

**Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten:  
Wie gestaltet sich die Integration in Betrieben im Zeitverlauf,  
und wie können Betriebe die Integration fördern?**

**Zweiter Ergebnisbericht von Interviews und Fallstudien  
im Rahmen der Forschungsprojekte  
LAMIRA (Labour Market Integration of Refugees in Austria) und  
INREST (Integration of Refugees in Styrian Companies)**

Renate Ortlieb, Michael Fasching und Elena Glauninger  
unter Mitarbeit von Ana Batljan, Mila Jonjic und Silvana Weiss

Karl-Franzens-Universität Graz

August 2019

Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb  
Karl-Franzens-Universität Graz  
Institut für Personalpolitik  
Elisabethstr. 50  
8010 Graz  
<https://personalpolitik.uni-graz.at>  
[renate.ortlieb@uni-graz.at](mailto:renate.ortlieb@uni-graz.at)

Finanziell gefördert durch



Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank  
(Projektnummer 17169)



Land Steiermark; Ausschreibung „(Un)Geteilt“  
in der Reihe „Polaritäten in der Wissensgesellschaft“

## 1. Einleitung

Dieser Bericht präsentiert Ergebnisse von Interviews und Fallstudien über Geflüchtete aus Afghanistan und Syrien, die in Österreich einen Arbeitsplatz gefunden haben. Er bildet eine Fortsetzung des Ergebnisberichts von Ortlieb et al. (2018), in dem Fallstudien von acht Geflüchteten in österreichischen Betrieben vorgestellt wurden. Im vorliegenden Bericht wird dargestellt, wie sich diese acht Fälle seit 2018 entwickelt haben. Der Bericht bietet damit einzigartige Einblicke in längerfristige Prozesse der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Österreich, da zum einen Geflüchtete ebenso wie ihre ArbeitskollegInnen, Vorgesetzten und Arbeitgeber zu Wort kommen und zum anderen der Verlauf der betrieblichen Integration über ein Jahr hinweg verfolgt werden kann.

Das Thema Flucht und Asyl steht auch im Sommer 2019, dem Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts, noch im Mittelpunkt der politischen und medialen Aufmerksamkeit in Österreich und ganz Europa. Neben gesellschaftlichen und rechtlichen Fragen geht es dabei auch um die Integration der Geflüchteten in den Arbeitsmarkt. Die Teilhabe am Erwerbsleben ist eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Integration von Geflüchteten in die Gesellschaft (Ager & Strang 2008). Gleichzeitig haben noch immer viele Betriebe in Österreich gravierende Personalengpässe, insbesondere in den Bereichen Pflege, Tourismus, Handel sowie in speziellen Segmenten des Handwerks und des produzierenden Gewerbes. Einige dieser Betriebe bemühen sich daher, Geflüchtete als Arbeitskräfte zu gewinnen und längerfristig zu integrieren. Allerdings ist die Frage, wie eine solche betriebliche Integration gelingen kann, bislang noch ungeklärt.

Die Forschungsprojekte LAMIRA (Labour Market Integration of Refugees in Austria) und INREST (Integration of Refugees in Styrian Companies) widmeten sich dieser Frage. Dafür wurden nicht nur die Fallstudien mit Geflüchteten in Betrieben sowie eine schriftliche Befragung von Geflüchteten durchgeführt (Ortlieb & Weiss 2018; Ortlieb et al. 2019), sondern es wurde auch ein praktisches Integrationskonzept entwickelt und in ausgewählten Betrieben erprobt. Dieses Integrationskonzept, das auf eine optimale Zusammenarbeit und Kompetenzentfaltung aller Beschäftigten in Betrieben abzielt, ist für Betriebe jeglicher Art gedacht, und es ist für InteressentInnen frei verfügbar.

Im Folgenden werden zunächst die verwendeten Methoden bei der Datenerhebung beschrieben. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der Fallstudien präsentiert, mit einem Zwischenfazit in Kapitel 4. Das praktische Integrationskonzept und Erfahrungen bei dessen Umsetzung in Betrieben werden in Kapitel 5 dargestellt. Kapitel 6 enthält – aufbauend auf dem Bericht von Ortlieb et al. (2018) – Gestaltungsempfehlungen.

Wir bedanken uns noch einmal herzlich bei allen KooperationspartnerInnen aus Forschung und Praxis, die zum Gelingen der Forschungsprojekte LAMIRA und INREST beigetragen haben. Ganz besonders danken wir den InterviewpartnerInnen für Ihre Zeit und Offenheit, sowie den Betrieben, die ihre MitarbeiterInnen für die Interviews freigestellt haben. Wir hoffen, mit unseren Ergebnisberichten und dem Integrationskonzept dauerhaft etwas zurückgeben zu können.

## 2. Methode

Die im Folgenden dargestellten Fallstudien basieren auf insgesamt 79 leitfaden-gestützten, teil-strukturierten Interviews. Darüber hinaus wurden mehr als 100 weitere Interviews durchgeführt, die in diesem Bericht als Hintergrundinformation dienen. Die Ergebnisdarstellung beschränkt sich auf die acht ausgewählten Fälle, die auch Gegenstand des Ergebnisberichts aus dem Vorjahr sind (Ortlieb et al. 2018).

Von den 79 Interviews wurden 38 als Follow-up zwischen Jänner und Juni 2019 durchgeführt. Die InterviewpartnerInnen waren: 6 Geflüchtete, 12 KollegInnen, 7 Vorgesetzte, 7 Arbeitgeber bzw. VertreterInnen der Personalabteilung sowie 6 VermittlerInnen bzw. PatInnen, die die interviewten Geflüchteten bei der Arbeitsmarktintegration unterstützen.

Die Interviews fanden in der Regel jeweils zwischen 8 und 13 Monaten nach dem ersten Interview statt. Die ersten Interviews wurden zwischen Dezember 2017 und August 2018 durchgeführt. Die damaligen InterviewpartnerInnen waren: 8 Geflüchtete, 10 KollegInnen, 8 Vorgesetzte, 7 Arbeitgeber bzw. VertreterInnen der Personalabteilung sowie 8 VermittlerInnen bzw. PatInnen.

Aufgrund von personellen Änderungen in den Betrieben konnten manche InterviewpartnerInnen aus der ersten Datenerhebung nicht ein zweites Mal interviewt werden. Andere Personen kamen dafür neu hinzu. Gleichzeitig gab es auch bei einigen Geflüchteten persönliche Veränderungen, die zu einer geänderten Fall- und Interview-Konstellation führten. Die Details werden in den folgenden Fall-Darstellungen erläutert.

Für die Interviews wurde ein Leitfaden verwendet, der auf die Interviews im ersten Zeitpunkt aufbaut. Die Gesprächsführung wurde möglichst offen und mit erzählgenerierenden Fragen gestaltet. Folgende Themen standen im Vordergrund der Interviews mit den Geflüchteten: Berufswunsch, Berufserfahrung, Arbeitsplatzsuche, Einstiegsphase, Programme/Hilfestellungen, Arbeitsaufgaben, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Selbstwirksamkeit und Zukunftsaussichten. Der Fokus lag dabei auf Veränderungen zwischen den beiden Interview-Zeitpunkten. Arbeitgeber wurden insbesondere nach den langfristigen Entwicklungen und Erfahrungen mit Geflüchteten in ihrem Betrieb gefragt. In den Interviews mit KollegInnen lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung der Zusammenarbeit. VermittlerInnen wurden zusätzlich gefragt, wie der Kontakt zu den Geflüchteten nach der erfolgreichen Vermittlung weiter verlief.

