

## 5 Integration in Ausbildung und Arbeit – Bilanz und Ausblick

Die Teilhabe von Geflüchteten am Erwerbsleben gilt als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche gesellschaftliche Integration. Während die demographische Struktur der Geflüchteten ein hohes Erwerbspotenzial verspricht um den Fachkräftemangel zu begegnen, zeigen bisherige Erfahrungen jedoch, dass eine erfolgreiche Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt vor zahlreichen Problemen steht und die beteiligten Akteure vor neue Anforderungen stellt. Das zeigt sich bei Aspekten wie dem Spracherwerb, der Anerkennung bzw. Förderung notwendiger Qualifikationen, in kulturellen Unterschieden, in Problemen mit der Koordination der einzelnen Akteure, aber auch in einem Mismatch zwischen den Erwartungen von Geflüchteten und Unternehmen.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass eine gelingende Integration keineswegs selbstverständlich ist, sondern für alle beteiligten Personen und Organisationen höchst voraussetzungsvoll ist. Analytisch werden dabei zentrale Akteure in den Blick genommen – Geflüchtete, Bildungsakteure und Unternehmen – und die individuellen und organisationsbezogenen Faktoren der Integration von Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit sowie darauf bezogene Maßnahmen auf unterschiedlichen Kontrastierungsebenen untersucht.

Berlin ist in der aktuellen Situation vor besondere Herausforderungen gestellt. Einerseits erlebt die Stadt seit vielen Jahren eine anhaltend hohe Zuwanderung und weist eine – im bundesweiten Vergleich – sehr heterogene Bevölkerungsstruktur auf (Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen 2015). Die aktuelle Fluchtbewegung verstärkt diese Entwicklung nochmals. Berlin ist eines der Hauptziele von Geflüchteten. So wird von einer Bevölkerungsentwicklung ausgegangen, die über allen bisherigen Prognosen liegt (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt 2016: 3f.). Andererseits ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt – trotz einer anhaltend positiven Entwicklung – angespannt. So belegt Berlin mit ca. 9,4% Arbeitslosigkeit den im bundesweiten Vergleich vorletzten Platz (statista 2016). Während in einigen Branchen ein „steigender Fachkräftebedarf spürbar“ (Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen 2015: 2) wird und Geflüchtete als Potenzial identifiziert werden, ist die Arbeitsmarktintegration von geringqualifizierten Migrant\*innen, auch aufgrund der hohen Anzahl an Langzeitarbeitslosen, besonders schwierig.

Vor diesem Hintergrund zielte die in diesem Band dokumentierte Untersuchung darauf ab, die individuellen, organisationalen und institutionellen Bedingungen einer gelingenden Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten zu analysieren. Im Rahmen der Studie wurden Interviews mit Geflüchteten, sowie Expert\*innen aus Bildungseinrichtungen, Verwaltung, vermittelnden Organisationen und Unternehmen geführt sowie zahlreiche organisationsbezogene Dokumente ausgewertet. Im Zentrum standen folgende Forschungsfragen:

- I. *Welche individuellen Bedingungen und darauf bezogene Maßnahmen begünstigen den Integrationsprozess der Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit?*
  - Welche Optionen und subjektiven Bewältigungsstrategien stehen den Geflüchteten zur Verfügung?
  - Welche Hindernisse treten bei der Integration auf?
- II. *Welche institutionellen und organisationalen Bedingungen und darauf bezogene Maßnahmen fördern die Integration von Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit?*
  - Welche Bedingungen und Maßnahmen hindern die Integration?
  - Welche Handlungsoptionen stehen den Akteuren aus Unternehmen, Bildungseinrichtungen und vermittelnden Organisationen beim Integrationsmanagement zur Verfügung?
  - In welchen gesellschaftlichen Verantwortungszusammenhängen stehen Unternehmen und wie werden die Spielräume und Grenzen von Akteuren der Arbeitsmarktintegration definiert?

Im Folgenden werden die zentralen Befunde der Studie gebündelt (Kapitel 5.1), darauf aufbauend die Chancen und Hindernisse in Bezug auf eine Integration von Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit aufgezeigt (Kapitel 5.2) und abschließend werden unter besonderer Berücksichtigung der eingangs vorgestellten Perspektive des Befähigungsansatzes verschiedene Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration aufgezeigt (Kapitel 5.3).

