

Gerhard Stähler | Fritz Audebert  
(Hrsg.)

# Vom Flüchtling zum Arbeitnehmer

Chancen und Grenzen  
von Integrationsprojekten

MIT  
**FAKTEN**  
UND  
**FALL-**  
**BEISPIELEN**



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Gerhard Stähler/Fritz Audebert (Hrsg.)

# **Vom Flüchtling zum Arbeitnehmer**

Chancen und Grenzen von Integrationsprojekten

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-4000-4      Bestell-Nr. 14044-0001  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-4001-1      Bestell-Nr. 14044-0150  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4069-1      Bestell-Nr. 14044-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Redaktion: Alexander Kurz, Redaktionsbüro Kurz, Stuttgart  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Juli 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe



## Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



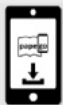
1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



**Hier geht's zur kostenlosen App:**

**[www.papego.de](http://www.papego.de)**

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

[www.papego.de](http://www.papego.de)



## Vorwort

Die Flüchtlingskrise spaltet die Gesellschaft. Auf der Straße werden Parolen gegen Flüchtlinge skandiert, mit Ängsten wird Parteipolitik betrieben. Die Forderung nach Abschottung und Errichtung von Zäunen findet Gehör. Die Medien nehmen Negativschlagzeilen auf. Populisten haben eine breite öffentliche Aufmerksamkeit.

Weniger hört man von Tausenden aktiven Helfern bei der Integration von Flüchtlingen, die privat, in Institutionen und Unternehmen die lange und teilweise beschwerliche Arbeit der Integration leisten und so dafür sorgen, dass unsere Gesellschaft sich weiterentwickelt.

Warum sind diese Initiativen so wichtig? Was sind echte »best practices«? Die Verfasser dieses Buches zeigen auf, dass aktives Gestalten von Integration Deutschland hilft und dass es keineswegs naiv ist, Initiativen zur Integration von Flüchtlingen ins Leben zu rufen und zu unterstützen.

Das vorliegende Buch trägt auf Basis verlässlicher Zahlen zu einer sachlichen Diskussion zum Thema Integration von Flüchtlingen in Deutschland bei. Dabei werden neben anschaulichen Beispielen gelungener Integration von Flüchtlingen auch Risiken und Herausforderungen aufgezeigt. Es soll im Folgenden ein realistisches Bild gezeichnet werden, was Integration von Flüchtlingen für Deutschland und Europa bedeutet: ein für unsere Gesellschaft schwieriges, jedoch notwendiges Kapitel. Das Thema Integration ist kein neues Thema und auch nicht kurzfristig zu lösen. Es begleitet die Bundesrepublik schon lange und wird es auch weiterhin tun.

Schafft Deutschland Integration? Blickt man auf mehr als 60 Jahre Bundesrepublik Deutschland zurück, zeigen sich erstaunliche Leistungen. Über zwölf Millionen deutsche Flüchtlinge und Vertriebene sowie bis zu zwölf Millionen »Displaced Persons« – ehemalige Zwangsarbeiter und ausländische KZ-Insassen – mussten nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges 1945 eine neue Heimat finden bzw. repatriiert werden. Die Integration der Vertriebenen in das massiv zerstörte und verkleinerte Nachkriegsdeutschland schien zunächst kaum lösbar und wurde doch bewältigt.

Nur wenige Jahre später beschließt die BRD 1955 mit Italien das erste Anwerbeabkommen: Gastarbeiter machen das Wirtschaftswunder erst möglich. Es folgten Abkommen mit Griechenland und Spanien (1960), der Türkei (1961), Marokko (1963), Portugal (1964), Tunesien (1965) und dem ehemaligen Jugoslawien (1968), die in Summe 2,6 Millionen sogenannte Gastarbeiter nach Deutschland bringen. Gelingt die Integration der Gastarbeiter und wie wurde mit diesen Gästen umgegangen?

