Menschen über Monate lang in Turnhallen und anderen Massenunterkünften.
- Viele schutzsuchende Menschen brachten zwar Arbeitserfahrungen und damit Kompetenzen aus ihrem Herkunftsland mit, aber kein Zeugnis oder keine hier anerkannte Berufsausbildung. Trotz Anstrengungen, die Anerkennung von nonformal und informell erworbenen Kompetenzen zu verbessern und zu standardisieren, bleibt es in vielen

Fällen bis heute unklar, über welche beruflichen Kompetenzen die Menschen verfügen.

- Traumata durch dramatische Erfahrungen mit Krieg, Gewalt und Verfolgung und auch die bei vielen fehlende Möglichkeit, die Familien nachzuholen, erschweren die Integration in Arbeit, Bildung und Gesellschaft.

Doch es sind nicht nur diese rechtlichen und technischen Herausforderungen. Inzwischen hat sich die öffentliche Debatte gedreht: Aus dem Rückenwind von 2015 ist heute teilweise ein heftiger Gegenwind geworden. Skepsis und Vorbehalte bis hin zu Rassismus und Rechtspopulismus lösen mehr und mehr den einstigen Mainstream zur Willkommenskultur ab. So lässt sich eine ambivalente Meinung

“Die Arbeitsmarktintegration ist wichtiger denn je”

gegenüber Geflüchteten und eine Zunahme autoritärer Aggressionen gegen Muslime und Asylsuchende konstatieren.

Die Arbeitsmarktintegration ist also wichtiger denn je. Nur wenn diese erfolgreich gelingt, wird man die Skeptiker in der verunsicherten Mitte zwischen Migrationsgegnern und Integrationsbefürwortern überzeugen können.

Ein ganzheitlicher Gesamtprozess hilft, Talente und Potenziale der Geflüchteten zu heben

Eine effektive Arbeitsmarktintegration Geflüchteter erfordert die Koordination der Maßnahmen in einem abgestimmten Gesamtprozess. Nur gemeinsam ist es möglich, die aufgezeigten Barrieren vor Ort zu überwinden. Kommunen, Arbeitsagentur und Jobcenter, Zivilgesellschaft und ganz besonders die Arbeitgeber brauchen runde Tische, gemeinsame Formate und Strukturen, um auf Augenhöhe

eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Unterstützt werden muss dies durch die Bundesregierung und Landesregierungen.

Die Arbeitsmarktintegration als Gesamtprozess bedeutet, dass die einzelnen Maßnahmen des Spracherwerbs, der Kompetenzfeststellung und der Berufsorientierung sinnvoll ineinandergreifen. So können zeitliche Reibungsverluste vermieden werden. Außerdem sollten die Maßnahmen verschiedener Träger flexibel auf den individuellen Bedarf abgestimmt werden. Auch Arbeitgeber müssen in den Gesamtprozess einbezogen werden. Neben der Arbeitsmarktintegration muss auch die rechtliche und soziale Integration gewährleistet werden, was schnelle und faire Asylverfahren, angemessene Unterbringung und Familiennachzug beinhaltet. Die Maßnahmen des Gesamtprozesses müssen durch konstante Beratung und Begleitung miteinander verzahnt werden.

Die Bertelsmann Stiftung versucht, einen Beitrag zu leisten

Eine ganze Reihe von Projekten zum Thema Integration Geflüchteter wurde in der Bertelsmann Stiftung seit Ende 2015 ins Leben gerufen. Beispielsweise:

- Mehrere Studien zum Thema Arbeitsmarktintegration Geflüchteter.
- Das Projekt „Ankommen in Deutschland“ zur Begleitung von 23 Pilotkommunen.
- Die Unterstützung und Stärkung ehrenamtlicher Helfer.
- Ein Projekt „My Skills“ in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit, um die beruflichen Kompetenzen Geflüchteter feststellen zu können.
- Die Qualifizierung von Lehrkräften, die beispielsweise bereits in Syrien als Lehrer*innen an Schulen unterrichteten.

In dem erwähnten Projekt „Ankommen in Deutschland“ geht es um einen Multi-Stakeholder-Ansatz vor Ort. Ziel der strategischen Vernetzung der verschiedenen Akteure ist es, einen gemeinsamen Ansatz „aus einem Guss“ zu schaffen. In diesem Projekt kooperiert die Bertelsmann Stiftung mit dem IQ-Netzwerk und der JPMorgan Chase Foundation. Hier wurden beispielsweise „One Stop Shops“ oder Matching Opportunities durch Messen für Unternehmen und Geflüchtete entwickelt.

Fazit und Ausblick: Das Gelernte in das Regelsystem integrieren

Eine der größten Herausforderungen vor allem für kleine und mittlere Unternehmen ist der Umgang mit derzeit und in naher Zukunft auftretenden Fachkräftengpässen, u. a. vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Der Bedarf an Arbeitskräften ist folglich durchaus groß. Geflüchtete sind in erster Linie Menschen, die vor Krieg und Verfolgung fliehen. Ihre Aufnahme muss also einer humanitären und nicht einer wirtschaftlichen Logik folgen. Dennoch sind sie auch potenzielle Arbeitskräfte; wenn sie Arbeit finden, ist das gut, sowohl für die Geflüchteten als auch das Land. Oft besitzen die Geflüchteten aber nicht die vom Arbeitgeber verlangten Qualifikationen oder können ihre Kompetenzen nicht sichtbar machen. Arbeitsmarktintegration braucht vor allem Zeit.

„Es ist an der Zeit, den Krisenmanagementmodus der letzten Jahre hinter sich zu lassen“

Inzwischen kommen weit weniger Schutzsuchende ins Land und wir müssen den Modus des Krisenmanagements verlassen. So muss vieles, was in den letzten Jahren oft kurzfristig und in Sonderprogrammen erarbeitet wurde, nun nachhaltig in das Regelsystem integriert werden. Dabei können die gemachten Lernerfahrungen auch für andere Zielgruppen hilfreich sein, wie beispielsweise Jugendliche oder

Langzeitarbeitslose.

In diesem Report werden einige Projekte und Good-Practice-Beispiele sowie Lernerfahrungen vorgestellt. Wir hoffen, dass dies vor allem für Arbeitgeber und für Kommunen ein hilfreicher Fundus ist, der ihr Engagement unterstützt.

Argumente: Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten



Argumente: Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten

Philippe Legrain

Open Political Economy Network (OPEN)

Mohammed hatte sein eigenes Polstergeschäft in Damaskus. Aber er und seine Familie mussten während des brutalen Bürgerkrieges, der ihr Land weiterhin verwüstet, aus der syrischen Hauptstadt fliehen. Schließlich landete er in Kiel in Deutschland. Und wie sich herausstellte, waren seine Kompetenzen als Textilingenieur dort gefragt.

Christian Lübbe, der Inhaber von Coastworxx, einem Unternehmen, das Segel für Boote herstellt, hatte seit Jahren keine geeigneten Fachkräfte finden können. Als er Mohammed kennenlernte, ergriff er die Gelegenheit, ihn einzustellen. Aus einem Teilzeitjob wurde bald eine Vollzeitstelle. Jetzt leitet Mohammed das neue Geschäftsfeld von Coastworxx: Sonnensegel.

Mohammeds Söhne sind ebenfalls in dem Unternehmen. Ahmet studiert Medizintechnik und arbeitet nebenher, während Yousef eine Segelmacherlehre absolviert. Dank Mohammed und seiner Familie sowie anderen Geflüchteten aus Syrien und Afghanistan ist Coastworxx nach Jahren des Fachkräftemangels endlich in der Lage, seine Kapazitäten zu erweitern.

Mohammeds Beitrag zu Coastworxx unterstreicht einen entscheidenden Punkt für Unternehmen. In die Kompetenzen von Geflüchteten zu investieren, ist nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll.

Unter dem Gesichtspunkt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sind die Argumente für die Einstellung von Geflüchteten zwingend. Angesichts einer beispiellosen

humanitären Krise wollen viele Unternehmen so wahrgenommen werden, dass sie ihren Teil dazu beitragen, zu helfen. Die Unterstützung von Geflüchteten kann das Wohlbefinden von Regierungen und Verbrauchern gewinnen und dazu beitragen, Mitarbeiter anzuziehen, zu halten und zu motivieren.

Gut fürs Geschäft

Es gibt auch überzeugende wirtschaftliche Argumente für Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten. Geflüchtete sind typischerweise fleißig und hoch motiviert. Ihre Einstellung geht mit Anfangskosten einher, die vielleicht teilweise durch Lohnsubventionen und andere staatliche Unterstützung ausgeglichen werden können. Die Investitionen der Unternehmen in die berufliche Bildung von Geflüchteten zahlen sich jedoch im Allgemeinen durch höhere Produktivität und geringere Personalfuktuation aus. Qualifizierte Geflüchtete wie Mohammed

„Unternehmensinvestitionen in die berufliche Bildung von Geflüchteten zahlen sich im Allgemeinen durch höhere Produktivität aus“

können Fachkräftemangel ausgleichen. Geringerqualifizierte können Tätigkeiten verrichten, die Einheimische nicht mehr ausüben wollen. Eine größere Vielfalt der Mitarbeiter*innen fördert zudem Kreativität und Innovation und kann dazu beitragen, neue Märkte im In- und Ausland zu erschließen.

The Hague Process on Refugees and Migration, eine gemeinnützige Organisation in den Niederlanden, hat bei Unternehmen die Rendite aus der Einstellung von Geflüchteten und anderen

Migranten ermittelt. Während sie in einem Fall negativ war, war sie in den anderen drei Fällen sehr positiv: 44, 110 beziehungsweise 706 Prozent.

In Deutschland rechnet die Boston Consulting Group, dass die Einstellung und Ausbildung einer einheimischen Arbeitskraft im ersten Jahr 18.000 Euro kostet, während die Anwerbung und Ausbildung eines Geflüchteten 7.500 Euro mehr kostet – das bedeutet um 40 Prozent höhere Investitionskosten. Doch dank staatlicher Subventionen und dem Gewinn aus der Produktivitätssteigerung durch die Besetzung von Arbeitsplätzen in Bereichen mit Personalmangel beträgt die Amortisationszeit für die Erstinvestition in der Regel nur ein Jahr.

Mohammeds Beispiel zeigt den Wert der Einstellung qualifizierter Geflüchteter. Weniger qualifizierte Geflüchtete können jedoch ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten. Die meisten Arbeitsplätze in der kleinen australischen Stadt Nhill, etwa 350 km von Melbourne entfernt, bietet Luv-A-Duck, ein lokaler Entenmast- und -verarbeitungsbetrieb. Das Unternehmen wollte expandieren, konnte aber nicht die Arbeitskräfte finden, die es vor Ort benötigte. Deshalb wandte es sich an AMES Australia, die nationale Wiederansiedlungsbehörde des Landes, die Unternehmen einen kostenlosen Anwerbungsservice und ein breites Spektrum sofort einsatzfähiger Arbeitnehmer*innen bietet. Eine Gruppe von Geflüchteten der Volksgruppe der Karen aus Myanmar besuchte das Luv-A-Duck-Werk und vier wurden eingestellt. Laut einem Bericht von Cities of Migration arbeiten mittlerweile mehr als 50 Karen bei Luv-A-Duck und auf Farmen in der Umgebung.

Auch der Wert einer vielfältigen Belegschaft ist enorm. Geflüchtete in Kanada werden oft vordergründig wegen fehlender kanadischer Berufserfahrung abgelehnt. Die Business Development Bank of Canada (BDC) verfolgt jedoch genau den umgekehrten Ansatz: Sie versucht, das Beste aus international ausgebildeten Talenten zu machen, wie Hire

Immigrants berichtet.

Einer der kürzlich Neueingestellten bei der BDC ist Mustafa Fadel, ein IT-Ingenieur mit zehn Jahren Erfahrung, der als staatlich unterstützter Geflüchteter nach Kanada kam. Der aus Syrien stammende Fadel verbrachte drei Jahre in Jordanien. Mit seinem IT-Hintergrund konnte er als Externer weiterhin mit Unternehmen in Dubai zusammenzuarbeiten und seine Kenntnisse auf dem neuesten Stand halten. Nach Ansicht der BDC bringt Fadel jedoch viel mehr in die Bank ein als seine technischen Kompetenzen. „Ich hatte andere praktische Erfahrungen, was die Art und Weise betrifft, wie ich mit Kunden gearbeitet habe“, erklärt Fadel. „Indem ich meine Erfahrungen in mein Team einbringe und es sich mit mir austauscht, haben wir unsere Prozesse verbessert. Vielfalt macht unser Team stärker.“

Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass Vielfalt gut für das Endergebnis ist. Berater*innen von McKinsey haben die Bilanz von Unternehmen in den Vereinigten Staaten, Großbritannien, Kanada und Lateinamerika untersucht und festgestellt, dass bei Unternehmen im obersten Quartil in Bezug auf rassische und ethnische Vielfalt die Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlicher finanzieller Erträge um 35 Prozent höher liegt. Sie kamen zu dem Schluss, dass „Vielfalt wahrscheinlich ein Wettbewerbsvorteil ist, der den Marktanteil im Laufe der Zeit in Richtung vielfältigerer Unternehmen verschiebt“.

Gesamtgesellschaftliche Aspekte

Die wirtschaftlichen Argumente für die Einstellung von Geflüchteten sind zwingend. Und auch für die Gesellschaft als Ganzes hat die rasche Eingliederung von Geflüchteten in die Arbeitswelt hohe Priorität. Sie beschleunigt ihre „Integration“, das heißt, ihre Fähigkeit zur vollen Teilhabe an der Gesellschaft. Sie hilft, die Behauptung zu neutralisieren, sie seien eine Last. Und wenn Geflüchtete zu Kolleg*innen und Freund*innen werden, erscheinen sie nicht mehr als Bedrohung.

Wenn Geflüchtete in Beschäftigung sind, ist das nicht nur gut für die Gesellschaft, sondern kommt auch den Geflüchteten selbst zugute. Obwohl sie sehr gelitten haben, wollen sie in der Regel nicht als Opfer oder Wohltätigkeitsfälle behandelt werden. Sie wollen ihr Leben neu aufbauen und wieder selbst ihren Lebensunterhalt verdienen. Arbeit bedeutet für die Geflüchteten nicht nur ein Einkommen, sondern vermittelt ihnen auch ein Gefühl von Wertschätzung und von Stolz darauf, dass sie etwas zurückgeben. Ein Einstiegsjob kann auch ein Sprungbrett zu einer besseren Stelle sein.

Dennoch stehen Geflüchtete bei der Arbeitssuche vor allen möglichen Hürden wie persönlichem Trauma, gesellschaftlicher Diskriminierung und staatlicher Bürokratie. In vielen Ländern haben sie es schwer. In Belgien finden weniger als ein Drittel der Geflüchteten innerhalb von fünf Jahren einen Arbeitsplatz. Dies lässt sich wesentlich verbessern: In der kanadischen Provinz Alberta arbeiten vier von fünf Geflüchteten innerhalb eines Jahres nach ihrer Ankunft. Während der Erfolg der Geflüchteten bei der Arbeitssuche zum Teil von ihren individuellen Kompetenzen und Eigenschaften abhängt, spielen die Politik und die Programme im Aufnahmeland ebenfalls eine große Rolle – ebenso wie die Bemühungen der Unternehmen vor Ort.

Anstrengungen der Wirtschaft

Coastworxx, das Unternehmen, in dem Mohammed arbeitet, ist Mitglied von Wir Zusammen, einem Netzwerk von mehr als 200 großen und kleinen deutschen Unternehmen, die den Wert von Geflüchteten anerkennen. Bis Juli 2017 stellten sie Praktikumsplätze für 3.500 Geflüchtete und Lehrstellen für weitere 800 bereit und schufen zudem 2.130 feste Arbeitsplätze.

Unternehmen können bei der Einstellung von Geflüchteten jedoch mit Schwierigkeiten konfrontiert werden. Sie verfügen vielleicht nicht über Informationen über das Recht von Geflüchteten auf Arbeit oder sind unsicher, ob Asylsuchende und Geflüchtete, denen

vorübergehender Schutz gewährt wird, bleiben dürfen. Sie wissen vielleicht nicht, wie und wo sie geeignete potenzielle Arbeitskräfte anwerben sollen. Sie zögern vielleicht, Geflüchtete einzustellen, denen es an Arbeitserfahrung und im Land erworbenen Qualifikationen mangelt. Sprachliche und kulturelle Barrieren sind ein weiteres Thema. Sie können sich auch um die psychologischen und gesundheitlichen Probleme traumatisierter Geflüchteter Sorgen machen.

Um Informationslücken zu schließen, können auf Websites und in Broschüren häufig gestellte Fragen beantwortet sowie konkrete Beispiele und praktische Hinweise zur Einstellung von Geflüchteten aufgeführt werden. Zentrale Anlaufstellen oder Hotlines – wie die dänische, die Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Geflüchteten für eine Einstellung unterstützt – sind besonders für kleinere Unternehmen wertvoll.

Um geeignete potenzielle Arbeitskräfte zu finden und auszubilden, können sich Unternehmen in den Vereinigten Staaten an nicht staatliche Organisationen, in Europa an öffentliche Arbeitsverwaltungen, an Zeitarbeitsfirmen und neue Onlinejobbörsen wie Workeer in Deutschland und Action Emploi Réfugiés in Frankreich wenden. Seit 2009 hat die Schnellrestaurantkette Chipotle in Partnerschaft mit dem International Rescue Committee (IRC) mehr als 100 Geflüchtete in ihren Restaurants eingestellt. Die Organisation bewertet dabei, wie gut die Kompetenzen und die Persönlichkeit der Bewerber*innen den Bedürfnissen und der Kultur des Unternehmens entsprechen. Infolgedessen ist bei vom IRC gesendeten Bewerber*innen die Wahrscheinlichkeit siebenmal höher, dass sie qualifiziert sind und eingestellt werden – was sowohl für die Bewerber*innen als auch für Chipotle positiv ist.

Starbucks ist ebenfalls eine Partnerschaft mit dem IRC und dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen UNHCR (United Nations High Commissioner for Refugees) eingegangen, um geeignete potenzielle Arbeitskräfte zu finden und

Kompetenzen zu vermitteln. Als Reaktion auf das erste Dekret von US-Präsident Donald Trump, mit dem die Einreise von Geflüchteten in die Vereinigten Staaten ausgesetzt wurde, kündigte die Kette an, weltweit 10.000 Geflüchtete in ihren Kaffeeläden einzustellen. Davon sollen 2.500 in Europa angeworben werden, was 8 Prozent der derzeit 30.000 Beschäftigten in Europa entspräche. In Kanada arbeitet Starbucks mit Hire Immigrants und Magnet zusammen, um das selbst gesetzte Ziel zu erreichen, 1.000 Geflüchtete in Geschäften im ganzen Land einzustellen.

