

# STUDY

Nr. 339 · Oktober 2016

## FLUCHTMIGRATION UND ARBEITSWELT

Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen

Andrea Müller und Werner Schmidt

Diese Study erscheint als 339. Titel der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 339 · Oktober 2016

## FLUCHTMIGRATION UND ARBEITSWELT

Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen

Andrea Müller und Werner Schmidt

---

## **Autorinnen und Autoren:**

**Andrea Müller**, M.A., Soziologin, Mitglied im Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.), arbeitet als kommunale Flüchtlingsbeauftragte.

**Dr. Werner Schmidt**, Soziologe, Geschäftsführer des Tübinger Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.).

© 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-247-1

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
1.1 Flüchtlinge und Arbeitswelt	9
1.2 Die Situation von Flüchtlingen am Arbeitsmarkt	11
1.3 Der Untersuchungsansatz	15
<b>2 Die Unternehmensfälle</b>	<b>18</b>
2.1 METALL 1: Eine Brücke in den Arbeitsmarkt bauen	18
2.2 METALL 2: Integration benötigt Zeit	30
2.3 STAHL 1: Handeln aus gesellschaftspolitischer Verantwortung	39
2.4 STAHL 2: Fördermaßnahmen als Win-Win-Situation	48
2.5 CHEMIE 1: „Ausbildung ist unsere Zukunft“: Sprache, Einstiegsqualifizierung, Ausbildung	56
2.6 CHEMIE 2: Die Kernfrage ist die Qualifizierung	65
2.7 CHEMIE 3: Netzwerk „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ – Qualifizierungszentrum	74
2.8 IMMOBAU: Netzwerk „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ – betriebliche Vertiefungsphase	85
2.9 STIFTUNG: „Eine Lücke füllen“ – Sprachförderung und Berufsfelderkundung	94
2.10 SERVICE 1: Studien- und Ausbildungsplätze	98
2.11 SERVICE 2: So früh wie möglich „Normalität“ einkehren lassen – Praktika und duales Studium für Hochqualifizierte	109
2.12 SERVICE 3: Zugang zu Arbeit auch ohne Ausbildung	120
<b>3 Vergleich und Schlussfolgerungen</b>	<b>129</b>
3.1 Vergleich	129
3.2 Schlussfolgerungen	139
<b>Literatur</b>	<b>145</b>



## ZUSAMMENFASSUNG

---

Auf der Basis von Interviews in zwölf großen Organisationen wurde exemplarisch ermittelt, welche Maßnahmen Unternehmen zur Unterstützung und zur Integration von Flüchtlingen ergreifen. Einbezogen waren zwei Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, zwei Unternehmen der Stahlbranche, eine Bergbaustiftung, drei Chemieunternehmen sowie vier Dienstleistungsunternehmen.

Die untersuchten Unternehmen stehen positiv zur Integration der Flüchtlinge und bemühen sich auch aktiv um deren Integration. Ihre Aktivitäten lassen sich in zwei Grundtypen einteilen:

- Aktivitäten, die der Förderung des gesellschaftlichen Engagements zur Unterstützung und zur Integration von Flüchtlingen dienen, etwa Spenden für zivilgesellschaftliche Initiativen oder die Freistellung von Beschäftigten für ehrenamtliches Engagement.
- Maßnahmen zur beruflichen Integration von Flüchtlingen, die von Praktika über Sprachkurse bis zum Angebot zusätzlicher Ausbildungsplätze reichen. Berufsvorbereitungsmaßnahmen kommt eine besondere Bedeutung zu, um eine erfolgversprechende Teilnahme an einer dualen Ausbildung zu ermöglichen. Die Maßnahmen finden häufig in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit statt.

Bemerkenswert ist, dass die Unternehmen sich nicht nur aus Eigeninteresse zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs engagieren, der in Unternehmen mit attraktiven Ausbildungsplätzen auf absehbare Zeit auch gering bleiben wird, sondern explizit mit der Absicht, einen Beitrag zur Integration von Flüchtlingen zu leisten. Unternehmensmitbestimmung und betriebliche Mitbestimmung scheinen sich positiv auf das Engagement der Unternehmen auszuwirken. Mitunter sind sich die Befragten in den Unternehmen allerdings nicht sicher, wie stabil solche Fördermaßnahmen von den Belegschaften mitgetragen werden. Um Unmut vorzubeugen, werden Fördermaßnahmen für Flüchtlinge öfter ergänzt um Maßnahmen für mit Ausbildungsplätzen unversorgte, nicht geflüchtete Jugendliche, insbesondere Mitarbeiterkinder.

Ein unvermittelter Eintritt von Flüchtlingen in den Betrieb bleibt bisher eher die Ausnahme: auf Einfacharbeitsplätzen ohne relevante fachliche oder sprachliche Anforderungen und im Bereich hochqualifizierter Arbeit mit Englisch als Arbeitssprache.

Erstrebenswert dürften vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen vornehmlich zwei Einstiegspfade für Flüchtlinge in die Arbeitswelt sein:

- Der Weg zur *klassischen Berufsausbildung* über ein Berufsvorbereitungsjahr, ergänzt um Sprachkurse, die jüngere Flüchtlinge auf ein B2-Niveau bringen.
- Für ältere Flüchtlinge die Teilnahme am regulären Arbeitsprozess mit arbeitsbegleitender *Sprachförderung, Weiterbildung und Berufsausbildung*.

Da es für KMU sowie Handwerksbetriebe schwierig ist, solche Maßnahmen komplett anzubieten, sind neben einer finanziellen Förderung überbetriebliche Qualifizierungs- und Ausbildungsverbände unverzichtbar, um einen relevanten Teil der Flüchtlinge auszubilden und den erwarteten Fachkräftebedarf zu decken.

# 1 EINLEITUNG

---

## 1.1 Flüchtlinge und Arbeitswelt

Deutschland ist mit der großen Herausforderung konfrontiert, eine hohe Zahl von Flüchtlingen aufzunehmen und zu integrieren. Die Aufgabe der Integration ist aus humanitären Gründen, aber auch aus gesellschaftlichem Eigeninteresse geboten. Da Erfahrungen zeigen, dass für die gesellschaftliche Integration eine gelingende Aufnahme in die Arbeitswelt zentral ist, verdienen die betriebliche Integration von Flüchtlingen und die Integrationsmaßnahmen, die Unternehmen ergreifen, besondere Beachtung. Gelingt es, einen großen Teil der erwerbsfähigen Flüchtlinge in Arbeit oder Ausbildung zu bringen, dann könnte sich die derzeitige Zuwanderung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung als große Chance zur Sicherung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs erweisen, misslingt eine hinreichend breite Integration in die Arbeitswelt hingegen, dann sind ökonomische Belastungen, soziale Spannungen und die politischen Gefahren des Rechtspopulismus und des Rechtsextremismus alles andere als unwahrscheinlich.

Eine gelingende Integration, so ist zu erwarten, dürfte erstens davon abhängen, welchen Arbeitskräftebedarf Unternehmen haben und welches Interesse somit besteht, Flüchtlinge aufzunehmen. Zweitens ist anzunehmen, dass es bedeutsam ist, welche sprachlichen und beruflichen Qualifikationen die Flüchtlinge mitbringen und wie es um die Bereitschaft und die Fähigkeit bestellt ist, diese an die Anforderungen des deutschen Arbeitsmarktes anzupassen. Drittens dürfte es nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in den Betrieben von Relevanz sein, wie die betriebliche Akzeptanz von Flüchtlingen ausfällt, ob sich Management und Interessenvertretungen für die Integration stark machen und welches Maß an Offenheit und Aufnahmebereitschaft seitens der Belegschaften besteht.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation, des immer wieder konstatierten Mangels an Fachkräften, der angesichts der demografischen Entwicklung perspektivisch eher zunehmen dürfte, sollte es nicht überraschen, dass Unternehmen und Wirtschaftsverbände überwiegend die Bereitschaft signalisierten, sich um die Integration von Flüchtlingen zu bemühen. Weniger klar ist allerdings, was aus einer solchen prinzipiellen Integrationsbereitschaft tatsächlich für die Praxis folgt, soweit die Qualifikation von Flüchtlingen nicht dem betrieblich nachgefragten Profil entspricht. Darüber hinaus wird deutlich, dass auch in der Frage der Integration von Flücht-

lingen Interessenunterschiede von Arbeitgebern und Arbeitnehmern nicht aufgehoben sind, wenn manche Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter die Chance zu nutzen versuchen, um „die starren Rahmenbedingungen für Beschäftigung, wie beispielsweise Mindestlohn und Leiharbeiterregelungen“ in Frage zu stellen (Handelsblatt 6.11.2015). Auch wenn sich die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände die Forderung nach einer Verknüpfung von Integration und Lohndumping nicht zu eigen gemacht hat, so ist doch nicht ausgeschlossen, dass die gesellschaftliche Integration der Flüchtlinge mit Belastungen verbunden ist, die angesichts der von Wahlerfolgen begleiteten Ressentiment-Politik der AfD auch die Akzeptanz von Flüchtlingen bei den Beschäftigten beeinträchtigen könnte. Der Wunsch, innerbetriebliche Konflikte zwischen Belegschaftsgruppen zu vermeiden und den Betriebsfrieden nicht zu gefährden, könnte sich durchaus dämpfend auf die Bereitschaft der Unternehmen auswirken, sich besonders für die Integration von Flüchtlingen zu engagieren.

Ein Erfolg betrieblicher Integrationspolitik ist somit sowohl abhängig von der Nachfrage und dem Angebot an spezifisch qualifizierten Arbeitskräften als auch geprägt von Interessenunterschieden und beeinflusst von gesellschaftlichen Diskursen, kurz: Der Erfolg ist keineswegs ausgeschlossen, doch alles andere als garantiert. Selbst wenn es ethischer Vernunft und gesellschaftlicher Rationalität entspricht, sich um die betriebliche Integration von Flüchtlingen zu bemühen, so darf doch nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass diese mit einer betriebswirtschaftlichen Logik in Einklang zu bringen oder gegen eine solche Logik durchgesetzt werden kann.

Mitbestimmung und Arbeitnehmersolidarität, so unsere Annahme vor dem Hintergrund des Forschungsstandes zur betrieblichen Integration von Arbeitsmigranten, sollten sich positiv auch auf die Integration von Flüchtlingen in der Arbeitswelt auswirken. Jedenfalls darf angenommen werden, dass ein positiver Einfluss auf die betriebliche Sozialintegration, den Arbeitnehmervertretung und Mitbestimmung bisher generell (Kotthoff 2009) sowie bei der Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund (Schmidt 2006a, Schmidt 2006b, Schmidt 2007, Schmidt/Müller 2013) gespielt haben, unverzichtbar ist. Nicht nur, weil nach § 80 Abs. 7 Betriebsverfassungsgesetz „die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen“, zu den Aufgaben der Betriebsräte gehört, sondern auch, weil die Gewerkschaften frühzeitig und klar Position zur Integration der Flüchtlinge bezogen haben.

Gerade weil der Prozess der Integration von Flüchtlingen in die heutige Arbeitswelt – wie wir zeigen werden – einer gewissen Zeit bedarf, ist es erforderlich, damit frühzeitig zu beginnen und Anfangsfehler zu vermeiden, um deren langes Nachwirken auszuschließen. Forschungen zur Integration von Arbeitsmigranten legen zudem nahe, dass das Arbeitsmarktsegment des Beschäftigungseintritts für die weitere berufliche Entwicklung sowie die soziale Integration von erheblicher Bedeutung ist und Phänomene der Unterschichtung und Marginalisierung oft nachhaltig wirken. Zu einer frühzeitigen Diskussion von betrieblichen Integrationserfahrungen und der Chancen und Risiken betrieblicher Integrationsmaßnahmen soll diese Studie beitragen.

## 1.2 Die Situation von Flüchtlingen am Arbeitsmarkt

Bevor wir uns unserer Erhebung und deren Befunden zuwenden, wollen wir zunächst noch ein paar Vorbemerkungen zur generellen Situation und zur Entwicklung des Arbeitsmarktes machen, in deren Kontext die Integration der Flüchtlinge stattfinden kann, liegt es doch nahe, dass die Aufnahme in die Arbeitswelt dann leichter fällt, wenn die Arbeitslosenquote niedrig ist und ein relevanter Bedarf an Arbeitskräften besteht. Die derzeit relativ stabile und geringe Erwerbs- bzw. Arbeitslosenquote von etwas über vier Prozent (bezogen auf die inländischen Erwerbspersonen nach ILO-Definition) bzw. sechs bis sieben Prozent (aller zivilen Erwerbspersonen nach der Definition der Bundesagentur für Arbeit) (Horn et al. 2016, S.9, Tab. 6) signalisieren eine für die Aufnahme zusätzlicher Arbeitskräfte eher günstige Situation. Auch die konjunkturellen Aussichten werden derzeit positiv beurteilt (IMK 2016). Allerdings konzentriert sich die Nachfrage nach Arbeitskräften eher auf Akademikerinnen und Akademiker und beruflich ausgebildete Fachkräfte (IAB 2015), weshalb trotz generell günstiger Arbeitsmarktentwicklung Schwierigkeiten bei der unmittelbaren Besetzung offener Stellen durch Flüchtlinge keineswegs ausgeschlossen sind.

Soweit mit längeren Eingliederungs- und Qualifikationsprozessen gerechnet werden muss und trotz des derzeitigen Rückgangs der Flüchtlingszahlen in Deutschland davon auszugehen ist, dass die Notwendigkeit, Flüchtlinge in die Arbeitswelt zu integrieren, auch in den nächsten Jahren fortbestehen wird, ist auch der mittel- und längerfristige Arbeitskräftebedarf bedeutsam. Prognosen sind bekanntlich generell mit hoher Unsicherheit verbunden, im Falle mittel- und langfristiger Arbeitsmarktprognosen ist man jedoch mit geradezu gegensätzlichen Erwartungen konfrontiert.

Einerseits scheinen die Daten zur demografischen Entwicklung unmittelbar einen steigenden Arbeitskräftebedarf zum Ersatz eines sich verringernden Angebots zu signalisieren. Zudem spricht einiges dafür, dass sich im Bereich spezieller Tätigkeitsfelder, etwa der Altenpflege, auch ein Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften entwickelt. Das Demografie-Narrativ impliziert einen Bedarf an Zuwanderung und verspricht ein wachsendes Interesse seitens der deutschen Unternehmen und der Gesellschaft, sich um eine Integration von Flüchtlingen in die Arbeitswelt zu bemühen. Damit bietet dieses Narrativ einen Deutungsrahmen, in dem Zuwanderung und auch Flucht sich durch die List der Vernunft für die deutsche Gesellschaft ins Positive wenden und zu einem Glücksfall werden. Folgen wir dieser Vorstellung, dann dürfte trotz der Notwendigkeit von Anpassungsqualifizierungen und selbst von basalen Bildungs- und Ausbildungsprozessen, die Bereitschaft in die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen zu investieren, in nächster Zukunft eher wachsen.

Allerdings wurde die dem Demografie-Narrativ zugrundeliegende Annahme, aus der demografischen Entwicklung würde ein Engpass an einheimischen Arbeitskräften resultieren, in jüngerer Zeit durch eine andere Erzählung herausgefordert, die der Digitalisierung, Stichwort Industrie 4.0. Damit sind nun mitunter Rationalisierungserwartungen und Befürchtungen des Wegfalls von Arbeitsplätzen verbunden, wenn nicht generell, dann doch oft in bestimmten Bereichen, meist eher im Bereich der gering qualifizierten Tätigkeiten.

Auch wenn sich die Befürchtungen „technologischer Arbeitslosigkeit“ in der Vergangenheit meist als unbegründet erwiesen haben (Hefler 2016) und Vorhersagen bestimmter Entwicklungsmuster von Qualifikationen generell mit großer Vorsicht zu genießen sind, da „Tätigkeiten und Qualifikationen sich unter den Bedingungen der fortschreitenden Digitalisierung dynamisch und oftmals unkalkulierbar wandeln“ (Hirsch-Kreinsen 2016, S.16), ist doch nicht auszuschließen, dass der Bedarf an einfacher Arbeit sich im Zuge der weiteren Entwicklung reduziert. „Die vorliegenden Befunde“, so Hirsch-Kreinsen (2016, S.16) weiter, „stützen sowohl die Polarisierungsthese wie auch die Annahme einer generellen Aufwertung von Qualifikationen.“ In der öffentlichen Wahrnehmung scheint jedenfalls die Erwartung steigender, mit der Digitalisierung einhergehender Qualifikationsanforderungen zu dominieren.

Abgesehen vom quantitativen Arbeitskräftebedarf, der angesichts des Zusammenwirkens von demografischer Entwicklung und Digitalisierung, die sich beide sowohl auf der Angebots- als auch der Nachfrageseite bemerkbar

machen,<sup>1</sup> kaum kalkulierbar ist, ist somit offenbar auch der zukünftige Bedarf an Qualifikationen schwer zu bestimmen. Gleichwohl dürfte die Rezeption der beiden Narrative, eines demografisch bedingt wachsenden Arbeitskräftebedarfs einerseits und eines im Zuge der Digitalisierung weiteren Bedeutungsverlusts einfacher Arbeit andererseits, relevant dafür sein, wie Unternehmen ihr ökonomisches Interesse an der Integration von Flüchtlingen definieren.

Relevant für betriebliche und berufliche Integration ist selbstverständlich auch, welches Bildungsniveau und welchen Ausbildungsstand die Flüchtlinge mitbringen, wie gut deren Qualifikationsprofile zur Nachfrage der Unternehmen passen und wie aufwändig beide Seiten aneinander angepasst werden müssen. Zunächst dürfte wahrscheinlich lediglich eine Anpassung des Arbeitskraftangebots an die Arbeitskraftnachfrage erfolgen, also etwa mittels Kursen, die der Sprach- und Kulturvermittlung sowie der beruflichen Qualifizierung dienen. Zumindest falls sich das Narrativ des wachsenden Arbeitskräftebedarfs diskursiv und praktisch durchsetzen sollte, muss mittel- und langfristig auch damit gerechnet werden, dass Betriebe ihre Arbeitsprozesse und Tätigkeiten an das Angebot an Arbeitskräften anzupassen versuchen. Eine gewisse Veränderung, wenn auch nicht im Kern der Arbeitsprozesse, erfolgt jedoch auch bereits dann, wenn zusätzliche betriebliche Förderkurse für Flüchtlinge eingerichtet werden. Erwartet werden muss dabei, dass die Unternehmen dann eher zurückhaltend mit Förderangeboten sind, wenn die Transaktionskosten hoch, d. h. die monetären Kosten spürbar sind und die soziale Akzeptanz bei relevanten Akteuren (Management, Betriebsrat, Belegschaft oder Teilgruppen) gering ausfällt.

Angenommen wird auf Basis der Angaben der Bundesagentur für Arbeit, dass gut 70 Prozent der Beschäftigten und registrierten Erwerbspersonen aus außereuropäischen Asylherkunftsländern über keine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen (IAB 2016, S.3). Genaue Informationen über die beruflichen Qualifikationen und nicht formell erworbenen beruflichen Kompetenzen liegen jedoch noch nicht vor, da die Prozesse des beruflichen „Profiling“ noch nicht abgeschlossen sind. Es darf jedenfalls mit einem nicht unerheblichen beruflichen Qualifizierungs- und Anpassungsbedarf gerechnet werden. Eingedenk des in Deutschland verankerten Systems der dualen beruflichen Ausbildung, das in den Herkunftsländern der Flüchtlinge in dieser

---

1 Ganz abgesehen davon besteht in einem Land mit Leistungsbilanzüberschuss allemal die Möglichkeit, die Exportproduktion einzuschränken.

Weise nicht existiert, ist dies wenig überraschend. Ein Blick auf die Angaben von Asylbewerberinnen und Asylbewerber n zu Schul- und Hochschulbesuchen (vgl. [Tabelle 1](#)) deutet darauf hin, dass deshalb keineswegs durchgehend mit einem Fehlen schulischer und beruflicher Kompetenzen zu rechnen ist (auch wenn die Angaben zu hohen Bildungsabschlüssen response-bedingt etwas zu hoch sein könnten). Erkennbar ist aber auch, dass das Qualifikationsniveau der Männer höher als das der Frauen ist. Allerdings lassen sich auf Basis solcher Daten das nötige Volumen sowie die Erfolgsträchtigkeit beruflicher Qualifizierungs- und Anpassungsprozesse nicht abschätzen.

**Tabelle 1**

**Schul- und Hochschulbesuch registrierter Asylbewerberinnen und Asylbewerber 2015 (18 Jahre und älter)**

Bildungsniveau	Durchschnitt aller	gewichtet mit Bleibeperspektive		
		alle	Frauen	Männer
niedrig	31 %	25 %	31 %	24 %
mittel	30 %	26 %	24 %	27 %
hoch	36 %	46 %	42 %	47 %
sonstiges	3 %	3 %	3 %	2 %

Quelle: IAB 2016

Anmerkung: freiwillige Selbstangabe der Asylbewerberinnen und Asylbewerber bei der Registrierung (Beteiligungsquote 53 Prozent)

Definition Bildungsniveau: niedrig: kein Schulbesuch oder Grundschulbesuch, mittel: Besuch von Mittel- oder Fachschule, hoch: Besuch von Gymnasium, Fachhochschule oder Universität

Da in der Konsequenz der zumindest anfangs in aller Regel fehlenden Deutschkompetenz und der Unsicherheiten hinsichtlich des rechtlichen Status von Flüchtlingen, die sich allerdings in einem Prozess der Änderung befinden, zusätzliche Anforderungen und Risiken auf Flüchtlinge, aber auch auf die Arbeitgeber zukommen, ist eine betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Kalkulation von Integrationsmaßnahmen zusätzlich erschwert, wenn auch für Unternehmen mit Beschäftigungsfeldern, in denen eher geringe sprachliche und berufliche Anforderungen zu erfüllen sind, wesentlich einfacher. Der gesellschaftliche Nutzen der Integration liegt hingegen, auch ganz unabhängig von der Thematik der Demografie, auf der Hand: Nur auf diese

Weise kann ein Anstieg der Sozialausgaben begrenzt und mittelfristig vermieden sowie ungewünschte gesellschaftspolitische Folgen wie Unterschichtung und Rechtspopulismus verhindert werden.

### 1.3 Der Untersuchungsansatz

Das zentrale Ziel der hier vorgelegten Studie besteht vor dem skizzierten Hintergrund darin, frühzeitig und exemplarisch erste Kenntnisse darüber zusammenzutragen, welche Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen stattfinden oder geplant sind. Dabei wurde insbesondere mit dem Vorkommen folgender Maßnahmen gerechnet: Praktika, Sprachkurse, Informations- und Kontaktveranstaltungen, die Öffnung vorhandener oder die Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze sowie Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen, die Aktivierung von Beschäftigten zur Unterstützung von Flüchtlingen innerhalb und außerhalb der Betriebe, Informationsmaßnahmen für die Belegschaften, um Aufgeschlossenheit zu fördern und Ressentiments zu begrenzen.

Darüber hinaus gilt das Interesse zweitens der Frage, wo aus Sicht der Unternehmen und der Arbeitnehmervertretungen Chancen, Begrenzungen und Risiken der betrieblichen Integration von Flüchtlingen zu suchen sind, insbesondere der Relevanz der betrieblichen Nachfrage nach Arbeitskräften, den Qualifikationen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Flüchtlinge, der Akzeptanz von Integrationsmaßnahmen bei den Belegschaften sowie dem Einfluss früherer Aktivitäten zur Integration sowie gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit.

Drittens schließlich zielte die Erhebung von Maßnahmen zur betrieblichen Integration von Flüchtlingen auch darauf, gute Ansätze vorzustellen, um Handlungsmöglichkeiten für Arbeitnehmervertretungen und das Personalmanagement aufzuzeigen und zur Verbesserung der Praxis betrieblicher Integrationsprozesse und möglicherweise auch zu einer Begrenzung politischer Fehlentwicklungen beizutragen.

Zur Thematisierung der aufgeworfenen Fragen wurden elf große Unternehmen und eine Stiftung ausgewählt, in denen leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterviews mit verantwortlichen Personalmanagern, etwa Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren oder deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, oder Betriebsräten geführt und zugängliche Dokumente analysiert wurden (vgl. zur Dokumentenanalyse Schmidt 2016). Die Interviews mit Expertinnen und Experten wurden im Zeitraum von Februar bis

Mai 2016 geführt. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend strukturiert protokolliert (vgl. zum Experteninterview u. a. Bogner et al. 2005). Insgesamt wurden 16 Interviews mit 22 Personen geführt und darüber hinaus (wegen Terminschwierigkeiten) von zwei weiteren Befragten zwei schriftliche Stellungnahmen eingeholt.<sup>2</sup> Da es von großer Bedeutung für ein mittel- und langfristiges Gelingen von Integrationsprozessen ist, dass sich die berufliche Integration der Flüchtlinge nicht auf prekäre Tätigkeiten im Bereich gering qualifizierter Arbeit konzentriert, war die Auswahl der Unternehmen nicht daran orientiert, Unternehmen mit prekärer Einfacharbeit auszuwählen. Allerdings muss vermutet werden, dass sich in Bereichen prekärer Beschäftigung höhere Beschäftigungsanteile von Flüchtlingen finden.

Letztlich wurden je zwei Großunternehmen der Metallindustrie (METALL 1 und 2) und der Stahlindustrie (STAHL 1 und 2) ausgewählt, drei Unternehmen der Chemieindustrie (CHEMIE 1 bis 3), von denen eines mit zwei weiteren Unternehmen verbunden ist. Bei letzteren handelt es sich um ein Unternehmen, das im Bereich von Immobilien und Bau tätig ist (IMMOBAU) und um eine Stiftung, die sich mit der sozialverträglichen Beendigung des subventionierten Steinkohlenbergbaus beschäftigt (STIFTUNG). Darüber hinaus waren drei Dienstleistungsunternehmen in die Untersuchung einbezogen (SERVICE 1 bis 3).<sup>3</sup> Die ausgewählten Großunternehmen unterscheiden sich dabei nicht nur nach Branchenzugehörigkeit, sondern auch nach wirtschaftlicher Lage und Arbeitskräftebedarf (vgl. [Tabelle 2](#)). In allen ausgewählten Unternehmen sollten besondere Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge stattfinden oder sich zumindest in Planung befinden, denn wir zielen nicht auf eine repräsentative Darstellung der Integration der Flüchtlinge, sondern darauf, eine Reihe von Fällen zu skizzieren, um daraus exemplarische Schlüsse zu ziehen.

---

2 Ursprünglich hatten wir die Untersuchung von acht Unternehmen vorgesehen und eher an acht Interviews gedacht. Auch da es nicht ganz einfach war, im Rahmen der begrenzten Zeit Termine mit den gewünschten Gesprächspartnern zu vereinbaren, wurde die Untersuchung etwas ausgeweitet, was letztlich zu einer aussagekräftigeren empirischen Basis geführt hat.

3 Für die Beratung bei der Auswahl der Unternehmen danken wir u. a. der Abteilung Mitbestimmung der Hans-Böckler-Stiftung. Für ihre Mitwirkung an unserem Projekt möchten wir uns außerdem herzlich bei den Vertreterinnen und Vertretern der untersuchten Unternehmen bedanken.

Tabelle 2

## Übersicht über die Untersuchungsunternehmen

Nr.	Bezeichnung	Branche	Beschäftigte in Deutschland	Bedarf an Arbeitskräften	wirtschaftliche Situation
1	METALL 1	Automobil	170.000	kaum, Facharbeit, angelernt	gut
2	METALL 2	Elektro	130.000	kaum, allenfalls Facharbeit	gut
3	STAHL 1	Stahl-, Mischkonzern	60.000	kaum	eher schlecht
4	STAHL 2	Stahl	10.000	Bedarf an ausbildungsfähigen Jugendlichen	eher schlecht
5	CHEMIE 1	Chemie, Kfz-Zulieferer	50.000	Bedarf an ausbildungsfähigen Jugendlichen	gut
6	CHEMIE 2	Chemie	30.000	keinen	gut
7	CHEMIE 3	Chemie	20.000	Bedarf an ausbildungsfähigen Jugendlichen	gut
8	IMMOBAU	Immobilien, Bau, Dienstleistung	2.000	Bedarf an ausbildungsfähigen Jugendlichen	gut
9	STIFTUNG	Bergbau	–	keinen	–
10	SERVICE 1	Telekommunikation	110.000	Trotz Personalabbau Fachkräfte- mangel erwartet	eher gut
11	SERVICE 2	Software	15.000	Interesse an Softwareentwicklern	stabil
12	SERVICE 3	Logistik	170.000	Angelernte	stabil

Quelle: IAB 2016

## 2 DIE UNTERNEHMENSFÄLLE

---

### 2.1 METALL 1: Eine Brücke in den Arbeitsmarkt bauen

#### Eckdaten zum Unternehmen

Das Unternehmen METALL 1 ist ein börsennotierter, internationaler Automobilhersteller. Im Jahr 2015 arbeiteten im Konzern über 280.000 Beschäftigte aus 177 Nationen, davon mehr als 170.000 in Deutschland und über 8.000 Auszubildende. Der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft liegt bei etwa 15 Prozent, etwa 21 Prozent der Beschäftigten haben einen ausländischen Pass. Die Zahl der Beschäftigten hat gegenüber dem Vorjahr leicht zugenommen, der Umsatz ist deutlich gestiegen. Am Standort, an dem die Gespräche stattfanden, sind derzeit fast 22.000 Personen in der Fertigung von Motoren, Getriebe und Achsen, der Gießerei sowie Angestelltenbereichen beschäftigt. Sowohl die Mitglieder des Betriebsrats am Standort wie die des Gesamtbetriebsrats sind überwiegend bei der IG Metall organisiert.

#### Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

##### Brückenpraktikum

Kernstück der beruflichen Integration von Flüchtlingen bei METALL 1 ist ein sogenanntes „Brückenpraktikum“, mit dem laut einem Unternehmensdokument einer „erkennbar dreistelligen Zahl“ von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern und Flüchtlingen in den Werken des Konzerns in Deutschland der Einstieg in die Arbeitswelt ermöglicht werden soll. Das Brückenpraktikum ist auf eine Laufzeit von 14 Wochen angelegt. Zielgruppe sind Asylbewerberinnen und Asylbewerber, die gute Aussichten auf einen dauerhaften Aufenthalt in Deutschland haben oder bereits eine Aufenthaltsgenehmigung besitzen. Die Erstauswahl und Vermittlung geeigneter Personen erfolgt durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) oder lokale Jobcenter. Das Praktikum ist unterteilt in eine sechswöchige Phase, in der die BA die Regelleistungen fortzahlt, und eine achtwöchige Phase, in der das Unternehmen den Praktikantinnen und Praktikanten für geleistete Arbeitsstunden den Mindestlohn bezahlt. Außer der Tätigkeit in der Produktion besuchen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Sprachkurs, dessen Kosten zur Gänze vom Unternehmen getragen werden. Der Sprachunterricht wurde an externe

Dienstleister vergeben, mit denen das Unternehmen auch sonst zusammenarbeitet. Jeden Tag erhalten die Flüchtlinge 3,5 Stunden Sprachkurs und arbeiten 3,5 Stunden in der Produktion. Am Ende der Maßnahme erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Praktikumszeugnis und Sprachenzertifikat.

Mit dem „Brückenpraktikum“ ist keine Zusage des Unternehmens verbunden, die Praktikantinnen und Praktikanten nach Abschluss der Maßnahme in ein Arbeitsverhältnis zu übernehmen. Teil des Konzeptes ist es vielmehr, die Absolventinnen und Absolventen in andere Unternehmen mit Personalbedarf sowie in mit METALL 1 kooperierende Leiharbeitsfirmen zu vermitteln, um so eine Brücke in den deutschen Arbeitsmarkt zu bauen.

Einem Teil der Praktikantinnen und Praktikanten soll jedoch auch im Unternehmen selbst eine Perspektive gegeben werden. Über einen längeren Zeitraum hinweg sollen 50 zusätzliche Ausbildungsplätze für potentielle Kandidatinnen und Kandidaten aus den Brückenpraktika zur Verfügung gestellt werden. Abgesehen von zusätzlicher Sprachförderung, die die Flüchtlinge bei Bedarf erhalten, werden sie gleich wie andere Bewerberinnen und Bewerber behandelt und müssen wie sie einen Eignungstest bestehen.

### **Soforthilfe und soziale Integration**

Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen Maßnahmen zur Soforthilfe und zur sozialen Integration von Flüchtlingen. Seit 2013 wurden in Kooperation mit einer Hilfsorganisation mehrere Hilfskonvois zur Versorgung von Flüchtlingen u. a. in die Türkei, den Nordirak, Serbien und Mazedonien geschickt. Soforthilfe wurde außerdem im September 2015 in Form einer Unternehmensspende von einer Million Euro für Flüchtlingskinder geleistet und einen Monat darauf mit einer Mitarbeiter-Spendenaktion, bei der vom Unternehmen jeder von Beschäftigten gespendete Euro verdoppelt wurde. So konnte die Flüchtlingsnothilfe des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) mit über 600.000 Euro unterstützt werden. Ferner stellt das Unternehmen für die nächsten drei Jahre finanzielle Mittel für die Flüchtlingsarbeit in zwei Kommunen, in denen es Niederlassungen hat, zur Verfügung (Unternehmensdokument).

Im Rahmen eines schon länger im Unternehmen verankerten Programms für Freiwilligendienste werden außerdem lokale Flüchtlingsprojekte durch einzelne Abteilungen des Unternehmens unterstützt, zudem können in der Flüchtlingshilfe engagierte, gemeinnützige Organisationen Unternehmensfahrzeuge nutzen. In den Betriebskindertagesstätten werden freie Plätze und Aktivitäten für Flüchtlingskinder angeboten, die Weihnachtsgeschen-

kaktion von Beschäftigten an Tafelorganisationen wie auch die vom Unternehmen geförderten Sommerferien-Programme wurden für Flüchtlingskinder erweitert. Darüber hinaus sponsern Mitglieder der betrieblichen Sportgemeinschaft Mitgliedsbeiträge, damit Geflüchtete die Sportangebote nutzen können. Im Intranet des Unternehmens wird ein Flüchtlingspatenschafts-Portal aufgebaut, das über Möglichkeiten ehrenamtlicher Mitarbeit in lokalen Hilfsorganisationen informiert. Schließlich gibt es eine Vielzahl, je nach Region und Bedarf, unterschiedlicher Spendenaktionen und ehrenamtlicher Initiativen von Beschäftigten.

Die Belegschaft wurde im Intranet-Portal über alle Maßnahmen zum Thema Flüchtlinge in Kenntnis gesetzt, auch Erfahrungsberichte etwa eines Brückenpraktikanten-Paten wurden veröffentlicht. Ferner wurde eine allgemeine Information an die Beschäftigten gemeinsam von Geschäftsführung und Betriebsrat herausgegeben sowie bei Betriebsversammlungen zu den geplanten Maßnahmen informiert. Auf den Informationsplattformen besteht für die Beschäftigten auch die Möglichkeit, die Maßnahmen zu kommentieren und zu diskutieren.

### **Nachhaltigkeit**

Das bislang gestartete Pilotprojekt am besuchten Produktionswerk konnte inzwischen erfolgreich abgeschlossen werden und alle 14 deutschen Standorte haben seit Anfang März 2016 sukzessive mit Brückenpraktika in technischen Funktionen begonnen. Rund 300 Brückenpraktikantinnen und Brückenpraktikanten werden so im ersten halben Jahr Sprachkurse und einen Einblick ins Unternehmen erhalten. Angestrebt wird, dass in Deutschland mehreren Hundert Flüchtlingen die Möglichkeit eröffnet wird, ein Brückenpraktikum zu absolvieren. Auch im Pilot-Werk soll das Programm nach den Sommerferien wiederholt werden, ebenso wie in anderen Werken. Der örtliche Betriebsrat plädiert dafür, dann die Zahl der Brückenpraktikantinnen und Brückenpraktikanten von 40 auf mindestens 60 zu erhöhen und im Werk einen dritten Standort für die Praktikantinnen und Praktikanten hinzuzunehmen. Die Möglichkeit einer Ausweitung der Praktika auf den kaufmännischen Bereich – bislang waren sie im gewerblichen Bereich angesiedelt – wird aktuell geprüft. Wie hier vorgegangen werden soll, müsse noch konkretisiert werden, da allein schon die Sprache eine größere Rolle spielt. Überlegt wird, hier auch englischsprachigen Bewerberinnen und Bewerbern einen Zugang zu eröffnen.

Neben einer geringfügigen Nachjustierung soll das Grundkonzept der Kombination von Sprachkurs und Produktionseinsatz in allen anderen Werken, in denen nun Brückenpraktika angeboten werden, beibehalten werden. Das Konzept habe sich bewährt, so die zuständige Mitarbeiterin des Arbeitsdirektors.

### **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

In einer Rede im Herbst 2015 bezieht der Konzernchef eine klare Position zum Thema Flüchtlinge und hebt hervor, dass es gerade vor dem Hintergrund der deutschen Vergangenheit eine moralische Verpflichtung gebe, Menschen in Not zu helfen. Zugleich benennt er aber auch das Potential, das sich der deutschen Wirtschaft durch die Flüchtlinge erschließen kann. Der Vorstandsvorsitzende, so wird es im Gespräch geschildert, habe damit „die Tür geöffnet“ und die Notwendigkeit unterstrichen, sich für Flüchtlinge zu engagieren. Als großes Unternehmen sehe sich METALL 1 in einer besonderen Verantwortung, nicht zuletzt, weil kleinere Unternehmen diesen Aufwand oftmals gar nicht betreiben könnten. In Gesprächen mit Kanzlerin Merkel habe sich der Personalvorstand und Arbeitsdirektor verpflichtet, dass das Unternehmen einen Beitrag leiste.

Der Personalvorstand nahm sich des Themas an und habe sich mit dem Vorstand der Bundesagentur für Arbeit beraten. Unternehmensintern wurde eine Arbeitsgruppe gegründet, in der die Idee „Brückenpraktikum“ entwickelt wurde und die Konzeptionierung der Maßnahmen erfolgte. Der Betriebsrat sei bereits zu einem frühen Zeitpunkt in die Planung der Maßnahmen eingebunden worden, so die Managementsicht, es sei mit offenen Karten gespielt worden. Zu den Maßnahmen gebe es keine Betriebsvereinbarung, denn man wollte bewusst sehr pragmatisch vorgehen und habe gesagt, „jetzt gehen wir einfach los und dann brauchen wir nur quasi einen Handschlag“ (Managementvertreterin). Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende und der Personalvorstand seien sich völlig einig darin, dass etwas unternommen werden muss und man habe das auf dem kleinen Dienstweg abgestimmt. „Eine meiner Erfahrungen, ich bin schon lange (bei METALL 1), ist: So groß der Tanker ist, aber manchmal kann er auch ein richtiges Schnellboot sein. Also, das (Projekt) ist wirklich in sehr kurzer Zeit, für die Größe dessen, was man gemacht hat, ins Laufen gekommen und ich würde das darauf zurückführen, dass alle an einem Strang gezogen haben“ (Managementvertreterin).

Auf Betriebsratsseite wird das ganz ähnlich gesehen, das Programm wird unterstützt und die hohe Bereitschaft der Kolleginnen und Kollegen gelobt, Patenschaften zu übernehmen. Zugleich wird jedoch auch ein sensibler Umgang mit Befindlichkeiten in der Belegschaft angemahnt und betont, dass das Brückenpraktikum als humanitäre Hilfe zu verstehen ist und die Brückenpraktikantinnen und Brückenpraktikanten weder in Konkurrenz zu Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern noch zu Stammbeschäftigten stehen. Das Risiko, durch die Einstellung von Flüchtlingen eine Konkurrenzsituation heraufzubeschwören, war im Betriebsrat durchaus kritisch diskutiert worden. Eine Betriebsrätin des Pilot-Werks, die das Brückenpraktikum begleitet, erklärt eine gewisse Skepsis unter anderem damit, dass am Standort viele Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter beschäftigt sind. Da in ihrem Bereich das Geschäft floriere, würden immer wieder auch Leute eingestellt, die schon längere Zeit im Betrieb als Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter gearbeitet hatten. Allerdings mussten Ende letzten Jahres auch einige Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter abgemeldet werden. Entstehe in dieser Situation der Eindruck, Flüchtlinge sollten nach dem Praktikum im Unternehmen weiterbeschäftigt werden, gerate man schnell in eine „ganz schräge Diskussion“, so die Betriebsrätin, die umkippen könne „in diese AfD-Diskussion“, die es im Unternehmen auch gebe.

Tenor im örtlichen Betriebsrat war deshalb, dass es wichtig sei, Flüchtlingen durch das Praktikum die Chance zu geben, Industriearbeit kennenzulernen, aber zugleich auch die Befindlichkeiten der Belegschaft ernst zu nehmen. Großer Wert wurde darauf gelegt, den Beschäftigten gegenüber zu verdeutlichen, dass die Praktika quasi Sozialleistungen seien, die es „on top“ gebe und durch die niemand benachteiligt werde. Es wurde deshalb darauf geachtet, dass die Praktikantinnen und Praktikanten im Betrieb niemanden ersetzen, sondern *zusätzlich* zum Stammpersonal arbeiten. Um Konkurrenzsituationen zu vermeiden, war es dem Betriebsrat ein Anliegen, die Praktikantinnen und Praktikanten nach Absolvierung des Praktikums an andere Unternehmen zu vermitteln und nicht im Unternehmen weiter zu beschäftigen, auch nicht als Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter.

Entsprechend wurde vom Management gegenüber der Belegschaft kommuniziert, dass die Praktikantinnen und Praktikanten an andere Unternehmen weitervermittelt werden sollen und zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen werden, um anderen Bewerberinnen und Bewerbern, also auch Kindern von Betriebsangehörigen, nicht den Ausbildungsplatz wegzunehmen. Das Anliegen des Betriebsrats, Brückenpraktikantinnen und Brückenprakti-

kanten auch nicht an Leiharbeitsfirmen zu vermitteln, die mit dem Unternehmen METALL 1 kooperieren, wurde allerdings nicht realisiert. Über die Leiharbeit, so sieht es die interviewte Managementvertreterin, könne dann auch ein Einstieg in ein Unternehmen und eine Festanstellung erfolgen. Dieser Weg komme insbesondere für Flüchtlinge infrage, für die es altersbedingt, wegen finanzieller Verpflichtungen oder weil sie bereits eine Ausbildung besitzen, wenig attraktiv ist, eine Ausbildung anzustreben. Immerhin, kommentiert der Betriebsrat, müssten auch andere Beschäftigte den Weg über die Leiharbeit gehen, um Zugang zum Unternehmen und eine Aussicht auf eine Festanstellung zu erhalten. Bei einfacher Montage- und Fertigungstätigkeit erfolge der Einstieg fast nur über Leiharbeit. Diese wirke wie eine verlängerte Probezeit, in der geschaut werde, wer sich engagiert. Obwohl der Betriebsrat dies durchaus für kritikwürdig hält, sei doch zu konstatieren, dass „der deutsche Arbeitsmarkt in der Metall- und Elektroindustrie ein Stück weit“ so funktioniere.

Für die Schaffung der 50 zusätzlichen Ausbildungsplätze hatte sich die Jugend- und Ausbildungsvertretung eingesetzt. Aus Gründen der Gleichbehandlung und um sicherzustellen, dass sie auch die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung mitbringen, hält es auch der Betriebsrat für wichtig, dass die Flüchtlinge den gleichen Eignungstest vor der Ausbildung durchlaufen wie andere Bewerberinnen und Bewerber um einen Arbeitsplatz. Bei einer Warteliste mit Interessierten, die in der Regel Deutsch können und hinreichend qualifiziert sind, sei eine Bevorzugung von Flüchtlingen schwer vermittelbar. Würde für Flüchtlinge ein Sonderweg beschritten, könne dies dazu beitragen, die gesellschaftliche Stimmung zum Kippen zu bringen. Nach Beendigung des Brückenpraktikums sollen für die Flüchtlinge somit die gleichen Bedingungen gelten, wie für andere Bewerberinnen und Bewerber. Das schließt grundsätzlich auch die Teilnahme an Fördermaßnahmen ein, wie etwa das tarifvertraglich geregelte Förderjahr, in welchem noch nicht „ausbildungsreife“ Jugendliche an eine Ausbildung herangeführt werden sollen. Derzeit gebe es pro Jahr zehn solcher Plätze am Standort; es sei zu überlegen, ob für Flüchtlinge in diesem Bereich etwas angeboten werden könne.

Aus Sicht der Betriebsratsvertreter können sich hinter dem gemeinsamen Ziel von Management und Arbeitnehmervertretern, Flüchtlinge zu unterstützen, durchaus unterschiedliche Interessen verbergen. Angenommen wird, dass das Unternehmen sich auch deshalb integrationsfreundlich zeigt, weil das Arbeitskräftepotential vergrößert werden soll. Der Fachkräftemangel habe sich in den letzten Jahren bereits positiv auf die Durchsetzung frauen-

und gleichstellungspolitischer Forderungen ausgewirkt. Beide Betriebsratsmitglieder unterstreichen jedoch auch, dass die Integration der Flüchtlinge mit viel Herzblut und dem Engagement einzelner Personen – auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite – betrieben werde. Etwa merke man dem Arbeitsdirektor an, dass er voll hinter den Maßnahmen steht.

## **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Die unternehmensinterne Arbeitsgruppe, die das Projekt konzipierte, einigte sich darauf, dass das Brückenpraktikum zunächst an einem Standort in Form eines Pilotprojektes erprobt und bei Bedarf verbessert werden soll, bevor es auf andere Standorte ausgeweitet wird. Zum Zeitpunkt der Gespräche war die Arbeitsgruppe bereits um Vertreterinnen und Vertretern anderer Werke erweitert worden. Regelmäßig finden Treffen oder Telefonkonferenzen der Arbeitsgruppe statt, um sich auszutauschen, ferner wurde ein „share point“ eingerichtet, auf welchen alle Beteiligten zugreifen können, um das im Pilot-Werk gesammelte Erfahrungswissen zu nutzen. Auch die Betriebsratsvorsitzenden der verschiedenen Standorte trafen sich mehrfach, um sich über die Maßnahmen auszutauschen.

Die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten für das Praktikum wurde von der BA übernommen. Sie prüft auf geeignete Vorqualifikation, eine hohe Bleibechance und darauf, dass sich die infrage kommenden Personen nicht bereits in einer anderen Maßnahme befinden. Positiv wird bewertet, dass die BA zentral ansprechbar ist und steuert, was vor Ort bei der Auswahl der Praktikums kandidatinnen und Praktikums kandidatens zu beachten ist und welcher Vorbereitung es bedarf. Inzwischen hat das Unternehmen eine Beschreibung des Brückenpraktikums in Deutsch und Englisch verfasst, um den örtlichen Arbeitsagenturen und Jobcentern eine Unterlage für die potentiellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer an die Hand zu geben zu können.

Zum Zeitpunkt der Interviews waren bereits 162 Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Brückenpraktikum eingestellt worden, davon nahezu zwei Drittel aus Syrien und das verbleibende Drittel aus dreizehn weiteren Ländern, überwiegend des Nahen Ostens und Afrikas. Einschränkungen etwa nach Geschlecht oder Alter habe es nicht gegeben. Es wurde lediglich die Anforderung formuliert, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Lage sein sollten, auch körperliche Arbeit zu verrichten. Tatsächlich liegt die Altersspanne bei den bislang Eingestellten zwischen 19 und 59 Jahren.

Ein Manko sei allerdings, dass nur drei Frauen eingestellt werden konnten. Zwar seien von den Behörden auch Frauen wegen des Praktikums angesprochen worden, u. a. familiäre Probleme und Fragen der Kinderbetreuung hätten aber dazu geführt, dass nur wenige sich für eine Teilnahme entschieden hätten. Es sei auch eine Frage der Geschlechterbilder, vermutet unser Gesprächspartner. Festzuhalten ist aber auch, dass tatsächlich deutlich mehr Männer als Frauen als Geflüchtete nach Deutschland gekommen sind (rd. zwei Drittel, BAMF-Statistik; vgl. u. a. BAMF 2016) und von den weiblichen Flüchtlingen wiederum deutlich weniger bei der BA gemeldet sind.