Zwischen 1990 und 2011 kamen ca. 2,5 Millionen Zuwanderer im Rahmen des (Spät-) Aussiedlerzuzugs nach Deutschland. Im Mikrozensus 2011 gaben sogar 3,2 Millionen zugewanderte Deutsche (einschließlich zeitgleich eingereister Ehegatten und Kinder) an, mit dem Aussiedler- bzw. Spätaussiedlerstatus nach Deutschland eingereist zu sein. Die wichtigsten Herkunftsländer waren Russland mit 612.000, Kasachstan mit 575.000, Polen mit



579.000 sowie Rumänien mit 213.000 Menschen, die die deutsche Volkszugehörigkeit nachwiesen und als Statusdeutsche gem. Artikel 116 Abs. 1 GG und nach Ausstellung der Bescheinigung nach § 15 Abs. 1 BVFG die deutsche Staatsangehörigkeit kraft Gesetzes im Sinne des Artikels 116 des Grundgesetzes erhielten.

Eine weitere große Zuwanderungswelle erlebte Deutschland durch die Kriegs- und Bürgerkriegsflüchtlinge nach dem Zerfall Jugoslawiens in 1994. Rund 350.000 Bosnier, Serben und Kroaten flohen vor den Gräueln der Kampfhandlungen in ihrem eigenen Land.

Im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern kann Deutschland auf jahrzehntelange Erfahrungen bei der Integration von Menschen anderer Herkunft, Religion sowie Ethnie verweisen. Ist diese gelungen? Könnte dieses Vorgehen sogar ein Exportgut sein?

Verlässliche Fakten sind die Basis dieses Buches. Wer kommt nach Europa, welche Qualifikation bringen die Flüchtlinge mit, was kostet Integration und wie sind die gesellschaftlichen Auswirkungen? Die veröffentlichten Zahlen aus der aktuellen Flüchtlingswelle und deren Interpretation sehen unterschiedlich aus. Sind die 131.000 seit 2015 bei uns aufgenommenen Flüchtlinge, die bereits einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit nachgehen, eine enorme Leistung der Gesellschaft und hat Deutschland aus den vielen Erfahrungen der vergangenen Jahrzehnte gelernt? Oder trifft eher die Analyse einer bekannten deutschen Wirtschaftszeitung zu, die die Situation als »Die große Ernüchterung« beschreibt? Welche Botschaft ist publikumswirksamer und bleibt mehr im Gedächtnis?

Stimmt es, dass Unternehmen in Deutschland viel zum Thema Integration sprechen und schreiben, jedoch wenig wirklich umsetzen? In den folgenden Beiträgen wird ein differenziertes Bild gezeichnet, wie Konzerne und der Mittelstand in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Institutionen Erfolge in der Integration erzielen.

Durch die im Buch dargestellten Praxisbeispiele wird Mut zum eigenen Handeln gemacht. Praktische Hinweise, Anregungen und Hilfestellungen unterstützen bei der Entwicklung von Initiativen. Das Beachten von und Eingehen auf Kulturunterschiede(n) ist ein Schlüssel bei der erfolgreichen Integration. Mittlerweile konnte wissenschaftlich nachgewiesen werden, dass interkulturelle Teams deutlich produktiver, agiler und innovativer sind als monokulturelle.

Im täglichen Handeln in der Wirtschaft – sei es z. B. im internationalen Handel, in der Personalpolitik oder in der konkreten Besetzung von Positionen – agieren Unternehmen im großen Maß grenzüberschreitend. Der heutige Wohlstand Deutschlands beruht zu einem entscheidenden Teil auf der engen internationalen Verzahnung, den globalen Handelsbeziehungen sowie einer Mitarbeiterstruktur, die sich mehr und mehr international zusammensetzt.

