INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

Online Magazin IAB-Forum

Was Betriebe tun, damit die Einstellung von Geflüchteten zum Erfolg führt

24. Juni 2020 | Mariella Falkenhain, Andreas Hirseland, Kristina Seidelsohn, Thomas Verlage

Viele Betriebe haben – zumindest in der Zeit vor dem Beginn der Covid-19-Pandemie – Geflüchtete eingestellt. Dabei sahen sie sich jedoch vor viele Fragen gestellt: Wie sind die Berufserfahrungen und Qualifikationen der Geflüchteten einzuschätzen? Wie gut sind ihre berufsbezogenen Deutschkenntnisse? Wie ist ihre Bleibeperspektive? In zwei fallstudienbasierten Untersuchungen des IAB haben Betriebe berichtet, wie sie mit derartigen Unsicherheiten umgehen.

Betriebe, die Geflüchtete einstellen wollen, sind sich oft unsicher, ob diese die Anforderungen an die jeweiligen Tätigkeitsprofile tatsächlich erfüllen können. Denn die gewohnten Routinen und Prüfungsverfahren im Rekrutierungsprozess greifen nicht in gleichem Maße wie bei anderen Bewerbern. Dies zeigen zwei IAB-Projekte, für die entsprechende Interviews mit Betrieben ausgewertet wurden (siehe Infokasten „Daten“).

Um das Risiko bei der Einstellung zu reduzieren, haben die Betriebe verschiedene Strategien entwickelt. Kontakte zu Flüchtlingshelfern spielen dabei ebenso eine Rolle wie eigens entwickelte Testverfahren, mit denen Persönlichkeit, Motivation und Sprachkenntnisse der Geflüchteten geprüft werden.

Unsicherheitsfaktoren bei der Einstellung von Geflüchteten

Ein Hauptproblem: Viele Geflüchtete können ihre beruflichen Qualifikationen nicht nachweisen, weil sie keine formalen Abschlüsse erworben haben, oder weil sie ihre Papiere auf der Flucht verloren haben oder im Herkunftsland zurücklassen mussten. Die befragten Betriebe sahen daher vielfach davon ab, formale Abschlüsse zur Einstellungsvoraussetzung zu machen, wie folgendes Zitat illustriert:

„So formal können wir an die Sache gar nicht rangehen. Dann würden wir hier überhaupt keine Lehrlinge haben. […] Bei Deutschen schau ich da schon eher nach, aber bei Flüchtlingen würde ich überhaupt nicht vorwärtskommen. Wonach wollen Sie schauen? […] Wer flüchtet, der bringt sein Zeugnis nicht mit, oder? Und ob es nun in Kamerun Zeugnisse gibt? Keine Ahnung.“ (Kaufmännische Leiterin, Stahlbauunternehmen, Brandenburg)

Falls dennoch im Herkunftsland erworbene Zeugnisse oder Zertifikate vorlagen, blieb oft unklar, wie diese auf das deutsche System übertragbar sind. Einige der Befragten äußerten sich skeptisch, ob ausländische und deutsche Bildungs- und Berufsabschlüsse überhaupt vergleichbar sind. Den Arbeitgebern fiel es außerdem teilweise schwer, die Berufserfahrung von Geflüchteten zu beurteilen, wie dieses Zitat verdeutlicht:

„Gut, die meisten, die haben anscheinend auch in Syrien Spedition gemacht, aber das ist ja nicht vergleichbar. Ich weiß nicht, wie die Spedition dort läuft, aber es ist nicht vergleichbar mit hier.“ (Geschäftsführer, Spedition, Baden-Württemberg)

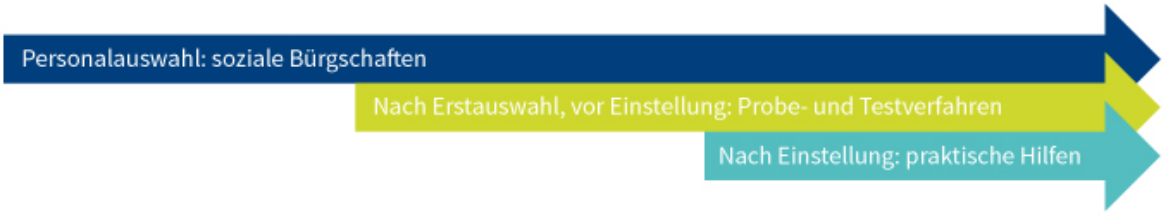
Viele Betriebe befürchteten außerdem, dass sich geringe Deutschkenntnisse im Berufsalltag als Problem erweisen – eine Befürchtung, die sicherlich auch bei anderen Migrantengruppen eine Rolle spielt. Zudem ist die unklare Bleibeperspektive vieler Geflüchteter ein Problem. Einer Studie der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) aus dem Jahr 2017 zufolge beklagen fast 70 Prozent der befragten deutschen Arbeitgeber Rechtsunsicherheit in Bezug auf die Aufenthaltsdauer von Geflüchteten.