### **Umsetzung im Pilot-Werk**

Im November 2015 startete das Brückenpraktikum im Pilot-Werk. Zu Beginn gab es einen Willkommenstag mit Begrüßung durch das Management und den Betriebsratsvorsitzenden, wobei das Konzept Brückenpraktikum sowie der Arbeitsbereich und Fachbereichspaten vorgestellt und die Arbeitsverträge ausgehändigt wurden. Diese Veranstaltung fand dreisprachig statt, auf Arabisch, Englisch und Deutsch. Als hilfreich erwies sich, dass sogenannte „Senior Experts“ temporär als Unterstützung aus dem Ruhestand geholt und verpflichtet werden konnten. Eine arabisch sprechende ehemalige Führungskraft konnte so als „Kulturbeauftragter“ gewonnen werden und habe die Fachbereiche „mit der arabischen Mentalität“ vertraut gemacht, die Einführungsveranstaltung mit durchgeführt und stehe als Ansprechpartner zur Verfügung.

Unter den 40 Flüchtlingen der ersten Praktikumsrunde waren sowohl Personen, die bereits seit mehreren Jahren in Deutschland leben und bereits mehrere Sprachkurse absolviert hatten, als auch Personen mit sehr geringen Deutschkenntnissen, die erst seit kurzem in Deutschland sind. Da darauf verzichtet wurde, vorab ein bestimmtes Sprachniveau zu verlangen, war das sprachliche Ausgangsniveau sehr unterschiedlich. Erst zu Beginn wurde mit den Praktikantinnen und Praktikanten im Werk dann ein Sprachtest durchgeführt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entsprechend ihrer Sprachkenntnisse in vier Gruppen unterteilt. Das habe ganz gut funktioniert, dennoch gab es die Rückmeldung, dass die Gruppen gleichwohl etwas heterogen waren, weshalb die Sprachvermittlung den Fortgeschrittenen eher zu langsam ging, während andere sich tendenziell überfordert fühlten.

Die Praktikantinnen und Praktikanten wurden auf zwei Produktionsbereiche aufgeteilt, 20 arbeiteten in der Montage, 20 in der Logistik, nach sechs Wochen gab es einen Wechsel des Einsatzbereichs, wobei die tägliche Kom-

bination von Produktion und Sprachkurs fortbestand. Am Arbeitsplatz betreut wurden die Flüchtlinge jeweils von einer Patin oder einem Paten. Hier profitierte man von der international zusammengesetzten Belegschaft: In den Fachbereichen wurden englisch- und arabischsprachige Kolleginnen und Kollegen gefunden, die auf freiwilliger Basis die Anleitung der Brückenpraktikantinnen und -praktikanten übernahmen. Während dieser Zeit waren die Paten, die im Vorfeld mit dem Thema vertraut gemacht, aber nicht eigens geschult worden waren, von ihrer regulären Tätigkeit befreit. Das Einlernen in die Tätigkeit sei für diese nichts Außergewöhnliches, darin hätten sie dank des Einlernens u. a. von Ferienbeschäftigten hinreichend Erfahrung.

Die interviewten Betriebsräte des Pilot-Werks nutzten die Deutschkurse auch, um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in das System der deutschen Arbeitsbeziehungen einzuführen. Sie hätten „den Leuten auch mal ein bisschen erklärt, was deutsches Arbeitsrecht (ist), was der Betriebsrat hier macht, wie das strukturiert ist, was Gewerkschaften machen, was Tarifverträge sind, wie ein Arbeitsvertrag zu sein hat oder dass es hier in Deutschland überhaupt einen Arbeitsvertrag geben muss, weil, ich sag jetzt mal, viele dieser Leute kommen aus Ländern, wo der Handschlag als Arbeitsvertrag noch gilt. [...] und haben ihnen unsere arbeitsvertraglichen Regelungen erklärt, wie die 35-Stunden-Woche oder die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, dass das auch von den Gewerkschaften kommt und [...] nicht vom Himmel fällt. Dass es Belegschaften gibt, die dafür auch hin gestanden sind und gestreikt haben, damit es auch heute dieses soziale Netz ein Stück weit hier in Deutschland gibt“ (Betriebsrat).

Parallel zum Pilot- und Referenzprojekt wurden die anderen Standorte mit dem Thema vertraut gemacht. Leicht zeitversetzt beginnen nun auch die anderen Werke mit den Brückenpraktika.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Zwischen dem Startsignal des Vorstandsvorsitzenden Ende September 2015 bis zum Beginn des ersten Brückenpraktikums Anfang November lagen weniger als sechs Wochen. Teilweise habe sich bei der Umsetzung dann auch gezeigt, dass die Maßnahmen etwas mit heißer Nadel gestrickt waren. Der eine oder andere Punkt sei nicht bedacht worden. Etwa hätten einige der Praktikantinnen und Praktikanten zwar eine Arbeitsurlaubnis für Praktika gehabt, aber nicht für eine anschließende Beschäftigungsaufnahme, die dann noch beantragt werden musste.

Da das Projekt für alle Beteiligten Neuland gewesen sei, wird der Pilotversuch positiv als Lernprozess im Sinne von „learning by doing“ gesehen. Nach Abschluss wurde das Feedback aller am Brückenpraktikum Beteiligten (inkl. der Teilnehmerinnen und Teilnehmer) eingeholt und es fand ein Austausch zwischen den Fachbereichen statt. Es zeigte sich, dass bei einigen Details tatsächlich nachjustiert werden musste, aber im Großen und Ganzen alles sehr gut gelaufen sei, darin sind sich Betriebsrat und Management einig. Alle 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben das Praktikum bis zum Schluss durchlaufen, auch das Ziel, eine Brücke in den deutschen Arbeitsmarkt zu bauen, wurde weitgehend erreicht. Ein Großteil der Praktikantinnen und Praktikanten ist bei mit dem Unternehmen kooperierenden Leiharbeitsfirmen untergekommen, drei möchten im Herbst eine Ausbildung beginnen. Bei letzteren stellt vor allem die Sprache noch eine erhebliche Hürde dar. Damit sie dennoch eine reelle Chance haben, den Eignungstest für die Ausbildung zu bestehen, investiert das Unternehmen in weitere Sprachkurse und eine intensive Vorbereitung bis Ausbildungsbeginn im September. Erhalten die Flüchtlinge einen Ausbildungsplatz und schließen die Ausbildung erfolgreich ab, haben sie wie alle anderen Azubis die Möglichkeit, dank der tarifvertraglich geregelten Übernahmegarantie in ein festes Arbeitsverhältnis zu kommen. „Dann“, so einer der Betriebsräte, „haben sie den Weg in den deutschen Arbeitsmarkt geschafft.“

Die Betriebsräte formulieren die Erwartung, dass bei den weiteren Brückenpraktika der Anteil an Frauen erhöht wird. Hierzu gelte es neben einer Verbesserung der Vermittlung durch die Agentur für Arbeit und die Jobcenter, auch im eigenen Unternehmen die Bedingungen für Frauen zu verbessern. Mittlerweile gebe es immerhin fast 25 Prozent Mädchen in der gewerblich-technischen Ausbildung, es sei aber nicht immer leicht, diese an Arbeitsplätzen unterzubringen, an denen sie nicht von „irgendwelchen blöden Männer-Sprüchen und anderen Übergriffen belastet sind.“ Auch das Frauenbild männlicher Brückenpraktikanten habe sich mitunter als fragwürdig herausgestellt; ihnen gegenüber müsse sehr deutlich vermittelt werden, dass Frauen hier eine andere Stellung haben.

Laut befragter Managementvertreterin hat sich die gesetzliche Regelung, dass Asylsuchende und Geduldete erst nach 15 Monaten Aufenthalt als Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter beschäftigt werden dürfen, als eine gewisse Schwierigkeit für das Projekt erwiesen. Da keine Lücke zwischen dem Praktikum und einer möglichen Arbeitsaufnahme in einer Leiharbeitsfirma entstehen soll, kommen für die Maßnahme nur Geflüchtete infrage, die schon länger im Land sind. Zwar wurde diese Frist bereits von vier

Jahren auf 15 Monate verkürzt, eine weitere Verkürzung der Frist sei jedoch sinnvoll, um Integrationsprozesse zu beschleunigen.<sup>4</sup>

Von den Betriebsräten wird Veränderungsbedarf hinsichtlich der Ausstattung der Behörden artikuliert. Der Auswahlprozess für das Brückenpraktikum habe in Zusammenarbeit mit der lokalen Agentur für Arbeit zwar im Großen und Ganzen funktioniert und die Praktikumsplätze konnten alle besetzt werden, das habe jedoch große Anstrengungen erfordert. Die Behörden müssten in die Lage versetzt werden, effektiver zu arbeiten. Kritisch sei die Unterbesetzung bei den Asylentscheidern, obwohl sich Asylverfahren schon vor der Flüchtlingswelle sehr in die Länge gezogen hätten. Das Problem sei, dass es allein schon lange dauert, bis Geflüchtete schriftlich einen Asylantrag stellen können und erst danach die Laufzeit der Fristen beginnt, deren Einhaltung wiederum Voraussetzung für das Aufnehmen einer Beschäftigung ist.

Lange Wartezeiten bedeuten nicht nur, dass die Geflüchteten dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen, sondern sie stellen auch eine erhebliche psychische Belastung dar, was es zusätzlich erschwere, auf dem Arbeitsmarkt zurechtzukommen. Die Prozesse müssten verbessert werden, von der Registrierung bis zur Vermittlung in den Arbeitsmarkt. „Wir brauchen einen Staat, der in der Lage ist, seine Aufgaben zu erfüllen.“ Dafür, so argumentiert der Betriebsrat, müsse Geld in die Hand genommen werden, die schwarze Null dürfe kein Dogma sein. Es gehe um eine Investition, die sich mittel- und langfristig auszahlt. Zugleich sei es wichtig, dass Gewerkschaften Menschen mit Fluchthintergrund integrieren und organisieren, nicht zuletzt um zu verhindern, dass Beschäftigte gegeneinander ausgespielt werden können. Aus diesem Grund treten die Gewerkschaften auch Stimmen aus der Politik, gera-

---

4 Im Gegensatz zu Asylberechtigten und anerkannten Flüchtlingen sowie subsidiär Geschützten, die auf dem Arbeitsmarkt deutschen Stellenbewerberinnen und Stellenbewerber rechtlich gleichgestellt sind, unterliegt die Besetzung von Stellen mit Asylsuchenden und Geduldeten in den ersten 15 Monaten ihres Aufenthaltes der Vorrangprüfung. Bei der Vorrangprüfung überprüft die Bundesagentur für Arbeit, ob es für eine Stelle Bewerberinnen und Bewerber gibt (z. B. deutsche Staatsangehörige oder EU-Bürgerinnen und Bürger), mit denen die Stelle vorrangig zu besetzen ist. Mit der Begründung, dass die Vorrangprüfung bei Leiharbeitsstätigkeit aufgrund des häufigen Stellenwechsels nicht möglich ist, dürfen – bis auf einige Ausnahmen – Asylsuchende und Geduldete während der ersten 15 Monate nicht in Leiharbeit beschäftigt werden. Mit dem Asylverfahrensbeschleunigungsgesetz, in Kraft getreten am 24. Oktober 2015, war die Frist von vier Jahren auf 15 Monate verkürzt worden. Für Fachkräfte, die im hochqualifizierten Bereich oder qualifizierten Mangelberufen nach § 6 Abs. 2 BeschV eingesetzt werden können, entfällt das Leiharbeitsverbot bereits nach drei Monaten. Die BDA fordert, das Beschäftigungsverbot in der Leiharbeit grundsätzlich abzuschaffen (vgl. BDA 2015, S. 2).

de auch der CDU, entgegen, die meinen, wegen der Flüchtlinge müsse der Mindestlohn ausgesetzt werden. Die Vermutung liege nahe, dass es sich hierbei nicht in erster Linie um Flüchtlinge drehe, sondern darum, das ungeliebte Gesetz zu untergraben.

Ogleich Veränderungsbedarf angemeldet wird, war das Brückenpraktikum im Pilot-Werk auch nach Einschätzung des Betriebsrats „eine Erfolgnummer“, „eine gute Sache“, die fortgeführt werden müsse. Die Abschlussveranstaltung zum Pilot-Brückenpraktikum habe verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass die Flüchtlinge einen Einblick in den deutschen Arbeitsmarkt erhalten, eine Ausbildung absolvieren und die deutsche Sprache lernen. Selbst wenn sie irgendwann in ihre Heimatländer zurückkehrten, wenn dort wieder Frieden herrsche, sei das Praktikum ein Stück weit „direkte Entwicklungshilfe“, die ja durchaus auch im eigenen wirtschaftlichen Interesse sein könne.

Auf einer Betriebsversammlung, bei der die Betriebsrätin den Verlauf des Brückenpraktikums noch einmal dargestellt hatte, habe es Applaus von den Beschäftigten gegeben. Das sei nicht zuletzt auch einzelnen Kolleginnen und Kollegen zu verdanken, die sich intensiv der Praktikantinnen und Praktikanten angenommen hätten. Ähnlich sieht das die Unternehmensvertreterin, insbesondere die Arbeit der Patinnen und Paten sei immer sehr gelobt worden. Zwar werde der interne Blog durchaus als Forum genutzt, um zu diskutieren, ob die mit den Flüchtlingen verbundenen Herausforderungen wirklich geschafft werden können, ob das überhaupt gewollt werde und auch zu den innerbetrieblichen Integrationsmaßnahmen habe es eine Bandbreite an Reaktionen gegeben, die zeige, dass das Unternehmen ein Abbild der Gesellschaft sei. Die Grundeinstellung der Belegschaft jedoch sei positiv, es überwiegen Kommentare wie: „Toll, ich bin stolz auf mein Unternehmen“ und dass es notwendig sei, etwas zu tun. Dazu bekenne sich das Unternehmen unmissverständlich.

Letztendlich hat sich das Brückenpraktikum nach Einschätzung der Befragten bewährt. Es könne auch anderen Unternehmen empfohlen werden. Sowohl Management als auch Betriebsrat sind sich einig, dass das Konzept nun auch beworben werden sollte, damit in weiteren Unternehmen die Bereitschaft steige, Flüchtlingen einen Einblick und eine Chance zu geben.

## 2.2 METALL 2: Integration benötigt Zeit

### Daten und Fakten zum Unternehmen

Beim METALL 2-Konzern handelt es sich um einen Elektro- und Zulieferkonzern. Weltweit hat der Konzern nahezu 400.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Zahl der Beschäftigten in Deutschland liegt – nach zwei Unternehmenseingliederungen – inzwischen bei deutlich über 100.000 Beschäftigten, davon sind etwa 22 Prozent weiblich, die Ausbildungsquote beträgt etwa 4 Prozent (etwa 5.000 Auszubildende). Das Unternehmen zählt zur Metall- und Elektroindustrie und ist tarifgebunden. Sowohl der Gesamtbetriebsrat als auch die meisten örtlichen Betriebsräte gelten als vertretungsstark. Die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind in der Regel beiderseits kooperativ, wenn auch durchaus Interessensdivergenzen bestehen können.

### Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Das Unternehmen METALL 2 engagiert sich für die Integration der Flüchtlinge auf verschiedene Weise. Im Gespräch mit einem Vertreter des Unternehmens ist von drei Säulen die Rede:

- Als erste Säule wird die Unterstützung der Gemeinden bei der Unterbringung von Flüchtlingen betrachtet. Kommunen, in denen sich geeignete Standorte des Unternehmens befinden, wurden Flächen oder auch Werkwohnungen angeboten. An zwei, drei Standorten habe sich daraus dann eine entsprechende Unterstützung ergeben.
- Außerdem, dies ist die zweite Säule, wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens zu Spenden für Flüchtlingsprojekte aufgerufen. Dadurch konnten in Deutschland etwa 410.000 Euro gesammelt werden, ein Betrag, der mit Unterstützung des Betriebsrats von der Geschäftsführung verdoppelt wurde. Inzwischen können die Beschäftigten für Projekte zur Unterstützung von Flüchtlingen, in denen sie mitarbeiten, Gelder beantragen. Die Vergabe der Gelder fand zur Zeit der Erhebung gerade statt. Die Mittel werden von einem Gremium verteilt, in dem der Betriebsrat sowie die Unternehmensseite vertreten sind. Kulturelle Vielfalt sei im Unternehmen durchaus ein positiv besetztes Thema, das „auch gelebt“ werde. Bei METALL 2 arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 100 Nationen, das werde als Bereicherung oder zumindest als Normalität empfunden. Das Engagement der Belegschaft zeige, dass auch die

- Flüchtlinge im Unternehmen überwiegend als Bereicherung gesehen werden.
- Die dritte und offenbar wichtigste Säule der Unterstützung besteht darin, Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen. Dabei wird vom Unternehmen Wert darauf gelegt, dass es ausbildungsnahe Praktika sind. Es solle nicht darum gehen, irgendwelche Arbeitsplätze mit Flüchtlingen zu besetzen und dies als Praktika zu bezeichnen, denn es solle ein wirksamer Beitrag zur Qualifizierung geleistet werden. Die Praktikumsplätze werden deshalb in der Regel in den Ausbildungsbereichen angesiedelt, auch unter Beachtung des Mindestlohngesetzes und des AGG. Das AGG würde es im Grunde nicht zulassen, dass Praktika „nur für Geflüchtete“ angeboten werden, denn dann würden schließlich alle anderen diskriminiert. Auch aus diesem Grund wurde vom Unternehmen kein eigenes Praktika-Projekt der Flüchtlingsunterstützung aufgelegt, wie dies manche Unternehmen machen, sondern der Weg einer engen Kooperation mit anderen Trägern eingeschlagen, insbesondere wird mit der BA zusammengearbeitet. Vor Ort wird mit der örtlichen BA, aber auch z. B. mit der IHK kooperiert, oft auch mit Berufsschulen, Ausländerbehörden oder der IG Metall. Die BA oder die Träger der Programme übernehmen dann auch Verwaltungsaufgaben oder Qualifikationsfeststellungen.

Alle Personalbereiche an den Standorten wurden deshalb darum gebeten, mit den örtlichen Arbeitsagenturen zu besprechen, was es an möglichen Angeboten gibt, und sich dann in der Regel an bestehenden Programmen zu beteiligen, die über einen Praktikumsanteil verfügen. Baden-württembergische Beispiele hierfür sind die Programme PerF (Perspektiven für Flüchtlinge) und LAurA (Landesprogramm Arbeitsmarkt und regionale Integration von Flüchtlingen und Asylsuchenden) oder in Bayern das Programm „Bayern-Turbo“, das dort vom Arbeitgeberverband mit der BA vereinbart wurde. LAurA wird von der baden-württembergischen Wirtschaft bzw. der Tochter BBQ getragen (die auch die Auswahl treffen), PerF hat verschiedene Träger.

In anderen Regionen gibt es andere Programme, doch in jedem Falle soll durch die Kooperation mit solchen Programmen gewährleistet werden, dass eine Einbettung in einen Sprachunterricht stattfindet und interkulturelle Begleitung sowie sozialpädagogische Betreuung erfolgen. Das Unternehmen möchte sich auf die Teile der Programme konzentrieren, bei denen es über besondere Kompetenzen verfügt, vor allem die der Vermittlung von Fachwissen. Andere Dinge würden nicht zur „Kernkompetenz“ des Unternehmens zählen. Von Sprachkursen oder der Auswahl von Geflüchteten, die wenig

Deutsch sprechen, verstünden andere Kooperationspartner mehr. Durch die Beteiligung an den Programmen sei es in der Regel auch kein Problem, Praktikumsplätze zu besetzen. Wobei, wie der Vorsitzende des Konzern- und Gesamtbetriebsrats betont, auch andere größere Unternehmen mehrere hundert Praktikumsplätze zur Verfügung gestellt hätten, über die BA jedoch davon nur 10 bis 20 Plätze besetzt bekommen haben, weshalb METALL 2 nicht ausschließlich auf Vermittlung durch die BA setze, sondern eine Verzahnung mit örtlichen Initiativen anstrebe. Die Ehrenamtlichen, die die einzelnen Flüchtlinge gut kennen, könnten oft sehr gut einschätzen, welcher junge Mensch für ein Praktikum passe. Von den Praktikumsplätzen des Unternehmens für Flüchtlinge sind 194 zu ausbildungsorientierten Plätzen, wie PerF oder LAurA, zu rechnen. 150 Praktikumsplätze dienen der Berufsorientierung und richten sich an Schülerinnen und Schüler, manchmal auch an ganze Schulklassen.<sup>5</sup> Die Beteiligung an bestehenden Programmen erleichtert dem Unternehmen auch den Umgang mit der Thematik der Bleibeperspektive, da die Vorauswahl bereits über die Programme selbst erfolgt. Um zu verhindern, dass die Einrichtung von Praktikumsplätzen aus Kostengründen unterbleibt, hat die Zentrale für die Betriebe vor Ort zusätzlich 500.000 Euro zur Verfügung gestellt, um die Praktika zu finanzieren bzw. entstehende Zusatzkosten abzudecken (z. B. Arbeitskleidung, Betreuerfreistellung oder -einstellung). Die Kostenaufteilung wird im Einzelfall besprochen.

Das Unternehmen METALL 2 ist somit nicht bestrebt, eigenständige Programme zu konzipieren, sondern stellt Praktikumsplätze für bereits laufende Programme zur Verfügung. Dabei handelt es sich um Praktika mit einer Dauer zwischen sechs Wochen und drei Monaten, die „an ganz unterschiedlichen Stellen in der Bildungskette“, so ein Gesprächspartner, angesiedelt sind. Es werden vor dem Hintergrund sowohl junge Leute angesprochen, die erst vor kurzem eingetroffen sind, als auch Flüchtlinge, die bereits zwei, drei oder vier Jahre in Deutschland seien.

In jeder Phase der Entwicklung bis zur Aufnahme einer Ausbildung oder einer regulären Arbeit muss es aus Sicht des Unternehmens Möglichkeiten zur Qualifizierung geben. Auch bei erst jüngst eingetroffenen Fluchtmigrantinnen und -migranten sollen nicht nur Sprachkompetenzen vermittelt, sondern auch Perspektiven aufgezeigt werden. Etwa sei es wichtig zu erläutern,

---

<sup>5</sup> Schülerpraktika sollten aus Sicht des Unternehmens nicht den Nachteil haben, Schülerinnen und Schüler aus dem Unterricht zu reißen, könnte dies doch dazu führen, dass diese anschließend dem Unterricht nicht mehr folgen können.

welche Bedeutung eine Ausbildung in Deutschland habe und warum dies so sei. Aber auch diejenigen, die kurz vor der Ausbildungsreife stehen, werden noch angesprochen. Je nach den Möglichkeiten vor Ort gibt es jedoch gewisse Unterschiede.

Teilweise findet eine Kooperation mit Schulen statt, insbesondere mit Berufsschulen und sogenannten VABO-Klassen (Vorqualifizierungsjahr Arbeit und Beruf für Jugendliche ohne Deutschkenntnisse). Durch die Mitwirkung bei extern initiierten Programmen soll auch vermieden werden, dass Personen für ein Praktikum aus bestehenden Programmen herausgerissen werden. Diese Überlegung stehe im Kern des eigenen Konzeptes. Die Abfrage der Standorte nach Praktikumsangeboten erbrachte rund 400 Stellen, angefangen von Schülerpraktika bis hin zu Förderjahren oder Einstiegsqualifizierungen für Jugendliche (EQ), die ja dann ganz gezielt auf eine Ausbildung vorbereiten. Dies stimmt damit überein, sich ganz bewusst nicht nur auf eine Phase zu konzentrieren, sondern den gesamten Prozess der Hinführung zu einer Ausbildung abzudecken. Auch für diejenigen, die schon länger da sind, müsse es deshalb Angebote geben, eine Konzentration auf jüngst Geflüchtete sei wenig sinnvoll. Auch um die gesamte Zeitspanne abdecken zu können, ist eine Kooperation mit den Trägern der Programme sehr wichtig.

Unter anderem werden Flüchtlinge auch in Maßnahmen auf der Basis des „Tarifvertrags Förderjahr“ eingestellt. Dieser Tarifvertrag wurde von der IG Metall und Südwestmetall zunächst für Baden-Württemberg abgeschlossen und ist inzwischen in allen Tarifbezirken existent. Entsprechend dieser Regelung dauert ein entsprechendes „Förderjahr“ zwischen sechs und zwölf Monaten und basiert auf dem Prinzip der Einstiegsqualifizierung. Der Tarifvertrag gibt dem jedoch einen formalen Rahmen, regelt die Bezahlung und bestimmt, dass drei Tage im Betrieb, ein Tag an der Berufsschule und ein Tag mit sozialpädagogischer Betreuung verbracht werden soll. In diesen Förderjahr-Maßnahmen werden sowohl geflüchtete als auch andere Jugendliche integriert.

## **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Die Angebote des Unternehmens METALL 2 zielen somit stark darauf, in eine Ausbildung zu führen. Allerdings wird betont, dass eine solche Ausbildung nicht unbedingt im Unternehmen stattfinden muss, denn die Maßnahmen werden nicht deshalb angeboten, weil es dem Unternehmen sonst nicht möglich wäre, die Ausbildungsplätze zu besetzen. Allerdings gebe es etwa im

Handwerk oder in Gaststätten durchaus Bereiche, in denen Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können. Dort fehle es häufig aber auch an den nötigen Kompetenzen und Kapazitäten, um Einstiegsqualifizierungen durchzuführen. Das zentrale Motiv der Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen sei somit gesellschaftspolitische Verantwortung, nicht die Gewinnung von Auszubildenden für das eigene Unternehmen.

Die Orientierung an verschiedenen, extern eingerichteten Programmen steht wie angedeutet auch im Kontext der Annahme, dass es in der Regel eines Zeitraums von zwei bis vier Jahren bedarf, um von der Ankunft bis in eine Ausbildung zu kommen bzw. auf eine solche richtig vorbereitet zu sein. Diese Zeitdauer habe zu einem erheblichen Teil mit dem Erwerb der Sprachkompetenz zu tun. Hinsichtlich der Frage, wie lange es braucht, bis junge Menschen ohne hinreichende Deutschkenntnisse bereit sind, mit einer Ausbildung zu beginnen, kann sich das Unternehmen auf eigene Erfahrungen berufen.

Das Unternehmen führt ein Projekt durch, bei dem mehr als 50 zusätzliche Ausbildungsplätze für Jugendliche aus Südeuropa zur Verfügung gestellt wurden (von der EU gefördert). 2013 wurden junge Menschen aus Spanien rekrutiert. Bereits im Heimatland fanden etwa 360 Stunden Sprachkurs statt, 2014 weiterer Sprachunterricht in Deutschland, im selben Jahr wurde dann auch mit der Ausbildung begonnen. 45 spanische Jugendliche haben das Angebot der Ausbildung angenommen, 42 sind letztlich dabei geblieben. Im April steht der erste Teil der Abschlussprüfung an. Die Auszubildenden kommen im Alltag mit der deutschen Sprache inzwischen ganz gut zurecht, aber bei der Prüfung werde es noch „haarig“ werden, obwohl intensiv Deutsch gelernt wurde. Zwar wird es voraussichtlich gelingen, diese Auszubildenden durch die Prüfungen zu bringen, aber trotz des europäischen Kontexts bedarf es offenbar in der Regel mindestens zwei oder drei Jahre des Deutschlernens, um dem Unterricht in einer Berufsschule folgen zu können. Da die schulischen und kulturellen Voraussetzungen der Geflüchteten häufig schlechter sind als die der spanischen Jugendlichen, müsse mit einer eher längeren Vorbereitungszeit gerechnet werden.

Eine unvorbereitete oder nicht hinreichend vorbereitete Vermittlung von Flüchtlingen in Ausbildungsstellen wird vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen als sehr problematisch angesehen, da das Risiko der Enttäuschungen für alle Beteiligten groß wäre, denn es bestünde die Gefahr, dass die Ausbildung abgebrochen wird.

Nach den bisherigen Erfahrungen im Unternehmen ist die Bandbreite der Bildungsvoraussetzungen bei den Flüchtlingen sehr unterschiedlich und

reicht von sehr geringer Bildung bis zu einigermaßen guten Kompetenzen. Da anzunehmen sei, dass zur Schaffung der Voraussetzungen in vielen Fällen drei bis vier Jahre Vorbereitung nötig sind, die anschließende Ausbildung weitere drei Jahre dauere, d. h. mit bis zu sieben Jahren zu rechnen sei, bevor der Punkt erreicht sei, an dem „vernünftig Geld verdient werde“, wird hier eine hohe Integrationsschwelle ausgemacht. Allein diese lange Planung, so wird im Unternehmen plausibel argumentiert, wird vor dem Hintergrund der bisherigen Lebensumstände vieler Flüchtlinge, bei denen es oft bestenfalls darum gehen kann, die nächsten Monate zu planen, schwierig werden. Auch stehe eine lange Ausbildungszeit etwa dem Wunsch einer Familiengründung entgegen. Während bei minderjährigen Flüchtlingen nicht unbedingt mit größeren Schwierigkeiten beim Weg zu einer Ausbildung gerechnet werden müsse, seien bei etwas älteren Flüchtlingen größere Hürden zu überwinden. Um diesen absehbaren Schwierigkeiten etwas entgegenzusetzen, wäre es sinnvoll, so die Erfahrung des Unternehmensvertreters, andere Systeme von Ausbildung und Qualifizierung zu entwickeln, die es ermöglichen, zwischendurch etwas mehr Geld zu verdienen, um zu vermeiden, dass Ausbildungen abgebrochen werden. Etwa könnte eine Art Ko-Finanzierung es erleichtern, eine Ausbildung letztendlich auch abzuschließen.

Neben der Integration in einen Gesamtprozess zur Hinführung auf eine Ausbildung wird noch ein weiterer Grund genannt, der dafür spreche, mit anderen Trägern, insbesondere der BA zu kooperieren, statt ausschließlich eigene Maßnahmen anzubieten: die Mindestlohnregelung. Es sei nicht vermittelbar, dass Praktikantinnen und Praktikanten in der Vorphase einer Ausbildung mehr verdienen würden als Auszubildende. Im Gespräch nicht erwähnt, aber wahrscheinlich ebenfalls ein Argument für die Beteiligung an bestehenden Programmen, dürfte die damit verbundenen Finanzierungsmöglichkeiten sein. Obwohl es immer wieder Anfragen gebe, ob nicht Flüchtling für einige Monate als Praktikantinnen bzw. Praktikanten angestellt werden könne, werde darauf verzichtet, um keine Probleme wegen Mindestlohn, AGG oder tarifvertraglichen Bestimmungen zu bekommen. Solche Anfragen werden vom Unternehmen an die BA verwiesen.

Bei der Bewerbung um eine Ausbildungsstelle müssen dann auch ehemalige Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Maßnahme das übliche Auswahlverfahren bestehen, auch wenn die Erfahrungen mit ihnen berücksichtigt werden. Würden Ausbildungsplätze speziell für Flüchtlinge angeboten, so sei mit Beschwerden von Beschäftigten zu rechnen, falls deren Kinder im regulären Verfahren abgelehnt werden. Einer solchen Kritik an einer „freihändigen Vergabe“ müsse unbedingt entgegengesetzt werden, um den Be-

triebsfrieden nicht zu stören. Ohnehin sei es so, dass nicht alle Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Ausbildungsplatz erhalten würden. Sie werden nur insofern bevorzugt, als sie in jedem Falle zum Testverfahren zugelassen werden. Ebenso soll mit den Geflüchteten aus den Praktikumsprogrammen verfahren werden. Ohne Verfahrensteilnahme gehe es aber wegen der sonst möglicherweise aufkommenden internen Probleme und des AGG nicht. Das AGG, so äußert sich der Unternehmensvertreter im Gespräch, sei ein gut gemeintes Gesetz, das jedoch unter diesen Umständen in die andere Richtung umschlage. Auch am Beispiel der spanischen Auszubildenden, für die nach Wohnungen gesucht wurde, sei deutlich geworden, dass ein hohes Risiko bestehe, dass andere Beschäftigte sich rasch benachteiligt fühlen. Wenn die Zahl der Ausbildungsplätze für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reduziert würde, um diese für Flüchtlinge anzubieten, dann, so betont unser Gesprächspartner, „würde es meines Erachtens kritisch werden.“ Dem könne mit Plätzen „on top“ entgegengewirkt werden.

### **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen?**

Die Hilfe für die Geflüchteten wird im Unternehmen, „ganz klar“ als „eine gesellschaftspolitische Aufgabe“ verstanden. Die Aufgabe der Integration ausschließlich dem Staat zu überlassen und auf andere abzuwälzen, würde nicht dem Verständnis des Unternehmens METALL 2 von einem Gemeinwesen entsprechen. Als ein großes Unternehmen hier in Deutschland habe man eine gesellschaftliche Verpflichtung, am Gemeinwesen mitzuwirken. „Wenn die Wirtschaft nicht mitwirkt, dann kann es nicht gelingen, da Integration letztlich nur über Beschäftigung gelingen kann.“ Auch sei es für die Wirtschaft generell wichtig, dass die Grenzen in Europa offen bleiben, um Transportzeiten und Kosten zu vermeiden, allerdings sei das Engagement des Unternehmens in der Flüchtlingsfrage nicht daran orientiert, eine bestimmte Politik zu stützen.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit den spanischen Lehrlingen sowie einer Betriebskultur, die Verschiedenheit Wertschätzung entgegenbringt, sei es eine Selbstverständlichkeit gewesen, dass das Unternehmen sich an der Integration von Flüchtlingen beteiligt, auch „ohne dass die Betriebsräte das Unternehmen erst auffordern mussten.“ Auch der Betriebsrat wertet die Aktivitäten des Unternehmens hinsichtlich der Integration von Flüchtlingen durchaus positiv, auch wenn der Arbeitnehmervvertretung dabei eine et-

was gewichtigere Rolle beigemessen wird und das diesbezügliche Verhalten des Unternehmens als sehr kooperativ bezeichnet wird. Am Schwierigsten sei gewesen, so der GBR-Vorsitzende, die überbetriebliche Koordinatoren-Stelle für die Flüchtlingsmaßnahmen (ein ehemaliger Werkleiter) finanziert zu bekommen. Die Betriebsräte, so wieder der Vertreter des Managements, wären vor Ort bei der Umsetzung der Maßnahmen beteiligt und würden das Engagement des Unternehmens sehr begrüßen, auch wenn die Entscheidung beim Personalvorstand gefallen sei. Zwar gibt es im Unternehmen seit 2002 eine zwischen Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung geschlossene Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten im Betrieb“, die Diskriminierung u. a. aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Hautfarbe und Religion als schwerwiegenden Verstoß untersagt und zur Rücksichtnahme verpflichtet, die Integration der Flüchtlinge wurde bislang jedoch nicht über eine Betriebsvereinbarung geregelt.

Unmittelbare Zugangsmöglichkeiten zu Arbeit für Flüchtlinge ohne Qualifizierung gebe es bei METALL 2 bereits heute nahezu keine. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung werde der Anteil an einfachen Arbeitsplätzen weiter zurückgehen. Es gibt jetzt z. T. schon Schwierigkeiten, gering qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiter zu beschäftigen. Es gebe deshalb bereits verschiedene, auf einen Ausbildungsberuf zielende Qualifizierungsprogramme für un- und angelernte Beschäftigte. Eine Einstellung von Flüchtlingen mit geeigneter Qualifikation (insb. Studium) sei aber kein Problem. Allerdings wird angenommen, dass es sich dabei nur um eine kleine Gruppe handeln könne. Außerdem seien auch die meisten Hochqualifizierten noch in der Phase des Spracherwerbs, was sich u. a. daran zeige, dass es nicht gelungen sei, zwei freie Plätze an der Dualen Hochschule mit Flüchtlingen zu besetzen. Mitunter, dies wird jedoch eher als Ausnahme gesehen, würde es auch vorkommen, dass die BA vor Ort keine Personen für Praktikumsplätze benennen könne. Obwohl es im Bereich von Ingenieurstätigkeiten z. T. auch genügen würde, lediglich Englisch zu sprechen („Deutsch sollte man mitbringen, Englisch muss man mitbringen“), erfolgten offenbar auch in diesem Feld keine Stellenbesetzungen oder diese wurden zumindest nicht wahrgenommen.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Insgesamt werden die Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen – soweit bisher ersichtlich – als erfolgreich betrachtet und werden voraussicht-

lich fortgeführt werden. Im Herbst 2016 soll eine Auswertung stattfinden, um Aufwand und Nutzen abzuschätzen und zu entscheiden, in welchem Umfang weitergearbeitet werden soll. Da durch die Einbettung in externe Programme gerade auch auf Nachhaltigkeit gezielt wird, sprechen wenige Argumente für ein lediglich temporäres Engagement.

Da die Schwelle einer dreijährigen Ausbildung für viele Flüchtlinge als zu hoch empfunden wird, auch Hauptschüler und Hauptschülerinnen damit öfter Probleme haben, wird im Gespräch auch über die Möglichkeit kürzerer Ausbildungen nachgedacht, die jedoch von der IG Metall und auch den Betriebsräten des Unternehmens abgelehnt würden. Allerdings wird auch darauf verwiesen, dass im Unternehmen bereits eine zweijährige Ausbildung zum Metallwerker (m/w) angeboten wird, die in eine Ausbildung zum Industriemechaniker (m/w) gewandelt werden kann, gleichwohl jedoch einen Abschluss nach zwei Jahren biete. Im Interesse der Vermeidung einer Unterschichtung der Arbeitnehmerschaft durch Flüchtlinge dürften allerdings, so ist aus unserer Perspektive anzumerken, auch die Ideen einer systematischen Berufsvorbereitung für Flüchtlinge sowie einer Ko-Finanzierung größeren Erfolg versprechen.

Kritisch wird aus Sicht des Unternehmens angemerkt, dass es zu viele Einzelprogramme und Maßnahmen gebe und kein stimmiges Gesamtkonzept. Es werde wenig reflektiert, welche Vorgehensweise besonders nützlich sei. Allerdings wird eingeräumt, dass es für eine solche Feststellung zum jetzigen Zeitpunkt möglicherweise noch etwas früh sei. Durch die Vielzahl an Initiativen sei die Orientierung für die Unternehmen und auch die Flüchtlinge schwierig. Zudem, dies sei ein weiteres Problem, mangle es noch an ausgereiften Verfahren zur Feststellung von Kompetenzen.

Insgesamt, so der Betriebsrat, käme das Unternehmen METALL 2 zwar etwas „leise hinterher“ bei den Flüchtlingsinitiativen der Unternehmen, versuche aber nachhaltige Maßnahmen zu installieren. Schwierig sei freilich die rechtliche Situation mit Blick auf das Bleiberecht, wenn immer nur von Jahr zu Jahr verlängert werde. Es gebe auch auf Unternehmensseite ein hohes Interesse, dass Auszubildende dann auch bleiben dürften, auch wenn es nicht darum gehe, die Flüchtlinge auf jeden Fall im Unternehmen halten zu wollen. Wenn in Syrien irgendwann wieder Frieden herrsche, so der Betriebsrat, dann habe man nichts dagegen, wenn die Leute zurückgingen und dort etwas aufbauten. Aber im Moment sei es wichtig, die Bleiberechtsregelungen so zu gestalten, dass es nicht nur Jahresfristen gibt, das sei sonst für die Auszubildenden wie für die Unternehmen schwierig.

## 2.3 STAHL 1: Handeln aus gesellschaftspolitischer Verantwortung

### Eckdaten zum Unternehmen

Das Unternehmen STAHL 1 ist ein Mischkonzern, tätig auf den Feldern Mechanik, Anlagenbau und Werkstoffe. Während der Anteil an Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäften wächst, sind die werkstoffproduzierenden Geschäfte wie die traditionelle Stahlproduktion rückläufig. Die Geschäftsaktivitäten sind in sechs Geschäftsbereiche unterteilt. Zum Konzern gehören eine Vielzahl an Tochterunternehmen sowie mehrere Beteiligungen und konsolidierte Gesellschaften in fast 80 Ländern. STAHL 1 erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014/2015 gegenüber dem Vorjahr einen Umsatzzuwachs, mit Ausnahme des Stahlbereichs, der ein zurückgehendes Geschäftsvolumen verzeichnete (Geschäftsbericht 2014/2015). Der Konzern hat weltweit rund 150.000 Beschäftigte, nahezu 60.000 davon in Deutschland. Gegenüber dem Vorjahr sank die Beschäftigtenzahl insgesamt um rund 7.500, in Deutschland um rund 1.600. Bei STAHL 1-Deutschland arbeiten Menschen aus 114 Ländern. Der Frauenanteil liegt konzernweit bei etwa 15 Prozent, in Führungspositionen bei rund 10 Prozent, letzterer soll bis zum Geschäftsjahr 2019/2020 auf 15 Prozent erhöht werden (Geschäftsbericht 2014/2015). In Deutschland befinden sich rund 3.200 junge Menschen in einem der über 50 verschiedenen Ausbildungs- und dualen Studiengänge, die das Unternehmen anbietet, das entspricht einer Ausbildungsquote von etwa 5 Prozent.

Betriebliche Mitbestimmung findet auf zwei Ebenen statt: in den Konzernunternehmen werden die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch die örtlichen Betriebsräte bzw. Gesamtbetriebsräte wahrgenommen. Auf Konzernebene wird, so die Internetseite des Unternehmens, „eine aktive Sozialpartnerschaft mit dem Konzernbetriebsrat (KBR)“ gepflegt. Über die Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes hinaus gibt es auf Ebene der Geschäftsbereiche sogenannte „Betriebsrätearbeitsgemeinschaften“, deren Mitglieder regelmäßig über geschäftsbereichsspezifische Sachverhalte informiert werden. STAHL 1 steht in der Tradition der Montanmitbestimmung. Das Unternehmen ist tarifgebunden (Eisen und Stahl, Metall) und fällt in den Organisationsbereich der IG Metall.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

„Arbeit ist ein Motor für Integration. Ausbildung und Arbeit bieten den Menschen die Möglichkeit, aus eigener Kraft ein Leben in Deutschland aufzubauen. An vielen STAHL 1-Standorten helfen unsere Mitarbeiter Flüchtlingen ganz unmittelbar. Das ist großartig. Daneben ist ein fester Arbeitsplatz für Menschen, die dauerhaft hier bleiben, die beste Chance auf erfolgreiche Integration. Das belegt im Übrigen auch die Geschichte des Ruhrgebiets eindrucksvoll. Durch die Industrie haben Familien aus ganz verschiedenen Herkunftsländern hier ihre Heimat gefunden.“ Im Anschluss an diese Worte kündigte der Personalvorstand und Arbeitsdirektor des Unternehmens STAHL 1, der seine Wurzeln in der IG Metall hat, in einer gemeinsamen Pressemitteilung von Konzernbetriebsrat und Vorstand im Herbst 2015 an, dass der Konzern in den nächsten zwei Jahren für Flüchtlinge rund 150 zusätzliche Ausbildungsplätze und rund 230 zusätzliche Praktikumsplätze im gewerblichen und kaufmännischen Bereich sowie weitere Stellen für Facharbeiter und Facharbeiterinnen und Akademiker und Akademikerinnen in verschiedenen deutschen Konzernunternehmen schaffen wird. Es werden sowohl Schülerpraktika, Praktika zur Berufsorientierung als auch Studierendenpraktika angeboten.

Flankiert werden die Maßnahmen durch ein Paten- und Mentoring-System. Wie bei anderen Praktika wird jeweils eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zuständig dafür sein, die Praktikantinnen und Praktikanten anzuleiten und für Fragen zur Verfügung zu stehen. Bei den Flüchtlingen wird allerdings davon ausgegangen, dass eine umfassendere Betreuung notwendig sein wird. Praktika werden als Einstieg verstanden und sollen dem wechselseitigen Kennenlernen dienen. Danach können Flüchtlinge in das Programm „Einstiegsqualifizierung“ (EQ) aufgenommen werden, in dessen Rahmen im Unternehmen seit rund 15 Jahren noch nicht ausbildungsfähige Jugendliche für eine Ausbildung fit gemacht werden. Alternativ können sie bei entsprechender Eignung auch einen Ausbildungsplatz angeboten bekommen. Unter der Überschrift „Integration durch Ausbildung“ beteiligt sich der Konzern mit den verschiedenen Maßnahmen seit Ende des Jahres 2015 an der vom Unternehmen selbst mit initiierten Aktion „Wir-Zusammen – Die Integrations-Initiative der deutschen Wirtschaft“.

Als Voraussetzung, um mit einer Ausbildung beginnen zu können, werden im Unternehmen Deutschkenntnisse mindestens des Levels B2 verlangt. Dieses fortgeschrittene Sprachniveau soll gewährleisten, dass die Ausbildung gut durchlaufen werden kann. Weitere Kriterien sind eine dem Realschul-

abschluss vergleichbare Schulbildung und eine Aufenthaltserlaubnis aus humanitären Gründen, die befristet sein kann. Für ein Praktikum werden entweder Deutschkenntnisse mindestens auf B2-Niveau verlangt oder auch ein etwas niedrigeres Niveau, sofern gut Englisch (B2-Niveau) gesprochen wird. Letztere Regelung greift aber nur in einem Arbeitsumfeld, in dem auf Englisch kommuniziert werden kann, etwa in der Verwaltung. In der Produktion, beispielsweise im Stahlwerk, sei, so die Vertreterin der für die Integration von Flüchtlingen im Unternehmen zuständigen Task Force, schon allein aus Sicherheitsgründen eine hinreichend gute Verständigung auf Deutsch unabdingbar.

Des Weiteren wird für ein Praktikum eine gültige Arbeitserlaubnis benötigt. Wer seinen Flüchtlingsstatus nicht geltend machen möchte, ist vom Unternehmen aufgefordert, sich direkt auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben. Eingestellt werden sollen auch unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (UMF), denen auch bei unklarem Aufenthaltsstatus mit einer Ausbildung die Chance eröffnet werden soll, möglicherweise ein dauerhaftes Bleiberecht zu erlangen.

Zur Konkretisierung der Maßnahmen für Flüchtlinge wurde die bereits erwähnte „Task Force Flüchtlingshilfe“ gebildet, in der Vertreterinnen und Vertreter aller Business Areas, der Konzernzentrale und des Konzernbetriebsrates sich mit der Aufgabe beschäftigen. Mitglied der Task Force ist auch ein ehemaliger Flüchtling, der bei STAHL 1 mittlerweile eine Akademikertätigkeit ausübt und wisse, was es bedeute, aus einem Land zu fliehen, aber auch in Deutschland mit Ablehnung und Rassismus konfrontiert zu werden. Neben der Klärung rechtlicher, für die Einstellung von Flüchtlingen relevanter Rahmenbedingungen und regelmäßigen „Updates“, die aufgrund der aktuell sich vergleichsweise häufig und rasch sich ändernden Rechtslage (z. B. sichere Herkunftsländer) notwendig sind, gehören die Entwicklung eines „Bewerberprofils“ und die Ermittlung geeigneter Bewerberinnen und Bewerber in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit sowie der Universität am Standort der Konzernzentrale zu den Aufgaben der Task Force. Darüber hinaus versucht die Task Force, intern die Voraussetzungen zu schaffen, um mit den Flüchtlingen in geeigneter Weise umgehen zu können, etwa durch die Durchführung interkultureller Trainings. Mitglieder der Task Force stehen zudem im Austausch mit anderen Verantwortlichen in DAX-Unternehmen und beteiligen sich an unternehmensübergreifenden Netzwerken, etwa der „Charta der Vielfalt“ oder einer einschlägigen Arbeitsgruppe der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), genutzt werden aber auch lokale Netzwerke.

Die Task Force arbeitet eng mit dem Bereich Ausbildung zusammen, nicht zuletzt um die Arbeit der Auszubildenden mit den Flüchtlingen zu unterstützen und gemeinsam konkrete Umsetzungsschritte zu entwickeln. Die Erfahrung der Auszubildenden, für die es auch bisher nicht ungewöhnlich sei, dass in einer Klasse Schülerinnen und Schüler vieler unterschiedlicher Nationalitäten säßen, gilt im Unternehmen STAHL 1 als eine wertvolle Ressource, die für die betriebliche Integration von Flüchtlingen ausgesprochen hilfreich ist. Bei Bedarf können sich Ausbilderinnen und Ausbilder auch speziell für die Arbeit mit Flüchtlingen schulen lassen. Für Flüchtlinge mit psychischen Belastungen oder Problemen steht die psychologische Beratungshotline des Unternehmens zur Verfügung. Nach Abstimmung mit dem Ausbildungsleiter bzw. der Ausbildungsleiterin sollen für die Qualifizierung der Flüchtlinge keine gesonderten Klassen gebildet werden. Vielmehr gelte es, sie auf möglichst viele Unternehmensstandorte zu verteilen und in die jeweiligen Ausbildungsklassen zu integrieren. Damit ist auch die Absicht verbunden, wechselseitiges Kennenlernen zu fördern und Ängsten und Fremdenfeindlichkeit entgegenzuwirken.