## 5.1 Integration in Ausbildung und Arbeit – zentrale Befunde

Im Hinblick auf die rechtlich-politische, die sozio-ökonomische und die kulturell-religiöse Dimensionen des Integrationsprozesses zeigt die vorliegende Analyse, dass Geflüchtete unterschiedliche Bedingungen vorfinden, die die Integration in Ausbildung und Arbeit beeinflussen:

*Rechtlich-politische Dimension*

Bezogen auf das Asylverfahren und den Aufenthaltsstatus ist die rechtliche Sicherheit eine ganz entscheidende Voraussetzung sowohl für die Teilhabe der Geflüchteten als auch für die Erwartungen der Ausbildungseinrichtungen und Unternehmen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Geflüchtete durch lange Asylverfahren mit ungewissem Ausgang enormen psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass verschiedene Schutzformen mit unterschiedlichen Perspektiven der Aufenthaltsdauer verbunden sind. Geflüchtete mit dem Status des subsidiären Schutzes und des nationalen Abschiebungsverbots erleben mehr Unsicherheit als Geflüchtete, die den Schutz der Asylberechtigung und einen Flüchtlingsschutz erhalten. Die unterschiedlichen Schutzformen führen zu einer sozialen Abstufung von Geflüchteten mit einer sicheren Bleibeperspektive gegenüber jenen mit einer unsicheren Bleibeperspektive aus sog. sicheren Herkunftsländern. Diese Hierarchie unter den Geflüchteten birgt Konfliktpotential. Geflüchtete mit einer unsicheren Bleibeperspektive versuchen schneller eine Erwerbstätigkeit, zumeist im Niedriglohnssektor, aufzunehmen. Ihre Situation schränkt allerdings die Motivation ein, die Sprache der Aufnahmegesellschaft zu erlernen. Geflüchtete mit einer sicheren Bleibeperspektive können ohne Zeitdruck Deutsch lernen und die Entscheidung für eine Ausbildung treffen.

*Sozio-ökonomische Dimension*

Der Druck, der durch Schulden im Zusammenhang mit der Flucht und durch die finanzielle Verpflichtung gegenüber zurückgelassenen Familienmitgliedern in den jeweiligen Heimatländern auf den Geflüchteten lastet, kann die Arbeitsmarktintegration in einer bestimmten Weise forcieren. Allerdings sind dabei die Integrationsmöglichkeiten auf einen Arbeitsmarktsektor für gering qualifizierte und entlohnte Jobs beschränkt.

Die vorliegende Studie befasst sich vorzugsweise mit der Integration in das duale Ausbildungssystem. Der Erwerb von Spracherkenntnissen, die für eine Ausbildung vorausgesetzt werden, ist mit einigen Hürden versehen. Dabei spielt der Bildungshintergrund der Geflüchteten eine große Rolle. Dieser ist ausgesprochen heterogen. Während Analphabeten über denkbar ungünstige Voraussetzungen verfügen, um an den Bildungs- und Arbeitsmöglichkeiten hierzulande teilzuhaben, sind die Chancen für diejenigen, die einen Schul- oder Hochschulabschluss aufzuweisen haben, günstiger. Ein rascher und erfolgreicher Spracherwerb wird durch weitere Faktoren beeinflusst: Grundsätzlich schränken die psychischen Belastungen und Traumatisierungen, die Geflüchtete vor und während ihrer Flucht erlebt haben, ihre

Lernfähigkeit ein. Verstärkt werden diese Einschränkungen durch die Wohnsituation im Ankunftsland, insbesondere dann, wenn Geflüchtete in Sammelunterkünften wohnen. Der Mangel an sozialen Kontakten zur einheimischen Bevölkerung und die damit ausbleibenden Anwendungsmöglichkeiten bei Sprachanlässen im alltäglichen Leben verzögern den Spracherwerb erheblich. Die Studie zeigt, dass Bildungsinstitutionen und Integrationsmaßnahmen in Bezug auf die sozio-ökonomischen Dimension von Integrationsprozessen einen besonderen Stellenwert einnehmen: Sie sind nicht nur Orte der Bildung, der Besuch der Bildungseinrichtungen ist auch mit wiederholten sozialen Kontakten verbunden, die den Geflüchteten Routine, Verlässlichkeit und Sicherheit bieten. Bildungsakteure sind wichtige potenzielle Ansprechpartner für Probleme jenseits des originären Bildungsauftrages.