Soziale Bürgschaften, Testverfahren und praktische Hilfen verringern Ungewissheiten

Die Betriebe nutzten verschiedene Möglichkeiten, um mit diesen und anderen Unwägbarkeiten umzugehen (siehe Abbildung). So nahmen einige Betriebe bei der Personalauswahl Kontakt zu Flüchtlingshelfern auf. Diese nehmen im Idealfall vielfältige Funktionen wahr – von der Alltagsbetreuung bis hin zu „sozialen Bürgschaften“. Dabei setzen sich die Flüchtlingshelfer sozusagen als Bürgen für motivierte Kandidaten ein, etwa indem sie Arbeitgeber von deren Kompetenz und Zuverlässigkeit überzeugen. Dies hat sich auch bei der Erwerbsintegration von Langzeitarbeitslosen als hilfreich erwiesen (lesen Sie hierzu den IAB-Kurzbericht 20/2019). Der Geschäftsführer eines Restaurants beschrieb den hohen Nutzen von Flüchtlingshelfern bei der Einstellung von Geflüchteten wie folgt:

„Das ist das A und O. Ein Flüchtlingshelfer, der dann die Menschen kennt und besser einschätzen kann, für was die Personen möglich wären. Die stehen dann auch dahinter und bringen ihnen auch ein bisschen das System dabei bei. Grundsätzliches halt, zum Beispiel, dass wenn ich in der Früh aufstehe und ich zu spät bin, dass ich dann das Telefon in die Hand nehme und anrufe. Oder zum Beispiel, dass ich auch eine Kritik ertragen muss oder dass ich auch den Auftrag einer Frau annehmen muss, gerade bei [Menschen aus, Red.] den afrikanischen Staaten. Wenn da ein Flüchtlingshelfer oder [eine, Red.] -helferin dahintersteht, dann haben wir die wenigsten Probleme mit ihnen [den eingestellten Geflüchteten, Red.], da wir mit den Helfern in Kontakt sind.“
(Geschäftsführer, Restaurant, Bayern)

Abb.: Maßnahmen zur Verringerung von Unsicherheit bei der Einstellung und Eingliederung von Geflüchteten



Quelle: © IAB

Weiterhin berichteten viele Betriebe, dass sie Test-, (Nach-)Qualifizierungs- und Probeverfahren einsetzen, um Risiken bei der Einstellung zu reduzieren. Einige Betriebe griffen dabei auch auf unterstützende Angebote der Bundesagentur für Arbeit zurück, beispielsweise die Einstiegsqualifizierung. Andere entwickelten teilweise ganze Sequenzen von Testverfahren selbst. Dabei ging es einerseits darum, Persönlichkeit und Motivation von Bewerbern zu beurteilen,

andererseits darum, Sprachkenntnisse und fachliches Grundverständnis zu prüfen. Eine kaufmännische Leiterin beschrieb dies so:

„Und dann selektieren wir so 'ne ganze Handvoll raus, wo wir sagen: Die erscheinen uns als diejenigen, mit denen wir arbeiten könnten. Und die gehen dann in den Deutsch- und in den Mathetest, und danach werden nochmal richtig persönliche Gespräche geführt, und dann gehen die in ein Betriebspraktikum. Und nach dem Praktikum gehen sie dann sozusagen in die Ausbildung." (Kaufmännische Leiterin, Stahlbauunternehmen, Brandenburg)

Um fachliche Qualifizierung, persönliche Motivation und Zuverlässigkeit der Bewerber einschätzen zu können, kann die erfolgreiche Teilnahme an Kursen und Praktika ein Prüfstein sein: Ist der Bewerber regelmäßig und pünktlich zum Unterricht erschienen? Hat er sich im Praktikum bewährt? Die Antworten auf solche Fragen sind eine Hilfe für den Arbeitgeber, um das Einstellungsrisiko in Grenzen zu halten. So berichtete der Personalleiter eines Wohlfahrtsverbands:

„Die eine Hürde war die Bewerbung hier […]. Die andere Hürde war der Unterricht. Wer ist zuverlässig? Wer hat die Kraft, die Energie und den Willen, das durchzustehen? Und wer sich dann bewährt hat – es war auch ein Praktikum noch dabei in einer unserer Stationen. Und wer das gut gemacht hat und eine Arbeitserlaubnis bekommen hat, wurde bei uns eingestellt." (Personalleiter, Wohlfahrtsverband, Berlin)

