

Christoph Zeckra

---

### **Von der Willkommenskultur zur Willkommensstruktur –**

#### **Integration durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit geflüchteter Menschen**

So spektakulär Deutschland im September 2015 die Willkommenskultur zelebrierte, so kollektiv scheint es sich einige Monate später überfordert zu fühlen. Wir erleben in weiten Teilen der Bevölkerung einen Stimmungsumschwung, der z.T. durch Hysterie, Polarisierung, Untergangspanthasien und einer unerträglichen Verrohung im Netz geprägt ist. Nationalpopulistische Gruppierungen fischen das ab, was an diffusen Ängsten vorhanden ist. Ein unfassbarer Mangel an Empathie verstört.

Befinden wir uns heute an einem Scheideweg? Handeln wir mit einem großen Herzen oder mit kleinlicher Angst? Fallen wir zurück in Kleinmut und Abschottung? Können wir als Gesellschaft unsere wiedergewonnene moralische Integrität beweisen?

#### **Die Prämisse**

Jetzt ist der Anlass da, Humanität und Ökonomie zu verbinden und *wirkungsvoll* zu helfen. Wir erleben Hunderttausende verzweifelter Menschen, die trotz Lebensgefahr versuchen, Grenzbefestigungen, Wasserläufe oder das Mittelmeer zu überqueren. Menschen, die größte persönliche Risiken in Kauf nehmen, um dem Bürgerkrieg, dem religiösen Fanatismus von Ideologen oder der ökonomischen Hoffnungslosigkeit in ihrer Heimat zu entinnen. Sie wollen nur Eines: An einen Ort gelangen, von dem sie sich Sicherheit, Schutz und ein Leben jenseits von Willkür, Verfolgung, Armut und Elend erhoffen. Sie müssen fliehen, wenn sie nicht massakriert werden wollen. Wir erleben das Rendezvous der Globalisierung und ihrer Auswirkungen mit unserer Gesellschaft. Früher war dies für uns weit weg. Heute klopft der geflüchtete Mensch an unsere Haustür. Er ist nicht als Flüchtling geboren. Er ist auch nicht von Beruf Flüchtling. Sondern jemand, der in einer sehr schwierigen persönlichen Situation ist, die er nicht alleine lösen kann. Wir haben es mit Menschen in bitterster Not zu tun. Etwas, was die meisten von uns persönlich noch nie erlebt haben. Und hoffentlich auch nie erleben müssen.

Die Herausforderung der Integration der Geflüchteten ist nicht nur ein Problem des Herbstes 2015 oder des Winters 2016; es ist das Problem des 21. Jahrhunderts. Wir werden das Rendezvous der Globalisierung mit unserer Gesellschaft 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 verändern. Für unsere Gesellschaft stellt sich die Frage, wie es uns gelingt, aus Einwohnern Bürger zu machen. Wenn uns eine erfolgreiche Integration gelingt, verjüngen die Neuankömmlinge Deutschland, gründen Unternehmen, teilen Ideen, tragen neue Sichtweisen in die Unternehmen und die Gesellschaft. Doch all das geschieht nicht von selbst. Diese gigantische Aufgabe verlangt, dass Viele über ihren Schatten springen müssen, viel investiert und viel Geduld aufgebracht wird. Sie verlangt von Politik, der Gesellschaft und den Unternehmen ein gewaltiges Umdenken. Jetzt ist der Anlass da, wirklich etwas zu verändern. Jetzt gebietet die schiere Notwendigkeit kreative Lösungen. Groß denken, neu denken.

### **Die Infrastruktur des Integrations-Engagements**

In einer Integrationspolitik, die sich durch gelebte Humanität, eine positive Grundhaltung und die Inklusion von schutzsuchenden Menschen auszeichnet, erkennen wir die Möglichkeit als Gesellschaft qualitativ zu wachsen. Seit vielen Jahren wird ein neues Verhältnis von Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft beschworen. Jahrelang wurde über die Infrastruktur des Engagements geredet. Eine gute Infrastruktur ist aber spätestens jetzt notwendiger denn je. Die Integration geflüchteter Menschen ist sozialraumorientierte Flüchtlingsarbeit. Wir benötigen dafür eine intelligente Governance, kollaborative Netzwerke und eine kluge Steuerungs- und Moderationsarbeit vor Ort. „Es bedarf dringend einer umfassenden Strategie zur Integration. Diese konzertierte Aktion dient dazu ... die laufenden Handlungen der Beteiligten so aufeinander abzustimmen, dass das Gemeinsame im Vordergrund steht ... .Es geht um die Einladung an den „Tisch der gesellschaftlichen Vernunft“ (Gastbeitrag aus der „Zeit“ vom 1. März 2016 von Michael Hüther, Rolf Heinze, Thomas Klie und Gerhard Naegle). Treffend beschreiben die Wissenschaftler unsere gemeinsame Herausforderung: Das Denken und Handeln in getrennten Sektoren können wir uns nicht mehr leisten.