Sprache wird immer wieder als ein wichtiges Hindernis für die Teilnahme am Arbeitsmarkt genannt. Sprachprobleme können jedoch auf verschiedene Weise gelöst werden. Eine Möglichkeit ist, anfangs Dolmetscher einzusetzen. Sprachkurse anzubieten, kann ebenfalls nützlich sein. Seatply, eine in Montreal ansässige Sperrholzfirma, bietet neu angekommenen syrischen Geflüchteten, die weder Englisch noch Französisch sprechen, kostenlosen Sprachunterricht an. Das Unternehmen, das von Levon Afeyan gegründet wurde, der vor 40 Jahren als Geflüchteter vor dem Bürgerkrieg im Libanon nach Kanada kam, hat ein Dutzend Syrer eingestellt und plant, weitere einzustellen.

L&R Pallet, ein in Denver ansässiger Hersteller und Wiederaufbereiter von Holzpaletten, hat eine innovative Lösung für seine Kommunikationsprobleme gefunden. 85 der 130 Beschäftigten sind Geflüchtete, hauptsächlich Burmesen, Kongolesen und Nepalesen. „Wir stellten fest, dass die Arbeiter 17 unterschiedliche Dialekte sprachen und sich nicht miteinander verständigen konnten“, sagt Inhaber und Geschäftsführer James Ruder. „Also haben wir ein riesiges Flussdiagramm erstellt und herausgefunden, dass wir drei gemeinsame Dialekte haben. Wir haben die Schutzhelme der Leute farbig gekennzeichnet, damit wir wissen, welche Sprachen sie sprechen. Wir haben auch herausgefunden, wie wir mit Zeichnungen und Abbildungen kommunizieren können.“

Das Unternehmen bietet jetzt auch kostenlosen Englischunterricht nach der Arbeit an. L&R Pallet hatte zuvor eine niedrige Personalbindung, aber seitdem es 2013 begann, Geflüchtete einzustellen, ist die jährliche Fluktuation von 300 Prozent (das heißt, der durchschnittliche Beschäftigte blieb nur vier Monate auf einer Stelle) auf 15 Prozent gesunken. Der Geschäftsführer berichtete, dass die Gewinne stark gestiegen sind und sich die Qualität ihrer Produkte verbessert hat.

Die Hotelkette Starwood stellt Geflüchtete für eine Vielzahl von Aufgaben ein, von der Hauswirtschaft bis zum Management. In Dallas und San Diego werden neue Ausbildungszentren für Tätigkeiten im Hotelgewerbe eingerichtet, wo Geflüchtete Kompetenzen wie den Umgang mit Kunden erwerben können. „Manchmal benötigen Geflüchtete eine intensivere Ausbildung, bevor sie ihre Tätigkeit aufnehmen können“, sagt Kristin Meyer, stellvertretende Leiterin für die Zusammenarbeit mit Gemeinschaften und internationalen Arbeitskräften bei Starwood. „Aber die Hingabe und Leidenschaft, die sie mitbringen, wiegen diese Investition auf.“

Kulturelle Orientierungsprogramme für sowohl Geflüchtete als auch einheimische Beschäftigte können zur Lösung von Integrationsproblemen beitragen. IKEA Schweiz bietet ab Juni 2016 in seinen neun Möbelhäusern im ganzen Land über drei Jahre 108 bezahlte sechsmonatige Praktika für Geflüchtete an. Dazu gehören von externen Expert*innen durchgeführte kulturelle Sensibilisierungsmaßnahmen für sowohl Geflüchtete als auch ihre Kolleg*innen. Die Personalabteilungen arbeiten mit den örtlichen Behörden zusammen, um die richtigen potenziellen Arbeitskräfte anzuwerben.

Durch ihr Praktikum lernen die Geflüchteten die Schweizer Arbeitskultur kennen, knüpfen Kontakte zu Kolleg*innen vor Ort, verbessern ihre Sprachkenntnisse und erhalten ein Referenzschreiben, das ihnen hilft, sich in der Schweiz zu bewerben. Von den ersten 18 Praktikant*innen fanden sechs eine Stelle

bei IKEA, indem sie sich auf freie Stellen bewarben. Als Reaktion auf das Interesse anderer Unternehmen und Interessengruppen hat IKEA auch eine Materialiensammlung zu dem Aufbau des Projekts und den bisherigen Erfahrungen zusammengestellt, die auch Tipps zur Beschäftigung von Geflüchteten enthält.

Manchmal gewinnen Unternehmen, wenn sie ein Risiko eingehen. Overstockart, ein Onlineshop mit Sitz in Kansas City, erfuhr vom IRC-Programm, als sich ein Geflüchteter aus Eritrea um einen Lagerjob bewarb. „Es war ein kleiner Vertrauensvorschuss“, sagt Geschäftsführer David Sasson; der Betreffende konnte keine Referenzen vorweisen, bei denen man sich hätte erkundigen können. Nach einem etwas schwierigen Beginn – der Geflüchtete hatte jahrelang nicht gearbeitet und verstand zunächst nicht das erwartete Arbeitstempo – wurde er ein großartiger Mitarbeiter, und das Unternehmen beschloss, weitere Geflüchtete einzustellen. Von den 15 Mitarbeitern des Unternehmens sind inzwischen fünf Geflüchtete.

Bemühungen, Gutes zu tun, können sich auch zu einem wirtschaftlichen Erfolg entwickeln. Das Magdas Hotel in Wien wurde im Jahr 2015 von der Caritas gegründet, um Geflüchteten, die 20 der 30 Beschäftigten ausmachen, Arbeit zu geben. Nach zwei Jahren ist das österreichische Hotel auf dem besten Weg, die Gewinnschwelle zu erreichen, und hat über Onlineplattformen sehr hohe Bewertungen erhalten. Die mehrsprachigen Mitarbeiter*innen aus 16 Ländern sind ein zusätzlicher Vorteil. Viele kommen aus Ländern mit einer Kultur der Gastfreundschaft und sind

gut für das Hotelgewerbe geeignet. Das Hotel hat seine Kinderkrankheiten überwunden. Einige Beschäftigte waren zu traumatisiert, um effektiv zu arbeiten. Die Ausbildung ist zeitaufwendig;

“Bemühungen, Gutes zu tun, können sich auch wirtschaftlich lohnen”

vielen Mitarbeiter*innen fehlt es an formaler Berufserfahrung. Die Bewerber*innen werden jetzt auf der Grundlage ihrer Einstellung und nicht nach ihrer Erfahrung ausgewählt. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein, mit allem fertig zu werden, mit dem sie in einer Schicht konfrontiert werden. Einmal wöchentlich können sie sozialbetreuerische Unterstützung in Anspruch nehmen.

Einige Regierungen versuchen, die Anstrengungen der Unternehmen anzuerkennen (und auf diese Weise zu fördern). Dänemark vergibt jährlich Integrationspreise an Unternehmen, die Geflüchtete und andere Migrant*innen unterstützen. Kanada belohnt Unternehmen, die Geflüchteten helfen, einen ersten Arbeitsplatz zu finden, mit einer nationalen Auszeichnung für die Beschäftigung von Geflüchteten. Das ist auch für andere Länder ein gutes Beispiel.

Es gibt überzeugende Argumente für Unternehmen, in die Kompetenzen von Geflüchteten zu investieren. Wir alle müssen dazu beitragen, es bekannt zu machen.

Über den Verfasser:



Philippe Legrain ist Gründer des Open Political Economy Network (OPEN), einer international vernetzten Denkfabrik, und Senior Visiting Fellow am European Institute der London School of Economics. Zuvor war er Wirtschaftsberater des Präsidenten der Europäischen Kommission, Sonderberater des Generaldirektors der Welthandelsorganisation und Journalist für The Economist. Er ist Autor von vier Büchern, insbesondere von *Immigrants: Your Country Needs Them* (2007), das für die Auszeichnung *Financial Times Business Book of the Year* nominiert wurde. Er ist auch der Autor von *Refugees Work: A Humanitarian Investment that Yields Economic Dividends* (2016) und *Step Up: How to Get Refugees into Work Quickly* (2017), die beide von OPEN und der Tent Foundation gemeinsam herausgegeben wurden.

Praktika bei der BDC: Hindernisse für die Beschäftigung von Geflüchteten beseitigen

Kanada

Was kann ein Unternehmen tun, um Beschäftigungsmöglichkeiten für ehemalige Geflüchtete zu schaffen? Die Business Development Bank of Canada (BDC) weiß bereits, wie wichtig Vielfalt und Integration sind, um zu expandieren und Unternehmer*innen in neuen Märkten und Gemeinschaften zu erreichen. Die BDC weitete kürzlich ihre Vielfaltsstrategie auf Nachwuchskräfte aus der Gruppe der ehemaligen Geflüchteten in Kanada aus. Bei der Ankunft potenziell kompetenter Geflüchteter haben die Unternehmen die wichtige Aufgabe, in ihnen zuallererst potenzielle Arbeitskräfte zu sehen und erst danach Geflüchtete.

Unternehmen brauchen Zeit und Engagement, um talentierte Neuangekommene als strategische Chance zu begreifen. Sie müssen davon überzeugt sein. Wenn das einmal der Fall ist, werden sie nur noch davon profitieren, sagt Ellen Austin, Personalberaterin bei der BDC. Sie sagt, dass sowohl Personalvermittlungen als auch Personalverantwortliche ihr Wissen erweitern müssen, und internationale Neuangekommene als Chance zu verstehen. Vor einigen Jahren musste die Bank feststellen, dass potenzielle Talente nicht erkannt wurden, weil die BDC die Kompetenzen von Neuangekommenen nicht richtig einschätzen

konnte. Die Bank bildete Mitarbeiter*innen fort, die nun in der Lage sind, internationale Lebensläufe, internationale Erfahrungen und unbewusste Vorurteile zu verstehen.

Die BDC wurde offener für internationale Bildungswege, Erfahrung und einen größeren Talentpool. Die Risikowahrnehmung verschob sich. Statt internationale Erfahrung als unbekanntes Risiko zu sehen, stellt die BDC jetzt sicher, dass sie sich international ausgebildete Talente nicht entgehen lässt. Der Umstand, dass die BDC bereits über sich durch Vielfalt auszeichnendes Personal mit internationaler Erfahrung verfügte, war auch hilfreich, um im Einzelfall Zeugnisse, Institutionen und Unternehmen zu bewerten.

Doch selbst in diesem Zusammenhang war es schwer, zu wissen, was ein Unternehmen tun könnte, um syrische Geflüchtete in Kanada zu unterstützen.

Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Organisationen in der Gemeinschaft half der BDC, zu erkennen, dass es auch wertvoll ist, im Kleinen anzufangen. Die Bank richtete für einige gründlich geprüfte Geflüchtete einen Förderkurs zur Vermittlung von Kompetenzen für Bewerbungsgespräche und Präsentationstechniken ein. Im kleinen Maßstab und schrittweise zu beginnen, ermöglichte der BDC, die interne Kompetenz und das Vertrauen aufzubauen, die Voraussetzungen für die Arbeit mit Geflüchteten waren. Dies war auch wichtig für die bankeninterne Akzeptanz.

Nach einem intensiven, praxisnahen Tag der Information und Unterstützung im Förderkurs



können sich die Teilnehmer*innen für ein bezahltes Praktikum bei der BDC bewerben. Der Förderkurs ist nicht nur für die Geflüchteten, sondern auch für die BDC nützlich. Im Rahmen des BDC-Führungskräfte entwicklungsprogramms leiten Bankangestellte die Sitzung und empfehlen sich als Führungskräfte. Der Erfolg stellte sich sofort ein. Vier Praktikant*innen wurden eingestellt. Und in der gesamten BDC zeigten Abteilungen Interesse an der Aufnahme von Geflüchteten.

Austin zufolge können Unternehmen Beschäftigungsmöglichkeiten bieten, müssen im Zusammenhang mit der Einstellung ehemaliger Geflüchteter aber auch Unterstützung leisten und Zugeständnisse machen. Für BDC-Praktikanten werden Leistungen angeboten, beispielsweise der Zugang zur telefonischen Personalberatung der Bank, als Ergänzung der Dienstleistungen der Kommune und der jeweiligen Gemeinschaft zur Unterstützung der Wiederansiedlung. Die BDC arbeitet auch mit einer lokalen Gemeinschaftsorganisation zusammen, die für sie ein Existenzgründungsprogramm entwickelt hat, das auch in arabischer Sprache angeboten wird. Die vier neuen Praktikant*innen der BDC meldeten sich freiwillig, um bei der Programmdurchführung zu helfen. Für sie war Freiwilligenarbeit ein Weg, um neuen Geflüchteten etwas zurückzugeben.

Die BDC gewann Wissen, Kontakte zu den Gemeinschaften und Zugang zu einem bisher ungenutzten Talentpool. Die Bank ist ein Beispiel dafür, wie Firmen Beschäftigungschancen für Geflüchtete schaffen können. Damit eröffnen sie auch dem eigenen Unternehmen neue Chancen.

Accenture: Mit Technologie Geflüchtete zu Beschäftigten machen

Deutschland

Im Jahr 2015 hatte das Leitungsteam des Beratungsunternehmens Accenture zwei konkurrierende Anforderungen: Mitarbeiter*innen, die bereits Geflüchteten halfen, strebten eine größere Rolle des Unternehmens in der Krise an, und Personalvermittler*innen mussten 400 Stellen für Technologiefachkräfte in ganz Deutschland besetzen.

Accenture erkannte schnell, dass diese Anforderungen miteinander verbunden werden konnten.

Accenture schuf einen speziellen Weg für Geflüchtete, um am Standort des Unternehmens in Kronberg nahe Frankfurt am Main Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten zu erhalten. Sein Programm Jump Start Refugees richtete sich an Geflüchtete, die einen Bachelorabschluss aus ihrem Herkunftsland und eine Affinität zu Technologie hatten. Erfolgreichen Teilnehmer*innen wurde nach einer sechswöchigen Ausbildung und dem Bestehen einer Abschlussprüfung ein Arbeitsplatz als Accenture Software Engineer Associate garantiert.

Accenture musste rasch einsehen, dass eine Ausbildung allein nicht ausreichte. Hochmotivierte Beschäftigte von Accenture bereiteten die Auszubildenden auf die Arbeit an Kundenprojekten vor und unterstützten sie. Das Unternehmen erkannte, dass sich die neuen Auszubildenden in einer prekären Situation befanden. Sie brauchten

eine dauerhafte Unterkunft und eine einladende Umgebung, um wirklich aufzublühen. Die Teilnehmer*innen wurden bezahlt, erhielten Ein-Zimmer-Wohnungen in Frankfurt am Main in der Nähe des Accenture-Büros und ein Mittagessen am Arbeitsplatz während des sechswöchigen Ausbildungsprogramms.

Anfang 2017 schloss die erste Gruppe von acht Teilnehmer*innen das Programm ab und bekam Vollzeitstellen bei Accenture angeboten. Aufgrund des Erfolgs des Pilotprojekts und der Übernahme des Programms in die Regeltätigkeit der Personalabteilung verdoppelte sich die nächste Gruppe von acht auf 16 Teilnehmer. Das Unternehmen erweiterte das Programm auch über Kronberg hinaus.

Der Start mit einem kleinen Pilotprojekt war der Schlüssel zum Erfolg des Programms. Nachdem Accenture sich versichert hatte, dass die Ausgebildeten Kompetenzen erworben hatten und am Arbeitsplatz einsetzen konnten, wurden die positiven Ergebnisse im gesamten Unternehmen bekannt gemacht. Die Personalabteilung integrierte Jump Start Refugees in den regulären Anwerbungsprozess. Der Erfolg des Pilotprojekts und die gut dokumentierte Durchführungspraxis führten dazu, dass die Gesamtpersonalabteilung das Programm problemlos auf andere Accenture-Standorte ausweiten konnte.

Accenture hielt es für angebracht, andere Unternehmen in Bezug auf die Aufgabe zu unterstützen, talentierte Geflüchtete zu finden, um ihren Arbeitsmarktbedarf zu decken, und gab seine Erkenntnisse weiter. In Frankfurt am Main und Hamburg arbeiteten Accenture-Mitarbeiter*innen



mit lokalen nicht gewinnorientierten Geflüchtetenhilfeorganisationen zusammen, um Lebensläufe zu erstellen, kulturelle Sensibilisierung durchzuführen und Jobbörsen zu veranstalten. Die Mitarbeiter*innen von Accenture trugen dazu bei, die Arbeitserfahrung der Geflüchteten in die von den deutschen Unternehmen benötigten Kompetenzen zu übersetzen.

Kleine und mittlere Unternehmen waren daran interessiert, Geflüchtete persönlich zu treffen, um ihre Kompetenzen und Erfahrungen besser kennenzulernen. Im Oktober 2016 organisierte Accenture in Frankfurt am Main eine Karrieremesse, die 300 Geflüchtete mit 15 lokalen Unternehmen in Kontakt brachte. Dies führte zu einer größeren Veranstaltung, bei der sich über 1.000 Arbeitssuchende bei mehr als 50 Frankfurter Unternehmen vorstellten.

Auch wenn sich Accenture zunächst auf seinen eigenen Beschäftigungsbedarf konzentrierte, schuf es schnell ein kooperatives Entwicklungsmodell auf der Gemeinschaftsebene, um Geflüchteten zu helfen und die lokalen Arbeitsmarktbedingungen für alle zu verbessern.

Luv-A-Duck: kleine Städte, allseitige Vorteile

Australien

2010 wandte sich John Millington, der Geschäftsführer von Luv-A-Duck, einem Entenmast- und -verarbeitungsbetrieb in der Kleinstadt Nhill in Australien, an die nationale Ansiedlungsagentur AMES Australia, da er die benötigten Arbeitskräfte für die Expansion des Betriebs nicht in der ortsansässigen Bevölkerung rekrutieren konnte. Millington vereinbarte den Besuch von Geflüchteten vom Volk der Karen im Betrieb von Luv-A-Duck in Nhill und stellte vier von ihnen als Arbeitskräfte ein.

Heute arbeiten mehr als 50 Karen bei Luv-A-Duck und auf Farmen in der Umgebung. Über 170 Karen und ihre Familien haben sich inzwischen in Nhill niedergelassen. Durch einen gut geplanten Anwerbungs- und Wiederansiedlungsprozess machen die Karen heute fast zwölf Prozent der örtlichen Bevölkerung aus, einschließlich einer beträchtlichen Anzahl von Erwachsenen im Erwerbsalter und Familien mit kleinen Kindern.

Die Karen fanden Arbeit und Zuflucht, während die Stadt eine wirtschaftliche und soziale Transfusion erhielt, die die Gemeinschaft wiederbelebte. Ein wichtiger ortsansässiger Betrieb erhielt durch sie Zugang zu einem Potenzial dringend benötigter Arbeitskräfte. Dies wiederum förderte weiteres Beschäftigungswachstum in der Region und stimulierte die lokale Wirtschaft, was sich für die Einwohner positiv auf die Dienstleistungsbranche und die Einkaufsmöglichkeiten auswirkte.