Der befragte Personalleiter stellte aber auch fest, dass es sich bei derartigen Aktivitäten durchaus auch um eine für den Arbeitgeber riskante Investition handelt:

„Sie riskieren eben, dass es verloren geht, die Investition [..] weil ich nicht weiß, ob ich den in einem Jahr noch habe." (Personalleiter, Wohlfahrtsverband, Berlin)

Dieses Beispiel verdeutlicht ein grundsätzliches Problem von Weiterbildungsmaßnahmen, das Philip Wotschak in einer 2012 erschienen Studie thematisiert hat: Betriebe können nicht wissen, ob Beschäftigte, die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, auch im Betrieb bleiben. Tun sie dies nicht, hätte sich die Investition für den Betrieb nicht gelohnt. Diese Unsicherheit ist bei Geflüchteten größer als etwa bei deutschen Mitarbeitern. Denn häufig ist die Bleibeperspektive von Geflüchteten noch nicht geklärt.

Die Interviews verdeutlichen auch, wie wichtig es ist, dass Arbeitgeber Geflüchteten praktische Hilfen anbieten, etwa indem sie die betreffenden Personen im Rahmen ihrer Möglichkeiten bei Behördengängen, der Wohnungssuche, der Stromanmeldung oder beim Beschaffen von Holz zum Heizen unterstützen. Dies wurde vor allem bei inhabergeführten kleineren Betriebe beobachtet, die dies häufig als soziales Engagement für Geflüchtete betrachteten.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht es dabei aber auch darum, krankheitsbedingte Arbeitsausfälle zu vermeiden und externe Belastungen zu begrenzen, die sich negativ auf die Arbeit auswirken könnten. So wird ein Geflüchteter, der keine Angst haben muss, morgen seine Wohnung zu verlieren, in der Regel eine bessere Arbeitsleistung erbringen als einer, den genau diese Sorge plagt.

Unterstützung durch Behörden und soziale Dienstleister

Einige der befragten Betriebe betonten, dass die Betreuung von neu angestellten Geflüchteten vergleichsweise besonders zeit- und kostenintensiv sei. Hier kann, wie auch bei der Erwerbsintegration Langzeitarbeitsloser, externe Unterstützung hilfreich sein. Genau dies ist das Geschäftsfeld eines befragten Sozialunternehmens. Es tritt gegenüber Betrieben als sozialer Bürge für Geflüchtete auf („wir versprechen unseren Kunden, dass Leute kommen, die wirklich Bock haben“) und entlastet sie unter anderem auch finanziell, indem es gegebenenfalls für krankheitsbedingte Arbeitsausfälle aufkommt. Außerdem unterstützt es Geflüchtete bei der (Nach-)Qualifizierung, der Wohnungssuche und bei Asylfragen und leistet eine sozialpädagogische Betreuung im ersten Jahr der Beschäftigung.

Staatliche Unterstützung erwies sich ebenfalls als hilfreich. So konnten Jobcenter Kostenrisiken abfedern – etwa durch einen Eingliederungszuschuss, die Finanzierung einer (Nach-)Qualifizierung oder die Kostenübernahme des formalen Anerkennungsverfahrens bei im Herkunftsland erworbenen Qualifikationen. Einzelne Großbetriebe lobten darüber hinaus die praktische Unterstützung durch die Arbeitsverwaltung. So hatte in einigen Fällen der lokale Arbeitgeberservice bereits eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber getroffen und dadurch die betreffenden Personalabteilungen entlastet. Ebenso positiv bewertet wurden die von einigen Jobcentern organisierten Fachsprachkurse für bereits angestellte Geflüchtete.

Die große Mehrheit der Geflüchteten in Deutschland arbeitet in kleinen und mittleren Betrieben (lesen Sie hierzu auch eine 2019 im IAB-Forum publizierte Studie von Alexander Kubis und Christoph Röttger). Die hier zugrunde liegenden Befragungen haben gezeigt, dass sich gerade bei diesen Betrieben der Kontakt zum Jobcenter oder zur Arbeitsagentur häufig auf die Vermittlung von Geflüchteten beschränkt. Eine weitergehende Vorauswahl und Nachbetreuung der neuen Beschäftigten oder ihrer Arbeitgeber findet demnach – wenn überhaupt – eher in größeren Betrieben statt. Doch auch dort kann die Unterstützung an ihre Grenzen stoßen. Der Mitbegründer des oben erwähnten Sozialunternehmens monierte diesbezüglich:

„Das ist etwas, was das Jobcenter nicht kann, aber vielleicht auch einfach unterschätzt, dass da noch mehr mit dranhängt […] wie können wir das jetzt so platzieren, dass es zur funktionierenden Anstellung des Mitarbeiters kommt. Bei der Zielgruppe reicht einfach die Vermittlung nicht."
(Mitbegründer, Sozialunternehmen, Bayern)

Dass viele Betriebe diese Einschätzung teilen, bestätigt die oben genannte Studie aus dem Jahr 2017. Deren Autoren sprechen sich für eine längerfristige Betreuung der Betriebe durch spezialisierte Fachkräfte der Arbeitsagenturen und Jobcenter aus.

