

Christoph Zeckra

Netzwerkst Du noch oder kooperierst Du schon?

Oder: Wie kann eine nachhaltige Integration geflüchteter Menschen in unsere Arbeitswelt funktionieren?

In diesen Wochen wird die politische Debatte in Deutschland in hohem Maße durch die innere Sicherheit und Rückführungen der Schutzsuchenden in ihre Heimatländer geprägt. Ausweisungen, Verschärfung der Abschiebung, Fußfesseln, Bundesausreisezentren und Aufanglager in Nordafrika bestimmen die öffentliche Diskussion. Die Herkulesaufgabe der Integration Hunderttausender Geflüchteter rückt dabei fatalerweise in den Hintergrund. Dabei bedeutet sie für Deutschland die größte Herausforderung seit dem Wiederaufbau nach 1945. Es geht jetzt für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft darum, mit aller Kraft eine kluge und vorausschauende Integration Geflüchteter zu verwirklichen. Es geht darum, Ausbildung und Arbeit zu organisieren, damit möglichst wenig Migranten in die gesellschaftliche Isolation rutschen. Um einen endgültigen Stimmungsumschwung in der Bevölkerung und eine weitere Polarisierung zu vermeiden, muss die Integration schnell und möglichst umfassend gelingen.

Vom Willkommen zum Weiterkommen

Seit 2015 durchlaufen wir im Wesentlichen vier Aktivitätenschritte mit Geflüchteten (siehe Abbildung 1): Vom „Willkommen“ über das „Ankommen“ mit dem Zugang zu Sprach- und Integrationskursen und dem „Zusammenkommen“ durch Integrationspatenschaften bis hin zum individuellen „Weiterkommen“ durch Zugang zu Praktika und ersten Jobs.

Die erste Phase der Hilfe war die Stunde des Bürgerschaftlichen Engagements: Nothilfen, Unterbringung, erste Integrations Schritte. Sie war geprägt durch Tempo, Improvisation, Spontaneität. Es entstand ein Potpourri aus vielfältigen, humanitären Aktivitäten. In der jetzt angelaufenen zweiten Phase befinden wir uns nicht mehr im Katastrophenmodus: Sie ist aber entscheidend für unser künftiges Zusammenleben in einer Einwanderungsgesellschaft.

Die uns alle herausfordernde Integrationsarbeit, die geflüchteten Menschen in Lohn und Brot zu bringen, beginnt jetzt erst richtig. Ohne Arbeit ist es nur schwer möglich, am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben, ein Selbstwertgefühl zu entwickeln und mit der überwiegend arbeitenden, heimischen Bevölkerung Kontakt auf Augenhöhe zu knüpfen. Und hier erleben wir ein zentrales Dilemma: Während die Motivation und Energie der Neuangekommenen, eine Tätigkeit aufzunehmen, zu Beginn ihres Aufenthaltes in Deutschland am größten ist,

müssen sie in dieser Phase viel Zeit damit verbringen, die Sprache zu erlernen und sich auf eine Beschäftigung vorzubereiten – das aber häufig *orientierungs- und leider auch ziellos*. Erst nach dieser aufwendigen Vorbereitung wird es bisher für viele Unternehmen attraktiv, die Geflüchteten einzustellen.