Der Einfluss der Karen-Siedlung auf Nhill geht noch weiter. Innerhalb von fünf Jahren wurden 70,5 Vollzeitarbeitsplätze geschaffen, was einem Anstieg der Gesamtbeschäftigung im gesamten Bezirk um drei Prozent entspricht, und die Wirtschaft in der Region wuchs um 41,5 Millionen australische Dollar. Bedeutende soziale Ergebnisse sind, dass der Bevölkerungsrückgang in der Region gestoppt, die Dienstleistungsbranche wiederbelebt, die staatlichen Mittel aufgestockt und das Sozialkapital vermehrt wurden.

Dies bewog die regionale Gebietskörperschaft Hindmarsh Shire Council die Wiederansiedlung und Integration der Karen zu einem Teil ihrer Gesamtstrategie für die wirtschaftliche Entwicklung zu machen. Der Council will mit gutem Beispiel vorangehen, indem er dafür sorgt, dass Karen in der Kommunalverwaltung beschäftigt werden.

Auch wenn Betriebe wie Luv-A-Duck die treibende Kraft bei den Bemühungen sind, Migrant*innen für kleine Kommunen zu interessieren und sie zur Ansiedlung zu bewegen, so brauchen sie doch das Engagement der gesamten Bevölkerung, um Kleinstädte für die Neuangekommenen attraktiv zu machen und sie zum Bleiben zu ermuntern.

Die Vorbereitung der gesamten Aufnahmegemeinschaft auf die Neuangekommenen war ein wichtiger Schritt.



Millington bat einen älteren Nachbarn um Unterstützung bei seinem Vorhaben, den Kontakt zwischen den Karen und den Einheimischen herzustellen. Dieser ältere Bewohner wurde zu einer Lebensader für die Neuankömmlinge: Er kümmerte sich tagtäglich um sie und machte sie mit Nachbar*innen und Gemeindemitgliedern bekannt.

Luv-A-Duck bemühte sich, ein positives Umfeld zu schaffen, um den Aufbau von Beziehungen zwischen Einheimischen und Neuangekommenen zu erleichtern. Die Betriebsleitung verbreitete Hintergrundinformationen über die Karen und ihre Erfahrungen als Geflüchtete. Sie klärte über die Anwerbungsprobleme des Unternehmens auf und sicherte zu, dass Arbeitnehmer*innen aus Nhill bei der Einstellung bevorzugt würden. Die Belegschaft von Luv-A-Duck wurde in die Diskussionen über die vorgeschlagene Wiederansiedlung einbezogen.

Auf der anderen Seite wurden Karen-Familien durch lokale Gemeinschaftsprogramme unterstützt, die gewährleisten, dass die Partner*innen und Kinder der Arbeiter*innen betreut wurden.

Die Situation bedeutete sowohl für die Einheimischen in Nhill als auch für die Karen-Neuankömmlinge, die ihre neue Umgebung so erfolgreich angenommen haben, einen Gewinn.

Gewobag: Unternehmen deckt Arbeitskräftebedarf durch Praktikant*innenprogramm für Geflüchtete

Deutschland

Wie viele deutsche Firmen hatte auch das Berliner Immobilienunternehmen Gewobag Schwierigkeiten, Fachkräfte zu finden, um den Arbeitskräftemangel zu beheben. Mit dem Wachstum des Unternehmens wurde die Situation noch kritischer. Weil sowohl bei der Belegschaft als auch bei den Mietparteien die Vielfalt immer weiter zunimmt (40 Prozent der Mieter*innen sind im Ausland geboren), gab es für die Gewobag einen Anreiz, in die Ausbildung ihres Personalbestands zu investieren und bei der Deckung ihres Arbeitsmarktbedarfs Migrant*innen zu berücksichtigen.

Das Unternehmen hatte zunächst Schwierigkeiten mit einem interkulturellen Schulungsprogramm für bestehende Mitarbeiter*innen. Diese leisteten Widerstand, weil sie befürchteten, dass ihnen Rassismus vorgeworfen würde. Dies änderte sich jedoch, als die Gewobag ein Projekt zur Einstellung von Geflüchteten durchführte. Die Mitarbeiter*innen erkannten, dass die Schulungsmaßnahme allen zugutekam und nahmen begeistert teil.

Die Geflüchtetenbevölkerung bedeutete für die Gewobag einen neuen Pool an potenziellen Arbeitskräften. In Deutschland wird von den Auszubildenden erwartet, dass sie darauf

vorbereitet sind, das in der Schule erworbene theoretische Wissen anzuwenden. Das Unternehmen stellte fest, dass die Geflüchteten nicht über die gleiche formale Ausbildung verfügten wie Einheimische und noch nicht so weit waren, eine normale Berufsausbildung zu beginnen. Im Oktober 2016 startete das Unternehmen deshalb mit den ersten zehn Geflüchteten ein vorberufliches Ausbildungsprogramm. Nach dem Vorbild der deutschen Lehrlingsausbildung schließt das Programm der Gewobag die Lücke im Wissen über die theoretischen Voraussetzungen für den Abschluss einer Berufsausbildung. Die auszubildenden Geflüchteten lernen die Theorie bei der Anwendung der Konzepte am Arbeitsplatz.

Laut Martina Hartig, Personalleiterin bei der Gewobag, war es wichtig, die auszubildenden Geflüchteten zusätzlich zu unterstützen, um ihren Erfolg zu sichern. Ein engagierter Mitarbeiter, der mit den neuen auszubildenden Geflüchteten zusammenarbeitet, war entscheidend für den Erfolg. Der Koordinator trifft sich jede Woche mit ihnen, erleichtert ihnen den Kontakt zu einem Mentor sowie dem internen soziokulturellen Programm und hilft ihnen, alle notwendigen rechtlichen und beschäftigungsbezogenen Formalitäten zu erledigen. Diese Rolle ist der Schlüssel zur erfolgreichen Integration von



Geflüchteten in das Personal der Gewobag. Hartig sagte: „Es ist wichtig, Menschen zu begleiten, damit sie nicht auf sich allein gestellt sind. Sie brauchen Mentoren- und Förderprogramme.“ Die Auszubildenden werden für die Dauer ihrer Programme bezahlt, deren Laufzeiten von sechs Monaten bis zu drei Jahren reichen. Die Entgelte werden teilweise von der Bundesregierung subventioniert.

Hartig zufolge ist es eine lohnende Investition für das Unternehmen und seine Belegschaft. Beispielsweise konnte der ehemalige Geflüchtete Al Ali während der vorberuflichen Ausbildung einen Einblick darin gewinnen, was man bei der Gewobag unter effektivem Arbeiten versteht. Er lernte Vokabeln, die in traditionellen Sprachkursen nicht gelehrt worden wären. Das Programm hat ihn auf Erfolg getrimmt. Wie Hartig sagt, werden die auszubildenden Geflüchteten auch in die Belegschaft eingegliedert. Aus Geflüchteten wurden Kolleg*innen und der Integrationsprozess wurde sowohl für die Neuangekommenen als auch für die einheimischen Beschäftigten zu etwas Normalem.

Jede Gruppe von Auszubildenden ist auf zehn Geflüchtete pro Jahr begrenzt. Hartig zufolge kann die Gewobag durch die geringe Anzahl und die Unterstützung durch das eigene Personal jeden neu eingestellten geflüchteten Menschen vollständig in die Belegschaft integrieren und eine hohe Personalbindung sicherstellen.

Das Unternehmen hat zwei internationale Auszeichnungen für vorbildliche Personalarbeit

gewonnen und der Regierende Bürgermeister von Berlin, Michael Müller, bringt internationale Gruppen dazu, sich über das Gewobag-Modell zu informieren. Über den Nutzen für die Belegschaft hinaus trägt das Programm zum positiven Bild des Unternehmens und zum guten Ruf in der Branche bei.

Das Potenzial des Multi-Stakeholder-Ansatzes



Das Potenzial des Multi-Stakeholder-Ansatzes

Nava Hinrichs

Geschäftsführerin, The Hague Process on Refugees and Migration (THP)

In dem Maß, in dem in vielen Ländern die Geflüchtetenströme in den letzten Jahren zugenommen haben, sind neue und innovative Initiativen zur Unterstützung der Ansiedlung und Integration von Geflüchteten und Asylsuchenden in Gang gekommen. Während Migration und Ansiedlung in der Vergangenheit Sache der nationalen Regierungen waren, haben in jüngster Zeit neue handelnde Parteien, darunter Kommunen, Organisationen der Zivilgesellschaft und nicht staatliche Organisationen sowie der Privatsektor eine immer wichtigere Rolle übernommen, Letzterer besonders im Bereich der Arbeitsmarktintegration.

Um Geflüchtete wirksam zu integrieren, müssen alle Dimensionen – die soziale, kulturelle, rechtliche, politische und wirtschaftliche – berücksichtigt werden. Dabei ist die Arbeitsmarktintegration der Bereich, der „Städten und Unternehmen die offensichtlichsten und direktesten Vorteile der Integration bietet“.¹ Unternehmen suchen nach potenziellen Arbeitskräften und den richtigen Kompetenzen für ihre Niederlassungen, während Städte um die Ansiedlung von Unternehmen konkurrieren. Dies geschieht in einem Klima, das zunehmend von der Integration von Kompetenzen und Erfahrungen von Migrant*innen in den Arbeitsmarkt abhängt. Geflüchtete wiederum sind bestrebt, Arbeit zu finden, um Geld zu verdienen, für ihre Familien zu sorgen, ihre Situation zu normalisieren und Beiträge zu ihren Aufnahmegesellschaften zu leisten.

Die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten kann

für Kommunen und Unternehmen gleichermaßen von großem Nutzen sein. Sowohl Unternehmen als auch Kommunen spielen eine wichtige Rolle. Die Kommunalverwaltungen verfügen über die Fähigkeit, ihren lokalen Kontext sowie die Chancen und Herausforderungen für Geflüchtete zu bewerten, und können den sozialen Zusammenhalt durch die Bereitstellung von Dienstleistungen fördern. Durch die Beseitigung von Hindernissen für die Beschäftigung von Geflüchteten minimieren die örtlichen Behörden die (potenziellen) Wohlfahrtskosten und andere indirekte Kosten aufgrund von Arbeitslosigkeit.² Die Beschäftigung beschleunigt auch den Erwerb anderer Kernkompetenzen, wie Sprache, Kommunikation und Kultur, und trägt zum Aufbau sozialer Netzwerke und zur Förderung eines Gefühls der Integration bei.

Ebenso können Unternehmen, denen Personal oder Know-how fehlt, auf Geflüchtete zurückgreifen und den Neuangekommenen eine Erwerbstätigkeit anbieten. Dieses Win-Win-Szenario setzt sich weiter fort, wenn Unternehmen die Führung und Finanzierung von speziellen Dienstleistungen und Projekten zur Unterstützung von Geflüchtetengemeinschaften übernehmen oder wenn Geschäftsmodelle positive soziale Auswirkungen auf die jeweilige lokale Gemeinschaft einschließlich der Geflüchtetenbevölkerung haben.

Die Organisation The Hague Process on Refugees and Migration (THP) verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in diesem Bereich und hat festgestellt, dass öffentlich-private Partnerschaften

1 Hinrichs, N., Juzwiak, T., 2017

2 Legrain, P., 2016

immenses Potenzial haben, ausschlaggebende Wege der Zusammenarbeit für eine wirksame Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten zu eröffnen. Aufbauend auf diesen Erfahrungen gründeten wir 2016 ein neues soziales Unternehmen mit der Bezeichnung MCapital, das Städte und Unternehmen in Partnerschaft zusammenbringt, um im Rahmen unseres Programms zur Ausbildung und Vermittlung von Migrant*innen lokale Maßnahmen zur Beschäftigung von Geflüchteten zu ermitteln.

Organisationen wie M-Capital, die öffentlich-private Partnerschaften aufbauen, stehen stellvertretend für eine neue Generation von bürgerschaftlichem und Unternehmensengagement zu einem der drängendsten Themen unserer Zeit. Wenngleich die Bemühungen zur Unterstützung der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten mithilfe eines Multi-Stakeholder-Ansatzes noch relativ jung sind, hat eine Reihe internationaler Initiativen bereits positive Ergebnisse gezeigt. Diese Partnerschaften tragen der Komplexität und den miteinander verflochtenen Faktoren Rechnung, die zur erfolgreichen Integration von Geflüchteten beitragen, und haben erkannt, warum ein ganzheitlicher Ansatz für einen langfristigen, nachhaltigen Nutzen für die Allgemeinheit unerlässlich ist. Mit anderen Worten ist dies ein Ansatz, der das Potenzial der Kompetenzen und Erfahrungen von Geflüchteten ausschöpft und gleichzeitig den Bedarf aller Handelnden berücksichtigt.

Den Wert eines Multi-Stakeholder-Ansatzes verstehen

Die meisten Geflüchteten siedeln sich in Städten an. Dies weist den Stadtverwaltungen eine Schlüsselposition für die Aufgabe zu, eine effektive Integration der Geflüchteten in ihre Aufnahmegesellschaften zu verwirklichen. Untersuchungen zeigen, dass der Zugang zum Arbeitsmarkt für Geflüchtete der schnellste Weg ist, sich zu integrieren und Teil ihrer neuen Gemeinschaften zu werden. Als Teil der Erwerbsbevölkerung können Geflüchtete nicht nur Geld verdienen und zur Wirtschaft beitragen, sondern auch neue Kompetenzen im Kontext ihrer

Aufnahmegesellschaft erwerben, mit der lokalen Bevölkerung interagieren, Netzwerke aufbauen und sich bessere Kenntnisse der neuen Sprache aneignen.

Die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt ist am wirksamsten, wenn die bürokratischen Verfahren, die den Zugang zu Arbeit beschränken, minimiert werden, beispielsweise Mechanismen, die es Geflüchteten ermöglichen, kurz nach ihrer Ankunft im Aufnahmeland zu arbeiten. In Ländern wie den Niederlanden und Deutschland wurden Maßnahmen und Budgets für die Integration von Geflüchteten an Gebietskörperschaften wie Kommunalverwaltungen und Bundesländer dezentralisiert, was den Kontakt zu Unternehmen und Arbeitsverwaltungen vor Ort erleichtert. In Städten wie Chicago (Vereinigte Staaten von Amerika) und São Paulo (Brasilien) helfen die örtlichen Behörden angesichts der begrenzten oder restriktiven Politik der Zentralregierung Migrant*innen und Geflüchteten beim Eintritt in den Arbeitsmarkt. Insgesamt variiert der Umfang der von Kommunen durchgeführten Integrationsinitiativen stark je nach Rechtslage, Anzahl der Geflüchteten, örtlichen Gegebenheiten, verfügbaren Finanzmitteln und der Erfahrung der örtlichen Behörden im Umgang mit Geflüchteten und ihren Problemen. Flexible Modelle, die sowohl auf lokale Bedürfnisse als auch auf die Geflüchteten selbst eingehen, werden zunehmend als wirksamer anerkannt als ein Einheitsansatz.

Eine Lernkurve für Unternehmen

Der Rolle des Privatsektors bei der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten wurde zuletzt mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Geflüchtete stellen einen Pool an potenziellen Arbeitskräften dar, der dazu beitragen kann, den Bedarf von Unternehmen zu decken. Das Wissen und Verständnis des Privatsektors zum Thema Geflüchtete sind jedoch begrenzt und es bestehen weiterhin falsche Vorstellungen darüber, wer Geflüchtete sind, was sie anbieten können, wie ihre Qualifikationen in den lokalen Kontext übersetzt werden können und welche rechtlichen Rahmenbedingungen für die ihre

Arbeit gelten. Wirtschaftsforen wie der runde Tisch der Wirtschaft zum Thema syrische Geflüchtete in Toronto schaffen einen sicheren Raum, in dem ortsansässige Unternehmensvertreter*innen und Geschäftsleute zusammenkommen können, um Strategien für die Beschäftigung von Geflüchteten zu entwickeln und sich gleichzeitig über die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen zu informieren.

Firmen, die im Rahmen der Wahrnehmung ihrer bürgerlichen Pflichten oder der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen lediglich Praktika oder Jobs anbieten, verpassen möglicherweise die langfristigen Vorteile der Beschäftigung von Geflüchteten, weil sie eine ungenutzte Quelle von Begabungen und Erfahrungen nicht erkennen. Für andere können Mythen und falsche Wahrnehmungen über Geflüchtete deren Beschäftigung als riskant oder irrelevant für ihr Kerngeschäft erscheinen lassen. Diese Unternehmen werden einen potenziell wertvollen Pool an Arbeitskräften verpassen, aber auch die Chancen darauf, Vorbild für andere zu werden und auf eine positivere öffentliche Einstellung zu Geflüchteten hinzuwirken. Initiativen wie #rethinkingrefugee des britischen Anbieters von Wohnraum und Ausbildung Ashley Community Housing (Bristol) zielen darauf ab, diese falschen Vorstellungen zu ändern, um die Interessen ihrer Klienten zu fördern und zu zeigen, was Studien bereits gezeigt haben: Die Kompetenzen von Geflüchteten zu nutzen, bringt oft Innovationen und neue Marktchancen mit sich, was dem jeweiligen Unternehmen selbst, der Region und den Geflüchteten zugutekommt.

In Erlangen (Deutschland) unterstützte die Siemens AG, ein multinationaler Technologiekonzern mit Doppelsitz in Berlin und München, gemeinsam mit der Stadtverwaltung deren stadtweite Kampagne zur Verbesserung der Integration von Neuankömmlingen, indem sie falschen Vorstellungen über Geflüchtete entgegenwirkten. Weil Siemens viele Arbeitsplätze bietet, spielte das Unternehmen eine große Rolle: Es beschäftigt rund ein Viertel der Erwerbstätigen in der Stadt. Heute schließt Siemens die Lücke zwischen Ankunft und Beschäftigung

durch ein erfolgreiches Pilotpraktikumsprogramm für Geflüchtete im Rahmen seiner fortbestehenden Partnerschaft mit der Stadt.

Die Bildungsabschlüsse, beruflichen Qualifikationen und Arbeitserfahrungen von Geflüchteten werden von den Unternehmen im neuen Aufnahmeland oft nur unzureichend verstanden. Die Dokumentation kann unvollständig sein und Zeugnisse von Institutionen in Regionen mit Konflikten oder politischer Instabilität können schwer zu beurteilen oder zu überprüfen sein. Bisweilen wirkt sich die Unkenntnis der Unternehmen oder die mangelnde Anerkennung kultureller Unterschiede negativ aus: Unbewusste Vorurteile können ein genauso großes Hindernis sein wie offene Diskriminierung.

In Kanada schloss sich die Organisation World Education Services (WES) mit Organisationen in Toronto, Ottawa und Calgary, die Dienstleistungen für Migrant*innen erbringen, zusammen, um die Lücken zu schließen, indem sie ein Pilotprojekt zur Beurteilung der Nachweise von Geflüchteten aus Syrien ohne ordnungsgemäße Zeugnisse von akademischen Einrichtungen entwickelte und erfolgreich testete. Andere Ansätze sind die computergestützte Selbsteinschätzung wie das von der Bertelsmann Stiftung mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) entwickelte Testverfahren MYSKILLS. MYSKILLS hilft dabei, relevante berufliche Kompetenzen für Unternehmen sichtbar zu machen, indem es unabhängige Beurteilungen durch Arbeitsagenturen und Jobcenter validiert.