*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. Unabgestimmt werden Kleiderkammern organisiert, SprachApps machen sich gegenseitig Konkurrenz, Mentorenprogramme kannibalisieren sich, bei manchen Anwälten herrscht Goldgräberstimmung. Was uns noch immer fehlt ist die *selbstverständliche Schnittstelle* zwischen Stadt, Kommunalverwaltung, Verbänden, Spontaninitiativen und Unternehmen. Was fehlt ist das gemeinsame Wirken. Grundlage dafür ist eine Subsidiarität, die nicht auf Verbände, sondern auf Initiativenpotenzial abzielt. Eine Soziallehre à la Nell-Breuning, wiederbelebt für die aktuelle Krisenbewältigung.

Zu den zentralen Fragestellungen gehört: Gelingt es uns, kluge Organisationen zu fördern, die den Kooperationsgedanken stärken, komplementäre Kompetenzen zusammenführen und unterschiedliche Handlungslogiken miteinander vereinen? Ein *smartes Networking* der Zivilgesellschaft mit der Politik und der Wirtschaft ist gefordert. Ein systematischer Brückenbau ist notwendig, eine Synchronisation betrieblicher, zivilgesellschaftlicher und staatlicher Aktivitäten – ganz in dem Sinne, wie es in der partizipativ entwickelten Engagementstrategie

des BMFSFJ beschrieben wird. Das bisher weitgehend übliche segmentierte Vorgehen und die daraus resultierende Konkurrenz um Ressourcen wird der Dimension der Aufgabe nicht gerecht. Hier muss konsequenter als bisher angesetzt werden.

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 Fragen stellen: Arbeiten diese Netzwerke nach einem *gemeinsam abgestimmten Aktionsplan*? Haben sie sich auf *gemeinsame, messbare Ziele* verständigt? *Teilen sie ihre Ressourcen* miteinander? Heute müssen wir diese Fragen noch verneinen. Wir haben jedoch in diesen Fragen kein Erkenntnisproblem mehr, sondern müssen unser Wissen nur konsequent umsetzen: Statt paralleler Strukturen und Kugelkorporatismus sollten wir uns in allen Maßnahmen an den Fragen messen lassen: Werden Brücken zwischen den unterschiedlichen Handlungslogiken gebaut? Lernen wir schrittweise voneinander? Betreiben wir eine gemeinsame Qualitätsentwicklung? Nutzen wir bewährte Transfermaßnahmen? Lernen wir aus dem Modell der Engagierten Stadt?

### **Die Rolle der Unternehmen**

In einem solchen Verbund kommt den Aktivitäten der Unternehmen höchste Bedeutung zu. Sie verfügen über Kompetenzen und Ressourcen, die sie komplementär einbringen können. Sie müssen sich dazu jedoch auch verändern. Kooperationen müssen zu einem Teil ihres Geschäftsmodelles werden. Im gesellschaftlichen Interesse und im Eigeninteresse. Auch wenn 80 % der Integrationsmaßnahmen dank des bemerkenswerten bürgerschaftlichen Engagements erfolgen, so erweist sich auch das Unternehmensengagement als vielfältig und beeindruckend: Mit dem Runden Tisch der Charta der Vielfalt, dem DIHK-Aktionsprogramm und „Wir zusammen – Deutsche Unternehmen engagieren sich für die Integration von Flüchtlingen“ werden u.a. Mentorenprogramme angeboten, die den Geflüchteten an den Arbeitsmarkt heranzuführen, Praktika durchgeführt, mobile Gesundheitsstationen zur medizinischen Versorgung eingerichtet, Liegenschaften zur Unterbringung zur Verfügung gestellt, Hilfsgüter verteilt oder HotSpots in Erstaufnahmeeinrichtungen eingerichtet. Viele Beispiele auch aus dem Mittelstand zeigen, dass das Bild des *ehrbaren Kaufmannes* mehr als eine konkrete Utopie ist. Und er beweist sich in seinem Handeln gerade nicht beim Sonntagsnachmittags-spaziergang im Sonnenschein. Im rauen Alltag mit Wolken, Regen und Gegenwind zeigt sich, ob er es ernst nimmt mit seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Und für Viele trifft genau das zu. Dabei erfolgt die Unterstützung der Flüchtlingsintegration sowohl aus einem moralischen Impetus (humanitärer Imperativ!) als auch aus der Sichtweise, Integration als eine Investition in die Zukunft des Standortes Deutschland zu sehen. Auch hier verfügen wir über die 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. Wer einseitig die Transferkosten und die Kosten für Unterbringung, Versorgung und Integration addiert,