### *Kulturell-religiösen Dimension*

Um bei den Geflüchteten ein Zugehörigkeitsgefühl zur Einwanderungsgesellschaft zu entwickeln, sind soziale Kontakte von Bedeutung. Die Interviews zeigen in diesem Zusammenhang, dass Geflüchtete wenigen bis keinen Kontakt zu einheimischen, deutschsprachigen Bevölkerungsgruppen haben, jedoch enge Beziehungen zur lokalen Refugee Community und zur lokalen Diaspora pflegen. Diese Netzwerke fördern durch die Vermittlung von Informationen und anderen Hilfsangeboten Integrationsprozesse der Geflüchteten. Gleichwohl stellen sie eine Beschränkung der Informationsvielfalt dar und können dadurch soziale Segregation befördern. Neben sozialen Kontakten innerhalb des Einwanderungslandes halten Geflüchtete engen Kontakt zu Familienangehörigen und Freunden in ihren Heimatländern. Die Studie zeigt hierbei die ambivalente Rolle von transnationalen Netzwerken auf. Sie steigern zum einen die Motivation von Geflüchteten, ihre Integrationsbemühung zu forcieren, zum anderen stellen diese Netzwerke bisweilen aber auch einen Stressfaktor für Geflüchtete dar, weil sie einem erheblichen Druck aufgesetzt sind, ihre daheimgebliebenen Familienmitglieder finanziell zu unterstützen.

Generell zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere geduldete Geflüchtete in allen drei Dimensionen eine besonders vulnerable Position in Bezug auf die Integration in Deutschland einnehmen. Die Bearbeitung ihrer Asylverfahren nehmen zeitlich gesehen besonders lange in Anspruch. Die zugesprochene Schutzform der Duldung ist mit einer kurzen Aufenthaltsdauer verbunden, die immer wieder verlängert werden muss und auch mit der Unsicherheit im Hinblick darauf versehen ist, was im Fall einer Nicht-Verlängerung passiert. Eine kurze Aufenthaltsdauer beeinflusst zusätzlich negativ die

Chancen auf dem Mietwohnungsmarkt. Des Weiteren handelt es sich bei geduldeten Personen oftmals um Geflüchtete, die alleine die Flucht unternommen haben. Diese Personengruppe ist besonders stark belastet, zum einen wegen der Sorge um die daheimgebliebenen Angehörigen und zum anderen ggf. auch durch den Druck, diese finanziell zu unterstützen. Mit Hilfe einer Ausbildungsduldung streben geduldete Personen danach, ihren unsicheren Aufenthaltsstatus zu verstetigen. Sie versuchen zügig eine Ausbildung zu beginnen, was wiederum mit Risiken verbunden ist. So besteht die Gefahr, dass Geflüchtete auf den schulischen Spracherwerb und weitere Vorbereitungs- und Orientierungsseminare vor Beginn einer Ausbildung verzichten. Das kann dazu führen, dass Geflüchtete nicht hinreichend für eine Ausbildung qualifiziert, ggf. schlecht oder gar nicht über den gewählten Ausbildungsberuf informiert sind und allein nach Verfügbarkeit der Plätze eine Ausbildung beginnen. Infolge dessen kann es zum Ausbildungsabbruch kommen, der wiederum die Aufenthaltserlaubnis gefährdet. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Ausbildungsduldung an das konkrete Ausbildungsverhältnis gebunden ist. Das dadurch entstehende Machtverhältnis zu Gunsten des Ausbildungsunternehmens und zu Ungunsten der ausgebildeten Geflüchteten birgt die Gefahr der Herausbildung von prekären Ausbildungsverhältnissen.

Aus der *Perspektive der Akteur\*innen aus den Bildungseinrichtungen* verdeutlichen die Ergebnisse der Untersuchung, dass die Integration von Geflüchteten von den Bildungsakteur\*innen ein großes persönliches Engagement jenseits ihres originären Arbeitsauftrages abverlangt. Für eine umfassende Beratung der geflüchteten Teilnehmenden nutzten sie persönliche Netzwerke zu anderen professionellen Akteur\*innen des Integrationsprozesses. Gerade wegen der rechtlichen Implikationen des Asylverfahrens und der jeweils erteilten Schutzform besteht ein erhöhter Beratungsbedarf. Dabei erleben auch die Akteur\*innen aus den Bildungseinrichtungen psychische Belastungen durch die rechtliche Unsicherheit der Teilnehmenden und kommen in Loyalitätskonflikt zwischen den Erwartungen der Geflüchteten und den Anforderungen der behördlichen Akteur\*innen, wenn etwa eine Abschiebung bevorsteht. Aus der Perspektive der befragten Akteur\*innen aus den Bildungseinrichtungen verfügen Geflüchtete über eine extrem hohe Motivation, ihre Integration in Deutschland schnell voranzutreiben. Eine besonders herausfordernde Aufgabe ist es dabei, die teilweise überhöhten Erwartungen von Geflüchteten in Bezug auf den schnellen Lernerfolg und raschen Ausbildungsbeginn zu bewältigen. Was den Spracherwerb angeht, so sind die Bildungsakteur\*innen davon überzeugt, dass ein bedarfsgerechter und individuell abgestimmter Sprachunterricht unabdingbar ist. Dabei vermerken sie kritisch, dass wegen der rückläufigen Einwanderungszahlen

vermehrt Sprachlernklassen mit unterschiedlichen Niveaus zusammengelegt werden müssen. Dies kann zu einer Verzögerung des Spracherwerbes führen.