Wie andere Migranten profitieren auch die meisten Geflüchteten von Trainings, insbesondere im Bereich der persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen oder sogenannten „Soft Skills“, mit dem Ziel, ihre Moral für ihre Bemühungen zu stärken, einen Arbeitsplatz zu finden und zu behalten. Anleitungen für die Erstellung von Lebensläufen, die Einreichung einer Bewerbung und die Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch im Format und in der kulturellen Sprache des Aufnahmelandes sind Kernbestandteile der beschäftigungsbezogenen Dienstleistungen bei COSTI, einer der ältesten und angesehensten Agenturen für Migrant*innen

in Kanada. Das Programm für Berufspraktika für syrische Geflüchtete von COSTI beinhaltet auch die Ausarbeitung eines „anonymen“ Lebenslaufs, der die unbewusste Voreingenommenheit von Unternehmen unterlaufen soll, indem er Ausbildung und Kompetenzen gegenüber Namen und Orten hervorhebt.

Aus Sicht der Wirtschaft benötigen die Unternehmen Hilfe bei der Suche nach den Pools von Geflüchteten als verfügbare potenzielle Arbeitskräfte sowie Beratung bei der Anwerbung und dem Management einer vielfältigen Belegschaft. Sektorübergreifende Partnerschaften mit örtlichen Behörden und nicht staatlichen Organisationen, die Dienstleistungen für Migrant*innen erbringen, helfen Unternehmen bei der Interpretation und Kontextualisierung von Kompetenzen und Qualifikationen von Geflüchteten.

Partnerschaften zugunsten von Effizienz, Wirksamkeit und Erfolg

Wie dargelegt können Kommunalverwaltungen und Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt spielen. Wenn sie zusätzlich partnerschaftlich zusammenarbeiten und ihre speziellen Wissensgebiete und ihr Fachwissen untereinander austauschen, werden ihre Bemühungen noch koordinierter und führen zu besseren Ergebnissen. Kommunalverwaltungen profitieren davon, dass sie wissen, was Unternehmen suchen, wie sich der Arbeitsmarkt entwickelt und wie Einstellungsentscheidungen getroffen werden. Gleichmaßen profitieren die Unternehmen vom Wissen über den Zugang zu Geflüchteten und ihre Bedürfnisse.

Angesichts der sich überschneidenden Bedarfe von Kommunen (Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten), Unternehmen (Zugang zu potenziellen Arbeitskräften) und Geflüchteten (Zugang zu Arbeitsplätzen) berücksichtigt ein Multi-Stakeholder-Ansatz zur Arbeitsmarktintegration die komplexen und miteinander verbundenen Herausforderungen der Beschäftigung von Geflüchteten und versucht, die für diese Aufgabe verfügbaren kollektiven Ressourcen zu nutzen. Eine

Vielfalt von Standpunkten und Strategien ermöglicht eine flexiblere oder besser angepasste Reaktion und bringt Innovationen und neue Ideen hervor. Ein koordinierter Multi-Stakeholder-Ansatz ermöglicht zudem eine effizientere Ressourcennutzung, vermeidet Doppelarbeit und plädiert für in der Praxis bewährte Beispiele. Partnerschaften können die positiven Auswirkungen der Arbeitsintegration von Geflüchteten maximieren und gleichzeitig manche der Kernbedarfe aller Akteure decken.

Die meisten Initiativen zur Integration von Geflüchteten verfolgen einen einheitlichen Ansatz mit wenig oder gar keinem Spielraum für die Berücksichtigung der sehr unterschiedlichen Bedürfnisse und Realitäten jedes einzelnen Geflüchteten. In Wirklichkeit ist jede Art von Integration ein langwieriger Prozess, der keinen greifbaren Endpunkt hat. „Schnellschuss“-Lösungen sind weder realistisch noch wirksam. Es ist ein maßgeschneiderter Ansatz erforderlich, der jede Geflüchtetengemeinschaft in Bezug auf ihr Herkunftsland und ihre Beziehung zur Kultur ihres neuen Aufnahmelandes betrachtet.

Bei M-Capital haben wir einen maßgeschneiderten Ansatz für die Arbeitsmarktintegration von Migrant*innen einschließlich Geflüchteten entwickelt, der in der Pilotphase sehr erfolgreich war. Unser Modell ist wie folgt: Wir treffen uns zuerst mit Unternehmen, um ihre spezifischen Stellen- und Kompetenzanforderungen zu besprechen. Die Unternehmen, die an unserem Ansatz interessiert sind, unterzeichnen eine Vereinbarung zur Einstellung von Migrant*innen über unser Programm. Auf der Grundlage dieser Informationen arbeitet M-Capital dann mit den Kommunalbehörden zusammen, um Migrant*innen oder Geflüchtete zu identifizieren, die für die offenen Stellen infrage kommen, aber weitergebildet werden müssen, um einsatzfähig zu sein. Anschließend führen wir eine gründliche Beurteilung jeder infrage kommenden Person durch, um ihre Kompetenzen sowie ihren Bildungs- und kulturellen Hintergrund zu berücksichtigen. Auf dieser Grundlage konzipieren wir für sie ein flexibles Soft-Skills-Programm, das in drei Beziehungen maßgeschneidert ist: je nach dem Sektor und der konkreten Stelle, die die Person besetzen soll, dem

Ausgangskompetenzniveau der Person und ihrem kulturellen Hintergrund. Nachdem die Geflüchteten das Trainingsprogramm durchlaufen haben, erhalten sie bezahlte Arbeitsplätze bei den Unternehmen, die eine Partnerschaft mit MCapital eingegangen sind.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unser sogenannter „dreifach maßgeschneiderter Ansatz“ entscheidend dazu beiträgt, eine langfristige Wirkung zu gewährleisten. Beispielsweise kann es erforderlich sein, beim Training in Bezug auf eine soziale Kompetenz wie Kommunikation unterschiedlich vorzugehen, je nachdem, ob es sich beispielsweise um eine Gruppe von Geflüchteten aus Syrien oder Eritrea handelt. Grund hierfür sind die kulturellen Normen, die in diesen beiden verschiedenen Kulturen für als höflich, effektiv und annehmbar geltende Kommunikationstechniken akzeptabel sind. Daher sind der Ausgangspunkt und die Trainingstechniken für ein Soft-Skills-Programm zur Kommunikation für diese beiden Gruppen unterschiedlich. Natürlich ist dieser Ansatz zeitaufwendiger und erfordert größere Vorabinvestitionen, aber er gewährleistet Kontinuität und wirksamere Ergebnisse.

Initiativen, die einen Multi-Stakeholder-Ansatz verfolgen, entstehen erst noch. Einzelberichte lassen jedoch darauf schließen, dass dies ein wirksames Konzept ist, um die Komplexität der Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt zu bewältigen. Es wird allerdings noch einige Zeit dauern, bis wir die mittel- und langfristigen Auswirkungen dieser Initiativen eingehend evaluieren können. In der Zwischenzeit können Kommunen und Unternehmen dennoch viel für die Integration von Geflüchteten tun, sowohl für sich als auch in Partnerschaft. Angesichts ihrer veränderlichen Anliegen in sowohl den politischen als auch den wirtschaftlichen Umfeldern, in denen sie tätig sind, könnten Partnerschaften zwischen ihnen und einer dritten Handlungsinstanz, wie einer nicht staatlichen Organisation oder einem sozialen Unternehmen, dazu beitragen, einen stetigen Einfluss auszuüben, der die Interessen aller wahren und die Langlebigkeit der Integrationsinitiativen gewährleisten kann.

Was auf dem Spiel steht

Untersuchungen zeigen, dass eine frühzeitige Eingliederung von schutzbedürftigen Gruppen wie Geflüchteten in den Arbeitsmarkt dazu führt, dass sie von der Aufnahmegesellschaft besser akzeptiert werden, und dazu beiträgt, die Ausgrenzung zu einem späteren Zeitpunkt zu minimieren, indem sie den Kontakt zwischen den Geflüchteten und ihrer Gesellschaft ermöglicht. Außerdem kann ein längerer Ausschluss vom Arbeitsmarkt negative Folgen für die Geflüchteten und für die zweite Generation haben, die mit zusätzlichen Hindernissen für den Zugang zu Arbeit konfrontiert werden kann. Schlussendlich können Geflüchtete später im Integrationsprozess psychosoziale Probleme entwickeln, wenn ihnen keine Möglichkeiten gegeben werden, zu wachsen, zu lernen und zu ihrem Wohlergehen und ihrer Aufnahmegesellschaft beizutragen.

Aus der Sicht der Kommunen gilt: Je weniger Geflüchtete arbeiten, desto höher sind die Kosten für Sozialleistungen und die Bewältigung anderer Probleme im Zusammenhang mit der Arbeitslosigkeit. Für Unternehmen (insbesondere in Europa) bedeutet die Bevölkerungsalterung, dass sie neue Quellen für potenzielle Arbeitskräfte erschließen müssen, wenn sie rentabel bleiben wollen. Zudem werden Unternehmen angesichts der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt infolge Automatisierung und sektoraler Verschiebungen nicht überleben, wenn sie nicht über eine vielfältigere Belegschaft verfügen, die den Bedürfnissen des neuen Marktes und ihrer jeweiligen Klientel gerecht wird.

Empfehlungen für politische Entscheidungsträger*innen und Unternehmen

- Kommunen und Unternehmen würden davon profitieren, wenn sie Geflüchtete in erster Linie als potenzielle Quelle von Humankapital betrachten würden, dessen Kompetenzen nicht nur aus dem humanitären Blickwinkel oder unter dem Gesichtspunkt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen für alle von Nutzen sein können. Dies würde es allen Beteiligten einschließlich der Geflüchteten ermöglichen, die Vorteile der Arbeitsmarktintegration zu maximieren.
- Alle Beteiligten sollten von „Schnellschuss“-Lösungen und kurzfristigen Plänen Abstand nehmen; eine mittel- bis langfristige Perspektive, die relativ unabhängig von politischen und wirtschaftlichen Schwankungen ist, wird sicherstellen, dass Initiativen zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt ordnungsgemäß umgesetzt und bewertet werden.
- Kommunen werden bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie einen maßgeschneiderten Ansatz verfolgen und Geflüchtete bei ihrer Eingliederung in den Arbeitsmarkt begleiten.
- Unternehmen und Kommunen, die partnerschaftlich zusammenarbeiten, werden es vermeiden, das Rad neu zu erfinden, und wirksamere Lösungen für die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt finden. Dazu müssen sie die Sichtweisen der jeweils anderen Seite verstehen, was durch die Beteiligung einer dritten Handlungsinstanz, wie einer nicht staatlichen Organisation oder eines sozialen Unternehmens, erleichtert werden kann.
- Für Geflüchtete, deren Eignung von einem Unternehmen angezweifelt wird, kann ein Erstpraktikum oder eine Probezeit in Erwägung gezogen werden, wenn die betreffende Person in ihr neues Arbeitsumfeld eintritt; zahlreiche Fälle zeigen, dass sich diese Anfangsinvestition oft in mehrfacher Hinsicht auszahlt.

Über die Verfasserin:



Nava Hinrichs ist Geschäftsführerin von The Hague Process on Refugees and Migration (THP) in den Niederlanden. Außerdem ist sie regelmäßig Gastdozentin für internationales Migrationsrecht an der Universität Maastricht und war zuvor Dozentin an der Universität Witwatersrand (Südafrika) für Menschenrechtsnormen und Politik. Hinrichs war als Rechtsberaterin für Asylsuchende in Ägypten tätig und arbeitete mit Binnenvertriebenen in Kolumbien und im Vereinigten Königreich. Sie hat einen Magister Artium in Human Rights Law (SOAS, London) und einen Bachelor of Arts in European Studies and International Relations (London School of Economics und King's College London).

Bertelsmann Stiftung: Kommunen kooperieren bei der Integration von Geflüchteten

Deutschland

2015 wurden die Kommunen in Deutschland von dem Anstieg der Zahlen von Geflüchteten herausgefordert. Angesichts der Probleme der Aufnahmekommunen und fehlender Koordinierung im Vorfeld zur Bewältigung dieser Probleme beschloss die Bertelsmann Stiftung, einen Beitrag zur Unterstützung der Kommunen zu leisten und dabei frühere Erfahrungen zu nutzen.

Die Bertelsmann Stiftung startete ein Pilotprojekt mit 13 Städten, Kreisen und Gemeinden, das später um weitere zehn ausgeweitet wurde. Die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt war der gemeinsame Schwerpunkt, die Gebietskörperschaften standen jedoch auch vor Herausforderungen in den Bereichen Bildungsintegration, Spracherwerb, soziale Teilhabe und Unterbringung der Geflüchteten.

Laut Claudia Walther, Senior Project Managerin bei der Bertelsmann Stiftung, war ein Multi-Stakeholder-Ansatz entscheidend für die Entwicklung von Zielsetzungen und Einzelzielen sowie eines gemeinsamen Verständnisses der Situation sowohl der Geflüchteten als auch der Kommunen selbst. Die Bertelsmann Stiftung verstand sich als Initiator und Moderator eines strategischen Prozesses in jeder Kommune.

Den richtigen Mix aus lokalen sozial Handelnden zu bestimmen und einzubinden, erwies sich als wichtig. In einem weiten Netz wurden Arbeitsmarktorganisationen, Handelskammern, Migrantenorganisationen, zivilgesellschaftliche Gruppen, Kommunalverwaltung sowie Politiker*innen, Ökonom*innen und andere an der Integration von Geflüchteten Interessierte einbezogen. Für die Bemühungen auf dem Arbeitsmarkt war es unerlässlich, die Kammern am Tisch zu haben.

Die Projekte rückten die zahlreichen Herausforderungen, denen sich die Beteiligten auf der kommunalen Ebene gegenübersehen, ins Scheinwerferlicht. Beispielsweise führten die schiere Zahl der Geflüchteten und die unzureichende Weitergabe von adäquaten Daten und Informationen über Geflüchtete dazu, dass die Kommunen bisweilen nicht wussten, wie viele Geflüchtete ankamen.

Es war wichtig, dass die Kommunen eine gründliche Analyse durchführten, um zu einem umfassenden Verständnis der Geflüchteten und ihrer Bedürfnisse zu gelangen. Die Bertelsmann Stiftung analysierte in jeder Kommune gemeinsam mit einer lokalen Steuerungsgruppe die Situation vor Ort und erarbeitete mit ihm zusammen eine Vision. Diese Akteure arbeiteten zusammen,



um die wichtigsten Akteur*innen und Daten zu Geflüchteten zu bestimmen, eine klare Struktur zu schaffen, Verantwortlichkeiten, Zielsetzungen, Einzelziele und Maßnahmen zu definieren sowie einen Evaluierungs- und Lernzyklus aufzubauen.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Aufgabe war entscheidend für die Fokussierung der Gruppe. Die entwickelte Strategie musste klare Ziele, Maßnahmen und einen Fahrplan enthalten, den alle Beteiligten verstanden und akzeptierten.

Die Bertelsmann Stiftung entwickelte zur Unterstützung jeder Kommune ein strukturiertes Modell und einen Prozess. In den meisten Kommunen dauerte es mindestens neun Monate, um die Koordinierung herzustellen, eine Strategie zu entwickeln und zu beginnen, wirksam mit dem vielfältigen Mix von Beteiligten zusammenzuarbeiten.

Walther zufolge war es ein wesentliches Ziel der Bertelsmann Stiftung, dass die Kommunen die Arbeit nach dem Rückzug der Stiftung fortsetzten und über nachhaltige und autarke Strategien und Initiativen verfügten. Jede Kommune, mit der sie zusammenarbeitete, war zu dem Zeitpunkt, zu dem die Pilotprojekte der Bertelsmann Stiftung endeten, besser organisiert, hatte Unterstützungsnetzwerke etabliert und bemühte sich, die Wirtschaft einzubeziehen.

Die Bertelsmann Stiftung richtete ein Onlineinformationssystem mit bewährten Beispielen aus der Praxis ein, damit andere in Erfahrung bringen können, was Kommunen

unternehmen. Sie arbeitet auch an einem Online Handbuch, um ihre Erfahrungen und Best Practices mit der breiten Öffentlichkeit zu teilen.

Programm für Berufspraktika für syrische Geflüchtete von COSTI

Kanada

2015 kamen mehr als 25.000 Geflüchtete aus Syrien nach Kanada. COSTI Immigrant Services ist der führende Erbringer von Dienstleistungen für staatlich gesponserte Geflüchtete in Toronto. Viele Syrer*innen kamen mit umfangreicher Ausbildung und Kompetenzen, nur um sich zahlreichen Herausforderungen beim Zugang zu Beschäftigung gegenüberzusehen, beginnend mit fehlender in Kanada erworbener Berufserfahrung. Wie für alle Neuangekommenen gilt auch für Geflüchtete: Je rascher sie Arbeit finden, desto schneller werden sie sich einleben und selbstständige Mitglieder der Gemeinschaft werden.

Im Jahr 2016 trat die Fondation Emmanuelle Gattuso an COSTI heran. Die Stiftung wollte bezahlte Praktika für mindestens 15 hoch qualifizierte Syrer*innen bereitstellen. Die Idee war, den syrischen Neuangekommenen auf der Suche nach einem Arbeitsplatz einen Anstoß zu geben. COSTI bot Berufsorientierungs- und Arbeitsvermittlungsdienste an, um die Syrer*innen auf die bezahlten Praktika vorzubereiten, die die von vielen Arbeitgeber*innen geforderten „in Kanada erworbene Erfahrung“ vermitteln würde. Das Programm für Berufspraktika für syrische Geflüchtete von COSTI war geboren.

COSTI prüfte die Kandidat*innen aus dem Kreis der Geflüchteten auf ihre Englischkenntnisse und ihren beruflichen Hintergrund. 27 Syrer*innen

nahmen an dem Praktikumsprogramm teil. Sie kamen aus einer ganzen Reihe von Berufen aus den Bereichen Architektur, Ingenieurwesen, Buchhaltung, Sozialarbeit, Informationstechnologie, Betriebswirtschaft, Softwareentwicklung und andere. Der bestehende Beschäftigungsansatz von COSTI für international ausgebildete Personen bildete das Rückgrat des Programms.

Ein zweiwöchiger komprimierter Workshop informierte über die Anpassung an die Arbeitsplatzkultur und die Erstellung eines beruflichen Portfolios. In Einzelbetreuung bereiteten Spezialist*innen von COSTI die Syrer*innen auf den Prozess von Bewerbung und Einstellungsgespräch vor.

Während die syrischen Fachkräfte ihren Crashkurs in kanadischer Beschäftigung absolvierten, wandte sich COSTI an sein umfangreiches Arbeitgeber*innennetzwerk. COSTI fand Unternehmen, die willens waren, Arbeitnehmer*innen für Praktika über den gesamten zehnwöchigen Zeitraum aufzunehmen. Viele erklärten sich sogar bereit, in Anerkennung der Kompetenzen und Erfahrungen der Bewerber*innen die Praktikumsvergütung aufzustocken.