zeichnet ein unvollständiges Bild. 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. Kritiker weisen hier darauf hin, dass nur 10 % der Neuankömmlinge die Voraussetzungen mitbringen, um direkt in eine Ausbildung oder auf einen Arbeitsplatz vermittelbar zu sein. Nur: Was heißt das? Sollte unsere Gesellschaft diese Menschen aufgeben? Nein, *wir müssen es schaffen, dass sie es schaffen.*

### **Die Integrationsagenda**

Es erscheint unbestreitbar: Was die Politik jetzt unternimmt, wird die Kosten-Nutzen-Relation verändern und darüber entscheiden, ob ein neues Heer von Langzeitarbeitslosen entsteht, denen das 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, genauso wie die Deutschen sich der Herausforderung durch die Flüchtlinge stellen müssen. Aus all dem ergibt sich eine *Integrationsagenda*, ergeben sich Antworten auf die Frage, wie gesellschaftliche und berufliche Integration gelingen kann, wie die Geflüchteten „*employable*“, also beschäftigungsfähig gemacht werden können. Je eher wir dazu Lösungen anbieten, desto besser. Je eher die Flüchtlinge eine Chance erhalten, ausgebildet zu werden oder zu arbeiten, desto seltener verlieren sie ihre Motivation und gewöhnen sich an ein Dasein in Perspektivlosigkeit. Die ersten Jahre erweisen sich in der Integration als entscheidend. Die meisten wollen die traumatischen Erfahrungen hinter sich lassen, sie suchen tragfähige Verbindungen mit den Einheimischen und suchen nach strukturierter Beschäftigung. *Arbeit erweist sich als der Kern*, um ein neues Leben aufzubauen. Und dazu ist die Energie in den ersten Jahren am größten.

### **Die Beschäftigungsfähigkeit**

Wie kann nun eine schnelle Heranführung an eine Beschäftigungsfähigkeit funktionieren?

Schauen wir in die Ergebnisse einer Reihe von kritischen Prozessevaluationen in deutschen Städten, Landkreisen und Kommunen, so ist als roter Faden erkennbar:

- Gute Fortschritte bei der Integration sind u.a. in den Bereichen „Information über rechtliche Grundlagen für Arbeitgeber“, „Sprachförderungsmaßnahmen“, „Integration Points der BA“ und „Nutzung von Integrationspaten“ beobachtbar.
- Angebote werden von den geflüchteten Menschen gut angenommen, die sich überwiegend als sehr motiviert, hilfsbereit und neugierig erweisen.
- Analog zur Einschätzung der BA stehen wir überwiegend noch am Anfang einer systematischen Kompetenzerfassung – es mangelt noch an einem stringenten Berufsentwicklungssystem. Vorhandene und bewährte Eignungsdiagnostik-Tools werden nur punktuell genutzt, eine systematische Berufsfelderkundung als Grundlage für eine Entwicklung

von der Ist- zur Soll-Kompetenz erfolgt noch nicht. Profiling-Angebote für berufliche Bildungswege werden nur in Ausnahmefällen genutzt.