In den *Unternehmensfallstudien* richtet sich das Untersuchungsinteresse auf die *organisationalen Bedingungen* der Integration von Geflüchteten in Unternehmen. Auf Grundlage von sechs qualitativen Fallstudien wurden die Wahrnehmungen, Deutungen und Handlungspraktiken der konkreten Maßnahmen betrieblicher Integration sowie die betriebliche Perspektive auf die individuellen Merkmale von Geflüchteten untersucht. Die Auswahl der untersuchten Unternehmen erlaubt eine Analyse der betrieblichen Integrationsmaßnahmen in sehr unterschiedlichen Unternehmen – von inhabergeführten Handwerksbetrieben über kommunale Versorgungsunternehmen bis hin zu international agierenden Konzernen. Die Auswertung der Fallstudien erfolgt auf jeweils drei analytischen Perspektiven, den betrieblichen, individuellen und kontextuellen Merkmalen:

### *Betriebliche Merkmale*

Die hier untersuchten Unternehmen legen den Schwerpunkt der betrieblichen Integrationsmaßnahmen auf die Ausbildung. Diese Ausbildungsmaßnahmen wurden in den meisten Fällen mit ausbildungsvorbereitenden Maßnahmen in Form von Einstiegsqualifizierungen begleitet, wobei drei Themen im Mittelpunkt stehen: Sprachkurse, Informationen zu Ausbildungsberufen und fachliche Weiterbildungen, bspw. in Mathematik. In allen Unternehmen werden mit großem Ressourceneinsatz beim Personal neue Strukturen geschaffen. Als Motive für dieses Engagement zeigen sich neben strategischen Überlegungen (insbesondere Arbeits- und Fachkräftemangel) auch normative Begründungsmuster, also das Bedürfnis, als Unternehmen einen Beitrag zur Integration von Geflüchteten zu leisten. Es wurde zudem deutlich, dass die Unternehmensgröße einen wesentlichen Einfluss auf die Integrationsmaßnahmen der Unternehmen hat. Das bezieht sich nicht nur auf die zu erwartenden und vorgefundenen Unterschiede beim Ressourceneinsatz und dem notwendigen Know-how, bzw. den Möglichkeiten dieses zu bekommen (etwa durch Personalabteilungen und Netzwerke). Insgesamt verdeutlichen die Fallstudien die unterschiedlichen Integrationswege von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt, die auch stark von der Integrationsfähigkeit des jeweiligen Betriebs abhängig sind.

### *Individuelle Merkmale*

Die hier vorgestellten Fallstudien dokumentieren Maßnahmen zur Arbeitsmarktintegration für die sehr heterogene Gruppe der Geflüchteten: Auch wenn alle Unternehmen auf durchweg positive Erfahrungen im Hinblick auf die Motivation der Geflüchteten verweisen, unterscheiden diese sich hinsichtlich der individuellen Unterstützungsleistungen, die für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt notwendig sind. Bestimmt werden die individuellen Unterstützungsbedarfe durch die in Kapitel 4.1 herausgearbeiteten unterschiedlichen Merkmale wie beispielsweise die fachliche Qualifikation und die Lebensumstände der Geflüchteten in Berlin. Im Hinblick auf die Qualifikation fällt es den Unternehmen nach eigener Aussage schwer, bestehende schulische und berufliche Erfahrungen und Abschlüsse in das deutsche System zu übertragen oder, wenn diese fehlen, die ausgebliebene schulische Sozialisation in kurzer Zeit nachzuholen. Im Hinblick auf die Lebensumstände der Geflüchteten nehmen die Unternehmen Aspekte wie die Wohnsituation oder die familiäre Situation der Geflüchteten als Faktoren wahr, die einen starken Einfluss auf die Integration haben können.