Pinpoint GPS Solutions, ein Flottenmanagementunternehmen, das seit



über 20 Jahren mit COSTI zusammengearbeitet, reagierte rasch auf das neue Praktikumsprogramm der Agentur. COSTI hatte keine Probleme damit, drei Bewerber*innen für allgemeine Buchhaltungstätigkeiten zur Verfügung zu stellen, die Pinpoint benötigte, um eine anspruchsvolle Systemimplementierung mit einem integrierten Finanz- und Buchhaltungsmodul zu unterstützen. Heute ist eine*r dieser drei Bewerber*innen festangestellt und ein geschätztes Teammitglied bei Pinpoint.

20 der anfänglich ausgewählten 27 Kandidat*innen schlossen ein Praktikum ab. Von diesen wurden 18 in eine Vollzeitbeschäftigung übernommen. Die meisten wurden von den Unternehmen eingestellt, in denen sie das Praktikum absolviert hatten (zwei gründeten ihr eigenes Unternehmen). Weitere sieben beschlossen, sich weiterzubilden. Eine Person wurde von dem Unternehmen, in dem sie ihr Praktikum absolviert hatte, ermuntert, eine Höherqualifizierung anzustreben. Eine Stelle wartet auf sie, wenn sie zurückkommt.

COSTI teilt sich den Erfolg des bezahlten Praktikumsprojekts und der Partnerschaft mit der Fondation Emmanuelle Gattuso in der Hoffnung, dass der Erfolg des Modells zu mehr Engagement der Unternehmen und besseren Ergebnissen für die nächste Geflüchtetenkohorte führen wird. Angesichts des Umstands, dass Kanadier*innen in Kommunen im ganzen Land weiterhin Geflüchtete aufnehmen und ansiedeln, lässt sich aus dem Projekt von COSTI ableiten, dass das Modell eines vergüteten Praktikums Teil des Willkommens sein sollte.

Entry Hub: Integration findet vor Ort statt

Schweden

In einer Zeit von Apps, Websites und Automatisierung kann persönlicher Kontakt wie etwas aus der Vergangenheit erscheinen. Aber für arbeitssuchende Geflüchtete kann er der Schlüssel zu ihrem Erfolg sein. Das Projekt Entry Hub der Dienstleistungsorganisation We Link Sweden begann in kleinem Maßstab, breitet sich jedoch rasch über das ganze Land aus. Es spielt eine wichtige Rolle als Brücke zwischen Arbeitssuchenden und den Unternehmen, die sie einstellen wollen.

Entry Hub unterhält enge Beziehungen zu Kommunalverwaltungen, nicht staatlichen Organisationen, Unternehmen, Hochschulen und den Geflüchteten selbst, um lokale, maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, die alle ihre Anforderungen erfüllen. Sein Ansatz betont die direkte Beteiligung von Geflüchteten an der Ermittlung von Anforderungen und der Entwicklung von Lösungen. Erfolg entsteht nur durch die Kraft lokaler Partnerschaften.

Das schwedische Unternehmen PostNord bekundete Anfang 2017 Interesse an der Einstellung von Teilzeitbeschäftigten und schloss sich mit We Link Sweden zusammen, um eine Anwerbungsveranstaltung durchzuführen. Angesichts der speziellen Anforderungen des Unternehmens beschloss We Link Sweden, Bewerber*innen mithilfe von Instrumenten wie psychometrischen Onlineselbsteinschätzungen

vorzufiltern. Dadurch verringerte sich der Kreis der Bewerber*innen auf 25 Neuangekommene, die an der Veranstaltung teilnahmen. Laut Hugo Ortíz Dubón von We Link Sweden ermöglichte die Selbsteinschätzung den Neuangekommenen und die Arbeitsplatzanforderungen zu beurteilen sowie zu bestimmen, ob sie über die erforderlichen Kompetenzen verfügten und an der Arbeit interessiert waren.

Dies erwies sich als ein erfolgreiches Verfahren, um sicherzustellen, dass das Unternehmen gut geeignete Bewerber*innen erhielt; allen 25 wurde ein Einstellungsgespräch angeboten. 20 nahmen die Einladung an; alle wurden bei PostNord eingestellt.

Ein flexibler Ansatz erwies sich als unerlässlich für ihren Erfolg. Die Geflüchteten wurden auf Teilzeitbasis eingestellt, sodass sie ihren Sprachunterricht fortsetzen konnten. Durch die Kombination von Arbeit und Sprachunterricht konnten die schwedischen Sprachkenntnisse deutlich verbessert werden. In einem Land, in dem fehlende Sprachkenntnisse ein bedeutendes Hindernis waren, ist die Kombination von Arbeit und Unterricht Dubón zufolge wichtig und wirksam, um Neankömmlingen mehr Möglichkeiten zum Üben und Erlernen der schwedischen Sprache zu bieten.

We Link Sweden eröffnete im Oktober 2017 in



Umeå ihren ersten physischen Entry Hub. Ein weiterer wird Anfang 2018 im Stockholmer Vorort Botkyark eröffnet. Die Eröffnung eines physischen Entry Hub an einem Standort bietet einen Raum für Neuangekommene und Unternehmen. Es ist auch ein Ort, an dem Neuangekommene rasch in Erfahrung bringen können, was sie über den Arbeitsmarkt wissen müssen und wo ihre Kompetenzen am besten zu den vorhandenen Beschäftigungsmöglichkeiten passen.

Dubón zufolge kann das Entry-Hub-Modell innerhalb von drei Monaten in jeder Kommune und in jedem Land etabliert und in Betrieb genommen werden. Das Erfolgsrezept ist einfach: alle Anforderungen erfassen, maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, um diese Anforderungen zu erfüllen, und alle Beteiligten koordinieren. Sobald die Beteiligten bekannt sind und Lösungen geschaffen werden, die ihren Anforderungen entsprechen, wird es nach Dubóns Worten einfach, alles schnell in die Praxis umzusetzen.

Das Entry Hub-Modell hat gezeigt, wie wichtig die praktische Zusammenarbeit vor Ort und der Aufbau eines physischen Raums sind, in dem Neuangekommene und Unternehmen direkt miteinander kommunizieren können. Es hat auch deutlich gemacht, dass in der Arbeit mit Geflüchteten der Schwerpunkt auf Humankapital gelegt werden muss – dass sie über etwas verfügen –, und nicht darauf, dass ihnen etwas fehlt.

Unternehmen werden aktiv: die Agenda für Stellen für syrische Geflüchtete

Kanada

In einem hart umkämpften Arbeitsmarkt und als Neuangekommene in Kanada fällt es vielen syrischen Geflüchteten – wie auch anderen qualifizierten Berufsanfängern – schwer, einen guten Arbeitsplatz zu finden und in Kontakt mit Unternehmen zu kommen, die neue Mitarbeiter*innen einstellen. Dies war im Dezember 2015 der Auslöser für die Ausarbeitung der Agenda für Stellen für syrische Geflüchtete, einem runden Tisch, der von Senatorin Ratna Omidvar, damals Exekutivdirektorin des Global Diversity Exchange (GDX) an der Ted Rogers School of Management der Ryerson University, einberufen wurde.

Senatorin Omidvar sagte: „Es gab eine Welle der Unterstützung aus allen Bereichen, ob öffentlich oder privat, um syrische Neuangekommene willkommen zu heißen. Aber es fehlte ein klarer Fokus darauf, ihnen zu helfen, die richtige Beschäftigung zu finden, die ihren Kompetenzen und Fähigkeiten entsprach. Qualifizierte Einwanderer*innen und Geflüchtete stellen eine große Chance für unsere Wirtschaft und die Unternehmen dar. Im Laufe der Jahre könnten viele Stellen im ganzen Land wegen eines Mangels an qualifizierten Arbeitskräften unbesetzt bleiben. Ich glaube, dass die Wirksamkeit der Einwanderung davon abhängt, qualifizierte Einwanderer*innen anzuziehen und sicherzustellen, dass sie Arbeit finden, die ihrer Ausbildung und ihren Fähigkeiten entspricht. Intelligente Einwanderung kombiniert

mit der Maximierung des Potenzials – das ist eine starke Kombination.“

Mitglieder des runden Tisches sind Vertreter*innen von mehr als 40 Unternehmen, staatlichen Stellen und nicht staatlichen Organisationen im Großraum Toronto, die sich alle darauf konzentrieren, Beschäftigungsmöglichkeiten für syrische Neuangekommene zu finden und deren Kompetenzen zur Deckung des Bedarfs von Unternehmen zu nutzen.

Seit der ersten Sitzung des runden Tisches hatte er viele positive und messbare Auswirkungen auf die Ermittlung und Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für syrische Neuangekommene, die als Geflüchtete eingetroffen sind.

Bei einer Stellenbörse, auf der 24 Unternehmen mit vorab ermittelten freien Stellen vertreten waren, erhielten viele der teilnehmenden syrischen Neuangekommenen ihre allerersten Stellenangebote in Kanada.

Das gemeinnützige Arbeitsvermittlungs- und Dienstleistungsunternehmen ACCES Employment, das Mitglied des runden Tisches ist, entwickelte in Partnerschaft mit der Labourers' International Union of North America (LiUNA!) und dem Refugee Career Jumpstart Project (RCJP) eine Initiative zur Unterstützung des Eintritts



syrischer Arbeitssuchender in Bauberufe. Die Teilnehmer*innen erhalten branchenspezifischen Sprachunterricht, Vorlehrstellen und direkten Zugang zu einem Arbeitsplatz im Baugewerbe.

Mitglieder des runden Tisches (Magnet, ACCES Employment, TRIEC und der United Way of Toronto and York Region (UWTY)) sagten die Projektförderung für einen syrischen Geflüchtetenfonds zu: Das Projekt umfasst die Schaffung eines Beschäftigungsnetzwerks für syrische Geflüchtete und die Entwicklung von Onlineinstrumenten zur Unterstützung der Integration syrischer Geflüchteter in den kanadischen Arbeitsmarkt.

Ihr Leitfaden zur Initiierung von Unternehmensmaßnahmen ist eine einfache, leicht verständliche Ressource, die anderen Gemeinschaften hilft, ähnliche Initiativen zu starten. Der Leitfaden beschreibt ein Partnerschaftsmodell für Engagement auf der Gemeinschaftsebene, Rollen und Verantwortlichkeiten, gewünschte Ergebnisse und Voraussetzungen für den Erfolg. Er enthält auch eine Kurzdarstellung zu der Frage, wie Neuangekommene den Arbeitsmarktbedarf in Schlüsselsektoren decken können, mit Zitaten von teilnehmenden Mitgliedern. Der beschäftigungs- und handlungsorientierte runde Tisch ist ein erfolgreiches strategisches Unterfangen, das weiterhin energisch vorangetrieben wird.

Die alten Denkmuster hinter uns lassen



Die alten Denkmuster hinter uns lassen

Mustafa Alio

Mitbegründer und derzeit Entwicklungsleiter, Refugee Career Jumpstart Project

Die mit dem Geflüchtetenstatus einhergehenden Risiken selbst zu erfahren, führte mein Leben auf einen Weg, den ich mir davor nie vorgestellt hätte: Ich musste unzählige mühsame Kämpfe um die Gründung einer gemeinnützigen Organisation in Kanada ausfechten, um Geflüchtete zu unterstützen, die verzweifelt Arbeit suchen. Auf dieser bemerkenswerten Reise durfte ich eng mit einer Vielzahl von Akteur*innen zusammenarbeiten, denen die Sache der Geflüchteten am Herzen liegt: Aktivist*innen, Freiwillige, Unternehmen, politische Entscheidungsträger*innen und Regierungsvertreter*innen. Ich bin immer wieder beeindruckt, wie viel Wissen und Informationen sie über Geflüchtete haben: Statistiken, Daten und Geschichten. Weniger beeindruckend, ja sogar enttäuschend ist, wie wenig Antworten es gibt, wenn ich dieselben Akteur*innen frage, was sie darüber wissen, wie Geflüchtete zur Wirtschaft beitragen können und welchen Nutzen sie den Ländern bringen können, insbesondere angesichts des Bevölkerungsrückgangs in Nordamerika und Europa.

Diese Wissensarmut darüber, wer Geflüchtete sind und was sie beitragen können, erklärt zum Teil, warum es eine weitverbreitete Überzeugung gibt, dass Geflüchtete eine Belastung für die Wirtschaft darstellen.

Fast jeder Diskurs über Geflüchtete geht das Thema unter einem humanitären Blickwinkel an; was nicht wahrgenommen wird, ist, dass Geflüchtete über Kompetenzen verfügen und Chancen eröffnen können. Denn Geflüchtete sind Bauarbeiter*innen, Bäuerinnen und Bauern,

Arbeiter*innen, Unternehmer*innen und Fachleute.

Was hören wir immer wieder über Geflüchtete? Die Berichte von UNHCR über die beispiellose Zahl von Geflüchteten auf der Welt sind allgemein bekannt geworden. Weltweit wurden schockierende **68.5 Millionen** Menschen aus ihren Häusern vertrieben. Davon sind fast **22.5 Millionen Geflüchtete**, von denen mehr als die Hälfte **unter 18 Jahre alt** sind. Wir leben heute in einer Welt, in der infolge von Konflikten oder Verfolgung **jede Minute fast 20 Menschen gewaltsam vertrieben werden**.

Während die obengenannten Informationen Alltagswissen geworden sind, sind die nachstehenden Fakten weniger bekannt:

- Eine Investition von einem Dollar, um Geflüchteten beim Start in eine neue Existenz zu helfen, kann innerhalb von fünf Jahren in einem wirtschaftlichen Nutzen von fast zwei Dollar resultieren.
- Viele Geflüchtete sind gut ausgebildet – es wird beispielsweise geschätzt, dass fast die Hälfte aller syrischen Geflüchteten, die seit 2015 nach Europa gekommen sind, einen Hochschulabschluss haben.
- In Großbritannien kostet die Ausbildung einer Ärztin beziehungsweise eines Arztes von Anfang bis Ende etwa 340.000 Euro, während die Anerkennung des Abschlusses von aus ihrem Herkunftsland geflüchteten Mediziner*innen nur 34.000 Euro kostet –

das heißt ein Zehntel.

Wie andere Neuangekommene versuchen auch Geflüchtete, sich in neue Arbeitsmärkte zu integrieren. Die Unterstützung, die sie dabei benötigen, ist jedoch eine andere: Sie muss ihren Bedürfnissen, ihren Kompetenzen, ihrer Bildung und ihren Umständen entsprechen. Organisationen und Regierungen wollen häufig bestehende Projekte und Ausbildungsprogramme nutzen, um Geflüchteten zu helfen, in den Arbeitsmarkt einzutreten. Das ist jedoch der falsche Weg. Ich habe viele dieser Versuche scheitern sehen.

Lange war es gängige Praxis, für die Ansiedlung von Neuangekommenen und Geflüchteten einen Ansatz von oben nach unten zu wählen, beispielsweise Integrationsprojekte oder Ausbildungsprogramme zu entwickeln und sie dann Klienten anzubieten und sie mit ihnen durchzuführen. Der wirksamste Weg, den ich gesehen habe, ist jedoch der von unten nach oben. Dieser umfasst die Zusammenarbeit mit Geflüchteten, um in Erfahrung zu bringen, welche Unterstützung sie benötigen, ihnen zuzuhören und ihre Arbeitserfahrungen sowohl im Herkunfts- als auch im Aufnahmeland kennenzulernen.

Den Diskurs ändern

Forschungsergebnisse besagen, dass Geflüchtete ein Gewinn für die Wirtschaft sind. Personen und Organisationen, die sich für Geflüchtete einsetzen, warnen uns jedoch davor, die Diskussion auf wirtschaftliche Aspekte zu beschränken, weil das die vereinfachte Kehrseite der „Belastungen“ durch die Aufnahme von Geflüchteten wäre. Ihre Befürworter*innen wollen Diskussionen, die sich in erster Linie auf (politisch motivierte) Humanität und Lastenteilung konzentrieren. Zu Recht – als Geflüchteter selbst stimme ich absolut zu, dass wir die Diskussion weder entmenschlichen noch entpolitisieren dürfen. Ich möchte jedoch, dass alle Beteiligten den wirtschaftlichen Aspekt der Integration von Geflüchteten in die Diskussion einbeziehen.

Geflüchtete sind weitaus qualifizierter und kompetenter, als wir ihnen zutrauen. Ihr Potenzial freizusetzen und ihre Begabungen zu nutzen, kann unsere Volkswirtschaften ankurbeln und gleichzeitig ihre Integration als beitragende Mitglieder der Gesellschaft erleichtern. Dieses Potenzial finden wir jedoch nicht, indem wir an alten Denkmustern festhalten. Wir müssen über den Tellerrand hinausschauen! Angesichts dieser beispiellosen Fluchtkrise werden dieselben alten Antworten auf dieselben alten Fragen nicht mehr funktionieren. Wir brauchen neue und innovative Ideen, Basisinitiativen und vorausschauende Führungskräfte, um zu erkennen, dass die Fluchtkrise nicht nur eine Herausforderung ist, sondern eine Chance, in unsere Zukunft zu investieren.

Die Zeit drängt. Die humanitären und politischen Triebkräfte, die hinter den Entscheidungen über Geflüchtetenfragen stehen, werden in der internationalen Arena nicht unmittelbar umgesetzt. Können wir es uns leisten, zu warten? Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten sind ein wirksames Mittel, um dieses Potenzial zu nutzen und nachzuweisen, welchen starken Beitrag Geflüchtete zu den Volkswirtschaften auf der Welt leisten können. Das Argument des Beitrags von Geflüchteten und seine positiven wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Auswirkungen können dazu beitragen, Entscheidungsträger*innen zusammenzubringen und umfassendere Lösungen zur Bewältigung von Geflüchtetenkrisen zu beschleunigen.

Angesichts der Herausforderungen, die ich als Geflüchteter erlebte, wusste ich, dass ich helfen wollte, als Kanada Ende 2015 seine Türen für syrische Geflüchtete öffnete. Wochenlang ging ich in die Hotels, in denen Geflüchtete vorübergehend untergebracht waren, und suchte nach Möglichkeiten, ihre Ansiedlung zu unterstützen. Aber ich wusste, dass ein neues Zuhause nicht die einzige Notwendigkeit für ein neues Leben war; ich wollte jenseits der bloßen Ansiedlung dieser Neuangekommenen ansetzen und zu wirklicher Integration gelangen.

Um Integration und Inklusion zu verwirklichen, brauchen Menschen Arbeit und Beschäftigung. Durch sie erhalten sie Selbstwert und das Gefühl, gebraucht zu werden. Ich hielt Ausschau nach Programmen, die Geflüchteten halfen, eine sinnvolle Arbeit zu finden, und musste zu meiner Überraschung feststellen, dass es keine Beschäftigungsprogramme gab, die ausschließlich auf Geflüchtete ausgerichtet waren.