Neben diesen Maßnahmen, die direkt auf die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsprozess zielen, gibt es, so wird berichtet, eine Vielzahl ehrenamtlichen Engagements in der Belegschaft, das zunächst lokal und durch Initiativen Einzelner entstand. Etwa riefen bei STAHL 1 an einem Standort die sogenannten „Kulturmittler“ (s. u.) gemeinsam mit Betriebsrat und Arbeitsdirektor bei einer Betriebsversammlung dazu auf, für Flüchtlinge einer benachbarten großen Flüchtlingsunterkunft zu spenden.

Auch weiteres, sich nicht auf das Unternehmen selbst beschränkendes Engagement erfolgte. Mit der örtlichen Gesellschaft für Beschäftigungsförderung wurden Möbel organisiert, ein auf dem Werksgelände tätiger Dienstleister übernahm die Sammlung von Sachspenden und deren, anfangs täglichen, Transport zur Flüchtlingsunterkunft. Außerdem initiierten im Betriebskindergarten Eltern die Aktion „Weihnachten im Schuhkarton“, in deren Rahmen Flüchtlingskindern Weihnachtsgeschenke gemacht wurden. Angedacht ist ferner, in Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz, Träger der Flüchtlingshilfe, und einem Verein, der sich um Jugendliche kümmert und bei STAHL 1 Nachhilfe für Auszubildende gibt, ein Projekt mit Azubis durchzuführen, bei dem beispielsweise Fahrräder für Flüchtlinge gesammelt und repariert oder Renovierungen in der Unterkunft vorgenommen werden sollen. Auch dieser Vorschlag wird vom Arbeitsdirektor unterstützt.

Eigens entwickelte Maßnahmen zur Information und Begleitung der Belegschaft im Hinblick auf die Flüchtlingsthematik gibt es im Unternehmen

STAHL 1 nicht, aber bereits bestehende Kommunikationswege werden genutzt, sowohl um über die Maßnahmen für die Flüchtlinge zu informieren als auch Beschäftigten die Gelegenheit zu geben, Bedenken und Kritik zu äußern. Die Möglichkeit zu Information und Diskussion wird zum einen bei der Betriebsversammlung geboten, zum anderen gibt es seitens des Unternehmens ein Kommunikationsprogramm, in dessen Rahmen auch auf die Thematik bezogene Anfragen aus der Belegschaft bearbeitet werden.

## **Nachhaltigkeit**

Die zusätzlichen Praktikums- und Ausbildungsplätze für Flüchtlinge sind zunächst für zwei Jahre zugesagt, danach soll in Abhängigkeit von der gesellschaftspolitischen Entwicklung und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens beurteilt werden, ob eine Fortführung für sinnvoll erachtet wird. Das bedeute keinesfalls, so die Vertreterin der Task Force, dass in zwei Jahren keine Flüchtlinge mehr eingestellt werden. Es bestehe jedoch die Hoffnung, dass dann die Prozesse im Land überall so gut funktionierten und Flüchtlinge soweit angekommen seien, dass ein Bewerber oder eine Bewerberin mit Fluchtgeschichte sich „ganz normal wie jeder andere auf die Stellen bewirbt und hier genommen wird, wenn er gut ist und gut zu uns passt.“

## **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Angesichts der steigenden Zahl von Flüchtlingen, die im Jahr 2015 nach Deutschland kamen, gab es der interviewten Betriebsrätin zufolge eine hohe Bereitschaft in der Belegschaft, zu helfen. Ehrenamtliche Initiativen wurden durch die Kulturmittler unterstützt. Die Kulturmittler waren Anfang der 2000er Jahre, vor dem Hintergrund der Anschläge vom 11. September 2001, einer intensiven Diskussion um die sogenannten „Schläfer“ und einer angespannten Stimmung im Betrieb, ins Leben gerufen worden. Die Grundlage hierfür bildete die Vereinbarung zur Förderung der Gleichbehandlung aller ausländischen und deutschen Belegschaftsmitglieder, deren Entwicklung vom damaligen Arbeitsdirektor maßgeblich unterstützt worden war und 1996 beim Unternehmen STAHL 1 geschlossen wurde (vgl. Dälken 2015, S. 35 f.). Kulturmittler sind in der Regel gewerkschaftliche Vertrauensleute, die zunächst über die IG Metall, später über andere Träger und den 2007 ge-

gründeten Verein Kulturmittler e.V. ausgebildet wurden, um bei Vorfällen und (vermeintlich) interkulturellen Konflikten im Betrieb als erste Ansprechpartner dienen und vermittelnd wirken zu können. Interkulturelle Arbeit wird im Bereich Stahl des Unternehmens außerdem vom Gleichstellungsausschuss geleistet, der seine Arbeit im Sinne eines „Diversity“-Konzeptes weiter fasst und sich nicht ausschließlich auf Frauenförderung und die Gleichstellung von Frau und Mann konzentriert.

Darüber hinaus beteiligt sich das Unternehmen an der „Respekt! Kein Platz für Rassismus“-Kampagne, deren Umsetzung in Betrieben seit 2011 von der IG Metall unterstützt wird. Die Kampagne beinhaltet das Anbringen von Respekt!-Schildern z. B. an den Eingangsbereichen der Betriebe als öffentliches Bekenntnis gegen Rassismus und Diskriminierung, Aus- und Weiterbildungsangebote und die Förderung entsprechender Betriebsvereinbarungen.

Als die Stimmung im Betrieb, auch befeuert durch die Medien, zu kippen begann und sich die Diskussion um das Thema Flüchtlinge innerhalb der Belegschaft immer stärker polarisierte, traten der Betriebsrätin zufolge die Kulturmittler im Betriebsrat dafür ein, deutlich Flagge zu zeigen. Durch den Arbeitsdirektor des Unternehmensbereichs Stahl wurde angeregt, sich für Flüchtlinge zu engagieren. Bereits im Herbst hatte der Arbeitsdirektor des Gesamtkonzerns die Unterstützungsmaßnahmen für Flüchtlinge in Form von Praktikums- und Ausbildungsplätzen offiziell zugesagt. Auch Spendenaktionen und weitere Aktivitäten des Betriebsrats wurden ermöglicht und unterstützt.

Alle diese Aktivitäten sind, so wird berichtet, eingebettet in die Werte und das Selbstverständnis des Unternehmens, niedergelegt in den Grundsätzen sozialer Verantwortung in den Arbeitsbeziehungen des STAHL-1-Konzerns und im Leitbild des Konzerns, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Das Bemühen darum, Flüchtlingen einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu eröffnen, sei eine konkrete Ausprägung der Leitbildumsetzung. Dabei handle es sich keineswegs um eine reine Prestige-Frage, auch gehe es nicht darum, Ausbildungsplätze zu besetzen, die sonst nicht besetzt werden könnten. Ausbildungsplätze bei STAHL 1 seien begehrt und bislang gebe es keinen Mangel Bewerberinnen und Bewerbern. Vielmehr sei es, darauf wird Wert gelegt, auch eine „Herzessache“. Auch bei der erwähnten Pressemitteilung sei es nicht darum gegangen, „die dickste Überschrift zu kriegen“, vielmehr entspreche diese Herangehensweise tatsächlich dem Selbstverständnis sowohl des Arbeitsdirektors wie des Betriebsrats, so die befragte Vertreterin des Unternehmens, sowie, zumindest hoffe sie dies, „wahrscheinlich fast der ganzen Belegschaft“. Auch wenn sich die Investition in die

Qualifizierung von Flüchtlingen durch STAHL 1 nicht unmittelbar dadurch auszahlen sollte, dass diese längerfristig im Unternehmen arbeiten, so werde es auch als ein positiver Wert gesehen, wenn Flüchtlinge – vorausgesetzt, die kriegerischen Konflikte sind beigelegt – zurückkehren, und ihre Qualifikation nutzen, um ihr Heimatland wieder aufzubauen und damit zu stabilisieren. Dass es sich dabei für einen internationalen Konzern nicht nur um ein moralisches, sondern langfristig betrachtet auch um ein wirtschaftliches Argument handelt, liegt auf der Hand.

Die Arbeitsdirektoren, der Betriebsrat und die Kulturmittler, der Bereich Ausbildung und die Task Force Flüchtlingshilfe spielen also auf verschiedenen Ebenen wesentliche Rollen bei der Initiierung und Umsetzung der Maßnahmen für Flüchtlinge. Die Initiative wird auch vom gesamten Konzernvorstand getragen und propagiert. Insgesamt scheinen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung in dieser Frage an einem Strang zu ziehen, auch wenn es bei der Entwicklung lokaler Betriebsvereinbarungen mitunter durchaus unterschiedliche Standpunkte gibt. Darüber hinaus wird mit einer Vielzahl externer Organisationen kooperiert wie der Bundesagentur für Arbeit, auch auf Bundes- bzw. Konzernebene, den Jobcentern, dem Jugendmigrationsdienst, dem Verband der katholischen Frauen, den Berufskollegs, den Universitäten sowie Schulen auf lokaler Ebene.

### **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Zum Zeitpunkt des Gespräches hatten bereits 15 Flüchtlinge ihr Praktikum bei STAHL 1 abgeschlossen, acht absolvierten es gerade, drei durchliefen das Programm Einstiegsqualifizierung (EQ). Für insgesamt 42 weitere Plätze, davon 31 Praktika, acht EQ-Maßnahmen und drei Ausbildungsplätze, waren außerdem bereits Verträge abgeschlossen worden. Die Tatsache, dass trotz des besonderen Engagements des Bereichs Ausbildung bei der Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten bislang erst ein relativ geringer Anteil der angebotenen Praktika- und vor allem der Ausbildungsplätze besetzt werden konnte, wird zum einen damit erklärt, dass in der Bundesagentur für Arbeit (BA) und den Jobcentern derzeit noch die Strukturen geschaffen werden müssen, um den großen Andrang an Menschen bewältigen zu können. Der Vertreterin der Task Force Flüchtlingshilfe zufolge haben andere große Konzerne ebenso Schwierigkeiten, ihre Stellen für Flüchtlinge zu besetzen. Sie beschreibt die Einstellung von Flüchtlingen als eine „Riesen-Herausforderung“, das Recruiting gestalte sich momentan extrem aufwändig. Für zehn

Ausbildungsplätze müssten sie mit 20 Organisationen reden. Um trotz der derzeitigen Überlastung der BA geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden, wird die Vernetzung mit einer Vielzahl von Organisationen aus der Flüchtlingshilfe und mit Bildungseinrichtungen ausgeweitet. Auch einige Städte bieten hier mittlerweile eine Infrastruktur, die genutzt werden soll.

Als erschwerender Faktor für die Besetzung der Ausbildungsplätze komme noch hinzu, dass es Flüchtlingen oft nur begrenzt attraktiv erscheine, eine Ausbildung zu machen. Zum einen sei dies der Fall, weil das System der dualen Ausbildung unbekannt sei und der Wert einer Ausbildung nicht verstanden werde, zum anderen bestehe für viele Flüchtlinge die Notwendigkeit, möglichst rasch Geld zu verdienen, um die Familie zuhause zu unterstützen, um sie nachholen zu können etc. Da sei es zunächst oft naheliegender, einer Hilfstätigkeit nachzugehen als eine Ausbildung mit geringerem Verdienst anzunehmen. STAHL 1 bemüht sich daher darum, dass schon in den Integrationskursen Aufklärung über das deutsche Ausbildungssystem und den Wert einer Berufsausbildung betrieben und dies fest im Curriculum verankert wird.

Die Umsetzung der Maßnahmen erfordert auch betriebsintern einigen Regelungsaufwand. Laut den geltenden Tarifverträgen für die Stahl- und die Metallindustrie besteht eine Übernahmegarantie für Auszubildende, die unbefristet übernommen werden müssen. Da jedoch die zusätzlich geschaffenen Ausbildungsplätze für Flüchtlinge über den eigentlichen Bedarf hinausgehen und das Unternehmen STAHL 1 sich überdies gerade in einer wirtschaftlich angespannten Lage befindet, soll die Übernahmeverpflichtung für die zusätzlich eingerichteten Ausbildungsplätze außer Kraft gesetzt werden. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung wird zum Zeitpunkt des Gespräches gerade entwickelt.

Gewisse Schwierigkeiten bereitet außerdem die Frage der Bezahlung im Praktikum. Für Pflichtpraktika, die etwa Teil eines schulischen oder universitären Ausbildungsganges sind, wird in der Regel nichts bezahlt, Praktika zur Berufsorientierung sind bei einer Dauer von maximal drei Monaten vom Mindestlohn ausgenommen, bei längeren Praktika wird mindestens der Mindestlohn bezahlt. Eine offene Frage ist es allerdings noch, wie im Falle der Flüchtlinge verfahren werden soll. Sie hätten so wenig Geld, dass es angebracht sei, ihnen auch für Praktika etwas zu bezahlen, zumindest die Fahrkarte zu erstatten. Allerdings komme dann die Frage auf, so das interviewte Task Force-Mitglied, ob es vertretbar sei, den Flüchtlingen Geld für Praktika zu bezahlen und deutschen Praktikantinnen und Praktikanten nicht. Ohnehin kommen Fragen aus der Belegschaft, warum für Flüchtlinge Geld da sei,

während das Unternehmen STAHL 1 im letzten Jahr Leute entlassen habe. Da eine Ausbildung bei STAHL 1 sehr gefragt ist, könne auch nicht argumentiert werden, aufgrund von Mangel an Bewerberinnen und Bewerbern bestünde keine andere Wahl, als Flüchtlinge einzustellen. Für das Unternehmen sei die offene und unterstützende Praxis aber alternativlos. Überdies wird davon ausgegangen, dass Kontakte und Kennenlernprozesse unter Kolleginnen und Kollegen mit und ohne Fluchterfahrung Vorbehalten und Ängsten entgegenwirken werden. Es sei eine „alte Kulturmittler-Erfahrung“, so die Betriebsrätin: „Wenn die Menschen sich kennen und sich die Hand gegeben haben, dann hauen sie sich nicht mehr die Nase ein.“ Davon abgesehen erhält die Task Force auch viel positives Feedback und auch das ehrenamtliche Engagement vieler Kolleginnen und Kollegen spricht dafür, dass ein nicht unerheblicher Teil der Belegschaft die Integration von Flüchtlingen im Unternehmen befürwortet und unterstützt.

### **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Insgesamt betrachtet, so die Vertreterin der Task Force, gebe es im Unternehmen somit einen bunten Strauß ehrenamtlicher Aktivitäten. Was das Engagement des Unternehmens für Flüchtlinge aber besonders auszeichne, sei die Tatsache, dass es ihres Wissens kein anderes Unternehmen gebe, das auf Anhieb so viele Ausbildungsplätze angeboten habe wie STAHL 1. Das sei der größte Beitrag des Unternehmens.

Die Herausforderung bestehe im Moment darin, die richtigen Leute zu finden. Dafür müssten sich die Strukturen der BA verbessern. Hinderlich für die Arbeit der betrieblichen Integration von Flüchtlingen seien auch die sich derzeit häufig ändernden politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen und dass es schwierig sei einzuschätzen, wo die Politik hinsteuere. Werde die Herausforderung jedoch gemeistert, bestehe die große Chance, nicht nur „viele neue, tolle Kollegen“ zu bekommen, sondern auch das Leben der eingestellten Flüchtlinge nachhaltig positiv zu verändern, es ihnen zu erleichtern, Fuß zu fassen und sich in Deutschland ein glückliches Leben aufzubauen. Zugleich könne gezeigt werden, dass Integration gelingen kann, auch einem Kippen der Stimmung in der Gesellschaft werde damit entgegenwirkt. Die Zuständige der Task Force ist insgesamt betrachtet vorsichtig optimistisch, wenn auch keineswegs euphorisch: „Ich weiß nicht, ob die Integration in unserem Land hundertprozentig funktionieren wird. Schaffen wir es, alle zu integrieren, wollen wir alle integrieren, wollen alle Menschen alle

integrieren? Ich glaube, es gibt im Moment viele Menschen, die das nicht möchten. [...] Das ist für uns ein ‚Jetzt-erst-recht‘-Zeichen.“ Zwar seien 150 Ausbildungsplätze ein Tropfen auf den heißen Stein im Verhältnis zu einer Million oder mehr Flüchtlinge, aber irgendwo müsse ja mal angefangen werden. „Wir hätten jetzt gerne schon 80 Azubis eingestellt, haben wir nicht, aber wir tun, was wir können. Wir schaffen das, aber es ist nicht einfach.“

Im Unternehmen STAHL 1 sind Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen offenbar zumindest aus kurzfristigen personalwirtschaftlichen Erwägungen heraus unnötig, und auch nicht in erster Linie als Imagemaßnahme gedacht, sondern durchaus auch Ausdruck gesellschaftspolitischer Verantwortung. Betriebliche Mitbestimmung, paritätische Unternehmensmitbestimmung und die Verankerung des Arbeitsdirektors im Vorstand begünstigen offenbar eine gesellschaftliche Perspektive und die Orientierung an ethischen Prinzipien der Solidarität mit Hilfsbedürftigen, wie sie sich allein aus einer Unternehmensperspektive nicht ergeben würde, wie sie jedoch durch die institutionelle Verankerung einer betriebsübergreifender Arbeitnehmerperspektive begünstigt zu werden scheint. Wichtig ist eine solche Perspektive gerade auch, um gegenüber Kritikern und Skeptikern auch in der eigenen Belegschaft auf der Solidarität gegenüber Flüchtlingen beharren zu können, wie dies im Unternehmen STAHL 1 der Fall ist.

## 2.4 STAHL 2: Fördermaßnahmen als Win-Win-Situation

### Eckdaten zum Unternehmen

Bei STAHL 2 handelt es sich gewissermaßen um zwei Schwesterunternehmen, die in vielerlei Hinsicht selbständig operieren, jedoch auf der Eigentumsebene eng miteinander verflochten sind und in Fragen der Ausbildung sowie der Integration von Flüchtlingen gemeinsam agieren. Es werden unterschiedliche Stahlprodukte hergestellt.

Die beiden Unternehmen beschäftigen gemeinsam etwas weniger als 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und jeweils etwa 200 Auszubildende, der Frauenanteil ist branchenspezifisch gering und liegt in den Unternehmen bei 6 Prozent resp. 5 Prozent, unter den Auszubildenden allerdings mit 12 Prozent und 13 Prozent schon etwas höher. 2015 wurden jeweils 65 neue Auszubildende eingestellt, 2016 soll die Zahl der Neubesetzungen auf jeweils 80 gesteigert werden (überwiegend technische Berufe). Etwa 10 Prozent der Beschäftigten haben einen ausländischen Pass, drei Viertel davon sind jedoch

aus dem benachbarten Ausland. Hinzu kommen Deutsche mit Migrationshintergrund, deren Anteil jedoch wie meist nicht beziffert werden kann.

Das Unternehmen ist montanmitbestimmt. In den beiden Betriebsräten dominiert die IG Metall deutlich, der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird vonseiten des Managements (Leiter Bildung und Personalentwicklung) mit 96 Prozent und 97 Prozent beziffert. Bei den Auszubildenden liege der Organisationsgrad seit Jahren bei 100 Prozent. Die „Zusammenarbeit zwischen den Betriebsräten und der Gewerkschaft und dem Vorstand“ habe immer gut funktioniert. Etwa sei der Stahlaktionstag am 11. April des Jahres der IG Metall (gegen Dumping-Konkurrenz, vornehmlich aus China) auch vom Management unterstützt worden.

Die Produktion von STAHL 2 ist zwar relativ gut ausgelastet, doch wegen der Überkapazitäten der Branche steht das Unternehmen preislich stark unter Druck. Außerdem werden im Falle einer Anerkennung Chinas als Marktwirtschaft massiv steigende Kosten aus dem Handel mit CO<sub>2</sub>-Zertifikaten erwartet. Es wird angenommen, dass global auch Stahlwerke geschlossen werden müssen. Die Frage sei, wer den längeren Atem hat, doch andere Werke in Europa seien schlechter ausgelastet und STAHL 2 habe eine gute Eigenkapitalquote. Zudem bestehe die Hoffnung, dass die wirtschaftliche Talsohle erreicht ist.

## **Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge**

Die beiden Unternehmen STAHL 2 haben verschiedentlich Geld gespendet, etwa für Jugendheime, die auch unbegleitete minderjährige Flüchtlinge aufnehmen. Auch wurden Werkswohnungen zur Flüchtlingsunterbringung zur Verfügung gestellt. Eine Unterstützung des Unternehmens für das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. in Form einer Freistellung, wie sie etwa im Unternehmen CHEMIE 2 vorkommt, gibt es hier jedoch nicht.

Im Zentrum der Aktivitäten für Flüchtlinge steht eine gemeinsam vorbereitete und parallel durchzuführende Berufsvorbereitungsmaßnahme, die jedoch zum Zeitpunkt des Gesprächs noch nicht begonnen hatte, sondern im September oder Oktober 2016 starten und ein Jahr dauern soll. Dabei sollen in jedem der beiden Unternehmen acht bis zehn Flüchtlinge sowie zehn bis zwölf „unversorgte deutsche Jugendliche“ in einer berufsvorbereitenden Maßnahme qualifiziert werden. Die gemischte Zusammensetzung geht auf eine Forderung des Betriebsrats zurück, wird jedoch auch seitens des Ma-

nagements für sinnvoll erachtet, um den Betriebsfrieden zu wahren. Da immer wieder etliche Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht für eine Berufsausbildung berücksichtigt werden können, sei nicht auszuschließen, dass es zu einer gewissen „Unruhe“ führen könnte, wäre die Förderung ausschließlich auf Flüchtlinge ausgerichtet. Noch wisse man aber nicht, wie viele Flüchtlinge man wirklich erreiche, die das erforderliche Sprachniveau aufweisen, um mit ihnen eine Berufsvorbereitung durchzuführen. Die Zielgruppe seien Flüchtlinge zwischen 16 und 25 Jahren, die die Berufsschulpflicht bereits erfüllt haben. Letzteres sei deshalb wichtig, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer keinen anderweitigen Verpflichtungen unterliegen und vollständig für die Maßnahme zur Verfügung stehen.

Idealerweise sollten die beiden Gruppen auch deshalb in eine gemeinsame Maßnahme genommen werden, damit die Flüchtlinge von den deutschen Kolleginnen und Kollegen ein wenig über die Kultur und die Sprache lernen und die deutschen Jugendlichen ihre Sozialkompetenz stärken können. Die Sache solle eine Art „interkulturelle Berufseinstiegsmaßnahme der Stahlindustrie“ werden und an eine ähnliche Maßnahme anschließen, die es bereits einmal ausschließlich mit „unversorgten Jugendlichen“ gegeben habe. Die Maßnahme wird gemeinsam mit einem Maßnahmenträger („Verbund“) vorbereitet, der auf die Betreuung solcher Jugendlichen spezialisiert ist.

Finanziert werden soll die Maßnahme durch die Agentur für Arbeit bzw. die Jobcenter sowie eine branchennahe Stiftung. Es stellte sich doch als recht schwierig heraus, eine externe Finanzierung hinzubekommen, weshalb die Vorbereitungen zum Erhebungszeitpunkt etwas schleppend vorankamen. Das Problem sei, dass sich der Maßnahmenkatalog und auch die Regeln des Jobcenters des einen Unternehmensstandorts von denen des Jobcenters am anderen Standort unterscheiden. Der interviewte Vertreter des Unternehmens hält die Arbeitsagenturen für deutlich zu unflexibel und betont: „Wir hätten uns aber nicht vorgestellt, dass es doch so bürokratisch zugeht und die so genau nach ihrem Regelwerk vorgehen.“ Es würde nicht am Geld fehlen, sondern an der Flexibilität. Sollte die Finanzierung nicht über die Bundesagentur für Arbeit bzw. die Jobcenter klappen, dann soll die Maßnahme gleichwohl stattfinden, jedoch komplett über die genannte Stiftung finanziert werden. Sollte es mit der Finanzierung generell Schwierigkeiten geben, könnte die Maßnahme eventuell auch als normale EQJ-Einstiegsqualifizierung stattfinden, wobei dann allerdings auf das eigene Konzept, mit dem bereits erfolgreich gearbeitet worden sei und sich sowohl die Auszubildenden als auch der Maßnahmenträger auskennen, weitgehend verzichtet werden müsste.

Das zentrale Ziel der Maßnahme wird vom Unternehmen folgendermaßen formuliert: „Ziel ist es, junge Flüchtlinge, die in Deutschland Fuß fassen möchten, sowie unversorgte einheimische Jugendliche auf die Aufnahme einer dualen Berufsausbildung vorzubereiten.“ Beim Maßnahmenträger beschäftigte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sollen die soziale Betreuung übernehmen, speziell für die Maßnahme sollen zusätzlich Dolmetscherinnen und Dolmetscher eingestellt werden, die zumindest in der Anfangsphase helfen, die Sprachschwierigkeiten zwischen den Jugendlichen, den Ausbilderinnen und Ausbildern und den Lehrerinnen und Lehrern zu überwinden. Ein zentraler Lerninhalt sei die Sprachbildung mit berufsbezogener Thematik, wobei die Teilnehmenden idealerweise schon vor Beginn der Maßnahme einen Sprachkurs erhalten haben sollen, um zumindest das Sprachniveau A2 mit in die Maßnahme zu bringen. „B1 wäre uns lieber, aber da müssen wir mal schauen, was wir kriegen“, bleibt man pragmatisch. Das Sprachniveau der geflüchteten Jugendlichen soll auf jeden Fall festgestellt werden. Entweder wird es ggf. durch das Zertifikat des Integrationskurses bescheinigt, oder es soll zuvor noch eine Sprachprüfung durch zertifizierte Prüfer erfolgen.

Als berufliche Orientierungen sollen Metall und Elektro, wahrscheinlich schwerpunktmäßig eine Orientierung an Metall angeboten werden. Ein weiterer wichtiger Punkt sei die Vermittlung kultureller Inhalte und von Grundlagen der Sozialkunde. Auch betriebliche Abläufe sowie Arbeitsrechtliches (z. B. Arbeitsverträge) sollen erläutert werden. Außerdem sollen Bewerbungstrainings stattfinden, um eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die betrieblichen Praxisphasen sollen hauptsächlich bei STAHL 2 stattfinden. Über den Maßnahmenträger „Verbund“ hätten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Prinzip auch die Möglichkeit, zwei oder drei Wochen in andere Betriebe anderer Branchen zu schauen, doch dies sei nicht die Zielorientierung. Auch der Betriebsrat wird sich den Flüchtlingen vorstellen, er werde allerdings ohnehin die ganze Maßnahme begleiten.

Es wird darauf gesetzt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Maßnahmen eine Unterstützung der Bundesagentur erhalten. In diesem Fall werde seitens des Unternehmens keine Unterstützung bezahlt. Sollte eine solche Unterstützung nicht erfolgen, sei daran gedacht, den Teilnehmenden bis zu 200 Euro im Monat (und die ÖPNV-Kosten) zu bezahlen, die als Anreiz und Motivation wirken sowie auch Wertschätzung signalisieren sollen.

Nach Durchlaufen der Maßnahme können sich die Teilnehmenden wie alle anderen für eine Ausbildung bewerben. Allerdings gebe es schon die Zielsetzung, die guten Leute anschließend in eine Ausbildung zu bringen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer müssten dann zwar auch das Auswahl-Pro-

cedere durchlaufen, aber sie würden aus einer etwas anderen Perspektive betrachtet und an sie würden etwas andere Kriterien angelegt, denn man hätte diese Leute „dann ja schon ein Jahr erlebt“ und könne sie besser einschätzen. Mit dem Betriebsrat sei vereinbart, dass jeder, der die Ausbildung machen will, das normale Procedere durchlaufen muss, auch wenn das Ziel darin bestehe, sowohl Flüchtlinge als auch unversorgte deutsche Jugendliche in eine Ausbildung zu übernehmen. Wobei sie sich, erläutert der Befragte, „ehrlich gesagt auf die Flüchtlinge freuen, weil wir da eine höhere Motivation vermuten.“ Bei den unversorgten deutschen Jugendlichen seien Sozialverhalten und Engagement in den letzten Jahren schwierig gewesen: „Wenn sie gearbeitet haben, dann waren sie gut, nur sie haben selten gearbeitet“ (Ausbildungsleiter). Auch wenn man nicht wisse, ob die Erwartung aufgehen wird, so hofft man diesbezüglich auf den positiven Einfluss der Flüchtlinge.

Abgesehen von der skizzierten Maßnahme sind auch in diesem Unternehmen selbstverständlich reguläre Bewerbungen von Flüchtlingen auf Arbeitsstellen möglich. Bei qualifizierten Akademikerinnen und Akademikern sei hier kein grundsätzliches Problem zu erwarten. Größere Schwierigkeiten könnte es bei geringqualifizierten Flüchtlingen und bei fehlenden Sprachkenntnissen geben, zumal in einem Stahlunternehmen hohe Anforderungen an die Arbeitssicherheit bestehen. Bewerbungen von Flüchtlingen für Berufsausbildungen habe es bereits gegeben, diese gelangten auch bis zum Vorstellungsgespräch, scheiterten dann jedoch meist an der Sprache. Mitunter gab es auch Anfragen, u. a. von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ob ihnen bekannten Flüchtlingen ein Praktikum angeboten werden könne. Diese wurden dann in das Auswahlverfahren einbezogen, seien dann jedoch wiederum an der fehlenden Sprachkompetenz gescheitert.

## **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Erfahrungen mit der Umsetzung liegen noch nicht vor, da sich die Maßnahme noch in der „Konzeptphase“ befindet. Die größte Schwierigkeit der Vorbereitungsphase scheint in der Klärung der Finanzierung zu liegen,<sup>6</sup> die bald erfolgen sollte, um mit der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

---

6 Mit jeder Sitzung mit der Agentur sei es nochmal komplizierter geworden, vor der zweiten Sitzung im März habe man gedacht, jetzt könne die Finanzierungsfrage abgeschlossen werden, aber danach sei man weiter davon entfernt gewesen als beim ersten Treffen.

beginnen und rechtzeitig prüfen zu können, wo letztere stehen und bei Bedarf noch einen Sprachkurs anbieten zu können. Auch die Auszubildenden möchten offenbar allmählich genauer über die Maßnahme Bescheid wissen, zumal sie ggf. noch eine Art „interkulturelles Training“ besuchen könnten. Eine Schwierigkeit bei der Klärung der Finanzierung besteht darin, dass das Unternehmen nach dem Maßnahmenkatalog der Bundesagentur kein Mitspracherecht bei der Auswahl der unversorgten Jugendlichen deutscher Herkunft hätte. Dieser Umstand kollidiert damit, dass Unternehmen und Betriebsrat es aus betrieblichen Gründen für wichtig erachten, dass auch Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Zug kommen können. Man sei auch gewarnt worden, ohne eine eigene Beteiligung an der Teilnehmerauswahl „die wirklich schwierigen Fälle“ zu bekommen.

Es wird befürchtet, dass, falls die Jugendlichen der ursprünglichen Maßnahme mit den regulären Auszubildenden, den Flüchtlingen und den Auszubildenden zusammengebracht werden, eine Situation entstehen könnte, der man möglicherweise nicht gewachsen ist. Die Auszubildenden seien keine Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterinnen. Weniger wichtig sei die eigene Mitwirkung bei der Auswahl der Flüchtlinge, da habe man keine Bedenken. Es müsse allerdings der rechtliche Status geklärt sein (Bleibeperspektive), doch hier verlasse man sich auf die Arbeitsagenturen. Erwartet wird lediglich, dass die Flüchtlinge bereits ein, zwei Jahre in Deutschland sind. Der Maßnahmenträger und die Betriebsräte vertreten die Auffassung, es gebe genügend Leute, um die Plätze der Maßnahme zu besetzen, die BA sei jedoch eher skeptisch. Die Betriebsräte seien vernetzt mit Initiativen und Bürgermeistern und könnten mit Flüchtlingen in Kontakt treten. Fraglich sei allerdings, ob es unter den geltenden Regeln möglich ist, selbst angesprochene Flüchtlinge in die Maßnahme aufzunehmen, sollte letztlich die Agentur der Träger sein.

### **Warum wurde die Maßnahme ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Als Mitte 2015 die Zahl der Flüchtlinge immer mehr zunahm, wandte sich der Betriebsrat mit dem Vorschlag an den Arbeitsdirektor und den Vorstandsvorsitzenden, etwas zur Unterstützung dieser Menschen zu unternehmen. Den Betriebsräten, so erklärt es der interviewte Manager, sei diese Sache auch deshalb ein besonderes Anliegen, da sie und auch die Jugendvertreterinnen und -vertreter auch außerhalb des Betriebes politisch und sozial engagiert seien, unter anderem in der Flüchtlingsarbeit. Der Betriebsrat sei an-

fangs auch die treibende Kraft gewesen, das Unternehmen selbst sei in der Flüchtlingsfrage nicht weiter vernetzt oder in Kontakt mit der Politik.

Die Betriebsräte waren es dann auch, die die Ausbildungsabteilung ansprachen, ob in diesem Bereich etwas organisiert werden könne. Die Idee, Praktika anzubieten, sei aus mehreren Gründen zwar verworfen worden (sehr ressourcenbindend, Sprachschwierigkeiten, Arbeitssicherheit), doch in Abstimmung mit dem Maßnahmenträger „Verbund“ sei dann irgendwann in Richtung der geplanten Maßnahme gedacht worden. Im Frühherbst 2015 seien Personalleitung, Betriebsräte und Ausbildung dann das erste Mal in dieser Angelegenheit zusammengekommen. Man habe über eine Maßnahme im Metallbereich mit sechs bis acht Flüchtlingen nachgedacht, war jedoch vorsichtig, weil man noch nicht wusste, wie der nötige Betreuungsaufwand einzuschätzen sei. Die erwähnte Stiftung bot dann an, die Maßnahme zumindest teilweise mitzufinanzieren. Im Februar 2016 fand die erste Besprechung mit der Arbeitsagentur bzw. den Jobcentern und der Stiftung statt, bei der man sich im Grundsatz auf die jetzt geplante Maßnahme verständigt habe, deren Feinkonzept jedoch noch immer nicht stehe.

Neben das originäre Motiv und das primäre Ziel, Flüchtlingen zu helfen, treten noch eher nachrangige Ziele: Die Maßnahme soll auch dazu genutzt werden, um einheimische Jugendliche, insbesondere die Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu fördern, soll für die Unternehmen STAHL 2 möglichst kostengünstig sein und im Idealfall keine Kosten verursachen. Darüber hinaus käme man aufgrund der Stahlkrise nicht umhin, auch im Bereich der Ausbildung über den Abbau von Arbeitsplätzen nachzudenken. Die Fördermaßnahmen könnten somit auch dazu beitragen, den in den letzten Jahren nicht voll ausgelasteten Bereich der Aus- und Weiterbildung abzusichern, zumal im Jahr 2010 ein neues Ausbildungszentrum in Betrieb genommen worden war.

## **Nachhaltigkeit**

Vorausgesetzt der erste Durchlauf der Maßnahme ist erfolgreich, soll diese im Folgejahr wiederholt werden. Dafür würden die Betriebsräte ohnehin sorgen. Es ist daran gedacht, eine solche Maßnahme zumindest für die nächsten vier oder fünf Jahre zu etablieren. Da dies allerdings eine nicht unerhebliche Zusatzbelastung für die Auszubildenden darstelle, werde darüber nachgedacht, zukünftig die Auszubildenden abwechselnd für diese Maßnahme einzusetzen. Während ihr Hauptinteresse auf den fachlichen Inhalten liege, gehe es in der

Maßnahme (zumindest für die deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmer) doch eher darum, Pünktlichkeit, Engagement und die Fähigkeit zum Zuhören, also basale soziale Kompetenzen, zu vermitteln.

### **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Die Maßnahme trage die Chance in sich, aus den Reihen der Flüchtlinge zukünftige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen, nicht zuletzt um der demografischen Entwicklung begegnen zu können. Man registriere bereits einen Rückgang der Zahlen an Bewerberinnen und Bewerbern. Welchen Beitrag Flüchtlinge und insbesondere die konkreten Maßnahmen diesbezüglich leisten können, sei jedoch nicht abschätzbar. Neben der bereits erwähnten Hoffnung, dass sich Flüchtlinge und unvorbereitete Jugendliche wechselseitig positiv beeinflussen, wird durchaus auch das Risiko gesehen, beide Gruppen könnten nicht miteinander zurechtkommen. In diesem Fall könnten die Gruppen auch getrennt werden, angestrebt werde dies allerdings keineswegs.

Die Öffentlichkeit und auch die Belegschaften waren zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht informiert worden. Das werde dann geschehen, wenn die Maßnahme wirklich laufe. Zum Erhebungszeitpunkt beschäftigen sich die Personalleitungen, der Bildungsbereich sowie die Betriebsräte mit der Maßnahme, insgesamt mehr als ein Dutzend Personen. Werde zu frühzeitig informiert, so die geäußerte Befürchtung, dann bekomme die Sache eine Eigendynamik, aus der man nicht mehr aussteigen könne, falls doch noch ein Problem auftreten sollte, etwa hinsichtlich der Auswahl der einheimischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Auch deshalb kommuniziere man vorerst etwas vorsichtig mit der Belegschaft. Würde man etwas für Flüchtlinge tun, ohne zugleich auch Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern zu können, dann könnte Ärger mit den Beschäftigten ins Haus stehen. Früher habe man fast nur Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Auszubildende eingestellt. Irgendwann wurde jedoch festgestellt, dass 10 Prozent bis 20 Prozent eines Jahrgangs den Abschluss nicht schaffen. Im Betriebsrat sei man sich einig gewesen, dass auch bei Kindern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufs Niveau geschaut werden müsse und auch sie gewisse Kriterien zu erfüllen haben. Diese Veränderung habe damals keinen Aufschrei in der Belegschaft ausgelöst, deshalb sei man auch dieses Mal nicht ganz ohne Zuversicht, auf Akzeptanz zu stoßen, zumal Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ja auch einbezogen werden sollen.

Darüber hinaus gebe es im Unternehmen ein klares Bekenntnis gegen Fremdenfeindlichkeit und Rechtsextremismus, das dazu beitragen sollte, den Unmut in Grenzen zu halten. Insbesondere die Jugendvertretung und die Jugend der IG Metall seien bei diesem Thema seit langem und in den letzten Jahren sogar verstärkt engagiert. Gleichwohl stellen die Belegschaften, so der befragte Manager, einen „repräsentativen Querschnitt durch die Bevölkerung“ dar, alle politischen Strömungen seien auch in den Betrieben vorhanden. Allerdings werde bei Fällen von Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit hart durchgegriffen, da kenne man kein Pardon. Vorstand und Personalleitung beziehen auf Betriebsversammlungen hierzu eindeutig Stellung. Dafür, dass die Maßnahme akzeptiert werde, spreche auch das ehrenamtliche Engagement vieler Belegschaftsmitglieder. Die nationale Herkunft werde ansonsten im Unternehmen nicht thematisiert („Diversity-Management“ ist kein Thema), sie sei allerdings auch kein Problem.

### **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Gewünscht wird seitens des Unternehmens eine stärker unbürokratische Arbeitsweise der BA. Es gebe bei der Agentur keine hinreichende Bereitschaft, von ihren exakt definierten Maßnahmen abzuweichen. Unter den aktuellen Umständen sollte ein flexiblerer Umgang möglich sein. Wichtig sei insbesondere, dass eine Maßnahme auch dann finanziert wird, wenn das Unternehmen Einfluss auf diese nehmen möchte. Das ist aus der eigenen, bis dato noch begrenzten Erfahrung offenbar der wichtigste Punkt.

## **2.5 CHEMIE 1: „Ausbildung ist unsere Zukunft“: Sprache, Einstiegsqualifizierung, Ausbildung**

### **Eckdaten zum Unternehmen**

Der Konzern CHEMIE 1 ist ein Automobilzulieferer und Hersteller von Kautschukprodukten, der in den letzten zehn Jahren durch Zukäufe und internes Wachstum stark gewachsen ist. Die Anzahl der Beschäftigten hat sich in diesem Zeitraum mehr als verdoppelt. Im Jahr 2015 arbeiteten über 200.000 Beschäftigte in mehr als 50 Ländern im Unternehmen. Davon sind zwar noch deutlich mehr als 50.000 Personen an deutschen Standorten beschäftigt, vor allem bedingt durch die Zukäufe gewinnen jedoch Asien und auch die USA

zunehmend an Gewicht. Am Standort der Konzernzentrale arbeiten jeweils zur Hälfte Frauen und Männer, der Anteil von Frauen in Führungsetagen liegt bei über 15 Prozent. Wirtschaftlich geht es dem Unternehmen gut.

In Deutschland beträgt die Ausbildungsquote knapp 4 Prozent, das entspricht über 2.000 Auszubildenden im kaufmännischen und technischen Bereich, wovon mehr als ein Viertel ein duales Studium absolviert. Sofern keine besonderen verhaltensbedingten oder wirtschaftlichen Gründe dagegen sprechen, werden Auszubildende bei CHEMIE 1 unbefristet übernommen, wie es seit Anfang 2013 eine Konzernbetriebsvereinbarung regelt. 2015 konnte ein kleinerer Teil der Ausbildungsplätze nicht besetzt werden, was damit zusammenhänge, dass manche Unternehmensstandorte in strukturschwachen Regionen mit Abwanderung und Überalterung zu kämpfen haben, während andernorts mit anderen attraktiven Arbeitgebern um technische Auszubildende konkurriert wird. Bei CHEMIE 1 wird daher besonderes Augenmerk auf Ausbildung und die Qualifizierung von noch nicht „ausbildungsreifen“ Jugendlichen gelegt. Außerdem, so der Betriebsrat, setze die Arbeitsdirektorin auf Durchlässigkeit als einen Baustein ihrer Personalarbeit, ausbildungs- bzw. berufsbegleitende Qualifizierungen sollen diverse Aufstiegsmöglichkeiten ermöglichen. Der Betriebsrat erwartet, dass sich auch in der Produktion die Arbeit dramatisch verändert (Arbeiten 4.0) und Automatisierung und überwachende Tätigkeiten weiter zunehmen werden, während sich die Perspektiven für Ungelernte weiter verschlechtern.

Entsprechend der beiden Produktionsbereiche sind bei CHEMIE 1 sowohl die IG Metall als auch die IG BCE vertreten. Im Bereich der Automobil-Technologie vertritt die IGM etwa drei Fünftel der Beschäftigten in Deutschland, während die IG BCE im Bereich Kautschuk und der Konzernzentrale organisiert und damit für rund zwei Fünftel der Beschäftigten zuständig ist. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad variiere stark von etwa 15 Prozent in der Konzernzentrale, in der überwiegend Hochqualifizierte arbeiten, bis zu 50 bis 70 Prozent in den verschiedenen Produktionswerken. Der Betriebsrat ist bestrebt, trotz hohen Konkurrenzdrucks die Anzahl der Produktionsarbeitsplätze in Deutschland zu halten und den Bereich Entwicklung auszubauen. Auf Basis einer Analyse von Standortfaktoren gilt dem Konzernbetriebsratsvorsitzenden zufolge Bildung als das „Top-Thema“ für den Standort Deutschland.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Im Unternehmen CHEMIE 1 ist ein geplantes Programm zur Einstiegsqualifizierung für Jugendliche die zentrale Maßnahme zur Integration von Flüchtlingen. Fünfzig Qualifizierungsplätze sollen zusätzlich für Flüchtlinge und fünfzig weitere Plätze für benachteiligte Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund eingerichtet werden. Zum Zeitpunkt unseres Gesprächs läuft noch das Auswahlverfahren, die Einstiegsqualifizierung soll im Herbst 2016 beginnen.

Das Unternehmen beschäftigt sich schon längere Zeit mit der Aufgabe, Jugendliche bei fehlender „Ausbildungsreife“ in Ausbildung zu bringen. Im Jahr 2003 wurde erstmals das Projekt „Einstiegsqualifikation“ aufgelegt, eine einjährige Qualifizierungsphase, die benachteiligten Jugendlichen neben fachlichem Know-how auch Selbstbewusstsein und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, vermitteln soll und mittelfristig auf die berufliche Integration möglichst im Unternehmen CHEMIE 1 zielt. Wie bei der dualen Ausbildung werden die Jugendlichen an zwei Lernorten qualifiziert: vier Tage im Betrieb, begleitet von einem Mentor bzw. einer Mentorin, und einen Tag in der Berufsschule, wo sie individuelle Förderung in Deutsch, Englisch, Mathematik und EDV erhalten. Darüber hinaus, erläutert der Konzernbetriebsratsvorsitzende, spiele die Stärkung von Sozialkompetenz und Durchhaltevermögen eine große Rolle. Nach erfolgreichem Abschluss erhalten die Jugendlichen ein Zertifikat der IHK, mit dem sie sich bei CHEMIE 1, aber auch bei anderen Unternehmen regulär auf Ausbildungsstellen bewerben können. Die Erfolgsquote sei recht hoch, 70 bis 80 Prozent der Jugendlichen haben nach dem Qualifizierungsjahr einen Ausbildungsplatz erhalten. Für die Zeit der eigentlichen Berufsausbildung steht ihnen dann ein finanzieller Puffer zur Verfügung, der während der Einstiegsqualifizierung angespart wurde. Denn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Programm erhielten ein Einstiegsgehalt von 1.530 Euro, wovon allerdings nur etwa die Hälfte monatlich ausbezahlt und der Rest auf einem Sparkonto angelegt wird. Das sei bewusst als Erziehungsmaßnahme und Anreiz gedacht, so der KBRV: Wer das Programm erfolgreich absolviere, erhält am Ende das angesparte Geld ausbezahlt.

Daran angelehnt soll auch die neue Maßnahme erfolgen, doch während die bisherige „Einstiegsqualifikation“ zur Gänze von CHEMIE 1 finanziert worden war, wird für die Neuauflage für Flüchtlinge und die 50 weiteren Jugendlichen der Zuschuss für Einstiegsqualifizierungen der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch genommen. Auch ein der eigentlichen Einstiegsquali-

fizierung vorangestellter sechsmonatiger Sprachkurs, der stattfinden soll, da sich das Auswahlkriterium Sprachkompetenz als zu hohe Hürde erwies, wird von der BA finanziert. Darüber hinaus wird auch bei der Suche nach Teilnehmerinnen und Teilnehmern eng mit der Bundesagentur kooperiert. Neben den für die Einstiegsqualifizierung geltenden Kriterien – benachteiligte Jugendliche unter 25 Jahren, die noch keine Berufsausbildung besitzen, jedoch die allgemeine Schulpflicht bereits erfüllt haben – und hinreichender Sprachkompetenz, ist im Falle der Flüchtlinge zusätzlich eine Aufenthaltsgenehmigung Voraussetzung für die Teilnahme an der Maßnahme. Damit richtet sich das Programm de facto an Flüchtlinge, die schon länger in Deutschland leben bzw. an deren Kinder.

Das Programm ist Teil einer Neustrukturierung der Personalarbeit durch die Arbeitsdirektorin, zu der unter anderem eine stärkere Nutzung des Instruments Einstiegsqualifizierung, die Einrichtung eines deutschlandweiten Rekrutierungszentrums sowie die Einführung moderner Auswahlverfahren gehören. Hierfür wurde mit Unterstützung eines Diagnostik-Unternehmens ein Eignungstest entwickelt, der im gesamten Konzern in den jeweiligen Landessprachen zur Anwendung kommen soll. Dieses Testverfahren soll auch bei der Auswahl der Flüchtlinge eingesetzt werden. Zum Zeitpunkt des Gesprächs hatte die BA eine Namensliste mit 500 Kandidatinnen und Kandidaten erstellt, die für das Programm infrage kommen könnten. Zur Kompetenzfeststellung werden die Kandidatinnen und Kandidaten dann im Unternehmen einem kognitiven Test in ihrer jeweiligen Muttersprache unterzogen. Das bisherige, erfolgreiche EQJ-Programm für Jugendliche mit oder ohne Migrationshintergrund wird weitergeführt. Wer auf der Basis guter Testergebnisse ausgewählt wird, erhält ein Zertifikat und einen Vertrag, der sowohl mit der BA als auch der zukünftigen Arbeitsstelle bei CHEMIE 1 geschlossen wird. Anschließend absolvieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Sprachkurs, für den es wiederum ein Zertifikat gibt, das die Eintrittskarte für das EQJ-Programm sei. Das Ende des Programms ist so terminiert, dass die Absolventinnen und Absolventen der Einstiegsqualifizierung im Herbst 2017 eine Ausbildung aufnehmen können. Mit hoher Wahrscheinlichkeit würden sie dann auch einen Ausbildungsplatz im Unternehmen erhalten, so der Betriebsrat.