### *Kontextuelle Merkmale*

In den vorliegenden Fallstudien können verschiedene Aspekte identifiziert werden, die auf betriebliche Integrationsmaßnahmen förderlich oder hinderlich wirken. So verweisen beispielsweise Fallstudie 2 (im positiven Sinne) und Fallstudie 4 (im negativen Sinne) auf die zentrale Bedeutung der Unterstützung von kleinen Unternehmen in ihren Integrationsbemühungen, insbesondere bei der Begleitung der Geflüchteten und der Bereitstellung von Ressourcen und Know-how. Beide Aspekte sind für größere Unternehmen leichter zu organisieren (vgl. Fallstudien 1, 3, 5). Bei den administrativen Rahmenbedingungen betrieblicher Integration kann ein heterogenes Bild herausgearbeitet werden. So erleben die Unternehmen den Kontakt zu Behörden und Ämtern selbst als überwiegend positiv und konstruktiv, allerdings wird der Kontakt von Behörden und Ämtern zu den Geflüchteten als eher negativ und kontraproduktiv beschrieben, etwa bei der Terminvergabe, die nicht mit Arbeitszeiten vereinbar ist, oder im persönlichen Umgang mit den Geflüchteten, der als unfreundlich charakterisiert wird. Als problematisch wird zudem bewertet, dass viele behördliche Vorgaben und Maßnahmen nicht flexibel genug sind, um auf die Integrationsanforderungen einzelner Geflüchteter adäquat eingehen zu können, etwa zu starren Vorgaben bei der Umsetzung einzelner Maßnahmen wie Sprachkursen und der Anerkennung von Schul- und Berufsabschlüssen.

## 5.2 Integration in Ausbildung und Arbeit – Chancen und Hindernisse

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen eindrücklich, wie wichtig *Rechtssicherheit* im Hinblick auf das Asylverfahren und den Aufenthaltsstatus sowohl für die Erwartungen der Geflüchteten als auch für die Planungssicherheit der Ausbildungseinrichtungen und Unternehmen bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen ist. Geflüchtete empfinden die Länge des Asylverfahrens und das Warten auf die Entscheidung als „ausgesprochen belastend“ (Brücker u.a. 2016: 7). Eine lange Dauer der Bearbeitung kann nicht nur zu psychischen Belastungen führen, sondern auch den Zugang zu beruflicher Ausbildung und zum Arbeitsmarkt verzögern. Dies wiederum verstärkt die Tendenz aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzt zu sein oder einer Beschäftigung im Niedriglohnssektor.

Mit der Einführung der „3 plus 2“- Regel ist für Arbeitsgeber und Bildungseinrichtungen eine gewisse Rechtssicherheit geschaffen worden, dass Asylbewerber und Geduldete unter bestimmten Voraussetzungen eine Berufsausbildung aufnehmen können. Das Bestreben, eine Berufsausbildung beginnen zu können hängt jedoch in starkem Maße von den Entscheidungen der örtlichen Ausländerbehörden ab, die nicht in jedem Fall transparent und nachvollziehbar sind. Eine Zusammenarbeit der örtlichen Ausländerbehörden mit den Jobcentern im Hinblick auf die Berufsausbildung dürfte sich für die Unternehmen als hilfreich erweisen.

Ein wichtiger Aspekt der deutschen Integrationspolitik ist die nachhaltige Orientierung auf *Sprachförderung*. Dabei sollten die Entscheidungen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zur Sprachförderung mit den Jobcentern abgestimmt werden. Bereits in den Sprach- und Integrationskursen gilt es Informationen über Anforderungen des Arbeitsmarkts, die Bedeutung der beruflichen Ausbildung und Arbeitsgewohnheiten in Deutschland zu vermitteln. Das kann sinnvollerweise auch im Rahmen von Praktika geschehen.

Ein großer Teil der Arbeitgeber setzt selbst bei geringqualifizierten Tätigkeiten gute Deutschkenntnisse voraus (OECD 2017: 8). Dies bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung. In ganz überwiegenderem Maße werden von berufsbildenden Einrichtungen und Unternehmen berufsbezogene Sprachkurse angeboten. Dies entspricht der Forderung, die Sprachkursangebote zielgenau auf die sprachlichen und qualifikatorischen Voraussetzungen der Geflüchteten auszurichten. Berufsbezogene Sprachförderung ist offenbar eine sehr effektive, wenn auch kostspielige Form der Sprachförderung (OECD 2017: 8). Gleichwohl sollte sie unbedingt ausgebaut werden.



Nachteilig auf die sprachliche Entwicklung und die soziale Integration wirkt sich die *räumliche und soziale Segregation* aus, d. h. der eingeschränkte Kontakt zu Einheimischen im Wohnumfeld und in der Öffentlichkeit. Geflüchtete finden Kontakte überwiegend zur eigenethnischen Gruppe. Zweifellos stellt sie eine wichtige Ressource für Geflüchtete dar, ermöglicht Vertrautheit und vermittelt Zugehörigkeit. Gleichzeitig schränkt sie aber Kontakte in der Zielgesellschaft und bei der Suche nach Arbeitsmöglichkeiten ein.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass *Größe und Eigentumsstruktur der Unternehmen* einen Einfluss auf die Möglichkeiten des Engagements bei der Integration von Geflüchteten haben. Vergleichsweise große Unternehmen verfügen in höherem Maße über Ressourcen bei der Integration in die berufliche Ausbildung und in den Fragen des Asyl- und Aufenthaltsrechts als kleine Unternehmen. Letzteren stehen kaum hinreichende Ressourcen und Personal zur Verfügung, um die Herausforderungen der Integration zu bewältigen. Damit auch kleine Unternehmen daran teilhaben können, sollten sie angemessene Unterstützung erhalten. Auch *Netzwerke zwischen Unternehmen und Bildungsträgern* können eine positive Wirkung entfalten. So kann es angeraten sein, Kooperationsbeziehungen mit Unternehmen und Bildungseinrichtungen einzugehen, um die berufliche Ausbildung der Geflüchteten zu realisieren.