Diese Erfahrung bewog mich, gemeinsam mit anderen das Refugee Career Jumpstart Project (RCJP) zu gründen, eine Organisation, die sich der Aufgabe widmet, die Integration von Geflüchteten durch Beschäftigung und wirtschaftliche Selbstbestimmung zu unterstützen. Wir begannen, indem wir uns auf den größten Arbeitsmarkt Kanadas, den Großraum Toronto, konzentrierten. Unser Ansatz war es, innovative neue Ideen umzusetzen, Marktlücken zu schließen und Kooperationen aufzubauen. Wenn wir jetzt nach zwei Jahren Bilanz ziehen, können wir sagen, dass wir mit begrenzten Mitteln enorme Ergebnisse erzielt haben. Zu den wichtigsten zählen die folgenden:

- In Zusammenarbeit mit einer Reihe von lokalen Akteuren aus den Bereichen Ansiedlungsunterstützung und Bildung haben wir ein einzigartiges Pilotprojekt entwickelt, bei dem die Vermittlung von Englischkenntnissen in die Berufsbildungsprogramme für das Baugewerbe integriert wurde. Von den bisher 94 Teilnehmer*innen haben 60 Prozent eine Anstellung gefunden, wobei die Mehrheit Vollzeitarbeitsplätze sind.

- In Zusammenarbeit mit LinkedIn Canada haben wir die Initiative Welcome Talent Canada entwickelt, ein Mentoringprogramm, das berufliche Netzwerke nutzt, um Geflüchtete bei der Arbeitssuche in ihren jeweiligen Berufsfeldern zu unterstützen. Von den anfänglich 50 Teilnehmer*innen, alle Geflüchtete aus Syrien, fanden 22 innerhalb von sechs Monaten Arbeit. Das Programm wird nun auf 500 Geflüchtete aller Herkunft in verschiedenen Städten Kanadas

ausgeweitet.

Durch diese und andere Programme konnte RCJP eine soziale Rendite von 7,50 kanadischen Dollar pro investiertem Dollar erwirtschaften. Diese herausragenden Ergebnisse fanden das Interesse wichtiger Entscheidungsträger, und RCJP wurde eingeladen, seine innovativen Ideen zu den wirtschaftlichen Beiträgen von Geflüchteten beim Globalen Pakt für Flüchtlinge im März 2018 vorzustellen.

Diese Erfahrungen sind nicht auf Kanada beschränkt. Es gibt zahlreiche Beispiele von zukunftsorientierten Organisationen, die sich bemühen, Geflüchtete wirtschaftlich zu stärken, indem sie die folgenden drei von RCJP vertretenen Schlüsselprinzipien berücksichtigen.

1. Offen sein für neue Ideen

Angesichts der unzähligen Herausforderungen, denen sich viele Geflüchtete beim Zugang zum Arbeitsmarkt gegenübersehen und zu denen unterschiedliche kulturelle und Arbeitsplatznormen, Sprachhindernisse und die Übersetzung ausländischer Erfahrungen und Kompetenzen zählen, erfordert die Integration in den Arbeitsmarkt einzigartige und innovative Ansätze. Durch kreatives Denken und Aufgeschlossenheit konnte die Stadtverwaltung von Skövde in Schweden sinnvolle Wege zur Beschäftigung schaffen und gleichzeitig den Integrationsbedürfnissen ihrer neuen jungen Geflüchteten gerecht werden. Der Zustrom von Geflüchteten in die Stadt führte dazu, dass das Schulsystem nicht darauf vorbereitet war, diese neuen Schüler wirksam aufzunehmen und zu integrieren. Gleichzeitig tat sich die Stadtverwaltung schwer damit, Beschäftigungsmöglichkeiten für ihre Geflüchteten zu finden, von denen viele in ihren Herkunftsländern als Lehrer*innen ausgebildet worden waren. In Zusammenarbeit konnten die Stadtverwaltung und die Schulbehörde die Integration neuer Schüler*innen und früherer Lehrer*innen beschleunigen, indem

sie im Schulsystem die neue Funktion der Assistenzlehrkraft schufen. Dieses einzigartige Programm verwandelte die Geflüchteten von Abhängigen in beitragende Mitglieder der Stadt, vermittelte ihnen Sprachkenntnisse und eröffnete ihnen den Weg zur Anerkennung ihrer Abschlüsse, um in ihrem neuen Heimatland wieder als Lehrer*innen zu arbeiten.

Dies ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie nutzbringend die Aufgeschlossenheit gegenüber den Kompetenzen und Erfahrungen, die Geflüchtete in ihre neuen Gemeinschaften einbringen, sein kann, wenn die Gemeinschaften bereit sind, Beschäftigungshindernisse abzubauen.

2. Die Kluft überwinden

Der Aufbau von Vertrauen und die Einrichtung eines detaillierten, nützlichen und innovativen Systems zur Sammlung von Daten sind die Eckpfeiler jedes erfolgreichen Systems für die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten. Wenngleich es wichtig ist, die Kompetenzen, Erfahrungen und Ausbildungsgänge der Geflüchteten zu erfassen, sollte es auch nicht unterlassen werden, ihre Wunschvorstellungen für ihre Zukunft zu erfragen. Bei den Bemühungen, Geflüchtete zu befähigen, wirtschaftlich aktiv zu werden und bei der wirksamen Planung ihrer Arbeitsmarktintegration müssen die Sichtweisen der Geflüchteten berücksichtigt werden. Die Vertretung von Geflüchteten auf der Entscheidungsebene ist der wichtigste Baustein, um Geflüchteten zu ermöglichen, ihr Potenzial in ihren neuen Gemeinschaften voll auszuschöpfen. Dies beherzigen die globale Initiative Network for Refugee Voices und andere Projekte in Aufnahmeländern von Geflüchteten wie MigrantHire in Deutschland, Refugee Talent in Australien und dem Refugee Career Jumpstart Project in Kanada, die alle Geflüchtete in den Mittelpunkt ihres Ansatzes stellen.

Ein weiteres bemerkenswertes Beispiel für ein Projekt, das erfolgreich Brücken zwischen

Geflüchteten (insbesondere Unternehmer*innen) und dem Markt schlägt, ist PLACE in Frankreich. PLACE verwendet weder einen von oben nach unten noch von unten nach oben verlaufenden Ansatz, sondern bietet Geflüchteten eine Ausbildung zur Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen, die ihnen auf halbem Wege entgegenkommt, eine Art „Mittelpunktsansatz“, wenn Sie so wollen. Dazu werden unternehmerisch Interessierte aus dem Kreis der Geflüchteten eingeladen, in einem sogenannten „Innovationslabor“ Expert*innen und potenzielle Kontaktpersonen für Partnerschaften zu treffen. Hier prüfen, entwickeln und erstellen sie nützliche und marktübliche Geschäftspläne, knüpfen Kontakte zu sozial verantwortlichen privaten Investor*innen und bekommen die Grundlagen für eine Existenzgründung vermittelt. Das Pilotprojekt der Initiative in Paris, ihr erstes groß angelegtes Experiment, lief über neun Monate. Sechs Labore, 40 Innovator*innen und eine lebendige Gemeinschaft resultierten in vielen inspirierenden Geschichten, von denen man lernen konnte.

3. Schrittweise vorgehen

Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten mögen als eine Riesenaufgabe erscheinen. Häufig erfolgt die Finanzierung durch Regierungen und Geberorganisationen, die übereilt Mittel bereitstellen, um Programme zu etablieren. Dies bedeutet, dass finanzierte Projekte in der Regel nicht in ausreichendem Maß wissenschaftlich fundiert, sorgfältig entwickelt und gut durchgeführt werden. Ich habe viele Projekte und Organisationen in diese Falle tappen und dabei scheitern sehen, Geflüchtete in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Eine bessere Strategie für Regierungen, Geberorganisationen und andere ist, einen schrittweisen Ansatz zu verfolgen und kooperative Partnerschaften aufzubauen.

Ein gutes Beispiel für die Etablierung von Schritt-für-Schritt-Prozessen und wirkungsvollen Kooperationen bietet die Stadt Wuppertal,

die ein intensives Projekt zur Förderung der arbeitsmarktlichen Integration einführte, um Asylsuchenden zu helfen, eine langfristige Beschäftigung zu finden: Partizipation – Wuppertaler Netzwerk. Dieses Netzwerk ist eine branchenübergreifende Initiative der Stadt Wuppertal mit lokalen nicht staatlichen Organisationen, die die Durchführung übernehmen. Der systematische und proaktive Ansatz umfasst die Einzelfallbetreuung von Klienten. Über das Engagement der verschiedenen Beteiligten hinaus wurde ein schrittweiser Ansatz umgesetzt, bei dem Neuangekommene sich persönlich mit Fachkräften für soziale Betreuung treffen und dann einen Arbeitsplan für ihre nächsten Schritte bei der Arbeitssuche entwickeln. Das Ergebnis des Pilotprojekts umfasste 157 Personen, die Arbeit fanden, darunter 78 Vollzeitarbeitsplätze.

Auch wenn Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten einen einzigartigen Ansatz, unkonventionelle Denkansätze und eine stark praxisorientierte Taktik erfordern, ist das Ergebnis in hohem Maß lohnend und sogar inspirierend. Die Beteiligten sollten bedenken, dass sie bei der Zusammenarbeit über Gespräche und Diskussionen hinausgehen und Ideen und Projekte entwickeln müssen, die konkret und greifbar sind. Die besten Resultate werden erzielt, wenn mit Geflüchteten vor Ort zusammengearbeitet wird, wo Ergebnisse für die Geflüchteten zustandekommen und alle Beteiligten das Gefühl

haben, dass sich der Einsatz gelohnt hat.

Ich hoffe, meine Geschichte hat Sie dazu inspiriert, Geflüchtete anders zu betrachten und zu erkennen, dass neue Ideen und unkonventionelle Ansätze aus Herausforderungen Chancen machen können. Die Arbeit mit Geflüchteten statt für Geflüchtete kann sie nicht nur befähigen, sondern auch unseren kollektiven wirtschaftlichen Wohlstand fördern.

Über den Verfasser:



Mustafa Alio wurde in Latakia in Syrien geboren und kam 2007 für sein Studium nach Kanada. Seine eigenen Erfahrungen von Zuflucht, Integration und Inklusion waren die Grundlage seiner Arbeit. Er erwarb einen Bachelorabschluss in Betriebswirtschaft und einen zusätzlichen Abschluss in Vertriebsmanagement und Finanzdienstleistungen. Mustafa Alio ist Mitbegründer und derzeit Entwicklungsleiter von Refugee Career Jumpstart Project. Darüber hinaus ist er Mitbegründer und aktives Vorstandsmitglied der Syrian Canadian Foundation und stolzes Mitglied des Network for Refugee Voices. Mustafa Alio hat eine Reihe von Artikeln über Geflüchtetenfragen für den Vorstand und die internationale Öffentlichkeit verfasst. Seine neuesten Artikel sind in der New York Times, der Stanford Social Innovation Review und The Globe & Mail zu lesen.

#rethinkingrefugee von Ashley Community Housing

Großbritannien

Die Kampagne #rethinkingrefugee begann als Reaktion auf die negativen Darstellungen von Geflüchteten in den Massenmedien. Aber die Kampagne ging noch weit darüber hinaus.

Ashley Community Housing (ACH) in Bristol in England bietet Geflüchteten und schutzbedürftigen Obdachlosen erschwinglichen Wohnraum. Ein stabiles Zuhause ist der erste Schritt für Geflüchtete. Aber das allein reicht nicht aus. Integration findet nicht zu einem festen Zeitpunkt statt, sondern ist ein langfristiger Prozess, der Investitionen erfordert. Der Übergang zur Integration erfordert zusätzliche Unterstützung, insbesondere in Bezug auf Beschäftigung und Existenzgründung oder unternehmerische Kompetenzen.

ACH wendet ein fünfstufiges Innovationsmodell an, um Geflüchteten zu helfen, ihren Lebensunterhalt selbst zu bestreiten und einen Beitrag zur lokalen Wirtschaft und Gemeinschaft zu leisten. Das soziale Unternehmen hat die Erfahrung gemacht, dass Geflüchtete mit begrenzter, aber gezielter Unterstützung rasch unabhängig und selbstständig werden. Beschäftigungsförderung und wirtschaftliche Chancen stehen im Mittelpunkt des Modells.

Die gesamte Gemeinschaft profitiert von der erfolgreichen Integration von Geflüchteten. Dieser

Erfolg wird infrage gestellt, wenn Fehlinformationen und Verleumdungen eingesetzt werden, um eine ohnehin schutzbedürftige Bevölkerungsgruppe auszugrenzen. #rethinkingrefugee wollte den Ton in den Medien verändern. Geflüchtete standen bereits im Rampenlicht. In der Bezeichnung der Kampagne wurde bewusst der Singular verwendet („refugee“ statt „refugees“), um den Umstand zu bekräftigen, dass alle diese Migrant*innen Individuen mit eigenen Kompetenzen sowie eigenen Träumen und Bestrebungen sind.

Die sozialen Medien bildeten den Schlüssel, um die Kampagne zu starten, voranzutreiben und zu verbreiten. ACH konzentrierte sich auf Facebook, Twitter und Instagram, allesamt populäre Kommunikationskanäle in Großbritannien. Die ursprüngliche Kampagne ermunterte Menschen, ein Foto auf einem sozialen Medium einzustellen, das zeigen sollte, dass sie die Bestrebungen der Kampagne #rethinkingrefugee unterstützten und die Darstellungen von Geflüchteten in den Massenmedien missbilligten. Dies ermunterte Personen, sich persönlich an der Kampagne zu beteiligen und das Bewusstsein auch in ihren eigenen sozialen Netzwerken und Beziehungen zu schärfen.

Als die Kampagne #rethinkingrefugee Erfolg hatte, verlagerte ACH den Schwerpunkt. Das soziale Unternehmen konzentrierte sich auf die



Beschäftigung, indem es #rethinkingrefugee auf die britische Agenda für Kompetenzen ausrichtete. 2017 forderte ACH dann Kommunalverwaltungen, die Wirtschaft und Bildungsanbieter auf, Geflüchtete als gemeinschaftliche Aktivposten anzuerkennen. Auch wenn diese dritte Zielsetzung der Kampagne erst seit Kurzem verfolgt wird, sind die Ergebnisse vielversprechend. ACH hat Partnerschaften mit Unternehmen aufgebaut, die mehr Vielfalt in ihrer Belegschaft anstreben und Geflüchtete einstellen wollen. Das soziale Unternehmen hat die Wirtschaft aufgefordert, Geflüchteten Möglichkeiten von Arbeitserfahrung bis zu Vollzeitbeschäftigung zu eröffnen.

ACH arbeitet bereits mit dem Kaffeeunternehmen Starbucks zusammen, das sich verpflichtet hat, die Beschäftigung von Geflüchteten weltweit zu unterstützen, und plant, in seinen Kaffeeläden in Europa 2.500 Geflüchtete einzustellen. ACH bietet ausgewählten Bewerber*innen ein Training vor der Einstellung und persönliche Unterstützung, gefolgt von garantierten Einstellungsgesprächen für Barista-Stellen in den Starbucks-Läden in Bristol und Birmingham.

ACH hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: Bis 2028 sollen 25.000 Geflüchtete Stellen mit mittlerem Gehalt besetzen. Herausforderungen bestehen nach wie vor, vor allem angesichts der Unsicherheit nach dem Referendum über den Brexit und der anhaltenden negativen öffentlichen Meinung über Geflüchtete. Die Kampagne hat jedoch Wirkung gezeigt. Die Wirtschaft unterstützt ihre Anliegen. Das Bewusstsein und die Wahrnehmung der

Gemeinschaft wurden geschärft. Am wichtigsten für ACH sind jedoch die Geflüchteten, die zum Ausdruck bringen, dass sie selbst sich willkommen fühlen.

ALiGN: Erst Jugendliche, dann Geflüchtete. Replikation für Erfolg im Bereich Beschäftigung

Kanada

Viele potenzielle Arbeitnehmer*innen aus schutzbedürftigen Gruppen werden von Unternehmen nicht als geeignet eingestuft, weil Letzteren die Instrumente fehlen, um das Potenzial der Arbeitssuchenden in ausreichendem Umfang zu beurteilen. Angesichts der Schwierigkeiten von Unternehmen bei der Besetzung von Einstiegspositionen funktionieren traditionelle Personalgewinnungsansätze nicht. Das ALiGN-Netzwerkmodell führt einen alternativen Ansatz zu herkömmlichen Anwerbungs-, Auswahl- und Einstellungsverfahren ein.

ALiGN wurde zunächst in einem Pilotprojekt mit arbeitslosen Jugendlichen erprobt und wird jetzt genutzt, um in der kanadischen Provinz Ontario neuen Geflüchteten Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten.

OTEC, eine branchenspezifische Ausbildungs-, Beratungs- und Personalentwicklungsorganisation, gründete zusammen mit Magnet das ALiGN-Netzwerk. Nach Auskunft von Adam Morrison, Vizepräsident mit der Zuständigkeit für Projekte und Partnerschaften von OTEC, „sagen uns Unternehmen seit Jahren, dass sie, wenn die Bewerber*innen die richtigen sind, sie einstellen und für den beruflichen Aufstieg ausbilden werden“.

OTEC und Magnet prüften Modelle, die für größere

und finanzkräftige Unternehmen nachweislich funktionierten, aber für kleinere Unternehmen außer Reichweite waren. In einem Ansatz wurden besonders gut beurteilte Arbeitnehmer*innen mit dem Ziel befragt, nicht nur um ihre Kompetenzen in Erfahrung zu bringen, sondern auch die Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale zu untersuchen, die sie erfolgreich gemacht haben. OTEC skalierte diesen Ansatz und entwickelte Personalprofile für den Bereich Tourismus und Gastgewerbe. Die Organisation kombinierte dies mit dem psychometrischen Beurteilungsinstrument von Lumina Learning, um Eigenschaften wie Extrovertiertheit im Gegensatz zu Introvertiertheit oder personenorientierte im Gegensatz zu ergebnisorientierten Wesenszügen festzulegen.

Das ALiGN-Netzwerkmodell ist ein „psychometriebasiertes Beurteilungs- und Stellenbesetzungsmodell, das einen Abgleich zwischen Kompetenzen und Anforderungen ermöglicht“. Um das Modell online zu bringen, kooperierte OTEC mit Magnet.

Die Klient*innen werden von Personen aus der Gemeinschaft und aus dem Bildungswesen beurteilt, die für das psychometrische Instrument geschult wurden. Wenn festgestellt wird, dass sie für eine bestimmte Tätigkeit geeignet sind, werden sie direkt in die Arbeitswelt entsandt



oder durch Ausbildung, Zertifizierung und andere Hilfen auf dem Weg zu einer Stelle unterstützt.