Die Interviews wurden alleine, zu zweit bzw. eines auch zu dritt Face-to-Face und auf Deutsch durchgeführt. Die meisten Interviews fanden in den Betrieben statt, einige auch in Cafés oder am Institut für Personalpolitik der Universität Graz. Wie bereits zum ersten Interview-Zeitpunkt wurde das Einverständnis der InterviewpartnerInnen in schriftlicher Form eingeholt (Informed Consent). Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass die InterviewpartnerInnen das Ziel des Forschungsprojekts und ihre Rolle darin verstanden; außerdem, dass sie das Interview freiwillig geben und jederzeit abbrechen können, ihre Daten geschützt und ihre Anonymität gewahrt werden. Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und wörtlich transkribiert. Außerdem wurde zu jedem Interview ein Postskriptum mit allgemeinen Informationen zum Interviewkontext angefertigt. Die Interviews dauerten zwischen 25 Minuten und zwei Stunden, im Durchschnitt etwa eine Stunde.

### 3. Ergebnisse der Fallstudien

Die acht im Folgenden beschriebenen Fälle von jeweils einer geflüchteten Person und deren Arbeitsumfeld wurden bereits in dem Ergebnisbericht von Ortlieb et al. (2018) vorgestellt. In den folgenden Abschnitten liegt das Augenmerk darauf, wie sich die soziale und arbeitsorganisatorische Integration der Geflüchteten zwischen den beiden Interviewzeitpunkten verändert hat. Für weitere Details zu den Fällen empfiehlt sich die Lektüre von Ortlieb et al. (2018).

#### *Fall 1: Mazen im Technologieentwicklungs-Betrieb beeindruckt mit guten Schulleistungen*

*Zur Person: 15–19 Jahre, Lehrling, aus Syrien, subsidiär schutzberechtigt, seit 2015 in Österreich*

*Zum Betrieb: Das in den 1980er-Jahren gegründete österreichische Technologieunternehmen ist auf die Produktion von technischen Hochleistungssystemen für die Automobil- und Flugzeugbranche spezialisiert und hat neben zwei Standorten im ländlichen Bereich auch internationale Niederlassungen. In einer Lehrwerkstatt mit rund 60 Lehrlingen bildet das Unternehmen den eigenen Nachwuchs aus.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Mazen, Vorgesetzter, Kollegin, 2 Kollegen (Geflüchtete aus Afghanistan bzw. Syrien), Vermittlerin*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, zusätzlich Ausbilder*

Vermittelt durch eine Grundversorgungs-Einrichtung für unbegleitete Minderjährige begann Mazen im Jahr 2016 eine Lehre in dem Technologieunternehmen. Sein Ausbilder beschreibt ihn als „*talentiert und geschickt*“. In der Lehrwerkstatt lernt Mazen zwei weitere Lehrlinge mit Fluchthintergrund kennen, er freundet sich mit ihnen an. Im Februar 2018 wechselt Mazen von der Lehrwerkstatt in eine andere Abteilung, in der er noch immer tätig ist. Nachdem er zunächst allein Pause machen muss, findet er in dem kleinen Team schnell Anschluss. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews bemüht Mazen sich sehr darum, sein Können – neben der Berufsschule – beim Programmieren unter Beweis zu stellen. In seiner Freizeit hat Mazen häufig Kontakt mit einem ehemaligen Lehrer und einem Regierungsbeamten der Gemeinde. Beide kümmern sich wie informelle Paten um Mazen; einer hat Mazen auch zum gemeinsamen Urlaub eingeladen.

Ursprünglich wollte Mazen Pilot werden. Die Lehre in dem Technologieentwicklungs-Betrieb in Verbindung mit Flugzeugmotoren empfindet er als ersten Schritt in diese Richtung. Inspiriert durch sein Vorbild, seinen Abteilungsleiter, der vor über zehn Jahren ebenfalls als Geflüchteter aus Rumänien nach Österreich kam, möchte er nach der Lehre eine Meisterschule besuchen und im Unternehmen Karriere machen. So bewarb er sich für eine einmonatige Austauschschulung bei einer Partnerfirma in Deutschland. Aufgrund seines guten Notenschnitts bekam er einen von zwei begehrten Plätzen, wobei er sich gegen 15 andere Lehrlinge aus seinem Lehrjahr durchsetzen konnte. „*Ich bin ana von die zwa besseren Lehrlinge*“, sagt er stolz.

Auch der Abteilungsleiter betont bei der fachlichen Entwicklung von Mazen ausschließlich positive Aspekte und eine „*gesteigerte Leistung in diesem kurzen Zeitraum, vor allem bei den Schulleistungen. [...] Diese Entwicklung ist für uns ein Gewinn, [...] ich finde das beeindruckend*“. Diese positive Entwicklung, wie etwa das selbstständige Programmieren, sehen nicht nur der Abteilungsleiter, sondern auch weitere Vorgesetzte. Die Anerkennung bringt Mazen auch Freiheiten: So wird er auf seinen Wunsch während des Fastenmonats Ramadan stets für Nachtschichten eingeteilt, um das Fasten untertags mit der anstrengenden Arbeit besser vereinbaren zu können. Der Abteilungsleiter

beobachtet sogar einen „gesunden Konkurrenzkampf im Team“ um eine mögliche Nachfolge für seine eigene Führungsposition. Ihm fällt das Streben nach Perfektion und das gestiegene Interesse im Team auf, das über die vorgegebenen Aufgaben hinausgeht. Auch Mazens Kollegin fühlt sich zunehmend entlastet, seitdem Mazen eigenständiger arbeitet. Zudem hilft er ihr gerne dabei, schwere Platten von Maschinen herunter zu heben.

Im November 2018 zieht Mazen in eine schöne und „ein bisschen teurere“ Wohnung im Ort des Unternehmens. Dadurch spart er sich die bisherigen langen Anfahrtswege, die er mit dem Bus oder dem Fahrrad zurückgelegt hat. Er hat den Führerschein gemacht und möchte sich nun ein Auto „mit viel PS“ kaufen. Unterstützung findet er bei einem seiner informellen Paten, der ihm bei Angelegenheiten wie Autokauf, Wohnungssuche, Mietvertrag oder Behördenwegen hilft. „Immer, wenn ich was brauche, dann melde ich mich gleich bei ihm. [...] Wenn ich zum Beispiel Geld brauch‘ oder so, dann borge ich es von ihm. Er hilft mir viel [...]. Wir kennen uns ziemlich, sehr, sehr gut“.

Für die Zukunft wünscht sich Mazen, dass er seine Lehrabschlussprüfung, die im Februar 2020 ansteht, schafft. Danach möchte er weiterhin im Unternehmen arbeiten, die Meisterschule besuchen und sich laufend weiterbilden, wenn er die Chance bekommt. „Ich will auch nicht immer hinter einer Maschine stehen [...]. Das kann ich nicht, für den Rest von meinem Leben“. Sein sehnlichster Wunsch ist allerdings, dass er seine Eltern in Syrien, die er zuletzt 2015 gesehen hat, wiedersehen kann.