Ehemalige Flüchtlinge aus früheren Krisengebieten (z. B. dem Kosovo oder dem Iran) leisten inzwischen als Führungskräfte oder als Unternehmer aktiv ihren Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Industrie und Gesellschaft. Das ermutigende Beispiel des Unternehmers Amir Roughani zeigt auf, wie er allein als Kind aus Persien von seinen Eltern nach Deutschland geschickt wird, sich durchkämpft und heute mit seinen Unternehmen erfolgreich Global Player bedient.

Die Fähigkeiten der zu uns kommenden Flüchtlinge gilt es, langfristig zu entwickeln. Dazu gehören Investitionen in die Ausbildung dieser Menschen, Respekt gegenüber jedem Individuum und klare Regeln im Umgang miteinander.

Hier sind ein gutes Miteinander zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gefragt sowie verlässliche Rahmenbedingungen, auf denen private oder institutionelle Initiativen aufsetzen können.

Im gesamten Buch werden geschlechtsspezifische Formulierungen in neutraler Absicht verwendet und beziehen sich auf alle Geschlechter.

Die Herausgeber möchten sich bei den Autoren aus Wirtschaft, Forschung und Beratung herzlich bedanken für den Austausch, das Engagement und die Zeit, die sie unentgeltlich in dieses Buchprojekt eingebracht haben.

Auch dem Verlag gilt unser Dank für die Betreuung und Begleitung des Projekts durch Adelheid Fleischer und Frank Katzenmayer. Hervorzuheben ist auch der Einsatz von Alexander Kurz vom Redaktionsbüro Kurz.

Gerhard Stähler und Fritz Audebert  
Königstein und Passau, April 2017



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	VII
<b>1 Herausforderung Integration – die volkswirtschaftliche Perspektive ...</b>	<b>1</b>
<i>Holger Bonin</i>	
1.1 Einleitung .....	1
1.2 Wer sind die Flüchtlinge? .....	2
1.3 Fluchtmigration aus volkswirtschaftlicher Sicht .....	7
1.3.1 Demografische Wirkungen .....	7
1.3.2 Fluchtmigration und Arbeitsmarkt .....	8
1.3.3 Szenarien der Folgen für die öffentlichen Haushalte .....	10
1.4 Wirksame Rahmenbedingungen .....	13
1.4.1 Erfolgte Anpassungen der Integrationspolitik .....	13
1.4.2 Was Deutschland noch besser machen kann .....	16
1.5 Schlussbemerkungen .....	19
<b>2 (Kulturelle) Rahmenbedingungen der Integration in Unternehmen: Theorie und Praxis .....</b>	<b>23</b>
<i>Veronika Hackl/Andreas Landes</i>	
2.1 Einleitung .....	23
2.1.1 Gelebte Vielfalt bietet Vorteile .....	23
2.1.2 Der Integrationsprozess wirft Fragen auf .....	23
2.1.3 Positive Effekte für individuelle Unternehmen und die gesamte deutsche Wirtschaft .....	24
2.1.4 Unternehmen in der Verantwortung? .....	24
2.1.5 So wird Integration in Unternehmen umgesetzt .....	24
2.2 Unternehmen als Akteure im Integrationsprozess .....	25
2.2.1 Unternehmen als soziale Systeme der Integration .....	25
2.2.2 Strukturelle und kulturelle Bedingungen der Integration in Unternehmen .....	26
2.2.3 (Interkulturelle) Prozesse der Eingliederung neuer Mitarbeiter in Unternehmen .....	28
2.3 Integration im Unternehmen: Funktionelle Eingrenzung statt kultureller Ausgrenzung .....	30
2.3.1 Grundlagen kultureller Differenzen .....	30
2.3.2 Entwickeln von Unternehmenskultur in Richtung Willkommenskultur .....	32
2.3.3 Integration als Ressource für Unternehmen .....	32

