



# Toolbox

**Diversity Management für  
Unternehmen in der Beschäftigung  
von Geflüchteten**

**im Projekt  
Event Industry Integration**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

- Projekttitlel:** Beschäftigung und Integration von ausländischen Arbeitskräften, Migranten und Flüchtlingen in der Veranstaltungsbranche
- Projektnummer:** 2016-1-DE02-KA202-003315
- Copyright:** Die Event Industry Integration Publikationen sind Open Educational Resources gemäß [Creative Commons \[CC BY-NC 4.0\]](#)
- Disclaimer:** Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Bibliografische Information:**

Haydn, Franziska: Toolbox Diversity Management für Unternehmen in der Beschäftigung von Geflüchteten, Projekt Event Industry Integration. Wien, 2019.

Layout und Gestaltung: Peter Sommerauer

Wien, im August 2019

# Inhaltsverzeichnis

<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>5</b>
<i>Das Projekt Event Industry Integration im Überblick.....</i>	<i>5</i>
<i>Die Toolbox Diversity Management in der Beschäftigung von Geflüchteten .....</i>	<i>5</i>
<b>1. GEFLÜCHTETE IN DER ARBEITSWELT .....</b>	<b>6</b>
QUALIFIKATIONSSTRUKTUR DER FLÜCHTLINGE.....	7
ARBEITSMARKTINTEGRATION VON FLÜCHTLINGEN .....	9
HETEROGENES ARBEITSMARKTVERHALTEN .....	11
<b>2. UNTERNEHMEN ALS AKTEURE IN DER FLÜCHTLINGSHILFE .....</b>	<b>12</b>
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) ALS BASIS DES UNTERNEHMERISCHEN ENGAGEMENTS.....	12
UNTERNEHMEN UND IHR SOZIALES ENGAGEMENT FÜR MITARBEITERINNEN .....	12
AKTIV IN DER FLÜCHTLINGSHILFE: WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN BEITRAGEN? .....	12
<b>3. DIVERSITY MANAGEMENT.....</b>	<b>14</b>
DIE FABEL VON DER GIRAFFE UND DEM ELEFANTEN.....	14
VIELFALT (NICHT NUR) IN UNTERNEHMEN .....	16
WAS IST DIVERSITY MANAGEMENT? .....	17
VORTEILE DER ZUSAMMENARBEIT IN HETEROGENEN TEAMS.....	18
GRUNDLEGENDE MAßNAHMEN ZUR UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT .....	18
UMSETZUNG VON DIVERSITY MANAGEMENT MIT FOKUS AUF GEFLÜCHTETE.....	20
<b>4. WIE GELINGT DIE INTEGRATION GEFLÜCHTETER IN DAS UNTERNEHMEN? .....</b>	<b>22</b>
<i>Hinweis zu wichtigen weiterführenden Informationen und Quellen .....</i>	<i>22</i>
<i>Allgemeines zur arbeitsrechtlichen Beschäftigung von Geflüchteten.....</i>	<i>22</i>
RECRUITING .....	24
<i>Zieldefinition und adäquate Anforderungsprofile formulieren.....</i>	<i>24</i>
<i>Kontakt zu geflüchteten Personen – neue MitarbeiterInnen suchen &amp; finden .....</i>	<i>25</i>
<i>Job Readiness – Ab wann bereit für die Integration am Arbeitsmarkt .....</i>	<i>25</i>
<i>Klärung des Aufenthaltsstatus.....</i>	<i>26</i>
<i>Kompetenzen erkennen und einschätzen .....</i>	<i>27</i>
ONBOARDING.....	28
<i>Praktikum, Ausbildungsplatz oder eine Festanstellung? .....</i>	<i>28</i>
<i>Angemessene Vorbereitung der Belegschaft - Unmut vorbeugen.....</i>	<i>30</i>
<i>Was kann gelebte Willkommenskultur für Geflüchtete heißen – einige Praxisbeispiele .....</i>	<i>31</i>
<i>Betriebliche Unterstützung bei Stellenantritt .....</i>	<i>31</i>
<i>Begleitung ins Arbeitsleben .....</i>	<i>32</i>
<i>MentorInnen/PatInnen.....</i>	<i>35</i>
<i>Weitere Begleitung und Anpassungen des Arbeitsplatzes .....</i>	<i>38</i>
AUSBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG VON GEFLÜCHTETEN.....	38
<b>UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG VON GEFLÜCHTETEN – EXTERNE BEGLEITUNG UND KOOPERATION .....</b>	<b>39</b>
DAS KONZEPT SUPPORTED EMPLOYMENT .....	39
UNTERSTÜTZTE BESCHÄFTIGUNG FÜR UNTERNEHMEN .....	43
CASE MANAGERINNEN ALS BETRIEBSEXTERNE, ZENTRALE ANSPRECHPERSONEN .....	45
PROJEKTBEISPIEL: STEP2MICE – DIE ROLLE DES CASE MANAGERS IN EINEM SUPPORTED EMPLOYMENT-PROJEKTS .....	47
<b>SAMMLUNG: LINKS, INFORMATIONEN UND TOOLS .....</b>	<b>53</b>
GEFLÜCHTETE IN DER ARBEITSWELT .....	53
UNTERNEHMEN ALS AKTEURE IN DER FLÜCHTLINGSHILFE.....	53
DIVERSITY MANAGEMENT.....	53

WIE GELINGT DIE INTEGRATION GEFLÜCHTETER IN DAS UNTERNEHMEN? .....	55
LITERATUR .....	60
PROJEKTBEISPIELE.....	61
<b>ANHANG .....</b>	<b>62</b>

## Einleitung

Das Projekt Event Industry Integration im Überblick

Das Projekt "Beschäftigung und Integration von ausländischen Arbeitskräften, Migranten und Flüchtlingen in der Veranstaltungsbranche" (Event Industry Integration) leistet einen Beitrag zur europäischen Flüchtlings- und Integrationsthematik und fördert damit Chancengleichheit, sozialen Zusammenhalt und aktiven Bürgersinn.

Die Veranstaltungsbranche (Event Industry, EI) zählt in Europa zu einer dynamischen, schnell wachsenden und innovativen Branche. Die Event Industry ist damit auch eine Branche, die sehr viele junge Berufstätige anzieht. Neben vielen Hilfskräften sind auch qualifizierte Fachpersonen am Arbeitsmarkt gefragt. Die beruflichen Anforderungen bedingen ein ausgeprägtes Maß an sozialen und fachlichen Kompetenzen, die oftmals nur durch eine mehrjährige Erfahrung bzw. eine gewisse Lebensreife erfüllt werden können. Hier sind insbesondere die Sicherheitsaspekte im Veranstaltungskontext genannt.

Für dieses ohnehin international und multikulturell geprägte Arbeitsumfeld wurde im Rahmen des Projekts eine strukturierte und pragmatische Herangehensweise entwickelt, um gezielt Menschen mit Fluchterfahrung und Migrationshintergrund eine schnelle Starthilfe für die Integration in Beschäftigung in dieser Branche zu geben.

Dazu wurde ein Integrationsprozess entwickelt, der in der Maßnahme *step2mice* mündete. Diese Maßnahme beinhaltet die Weiterentwicklung von Tools zur Kompetenzerfassung, die Entwicklung eines Curriculums, um die TeilnehmerInnen auf ihren Einsatz in Unternehmen vorzubereiten, wie auch die hier vorliegende Toolbox „Diversity Management für Unternehmen in der Beschäftigung von Geflüchteten“, die Unternehmen bei der Aufnahme und Beschäftigung von MitarbeiterInnen mit Fluchthintergrund begleiten soll.

Die Toolbox Diversity Management in der Beschäftigung von Geflüchteten

Im Rahmen des Projekts Event Industry Integration wurde die Toolbox anhand der Bedarfe der an der *step2mice*-Maßnahme beteiligten Unternehmen entwickelt, um den Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, sich auf die Beschäftigung von Geflüchteten vorzubereiten und die Aufnahme ins Unternehmen gut zu begleiten. Während viele Unternehmen schon Erfahrung darin haben Menschen mit Migrationshintergrund zu beschäftigen, gibt es für (neue) MitarbeiterInnen mit Fluchterfahrung noch wenig Erfahrungswerte.

Als im Rahmen der Maßnahme *step2mice* pilotiertes Produkt kann die Toolbox Diversity Management von allen Unternehmen genutzt werden, für die Beschäftigung von geflüchteten Menschen ein Thema ist, sei es weil sie Geflüchtete neu im Unternehmen aufnehmen oder weil sie generell das Miteinander im Unternehmen verbessern möchten.

## 1. Geflüchtete in der Arbeitswelt

### Welche Flüchtlinge kommen zu uns? Welche Flüchtlinge nehmen wir im Betrieb auf?

Die großen Fluchtbewegungen vor allem in den Jahren 2015 und 2016 haben der aktiven Auseinandersetzung mit der Integration von Geflüchteten eine Dringlichkeit verliehen. Im Jahr 2016 wurden in der gesamten EU rund 1.075.000 Asylanträge gestellt. Im Jahr davor waren es 1.321.000. In Deutschland suchten besonders viele Menschen um Asyl an gefolgt von Italien, Frankreich und Österreich. Seitdem gehen jedoch die Antragszahlen wieder stärker zurück.

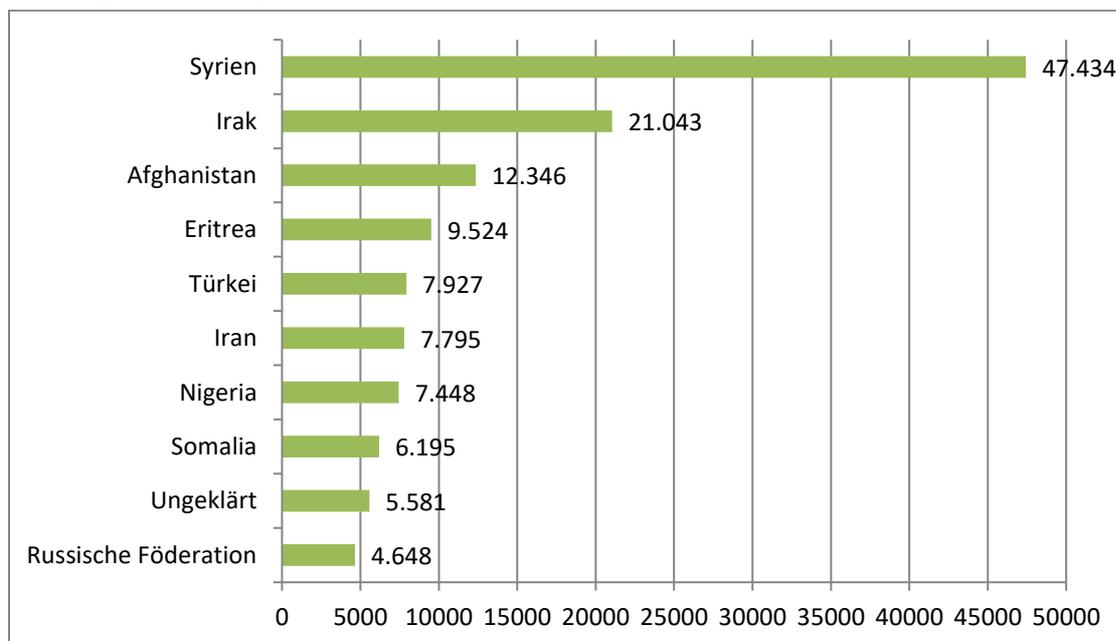
### Entwicklung der gestellten Asylanträge in den Ländern Deutschland und Österreich

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Deutschland</b>	127.023	202.834	476.649	745.545	222.683
<b>Österreich</b>	17.503	28.064	88.340	42.285	24.296

Quelle: EUROSTAT. Asylbewerber – jährlich aggregierte Daten. Abgerufen am 25.01.2018; Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF); BM.I Asylwesen Jahresstatistik 2016 sowie vorläufige Asylstatistik Dezember 2017

Seit Frühjahr 2016 ist der Zuzug von neuen Flüchtlingen stark zurückgegangen. In Deutschland werden seit April 2016 monatlich etwa 15.000 Geflüchtete neu erfasst. Im Jänner 2018 wurden bspw. 13.000 neue Asylerstanträge gestellt und 29.000 Asylanträge entschieden, davon rund 34 % positiv. Der derzeitige Bestand liegt bei 58.000 Asylverfahren.<sup>1</sup>

### Neu registrierte Asylsuchende 2017 nach Herkunftsländern in Deutschland



Quelle: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

<sup>1</sup> IAB (2018): Zuwanderungsmonitor. Aktuelle Daten und Indikatoren. Februar 2018.

## Neu registrierte Asylsuchende 2017 nach Herkunftsländern in Österreich

Auch in Österreich stellte die Flüchtlinge aus Syrien die größte Gruppe dar. Gefolgt von Geflüchteten aus Afghanistan und Pakistan.

- Syrien: 7.356 Anträge
- Afghanistan: 3.781 Anträge
- Pakistan: 1.574 Anträge
- Nigeria: 1.405 Anträge
- Irak: 1.403 Anträge
- Russische Föderation: 1.396 Anträge
- Iran: 994 Anträge
- Somalia: 697 Anträge
- Unbekannt & sonstige: 5.639 Anträge

Quelle: BM.I Asylstatistik

## Qualifikationsstruktur der Flüchtlinge

2016 wurde eine repräsentative Umfrage<sup>2</sup> unter neuzugewanderten Flüchtlingen in Deutschland durchgeführt, die auch Rückschlüsse über Bildungsabschlüsse sowohl in Allgemeinbildung wie in beruflicher Bildung zulässt. Die Gruppe der seit 2013 zugewandert Geflüchteten zeigt große Heterogenität in Hinblick auf ihre Biografien und ihren Bildungshintergrund.

### **Starke Polarisierung im Bereich Allgemeinbildung**

- 55 Prozent der Flüchtlinge haben mind. 10 Jahre eine allgemeinbildende Schule besucht; das entspricht dem in Europa üblichen Pflichtschulabschluss.
- 37 % der Geflüchteten haben weiterführende Schulen besucht. Insgesamt 32 % haben dort einen Abschluss gemacht.
- Weitere 31 % haben eine Mittelschule besucht und 22 % dort einen Abschluss erworben.
- 10 % haben nur eine Grundschule besucht.
- Weitere 9 % haben gar keine Schule besucht.

---

<sup>2</sup> IAB (2017): IAB-BMF-SOEB-Befragung von Geflüchteten 2016. IAB Forschungsbericht 13/2017.

### **Berufliche Bildung weniger weit verbreitet**

- 19 % haben eine Universität oder andere Hochschule besucht. 13 % haben einen Hochschulabschluss erworben.
- 12 % haben eine berufliche Ausbildung in Betrieben oder anderen beruflichen Ausbildungseinrichtungen begonnen, 6 % einen beruflichen Abschluss erworben.
- Die meisten Herkunftsländer kennen kein berufliches Bildungssystem, das mit dem deutschen oder österreichischen vergleichbar wäre.
- Handwerkliche, technische oder kaufmännische Berufe können in diesen Ländern ohne formelle Berufsausbildung ausgeübt werden.
- Diese on-the-job erworbenen Erfahrungen können von deutschen und österreichischen Unternehmen genützt werden.

### **Hohe Bildungsambitionen**

- Zwei Drittel der Befragten haben Bildungsambitionen. Sie wollen sich in Deutschland weiterbilden. Denn viele Geflüchtete mussten ihre Bildungsbiografien durch Krieg, Verfolgung und Flucht unterbrechen.

### **In Österreich ähnliches Bild**

Informationen zum Qualifikationsniveau in Österreich gibt es in Österreich durch die Auswertung des AMS geförderten Unterstützungsprogramm des Kompetenzchecks, der 2016 österreichweit von Asylberechtigten in Anspruch genommen wurde. Die Daten sind jedoch nicht repräsentativ für die Gesamtpopulation der Geflüchteten.

Insgesamt haben knapp 6.000 Personen bis Ende 2016 den Kompetenzcheck abgeschlossen. *„Nach Herkunftsländern betrachtet weisen die Kompetenzcheck-Teilnehmer/innen aus Syrien, dem Iran und Irak die höchste Qualifikation auf. So besitzen 62 % der Kompetenzcheck-Teilnehmer/innen aus Syrien (gesamt: 2.728 Personen), 85 % der Teilnehmer/innen aus dem Iran (gesamt 375 Personen) und 57 % der Teilnehmer/innen aus dem Irak (gesamt 331 Personen) eine über die Pflichtschule hinausgehende Ausbildung, das heißt, sie haben entweder Studium oder Matura. Am schlechtesten qualifiziert sind die Kompetenzcheck-Teilnehmer/innen aus Afghanistan (gesamt 1.401 Personen): Nur 20 % von ihnen haben eine über die Pflichtschule hinausgehende Ausbildung, 30 % haben die Pflichtschule (max. 9 Schulstufen), 25 % die Grundschule (max. 5 Schulstufen), 25 % haben keine formale Schulbildung“.*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.ams.at/ueber-ams/medien/ams-oesterreich-news/arbeitsmarktintegration-gefluechteter-menschen-bilanz-ausblick>

Genauer Zahlen zu Qualifikationsniveau nach Herkunftsland finden Sie unter:  
<https://www.wko.at/site/fachkraeftepotenzial/arbeitsmarktintegration.html>

## Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen

### **Geflüchtete finden im Schnitt später eine Beschäftigung als andere MigrantInnengruppen<sup>4</sup>**

- Die rechtlichen und institutionellen Hürden zum Arbeitsmarkt sind weitaus höher.
- In Deutschland waren in der Vergangenheit im ersten Jahr nur rund 6 % der Geflüchtete in Beschäftigung (vs. 20 % der anderen MigrantInnen). 5 Jahre nach Zugang sind rund 50 % der Geflüchteten erwerbstätig. 10 Jahre nach dem Zuzug sind es 60 %. Erst nach rund 15 Jahren gleicht sich die Beschäftigungsquote mit 70 % an die der anderen MigrantInnen an.
- 10 Jahre nach der ersten Beschäftigung verdienen die Geflüchteten im Mittel rund 80 % der mittleren Verdienste der Deutschen.
- Für die jüngste Fluchtmigration sind ähnliche Entwicklungen zu erwarten.
- Ein Zeichen dafür, dass die Flüchtlinge am Arbeitsmarkt ankommen, ist die Anzahl der Auszubildenden, die – so von der deutschen Industrie- und Handelskammer erhoben – von 3.904 in 2016 auf 9.306 in 2017 angestiegen ist.<sup>5</sup>
- In Österreich waren von den geflüchteten Personen, die 2015 beim AMS registriert wurden, Ende Juni 2016 rund 10 % und im Oktober 2017 bereits 26,2 % in Beschäftigung. Bei den Flüchtlingen, die sich 2016 arbeitslos meldeten, waren Ende Oktober 2017 bereits 16,8 % in Arbeit. Damit liegen die Zahlen leicht über den ursprünglichen Erwartungen. Gerechnet wird auch für Österreich damit, dass nach 5 Jahren Aufenthalt rund 50 % der Geflüchteten in Beschäftigung sind.<sup>6</sup>

### **Flüchtlinge in Erwerbsarbeitslosigkeit mit hoher Beschäftigungsaspiration**

- In Österreich waren im Februar 2018 32.664 Flüchtlinge arbeitslos gemeldet. Derzeit kommen jedes Monat 800 bis 1.000 Personen, die Asyl oder subsidiären Schutz erhalten haben, neu zum Arbeitsmarktservice.

---

<sup>4</sup> Vgl. IAB (2017): IAB-BMF-SOEB-Befragung von Geflüchteten 2016. IAB Forschungsbericht 13/2017.

<sup>5</sup> [http://www.gib.nrw.de/service/gib-newsletter/newsletter\\_archiv/g-i-b-newsletter-nr-365/jugend-und-beruf/dihk-unternehmen-bilden-immer-haeufiger-gefluechtete-aus](http://www.gib.nrw.de/service/gib-newsletter/newsletter_archiv/g-i-b-newsletter-nr-365/jugend-und-beruf/dihk-unternehmen-bilden-immer-haeufiger-gefluechtete-aus)

<sup>6</sup> <https://derstandard.at/2000076179374/Integrationserfolge-laut-AMS-ueber-Erwartungen>

- In der Befragung unter Flüchtlingen in Deutschland gaben jedenfalls 78 % der damals nicht erwerbstätigen Flüchtlinge an, „ganz sicher“ eine Erwerbsarbeit aufnehmen zu wollen (weitere 15 Prozent antworteten zusätzlich mit „wahrscheinlich“).
- Auch in einer Befragung in Österreich wurde „Arbeit finden“ am häufigsten als Zukunftswunsch genannt.<sup>7</sup>

### **Mögliche Faktoren für eine verzögerte Arbeitsmarktintegration<sup>8</sup>**

- Fehlende Kenntnisse der deutschen Sprache
- Rechtliche Beschränkungen des Arbeitsmarktzugangs (in Deutschland erst nach 3 Monaten beschränkter Arbeitsmarktzugang, auch für Geduldete ist der Arbeitsmarktzugang eingeschränkt)
- Rechtsunsicherheit über den zukünftigen Aufenthaltsstatus solange das Asylverfahren noch nicht abgeschlossen ist
- Fehlende Qualifikationen bzw. die mangelnde Übertragbarkeit von im Ausland erworbenen Qualifikationen und Abschlüssen
- Auch der Erwerb von Bildungsabschlüssen und anderen beruflichen Fähigkeiten kann die Arbeitsmarktintegration verzögern
- **Entscheidend: Aufnahmebereitschaft der Wirtschaft**

### **Arbeitskräftepotenzial Geflüchteter**

- In Deutschland dürfen Geflüchtete, sofern sie nicht aus sicheren Herkunftsländern kommen, drei Monate nach ihrer Registrierung einer Beschäftigung nachgehen. Diese Regelung gilt auch für Geduldete.
- Die Beschäftigungschancen sind aber bspw. wegen der hohen rechtlichen Unsicherheit hinsichtlich des Aufenthaltsstatus oftmals wenig aussichtsreich.
- Im Jahr 2015 wurden 283.000 Entscheidungen über Asylanträge getroffen. Die Hälfte davon war positiv. 2016 waren fast zwei Drittel der 700.000 Entscheidungen positiv. Insgesamt also 580.000 Personen, von denen drei Viertel im erwerbsfähigen Alter sind (ohne Personen in Asylverfahren oder Geduldete noch zu berücksichtigen).