Für die Einstiegsqualifizierung sollen die Flüchtlinge auf die verschiedenen deutschen Unternehmensstandorte verteilt werden, so dass in den größeren Standorten drei bis vier EQJler mit Fluchthintergrund ausgebildet werden können. Es sei nicht beabsichtigt, die Flüchtlinge geschlossen in einer Sondergruppe auszubilden, dies würde der Integration entgegenstehen:

„Also kein Sonderstatus“, so der Betriebsrat, und er schiebt die Frage nach: „Wie lange will man das Schild „Flüchtling“ tragen?“

Eine Betriebsvereinbarung zum Thema Flüchtlinge wurde nicht geschlossen. Auch hier gehe es darum, keine Sonderstellung festzuschreiben, erläutert unser Interviewpartner. Spielregeln und Werte müssten klar vorgegeben werden und es sei nicht sinnvoll, auf Unterschiede besonders hinzuweisen, die könnten die Kolleginnen und Kollegen schließlich selbst sehen und in der täglichen Zusammenarbeit den Umgang damit lernen. Die Botschaft sei, dass Diversity ausdrücklich erwünscht ist, es zugleich Rahmenbedingungen gebe „und die gelten eben für alle.“

Eingestellt werden auch Höherqualifizierte mit Fluchthintergrund, die, sofern sie Englisch sprechen, im Unternehmen „ganz neutral“ behandelt werden. Im Bereich Forschung und Entwicklung beispielsweise arbeiten rund 1.000 Beschäftigte aus rund 70 verschiedenen Ländern, da sei Englisch die Standardsprache. Sofern sie anerkannt sind, durchlaufen Geflüchtete den ganz normalen Bewerbungsprozess und werden nicht gesondert gelistet.

Unabhängig von den geplanten Qualifizierungsmaßnahmen des Unternehmens, haben Beschäftigte an den verschiedenen Unternehmensstandorten Aktionen zur Unterstützung von Flüchtlingen initiiert. Eine Kollegin wurde dieses Jahr bei der jährlichen Preisverleihung für besondere Leistungen im Einklang mit den Werten des Unternehmens mit einem von der Arbeitsdirektorin ausgeschriebenem Sonderpreis für ihr hervorragendes Engagement in der Flüchtlingshilfe geehrt. Das Unternehmen selbst hat im Spätherbst 2015 100.000 Euro an eine große Hilfsorganisation zur Unterstützung syrischer Flüchtlinge gespendet. Mit dem Geld wurde angesichts des heranahenden Winters Soforthilfe in Flüchtlingslagern der Türkei und Ländern des Nahen Osten geleistet. Insbesondere soll auch die Schulbildung der schon seit Jahren in den Lagern lebenden Kinder verbessert werden.

## **Nachhaltigkeit**

Nach Meinung des Betriebsrats gilt es nun zunächst, das Programm umzusetzen und Erfahrungen damit zu sammeln. Es sei noch zu früh, um sagen zu können, ob das Programm wiederholt werden soll. Der Betriebsrat geht jedoch davon aus, dass es eine Fortsetzung geben wird, allerdings müsse noch diskutiert werden, ob es weiterhin gesonderte EQJ-Plätze für Flüchtlinge geben soll. Dem Thema Flüchtlinge werde jedenfalls im Personalvorstand weiterhin hohe Aufmerksamkeit entgegengebracht. Inhaltlich ist das Programm

insofern auf Nachhaltigkeit ausgelegt, als die Jugendlichen Schritt für Schritt an eine Ausbildung und ggf. auch eine dauerhafte Beschäftigung im Unternehmen herangeführt werden.

## **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Noch bevor die hohe Zahl an Flüchtlingen ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit rückte, wurden im Sommer 2015 bei CHEMIE 1 erste Überlegungen angestellt, Flüchtlingen über die Einstiegsqualifizierung einen Zugang ins Unternehmen zu eröffnen. Als dann die Zahl der Zugewanderten dramatisch anzusteigen begann, sei sowohl auf Betriebsrats- als auch auf Arbeitgeberseite klar gewesen, dass das Unternehmen in der gesellschaftlichen Verantwortung stehe, angesichts der schwierigen Lage zu helfen und Flüchtlinge zu unterstützen. Auch in den anderen DAX-30-Konzernen sei zu diesem Zeitpunkt die Frage diskutiert worden, welchen Beitrag die Unternehmen hier leisten können. Bei den regelmäßig stattfindenden Treffen zwischen den Konzernbetriebsratsvorsitzenden und Bundesarbeitsministerin Nahles erfolge auch ein Austausch zum Thema Flüchtlinge.

Vor dem Hintergrund einiger unbesetzter Ausbildungsplätze und der Erwartung, dass im Zuge der demografischen Entwicklung ein Personalengpass auf das Unternehmen zukommen dürfte, ist offenbar ein Beweggrund für die geplante Maßnahme gerade auch darin zu sehen, dass versucht werden soll, dem Unternehmen die Gruppe der Flüchtlinge als zukünftige Fachkräfte zu erschließen. Dass gezielt bei solchen Jugendlichen angesetzt wird, denen der Zugang zum Arbeitsmarkt erschwert ist, so vermutet der Betriebsrat, könnte zum einen mit der sozialen Herkunft der Arbeitsdirektorin und dem Selbstverständnis als Sozialpartnerin zusammenhängen, zum anderen mit den ausgesprochen positiven Erfahrungen, die sie in einem anderen Unternehmen mit der Rekrutierung benachteiligter Jugendlicher gemacht habe. Der KBRV nimmt an, dass viele Jugendliche mit Fluchthintergrund eher aus der Mittelschicht kommen (da die Flucht viel Geld kostet), sie einen gewissen Bildungsstand mitbringen, Unterstützung vom Elternhaus erhalten und stark daran interessiert sind, die ihnen gebotene Chance zu nutzen.

Nach weiteren Diskussionen im kleinen Kreis, an dem neben dem Personalvorstand auch der KBRV beteiligt war, wurde im Herbst 2015 vom Vorstand beschlossen, fünfzig Flüchtlinge für eine Einstiegsqualifizierung einzustellen. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit habe man sich dagegen

entschieden, Praktika anzubieten. Als inakzeptabel galt es, Geflüchteten ohne Aufenthaltsgenehmigung mit einem Praktikum Hoffnungen zu machen, auf die dann die große Enttäuschung folgt, falls Teilnehmerinnen und Teilnehmer inmitten des Praktikums herausgerissen, eventuell sogar aus der Firma geholt, und abgeschoben werden. „Das wollen wir auf keinen Fall“, unterstreicht der Betriebsrat. Vielmehr solle gesichert sein, dass nach einem Jahr beim Unternehmen CHEMIE 1 die Jugendlichen hinreichend qualifiziert für einen Übergang in eine Ausbildung sind. In der Ausbildung wird das größte Integrationspotential gesehen, damit hätten die Jugendlichen „einen Riesenschritt getan und haben auch eine Perspektive“ (KBRV).

Im Betriebsrat sei das Thema teilweise durchaus kritisch diskutiert und die Frage gestellt worden, ob die Aufnahme von Flüchtlingen letztlich zulasten deutscher Jugendlicher oder auch zulasten der Leiharbeiterinnen und -arbeitnehmer gehe. Da ähnliche Argumente auch aus der Belegschaft zu erwarten sind, soll sobald die Beschäftigten über die Maßnahme in Kenntnis gesetzt werden, klar die Botschaft vermittelt werden, dass durch die Einstellung der Flüchtlinge andere Menschen in Deutschland nicht vernachlässigt werden. Deshalb werde hervorgehoben, dass die EQJ-Plätze, die mit Flüchtlingen besetzt werden, *zusätzlich* geschaffen wurden. Außerdem werden auch aus diesem Grund, wie bereits ausgeführt, den fünfzig Plätzen für Flüchtlinge weitere fünfzig Plätze für benachteiligte Jugendliche ohne Fluchtgeschichte zur Seite gestellt. Bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen sollen die Jugendlichen mit Fluchthintergrund gleich wie andere Bewerberinnen und Bewerber behandelt werden, wobei dabei davon ausgegangen wird, dass die Geflüchteten nach dem erfolgreichen Abschluss der Einstiegsqualifizierung hinreichend ausbildungsfähig sind und somit keine Benachteiligung mehr besteht.

### **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Als im Herbst 2015 klar war, dass für Flüchtlinge fünfzig EQJ-Plätze zusätzlich eingerichtet werden sollen, sei die Erwartungshaltung sowohl der Verantwortlichen bei CHEMIE 1 als auch bei der Bundesagentur für Arbeit gewesen, dass es kein Problem sein dürfte, dafür passende Leute zu finden. Doch trotz intensiven Bemühens wurde bei CHEMIE 1 – wie in anderen von uns untersuchten Unternehmen auch – die ernüchternde Erfahrung gemacht, dass es nicht so einfach ist, die Stellen zu besetzen. Bei CHEMIE 1 wurde die Sprachkompetenz als ausschlaggebendes Kriterium identifiziert, das es schwierig

macht, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden. Obwohl die Zielgruppe Flüchtlinge sind, die bereits über eine Aufenthaltsgenehmigung verfügen, also in der Regel schon länger in Deutschland leben, stelle die Sprache eine erhebliche Hürde dar. Angenommen wird, dass man sich um die Integration jener Flüchtlinge, die nach Deutschland kamen, bevor das Thema aufgrund der steigenden Zahlen so virulent wurde, zu wenig gekümmert habe oder Sprachkurse wenig effektiv gewesen seien, soweit solche überhaupt stattfanden. Jedenfalls hätte von den Jugendlichen unter 25 Jahren, mit denen man bisher Kontakt gehabt habe, so gut wie keiner hinreichend Deutsch gesprochen. Als Konsequenz wurde mehr Vorlaufzeit für die Umsetzung des Programms eingeplant und der Einstiegsqualifizierung die erwähnte Sprachförderung von einem halben Jahr vorangestellt.

Bei der Umsetzung der Maßnahme seien vor allem die Ausbilderinnen und Ausbilder gefordert. Allerdings dürfe man nicht verkennen, dass tatsächlich viele der Auszubildenden – gerade in den gewerblichen Berufen, die als weniger attraktiv gelten – einen Migrationshintergrund hätten und die Auszubildenden infolgedessen durchaus erfahren im Umgang mit Menschen unterschiedlicher Herkunft sind. Lediglich mit Menschen aus dem arabischen Raum gebe es noch nicht so viel Erfahrung, auch könnten die Spuren, die die Fluchterfahrung bei den Jugendlichen hinterlassen hat, eine besondere Herausforderung für die Auszubildenden darstellen. Der Betriebsrat geht jedoch davon aus, dass durch die geringe Anzahl an Flüchtlingen an den verschiedenen Unternehmensstandorten deren Betreuung und Qualifizierung handhabbar ist.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Der Zusammenarbeit mit den Jugendlichen, die mit – und teilweise auch ohne – ihre Familien nach Deutschland geflohen sind, blicken der Betriebsrat und offenbar auch das Unternehmen ausgesprochen optimistisch entgegen. Es werden keine Schwierigkeiten erwartet, Flüchtlinge bei CHEMIE 1 zu integrieren, nicht zuletzt da es aufgrund der heterogenen Belegschaft viel Erfahrung im Umgang mit kulturellen und sozialen Unterschieden gebe, aber auch, weil es sich bei den Jugendlichen bereits um eine „ausgewählte Gruppe“ handelt.

Auch die Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit wird insgesamt positiv bewertet, das Unternehmen erhalte für sein Programm viel Unterstützung von den Agenturen. Auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der

BA sei es enttäuschend gewesen, dass es sich als so schwierig erwies, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für das EQJ-Programm zu finden, obwohl die Zielgruppe schon länger in Deutschland lebt und es auch Fördermaßnahmen gegeben habe. Eine Konsequenz müsse sein, zu überprüfen, wie hilfreich solche Fördermaßnahmen im Endeffekt sind und Kursinhalte entsprechend zu modifizieren.

Insgesamt betrachtet seien die Agenturen für Arbeit auf die Bewältigung der starken Zuwanderung von Geflüchteten nicht hinreichend vorbereitet gewesen, es könne aber auf keinen Fall gesagt werden, dass dort nichts getan werde und keine Konzepte und Ideen entwickelt würden, so der Betriebsrat, nach dessen Eindruck von politischer Seite schneller hätte reagiert werden müssen. Diese Unzufriedenheit werde auch artikuliert. Deutlich gemacht wurde unter anderem die Unzufriedenheit des Unternehmens mit der Dauer des Asylverfahrens und der Gesetzeslage, die es erschwere, Flüchtlinge zu beschäftigen. Eher am Rande gebe es auch Diskussionen darüber, ob es nicht generell sinnvoll sei, Flüchtlingen bzw. Personen, in die Unternehmen in Form von Qualifizierung und erhöhtem Betreuungsbedarf investieren, lediglich ein Praktikumsgehalt zu zahlen. Dagegen spreche jedoch, dass dann Flüchtlinge gegen Deutsche bzw. Flüchtlinge gegen andere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgespielt werden könnten.

Planungsunsicherheit verursache das Aufenthaltsrecht und die Veränderungen bei der Frage, welches Land als sicheres Herkunftsland gilt. Es müssten eindeutige gesetzliche Voraussetzungen geschaffen werden, damit diejenigen, denen es gelungen sei, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, zumindest bis zum Abschluss der Ausbildung einen gesicherten Aufenthaltsstatus erhalten. Diese Forderung will der Betriebsrat beim nächsten Treffen der Konzernbetriebsratsvorsitzenden mit Andrea Nahles stellen.<sup>7</sup>

Im Hinblick auf die europäische Flüchtlingspolitik generell bedauert der Betriebsrat, dass sich Intellektuelle bislang zu wenig gegen verstärkte Grenzkontrollen und eine Abschottung Europas positionierten. Das Unternehmen CHEMIE 1 profitiere von offenen Grenzen und geringerem Verwaltungsauf-

---

7 Mittlerweile wurde die sogenannte „3+2-Regel“ im Integrationsgesetz, das am 25. Mai 2016 von der Bundesregierung verabschiedet wurde, festgeschrieben. Demnach sollen Flüchtlinge, die noch über keine Genehmigung für einen dauerhaften Aufenthalt verfügen, aber einen Ausbildungsplatz haben, für die Dauer von drei Jahren vor einer Abschiebung geschützt sein. Werden sie nach der Berufsausbildung weiterbeschäftigt, wird die Duldung um weitere zwei Jahre verlängert. Wer nach der Ausbildung nicht übernommen wird, erhält sechs Monate Zeit, sich in Deutschland eine Arbeit zu suchen. Die bislang für diese Regelung geltende Altersgrenze von 21 Jahren wird aufgehoben.

wand. Eine Abschottung würde Arbeitsplätze kosten. Überdies brauche Deutschland Einwanderung. Gerade in Anbetracht der demografischen Entwicklung müssten auch für Arbeitsmigranten kontrollierte Zugangswege geschaffen werden. Inzwischen hätten auch Unternehmen, darunter Vertreter von CHEMIE 1, deutlich gemacht, dass es für die Wirtschaft klar von Nachteil wäre, wenn alle Grenzen dicht gemacht würden. Auch wenn eine unbegrenzte und vor allem unkontrollierte Zuwanderung problematisch sei, sollten jedenfalls diejenigen, die in Not seien, aufgenommen werden. Das entspreche auch dem Weltbild von CHEMIE 1.

## 2.6 CHEMIE 2: Die Kernfrage ist die Qualifizierung

### Eckdaten zum Unternehmen

Das Unternehmen CHEMIE 2 ist ein Life-Science-Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit und Agrarwirtschaft. Im Jahr 2015 beliefen sich die Umsatzerlöse aus fortzuführendem Geschäft auf den Rekordwert von mehr als 46 Milliarden Euro. Der Konzern hat weltweit über 100.000 und in Deutschland mehr als 30.000 Beschäftigte. Etwa 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den großen Konzerngesellschaften bzw. Divisionen gehören einem Personalverbund an, dessen Personalpolitik durch zahlreiche Gesamtbetriebsvereinbarungen einheitlich geregelt ist. Das Unternehmen befindet sich nach der Ausgliederung eines Teilkonzerns im Jahr 2015 derzeit in einer Neuorganisation mit dem Ziel der Zusammenführung der bislang eigenständigen Konzerngesellschaften unter dem Dach der Konzernobergesellschaft. Am Hauptsitz des Unternehmens arbeiten etwa 8.000 Beschäftigte, der Frauenanteil beträgt etwa 30 bis 35 Prozent.

Im Bereich des Personalverbundes wurden in den vergangenen Jahren etwa 630 Auszubildende jährlich eingestellt, im Konzern insgesamt etwa 900. Das entspricht einem Anteil von 10 Prozent vom jährlichen Ausbildungsvolumen der Chemieindustrie in Deutschland. Das Unternehmen bietet zahlreiche Ausbildungsberufe hauptsächlich im technisch-naturwissenschaftlichen und kaufmännischen Bereich an. Der jährliche Bedarf konzentriert sich auf etwa 20 Kernberufe, die je nach Bedarf um Ausbildungsplätze in weiteren Berufen ergänzt werden.

Ungeachtet der jüngsten organisatorischen Veränderungen existiert für das Unternehmen CHEMIE 2 weiterhin eine einheitliche Interessenvertretung. Der Betriebsrat am untersuchten Standort hat 37 Mitglieder, davon sind 21

freigestellt, der Gesamtbetriebsrat (GBR) vereint die Standorte des genannten Personalverbundes. Außerdem gibt es einen Konzernbetriebsrat (KBR), dem 34 Konzerntöchter angehören sowie einen Europäischen Betriebsrat (EBR), der momentan etwa 47.000 Beschäftigte in Europa vertritt. Der Organisationsgrad der IG BCE liegt bei den Tarifbeschäftigten bei 60 bis 70 Prozent. Allerdings ist der Anteil der außertariflich Beschäftigten branchentypisch vergleichsweise hoch. Diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können alternativ etwa im Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA – Führungskräfte Chemie) organisiert sein, weshalb der Organisationsgrad bezogen auf alle Beschäftigten geringer ausfällt.

Das Unternehmen CHEMIE 2 ist in nahezu 150 Ländern vertreten und beschäftigt schon seit langem viele Menschen mit Migrationshintergrund. Insbesondere die Konzernzentrale repräsentiere deshalb eine ausgesprochen hohe Diversität, doch auch generell sei das Unternehmen nach Herkunft stark durchmischt.

## **Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge**

Die ersten Ideen für Maßnahmen zugunsten von Flüchtlingen entstanden bereits mit Beginn der Flüchtlingskrise im Spätsommer 2015, als erkennbar war, dass der Zustrom nach Deutschland weiter zunehmen würde. Auf einem Gipfel der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften wurden erste Anregungen für mögliche Maßnahmen diskutiert. Das Unternehmen hat sich erstmals im August 2015 mit der Integration von Flüchtlingen befasst. Zu dieser Zeit habe es noch kaum Initiativen zum Thema gegeben. Im Rahmen einer paritätischen Kommission wurde ad hoc überlegt, was zur Unterstützung von Flüchtlingen unternommen und wie ohne lange Vorbereitungen rasch eine Initiative gestartet werden könne. Mit letzterer sollte auch öffentlich signalisiert werden, dass von Unternehmensseite nicht nur geredet, sondern auch etwas getan wird.

Folgende Maßnahmen wurden beschlossen:

- Die Unterstützung ehrenamtlichen Engagements von Beschäftigten in der Flüchtlingshilfe. Es wurde ein Freistellungskatalog definiert, der allen Mitarbeitern in Deutschland bis zu acht Tage Freistellung im Falle der Arbeit für eine Organisation, und bis zu zwei Arbeitstage ohne Einbindung in eine Organisation einräumt. Solche Maßnahmen gab es auch schon bei anderen Anlässen, z. B. bei der Flutkatastrophe in Ostdeutsch-

- land. Für diese Freistellungsregelung wurde keine Betriebsvereinbarung geschlossen, sondern nur eine Absprache fixiert, damit kein großer Ratifizierungsaufwand getrieben werden musste.
- Darüber hinaus wurde überlegt, was das Unternehmen selbst unternehmen könne, um die Integration von Flüchtlingen in die Gesellschaft zu unterstützen, wobei es sich um eine nachhaltig wirksame Maßnahme handeln sollte. Es bestand Einigkeit darin, dass eine nachhaltige Wirkung nur durch Bildung zu erzielen sei. Da bekannt war, so der Betriebsrat, dass eine Lücke bei der staatlichen Sprachförderung besteht, einigte man sich schnell, pragmatisch und unbürokratisch darauf, an dieser Stelle mit eigenen Maßnahmen anzusetzen. Flüchtlinge, die einen sogenannten Jugendintegrationskurs durchlaufen, erlernen zwar die Grundbegriffe der Sprache, des Gesellschaftssystems usw., erreichen damit jedoch in der Regel nur Sprachkenntnisse auf dem Niveau B1 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen. Diese B1-Qualifizierung reiche aber nicht aus, um anschließend eine duale Berufsausbildung aufnehmen zu können, denn dafür empfehle die IHK als sprachliche Mindestvoraussetzung das Level B2. Es wurde ein Qualifizierungsprogramm beschlossen, das dieses Defizit der staatlichen Angebote ausgleichen und den teilnehmenden Flüchtlingen zudem eine erste Berufsorientierung vermitteln sollte.

Die vereinbarte Maßnahme besteht aus einem viermonatigen Aufbaukurs mit zwei Phasen: Einem dreimonatigen Intensivsprachkurs in der eigenen Berufsschule auf dem Werksgelände mit zwei Kursen à zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern und mit jeweils einem Lehrer für Deutsch als Fremdsprache sowie einem Sozialpädagogen und daran anschließend einer vierwöchigen Hospitation, um einen praktischen Eindruck vom Ausbildungsbetrieb zu vermitteln. In dieser Praxishospitation werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die gängigen gewerblich-technischen Ausbildungsberufe des Unternehmens wie etwa Mechatroniker oder Chemikant vorgestellt. Das Hauptziel des Programms ist jedoch der Erwerb des Sprachzertifikats B2, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Ende des Sprachkurses durch eine Prüfung von einem unabhängigen Sprachinstitut erwerben können.

Von den 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern des ersten Durchgangs haben 17 die Maßnahme vollständig durchlaufen. Es wurden zwischenzeitlich aber auch Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgeschoben. So wurde z.B. eine junge Frau, die das unserem Interviewpartner zufolge „toll gemacht“ hatte, am Tag vor der Prüfung abgeschoben. Acht Teilnehmerinnen

und Teilnehmer haben die Prüfung bestanden und das Sprachzertifikat erhalten. Den Teilnehmern wurde angeboten, sich für eine betriebliche Einstiegsqualifizierung zu bewerben, ein Programm, das bei CHEMIE 2 „Starthilfe“ genannt wird. Anders als die B2-Maßnahme ist das Starthilfe-Programm nicht eigens für Flüchtlinge eingerichtet worden.

Diese Maßnahme basiert auf einem Programm, das zwischen der IG BCE und dem Arbeitgeberverband Chemie (BAVC) vereinbart wurde und sich „Start in den Beruf“ nennt.<sup>8</sup> Dieses Programm ist ursprünglich für benachteiligte Bewerberinnen und Bewerber entwickelt worden. Zu diesen zählen etwa Jugendliche mit bestimmten Schwächen, deren Zeugnisse zu schlecht sind und die erst zu einer Ausbildung befähigt werden müssen, da sie ansonsten in den Einstellungstests oder der Ausbildung scheitern. Das Programm wird im Unternehmen CHEMIE 2 bereits seit fast 30 Jahren durchgeführt. Jedes Jahr werden laut befragtem Manager mehr als 100 Plätze angeboten. Bei „Starthilfe“ handelt es sich um ein einjähriges Programm, das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf eine Ausbildung vorbereitet. Mehr als 80 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden bislang in eine Anschlussausbildung vermittelt, entweder bei CHEMIE 2, bei Firmen, die früher zum Konzern gehört hatten, oder auch bei anderen Unternehmen aus der Umgebung. Das Programm ist somit sehr erfolgreich.

Deshalb wurde auch eine Öffnung dieses Programms für junge Flüchtlinge als sinnvoll erachtet. Zwölf Kandidatinnen und Kandidaten aus dem B2-Kurs wurde inzwischen ein solcher Starthilfe-Vertrag angeboten. Vor der Übergabe der zwölf Verträge wurde geklärt, ob eine Bleibeperspektive besteht, damit nicht ein Platz plötzlich wieder unbesetzt ist. Zuvor hatten die Flüchtlinge das reguläre Auswahlverfahren zu durchlaufen, ohne dabei in irgendeiner Weise bevorzugt worden zu sein. Im Starthilfe-Programm, das im Sommer 2016 beginnt, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Vergütung, die etwa der Hälfte der Vergütung des ersten Ausbildungsjahres entspricht, wobei die Ausbildungsvergütung in der chemischen Industrie relativ hoch ist.

Die Erfahrung habe gezeigt, dass wenn die Interessenten den Aufnahmetest nicht schafften, es wenig Sinn mache, sie in eine Maßnahme und eine

---

8 Das Programm Starthilfe des Unternehmens CHEMIE 2 ist etwas anders gestaltet als das tarifvertragliche Programm „Start in den Beruf“. Starthilfe ist ein wenig umfassender angelegt, weil CHEMIE 2 bereits in der Vergangenheit ein ähnliches Programm hatte, woraus irgendwann auch der Tarifvertrag entstanden ist. Das Unternehmen war insofern schon einen Schritt voraus.

Ausbildung zu bringen, wenn aufgrund schulischer Schwierigkeiten ein Scheitern absehbar sei. Die Tests dienen deshalb weniger dazu, die besten Bewerberinnen und Bewerber zu finden, sondern um zu klären, welche Kandidatinnen und Kandidaten auch tatsächlich eine Chance haben, erfolgreich durchzuhalten. Die Qualifikationsfeststellung für das Starthilfe-Programm findet im Unternehmen statt.

Haben die zwölf Flüchtlinge das Starthilfe-Programm erfolgreich durchlaufen, können sie sich wie alle anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer anschließend um einen Ausbildungsplatz bewerben. Bei manchen Ausbildungsberufen sei es sehr schwer, einen Ausbildungsplatz zu erhalten, bei anderen jedoch gebe es eher weniger Bewerberinnen und Bewerber. Nach dem bisherigen Eindruck interessieren sich Flüchtlinge vorwiegend für technische Berufe oder eine Chemikanten-Ausbildung. Hier scheinen die Chancen relativ gut zu stehen, eine Ausbildungsstelle zu erhalten. Die dafür in Frage kommenden Flüchtlinge, die teilweise schon etwas älter, z.T. auch Mitte zwanzig seien, werden dann gemeinsam mit einheimischen Azubis ohne Fluchtgeschichte lernen. Da die Ausbildungsvergütung in Höhe von etwa 900 Euro jedoch nicht dafür reiche, eine Familie zu ernähren, spreche das Programm überwiegend jüngere Flüchtlinge an.

Über den Aufbaukurs und das Starthilfe-Programm hinaus können sich anerkannte Flüchtlinge auch über die Karriereseite des Unternehmens gemäß ihren Qualifikationen und Vorkenntnissen auf die dort ausgeschriebenen Stellen, Praktika und Ausbildungsplätze bewerben, wobei auch hier adäquate Sprachkenntnisse vorausgesetzt werden.<sup>9</sup> Wie viele Flüchtlinge sich im Unternehmen auf normale Stellen bewerben, ist nicht genau bekannt.

## **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Trotz langjähriger Erfahrungen mit Ausbildungsvorbereitungsmaßnahmen sieht sich das Unternehmen angesichts der Aufgabe, Integrationsmaßnahmen für Flüchtlinge zu entwickeln, vor eine Herausforderung gestellt. Es habe „keinerlei Erfahrungswerte“ und auch „keine Referenzen von anderen Unternehmen“ gegeben. Etwa auf BAVC-Veranstaltungen habe man mitbekommen, dass zu diesem Zeitpunkt viele Firmen bereits diskutiert, aber

---

<sup>9</sup> Der Betriebsrat erwähnt noch die Förderung von Projekten der Flüchtlingshilfe durch die CHEMIE 2-Stiftung, die jedoch nicht unmittelbar mit dem Unternehmen gleichgesetzt werden kann.

noch nichts unternommen hatten. Man sei dann einfach „ins kalte Wasser gesprungen“ und habe etwas ausprobiert, so der befragte Manager.

Obwohl CHEMIE 2 offenbar in dieser Frage mit einer vergleichsweise hohen Eigenständigkeit operierte und sich nicht an andernorts entwickelten Modellen orientierte, sind durchaus externe Kooperationspartner nötig, um Zugang zu den Flüchtlingen zu erhalten. Zur Rekrutierung der Flüchtlinge wird mit der Bundesagentur für Arbeit kooperiert. Mit der IHK müsse in ausbildungsrelevanten Dingen ohnehin zusammengearbeitet werden, ebenfalls mit der Berufsschule. Auch wegen drohenden Abschiebungen waren Kontakte mit den Behörden erforderlich. Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit habe das Unternehmen für die B2-Maßnahme nicht erhalten, es sei aber auch nicht wirklich versucht worden. Man habe die Sache selbst gestalten wollen. Auch im Februar 2016 sei es wieder eine echte Herausforderung gewesen, 20 Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, die die notwendigen Voraussetzungen mitbrachten (vor allem das B1-Sprachlevel), um mitmachen zu können. Man höre auch aus anderen Unternehmen von Schwierigkeiten, die richtigen Leute zu finden. Der Kurs sei wieder voll besetzt, doch dies sei keineswegs eine Selbstverständlichkeit.

Die Gesprächspartner heben immer wieder hervor, dass sie bei der Durchführung der Maßnahme einiges gelernt haben, wodurch sich etwa die Gestaltung des Unterrichts fortlaufend verbessert habe. Bemerkenswert sei auch, mit welchem Engagement die neben den Lehrerinnen und Lehrern ebenfalls damit befassten Ausbilderinnen und Ausbildern sich bei der Sache engagieren. Das sei auch positiv für die Atmosphäre insgesamt und den Zusammenhalt im ganzen Team.

Schwierigkeiten mit der Akzeptanz der B2-Maßnahme in der Belegschaft gab es offenbar nicht. Dies habe nicht zuletzt daran gelegen, dass die angebotene Maßnahme „on top“ erfolgte und nicht in Konkurrenz mit der Förderung Anderer stand. An der Anzahl der Starthilfe- und Ausbildungsplätze, die es jedes Jahr gibt und vom Unternehmen fest zugesagt sind, hat sich durch die B2-Maßnahme nichts geändert. Wäre dies der Fall gewesen und es wäre „der Vorteil des einen zum Nachteil des anderen“ geworden, dann wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Diskussion ausgelöst worden, so der befragte Manager. Da es sich bei der Qualifizierung vom B1- auf das B2-Level jedoch um ein Nischenangebot handele, sei keine Konkurrenzsituation entstanden. Auch der interviewte Betriebsrat berichtet, dass die Rückmeldungen aus der Belegschaft „sehr positiv“ waren.

Darüber hinaus sei aber auch immer klar und transparent über das Thema etwa über das Intranet und auf Belegschaftsversammlungen informiert

worden, damit auch die Beschäftigten hierzu Position beziehen können. Auch dort war das Feedback positiv. Es wurde von den Beschäftigten zudem anerkannt, dass das Thema „schnell, pragmatisch und ergebnisorientiert“ angegangen wurde. Der Betriebsrat erklärt sich die positive Haltung der Beschäftigten auch damit, dass in der Region keine Perspektivlosigkeit herrsche und sich die Menschen nicht in Konkurrenz mit Flüchtlingen sähen. Bei rechnerisch 15 bis 20 Bewerbungen auf einen Ausbildungsplatz habe das Unternehmen eine breite Auswahl an Kandidaten, von denen meist die besten genommen würden. Positiv auf Offenheit und Integrationsbereitschaft wirke darüber hinaus, dass das Unternehmen seit langem ein internationaler Konzern mit einer vielfältigen Belegschaft sei und ein sehr hoher Anteil der Auszubildenden einen Migrationshintergrund habe. Das Unternehmen stelle ganz selbstverständlich Menschen mit Migrationshintergrund ein, insbesondere wenn diese eine universitäre Ausbildung mitbringen. Doch die Flüchtlinge, die seit ein bis vier Jahren in Deutschland sind, seien nicht diejenigen, die mit guten Noten aus den Schulen kommen, sondern haben häufig keine vergleichbare, vollwertige Schulausbildung genossen. Ohne Unterstützung würden sie zu Verlierern. Es gehe gar nicht primär um die Integration von „Kulturen“, so der Betriebsrat, sondern um die Frage, welche Chancen Menschen bei einem attraktiven Arbeitgeber bekommen, die ansonsten eigentlich keine Chance haben.

### **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Der Betriebsrat bringt die Motivation des Unternehmens, sich für die Integration von Flüchtlingen zu engagieren, folgendermaßen auf den Punkt: „Es ist ein sozialpolitischer Ansatz, mit Demografie oder Fachkräftemangel hat das nichts zu tun.“ Bewerbungen habe das Unternehmen genug, es gehe ihm nicht um die Gewinnung von Arbeitskräften. Die weiterhin hohe Zahl an Bewerbungen für Ausbildungs- und Arbeitsplätze werde dazu führen, dass das demografische Problem für das Unternehmen erst später als für viele andere Unternehmen manifest werde. Doch auch generell sei vor dem Hintergrund der Qualifikationsstruktur die Demografie-Problematik durch die Flüchtlinge nicht zu lösen.

Die sozialpolitische Notwendigkeit von Maßnahmen, die die Integration von Flüchtlingen unterstützen, steht sowohl beim Management als auch beim Betriebsrat außer Frage. Die Entwicklung des Programmes sei, so der

interviewte Manager, „wirklich total parallel“ von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite initiiert worden. Vom Personalvorstand wurde die Maßnahme entschieden, obwohl es noch keine Vorstellung davon gab, ob geeignete Bewerberinnen und Bewerber gewonnen werden können. Zunächst wurde dann von der Personalseite der Freistellungskatalog vorgeschlagen und vom Betriebsrat befürwortet, anschließend sei „sozialpartnerschaftlich“ darüber nachgedacht worden, wie dieser auszugestalten sei. Die gemeinsame Erarbeitung sei im Unternehmen bei vielen Themen üblich, auch wenn es mitunter durchaus unterschiedliche Sichtweisen gebe, doch bei diesem Thema sei, so der Personalmanager, „kein Blatt zwischen uns“ zu kriegen. Einig sei man sich auch rasch darin gewesen, dass es nicht darum gehe, große Überschriften zu produzieren, sondern sinnvolle, nachhaltige Maßnahmen zu entwickeln. Qualifizierung, die dazu führe, Perspektiven für eine dauerhafte Beschäftigung zu schaffen, wurde deshalb als richtige Maßnahme angesehen.

In gewisser Weise scheint auch das langjährige Sozialpartnerschaftsverständnis in der Chemieindustrie als Hintergrund für die ausgesprochen konsensuale Orientierung in der Flüchtlingsfrage eine Rolle zu spielen, die bei CHEMIE 2 in branchenüblicher Weise entwickelt zu sein scheint. Dabei werde sowohl auf betrieblicher wie auf tarifvertraglicher Ebene beiderseits stets sowohl auf sozialen Ausgleich als auch auf Wettbewerbsfähigkeit geachtet und an konstruktiven Lösungen gearbeitet. Über das sozialpolitische Engagement hinaus, so der Betriebsrat, habe das Unternehmen sicherlich auch ein Interesse am Erhalt von offenen Märkten und Grenzen in Europa.

## **Nachhaltigkeit**

Die Maßnahme des Unternehmens war von Beginn so angelegt, dass sie nachhaltig wirken sollte. Von Februar bis Dezember werden fortlaufend weitere Kurse für jeweils zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern angeboten, zusammen also neun Kurse mit insgesamt 90 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Das Kursangebot soll auch im kommenden Jahr fortgeführt werden, lediglich die Budgetplanung für 2017 sei noch nicht erfolgt.

Vorgesehen ist zudem eine Ausweitung der Maßnahme auf andere Standorte. Bereits im Mai 2016 startete eine vergleichbare Maßnahme an einem anderen großen Standort des Unternehmens. Dort soll es über einen Zeitraum von sechs Monaten eine der beschriebenen ähnliche Qualifizierungsmaßnahme geben. Parallel dazu ist eine Maßnahme mit kaufmännischer Ausrichtung geplant. Außerdem sollen in Kooperation des Unternehmens

mit mehreren anderen Firmen dreimonatige Praxishospitationen angeboten werden.

Wie nachhaltig sich die Maßnahmen auf die Aufnahme- und Integrationsfähigkeit des Unternehmens für Flüchtlinge auswirkt, sei hingegen kaum einzuschätzen, da schon allein der quantitative Bedarf schwanke. Da außerdem überwiegend qualifizierte Fachkräfte insbesondere in den MINT-Fächern benötigt werden, sei dies zusätzlich schwer einzuschätzen. Jedenfalls müssten bei den Einstiegsriterien auch bei den Flüchtlingen angemessene Anforderungen gestellt werden. Wie vielen Flüchtlingen es gelingen werde, einen Zugang zum Ausbildungsmarkt zu erhalten, sei aber schwer zu sagen. Vor dem Hintergrund der durch Digitalisierung und Industrie 4.0 zu erwartenden Veränderungen gebe es ohnehin auch bei den bereits vorhandenen Beschäftigten Qualifizierungsbedarf.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Diskussionen, dass die Flüchtlingszuwanderung sich negativ auf die Löhne auswirke, gebe es, so der Betriebsrat, innerhalb der IG BCE nicht. Es werde allenfalls angenommen, dass die zukünftige Arbeitsmarktsituation sich etwas entspannter darstelle, als dies vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ansonsten der Fall wäre. Ab 2018 gebe es 300.000 Schulabgängerinnen und Schulabgänger weniger im Jahr. Der Preis der Arbeit werde eher steigen. Außerdem denke die Gewerkschaft nicht nur in Lohnrunden. Man werde, so nimmt er an, „kaum einen Gewerkschafter finden, der nicht sagt, es ist richtig, Menschen, die verfolgt werden, in einem Land, das so reich ist wie unseres, aufzunehmen.“ Um Flüchtlingen den Zugang zur Arbeitswelt zu erleichtern, so der Betriebsrat des Unternehmens weiter, sollte es eine engere Zusammenarbeit von Politik und Wirtschaft geben, denn in der Großindustrie allein könne die Aufgabe der Integration nicht bewältigt werden. Man müsse die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stärker mit einbeziehen, dann könnte eine Riesebewegung entstehen, vergleichbar derjenigen um die Ersthilfe, ohne die eine solch massive Flüchtlingsbewegung ja nicht bewältigt worden wäre. Momentan sei es für eine kleinere Firma mit vielleicht 150 Beschäftigten kaum möglich, ein Programm zu Qualifizierung und Bildung von Flüchtlingen zu starten. Der Staat müsse an dieser Stelle anregen und unterstützen. Wenn jeder seinen Teil dazu beitrage, dann kriege man das hin.

Einen Austausch darüber, was in anderen Unternehmen stattfindet, gebe es sowohl auf Arbeitnehmer- wie auf Arbeitgeberseite. Etwa bei Vorstandssit-

zungen im Bundesarbeitgeberverband, so der Vertreter des Managements, zudem werden spezielle Veranstaltungen vom BAVC dazu durchgeführt. Allerdings zeige sich, dass zwar viele Unternehmen Interesse signalisieren, es bislang jedoch relativ wenige seien, die wirklich etwas anpacken. Doch man tausche sich aus, man vernetze sich, man telefoniere, um voneinander zu lernen. Da es zunehmend praktische Erfahrungen gebe, lohne sich der Austausch auch für das Unternehmen CHEMIE 2. Nicht zuletzt können zunehmend auch Erfahrungen über die Zusammenarbeit mit Institutionen ausgetauscht werden.

Obwohl sich Management und Betriebsrat darin einig sind, dass genaue Prognosen über die Aufnahmefähigkeit des deutschen Arbeitsmarktes nicht getroffen werden können, so gehen doch beide auch davon aus, dass Zuwanderung benötigt werde: „Ohne Zuwanderung wird dieses Land ohnehin nicht überleben“, so der Betriebsrat, in der Vielfalt liege vielmehr eine große Chance „für uns als Europäer“. Risiken misslingender Integration und wachsenden Rechtspopulismus werden gleichwohl gesehen, doch die Kernfrage der Integration sei eine erfolgreiche Qualifizierung: „Da ist es wichtig, dass Staat und Wirtschaft Hand in Hand arbeiten“ (Betriebsrat).

## **2.7 CHEMIE 3: Netzwerk „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ – Qualifizierungszentrum**

### **Eckdaten zum Unternehmen**

Kerngeschäft des Unternehmens CHEMIE 3 ist die Spezialchemie. Eine ganze Bandbreite chemischer Produkte wird für verschiedene Industriebereiche wie Landwirtschaft und Lebensmittel, Pharma-, Öl- und Gasindustrie, Automobilzulieferung und Baugewerbe entwickelt und hergestellt. CHEMIE 3 hat Produktionsanlagen in über 20 Ländern mit mehr als 30.000 Beschäftigten, davon 24 Prozent Frauen. Der Geschäftsbericht 2015 verzeichnet gegenüber dem Vorjahr sowohl eine positive Geschäftsentwicklung wie auch einen leichten Zuwachs an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. An den verschiedenen Standorten in Deutschland arbeiten über 20.000 Beschäftigte aus rund 90 Nationen, mehr als ein Viertel davon am größten Standort des Unternehmens. CHEMIE 3 bietet rund 40 Berufsausbildungs- und duale Studiengänge an. Die Ausbildungsquote beträgt insgesamt rund 9 Prozent, mehr als 2.000 junge Menschen werden ausgebildet, 40 Prozent davon im Ausbildungszentrum des größten Standorts. Dort macht der Großteil der Auszubildenden

eine Ausbildung direkt bei CHEMIE 3, ein kleinerer Anteil in fünf weiteren Unternehmen des Chemieparks, die sich alle zu einem sogenannten „Ausbildungsverbund“ zusammengeschlossen haben. Dieser Verbund bildet auch für die Region aus, wofür mit rund 50 Unternehmen der Region kooperiert wird. Aufgrund der hervorragenden technischen Ausstattung des Ausbildungszentrums werden dort außerdem verschiedene Lehrgänge und Weiterbildungen angeboten.

CHEMIE 3 steht in der Tradition der Montanmitbestimmung und verfolgt eine „wert- und wertorientierte Personalpolitik“. Der Aufsichtsrat besteht aus 20 Mitgliedern und ist paritätisch besetzt. Drei der zehn Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter im Aufsichtsrat sind Gewerkschaftsvertreterinnen bzw. -vertreter, die der IG BCE angehören. Auch wenn Konfliktthemen gleichwohl nicht ausbleiben, wird der Austausch zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat als rege und kooperativ beschrieben. Auch der Gesamtbetriebsrat und die Standortbetriebsräte kooperieren mit dem Arbeitgeber in sozialpartnerschaftlicher Weise.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Inzwischen wird bei CHEMIE 3 bereits zum 15. Mal die in der Chemieindustrie verbreitete Einstiegsqualifizierung „Start in den Beruf“ angeboten, bei der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen eines Langzeitpraktikums vor allem naturwissenschaftlich-technische Berufe praktisch kennen lernen. Angestrebt ist eine gute Übereinstimmung von Neigung und Eignung der Jugendlichen für einen bestimmten Beruf und ggf. eine an die Berufsvorbereitung anschließende Ausbildung. Die tarifvertraglich geregelte Berufsvorbereitungsmaßnahme<sup>10</sup> richtet sich an Jugendliche, die nach Ausbildungsbeginn Anfang September noch unversorgt sind. 2015 wurden 50 dieser sogenannten „Berufsstarter“ eingestellt. Da die Anzahl nach Deutschland ge-

---

10 Im Jahr 2001 wurde in der Chemie-Branche der Tarifvertrag „Start in den Beruf“ geschlossen, seit 2003 gilt der Tarifvertrag „Zukunft durch Ausbildung“, der mittlerweile mehrfach verlängert und ausgebaut wurde. Der Tarifvertrag soll der „demografischen Vorsorge“ und der Nachwuchssicherung dienen. Unter anderem sind in ihm Regelungen zu „Start in den Beruf“ sowie der Grundsatz „Ausbildung geht vor Übernahme“ verankert, der Unternehmen motivieren soll, sich gerade auch bei schwächeren Bewerberinnen und Bewerber im Zweifelsfall für eine Ausbildung zu entscheiden und über den eigentlichen Bedarf hinaus auszubilden (vgl. [www.bavc.de/bavc/web/web.nsf/id/li\\_ib\\_102013\\_st3.html](http://www.bavc.de/bavc/web/web.nsf/id/li_ib_102013_st3.html)).

flohener Menschen in dieser Zeit stark zunahm, lag die Überlegung nahe, Flüchtlinge in das Programm „Start in den Beruf“ aufzunehmen, da dessen Rahmen genügend Zeit für das Erlernen der deutschen Sprache und einen Einblick in die Arbeitswelt in Deutschland und in verschiedene Berufe bietet sowie praktische Erfahrungen ermöglicht. In Kooperation mit zwei weiteren Unternehmen, einem Energie- und einem Immobilienunternehmen, die in der Vergangenheit zu CHEMIE 3 gehört hatten, wurden insgesamt 30 Plätze zusätzlich für Flüchtlinge geschaffen. 15 Plätze werden von der CHEMIE 3-Stiftung aus Mitteln der Soforthilfe von einer Million Euro getragen, die CHEMIE 3 der Stiftung für nachhaltige Hilfsprojekte für Flüchtlinge zur Verfügung gestellt hat. Das Energieunternehmen finanziert zehn und IMMOBAU fünf weitere Plätze. „Start in den Beruf“ wird nicht durch die öffentliche Hand mitfinanziert, vielmehr wird das Programm als gesellschaftliches Engagement des Unternehmens verstanden, mit dem Begleiteffekt, auch selbst Nachwuchs zu gewinnen und zusätzliche Potenziale zu schöpfen. Es wird berichtet, dass das Unternehmen einen siebenstelligen Betrag pro Jahr für die gesamte Maßnahme „Start in den Beruf“ ausbe. Im Ausbildungsjahr 2016 schafft CHEMIE 3 zehn weitere zusätzliche Ausbildungsplätze für junge Flüchtlinge, die mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Maßnahme besetzt werden sollen.

Die eigentliche Zielsetzung von „Start in den Beruf“, Berufsvorbereitung und Übergang in eine Ausbildung, wird bei „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ um Sprach- und Integrationsförderung ergänzt. Vor Beginn des eigentlichen Programms erfolgt eine Sprachförderung, die über das gesamte Programm fortgesetzt wird. Neben der Sprachvermittlung sollen insbesondere die Text- und Lesekompetenz verbessert werden. Bei Bedarf können auch Start-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer ohne Fluchthintergrund die Sprachförderung besuchen. Zur Integrationsförderung werden darüber hinaus kulturelle Veranstaltungen besucht, sowie Kulturprojekte (z.B. Vorstellen des Herkunftslands, Vergleich Herkunfts- und Gastland, Aktionen der Museen an den Ausbildungsstandorten) und ergänzend teambildende Maßnahmen durchgeführt.

