



Lohnender Langstreckenlauf - ein Praxisbericht zur betrieblichen Integration von Geflüchteten

Benjamin Albrecht

GASTBEITRAG Mit einem Projekt zur Integration von Geflüchteten hat die Wiegel-Gruppe, ein europaweit agierender Firmenverbund aus dem metallverarbeitenden Gewerbe mit rund 2.000 Beschäftigten, vor zwei Jahren völliges Neuland betreten. Heute arbeiten bei Wiegel über 50 Menschen mit Fluchthintergrund. Die Rückschau zeigt: Die zahlreichen Hürden auf dem Weg zur Integration lassen sich nur mit individuellen und flexiblen Lösungen meistern.

Das Integrationsprojekt der Firma [Wiegel](#), ein vor 70 Jahren in Franken gegründetes Familienunternehmen, startete im Herbst 2016 in den Werken in Breitengüßbach, Denkendorf, Feuchtwangen und Höchststadt (lesen Sie hierzu auch die im IAB-Forum erschienene Reportage [„Von Eritrea nach Breitengüßbach. Eine Nahaufnahme“](#)). Die Idee war, auch geflüchtete Menschen in den Pool potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzunehmen, um vakante Helferstellen in der Produktion schneller besetzen zu können. Heute sind 15 Werke auf irgendeine Weise an diesem Projekt beteiligt. Ziel des Unternehmens war es, dadurch Arbeitskräfte für die Produktion zu sichern und sich zugleich

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/lohnender-langstreckenlauf-ein-praxisbericht-zur-betrieblichen-integration-von-gefluechteten/> | 1

gesellschaftlich zu engagieren.

In der heutigen Zeit tun sich viele Unternehmen zusehends schwer, Stellen in der Produktion zu besetzen. Sie greifen häufig auf Zeitarbeit zurück, um alle Kundenaufträge erfüllen zu können. Die Wiegel-Gruppe aber hat ein großes Interesse an einem festen Mitarbeiterstamm – vor allem, um die Motivation und die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen zu stärken. So wurden auch Geflüchtete als potenzielle Zielgruppe ins Auge gefasst, um unbefristet Beschäftigte zu gewinnen. Zu diesem Zweck sollten anerkannte Geflüchtete zu Bewerbungstagen eingeladen und bei Interesse eingestellt werden. Die Idee schien einer Win-Win-Situation gleichzukommen: Das Unternehmen bekommt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; zugleich wird Geflüchteten ein Einstieg in die Arbeitswelt ermöglicht. Soweit die Theorie.

In der Praxis erwies sich dies schnell als Fehleinschätzung. Tatsächlich haben anerkannte Geflüchtete in der Regel kein großes Interesse an einer [Helfertätigkeit](#), sondern streben meist eine Ausbildung zur [Fachkraft](#) an. Unter bestimmten Voraussetzungen – so dürfen sie ein bestimmtes Alter nicht überschreiten und müssen entsprechende Vorkenntnisse mitbringen – bekommen sie Integrationskurse und andere Förderungen, die ihnen dies ermöglichen sollen. In diesen Fällen scheiden Geflüchtete als potenzielle Arbeitskräfte für Helfertätigkeiten bei Wiegel weitgehend aus.

Abhängigkeit von Ausländerbehörden und von der Bundesagentur für Arbeit

Anders sieht es bei geflüchteten Menschen ohne Bildungs- und Berufsabschluss aus. Für diese ist es schwierig, eine Arbeitsstelle zu finden. Wenn sie keine Aufenthaltserlaubnis haben, sondern – wie in der Mehrzahl der Fälle – nur eine [Duldung](#), werden sie zwar nicht unmittelbar abgeschoben, bekommen aber keine qualifizierenden Maßnahmen seitens der Bundesregierung und dürfen in den ersten drei Monaten nach ihrer Registrierung in Deutschland nicht arbeiten.