---

<sup>7</sup> FIMAS (2017): Integrationsmaßnahmen und Arbeitsmarkterfolg von Flüchtlingen und subsidiär Schutzberechtigten in Österreich

<sup>8</sup> IAB (2017): Arbeitsmarkt kompakt. Analysen, Daten, Fakten. Kapitel H. Migration und Integration. S. 138f.

- Die IAB-Schätzungen hinsichtlich des zur Verfügung stehenden **Arbeitskräftepotenzials** belaufen sich damit langfristig auf **rund 460.000 Personen** (= 1 % des Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland).<sup>9</sup>
- In Österreich wurde 2016 22.307 Personen Asyl gewährt. Das stellt einen deutlichen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr da. Damit wurden rund 48 % aller Asylverfahren positiv entschieden. Besonders Asylwerber aus Syrien hatten sehr hohe Anerkennungsquoten. Rund 3.700 Personen haben weiters subsidiären Schutz erhalten. (vgl. BM.I Asylstatistik) Diese Personen können zum Arbeitskräftepotenzial in Österreich gezählt werden.
- **Insgesamt erhebliche Potenziale für die Integration in Arbeit und Bildung aufgrund durchschnittlich geringen Alters und hoher Bildungs- und Erwerbsaspirationen.**

### Heterogenes Arbeitsmarktverhalten

Eine österreichische Erhebung unter 1.200 Geflüchteten<sup>10</sup> hatte Differenzen im Arbeitsmarktverhalten zwischen den unterschiedlichen Nationen festgestellt. Folgende Ausführungen spiegeln auszugsweise diese Heterogenität wider.

Im Vergleich zu anderen Gruppen sind **AfghanInnen** häufiger erwerbstätig als andere Flüchtlinge, und das trotz niedriger Bildungsabschlüsse. AfghanInnen arbeiten im Vergleich häufiger in Hilfsarbeitsjobs und selten in hochbezahlten Tätigkeiten. Eben ihre niedrigeren Bildungsabschlüsse und schwächeren Bildungsaspirationen führen dazu, dass ihre Erwartungen an einen Job niedriger sind bzw. wollen und können sie auch keine bestehenden Qualifikationen verwerten.

**IrakerInnen** weisen hohe Bildungsabschlüsse auf (40 % AkademikerInnen), können diese aber nicht unbedingt in höheren Einkommen und besser qualifizierten Berufen verwerten. Sie sind häufig auch noch auf Arbeitssuche.

**SyrerInnen** stellen die am kürzesten anwesende Gruppe in Österreich dar, sind noch mit dem Erlernen der deutschen Sprache, mit Ausbildung oder Arbeitssuche beschäftigt. Interessant jedoch, dass sie, wenn sie bereits in Beschäftigung sind, zu denjenigen zählen, die am schnellsten eine erste Erwerbstätigkeit gefunden haben.

---

<sup>9</sup> IAB (2017): Arbeitsmarkt kompakt. Analysen, Daten, Fakten. Kapitel H. Migration und Integration. S. 135.

<sup>10</sup> Fimas (2017): Integrationsmaßnahme und Arbeitsmarkterfolg von Flüchtlingen und subsidiär Schutzberechtigten in Österreich.

## 2. Unternehmen als Akteure in der Flüchtlingshilfe

### Corporate Social Responsibility (CSR) als Basis des unternehmerischen Engagements

*„Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt. CSR dient auch der sozial verantwortlichen Bewältigung des Wandels auf Unternehmensebene. (Mitteilung der EU-Kommission 2002)<sup>11</sup>*

Corporate Social Responsibility – die „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ – versteht sich als ganzheitliches Managementkonzept basierend auf dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, das eine Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem anstrebt. Ein wesentliches Element einer CSR-Strategie ist das Diversity Management als dem strategischen und zielgerichteten Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt im Unternehmen und darüber hinaus. Mehr zu Diversity Management ab Seite 12.

### Unternehmen und ihr soziales Engagement für MitarbeiterInnen

*„Unternehmen sind für ihre Beschäftigten mehr als nur abstrakte gewinnorientierte Organisationseinheiten. Viele Menschen verbringen in Betrieben einen großen Teil ihrer Lebenszeit, die Arbeit ist ihre wirtschaftliche Grundlage, und das Familienleben muss mit dem Arbeitsleben im Betrieb in Einklang gebracht werden.“*

Unternehmen bieten für ihre MitarbeiterInnen mehr Leistungen als reine Bezahlung und das nicht unbedingt uneigennützig. Soziales Engagement und Unterstützung der MitarbeiterInnen bindet Beschäftigte an die Unternehmen und leistet einen Beitrag für deren Gesundheit und damit zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

### Aktiv in der Flüchtlingshilfe: Was können Unternehmen beitragen?

Die Integration von Flüchtlingen der jüngsten Zuwanderungsphase mit der hohen Zahl an ankommenden Flüchtlingen im Jahr 2015 ist eine der zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen. Zahlreiche Unternehmen haben Aktivitäten entwickelt, um einen Beitrag zu den Herausforderungen, die durch die Fluchtbewegungen entstanden sind, zu leisten.

---

<sup>11</sup> Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=DE>

Die Aktivitäten können in vier große Kategorien geteilt werden:

- Maßnahmen zur Integration in den Arbeitsmarkt
- Förderung von Projekten ohne direkten Bezug zum Arbeitsmarkt
- Sachspenden
- Freistellung von MitarbeiterInnen für ehrenamtliches Engagement

Für die gesellschaftliche Integration spielt das Erwerbstätigsein eine wesentliche Rolle. Mit diesem Handbuch wollen wir Unternehmen dabei unterstützen, einen Beitrag zu leisten, um Geflüchtete in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sei es durch die Bereitstellung von Praktikumsplätzen, die Integration in betriebliche Ausbildungsprogramme oder durch die Beschäftigung an Regelarbeitsplätzen.

#### *Fachkräftepotenzial Flüchtlinge*

Die Rekrutierung neuer Fachkräfte wird immer schwieriger. Bei fast jeder zweiten ausgeschriebenen Stelle in Deutschland gibt es Besetzungsprobleme. Unternehmen sehen sich mit einer sinkenden Zahl an BewerberInnen konfrontiert. Unternehmen, die Flüchtlingen eine berufliche Chance geben, können sich dadurch auch ein neues Fachkräftepotenzial erschließen. Zugleich leisten die Unternehmen damit unverzichtbare Integrationsarbeit, denn wie rasch Flüchtlingen im Bildungssystem und am Arbeitsmarkt ankommen und damit das neue Fachkräftepotenzial gesamtgesellschaftlich genutzt werden kann, ist abhängig von der Bereitschaft der Unternehmen diese auch zu beschäftigen.

Es braucht hierbei jedoch auch Vorausschau. Bis eine vollständige Integration nach Neuankunft in den Arbeitsmarkt gelingt, kann es Jahre dauern. Von der Klärung des Aufenthaltsstatus, über den Erwerb ausreichender Sprachkompetenzen, bis hin zur (Fach-)Qualifizierung. Dennoch, um eine möglichst rasche Integration zu übermöglichen, ist es wünschenswert, wenn diese Schritte nicht nacheinander, sondern parallel absolviert werden – also bspw. wenn während eines Sprachkurses durch ein Praktikum oder Arbeitstraining bereits erste berufliche Erfahrungen gesammelt werden können sowie auch die Sprachkenntnisse direkt am Arbeitsplatz praktisch zur Anwendung gebracht und vertieft werden können.

#### *Einen Beitrag leisten, um den gesellschaftlichen Wandel positiv zu gestalten*

Vielen Unternehmen, die sich bislang an Flüchtlingsprojekten beteiligt haben, geht es nicht nur oder nicht vorrangig um die Gewinnung von Arbeitskräften, sondern darum, gesellschaftspolitische Verantwortung und eine aktive Rolle in gesellschaftlich herausfordernden Zeiten zu übernehmen. Verschiedenste kleinere und größere Unternehmen wollen einen Integrationsbeitrag leisten und damit auch die Vielfalt im eigenen Unternehmen erhöhen.

### 3. Diversity Management

Der Arbeitsplatz ist ein Mikrokosmos der größeren Gesellschaft. Gesellschaftliche Entwicklungen und Stimmungen spiegeln sich im viel kleineren System Betrieb wider. Zu Beginn der großen Flüchtlingsbewegung 2015 und 2016 gab es eine Welle der Hilfsbereitschaft. Mittlerweile kann die Stimmung weit differenzierter beschrieben werden. Ressentiments auf der einen Seite, stehen einer fortgesetzten Bereitschaft, sich für eine Willkommenskultur zu engagieren, gegenüber. Diskussionen über Flüchtlinge werden oftmals hochgradig emotionalisiert geführt, angefeuert durch rasante Verbreitung von (Fake-)News auf den diversen Social-Media-Kanälen.

Dieses Spektrum findet sich möglicherweise auch in Ihrem Unternehmen wieder.

Klare Signale der positiven Aufnahme von Flüchtlingen durch die Geschäftsführung und den Betriebsrat können genauso auf die innerbetriebliche Stimmung wirken, wie die Förderung von gemeinsamen Aktivitäten der verschiedenen MitarbeiterInnen. Der Ansatz des Diversity Managements bietet auch für die Beschäftigung von Flüchtlingen Hilfestellungen, damit die Aufnahme und Integration von Geflüchteten möglichst friktionsfrei verlaufen kann. Zugleich werden Personen mit Fluchterfahrungen dabei unterstützt, eine Arbeitsumgebung vorzufinden, in der sie ihr Potenzial vollkommen entfalten können.

#### Die Fabel von der Giraffe und dem Elefanten

In einer kleinen Vorstadtgemeinde hatte eine Giraffe ein neues Haus, ganz nach ihren Bedürfnissen und den Bedürfnissen ihrer Familie gebaut.

Es war ein wunderbares Haus für Giraffen mit hohen Zimmerdecken und schmalen, hohen Türen. Hoch angesetzten Fenster garantierten ein Maximum an Licht und eine gute Aussicht, schützten aber die Privatsphäre der Familie. Schmale Hausflure sparten wertvollen Platz ohne die Bequemlichkeit zu beeinträchtigen. Das Haus war so hervorragend konzipiert, dass es mit dem jährlich vergebenen nationalen Preis als Giraffenhaus des Jahres ausgezeichnet wurde. Die Besitzer waren sehr stolz darauf.

Eines Tages arbeitete die Giraffe in ihrer mit allen Schikanen ausgestatteten Werkstatt im Souterrain und blickte aus dem Fenster. Da kam ein Elefant die Straße herunter und die Giraffe dachte, „Den kenne ich. Wir arbeiteten zusammen in einer Elternbeiratssitzung. Außerdem ist er ein hervorragender Handwerker. Ich denke ich lade ihn ein, um meine neue Werkstatt anzusehen. Vielleicht können wir sogar gemeinsam an einigen Projekten arbeiten.“ Also streckte die Giraffe ihren Kopf aus dem Fenster und lud den Elefanten ein, hinein zu kommen.

Der Elefant war sehr erfreut; er hatte gerne mit der Giraffe zusammengearbeitet und freute sich darauf sie näher kennen zu lernen. Außerdem hatte er von der Werkstatt gehört und

wollte sie gerne sehen. So ging er zur Eingangstüre und wartet darauf, dass sie geöffnet wurde.

„Kommen Sie herein, kommen Sie herein“, sagte die Giraffe. Aber sofort wurden sie vor ein Problem gestellt. Der Elefant konnte zwar seinen Kopf durch die Türe strecken, konnte aber nicht weiter gehen.

„Zum Glück haben wir die Türe erweiterbar gemacht, um mein Werkstattzubehör hereinbringen zu können“, sagte die Giraffe. „Geben Sie mir eine Minute, um mich um unser Problem zu kümmern.“ Er entfernte einige Bolzen und Bretter, um den Elefanten einzulassen.

Die beiden Nachbarn tauschten glücklich ihre Schreinergeschichten aus, als die Frau der Giraffe ihren Kopf die Treppen hinunterstreckte und ihren Ehemann rief: „Telefon, Liebling. Es ist dein Chef.“

„Den Anruf nehme ich besser oben entgegen.“ Sagte die Giraffe zum Elefanten. „Bitte machen Sie es sich gemütlich, es könnte etwas dauern.“

Der Elefant blickte sich um, sah ein halbfertiges Werkstück auf der Drehbank in der hinteren Ecke und beschloss, es näher zu untersuchen. Als er sich durch den Durchgang, der zum hinteren Teil der Werkstatt führte, bewegte, hörte er ein verdächtiges Knirschen. Er trat zurück und kratzte sich am Kopf. „Vielleicht gehe ich doch zur Giraffe hoch“, dachte er. Doch als er die Stiegen hinaufging, hörte er, wie die Stiegen zu krachen begannen. Er sprang herunter und fiel zurück gegen die Wand. Auch die begann zu bröckeln. Als er ganz bestürzt und benommen dasaß, kam die Giraffe die Stufen herunter.

„Was um Himmels Willen ist hier passiert?“ fragte die Giraffe erstaunt. „Ich habe versucht, es mir bequem zu machen.“ Sagte der Elefant.

Die Giraffe sah sich um. „Okay, ich sehe das Problem. Der Durchgang ist zu eng. Wir müssen sie dünner machen. Es gibt ein Fitness-Studio in der Nähe. Wenn Sie einige Stunden nehmen, könnten wir sie in die richtige Größe bringen.

„Vielleicht“, sagte der Elefant und sah dabei nicht sehr überzeugt aus.

„Und die Stiegen sind zu schwach, um ihr Gewicht zu tragen“, fuhr die Giraffe fort, „Wenn sie auch noch einen Ballett-Kurs nachts machen, bin ich sicher, wir bekommen ihr Gewicht in den Griff. Ich würde mich wirklich darüber freuen. Ich habe Sie gerne hier.“

„Vielleicht“, sagte der Elefant. „Aber um ehrlich zu sein, bin ich nicht sicher, ob ein Haus, das für eine Giraffe konzipiert ist, jemals für einen Elefanten geeignet sein wird, außer es würden einige tiefgreifende Veränderungen gemacht.“

Aus: R. Roosevelt Thomas, Management of Diversity, Neue Personalstrategie für Unternehmen, Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus, Wiesbaden 2001

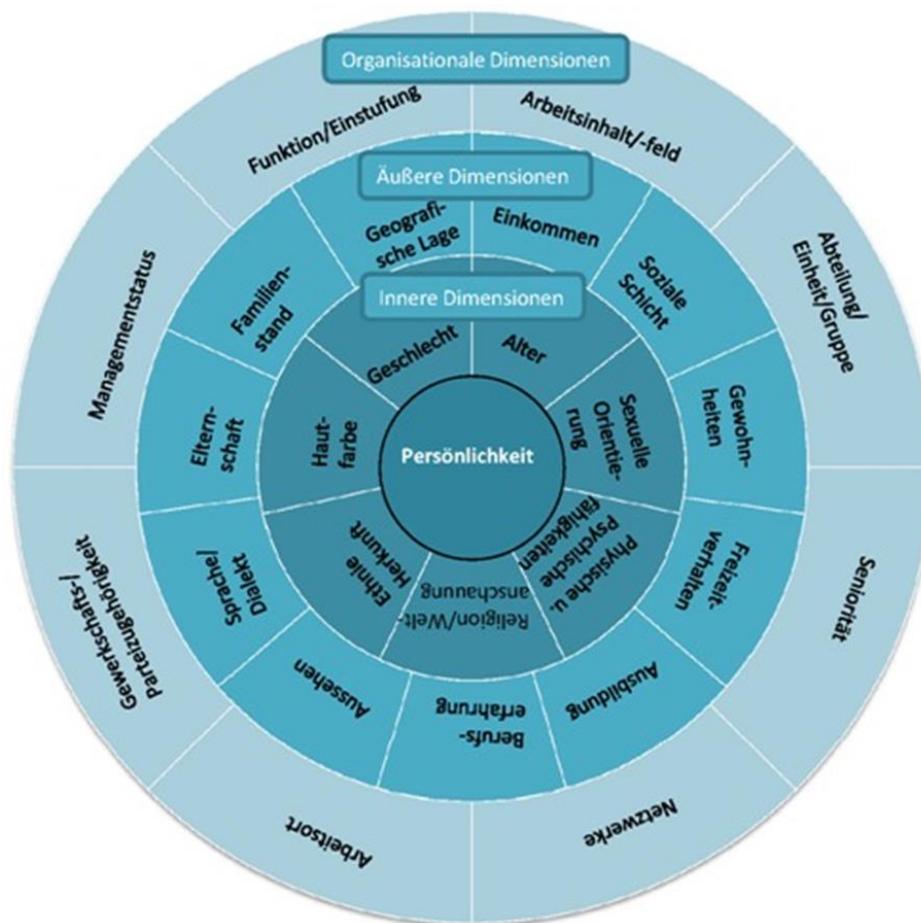
## Vielfalt (nicht nur) in Unternehmen

Der Begriff Diversity stammt aus dem Englischen und kann mit „Vielfalt“ übersetzt werden. Mit dem Begriff Diversity werden unterschiedliche Dimensionen erfasst, die zusammen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in einen bestimmten Kontext, wie zum Beispiel einem Unternehmen, ausmachen.

Dazu gehören die Kerndimensionen:

- Geschlecht
- Ethnische Herkunft/Hautfarbe
- Religion/Weltanschauung
- Lebensalter
- Körperliche und geistige Befähigungen/Behinderungen
- Sexuelle Identität
- Lebensstile

In den 90er Jahren wurden von Gardenswartz und Rowe mit dem Rad der Vielfalt ein Modell entwickelt, das einen guten Überblick über die einzelnen Dimensionen und Ebenen gibt. Die inneren Dimensionen, bereits als Kerndimensionen vorgestellt, sind nicht beeinflussbar. Die äußeren Dimensionen, der Erfahrungshintergrund, kann sich im Laufe des Lebens verändern, wie bspw. die Familiensituation, die Ausbildung, aber auch das Freizeitverhalten. Die organisationale Dimension bezieht sich auf den konkreten Arbeitsalltag der Person im Kontext einer bestimmten Organisation.



Quelle: Gardenswartz, L. u. Rowe, A.: Diverse Teams at Work; Society for Human Resource Management 2003, adaptiert von ASD – Austrian Society for Diversity, “4 Layers of Diversity”

Diese soziale Vielfalt gibt es einfach. Unsere Gesellschaft und damit einhergehend auch unsere Betriebe sind heterogen. Ein Unternehmen kann sich jedoch aktiv entscheiden, wie es mit dieser Vielfalt umgeht. Um von der Vielfalt wirklich profitieren zu können, muss ein transparenter und produktiver Umgang mit der unternehmensinternen, aber auch -externen Vielfalt gefunden werden.

### Was ist Diversity Management?

Diversity Management ist eine Orientierung des Managementhandelns zur gezielten Wahrnehmung, Nutzung und Förderung der Vielfalt von MitarbeiterInnen.

Die Definitionen sowie die angesprochene Vielfalt/Dimensionen (Geschlecht, Alter, Herkunft/Ethnie etc.) divergieren nach Motivation, Blickwinkel und Zielsetzung der Organisation, die beschließt Managing Diversity umzusetzen.

Managing Diversity liefert Ansätze zum Umgang mit Vielfalt. Strukturelle und soziale Bedingungen werden geschaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit uneingeschränkt entwickeln, entfalten und in den Arbeitsprozessen integrieren können. Dabei sollen alle möglichen Erscheinungsformen von Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Gemeinsamkeit erfasst werden. Die Kategorisierung unterscheidet die innerbetriebliche Diversity (personenimmanente und organisationale Diversity) von der externen Diversity (Märkte, LieferantInnen, Gesellschaft, Stakeholder).

### Vorteile der Zusammenarbeit in heterogenen Teams

Experimente zeigen, dass homogene Teams oftmals schneller arbeitsfähig werden. Es zeigt sich aber auch, dass heterogene Gruppen zwar oftmals mehr Zeit brauchen, aber letztendlich homogene Gruppen im Auffinden alternativer Lösungen und in der Kreativität der Problemlösung übertreffen. Wenn die Arbeit durch Missverständnisse, Koordinations- und Integrationsprobleme behindert wird, können Reibungsverluste entstehen. Herausforderungen sind Sprach- und Kommunikationsprobleme, mangelnder Teamzusammenhalt (bei starken Eigeninteressen) oder z.B. Koordinationsprobleme durch Missverständnisse.<sup>12</sup> Voraussetzung dafür, die Vorteile diverser Teams nutzen zu können, ist ein Arbeitsklima, welches diese Heterogenität bewusst wertschätzt.

### Grundlegende Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity Management

- *Leitbild*: Verankerung von Diversität („Wertschätzung der Unterschiedlichkeit, Unterschiedlichkeit ist notwendig und sinnvoll, ist eine Bereicherung, bringt wirtschaftlichen Nutzen, bringt einen Mehrwert“). Die gemeinsame Entwicklung des Leitbildes und das Leben des Leitbildes können Veränderung für die Organisation bringen. Ein Code of Conduct/Verhaltenskodex, der Handlungsrichtlinien darstellt, kann aus dem Leitbild abgeleitet werden („wir rekrutieren bewusst auch Menschen mit Migrationshintergrund, wirken Diskriminierungen entgegen“ etc.)
- *Diversity Training*: Analog sonstiger HR-Disziplinen braucht es Bildungs- und Trainingsmaßnahmen, um Diversity erfolgreich zu implementieren. Es geht dabei um die potentielle Veränderung von bestehenden Strukturen durch Sensibilisierung, Wissensvermittlung und Skill-Training. Bei Diversity Trainings kann grundsätzlich zwischen „Awareness Training“ und „Skill Building Training“ unterschieden werden, wobei diese in der gängigen Praxis vielfach kombiniert vorkommen.
  - o *Awareness Trainings* zielen auf Bewusstseins- und Sensitivitätssteigerung ab. MitarbeiterInnen eines Unternehmens erkennen oftmals nicht das Ausmaß an

---

<sup>12</sup> Gutting, Doris (2016): Interkulturelles Management, Diversity und internationale Kooperation. NWB Verlag, Herne. S. 179ff

Vielfalt, die sich im eigenen Unternehmen findet, bzw. sind ihnen die Benachteiligungen durch Zugehörigkeit zu einer bestimmten Sozialgruppe nicht bewusst. Es werden also beispielsweise Aspekte der Identitätskonstruktion sowie Diskriminierungsmechanismen bearbeitet, aber auch der geschichtliche und gesetzliche Kontext von Diversity, interkulturelle Kompetenz und Konfliktlösungskompetenz.