- Unverändert herrscht Besorgnis um die Verdrängung deutscher Bürger aus niedrig entlohnter Beschäftigung.
- Mangels Erfahrungen geflüchteter Menschen mit dem deutschen Ausbildungssystem sind Schnupperkurse zur Kompetenzbestimmung notwendig.
- Es fehlen Vormunde zum Abschluss von Ausbildungs- oder Arbeitsverträgen für minderjährige Flüchtlinge.
- Die Anerkennung von beruflichen Qualifikationen ist zu verbessern.
- Differenzen unter den arabischen Kulturen erschweren das Zusammenleben in den Aufnahmeeinrichtungen und den Wohn-Standorten.
- Ein z.T. noch willkürliches und lückenhaftes Potpourri von Sprach- und Integrationskursen und Praktika wirkt frustrierend.
- Die Erwartungen junger geflüchteter Menschen werden häufig enttäuscht. Die Dauer von Asylverfahren, eine eigene Wohnung und eine Beschäftigung zu finden und die Familie nachzuholen, wirken einer schnellen und erfolgreichen Integration entgegen.

### **Die Konsequenzen**

Die letzten Monate zeigen, dass kein Akteur die Integrationsherausforderungen im Alleingang lösen kann. Insbesondere zur Erlangung der Beschäftigungsfähigkeit bedarf es eines lokalen und systematischen Zusammenfügens der Puzzleteile aus Integrations- und Sprachkursen, Aus- und Weiterbildung und Praktika. Ziel muss sein, einen *durchgängigen, transparenten und nachvollziehbaren Fahrplan* umzusetzen, der auf einer Eignungsfeststellung und einem Kompetenzkatalog basiert und schrittweise abzuarbeiten ist. Jedes Modul weist aus, welche Kompetenzen gefördert werden und stellt ein Feedback sicher, welche Kompetenzen angenommen wurden bzw. wo noch Lücken bestehen.

Damit ist für die Betroffenen von Anfang an eine klar integrative Perspektive erkennbar. Mit einer solchen Orientierung auf Integrationsförderung und mit einer Beteiligung aller gesellschaftlicher Sektoren kann es gelingen, die Geflüchteten schneller und qualifikationsorientierter in Arbeit zu bringen. Heute werden noch mehr Arbeitsgelegenheiten durch informelle Kontakte als durch formelle Institutionen vermittelt. Viele Flüchtlinge finden Arbeit, die jedoch häufig unterhalb ihrer Qualifikation liegt.

Ist die Vision, dass sich Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsame Ziele für die berufliche Integration setzen und die Puzzleteile bestehender Einzelmodule in einem gemeinsam abgestimmten Fahrplan für die Beschäftigungsfähigkeit zusammenfügen, so erweisen sich folgende *Projektphasen für die Umsetzung* als hilfreich :

1. Bedarfsfeststellung und Mapping der Akteure durch Zusammenstellung der Faktenlage, Fokusgruppeninterviews und Swot-Analysen.
2. Strukturaufbau für eine sektorübergreifende Steuerung, die mit gemeinsamer Zielformulierung und einem abgestimmten Aktionsplan verknüpft ist. Etablierung einer gemeinsamen Geschäftsstelle.
3. Organisation regelmäßiger Arbeitstreffen, Detaillierung des gemeinsamen Fahrplanes, digitale Vernetzung, Wirkungsmessung und Übertragung auf andere Standorte.

Für die Umsetzung erscheint das ausgereifte Konzept der *Joblinge gAG* als Maßstab, das das Ziel verfolgt, eine frühe und nachhaltige Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen und die Ermöglichung der höchst möglichen Qualifikation anstrebt. Der Programmablauf „Joblinge für Flüchtlinge“ umfasst nach der Talentdiagnostik aufeinander abgestimmte Module wie Basissprachkurse und praxisbezogene Sprachkurse, Maßnahmen zur Berufsfeldfindung, Praktika, Maßnahmen zur Ausbildungsvorbereitung und Ausbildungsbegleitung. Die frühzeitige Einbindung von Unternehmen erfolgt durch Mentoren aus den Unternehmen, die die Begleitung der Neuankömmlinge bis zum Ausbildungsabschluss wahrnehmen. Gemeinnützige Projektarbeiten, individuelles Arbeiten, Arbeiten in Kleingruppen und Trainingsmaßnahmen führen zu einem in sich stimmigen Gesamtkonzept. Ein echter Blueprint.

Jetzt wird sich zeigen, wozu unsere Gesellschaft fähig ist. Schaffen wir es, wirkungsvoll zu helfen? Wir werden uns in einigen Jahren daran messen lassen.

### **Autor**

**Christoph Zeckra** ist Gesamtverantwortlicher Leiter des Generali Zukunftsfonds.

**Kontakt:** [christoph.zeckra@generali.com](mailto: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](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)