Danach dürfen sie Praktika mit einer Dauer von bis zu drei Monaten absolvieren, wenn die Ausländerbehörde dem zustimmt. Dauert das Praktikum länger, muss zusätzlich die [Bundesagentur für Arbeit](#) (BA) zustimmen. Dasselbe gilt für befristete und unbefristete Arbeitsverhältnisse, auch in der Zeitarbeit. Je nach Branche, lokalen Vorschriften und Aufenthaltsdauer des Geflüchteten in Deutschland wird hier eine [Vorrangprüfung](#) benötigt, bei der festgestellt werden muss, dass für die betreffende Stelle keine geeigneten deutschen Bewerber zur Verfügung stehen.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/lohnender-langstreckenlauf-ein-praxisbericht-zur-betrieblichen-integration-von-gefluechteten/> | 2

Ab einer Aufenthaltsdauer von vier Jahren bekommen die Geflüchteten uneingeschränkten Arbeitsmarktzugang, sofern die Ausländerbehörde dem zustimmt. Schulische Ausbildungen hingegen dürfen dann ohne Einschränkung aufgenommen werden, während für berufliche Ausbildungen ebenfalls die Erlaubnis der Ausländerbehörde nötig ist.

Die hier beschriebenen Regelungen gelten nicht nur für Geflüchtete mit einer Duldung, sondern prinzipiell auch für Asylbewerber, die sich noch im laufenden Verfahren befinden. Ausgenommen sind Asylbewerber aus sogenannten sicheren Herkunftsländern, die keine Arbeitserlaubnis erhalten.

Fehlende Planungssicherheit

Ungefähr 70 Prozent der bei Wiegel beschäftigten Menschen mit Fluchthintergrund haben keine Aufenthaltserlaubnis, sind also entweder geduldet oder befinden sich im laufenden Verfahren. Solche Personen einzustellen, birgt natürlich Risiken. Wenn die Asylentscheidung negativ ausfällt und der betreffende Mitarbeiter abgeschoben wird, ist die frisch besetzte Stelle wieder vakant. Solche Entscheidungen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge ([BAMF](#)) kommen für den neuen Mitarbeiter wie für das Unternehmen ohne Vorwarnung. Ihnen muss binnen 30 Tagen Folge geleistet werden. Planungssicherheit gleich Null.

Im besten Fall fällt die Asylentscheidung positiv aus und der Mitarbeiter erhält eine Aufenthaltserlaubnis. Doch dann muss dieser verpflichtend an einem Integrationskurs teilnehmen und fällt zumindest zeitweise aus. So wurde mit einem syrischen Mitarbeiter auf dessen Wunsch ein gesonderter Arbeitsvertrag aufgesetzt, demzufolge er bis zum Kursende nur fünf Stunden pro Tag arbeiten musste und danach wieder als Vollzeitkraft weiterarbeiten konnte.

Mangelnde Deutschkenntnisse

Der Vorteil eines solchen Integrationskurses für das Unternehmen ist, dass dort ein [Deutsch-Sprachniveau](#) der Kategorie [B1](#) („selbständige Sprachverwendung“) vermittelt wird. Leider ist das tatsächliche Ergebnis oft ernüchternd. Aus diesem Grund, und weil (noch) nicht anerkannte Geflüchtete keinen Zugang zu Integrationskursen bekommen, bietet Wiegel selbst Deutschkurse an. Das Spektrum reicht dabei von Inhouse-Unterricht durch Sprachschulen und eigens dafür eingestellte Werkstudenten bis hin zur Teilnahme an externen Sprachkursen für Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen.

Vor allem mit Werkstudenten sind die Erfahrungen unabhängig von der jeweiligen

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/lohnender-langstreckenlauf-ein-praxisbericht-zur-betrieblichen-integration-von-gefluechteten/> | 3

Studienrichtung sehr positiv. Dabei waren zum Beispiel angehende Juristen oder Mathematiklehrer im Einsatz. Neben Kostenvorteilen bietet der Einsatz von Werkstudenten die Möglichkeit, den Unterrichtsstoff sehr individuell zu gestalten. So haben sich einige Werke der Wiegel-Gruppe dafür entschieden, zusätzlich zum Deutschunterricht auch Rechnen, Lesen, Schreiben sowie berufsspezifisches Wissen zum Beispiel zu Maßeinheiten und Recycling zu vermitteln.

Auch das zu erlernende Vokabular wurde auf den Arbeitsbereich der Schüler zugeschnitten: Ausdrücke wie „Vorsicht Traverse!“ oder „Feile“ waren mitunter wichtiger für den beruflichen Alltag als etwa der Satz „Dieses Hemd ist blau.“

Dschungel rechtlicher Vorschriften

Fehlende Sprachkenntnisse und unzureichende Planungssicherheit sind die größten Herausforderungen bei der Beschäftigung von Geflüchteten. Aber bereits vor der Einstellung tritt die ein oder andere Schwierigkeit auf.