Fazit

Bei der Einstellung von Geflüchteten sind betriebliche Routinen wie die Prüfung formaler Zertifikate oder Testverfahren im Bewerbungsprozess nicht ohne Weiteres anwendbar. Und auch nach der Einstellung ist es mitunter ungewiss, ob der oder die neue Beschäftigte dem Betrieb erhalten bleibt, etwa weil der rechtliche Aufenthaltsstatus noch ungeklärt ist. Betriebe gehen verschiedene Wege, um mit solchen Unwägbarkeiten umzugehen. So binden sie etwa Flüchtlingshelfer ein, nutzen vorgelagerte Bewährungs- und Qualifizierungsverfahren oder helfen den Geflüchteten nach der Einstellung auch in Fragen der Alltagsbewältigung.

All dies ist mit der Covid-19-Pandemie nicht einfacher geworden. Die Pandemie stellt sowohl für Arbeitgeber als auch für die Bundesagentur für Arbeit eine immense Herausforderung dar. Es steht zu befürchten, dass es für neu ankommende oder arbeitslose Geflüchtete schwieriger werden könnte, hierzulande Fuß zu fassen. Auf die für diese Gruppe besonders belastenden Folgen der Virusbekämpfung macht Stefan Bernhard in einem kürzlich erschienenen Beitrag im IAB-Forum aufmerksam.

Ausmaß und Folgen der Krise sind noch nicht vollständig absehbar. Die Strukturen, die den oben beschriebenen Maßnahmen zur betrieblichen Eingliederung von Geflüchteten zugrunde liegen, könnten angesichts drängender Fragen der Krisenbewältigung und durch die Corona-Beschränkungen Schaden nehmen. Sollte die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten über längere Zeit ins Stocken geraten, wäre der Preis sehr hoch – nicht nur für die Geflüchteten selbst, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes.

Literatur

Bernhard, Stefan (2020): Die Folgen der Virusbekämpfung erschweren das Ankommen von Geflüchteten. In: IAB-Forum, 15.6.2020.

Hirseland, Andreas; Kerschbaumer, Lukas; Küsters, Ivonne; Trappmann, Mark (2019): Langzeitleistungsbeziehende im SGB II: Unerwartete Übergänge in bedarfsdeckende Arbeit, IAB-Kurzbericht Nr. 20.

Kubis, Alexander; Röttger, Christoph (2019): Der Löwenanteil der Geflüchteten wird in kleinen und mittleren Betrieben eingestellt. In: IAB-Forum, 6.12.2019.

OECD (2017): Nach der Flucht. Der Weg in die Arbeit. Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Deutschland.

Wotschack, Philip (2012): Langfristige Investitionen Weiterbildung im Betrieb funktioniert – wenn es verbindliche Regelungen gibt. In: WZB Mitteilungen, Heft 138, S. 35–39.

Daten

Bei dem Projekt „(Erwerbs-)Integration und Teilhabe von Flüchtlingen im SGB II“ handelt es sich um ein am IAB konzipiertes Projekt (Projektleitung: Dr. Andreas Hirseland), das in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Berlin umgesetzt wird. Im Rahmen dieses Projekts wurden in sieben Regionen Deutschlands 45 Personalverantwortliche von Betrieben interviewt, die Geflüchtete eingestellt haben. In der „Evaluierung der Westbalkanregelung: Registerdatenanalyse und Betriebsfallstudien“, einem Projekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, wurden 40 Betriebe befragt, von denen einige Erfahrungen mit der Anstellung von Geflüchteten hatten. Die Interviews wurden in den Jahren 2018 und 2019 geführt.

Zitationshinweis

Mariella Falkenhain; Andreas Hirseland; Kristina Seidelsohn; Thomas Verlage (2020): Was Betriebe tun, damit die Einstellung von Geflüchteten zum Erfolg führt , In: Online Magazin IAB-Forum 24. Juni 2020, https://iab-forum.de/was-betriebe-tun-damit-die-einstellung-von-gefluechteten-zum-erfolg-fuehrt/, Abrufdatum: 26. May 2026

Lizenzhinweis

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0): https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de