- *Skill Building Trainings* zielen auf Erwerb von Skills, die zur (verbesserten) Interaktion in einer multikulturellen Belegschaft befähigen sollen. Skills Trainings zielen neben der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten in der Interaktion mit anderen Kulturen auf effektives Konfliktmanagement, sowie auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an veränderte Arbeitsumwelten.

Studien zeigen, dass ein oder zwei Tagestrainings zu Diversity nicht ausreichen, um nachhaltige Veränderungen in der Unternehmenskultur zu bewirken. Vielmehr bedarf es der Identifikation und breitgefächerten Nutzung von Kommunikationskanälen, die zur „Bildung“ hinsichtlich Diversity beitragen sollen. Diversity-relevante Themen können beispielsweise in Teammeetings/MitarbeiterInnengespräche aufgenommen werden, allgemein diskutiert werden, welche Rolle Diversity in der täglichen Arbeit spielt und Diversity-Aktivitäten sowie mögliche Auszeichnungen/Siegel auch nach außen kommuniziert werden.

- *Leadership-Commitment*: Es braucht ein klares Bekenntnis der Führungsebene zu Diversity. Hier können auch Handlungsrichtlinien bei Konflikten etc. ausgearbeitet werden.
- *Evaluierung*: Alle Maßnahmen sollten regelmäßig evaluiert werden.
- *Weitere Methoden und Ansätze*:
  - Beratungs- und Unterstützungsangebot für „Minderheiten“-Gruppen, wie beispielsweise MitarbeiterInnen mit Fluchterfahrung
  - Mentoringprogramme
  - Diversitätsorientierte Einrichtungen (Gebetsräume, eine Kantine, die auf unterschiedlichste Essgewohnheiten Rücksicht nimmt)
  - Förderung von MitarbeiterInnen-Netzwerken (Austausch der Kulturen etc.), Vorträge/Workshops/Veranstaltungen, um die Menschen „näher zu bringen“
- *Querschnittsthema*: Wichtig ist es, Diversität durchgängig als Querschnittsthema zu denken.

## Umsetzung von Diversity Management mit Fokus auf Geflüchtete

### *Willkommens- und Anerkennungskultur als Teil des Diversity Managements*

Der ursprüngliche Begriff der Willkommenskultur wurde erweitert zur „Willkommens- und Anerkennungskultur“, damit auch bereits länger im Land lebende MigrantInnen in den Blick gerückt werden.

Unter einer Willkommens- und Anerkennungskultur wird verstanden, dass Integration nicht nur eine Leistung der MigrantInnen ist, sondern Aufgabe der gesamten Gesellschaft. Integration versteht sowohl die Teilhabe an Gesellschaft und Politik als auch am Arbeitsmarkt. Es gilt, Zuwanderung als Ressource anzuerkennen und Menschen in ihrer ganzen Vielfalt von Alter, Geschlecht, ethnischer, kultureller oder sozialer Herkunft, körperlicher und psychischer Befähigung, religiöser Zugehörigkeit und sexueller Orientierung wertzuschätzen.

„Eine gelebte Willkommenskultur kann dazu beitragen, ...

- Die Eingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Arbeitsprozess zu erleichtern,
- neue Märkte und Kundengruppen im In- und Ausland zu erschließen,
- Vorteile beim Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte zu erlangen,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden,
- Betriebsklima und Arbeitsweise der Beschäftigten positiv zu beeinflussen [sowie]
- Image und öffentliches Ansehen des Unternehmens zu erhöhen.“<sup>13</sup>

Um eine Willkommenskultur im Unternehmen zu etablieren, muss sie zu allererst strukturell in der Unternehmensstrategie verankert und damit auch zu einem Teil der Unternehmenskultur werden. Voraussetzung ist, dass sich das Management entsprechend positioniert – und Signalwirkungen nach innen wie auch nach außen setzt.

### *Stärkung der interkulturellen Kompetenz der Stammbesellschaft*

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher kultureller Orientierung zur beiderseitigen Zufriedenheit zu interagieren. Teil dieser interkulturellen Kompetenz ist ein Verständnis für die unterschiedlichen Lebensrealitäten und Lebensentwürfen zu entwickeln. Der kulturelle Hintergrund eines Menschen prägt dessen

---

<sup>13</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände/ BDA (2016): Willkommenskultur. Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften.

[https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/200DFA1EA7BAF2BEC1257A3E00336A5F/\\$file/BDA\\_Willkommenskultur.pdf](https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/200DFA1EA7BAF2BEC1257A3E00336A5F/$file/BDA_Willkommenskultur.pdf)

Arbeitsweise und Haltung. Im Umgang mit Zeit, Struktur, Regeln, Hierarchie und Kommunikation zeigen sich kulturelle Unterschiede. Diese zu erkennen und zu verstehen, hilft in der täglichen Zusammenarbeit in diversen Teams.

### **3 Schritte zu Verständnis für unterschiedliche Werthaltungen**

- Entdecken Sie Ihre eigenen Werte, indem Sie sich die Frage stellen, welche drei Dinge Ihnen im Umgang mit Ihren KollegInnen besonders wichtig sind.
- Verstehen Sie die Werte der anderen, indem Sie Ihre KollegInnen aktiv fragen, wie sie von Ihnen behandelt werden wollen.
- Respektieren und achten Sie gegenseitig Ihre Werte, indem Sie den/die andere/n so behandeln, wie er/sie es sich wünscht.

Quelle: DIHK (2017): Perspektiven bieten. So gelingt der Berufseinstieg geflüchteter Frauen in Ihr Unternehmen, S.13

Die interkulturelle Kompetenz der Stammbeslegschaft kann durch entsprechende Trainings erhöht werden. Es kann durchaus Sinn machen die gesamte Belegschaft zu schulen. Im Rahmen des Trainings können auch Einblicke in kulturelle Unterschiede geschaffen und damit ein kultursensibler Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen Ländern gefördert werden.

Ziel ist es

- gegenseitigen Respekt,
- Wertschätzung und
- die Würdigung von Erfahrung zu schaffen.

### *Achtsamer Umgang mit einer interkulturellen Belegschaft – Beispiele für Diversity-Maßnahmen*

- Förderung von interkulturellem Austausch im Unternehmen:
  - o Gemeinsam jeweilige Feiertage und Feste feiern (nicht nur religiöse, sondern auch Brauchtum).
  - o Animieren Sie Ihre MitarbeiterInnen, die jeweilige Kultur und das Brauchtum darzulegen und zu erklären.
  - o Teambildende Maßnahmen und gemeinschaftliche Angebote im Betrieb ermöglichen, um Enttäuschung und Vereinsamung zu vermeiden.
- Infrastrukturelle Maßnahmen:
  - o Im Speisenangebot der MitarbeiterInnenmensa religiöse Bräuche beachten.

- Räume der Stille einrichten.
- Interkulturellen Kalender nutzen und religiöse Feiertage in der Urlaubsplanung oder bei wichtigen Meetings beachten.
- Zu bestimmten Themen klar Stellung beziehen (Fastenmonat Ramadan, Kopftuch/Bekleidung).

## 4. Wie gelingt die Integration Geflüchteter in das Unternehmen?

Hinweis zu wichtigen weiterführenden Informationen und Quellen

Das **Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge** hat diverse Unterlagen, darunter einen frei zugänglichen Wegweiser, publiziert, der Unternehmen auf dem Weg zur Beschäftigung von Geflüchteten begleitet.

[https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/wp-content/uploads/2017/03/161206\\_Wegweiser-1-8\\_gesammelt.pdf](https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/wp-content/uploads/2017/03/161206_Wegweiser-1-8_gesammelt.pdf)

Auf der Webseite des Netzwerks finden sich für Mitglieder weitere Instrumente, Good Practice Beispiele und Vernetzungsmöglichkeiten.

Die Plattform **KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung** bietet tiefgehende und aktuelle Information zur Integration von Geflüchteten.

<https://www.kofa.de/themen-von-a-z/fluechtlinge>

Das Buch „Flüchtlinge im Unternehmen. Praxisleitfaden für eine gelungene Einstellung und Integration“ von Thomas Batsching und Tim Riedel (2017) bietet eine fundierte Informationsquelle, für Unternehmen, die Flüchtlinge nachhaltig in ihr Unternehmen integrieren wollen.

Allgemeines zur arbeitsrechtlichen Beschäftigung von Geflüchteten

Die arbeitsrechtliche Situation von Geflüchteten ist laufenden Änderungen unterworfen. Es gibt jedoch einige gute und aktuell gehaltene Informationsportale und –quellen, die Unternehmen bei der arbeitsrechtlichen Abklärung der Beschäftigten unterstützen. Zwei Beispiele sind folgende Plattformen:

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: FAQ Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen.**

Übersicht über die Zugangsmöglichkeiten und -bedingungen zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen in Abhängigkeit ihres aktuellen Aufenthaltsstatus.

<http://www.bamf.de/DE/Infothek/FragenAntworten/ZugangArbeitFluechtlinge/zugang-arbeit-fluechtlinge-node.html>

Auch als PDF verfügbar.

**Leitfaden des DIHK für Unternehmen (2016):**

*„Wie läuft ein Asylverfahren ab? Dürfen Flüchtlinge hospitieren? Welche Möglichkeiten der Sprachförderung gibt es? Unternehmen, die Asylsuchende ausbilden oder beschäftigen möchten, haben viele Fragen. Die wichtigsten beantwortet der DIHK in einem Leitfaden, der in acht Kapiteln die Themen Aufenthaltsstatus und Aufenthaltsdauer, Beschäftigung, Ausbildung, Praktikum, Anerkennung ausländischer Abschlüsse, Sprachförderung, Integration vor Ort sowie Unterstützung der IHK-Organisation beleuchtet.“<sup>14</sup>*

DIHK (2016): „Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung“: Leitfaden für Unternehmen

<https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-leitfaden-integration-fluechtlinge.pdf>

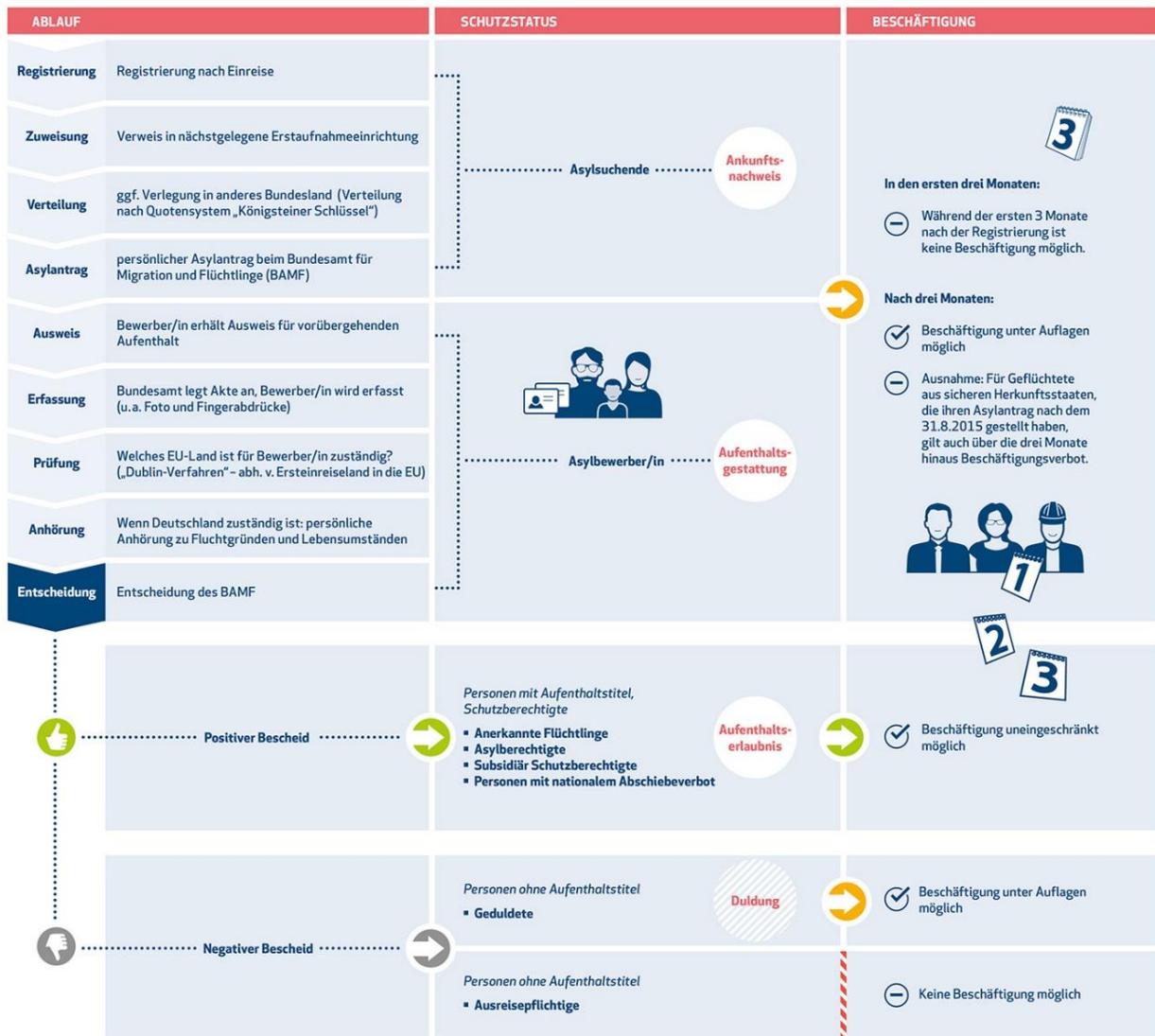
---

<sup>14</sup> <https://www.dihk.de/themenfelder/wirtschaftspolitik/fachkraeftesicherung-verantwortung/integration/integration-fluechtlinge>

Folgende Grafik des **Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge** bietet einen Überblick über das Asylverfahren, die verschiedenen Schutzstatus und die Möglichkeiten der Beschäftigung:

### Wann sprechen wir über wen?

Das Asylverfahren und die verschiedenen Schutzstatus im Überblick



## Recruiting

Zieldefinition und adäquate Anforderungsprofile formulieren

Gewöhnlich steht bei der Personalauswahl die Definition dessen, was auf der zu besetzenden Position erfüllt sein soll, also das Anforderungsprofil, im Vordergrund. Wenn es um die

Besetzung einer konkreten Stelle geht, wird das Anforderungsprofil auch weiterhin an erster Stelle stehen. Hierfür kann die Orientierung an Kompetenzen und weniger an konkreten Ausbildungsabschlüssen unterstützen. Da Berufsausbildungen und Studiengänge in den Herkunftsländern anders aufgebaut sind oder in dieser Form nicht existieren, ist es sinnvoll genau und detailliert zu beschreiben, welche Fähigkeiten und Kompetenzen ein/e BewerberIn mitbringen soll.

Ein anderer Zugang kann sein, dass erst im Recruitinggespräch identifiziert wird, für welche konkrete Position oder Arbeitsform (Praktikum, Ausbildung oder einen konkreten Arbeitsplatz) sich der/die individuelle BewerberIn eignet.

Kontakt zu geflüchteten Personen – neue MitarbeiterInnen suchen & finden

Praxisbeispiele zeigen, dass es auch bei der prinzipiellen Offenheit gegenüber der Beschäftigung von geflüchteten Menschen nicht so einfach ist, vorgesehene Stellen mit geflüchteten ArbeitnehmerInnen zu besetzen. Die Aufnahme in eine Ausbildung oder in eine Festanstellung setzt gewisse Vorlaufzeiten voraus.

Die konkrete Kontaktaufnahme über entsprechende zwischengeschaltete Stellen verspricht den größten Erfolg. Das können bspw. sein:

- Bildungsinstitutionen
- Private Initiativen & Projekte der Zivilgesellschaft
- Gemeinde
- Klassische Rekrutierungswege inkl. Online-Angebote
- Staatliche Programme und Initiativen
- WillkommenslotsInnen
- Kammern und Verbände

Job Readiness – Ab wann bereit für die Integration am Arbeitsmarkt

Oftmals wird der Ansatz verfolgt, dass eine Person „job ready“ sein muss, bevor sie versucht am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Auf die Gruppe der Geflüchteten bezogen, hieße das bspw., dass diese zu allererst entsprechend qualifiziert werden sollen (Sprachkurse, Nachschulungen etc.) und erst im Anschluss Beschäftigung suchen sollen. Jedoch zeigt sich, dass die „Zuerst qualifizieren – dann platzieren“-Methode nicht unbedingt zur nachhaltigen Integration ins normale Arbeitsleben beiträgt.

Der Ansatz der Unterstützten Beschäftigung verfolgt hingegen die Idee, dass eine nachhaltige Integration am Arbeitsmarkt allgemein und im Betrieb im speziellen dann möglich wird, wenn die Person zu allererst an einem Arbeitsplatz platziert wird, um im Anschluss direkt am und für den konkreten Arbeitsplatz qualifiziert zu werden sowie in der Erhaltung der Arbeit unterstützt und in der beruflichen Entwicklung gefördert zu werden. („Platzieren-Qualifizieren-Erhalten“)

Konkret gesagt: Eine Sprache lernt sich um einiges schneller, wenn die neu erworbenen Sprachkenntnisse umgehend in konkreten Situationen zur Anwendung kommen können und dadurch gefestigt und erweitert werden.

### Klärung des Aufenthaltsstatus

Für die Sicherheit der Personalplanung ist es wichtig, die Bedeutung des jeweiligen Asylstatus zu kennen. Auch das Thema Abschiebung kann schnell im Raum stehen. Die Bleibeperspektive kann bspw. in Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen geklärt werden. Einen Überblick bietet nachstehende Grafik.

## Wie lang ist die Bleibeperspektive?

### Phasen des Asylverfahrens im Überblick



\*durchschnittliche Bearbeitungsdauer bis zu einer behördlichen Entscheidung: 5,2 Monate  
Quelle: Deutscher Bundestag, Drs. 18/7625

Die Entscheidungen der Ausländerbehörden können im Einzelfall abweichen.

Kompetenzen erkennen und einschätzen

Die Überprüfung von Abschlüssen kann durch das Unternehmen selbst oder in Zusammenarbeit mit KooperationspartnerInnen (Bundesagentur für Arbeit, Projekte im Arbeitsmarktintegrationsbereich u.ä.) erfolgen.

Informationen (auf Englisch) zu den Ausbildungssystemen der verschiedenen Ländern finden sich auf folgender Webseite: <https://www.epnuffic.nl/en/#tab-foreign-education-systems>

Zum Beispiel:

- Syrien: <https://www.epnuffic.nl/en/publications/find-a-publication/education-system-syria.pdf>
- Afghanistan: <https://www.epnuffic.nl/en/publications/find-a-publication/education-system-afghanistan.pdf>
- Irak: <https://www.epnuffic.nl/en/publications/find-a-publication/education-system-iraq.pdf>
- Pakistan: <https://www.epnuffic.nl/en/publications/find-a-publication/education-system-pakistan.pdf>

### **Informell erworbene Kompetenzen erkennen und bewerten**

Es ist empfehlenswert, sich bei der Einschätzung der BewerberInnen nicht nur auf Zeugnisse zu verlassen, sondern kompetenzorientiert vorzugehen. Derzeit gibt es keine einheitlichen Standards, wie Qualifikationen und Kompetenzen erfasst werden können. Es gibt jedoch verschiedene Instrumente, Tools und Erfassungsverfahren.

Durch Probearbeit oder Praktika können Unternehmen positionsspezifisch gut einschätzen, ob BewerberInnen über die benötigten Kompetenzen verfügen. Hohe Motivation und Lernbereitschaft sind gesuchte Eigenschaften, die zunächst fehlende formelle Qualifikationen aufwiegen können.

### **Sprachkompetenzen**

- Im Bewerbungsgespräche: Ein Defizit an Sprachkenntnissen sollte sich möglichst wenig nachteilig auf die Bewertung von Geflüchteten auswirken, wenn davon ausgegangen werden kann, dass die notwendigen Sprachkenntnisse auch noch später und insbesondere berufsbegleitend erworben werden können. Eine Möglichkeit ist, möglichst viele Aufgaben auf praktischer, nonverbaler Ebene zu stellen, in denen es nicht auf Sprachkompetenz ankommt, um sie zu lösen.

- Als Jobanforderung: Die notwendigen Sprachkenntnisse sind sicherlich von der konkreten Tätigkeit abhängig. Als sprachliche Mindestanforderung ist in vielen Arbeitskontexten mindestens Sprachlevel B1 oder sogar B2 notwendig. Um die Mindestanforderung hinsichtlich Sprache zu erreichen, kann auch auf einen (öffentlich geförderten) begleitenden Sprachkurs zurückgegriffen werden. Die neu erworbenen Sprachkenntnisse können damit zugleich im Praktikum/Job angewendet werden.

**Die 6 Stufen des Sprachniveaus des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen**

A: Elementare Sprachverwendung (A1 – Anfänger, A2 – Grundlegende Kenntnisse)

B: Selbstständige Sprachverwendung (B1 – Fortgeschrittene Sprachverwendung, B2 – Selbstständige Sprachverwendung)

C: Kompetente Sprachverwendung (C1 – Fachkundige Sprachkenntnisse, C2 – Annähernd muttersprachliche Kenntnisse)

**Sprachniveau B1 oder B2 als Anforderung für eine Beschäftigung**

B1 – Fortgeschrittene Sprachverwendung

Kann die Hauptpunkte verstehen, wenn klare Standardsprache verwendet wird und wenn es um vertraute Dinge aus Arbeit, Schule, Freizeit usw. geht. Kann die meisten Situationen bewältigen, denen man auf Reisen im Sprachgebiet begegnet. Kann sich einfach und zusammenhängend über vertraute Themen und persönliche Interessengebiete äußern. Kann über Erfahrungen und Ereignisse berichten, Träume, Hoffnungen und Ziele beschreiben und zu Plänen und Ansichten kurze Begründungen oder Erklärungen geben.