#### *Fall 2: Hamid beim Elektroinstallateur verliert seine wichtigste Ansprechperson*

*Zur Person: 15–19 Jahre, Lehrling, aus Afghanistan, laufendes Asylverfahren (negativer Bescheid in erster Instanz), seit 2015 in Österreich*

*Zum Betrieb: Der Elektroinstallateur in der Kommunalversorgung ist in einer Gemeinde im ländlichen Raum als guter Arbeitgeber bekannt. Als Organisation in der Kommunalversorgung sieht das Unternehmen, das seit fünfzehn Jahren kontinuierlich neue Lehrlinge ausbildet, es als eine „gesellschaftliche Verantwortung“ ein Projekt in der Region zu unterstützen, in dem minderjährige Geflüchtete in die Lehrausbildung vermittelt werden sollen. Kürzlich gab es Veränderungen im Betrieb aufgrund von mehreren Kündigungen, was sich auch in der Arbeitsatmosphäre niederschlägt.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Hamid, Geschäftsführer, Vorgesetzter, 3 Kollegen, Vermittlerin*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, jedoch nur einer der 3 Kollegen, zusätzlich 2 neue Kollegen*

Hamid fand im Jahr 2017 seine Lehrstelle beim Elektroinstallateur, mit der Unterstützung der gleichen Grundversorgungs-Einrichtung wie Mazen. Schon in seiner Jugend wollte Hamid wissen, „wie der Strom funktioniert“. Er lernt in wechselnden Teams auf unterschiedlichen Baustellen die Tätigkeiten kennen. Nachdem es anfangs in der Belegschaft Vorbehalte gegenüber Hamid gab, hat der Betrieb ein interkulturelles Training organisiert. Dennoch wollten nicht alle der rund 15 Monteure Hamid zu ihren Arbeitseinsätzen mitnehmen. Gefördert wird er besonders durch einen engagierten Kollegen, der ihn als „mein Lehrling“ bezeichnet. Die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sind in erster Linie arbeitsbezogen; sie enden nach Dienstschluss.

Hamids Abteilungsleiter beschreibt die derzeitige Auftragslage als sehr gut. Auch Hamids Zusammenarbeit mit Kollegen beschreibt er insgesamt positiv. „Da haben wir auch wirklich schon gut dazu beigetragen [...], weil wir vorher schon was gemacht haben“, sagt er mit Bezug auf das interkulturelle Training. „Für das, wo er herkommt und was er durchgemacht hat, hat er sich super entwickelt [...]. Wer weiß, wie es gewesen wäre, wenn wir unsere Leute nicht darauf vorbereitet hätten.“ Zudem hat der Betrieb eine Mathematiknachhilfe für Hamid und einen zweiten Lehrling organisiert. Sie dürfen

nun während der Arbeitszeit für die Berufsschule lernen. Als problematisch sieht der Abteilungsleiter lediglich Hamids privates Umfeld, da er sich nur mit „*Seinesgleichen*“ treffe.

Vor kurzem hat Hamids wichtigster Teamkollege und Ansprechpartner im Unternehmen gekündigt. Er hatte Hamid immer besonders gefördert. Jetzt äußert sich dieser besonders besorgt, was ohne ihn in Zukunft mit Hamid passiere und wer sich um Hamids Ausbildung kümmere. Außerdem verlässt noch einer der Lehrlinge das Unternehmen, sodass Hamid eine weitere Ansprechperson verliert.

Das Unternehmen setzt Hamid nun vermehrt intern beim eigenen Umbau ein und weniger auf Baustellen außerhalb des Hauses. Das liegt auch daran, dass die Monteure ihn noch immer nicht so gern in ihren Kleinteams mitnehmen. Sie sagen, er sei „*noch nicht so selbstständig*“ und bei wichtigen Kunden „*nicht einsetzbar*“. Trotzdem folgt Hamid den Anweisungen der Monteure und will immer „*brav weiterschöpfen*“. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews war seine Lieblingstätigkeit die Installation von Steckdosen. Jetzt lacht er darüber, denn er kann schon viel mehr: „*Ich kann jetzt Schalter anschließen, Brandmelder, Lampen, EDV-Dosen. [...] Ich mache alles gern, außer Stemmen.*“

Hamid bemüht sich täglich, seine Deutschkenntnisse zu verbessern. „*Damals hatte ich viel Schwierigkeiten mit Verstehen und sowas, aber jetzt is' bissi leichter, jetzt versteh' ich schon oft [...]. Das is' super*“. Das intensive Lernen für die Berufsschule empfindet Hamid als sehr belastend, das sei „*bissi Katastrophe*“. Leichter fallen ihm hingegen die Vorbereitungen auf sein nächstes Ziel, den Führerschein. Rückblickend ist er sehr stolz auf das, was er alleine geschafft hat: „*Wohnung haben ganz allein, Job finden, weiter lernen, Führerschein machen, selber verdienen und zahlen [...]. Ist nicht so leicht.*“

Nach dem ersten negativen Asylbescheid quält Hamid nun die Zeit des Wartens und der Unsicherheit. Da er sich selbst um alles kümmern möchte, berichtet er niemandem im Betrieb vom Stand seines laufenden Asylverfahrens und seinem bevorstehenden Interviewtermin in Wien. Sein nächstes großes Ziel ist die Lehrabschlussprüfung, dafür habe er sich schon „*viel bemüht und viel gelernt*“.

### *Fall 3: Hiba findet im dritten Stock der Pflegeeinrichtung eine zweite Familie*

*Zur Person: 50–54 Jahre, Pflegeassistentin, aus Syrien, asylberechtigt, seit 2003 in Österreich*

*Zum Betrieb: Die Pflegeeinrichtung in der Stadt bietet stationäre Betreuung und Pflege für ältere Menschen an. 60 MitarbeiterInnen kümmern sich um 80 BewohnerInnen; das Angebot umfasst Kurzzeit- und Übergangspflege für SeniorInnen. Der Einrichtungsleiter beschreibt die Beschäftigung von Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund besonders in dieser Branche als sehr aktuelles Thema, das in Zukunft noch größere Bedeutung gewinnen wird.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Hiba, Einrichtungsleiter, 2 Vorgesetzte (davon einer gleichzeitig Betriebsrat), 2 Kolleginnen, Vermittlerin*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, jedoch nur einer der beiden Vorgesetzten und ohne die Vermittlerin*

In Syrien hat Hiba eine dreijährige Ausbildung zur Krankenschwester und eine zweijährige Ausbildung zur Hebamme absolviert, und sie hat dort knapp 14 Jahre in diesen Berufen gearbeitet. Da ihre formalen Ausbildungsabschlüsse in Österreich nicht anerkannt werden, arbeitet sie zunächst als Näherin und Reinigungskraft, bevor sie im Jahr 2016 eine zweijährige Ausbildung zur Pflegeassistentin beginnt. Im Jahr 2018 findet sie über das AMS eine Halbtagsstelle in der Pflegeeinrichtung. Aufgrund des massiven Personalengpasses will der Einrichtungsleiter es „*mit ihr versuchen*“, wobei Hiba vor allem mit ihrer Geduld, Warmherzigkeit und ihrem ansteckenden Lachen überzeugt. Hiba sieht eine klare Verbes-

serung gegenüber ihren bisherigen Tätigkeiten, insbesondere im Hinblick auf den sozialen Rahmen und das Arbeitsklima.