2.3.3.1	Beispiel: Innovation und Kreativität .....	32
2.3.3.2	Beispiel: Internationale Wettbewerbsfähigkeit .....	33
2.4	Praxisbeispiele .....	34
2.4.1	Beispiel Kleinunternehmen: Franz der Bettenbauer .....	34
2.4.2	Beispiel Mittelstand: ConSol Consulting & Solutions GmbH ..	35
2.4.3	Beispiel Großunternehmen: thyssenkrupp .....	37
2.5	Fazit .....	37
<b>3</b>	<b>Unternehmen übernehmen Verantwortung Wir-Zusammen – Integrationsinitiativen der deutschen Wirtschaft .....</b>	<b>41</b>
	<i>Marlies Peine</i>	
3.1	Von der Idee zum Netzwerk .....	41
3.2	Berufliche Integration als Schwerpunkt .....	42
3.3	Erfahrungen helfen bei der Weiterentwicklung .....	42
3.4	Jetzt schon an morgen denken .....	43
<b>4</b>	<b>Ausbildungsvorbereitung für Flüchtlinge: Siemens AG in Karlsruhe – ein Erfahrungsbericht .....</b>	<b>45</b>
	<i>Barbara Ofstad/Dieter Wolf</i>	
4.1	So fing es an – der Vorstandsbeschluss .....	46
4.2	Auswahl der Kandidaten .....	46
4.3	Die Situation im Südwesten: Pilot Karlsruhe .....	48
4.3.1	Sondersituation UmF .....	48
4.3.2	Konzeption der Förderklasse Karlsruhe .....	48
4.3.3	Aller Anfang ist schwer .....	49
4.3.4	Praktische Aufgaben und Projekte in der Ausbildungswerkstatt .....	50
4.4	Lebenswege und Einzelschicksale .....	50
4.5	Bilanz: Was ist aus den 16 geworden, wie sieht es bundesweit aus? .....	51
4.6	Was haben wir gelernt? .....	51
4.7	So geht es weiter in 2017 .....	52
4.8	Was raten wir anderen Unternehmen? .....	52
<b>5</b>	<b>Ein Pionier in der Flüchtlingsintegration – Die Friedhelm Loh Group ...</b>	<b>53</b>
	<i>Regina Wiechens-Schwake/Carola Hilbrand</i>	
5.1	Das Projekt .....	54
5.2	Das Azubi-Patenmodell: Aus Kollegen werden Freunde .....	54
5.3	Ein Konzept für die Zukunft .....	55
5.4	Förderung .....	57
5.5	Zielgruppe .....	57
5.6	Pilotprojekt zur Nachahmung .....	57
5.7	Fünf Tipps zur erfolgreichen Integration in Betrieben .....	58