B2 – Selbstständige Sprachverwendung

Kann die Hauptinhalte komplexer Texte zu konkreten und abstrakten Themen verstehen; versteht im eigenen Spezialgebiet auch Fachdiskussionen. Kann sich so spontan und fließend verständigen, dass ein normales Gespräch mit Muttersprachlern ohne größere Anstrengung auf beiden Seiten gut möglich ist. Kann sich zu einem breiten Themenspektrum klar und detailliert ausdrücken, einen Standpunkt zu einer aktuellen Frage erläutern und die Vor- und Nachteile verschiedener Möglichkeiten angeben.

Onboarding

Praktikum, Ausbildungsplatz oder eine Festanstellung?

Eine Integration in das Unternehmen kann schrittweise erfolgen: Vom einmaligen Probearbeiten, über ein Praktikum, hin zu einem möglichen Ausbildungsplatz oder sogar einer Festanstellung. Hilfreich kann es sein, die jeweilige Beschäftigung mit Sprachkursen zu kombinieren.

- Arbeitstrainings und Praktika: Ein Praktikum bietet sowohl Berufsorientierung bzw. dient es auch der Kompetenzfeststellung. Im Vorfeld eines Praktikums können praktische Arbeitsproben stehen.

- Bestehende unternehmenseigene Programme oder geförderte Programme wie „Einstiegsqualifizierung“: Der Ausbildungsbetrieb kann die Fähigkeiten der BewerberInnen innerhalb von sechs bis zwölf Monaten kennenlernen, bevor er einen fixen Ausbildungsplatz anbietet.
- Duale Ausbildung: Ein Ausbildungsplatz in einem Unternehmen birgt großes Integrationspotenzial.
- Direkteinstieg – eine Festanstellung.

Folgend sind drei Beispiele für unterschiedliche Formen der Integration von Geflüchteten in Unternehmen angeführt:

**„Beispiel: Das Brückenpraktikum“ (Fall Metall1)<sup>15</sup>**

Laufzeit von 14 Wochen.

Zielgruppe: AsylwerberInnen, die eine gute Aussicht auf einen dauerhaften Aufenthalt in Deutschland haben oder bereits eine Aufenthaltsgenehmigung besitzen.

Erstauswahl und Vermittlung: Bundesagentur für Arbeit oder lokale Jobcenter

6-wöchige Phase: Regelleistungen der BA

8-wöchige Phase: Mindestlohn durch Unternehmen für geleistete Arbeitsstunden

Sprachkurs finanziert durch das Unternehmen.

Tagesstruktur: täglich 3,5h Sprachkurs; 3,5h Arbeit in der Produktion

Ziel ist explizit nicht die Übernahme der PraktikantInnen in den Betrieb, die PraktikantInnen sollen nicht die eigene Stammbesetzung und insb. die LeiharbeiterInnen konkurrenzieren. Aber Teil des Konzepts ist, die AbsolventInnen in andere Unternehmen mit Personalbedarf sowie kooperierende Leiharbeitsfirmen zu vermitteln, um eine Brücke in den deutschen Arbeitsmarkt zu bauen. Für 50 PraktikantInnen werden jedoch zusätzliche Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt. Die KandidatInnen sind hier den anderen BewerberInnen gleichgestellt und müssen einen Eignungstest bestehen.

**„Beispiel: Unterstützung von Flüchtlingen im Netzwerk. Beteiligung an Projekten der Arbeitsmarktpolitik“ (Fall Metall2)**

Keine eigenständigen, unternehmensinternen Programme, sondern Zusammenarbeit mit der Bundesagentur sowie regionalen Initiativen für Arbeit in Projekten für Flüchtlinge, die ein Praktikum vorsehen. Durch die Kooperation mit solchen Programmen wird gewährleistet, dass die Personen Sprachunterricht und sozialpädagogische Betreuung erhalten. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Vermittlung von Fachwissen. Alle anderen

---

<sup>15</sup> Müller, Andrea/Schmidt, Werner (2016) S. 18

Kompetenzbereiche (Sprachunterricht, Auswahl von Geflüchteten, Umgang mit der Bleibeperspektive) werden von anderen KooperationspartnerInnen übernommen.

Dauer der Praktika: 6 Wochen bis 3 Monate

Ziel: Vermittlung der Bedeutung von Ausbildung, Praktikum kann und soll zur Ausbildung führen. Ausbildung kann aber auch in anderen Unternehmen stattfinden.

Motiv der Maßnahme: Gesellschaftspolitische Maßnahmen.

Erfahrung: Hinsichtlich ausreichender Sprachkompetenz braucht es zwei bis drei Jahre des Deutschlernens, um dem Unterricht in einer Berufsschule folgen zu können. Das ist damit auch der notwendige Zeitraum, um „ausbildungsreif“ zu werden.

Die Vermittlung von Flüchtlingen ohne hinreichende Vorbereitung in Ausbildungsstellen erweist sich als sehr problematisch, das Risiko der Enttäuschung auf beiden Seiten ist sehr hoch.

### **Beispiel: Integration von jungen Geflüchteten in bestehende betriebsinterne Projekte für noch nicht „ausbildungsreife“ Jugendliche (Einstiegsqualifizierung)**

Die Einstiegsqualifizierung (EQ) ist eine sechs- bis zwölfmonatige Qualifizierungsmaßnahme zur Vorbereitung auf eine Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Die betrieblichen Inhalte orientieren sich am ersten Ausbildungsjahr. Daher können die Zeiten der EQ in der Regel auf eine spätere betriebliche Ausbildung angerechnet werden. Die Maßnahme ist bei der zuständigen Kammer und der lokalen Arbeitsagentur zu melden.

Vorangestellter sechsmonatiger Sprachkurs: Hohe Hürde Sprachkompetenz.

Praxishospitation: Vermittlung eines praktischen Eindrucks vom Ausbildungsbetrieb.

### Angemessene Vorbereitung der Belegschaft - Unmut vorbeugen

Wichtig ist auch Präventionsarbeit zur Vermeidung innerbetrieblicher Konflikte und zur Stärkung der Willkommenskultur im Unternehmen. Denn wenn die bestehende, dominante Gruppe im Unternehmen ihre Ressourcen bedroht sieht, können durchaus Konflikte drohen. Wichtig ist für eine offene Kommunikation zu sorgen, sich gegenüber Konflikten und Unstimmigkeiten nicht zu verschließen, sondern offen mit allen Bedenken diskutieren. Denn wenn Stereotype geäußert werden und Vorurteile angesprochen, kann dem auch auf sachlicher Ebene etwas entgegengesetzt werden, ohne dass es im Untergrund schwelt.

In manchen Unternehmen, die bspw. viele LeiharbeiterInnen beschäftigen, kann die Unterstützung von Flüchtlingen von der Belegschaft (insbesondere LeiharbeiterInnen, wie auch Stammbeslegschaft) als innerbetriebliche Konkurrenz wahrgenommen werden. So bspw. auch im „Wettbewerb“ um Ausbildungsplätze, u.a. für Kinder von Betriebsangehörigen.

Konflikte drohen, wenn ...

- die Aufnahme zu Lasten „deutscher“ Jugendlicher oder
- die Aufnahme zu Lasten der LeiharbeiterInnen geht.
- PraktikantInnen nach Mindestlohn bezahlt werden und mehr als Auszubildende verdienen.

Wenn Flüchtlinge direkt nach dem Praktikum in das Unternehmen übernommen werden, könnte es zu Konflikten mit LeiharbeiterInnen kommen, die bereits länger im Unternehmen arbeiten.

Möglichkeiten zur Konfliktvermeidung:

- Ausbildungsplätze „on top“ –zusätzliche Ausbildungsplätze für Flüchtlinge
- Zusätzliche Ausbildungsplätze für benachteiligte Jugendliche ohne Fluchtgeschichte
- Absprachen mit dem Betriebsrat

Was kann gelebte Willkommenskultur für Geflüchtete heißen – einige Praxisbeispiele

- Vorab und beim Einstieg: Berufsbezogene Sprachkurse
- Willkommensveranstaltungen
- Spezifische Einarbeitungspläne für NeueinwanderInnen oder Geflüchtete
- Spezifische Nachqualifikationen
- Mentoring/Patenprogramme
- Willkommenspakete/-mappen mit Bündeln an Informationen, Angeboten und Adressen zur beruflichen und sozialen Inklusion (Ausländerbehörde, Meldeamt, Passangelegenheiten, Bank, Versicherungen, Führerscheinstelle, Kindergartenplatz, Wohnungssuche etc.)

Betriebliche Unterstützung bei Stellenantritt

Jede Person benötigt Unterstützung, wenn sie eine neue Stelle antritt. Für die Beschäftigung von Geflüchteten braucht es jedoch nochmals einen speziellen Fokus in der Begleitung und unterschiedliche Arten von Unterstützung im Einstieg in das Unternehmen<sup>16</sup>.

- **Begleitung** (siehe nachstehend)

---

<sup>16</sup> Angelehnt und teilweise Auszüge aus EUSE: Europäischer Werkzeugkoffer für Unterstützte Beschäftigung.

- **Weiterverweisen:** Bei weiterführenden privaten Problemen wie z.B. Gesundheit, Wohnen, finanzielle Fragen, Arbeits- und Aufenthaltsrecht, Familienangelegenheiten sollte der neue Mitarbeiter, die neue Mitarbeiterin an andere adäquate Einrichtungen überwiesen werden.
- **Lernen** kann auf verschiedene Arten erfolgen. Manche Personen profitieren von herkömmlichen Einschulungsmethoden, die seitens des Unternehmens angeboten werden. Bspw. bei Personen mit Sprach- und Verständnisschwierigkeiten können jedoch Adaptionen notwendig werden.
- **Training/Schulung** bezieht sich auf die wiederholte Ausübung, die nötig ist, um eine Kompetenz weiterzuentwickeln. Dies kann die Qualität der Leistung oder die Geschwindigkeit der Ausübung betreffen. Eine Schulung kann hier die Leistung verbessern, indem laufend die Leistung selbst, das Feedback und die darauffolgende Angleichung evaluiert werden.
- **Anpassung und Umstrukturierung** ist manchmal erforderlich, damit die Person die Anforderungen an die Stelle gut erfüllen kann. Umstrukturierung kann notwendig werden, wenn MitarbeiterInnen einige Aufgaben nicht selbstständig ausfüllen können.
- **Externe Unterstützung** kann genutzt werden um Betriebe zu unterstützen, die nicht die Ressourcen aufbringen können, die es möglicherweise braucht, um geflüchtete Personen gut und nachhaltig im Unternehmen integrieren zu können (siehe auch Supported Employment/Unterstützte Beschäftigung).

### Begleitung ins Arbeitsleben

In der Begleitung des Onboarding von geflüchteten MitarbeiterInnen geht es nicht darum, einen Sonderstatus zu schaffen, denn wie lange soll und will eine Person das Schild „Flüchtling“ mit sich tragen?

Für die Personen, die die Geflüchteten bei der Integration in den Betrieb begleiten, kann es im speziellen sinnvoll sein, ein „**interkulturelles Training**“ anzubieten. Wichtig ist aber auch, dass diese Personen keine SozialarbeiterInnen sind, sondern auch lernen, bei über den Arbeitsplatz hinausgehenden Fragen die Person gezielt an entsprechende Unterstützungsstellen weiter zu verweisen.

### **Einführung/Vorstellung und Orientierung**

Diese Phase startet mit Arbeitsantritt im Betrieb. Das Ziel ist es, den/die ArbeitnehmerIn mit den KollegInnen und Vorgesetzten bekannt zu machen. Der/die ArbeitnehmerIn wird über die Aufgaben und Erwartungen informiert und erfährt Wichtiges über den Betrieb selbst. Die grundlegende Frage ist, wie Unternehmen – auch im Sinne des Diversity Managements – Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Bedürfnissen so einbinden können, dass

diese erfolgreich arbeiten und sich als wertvoller Teil des Unternehmens fühlen können. Die/der ArbeitnehmerIn wird darin unterstützt alle herkömmlichen Verfahren für MitarbeiterInnen, von der Einführung bis zur Probezeit erfolgreich zu bewältigen, ebenso darin seine/ihre Leistung zu erbringen und sich entsprechend weiter zu entwickeln. Es wird jedenfalls für ein gutes Ankommen im Betrieb gesorgt – das Team ist informiert, der Arbeitsplatz und Arbeitsmittel stehen zur Verfügung und das Kennenlernen der KollegInnen wird aktiv gestaltet.

### **Kennenlernen des Arbeitsplatzes/der Stelle und des Unternehmens**

In dieser Phase liegt der Schwerpunkt darauf, die Aufgaben kennen zu lernen, Arbeitsbeziehungen mit den KollegInnen herzustellen und ein besseres Verständnis für die Unternehmenskultur zu entwickeln. Ein Ziel ist es, dass der/die neue MitarbeiterIn die Leistung entsprechend der im Unternehmen vorgegeben Standards und seinen/ihren Möglichkeiten erbringen kann. Ebenfalls geklärt werden sollen generelle betriebsinterne Regelungen bezüglich Pausen, Zeiterfassung, Handynutzung etc. Ein weiteres Ziel ist die Akzeptanz des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin als wertgeschätzte/r KollegIn mit entsprechender Einbindung ins Team.

Die Analyse der Aufgaben sollte vorgenommen werden, um festlegen zu können, wer die geeigneten Personen sind, um die neue Mitarbeiterin, den neuen Mitarbeiter über die jeweilige Aufgabe genau zu informieren und einzuschulen.

Für die Einschulung auf neue Aufgaben sollten die üblicherweise im Unternehmen angewandten Verfahren soweit als möglich genutzt werden bzw. dem/der neuen MitarbeiterIn zugänglich gemacht werden. Eine MentorIn kann in dieser Phase eine wichtige Rolle als ExpertIn für die Aufgaben, die Abläufe im Betrieb und die Möglichkeiten für Anpassungen spielen.

### **Beispiel eines Leitfadens für Einführung und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen**

#### ***Leitfaden* Einführung und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen**

In Ihrem Unternehmen, das einen oder mehrere Praktikumsplätze für junge Geflüchtete zur Verfügung stellt, übernimmt eine Führungskraft die Einführung und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters, der neuen Mitarbeiterin.

#### ***Vorbereitung: Analyse der Aufgaben***

Für die Analyse der Abläufe und Aufgaben sind bspw. folgende Fragen wesentlich:

- Welche einzelnen Arbeitsschritte umfasst die jeweilige Aufgabe?
- In welcher Reihenfolge müssen diese erledigt werden?

- Wozu dient die Aufgabe im gesamten Arbeitsprozess?
- Wo gibt es Berührungspunkte/Schnittstellen mit KollegInnen?
- Wo, mit wem und womit arbeitet der/die neue Mitarbeitende?
- Wieviel Zeit steht üblicherweise zur Verfügung?
- Welches Material wird benötigt? Welche Arbeitsmittel werden gebraucht? Was muss besorgt werden?
- Gibt es eine Vorgabe seitens des Unternehmens wie diese Aufgabe richtig und gut erledigt wird?
- Welche möglichen Probleme können auftauchen? Was darf auf keinen Fall passieren?
- Woran erkenne die neuen Mitarbeitenden, dass die Aufgabe richtig erledigt wurde?

**Vorbereitung: Rahmenbedingungen der Einführung**

- Steht der Arbeitsplatz zur Verfügung?
- Gibt es jemanden, der für die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden zuständig ist?
- Ist das Team informiert? Wie können die neuen Mitarbeitenden gut im Team ankommen? Wie gestaltet sich das Kennenlernen im Kollegenkreis? (z.B. gemeinsames Begrüßungsfrühstück)
- Wie soll die Begrüßung aussehen? Was brauchen die bestehenden Teammitglieder, um die neuen Mitarbeitenden willkommen heißen zu können?
- Gibt es eine Zusammenstellung der Arbeitsaufgaben und wichtigen Informationen zur Orientierung? Was hilft ihnen bleiben zu wollen?
- Wen können die neuen Mitarbeitenden fragen, wenn ihnen etwas unklar ist? Etc. Aber auch Pausenregelungen, Essenszeiten, Handynutzung, Zeiterfassung etc.

**Einarbeitung vorbereiten und neue Mitarbeitende ins Team integrieren:**

Die neuen PraktikantInnen kommen gut an: Sie werden begrüßt, der Arbeitsplatz ist vorbereitet, die Arbeitsmittel stehen zur Verfügung, es gibt einen Zuständigen für die Einarbeitung, das Team ist informiert. Die neuen Mitarbeitenden fühlen sich willkommen, kennen das Team, wissen wer wofür zuständig ist und wen sie zu welchem Thema fragen können.

**Regeln der Einarbeitung klären:**

Gespräch führen, in dem Erwartungen geklärt und folgende Fragen besprochen werden: Wie sieht die Einarbeitung bei uns im Unternehmen generell aus? Einarbeitung an neue/n MitarbeiterIn anpassen: Was kann und kennt sie/er schon? Was kann und kennt sie/er noch nicht? Was muss sie/er noch lernen? Wo braucht es Unterstützung?

Entwicklung eines gemeinsamen Vorgehens für die Einarbeitung.

Vom Überblick ins Detail: Nicht alles auf einmal abhandeln. Möglichst schnell für kleine Arbeitsaufgaben, die den Fähigkeiten des/der PraktikantIn entsprechen, Verantwortung übernehmen lassen. Wichtig dabei: Nicht nur hinterherlaufen, zuschauen und auf Anweisung handeln, sondern selber verantwortungsvoll tätig werden.

Darauf achten, dass erfahrenen KollegInnen das eigene Können oft nicht bewusst ist und Vieles als selbstverständlich erachtet wird, was von neuen KollegInnen, erst Recht von PraktikantInnen erst gelernt werden muss.

***Als Führungskraft in Kontakt bleiben und nachfragen:***

Führungskräfte Ihres Unternehmens bleiben in Kontakt mit den PraktikantInnen: Wie läuft die Einarbeitung und das Ankommen? Wie kommen Sie bisher bei uns in der Firma/Abteilung zurecht? Was läuft gut? Was ist noch schwierig, ungewohnt? Was fällt Ihnen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen auf?

... sowie mit deren MentorInnen: Ist Ihnen mit Ihrem neuen Blick und Ihren Erfahrungen etwas aufgefallen, was man bei uns im Unternehmen anders oder vielleicht besser machen kann? Wenn Sie in Zukunft eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen bzw. PraktikantIn einarbeiten werden: Was würden Sie bei der Einarbeitung anders machen? Gibt es etwas, was ich tun kann, um Sie noch besser zu unterstützen?

**Soziale Integration im Betrieb**

Der/die neue MitarbeiterIn sollte soweit dies möglich ist auch entsprechend in die sozialen Aspekte und die sozialen Kompetenzen, die für diese Stelle notwendig sind, eingeführt werden. Alle Aspekte des Betriebs sollten dem/der MitarbeiterIn zugänglich gemacht werden und er/sie sollte ermuntert werden, die Abläufe in der Firma kennen zu lernen und aktiv daran teilzuhaben. Das umfasst z.B. die Teilnahme an Besprechungen, die für die eigenen Aufgaben relevant sind. Dadurch kann sichergestellt werden, dass der/die MitarbeiterIn ein besseres Verständnis für die Abläufe in der Firma entwickelt.

Sollten (interkulturelle) Unterschiede erkennbar werden, gilt es für Führungskräfte oder MentorInnen, diese gezielt aufzugreifen und mit den neuen MitarbeiterInnen darüber zu sprechen. Diesen können beispielsweise Reflexionsfragen angeboten werden (Was ist für mich an der Arbeitsaufgabe neu? Gibt es etwas, das mich daran irritiert? Etc.).

MentorInnen/PatInnen

KollegInnen können als MentorInnen gewonnen werden, um die Integration der neuen Mitarbeiterin, des neuen Mitarbeiters einfacher zu gestalten. Die MentorInnen sollten die Aufgabe freiwillig übernehmen und die nötigen sozialen und beruflichen Kompetenzen

mitbringen. Ein Mentoringsystem kann ein wertvolles Instrument für das Unternehmen sein, um generell die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen erfolgreich zu gestalten, und vor allem auch über die fachliche Einschulung hinaus die soziale Integration der neuen Beschäftigten fördern. MentorInnen können bei Sprachproblemen im Job, bei der Vermittlung informeller Regeln helfen oder einfach als GatekeeperInnen zu innerbetrieblichen sozialen Netzwerken fungieren. Üblicherweise handelt es sich um eine Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen MentorIn und Mentee, mit regelmäßigen Zweiergesprächen über einen längeren Zeitraum. Zentral ist, dass sich MentorInnen auf ihre Rolle vorbereiten können und Orientierung erhalten, welche Aufgaben damit verbunden sind und was nicht zu ihren Aufgaben zählt.

### **Beispiel eines Leitfadens für MentorInnen (Unterstützung während eines Praktikums)**

#### ***Leitfaden für MentorInnen***

In Ihrem Unternehmen, das einen oder mehrere Praktikumsplätze für junge Geflüchtete zur Verfügung stellt, fungiert eine/r von Ihnen nominierte/r MitarbeiterIn als Ansprechperson für den/die PraktikantIn.

#### ***MentorInnen-Rollen***

Diese Ansprechperson übernimmt während des Praktikums bestimmte MentorInnen-Aufgaben, die sich folgendermaßen auszeichnen:

- Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen MentorIn und Mentee
- Regelmäßige Gespräche über einen längeren Zeitraum
- Besprechung von alltäglichen Fragen und allgemeinen Themen
- Unterstützung bei der Einarbeitung/beim Onboarding
- Hilfe und Unterstützung bei
  - o fachlicher Einschulung
  - o Sprachproblemen
  - o Vermittlung informeller Regeln (am Arbeitsplatz)
- Information über weiterführende Kontakte

Voraussetzung dafür sind gegenseitiges Wohlwollen und Respekt. Die Basis für gute Gespräche ist Vertrauen. Persönliche Dinge sollten nicht an Dritte weiter erzählt werden. Die Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt. Es sollte möglich sein, Fehler zu machen und über eigene Schwächen zu reden.

#### ***Einarbeitung***

Zentrale Aufgabe während des Praktikums stellt die Einarbeitung des/der PraktikantIn dar. Vier Schritte unterstützen MentorInnen bei dieser Aufgabe:

**1.     *Ansprechpartner/MentorIn vor Ort benennen und vorbereiten: Mentor/in benennen.***

Auf seine/ihre Rolle vorbereiten: mit Hilfe des vorliegenden Leitfadens, durch die Teilnahme an einem „MentorInnen-Treffen“.