Die Maßnahme startet offiziell Anfang November und für diejenigen, die an der Sprachförderung teilnehmen bereits im Oktober. Die Laufzeit des Programms beträgt acht (bzw. standortbezogen und inkl. Sprachförderung bis zu zehn) Monate. Nach ein paar organisatorischen Dingen und einem Einstellungstest, der dazu dient, den Wissensstand der bereits ins Programm aufgenommenen Jugendlichen zu ermitteln, startet das Programm Mitte November mit einer einwöchigen Gruppenfahrt, die dem Kennenlernen der

Teilnehmerinnen und Teilnehmer dienen soll und sie auf die bevorstehende Qualifizierung vorbereitet. Während der Einführung erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erste Informationen zum Unternehmen sowie zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, der Betriebsrat und die Jugendvertretung führen in relevante tarifliche Regelungen ein. Danach beginnt eine vier Monate währende Grundausbildung, die – ein wenig angepasst an die Bedürfnisse der „Berufsstarter“ – im Grundsatz den Lerninhalten des ersten Ausbildungsjahres entspricht. Fünf Wochen lang wird im Labor im Ausbildungszentrum gearbeitet, vier Wochen im Bereich Verfahrenstechnik, vier Wochen steht die Elektrotechnik im Fokus und vier Wochen Metallverarbeitung und Montage. Es folgen Projekte im Bereich der Fachausbildung Metall und die sogenannte betriebliche Vertiefungsphase, während der die Jugendlichen in Betrieben Praxiserfahrung sammeln.

Während der viermonatigen Praktikumsphase im Ausbildungszentrum erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem Tag pro Woche fachlichen Unterricht an der Berufsschule, wo Fachwissen passend zum Praktikum sowie Deutsch und Mathematik vermittelt werden und eine Ausrichtung auf einen ersten Schulabschluss stattfindet. Es folgen drei Tage im Ausbildungszentrum für praktische Ausbildung und begleitenden Unterricht sowie ein Tag, an dem die sozialpädagogische Betreuung, die von der Bearbeitung von Problemen im häuslichen Umfeld bis hin zu Bewerbungstrainings reicht, und die ergänzende Sprachförderung im Vordergrund stehen. Während der gesamten Maßnahme wird jeder Einzelschritt bewertet, Ende Januar haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen von ersten Bewertungsgesprächen die Gelegenheit, Rückmeldungen zum seitherigen Verlauf des Programms zu geben. Hier erhalten sie auch Feedback von den Ausbildenden und es wird gemeinsam überlegt, wo es noch Defizite gibt, wo noch nachgearbeitet werden muss und wie weitere Schritte aussehen sollen.

In der zweiten Bewertungsrunde Mitte April geht es dann bereits um die Frage, welche berufliche Richtung die Jugendlichen einschlagen und in welchem Betrieb sie dementsprechend die Vertiefungsphase absolvieren könnten. Für Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit guten schulischen Leistungen komme etwa eine Ausbildung zum Chemikanten bei CHEMIE 3 infrage, so der Ausbildungsleiter, es stehen aber auch handwerkliche Berufe zur Auswahl, in denen die theoretischen Anforderungen etwas niedriger sind. Die zweite Projektphase umfasst ein oder mehrere mehrwöchige Fachpraktika mit Fachschwerpunkten, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Interesse und auch Geschick unter Beweis stellen, sowie ein vier- bis sechswöchiger Einsatz im betrieblichen Umfeld. Der betriebliche Einsatz dient

der Anwendung und Vertiefung von Erlerntem im realen Berufsumfeld, auch außerhalb der Chemie-Branche. Auch bei einer Vermittlung in die Partnerunternehmen werden die „Berufsstarter“ von CHEMIE 3 weiterbezahlt. Damit sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an „Start in den Beruf“ auf die Qualifizierung konzentrieren können und möglichst nicht nebenher jobben müssen, erhalten sie ein tarifvertraglich festgelegtes, monatliches Entgelt von 450 Euro pro Monat.

Die Investition in „Start in den Beruf“ und die Zukunft der Jugendlichen lohnt sich, volkswirtschaftlich wie gesellschaftspolitisch, davon ist der Ausbildungsleiter überzeugt. Durch die Maßnahme hätten die Jugendlichen deutlich bessere Ausbildungschancen. Aktuell liegt die Vermittlungsquote bei 80 Prozent, in der Regel erhalten zwischen zwei Drittel und drei Viertel der Jugendlichen bei CHEMIE 3 einen Ausbildungsplatz, davon einige in anderen Unternehmen des Chemieparkes und 10 bis 15 Prozent entscheiden sich für eine Ausbildung außerhalb der Branche (z. B. im Handwerk, bei Dienstleistern oder Handel und Logistik). Für sie steht ein Netzwerk von über 50 kleineren Unternehmen der Region zur Verfügung, mit denen der Ausbildungsverbund schon seit Jahren zusammenarbeitet. Laut jüngster Zwischenbilanz liegt zwei Monate vor Ende des Programms zwei Dritteln der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits ein Ausbildungsangebot vor.

Bei CHEMIE 3 gibt es bislang noch keine Übernahmegarantie für Ausgebildete. Allerdings wurde bis zur Einstellung 2015 gemäß dem Grundsatz „Ausbildung geht vor Übernahme“ auch über Bedarf ausgebildet. Etwa 90 Prozent der Azubis werden jedoch übernommen, davon 50 Prozent sofort unbefristet. Nach ein bis drei Jahren werden, so wird erläutert, auch viele der befristeten Verträge entfristet. Doch auch wer das Unternehmen nach der Ausbildung verlässt, verfüge über sehr gute Arbeitsmarktchancen. Selbst in der Zeit der Krise, als aufgrund der Unsicherheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung nur wenige Ausgelernte übernommen wurden, sei keiner von ihnen länger als zwei Monate arbeitslos gewesen, wie eine Anfrage bei der Agentur für Arbeit ergeben hatte.

Den „Start in den Beruf“ stehen Flüchtlingen alle weiteren Zugangswege zum Unternehmen offen. Sie können sich ganz regulär um Schülerpraktika sowie Ausbildungs- und Arbeitsplätze bewerben. Auch wird angenommen, dass bereits Menschen mit Fluchthintergrund im Unternehmen tätig sind, dies jedoch nicht gesondert erfasst und daher auch nicht bekannt sei. Dementsprechend betont der Arbeitsdirektor: „Über die Einstellung eines Mitarbeiters bei (CHEMIE 3) entscheidet die Qualifikation, nicht die Herkunft.“ Allerdings gehe es für die meisten Flüchtlinge in den Monaten nach

ihrer Ankunft in Deutschland zunächst darum, die deutsche Sprache zu erlernen, sich mit unserer Kultur und den Gepflogenheiten im Alltag vertraut zu machen, wobei sie unterstützt und gefördert werden sollen. Die Sprache, so legt er dar, sowie das erfolgreiche Ankommen im Arbeitsmarkt seien der Schlüssel für erfolgreiche Integration. Schließlich wird auch die akademische Ausbildung von entsprechend qualifizierten Flüchtlingen, die über einen gesicherten Aufenthaltsstatus verfügen, gefördert. Die CHEMIE 3-Stiftung stellt elf Stipendien für ein Studium an einer Universität der Region zur Verfügung.

Schon bevor die Zuwanderung von Flüchtlingen zentrales Thema des öffentlichen Diskurses war, engagierte sich CHEMIE 3 für Flüchtlinge. Schon seit längerem wird ein Flüchtlingslager im Nordirak durch das Zurverfügungstellen von Containern unterstützt, ein Projekt, das dem Vorstandsvorsitzenden sehr wichtig sei, erläutert eine Interviewpartnerin. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben in der Vergangenheit Geld für Kinder in einem Flüchtlingscamp in Jordanien gesammelt. Außerdem engagiert sich die Belegschaft, etwa indem Werksärzte bei der gesundheitlichen Versorgung von Flüchtlingen helfen, die Jugend- und Auszubildendenvertretung eine Sammelaktion für Kleidung organisiert und viele Beschäftigte Asylbewerberinnen und Asylbewerber privat betreuen, Spenden sammeln oder in Flüchtlingsunterkünften mithelfen. An einem Standort des Unternehmens haben sich Beschäftigte zusammengefunden, um jeden Dienstag gemeinsam mit Flüchtlingskindern in der Kantine zu Mittag zu essen und anschließend ein paar Stunden gemeinsam zu spielen, z. T. mit Lernspielkoffern, die durch die Ausbildung bereitgestellt wurden. Der Betrieb am Standort stellt hierfür Mittagessen, Räume und Gesellschaftsspiele bereit. Bei Bedarf können überdies die konzerninternen Kommunikationsmedien genutzt werden, um über aktuelle Hilfsaktionen zu informieren, Spendenaufrufe zu verbreiten oder auf die Suche nach ehrenamtlichen Helfern aufmerksam zu machen. Unter bestimmten Umständen können Beschäftigte auch für Engagement in der Flüchtlingshilfe freigestellt werden.

## **Nachhaltigkeit**

Zunächst sollen Erfahrungen mit dem laufenden, Flüchtlinge einbeziehenden „Start in den Beruf“-Projekt gesammelt werden. Später gelte es dann zu überlegen, wie weiter verfahren werden soll. Für den Durchgang von Start in den Beruf 2016/2017 laufen derzeit die Planungen. Ob es wieder zusätzliche

Plätze für junge Flüchtlinge bei CHEMIE 3 geben wird, ist deshalb derzeit noch offen. Klar ist: Nach den guten Erfahrungen des aktuellen Jahres gehören junge Flüchtlinge zum Adressatenkreis von „Start in den Beruf“.

## **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Das Engagement in Sachen Integration von Flüchtlingen resultiere, so der Arbeitsdirektor, nicht allein aus *einer* treibenden Kraft. Vielmehr sei es das Ergebnis verschiedener Bemühungen, die konzernweit zu beobachten sind: der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich privat in vielfältiger Weise engagieren und ihre weltoffene Haltung auch ins Unternehmen tragen, des Konzernvorstands, der sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung in herausfordernden Situationen wie dieser bewusst ist und sich ihr stelle sowie gewachsenen Strukturen, die es ermöglichen, Menschen mit Migrationshintergrund zu integrieren und zu unterstützen. All das bilde ein breites Fundament für das Engagement von CHEMIE 3. Diese Haltung sei auch in einer viel beachteten Rede des Vorstandsvorsitzenden zum Ausdruck gebracht worden, in der sich das Unternehmen in der Flüchtlingsfrage klar positioniert habe.

Mit Blick auf den Standort im Ruhrgebiet wird im Interview betont, dass das Unternehmen „schon immer bunt“ gewesen sei und dies auch als ein wichtiger Wert betrachtet werde. „Wir erwarten von allen, dass sie so offen miteinander umgehen, wie sich das zwischen Menschen gehört und ob die Hautfarbe anders ist, oder die Sprache anders ist, oder ich kein Schweinefleisch esse, das ist gleichgültig und das wird hier auch gelebt [...]“. Rassismus werde nicht geduldet. Vor etwa fünf Jahren hatte es in der Ausbildung einmal einen Konflikt zwischen Vertreterinnen und Vertretern zweier ethnischen Gruppen gegeben, was letztendlich zu Entlassungen geführt habe. Die arbeitsrechtliche Ableitung war unumgänglich, nicht zuletzt um zu verhindern, dass der Konflikt sich ausweitet. Seit dieser Erfahrung werden regelmäßig Seminare durchgeführt, die den grundsätzlichen Umgang miteinander, die Erwartungen im Unternehmen und das Thema Rassismus zum Gegenstand haben. Auch die Jugendvertretung sensibilisiert mit verschiedenen Aktionen immer wieder für diese Problematik.

Auf Grundlage dieses Selbstverständnisses wurde im August 2015 die Entscheidung getroffen, durch die Qualifizierung junger Flüchtlinge einen Beitrag zu deren Integration zu leisten. „Integration heißt für uns auch, Beruflichkeit zu entwickeln, Möglichkeiten bieten, und dann war es für uns eigent-

lich relativ schnell klar, dass wir wahrscheinlich nicht erfolgreich wären, [...] wenn wir sofort mit Ausbildung beginnen“, so der Ausbildungsleiter. „Start in den Beruf“ gilt deshalb als „quasi ideal“, da das Programm genügend Spielraum lasse, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer individuell zu begleiten, Vorstellungen zur Berufswelt in Deutschland zu entwickeln und ihre Deutschkenntnisse zu verbessern. Für diese Vorgehensweise sprachen auch die guten Erfahrungen, die mit einem unbegleiteten minderjährigen Flüchtling gemacht wurden, der das Start-Programm 2014/2015 durchlaufen hat und mittlerweile erfolgreich eine Ausbildung zum Chemielaboranten macht.

Im Bereich der Ausbildung gebe es seit Jahrzehnten einen engen Schulterschluss mit Betriebsrat und der Gewerkschaft, so der Ausbildungsleiter, man arbeite an allen Standorten eng mit den Betriebsräten zusammen, die die Prozesse positiv begleiten. Da es dem Betriebsrat wichtig gewesen sei, dass den Jugendlichen am Ende von „Start in den Beruf“ ein Anschlussangebot gemacht wird, wurde vereinbart, anhand eines bestimmten Leistungsschlüssels Teilnehmerinnen und Teilnehmer auszuwählen, denen ein Ausbildungsplatz angeboten werden soll. Das sei der Standardprozess, der genauso auch bei Flüchtlingen Anwendung finden soll. Insgesamt sehe der Betriebsrat das Engagement für Flüchtlinge sehr positiv, es gebe da eine hohe Übereinstimmung. Eine gute Sozialpartnerschaft zeichne sich dadurch aus, dass man auch im Blick habe, was beim Partner Schwierigkeiten und Kritik erzeugen könne. Etwa sei das Management aus diesem Grund gar nicht erst an den Betriebsrat mit dem Wunsch herangetreten, bestehende „Start in den Beruf“-Plätze mit Flüchtlingen zu besetzen, sondern hätte gleich zusätzliche Plätze geschaffen.

Letzteres sei auch dem Personalvorstand ein großes Anliegen gewesen, damit sich weder im Betrieb noch in der Region jemand benachteiligt fühle. Aber es dürfe auch niemand benachteiligt werden, der aus dem Grauen eines verlorenen Heimatlands zu uns kommt. Hier die Balance zu finden, sei nicht einfach, aber der Ausbildungsleiter ist optimistisch, dass dies auch in Zukunft gelingen wird. Sondermaßnahmen auf Dauer seien jedoch wenig sinnvoll, nach Jahren erfolgreicher Integration an einer künstlichen Unterscheidung festzuhalten sei kontraproduktiv für das Ziel Integration an sich. Bislang ist die Resonanz in der Belegschaft ausgesprochen positiv. „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ ist nach Unternehmensangaben eines der Projekte, die allseits positiv bewertet werden und das einen großen Beitrag zur Identifikation mit dem Unternehmen leistet.

Eingebettet ist das Engagement von CHEMIE 3 in eine Initiative der Sozialpartner der chemischen Industrie, die im Herbst 2015 vereinbart hatten, ge-

meinsam die Integration von Flüchtlingen mit geklärtem Bleiberecht und Arbeitserlaubnis voranzutreiben. Ein paar Wochen vor unserer Erhebung hatte der Vorsitzende der IG BCE, Michael Vassiliadis, CHEMIE 3 besucht, um sich über „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ zu informieren. Er hatte betont, dass die berufliche Qualifizierung ein entscheidender Schritt für eine gelingende Integration der Flüchtlinge sei und CHEMIE 3 und seine zwei Kooperationspartner mit „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ ein Beispiel auch für andere Unternehmen darstelle.

## **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Mitte September lädt das Unternehmen zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit Jugendliche, die noch keinen Ausbildungsplatz haben, in das Ausbildungszentrum zu einer Informationsveranstaltung ein, bei der das Programm vorgestellt wird. In der Vergangenheit bewarben sich immer deutlich mehr Jugendliche für „Start in den Beruf“ als es freie Plätze gab. Inzwischen macht sich nach Einschätzung des Ausbildungsleiters jedoch die demografische Entwicklung bemerkbar, es gibt weniger Schulabgänger und Schulabgänger und in der Konsequenz auch weniger Jugendliche, die keinen Ausbildungsbetrieb finden. Dementsprechend ist auch die Zahl der Bewerbungen für die Berufsvorbereitungsmaßnahme inzwischen rückläufig. Dennoch gebe es in der Region noch viele Jugendliche, die Unterstützung beim Übergang von der Schule in den Beruf benötigen, und noch immer kann längst nicht allen Bewerberinnen und Bewerbern ein Platz angeboten werden.

Auch bei „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ war es kein Problem, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Dies wird damit erklärt, dass man in erster Linie mit Hilfsorganisationen zusammengearbeitet habe, die Empfehlungen gaben. Diese Vorgehensweise habe sich bewährt, zumal die Vorlaufzeit bis zum Beginn des Programms nur knapp zwei Monate betrug und rasch geeignete Teilnehmerinnen und Teilnehmer gefunden werden mussten. Unterstützt wird das Ausbildungszentrum außerdem von der Agentur für Arbeit, mit der es in ständigem Austausch steht. Bei den Jugendlichen handelt es sich ausschließlich um unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, die bereits seit ein bis zwei Jahren in Deutschland leben und (unterschiedlich lange) ein Berufskolleg besucht haben. Sie kommen hauptsächlich aus Ländern Nord- und Westafrikas und des Nahen Ostens.

In sechs Fällen hatte es allerdings Schwierigkeiten mit der Ausländerbehörde gegeben, die keine Arbeitserlaubnis erteilen wollte. Von Unterneh-

menseite wurde argumentiert, dass es sich um keine Entscheidung für die nächsten zehn Jahre, sondern lediglich um eine Berufsvorbereitungsmaßnahme handle. Mit der Qualifikation inklusive IHK-Zertifikat von „Start in den Beruf“ hätten die jungen Leute im Falle einer Rückkehr im Herkunftsland gute Startmöglichkeiten. Schließlich war die Ausländerbehörde bereit, die Arbeitserlaubnis zu erteilen und die Jugendlichen konnten im Start-Programm bei CHEMIE 3 verbleiben. Allerdings wurde verabredet, dass am Ende der Maßnahme ein Ausbildungsplatz nur jenen Absolventinnen und Absolventen angeboten wird, die dann tatsächlich eine langfristige Bleibeperspektive haben.

Auch im Falle von CHEMIE 3 spielt die Notwendigkeit des Geldverdienens eine Rolle. Zwei der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an „Start“ sind abgesprungen, weil sie in einem Logistik- bzw. einem Sicherheitsunternehmen eine Arbeit gefunden haben, die mit dem Mindestlohn besser bezahlt sei als die Teilnahme an „Start in den Beruf“. Alle anderen „Berufstarter“ sind im Programm geblieben, wohl auch, so vermutet der Ausbildungsleiter, weil sie darüber aufgeklärt wurden, wie das duale System funktioniert und welche Chancen mit einem Ausbildungsabschluss verbunden sind.

Bei der Umsetzung der eigentlichen Maßnahme hat sich vor allem gezeigt, dass die unzureichende Sprachkompetenz ein Hindernis für die teilnehmenden Flüchtlinge darstellt. Daran war zwar im Vorfeld gedacht und deshalb dem Start-Programm ein Sprachkurs vorangestellt worden, der sich jedoch als nicht ausreichend erwies. Während die Flüchtlinge bei der gesprochenen Sprache innerhalb weniger Wochen sehr gute Fortschritte zeigten, stellt vor allem das Lese- und Schreibverständnis ein Problem dar, u. a. da Jugendliche aus dem arabischen Sprachraum zunächst die lateinische Schrift erlernen müssen. Im Ausbildungszentrum wurde daher der Deutschunterricht intensiviert, mehr Gewicht auf die Lese- und Schreibkompetenz gelegt und zusätzliche Deutschkurse angeboten, um die Jugendlichen zu befähigen, beim Übergang in eine Ausbildung und den damit anstehenden Prüfungen Texte lesen, verstehen und schriftlich beantworten zu können.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Beim Projekt „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ wurden zwar zusätzliche Plätze für eine Gruppe von Flüchtlingen geschaffen, die Gruppen wurden dann allerdings „bunt gemischt“. Dies habe Vorteile in beide Richtungen gebracht: Für die Flüchtlinge sprachlich, für die anderen Jugendlichen im

Hinblick auf die Motivation, „die gerade bei den Flüchtlingen da ist, die man richtig gespürt hat, da knisterte fast der Raum“ (Ausbildungsleiter) und die auf die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgefärbt habe.

Um den besonderen Bedürfnissen der Flüchtlinge gerecht zu werden, soll das „Start“-Programm etwas modifiziert werden. Es wird erwogen, die theoretischen Inhalte zu reduzieren, häufiger Skizzen und Symbole anstelle von beschreibenden Texten zu verwenden, mehr Verständnisfragen einzusetzen, praktische Inhalte verstärkt durch Vormachen zu vermitteln und öfter Feedback zu geben. Ferner wird es für sinnvoll erachtet und daran festgehalten, an den Berufsschulen Zusatzunterricht in Deutsch und Mathematik anzubieten und den Fächerkanon für das Start-Projekt so zu vergrößern, dass am Ende der Maßnahme ein erster Schulabschluss sicher erlangt werden kann. Auch bei den sozialpädagogischen Partnern steht weitere Sprachförderung, insbesondere das Üben des Text- und Leseverständnisses auf dem Programm. Dieses Zusatzenagement lohne sich, denn der beste Weg sei der, der in eine qualifizierte Beschäftigung führe. In einem Zeithorizont von ein paar Jahren sei die Integration der Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt deutlich einfacher zu schaffen. Sobald die nötige Sprachkompetenz gegeben sei, werde das Ganze „in normalen Bahnen laufen“ und Sonderprojekte nicht mehr nötig sein.

Die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit wird seitens des Unternehmens CHEMIE 3 gelobt, angesichts des Zuwachses an Arbeit und neuen Themen im Zusammenhang mit der starken Zuwanderung von Flüchtlingen sei es unfair, dass die BA so häufig kritisiert werde. Welcher politische bzw. rechtliche Änderungsbedarf besteht, lässt sich nach Meinung des Ausbildungsleiters zurzeit allerdings schwer sagen, da im Bereich der Asyl- und Integrationspolitik gerade vieles im Wandel sei. Die bereits erfolgten Änderungen seien weitgehend positiv, etwa sei es klarer geworden, welche Rahmenbedingungen für die Beschäftigung von Flüchtlingen erfüllt werden müssen. Die in der Asylgesetzgebung mittlerweile verankerte klare Absicherung des Aufenthaltsrechts von Geflüchteten für die Zeit einer Ausbildung und das anschließende Sammeln von Berufserfahrung wirkt sich zudem positiv auf die Ausbildungsbereitschaft aus.

Insgesamt wird vom Unternehmen die Integration von Zugewanderten als eine lohnende Investition in die Zukunft gewertet. Ohnehin sei CHEMIE 3 international in mehr als 100 Ländern aktiv und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Herkunft gelten als Bereicherung. Der Arbeitsdirektor resümiert folgendermaßen: „Deutschland braucht mehr Arbeits- und Fachkräfte und die Wirtschaft mehr Vielfalt. Nur diese Vielfalt mobilisiert die ökonomischen, kreativen und innovativen Potenziale der Gesellschaft

und schafft damit in der Wirtschaft höhere Produktivität und mehr Innovationen. Denn mit den Menschen kommen ihre Ideen.“ Vor diesem Hintergrund, so führt er weiter aus, befürworte CHEMIE 3 ein modernes Einwanderungsgesetz, das transparente und einheitliche Regeln für die Arbeitsaufnahme von Zuwanderern schafft.

## **2.8 IMMOBAU: Netzwerk „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ – betriebliche Vertiefungsphase**

### **Eckdaten zum Unternehmen**

Vor rund fünf Jahren ging IMMOBAU aus einem Zusammenschluss eines ehemaligen Immobilienunternehmens des CHEMIE 3-Konzerns und einem weiteren Unternehmen der Wohnungswirtschaft hervor. IMMOBAU ist Wohnungsanbieter von rund 120.000 Wohnungen in nahezu 80 Städten Deutschlands. Die wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns ist stabil.

Neben der Vermietung von Wohnungen und der Modernisierung von Gebäuden zählt das Unternehmen den Neubau zu seinem Aufgabenspektrum. IMMOBAU besteht im Wesentlichen aus einem Immobilien- und einem Immobiliendienstleistungssegment, in denen jeweils rund 1.000 Beschäftigte arbeiten. Im Immobilienbereich sind etwa 50 Prozent Frauen beschäftigt, die Ausbildungsquote liegt bei 6 Prozent, in den vier Dienstleistungsunternehmen des Dienstleistungsbereichs arbeiten rund 20 Prozent Frauen und nahezu 9 Prozent junge Menschen werden dort ausgebildet. In jedem dieser Dienstleistungsunternehmen gibt es jeweils einen Betriebsrat, außerdem existieren im Segment Immobilien ein Betriebsratsgremium sowie für das Gesamtunternehmen ein Gesamtbetriebsrat.

Der IMMOBAU-Konzern verfügt über ein Netz von Kundencentern und Servicebüros sowie über vier integrierte Dienstleistungsunternehmen, die mit der Instandhaltung und Pflege von Gebäuden, Grünflächen und Quartieren betraut sind. In zweien dieser Dienstleistungsbetriebe – im Garten- und Landschaftsbau und im Handwerkszentrum, das zwölf Gewerke vereint – sollen Flüchtlinge Praktika absolvieren und ggf. eine Ausbildung durchlaufen. In beiden Betrieben arbeiten jeweils etwa 350 Beschäftigte.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Das Unternehmen IMMOBAU beteiligt sich neben einem Unternehmen der Energiewirtschaft, das ebenfalls ursprünglich zur Unternehmensfamilie gehörte, an der Initiative von CHEMIE 3, die schon länger bestehende Berufsförderungsmaßnahme „Start in den Beruf“ für Flüchtlinge zu öffnen. Im Rahmen eines Langzeitpraktikums lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor allem naturwissenschaftlich-technische Berufe praktisch kennen. Die Grundausbildung findet im Ausbildungszentrum bei CHEMIE 3 statt, die darauf folgende betriebliche Vertiefungsphase in allen drei beteiligten Unternehmen.

Zum Zeitpunkt unserer Erhebung ist die Grundausbildung bei CHEMIE 3 noch nicht abgeschlossen. Vorgesehen ist jedoch, dass im Anschluss daran – entsprechend der Kapazitäten des Unternehmens – insgesamt fünf Flüchtlinge in den Handwerksbetrieben von IMMOBAU ein Praktikum absolvieren, bei dem sie alle Berufe, die es im Unternehmen gibt, kennenlernen und sich über ihre Wünsche und Neigungen klar werden können.

Während des Praktikums soll festgestellt werden, ob die Kandidatinnen und Kandidaten ausbildungsfähig sind. Ist dies der Fall, soll ihnen nach erfolgreichem Abschluss des „Start in den Beruf“-Programms in Abhängigkeit von der Eignung ein Ausbildungsplatz angeboten werden. Vorgesehen sind zunächst nur Ausbildungsplätze im Handwerksbereich, da die Anforderungen an Qualifikation und Sprache im Ausbildungsberuf Immobilienkauffrau/-mann relativ hoch sind. Prinzipiell ausgeschlossen wird eine Ausbildung jedoch auch dort nicht. Die Kunst sei, so die Personalverantwortliche und designierte Arbeitsdirektorin, die jungen Leute sinnvoll einzusetzen, ohne sie zu überfordern. Wenn unter den fünf Praktikantinnen und Praktikanten sich niemand finden sollte, der Interesse an einem der von IMMOBAU angebotenen Ausbildungsberufe – etwa in der Garten- und Landschaftspflege – hat, werden die Ausbildungsplätze ggf. anderen geeigneten Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Programm angeboten. Es gehe darum, eine wirklich passende Ausbildung anbieten zu können, eine gute Passung sei das A und O für ein Gelingen.

Die Flüchtlinge erhalten zunächst einen Vertrag mit CHEMIE 3 und beziehen eine Praktikantenvergütung, die knapp oberhalb der Vergütung für eine geringfügige Beschäftigung liegt. Sie wird wie üblich auf die sozialen Leistungen angerechnet, die die Jugendlichen von der öffentlichen Hand bekommen. Treten die Flüchtlinge nach Abschluss des Programms in ein Ausbildungsverhältnis mit IMMOBAU ein, erhalten sie die reguläre Ausbildungsver-

gütung, die abgestuft nach Lehrjahr zwischen rund 700 und 1.000 Euro monatlich beträgt, sowie bei Bedarf ergänzende Sozialhilfe.

Die Belegschaft sowie die Dienstleistungsbetriebe des Unternehmens wurden via Intranet über die Kooperation mit CHEMIE 3 und den baldigen Arbeitsbeginn der Flüchtlinge informiert. Akzeptanzproblemen bei Kolleginnen und Kollegen und möglichen Befürchtungen, die Flüchtlinge nähmen Deutschen die Ausbildungsplätze weg, soll durch regelmäßige Gespräche sowie dadurch entgegengewirkt werden, dass die Ausbildungsplätze für Flüchtlinge „on top“ eingerichtet werden. Betont wird außerdem, dass es sich hier um eine gesellschaftspolitische Aufgabe handelt, zu der es einen Beitrag zu leisten gilt. Die Personalleiterin geht allerdings auch davon aus, dass in der täglichen Zusammenarbeit ein solches Konkurrenzdenken keine große Rolle spielen wird, nicht zuletzt auch deshalb, weil das Wertesystem des Unternehmens hinsichtlich der Führungskultur, dem Umgang miteinander und der Mitbestimmung, dem entgegensteht. Wichtig sei es daher, „diese Werte, die wir hier leben und die wir in der Praxis auch umsetzen wollen, auch diesen jungen Leuten zu vermitteln, weil das System der deutschen Mitbestimmung ist ja nun doch ziemlich einmalig und dieses Miteinander, das muss uns gelingen, (das) auch überzeugend darzulegen.“

Zum Unternehmen gehört auch eine Stiftung, die ehrenamtliche Initiativen zur Förderung der Wohnquartiere unterstützt. Der Fördertopf der Stiftung wurde von IMMOBAU um 100.000 Euro aufgestockt, um Projekte der Flüchtlingsunterbringung zu fördern. Viele Beschäftigte im Kundencenter seien überdies im Rahmen ihrer täglichen Arbeit damit beschäftigt, diese Projekte zu begleiten, in Einzelfällen auch ehrenamtlich, und haben darüber hinaus unter wohnungswirtschaftlichen Gesichtspunkten mit der Flüchtlingsthematik zu tun. Das Unternehmen hat leerstehende Wohnungen instandgesetzt, teilweise auch den Abriss von Gebäuden verschoben, um sie an die Kommunen zu vermieten. Rund 2.000 Flüchtlinge konnten so in 500 Wohnungen untergebracht werden, insgesamt stehen für die Flüchtlingsunterbringung 800 Wohnungen zur Verfügung. Die Versorgung von Flüchtlingen mit Wohnraum dürfte sich somit auch positiv auf die Auftragslage auswirken, da nicht nur Wohnungen an Flüchtlinge vermietet werden, sondern IMMOBAU in diesem Zusammenhang auch im sozialen Wohnungsbau und der Quartiersentwicklung aktiv ist.

## **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Ausgangspunkt des Kooperationsprojektes von CHEMIE 3 und IMMOBAU war der starke Anstieg der Flüchtlingszahlen im Herbst 2015. Auch die Idee der IG BCE, im Vorfeld ihrer 125-Jahr-Feier die Flüchtlingshilfe zu unterstützen, hat unseren Gesprächspartnern zufolge eine Rolle gespielt. Neben einer Spende von 125.000 Euro an *terres des hommes* zur Unterstützung von Flüchtlingskindern und der Bereitstellung von 125.000 Euro durch die Gewerkschaft für Aktionen ihrer gewerkschaftlichen Ortsgruppen wie gemeinsame Feste, Sprachkurse oder Beratungsstunden für Flüchtlinge, sollten 125 zusätzliche Plätze zur beruflichen Qualifizierung von Flüchtlingen geschaffen werden.

Beim Projekt „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ hat, so wird berichtet, CHEMIE 3 gewissermaßen eine Vorreiterrolle übernommen. Der Arbeitsdirektor des Unternehmens habe neben anderen Unternehmen der Chemiebranche auch die ehemaligen Tochterunternehmen kontaktiert und für eine Ausweitung des „Start in den Beruf“-Programms geworben. Bei IMMOBAU habe es keine lange Diskussion gegeben, vielmehr wird es als gesellschaftliche Aufgabe verstanden, hier einen Beitrag zu leisten. Die Integration in den Arbeitsmarkt sei erfahrungsgemäß Kern der Integration, im Ruhrgebiet sei auch die Integration schon früher nach Deutschland gekommener Migrantengruppen, wie Polen oder Türken, immer gut über den Arbeitsmarkt gelungen.

Ein Vertreter des Managements erklärt, dass es im Unternehmen prinzipiell die Bereitschaft gebe, Flüchtlinge einzustellen, immerhin suche man gute Auszubildende. Allerdings wären die beiden dafür geeigneten Handwerksbetriebe „hoffnungslos überfordert“ gewesen, hätten sie die Rekrutierung geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten, Sprachunterricht, fachliche Qualifikation und die soziale Betreuung alleine bewerkstelligen müssen: „Selbst für Unternehmen unserer Größenklasse geht das nur in Kooperationen, wo eine Ausbildungswerkstatt mit den geeigneten Betreuern, fachlich und in Sozialfragen die Federführung übernimmt und wir uns quasi einkaufen.“ Solche Kooperationen, sowie die Tatsache, dass die Qualifizierungsinitiative zugunsten der Flüchtlinge auf den etablierten, bekannten Strukturen und den Instrumenten von „Start in den Beruf“ aufsetzt, ermögliche es dann auch mittleren und kleineren Unternehmen, Flüchtlingen eine Chance zu geben. Dazu müsse es gewissermaßen „Anker“ wie CHEMIE 3 geben, mit einem zentralen Ausbildungsbereich, dessen Kapazitäten es erlauben, die Vorqualifizierung von Jugendlichen, auch mit besonderem Förderbedarf, zu

übernehmen. Eine solche Kooperation wird als „Schlüssel für die Ausbreitung auf andere Unternehmen“ und als Chance gesehen, dass die Maßnahmen zur beruflichen Qualifikation von Flüchtlingen irgendwann mehr sein werden, als ein Tropfen auf den heißen Stein.

Solche Netzwerk-Ideen scheinen in der chemischen Industrie nicht unüblich zu sein, jedenfalls ist ein weiteres Großunternehmen der Branche bekannt, das das reguläre „Start in den Beruf“-Programm ebenfalls in dieser Form konzipiert hat. Auch die IG BCE ist bemüht, die begonnene Initiative weiterzuentwickeln. Ein paar Wochen vor unserer Erhebung hatte es bei CHEMIE 3, wie erwähnt, ein Treffen mit dem Vorsitzenden der IG BCE gegeben, das auch dem Austausch darüber diente, welche Strukturen zur Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen noch genutzt werden könnten. Unser Interviewpartner legt dar, dass er bei dieser Gelegenheit deutlich gemacht habe, dass kleinere Unternehmen bei der Einstellung und Qualifizierung von Flüchtlingen Unterstützung bräuchten, ggf. in Form von Kooperationen mit sozialen Trägern und Verbänden. Eine solche Kooperation, in die jeder seine Kompetenzen einbringe – Ausbildungszentren und Sozialverbände die Kontakte zu den Flüchtlingen und deren Vorqualifizierung, die (kleineren) Unternehmen die Ausbildung – sei ein Weg, alle Gutwilligen und Experimentierfreudigen zusammenzubringen und daraus ein Modell zu entwickeln. Er nimmt an, dass es viele gibt, die dazu beitragen würden, die Frage sei jedoch, wer die entsprechende Organisationsleistung erbringe. Über die Zusammenkunft von Vassiliadis und den Vertreterinnen und Vertretern der an „Start in den Beruf für Flüchtlinge“ beteiligten Unternehmen wurde auch die Presse informiert, um zu zeigen, „wenn man sich zusammensetzt, geht es, und [um] andere auf den Weg zu bringen“.

Der Personalverantwortlichen zufolge ist es das erklärte Ziel, jungen Flüchtlingen eine Ausbildung zu ermöglichen. Zwar bestünde auch die Möglichkeit, Anlerntätigkeiten anzubieten, doch dadurch würden die Probleme nur in die Zukunft verlagert. Auf längere Sicht „werden wir in der Bundesrepublik nur Erfolg haben mit einer gewissen Ausbildung.“ Die Zuwanderung von Flüchtlingen wird aus einer arbeitsmarktpolitischen Perspektive als günstige Entwicklung betrachtet. Sie könne helfen, Ausbildungsplätze zu besetzen, die sonst vakant geblieben wären. Insofern sei das „eine gute Sache, das sollte man auch weiterhin unterstützen, und eben versuchen, durch diese Vorbildfunktion möglichst viele dieser Flüchtlinge dann auch in Arbeit zu bringen, ohne die anderen zu vergessen. Das ist das Kunststück.“

Da es sich um ein reines Vorpraktikum handelt, bei dem die Praktikantinnen und Praktikanten nicht produktiv arbeiten, sondern ausschließlich in

einer Ausbildungseinrichtung verschiedene Stationen wie die Lehrwerkstätten für Elektro und Metall und das Labor durchlaufen, wird kein Mindestlohn gezahlt. Es gehe, so ein Interviewpartner, um berufliche wie sprachliche Qualifizierung und keine „verdeckte Integration in den Arbeitsmarkt zu Billigkonditionen.“ Letztere wäre „ja kein Beitrag zur Integration, das wäre ja ein Beitrag zur Ausbeutung.“ Die Frage, ob es sinnvoll sei, den Mindestlohn zu senken, um Flüchtlinge leichter in den Arbeitsmarkt integrieren zu können, werde im Unternehmen „ausdrücklich nicht“ diskutiert, aus der Verantwortung heraus, dass die Arbeitsmarktsituation jetzt nicht ausgenutzt werden darf. Der Ansatz des Unternehmens sei ein ganz anderer. Abgesehen von Praktika werde generell über dem Mindestlohn bezahlt und das werde ebenso bei den Flüchtlingen geschehen.

Da IMMOBAU traditionell ein stark mitbestimmtes Unternehmen ist, habe es im Vorfeld eine enge Abstimmung mit dem Betriebsrat über die geplante Maßnahme gegeben, nicht zuletzt um die Akzeptanz im Betriebsrat und der Belegschaft zu fördern. Auch wird es als Aufgabe des Betriebsrates betrachtet, darauf zu achten, dass niemand im Betrieb Nachteile erfährt. Allein schon deshalb sei es zielführend, offen und transparent mit dem Thema umzugehen und die Unterstützung des Betriebsrats sicherzustellen. Die designierte Arbeitsdirektorin ist optimistisch, dass durch eine Betonung entsprechender Werte und das System der Mitbestimmung etwaigem Konkurrenzdenken und Konflikten entgegengewirkt werden kann.

Der interviewte Managementvertreter geht davon aus, dass der Integrationsprozess wahrscheinlich nicht immer reibungslos funktionieren werde, etwa könne das Frauenbild mancher Flüchtlinge Probleme bereiten. Doch auch er ist der Ansicht, dass der beste Ort, um solche Fragen zu thematisieren und aufzuarbeiten, der Betrieb sei, vorausgesetzt, dass gegenüber *allen* Beschäftigten – den bisherigen Beschäftigten mit und ohne Migrationshintergrund wie auch den neu hinzukommenden – die im Unternehmen vertretenen Werte deutlich gemacht werden, bei nicht akzeptablen Vorkommnissen „klare Kante“ gezeigt und notfalls arbeitsrechtliche Maßnahmen ergriffen werden.

Managementkonzepte, wie etwa „Diversity Management“, die Unterschiede in der Belegschaft konstruktiv zu nutzen suchen, spielen im Unternehmen erklärtermaßen eine untergeordnete Rolle. Selbstverständlich achten Konzerne wie CHEMIE 3 und auch ein Unternehmen wie IMMOBAU auf das Thema Vielfalt, jedoch nicht im Sinne der amerikanischen Ausprägung von Diversity. Unterschiede würden nicht betont, sondern sie seien einfach selbstverständlich. Auch der Betriebsrat verfolge da keinen theoretischen An-

spruch, stelle sich aber sehr bewusst den Konfliktlagen einer heterogenen Belegschaft. Nach Auskunft unserer Gesprächspartner versteht auch der Betriebsrat die Maßnahme zur Integration von Flüchtlingen als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens und begleitet diese konstruktiv, wozu auch kritisches Feedback gehöre, etwa weise er darauf hin, dass nicht alle Ausbildungsplätze mit Flüchtlingen besetzt werden sollten, um die Ausbilderinnen und Ausbilder nicht über Gebühr zu belasten und keinen Unmut in der Belegschaft hervorzurufen. Auch hinsichtlich des „Matching“ von am Programm teilnehmenden Personen und Stellen werde der Betriebsrat einbezogen.

### **Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden**

Die Auswahl der fünf zukünftigen Praktikantinnen und Praktikanten von IMMOBAU fand vermittelt über das Unternehmen CHEMIE 3 statt. Zwei kommen aus Guinea und drei aus Eritrea. Eine gute Bleibeperspektive – wie bei letzteren – wird vom Unternehmen zwar prinzipiell begrüßt, aber nicht als zwingende Voraussetzung formuliert, zumal es hinsichtlich der Frage, welche Länder als sichere Herkunftsländer gelten, noch relativ wenig Klarheit gebe. Käme ein Praktikant etwa aus Marokko, so würden sie diesen trotzdem ausbilden. Würde die Person dann später in Marokko Fliesen legen, sei das für sie auch kein Problem.

Zum Zeitpunkt der Erhebung befanden sich die fünf Flüchtlinge noch im Ausbildungszentrum bei CHEMIE 3. Unsere Gesprächspartner sowie der Betriebsratsvorsitzende von IMMOBAU hatten sie vor kurzem dort besucht. Die Flüchtlinge seien hoch motiviert und sehr engagiert, man merke ihnen an, dass sie das Qualifizierungsprogramm als „Chance ihres Lebens“ sehen. Zwar hätten sie vor allem bei der Sprache Nachholbedarf, allerdings seien sie oft motivierter, als die „klassischen“ Teilnehmerinnen und Teilnehmer der „Start in den Beruf“-Maßnahme, denen es z. T. an Motivation und Bildungsorientierung mangle. Deshalb sei es hilfreich, die Gruppen im Ausbildungszentrum zu mischen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer könnten so wechselseitig voneinander profitieren, etwa gibt ein Flüchtling einem deutschen Jugendlichen Nachhilfe in Mathematik.

Hinsichtlich des Praktikums und der späteren Berufsausbildung wird eine gute Passung als eine Hauptherausforderung gesehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden über die Sozialverbände ausgewählt, ohne sicheres Wissen über deren Qualifikationsniveau zu haben. Inwiefern

Angaben zu beruflichen Vorerfahrungen belastbar sind, soll von den Auszubildenden geprüft werden. Zwar werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Programm zum Zeitpunkt unserer Erhebung bereits beträchtliche sprachliche Fortschritte bescheinigt, dennoch wird erwartet, dass die noch unzureichenden Sprachkenntnisse in der Berufsschule Probleme bereiten können. Nicht zuletzt um dem sprachlichen Nachholbedarf Rechnung zu tragen, wurde bei IMMOBAU entschieden, zunächst Praktikumsplätze im handwerklichen Bereich (Anstreicher, Gartenbau) anzubieten. Ob sie in diesen Berufen auch eine Ausbildung machen wollen, müssten die Flüchtlinge letztlich selbst entscheiden.

Tatsächlich ist es nicht für alle Flüchtlinge attraktiv, eine Ausbildung zu machen, denn einer solchen stehen teilweise der Wunsch bzw. die Verpflichtung entgegen, die Familie im Herkunftsland zu unterstützen und manchmal seien auch noch Schulden bei Schleppern zu begleichen. Im „Start in den Beruf“-Programm machten die Auszubildenden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern jedoch sehr deutlich, dass eine Ausbildung die Eintrittskarte zu einer qualifizierten Beschäftigung darstellt. Dabei gab es diverse praktische Probleme, die erst „längs des Weges“ gelöst werden, etwa die Frage, wie gewährleistet werden kann, dass die Flüchtlinge, die zum Teil relativ weit vom Unternehmensstandort entfernt wohnen und weder Führerschein noch Pkw besitzen, zu Arbeitsbeginn morgens um sechs Uhr am Arbeitsplatz sein können. CHEMIE 3 habe eigens einen Fahrdienst eingerichtet, bei nur fünf Praktikantinnen und Praktikanten sei das für IMMOBAU jedoch unökonomisch; nun soll versucht werden, Fahrgemeinschaften einzurichten.

Das Ziel des Unternehmens bestehe darin, Personen in Ausbildung bringen, bei denen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass sie die Ausbildung gut bestehen. Im Falle der Flüchtlinge müsse man allerdings die Bereitschaft zum Experiment mitbringen. Bei ihnen gebe es die Sicherheit nicht, über Auswahlverfahren, Prüfungen etc. die passenden Kandidatinnen und Kandidaten auswählen zu können. Allerdings werde versucht, bei eventuellen Schwierigkeiten mittels zusätzlicher Unterstützung zu gewährleisten, dass die Ausbildung in dreieinhalb Jahren bewältigt werden kann. Sollte dies nicht gelingen, sei es überlegenswert, einen Angelernten-Vertrag anzubieten. Letztlich seien die Maßnahmen ein Experiment mit offenem Ausgang.

## Bewertung und Veränderungsbedarf

Dass die IG BCE die Initiative zur Integration von Flüchtlingen unterstützt, begrüßt die Personalmanagerin, denn es gehöre letztendlich zum Selbstverständnis und zur Aufgabe einer Gewerkschaft, in Anbetracht der Herausforderungen Unterstützung zu leisten und eine Plattform zu bieten. Der Netzwerk-Ansatz wird als Schritt in die richtige Richtung gesehen. Überlegt wird, wie solche Kooperationen, die die Hürden, Flüchtlinge zu beschäftigen, für mittlere und kleine Unternehmen senken, in die Fläche gebracht werden können. Denkbar sei, dass die öffentliche Hand diesen Part übernehme und bspw. „Start in den Beruf“ an Berufsschulen ansiedele. Berufsschulen und Ausbildungsbetriebe könnten zusätzlichen Sprachunterricht begleitend anbieten und auch die IHK, bei der es bereits ein breites Angebot berufsvorbereitender Maßnahmen gebe, könnte spezielle Angebote für Geflüchtete machen. Allerdings sollte das Anforderungsniveau nicht abgesenkt werden. Notwendig sei außerdem, das Asylverfahren deutlich zu beschleunigen. Asylbewerberinnen und Asylbewerber sollten bereits vorbereitende Maßnahmen durchlaufen können, auch wenn noch ungewiss ist, ob sie dauerhaft bleiben können. Probleme seien vorprogrammiert, wenn Flüchtlinge monatelang in der Flüchtlingsunterkunft sitzen müssten, ohne einer sinnvollen Beschäftigung nachgehen zu können.

Der Personalleiterin zufolge macht es wenig Sinn, Leute erst zu qualifizieren und sie dann nicht im Land arbeiten zu lassen. Für ihr Unternehmen wünscht sie sich daher vor allem mehr Planungssicherheit. Bei einer klaren Perspektive gebe es für einen motivierten Flüchtling, dem im Unternehmen ein Ausbildungsplatz und bei Bedarf eine Wohnung angeboten werden kann, durchaus gute Chancen für eine rasche Integration. Allerdings fehle es momentan an Klarheit, was als Teil des grundsätzlichen Problems einer fehlenden übergreifenden Einwanderungs- und Asylpolitik betrachtet wird.