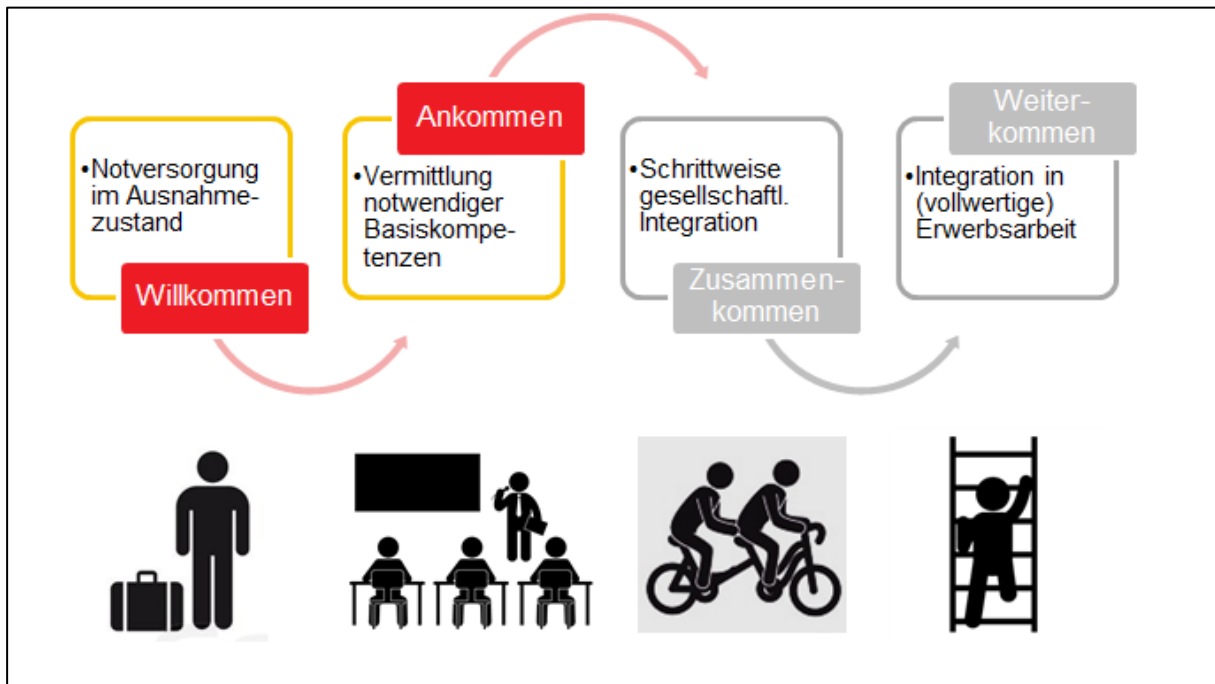


Abbildung 1: 4-Phasen: Arbeit mit Geflüchteten

Unternehmen als letztes Glied in der Prozesskette?

Unternehmen sind bisher als letztes Glied in der Kette die „Abnehmer“ der in Deutschland um Hilfe suchenden Flüchtlinge. Das erscheint dringend als verbesserungsfähig. Das funktioniert noch nicht. Die Herausforderung der Integration ist die Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Wir werden das Rendezvous der Globalisierung mit unserer Gesellschaft trotz Trumpscher Abschottungspolitik nicht absagen können. Sie führt uns zur Reifeprüfung für unsere Gesellschaft. Die geflüchteten Menschen werden die Betriebe verändern, sie machen die Unternehmenskultur bunter. Sie verändern die Wirtschaft insgesamt und Verwaltung und Politik gleich mit. Deutschland wird sich also verändern. Für unsere Gesellschaft stellt sich damit die Frage, wie es uns gelingt, aus Einwohnern Bürger zu machen. Wenn uns eine erfolgreiche Integration gelingt, verjüngen die Neuankömmlinge Deutschland, gründen Unternehmen (Anmerkung: Generali startete im Januar 2017 in Deutschland und Frankreich mit „Refugee Start Up und Job Coaching“ die systematische Förderung von Existenzgründungen durch geflüchtete Menschen, um auch auf diesem Wege die Integration in unsere Arbeitswelt zu fördern), teilen Ideen, tragen neue Sichtweisen in die Unternehmen und die Gesellschaft. Doch all das geschieht nicht von selbst. Diese gigantische Aufgabe verlangt von der

Politik, der Gesellschaft und den Unternehmen ein gewaltiges Umdenken. Jetzt gebietet die schiere Notwendigkeit kreative, neue Lösungen. Wir müssen groß denken, neu denken.

Jeder für sich und keiner für's Ganze?