Das Erfordernis einer längerfristigen Ausbildung steht oftmals dem Wunsch einer schnellen Arbeitsaufnahme entgegen. Viele müssen die daheim gebliebenen Familienmitglieder unterstützen und zudem noch die enormen Fluchtkosten begleichen. Um diesem Dilemma zu entgehen, suchen sie gering qualifizierte Beschäftigungsmöglichkeiten im Niedriglohnssektor. Dafür müssen sie in Kauf nehmen von einer betrieblichen Ausbildung ausgeschlossen zu werden. Empfohlen wird deshalb eine Flexibilisierung der dualen Ausbildungsgänge. So könnte bei Bedarf die Ausbildung unterbrochen bzw. in Teilabschnitten absolviert werden. Mit dem Erreichen einer finanziellen Absicherung ließe sich die Ausbildung wieder fortführen und während der Unterbrechung schneller ein im Vergleich zum Ausbildungsentgelt höheres Einkommen erreichen.

Unter Umständen kann ein Berufsvorbereitungsjahr für Geflüchtete hilfreich sein. Das gilt auch für die Vergabe von Praktikumsplätzen, die der Feststellung der Kompetenzen und der Erstellung eines Qualifikationsprofils dienen könnten. Dabei sollten allerdings Ausbildungs- und Praktikumsplätze nicht gegeneinander ausgespielt werden. Denn für die langfristige Perspektive der Geflüchteten dürfte eine qualifizierte Ausbildung unverzichtbar sein. Inwieweit eine Qualifizierung „on the job“ möglich ist, hängt von den konkreten Möglichkeiten eines Unternehmens ab.

Bei der Integration von Geflüchteten sind Unternehmen und Bildungseinrichtungen wichtige Akteure im Übergangssystem von der Schule in den Beruf. Darüber hinaus bilden sie eine wichtige soziale Kontaktzone und erweisen sich als ein maßgeblicher Ort der Integration.

Die Unternehmen zeigen sich grundsätzlich zufrieden mit dem Handeln staatlicher und kommunaler Akteure in Politik und Verwaltung. Durchaus positiv werden die Rahmenbedingungen für die Integration der Geflüchteten, die von Seiten des Landes Berlin geschaffen wurden, wahrgenommen. Das gilt die Mehrheit der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen. Gleichwohl gibt es Kritik an allzu starren formalen Vorgaben bei der Umsetzung einzelner Maßnahmen, wie Sprachkursen oder der Anerkennung von Schul- und Berufsabschlüssen.

Ein anhaltendes und häufig unterbelichtetes Problem ist die *Bildungs- teiligung* von *weiblichen Geflüchteten* und deren *Arbeitsmarktzugang*. Auch in der vorliegenden Studie sind junge Frauen deutlich unterrepräsentiert. Zugewanderte Frauen mit minderjährigen Kindern bleiben offensichtlich in sehr starkem Maße von der Teilhabe an beruflicher Bildung, aber auch Hochschulbildung, ausgeschlossen. Empfehlenswert sind Unterstützungsprogramme und Mentoring-Projekte, die der Situation von geflüchteten Frauen und Mädchen Rechnung tragen.

Eine große Herausforderung und ein starker Stressfaktor für eine gelingende Integration stellt die *Wohnsituation* in Gemeinschaftsunterkünften dar. Dabei ist den Bildungseinrichtungen und Unternehmen durchaus bewusst, dass sie nur in sehr begrenztem Maße Einfluss auf die Lebensumstände der Geflüchteten nehmen können und auch wollen. Dennoch wäre zu erwägen, inwieweit die Vergabe eines Ausbildungsplatzes an die Vermittlung eines Wohnheimplatzes bzw. eines eigenen Zimmers in einer Wohngemeinschaft geknüpft werden sollte.