Hiba fühlt sich in der Pflegeeinrichtung wohl und mag sowohl „die Bewohner und die Kollegen, ich arbeite mit Vollherz“. Zu Beginn hatte sie oft Schwierigkeiten mit den Namen der BewohnerInnen, aber jetzt könne sie alle auswendig – und zwar von allen Stockwerken. Sie arbeitet im dritten Stock, und das Team ist „wie eine Familie“ für sie. „Wenn ich zwei Tage zu Hause gehe, vermisse ich die Leute“ – BewohnerInnen und KollegInnen, sagt Hiba lachend. Auch den Dialekt verstehe sie schon „viel besser“. Dadurch steige auch ihr Selbstbewusstsein, und sie traue sich mehr zu sprechen. So hilft sie beispielsweise anderen KollegInnen, ohne darum gebeten zu werden. „Ich gehe ohne fragen. Ich gehe allein, so freiwillig“, sagt Hiba.

Ein Kollege beschreibt Hiba als „sehr gut eingearbeitet, im Team integriert [...]. Und sie kann schon viel besser Steirisch“. Er beschreibt seine Beziehung zu ihr als „sehr herzlich“. Auch eine Kollegin meint, dass Hiba bei der Arbeit immer hundert Prozent gebe und auf sie Verlass sei. Die Kollegin freue sich immer, wenn sie mit ihr gemeinsam Dienst habe. „Sie macht ihren Job, wie es sein soll. Und das ist super“, schwärmt die Kollegin. Der Einrichtungsleiter hat den Eindruck, dass Hiba „integriert ist“.

Hiba arbeitet mittlerweile Vollzeit und besucht wie ihre KollegInnen auch Fortbildungen. Aufgrund ihrer noch immer verbesserungsbedürftigen Sprachkenntnisse meldet sie sich für einen von der Pflegeeinrichtung finanzierten Deutschkurs. Der Kurs kommt jedoch aufgrund von zu wenigen Anmeldungen und ungünstiger Dienstzeiten nicht zustande. Für die Zukunft wünscht sich Hiba, dass sie noch lange in der Pflegeeinrichtung arbeiten und ihre Zeit mit dem Team und den BewohnerInnen genießen kann.

#### *Fall 4: Sajad im Landgasthaus ist nicht mehr „einer von uns“*

*Zur Person: 15–19 Jahre, Lehrling, aus Afghanistan, negativer Asylbescheid in zweiter Instanz, seit 2016 in Österreich, seit März 2019 nicht mehr in Österreich*

*Zum Betrieb: Das Gasthaus und Hotel, abgelegen im ländlichen Gebiet, wird als Familienbetrieb geführt und gelebt. Seit Beginn des Jahres hat der Junior-Chef den elterlichen Betrieb übernommen. Er will neue Wege einschlagen: weg vom „Wirtshaus-Charakter“ und hin zur Kulinarik bzw. zum etablierten Hotelbetrieb. Nachdem im letzten Jahr zwei Lehrlinge das Unternehmen verlassen haben, der jetzige Eigentümer-Geschäftsführer nur mehr wenig operativ in der Küche tätig ist und die Eltern sich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen haben, hat das Landgasthaus mehr denn je Probleme damit, den laufenden Betrieb aufrecht zu halten.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Sajad, Eigentümer-Geschäftsführer, Vorgesetzter, Patin, Vermittler*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, jedoch ohne Sajad und Vorgesetzten, zusätzlich ein Kollege*

Sajad begann seine Lehre zum „Koch/Kellner“ in dem Landgasthof im Jahr 2017. Sein großer Einsatz, sein starker Willen etwas zu lernen sowie seine talentierte Arbeitsweise führen dazu, dass er rasch nicht nur zum wertvollen und geschätzten Teammitglied wird, sondern auch Teil der betrieblichen Familie. Durch seine Patin, die Tochter des Hauses, fühlt er sich außerdem auch privat „wie ein Sohn“. Die Lehre als Koch/Kellner entspricht zwar nicht seinem Traumberuf, aber sie bildet eine solide Basis für ein selbstständiges Leben in Österreich und vor allem dafür, überhaupt in Österreich bleiben zu können. Für den Betrieb ist Sajad eine unverhoffte positive Überraschung, die in der angespannten Arbeitsmarktsituation, in der keine Lehrlinge zu finden waren, endlich Entlastung brachte.

Die insgesamt sehr positive Entwicklung für Sajad und den Landgasthof wird durch den Verlauf von Sajads Asylverfahren zunächst gestört und schließlich ganz beendet. Nach dem ersten negativen Asylbescheid im Frühjahr 2018 begleitet der Geschäftsführer-Eigentümer Sajad zur Gerichtsverhandlung. Anfang 2019, kurz nachdem Sajad volljährig wird, erhält er einen zweitinstanzlichen Negativbescheid. Er organisiert mit seinen Ersparnissen aus den ersten eineinhalb Lehrjahren und der Hilfe seiner Patin und einem Kollegen einen Anwalt, der Beschwerde gegen den Bescheid erhebt. Wie bereits in der Vergangenheit wendet sich das Unternehmen an lokale und landesweite Zeitungen und Fernsehsender, um auf das Schicksal Sajads und die Situation des Ausbildungsbetriebs aufmerksam zu machen. In der Zeit des Wartens verkriecht sich Sajad aus Angst vor der Polizei in seiner Wohnung. Sein Arbeitgeber meldet ihn von der Berufsschule ab und gewährt ihm bezahlten Urlaub bis zur Entscheidung, um das Verfahren nicht durch einen Lehrabbruch zu belasten und um Sajad emotional zu entlasten. Der Betrieb kann Sajads Abwesenheit eine Zeit lang ausgleichen, da man ohnehin mit seiner Abwesenheit durch die Berufsschule gerechnet hatte.

Als sich schließlich auch diese Beschwerde als erfolglos herausstellt, entschließt sich Sajads Chef dazu, „die Sache zu beenden“ und das Lehrverhältnis aufzulösen. Für ihn war dies letztendlich eine wirtschaftliche Entscheidung, zu der ihn auch sein Vater als ehemaliger Eigentümer drängt, auch wenn es ihm menschlich schwerfiel. Vor allem die Bestürzung seiner Mutter und die tiefe Erschütterung seiner Schwester als Patin von Sajad, aber auch der anderen MitarbeiterInnen erschweren die Situation zusätzlich. Die Stimmung im Betrieb ist bedrückt und angespannt, da längerfristig „das Loch“, das durch Sajads Ausfall entsteht, nur schwer ausgeglichen werden kann. Schließlich hatte Sajad bereits „komplett integriert [...] als vollwertige Arbeitskraft“ im Küchenbetrieb mitgearbeitet, und er wäre demnächst in den Service gekommen. Auch die Gäste erkundigen sich von Zeit zu Zeit nach Sajad und reagieren bestürzt darüber, dass er nicht mehr da ist – auch diejenigen, die anfangs Vorbehalten gegen ihn hatten, so der Chef.

Mittlerweile hat der Betrieb keinen Kontakt mehr zu Sajad. Nach Beendigung des Lehrverhältnisses habe man noch gemeinsam beraten, wie es in Zukunft weitergehen könnte. Der Chef hat Sajad vor allem nahegelegt, alles, was er gelernt hat, weiter zu nutzen, und er hat ihn darin bestärkt seinen Weg zu gehen. Wenn es für Sajad jemals eine Möglichkeit geben sollte in Österreich zu leben, werde es jederzeit wieder einen Platz für ihn geben – im Betrieb, in der Lehre und in der Familie.