Ansonsten wird die Zuwanderung von Geflüchteten durchaus als Chance gesehen – auch für einen gewissen Wachstumsschub. Zwar sei letzterer durch die Infrastruktur, die im Zuge der Versorgung der Flüchtlinge aufgebaut werden muss, auch öffentlich vorfinanziert, doch die Flüchtlinge werden auch als zukünftige Arbeitskräfte und Konsumenten verstanden, überdies käme die zusätzlich geschaffene Infrastruktur z. B. im Bildungsbereich letztlich allen zugute. Mit Blick auf das Erwerbspersonenpotential, die Erschließung von Fachkräften und die demografische Struktur könne dies mittel- bis langfristig durchaus eine Chance sein, aber es müsse gelingen, die Flüchtlinge in „Erwerbsbiografien“ zu führen, nicht in Arbeitslosigkeit. Würde die ers-

te Stufe der Qualifizierung, die Sprache, nicht gelingen, dann drohe „natürlich eine Abwärtsspirale einer Gruppe, einer Schicht, die keine Chance auf dem Arbeitsmarkt hat oder nur zu Billiglöhnen. Wahrscheinlich sei, dass das für einen gewissen Teil auch so kommen wird. Die Frage sei, „wie viel von diesem zusätzlichen Potential gelingt es uns, auf eine andere Ebene zu heben, sozusagen voll integriert in den Arbeitsmarkt, mit beruflicher Ausbildung, im Zweifel akademischer Ausbildung. Wie viele kriegen wir mobilisiert?“ (Managementvertreter)

Unterm Strich sind beide Gesprächspartner bei IMMOBAU optimistisch, dass die Chancen aus der Zuwanderung der Flüchtlinge überwiegen. Das sei jedoch auch eine Frage des Volumens. Mit der Anzahl an Flüchtlingen, die jetzt im Land sind, sei das zu schaffen, wenn genügend Zeit zur Verfügung stehe. Befürchtet wird jedoch, dass eine Fortsetzung der Zuwanderung in dieser Größenordnung Gesellschaft und Wirtschaft überfordern könnte. Zum jetzigen Zeitpunkt sei wichtig, dass alle ihren Beitrag leisten. Sie könnten als Multiplikatoren zwar mit gutem Beispiel vorangehen, aber letztendlich könne die Integration der Flüchtlinge nur gesellschaftspolitisch gelöst werden und das brauche Zeit. Die designierte Arbeitsdirektorin von IMMOBAU ist zutiefst davon überzeugt, dass die Integration gelingen könne, dazu bedürfe es aber der Experimentierfreude, der Toleranz und der Risikobereitschaft.

## **2.9 STIFTUNG: „Eine Lücke füllen“ – Sprachförderung und Berufsfelderkundung**

### **Eckdaten zum Unternehmen**

Die privatrechtliche STIFTUNG wurde Mitte der 2000er Jahre gegründet. Hintergrund ist die politische Entscheidung, die Subventionierung des deutschen Steinkohlenbergbaus bis Ende 2018 einzustellen, dann soll auch das letzte Bergwerk stillgelegt werden. Die Aufgabe der STIFTUNG ist es, bis Ende 2018 so viel Stiftungsvermögen aufzubauen, dass daraus ab 2019 die sogenannten Ewigkeitsaufgaben des deutschen Steinkohlenbergbaus an Ruhr und Saar dauerhaft finanziert werden können. Hierzu gehören die Grubenwasserhaltung, die Grundwasserreinigung und Poldermaßnahmen.

Neben der Finanzierung der Ewigkeitsaufgaben ist es auch ein (allerdings finanziell nachrangiger) Zweck der STIFTUNG, Projekte aus den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Kultur zu fördern, soweit diese im Zusammen-

hang mit dem Steinkohlenbergbau an Ruhr und Saar stehen. Dies kann z. B. die Förderung des Deutschen Bergbau-Museums sein oder die Förderung von Bildungsprojekten an ehemaligen Bergbaustandorten des Unternehmens, aus dem die Stiftung hervorging.

Das Stiftungsvermögen speist sich aus Beteiligungen und Kapitalanlagen. Zum Stiftungskonzern gehören aufgrund entsprechender Anteile ein Bergbauunternehmen, CHEMIE 3 und IMMOBAU. Alle drei Unternehmen waren ursprünglich Teil eines Bergbaukonzerns. Das Bergbauunternehmen überträgt nach Auslaufen des Bergbaus rund 1,6 Milliarden. Euro auf die Stiftung, im Weiteren erhält sie Dividende aus den CHEMIE 3-Aktienanteilen und Gewinnausschüttungen von IMMOBAU.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Im Rahmen der Förderung von Projekten spielten Maßnahmen zur Flüchtlingshilfe in der Vergangenheit keine Rolle, da der Bergbaubezug gefehlt habe. Für das Jahr 2016 hat das Kuratorium der STIFTUNG allerdings ein Sonderbudget in Höhe von bis zu 1,5 Millionen Euro für die Flüchtlingshilfe bewilligt. Unmittelbare Aktivitäten der STIFTUNG erfolgen in Zusammenarbeit mit dem Bergbauunternehmen. Davon unabhängig haben CHEMIE 3 und IMMOBAU das in den beiden Fallstudien (s. o.) beschriebene Förderprogramm zur Integration von Flüchtlingen aufgelegt.

Die STIFTUNG fördert eine zehnmonatige Maßnahme für insgesamt 150 Flüchtlinge im Ruhrgebiet und im Saarland (d. h. in ehemaligen und aktiven Bergbauregionen), die im März 2016 begonnen hat. Das Projekt wurde in Abstimmung mit den regionalen Agenturen für Arbeit und den Jobcentern sowie in enger Zusammenarbeit mit der IG BCE entwickelt. Träger ist ein Bildungsdienstleister der Region, der das Förderprogramm an fünf vereinbarten Bildungseinrichtungen mit Hilfe von Lehrerinnen und Lehrern, Ausbilderinnen und Ausbildern, Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, Sprachtrainerinnen und Sprachtrainern sowie Psychologinnen und Psychologen umsetzt.

Das Vollzeit-Programm besteht aus Sprachförderung sowie beruflichen, gesellschaftlichen und alltagsrelevanten Trainings. Über berufspraktische Tätigkeiten sollen den Flüchtlingen sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten geboten werden, die sie zugleich auf eine anschließende Qualifizierung zur beruflichen Integration in Deutschland vorbereiten. Unterricht findet in den Werkstätten der jeweiligen Einrichtungen statt, auch an Schnuppertage in

Unternehmen ist gedacht. Schließlich soll die Eignung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für bestimmte Berufe festgestellt werden. Als langfristiges Ziel wird eine dauerhaft eigenverantwortliche Lebensführung genannt.

Ergänzt werden die Berufsfelderkundungen durch Alltags- und interkulturelle Trainings, durch die u. a. Wissen über Kultur und Werte einer offenen Gesellschaft, das Vereinswesen, die Rechtsordnung und Beachtenswertes im Umgang mit den Behörden vermittelt werden soll. In Gender-Workshops sollen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber hinaus mit verschiedenen Frauen- und Geschlechterbildern auseinandersetzen. Ergänzend findet eine sozialpädagogische und psychologische Begleitung der jungen Erwachsenen statt.

Für die Sprachförderung wird in Abhängigkeit vom Bildungs- und Sprachniveau eine Aufteilung in zwei Gruppen vorgenommen: einerseits Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nur eine geringe Schulbildung mitbringen, keine Kenntnisse der lateinischen Schrift und keine Fremdsprachenkenntnisse besitzen, und andererseits Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eine mittlere Schulbildung und bereits Kenntnisse der lateinischen Schrift und von Fremdsprachen haben. Entsprechend dieser Aufteilung durchläuft die erste Gruppe der „funktionalen Analphabeten“ und „Zweitschriftflerner“ vormittags ein vierwöchiges Programm zur Alphabetisierung, dann einen Sprachkurs (18 Wochen) mit dem Ziel, das Niveau A 1 zu erreichen und daran anschließend weitere achtzehn Wochen Sprachkurs, der das Niveau A2 bzw. A2+ anstrebt. Dieses Sprachniveau soll eine sichere Verwendung der deutschen Sprache im Alltag und erste beruflich relevante Sprachkenntnisse ermöglichen. Dies wiederum kann am Nachmittag erprobt werden, wenn das Alltagsleben in Deutschland auf dem Unterrichtsplan steht (zwölf Wochen). Die folgenden zehn Wochen sind für interkulturelles Training und sportliche Aktivitäten vorgesehen und die verbleibenden achtzehn Wochen für die Berufsfelderkundungen. Die zweite Gruppe, deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits die lateinische Schrift, eine darauf basierende Sprache sowie erste Deutschkenntnisse beherrschen, absolviert einen sechzehnwöchigen A2-Kurs, dann im Anschluss für jeweils zwölf Wochen einen B1- und einen B2-Kurs. Am Nachmittag gibt es für sie über 24 Wochen hinweg interkulturelle Trainings, Sport und andere Aktivitäten, die restlichen sechzehn Wochen werden den Berufsfelderkundungen gewidmet.

Zielgruppe der Maßnahme sind junge Frauen und Männer im Alter zwischen 18 und 25 Jahren mit guter Bleibeperspektive, mit oder ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Es sind junge Menschen, die aufgrund ihres

Alters bereits aus der Jugendhilfe „herausgefallen“ sind. Die für die Bildungsmaßnahme geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten werden von den zuständigen Behörden ausgewählt, die gemeinsam mit den Kommunen eng in den Planungsprozess der Maßnahme eingebunden sind. Der deutlich überwiegende Teil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stammt aus Syrien, dem Iran, dem Irak sowie aus Eritrea.

Nach Beendigung des Projekts wird angestrebt, dass die jungen Erwachsenen sich in berufsvorbereitenden Maßnahmen bzw. im Rahmen eines Ausbildungsverhältnisses weiterqualifizieren können. Im zur STIFTUNG gehörenden Bergbauunternehmen können jedoch keine Ausbildungsplätze angeboten werden, da die Steinkohleförderung bald eingestellt wird und das Unternehmen daher schon jetzt die Belegschaft nach und nach reduziert.

### **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

In den Unternehmen des Bergbaus und auch der Chemie sei die Beschäftigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund seit langem zur Sicherung des Arbeitskräftebedarfs erforderlich. Es sei Tradition, dass Unternehmen und Betriebsräte sich gemeinsam für die Integration von Migranten einsetzen. Daran wirkten selbstverständlich auch die Beschäftigten mit Migrationshintergrund selbst mit, die ihre Mitbestimmungsrechte wahrnehmen und in den Mitbestimmungsgremien vertreten sind. Die IG BCE sei eng eingebunden. Bei der Integration von ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird eine hohe Übereinstimmung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung gesehen, auf deren Grundlage die Integration in den Betrieben gezielt und in enger Abstimmung mit den Belegschaftsvertretern erfolge, so die Arbeitsdirektorin.

Angesichts der gesamtgesellschaftlichen Herausforderung, die die Aufnahme der Vielzahl der Flüchtlinge darstellt, die vor allem im Herbst 2015 und danach nach Deutschland gekommen sind, wurde bei der STIFTUNG überlegt, wie ein Beitrag zur Integration von Flüchtlingen geleistet werden kann. Mit dem skizzierten Projekt soll nun an die Integrationsleistungen des Bergbaus angeknüpft werden, der in der Vergangenheit vielen Migranten Ausbildung und Arbeit bot. Aus dieser Tradition heraus sei die Maßnahme durch das Bergbauunternehmen und die STIFTUNG gemeinsam mit dem Bildungsdienstleister (ein ehemaliger Bildungsträger des Bergbauunternehmens) ins Leben gerufen worden.

Ziel der Bildungsmaßnahme ist es, Flüchtlinge durch die Verbesserung ihrer Sprachkompetenz und Einblicke in Berufe in Ausbildung und Arbeit zu bringen. Damit soll ihnen eine Perspektive in Deutschland ermöglicht und ein Weg in die Gesellschaft geebnet werden. Vor allem das Beherrschen der deutschen Sprache, so die Arbeitsdirektorin, sei unabdingbar für eine schnelle und nachhaltige Integration. Sprache sei der Schlüssel zu Bildung, Arbeit und Teilhabe und letztendlich zu einem selbstbestimmten Leben.

## **2.10 SERVICE 1: Studien- und Ausbildungsplätze**

### **Eckdaten zum Unternehmen**

Das Unternehmen SERVICE 1 ist ein internationaler Konzern der Telekommunikationsbranche. Mehr als die Hälfte der über 200.000 Beschäftigten des Konzerns arbeitet in Deutschland, allerdings haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten die Beschäftigtenanteile zugunsten der Standorte im Ausland verschoben. Der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft beträgt etwas mehr als ein Drittel, in Führungspositionen in Deutschland ein Fünftel und im Gesamtkonzern rund ein Viertel. An den deutschen Standorten befanden sich 2015 über 8.000 junge Menschen in einer Ausbildung, einem dualen oder einem Präsenzstudium, rund 1.500 weniger als noch im Jahr 2010. Am von uns untersuchten Standort gibt es aktuell rund 20.000 Beschäftigte und 2.700 Ausbildungsplätze, zzgl. der Plätze für Flüchtlinge.

In den deutschen Gesellschaften des Unternehmens finden ein deutlicher Personalab- und -umbau in sozialverträglicher Form (Abfindungen, Altersteilzeit, Vorruhestand) statt. Erwartet wird außerdem, dass im Kontext von Digitalisierung nicht nur Arbeitsplätze für Un- und Angelernte wegfallen, sondern auch mittlere Facharbeitertätigkeiten, etwa bei technischen Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten. Da sich zugleich Tätigkeitsfelder ändern und neue Berufsbilder entstehen, sei trotz weiteren Personalabbaus ein Fachkräftemangel zu erwarten, so eine Betriebsratsvertreterin. Der Gesamtbetriebsrat setzt deshalb darauf, frühzeitig Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.

Im Unternehmen gibt es Gesamtbetriebsräte, einen Konzernbetriebsrat und einen Betriebsrat auf europäischer Ebene. Neben „ein paar kleinen Hochburgen“ (GBRV) einer anderen Gewerkschaft, werden die Beschäftigten in erster Linie durch Betriebsräte vertreten, die ver.di-Mitglieder sind. Der Organisationsgrad liege je nach Bereich zwischen 60 und 80 Prozent.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Bereits im August 2015 hat das Unternehmen begonnen, Praktika für Flüchtlinge anzubieten. In der Regel handelt es sich um Orientierungs- und Schülerpraktika, die eine weitere Qualifizierung in Deutschland – sei es ein Studium, eine Ausbildung oder einen Schulabschluss – anstreben und sich auf dem deutschen Arbeitsmarkt orientieren möchten. Die Praktika laufen bis zu drei Monate. Sie werden auch für Geflüchtete angeboten, die sich noch im Asylverfahren befinden und eine Aufenthaltsgestattung haben. Eine fachliche Eignung sowie gute Deutsch- oder Englischkenntnisse sind wichtige Voraussetzungen.

Im Bereich der Ausbildung stehen sowohl das Programm der Einstiegsqualifizierung (EQ) als auch die betriebliche Ausbildung und das duale Studium geflüchteten Menschen offen. Besonderer Wert wird darauf gelegt, keine gesonderten Flüchtlingsgruppen zu bilden, vielmehr wird auf eine Integration in die regulären Ausbildungsgruppen gesetzt. Mit dieser Vorgehensweise wurden schon seit einigen Jahren positive Erfahrungen bei der von der Bundesagentur für Arbeit (BA) geförderten Einstiegsqualifizierung gemacht, die auf eine Dauer von einem halben bis zu einem ganzen Jahr angelegt ist. Um die Chancen zu verbessern, dass nach der Maßnahme tatsächlich der Einstieg in eine Ausbildung gelingt, bietet das Unternehmen SERVICE 1 die Einstiegsqualifizierung für die Dauer von zwölf Monaten an. Damit seien sehr positive Erfahrungen gemacht worden, erklärt eine Unternehmensvertreterin, auch weil die EQs so angelegt sind, dass die (benachteiligten) Jugendlichen in die regulären Ausbildungsgruppen und Berufsschulklassen integriert werden. Es habe sich gezeigt, dass es z. T. möglich ist, Jugendliche aus der Einstiegsqualifizierung direkt in das zweite Ausbildungsjahr zu übernehmen, während diese ansonsten ihre Ausbildung im Anschluss an die Einstiegsqualifizierung regulär mit dem ersten Ausbildungsjahr beginnen. Der Fokus der Maßnahme liege auf einer nachhaltigen Integration in das Ausbildungsgefüge.

Die Besetzung von Ausbildungsplätzen erfolgt in Abhängigkeit von der Eignung und vor allem aufgrund der beruflichen Motivation und dem Interesse am jeweiligen Berufsbild, das gilt für Bewerberinnen und Bewerber sowohl ohne als auch mit Fluchtgeschichte. Bei letzteren liegt der Fokus auf anerkannten Flüchtlingen mit gesichertem Aufenthaltsstatus, die bereits in der Betreuung durch die Jobcenter angekommen sind. Für die Auswahl relevant ist außerdem das Sprachniveau: für die Einstiegsqualifizierung wird Sprachlevel B1 erwartet, für eine Ausbildung Sprachlevel B2 und für ein duales Studium mindestens B2, besser jedoch C1. Weitere Auswahlkriterien sind das Inte-

resse am jeweiligen Berufsbild und der Tätigkeit sowie die Motivation der Bewerberinnen und Bewerber, eine Ausbildung im Unternehmen machen zu wollen. Für die Suche nach potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten wurden der BA Profile der im Unternehmen vertretenen Berufsbilder sowie allgemeine Anforderungsprofile zur Verfügung gestellt. Die Erstauswahl erfolgt durch die BA, sie schlägt geeignete Bewerberinnen und Bewerber vor, unter denen letztendlich das Unternehmen als künftiger Arbeitgeber auswählt.

Neben Einstiegsqualifizierung und Ausbildung besteht für entsprechend qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten auch die Möglichkeit, ein duales Studium an einer der einschlägigen Hochschulen aufzunehmen. Außerdem wurden von SERVICE 1 zehn Stipendien an der unternehmenseigenen Hochschule zur Verfügung gestellt, von denen bereits acht vergeben sind. Für die Stipendiatinnen und Stipendiaten ist eine intensivere Betreuung vorgesehen. Darüber hinaus ist jedoch keine weitere Unterstützung speziell für Flüchtlinge an Hochschulen geplant. Eine weitere Fördermöglichkeit stellen allerdings die regulären Programme der SERVICE 1-Stiftung dar, zu denen laut Unternehmensvertreterin selbstverständlich auch Flüchtlinge Zugang haben.

Eine Übernahmegarantie nach einem Ausbildungs- oder Studienabschluss gibt es bei SERVICE 1 grundsätzlich nicht. Nachwuchskräfte werden entsprechend der sich jährlich ändernden Bedarfe übernommen und sie haben die Möglichkeit, sich auf im Konzern angebotene Stellen zu bewerben. In einem Auswahlverfahren werde entschieden, wer das Potential hat, übernommen zu werden. Diese Regeln gelten selbstverständlich, so die Unternehmensvertreterin, auch für Flüchtlinge, die über das spezielle Programm ins Unternehmen gekommen sind.

Ergänzend zu Praktika und Ausbildung werden auch Trainings für Bewerberinnen und Bewerber durchgeführt, vor allem im Sinne des „Train-the-Trainer“-Konzeptes. Dabei werden Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen der Flüchtlingshilfe, auch Ehrenamtliche, die sich in diesem Bereich engagieren, in Fragen rund um das Thema Bewerbung geschult, um das Wissen dann an die Flüchtlinge weitergeben zu können. Die Trainings richten sich sowohl an Ehrenamtliche außerhalb des Unternehmens als auch an Kolleginnen und Kollegen, die sich in der Flüchtlingshilfe engagieren. Um die Kenntnisse der Flüchtlinge über den Arbeitsmarkt weiter zu vertiefen, hat das Unternehmen gemeinsam mit zwei Partnern überdies eine Job-Plattform für Flüchtlinge aufgebaut. Die Unterlagen zum Training für Bewerberinnen und der „Train-the-Trainer“-Kurse sowie entsprechende Handbücher werden auch an andere Unternehmen verschickt, um das Konzept zur Verfügung zu stellen. Auch die für Flüchtlinge eingerichtete Job-Plattform steht als kosten-

freies Angebot für alle Unternehmen offen. Gerade für kleinere Unternehmen ist dies ein geeignetes Angebot, um hier ihre Stellenangebote einzustellen. Generell werde bei diesem Thema gern mit Partnern zusammengearbeitet, Erfahrungen weitergegeben und bereits entwickelte Initiativen auch anderen Unternehmen zur Verfügung gestellt, so erläutert eine Vertreterin des Unternehmens.

Die Belegschaft wird regelmäßig über das unternehmensinterne Social Network informiert, welche Unterstützungsmaßnahmen es für Geflüchtete im Unternehmen gibt und welche Möglichkeiten bestehen, sich ehrenamtlich zu engagieren. Im Blog werden auch regelmäßig Beiträge des Personalvorstands veröffentlicht.

Zur Unterstützung der sozialen Integration von Flüchtlingen wird im Unternehmen auf Kontakte und Strukturen zurückgegriffen, die im Bereich „Corporate Responsibility“ ohnehin schon bestehen und nun auf Flüchtlinge ausgeweitet werden. Etwa wurde zur Sprachförderung in Zusammenarbeit mit der VHS und dem Deutschen Volkshochschul-Verband e.V. (DVV) das Projekt „Ich will Deutsch lernen“, das beim DVV als Lernportal schon lange existiert, jetzt im Rahmen der Flüchtlingshilfe aufgegriffen. Das Projekt wurde von SERVICE 1 mit initiiert und als Pilot gestartet, bei dem sich sofort 20 Kolleginnen und Kollegen gefunden haben, so eine Gesprächspartnerin, um die Flüchtlinge beim Deutschlernen zu unterstützen. Das Portal kann eigenständig von den Lernenden genutzt werden, zu Beginn des Projekts ist gleichwohl eine Eins-zu-Eins-Betreuung vorgesehen.

Außerdem gibt es im Rahmen des „Corporate Volunteering“ die sogenannten „Social Days“, an denen Unternehmenseinheiten bzw. Beschäftigte in unterschiedlichen Gruppierungen gemeinsam an einem Tag ein soziales Projekt realisieren. Abhängig von den betrieblichen Möglichkeiten und in Abstimmung mit den jeweiligen Vorgesetzten wird dieses Engagement vom Unternehmen unterstützt. Bereits 40 „Social Days“ sind bislang durchgeführt worden; sie finden während der Arbeitszeit statt, die Beschäftigten sind versichert. Social Days gibt es auch zur Unterstützung von Flüchtlingen, etwa wurde geholfen, eine Flüchtlingsunterkunft zu renovieren.

Das Unternehmen SERVICE 1 stellt außerdem eine Internetplattform bereit, auf der soziale Projekte eingestellt werden und ehrenamtliche Helferinnen und Helfer sich melden können. Aktuell finden sich hier auch viele Flüchtlingsprojekte und Links zu den entsprechenden Helfer-Organisationen. Das Portal wird in acht Sprachen angeboten. Um auch aktuelle Nachrichten anbieten zu können, wurden Partnerschaften mit einem Fernseh- und einem Radiosender geschlossen.

Für das Unternehmen naheliegend war darüber hinaus, die eigenen Dienstleistungen als Unterstützungsmaßnahme anzubieten, etwa indem Erstaufnahmeeinrichtungen (EAEs) kostenfrei mit WLAN ausgestattet oder unternehmenseigene Immobilien für die Unterbringung von Geflüchteten bereitgestellt wurden.

Schließlich unterstützt SERVICE 1 bereits seit 2013 das Stipendien- und Mentoren-Programm „Geh Deinen Weg“ der „Deutschlandstiftung Integration“, das junge Menschen mit Einwanderungsgeschichte in Ausbildung, Schule, Universität und beim beruflichen Einstieg u. a. mit Hilfe von Mentoren, Coachings, Themen-Workshops und dem Zugang zum Netzwerk der Initiative unterstützt. Pro Jahr werden bis zu 150 Stipendiatinnen und Stipendiaten für eine Förderdauer von zwei Jahren aufgenommen. SERVICE 1 setzt sich bei „Geh Deinen Weg“ für die Aufnahme von 13 Flüchtlingen in das Programm ein. Ergänzend zur Teilhabe an den regulären Programminhalten bilden bereits aktive Stipendiatinnen und Stipendiaten sogenannte „Buddy-Paare“ mit den jungen Flüchtlingen, die erst seit wenigen Monaten in Deutschland sind und so bei der Bewältigung ihres Alltags unterstützt werden sollen.

### **Nachhaltigkeit**

Im Bereich der Ausbildung haben sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (auf Arbeitnehmerseite waren ver.di und der Konzernbetriebsrat beteiligt) ausdrücklich darauf verständigt, dass das Thema Flüchtlingsintegration auch in den Jahren 2017 und 2018 im Fokus bleiben soll. Es wird davon ausgegangen, dass das Thema Integration auch darüber hinaus weiterhin gesellschaftliche Relevanz haben wird.

### **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Ende August 2015 wurde vom Vorstand des Unternehmens entschieden, eine Task Force zum Thema Integration von Geflüchteten einzurichten. Das Kernteam der Task Force besteht aus knapp zwanzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Konzernbereichen, die außerdem von Kolleginnen und Kollegen, die sich ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe engagieren, unterstützt werden. Wöchentlich tauscht sich die Task Force aus und berichtet an

den Personalvorstand und Arbeitsdirektor, der die Patenschaft für die Aufgabe übernommen hat und wiederum regelmäßig im Vorstand berichtet, wie der Stand in den verschiedenen „Streams“ ist und welche Fortschritte gemacht werden. Die Task Force habe in jeder Sitzung des Gesamtbetriebsrats über ihre Aktivitäten berichtet, so die Betriebsrätin, es sei eine richtige „Aufbruchsstimmung“ gewesen. Sie spricht von einem „guten Miteinander“ von Arbeitgeber und Betriebsrat, obwohl diese bei anderen Themen durchaus unterschiedlicher Meinung sind. Von Betriebsratsseite wird die Initiative begrüßt, es sei einiges im Unternehmen „gut gemacht worden“ und es sei klar gewesen, dass „aus der Menschlichkeit heraus“ etwas getan werden müsse (GBRV).

Im Gespräch mit der Betriebsrätin wird deutlich, dass es auch die unmittelbaren Eindrücke vom persönlichen Schicksal der Flüchtlinge sind, die Einfluss auf das Handeln und die politische Orientierung der betrieblichen Akteure haben können. Einen tiefen Eindruck hinterlassen hat offenbar eine junge Syrerin, die zunächst ein Praktikum absolviert hat und ab September im Unternehmen eine Ausbildung beginnen wird. Die Mutter zweier Kinder im Kindergartenalter habe betont, welch großen Wert es für sie bedeute, dass sie ihren Kindern beim ins Bett bringen auf ihre Frage, ob heute Nacht wieder die Bomben kämen, antworten könne: Nein, hier gibt es das nicht, du kannst ganz beruhigt schlafen. Nach Meinung der Betriebsrätin gilt es, für Menschen, die vor Krieg geflohen sind, wieder einen angstfreien Raum herzustellen. „Und das sollte auch unser Ansatz sein.“

Insgesamt gibt es beim Thema Flüchtlinge eine hohe Übereinstimmung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite. Klar sei gewesen, so die Betriebsratsvertreterin, dass Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt werden sollten, vom Vorstand sei die Schaffung von bis zu 100 zusätzlichen Ausbildungsplätzen angeboten worden. Dies wurde auch zwischen dem zuständigen Fachbereich bei ver.di und der Unternehmensleitung vereinbart. Der Bereich Ausbildung, der zuständige Betriebsrat sowie die Jugend- und Auszubildendenvertretung haben sich entsprechend um die Ausgestaltung gekümmert. Nicht ein einziges Mal habe sie gehört, dass es dabei Zwistigkeiten gegeben hätte, betont die Betriebsrätin. Wie bei anderen Praktikantinnen und Praktikanten und Auszubildenden auch, ist der Betriebsrat auch bei der Einstellung von Flüchtlingen einbezogen.

Danach gefragt, aus welcher Motivation heraus sich das Unternehmen für Flüchtlinge engagiere, antwortet die Unternehmensvertreterin des Bereichs Ausbildung: „Als einer der größten Ausbildungsbetriebe in Deutschland sind wir uns natürlich unserer gesellschaftspolitischen Verantwortung bewusst, geflüchteten Menschen Perspektiven für den Berufseinstieg zu eröff-

nen und damit den jungen Menschen, die hier ankommen, eine nachhaltige Integration in unsere Gesellschaft und eine selbstbestimmte Zukunft in Deutschland zu ermöglichen. Aber natürlich erhoffen wir uns von unseren Maßnahmen auch ein großes Potential an motiviertem Berufsnachwuchs. Hier sind wir offen für das, was auf uns zukommt und es wird sich für uns erst in der Zukunft zeigen, welches Potential für unsere Ausbildungs- und Studiengänge dann vorhanden sein wird.“

Vor dem Hintergrund des Corporate Responsibility-Konzepts betont auch die Leiterin des CR-Bereichs die ökologische und gesellschaftspolitische Verantwortung von SERVICE 1, was wiederum mit der Konzern-Strategie in Zusammenhang stehe. Die Flüchtlingsarbeit wird zwar als eine besondere Herausforderung gesehen, aber im Hinblick auf soziales Engagement kooperiere das Unternehmen mit langjährigen Partnern und könne auf bereits bestehende Netzwerke setzen, wie die Community um den UN Global Compact<sup>11</sup>, Caritas, den Arbeiter-Samariter-Bund, die Johanniter etc. SERVICE 1 ist überdies Gründungsmitglied der „Charta für Vielfalt“, einer 2006 ins Leben gerufenen Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen.

Auch durch den Teil-Stream der Task Force zum Thema Praktika besteht Kontakt zu vielen anderen Unternehmen. Das Interesse an Erfahrungsaustausch ist groß, so die Unternehmensvertreterin, denn alle seien noch dabei, sich an das Thema Beschäftigung von Flüchtlingen heranzutasten. Darüber hinaus wurde unter Beteiligung des Unternehmens eigens ein Arbeitsstab von BDA, BDI und BA gegründet. Auch die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat Veranstaltungen ins Leben gerufen, die dem Austausch von Unternehmensvertreterinnen und -vertretern dienen sollen. Eine dieser Veranstaltungen konnte bei SERVICE 1 durchgeführt werden.

Auch bei dem regelmäßig stattfindenden Austausch im Kreis von Konzern- bzw. Gesamtbetriebsratsvorsitzenden der Dax-30-Unternehmen mit der Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles seien Flüchtlinge, Ausbildung und Qualifizierung stets ein Thema, so die an dem Kreis beteiligte Gesamtbetriebsratsvorsitzende von SERVICE 1. Ihr sei kein Dax-30-Unternehmen bekannt, das nicht Praktika oder Ausbildungsplätze für Flüchtlinge anbietet. Überwiegend gebe es die Rückmeldung, dass die betriebliche Integration von Flüchtlingen nicht einfach sei und es dafür viel an Zeit und Ressourcen bedarf.

---

11 UN Global Compact ist ein weltweiter Pakt zwischen UNO und Unternehmen, wonach Globalisierungsprozesse sozialer und ökologischer gestaltet werden sollen.

## Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden

Die Änderung der Beschäftigungsverordnung vom August 2015, wodurch Asylsuchenden und Geduldeten, die eine gute Bleibeperspektiven haben, der Zugang zu bestimmten Praktika erleichtert wird,<sup>12</sup> wurde im Unternehmen SERVICE 1 als ein guter Anlass betrachtet, sich in diesem Bereich zu engagieren. Allerdings hätten sich die Prozesse bei der Ausländerbehörde und der Bundesagentur für Arbeit erst einschleifen müssen, so eine Unternehmensvertreterin, insgesamt sei aber alles – vor allem im Hinblick auf Praktika zur Berufsorientierung – auf einem guten Weg. Praktika für Personen mit Berufserfahrung, die über die BA laufen und in eine Maßnahme beim Arbeitgeber eingebettet sein müssen, sind schwieriger umzusetzen. Flüchtlinge, die erst vor kurzem nach Deutschland gekommen sind, befinden sich noch gar nicht in der Betreuung der Bundesagentur. Da das Unternehmen jedoch frühzeitig Praktika anbieten wollte, wurden zunächst Praktika-Varianten mit erleichterten Zugangsvoraussetzungen gewählt. Aber auch bei der BA sei viel geplant, u. a. die „Early Intervention“-Programme, was vonseiten des Unternehmens sehr begrüßt werde. „Early Intervention“ ist ein Modellprojekt der BA und des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF), in dessen Rahmen seit dem Frühjahr 2014 gut qualifizierte Asylbewerberinnen und Asylbewerber mit dem Ziel einer frühzeitigen Arbeitsmarktintegration gezielt angesprochen und in Sprachkurse bzw. an Arbeitgeber vermittelt werden.

Die Qualifikationsfeststellung wird als eine „Herausforderung“ beschrieben. Es sei sehr unterschiedlich, was an Unterlagen mitgebracht werde, Fotos von Dokumenten, teilweise Kopien, teilweise Originale, in der Regel nicht übersetzt. Es gibt eine intensive Begleitung durch die Recruiter, die von Anfang an mit den Kandidatinnen und Kandidaten Gespräche führen und Vorerfahrungen ermitteln. Um festzustellen, inwiefern bspw. ein Studienabschluss vergleichbar ist, wird auf bestehende Systeme zurückgegriffen wie die Datenbank Anabin (Anerkennung und Bewertung ausländischer Bildungsnachweise) des Infoportals der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen

---

12 „Mit der Änderung der Beschäftigungsverordnung werden für Asylbewerber und Geduldete mindestlohnfreie Praktika vom Zustimmungserfordernis der Bundesagentur für Arbeit ausgenommen. Künftig kann also die Arbeitserlaubnis leichter erteilt werden. Die Regelung gilt für: Pflichtpraktika, Praktika mit einer Dauer von bis zu drei Monaten, die zur Orientierung für die Aufnahme einer Berufsausbildung oder eines Studiums dienen, ausbildungs- bzw. studienbegleitenden Praktika mit einer Dauer von bis zu drei Monaten sowie Einstiegsqualifizierungen oder Maßnahmen der Berufsausbildungsvorbereitung.“ (BMAS 2015)

der Kultusministerkonferenz zu ausländischen Bildungsabschlüssen. Wichtig sei, so wird betont, dass man sich von den klassischen Profilen und Werdegängen löse. Es gebe bspw. Kandidatinnen und Kandidaten, die ihr Studium abbrechen mussten, weil die Hochschule geschlossen wurde, evtl. mehrere Jahre auf der Flucht waren und nun gerne wieder ein Studium aufnehmen möchten. Ein solches Profil und solche Bewerbungen müssten einfach anders betrachtet werden als es sonst üblich sei. Erwähnt wird das Beispiel einer geflüchteten Zahnmedizin-Studentin, die, obwohl sie sehr gut Deutsch spricht und bereits ein paar Semester in Syrien studiert hat, große Schwierigkeiten hatte, die Anerkennung für eine deutsche Hochschule zu bekommen. Da müsse sich noch einiges ändern.

In der beruflichen Ausbildung gebe es nicht die gleichen Schwierigkeiten wie bei den Hochschulen, da das Berufsbildungsgesetz keinen nachgewiesenen Abschluss vorschreibt, somit ein nicht nachweisbarer Schulabschluss geringere Folgen habe. Zum Zeitpunkt des Gesprächs sind im Unternehmen SERVICE 1 noch keine Flüchtlinge in Ausbildung. Mit der BA wurde ein Verfahren abgestimmt, wie bei der Qualifikationsfeststellung zusammengearbeitet wird. Um Sprachbarrieren abzubauen, sind ausbildungsbegleitend berufsbezogene Sprachkurse vorgesehen. Außerdem soll zu Beginn der Ausbildung von der Jugend- und Auszubildendenvertretung die Betriebsratsarbeit vorgestellt und erläutert werden, was eine Jugendvertretung ist, wo im Zweifel nachgefragt oder eine Beschwerde eingelegt werden kann, was eine Gewerkschaft ist und was eine Mitgliedschaft bringen kann.

Die Frage, wie viele Flüchtlinge letztlich ausgebildet werden können, ob die laut Betriebsrat angestrebte Zahl von bis zu 100 Auszubildenden wirklich erreicht wird, lässt sich laut Darstellung der Unternehmensvertreterinnen allerdings noch nicht definitiv beantworten. Die Auswahlgespräche und Bewerbungsprozesse sind noch nicht abgeschlossen. Erste Zusagen wurden bereits gemacht. Am 1. September 2016 beginnt die Ausbildung, am 1. Oktober 2016 das duale Studium, erst dann werde sich zeigen, wie viele Plätze tatsächlich besetzt werden konnten. Unabhängig davon können sich Menschen mit Fluchtgeschichte auch auf dem regulären Weg um einen Ausbildungsplatz bewerben. Die Gruppe der Auszubildenden sei multikulturell, über 70 Nationen sind vertreten, da bekomme man nur im Einzelfall mit, wenn ein Flüchtling mit entsprechendem Aufenthaltsstatus in Ausbildung sei.

Wie eingangs beschrieben, engagieren sich viele Beschäftigte des Unternehmens SERVICE 1 ehrenamtlich für Flüchtlinge. Auch als die Praktika für Flüchtlinge eingerichtet wurden, gab es sehr viele Rückmeldungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die entweder selbst einen Praktikumsplatz

anbieten wollten oder aus eigener ehrenamtlicher Arbeit gute Kandidatinnen und Kandidaten kannten und danach fragten, welche Möglichkeiten es im Unternehmen gebe. Gleichwohl ist auch dieses Unternehmen nicht von außerbetrieblichen gesellschaftlichen Entwicklungen unabhängig. Vereinzelt gibt es offenbar Diskussionen, in denen Befürchtungen geäußert werden, Flüchtlinge würden „unseren Leuten“ die Arbeitsplätze wegnehmen. Deshalb sei es wichtig, so die Betriebsratsvertreterin, dass es Ausbildungsplätze für Geflüchtete „on top“ gebe. Bei SERVICE 1 gibt es zwar keine Betriebsvereinbarung gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, aber eine gemeinsame Erklärung, in der sich Vorstand und Betriebsräte klar gegen Fremdenfeindlichkeit und Hetze positionieren. Ferner haben sich der Konzern sowie die Betriebsräte, Gesamtbetriebsräte und der Konzernbetriebsrat in Form eines „Commitments“ dafür ausgesprochen, Flüchtlinge zu unterstützen und Hilfe zu leisten. Insgesamt scheinen in der Betriebsöffentlichkeit kaum Ablehnung und Ressentiments gegenüber Flüchtlingen geäußert zu werden, im Intranet wirkt dem auch die sogenannte „Netiquette“ entgegen, der alle Beschäftigten verpflichtet sind. Verstöße werden angesprochen und sanktioniert. Es reiche jedoch nicht, so die Meinung der Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, Offenheit von oben zu verordnen. Mit Ressentiments aufgeladene Argumente müssten entlarvt werden. Daher leisten die Betriebsräte mit Hilfe von Informationsmaterialien der Gewerkschaft betriebliche Aufklärungsarbeit, die das Ziel verfolge, Beschäftigte zu informieren und zu befähigen, bei entsprechenden Diskussionen mit stichhaltigen Argumenten gegenhalten zu können.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Für den Bereich der Ausbildung könnte nach Ansicht der zuständigen Unternehmensvertreterin die Integration von Flüchtlingen erleichtert werden, indem die berufsbezogene Sprachförderung so gestaltet wird, dass sie durchgängig und ohne in Abhängigkeit vom Aufenthaltsstatus oder Qualifizierungsformat wechselnde Behördenzuständigkeit erfolgt. Es gebe die Schwierigkeit, dass zwar in der Einstiegsqualifizierung problemlos eine berufsbezogene Sprachförderung umgesetzt werden kann, in der Ausbildung es dann jedoch zum Wegfall von Fördermöglichkeiten kommen könne. Die berufsbezogene Sprachförderung wird von der BA finanziert. In einem Ausbildungsverhältnis werden dann jedoch die Ausbildungsvergütung und sonstige Leistungen des Arbeitgebers auf die Leistungen nach SGB II angerechnet.

Sobald der Leistungsbezug nach SGB II wegfällt, entfällt die Förderung für die berufsbezogene Sprachförderung. Die Entscheidung hierüber hängt von den persönlichen Verhältnissen des jeweiligen Falles ab und unterliegt einer Einzelfallprüfung der BA. Wünschenswert wäre also eine durchgängige berufsbezogene Sprachförderung ohne Kopplung an Leistungen nach SGB II.

Gesellschaftlich hält es die Gesamtbetriebsratsvorsitzende des Unternehmens für notwendig, dass mehr Aufklärungsarbeit zum Thema Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Fluchthintergrund betrieben wird, wobei der Fokus nicht nur auf den großen Unternehmen liegen sollte, sondern gerade auch der Mittelstand und kleinere Betriebe angesprochen werden sollten, die oft Schwierigkeiten hätten, Nachwuchskräfte zu finden. Auch Kommunen sollten ihres Erachtens mit gutem Beispiel vorangehen und Flüchtlinge einstellen und ausbilden.

### **„Schaffen wir das?“**

Nach Meinung der Unternehmensvertreterinnen ist zum jetzigen Zeitpunkt eine valide Antwort auf die Frage schwierig, wie gut die Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Noch sei zu wenig bekannt, welches Qualifikationsniveau und welche fachlichen Kompetenzen mitgebracht werden. Die ersten Studien des BAMF seien eher stichprobenartig angelegt, eine flächendeckende Erfassung fehle noch. Erst wenn die Geflüchteten bei der BA ankommen und es erste Kompetenzerfassungen gibt, werde sich zeigen, inwieweit sie Qualifikationen mitbringen, die in Deutschland gerade tatsächlich gebraucht werden. Das Unternehmen orientiert sich an den Informationen, die auf dem Zukunftskongress für Migration und Integration „Wegweiser“ am 16. März 2016 in Berlin vermittelt wurden. Demnach haben 10 bis 20 Prozent der Flüchtlinge eine akademische Ausbildung, weitere 10 Prozent sind so qualifiziert, dass sie relativ schnell eingesetzt werden könnten, aber die restlichen 70 bis 80 Prozent seien noch nicht hinreichend für den deutschen Arbeitsmarkt qualifiziert. Vermutet wird, dass der Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels durch die Flüchtlinge allein nicht aufgefangen werden kann, da sie nicht so schnell qualifiziert werden können.

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sieht die befragte Betriebsrätin den aktuellen Zustrom von Flüchtlingen jedoch durchaus als Chance. Sie weist darauf hin, dass nach dem 2. Weltkrieg wesentlich mehr Flüchtlinge nach Deutschland gekommen sind als mit der sogenannten „Flüchtlingswelle“ im vergangenen Jahr und ist optimistisch, dass die Integration gelingen kann, auch wenn dafür in den nächsten Jahren viel getan werden muss. Ihres Erachtens ist der Zustrom noch nicht beendet,

da Flüchtlinge derzeit nur daran gehindert werden, auf einigermaßen vertretbaren Wegen zu kommen. Man könne allerdings „keine Mauer bauen, die hoch genug wäre, um Menschen, die vor Hunger, vor Krieg und Angst vor dem Tod fliehen, in irgendeiner Weise aufzuhalten.“

## 2.11 SERVICE 2: So früh wie möglich „Normalität“ einkehren lassen – Praktika und duales Studium für Hochqualifizierte

### Eckdaten zum Unternehmen

SERVICE 2 ist ein internationaler Software-Konzern mit weltweit über 75.000 Beschäftigten.<sup>13</sup> Über ein Fünftel aller Beschäftigten arbeitet in Deutschland, an dem von uns untersuchten Standort sind etwa 10.000 Menschen beschäftigt. 2015 fand eine Umstrukturierung statt, in deren Rahmen auch in Deutschland Stellen abgebaut wurden und Beschäftigte über Abfindungs- und Vorruhestandsregelungen das Unternehmen verließen. Im Gesamtkonzern sind rund ein Drittel der Beschäftigten Frauen, über 20 Prozent der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt. Bei SERVICE 2 arbeiten Beschäftigte aus über 70 Nationen, über vier Fünftel sind Akademikerinnen und Akademiker. Pro Jahr werden im Unternehmen zwischen 200 und 300 junge Menschen ausgebildet. Da die Tätigkeiten in der Regel eine höhere Qualifikation erfordern, findet mit Ausnahme des Fachinformatikers, den es noch als Ausbildungsberuf gibt, Ausbildung in Form eines dualen Studiums statt. SERVICE 2 ist auf Wachstumskurs, das Unternehmen konnte 2015 seinen Umsatz gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern.

Im Jahr 2006 wurde bei SERVICE 2, trotz einiger Widerstände aus dem Vorstand, aber auch aus der Belegschaft, erstmals ein Betriebsrat gewählt. Analog zu den zwei rechtlichen Einheiten des Unternehmens existieren zwei Betriebsratsgremien. Auf europäischer Ebene gibt es neben der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat einen Europäischen Betriebsrat. Aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder existiert sowohl eine gewerkschaftliche Gruppe der IG Metall als auch eine ver.di-Gruppe im Unternehmen. SERVICE 2 ist nicht tarifgebunden, das Entgelt ist über ein unternehmenseigenes Gehaltsmanagement-System geregelt, das sich auch nicht an einem Tarifver-

---

13 Umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte. In Teilzeit beschäftigte Studierende sowie beurlaubte oder freigestellte Beschäftigte und Aushilfskräfte sind ausgenommen (Geschäftsbericht 2015).

trag orientiert. Gesetzlichen Anforderungen des jeweiligen Landes werde Folge geleistet, so unsere Gesprächspartner, insgesamt sei das Gehaltsmanagement-System jedoch an internationalen Strukturen orientiert.

## Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Bereits bevor das Thema Flüchtlinge in der Öffentlichkeit virulent wurde, waren Beschäftigte von SERVICE 2 ehrenamtlich in der Flüchtlingshilfe aktiv. Die Abteilung Corporate Social Responsibility (CSR) hatte bereits Anfang Juni 2015 das Thema aufgegriffen und Hilfsorganisationen, Asylkreise, etc. eingeladen, auf dem Firmengelände ihre Arbeit vorzustellen und für ihre Sache zu werben, was aufseiten der SERVICE 2-Beschäftigten auf große Resonanz gestoßen sei. Darüber hinaus, so berichtet eine Mitarbeiterin des CSR-Bereichs, die Projekte rund um das Thema Flüchtlinge koordiniert, wurde als dann die eigentliche „Flüchtlingswelle“ einsetzte, vom CFO (Chief Financial Officer) ein Spendenaufruf gestartet. Nach einem Tag waren bereits mehr als 50.000 Euro zusammengekommen, 200.000 Euro wurden insgesamt gespendet. Diesen Betrag habe der Vorstand verdoppelt, außerdem wurden 500.000 Euro zusätzlich für Aktivitäten und Projekte in der Flüchtlingshilfe bereitgestellt. Insgesamt standen somit 900.000 Euro zur Verfügung, die auf unterschiedliche Projekte verteilt wurden.<sup>14</sup> Die Spendengelder werden von der SERVICE 2-Stiftung verwaltet, mit deren Hilfe schon mehrfach Spendenprojekte, wie etwa Hilfe für Haiti, durchgeführt worden waren. Die Auswahl von Projekten, die gefördert werden sollen, erfolgt über ein Gremium der Stiftung, das auch die zweckgemäße Verwendung des Geldes überprüft.

Ein Teil des aufgebrauchten Geldes sollte direkt und „ohne viel Bürokratie“ an Hilfsprojekte in Deutschland gehen. Es wurde ein Online-Portal geschaffen, wo bspw. Asylkreise Ideen für kleinere Projekte bis zu 5.000 Euro vorschlagen können. Einzelne Projekte sind für Transitländer geplant, etwa zur Unterstützung von Waisenhäusern und des Roten Kreuzes. Außerdem wird auch durch die Unterstützung von Projekten in den Grenzländern der Krisenregionen Hilfe geleistet. Etwa werden in Flüchtlingslagern IT-Projekte

---

14 Ferner brachte die Umsetzung der Idee eines Beschäftigten weitere Spendengelder ein: Eine bekannte Rock-Band konnte dafür gewonnen werden, ein Lied im Unternehmen vorzustellen und, in Kooperation mit einem weiteren großen Software-Unternehmen, für jeden iTunes-Download einen bestimmten Prozentsatz für die Flüchtlingshilfe zu spenden.

gefördert, z. B. ein sogenanntes Train-the-Trainer-Projekt, in dessen Rahmen technische Fertigkeiten etc. erworben werden können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen als Multiplikatoren selbst Kurse anbieten, um dann das erworbene Wissen weiterzugeben.