Sinn und Nutzen einer systematischen Einarbeitung besprechen: Was ist die Rolle eines/er MentorIn? Was sind die Aufgaben? Was ist nicht Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors (Z.B. Beurteilung, ständige Erreichbarkeit und ständige Bereitschaft Fragen der neuen Mitarbeitenden zu beantworten)?

Wo kann sich die/der Mentor/in Unterstützung holen?

**2.     *Orientierung und Systematik schaffen:***

Wo, mit wem und womit arbeitet der/die PraktikantIn? Worauf kommt es an, dass die Arbeit gut erledigt wird? Wo passieren leicht Fehler, was darf auf keinen Fall passieren? Wen kann ich fragen? Etc. Aber auch Pausenregelungen, Essenszeiten, Handynutzung, Zeiterfassung etc.

Vom Überblick ins Detail: Nicht alles auf einmal abhandeln. Möglichst schnell für kleine Arbeitsaufgaben, die den Fähigkeiten des/der PraktikantIn entsprechen, Verantwortung übernehmen lassen. Wichtig dabei: Nicht nur hinterherlaufen, zuschauen und auf Anweisung handeln, sondern selber verantwortungsvoll tätig werden.

Darauf achten, dass erfahrenen KollegInnen das eigene Können oft nicht bewusst ist und Vieles als selbstverständlich erachtet wird, was von neuen KollegInnen, erst Recht von PraktikantInnen erst gelernt werden muss.

Für Gespräch Zeit und Raum einplanen.

Reflexionsfragen für PraktikantInnen verwenden: Habe ich schon einmal so eine oder ähnliche Arbeit gemacht? Was war damals für die Aufgabe wichtig? Was ist heute wichtig, damit ich die Aufgabe gut mache? Was wird von mir erwartet? Was ist für mich daran neu? Was irritiert mich dabei? Welche Fragen habe ich noch dazu?

**3.     *Frühzeitig (interkulturelle) Unterschiede erkennen und ansprechen:***

Greifen Sie Unterschiede auf und sprechen Sie darüber: Warum machst Du das so? Warum machen wir das so? Wie hast Du es bisher gemacht? Was spricht für welches Vorgehen? Wie kann man es noch tun? Müssen wir es einheitlich machen und wenn ja, warum? Und wo gibt es Spielraum?

**4. Verständigung bei Barrieren sichern:**

Einfache, aber korrekte Sprache verwenden, kurze Sätze, Verben statt Substantive; mündlich und schriftlich kommunizieren; klar strukturierte Informationen geben; wenn möglich Bilder, Grafiken, Fotos etc. verwenden.

Nachfragen, WIE der andere es verstanden hat: „Hast Du mich verstanden?“ ist eine nicht geeignete Frage! Besser: „Wie hast du es verstanden?“

#### Weitere Begleitung und Anpassungen des Arbeitsplatzes

Nach der ersten Erprobung am Arbeitsplatz kann es sinnvoll sein aus den ersten Beobachtungen der Person am Arbeitsplatz, Adaptierungen vorzunehmen, um die Aufgaben besser an die Fähigkeiten und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen anzupassen.

Mögliche Strategien hierbei:

- **Job Carving** bedeutet, dass verschiedene Aufgaben aus verschiedenen Stellenbeschreibungen, die innerhalb des Unternehmens existieren, zu einer neuen Stelle zusammengefasst werden. Auf diese Art wird eine neue Stelle geschaffen, die bestens zu den Fähigkeiten der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters passt. Die übrigen MitarbeiterInnen haben dadurch mehr Zeit sich auf andere Aufgaben zu konzentrieren für die sie besser ausgebildet oder geeignet sind.
- **Job Stripping** bedeutet, dass von der Stellenbeschreibung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters einige Aufgaben gestrichen werden, die aufgrund bspw. mangelnder Sprachkenntnisse oder fehlender Vorerfahrungen nicht oder nur schwer erfüllbar sind. Als Ausgleich dazu kann die Person Aufgaben von KollegInnen übernehmen.
- **Job Enrichment** bedeutet, dass zur bestehenden Stellenbeschreibung weitere Aufgaben hinzukommen, die den Fähigkeiten der Person entsprechen oder die deren Integration im Unternehmen vorantreiben.

Auch Führungskräfte können sich weiter einbringen und mit den neuen MitarbeiterInnen in Kontakt bleiben, um sich einen Eindruck zu verschaffen, wie die erste Phase des Arbeitsstarts im Unternehmen verlaufen ist und sich auch Rückmeldungen geben zu lassen – ebenso bietet es sich an, bei den MentorInnen Rückzufragen, um Feedback zum Einarbeitungsprozess zu erhalten.

#### Ausbildung und Qualifizierung von Geflüchteten

- Anerkennung von im Ausland erworbenen Ausbildungen
- Kompetenzfeststellung, wenn kein formaler Abschluss vorhanden ist
- Weiterbildung und Qualifizierung

## Unterstützte Beschäftigung von Geflüchteten<sup>17</sup> – Externe Begleitung und Kooperation

Gerade kleinere Betriebe haben oftmals nicht die notwendigen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um geflüchtete Menschen kontinuierlich bei der Integration ins Unternehmen zu begleiten. Neben finanziellen Förderungen, überbetrieblichen Qualifizierungs- und Ausbildungsmöglichkeiten, können auch betriebsexterne Unterstützungsstellen geflüchtete MitarbeiterInnen bei der Integration in Unternehmen begleiten.

Einen speziellen Ansatz stellt hierzu das Supported Employment oder auch Unterstützte Beschäftigung dar. Supported Employment ist insbesondere dafür geeignet, benachteiligte Menschen nachhaltig bei der Integration am Arbeitsplatz zu begleiten.

### Das Konzept Supported Employment

Unterstützte Beschäftigung ist eine öffentlich finanzierte Interventionsmethode, die Menschen mit Benachteiligungen unterstützt, einen bezahlten Job am allgemeinen Arbeitsmarkt zu erlangen.

Unterstützte Beschäftigung wurde ursprünglich als Arbeitsmethode, um Menschen mit Behinderung dabei zu unterstützen bezahlte Arbeit zu erlangen und erhalten. Unterstützte Beschäftigung hat sich aber mittlerweile als geeignet erwiesen, auch andere benachteiligte Gruppen, wie Flüchtlinge, am allgemeinen Arbeitsmarkt zu integrieren.

Das Konzept, die Prinzipien und Werte von Unterstützter Beschäftigung basieren auf frühen Arbeiten aus Nordamerika, die zeigten, dass Menschen mit schweren Lernbehinderungen eine Vielfalt von komplexen Aufgaben erledigen können und die das Potential und die Fähigkeiten von Menschen mit Lernschwierigkeiten für die Teilnahme an der Erwerbsarbeit am allgemeinen Arbeitsmarkt eindrücklich darstellten. Aufgrund des Erfolges von Unterstützter Beschäftigung in der Begleitung von Menschen mit Lernschwierigkeiten zur Erlangung und Erhaltung einer Beschäftigung, wurde das Modell weiterentwickelt und erweitert, um alle Bereiche von Behinderung und Benachteiligung einzuschließen. In den späten 1980er Jahren

---

<sup>17</sup> Adaptierter Auszug aus: EUSE (2010): Europäischer Werkzeugkoffer für Unterstützte Beschäftigung. <http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010-Austria.pdf>

wurde das Modell auch in Europa übernommen und eine Reihe von einschlägigen Organisationen in verschiedenen europäischen Staaten starteten erfolgreich Pilotprojekte zur Unterstützten Beschäftigung.

Der Europäische Dachverband für Unterstützte Beschäftigung (EUSE) wurde 1993 gegründet und hat seitdem eine Struktur (Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbying, Unterstützungsmaterialien, Support) entwickelt. Zu den EUSE Mitgliedern zählen in Deutschland die Bundesarbeitsgemeinschaft für Unterstützte Beschäftigung und in Österreich der Dachverband berufliche Integration (dabei). Die gemeinsame Definition von Unterstützter Beschäftigung in Europa lautet: „Das Unterstützen von Menschen mit Behinderungen oder von anderen benachteiligten Gruppen beim Erlangen und Erhalten von bezahlter Arbeit in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes“ (Der Europäische Dachverband für Unterstützte Beschäftigung 2005).

### **Drei grundlegende Elemente der Unterstützten Beschäftigung**

Während in Europa sehr unterschiedliche Supported Employment-Projekte und Maßnahmen zu finden sind, verbinden folgende drei grundlegende Elemente alle Projekte, die dem Europäischen Modell zur Unterstützter Beschäftigung folgen:

- **Bezahlte Arbeit:** Der/die Einzelne sollte ein der ausgeführten Arbeit entsprechendes Gehalt erhalten – falls ein nationaler gesetzlicher Mindestlohn existiert, sollte zumindest dieser oder das branchenübliche Gehalt bezahlt werden.
- **Allgemeiner Arbeitsmarkt:** Die Beschäftigten sollten als reguläre ArbeitnehmerInnen tätig sein, mit gleichem Einkommen, gleichen Regeln und Bedingungen wie andere Beschäftigte in öffentlichen, privaten und ehrenamtlichen Wirtschaft- bzw. Arbeitsbereichen.
- **Kontinuierliche Unterstützung:** Die Unterstützungsleistung erfolgt kontinuierlich und über die Arbeitsaufnahme hinaus, also auch begleitend zu einer Beschäftigung am regulären Arbeitsmarkt. Die Unterstützung ist individualisiert und richtet sich nach den Bedürfnissen der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen.

### **Die Themen**

Unterstützte Beschäftigung steht im Einklang mit den Konzepten des Empowerments, der sozialen Inklusion sowie der Würde und dem Respekt vor dem Individuum. Auf europäischer Ebene wurde eine Vereinbarung über Werte und Prinzipien getroffen, die während allen Phasen und Maßnahmen von Unterstützten Beschäftigung berücksichtigt werden sollen und die an den vollen Bürgerrechten von Individuen festhalten<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Europäischer Dachverband für unterstützte Beschäftigung – Informationsbroschüre & Qualitätsstandards.  
<http://www.euse.org/resources/publications/EUSE%20Information%20Brochure%20-%20German.pdf>

- **Individualität** – Das Konzept der Unterstützten Beschäftigung betrachtet jeden Menschen mit seinen individuellen Interessen und Vorlieben sowie seiner Persönlichkeit und Lebensgeschichte als einmalig.
- **Respekt** – Die Maßnahmen der Unterstützten Beschäftigung sind stets altersgerecht, respektvoll und fördernd.
- **Selbstbestimmung** – Unterstützte Beschäftigung hilft Menschen dabei, ihre Interessen und Vorlieben zu nutzen, ihre Entscheidung zu äußern und ihren Lebens- und Arbeitsplan entsprechend ihrer persönlichen Verfassung und den Gegebenheiten zu definieren. Sie fördert die Fähigkeit des Individuums, für sich und seine Belange einzustehen (self-advocacy).
- **Fundierte Entscheidungen** – Unterstützte Beschäftigung hilft dem einzelnen Menschen dabei, seine Möglichkeiten vollständig zu verstehen, so dass er durchwegs im Einklang mit seinen Vorlieben und mit einem Verständnis der Konsequenzen seiner Wahl entscheiden kann.
- **Empowerment** – Unterstützte Beschäftigung assistiert dem Individuum bei Entscheidungen hinsichtlich seines Lebensstils und seiner Teilhabe in der Gesellschaft. Bei der Planung, Entwicklung und Auswertung der Angebote spielt der/die Einzelne die Hauptrolle.
- **Vertraulichkeit** – Die MitarbeiterInnen der Unterstützten Beschäftigung behandeln die von KlientInnen gegebenen Informationen vertraulich. Die KlientInnen haben Zugang zu den vom Anbieter über sie gesammelten persönlichen Daten. Jede Weitergabe von Daten liegt im Ermessen der KlientInnen und bedarf ihrer Zustimmung.
- **Flexibilität** – Personal- und Organisationsstrukturen können entsprechend den Bedürfnissen der KlientInnen aufgelöst werden. Dienstleistungen werden flexibel gehandhabt, um auf die Bedürfnisse der KlientInnen reagieren zu können; sie werden angepasst, um spezifische Anforderungen zu erfüllen.
- **Barrierefreiheit** – Dienstleistungen, Einrichtungen und Auskünfte der Unterstützten Beschäftigung sind für Menschen mit Behinderungen barrierefrei zugänglich.

### **5 Phasen als Rahmen eines Supported Employment-Prozesses**

Die Werte und Prinzipien von Unterstützter Beschäftigung werden in einem 5-Phasen-Prozess umgesetzt, der als europäisches Referenzmodell identifiziert und anerkannt ist und der als Rahmen für Unterstützte Beschäftigung dient:

- **Orientierung/Beauftragung:** Die grundlegenden Ziele dieser Phase sind, den KlientInnen Informationen über das Unterstützungsangebot in angemessener Weise zur Verfügung zu stellen. Der Einzelne soll dabei unterstützt werden, mit Hilfe dieser Informationen aufgeklärt, zu entscheiden, ob er die Unterstützung in Anspruch nehmen will. Die Aktivitäten in dieser Phase müssen themenbezogen, personenzentriert und Teil eines vereinbarten Aktionsplanes sein, damit der/ die Arbeitssuchende versteht, wie er in weiterer Folge unterstützt durch das Angebot auf den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt werden soll.
- **Erstellung eines Fähigkeitsprofils:** Mit dem Fähigkeitsprofil werden die Interessen, Wünsche, Fähigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf die Beschäftigung zusammengefasst werden. Das Hauptziel ist das Sammeln und Erfassen von Informationen über die Arbeitssuchenden, die für deren Karrierewünsche und die Erwerbstätigkeit relevant sind. Zusätzlich werden Interessen, Motivation, Arbeitseinstellungen, Ressourcen und der Unterstützungsbedarf identifiziert, damit die Arbeitssuchenden realistische Vorstellungen hinsichtlich der eigenen Berufstätigkeit entwickeln können.
- **Arbeitsplatzsuche sowie ArbeitgeberInnenkontakt:** In den parallel ablaufenden Phasen Arbeitsplatzsuche und ArbeitgeberInnenkontakt werden KlientInnen mit potenziellen ArbeitgeberInnen zusammengeführt. Ohne optimalen Ablauf der Arbeitsplatzsuche und der ArbeitgeberInnenkontakte könnte Unterstützte Beschäftigung nicht effizient und effektiv sein. Unternehmen spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht für Arbeitssuchende Möglichkeiten zum Einstieg in den Arbeitsmarkt zu schaffen. ArbeitgeberInnen sind daher auch als KundInnen der Anbieter von Unterstützten Beschäftigung zu sehen, deren Bedürfnissen, Bedenken und Fragen man sich ausführlich widmen muss. Die Kooperation mit Unternehmen bedarf einer hohen Professionalität unter Berücksichtigung der Tatsache, dass Unternehmen in erster Linie wirtschaftliche Ziele zu erreichen haben.
- **Betriebliche und außerbetriebliche Unterstützung:** Jede Person benötigt Unterstützung, wenn sie eine neue Stelle antritt. Die Bereitstellung von betrieblicher und außerbetrieblicher Unterstützung ist für Menschen mit Benachteiligungen wesentlich, wenn es um die Erlangung oder Sicherung einer bezahlten Tätigkeit am offenen Arbeitsmarkt geht. Effektive Unterstützung am Arbeitsplatz sowie außerhalb ist ein Kernelement der Unterstützten Beschäftigung. Das unterscheidet diesen Ansatz wesentlich von traditionellen Integrationsansätzen.

**Projektbeispiel: Supported Employment****Die Pilotmaßnahme step2mice im Rahmen des Erasmus+ Projekts Event Industry – Integration**

Das Erasmus+ Projekt **Event Industry - Integration** förderte die Beschäftigung und Integration von ausländischen Arbeitskräften, Migranten und Flüchtlingen, um Zuwanderern eine Chance zu geben auf dem regulären Arbeitsmarkt Fuß zu fassen und dem ansteigenden Fachkräftemangel in der Veranstaltungsbranche zu begegnen.

Die im Rahmen des Projekts durchgeführte Pilotmaßnahme **Step2mice** folgte dem Supported Employment-Ansatz und unterstützte die Teilnehmende pragmatisch - sozial wie fachlich - bei der Integration in Deutschland und in die Veranstaltungsbranche.

Branche: Veranstaltungstechnik am Standort Langenhagen/Hannover

Zeitraum: Oktober bis Dezember 2018

**Die Umsetzung als Supported Employment-Projekt**

Für die Umsetzung des Projekts im Rahmen des Supported Employment-Ansatzes wurde der idealtypische Phasenprozess an die Anforderungen des konkreten Projekts angepasst. Die Pilotphase von step2mice konzentriert sich zusätzlich zum vorgestellten Supported Employment-Phasenmodell durch Vermittlung von Theorie und Praxis im Bereich Technik.

Entsprechend der Phase 1 wurden TeilnehmerInnen für die Integrationsmaßnahme akquiriert. In einem daran anschließenden Kompetenzfeststellungsverfahren (Phase 2) wurden die Kandidaten zu ihren persönlichen Interessen und Stärken befragt, sowie auf schon vorhandenes Wissen geprüft. Nach erfolgreichem Durchlaufen des Assessments fand eine zweiwöchige Theoriephase statt. Diese Schulung umfasste neben interkulturellen und arbeitsrechtlichen Inhalten eine Grundlagenvermittlung gemäß dem step2mice Curriculums mit dem Fokus auf Arbeits- und Gesundheitsschutz. Direkt im Anschluss begann für die Kandidaten, nach Vermittlung auf einen Praktikumsplatz (Phase 3 und Phase 4), die 40-tägige Praxisphase im Unternehmen in Form eines Praktikums (Phase 5). Unterstützt durch das Team von step2mice wurden im regulären Arbeitsumfeld Fertigkeiten und Fähigkeiten auf Kompetenzniveau EQF 2, also unter Anleitung mit einem gewissen Maß an Selbständigkeit zu arbeiten, vermittelt.

[Unterstützte Beschäftigung für Unternehmen](#)

**Der Nutzen von Unterstützter Beschäftigung für Unternehmen**

- Unterstützte Beschäftigung bietet Ihnen eine kostenlose und zuverlässige Dienstleistung zur Personalrekrutierung.
- Unterstützte Beschäftigung wird Ihnen den Zugang zu geeigneten potentiellen ArbeitnehmerInnen ermöglichen. Fachkräfte der Unterstützten Beschäftigung, so genannte Case MangerInnen, werden Ihnen nur jene Arbeitssuchenden vorstellen, die auch tatsächlich in der Lage sind, die für Sie erforderlichen Aufgaben zu übernehmen.
- Die Case MangerInnen werden Ihre Personalakquise und Ihre Auswahlverfahren – durch das Zusammenbringen einer/eines geeigneten Beschäftigten mit dem passenden Job – verbessern und im Interesse Ihres Unternehmens engagierte und langfristige MitarbeiterInnen anwerben und erhalten.
- Für Sie und Ihre neuen Beschäftigten wird es möglich sein, kontinuierliche Unterstützung durch erfahrende und qualifizierte Case MangerInnen in Anspruch zu nehmen. Damit ist die weitere erfolgreiche Abstimmung zwischen Ihnen und Ihrem Arbeitnehmer/Ihrer Arbeitnehmerin gewährleistet.
- Die Case MangerInnen bieten Ihnen alle notwendigen Informationen und Beratungen im Hinblick auf vorhandene finanzielle Unterstützung und Förderungen.
- Für die Koordination und Organisation der benötigten Qualifizierung und Weiterbildung der neuen Beschäftigten wird Ihnen Begleitung bereitgestellt.
- Unterstützte Beschäftigung kann Ihr Unternehmensprofil bereichern, weil es Ihnen erlaubt, sich als ein Unternehmen zu präsentieren, dass die Chancengleichheit fördert. Durch die Nutzung des Angebotes der Unterstützten Beschäftigung kann Ihr Unternehmen sein Engagement bezüglich Corporate Social Responsibility (soziale Verantwortung von Unternehmen) auch nach Außen im Sinne des Employer Brandings, wie auch für die Erreichung von neuen KundInnengruppen darstellen.

### **Erfolg durch die Übereinstimmung von Anforderungen und Kompetenzen**

Durch die Erstellung von detaillierten Profilen werden die Kompetenzen und das Interesse von Arbeitssuchenden mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes in Einklang gebracht. Eine gelungene Übereinstimmung wird in einen Erfolg für beide, den Unternehmer/die Unternehmerin und den/die Arbeitssuchende/n münden.

### **Erfolg durch begleitende Unterstützung über die Arbeitsaufnahme hinaus**

Durch Unterstützte Beschäftigung stehen für den/die Arbeitssuchende/n, für die KollegInnen und für die ArbeitgeberInnen geeignete Beratungs- und Begleitungsmaßnahmen zur Verfügung. Die Unterstützung kann einerseits die Qualität von Mentoring haben, andererseits können auch finanzielle Förderungen möglich sind. Unterstützte Beschäftigung kann sowohl

von öffentlichen als auch von privaten Unternehmen in allen Größen in Anspruch genommen werden.

Das Angebot der Unterstützten Beschäftigung ist eine professionelle, qualitätsvolle und kostenlose Dienstleistung. Sie können Ausgaben für Anzeigenschaltungen oder Personalrecruiting einsparen, z.B. müssen Sie nicht Dutzende von Lebensläufen und Bewerbungsschreiben durcharbeiten. Eine Qualifizierung des/der zukünftigen Beschäftigten wird – wenn nötig – ohne Kosten am Arbeitsplatz angeboten.

### **Wirkung von Unterstützter Beschäftigung**

Die Erfahrung zeigt, dass Personen, die durch den Prozess der Unterstützten Beschäftigung rekrutiert wurden, von ArbeitskollegInnen gut aufgenommen und gefördert werden und sich gute Arbeitsbeziehungen entwickeln. Die Case ManagerInnen können Ihnen helfen, Verfahren für die systematische Einführung, Begleitung und Weiterentwicklung der Beschäftigten zu entwickeln, wodurch eine Verbesserung von Produktivität und Effizienz erzielt werden kann.