#### *Fall 5: Einaeh in der Supermarktkette nach der Krise als „Führungskraft von morgen“?*

*Zur Person: 20–24 Jahre, Lehrling, aus Afghanistan, laufendes Asylverfahren (negativer Bescheid in zweiter Instanz), seit 2015 in Österreich*

*Zum Betrieb: Die österreichweit agierende Supermarktkette unter internationaler Konzernleitung legt seit Jahren einen strategischen Fokus auf interne MitarbeiterInnen-Entwicklung und Lehrlingsausbildung. Damit soll dem Trend, dass es immer schwieriger wird, neue Fachkräfte über externe Wege zu gewinnen, entgegengewirkt werden. Vor allem in den Filialen in Städten und Ballungsräumen sind viele MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen kulturellen und nationalen Hintergründen beschäftigt. Das Unternehmen legt Wert darauf, dass alle Beschäftigten Teil der „Familie“ sind. Das Augenmerk liegt auf Teamgeist, Leistungswille und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Einaeh, Filialleiter, Geschäftsführer, Vermittlerin*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, jedoch ohne Vermittlerin, zusätzlich 2 KollegInnen*

Einaeh wurde im Jahr 2017 über eine Betreuerin seiner Wohngemeinschaft für unbegleitete minderjährige Geflüchtete in die Lehre zum Einzelhandelskaufmann vermittelt. Zum Zeitpunkt des ersten Interviews muss er sich bemühen, in seinem Job Fuß zu fassen. Zwar verläuft der Fortschritt seines Lehrverhältnisses insgesamt nach Plan, die Arbeit macht ihm Spaß und seine KollegInnen unterstützen ihn. Dennoch fühlt er sich von seinen Vorgesetzten ungerecht behandelt und nicht genügend wertgeschätzt. Schließlich gibt es ernste Gespräche mit Vorgesetzten über seine Leistungen und Arbeitsdisziplin sowie eine Abmahnung. Dies rüttelt Einaeh auf, wie er im zweiten Interview berichtet.

Mittlerweile ist Einaeh beruflich angekommen, und er sieht sich in Zukunft am liebsten als Filialleiter. Im Gegensatz zu anderen Berufen und Unternehmen sieht er in diesem Unternehmen die Chance, verhältnismäßig schnell eine Führungsposition zu erreichen und mehr Geld zu verdienen. Diese Motivation und Einaehs insgesamt positive Entwicklung im letzten Jahr erkennen auch seine Vorgesetzten und KollegInnen: *„Er ist super bei der Kassa, Feinkost, überall. Ich glaube, nach zwei Jahren ist er der Filialleiter“*, sagt ein Kollege. Einaehs Vorgesetzter schätzt seine Flexibilität und dass er vielseitig einsetzbar ist. Vor allem erkennt er auch Einaehs menschliche Stärken, da er für sein Alter schon so viel Verantwortung und Eigenständigkeit zeige wie kaum ein anderer Lehrling.

Im letzten Jahr hat Einaeh viel in der Filiale gelernt. Während er früher noch den Kontakt mit KundInnen vermieden hat, gehört es jetzt zu seinen Lieblingstätigkeiten, mit den KundInnen Spaß zu machen. Auch das Verhältnis zu seinen KollegInnen hat sich weiter verbessert. Mit der Zeit, so meint er, haben sie sich einfach besser kennengelernt, und auch sprachliche Schwierigkeiten gibt es mittlerweile keine mehr zwischen ihnen.

Trotzdem sagt Einaeh über sich selbst, dass er anders sei als andere Lehrlinge und langsamer lerne, weil für ihn alles neu ist. Er hat dies mit seinen KollegInnen offen besprochen. Jetzt verstehen sie ihn, und er bekommt Hilfe, wenn er etwas nicht versteht. Seine KollegInnen versuchen ihm die Angst vor Fehlern zu nehmen, indem sie geduldig sind, ihn ermutigen und gemeinsam mit ihm neue Arbeitsschritte erarbeiten.

Zu einigen KollegInnen hat Einaeh eine enge Beziehung aufgebaut, wie ein Kollege beschreibt: *„Also Einaeh für mich ist hier: Da, mitten in meinem Herz. Weil, ich war auch klein, als ich nach Österreich gekommen bin. Ich hatte auch niemanden da, und niemand hat mir geholfen. Er ist ein guter Mensch. [...] Bei mir kann er alles reden, oder wenn er Probleme hat, kommt er zu mir. Einaeh ist für mich stark, weil – ja, er ist für mich mein kleiner Bruder.“*

Die insgesamt verbesserte Situation am Arbeitsplatz wird allerdings durch das laufende Asylverfahren von Einaeh getrübt. Zu seinen bisherigen Gerichtsterminen hat ihn der Geschäftsführer begleitet, der Konzern hat Unterstützungserklärungen abgegeben und eine politische Initiative gegen die Abschiebung von Lehrlingen öffentlich unterstützt. Obwohl der Geschäftsführer vor Gericht bleibenden Eindruck hinterlassen hat und er informell positive Zusagen von den Behörden erhielt, bekam Einaeh vor kurzem den zweiten Negativbescheid. Er hat erneut Beschwerde erhoben. KollegInnen und Vorgesetzte merken Einaeh die Probleme an, er wirke unkonzentriert.

Nun sind die Möglichkeiten des Betriebs um Einaeh zu helfen ausgeschöpft. Das Unverständnis über die Vorgehensweise der Behörden und darüber, dass jemand wie er abgeschoben werden soll, ist groß. Der Geschäftsführer sagt: *„Die Leute, die arbeiten wollen, die sich eine Zukunft aufbauen wollen, die für das Land etwas bringen, und und – die sollten da sein, finde ich.“* Das Unternehmen investiert außerdem sehr viel in Lehrlinge allgemein und in Einaeh speziell. Dass die „Zusatzkosten“ durch zusätzliche Förderungen und die Unterstützung im Asylverfahren nun vielleicht umsonst sein werden, ist für den Geschäftsführer *„bitter [...] Und – es tut mir auch natürlich menschlich leid, wenn er wieder gehen muss, weil er ist wirklich ein intakter Kerl sozusagen“*. Die Rechnung für das Unternehmen sei nicht aufgegangen: *„Wir haben natürlich gerechnet, dass es gut ausgeht für uns, natürlich, wenn*

jemand so integriert ist. Und unsere Lehrlinge, die können uns den ja nicht wegnehmen – soweit haben wir ja gar nicht gedacht, dass wir den vielleicht dann wieder hergeben müssen.“

#### *Fall 6: Farhad im Lebensmittel-Einzelhandel am Weg zum Filialleiter*

*Zur Person: 20–24 Jahre, Lehrling, aus Afghanistan, laufendes Asylverfahren (negativer Bescheid in erster Instanz), seit 2015 in Österreich*

*Zum Betrieb: Das Kleinunternehmen im Lebensmittel-Einzelhandel mit zwölf MitarbeiterInnen ist ein Nahversorger im ländlichen Raum. Nach über 30 Jahren unter der Leitung eines Ehepaars als Eigentümer-Geschäftsführer übernahm Anfang 2019 ein neuer Geschäftsführer den Supermarkt als viertes Geschäft einer Franchise-Kette. Er befördert einen jungen Kollegen aus dem bestehenden Team zum neuen Filialleiter. Die ehemalige Geschäftsführerin hat sich nach einer mehrmonatigen Übergangsphase aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Sie steht ab und zu noch als Beraterin zur Verfügung.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Farhad, Filialleiterin, Kollegin, Vermittler*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, jedoch ohne Vermittler, zusätzlich neuer Filialleiter und neuer Geschäftsführer*

Farhad fand seine Lehrstelle als Einzelhandelskaufmann im Jahr 2017 über dieselbe Grundversorgungseinrichtung wie Mazen, Hamid und Sajad. Schnell wird er in viele Arbeitsbereiche des Supermarktes einbezogen, und er ist für die Obstabteilung verantwortlich. Seine KollegInnen beschreiben ihn als „Sonnenschein“. Sie schätzen vor allem seine humorvolle Art, die auch bei den KundInnen gut ankommt. Zwischen Farhad und der vormaligen Eigentümer-Geschäftsführerin entwickelt sich ein sehr inniges und emotionales Verhältnis. Die Chefin, die Farhad auch als „Mutter“ bezeichnet, bindet ihn nicht nur in ihre Familienaktivitäten ein, sondern sie unterstützt ihn auch bei vielen anderen persönlichen Angelegenheiten. So holt sie etwa juristische Unterstützung aus Wien, um Beschwerde gegen den ersten negativen Asylbescheid zu erheben.