Naheliegender für ein Unternehmen, das Software herstellt, machen sich außerdem die Entwickler Gedanken über Lösungen für „diesen großen Komplex Flüchtlinge“. Die Idee basiere auf der Überlegung, dass durch Software viele Dinge vereinfacht werden können und nicht mehr so viel „Papier von A nach B“ getragen werden muss, das zudem unterwegs auch verloren gehen könne. Wenn jemand sich entscheide, seine Heimat zu verlassen, sei das, so die Wahrnehmung unserer Interviewpartner im Unternehmen, in der Regel keine Nacht und Nebel-Aktion. Man stelle sich die Frage, was mitgenommen werden solle und was im Ankunftsland gebraucht werde. Viele Flüchtlinge hätten z. B. bei Bewerbungen Links geschickt auf einen Google Server, eine Drop Box, wo Zeugnisse, Bilder von der Abschlussfeier etc. abgelegt worden waren. SERVICE 2 wolle kein Portal aufmachen, um Leute zu motivieren, ihr Heimatland zu verlassen, aber diejenigen, die die Entscheidung getroffen hätten, sich auf den Weg zu machen, könnten so unterstützt werden. Entsprechende Software könne bspw. auch bei der Registrierung der Geflüchteten oder für die Bundesagentur für Arbeit hilfreich sein.

Im Bereich der Human Resources wurden seitens des Unternehmens Sprachtrainings angeboten. Hinzu kam die Überlegung, so ein Gesprächspartner, der im Unternehmen für die Einstellung von Praktikantinnen und Praktikanten zuständig ist, dass wenn wir die Menschen integrieren wollen, das viel mit Arbeitsplatz, Schule etc. zu tun habe. Anfang September erklärte der Arbeitsdirektor dann verbindlich, 100 Praktikumsplätze und 10 zusätzliche Ausbildungsplätze, d. h. in der Regel Plätze für ein duales Studium, für das kommende Jahr zur Verfügung zu stellen. Dies war der Startschuss für die operative Umsetzung. Für die Praktika wurden zum Zeitpunkt der Erhebung Bewerberinnen und Bewerber gesucht, die schon Studien- bzw. erste Berufserfahrung haben. Eine Ausbildung in einem anderen Tätigkeitsbereich gilt nicht zwangsläufig als ein Hinderungsgrund, etwa sei eine bisherige Tätigkeit als Elektroingenieur nicht unbedingt zu weit entfernt von der Software-Entwicklung. In solchen Fällen werde die Eignung im Einzelfall zu prüfen sein. Da die Konzernsprache Englisch ist und nur für einige wenige Praktikumsplätze Deutsch benötigt wird, werden gute Englischkenntnisse vorausgesetzt, die Kenntnis der deutschen Sprache ist hingegen optional. Dies stellt eine deutliche Erleichterung bei der Rekrutierung von Flüchtlingen dar.

Relativ große Offenheit herrscht auch im Hinblick auf die Erfüllung rechtlicher Voraussetzungen. Für die Praktika werden auch Bewerberinnen und Bewerber genommen, deren Asylverfahren noch läuft oder die eine Duldung haben, mit den Worten eines Gesprächspartners: „Wir wollen jetzt hier nicht Richter spielen. Sondern wir wollen einfach, dass die Menschen, die die Qualifikation mitbringen, die Chance haben hier zu arbeiten für die Zeit, die sie in Deutschland sind oder für die Zeit, über die das Praktikum geht. Und dann sieht man weiter.“ Bei denjenigen, die sich um ein duales Studium bewerben, spielt der rechtliche Status gleichwohl eine größere Rolle. Prinzipiell besteht das Risiko, dass diejenigen, die noch keine Aufenthaltserlaubnis haben, noch im Vorkurs, d.h. der Vorbereitung auf das Studium, abgeschoben werden können. Sobald jedoch mit dem Studium begonnen werde, könne dieses in der Regel durchlaufen und abgeschlossen werden. Auch wer gerade ein Praktikum macht, werde erfahrungsgemäß mit großer Wahrscheinlichkeit während dieser Zeit nicht abgeschoben.

Die generelle Linie des Unternehmens bestehe darin, Flüchtlinge ebenso wie andere Praktikantinnen und Praktikanten zu behandeln, ohne jedoch aus der Fluchterfahrung resultierende Belastungen zu ignorieren. Bei Bedarf gibt es im Unternehmen ein Health Program sowie einen Betriebsarzt. Am untersuchten Standort gibt es zwar keine Psychologen, aber Beratung, ob eine psychologische Behandlung nötig erscheint oder nicht. Außerdem kann auf einen telefonischen Notfalldienst zurückgegriffen werden. Auf diese Möglichkeiten werden die Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Bereichen, die Praktikantinnen und Praktikanten betreuen, hingewiesen.

Die Praktika haben in der Regel eine Laufzeit von sechs Monaten, es wird der gesetzliche Mindestlohn gezahlt. Ab dem ersten Arbeitstag haben die Praktikantinnen und Praktikanten Zugang zum internen Stellenmarkt und können sich entsprechend bewerben. Darüber hinaus verbessere ein Praktikumszeugnis und evtl. ein Referenzgeber von SERVICE 2 die Chancen am Arbeitsmarkt doch deutlich, so der mit Einstellungsfragen befasste Gesprächspartner. Wer schließlich eine Ausbildung bzw. ein duales Studium durchlaufen hat, werde bei gutem Abschluss mit hoher Wahrscheinlichkeit auch übernommen. Eine Übernahmegarantie gibt es allerdings nicht.

Zusammengefasst werden im Unternehmen drei Säulen des Engagements unterschieden: erstens, Spendengelder und finanzielle Unterstützung, zweitens, Software-Lösungen und drittens, Integration durch angebotene Arbeitsplätze, letztere aufgeteilt in Praktikumsplätze und duale Ausbildung bzw. duales Studium. Dabei werde angestrebt, so früh wie möglich „Normalität“ einkehren zu lassen, keine „Sonderwege für Flüchtlinge“ zu beschrei-

ten und damit auch die Zuschreibung „Flüchtling“ nach Möglichkeit zu vermeiden.

Die Notwendigkeit einer besonderen Vorbereitung der Belegschaften auf den Umstand der Integration von Flüchtlingen wird nicht gesehen. Zwar wurde unternehmensintern viel darüber kommuniziert, doch da „unterschiedliche Kulturen“ ohnehin im Unternehmen präsent sind und – wie berichtet wird – positiv und als Selbstverständlichkeit wahrgenommen werden, sei es nicht nötig, die Beschäftigten auf Praktikantinnen und Praktikanten mit Fluchthintergrund speziell vorzubereiten. Sollte sich wider Erwarten doch ein Bedarf abzeichnen, könne dies jedoch nachgeholt werden.

## **Nachhaltigkeit**

Anfang der 1990er Jahre, als viele Flüchtlinge aus den Balkanländern nach Deutschland gekommen waren, sei am Anfang auch viel geholfen worden, aber dies sei mit wenig Nachhaltigkeit erfolgt. Deshalb sei der jetzige Ansatz darauf ausgerichtet, sich auf möglichst nachhaltige Angebote zu konzentrieren. Unseren Gesprächspartnern zufolge sind Nachhaltigkeit und Integration die Leitlinien des gesamten Pakets an Maßnahmen. Auch bei den Spendenprojekten werde besonders darauf geachtet, nachhaltige Projekte zu fördern wie z. B. das „Train-the-Trainer“-Projekt, bei dem es sich gerade nicht um einen Tropfen auf dem heißen Stein handele. Auch im HR-Bereich werde Wert darauf gelegt, dass man für die Praktikumsplätze Stellenmeldungen aus Bereichen erhalte, die regelmäßig Ausschreibungen in Deutschland haben und Bewerberinnen und Bewerber suchen. In bestimmten Bereichen gebe es sehr wenige Einstiegspositionen in Deutschland, dies gelte etwa für die Verwaltung. In der Entwicklung würden aber viele „Junior Developer“ gesucht, folglich sei es sinnvoll in diesem Bereich Praktika anzubieten. Ob das Programm letzten Endes nach Besetzung der ersten 100 Praktikumsstellen und zehn Ausbildungsplätzen fortgeführt werden soll, ist zum Zeitpunkt unseres Gespräches noch unklar.

## **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen?**

### **Akteure, Motivation und Ziele**

Als der starke Zustrom von Flüchtlingen einsetzte, sei bei ihnen wie bei vielen anderen, so die Darstellung unserer Gesprächspartner, die erste Reaktion

gewesen: „Wir haben hier ein Problem. Wir sehen Bilder, die wir nicht sehen wollen, wie können wir helfen?“ Mit dem Spendenaufruf des CFO änderte sich dies jedoch, da dann überlegt wurde, wie das Unternehmen mit den eigenen Produkten des Unternehmens unterstützend wirken kann. Als sich abzeichnete, dass das Problem immer größer wird, sei überlegt worden, was noch darüber hinaus beigetragen werden könne. Dies führte zu der Überlegung, den Menschen über Praktika einen Einblick in das Unternehmen und die Arbeitswelt bei SERVICE 2 zu geben.

Im Prinzip sei der Wunsch, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, der Ursprung der Initiative gewesen, berichten beide Gesprächspartner. Außerdem seien sie davon überzeugt, dass in der Gruppe der Flüchtlinge Menschen seien, die das Unternehmen weiterbrächten. Diese Menschen wollten sie gewinnen und ihnen dauerhaft eine Zukunft im Unternehmen bieten. Idealerweise würde von den 100 Flüchtlingen, die ein Praktikum durchlaufen, eine gewisse Anzahl auch dauerhaft im Unternehmen bleiben. Wie viele passende „Profile“ unter den Flüchtlingen letztlich gefunden werden, die dauerhaft bei SERVICE 2 bleiben können, lasse sich jedoch frühestens in einem Jahr sagen.

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt im Wesentlichen durch eine Abteilung des Unternehmens, die auch ansonsten u. a. für die Rekrutierung von Praktikantinnen und Praktikanten zuständig ist. Flankiert werden diese Aktivitäten durch verschiedene, im CSR-Bereich angesiedelte Projekte zum Thema Flüchtlinge. Die Konzeption der Praktika sowie die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten erfolgt ausschließlich unternehmensintern. Man habe sich bewusst für durch das Unternehmen finanzierte Praktika entschieden, Arbeitsförderungsmaßnahmen nach SGB III sollen nur im Einzelfall genutzt werden. Im Hinblick auf die Studienplätze fand eine Abstimmung mit der dualen Hochschule statt, etwa zu Fragen nach den einzuhaltenden Standards, den Kriterien der Studienberechtigung, den zu erbringenden Nachweisen etc. Gleichwohl steht das Unternehmen in einem ständigen Austausch mit der Ausländerbehörde und der BA, etwa um Fragen hinsichtlich der Arbeiterlaubnis abzuklären.

Der Betriebsrat war zwar über das geplante Engagement für Geflüchtete informiert, direkt involviert war er in der Konzeptionierungsphase jedoch nicht. Nachdem klar war, in welchen Abteilungen Praktikumsplätze gemeldet worden waren, wurden beide Betriebsratsgremien über die Ausgestaltung und den Ablauf des Programms informiert. Der Betriebsrat habe, so wird uns berichtet, dem Projekt seine volle Unterstützung ausgesprochen.

## Praktische Umsetzung – Herausforderungen und Hürden

Nach der Entscheidung, Praktikums- und Ausbildungsplätze für Flüchtlinge anzubieten, ging es im September und Oktober 2015 zunächst darum, zum einen mit der Ausländerbehörde und der BA, zum anderen mit der dualen Hochschule die grundsätzlichen Voraussetzungen abzuklären bzw. zu schaffen und Klarheit darüber zu erlangen, was eine Beschäftigung von Flüchtlingen alles mit sich bringt. Anfang Oktober wurden die Führungskräfte aufgerufen, mögliche Stellen für die Praktika zu melden. Nach zwei Tagen waren 60 Stellen, nach einer Woche über 100 gemeldet worden, zum Zeitpunkt des Interviews waren es bereits 190 Stellen. Zehn wurden zwischenzeitlich wieder zurückgezogen, weil sie nicht so schnell besetzt werden konnten, wie jemand gebraucht worden wäre bzw. auch Kapazitäten zur Betreuung vorhanden gewesen wären. Es kommen aber auch immer wieder neue Stellen hinzu.

Die Praktikumsangebote wurden anschließend publik gemacht. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass viele Flüchtlinge SERVICE 2 nicht kennen und sich von der Art der Arbeit im Unternehmen keine Vorstellung machen können, hätten sie sich dagegen entschieden, diese Stellen auf Job-Portalen zu posten. Der Betriebsrat war bereit, auf eine Ausschreibung der Stellen zu verzichten. Vielmehr wurden Helfernetzwerke angesprochen. Mit dem Spendenaufruf wurden die Beschäftigten zugleich auch gefragt, ob sie Helferinnen und Helfer kennen oder selbst in der Flüchtlingshilfe aktiv sind und Flüchtlinge kennen, die für eine Beschäftigung im Unternehmen infrage kommen könnten. Von dieser Vorgehensweise versprach man sich außerdem einen gewissen Filtereffekt, da die auf solche Weise angesprochenen Personen in der Regel SERVICE 2 kennen und den ihnen bekannten Flüchtlingen die Tätigkeiten und die Unternehmenskultur beschreiben könnten, etwa auch, dass es in diesem Unternehmen viele Frauen in Führungspositionen gibt. Mit einer Beschäftigung von jemandem, der damit nicht umgehen könne, tue man weder dieser Person noch dem Unternehmen selbst einen Gefallen. Letztendlich hätten die eingegangenen Bewerbungen gezeigt, dass die beschriebene Vorgehensweise sinnvoll ist – viele Bewerberinnen und Bewerber hätten zumindest die Grundvoraussetzungen erfüllt.

In puncto Qualifikationsfeststellung wird pragmatisch vorgegangen. Von den Bewerberinnen und Bewerbern wird ein Lebenslauf verlangt und die üblichen Unterlagen und Informationen, soweit diese vorhanden sind. Entscheidend sei jedoch, was jemand im Vorstellungsgespräch erzähle. Im Gespräch sei die Führungskraft mit anwesend, in deren Abteilung die Stelle zu besetzen ist, um durch fachliche Fragen und die Verwendung von Fachbe-

griffen herausfinden, ob ein Bewerber oder eine Bewerberin wirklich bspw. Kenntnisse des Programmierens habe. Wer dazu in der Lage ist, auf Fachfragen einzugehen und einem Fachgespräch einigermaßen bestehen kann, habe gute Chancen, auch eine Praktikumsstelle zu erhalten. Zertifikate werden nicht weiter geprüft, vielmehr stark auf den Dialog gesetzt, um sich einen Eindruck von Kompetenzen und persönlichem Potential zu verschaffen. Auf der Basis seines Studiums und seiner Berufserfahrung konnte ein Bewerber sogar unmittelbar in ein Probe-Arbeitsverhältnis für sechs Monate mit entsprechender Einstiegsvergütung eingestellt werden. In diesem Fall schien es unangemessen, eine Praktikumsstelle anzubieten.

Da es im Unternehmen SERVICE 2 jedoch hauptsächlich Stellen für Hochqualifizierte gibt, wurden Praktika allerdings gezielt nur Leuten mit einer gewissen IT-Affinität oder betriebswirtschaftlichen Vorkenntnissen angeboten. Dabei werde jedoch nicht erwartet, dass jemand die neueste Entwicklersprache beherrsche, sondern die Fähigkeit zeige, schnell zu lernen, sich einzuarbeiten und kreativ zu sein. Bemerkenswert sei, dass einige der Bewerberinnen und Bewerber, die nachweislich im August nach Deutschland gekommen waren und vorher kein Deutsch sprachen, im Dezember das Vorstellungsgespräch auf Deutsch führen konnten. Geschätzt wird auch die Zielstrebigkeit und Überlegtheit mancher, die trotz des angebotenen Vollzeit-Praktikums darum baten, eine Zeitlang Teilzeit arbeiten zu dürfen, damit sie ihren Deutschkurs abschließen können. Es wird erwartet, dass solche Bewerberinnen und Bewerber dann auch das Durchhaltevermögen aufbringen, um das Praktikum zu vollenden. Positiv bewertet werden offenbar über fachliche Kompetenzen und Potentiale hinaus nicht zuletzt Disziplin und methodische Lebensführung.

Bis zum März 2016 hatten 45 Bewerberinnen und Bewerber Zusagen erhalten, 16 davon hatten ihr Praktikum bereits begonnen, die anderen befanden sich noch im Prozess der Stellenbesetzung. Das Ziel besteht darin, zunächst die angestrebten 100 Praktikumsplätze zu besetzen. Über die weitere Vorgehensweise werde anschließend entschieden. „Man muss sagen, dass wir geniale Unterstützung bekommen von der Bundesagentur für Arbeit, die uns auch immer wieder mit Profilen versorgt“, sie informiere ständig über neue Leute, die passen könnten. Viele Bewerbungen kämen zudem über Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen herein, dennoch benötige der Einstellungsprozess einige Zeit. Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen, gibt es jedoch bei manchen Tätigkeitsprofilen, die mitunter sehr spezielle Anforderungen verlangen. Stellen mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt sind in der Regel schwieriger zu besetzen als Stellen mit eher technischen Anforderungen.

Bevor die ersten Flüchtlinge ihr Praktikum aufnehmen, wurde die Frage der Vorgehensweise diskutiert und ob ein spezielles „On-boarding“ erfolgen solle, d. h. systematische Maßnahmen, die den neuen Kolleginnen und Kollegen den Start im Unternehmen erleichtern. Letztlich habe man jedoch darauf verzichtet umfangreiche Maßnahmen zu ergreifen, da in den Vorstellungsgesprächen sehr stark der Wunsch nach Normalität zum Ausdruck gekommen sei. Man habe diesen Punkt deshalb ein Stück weit den jeweiligen Unternehmensbereichen überlassen, wo sich die diesbezüglichen Praktiken auch tatsächlich unterscheiden. Der Bereich CSR, der das Flüchtlingsprojekt begleitet, bleibt jedoch mit den neueingestellten Praktikantinnen und Praktikanten im Gespräch und fragt nach, wie es ihnen geht. Je nachdem wie der Einstieg klappt, wird dann weiter so verfahren oder es werden bei Bedarf Anpassungen vorgenommen.

Flüchtlinge, die bei SERVICE 2 anfangen, bekommen grundsätzlich einen „Buddy“ zur Seite gestellt, einen Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin, der bzw. die den Neuankömmling dabei unterstützt, sich im Unternehmen und am neuen Arbeitsplatz zurechtzufinden. Die Buddys sollen die Flüchtlinge außerdem über zusätzliche Angebote im Unternehmen informieren, etwa zur Gesundheitsförderung oder zur Weiterbildung. Für die Buddys wird kein spezielles interkulturelles Training angeboten, es kann jedoch ein Online-Tool genutzt werden, das interkulturelle Trainings für verschiedene kulturelle Perspektiven, z. B. wenn jemand aus Indien nach Deutschland kommt, ermöglicht. Da das Unternehmen SERVICE 2 aber ohnehin sehr „multikulti“ geprägt und „diverse“ sei, verfügten die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohnehin über eine gute interkulturelle Kompetenz, so die CSR-Mitarbeiterin. Um nicht zu viele Sondermaßnahmen einzurichten, wurde bislang auf ein gesondertes interkulturelles Training für Flüchtlinge verzichtet. Sollte jedoch die Rückmeldung kommen, dass es hilfreich gewesen wäre, anfangs ein interkulturelles Training zu bekommen, soll entsprechend umgesteuert werden.

Aus dem entstehenden Pool an Praktikantinnen und Praktikanten unmittelbar Kandidatinnen und Kandidaten für das duale Studium auszuwählen, ist nicht geplant und wäre zunächst auch rein zeitlich nicht möglich. Seit der Ankündigung des Programms für Flüchtlinge waren die Recruiter damit beschäftigt, den ganzen Prozess zu organisieren, sich mit den Hochschulen abzustimmen und die Kandidatinnen und Kandidaten auszuwählen. Im März beginnt dann das dem dualen Studium vorgeschaltete, spezielle Vorbereitungsprogramm (inkl. Sprachkurse) und es folgt, wie für andere Studierende auch, im August ein Vorpraktikum im Unternehmen. Im Oktober be-

ginnt dann das eigentliche Studium. Zeitliche Spielräume gebe es 2016 keine mehr, die Kandidaten für das Studium seien bereits ausgewählt. Zeitlich möglich sei zwar, dass zum Studienbeginn 2017 noch jemand aus dem jetzigen Praktikum ausgewählt wird, dies sei aber nicht unbedingt so angestrebt.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Die Zusammenarbeit mit den (je nach Wohnort des Flüchtlings) unterschiedlichen Ausländerbehörden und mit der BA wird im Unternehmen SERVICE 2 sehr gelobt: „darf ich als einwandfrei bezeichnen, weil wir wirklich top Unterstützung haben, egal mit welcher Behörde wir reden“, so unser Gesprächspartner. Veränderungsbedarf wird allerdings bei der Erstregistrierung gesehen, die schneller und papierloser vor sich gehen sollte. Es würde zur Klarheit beitragen, zu wissen, „ob jemand überhaupt registriert wurde, welchen Status jemand hat, was man mit diesem Mensch im Endeffekt anfangen darf. Es gibt die Drei-Monatsregelung, aber ab wann zählt diese?“ Auch hinsichtlich der Definition des Begriffs „Flüchtling“ wird der Wunsch nach mehr Klarheit geäußert; es sei schwierig, eine Grenze zu ziehen, wer wirklich noch als Flüchtling zu betrachten ist. Dieser Umstand sei nicht zuletzt der Diskussion um sichere Herkunftsländer geschuldet.

Eine Beurteilung des Programms durch die Praktikantinnen und Praktikanten selbst wurde bislang noch nicht erhoben, da 2016 noch eine größere Zahl an Flüchtlingen mit dem Praktikum beginnen wird. Eine Befragung wird deshalb erst zu einem späteren Zeitpunkt für sinnvoll erachtet. Bislang wären nur erste Feedbacks möglich, auf deren Basis aber noch keine belastbaren Aussagen getroffen werden können.

Vonseiten der Belegschaft gibt es den Unternehmensvertretern zufolge kaum kritische Stimmen. „Wir erleben hier einfach eine Offenheit dem Thema gegenüber und auch keinerlei Berührungsängste“. Das Klima sei ohnehin von großer Offenheit geprägt. Das zeige sich auch an den Beiträgen, die auf einer unternehmensinternen Plattform für Ehrenamtliche gepostet werden. Es hatte die Überlegung gegeben, dieses „interne facebook“ von einem Moderator oder einer Moderatorin begleiten zu lassen. Davon ausgehend, dass alle Beschäftigten mündig seien, wurde jedoch darauf verzichtet. Dies habe sich als richtig erwiesen, Diskussionen werden sachlich geführt und das Stimmungsbild sei nach wie vor sehr positiv.

Generell gebe es positives Feedback von Kolleginnen und Kollegen. Viele fänden es gut, dass SERVICE 2 sich für Flüchtlinge engagiert und Verantwort-

tung übernimmt. Zwar sei vorstellbar, dass es negativ ankomme, wenn jemand aus dem Familien- bzw. Bekanntenkreis eine Absage bekomme, während für Flüchtlinge zusätzliche Stellen geschaffen werden. Abwertende oder diskriminierende Äußerungen sind den Gesprächspartnern nach eigener Darstellung allerdings nicht zu Ohren gekommen. Angesichts der Wahlerfolge der Partei AfD sollte freilich nicht ausgeschlossen werden, dass auch in diesem Unternehmen zumindest eine größere Minderheit besteht, die zumindest latent den Flüchtlingen eher negativ gegenübersteht, dies jedoch nicht betriebsöffentlich oder gegenüber dem Management äußert.

Am ehesten gab es demnach negative Rückmeldungen aus den Reihen der Helfernetzwerke, wenn jemand eine Bewerberin oder einen Bewerber vorgeschlagen habe, dieser jedoch abgelehnt werden musste. Aus persönlicher Enttäuschung sei sogar der Vorwurf geäußert worden, es handele sich ohnehin nur um eine Show, da nur Leute ausgewählt würden, von denen das Unternehmen einen Nutzen ziehe. Eine ähnliche Kritik wurde offenbar bei der Vorstellung des Projekts auch von manchen Betriebsratsmitgliedern geäußert. Von Betriebsratsseite sei allerdings durchgängig positiv bewertet worden, dass die Flüchtlinge gleich wie andere Beschäftigte behandelt werden sollen und es nicht darum gehe, billige Arbeitskräfte einzustellen.

Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit, so die Gesprächspartner, könne nicht anders vorgegangen werden, als auf Fähigkeiten zu achten: Nur wenn Bewerberinnen und Bewerber auch gewisse Grundvoraussetzungen mitbrächten, bestehe die Chance, ihnen eine langfristige Perspektive im Unternehmen anbieten zu können. Langfristig gehe es darum, Normalität zu schaffen. „Normalität heißt“, so ein Gesprächspartner, „ich muss mich einem Arbeitsmarkt, einem Markt gegenüberstellen und hab jetzt nicht irgendwie einen Freifahrtschein.“ Flüchtlinge sollten auch nicht dazu animiert werden, sich auf ihren besonderen Status zu berufen, um diesen als Türöffner zu nutzen. Hervorgehoben wird vielmehr das Leistungsprinzip, wenn es Bewerberinnen und Bewerber mit und ohne Fluchthintergrund gebe, sollte stets derjenige eingestellt werden, der besser qualifiziert ist und besser zur angebotenen Stelle passt. Der Beitrag des Unternehmens zur Förderung von Integration bestehe gerade darin, dass kein Unterschied nach Herkunft gemacht werde, das Unternehmen vielmehr für alle offen sei: „Sofern jemand legal die Voraussetzung hat, in Deutschland arbeiten zu dürfen und die Qualifikationen mitbringt: Herzlich willkommen!“

Für das Unternehmen SERVICE 2 stehen aus Sicht unserer Gesprächspartner die Chancen, die die Zuwanderung von Geflüchteten mit sich bringt, klar im Vordergrund. Jeder Mensch biete eine Chance, habe spannende Ide-

en; Chancen werden auch in unterschiedlicher kultureller Herkunft und damit unterschiedlichen Denkansätzen gesehen. Allerdings wird bezweifelt, dass Integration durch Arbeit ohne wirtschaftliche Prosperität gelingen könne, bei einem Konjunkturrückgang könne der Ton rauer werden und es zu Verteilungskämpfen kommen, wenn die Leute wirklich etwas hergeben müssten – was im Moment in Deutschland ja gar nicht der Fall sei.

## 2.12 SERVICE 3: Zugang zu Arbeit auch ohne Ausbildung

### Eckdaten zum Unternehmen

Der Konzern SERVICE 3 gehört mit mehr als 150.000 Beschäftigten im Inland zu den größten deutschen Dienstleistungsunternehmen. Das Unternehmen hat etwa 2.500 Auszubildende. Gegenüber dem Vorjahr hat die Beschäftigtenzahl sowohl in Deutschland als auch weltweit etwas zugenommen. Der Umsatz des Konzerns ist 2015 ebenfalls gestiegen. Die weiterhin positive Umsatzrendite ging allerdings um einen Prozentpunkt zurück.

Das Unternehmen durchläuft seit den 1990er Jahren einen grundlegenden Prozess der Reorganisation, der noch immer nicht als abgeschlossen gelten darf und mitunter zu Konflikten mit den Beschäftigten und der Gewerkschaft Ver.di führt. Die Arbeitsbedingungen des Unternehmens SERVICE 3 liegen somit nicht auf dem geringen und meist gering regulierten Niveau mancher anderer Dienstleister mit eher einfachen Tätigkeiten, allerdings bleibt, da das Unternehmen deren Konkurrenz ausgesetzt wurde, dies nicht gänzlich ohne Einfluss.

### Maßnahmen und Engagement für Flüchtlinge

Die beiden interviewten Managementvertreter berichten von mehreren Facetten eines breiten Spektrums an Maßnahmen zur Unterstützung und zur Integration von Flüchtlingen.

- Eine erste Facette besteht im Angebot des Unternehmens, Immobilien für die Unterbringung von Flüchtlingen bereit zu stellen.
- Darüber hinaus unterstützt das Unternehmen das Engagement von Ehrenamtlichen zur Hilfe von Flüchtlingen. In den Betriebsniederlassungen seien jeweils zwei Koordinatoren bestimmt worden, die sich um das Thema Integration von Flüchtlingen in den Betrieb kümmern. Damit wurde

die organisatorische Voraussetzung dafür geschaffen, dass Ansprechpartner da sind, an die man sich im Betrieb wenden kann und die auch vor Ort gegenüber der Bundesagentur für Arbeit (BA) als Ansprechpartner dienen.

- Die Kontakte zur BA sind insofern bedeutsam, da Angebote von Praktika und Arbeitsmöglichkeiten den Kern der Aktivitäten des Unternehmens zur Integration von Flüchtlingen ausmachen. Man habe sich vorgenommen, bis Ende des Jahres 2016 1.000 Praktikums- oder, wie es im Gespräch auch heißt, „Einsatzmöglichkeiten“ für Flüchtlinge anzubieten. Inzwischen sind – in unterschiedlichen Varianten – etwa 120 dieser Plätze geschaffen worden.

Hauptsächlich wird hierfür mit der BA kooperiert. Ein Großteil der Maßnahmen sind berufliche Eingliederungsmaßnahmen nach MAG (Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung), die bis zu sechs Wochen dauern. Im Prinzip gehe es dabei um eine Art „Schnupperpraktikum“ von zwei bis sechs Wochen, in denen Flüchtlinge im Betrieb mitarbeiten können. Als Ziel wird genannt, dass die Flüchtlinge dadurch erfahren können, wie das Arbeitsleben in Deutschland ablaufe und ob die Arbeit im Unternehmen ihnen „auch Spaß macht“. Es gehe darum, den Menschen den „Eindruck einer westlichen Leistungsgesellschaft“ zu vermitteln, auch „vor dem Hintergrund des Zusammenwirkens in einem Team.“ Das biete einerseits eine große Chance für die Flüchtlinge, andererseits könne das Unternehmen nach potentiell geeigneten Arbeitskräften Ausschau halten, die sich für eine (befristete) Anschlussbeschäftigung eignen. Letztere könne sich möglicherweise auch über eine längere Zeit erstrecken. Diese Praktika dominieren die Angebote mengenmäßig.

Darüber hinaus werden Einstiegsqualifizierungen im Rahmen des EQ-Programmes der BA angeboten, dabei werde ein halbjähriges Praktikum gemacht, mit dem Ziel, danach eine Ausbildung aufzunehmen. Diese EQ-Maßnahmen werden in einem kleineren Umfang von etwa zehn Fällen angeboten. Solche Maßnahmen der Einstiegsqualifizierung habe es bereits vorher gegeben, sie wurden jetzt jedoch speziell auch auf Flüchtlinge ausgerichtet. Des Weiteren bietet das Unternehmen jüngeren Flüchtlingen auch kurze Schülerpraktika an. Schließlich wurden Flüchtlinge auch bereits (offenbar meist) befristet als reguläre Arbeitskräfte angestellt.

Das Angebot verschiedener Maßnahmen wird mit der unterschiedlichen Lebenssituation der Flüchtlinge begründet, eingedenk des Umstandes, dass es sowohl Flüchtlinge gebe, die bereits länger in Deutschland sind, als auch

Menschen, die noch nicht den Status erreicht haben, bereits bei der Arbeitsagentur angekommen zu sein. Insbesondere der unterschiedliche Stand des Spracherwerbs wird hervorgehoben.

Das Unternehmen verfüge in den Niederlassungen über ein gehöriges Maß an Erfahrung und Kompetenz im Umgang mit Beschäftigten aus anderen Herkunftsländern, da schon lange ein relevanter Anteil der Beschäftigten ausländischer Herkunft ist. Diese Erfahrung sei in der jetzigen Situation ausgesprochen hilfreich. Auch in den Niederlassungen werde von den Personalverantwortlichen die Integration von Flüchtlingen zwar durchaus als eine erhebliche Herausforderung verstanden, doch vor dem Hintergrund der ausgeprägten und langjährigen Erfahrung durchaus als eine Aufgabe betrachtet, die bewältigt werden kann.

Die Praktikumsplätze werden, so wird berichtet, vom Unternehmen über den eigenen Bedarf hinausgehend angeboten und sind so angelegt, dass sie eine Möglichkeit bieten, auch Flüchtlinge anzusprechen, die über keine umfangreiche Qualifikation verfügen. Es geht somit um Praktika für Stellen, die man „durchaus auch als Anlerntätigkeiten“ bezeichnen könne. Gleichwohl ist es offenbar nicht ganz so einfach, die Praktikumsplätze zu besetzen, da die BA z. T. noch mit den Kompetenzfeststellungen befasst ist. Teilweise haben Flüchtlinge noch nicht den rechtlichen Status, um überhaupt vermittelbar zu sein. Zudem sei es auch relevant, welche Arbeitserfahrungen, Kompetenzen und Orientierungen mitgebracht werden. Vor dem Hintergrund sprachlicher Schwierigkeiten sowie fluchtbedingt häufig fehlender Arbeitsnachweise und Zeugnisse ist die Kompetenzfeststellung schwierig. Hinzu kommen die Unterschiede im Aufbau der Bildungssysteme. „Das macht es schon relativ herausfordernd“, so einer der Manager, „den richtigen Menschen zu finden, damit es dann auch gelingt.“

Die Praktika sind mit keiner Einstellungszusage verbunden, denn das vorrangige Ziel sei, wie erwähnt, die Vermittlung von Basiserfahrungen aus der deutschen Arbeitswelt und dem Unternehmen („wie funktioniert das hier?“). Aber es geht auch darum, potentielle Arbeitskräfte zu finden, die bei Bedarf angesprochen werden können.

Der Vorteil der MAG-Maßnahmen liege darin, dass ein erstes Reinschnupperr ermöglicht werde, und der Weg danach unterschiedlich weitergehen könne, also in einen befristeten oder auch unbefristeten Vertrag münden, aber auch ein Übergang in eine Einstiegsqualifizierung als Vorbereitung auf eine Ausbildung anschließen könne. Theoretisch ist auch der Schritt direkt in eine Ausbildung möglich. Allerdings würden hierfür gewöhnlich insbesondere die sprachlichen Voraussetzungen fehlen, um die Berufsschule be-

wältigen zu können. Zwar gebe es bereits ein paar Flüchtlinge in Ausbildung, allerdings zeigen sich in diesen Fällen doch große sprachliche Defizite und es müsse überlegt werden, wie zusätzliche Sprachkurse eingerichtet werden können, ohne jedoch die Auszubildenden zu überfordern.

Es sei deshalb sinnvoll, schrittweise vorzugehen, allerdings müsse eventuell weniger auf Schulabschlüsse und Zeugnisse etc. geachtet als vielmehr zukunfts- und potential-orientiert herangegangen werden. Damit ist weniger an einen Ausbau der Qualifizierung gedacht, als daran, vielleicht „auch einfach die Leute in Arbeit zu bringen und zu schauen, ob es ihnen Spaß macht.“ Dem typisch deutschen Weg entspreche es zwar, eine Ausbildung zu machen, doch es sollte auch mehr über andere Formate nachgedacht werden. Etwa könne nach einem Praktikum einfach geschaut werden, ob jemand ein Händchen für eine bestimmte Tätigkeit habe. Bei Bedarf könne dann eine informelle Qualifizierung nachgeholt werden („training on the job“, wie es auch in Herkunftsländern vieler Flüchtlinge üblich sei). Man müsse mehr interessen- und talentorientiert arbeiten und jemandem einen Job einfach mal zutrauen. Sollte dies nicht funktionieren, werde das Arbeitsverhältnis eben auch etwas schneller beendet. Sprachkenntnisse allerdings seien in aller Regel wichtig, nur bei manchen Tätigkeiten im Unternehmen könne darauf weitgehend verzichtet werden. Bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern für die Praktika übernimmt die BA die Kompetenzfeststellung und die Vorselektion. Ansonsten werde im Betrieb bei Einstellungsprozessen mit dem Sprachproblem pragmatisch umzugehen versucht. Soweit möglich werde es in Englisch versucht oder durch sprachkompetente Kolleginnen und Kollegen, die im Betrieb arbeiten, sowie mithilfe der wechselseitigen Unterstützung der Flüchtlinge untereinander.

Berichtet wird aber auch, dass es mitunter jenseits sprachlicher Probleme zu Missverständnissen und Verständigungsschwierigkeiten kommen kann, etwa hinsichtlich der verbindlichen Anwesenheit während der Arbeitszeiten. Da müsse einige Bereitschaft aufgebracht werden, um die Regeln zu erklären, aber auch im Betrieb genügend Verständnis dafür aufzubringen, dass es andernorts eben auch andere Praktiken gebe, die dort ganz normal seien.

Die Gesprächspartner betonen, dass sie die Integration in die Arbeitswelt für eine wesentliche Voraussetzung für die generelle Integration erachten. Als einer der größten Arbeitgeber Deutschlands sieht sich das Unternehmen hier in der Verantwortung, die auch wahrgenommen werden soll. Es sei aber nicht immer ganz einfach, mit den Erwartungshaltungen der Flüchtlinge umzugehen, da manche hoffen, möglichst schnell Geld zu verdienen, vor allem weil sie Verpflichtungen haben (Verwandte unterstützen, Fluchtschul-

den begleichen). Da in Deutschland eine abgeschlossene berufliche Ausbildung oder ein Studium wichtig ist, um an der gesellschaftlichen Entwicklung partizipieren zu können, wird hier ein Problem ausgemacht.

Die deutsche Wirtschaft insgesamt unternahme große Anstrengungen, um Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt anzubieten. Das Management des Unternehmens SERVICE 3 sei der Überzeugung, dass damit schnell angefangen werden müsse, da es nicht möglich sei, „Menschen von heute auf morgen so zu entwickeln“, dass sie in Deutschland eine dauerhafte Perspektive am Arbeitsmarkt haben.

Auch werde es sicherlich nicht möglich sein, durch die Beschäftigung von Flüchtlingen kurzfristig dem demografisch bedingten Mangel an Fachkräften insgesamt entgegenzuwirken, vielmehr werde dafür einige Zeit benötigt. Auch deshalb müsse früh mit der Integration begonnen werden. Allerdings handele es sich jenseits der rationalen Überlegung bei vielen im Unternehmen, beim Management wie bei den Beschäftigten, „eben auch um eine Herzensangelegenheit“. Es werde gesagt, wir müssen hier was tun, wir wollen hier was tun. „Ohne dieses Herzblut würde das nicht funktionieren.“ Es gehe nicht nur um Recruiting. In den nächsten Jahren, so wird angenommen, werden Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen dann aber sicherlich mehr auch als Instrumente zur Lösung demografischer Probleme genutzt werden. Dann dürfte im Unternehmen auch das Motiv der Besetzung von Ausbildungsplätzen an Bedeutung gewinnen.

### **Unternehmenspolitische Einflüsse**

Beim Thema Integration von Flüchtlingen falle es schwer, so die interviewten Manager, zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu unterscheiden, da sich Betriebsrat und Unternehmen hier komplett einig seien, dass etwas getan werden muss. Das Unternehmen habe sich dafür entschieden, etwas zu unternehmen und erhalte dafür von der Arbeitnehmervertretung „Rückendeckung“. Abgesehen von den Einstellungen vor Ort fallen die Programme aus Sicht des Managements nicht so sehr in den Bereich der Mitbestimmung. Es habe jedoch nirgends ein Betriebsrat der Einstellung eines Flüchtlings widersprochen oder sich gegen Eingliederungsmaßnahmen ausgesprochen. Die Maßnahmen zur Flüchtlingsförderung werden als Konsenthema betrachtet.

Ernsthafte Befürchtungen, dass es in der Belegschaft zu einer Ablehnung von Flüchtlingen kommen könnte, werden nicht geäußert, da eine herkunftsdiverse Zusammensetzung der Belegschaft im Unternehmen SERVICE 3 ohnehin normal sei und auch geringe Deutschkenntnisse nicht außergewöhnlich

sein. Aus anderen Betrieben ist allerdings bekannt, dass „eine gewisse Neid-diskussion“ aufkommen könne, „nach dem Motto: die Flüchtlinge bekommen so viel Aufmerksamkeit wie ich in den letzten zwanzig Jahren nicht.“ Doch solche Ressentiments seien im Unternehmen nicht festzustellen. Allerdings wurde den Beschäftigten auch immer dargelegt, dass die Maßnahmen on-top stattfinden, was zur Akzeptanz bei der Belegschaft beigetragen haben könnte. Auch werden die Integrationsmaßnahmen in den internen Kommunikationsmedien des Unternehmens regelmäßig dargestellt, etwa in Form von Erfahrungsberichten und Artikeln, die nicht nur abstrakte Darstellungen enthalten, sondern den Flüchtlingen auch „ein Gesicht“ geben.

Zudem gibt es ehrenamtliche „Integrationslotsen“ im Unternehmen (ohne Freistellung), die eine gewisse Schulung über kulturelle Unterschiede, rechtliche Rahmenbedingungen etc. erhalten haben. Sie sind offenbar auch diejenigen, die sich vor Ort stark engagieren. Manche Leute, so wird erzählt, engagierten sich so stark, dass sie Flüchtlinge sogar jeden Tag zur Arbeit fahren (da es nicht immer einfach ist, von einem Flüchtlingsheim ins Gewerbegebiet zu kommen). Im Unternehmen werden mit den Flüchtlingen überwiegend Chancen verbunden (Bereicherung, Auseinandersetzung mit anderen Kulturen, neue Erfahrungen etc.), bei vereinzelt auftretenden Ressentiments werde deutlich dagegen gehalten. In gesellschaftlicher Perspektive werden jedoch durchaus Risiken eines möglichen Rechtsrucks wahrgenommen. Wenn es gesamtgesellschaftlich schwieriger werde, dann, so wird befürchtet, dürfte sich dies auch im Unternehmen niederschlagen. Im Unternehmen wird jedoch klar Position gegen Rechts bezogen. Es gibt auch ein gemeinsames Papier des Unternehmens mit dem Betriebsrat gegen Rechts, wenn auch keine Betriebsvereinbarung. Dann gibt es noch eine Reihe anderer Maßnahmen: regelmäßige Aktivitäten zum Tag der Menschenrechte und auch Aktivitäten mit den Azubis gegen Rechts. Vor diesem Hintergrund war ein Dissens mit der Interessenvertretung bei der Flüchtlingsintegration „überhaupt kein Thema“. Es gebe bei solchen Themen eine gemeinsame Position von Unternehmen und Betriebsräten.

### **Warum wurden die Maßnahmen ergriffen? Akteure, Motivation und Ziele**

Als im Unternehmen anfangs über mögliche Formen der Unterstützung und Integration von Flüchtlingen diskutiert wurde, wurden verschiedenste Ideen geäußert, die meisten davon seien aber an den rechtlichen Voraussetzungen

gescheitert. Es wurde dann entschieden, die Regelinstrumente zu nutzen. Alles andere habe sich als relativ schwierig in der Umsetzung erwiesen. Die Regelmaßnahmen der BA böten die Möglichkeit, Praktika sauber und ohne große Probleme abwickeln zu können. Die Praktika im Rahmen der MAG- und EQ-Maßnahmen werden wie von der BA festgelegt vergütet. Auf Regelarbeitsplätzen erhalten Flüchtlinge wie alle anderen Beschäftigten den entsprechenden Tariflohn.

Festzuhalten bleibt, dass die rechtliche Rahmung einerseits sowie die organisatorische und finanzielle Unterstützung vor allem durch die Bundesagentur für Arbeit das Handeln des Unternehmens SERVICE 3 in hohem Maße beeinflusst, da vor allem mittels der MAG- und EQ-Maßnahmen finanzierbare Integrationsschritte eröffnet werden und zugleich Abweichungen von Mindest- und Tariflöhnen auf strukturierte Förderprogramme begrenzt bleiben. Darüber hinaus beeinflussen sich die Unternehmen sicherlich, wie auch bei anderen Aspekten organisationalen Handelns bekannt (DiMaggio/Powell 1983), auch gegenseitig, indem Maßnahmen abgestimmt oder nachgeahmt werden. Auch auf der Ebene des Personalvorstandes gebe es hinsichtlich der Frage, welche Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen sinnvoll seien, Kontakte zu anderen Unternehmen und zur Arbeitsagentur.

Die Integration der eigenen Aktivitäten in das Feld BA-strukturierter Maßnahmen erleichtert für das Unternehmen auch den Umgang mit den sich zudem ständig verändernden rechtlichen Bedingungen sowie die Auseinandersetzung mit der „Bleibeperspektive“ der jeweiligen Flüchtlinge, da man sich dabei auf die Vorauswahl und die Entscheidungen der Agentur verlässt.

## **Nachhaltigkeit**

In nächster Zeit sollen im Unternehmen auf jeden Fall die vorgesehenen Schritte umgesetzt werden. Auch gebe es – in Abstimmung mit der BA – Überlegungen, wie und in welchen Bereichen die Aktivitäten ausgeweitet werden könnten. Es werde voraussichtlich eine Beteiligung des Unternehmens SERVICE 3 am neuen EQ Plus-Programm der BA geben. Dies hänge auch davon ab, wie die Flüchtlinge in die Betriebsabläufe integriert werden können, welche Jobs ihnen angeboten werden können und wie begleitende Deutschkurse mit den Arbeitsabläufen vereinbart seien.

Um die Maßnahmen zu organisieren und zu koordinieren, wurde eine Task Force bestehend aus dem Kommunikationsbereich, dem betrieblichen

Bereich und auch dem Personalbereich gebildet, die das Thema aufbereitet. Die Maßnahmen zur Einstiegsqualifizierung passen insofern gut zum Unternehmen, da intern ohnehin bereits angedacht gewesen sei, eine Sprachförderung aufzubauen. Parallel sei dann die Initiative seitens der Bundesagentur erfolgt. Bei EQ waren früher Deutschkurse nicht vorgesehen und es gab auch nicht die Möglichkeit, auf bis zu 50 Prozent sprachliche Förderung zu gehen. Jetzt aber passe das Programm gut zu dem, was das Unternehmen vorhabe.

## **Bewertung und Veränderungsbedarf**

Da viele Flüchtlinge aus unterschiedlichen Gründen rasch Geld verdienen wollen, sollte aus Managementsicht mehr dafür getan werden, Leute nicht nur über den „deutschen Weg“ (gemeint: über Ausbildung etc., s.o.), sondern direkt in Jobs zu bringen. Ein zur Eingliederung von Langzeitarbeitslosen analoges Modell würde der Integration von Flüchtlingen gut tun. Nach Meinung unseres Gesprächspartners sollte es von der BA eine Förderung geben, um Unternehmen zu motivieren, Flüchtlinge direkt einzustellen. Denn wenn man höre, was die Unternehmen machen, dann sei „immer nur von Praktika, Praktika, Praktika“ die Rede, vielleicht hin und wieder etwas über Ausbildung, aber dieser Weg funktioniere nicht mehr für Menschen über 30, vielleicht mit Familie, Verbindlichkeiten, etc.

Daher sollten auch andere Wege eingeschlagen werden, um Leute vermehrt direkt in eine Arbeit zu bringen, von der sie auch leben können. Doch hier fehle es momentan noch am notwendigen Instrumentarium. Eine unmittelbare Einstellung funktioniere derzeit nur dort, wo kaum Deutschkenntnisse erforderlich sind. Auch im Unternehmen SERVICE 3 sind dies nur wenige und dann auch eher marginale Tätigkeiten (Nachtjobs, Teilzeitjobs, befristet etc.). In der Regel jedoch sind reguläre Tätigkeiten ohne begleitendes (Sprach-) Programm nicht mit Flüchtlingen besetzbar. Es sollte zwischen der Arbeit in Jobs mit Geringqualifikation, in denen keine größeren sprachlichen Anforderungen bestehen, und dem „deutschen Weg“, d. h. einer vollständigen Ausbildung, auch ein Zwischenweg eröffnet werden. Sein „Bauchgefühl“, so einer der befragten Manager, sei, dass es dabei um die breite Masse der Flüchtlinge gehe. Ansonsten bliebe für viele Beschäftigte nur die Arbeitslosigkeit oder die Selbstständigkeit. Die Idee einer solchen Maßnahme werde auch bereits unter den Unternehmen und mit der Arbeitsagentur diskutiert.

Etwas anders als bspw. beim Unternehmen METALL 2, in dem auf die benötigte hohe Qualifikation hingewiesen wird, um im Unternehmen arbeiten

zu können, weshalb eine Ausbildung unverzichtbar sei, geht es im Unternehmen SERVICE 3 nicht primär darum, Mensch und Arbeitsplatz durch Ausbildung zur Passung zu bringen, sondern durch eine geeignete Auswahl, gewissermaßen durch ein Trial-and-error-Verfahren. Durch fehlende Sprachkenntnisse wird ein gelingender „Matching“-Prozess jedoch gestört, weshalb vor allem eine sprachliche und kulturelle Vorbereitung für sinnvoll erachtet wird.