<b>6 Vom Flüchtling zum Arbeitgeber</b> .....	61
<i>Gerhard Stähler</i>	
6.1 Amir Roushani und sein Unternehmen Vispiron .....	61
6.2 Flucht und Neubeginn im Kindesalter .....	62
6.3 Erste Schritte in der Arbeitswelt .....	62
6.4 Der Entschluss zur Selbstständigkeit .....	63
6.5 Integration als Chance .....	63
<b>7 Optimierte Schnittstellenmanagement – ermutigende Integrationsbeispiele aus Südbaden</b> .....	65
<i>Eva-Maria Tomczak</i>	
7.1 Integration geflüchteter Menschen über Arbeit – die Zusammenarbeit von Institutionen und Industrieunternehmen .....	65
7.2 Bittere Erfahrungen – zwei Beispiele, die ein Nachspiel hatten .....	65
7.2.1 Geeignet – und abgeschoben .....	66
7.2.2 Das falsche Herkunftsland .....	67
7.3 Erfahrungen individueller Akteure – ihre Rollen, ihre Aufgaben, ihre Lösungen, ihre Forderungen .....	68
7.3.1 Unternehmen .....	69
7.3.1.1 Endlich Leute, die gerne arbeiten – motivierte Menschen im Gartenbau (GaTec) .....	69
7.3.1.2 Man muss es wollen – gemeinsam Möbel bauen und lernen (Lignum Möbelmanufaktur) .....	71
7.3.1.3 Kulturelle Vielfalt im Schwarzwald (HMT Häselser Metall Technik GmbH) .....	73
7.3.1.4 Zukunft sichern mit Fachkräften gleich welcher Herkunft (micrometal GmbH) .....	78
7.3.1.5 Ein Sozialprojekt als Lösungsmodell (NEOPERL GmbH) .....	79
7.3.1.6 Selber die Initiative ergriffen (STOBAG Alufinish GmbH) .....	82
7.3.2 Staatliche Einrichtungen .....	86
7.3.2.1 Das Integrationshaus – Ziel: Die Integration von Flüchtlingen im Landkreis Lörrach .....	87
7.3.2.2 Von der Modellagentur zu erfolgreichen Strukturen: Arbeits- agentur Freiburg – Modellagentur »Early Intervention« .....	92
7.3.2.3 Netzwerkarbeit als Erfolgsfaktor: Fachkräfteallianz – Plattform für Erfahrungsaustausch und Orientierung .....	98
7.3.2.4 Netzwerken als Motor – das Beispiel der kommunalen Flüchtlingsbeauftragten der Stadt Müllheim .....	102
7.3.3 Unterstützende Organisationen .....	104
7.3.3.1 BBQ – die Kümmerer .....	105
7.3.3.2 GWA gGmbH – Zeitarbeit als Modell – Integration in Arbeit von Menschen, die der Unterstützung bedürfen .....	108

7.3.3.3	DHBW Lörrach – über das Studium zu Qualität .....	114
7.3.3.4	»Zuflucht Müllheim« – eine Kleinstadt bewirkt Großes .....	120
7.4	Theorie und Wirklichkeit .....	123
7.5	Fazit – von Pilotprojekten zu einer Gesamtstrategie .....	125
<b>8</b>	<b>Die Beschäftigung von Flüchtlingen fördern – eine Übersicht über die Förderlandschaft .....</b>	<b>129</b>
	<i>Mechthild Baumann</i>	
8.1	Einführung .....	129
8.2	Finanzielle Förderung .....	131
8.2.1	EU-Generaldirektion HOME – AMIF .....	131
8.2.2	Migration und Flüchtlinge (BAMF) .....	132
8.2.3	EU: Europäischer Sozialfonds (ESF) .....	133
8.2.4	Bundesagentur für Arbeit: Eingliederungszuschuss .....	133
8.2.5	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) .....	133
8.2.6	Netzwerk Integration durch Qualifizierung .....	134
8.2.7	EU – Beschäftigung und Soziales: EaSI .....	134
8.3	Vermittlung von Flüchtlingen in Arbeit .....	135
8.3.1	BMWi »Passgenaue Besetzung/Willkommenslotsen« .....	135
8.3.2	Bundesagentur für Arbeit: Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) .....	135
8.3.3	Welcome2Work .....	136
8.3.4	Die österreichische Initiative 10.000 Chancen .....	136
8.3.5	Act for Impact .....	136
8.4	Information und Austausch für Unternehmen .....	136
8.4.1	DIHK und ZWH: Stark für Ausbildung .....	137
8.4.2	IHK: Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge .....	137
8.4.3	»Wir zusammen« Netzwerk Deutscher Unternehmen .....	137
8.4.4	BMWi: BQ-Portal .....	137
8.5	Preise für gute Ideen .....	138
8.5.1	KfW-Stiftung: Preis Ankommer .....	138
8.5.2	Robert Bosch Stiftung .....	138
8.6	Worauf es bei der Beantragung von Fördermitteln ankommt ..	138
	Die Herausgeber .....	141
	Die Autoren .....	143
	Glossar .....	147
	Stichwortverzeichnis .....	151