Das reicht angesichts der Größe der Herausforderung nicht mehr aus. Wir erleben viele gut gemeinte Parallel-Initiativen. SprachApps machen sich gegenseitig Konkurrenz, Mentorenprogramme kannibalisieren sich, bei manchen Anwälten herrscht Goldgräberstimmung. Was uns aber noch immer fehlt ist die selbstverständliche Schnittstelle zwischen Stadt, Kommunalverwaltung, Verbänden, Spontaninitiativen, Kirche und Unternehmen. Heute arbeiten bereits in den Kommunen und Landkreisen unterschiedliche Organisationen in der Flüchtlingshilfe. Es gibt eine Vielzahl hoch motivierter bürgerschaftlicher Initiativen, Runder Tische und zum Teil auch kommunaler Koordinierungsstellen. Wir müssen uns aber die Frage stellen: Gibt es eigentlich eine zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen den Organisationen? Sind die geschaffenen Netzwerke überhaupt wirksam? Heute müssen wir diese Fragen leider überwiegend verneinen. Netzwerken ist nett. Man betont die Gemeinsamkeiten und verpflichtet sich zu nichts. Netzwerker verabreden Termine und versichern sich wechselseitig ihrer guten Taten. Niemand muss etwas aufgeben, sich an Erfolgen messen lassen oder gar Ressourcen teilen. Das ist praktisch, aber meist wirkungslos. Kooperieren ist anstrengender. Es schadet zwar nie, die Köpfe zusammenzustecken. Aber mit einem gemeinsamen, zielgerichteten Wirken hat das noch nichts zu tun. Eine wirksame Kooperation hingegen verlangt neben Verbindlichkeit das Teilen von Ressourcen. Dort hört jedoch im Sozialbetrieb häufig der Spaß an der Gemeinsamkeit auf. Eine Geschäftsstelle haben die meisten ja selbst, und nicht selten wird sie mit mühsam akquirierten Projektmitteln über Wasser gehalten. Das Resultat: Konkurrenz statt Koalition, Projektitis statt gemeinsamer Infrastruktur. In letzter Zeit sind viele Akteure erfreulicherweise zu der Überzeugung gelangt, dass sozialer Wandel – und nichts anderes ist die Integrationsherausforderung – in dieser Spirale nicht gelingen kann.

Die Chance!

Es gibt eine Chance, zu einem veränderten, echten Zusammenwirken zwischen staatlichen Institutionen, Unternehmen und gesellschaftlichen Organisationen zu gelangen. Der Druck der spürbaren Veränderungen durch die Völkerwanderung könnte helfen, das Zusammenspiel zwischen den Sektoren grundlegend neu zu ordnen: Weg von der bereichsbezogenen Borniertheit, hin zu wirkungsvollen Kooperationen. Weg von den immer gleichen Handlungsmustern und hin zur Nutzung komplementärer Kompetenzen in den gesellschaftlichen Sektoren.

Welche Faktoren machen nun vor diesem Hintergrund gemeinsames Wirken aus?

Gemeinsame Zielsetzung: Gemeinsame Vision und gemeinsames Problemverständnis. Etwai-ge Differenzen sind von Anfang an zu bearbeiten bzw. auszuräumen.

Gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme: Gemeinsame Darstellung von Ergebnissen und Wirkungen. Sie ermöglicht ein gemeinsames Lernen aus Erfolgen oder Misserfolgen und die Steigerung von Qualität und Effektivität.

Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten: Die Teilnehmer ermutigen sich gegenseitig, die jeweiligen Stärken so einzubringen, dass das gemeinsame Anliegen unterstützt wird.

Kontinuierliche Kommunikation: Regelmäßige Treffen – Schaffung einer gemeinsamen Sprache – Austausch fundierter Sachkenntnisse.

Gut ausgestattete Backbone-Organisation:

In einem solchen intersektoralen Verbund gemeinsamen Wirkens kommt den Aktivitäten der Unternehmen höchste Bedeutung zu. Sie verfügen für die Integration der Geflüchteten über Kompetenzen und Ressourcen, die sie komplementär zu den gesellschaftlichen Anstrengungen einbringen können. Sie müssen sich dazu jedoch selbst auch verändern. Kooperationen mit der Verwaltung und der Zivilgesellschaft müssen zu einem Teil ihres Geschäftsmodelles werden. Nun brauchen sich Unternehmen nicht zu verstecken: Auch wenn bisher 80 % der Integrationsmaßnahmen dank des bemerkenswerten bürgerschaftlichen Engagements erfolgen, so erweist sich auch das Unternehmensengagement als vielfältig und beeindruckend: Mit dem DIHK-Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“, der Unternehmensinitiative „Wir zusammen“ oder der Charta der Vielfalt werden Unternehmen zum Austausch über gute Beispiele zusammengebracht, Praxis-Tipps zur beruflichen Integration gegeben, Rechtsfragen beantwortet, Webinare durchgeführt, Hotspots in Erstaufnahmeeinrichtungen eingerichtet, Sprachtrainings angeboten, Mentoren- und Lotsen-Programme initiiert und, und, und ... Viele Beispiele auch aus dem Mittelstand zeigen, dass das Selbstverständnis des ehrbaren Kaufmannes weit verbreitet ist. Und er beweist sich in seinem Handeln gerade nicht beim Sonntagsnachmittagsspaziergang im Sonnenschein. Im rauen Alltag mit Wolken, Regen und Gegenwind zeigt sich, ob er es ernst nimmt mit seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Dabei erfolgt die Unterstützung der Flüchtlingsintegration nicht nur aus humanitären Gründen, sondern auch aus der Erkenntnis: Langfristig werden die positiven wirtschaftlichen Impulse der Zuwanderung für Deutschland die Kosten übertreffen. Abhängig von den zugrunde gelegten Szenarien kommt der Break-Even-Punkt in 3-5 oder ggf. auch erst in 10 Jahren. Mit jedem integrierten Geflüchteten, der die Sprache erlernt, seine Zeugnisse anerkannt bekommt, dem ein Ausbildungsplatz vermittelt wird und der eine Beschäftigung erlangt, verschiebt sich die Gesamtbilanz weg von den Kosten hin zum Nutzen. Alles, was wir jetzt unternehmen, um die Neuankömmlinge in unsere Arbeitswelt zu integrieren, entscheidet darüber, ob ein neues Heer von Langzeitarbeitslosen entsteht, denen unser Land fremd bleibt, oder ob sich die alternde Bevölkerung verjüngt und der Wirtschaft neue Kraft verleiht. Aber ebenso gilt: Die geflüchteten Menschen müssen sich den Anforderungen des Marktes stellen, genau wie wir uns der Herausforderung durch die Flüchtlinge stellen müssen.



Abbildung 2: Faktoren der Kooperation

Ernüchternde Zwischenbilanz

Wie fällt die Zwischenbilanz der Integration in Arbeit aus?

1,2 Millionen Schutzsuchende haben seit 2015 Asyl beantragt, die Zahl der arbeitssuchenden Flüchtlinge (Stand Januar 2017) beläuft sich auf 406.000. Die Unternehmensinitiative „Wir zusammen“ berichtete Ende 2016 von knapp 4000 vermittelten Praktikumsplätzen, 800 Ausbildungsplätzen und 500 Festanstellungen. Insgesamt schafften 34000 Einwanderer den Schritt in den ersten Arbeitsmarkt: Davon 57 % in Leiharbeit, in andere wirtschaftsnahe Dienstleistungen und in das Gastgewerbe. Gem. IAB Direktor Joachim Möller „...ist es sicherlich erfolgreich, wenn wir es geschafft haben, nach 5 Jahren 50 % in Lohn und Brot zu bekommen ...“ Interessant erscheint auch die Information des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB, nach der mehr als 50.000 Deutsche durch den Flüchtlingszuzug auf Arbeitsplätze vermittelt werden konnten. Doch ändert diese erfreuliche Zahl wenig an der bisher erschreckend schwachen Bilanz der Vermittlung Geflüchteter in Arbeit. Und dies trotz einer guten Lage am Arbeitsmarkt und stabilen Wirtschaftswachstums. Nach Einschätzung der BA könnte der deutsche Arbeitsmarkt jährlich ohne Probleme 350.000 Flüchtlinge aufnehmen, da jedes Jahr 700.000 Arbeitsplätze neu entstehen. Auch zeigt die Struktur des Arbeitsmarktes einen Angebotsmix, der eigentlich auf allen Ebenen die Möglichkeit zur Integration bieten sollte: In 60 % der Fälle suchen die Unternehmen Arbeitskräfte mit Ausbildungsabschluss, je 20 % entfallen auf Stellen für Ungelernte und für Fach- und Hochschulabsolventen. Freie Stellen für Ungelernte können in der Regel 3 Monate und länger nicht besetzt werden. Offensichtlich sind diese Stellen häufig nicht durch inländische Arbeitskräfte zu besetzen. Die BA sieht zwei generelle Hürden für Flüchtlinge am deutschen Arbeitsmarkt: Mangelhafte oder fehlende Deutschkenntnisse sowie fehlende, formale Berufsqualifikation. Dreiviertel der arbeitslos gemeldeten Flüchtlinge verfügen über keine formale Berufsausbildung. Für einen Großteil kommen deshalb wohl zunächst nur Helfertätigkeiten in Frage. Die Argumentation für die enttäuschende Zwischenbilanz erscheint einerseits nachvollziehbar,

andererseits zeigt die Struktur des Arbeitsmarktes jedoch, dass eine wesentlich höhere Vermittlungsquote möglich ist.