Nach Auskunft von Mark Patterson, Exekutivdirektor von Magnet und Morrison, wurde von Anfang an angestrebt, dass das Modell auch für andere Klient*innengruppen und Arbeitsmarktsegmente nutzbar sein sollte. Geflüchtete waren eine logische nächste Gruppe. ALiGN eröffnet Wege zu Beschäftigung für Geflüchtete, die nicht über klassische Voraussetzungen für den Erfolg oder auch nur die Teilnahme am Arbeitsmarkt, wie Bildungsabschlüsse, Sprachkenntnisse und in Kanada erworbene Arbeitserfahrung, verfügen.

Geflüchtete müssen die Formulare und Fragebögen des psychometrischen Beurteilungsinstrumentes nur einmal ausfüllen. Sie werden Teil ihres Profils im ALiGN-Netzwerk und Teil ihres persönlichen Beschäftigungsportfolios auf der übergeordneten Magnet-Website. Mit dem auf Magnet integrierten ALiGN-Profil können Geflüchtete auch über die gesamte Plattform hinweg in dem Maß Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten erhalten, in dem sie neue Kompetenzen erwerben und Erfahrungen gewinnen.

Die Wirtschaft hat signalisiert, dass sie bereit ist, ihre Anwerbungspraktiken so anzupassen, dass die Unternehmen mit dem ALiGN-Beurteilungsinstrument arbeiten und die neuen potenziellen Arbeitskräfte berücksichtigen werden. Angesichts von mehreren hunderttausend unbesetzten Stellen im Gastgewerbe- und Tourismussektor brauchen Unternehmen einfach

neue Wege, um potenzielle Arbeitskräfte zu finden und einzustellen. Über ALiGN haben Unternehmen jetzt Zugang zu einem Anwerbungs-system und neuen potenziellen Arbeitskräften, wenn sie sich zur Einstellung von Personen aus unterbeschäftigten und schutzbedürftigen Gruppen bereit erklären.

Volkswagen: die Beschäftigung von Geflüchteten und KMU unterstützen

Deutschland

Volkswagen (VW) ist das Zentrum des Wirtschaftslebens in Wolfsburg. Die meisten Unternehmen und Betriebe sind in irgendeiner Weise mit VW verbunden. Als lokale Klein- und Mittelunternehmen (KMU) Probleme hatten, Qualifikationslücken zu schließen, und die große Geflüchtetenbevölkerung der Stadt nur schwer Arbeitsplätze finden konnte, war Volkswagen motiviert, zu helfen, und tat dies in mehrfacher Weise.

Auch wenn bei lokalen KMU Interesse vorhanden war, Geflüchtete einzustellen, wussten sie nicht, wie sie ihre bestehenden Ausbildungsprogramme anpassen sollten, um Geflüchtete zu berücksichtigen. Ziel von VW war es, Geflüchtete auf den Eintritt in die Arbeitswelt vorzubereiten und die Unternehmen zu unterstützen, die diese einstellen konnten. VW vermittelte den Geflüchteten die benötigten Kompetenzen und unterstützte sie finanziell, damit sie die für die freien Stellen erforderlichen Kompetenzen erwerben konnten. In enger Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer und der Bundesagentur für Arbeit konnte VW qualifizierte Geflüchtete mit Unternehmen, die neue Arbeitskräfte oder Auszubildende suchten, in Kontakt bringen.

Die Bedeutung des Erlernens der deutschen Sprache für die erfolgreiche Integration war bei

VW bekannt. Als der plötzliche Zustrom von Geflüchteten das System für den Sprachunterricht überforderte, sprang VW in die Bresche. Wo die Regierung Schwierigkeiten hatte, zu reagieren, konnte VW zusätzliche Sprachkurse und Vorqualifizierungsmaßnahmen finanzieren, um potenziellen Arbeitskräften aus dem Kreis der Geflüchteten zu helfen, mögliche Rückstände gegenüber Einheimischen „aufzuholen“. Bis heute haben über 2.600 Geflüchtete von VW unterstützten Unterricht erhalten.

Die Unterstützung innerhalb der Belegschaft von VW war groß. Das Flüchtlingshilfeprogramm von VW bot den Beschäftigten die Möglichkeit, sich ehrenamtlich für die besonderen Bedürfnisse von Geflüchteten in der Gemeinschaft einzusetzen. Dieses Programm zur Förderung des Engagements der Beschäftigten stärkte auch die Verbindungen des Unternehmens mit der Stadt.

Durch diese Verbindungen entdeckte VW weitere Bereiche, in denen der Konzern helfen konnte. Für die Entwicklung und Implementierung von IT-Systemen zur Unterstützung der effizienten Registrierung und Verfolgung von Geflüchteten im Lager in der Nähe des Firmensitzes stellte er Softwarefachkräfte ab. Als das Lager eröffnet wurde, wurden dort mehr als 1.000 Geflüchtete aufgenommen, es verfügte aber nicht über eine funktionierende Küche. Während der vier Tage,



in denen die Küche gebaut wurde, bereitete VW Mahlzeiten für alle Geflüchteten zu. VW verlieh auch Firmenwagen an Geflüchtete, die Termine wahrnehmen mussten oder andere Angelegenheiten im Zusammenhang mit ihrer Ansiedlung zu klären hatten.

Über die direkte Beschäftigungs- und Ansiedlungshilfe hinaus erkannte VW die Notwendigkeit, in junge Geflüchtete zu investieren. 2015 führte die VolkswagenStiftung in Wolfsburg ein Programm für Geflüchtetenkinder im schulpflichtigen Alter mit einem Volumen von 2,5 Millionen Euro ein. Als Reaktion auf den plötzlichen Zustrom von schulpflichtigen Kindern in das öffentliche Bildungssystem brachte das Programm zusätzliche Lehrkräfte in die Klassenzimmer. Es stellte auch Sozialarbeiter*innen zur Verfügung, um Geflüchtetenkinder bei der Überwindung von Traumata und während des Heilungsprozesses zu unterstützen.

Bei jeder Herausforderung reagierte VW rasch und brachte alle seine Ressourcen ein, um Lösungen anzubieten. Was als beschäftigungsorientiertes Programm zur Unterstützung von Geflüchteten und Zulieferfirmen begann, breitete sich auf das gesamte Unternehmen und die Gemeinschaft aus.

Stadtverwaltung Skövde: in einer Krise eine Chance sehen

Schweden

Im November 2015 registrierte Schweden wie weite Teile Europas einen plötzlichen Zustrom von Geflüchteten. Wenngleich Unterkunft das erste Problem war, erkannte das Land bald, dass die Integration eine Priorität sein musste. Viele Geflüchtetenkinder, die nicht Schwedisch sprachen, würden bald in das Schulsystem eintreten, das für sie noch nicht bereit war.

Als die Stadtverwaltung von Skövde auf Geflüchtete mit pädagogischem Hintergrund aufmerksam wurde, war ein neues Projekt geboren. Gemeinsam mit dem schwedischen Arbeitsamt (Arbetsförmedlingen) organisierte die Stadt eine Kontaktbörse. Die Schulleiter*innen aller Schulen in Skövde lernten Personen mit einem ausländischen Lehramtsabschluss und/oder in ihrem Herkunftsland erworbener Lehrerfahrung kennen. Nach dem Treffen mit den Lehrer*innen wurden aus fünf Einstellungen 24; die Schulleiter*innen waren so beeindruckt, dass sie alle einstellen wollten!

Die 24 wurden schlussendlich auf 30 Personen aufgestockt, die alle in Schulen für zwei Jahre als sogenannte „Assistenzlehrkräfte“ eingestellt wurden. Die neu geschaffenen Assistenzlehrkraftstellen ermöglichten es Ausländer*innen mit Lehrerfahrung, ihre Kompetenzen sofort auf dem schwedischen Arbeitsmarkt anzuwenden. Die Stadtverwaltung

und das Arbeitsamt arbeiteten eng mit den Schulen zusammen, um zu bestimmen, wie die Kompetenzen und das Wissen der Geflüchteten wirksam genutzt werden könnten. In den meisten Schulen arbeiteten sie unmittelbar im Klassenzimmer als Assistenzlehrkräfte und halfen Schüler*innen aus Syrien und Afghanistan. Sie wurden auch zu wichtigen Kulturvermittler*innen, die als Brücke zwischen Schule und Geflüchteteneltern fungierten.

Es war eine wichtige Investition in das Schulsystem. Der plötzliche Zustrom von nicht schwedischsprachigen Kindern, von denen viele mit kulturellen und posttraumatischen Problemen eintrafen, war überwältigend. Einige Schulen nahmen bis zu 60 Geflüchteten*innen auf, darunter auch Kinder, die ohne Familie ankamen. Die Schaffung der Assistenzlehrkraftstellen für Personen mit Lehrerfahrung unter den Neuangekommenen wurde zu einer Lösung für die Geflüchtetenlehrkräfte, die Schulen, das einheimische Lehrpersonal und letztlich für die Geflüchtetenkinder, die sich an ein neues Schulsystem anpassen mussten.

Ein weiterer Erfolg war die Verbesserung der Sprachkenntnisse der Assistenzlehrkräfte. Die Kombination von Sprachunterricht und Sprachenlernen am Arbeitsplatz im Klassenzimmer beschleunigte den Lernfortschritt. Nach zwei



Jahren in Festanstellung ist ihr Schwedisch fließend. Sie verfügen über Arbeitsmarkterfahrung und Sprachkenntnisse und können nun leichter andere Arbeit finden.

Zwölf der ursprünglichen Geflüchteten haben einen Arbeitsplatz im Schulsystem. Die Stadtverwaltung erwartet, dass sechs weitere in den Schulen, in denen sie gearbeitet haben, Arbeit finden werden.

Das Projekt wurde bereits vor Ort repliziert und dient als Modell für andere Bereiche der Stadtverwaltung. Andere kommunale Dienste wie Gesundheitswesen, Altenpflege und Vorschule erproben in Pilotprojekten das Modell der Assistenzkräfte. Bisher haben diese Dienste 90 Assistenzkräfte eingestellt, von denen 75 Prozent Neuangekommene sind.

Als das erste Pilotprojekt endete, wurden sich die Projektbeteiligten bewusst, ein erfolgreiches Integrationsmodell entwickelt zu haben. Fast alle Schulen wollen neue Assistenzlehrkräfte.

Ein anderer Ansatz zu Kompetenzen: Grafiken nutzen, um Beschäftigungshindernisse abzubauen

Deutschland

Kritischer Arbeitskräftemangel schafft die Voraussetzungen dafür, dass Unternehmen kreativer darüber nachdenken, wie sie potenzielle Arbeitskräfte anwerben und einstellen. Für Deutschland wird erwartet, dass die Fälle von Fachkräftemangel zwischen 2015 und 2020 um 30 Prozent zunehmen. Angesichts dieser Aussichten öffnen sich Unternehmen für neue Ideen zu dem Thema, wie die Kompetenzen und Qualifikationen von Arbeitnehmer*innen, insbesondere Migrant*innen, analysiert werden können.

Praxislernen wird zu einer wichtigen Kompetenzquelle für Erwerbstätige. Die Veranschaulichung von durch informelles Lernen entwickelten Kompetenzen ist jedoch eine Herausforderung. Große Unternehmen wie Ernst & Young und Google haben im Erstanwerbungs- und Einstellungsprozess auf Kompetenztests umgestellt. 80 Prozent der Deutschen arbeiten jedoch in KMU, die nicht über die Kapazitäten der Humanressourcen- und Personalabteilungen dieser großen Unternehmen verfügen. Sie schauen bei der Einstellung auf formale Bildungsabschlüsse, in der Hoffnung, dass die Arbeitnehmer*innen über die entsprechenden Kompetenzen verfügen.

Seit 2013 arbeitet die Bertelsmann Stiftung an der Verbesserung der Wertschätzung des informellen Lernens. Sie konzentrierte sich

darauf, Berufs- und Migrationsberater*innen Instrumente zur Verfügung zu stellen, um die sozialen und beruflichen Kompetenzen von Migrant*innen und Geflüchteten zu bewerten. Sie entwickelte Kompetenzkarten, die überfachliche Kompetenzen oder „Kompetenzen für das 21. Jahrhundert“ abbilden. Damit stellte sie den Berufsberater*innen ein einfach zu bedienendes visuelles Instrument zur Verfügung, um die sozialen, fachlichen und methodischen Kompetenzen ihrer Klient*innen zu bestimmen. Die Klient*innen können leicht beurteilen und angeben, ob und wie stark sie über bestimmte Kompetenzen verfügen, unabhängig von ihrer formalen Bildung und Berufsausbildung.

Die Kompetenzkarten waren sofort beliebt. Berater*innen sagten, das Werkzeug sei im Kontakt mit Klient*innen effektiv sowie schnell und einfach zu benutzen. Ursprünglich hatte die Bertelsmann Stiftung damit gerechnet, 800 Sets an Migrationsberater*innen in ganz Deutschland auszugeben. Stattdessen hat sie bis heute mehr als 10.000 an Organisationen aus verschiedensten Kontexten verteilt.

Ausgehend von der Evaluation der Kompetenzkarten sah die Bertelsmann Stiftung eine Chance, mehr zu tun. Sie konsultierte in der Berufsberatung tätige Organisationen, mit denen sie partnerschaftlich zusammenarbeitet,



und entwickelte Berufekarten. Berufekarten visualisieren mit Hilfe von Fotos konkrete berufliche Aufgaben, um Neuangekommenen zu zeigen, wie ein bestimmter Beruf in Deutschland aussieht.

Mit Hilfe der Karten können Berater*innen berufsfeld- und tätigkeitsspezifische Kompetenzen von Klient*innen ermitteln, unabhängig davon, ob diese durch formale Bildung, am Arbeitsplatz, durch Freiwilligenarbeit oder durch Lebenserfahrung erworben wurden. Nach einer schnellen Anfangsanalyse werden die Klient*innen auf die gegebenenfalls erforderliche Höherqualifizierung und Weiterbildung für den Zugang zu einer bestimmten Beschäftigungsmöglichkeit hingewiesen.

Im Dezember 2017 führte die Bertelsmann Stiftung darüber hinaus eine Online-Selbsteinschätzung der beruflichen Kompetenzen ein, die das Instrumentarium der Kompetenz- und Berufekarten erweitert. Acht Berufe sind in sechs Sprachen verfügbar, mit 20 bis 40 Bildern pro Beruf, die jeweils eine bestimmte tätigkeitsbezogene Aufgabe oder Kompetenz zeigen. So kann in 3-5 Minuten die relevante Vorerfahrung in einem deutschen Beruf erfasst werden. (Für weitere 22 Berufe ist die Online-Selbsteinschätzung derzeit in Entwicklung.)

Personen und Stellen, die mit Berufsberater*innen zusammenarbeiten, können die Selbsteinschätzung als Vorstufe für den formelleren und strengeren 3-4 Stunden dauernden MYSKILLS-Test

verwenden, der für Arbeitgeber belastbare Kompetenzaussagen in 4-7 Handlungsfeldern pro Beruf ermöglicht.

Von Personalmangel betroffene Unternehmen können nicht warten, bis sie über voll qualifizierte Arbeitskräfte verfügen. Sie können jedoch Personen, die teilweise qualifiziert sind, identifizieren und einstellen. Der kompetenzbasierte Ansatz der Bertelsmann Stiftung bietet Unternehmen die Möglichkeit, das Einstellungsrisiko zu reduzieren. Sobald sie die Kompetenzen von Arbeitnehmer*innen kennen, können sie die erforderliche Aus- oder Weiterbildung am Arbeitsplatz anbieten oder mit Bildungsanbietern zusammenarbeiten, um ihr Personal schnell auf den neuesten Stand zu bringen und ausreichend wenn möglich bis zum Vollabschluss zu qualifizieren.

Schlussfolgerung

Warum ist unternehmerische Führung wichtig?



Warum ist unternehmerische Führung wichtig?

Accenture, Deutschland

Qualifizierte Geflüchtete stellen ein großes Potenzial für den deutschen Arbeitsmarkt dar. Um Chancen zu nutzen, müssen Unternehmen mit öffentlichen Einrichtungen und Wirtschaftsverbänden zusammenarbeiten, um Geflüchtete zu integrieren, was oft neue Programme oder die Anpassung bestehender Programme erfordert.

Die operative Integration ist nur über die Personalabteilung möglich. Sie muss daher in strategischer Partnerschaft gemeinsam mit der Unternehmensführung agieren. Es bedarf eines klaren Bekenntnisses und des Willens des Managements, die Neuangekommenen nachhaltig zu integrieren. Nur so kann das Potenzial der Geflüchteten ausgeschöpft werden. „Ohne die Unterstützung des obersten Managements kann die Personalabteilung die Integration von Geflüchteten in interne Arbeitsmärkte kaum wirksam gestalten“, sagt Frank Riemensperger, Vorsitzender der Geschäftsführung von Accenture in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Russland.

Das weltweit tätige Beratungs- und Technologieunternehmen unterstützt Geflüchtete mit einem Bündel von Programmen, die weit über rein freiwillige Maßnahmen hinausgehen. Neben dem Bewerbungcoaching und der Entwicklung einer digitalen Vermittlungsplattform nimmt Accenture Geflüchtete in sein Traineeprogramm „Jump Start“ auf. Innerhalb von acht Wochen lernen die Teilnehmer*innen, in Teams praxisnah an IT-Projekten zu arbeiten und die Entwicklung und Implementierung zukunftsweisender Technologien für die Kundschaft voranzutreiben. Traineeprogramme werden zu verschiedenen

Themenangeboten und nach erfolgreicher Prüfung werden die Absolvent*innen geeigneten Projekten bei der Kundschaft zugeteilt. Noch wichtiger ist, dass Accenture seine Wachstumsstrategie mit gesellschaftlicher Verantwortung verknüpft hat, ohne die Beschäftigungsstandards und -anforderungen zu verringern.

Der Erfolg ist offensichtlich: Alle ehemaligen Teilnehmer*innen des Jump-Start-Programms sind Expert*innen in Projekten bei der Kundschaft und hoch angesehen. Auch die neuen Beschäftigten selbst sind begeistert. „Die Ausbildung bei Accenture hat mein Leben verändert“, sagt Abel aus Äthiopien. Als Organisatorin des Pilotprogramms schätzt Eva Buch-Erkens die Anstrengungen der Teilnehmer*innen: „Die IT-Ausbildung ist wirklich hart, und doch zeigen alle Kandidat*innen vollen Einsatz. Natürlich hatten wir als Unternehmen auch eine Lernkurve bei der Integration der Geflüchteten, aber die Herausforderungen können mit einer gewissen Flexibilität bewältigt werden. Es hat sich herumgesprochen, dass Accenture Geflüchtete unbürokratisch und pragmatisch ausbildet und integriert. „Mittlerweile rufen uns die Jobcenter aus eigener Initiative an; unsere Bemühungen sind zu einem echten Wettbewerbsvorteil geworden“, sagt Buch-Erkens. „Wir haben immer noch 400 freie Stellen und viel zu wenig IT-Kandidat*innen.“

Zusätzlich zur Einrichtung von Fast-Track-Ausbildungs- und Entwicklungsprogrammen sind unternehmensgestützte Mentoringprogramme ein wesentlicher Bestandteil der internen Integration bei Accenture. Diese kann nur gelingen, wenn die Beschäftigten die Neuangekommenen bilateral an die Unternehmenskultur heranführen. Es liegt

an den Führungskräften und den Beschäftigten, sicherzustellen, dass sie die Freiheit und Flexibilität haben, freiwillig an solchen Programmen teilzunehmen. Eine klare Erwartungshaltung des Managements an alle am Integrationsprozess Beteiligten ist wichtig.