### 5.3 Ausblick – Befähigung als Voraussetzung einer gelingenden Integration in Ausbildung und Arbeit

In der Gesamtschau der vorliegenden Studie zeigt sich, dass es Hemmnisse und Barrieren bei den Bemühungen zur Integration von Geflüchteten durch Ausbildung und Arbeit gibt. Es wird aber ebenso erkennbar, dass wirksame Lösungen möglich sind und dass das Gesamtsystem, das sich aus den beteiligten Organisationen und Akteur\*innen ergibt, durchaus leistungsfähig und erfolgreich sein kann. Wesentlich scheint dabei eine Befähigung über alle Ebenen hinweg zu sein. Sowohl die jeweils betroffenen Individuen, als auch die relevanten Organisationen, als auch die Institutionen,

die die Rahmenbedingungen konstituieren, müssen für die Integrationsaufgaben befähigt werden. Die Integration Geflüchteter in diesem Sinne ist idealerweise eine über die Ebenen hinweg konzertierte, reflexive gemeinschaftliche Anstrengung. Insofern lohnt es sich, den Blick auf den Aspekt der Befähigung zu richten, der für ein wirksames Übergangssystem bedeutsam ist.

Wie in Kapitel 2.5.3 dargelegt, kommt der Organisation, die Geflüchtete integrieren möchte, eine besondere Rolle zu – unabhängig davon ob es sich um ein Unternehmen oder eine Schule oder einen anderen Organisationstyp handelt. Denn die Organisation steht vor der Herausforderung, dass sie sowohl befähigen als auch befähigt werden muss. So muss sie beispielsweise günstige Bedingungen für die Geflüchteten schaffen, um sie bestmöglich integrieren zu können. Neben der fachlichen Qualifizierung zur Erfüllung der Aufgaben, die die Geflüchteten in der Organisation zu leisten haben, sind auch dementsprechend allgemeine organisationale Beiträge wichtig. Es wurde bereits diskutiert (siehe Kapitel 4.3), wie stark der Aspekt der Unsicherheit, dem die Geflüchteten – etwa bezüglich Ihrer Aufenthaltsberechtigung oder dem Zugang zu relevanten Informationen – ausgesetzt sind, ihre Integrationsbemühungen unterlaufen kann. Organisationale Strukturen, die den Geflüchteten bei dem Gewinnen und Bewerten relevanter Informationen helfen, eventuell auch verbunden mit geschützten Räumen, die Ruhe und Angstfreiheit vermitteln, sind günstige Umstände, die die Befähigung der Geflüchteten für eine gelingende Integration erhöhen. Zugleich müssen aber auch die Organisationen selbst zur Unterstützung der Geflüchteten befähigt werden, etwa indem sie durch die zuständigen Behörden mit relevanten Informationen für sich und für die Geflüchteten ausgestattet werden und grundsätzlich schnelle, unmittelbare Zugänge zu Behörden und anderen institutionellen Akteure\*innen bekommen. So könnte das unter dem Aspekt der individuellen versus standardisierten Integrationsbedingungen (siehe Kapitel 4.3) diskutierte Problem der fehlenden Flexibilität des Übergangssystems, das eine hohe Anzahl Geflüchteter mit unterschiedlichen Voraussetzungen in knapper Zeit bewältigen muss, abgemildert werden. In eine ähnliche Richtung würde die Lockerung von Arbeitsverboten weisen, die, wenngleich sie von behördlicher Seite aus initiiert werden müssten, den Organisationen neue Spielräume eröffnen, mit denen nicht nur diese selbst zu weiteren Integrationsmaßnahmen befähigt würden, sondern sie ihrerseits auch die Geflüchteten, beispielsweise über die Vermittlung von Planungssicherheit und beruflichen Perspektiven, zu einer besseren Integration befähigen können. Auf diese Weise kann es auch zu einer Reduktion der Komplexität kommen der sich die beteiligten Akteure, insbesondere die Geflüchteten, gegenübersehen. Denn die

„komplexe institutionelle und rechtliche Situation hat Folgen für alle am Integrationsprozess Beteiligten. Am stärksten trifft es die Geflüchteten. Sie stehen einer Vielzahl von Ansprechpartnern gegenüber, denn sie müssen sich nicht nur mit den unterschiedlichen Behörden auseinandersetzen, sondern auch mit Bildungseinrichtungen, Beratungsstellen oder zivilgesellschaftlichen Initiativen. Befragungen von Geflüchteten haben gezeigt, dass es vielen schwerfällt, sich in der deutschen Bürokratie zurechtzufinden, also Zuständigkeiten zu erkennen und die jeweils richtigen Ansprechpartner auszumachen“ (Kiziak et al. 2019: 16).