Durch den Eigentümerwechsel muss sich das Team neu finden und von der starken Führung der früheren Eigentümer-Geschäftsführerin auf den neuen 22-jährigen Filialleiter umgewöhnen. Die frühere Geschäftsführerin beschreibt die Übergangsphase auch als „emotional nicht immer einfach“. Farhad hat anfangs Angst, seine enge Bezugsperson zu verlieren. „Wenn sie geht, dann bleibe ich wieder allein, sie lässt mich im Stich“, befürchtet er.

Doch bereits nach wenigen Monaten spielt sich das neue Team aufeinander ein, der neue Filialleiter kann sich als Führungskraft beweisen, und die fehlende Mutterrolle bewirkt bei Farhad einen weiteren Schritt in die Selbstständigkeit. Eine Kollegin lässt ihn hin und wieder kassieren, doch der starke Dialekt, der in der Umgebung gesprochen wird, bereitet Farhad noch immer Probleme: Beim Kassieren „reden kann ich nicht, muss man Anafufzig, Zwarzafufzig sagen“, erzählt Farhad lachend. Den Dialekt könne man „nicht mit YouTube lernen“.

Der neue Filialleiter kennt Farhad seit dessen Beginn im Supermarkt. Obwohl er ihn nicht eingestellt hätte, kennt er mittlerweile Farhads Potenzial. Er teilt ihm viele Arbeitsaufgaben zu – aus der Sicht der ehemaligen Geschäftsführerin allerdings zu viele. Farhad beschreibt die ersten Monate nach der Führungs-Übergabe als sehr stressig, weshalb er manchmal ans Aufgeben dachte: „Ich musste immer laufen“. Aber jetzt, „daweil passt es“, sagt er. Farhad setzt sich sogar manchmal unaufgefordert an den Computer, bearbeitet E-Mails, organisiert selbstständig Bestellungen von Milch und Obst, erstellt Aktionstafeln und kontrolliert Lieferscheine. „Jetzt bin ich also selbstständig [...] und ich kenne mich

*auch mit den Produkten besser aus.*“ Der neue Geschäftsführer, der noch drei weitere Filialen betreut, freut sich über Farhads Engagement. Er setzt auch Vorschläge von Farhad, wie etwa Datteln in das Sortiment aufzunehmen, in die Tat um: *„Wir haben schon Produktproben bestellt“.*

Nach dem erfolgreich gemeisterten Hauptschulabschluss möchte Farhad nun die Matura neben dem Lehrberuf nachholen, denn er sei *„sehr wissbegierig“* und möchte immer *„neue Dinge lernen“*. Als Kind wollte er Astronaut werden; seitdem beschäftigt er sich mit Astronomie und träumt von einem Studium an einer Universität. Außerdem möchte er sich ständig weiterbilden und Filialleiter werden. In seiner Freizeit treibt Farhad viel Sport. In einer christlichen Freikirche, in der er sich vor mehreren Monaten taufen ließ, hat er neue Freundschaften geschlossen. Er wohnt gemeinsam mit einem anderen jungen Afghanen in einer Wohngemeinschaft in der Ortschaft des Supermarkts.

Doch seit dem ersten negativen Asylbescheid leidet Farhad unter den psychischen Belastungen durch seine ungewisse Situation. Er möchte aber trotzdem *„positiv denken [...], nicht aufgeben, denn es gibt immer einen Ausweg“*. *„Ich gehe langsam, aber nie zurück“*, meint er. Für die Zukunft wünscht er sich, dass er bald seine Schwester, die derzeit bei einer Tante in Afghanistan wohnt, nach Österreich holen kann.

#### *Fall 7: Tarek im Gartentechnikbetrieb muss das Unternehmen verlassen*

*Zur Person: 25–29 Jahre, Angestellter, aus Syrien, asylberechtigt, seit 2014 in Österreich*

*Zum Betrieb: Der Fachbetrieb im Gartentechnik-Bereich in einer Stadt legt seit fast 40 Jahren Wert auf die hohe Qualität seiner Produkte und seines KundInnen-Services sowie auf die Kompetenz der MitarbeiterInnen. Der Eigentümer führt sein Unternehmen mit einer „sehr strengen Führung, aber sonst sehr kollegial“. Seit Jahren bemerkt der Eigentümer einen Rückgang in der Anzahl und Qualität der Bewerbungen. Der Eigentümer plant, sich in den nächsten Jahren zurückzuziehen und den Betrieb an einen langjährigen Mitarbeiter zu übergeben. Die Beziehung zwischen dem Eigentümer-Geschäftsführer und Tarek ist mehr und mehr mit Konflikten belastet. Gleichzeitig verliert der Geschäftsführer das Vertrauen in Tareks Entwicklungsfähigkeit. Schließlich wird das Arbeitsverhältnis aufgelöst.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Tarek, Eigentümer-Geschäftsführer, Werkstattleiter, Abteilungsleiter (gleichzeitig Mentor), Vermittlerin*

*InterviewpartnerInnen 2019: wie 2018, jedoch ohne Werkstattleiter*

Tarek fand seine Stelle als Elektrotechniker im Jahr 2018, nachdem er in einem sechsmonatigen Beschäftigungsprojekt am zweiten Arbeitsmarkt tätig war. Der Eigentümer-Geschäftsführer, der Schwierigkeiten hat qualifizierte Fachkräfte zu finden, stellt Tarek aufgrund dessen *„elektrotechnisch guten Wissens und seinem mechanischen Gefühl“* ein. Er ordnet ihm einen Abteilungsleiter mit einer sozialen Ader als Mentor zu. Tarek fühlt sich in dem kleinen Team rasch integriert. Er hat aber aufgrund seiner schwachen Deutschkenntnisse bislang noch keinen Kontakt mit KundInnen im Außendienst, obwohl dies für den Eigentümer aufgrund der wirtschaftlichen Lage sehr wichtig wäre. Der Abteilungsleiter beschwert sich darüber, dass er Tarek vieles mehrmals erklären müsse und dieser oft *„jaja“* sage, auch wenn er offenkundig den Sinn nicht ganz verstanden habe.

Da der Eigentümer die Deutschkenntnisse von Tarek zum Zeitpunkt des zweiten Interviews weiterhin als *„mangelhaft“* bewertet, will er ihn nicht ohne Begleitung im Außendienst einsetzen. Aufgrund von Zeitmangel zerschlägt sich der frühere Plan, dass Tarek an einem Sprachkurs teilnimmt. Tareks Mentor und Abteilungsleiter betont, dass er bezüglich der *„Arbeitseinstellung, fleißig sein und so weiter“*, sehr

zufrieden mit Tarek sei. Tarek „würde alles machen“, was man ihm auftrage. Der Abteilungsleiter bemühe sich auch stets, Tarek bei privaten oder beruflichen Problemen zu helfen, und dieser käme auch „mit jeder Frage“ zu ihm. Sprachlich habe sich aber „relativ wenig gebessert“. Er verstehe weiterhin oft Anweisungen nicht und man könne ihn nach wie vor nicht „allein rausschicken zu einem Kunden“. Darauf sei das Unternehmen „aber angewiesen“.