Neben den bereits beschriebenen Problemen mit der Erteilung einer Arbeitserlaubnis kommen in vielen Bundesländern oder Bezirken andere Besonderheiten hinzu: So ist es zum Beispiel weit verbreitet, Asylantragsstellern, die sich im laufenden Verfahren befinden, vorzuschreiben, dass sie in einer Sammelunterkunft wohnen müssen. Gleichzeitig aber sieht diese Regelung auch vor, dass Menschen mit einem festen Arbeitsverhältnis nicht in einer Sammelunterkunft wohnen dürfen. In anderen Fällen dürfen sie dort wohnen bleiben, müssen aber vergleichsweise hohe Mieten bezahlen.

Schwierige Wohnungssuche

Die Wohnungssuche für geflüchtete Menschen birgt ebenfalls zahlreiche Hindernisse: Viele Werke der Wiegel-Gruppe befinden sich in ländlichen Gegenden, wo einerseits die Wohnungssituation so angespannt ist, dass Geflüchtete nur schwer eine Wohnung finden und sie andererseits ohne öffentliche Verkehrsmittel nicht mobil sind.

Hier mussten ganz individuelle Lösungen gefunden werden: In manchen unserer Werke haben sich die Werkleiter bereiterklärt, mit den künftigen Mitarbeitern auf Wohnungssuche zu gehen, Bürgschaften zu übernehmen oder ganze Häuser zu mieten, um sie ihren Beschäftigten zur Verfügung zu stellen. Bei solchen Werkwohnungen wiederum ist häufig eine Putzkraft zur Reinigung der Gemeinschaftsräume vonnöten.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/lohnender-langstreckenlauf-ein-praxisbericht-zur-betrieblichen-integration-von-gefluechteten/> | 4

Uneinheitliche Rechtsanwendung

Das Einholen der Arbeitserlaubnis bei BA und Ausländerbehörden gestaltete sich ebenfalls überraschend facettenreich. Den Sachbearbeitern der BA genügte es meistens, wenn die nötigen Formulare ausgefüllt waren, es sich nachweisbar um eine Stelle handelte, die nicht (leicht) von einer deutschen Arbeitskraft besetzt werden konnte und wenn von Anfang an mit ihnen über das Vorhaben kommuniziert wurde. Oftmals kam sogar die BA selbst mit neuen Bewerbern auf das Unternehmen zu.

Die Ausländerbehörden waren in ihrem Vorgehen weniger konsistent. In einem Fall wurde eine Erlaubnis für ein mehrwöchiges Praktikum erteilt, aber keine Erlaubnis für eine daraus resultierende Festanstellung, obwohl sich nichts an der Tätigkeit, der Bezahlung oder dem Aufenthaltsstatus geändert hatte. Bei einer anderen Behörde wurde die Erlaubnis für ein festes Arbeitsverhältnis nur erteilt, wenn zuvor ein Praktikum absolviert wurde.

Manchmal wurden Wohnsitzauflagen als Grund genannt, um eine Beschäftigung in einem anderen Bezirk zu untersagen. So erzählte ein Bewerber mit Wohnsitzauflage in Sachsen und Arbeitserlaubnis für eine Tätigkeit in München: „Ich schlafe bei Freunden in München, aber wohne noch in der Unterkunft in Sachsen.“ Mittlerweile muss eine Wohnsitzauflage jedoch rechtlich zwingend aufgehoben werden, wenn ein Arbeitsverhältnis besteht, das den Lebensunterhalt ermöglicht.

Aufgrund der Vielzahl möglicher Fälle ist es ratsam, bei Geflüchteten mit Wohnsitzauflage gemeinsam die individuell beste Lösung zu erarbeiten. Je nach Situation kann das Abändern der Auflage oder das Behalten des alten Wohnsitzes von Vorteil sein. Die Auflage kann auch nach der Einstellung noch angepasst werden, sollte sich die Situation verändern.

Für Unternehmen, die eine größere Anzahl von Geflüchteten beschäftigen oder deren Einstellung planen, ist es insgesamt ratsam, eine Anlaufstelle einzurichten, an die die Unterlagen eines jeden neuen Mitarbeiters weitergeleitet werden können. Diese kann dann überprüfen, ob die Anforderungen für den Arbeitsmarktzugang gegeben sind, und ob es besondere Auflagen gibt, auf die zu achten ist.