### Case ManagerInnen als betriebsexterne, zentrale Ansprechpersonen

Die Rolle des Case Managers ist ein zentraler Baustein in der Unterstützten Beschäftigung. Der Case Manager ist der erste Ansprechpartner für die neuen MitarbeiterInnen und die Vertrauensperson. Darüber hinaus dient er als Kontaktperson und Verbindungsglied zu Partnerorganisationen (u.a. Sprachschulen, Jobcenter, Arbeitsamt und Vereinen, die sich intensiv mit der Integrationsarbeit beschäftigen) und in das Projekt eingebundene Fachkräfte (u.a. Dozenten, ehrenamtliche Betreuer/Paten der möglichen Kandidaten). Die Organisations- und Betreuungsfunktion des Case Managers erstreckt sich von der ersten Ansprache der KlientInnen bis zu deren Integration ins Unternehmen und zu der Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses.

### **Definition Case Management**

Case Management wurde als Erweiterung der Einzelfallhilfe in der USA weiterentwickelt und ist eine methodische Neuorientierung unter anderem in den Bereichen Soziale Arbeit, Gesundheitswesen und Arbeitsmarktintegration.

Die Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management definiert Case Management als *„eine Verfahrensweise in Humandiensten und ihrer Organisation zu dem Zweck, bedarfsentsprechend im Einzelfall eine nötige Unterstützung, Behandlung, Begleitung, Förderung und Versorgung von Menschen angemessen zu bewerkstelligen. Der Handlungsansatz ist zugleich ein Programm, nach dem Leistungsprozesse in einem System*

*der Versorgung und in einzelnen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens effektiv und effizient gesteuert werden können.“<sup>19</sup>*

Weiters wird die Aufgabe von Case ManagerInnen wie folgt zusammengefasst.

*„Aufgabe ist es, ein zielgerichtetes System von Zusammenarbeit zu organisieren, zu kontrollieren und auszuwerten, das am konkreten Unterstützungsbedarf der einzelnen Person ausgerichtet ist und an deren Herstellung die betroffene Person konkret beteiligt wird. Nicht die Qualitäten als Berater/-in allein sind gefragt, sondern die als Moderatoren mit Letztverantwortung, die im Prozess der Hilfe die Bedürfnisse der Klienten einschätzen, die die Planung und Sicherung der Bereitstellung medizinischer und sozialer Dienstleistungen koordinieren, die Prioritäten setzen und ggf. zukünftig Standards erarbeiten bzw. festlegen und für ihre Einhaltung sorgen.“<sup>20</sup>*

### **Die Aufgaben des Case Managers – Erfahrungen aus der Integrationsmaßnahme *step2mice***

Die konkreten Aufgaben des Case Managers zeichnen sich wie folgt aus:

- Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen Case Manager und Teilnehmenden
- Regelmäßige Gespräche über den gesamten Projektzeitraum mit den Teilnehmenden
- Besprechung von alltäglichen Fragen und allgemeinen Themen
- Aktive Hilfe und Unterstützung bei
  - o Fachlichen Fragen
  - o Sprachproblemen
  - o Vermittlung informeller Regeln
  - o Kommunikation mit Institutionen, Behörden und Unternehmen
- Information über weiterführende Kontakte
- Feedbackgespräche mit eingebundenem Fachpersonal (Lehrer der Sprachschulen, Jobcenter-Berater, Dozenten der Fach-Schulung, Mentoren der Unternehmen)
- Leitung von Gruppenaktivitäten und Exkursionen
- Ständige Präsenz und Erreichbarkeit für die Teilnehmenden während der Maßnahme

---

<sup>19</sup> Offizielle Definition der DGCC 2012 (Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management)  
<https://www.dgcc.de/case-management/>

<sup>20</sup> ibd. Erläuterungen bzw. Vorläuferdefinitionen (ab 2002)

## **Das Profil des Case Managers – Erfahrungen aus der Integrationsmaßnahme *step2mice***

### *Das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Case Manager und Teilnehmenden*

Voraussetzung dafür sind gegenseitiges Wohlwollen und Respekt. Die Basis für gute Gespräche ist Vertrauen. Persönliche Dinge sollten nicht an Dritte weitererzählt werden. Die Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt. Es sollte möglich sein, Fehler zu machen und über eigene Schwächen zu reden.

### *Die gemeinsame Kommunikationsebene*

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es erforderlich auf die Alters- und Sozialstruktur der Teilnehmenden einzugehen. Eine direkte und einfache Sprachebene, auch die Möglichkeit ins Englische zu wechseln, ist notwendig. Moderne Kommunikationskanäle wie Gruppenchats (z.B. über WhatsApp) vereinfachen die Kommunikation und erleichtern Absprachen. Das Smartphone wird von den Teilnehmenden zudem häufig als Übersetzungshilfe benutzt. Auch wenn diese Kommunikationsebene an ein freundschaftliches Verhältnis erinnert, ist es wichtig klare Regeln zu formulieren (z.B. Pünktlichkeit) und diese einzuhalten und gegebenenfalls zu sanktionieren. Konsequentes Handeln ist erforderlich, um das Gemeinschaftsgefühl und die Gleichbehandlung in der Gruppe nicht zu stören. Für die Einhaltung und Durchsetzung der Regeln innerhalb der Gruppe ist der Case Manager verantwortlich.

### *Einfühlungsvermögen und Social Skills*

Einfühlungsvermögen für die besondere Situation und Kenntnis der Lebensumstände der Teilnehmenden ist für das Problemverständnis und die vertrauensvolle Kommunikation wichtige Voraussetzung. Neben der Bereitschaft zur „ständigen“ Erreichbarkeit für die Teilnehmenden, ist es besonders die Fähigkeit die Teilnehmenden zu motivieren und in schwierigen Phasen (besonders zu Beginn der Schulung oder die ersten Tage im neuen Unternehmen) zu begleiten und ihnen Unterstützung zu bieten.

### [Projektbeispiel: Step2mice – die Rolle des Case Managers in einem Supported Employment-Projekts](#)

Während der gesamten Maßnahme fungiert der Case Manager als zentrale Kontakt- und Vertrauensperson für die Teilnehmenden. Von der Akquise der Teilnehmenden über die Schulung bis zur praktischen Einbindung ins Unternehmen betreut der Case Manager die Teilnehmenden. Jede Phase stellt besondere Herausforderungen an die Verantwortlichkeit und Aufgaben des Case Managers.

**1. Aufbau eines lokalen Netzwerks: Beziehung zu Partnerorganisationen und Unternehmen**

*Supported Employment: diese Phase wurde zusätzlich durchgeführt, um das Projekt aufzusetzen und relevante Stakeholder an Board zu holen.*

Der Case Manager vertritt das Projekt durch seine Position nach außen. Er ist die zentrale Kontaktstelle, bei der alle Informationen zusammenfließen. Seine Aufgabe ist es neben der allgemeinen Projektkoordination für einen transparenten Informationsaustausch zwischen den involvierten Partnern zu sorgen und mögliche Krisenherde frühzeitig zu erkennen. Umso besser die Koordination zwischen Verantwortlichen von Sprachschule, Jobcenter/Arbeitsamt und den Mitarbeitern des Projekts step2mice funktioniert, desto geringer sind z.B. Zeitmanagementprobleme des Teilnehmenden, der womöglich im Terminkonflikt steht mit mehreren Institutionen. Dies muss zentral gesteuert und koordiniert werden. Die Verantwortung liegt hier beim Case Manager.

Praxistipp: Zu Beginn einer step2mice Maßnahme ist es ratsam, Vorort einen Round Table mit den entscheidenden Playern einzuberufen. Dazu gehören u.a. Integrationsbeauftragte der städtischen Verwaltungseinrichtungen, Vertreter aus Wirtschaftsorganisationen und Verbänden, Ehrenamtliche aus Vereinen und Organisationen, die sich in der Integrationsarbeit engagieren, Lehrer und Dozenten von Sprachschulen, Vertreter vom Arbeitsamt und Jobcenter. Entscheidend ist ein Netzwerk zu generieren, welches das Projekt aktiv und passiv unterstützt. Die einzelnen Player zu emotionalisieren und für das Projekt zu gewinnen, kann auch zu den Aufgaben des Case Managers gezählt werden.

**2. Erstkontakt: Die Phase der Akquise von Teilnehmenden**

*Supported Employment: Phase 1*

Aufgrund der Struktur der Zielgruppe ist es erforderlich, dass die möglichen Kandidaten direkt und persönlich angesprochen werden. Eine Akquise über Printprodukte (beispielsweise Flyer) oder Onlinekanäle (Social Media, Webseite) ist nicht ausreichend. Dazu müssen Räume geschaffen werden, in denen ein stressfreies ungezwungenes Kennenlernen ermöglicht werden kann. Über die Kontaktstellen von Partnerorganisationen (Sprachschulen, Jobcentern und die in der Integrationsarbeit aktiven Vereine) ist es möglich diesen Erstkontakt zu organisieren. Die Partnerorganisationen können die Teilnehmer beispielsweise zu einem Vortrag (Vorstellung des Projekts durch den Case Manager) mit anschließender Fragerunde einladen. Die möglichen Kandidaten haben so die Chance sich freiwillig über das Projekt zu informieren und im Anschluss die Möglichkeit direkt in Kontakt mit dem Case Manager zu treten und Fragen zu stellen (Im One-on-One oder runden Tisch mit dem Case Manager).

Die Freiwilligkeit der Teilnahme stellt ein wichtiges Element des Projekts dar. Nur die Kandidaten, die von sich aus Interesse zeigen, kommen im Prinzip für eine Teilnahme am Projekt in Frage. Aber selbst bei Kandidaten, die ein hohes Eigeninteresse mitbringen, ist es notwendig, dass der Case Manager direkt Kontakt herstellt und diesen auch konstant pflegt.

Nur so kann Vertrauen aufgebaut werden, außerdem kann der Case Manager die Kandidaten mit der Zeit auch besser einschätzen und dementsprechend besser auf ihre individuellen Bedürfnisse bei der Betreuung eingehen.

Praxistipp: Es sollte kein Druck auf die möglichen Kandidaten aufgebaut werden. Auf gar keinen Fall sollten Versprechen gemacht werden, deren Einhaltung nicht gesichert ist. Ein fairer, offener Umgang ist essentiell. Bei möglichen Kandidaten sollte das Interesse an der Branche, an der eigentlichen Arbeit und den beruflichen Zukunftsaussichten geweckt werden. Nur mit einer hohen Eigenmotivation ist das theoretische und praktische Pensum des Projekts überhaupt zu leisten. Die Abbruchquote bleibt entsprechend auf einem sehr geringen Niveau. Der Auswahlprozess ist ein wichtiger erster Projektschritt, die freiwillige, intrinsische Entscheidung zur Teilnahme dabei die Formel zum Erfolg.

### **3. Kennenlernphase: Zeit für persönliche und fachliche Gespräche**

#### *Supported Employment: Phase 2*

Bevor die Kandidaten gut vorbereitet und betreut in die Theorie- und Praxisphase gehen können, ist es wichtig die Teilnehmenden persönlich kennenzulernen und um auch eine realistische fachliche Einschätzung des einzelnen Teilnehmers vornehmen zu können. Der Case Manager sammelt zuerst alle relevanten Informationen über die Teilnehmenden. Auch das persönliche Umfeld und die Herkunft, Hobbys und Ziele sind dabei von besonderem Interesse. Dies setzt selbstverständlich eine bereits aufgebaute Vertrauensbasis voraus. Tools, wie beispielsweise die Bertelsmann Kompetenzkarten, können beim Kennenlerngespräch ein guter Leitfaden sein: Soziale, Personale, Fach- und Methodenkompetenzen und Interessen können so effektiv abgefragt werden. Umso besser der Case Manager die Teilnehmenden kennt, desto besser kann er beispielsweise mit den Beratern des Jobcenters kommunizieren und sich abstimmen. Ist beispielsweise ein Ticket für den öffentlichen Nahverkehr nötig, braucht der Teilnehmende zusätzlich finanzielle Unterstützung oder hat er vielleicht sogar einen Führerschein oder gar einen eigenen PKW? Dies sind einfache praktische Fragen, die aber im Vorfeld unbedingt geklärt werden müssen. Hier liegt die Verantwortung des Case Managers. Auch gegenüber Dozenten und Mentoren in Unternehmen kann der Case Manager wichtige Informationen über die Teilnehmenden teilen, damit diese sich entsprechend darauf einstellen können.

Praxistipp: In den Kennenlerngesprächen sollte man stets auf Augenhöhe kommunizieren. Bei der Anwendung der Bertelsmann Kompetenzkarten kann der Interviewer beispielsweise ebenso selbst ein persönliches Profil erstellen und partizipieren. Der Case Manager öffnet sich gegenüber der Gruppe der Teilnehmenden und beantwortet für sich selbst die gleichen Fragen wie die Teilnehmenden. So entsteht ganz natürlich ein Dialog auf Augenhöhe. Die

Organisation eines Kennenlertags kann die Zeit und den Raum schaffen, der für so einen intensiven Austausch notwendig ist.

#### **4. Theorievermittlung: Die Schulung und Exkursionen**

*Supported Employment: diese Phase wurde zusätzlich durchgeführt, um die Teilnehmer auf fachlich und sozial ihr Praktikum vorzubereiten. Diese Vorgangsweise entspricht nicht dem gewöhnlichen Supported Employment-Ansatz von „place and train“, war aber notwendig, um ein Placement in Unternehmen der Veranstaltungsbranche (Sicherheitsanforderungen, Umgang mit technischen Geräten) zu ermöglichen.*

Bevor die Schulung für die Teilnehmenden startet, sollte eine Absprache mit den Dozenten und Referenten erfolgen. Der Case Manager kann aus seinen Gesprächen mit Lehrern der Sprachschulen und seinen eigenen Erfahrungen aus den Gesprächen mit den Teilnehmenden eine erste Einschätzung liefern, wie umfangreich die Schulung und der Unterricht gestaltet werden kann. Besondere Faktoren wie die Aufmerksamkeitsfähigkeit, Sprachkenntnisse und besondere Zusammensetzung der Gruppe sind dabei zu behandeln. Nicht nur zu Beginn sondern auch besonders während der Schulung muss es möglich sein, Unterrichtsmaterialien und -inhalte an die besonderen Anforderungen der Teilnehmenden anpassen zu können. Der Case Manager muss diesen Prozess begleiten und moderieren.

Der Case Manager kann dazu auch selbst passiv am Unterricht teilnehmen, falls dies erforderlich ist, um einen allumfassenden Eindruck zu erlangen. Der Case Manager leitet darüber hinaus die Gruppen-Exkursionen in Einrichtungen und Unternehmen der Branche. Zum Beginn und Ende eines Schulungstages gibt der Case Manager einen kurzen Ausblick über die geplanten Aktivitäten und stellt neue Referenten/Dozenten der Gruppe vor. In den Pausen ist es den Teilnehmenden möglich mit dem Case Manager Kontakt aufzunehmen und beispielsweise Verständnisprobleme direkt anzusprechen. Der Case Manager ist auch dafür verantwortlich, dass die Verhaltensgrundregeln klar kommuniziert und eingehalten werden (Kein unentschuldigtes Fehlen, Pünktlichkeit, etc.).

Praxistipp: Der Schulungstag muss zielgruppengerecht gestaltet werden. Theorie- und Praxisanteil sollte sich die Waage halten. D.h. der typische Schulungstag besteht aus einem Theorieblock (max. 3 Stunden inkl. Pausen) und einem Praxisblock (Exkursion oder praktische Übung am Nachmittag). Vor, während und nach den einzelnen Blöcken gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um kurze Gespräche mit den Teilnehmenden zu führen. Diese sind elementar wichtig, um ein Gefühl für die Gruppe und den einzelnen zu gewinnen (Ist er überfordert? Fühlt er sich wohl in der Gruppe?). Auch fachunabhängige Aktivitäten, wie beispielsweise ein gemeinsames Essen, sorgen für den entsprechenden Wohlfühlfaktor und ein hohes Involvement der Teilnehmenden.

### **5. Praxis: Kandidaten-Matching und Einbindung ins Unternehmen**

#### *Supported Employment: Phase 3 & 4*

Aufgrund seiner Erfahrungen aus der Kennenlern- und Theoriephase kann der Case Manager eine erste Einschätzung vornehmen, welches Unternehmen für den Teilnehmenden einen passenden Arbeitsplatz und entsprechende Aufgabengebiete anbieten kann. Mit den entsprechenden Ansprechpartnern im Unternehmen und zukünftigen Mentoren können daraufhin tiefergehende Gespräche stattfinden. So kann sich das Unternehmen und der Mentor gezielt auf einen Kandidaten vorbereiten. Es besteht auch die Möglichkeit gemeinsame Aktivitäten in der Theoriephase zu organisieren, sodass die Teilnehmenden die Unternehmensseite besser kennenlernen. Dazu eignen sich besonders Exkursionen und Praxisübungen bei den am Projekt beteiligten Unternehmen.

Die Verantwortung für das Unternehmens-Matching liegt letztendlich beim Case Manager. Er entscheidet unter Einbindungen der entsprechenden, individuellen Eignung der Teilnehmenden, der Einschätzung der Mentoren (Praxis) und Erfahrungen der Dozenten (Theorie). Bei der Einbindung der Teilnehmenden in die Unternehmen unterstützt der Case Manager beide Seiten indem er alle wesentlichen Informationen aufbereitet und teilt. Ebenso besucht er die Kandidaten an den ersten Tagen am Arbeitsplatz und bespricht sich zusammen mit den Mentoren. Er steht sowohl dem Kandidaten wie auch dem Mentor als Ansprechpartner zur Verfügung. Falls es zu Missverständnissen oder Problemen kommt, kann er somit schnell eingreifen und reagieren. Auch ein Unternehmenswechsel kann eine Lösung sein, die vom Case Manager organisiert werden muss. Einmal die Woche sollte ein Feedbackgespräch mit beiden Parteien und dem Case Manager stattfinden.

Praxistipp: Umso mehr Informationen über Teilnehmende und Unternehmensseite vorliegen, desto besser die Grundlage für ein gutes Matching. Auch für Unternehmen gilt der Projektgrundsatz der freiwilligen Teilnahme an step2mice. Wenn das Unternehmen von sich aus, keinen Mehrwert im Projekt erkennt, ist eine Kooperation keinesfalls ratsam. Das persönliche Involvement eines Mentors ist ein wesentlicher Faktor, ob die Integration ins Beschäftigungsverhältnis funktionieren kann. Dies ist vom Case Manager zu prüfen. Sobald offenkundig ist, dass Teilnehmender und Unternehmen nicht zueinander passen, muss rechtzeitig eine alternative Lösung gefunden werden. So ist es sinnvoll für jeden Teilnehmenden eine alternative Lösung für einen Arbeitsplatz (Plan B) in der Hinterhand zu haben. Der Wechsel aus der Theorie in die Praxisphase sollte möglichst zeitnah geschehen (2-3 Tage).

### **6. Nachbereitung: Weiterbeschäftigung und berufliche Unterstützung der Teilnehmenden**

#### *Supported Employment: Phase 5*

Während der Praxisphase muss mit Mentoren und Teilnehmenden die Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung über die Praktikumszeit hinaus besprochen und entwickelt werden. Auch Projektpartner von Jobcenter/Arbeitsagentur sind in diese Überlegungen mit einzubeziehen.

Das Ziel von step2mice ist ein nachhaltiges Beschäftigungsverhältnis mit der Chance auf persönliche Entwicklung und fachliche Aus- und Weiterbildung für den Teilnehmenden. Der Case Manager moderiert diese Planung und unterstützt die Unternehmen und Teilnehmenden. Die konkrete Ausgestaltung der Beschäftigung liegt dann allerdings in der Verantwortung des Unternehmens. An dieser Stelle geht die Verantwortlichkeit vom Case Manager auf eine entsprechende Person (im besten Fall der entsprechende Mentor) im Unternehmen über. Diese Übergangsphase der Verantwortung von Case Manager auf Mentor sollte „weich“ gestaltet werden, d.h. die Übergabe findet nicht abrupt statt, sondern es bedarf einer Übergangszeit von mehreren Wochen, indem die Verantwortlichkeit des Case Managers immer weiter in den Hintergrund rückt und der Mentor diese Position übernimmt.

Nach der Übergangsphase sind regelmäßige, monatliche Gespräche zwischen Unternehmen aber besonders zwischen Teilnehmenden und Case Manager wünschenswert und für die Nachhaltigkeit und Erfahrungswerte aus der Maßnahme besonders wertvoll. Falls bei einem Teilnehmenden nach dem Praktikum keine Chance auf eine Weiterbeschäftigung besteht, kann eine anderweitige Beschäftigung gesucht werden. Hierbei ist es von großem Wert, dass der Teilnehmende durch die Teilnahme am step2mice Programm Referenzen und Zeugnisse vorweisen kann (Zu den zukünftigen Bewerbungsunterlagen gehören nach Beendigung der Maßnahme das persönliche Kompetenzportfolio, das step2mice Schulungszeugnis und das Praktikumszeugnis des Arbeitgebers). Durch die vielseitigen Unternehmenskontakte der step2mice Projektträger ist es möglich, alternative Kontakte zu Unternehmen herzustellen. Aufgrund der Unterlagen und Kenntnisse über den Teilnehmenden kann effektiv bei der neuen Bewerbung unterstützt werden. Über den eigentlichen Projektzeitraum (Theorie- und Praxisphase) hinaus, kann dies im Prinzip nur der Case Manager leisten.

**Praxistipp:** Besonders wichtig ist die Zusammenarbeit zwischen den Ansprechpartnern im Unternehmen und Beratern und Projektpartnern aus Jobcenter/Arbeitsagentur. Hier kann intensiv über die zur Verfügung stehenden finanziellen Unterstützungsmaßnahmen diskutiert werden und das passende Anschlussmodell für die Beschäftigung gefunden werden. Besonders die Möglichkeit einer Einstiegsqualifizierung (IHK) kann die Brücke für ein Beschäftigungsverhältnis zwischen Praktikum und Ausbildung sein.

Wenn nach dem Praktikum das konkrete Ziel einer Ausbildung von Seite des Unternehmens und der Teilnehmenden formuliert wurde, ist es zumeist auch notwendig weitere

Sprachförderungen für den Teilnehmenden zu organisieren. Bis zum Start der Ausbildung muss demnach ein Beschäftigungsmodell konzipiert werden, welches zeitgleich die intensive Sprachförderung möglich macht.