WAS MUSS ALSO KONSEQUENT VERÄNDERT WERDEN?

Die Integration in unsere Sozialsysteme ist überwiegend eine lokale Integrationsarbeit. Dazu ist dringend eine Synchronisation der lokalen Prozesse und Aktivitäten notwendig. Das übergeordnete Ziel, an dem eine Ausrichtung der Aktivitäten erfolgt, muss das Erreichen der Ausbildungs- und Berufsfähigkeit sein. Die einzelnen Puzzleteile aus ehrenamtlichen Paten, hauptamtlichen Lotsen der Kammern, Ausbildungsmentoren, Beratern der Jobcenter und der AA müssen auf der lokalen Ebene miteinander verzahnt werden. Leider überwiegen bisher parallele Aktivitäten, die für sich genommen gut gemeint und meistens gut gemacht sind, aber mangels abgestimmten Vorgehens oft wirkungslos, zumindest aber ineffizient bleiben.

Durchgängiger Entwicklungsfahrplan

Analog zum Vorgehen der Joblinge gAG kann es mit einem gemeinsam entwickelten, durchgängigen Fahrplan der Kompetenzentwicklung gelingen, die Geflüchteten in Ausbildung / Beschäftigung zu bringen. Das bedeutet: Lokale Synchronisation von professioneller Kompetenzfeststellung, an der es noch immer mangelt, systematische Berufsfeldfindung, Kombination aus allgemeinen und fachbezogenen Sprachtrainings, Integration der Paten in die Vermittlungsbemühungen, Patentandems zur gesellschaftlichen und beruflichen Integration. Für die Unternehmen wäre es attraktiv und motivierend, sich zu einem frühen Zeitpunkt bedarfsorientiert an einer „Fahrplanentwicklung“ zu beteiligen: Die frühe Mitwirkung an der Kompetenzfeststellung entspricht dem Wunsch vieler Unternehmen, sich mitgestaltend einzubringen und nicht nur der „Abnehmer“ von Geflüchteten in einem weit fortgeschrittenen Prozess zu sein. Und für die Neuankömmlinge würde ein solches Vorgehen motivierende Wirkung haben, da sie von Anfang an eine klar integrative Perspektive erkennen könnten.

Resümee

Es muss in den nächsten Monaten und Jahren um eine gesteuerte Kooperation zwischen den Akteuren vor Ort gehen, um die Kompetenzen und Ressourcen komplementär zu bündeln. Gem. der Erkenntnisse der aktuellen OECD-Studie gilt dies gleichermaßen für die Kooperation zwischen den Jobcentern, den Arbeitsagenturen und Ausländerbehörden. Die Förderung einzelner Aktivitäten ohne den parallelen Aufbau von Kooperationsstrukturen ist nicht ausreichend. Kooperationen dürfen nicht zufällig entstehen oder dem Goodwill der Akteure überlassen werden. Wirksame Kooperationsstrukturen müssen als Erfolgsbedingung für eine erfolgreiche Integration verstanden werden. Erfreulicherweise gibt es dafür erste, übertragbare Beispiele. Genau hier gilt es anzuknüpfen. So ist die Kooperationsbereitschaft bei der o.a. Initiative „Refugee Start Up und Job Coaching“, der Jobcenter, Arbeitsagenturen, der Kammern, der Städte und der lokalen Initiativen sehr erfreulich und inspirierend, diesen Weg des gemeinsamen Wirkens offensiv weiter zu verfolgen.

Autor

Christoph Zeckra, Public Affairs & Community Engagement, Generali Deutschland,
Themenpate Flucht und Integration, BBE,
Demografienetzwerk Deutschland ddn, Vorstand.

Kontakt: christoph.zeckra@generali.com

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de