Das Übergangssystem und die Befähigung zur Integration im Wechselspiel der Ebenen sind dabei nicht losgelöst von *gesellschaftlichen Debatten*. Migration und Integration sind wesentliche Herausforderungen unserer Gesellschaft und Wirtschaft, und als solche virulente und auch kontrovers diskutierte Themen im laufenden gesellschaftlichen Diskurs (vgl. Schmidt 2016: 51f). Es sind Debatten, hinter denen die unterschiedlichsten Werthaltungen von Akteur\*innen stehen können. Dabei können Beiträge zum gesellschaftlichen Diskurs nicht nur als verbale Äußerungen, sondern auch als tätige Maßnahmen von Organisationen oder auch anderen Akteur\*innen verstanden werden. Nach diesem Verständnis der Teilhabe am gesellschaftlichen Diskurs leisten beispielsweise die an unserer Studie mitwirkenden Organisationen durch ihre tätigen Integrationsbemühungen einen substanziellen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs hinter dem die Aufnahme, Unterstützung und Integration von Geflüchteten als ein handlungsleitender (unternehmensethischer) Wert vermutet werden kann. Ob diese Werte beispielsweise einer christlichen Tradition (siehe Fallstudie 2) folgen, ob sie einem eher moralischen Impuls zur Verantwortungsübernahme aufgrund einer extremen Notsituation (siehe Fallstudie 3) entspringen oder ob diese Werte auch in Verbindung mit ökonomischen Klugheitserwägungen stehen (siehe Fallstudie 1 und Kap 2.5.1) kann nur im Einzelfall geklärt werden. Doch unabhängig von der individuellen Motivation und ethischen Begründung des Engagements für die Geflüchteten verweisen die Bemühungen auf eine positive Werthaltung gegenüber der Integration. Im Kontrast dazu ist anzunehmen, dass Organisationen, die eine Zuwanderung von Geflüchteten ablehnen, keine oder nur minimale, gesetzlich verpflichtende Integrationsmaßnahmen anstrengen.

Mit Blick auf die Integration von Geflüchteten in ihre organisationalen Strukturen und mithin in die Gesellschaft haben Organisationen die Funktion einer gesellschaftlichen Kontaktzone (siehe Kapitel 4.3), die auch an den gesellschaftlichen Diskurs angeschlossen ist und diesen mitgestaltet. Damit werden Organisationen auch in diskursiver Hinsicht zu Agentinnen der Befähigung: Für die Geflüchteten, denen sie Spielräume für eine bessere In-

tegration eröffnen können; für die Behörden, denen sie Wissen und Erfahrung um operative Bedarfe bei den Integrationsbemühungen vermitteln können, wodurch Prozesse effizienter und zielführender gestaltet werden können; nicht zuletzt auch gegenüber der eigenen Organisation, konkret den Beschäftigten die über erfolgreiche betriebliche Integrationsmaßnahmen selber häufig erstmals mit Geflüchteten in Kontakt kommen. Sie entwickeln sich quasi zu politischen Akteuren, die sich im gesellschaftlichen Diskurs platzieren und sich so in die Debatte einmischen können. Dabei dürfte es für Organisationen zielführend sein, wenn sie sich mit anderen Organisationen verbünden und Initiativen starten, in denen sich Gleichgesinnte für das gemeinsame Anliegen der Integration einsetzen. Als ein Beispiel dafür sei die Unternehmensinitiative „Wir zusammen“ genannt, in die sich vier der in unserer Studie befragten Unternehmen einbringen, oder auch das von engagierten Unternehmen in Berlin gegründete Unternehmensnetzwerk (siehe Fallstudien 1, 3, 5). Auf solche Weise stellen sich Unternehmen ihrer unternehmensethischen Verantwortung und können mit ihren beständigen kommunikativen und tätigen Impulsen zu laufenden Integrationsdebatten auf unterschiedlichsten Ebenen sogar zu einer gesellschaftlichen Werteververschiebung beitragen (vgl. Bührmann & Schmidt 2014: 41). Angesichts unterschiedlichster politischer Kräfte und Gesinnungen hinsichtlich der Flüchtlingssituation und des daraus resultierenden Bedarfs zur Integration von Geflüchteten in Ausbildung und Arbeit dürfte eine Vernetzung der Akteur\*innen auf den unterschiedlichen Ebenen des Übergangssystems und die Einflussnahme auf gesellschaftliche Debatten ein nicht zu unterschätzender Faktor zur Befähigung der um Integration bemühten Akteur\*innen sein. Eine reflexive, die Ebenen übergreifende Befähigung zu einem sicheren und zugleich flexiblen Übergang in Ausbildung und Arbeit in Verbindung mit einer bewussten Teilnahme an gesellschaftlichen Debatten ist ein wesentlicher Beitrag zu einer gelingenden und reibungsloseren Integration von Geflüchteten.