Bereits kurze Zeit nach seinem Beginn beim Gartentechnikbetrieb beginnt Tarek, seinen Chef auch in der Freizeit, „Samstag, Sonntag oder am Abend“, mit Hilfstätigkeiten zu unterstützen. Obwohl Tarek dies auch positiv sieht, als „gute Integration mit meinem Chef“, lehnt er diese Tätigkeiten immer häufiger ab. „Ich möchte Samstag, Sonntag auch etwas mit meinen Freunden machen, das ist meine Zeit“. Dadurch hat sich auch die Beziehung zwischen dem Chef und Tarek verändert.

Zusätzlich verschlechterte sich die Auftragslage des Unternehmens. „Wir haben letztes Jahr ein Minus geschrieben. [...] Ich bräuchte gute Leute, und ich habe gedacht, das wird super“, sagt der Eigentümer mit Blick auf seine enttäuschten Erwartungen durch Tarek. Der Abteilungsleiter hingegen hätte Tarek schon „noch ein paar Monate gegeben“. Auch der regelmäßige und intensive Austausch zwischen Tarek und seiner Vermittlerin aus dem früheren Beschäftigungsprojekt hilft nicht, die Situation zu verbessern.

Im Unternehmen gibt es einen weiteren Techniker, der eine bessere Ausbildung hat als Tarek. Das Unternehmen könne aber nur „einem von uns beiden das Gehalt zahlen“, meint Tarek. Auf die Aussicht, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, reagiert er gelassen: „ok, kein Problem“. Mit der Auflösung des Dienstverhältnisses ist er einverstanden, weil er „keine Probleme mit den Leuten machen“ will. „Problem mit ihm brauch‘ ma‘ nicht“, sagt er in Richtung seines ehemaligen Arbeitgebers. „Sonst schreibt er ins Zeugnis etwas Schlimmes oder Schlechtes, ich mag das nicht“. Rückblickend ist Tarek über seine Zeit im Unternehmen zufrieden: „Arbeit war gut, ich habe etwas gelernt“.

Tarek möchte künftig in Österreich „wieder etwas finden, möchte wieder arbeiten, [...] sonst bei mir kein Leben“. Sein ehemaliger Abteilungsleiter und Mentor glaubt an seinen Schützling und sagt ihm, dass er talentiert sei und „alles machen“ könne. Auch die Vermittlerin meint, dass Tarek „sehr fleißig ist“ und „wirklich gut eine Arbeit finden kann“. Der Eigentümer-Geschäftsführer hingegen befürchtet, dass er „als Hilfsarbeiter endet“, obwohl Tarek „es auch anders könnte“.

#### *Fall 8: Ziad – ein „Geschäftsmann“ im Immobilienbetrieb ist zu beschäftigt*

*Zur Person: 25–29 Jahre, Lehrling, aus Syrien, asylberechtigt, seit 2015 in Österreich*

*Zum Betrieb: Das kleine Immobilienunternehmen in der Stadt, mit einem geschäftsführenden Ehepaar und drei MitarbeiterInnen, beschreitet seit einigen Jahren einen eigenen Weg in der Immobilienbranche, indem es soziales Engagement mit unternehmerischem Kalkül verbindet. Der Betrieb ist nicht nur eine klassische Hausverwaltung, sondern er unterstützt darüber hinaus MieterInnen aus 23 Ländern bei diversen Anliegen, zum Beispiel bei der Antragstellung für Förderungen oder Deutschkurse sowie bei der Arbeitsplatzsuche, und er schlichtet nachbarschaftliche Konflikte – ganz nach dem Prinzip: Wenn es den MieterInnen gut geht und sie die Miete regelmäßig bezahlen, nutzt dies langfristig auch den EigentümerInnen. Dieser Ansatz scheint sich zu bewähren. Zumindest erzielte der Betrieb dadurch einige internationale Preise und das Interesse der lokalen Medien.*

*InterviewpartnerInnen 2018: Ziad, Eigentümer-Geschäftsführerin, Kollegin*

*InterviewpartnerInnen 2019: voraussichtlich wie 2018*

Ziad begann 2017 seine Lehre als Immobilienkaufmann in dem kleinen Betrieb, den er zunächst als Mieter kennenlernte. Er hatte in Syrien Musik studiert und war bereits in mehreren Ländern selbstständig berufstätig. Die Geschäftsführerin des Immobilienbetriebs äußert sich von Anfang an sehr positiv über Ziad, der durch seinen unermüdlichen Arbeitseinsatz und seine Sprachkenntnisse zum Erfolg des Betriebs beiträgt.

Ziad arbeitet noch immer beim Immobilienbetrieb. Doch trotz der grundsätzlichen Bereitschaft des Betriebs zu weiteren Interviews zum zweiten Zeitpunkt der Datenerhebung ließ sich nicht rechtzeitig für diesen Bericht ein Termin vereinbaren. Dem Betrieb fehlt die Zeit dafür, da immer sehr viel zu tun ist. Am Telefon berichtet Ziad, dass es ihm im Betrieb gut gehe. Die Interviews sind nun für Spätsommer 2019 geplant.

#### 4. Zwischenfazit der Fallstudien

Die Fallstudien zeigen unterschiedliche Verläufe des Integrationsprozesses der Geflüchteten in den Betrieben. Eine Gemeinsamkeit ist, dass alle Betriebe sich um eine Förderung der Geflüchteten bemühen. Manche investieren in Deutsch- bzw. Mathematikurse, wie bei Mazen, Hiba oder Hamid. Noch immer spielen AnsprechpartnerInnen eine wichtige Rolle für die Integration. Dies wird insbesondere dort deutlich, wo die Geflüchteten ihre Bezugspersonen verloren haben, beispielsweise Hamid und Farhad. Gleichzeitig werden die Geflüchteten zunehmend selbstständig.

Nach anfänglichen „Berührungsängsten“ lässt sich beobachten, dass die soziale Integration der Geflüchteten in den Betrieben bzw. Teams deutlich zugenommen hat. Der im Vorjahr oftmals beschriebene Sonderstatus der Geflüchteten hat sich verringert, und viele sind sowohl in sozialer Hinsicht als auch durch ihre Arbeitsleistung zu einem vollwertigen Teammitglied geworden. Beispiele dafür sind Mazen, Hiba und Farhad.

Allerdings gibt es auch andere Entwicklungen. So benötigt Hamid noch Zeit, bis er bestimmte wichtige Arbeitsaufgaben übernehmen kann. Tareks Dienstverhältnis wurde beendet, noch bevor er soweit gewesen wäre. In beiden Fällen spielen zu schwache Deutschkenntnisse sowie der Kontakt mit KundInnen eine wichtige Rolle.