Auf der Grundlage der gewonnenen Erfahrungen werden Accenture und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) 2018 bundesweit vier Unternehmensworkshops anbieten. Ziel ist es, gemeinsam mit anderen Unternehmen Möglichkeiten für neue Wege zur Beschäftigung und neue Ansätze zu identifizieren, damit Geflüchtete nicht nur integriert werden können, sondern auch einen echten Mehrwert erwirtschaften.

Herausforderungen bewältigen: Unternehmen als treibende Kraft von Veränderungen

Auch arbeitsrechtliche Herausforderungen können ein großes Hindernis für die Anwerbung von Geflüchteten darstellen. Kommunale Ämter aus dem öffentlichen Sektor und bundesweite Initiativen wie das „NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ können einen großen Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen leisten. Häufig bieten die Kommunen individuelle Rechtsberatung an, die Unternehmen enorm entlastet. Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und den Jobcentern ist ebenso wichtig wie die Kooperation mit Interessengruppen aus Industrie und Handel. Ein Beispiel ist die Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main, die Weiterbildungsmaßnahmen und Prüfungen durchführt. Alle Beteiligten zusammenzubringen, schafft Synergieeffekte, vermeidet Doppelarbeit und funktioniert zielgerichteter und gruppenorientierter. Ob in der Industrie oder im Dienstleistungssektor, im Mittelstand oder in Großunternehmen ist und bleibt eine Kultur der Veränderungsbereitschaft und des programmierten Aufstiegs der wichtigste Erfolgsfaktor. Die Expert*innen sind sich einig, dass dies sowohl von den Geflüchteten als auch

von den jeweiligen Fachbereichen gefordert werden muss.

Wichtig ist, dass neue Prozesse nicht nur der Geflüchtetenbevölkerung zugutekommen, sondern auch Beschäftigungsmöglichkeiten für andere schutzbedürftige Gruppen eröffnen können. Die Erprobung dieser neuen Prozesse kann zeigen, wie auch andere Bevölkerungsgruppen von Ausbildung und der Integration in den Arbeitsmarkt profitieren können. Letztendlich profitieren alle Beschäftigten von einer größeren Vielfalt in den Teams und einer verbesserten Ausbildung und Bildung.

Was muss getan werden, damit all diese Bemühungen vor dem Hintergrund der großen Zahl von Geflüchteten erfolgreich sind? Die Tatsache, dass junge Geflüchtete, die in einem Ausbildungsverhältnis sind, abgeschoben werden, ist wirtschaftlich nicht sinnvoll und sendet auch ein fatales Signal an integrationsbereite Unternehmen. Um die Nachhaltigkeit von Integrationsmaßnahmen sicherzustellen, sind klare Ziele und kontinuierliche Erfolgskontrolle von großer strategischer Bedeutung. Gleichzeitig müssen die Rahmenbedingungen stimmen: Die Integration in den Arbeitsmarkt wird nur gelingen, wenn die Legislative – gemeinsam mit Ausbildungseinrichtungen, Unternehmen und Gewerkschaften – rasch einen verbindlichen Rechtsrahmen vorgibt.

Empfehlungen: Herausforderungen als Chancen erkennen

Das Gebot: Agilität und Flexibilität

- **Analysieren Sie Kompetenzen und Beschäftigungslücken in den verschiedenen Abteilungen.** Bestimmen Sie, welche Bereiche Ihres Unternehmens neue Mitarbeiter*innen benötigen oder benötigen werden, und richten Sie Ihre Ausbildungsprogramme für Geflüchtete auf diesen konkreten Bedarf aus. Lesen Sie, wie Accenture seinen enormen Beschäftigungsbedarf deckte, indem es das Potenzial von Geflüchteten ausschöpfte, die für die zu besetzenden Positionen gut geeignet waren.
- **Entscheiden Sie, ob Sie die Kosten einer speziellen Funktion für die Integration von Geflüchteten tragen können.** Bei Berücksichtigung des Umstands, dass Geflüchtete besondere Schwierigkeiten bei der Anpassung an die Arbeitswelt haben können – wie Sprachbarrieren, kulturelle Normen und die Probleme bei der Anpassung an ein neues Umfeld –, kann es besonders wertvoll sein, in der Personalabteilung eine Fachkraft mit der speziellen Aufgabe zu haben, sie in das Unternehmen zu integrieren. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die ihre Neueinstellungen lange binden möchten. Weitere Informationen zu den Vorteilen einer eigens geschaffenen Integrationsfunktion finden Sie im Beitrag zur Gewobag.
- **Lernen.** Unternehmen müssen sich ständig weiterentwickeln, um inklusiv zu sein. Beschäftigte der BDC haben einen Prozess durchlaufen, um unbewusste Vorurteile abzubauen. Vorurteile zu überwinden, bedeutet, Qualifikationen, Kompetenzen und Potenziale zu betrachten und sich nicht darauf zu konzentrieren, woher eine Person kommt oder wie sie heißt. Das Ergebnis ist der Zugang zu einem größeren Pool an potenziellen Arbeitskräften.
- **Im großen Maßstab denken, aber auf der lokalen Ebene beginnen.** #rethinkingrefugee war auf globale Probleme ausgerichtet, aber die Kampagne begann vor Ort und konzentrierte sich anfangs auf die englische Stadt Bristol. Mit Erfolg, und jetzt wird sie auf der nationalen Ebene weitergeführt. Von anderen

Kommunen zu lernen, war ein wesentliches Element des von der Bertelsmann Stiftung entwickelten Modells. Durch die Verbindung von Kommunen, die sich um die Integration von Geflüchteten bemühen, strebte die Stiftung einen Prozess der Weitergabe von Erkenntnissen und des Austauschs zwischen Verantwortlichen auf der kommunalen Ebene und anderen wichtigen Beteiligten an. Prüfen Sie Ihren lokalen Kontext und seien Sie bereit, sich an die sich verändernden Anforderungen und Prioritäten aller Beteiligten anzupassen.



Dubón zufolge kann das Entry-Hub-Modell innerhalb von drei Monaten in jeder Kommune und in jedem Land etabliert und in Betrieb genommen werden. Das Erfolgsrezept ist einfach: alle Anforderungen erfassen, maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, um diese Anforderungen zu erfüllen, und alle Beteiligten koordinieren. Sobald die Beteiligten bekannt sind und Lösungen geschaffen werden, die ihren Anforderungen entsprechen, wird es nach Dubóns Worten einfach, alles schnell in die Praxis umzusetzen.

- **Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken.** Bestimmen Sie den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens und bringen Sie die Abteilungen für Personal, Forschung und Entwicklung sowie die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (falls zutreffend) zusammen. Überlegen Sie gemeinsam, wie die unterschiedlichen Abteilungen ein umfassendes Unterstützungsprogramm für Geflüchtete ausarbeiten können und wie das Engagement der Belegschaft

am besten gefördert werden kann. Nehmen Sie sich ein Beispiel an Volkswagen: Der Konzern nutzt seine Kapazität, um die unterschiedlichen Bedürfnisse von Geflüchteten in Kommunen zu erfüllen.

Kooperation – besser zusammen

- **Partnerschaft als Erfolgsrezept.** Der Aufbau einer Partnerschaft zur Unterstützung der Integration von Geflüchteten bedeutet, dass Sie Ihre individuellen Stärken und Ressourcen nutzen können, um etwas Größeres mit mehr Wirkung zu schaffen. Der Erfolg in Skövde beruhte darauf, dass sich die Beteiligten die Zeit nahmen, die Stärken und Möglichkeiten zu analysieren, die alle in das Projekt einbrachten, und diese nutzten, um innovativ zu sein. Gleichzeitig ist es wichtig, sich immer wieder zu prüfen, flexibel und anpassungsfähig zu sein und sich bei Bedarf neu auszurichten.
- **Über die direkte Einstellung hinaus andere Möglichkeiten der Unterstützung in Betracht ziehen.** Wenn Ihr Unternehmen nicht in der Lage ist, direkt einzustellen, sollten Sie überlegen, wie Ihre Organisation die Anstrengungen auf der Gemeinschaftsebene unterstützen kann. In den Kommunen gibt es bereits Stellen, die in Bezug auf die unterschiedlichen Aspekte des Zugangs zu Beschäftigung Unterstützung leisten. Überlegen Sie, was Ihr Unternehmen beitragen kann, und wenden Sie sich an diese bestehenden Stellen, um Ihre Unterstützung anzubieten. Accenture konnte eine Technologielösung einbringen, die die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationen zur Beschäftigungsförderung wirksam voranbrachte; was hat Ihr Unternehmen zu bieten?
- **Struktur aufbauen, Flexibilität antizipieren.** Keine einzelne Gruppe kann alles bewerkstelligen besonders wenn die Integration für Geflüchtete, die neu in einer Stadt sind, oder für neue Unternehmen schwierig war. Die Bertelsmann Stiftung entwickelte einen strukturierten, in hohem Maß kooperativen Prozess für die Arbeit innerhalb der Kommunen. Er erforderte auch ein hohes Maß an Flexibilität, um auf die Bedingungen vor Ort, politische und bürokratische Herausforderungen sowie Informationslücken reagieren zu können.



Wenn Kommunen sich verbinden und am von der Bertelsmann Stiftung mitentwickelten Wissenstransfermodell teilhaben, müssen sie sich angesichts der Fülle der damit zur Verfügung stehenden Ideen und bewährten Beispiele für gute Praxis nicht neu erfinden, sondern können voneinander lernen.

- **Worten Taten folgen lassen.** Organisationen können hervorragende Ideen entwickeln, es dann aber unterlassen, sie auf sich selbst anzuwenden. Ashley Community Housing hat sich seine Kampagne #rethinkingrefugee zu Herzen genommen, was zu Veränderungen in der Art und Weise führte, wie das Dienstleistungsunternehmen arbeitet und seine Programme intern umsetzt.

Zusätzliche Stützen sind nützlich

- **Reagieren Sie.** Erkennen Sie, dass Sie Ihren Plan für die Einbeziehung ehemaliger Geflüchteter feinjustieren müssen. Sie müssen umsichtig vorgehen und offen dafür sein, zusätzliche Unterstützung anzubieten. Dies kann auch die Umwandlung oder Verlängerung eines Praktikums oder einer Probezeit sein.
- **Unterstützen Sie die Unterstützer.** Loben Sie Beschäftigte in Ihrem Unternehmen öffentlich, die bereits Geflüchteten geholfen haben, indem sie entweder extern freiwillig Zeit geopfert haben oder indem sie darauf drängen, dass Ihr Unternehmen Programme entwickelt, und weisen Sie Ihnen führende Rollen bei den Bemühungen Ihres Unternehmens zu. Sie werden andere Beschäftigte für ihre Anliegen gewinnen und ihnen klar machen, welchen Wert die Programme für das Unternehmen haben.

- **Vereinfachen Sie komplexe Sachverhalte.** Die Bertelsmann Stiftung fand einen einfachen Weg, um kompetenzbasierte Beurteilungsinstrumente für Berufsberater*innen einzuführen und gemeinsam mit Unternehmen zu ermitteln, wie sich die Anwerbungs- und Einstellungslandschaft verändern muss. Mit einer umfangreichen Stakeholderanalyse konnte sie eine einfache Lösung für eine Vielzahl von Anforderungen erarbeiten.



*„Dies ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Sie brauchen Zeit, Engagement und Enthusiasmus.“
Martina Hartig, Personalleiterin bei Gewobag*

- **Legen Sie den Zeitrahmen für Ihr Engagement fest.** Bewerten Sie, ob Sie Geflüchtete langfristig einstellen können oder ob Sie nur kurzfristige Praktika oder Qualifizierungsmaßnahmen anbieten. Es kann die Geflüchteten-Gemeinschaft besonders vor den Kopf stoßen und für die Außenwahrnehmung Ihres Unternehmens schädlich sein, wenn Sie Praktika (oder ähnliche Programme) mit der falschen Hoffnung auf eine spätere Anstellung anbieten.

Geflüchtete sind Aktivposten

- **Zeigen Sie den Wert auf.** Das Programm Jump Start Refugees mit einer kleinen Kohorte zu erproben, den Erfolg des Programms nachzuweisen und den Mehrwert zu veranschaulichen, den die Praktikant*innen aus der Gruppe der Geflüchteten für die Belegschaft von

Accenture bedeuteten, war ausschlaggebend für die Akzeptanz in der Personalabteilung des Unternehmens. Fangen Sie klein an, zeigen Sie den Wert für das größere Team auf und weiten Sie dann die Initiative aus.

- **Bilden Sie Jugendliche aus.** Seien Sie offen für die Unterstützung junger Menschen, besonders wenn Sie ein größeres Unternehmen sind. Wenngleich sie höchstwahrscheinlich nicht sofort für Ihr Unternehmen arbeiten können, kann die Bereitstellung zusätzlicher Unterstützung für Geflüchtetenkinder in Schulbezirken, in denen Ihr Unternehmen tätig ist, langfristig dazu beitragen, potenzielle Arbeitskräfte zu ermitteln und

„Migranten engagieren sich so stark und sind so gute Arbeitskräfte – sie brauchen nur die Chance, ihr Potenzial unter Beweis zu stellen.“

Martina Hartig, Personalleiterin bei Gewobag.

eine zukunftsfähige und qualifizierte Belegschaft für Ihre Lieferkette über Generationen hinweg aufzubauen. Positive Zusatzeffekte sind der Aufbau einer lebenslangen Bindung an Ihr Unternehmen, weil die Betroffenen mit Ihrer Marke vertraut sind und in Zukunft Kund*innen werden.

- **Bauen Sie auf Ihrem Erfolg auf.** Der Erfolg von COSTI mit Praktika bestätigt, wie wichtig es ist, dass Geflüchtete eine Vergütung erhalten. Diese Praktika bedeuten für sie die erste in Kanada erworbene Arbeitserfahrung und ermöglichen ihnen, ihre bisherige Arbeit und Erfahrung zu präsentieren.
- **Tragen Sie dem lokalen politischen Klima Rechnung.** Letztendlich sind alle Einwohner einer Kommune Teil der Zielgruppe, die Integrationsinitiativen erfolgreich machen wird. Bertelsmann lernte, dass eine positive und inklusive Narration potenzielle negative und bewusst falsche Botschaften, die Schaden anrichten sollen, vorwegnimmt, aber auch dazu beiträgt, den Integrationsimperativ für alle in der Gemeinschaft klarer zu machen.the community.

Danksagungen

Hire Immigrants ist ein engagiertes Netzwerk von Personen, die Unternehmen leiten, innovativ denken, zur internationalen Meinungsbildung beitragen – und sich für Vielfalt am Arbeitsplatz einsetzen. Wir sind bestrebt, die Fähigkeit und Bereitschaft von Unternehmen zu unterstützen, einladende und integrative Arbeitsstätten zu werden, die von den vielfältigen Begabungen und Kompetenzen von Migrant*innen profitieren. Wenn Unternehmen und Organisationen die Vorteile der Einstellung von Migrant*innen kennen, können sie proaktiv Praktiken integrieren, die es ihnen ermöglichen, Kontakt zu Migrant*innen aufzunehmen, sie einzustellen und sie innerhalb ihrer Belegschaft zu fördern.

Über die Hire-Immigrants-Plattform erhalten Unternehmen, die Arbeitsplätze bieten, Zugang zu internationalen Anwerbungspraktiken, zu funktionierenden Instrumenten und Ressourcen für die Eingliederung neu eingestellter Arbeitskräfte sowie zu erfolgreichen Strategien für die Personalbindung. Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen durch Unternehmen hat große Bedeutung für die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung von Migrant*innen. Hire Immigrants konzentriert sich auf diese Aufgabe und stellt Unternehmen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, um die Kompetenzen von Migrant*innen zu erkennen und dafür zu nutzen, den Bedarf an Arbeitskräften zu decken. Unser internationales Netzwerk bietet eine Plattform für den Austausch von Best Practices und Modellen für die Beschäftigung

von Migrant*innen und verbessert auf diese Weise die Bereitstellung von Arbeitsplätzen durch Unternehmen auf der globalen Ebene.

In dem Bericht „Investitionen in die Kompetenzen von Geflüchteten zahlen sich aus. Gewonnene Erfahrungen mit der Arbeitsmarktintegration“ stellen wir 13 international bewährte Beispiele aus Kanada, Deutschland, Australien, Schweden und Großbritannien vor. Sie veranschaulichen die zentrale Rolle von Beschäftigung bei der Integration von Geflüchteten und des Privatsektors als eines Hauptbeteiligten in den Aufnahmeländern. Über die gesellschaftliche Verantwortung hinaus erkennen viele Unternehmen, die Arbeitsplätze bereitstellen, die Erfahrungen, Begabungen und Kompetenzen an, die Geflüchtete in die Erwerbsbevölkerung einbringen, und verstehen, dass Unternehmen durch ihre Integration besser in der Lage sein werden, die wachsenden Anforderungen des Arbeitsmarktes zu erfüllen und auf sie zu reagieren. Der Aufbau sinnvoller partnerschaftlicher Strukturen zwischen Unternehmen und Kommunen hat kooperative Lösungen bei der Bewältigung von Schwierigkeiten von Geflüchteten und der Industrie erleichtert.

Wir möchten uns bei den Unternehmen, Kommunen, Organisationen und Partner*innen in den Kommunen bedanken, deren Führung und Engagement für eine sinnvolle Integration von Geflüchteten auf diesen Seiten zum Ausdruck kommt. Wir danken ihnen dafür, dass sie ihre handlungsorientierten Initiativen und ihr

Fachwissen mit uns teilen und uns herausfordern, traditionelle Modelle und Integrationsprogramme zu überdenken.

Wir danken unseren Partner*innen für ihre internationale Ausrichtung und ihren Beitrag. Dieser Bericht erinnert uns daran, dass wir uns mehr ähneln als unterscheiden. Gemeinsam können wir eine sinnvolle Einbeziehung der Migrant*innen in unsere Belegschaften, unsere Gemeinschaften und unsere Länder gestalten.

Ein besonderer Dank gilt den Kolleg*innen von Cities of Migration für ihre unermüdliche Unterstützung und ihr Engagement, diese Sammlung innovativer Best Practices zusammenzuführen: Kim Turner für ihre Fähigkeiten als Verfasserin und Redakteurin und Evelyn Sui für ihre Einsichten und ihr Fachwissen.

Diese Best Practices zur Führungsrolle und den Aktivitäten von Unternehmen sind online verfügbar und können unter www.hireimmigrants.ca eingesehen werden.

Devon Franklin
Projektmanager
Hire Immigrants