Kulturelle Unterschiede

Natürlich bringt die Eingliederung neuer Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen auch kulturelle Herausforderungen mit sich – insbesondere dann, wenn viele verschiedene Kulturen aufeinandertreffen. Hier kann ein interkulturelles Training hilfreich sein, zumindest

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/lohnender-langstreckenlauf-ein-praxisbericht-zur-betrieblichen-integration-von-gefluechteten/> | 5

für Führungskräfte, wenn nicht sogar für die gesamte Belegschaft.

So hat Wiegel etwa ein Jahr nach Projektstart mit dem betroffenen Führungskreis einen eintägigen „Integrationsgipfel“ veranstaltet. Dort wurde einerseits interkulturelles Wissen vermittelt, andererseits wurde den Teilnehmern Raum gegeben, ihre Erfahrungen auszutauschen und Fragen zu klären.

Viele Missverständnisse können vermieden werden, wenn man sich der einfachen Tatsache bewusst ist, dass ein Afghane oder ein Eritreer genau so wenig aus seiner Haut kann wie ein Deutscher. So sind Begrüßungsformen wie das Händeschütteln in Zentraleuropa weit verbreitet, nicht aber in Afrika und Asien. Sollte bei der Begrüßung also beispielsweise ein Handschlag ausbleiben, ist dies in den wenigsten Fällen böswillig gemeint.

Ratsam ist es, ein Bewusstsein für diese Thematik zu schaffen und zudem eine offene Kommunikationskultur zu pflegen. Denn um einander zu verstehen und die Beweggründe anderer Menschen zu erkennen, müssen wir miteinander sprechen.

Fazit

Unterm Strich bleibt festzuhalten, dass Wiegel auf die Herausforderungen bei der Beschäftigung von Mitarbeitern mit Fluchthintergrund mit individuellen und flexiblen Lösungen reagiert hat: Geflüchtete dürfen nicht mehr in der Sammelunterkunft wohnen? – Die Firma hilft bei der Wohnungssuche! Es gibt keine Wohnungen? – Die Firma stellt Werkwohnungen zur Verfügung! Die neuen Mitarbeiter können kein Deutsch? – Die Firma bietet Deutschkurse an! Es ist einfacher, zunächst eine Arbeitserlaubnis für ein Praktikum zu bekommen und anschließend erst für eine Festanstellung? – Kein Problem, die Firma bietet dann eben zuerst ein Praktikum an.

Zu Beginn des Projekts und mit jedem Werk, das sich neu daran beteiligte, ergab sich eine Flut an zu klärenden Fragen. Mit der Zeit normalisierten sich die Verfahren und die einzelnen Werke machten ihre eigenen Erfahrungen. Schließlich wurde das Projekt immer mehr zum Selbstläufer.

Die Anstellung von Geflüchteten gehört bei Wiegel inzwischen zum Alltagsgeschäft. Die Erfahrungen mit der Beschäftigung Geflüchteter sind dabei alles in allem positiv: Sie sind genauso pünktlich, genauso fleißig und mindestens genauso motiviert bei der Arbeit wie ihre deutschen Kollegen. Und gerade Geflüchtete sind in der Regel hoch motiviert, sich über eine stabile berufliche Position und Laufbahn wieder eine sichere Lebensgrundlage aufzubauen.

Quelle:

<https://www.iab-forum.de/lohnender-langstreckenlauf-ein-praxisbericht-zur-betrieblichen-integration-von-gefluechteten/> | 6

Dabei ist jedoch nicht zu vergessen, dass dieser Erfolg zum großen Teil dem Engagement der einzelnen Werkleiter und ihrer Mitarbeiter zu verdanken ist und ohne erheblichen Aufwand nicht möglich gewesen wäre. Die Firma Wiegel hat die Herausforderung eines mühsamen und hürdenreichen Langstreckenlaufs auf sich genommen. Heute zeigt sich: Es hat sich gelohnt.

Literatur

Schludi, Martin (2017): Von Eritrea nach Breitengüßbach. Eine Nahaufnahme. IAB-Forum vom 7. Dezember 2017,

<https://www.iab-forum.de/von-eritrea-nach-breitenguessbach-eine-nahaufnahme>