## Sammlung: Links, Informationen und Tools

Geflüchtete in der Arbeitswelt

*Aktuelle Zahlen und Fakten*

### **Mediendienst Integration**

Flucht & Asyl – kostenfreies Serviceangebot für JournalistInnen

<https://mediendienst-integration.de/migration/flucht-asyl.html>

*Online-Informationen für Geflüchtete und MigrantInnen*

### **Berufsorientierung für Flüchtlinge. Angebote für Flüchtlinge**

Durch die Programmstelle Berufsorientierung im Bundesinstitut für Berufsbildung werden auf einer neuen Website die Aktivitäten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Berufsorientierung von Geflüchteten und Neuzugewanderten vorgestellt.

<https://www.berufsorientierungsprogramm.de/angebote-fuer-fluechtlinge.html>

Bildungsforum Lernwelten: Wege in den Beruf. Informationen für MigrantInnen [NRW]

<http://www.migra-info.de/>

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: **Onlineportal für internationale Fachkräfte**

<http://www.make-it-in-germany.com/>

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: **Willkommen in Deutschland**

<http://www.bamf.de/DE/Willkommen/willkommen-node.html>

Unternehmen als Akteure in der Flüchtlingshilfe

### **Initiativen und Unterstützung im Bereich CSR**

- RespACT – Austrian Business Council For Sustainable Development: Tools und Informationen (Leitfäden, Ratgeber, Factsheets) zu CSR

<https://www.respact.at/>

Diversity Management

**Tool: Online-Diversity**

Der Technischen Universität Dortmund, adaequat GmbH und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:

- Kurz-Check:
- Unternehmenscheck „Online-Diversity“

<http://www.online-diversity.de/>

### **KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche**

Entwickelt vom Netzwerk IQ. Integration durch Qualifizierung (2017):

<https://www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/angebote/oeffentlichkeitsarbeit/kmu-toolbox.html>

### **Charta der Vielfalt**

Eine Unternehmensinitiative zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen und Institutionen.

- Deutschland (seit 2006, 2.800 Unternehmen und Institutionen haben die Charta bereits unterzeichnet): <https://www.charta-der-vielfalt.de/>
  - o Charta der Vielfalt (2018): Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/180411\\_Factbook\\_Diversity\\_2018.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/180411_Factbook_Diversity_2018.pdf)
- Österreich (seit 2010): [www.charta-der-vielfalt.at](http://www.charta-der-vielfalt.at)

### **Handlungsempfehlungen und Checkliste Diversity Management**

des KOFA Kompetenzzentrum:

[https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Diversity\\_Management.pdf](https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Diversity_Management.pdf)

**Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in Unternehmen** des Ludwig Boltzmann Instituts für Menschenrechte in Kooperation mit der Universität Wien (2010):

<http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/VielfaltUndChancengleichheitImBetrieb.pdf>

### **Leitfaden Diversity Management**

der Wirtschaftskammer Wien

[https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden\\_Diversity-Management-17-3-17.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden_Diversity-Management-17-3-17.pdf)

Wie gelingt die Integration Geflüchteter in das Unternehmen?

*Allgemeine Initiativen und Informationen zur Integration Geflüchteter in Unternehmen*

**Deutschland:**

Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge: Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages e.V. (DIHK), gefördert durch das Bundeswirtschaftsministerium, zu den Mitgliedern zählen rund 1.500 Unternehmen [Januar 2018]

<https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/>

Wir Zusammen. Integrations-Initiativen der Deutschen Wirtschaft

<http://www.wir-zusammen.de/>

KOFA Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen. Schwerpunkt Flüchtlinge integrieren. <https://www.kofa.de/themen-von-a-z/fluechtlinge>

- Interaktives Video „So integrieren Sie Flüchtlinge“  
<https://www.kofa.de/fileadmin/Integration>

WillkommenslotsInnen: Unternehmen werden zur Integration von Flüchtlingen beraten und informiert. Ein Angebot der Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern.

[http://www.bafa.de/DE/Wirtschafts\\_Mittelstandsfoerderung/Fachkraefte/Willkommenslotsen/willkommenslotsen\\_node.html](http://www.bafa.de/DE/Wirtschafts_Mittelstandsfoerderung/Fachkraefte/Willkommenslotsen/willkommenslotsen_node.html)

**Österreich:**

Chancen:reich. Berufsmesse für geflüchtete Menschen

<https://www.chancenreich.org/>

WKO: Fachkräftepotenzial Flüchtlinge – Wir schaffen Chancen!

<https://www.wko.at/site/fachkraeftepotenzial/start.html>

respACT – Austrian Business Council For Sustainable Development.

<https://www.respect.at/>

*Berufseinstieg*

DIHK (2017): Perspektiven bieten. So gelingt der Berufseinstieg geflüchteter Frauen in Ihr Unternehmen. Eine Praxishilfe für Unternehmen.

<https://www.bmfsfj.de/blob/jump/117736/perspektiven-bieten---dihk-broschuere-data.pdf>

MigraNet (2017): Werkzeugkoffer. Passgenaue Einarbeitung. Der Vielfalt eine Brücke bauen.

[http://www.gab-muenchen.de/de/downloads/gab\\_eiku\\_werkzeugkoffer\\_2017\\_es.pdf](http://www.gab-muenchen.de/de/downloads/gab_eiku_werkzeugkoffer_2017_es.pdf)

BildungsForum Lernwelten (2018): Eine Hilfe für den Einstieg in den Beruf – Begleitheft für Geflüchtete, Akteure und Helfende.

<http://www.zfbt.de/netzwerk-w/dokumente/begleitheft-einstieg-beruf-pc.pdf>

### *Mentoring*

#### **Deutschland:**

**VerA** richtet sich an Jugendliche, die in der Ausbildung auf Schwierigkeiten stoßen und mit dem Gedanken spielen, ihre Lehre abzubrechen. Ihnen werden berufs- und lebenserfahrene Senior Expertinnen und Experten zur Seite gestellt. Auch für geflüchtete Jugendliche geeignet.

<http://www.vera.ses-bonn.de/>

Hochschule Bochum: Mentoring-Leitfaden A, B & C. Mentoring für Studium, Beruf und Karriere.

<https://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/insight/Mentoringleitfaden.pdf>

#### **Österreich:**

Mentoring Refugees

<http://www.mentoring-refugees.at/>

Österreichischer Integrationsfonds (2017): Mentoring-Handbuch. Mentoring für MigrantInnen.

[https://www.integrationsfonds.at/fileadmin/content/AT/Downloads/Beruf\\_Kurse/Mentoring\\_Handbuch\\_2017\\_web.pdf](https://www.integrationsfonds.at/fileadmin/content/AT/Downloads/Beruf_Kurse/Mentoring_Handbuch_2017_web.pdf)

### *Arbeitsplatzvermittlung, Matching*

#### **Deutschland: Programme und Projekte der öffentlichen Hand**

##### Jobbörse

Workeer – Jobbörse und Projektinitiativen für arbeitssuchende Geflüchtete und interessierte Arbeitgeber

<https://workeer.de/>

##### Ausbildungsvorbereitung

- Perspektiven für junge Flüchtlinge (PerjuF): Geflüchtete unter 25 Jahren mit Arbeitszugang. Standortbestimmung, 3 Phasen (Einstiegsphase –

Standortbestimmung & Sprachkenntnisse, Projektansätze – Abklärung von Eignung und Neigung, Betriebliche Phase – Fachtheoretische und praktische Erfahrungen praktisch erproben)

- Berufsorientierung für Flüchtlinge (BOF): inkludiert eine betriebliche Praxisphase, 3 Ausbildungsberufe im Handwerk kennenlernen. Sprachförderung wird angeboten.
- Einstiegsqualifizierung (EQ): offen für die Zielgruppe Geflüchtete. Die Einstiegsqualifizierung bereitet junge Menschen in Form eines Langzeitpraktikums auf eine Ausbildung in einem staatlich anerkannten Beruf vor. Die Dauer einer EQ kann zwischen sechs und zwölf Monaten liegen. In der Regel finden 70 Prozent der Maßnahme im Betrieb statt bzw. 50 Prozent, sofern die Maßnahme mit einem Deutschkurs kombiniert wird.

#### Unterstützung während der betrieblichen Ausbildung:

- Assistierte Ausbildung (AsA): TeilnehmerInnen in Ausbildung werden durch fachliche Nachhilfe, Sprachförderung, Integration in den Alltag und eine sozialpädagogische Betreuung unterstützt. Unternehmen erhalten in beiden Phasen Unterstützung bei administrativen und organisatorischen Aufgaben.
- Ausbildungsbegleitende Hilfen (abH): Die MaßnahmenteilnehmerInnen werden während der Ausbildung unterstützt, sodass sie die Ausbildung oder EQ erfolgreich abschließen. In 3 bis 8 Wochenstunden Einzelunterricht oder Kleingruppenarbeit erhalten die Teilnehmer Nachhilfeunterricht in Theorie und Praxis und Sprachförderung.

#### Übergang in Beschäftigung/Beschäftigung

- Perspektiven für Flüchtlinge (PerF):  
[https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok\\_ba014\\_364.pdf](https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba014_364.pdf)
- In dieser Maßnahme erhalten Flüchtlinge Informationen über den deutschen Arbeitsmarkt, die Anerkennung von Abschlüssen in Deutschland sowie Hilfe bei Bewerbungen, der Arbeitsplatzsuche und der Weiterentwicklung berufsbezogener Sprachkenntnisse.
- Eingliederungszuschuss: Unternehmen werden in besonders intensiven Einarbeitungsphasen neuer MitarbeiterInnen finanziell unterstützt mit max. 50 Prozent des sozialversicherungspflichtigen Arbeitsentgeltes sowie 20 Prozent des Arbeitsgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag, bis zu zwölf Monate lang.
- WeGebAu: Für ungelernte Beschäftigte, ältere Beschäftigte und Beschäftigte in KMU. Übernahme von Lehrgangskosten, bietet finanzielle Entlastungen für die Teilnahme an

Weiterbildungsmaßnahmen in erster Linie für ArbeitnehmerInnen, aber auch für Arbeitgeber.

Netzwerk IQ –Integration durch Qualifizierung. <http://www.netzwerk-iq.de/>

### **Österreich: Programme und Projekte der öffentlichen Hand**

Kompetenzcheck (AMS): Bildungsmaßnahme zur Erhebung der Qualifikationen von Asylberechtigten

step2Austria Beratungs- und Betreuungseinrichtung (AMS): Muttersprachliche Beratung und Unterstützung bei der Jobsuche

step2Business (AMS): Unternehmensgründungsprogramm für Geflüchtete

StartWien – das Jugendcollege Wien (finanziert von Stadt Wien und ESF): Modulares Bildungsangebot

<https://www.vhs.at/de/projekte/jugendcollege>

b.mobile – Fachkräftepotenzial nutzen (AMS Wien und Wirtschaftskammer Österreich): Überregionale Vermittlung von Wiener Lehrstellensuchenden

[https://www.wko.at/site/fachkraeftepotenzial/b\\_mobile.html](https://www.wko.at/site/fachkraeftepotenzial/b_mobile.html)

### **Deutschland: Soziale Unternehmen**

Projektkarte der Initiativen für Integration: <https://www.deutschland-kann-das.de/Webs/DEKD/DE/Initiativen/Karte/node.html>

HIRE.social: <https://www.hire.social/>

Social-Bee: Gemeinnütziger Arbeitskräfteüberlassung, die sich an geflüchtete Menschen richtet. <https://www.social-bee.eu/>

Plant a Talent: Die Vorbereitung und Vermittlung von Flüchtlingen in die deutsche Wirtschaft. <http://plant-a-talent.org/>

Ibarus: <http://ibarus.de>

Ingeus – FIFaA Frühzeitige Integrationsunterstützung für anerkannte Asylbewerber:

<http://www.ingeus.de/arbeitsuchende/programmuebersicht/arbeitsmarktintegration-fuer-fluechtlinge-fifaa/>

### **Österreich:**

More Than One Perspective: Führt Unternehmen und geflüchtete Menschen am Arbeitsmarkt zusammen und zeigt das Potenzial von Integration auf. <http://mtop.at/>

Initiative „10.000 Chancen“: <http://www.10000chancen.com/>

Refugees{code}: NGO, die Flüchtlingen die Teilnahme an einem Programm ermöglicht, mit dem sie programmieren lernen, um qualifizierte Jobs zu bekommen.

<http://www.refugeescode.at/>

Start-up-Initiative found!: Der Deloitte Future Fund fördert Initiativen, die geflüchtete Menschen auf den österreichischen Arbeitsmarkt vorbereiten und Arbeitsplätze für geflüchtete Menschen schaffen. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/ueber-deloitte/artikel/found-integration-durch-arbeitsplaetze.html>

Lobby.16: Unterstützung für unbegleitete junge Flüchtlinge. Bildung, Arbeit, Alltag.

<https://www.lobby16.org/>

inclusion@work: <https://inclusionatwork.at/>

*Deutsch lernen/Deutsch-Lehr- & Lernmaterialien*

**Deutschkurs deutsch.fit:** Kostenlose Deutsch-Lehrmaterial für ehrenamtliche LehrerInnen

<https://deutsch.fit/>

## Literatur

Bundesforum Männer (2017): Geflüchtete Männer in Deutschland. Bedarfe, Herausforderungen und Ressourcen. Movement. Empowering male refugees [https://movemen.org/wp-content/uploads/2017/11/Gefluechtete\\_Maenner\\_in\\_Deutschland\\_Bedarfe\\_Herausforderungen\\_Ressourcen\\_Kurzversion.pdf](https://movemen.org/wp-content/uploads/2017/11/Gefluechtete_Maenner_in_Deutschland_Bedarfe_Herausforderungen_Ressourcen_Kurzversion.pdf)

Müller, Andrea; Schmidt, Werner (2016): Fluchtmigration und Arbeitswelt: Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen, Study der Hans-Böckler-Stiftung, N. 339.

IAB Forum [2017]: Beratung und Vermittlung von Flüchtlingen – der lange Weg in den deutschen Arbeitsmarkt. <https://www.iab-forum.de/beratung-und-vermittlung-von-fluechtlingen-der-lange-weg-in-dendeutschen-arbeitsmarkt/>

Boockmann, Bernhard; Hirschfeld, Heidi; Klee, Günther; Knirsch, Christiane; Lücke, Matthias; Puhe, Henry; Scheu, Tobias; Späth, Jochen; Stöhr, Tobias (2017): Wie kann eine gesamtwirtschaftlich erfolgreiche Integration der Flüchtlinge gelingen? Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Abschlussbericht. [http://www.iaw.edu/tl\\_files/dokumente/Abschlussbericht\\_Final\\_2017\\_06\\_01.pdf](http://www.iaw.edu/tl_files/dokumente/Abschlussbericht_Final_2017_06_01.pdf)

Brücker, Herbert et al. (2016): IAB-BAMF-SOEP-Befragung von Geflüchteten: Flucht, Ankunft in Deutschland und erste Schritte der Integration. <https://www.iab-forum.de/glossar/iab-bamf-soep-befragung-von-gefuechteten/>  
IAB-Kurzbericht Nr. 24: <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb2416.pdf>

Brücker, Herbert; Hauptmann, Andreas; Sirries, Steffen (2017): Die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Deutschland: Der Stand zum Jahresbeginn 2017, Aktueller Bericht Nr. 4 [http://doku.iab.de/aktuell/2017/aktueller\\_bericht\\_1704.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2017/aktueller_bericht_1704.pdf)

DIHK (2018): Integration von Flüchtlingen nachhaltig unterstützen. Erfahrungen aus zwei Jahren IHK-Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration!“ [https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ihk-aktionsprogramm-fluechtlinge-2018.pdf/at\\_download/file?mdate=1517575133281](https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ihk-aktionsprogramm-fluechtlinge-2018.pdf/at_download/file?mdate=1517575133281)

Knapp, Barbara; Bähr, Holger; Dietz, Martin; Dony, Elke; Fausel, Gudrun; Müller, Maren; Strien, Karsten (2017): Beratung und Vermittlung von Flüchtlingen, IAB-Forschungsbericht Nr. 5 [http://doku.iab.de/aktuell/2017/aktueller\\_bericht\\_1704.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2017/aktueller_bericht_1704.pdf)

Schmidt, Werner (2017): Die Integration von Flüchtlingen und Arbeitsmigranten in der Arbeitswelt: Betrieblicher Universalismus unter Druck. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 67. Jahrgang, Heft 26, S. 34-39.

<http://www.bpb.de/apuz/250665/die-integration-von-fluechtlingen-und-arbeitsmigranten-in-der-arbeitswelt?p=all>

Söhn, Janina; Marquardsen, Kai (2017): Erfolgsfaktoren für die Integration von Flüchtlingen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht 484

[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-484-erfolgsfaktoren-integration-fluechtlinge.pdf;jsessionid=13A8D65D22E3BC32D81294DDFFB00147?\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-484-erfolgsfaktoren-integration-fluechtlinge.pdf;jsessionid=13A8D65D22E3BC32D81294DDFFB00147?_blob=publicationFile&v=3)

Projektbeispiele

Brückenpraktika – Autokonzern Daimler (DE): [https://www.haufe.de/personal/hr-management/onboarding-fluechtlinge-integrieren\\_80\\_356486.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/onboarding-fluechtlinge-integrieren_80_356486.html)

## Anhang

### **Übersicht:**

- Leitfaden für MentorInnen der step2mice-Unternehmen
- step2mice Case ManagerInnen

## Leitfaden für MentorInnen der step2mice-Unternehmen

In Ihrem Unternehmen, das einen oder mehrere Praktikumsplätze für TeilnehmerInnen des Erasmus+ Projektes zur Verfügung stellt, fungiert eine/r von Ihnen nominierte/r MitarbeiterIn als Ansprechperson für den/die PraktikantIn.

### Mentoren-Rollen

Diese Ansprechperson übernimmt während des ca. 40 Tage dauernden Praktikums bestimmte Mentoren-Aufgaben, die sich folgendermaßen auszeichnen:

- Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen Mentor und Mentee
- Regelmäßige Gespräche über einen längeren Zeitraum
- Besprechung von alltäglichen Fragen und allgemeinen Themen
- Unterstützung bei der Einarbeitung/beim Onboarding
- Hilfe und Unterstützung bei
  - fachlicher Einschulung
  - Sprachproblemen
  - Vermittlung informeller Regeln (am Arbeitsplatz)
- Information über weiterführende Kontakte

Voraussetzung dafür sind gegenseitiges Wohlwollen und Respekt. Die Basis für gute Gespräche ist Vertrauen. Persönliche Dinge sollten nicht an Dritte weiter erzählt werden. Die Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt. Es sollte möglich sein, Fehler zu machen und über eigene Schwächen zu reden.

### Einarbeitung

Zentrale Aufgabe während des 40-tägigen Praktikums stellt die Einarbeitung des/der PraktikantIn dar. Sieben Schritte unterstützen MentorInnen bei dieser Aufgabe:

1. Ansprechpartner/MentorIn vor Ort benennen und vorbereiten:

Mentor/in benennen.

Auf seine/ihre Rolle vorbereiten: mit Hilfe des vorliegenden Leitfadens, durch die Teilnahme an einem „MentorInnen-Treffen“ während der „Theorie-Schulung“ der PraktikantInnen.

Sinn und Nutzen einer systematischen Einarbeitung besprechen: Was ist die Rolle eines/er MentorIn? Was sind die Aufgaben? Was ist nicht Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors (Z.B. Beurteilung, ständige Erreichbarkeit und ständige Bereitschaft Fragen der neuen Mitarbeitenden zu beantworten)?

Wo kann sich die/der Mentor/in Unterstützung holen? Z.B. beim Casemanager des Erasmus+ Projektes step2mice Tommy Neumann (info@step2mice.eu / 0511 270 747 47)

2. Orientierung und Systematik schaffen:

Wo, mit wem und womit arbeitet der/die PraktikantIn? Worauf kommt es an, dass die Arbeit gut erledigt wird? Wo passieren leicht Fehler, was darf auf keinen Fall passieren? Wen kann ich fragen? Etc. Aber auch Pausenregelungen, Essenszeiten, Handynutzung, Zeiterfassung etc.

Vom Überblick ins Detail: Nicht alles auf einmal abhandeln. Möglichst schnell für kleine Arbeitsaufgaben, die den Fähigkeiten des/der PraktikantIn entsprechen, Verantwortung übernehmen lassen. Wichtig dabei: Nicht nur hinterherlaufen, zuschauen und auf Anweisung handeln, sondern selber verantwortungsvoll tätig werden.

Darauf achten, dass erfahrenen KollegInnen das eigene Können oft nicht bewusst ist und Vieles als selbstverständlich erachtet wird, was von neuen KollegInnen, erst Recht von PraktikantInnen erst gelernt werden muss.

### 3. Frühzeitig (interkulturelle) Unterschiede erkennen und ansprechen:

Greifen Sie Unterschiede auf und sprechen Sie darüber: Warum machst Du das so? Warum machen wir das so? Wie hast Du es bisher gemacht? Was spricht für welches Vorgehen? Wie kann man es noch tun? Müssen wir es einheitlich machen und wenn ja, warum? Und wo gibt es Spielraum?

Für Gespräch Zeit und Raum einplanen.

Reflexionsfragen für PraktikantInnen verwenden: Habe ich schon einmal so eine oder ähnliche Arbeit gemacht? Was war damals für die Aufgabe wichtig? Was ist heute wichtig, damit ich die Aufgabe gut mache? Was wird von mir erwartet? Was ist für mich daran neu? Was irritiert mich dabei? Welche Fragen habe ich noch dazu?

### 4. Verständigung bei Barrieren sichern:

Einfache, aber korrekte Sprache verwenden, kurze Sätze, Verben statt Substantive; mündlich und schriftlich kommunizieren; klar strukturierte Informationen geben; wenn möglich Bilder, Grafiken, Fotos etc. verwenden.

Nachfragen, WIE der andere es verstanden hat: „Hast Du mich verstanden?“ ist eine nicht geeignete Frage! Besser: „Wie hast du es verstanden?“

### 5. Einarbeitung vorbereiten und neue Mitarbeitende ins Team integrieren:

Die neuen PraktikantInnen kommen gut an: Sie werden begrüßt, der Arbeitsplatz ist vorbereitet, die Arbeitsmittel stehen zur Verfügung, es gibt einen Zuständigen für die Einarbeitung, das Team ist informiert. Die neuen Mitarbeitenden fühlen sich willkommen, kennen das Team, wissen wer wofür zuständig ist und wen sie zu welchem Thema fragen können.