Generell müsse zudem, um die Integration von Flüchtlingen quantitativ auf eine hinreichend breite Basis zu stellen, über „leidenschaftlich vor Ort handgeknüpfte Maßnahmen“ hinaus ein stärker strukturierter Prozess angestrebt werden. Mittels EQ, Ausbildung und ein paar anderen, möglichst noch ergänzenden Programmen, seien die wichtigsten Instrumente vorhanden, um das Volumen auszuweiten.

Aus Sicht des Unternehmens SERVICE 3 stellt die Frage hinreichender Deutschkenntnisse weiterhin die größte Herausforderung dar. Die BA mache bereits viel, doch es benötige Zeit, bis Leute befähigt sind, mit einer komplett neuen Sprache in einer neuen Umgebung gut zurechtzukommen. Auch benötigten die Entscheidungsprozesse der Flüchtlinge (will man hier bleiben, noch an einen anderen Ort umziehen, wo Verwandte leben, oder vielleicht doch ganz woanders hin etc.) notgedrungen einige Zeit.

## 3 VERGLEICH UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

---

### 3.1 Vergleich

Die deutsche Wirtschaft steht der Integration von Flüchtlingen im Großen und Ganzen aufgeschlossen gegenüber und viele Unternehmen bemühen sich aktiv darum. Dies sei zunächst ausdrücklich konstatiert und positiv hervorgehoben. Dieses Bemühen dürfte in einem gewissen Zusammenhang stehen mit der demografischen Entwicklung und einem Mangel an Fachkräften sowie der Schwierigkeit mancher, vornehmlich kleiner und mittlerer Unternehmen und Handwerksbetriebe, die von ihnen angebotenen Ausbildungsplätze adäquat zu besetzen. Es ist somit auch Ausdruck einer ökonomischen Interessenlage. Doch mitunter geäußerte Befürchtungen, die Arbeitgeber könnten das zusätzliche Angebot an Arbeitskräften nutzen, um ihre Interessen gegenüber der Arbeitnehmerschaft durchzusetzen, auf breiter Front gegen den Mindestlohn anzugehen und eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen anzustreben (Deutschmann 2016), haben sich bisher nicht bewahrheitet, auch wenn Interessenkonflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und deren Gewerkschaften selbstverständlich auch angesichts der Zuwanderung von Flüchtlingen weiterhin bestehen und mit Blick auf die betriebliche Integration von Flüchtlingen keineswegs auszuschließen ist, dass diese Konflikte an Gewicht gewinnen könnten. Vor allem wenn berufliche und betriebliche Integration über eine längere Zeit hinweg ausbleiben, könnte dies zu langfristigen Arbeitsmarktproblemen für Flüchtlinge führen (Langzeitarbeitslosigkeit, prekäre oder illegale Beschäftigung). Deshalb sind in Anbetracht der großen Zahl zugewanderter und noch zuwandernder Flüchtlinge frühzeitig ergriffene Integrationsmaßnahmen der Unternehmen sowie das Handeln der Arbeitnehmervertretungen von großer Bedeutung.

In allen zwölf untersuchten Organisationen ist die Integration von Flüchtlingen ein wichtiges Thema, was zunächst nicht weiter überraschen darf, hatten wir doch gezielt nach Unternehmen gesucht, in denen Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen stattfinden oder geplant sind, und damit auf eine repräsentative Auswahl verzichtet, die auch Unternehmen ohne ein entsprechendes Engagement hätte einbeziehen müssen. Bemerkenswert ist allerdings, dass sich die Aktivitäten der Unternehmen bezüglich der Flüchtlinge nicht auf unmittelbare Arbeitsmarktinteressen als Arbeitgeber reduzieren lassen. In mehreren der beschriebenen Fälle wird deutlich, dass es

nicht in erster Linie und mitunter sogar in keiner Weise darum geht, durch das Angebot von Fördermaßnahmen aus den Reihen der Flüchtlinge benötigte Arbeitskräfte oder Auszubildende zu gewinnen, da die Unternehmen ohnehin und voraussichtlich auf absehbare Zeit über ein großes Angebot an Bewerberinnen und Bewerbern verfügen.

Die von den untersuchten Unternehmen ergriffenen Maßnahmen zur betrieblichen Integration von Flüchtlingen lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen: die Förderung der gesellschaftlichen Integration und Maßnahmen zur Förderung der Integration in das eigene Unternehmen oder den Arbeitsmarkt generell (vgl. [Tabelle 3](#)).

### **Gesellschaftliche Aktivitäten**

Meist unterstützen die untersuchten Unternehmen in diverser, partiell ähnlicher Weise das Bemühen verschiedener bürgerschaftlicher Initiativen, von Verbänden und Kommunen. Häufig gibt es Spendenaktionen, etwa indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Management oder den Betriebsrat um Spenden gebeten werden und das Spendenvolumen dann durch Unternehmen verdoppelt oder weiter aufgestockt wird (mitunter angeregt durch den Betriebsrat). Bisweilen werden den Kommunen Werkswohnungen oder andere Möglichkeiten zur Unterbringungen von Flüchtlingen angeboten. Teilweise werden auch Kompetenzen auf dem eigenen Tätigkeitsfeld genutzt, um die Situation der Flüchtlinge zu verbessern (etwa Einrichtung von W-LAN oder einer Cloud für Flüchtlinge).<sup>15</sup>

Darüber hinaus sind offenbar in allen Unternehmen etliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, darunter auch Betriebsräte und gewerkschaftliche Jugendgruppen, selbst in bürgerschaftlichen Initiativen aktiv, die Flüchtlinge unterstützen. Dieses Engagement wird von den Unternehmen offenbar durchgängig begrüßt und z. T. auch unterstützt. Besonders ausgeprägt ist dies im Unternehmen CHEMIE 2, das Beschäftigte hierfür sogar bis zu acht Tage freistellt. Mehrfach wird hervorgehoben, dass es bei diesen Aktivitäten nicht oder nicht nur um öffentliche Imagepflege gehe, sondern es sich für das Unternehmen und die engagierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch um eine „Herzensangelegenheit“ handle und man gesellschaftliche Verantwor-

---

15 Auch wenn sich bei der Zurverfügungstellung von Werkswohnungen für Flüchtlinge bisweilen gesellschaftliche Verantwortung und ökonomisches Interesse auf vortreffliche Weise miteinander verbinden lassen und manche Hilfsangebote Flüchtlinge nebenbei auch in die eigenen Produkte einführen, so dominieren unmittelbar mit Eigeninteressen verbundene Aktivitäten der Unternehmen gleichwohl nicht.

tung wahrnehmen wolle. Dies mag in den jeweiligen Unternehmen in unterschiedlichem Maße zutreffen, allerdings ist die empirische Basis unserer Untersuchung nicht dafür ausgelegt, diesbezügliche Motivlagen ausleuchten und quantifizieren zu können.

Die Bereitschaft von Unternehmen, das ehrenamtliche Engagement von Beschäftigten zu unterstützen, die sich um Flüchtlinge kümmern, und für die Unterstützung von Flüchtlingen zu spenden, lässt sich jedenfalls nicht auf kurzfristiges Arbeitsmarktinteresse reduzieren, auch wenn solche Maßnahmen insofern nützlich sind, als sie das Bild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv beeinflussen dürften. Da es sich um international tätige Großunternehmen handelt, die nicht nur auf deutschen Märkten agieren, sondern mitunter auch in den Herkunftsländern von Flüchtlingen tätig sind bzw. dort zukünftig zu operieren gedenken, mag selbstverständlich auch der internationale Image-Effekt der Unterstützung von Flüchtlingen eine Rolle spielen, doch selbst mit einem aufgeklärten unternehmerischen Eigeninteresse scheinen zumindest manche der Aktivitäten nicht hinreichend erklärt zu sein. In fast allen Unternehmen wird explizit darauf hingewiesen, dass das Engagement des Unternehmens gesellschaftspolitisch begründet sei.

Zweifelsfrei kommt diesen Aktivitäten der Unternehmen eine hohe symbolische und politische Bedeutung zu, da sie auch als Stellungnahme gedeutet werden können, dass zentrale wirtschaftliche Akteure zu der Herausforderung der gesellschaftlichen Integration der Flüchtlinge stehen. Die sowohl aus der Sicht der einbezogenen Unternehmen als auch aus unserer Sicht wichtigeren Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen der Unternehmen sind allerdings auf dem Feld der beruflichen Integration zu finden.

### **Berufliche Integration**

Die Maßnahmen, mit denen das Ziel verfolgt wird, Flüchtlinge in die Arbeitswelt zu integrieren, finden sich nicht nur in allen der von uns besuchten Unternehmen (oder sind zumindest geplant), sie weisen auch eine im Grundsatz relativ hohe Ähnlichkeit auf: Es dominieren ganz eindeutig Angebote, die der beruflichen Orientierung und dem Spracherwerb der Flüchtlinge dienen und zu einer dualen Berufsausbildung hinführen sollen. Nur wenige der Unternehmen bieten bereits jetzt zusätzliche Ausbildungsplätze für Flüchtlinge an, meist wird vor dem Hintergrund von ersten Erfahrungen mit Flüchtlingen und der Integration anderer Zuwanderer oder deutscher Jugendlicher mit geringem schulischen und beruflichem Vorwissen angenommen, dass eine unmittelbare oder sehr rasche Integration von Flüchtlingen in duale Berufsbildungsprozesse vor dem Hintergrund anfangs meist fehlender

## Übersicht über die Integrationsmaßnahmen

Nr.	Unternehmen	Berufliche Integration	
		Praktika, Sprachkurse	Berufsvorbereitungsmaßnahmen
1	METALL 1 Umsetzung begonnen	BRÜCKEN-PRAKTIKUM, 14 Wochen, 1. Runde abgeschl., wird wiederholt und ausgeweitet	–
2	METALL 2 Umsetzung begonnen	<b>Praktika</b> im Rahmen übergreifender Programme; Schülerpraktika, 6–12 Wochen	Einstiegsqualifizierung nach Tarifvertrag „Förderjahr“
3	STAHL 1 Umsetzung begonnen	230 Praktika für Schüler/innen, Studierende und zur Berufsorientierung	Einstiegsqualifizierung
4	STAHL 2 Umsetzung berufliche Integration geplant	–	<b>partiell eigen-konzipierte Berufsvorbereitung</b> (10 Flüchtlinge)
5	CHEMIE 1 Umsetzung berufliche Integration geplant	vorheriger Sprachkurs, BA finanziert	<b>Einstiegsqualifizierung</b> (50 Flüchtlinge); Auswahlverfahren begonnen
6	CHEMIE 2 Umsetzung läuft	<b>Sprachkurse mit Praktika (B2-Kurse)</b> , 20 Teilnehmer/innen in 1. Runde, Wiederholung und Ausweitung, Praktika	(Absolventen/Absolventinnen B2-Kurse können und sollen sich bei bereits existierendem. Starthilfe-Programm bewerben)
7	CHEMIE 3 Umsetzung läuft	Zwei Monate Sprachkurs, dem „Start in den Beruf“-Programm vorangestellt	<b>30 zusätzliche „Start in den Beruf“-Plätze</b> (Kooperation mit IMMOBAU und Energie-unternehmen)
8	IMMOBAU Umsetzung steht unmittelbar bevor	–	<b>5 zusätzliche „Start in den Beruf“-Plätze für betriebliche Vertiefungsphase</b> (in Kooperation mit CHEMIE 3)

Tabelle 3

<b>Gesellschaftliche Aktivitäten</b>			
<b>Duale Ausbildung/ Studium</b>	<b>Arbeitsplätze</b>	<b>Förderung ehrenamtliches Engagement</b>	<b>Spenden, Wohnraum etc.</b>
50 zusätzliche Ausbildungsplätze geplant	–	Intranet-Portal	Spenden, Hilfskonvois, KiTA-Plätze
2 Plätze an dualer Hochschule waren nicht zu besetzen	–	Spendenaufruf an Mitarbeiter/innen	Wohnraum, Spenden
<b>150 zusätzliche Ausbildungsplätze</b>	zusätzliche Stellen für Facharbeiter/innen und Akademiker/innen	Azubi-Initiative geplant	Sachspenden, Azubi-Hilfsprojekte
–	–	–	Spenden, Wohnungen
–	–	Ehrung durch Unternehmen für besonderes Engagement	Spenden
–	–	Freistellung für ehrenamtliches Engagement	–
entspricht „Start in den Beruf“ wird anschl. Ausbildung angeboten, z. T. auch in anderen Unternehmen; 5 Stipendien für ein Chemie-Studium (Uni); 10 zusätzliche Ausbildungsplätze 2016	–	Werksärzte/Werksärztinnen für Gesundheitsversorgung von Flüchtlingen; lokale Aktionen; Nutzung interner Kommunalmedien; z. T. Freistellung	Container-Bau in einem Flüchtlingslager im Irak; Unterstützung von Spendenaktionen der Belegschaft
5 zusätzliche Ausbildungsplätze	–	100.000 € bereitgestellt zur Förderung von Projekten der Flüchtlingsunterbringung	Vermietung von voraussichtlich 800 Wohnungen an Kommunen und z. T. Flüchtlinge direkt

9	STIFTUNG Umsetzung begonnen	<b>Finanzierung von 150 Plätzen</b> für 10-Monats-Projekt zur Sprachförderung und u. a. beruflichen Trainings	–
10	SERVICE 1 Umsetzung teilweise begonnen	Orientierungs- und Schülerpraktika bis zu 3 Monate	(Einstiegsqualifizierung, aber nicht speziell für Flüchtlinge)
11	SERVICE 2 Umsetzung läuft	<b>100 Praktikumsplätze</b> für Bewerberinnen und Bewerber mit Studien- oder Berufserfahrung (meist 6 Monate); evtl. auch mehr	Vorkurs für duales Studium (inkl. Sprachkurs)
12	SERVICE 3 Umsetzung läuft	<b>1.000 Praktika</b> bzw. „Einsatzmöglichkeiten“ (z. B. 2 bis 6 Wochen MAG)	Etwa 10 Einstiegsqualifizierungen (EQ, 6 Monate)

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: Berücksichtigt sind nur Maßnahmen, die sich ausdrücklich an Flüchtlinge richten.

und vor dem Eintritt in eine Maßnahme meist nicht sehr ausgeprägter Sprachkenntnisse, einer längeren Vorbereitung durch Praktika, Sprachkursen und vornehmlich Berufsvorbereitungsmaßnahmen bedarf.

Praktika sollen in der Regel drei Funktionen erfüllen, sie sollen zur Verbesserung der Sprachkompetenzen beitragen, einen ersten Eindruck der deutschen Arbeitswelt vermitteln und junge oder eher jüngere Flüchtlinge bei der beruflichen Orientierung unterstützen. Die Praktika sind meist als erster Schritt in Richtung einer Ausbildung gedacht, die dann entweder direkt anschließen kann oder über den Zwischenschritt einer weiteren Berufsvorbereitungsmaßnahme angestrebt ist, die meist in Form einer von der Bundesagentur für Arbeit unterstützten Maßnahme zur Einstiegsqualifizierung erfolgt, sich darüber hinaus jedoch an tarifvertraglichen Regelungen orientiert. Erwähnenswert sind hier etwa Maßnahmen auf der Basis des Tarifvertrags „Förderjahr“ in der Metallindustrie sowie die auf Flüchtlinge ausgeweiteten „Start in den Beruf“-Maßnahmen der Sozialpartner in der Chemieindustrie.

Obgleich sich die Ansätze in den Unternehmen durchaus unterscheiden, so scheinen die vorliegenden Erfahrungen doch dafür zu sprechen, dass eine *einjährige Berufsvorbereitung* eine kaum zu umgehende Maßnahme darstellt, wenn die Hinführung auf eine erfolgversprechende Teilnahme an einer dua-

-	-	-	-
10 Stipendien für FH-Studium, 100 zusätzliche Ausbildungsplätze geplant (unsicher)	Job-Plattform für Flüchtlinge	Trainerausbildung für Bewerbungsgespräche: „Social Day“ u. a. für Flüchtlingshilfe	Unterstützung beim Aufbau von Lernportalen, W-LAN
10 Ausbildungsplätze (v. a. duales Studium)	-	Werbung für Hilfsorganisationen bei Belegschaft	Spenden für Hilfsprojekte, Cloud für Flüchtlinge
-	Angelernte Beschäftigung von Flüchtlingen (befristet)	Unterstützung Ehrenamtlicher	Immobilien

MAG = Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung; EQ = Einstiegsqualifizierungen im EQ-Programm der BA.

len Berufsausbildung auf dem üblichen Niveau stattfinden soll. Unternehmensmitbestimmung, insbesondere Montanmitbestimmung, und gut gewerkschaftlich organisierte und zivilgesellschaftlich vernetzte Betriebsräte scheinen sich förderlich auszuwirken. Allerdings muss konstatiert werden, dass der Umfang der Maßnahmen selbst großer Unternehmen mit funktionierender Mitbestimmung mit Blick auf die große Zahl der Flüchtlinge eher dem sprichwörtlichen „Tropfen auf den heißen Stein“ zu gleichen scheint, als bereits einen hinreichenden Weg zur Integration der Flüchtlinge in die Arbeitswelt aufzuzeigen.

Es gibt mehrere Gründe dafür, weshalb sich die Zahl der angebotenen Plätze für berufsvorbereitende Maßnahmen in Grenzen hält:

- Trotz demografischer Entwicklung und Facharbeitermangel haben insbesondere jene Großunternehmen, die attraktive Ausbildungsplätze anbieten haben, keinen Mangel an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern und bieten deshalb berufsvorbereitende Maßnahmen für Flüchtlinge nicht in erster Linie aus ökonomischem Eigeninteresse an, sondern weil sie diese als Übernahme sozial- oder gesellschaftspolitischer Verantwortung betrachten. Da auch diese Unternehmen gleichwohl wirtschaftliche Interessen verfolgen, ist dort eine starke Ausweitung der bereits praktizierten Maßnahmen nicht zu erwarten. Doch da selbst bei den hier

betrachteten Unternehmen die Maßnahmen teilweise noch in der Vorbereitungsphase sind, sollten die noch vorhandenen Chancen auf eine Ausweitung auch nicht unterschätzt werden. Eine Förderung mit staatlichen Mitteln oder mit Mitteln der Bundesagentur für Arbeit,<sup>16</sup> die ohnehin in vielen Fällen bereits genutzt wird, wird deshalb erforderlich sein.

- Ein weiterer Grund für das begrenzte Volumen der Berufsvorbereitungsmaßnahmen liegt darin, dass es etlichen Unternehmen offenbar schwer fällt, geeignete, insbesondere hinreichend sprachkompetente Interessentinnen und Interessenten für vorbereitende Maßnahmen zu finden. Hierfür gibt es nach den Erfahrungen der Unternehmen offenbar zwei Ursachen: Erstens scheint der Prozess der Erfassung von Kompetenzen meist nicht hinreichend fortgeschritten zu sein, um den Unternehmen, die in der Regel mit der Bundesagentur für Arbeit kooperieren, ausreichend Teilnehmerinnen und Teilnehmer vermitteln zu können. Zweitens jedoch scheint die Sprachkompetenz vieler Flüchtlinge auch nach dem Besuch von Integrationskursen real zu schlecht zu sein, da dort das sprachliche Zielniveau auf dem B1-Level liegt, während für eine erfolgreiche Berufsvorbereitung das B2-Level angemessen und für eine Berufsausbildung sogar Mindestvoraussetzung ist. Deshalb bietet das Unternehmen CHEMIE 2 vor der Berufsvorbereitungsmaßnahme eine zusätzliche Sprachförderung an, mit dem Ziel, diese Sprachlücke zu schließen. Auch in anderen Unternehmen werden der Einstiegsqualifizierung Sprachkurse vorgeschaltet.
- Drittens erachten es mehrere Unternehmen für angemessen, besondere Maßnahmen zur Förderung des Berufseinstiegs nicht ausschließlich Flüchtlingen anzubieten, sondern in gleichem Maße auch Plätze für nicht ausbildungsreife bzw. mit einem Ausbildungsplatz unversorgte, nicht geflüchtete Jugendliche anzubieten. Hierfür dürfte es vornehmlich drei Ursachen geben: Zunächst befürchten Management und Betriebsräte oftmals, dass eine besondere Fördermaßnahme zur Berufsvorbereitung, die ausschließlich Flüchtlingen zugute kommen würde, bei der Belegschaft auf geringe Akzeptanz stößt, insbesondere wenn Kindern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Ausbildung im Unternehmen verwehrt wird. Des Weiteren würde eine spezielle Förde-

---

16 Selbstverständlich sollte die berufliche Integration der Flüchtlinge nicht allein mit Beitragsmitteln der Bundesagentur für Arbeit finanziert werden, sondern als gesamtgesellschaftliche und gesamtstaatliche Aufgabe verstanden werden.

rung von Flüchtlingen gemessen an einem betrieblichen Maßstab generell als ungerecht, als Diskriminierung der bisherigen Belegschaft erscheinen, da der Maßstab des „betrieblichen Universalismus“ (Schmidt 2006a) die Gleichbehandlung aller im Betrieb verlangt (jedoch Benachteiligungen außerhalb des Betriebes ignoriert). Sondermaßnahmen verstoßen somit auch latent gegen die etablierten ethischen Regeln. Auch wenn die Bereitschaft etlicher Beschäftigter zum gesellschaftlichen Engagement für Flüchtlinge durchaus eine über den Betrieb hinausweisende Moralität erkennen lässt, so würde eine Ungleichbehandlung im Betrieb doch mit dem „betrieblichen Universalismus“ gewissermaßen auch einen weit verbreiteten, relativ stabilen Kompromiss aufkündigen und eine grundlegende betriebliche Regel in Frage stellen. Schließlich erhoffen sich manche Unternehmen bemerkenswerterweise, dass Flüchtlinge und unversorgte Jugendliche sich wechselseitig sozial integrieren. Während die deutschsprachigen Jugendlichen den Flüchtlingen beim Erlernen von Sprache und deutscher Kultur behilflich sein können, verspricht man sich, dass die vermutete größere Motivation der Flüchtlinge sich positiv auf die anderen Jugendlichen auswirkt. Mitunter wird auch von ersten positiven Erfahrungen berichtet, doch ob diese Hoffnung wechselseitigen Positivlernens insgesamt realistisch ist, muss hier dahingestellt bleiben.

- Viertens sind umfangreiche Berufsvorbereitungsmaßnahmen, inklusive vorausgehender Sprachkurse, für viele, vor allem kleinere Unternehmen nicht nur schlecht zu finanzieren, sondern auch kaum zu organisieren. Obwohl in kleineren Unternehmen (offenbar aber auch bspw. im Unternehmen STAHL 1), der Bedarf an geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern für Ausbildungsplätze oftmals durchaus besteht, können diese gewöhnlich allein keine Berufsvorbereitung anbieten, die Flüchtlinge hinreichend auf eine erfolversprechende Ausbildung vorbereitet. Vernetzungen von verschiedenen Unternehmen, auch durch die gemeinsame Nutzung der Ausbildungskapazitäten von Großunternehmen und Klein- und Mittelunternehmen, aber auch von Handwerksbetrieben, können hier weiterführen. Hier scheint sich eine bereits vorhandene Vernetzung positiv auszuwirken, wahrscheinlich auch die paritätische Mitbestimmung und offenbar auch das sozialpartnerschaftliche Modell von Bergbau und chemischer Industrie. Hier könnten sich die Effekte eines spezifischen institutionellen Feldes zeigen, doch dies muss ohne eine gründliche Untersuchung eine bloße Vermutung bleiben. Zum einen wäre zu fragen, wie typisch diese Vernetzung für die Branche tatsächlich ist und

zum anderen wäre der Zusammenhang mit anderen Faktoren zu prüfen, etwa den Aktivitäten der IG BCE beim Thema Integration von Migranten generell. In jedem Fall dürfte es empfehlenswert sein, nach Wegen zu suchen, um Ausbildungsverbünde für die Berufsvorbereitungsmaßnahmen von Flüchtlingen zu nutzen.

- Fünftens ist das Modell der Berufsausbildung als Einstieg in die Arbeitswelt nicht für alle Flüchtlinge gleichermaßen geeignet. Mehrfach wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass eine mehrjährige Ausbildungsphase (Sprachkurse, Berufsvorbereitung, Ausbildung) für ältere Flüchtlinge (ab Mitte zwanzig) aus verschiedenen Gründen weniger geeignet ist, nicht zuletzt weil sie aus familiären oder anderen Gründen häufig ein Interesse daran haben, ein Einkommen zu erzielen, das die Vergütung in Praktikum, Berufsvorbereitung oder Ausbildung übersteigt. Sicherlich entspricht die Idee, nach dem Jugendalter eine Lehre zu absolvieren, auch häufig weder dem Lebenslaufkonzept älterer Flüchtlinge, noch der Vorstellung auszubildender Betriebe von ihren Auszubildenden. Da gleichwohl die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass das Angebot an einfachen Arbeitsplätzen in den nächsten Jahren nicht sehr reichlich ausfällt, ist der in einem der Unternehmen dargelegte Vorschlag, insbesondere für ältere Flüchtlinge einen Zugang zur Arbeitswelt über eine Verbindung von Ausbildung und regulärer Arbeit zu organisieren, bedenkenswert. Dabei könnte möglicherweise an die Initiative „Erstausbildung junger Erwachsener“ der Bundesagentur für Arbeit angeknüpft werden.

Darüber hinaus findet eine Integration von Flüchtlingen in Unternehmen mitunter auch ohne besondere Förderung, Praktika oder Berufsvorbereitung statt, da sich Flüchtlinge auf gewöhnliche Stellenausschreibungen bewerben und nach den jeweils üblichen Regeln ausgewählt und eingestellt werden. Bemerkenswert, obgleich im Grunde nicht überraschend, ist dabei, dass Flüchtlinge mitunter sowohl für Stellen eingestellt werden, bei denen weder größere fachliche noch sprachliche Anforderungen gestellt werden, d. h. für Einfacherarbeitsplätze, als auch für Tätigkeiten für Hochqualifizierte, da in diesem Bereich teilweise Englisch als Arbeitssprache vorherrscht und englische Sprachkenntnis genügen. Das Unternehmen SERVICE 3, in dem zumindest bis zu einem gewissen Maß solche Jobs mit geringen Sprach- und Fachanforderungen vorkommen, und das Unternehmen SERVICE 2, in dem sich vor allem Tätigkeiten etwa qualifizierter Softwareentwickler und -entwicklerinnen mit Englischkompetenz finden, zeigen, dass es auch Chancen zum Direktein-

stieg in Arbeit gibt. Allerdings sind solche Gelegenheiten begrenzt, denn zum einen verfügt nur ein kleinerer Teil der Flüchtlinge über unmittelbar anwendbare akademische Qualifikationen für englisch-sprachige Tätigkeitsfelder und zum anderen wird selbst für angelernte Hilfstätigkeiten meist eine gewisse Sprachkompetenz erwartet. Letztere fehlt Flüchtlingen derzeit noch häufig, weshalb die interviewten Managementvertreter im Unternehmen SERVICE 3 einen Ausbau der Förderung von Sprachkursen zur Vorbereitung auf einfache Tätigkeiten fordern.

Erwähnt werden soll schließlich erneut, dass in den untersuchten Unternehmen immer wieder Unsicherheiten bei den rechtlichen Grundlagen und bei der Einschätzung der Bleibeperspektive von Flüchtlingen beklagt werden. Inwieweit die jüngsten gesetzlichen Schritte hier eine Verbesserung bringen werden, muss im Rahmen dieser Studie freilich offen bleiben.

### 3.2 Schlussfolgerungen

Wir konstatierten, dass es manchen Unternehmen offenbar bei ihren Aktivitäten zur Unterstützung von Flüchtlingen nicht nur um eigene ökonomische Interessen geht. Die Frage ist deshalb, wie die gesellschaftspolitische Rationalität in die Unternehmen kommt.

Die Antwort dürfte zum einen in dem Umstand zu suchen sein, dass sich diese Organisationen in institutionalisierten Feldern bewegen, in denen es für sie nicht naheliegend ist, sich Profitmaximierung zur ausschließlichen Handlungsmaxime zu nehmen. Dabei geht es nicht nur darum, dass, im Interesse eines positiven öffentlichen Images, der Gewinnmaximierung nicht ungeschminkt gefrönt wird, bedeutsam ist auch, dass die Unternehmen einer solchen Maxime nur mit Einschränkungen folgen können, da sie institutionalisierten Formen der Partizipation unterworfen sind, durch die sich sowohl die Interessen der Beschäftigten als auch gesellschaftliche Anliegen artikulieren und einen gewissen, mehr oder weniger ausgeprägten Einfluss auf die Zielorientierungen und die Operationsweise der Unternehmen nehmen. Über konkrete Einflussnahme und Aushandlungsprozesse im Einzelfall hinaus, etabliert sich in mitbestimmten Unternehmen, und ganz besonders deutlich in montanmitbestimmten Unternehmen, eine Zielorientierung, in denen die Perspektive und die Interessen von Arbeitnehmern und Gesellschaft in institutionalisierter Weise eingebaut sind. Mitbestimmte große Unternehmen können über die eigene Organisation hinaus auch die Praktiken in ihrer Branche beeinflussen. Bei hinreichendem Gewicht etablieren sie

Standards, die auch von anderen Unternehmen nicht umstandslos ignoriert werden können.

Nicht zuletzt durch Mitbestimmung geht nicht nur in die Bestimmung von Entgelt und Arbeitsbedingungen, sondern auch in die Orientierung der Unternehmen selbst ein „historisches und moralisches Element“ (Marx) ein, das Aktivitäten begründet, die aus dem einer puren Marktlogik geschuldeten Verhalten einer Organisation nicht erklärt werden können. Neben die Logik von Markt und Ertrag treten die Logiken der Belegschaftsinteressen sowie die der Gesellschaft. Letztere hat ganz besonders in der Mitbestimmung auf Unternehmensebene eine Stütze, da diese weniger eng als die betriebliche Mitbestimmung an Belegschaftsinteressen gebunden zu sein scheint.

Bedeutsam für das Angebot von Praktika, Sprachkursen und Berufsvorbereitungskursen für Flüchtlinge ist darüber hinaus ganz offenbar die Bundesagentur für Arbeit, die die Maßnahmen sowohl zu einem großen Teil mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern versorgt als auch häufig einen relevanten Anteil der Kosten übernimmt. Unternehmen und Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie die Bundesagentur für Arbeit, aber auch die Industrie- und Handelskammern spielen relevante Rollen. Da die duale Ausbildung in Deutschland ohnehin eine tripartistische Angelegenheit ist und außerdem keiner Logik kurzfristiger Unternehmensinteressen gehorcht, scheint sich auch bei der beruflichen Integration von Flüchtlingen zumindest partiell eine ähnliche Logik zu etablieren. Zumindest bei mehreren der hier untersuchten Unternehmen scheinen die Aktivitäten eher zu einer Art „Flüchtlingskorporatismus“ zu passen, als einem Muster reiner Ertragsmaximierung zu folgen. Zwar spricht unsere Studie für einen positiven Einfluss der Mitbestimmung, doch SERVICE 2 zeigt, dass Unternehmen auch aus eigenem Antrieb mit Blick auf die Integration von Flüchtlingen handlungsbereit sein können. Neben einer vertiefenden Untersuchung der betrieblichen Integration von Flüchtlingen wäre somit auch eine repräsentative Unternehmensbefragung wünschenswert, die prüft, ob sich ein Zusammenhang zwischen betrieblicher Flüchtlingsförderung und Mitbestimmung statistisch nachweisen lässt. Vorab veröffentlichte Befunde des Mitbestimmungsindex (MB-ix) von Scholz und Vitols signalisieren jedenfalls einen positiven Zusammenhang von Mitbestimmung und Ausbildungsbereitschaft (Hans-Böckler-Stiftung 2015).

Welcher Stellenwert betrieblichen Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen quantitativ zukommt, kann auf Basis unserer Erhebung nicht gesagt werden, doch wenn wir diese Basis ein wenig überschreiten, dann können wir zumindest wagen, mögliche Entwicklungsszenarien zu skizzieren.

Drei grundlegende Szenarien scheinen uns denkbar zu sein, die sich idealtypisch voneinander abgrenzen lassen:

### **Das Negativszenario: Ausschluss und Marginalisierung**

Die Integration der Flüchtlinge in die Arbeitswelt gelingt für einen großen Teil nicht und viele von ihnen bleiben lange Zeit auf staatliche Unterstützung angewiesen. Dieses Szenario könnte dann eintreten, wenn den Flüchtlingen ihre – nach Einschätzung vieler Gesprächspartner oft ausgeprägte – Motivation geraubt (etwa durch restriktive Arbeitserlaubnis oder unsichere Bleibeperspektiven) und auf sprachliche und berufliche Fördermaßnahmen weitgehend verzichtet würde. Auch wenn Marginalisierungsprozesse zumindest partiell keineswegs auszuschließen sind, so darf es angesichts der offensichtlichen Bereitschaft des Staates, großer Teile der Wirtschaft und der Gewerkschaften, vermittelt insbesondere über die Bundesagentur für Arbeit, sich um eine Integration der Flüchtlinge zu bemühen, doch als wahrscheinlich gelten, dass Ausschluss aus der Arbeitswelt und gesellschaftliche Marginalisierung nicht zum dominanten Muster werden. Allerdings zeigen die Risiken, die mit den beiden anderen Szenarien verbunden sind, dass das Negativszenario zumindest für einen Teil der Flüchtlinge durchaus von Bedeutung sein könnte.

### **Das mittlere Szenario:**

#### **Segmentierte Integration und Unterschichtung**

Die eher zentrierten deutschen Qualifikations- und Tätigkeitsstrukturen, in denen neben einem akademischen Segment der beruflich ausgebildeten Facharbeit eine zentrale Position zukommt, unterscheiden sich, soviel kann inzwischen gesagt werden, von der Struktur der Qualifikationen, die die Flüchtlinge mitbringen. Zwar finden sich unter den Flüchtlingen auch Akademikerinnen und Akademiker, doch dieser Gruppe scheint eine eher geringqualifizierte Mehrheit gegenüberzustehen, die jedenfalls über keine dem dualen Ausbildungssystem in Deutschland vergleichbaren Qualifikationen verfügt. Nach einer hinreichenden Sprachvermittlung, die besser gefördert werden sollte, auch wenn sie nicht der Berufsvorbereitung dient, so die in SERVICE 3 geäußerte Vorstellung, könnten Flüchtlinge einfache Arbeiten verrichten, für die eine kurze Anlernphase genügt, und würden keine umfangreiche berufliche Ausbildung benötigen. Für diesen Ansatz spricht, dass für viele, insbesondere ältere Flüchtlinge, etwa mit Kindern, ein beruflicher Ausbildungsabschluss kaum erreichbar erscheint, da der Ausbildungsprozess nach den Erfahrungen der untersuchten Unternehmen inklusive sprachli-

cher und beruflicher Vorbereitungskurse meist mehrere Jahre dauern dürfte. Für das Szenario einer Dominanz der Integration der Flüchtlinge in das Segment der Einfach Tätigkeiten spricht zudem, dass deren berufsfachliche Integration erhebliche Anstrengungen seitens der Unternehmen und der deutschen Gesellschaft erfordert, von denen nicht mit Sicherheit gesagt werden kann, dass diese in hinreichendem Umfang auch aufgebracht werden.

Gegen eine Integration der Flüchtlinge in das Segment angelernter Tätigkeiten spricht allerdings, dass gerade solche Tätigkeiten bereits heute nur begrenzt zur Verfügung stehen und in den Unternehmen meist erwartet wird, dass im Kontext der sogenannten Digitalisierung gerade Stellen für gering qualifizierte Arbeitskräfte wegfallen werden. Auch wenn viele Unternehmen damit rechnen, dass sie bereits jetzt oder in absehbarer Zukunft in Folge der demografischen Entwicklung mit der Schwierigkeit konfrontiert werden, freie Stellen besetzt zu bekommen, so sehen sie diesen Engpass doch in aller Regel ausschließlich bei Fachkräften. Abgesehen davon, dass die gesellschaftliche Folge einer breiten Unterschichtung nicht nur ethisch problematisch ist, sondern auch mittelfristig destabilisierend wirken kann, ist eine segmentierte Integration in einfache Arbeit somit eine allenfalls begrenzt anwendbare Strategie, da es hierfür an einer hinreichenden Zahl an Stellen fehlen dürfte – oder einer Ausweitung bspw. einfacher Dienstleistungstätigkeiten bedürfte.

### **Das Positivszenario:**

#### **Fachliche Qualifizierung und berufliche Integration**

Obwohl es für viele ältere Flüchtlinge tatsächlich schwierig sein dürfte, im Rahmen des Systems der dualen Berufsausbildung eine Fachqualifikation zu erlangen, scheint eine breite berufliche Qualifizierung von Flüchtlingen die einzig erfolgversprechende Alternative zu ihrer Marginalisierung zu sein und zugleich dem befürchteten Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diesbezüglich sind sich Management und Betriebsräte in den meisten Unternehmen offenbar einig, doch um in der Breite Integrationsmaßnahmen erfolgreich anlegen zu können, spielen mindestens vier Faktoren eine Rolle: Der Wille der Akteure, ein mehr oder weniger großer Bedarf an (qualifizierten) Arbeitskräften, die Finanzierung der Maßnahmen sowie die Wahl von Umsetzungsformen, die der betrieblichen Sozialintegration nicht entgegenstehen.

Während bei den frühen Arbeitsmigranten, den sogenannten „Gastarbeitern“, über die betriebliche Systemintegration mitunter in rudimentärer Weise bereits entschieden war, bevor sie ihre Reise nach Deutschland begonnen hatten, da ihnen ein Arbeitsplatz offeriert worden war, mussten die eigentlichen Schwierigkeiten damals primär in der betrieblichen Sozialintegration

gesehen werden. Dies ist bei den heutigen Flüchtlingen aus zwei Gründen anders: Erstens existieren die damaligen Massenarbeitsplätze für einfache Arbeit nur mehr in erheblich geringerem Maße und zweitens kann bereits die betriebliche Systemintegration zu einem erheblichen Hindernis werden, da der Prozess des „Matching“, also der Zuordnung von Mensch und Stelle, erst nach der Einreise und der Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen beginnen kann und zudem in vielen Fällen ohne erhebliche Qualifizierungsprozesse wenig erfolgreich sein könnte. Besondere betriebliche Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen für Flüchtlinge stellen dann aber auch erhöhte Anforderungen an die betriebliche Sozialintegration, da sie im Rahmen eines auf den Betrieb beschränkten Universalismus anderen Beschäftigten als Ungleichbehandlung erscheinen können. Umgekehrt gefasst, das Bemühen, Fördermaßnahmen für Flüchtlinge im Rahmen des betrieblichen Universalismus zu legitimieren, droht das Volumen der Förderung für Flüchtlinge zusätzlich zu limitieren, da Fördermaßnahmen für Flüchtlinge von zusätzlichen Maßnahmen für infrage kommende Personen ohne Fluchterfahrung begleitet werden müssen. Die Regeln des „betrieblichen Universalismus“, die in vielen Betrieben sehr gut dazu dienen, Diskriminierung und Ungleichbehandlung zu delegitimieren, können im Fall der Flüchtlinge zu einem Integrationshindernis werden, da Fördermaßnahmen im betrieblichen Rahmen als Ungleichbehandlung gedeutet werden können. Explizite frühere Aktivitäten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit hingegen scheinen sich, folgen wir unseren Interviewpartnern, eher positiv auf die Bereitschaft der Beschäftigten zur Aufnahme von Flüchtlingen auszuwirken. Denn dazu bedarf es mehr als nur der Anwendung gleicher betrieblicher Regeln auf alle: Es bedarf der Solidarität, einer Solidarität, an der es, folgen wir den Berichten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, offenbar ebenso wenig fehlt wie am latenten Vorwurf, Flüchtlinge würden bevorzugt. Zwar sind Betriebe eigene Sozialräume, in denen sich gesellschaftliche Diskurse nicht ungebrochen niederschlagen, doch bei der Thematik der Flüchtlinge dürften sich angesichts der gesellschaftlichen Polarisierung auch in den Betrieben kontroverse Orientierungen manifestieren.

Obleich die Hinführung in eine Berufsausbildung vor dem Hintergrund von demografischem Wandel und Fachkräftemangel als der wünschenswerte Weg verstanden werden muss, darf auch eine Arbeitsstelle mit einem geförderten, begleitenden Sprachkurs, wie sie den Vertretern des Unternehmens SERVICE 3 vorschwebt, als hilfreich betrachtet werden, wenn die reale Alternative ein Ausschluss aus der Arbeitswelt und eine damit einhergehende gesellschaftliche Marginalisierung ist. Allerdings sollten dann, um auch Flücht-

lingen, denen dieser Weg offeriert wird, eine berufliche Perspektive zu bieten, daran systematisch Weiterbildungsangebote anschließen, die im Idealfall auch einen beruflichen Abschluss bieten.

Insgesamt wünschenswert wäre es somit, neben dem üblichen Einstieg in ein Arbeitsverhältnis, der selbstverständlich, wie es bisher der Fall ist, auch Flüchtlingen offenstehen sollte, zwei durchgehende Einstiegspfade für Flüchtlinge in die Arbeitswelt anzubieten:

- Der Weg zur *klassischen Berufsausbildung*, wie er in mehreren Variationen in Unternehmen angeboten wird, dem jedoch nach einem Integrationskurs bzw. einem Kurs mit einem Sprachabschluss auf B1-Level, eine Berufsvorbereitungsmaßnahme und eventuell ein weiterer Sprachkurs vorangehen, in dem neben kulturellen und berufsfachlichen Kompetenzen auch das Sprachniveau B2 vermittelt wird. Für diesen Weg gibt es bereits gute Ansätze, hilfreich wäre es, noch vorhandene Lücken zu schließen und kleine und mittlere Unternehmen mit in Verbünde aufzunehmen. Wahrscheinlich dürfte es angemessen sein, für die Berufsvorbereitungsmaßnahme ein Jahr vorzusehen.
- Ein Weg, der eine Teilnahme am regulären Arbeitsprozess mit einer *Sprachförderung, berufsvorbereitender Weiterbildung* und im Idealfall auch einer begleitenden *Berufsausbildung in Teilzeit* verbinden würde. Möglicherweise müssen hierfür auch weitere Förderinstrumente entwickelt werden.

Im Rahmen dieser Studie konnten die bereits bestehenden Angebote der Bundesagentur für Arbeit oder anderer Träger nicht systematisch untersucht werden, um zu prüfen, ob sich damit beide Wege hinreichend abdecken lassen, in mehreren Unternehmen wurde jedenfalls über Unübersichtlichkeit und bürokratische Hürden geklagt. Selbstverständlich sind gewisse bürokratische Hürden unverzichtbar, wenn ein Missbrauch von Fördergeldern vermieden werden soll, offenbar unterscheiden sich aber die Erfahrungen (oder die Wahrnehmung) von Unternehmen verschiedener Regionen.

# LITERATUR

---

**BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (2015):** Richtige Vorschläge, aber noch dringender Änderungsbedarf. Stellungnahme zum Entwurf eines Asylverfahrensbeschleunigungsgesetzes zum Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN „Für eine finanzielle Verantwortungsteilung bei der Aufnahme und Versorgung von Flüchtlingen“ und zu den Anträgen der Fraktion DIE LINKE „Flüchtlinge willkommen heißen – Für einen grundlegenden Wandel in der Asylpolitik“ und „Alle Flüchtlinge willkommen heißen – Gegen eine Politik der Ausgrenzung und Diskriminierung“ vom 7. Oktober 2015.

**BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2015):** Jungen Flüchtlingen Orientierung und Perspektiven geben. Leichter Zugang zu Praktika durch Änderung der Beschäftigungsverordnung. Pressemitteilung v. 3. August 2015.

**Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2005):** Das Experteninterview: Theorie, Methode, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge) (2016):** Aktuelle Zahlen zu Asyl, April 2016, Nürnberg.

**Dälken, Michaela (2015):** Beschäftigte mit Migrationshintergrund integrieren – Beispiele guter Praxis. Archiv Betriebliche Vereinbarungen, Düsseldorf.

**Deutschmann, Christoph (2016):** Einfallstor für rechts, in: Die Mitbestimmung, 1/2016, S. 21–23.

**DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48(2), S. 147–160.

**Handelsblatt (2015):** Jürgen Hambrecht, Aufsichtsratsvorsitzender u. a. von BASF im Handelsblatt vom 6.11.2015.

**Hans-Böckler-Stiftung (2015):** Mehr Mitbestimmung im Unternehmen, mehr Auszubildende; Pressemitteilung vom 15.6.2016, [http://boeckler.de/63056\\_65932.htm](http://boeckler.de/63056_65932.htm) (Download am 26.09.2016)

**Heßler, Martina (2016):** Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs. In: APuZ 18–19/2016, S. 17–24.

**Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2016):** Arbeit und Technik bei Industrie 4.0. In: APuZ 18–19/2016, S. 10–17.

**Horn, Gustav A./Behringer, Jan/Herzog-Stein, Alexander/Hohfeld, Peter/Rietzler, Katja/Stephan, Sabine/Theobald, Thomas/Tober, Silke (2016):** Deutsche Konjunktur. Robust in rauem Klima. Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung 2016/2017, IMK Report 113, [http://www.boeckler.de/imk\\_5269.htm?produkt=HBS-006321&chunk=1&jahr=](http://www.boeckler.de/imk_5269.htm?produkt=HBS-006321&chunk=1&jahr=) (Download 26.09.2016)

**IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2015):** Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte – Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland, Aktuelle Berichte 5/2015, Nürnberg, [http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller\\_bericht\\_1505.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2015/aktueller_bericht_1505.pdf) (Download 26.09.2016).

**IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2016):** Typisierung von Flüchtlingsgruppen nach Alter und Bildungsstand, Aktuelle Berichte 6/2016, Nürnberg, [http://doku.iab.de/aktuell/2016/aktueller\\_bericht\\_1606.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2016/aktueller_bericht_1606.pdf) (Download am 23.09.2016).

**IMK (Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung) (2016):** IMK Konjunkturindikator vom 14.06.2016, [www.boeckler.de/pdf/p\\_imk\\_konjunkturindikator\\_2016\\_06.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_imk_konjunkturindikator_2016_06.pdf) (Download am 21.09.2016).

**Kotthoff, Hermann (2009):** Mitbestimmung in globalen Finanzmärkten – Inklusion/Exklusion durch institutionalisierte Mitbestimmung. In: Stichweh, Rudolf, Windolf, Paul (Hrsg.): Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 325–340.

**Schmidt, Werner (2006a):** Kollegialität trotz Differenz. Betriebliche Arbeits- und Sozialbeziehungen bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft, Berlin: Edition Sigma.

**Schmidt, Werner (2006b):** Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben. In: Zeitschrift für Soziologie 35, 6/2006, S. 465–484.

**Schmidt, Werner (2007):** Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 14, S. 334–356.

**Schmidt, Werner (2016):** Dokumentenanalyse in der Organisationsforschung. In: Matiaske, Wenzel/Liebig, Stefan/Rosenbohm, Sophie (Hrsg.): Handbuch Empirische Organisationsforschung, Springer Reference Wirtschaft.

**Schmidt, Werner/Müller, Andrea (2013):** Social Integration and Workplace Industrial Relations: Migrant and Native Employees in German Industry. In: Relations Industrielles/Industrial Relations 68, S. 361–386.

---

Für die Integration von Flüchtlingen in Deutschland ist ihre Integration in den Arbeitsmarkt eine wesentliche Voraussetzung. Hierbei spielen die Betriebe eine zentrale Rolle. Die vorliegende Studie stellt Aktivitäten ausgewählter Großunternehmen zur Integration von Flüchtlingen vor. Diese erstrecken sich zum einen auf die Förderung gesellschaftlichen Engagements zur Unterstützung von Flüchtlingen, zum anderen auf Maßnahmen zur beruflichen Integration, wobei der Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Berufsvorbereitung liegt. Häufig wird dabei an bestehende Brückenprogramme für Jugendliche angeknüpft. Herausgearbeitet wird auch die Rolle von betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung beim betrieblichen Engagement für Flüchtlinge.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-247-1