Vorbereitungs-Checkliste: Steht der Arbeitsplatz zur Verfügung? Gibt es jemanden, der für die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden zuständig ist? Welche Arbeitsmittel werden gebraucht? Was muss besorgt werden? Ist das Team informiert? Wie soll die Begrüßung aussehen? Gibt es eine Zusammenstellung der Arbeitsaufgaben und wichtigen Informationen zur Orientierung? Wie können die neuen Mitarbeitenden gut im Team ankommen? Was hilft ihnen bleiben zu wollen? Wie gestaltet sich das Kennenlernen im Kollegenkreis? (z.B. gemeinsames Begrüßungsfrühstück) Was brauchen die bestehenden Teammitglieder, um die neuen Mitarbeitenden willkommen heißen zu können?

### 6. Regeln der Einarbeitung klären:

Gespräch führen, in dem Erwartungen geklärt und folgende Fragen besprochen werden: Wie sieht die Einarbeitung bei uns im Unternehmen generell aus? Einarbeitung an neue/n MitarbeiterIn anpassen:

Was kann und kennt sie/er schon? Was kann und kennt sie/er noch nicht? Was muss sie/er noch lernen?  
Wo braucht es Unterstützung?

Entwicklung eines gemeinsamen Vorgehens für die Einarbeitung.

7. Auch als Führungskraft in Kontakt bleiben und nachfragen:

Führungskräfte Ihres Unternehmens bleiben in Kontakt mit den PraktikantInnen: Wie läuft die Einarbeitung und das Ankommen? Wie kommen Sie bisher bei uns in der Firma/Abteilung zurecht? Was läuft gut? Was ist noch schwierig, ungewohnt? Was fällt Ihnen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen auf?

... sowie mit deren MentorInnen: Ist Ihnen mit Ihrem neuen Blick und Ihren Erfahrungen etwas aufgefallen, was man bei uns im Unternehmen anders oder vielleicht besser machen kann? Wenn Sie in Zukunft eine neue Kollegin oder einen neuen Kollegen bzw. PraktikantIn einarbeiten werden: Was würden Sie bei der Einarbeitung anders machen? Gibt es etwas, was ich tun kann, um Sie noch besser zu unterstützen?

## step2mice Case Manager

Die Rolle des Case Managers ist ein zentraler Baustein im Projektverlauf. Der Case Manager ist für die Teilnehmenden der erste Ansprechpartner und die Vertrauensperson. Darüber hinaus dient er als Kontaktperson und Verbindungsglied zu Partnerorganisationen (u.a. Sprachschulen, Jobcenter, Arbeitsamt und Vereinen, die sich intensiv mit der Integrationsarbeit beschäftigen) und in das Projekt eingebundene Fachkräfte (u.a. Dozenten, ehrenamtliche Betreuer/Paten der möglichen Kandidaten). Die Organisations- und Betreuungsfunktion des Case Managers erstreckt sich über die gesamte Projektlaufzeit von der ersten Ansprache der Teilnehmenden bis zu deren Integration ins Unternehmen und Beschäftigungsverhältnis.

### Die Aufgaben des Case Managers

Die speziellen Aufgaben des Case Managers zeichnen sich wie folgt aus:

- Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen Case Manager und Teilnehmenden
- Regelmäßige Gespräche über den gesamten Projektzeitraum mit den Teilnehmenden
- Besprechung von alltäglichen Fragen und allgemeinen Themen
- Aktive Hilfe und Unterstützung bei
  - Fachlichen Fragen
  - Sprachproblemen
  - Vermittlung informeller Regeln
  - Kommunikation mit Institutionen, Behörden und Unternehmen
- Information über weiterführende Kontakte
- Feedbackgespräche mit eingebundenem Fachpersonal (Lehrer der Sprachschulen, Jobcenter-Berater, Dozenten der Fach-Schulung, Mentoren der Unternehmen)
- Leitung von Gruppenaktivitäten und Exkursionen
- Ständige Präsenz und Erreichbarkeit für die Teilnehmenden während der Maßnahme

### Das Profil des Case Managers

Das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Case Manager und Teilnehmenden

Voraussetzung dafür sind gegenseitiges Wohlwollen und Respekt. Die Basis für gute Gespräche ist Vertrauen. Persönliche Dinge sollten nicht an Dritte weitererzählt werden. Die Gespräche finden in geschütztem Rahmen statt. Es sollte möglich sein, Fehler zu machen und über eigene Schwächen zu reden.

### Die gemeinsame Kommunikationsebene

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es erforderlich auf die Alters- und Sozialstruktur der Teilnehmenden einzugehen. Eine direkte und einfache Sprachebene, auch die Möglichkeit ins Englische zu wechseln, ist notwendig. Zumindest für das Verhältnis zwischen Teilnehmenden und Case Manager ist das „Du“ angemessen. Moderne Kommunikationskanäle wie Gruppenchats (z.B. über WhatsApp) vereinfachen die Kommunikation und erleichtern Absprachen. Das Smartphone wird von den Teilnehmenden zudem häufig als Übersetzungshilfe benutzt.

Auch wenn diese Kommunikationsebene an ein freundschaftliches Verhältnis erinnert, ist es immanent wichtig klare Regeln zu formulieren (z.B. Pünktlichkeit) und diese einzuhalten und gegebenenfalls zu

sanktionieren (Wenn Teilnehmende unbegründet zu spät kommen oder nicht erscheinen, muss entsprechend damit umgegangen werden). Konsequentes Handeln ist erforderlich, um das Gemeinschaftsgefühl und die Gleichbehandlung in der Gruppe nicht zu stören. Für die Einhaltung und Durchsetzung der Regeln innerhalb der Gruppe ist der Case Manager verantwortlich.

### **Einfühlungsvermögen und Social Skills**

Einfühlungsvermögen für die besondere Situation und Kenntnis der Lebensumstände der Teilnehmenden ist für das Problemverständnis und die vertrauensvolle Kommunikation wichtige Voraussetzung.

Neben der Bereitschaft zur „ständigen“ Erreichbarkeit für die Teilnehmenden, ist es besonders die Fähigkeit die Teilnehmenden zu motivieren und in schwierigen Phasen (besonders zu Beginn der Schulung oder die ersten Tage im neuen Unternehmen) zu begleiten und ihnen Unterstützung zu bieten.

### **Besondere Anforderungen während des Projekts und Tipps aus der Praxis**

Während der gesamten Maßnahme fungiert der Case Manager als zentrale Kontakt- und Vertrauensperson für die Teilnehmenden. Von der Akquise der Teilnehmenden über die Schulung bis zur praktischen Einbindung ins Unternehmen betreut der Case Manager die Teilnehmenden. Jede Phase stellt besondere Herausforderungen an die Verantwortlichkeit und Aufgaben des Case Managers.

#### **1. Aufbau eines lokalen Netzwerks: Beziehung zu Partnerorganisationen und Unternehmen**

Der Case Manager vertritt das Projekt durch seine Position nach außen. Er ist die zentrale Kontaktstelle, bei der alle Informationen zusammenfließen. Seine Aufgabe ist es neben der allgemeinen Projektkoordination für einen transparenten Informationsaustausch zwischen den involvierten Partnern zu sorgen und mögliche Krisenherde frühzeitig zu erkennen. Umso besser die Koordination zwischen Verantwortlichen von Sprachschule, Jobcenter/Arbeitsamt und den Mitarbeitern des Projekts *step2mice* funktioniert, desto geringer sind z.B. Zeitmanagementprobleme des Teilnehmenden, der womöglich im Terminkonflikt steht mit mehreren Institutionen. Dies muss zentral gesteuert und koordiniert werden. Die Verantwortung liegt hier beim Case Manager.

*Praxistipp: Zu Beginn einer step2mice Maßnahme ist es ratsam, Vorort einen Round Table mit den entscheidenden Playern einzuberufen. Dazu gehören u.a. Integrationsbeauftragte der städtischen Verwaltungseinrichtungen, Vertreter aus Wirtschaftsorganisationen und Verbänden, Ehrenamtliche aus Vereinen und Organisationen, die sich in der Integrationsarbeit engagieren, Lehrer und Dozenten von Sprachschulen, Vertreter vom Arbeitsamt und Jobcenter. Entscheidend ist ein Netzwerk zu generieren, welches das Projekt aktiv und passiv unterstützt. Die einzelnen Player zu emotionalisieren und für das Projekt zu gewinnen, kann auch zu den Aufgaben des Case Managers gezählt werden.*

#### **2. Erstkontakt: Die Phase der Akquise von Teilnehmenden**

Aufgrund der Struktur der Zielgruppe ist es erforderlich, dass die möglichen Kandidaten direkt und persönlich angesprochen werden. Eine Akquise über Printprodukte (beispielsweise Flyer) oder Onlinekanäle (Social Media, Webseite) ist nicht ausreichend.

Dazu müssen Räume geschaffen werden, in denen ein stressfreies ungezwungenes Kennenlernen ermöglicht werden kann. Über die Kontaktstellen von Partnerorganisationen (Sprachschulen, Jobcentern und die in der Integrationsarbeit aktiven Vereine) ist es möglich diesen Erstkontakt zu organisieren. Die Partnerorganisationen können die Teilnehmer beispielsweise zu einem Vortrag (Vorstellung des Projekts durch den Case Manager) mit anschließender Fragerunde einladen. Die

möglichen Kandidaten haben so die Chance sich freiwillig über das Projekt zu informieren und im Anschluss die Möglichkeit direkt in Kontakt mit dem Case Manager zu treten und Fragen zu stellen (Im One-on-One oder runden Tisch mit dem Case Manager).

Die Freiwilligkeit der Teilnahme stellt ein wichtiges Element des Projekts dar. Nur die Kandidaten, die von sich aus Interesse zeigen, kommen im Prinzip für eine Teilnahme am Projekt in Frage.

Aber selbst bei Kandidaten, die ein hohes Eigeninteresse mitbringen, ist es notwendig, dass der Case Manager direkt Kontakt herstellt und diesen auch konstant pflegt. Nur so kann Vertrauen aufgebaut werden, außerdem kann der Case Manager die Kandidaten mit der Zeit auch besser einschätzen und dementsprechend besser auf ihre individuellen Bedürfnisse bei der Betreuung eingehen.

*Praxistipp: Es sollte kein Druck auf die möglichen Kandidaten aufgebaut werden. Auf gar keinen Fall sollten Versprechen gemacht werden, deren Einhaltung nicht gesichert ist. Ein fairer, offener Umgang ist essentiell. Bei möglichen Kandidaten sollte das Interesse an der Branche, an der eigentlichen Arbeit und den beruflichen Zukunftsaussichten geweckt werden. Nur mit einer hohen Eigenmotivation ist das theoretische und praktische Pensum des Projekts überhaupt zu leisten. Die Abbruchquote bleibt entsprechend auf einem sehr geringen Niveau. Der Auswahlprozess ist ein wichtiger erster Projektschritt, die freiwillige, intrinsische Entscheidung zur Teilnahme dabei die Formel zum Erfolg.*

### **3. Kennenlernphase: Zeit für persönliche und fachliche Gespräche**

Bevor die Kandidaten gut vorbereitet und betreut in die Theorie- und Praxisphase gehen können, ist es wichtig die Teilnehmenden persönlich kennenzulernen und um auch eine realistische fachliche Einschätzung des einzelnen Teilnehmers vornehmen zu können. Der Case Manager sammelt zuerst alle relevanten Informationen über die Teilnehmenden. Auch das persönliche Umfeld und die Herkunft, Hobbys und Ziele sind dabei von besonderem Interesse. Dies setzt selbstverständlich eine bereits aufgebaute Vertrauensbasis voraus. Tools, wie beispielsweise die Bertelsmann Kompetenzkarten, können beim Kennenlerngespräch ein guter Leitfaden sein: Soziale, Personale, Fach- und Methodenkompetenzen und Interessen können so effektiv abgefragt werden. Umso besser der Case Manager die Teilnehmenden kennt, desto besser kann er beispielsweise mit den Beratern des Jobcenters kommunizieren und sich abstimmen. Ist beispielsweise ein Ticket für den öffentlichen Nahverkehr nötig, braucht der Teilnehmende zusätzlich finanzielle Unterstützung oder hat er vielleicht sogar einen Führerschein oder gar einen eigenen PKW? Dies sind einfache praktische Fragen, die aber im Vorfeld unbedingt geklärt werden müssen. Hier liegt die Verantwortung des Case Managers. Auch gegenüber Dozenten und Mentoren in Unternehmen kann der Case Manager wichtige Informationen über die Teilnehmenden teilen, damit diese sich entsprechend darauf einstellen können.

*Praxistipp: In den Kennenlerngesprächen sollte man stets auf Augenhöhe kommunizieren. Bei der Anwendung der Bertelsmann Kompetenzkarten kann der Interviewer beispielsweise ebenso selbst ein persönliches Profil erstellen und partizipieren. Der Case Manager öffnet sich gegenüber der Gruppe der Teilnehmenden und beantwortet für sich selbst die gleichen Fragen wie die Teilnehmenden. So entsteht ganz natürlich ein Dialog auf Augenhöhe. Die Organisation eines Kennenlerntags kann die Zeit und den Raum schaffen, der für so einen intensiven Austausch notwendig ist.*

### **4. Theoriephase: Die Schulung und Exkursionen**

Bevor die Schulung für die Teilnehmenden startet, sollte eine Absprache mit den Dozenten und Referenten erfolgen. Der Case Manager kann aus seinen Gesprächen mit Lehrern der Sprachschulen und seinen eigenen Erfahrungen aus den Gesprächen mit den Teilnehmenden eine erste Einschätzung liefern, wie umfangreich die Schulung und der Unterricht gestaltet werden kann. Besondere Faktoren wie die Aufmerksamkeitsfähigkeit, Sprachkenntnisse und besondere Zusammensetzung der Gruppe

sind dabei zu behandeln. Nicht nur zu Beginn sondern auch besonders während der Schulung muss es möglich sein, Unterrichtsmaterialien und Inhalte an die besonderen Anforderungen der Teilnehmenden anpassen zu können. Der Case Manager muss diesen Prozess begleiten und moderieren. Der Case Manager kann dazu auch selbst passiv am Unterricht teilnehmen, falls dies erforderlich ist, um einen allumfassenden Eindruck zu erlangen. Der Case Manager leitet darüber hinaus die Gruppen-Exkursionen in Einrichtungen und Unternehmen der Branche. Zum Beginn und Ende eines Schultages gibt der Case Manager einen kurzen Ausblick über die geplanten Aktivitäten und stellt neue Referenten/Dozenten der Gruppe vor. In den Pausen ist es den Teilnehmenden möglich mit dem Case Manager Kontakt aufzunehmen und beispielsweise Verständnisprobleme direkt anzusprechen. Der Case Manager ist auch dafür verantwortlich, dass die Verhaltensgrundregeln klar kommuniziert und eingehalten werden (Kein unentschuldigtes Fehlen, Pünktlichkeit, etc.).

*Praxistipp: Der Schultag muss zielgruppengerecht gestaltet werden. Theorie- und Praxisanteil sollte sich die Waage halten. D.h. der typische Schultag besteht aus einem Theorieblock (max. 3 Stunden inkl. Pausen) und einem Praxisblock (Exkursion oder praktische Übung am Nachmittag). Vor, während und nach den einzelnen Blöcken gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um kurze Gespräche mit den Teilnehmenden zu führen. Diese sind elementar wichtig, um ein Gefühl für die Gruppe und den einzelnen zu gewinnen (Ist er überfordert? Fühlt er sich wohl in der Gruppe?). Auch fachunabhängige Aktivitäten, wie beispielsweise ein gemeinsames Essen, sorgen für den entsprechenden Wohlfühlfaktor und ein hohes Involvement der Teilnehmenden.*

## 5. Praxisphase: Kandidaten-Matching und Einbindung ins Unternehmen

Aufgrund seiner Erfahrungen aus der Kennenlern- und Theoriephase kann der Case Manager eine erste Einschätzung vornehmen, welches Unternehmen für den Teilnehmenden einen passenden Arbeitsplatz und entsprechende Aufgabengebiete anbieten kann. Mit den entsprechenden Ansprechpartnern im Unternehmen und zukünftigen Mentoren können daraufhin tiefergehende Gespräche stattfinden. So kann sich das Unternehmen und der Mentor gezielt auf einen Kandidaten vorbereiten. Es besteht auch die Möglichkeit gemeinsame Aktivitäten in der Theoriephase zu organisieren, sodass die Teilnehmenden die Unternehmensseite besser kennenlernen. Dazu eignen sich besonders Exkursionen und Praxisübungen bei den am Projekt beteiligten Unternehmen.

Die Verantwortung für das Unternehmens-Matching liegt letztendlich beim Case Manager. Er entscheidet unter Einbindungen der entsprechenden, individuellen Eignung der Teilnehmenden, der Einschätzung der Mentoren (Praxis) und Erfahrungen der Dozenten (Theorie).

Bei der Einbindung der Teilnehmenden in die Unternehmen unterstützt der Case Manager beide Seiten indem er alle wesentlichen Informationen aufbereitet und teilt. Ebenso besucht er die Kandidaten an den ersten Tagen am Arbeitsplatz und bespricht sich zusammen mit den Mentoren. Er steht sowohl dem Kandidaten wie auch dem Mentor als Ansprechpartner zur Verfügung.

Falls es zu Missverständnissen oder Problemen kommt, kann er somit schnell eingreifen und reagieren. Auch ein Unternehmenswechsel kann eine Lösung sein, die vom Case Manager organisiert werden muss.

Einmal die Woche sollte ein Feedbackgespräch mit beiden Parteien und dem Case Manager stattfinden.

*Praxistipp: Umso mehr Informationen über Teilnehmende und Unternehmensseite vorliegen, desto besser die Grundlage für ein gutes Matching. Auch für Unternehmen gilt der Projektgrundsatz der freiwilligen Teilnahme an step2mice. Wenn das Unternehmen von sich aus, keinen Mehrwert im Projekt erkennt, ist eine Kooperation keinesfalls ratsam. Das persönliche Involvement eines Mentors ist ein wesentlicher Faktor, ob die Integration ins Beschäftigungsverhältnis funktionieren kann. Dies ist vom Case Manager zu prüfen.*

*Sobald offenkundig ist, dass Teilnehmender und Unternehmen nicht zueinander passen, muss rechtzeitig eine alternative Lösung gefunden werden. So ist es sinnvoll für jeden Teilnehmenden eine alternative Lösung für einen Arbeitsplatz (Plan B) in der Hinterhand zu haben. Der Wechsel aus der Theorie in die Praxisphase sollte möglichst zeitnah geschehen (2-3 Tage).*

## 6. Nachbereitung: Weiterbeschäftigung und berufliche Unterstützung der Teilnehmenden

Während der Praxisphase muss mit Mentoren und Teilnehmenden die Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung über die Praktikumszeit hinaus besprochen und entwickelt werden. Auch Projektpartner von Jobcenter/Arbeitsagentur sind in diese Überlegungen mit einzubeziehen.

Das Ziel von step2mice ist ein nachhaltiges Beschäftigungsverhältnis mit der Chance auf persönliche Entwicklung und fachliche Aus- und Weiterbildung für den Teilnehmenden. Der Case Manager moderiert diese Planung und unterstützt die Unternehmen und Teilnehmenden. Die konkrete Ausgestaltung der Beschäftigung liegt dann allerdings in der Verantwortlichkeit des Unternehmens.

An dieser Stelle geht die Verantwortlichkeit vom Case Manager auf eine entsprechende Person (im besten Fall der entsprechende Mentor) im Unternehmen über. Diese Übergangsphase der Verantwortung von Case Manager auf Mentor sollte „weich“ gestaltet werden, d.h. die Übergabe findet nicht abrupt statt, sondern es bedarf einer Übergangszeit von mehreren Wochen, indem die Verantwortlichkeit des Case Managers immer weiter in den Hintergrund rückt und der Mentor diese Position übernimmt.

Nach der Übergangsphase sind regelmäßige, monatliche Gespräche zwischen Unternehmen aber besonders zwischen Teilnehmenden und Case Manager wünschenswert und für die Nachhaltigkeit und Erfahrungswerte aus der Maßnahme besonders wertvoll.

Falls bei einem Teilnehmenden nach dem Praktikum keine Chance auf eine Weiterbeschäftigung besteht, kann eine anderweitige Beschäftigung gesucht werden. Hierbei ist es von großem Wert, dass der Teilnehmende durch die Teilnahme am step2mice Programm Referenzen und Zeugnisse vorweisen kann (Zu den zukünftigen Bewerbungsunterlagen gehören nach Beendigung der Maßnahme das persönliche Kompetenzportfolio, das step2mice Schulungszeugnis und das Praktikumszeugnis des Arbeitgebers). Durch die vielseitigen Unternehmenskontakte der step2mice Projektträger ist es möglich, alternative Kontakte zu Unternehmen herzustellen. Aufgrund der Unterlagen und Kenntnisse über den Teilnehmenden kann effektiv bei der neuen Bewerbung unterstützt werden. Über den eigentlichen Projektzeitraum (Theorie- und Praxisphase) hinaus, kann dies im Prinzip nur der Case Manager leisten.

*Praxistipp: Besonders wichtig ist die Zusammenarbeit zwischen den Ansprechpartnern im Unternehmen und Beratern und Projektpartnern aus Jobcenter/Arbeitsagentur. Hier kann intensiv über die zur Verfügung stehenden finanziellen Unterstützungsmaßnahmen diskutiert werden und das passende Anschlussmodell für die Beschäftigung gefunden werden. Besonders die Möglichkeit einer Einstiegsqualifizierung (IHK) kann die Brücke für ein Beschäftigungsverhältnis zwischen Praktikum und Ausbildung sein.*

*Wenn nach dem Praktikum das konkrete Ziel einer Ausbildung von Seite des Unternehmens und der Teilnehmenden formuliert wurde, ist es zumeist auch notwendig weitere Sprachförderungen für den Teilnehmenden zu organisieren. Bis zum Start der Ausbildung muss demnach ein Beschäftigungsmodell konzipiert werden, welches zeitgleich die intensive Sprachförderung möglich macht.*