Die Fallstudien machen außerdem die besondere Bedeutung des Asylverfahrens deutlich: Nicht nur haben sich der Landgasthof und Sajad aufgrund der negativen Asylbescheide getrennt, sondern die psychische Belastung derjenigen Geflüchteten, deren Verfahren noch läuft, beeinträchtigt auch die Situation in den jeweiligen Betrieben. Auffallend viele Personen im Umfeld der Geflüchteten setzen sich für deren Verbleib in Österreich wie auch für deren Wohlergehen ein, sei es bei Behörden oder durch die öffentlichen Medien. Dies geschieht nicht nur aus wirtschaftlichen, sondern mehr noch aus menschlichen und „prinzipiellen“ Gründen.

Die Fallstudien zeigen auch, wie wichtig die Zeitdimension ist. Integration ist ein längerfristiger Prozess, von dem im Rahmen der Forschungsprojekte LAMIRA und INREST immerhin ein Ausschnitt über etwa ein Jahr hinweg begleitet werden konnte. In diesem Zeitraum ließen sich zentrale Entwicklungen beobachten – wichtig erscheint jedoch eine weitergehende Betrachtung über einen längeren Zeitraum.

Die Interviews ermöglichten den Geflüchteten und ihrem Arbeitsumfeld, über sich und ihre Stellung im Integrationsprozess zu reflektieren. Die InterviewpartnerInnen haben teils auch Missstände im Betrieb oder Team angesprochen, die nicht unmittelbar mit der Integration von Geflüchteten zu tun hatten. Dadurch wurden Veränderungsprozesse angestoßen, die von den InterviewpartnerInnen als positiv wahrgenommen wurden. In den drei Betrieben, in denen das im Rahmen des INREST-Projekts entwickelte praktische Integrationskonzept umgesetzt wurde, war dies erwartungsgemäß in einem stärkeren Ausmaß der Fall. Darauf geht das folgende Kapitel genauer ein.

## 5. Entwicklung und Umsetzung eines praktischen Integrationskonzepts

Im Rahmen von INREST wurde ein praktisches Konzept zur verbesserten Integration von Geflüchteten in Betrieben entwickelt und in drei ausgewählten Betrieben umgesetzt. Das Konzept ist im Anhang zu diesem Bericht abgedruckt. Zusammen mit weiteren Erläuterungen wird es Ende 2019 über die Homepage des Instituts für Personalpolitik an der Universität Graz der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (<https://personalpolitik.uni-graz.at/de/forschen/lamira-inrest/>).

Das Integrationskonzept ist ausdrücklich zur breiteren Anwendung in Betrieben jeglicher Art bestimmt. Betriebe können es selbst umsetzen – gegebenenfalls mit Unterstützung durch externe BeraterInnen.

### *Vorgehensweise bei der Konzeptentwicklung*

Das praktische Integrationskonzept basiert sowohl auf internationalen Forschungsergebnissen wie auch auf Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis. Als Literaturgrundlage dienten unter anderem Krell et al. (2018), Mor Barak (2000), Muhr et al. (2016) sowie Shore et al. (2018). Basierend auf den im Jahr 2018 durchgeführten Interviews und Fallstudien (Ortlieb et al. 2018) wurden Schwerpunkte für das Konzept gewählt und die Maßnahmen konkretisiert.

Ideen für das Konzept wurden in mehreren Entwicklungsstadien mit ProjektpartnerInnen diskutiert: zum einen mit WissenschaftlerInnen der Copenhagen Business School (Sara Louise Muhr und Lotte Holck) und der Universität Graz (Margareta Kreimer) zu Beginn der Konzeptentwicklung (April 2018), nach der vorläufigen Fertigstellung (Juli 2018) sowie nach der Umsetzung (Mai 2019); zum anderen im Rahmen von Workshops mit Praxis-ExpertInnen in Graz (Juli 2018 und Juli 2019).

Die praktische Umsetzung wurde darüber hinaus mit einem externen Berater, der unter anderem auf interkulturelle Trainings spezialisiert ist und der auch die Workshops in den Betrieben ko-geleitet hat, diskutiert.

### *Ziele und Bestandteile des Integrationskonzepts*

Das übergeordnete Ziel des Integrationskonzepts ist die optimale Zusammenarbeit und Kompetenzentfaltung aller Beschäftigten im Betrieb. Im Detail geht es um die folgenden vier Ziele:

- *Organisatorische Integration der Geflüchteten*; das heißt, dass ihre Tätigkeiten in die Arbeitsabläufe im Betrieb eingebunden sind und sie an Entscheidungen beteiligt sind
- *Soziale Integration der Geflüchteten*; das heißt, dass sie in ihrer Einzigartigkeit wertgeschätzt werden und sie sich im Betrieb bzw. Team zugehörig fühlen
- *Minimale Inter-Gruppen-Konflikte*; dies bezieht sich auf alle Arten von Gruppen, z.B. nach sozio-demographischen Kategorien oder Funktionsbereichen
- *Wertschätzen von Vielfalt*; auch dies bezieht sich auf alle Dimensionen von Vielfalt, z.B. Herkunft, Alter oder Geschlecht

Diese Ziele sollen mithilfe der folgenden vier Maßnahmen erreicht werden:

- *Ansprechperson*; ähnlich wie in einem PatInnen- oder MentorInnen-Modell gibt es eine Person im Betrieb, die für sämtliche Belange im Zusammenhang mit der Integration von Geflüchteten und für alle Beteiligten – die Geflüchteten selbst, KollegInnen, Vorgesetzte, Personalabteilung/Management – zur Verfügung steht. Diese Person sollte nicht nur soziale und interkulturelle Fähigkeiten haben, sondern sich auch in rechtlichen Angelegenheiten und mit weiterführenden Auskunftstellen auskennen.

- *Schulter-an-Schulter-Arbeiten*; zur Förderung des (gegenseitigen) Lernens arbeiten Geflüchtete so eng wie möglich im Team mit anderen KollegInnen zusammen. Dabei sollen Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben klar definiert sein und möglichst von Zeit zu Zeit wechseln. Das Schulter-an-Schulter-Arbeiten dient nicht nur dem Erwerb von fachlichen Qualifikationen, sondern auch dem Spracherwerb und zur Vermeidung von sozialer Isolation.
- *Lern-Liste*; in regelmäßigen Abständen sollen Geflüchtete gemeinsam mit KollegInnen und Vorgesetzten besprechen, welche berufs- und tätigkeitsbezogenen Kenntnisse und Fähigkeiten (von allen) kurz-, mittel- und längerfristig zu entwickeln sind. Dabei soll auch das Bewusstsein, dass alle Beteiligten für die Integration von Geflüchteten verantwortlich sind, gestärkt werden, und es soll ein Forum geschaffen werden, in dem etwaige diffuse Unzufriedenheiten bei der Zusammenarbeit offen benannt und produktiv bearbeitet werden können.
- *Mitarbeitergespräche*; in regelmäßig stattfindenden Gesprächen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen werden gemeinsam Ziele definiert, und es werden Lern-Fortschritte – insbesondere auf Basis der Lern-Liste – sowie gegenseitige Wünsche besprochen. Häufigkeit und Termin der Gespräche orientieren sich an der Lern-Liste.

Ergänzt werden diese Maßnahmen gegebenenfalls durch ein berufsbezogenes Sprachtraining, das im Betrieb selbst oder von einer externen Einrichtung angeboten werden kann, sowie durch Listen mit Fachwörtern und gängigen Redewendungen.

Bei diesen Maßnahmen handelt es sich um kontinuierliche Aktivitäten. Um sie auf die betrieblichen Gegebenheiten abzustimmen und einen Startpunkt für ihre Umsetzung zu schaffen, werden einmalige Interventionen in Form von Workshops durchgeführt. Dabei werden sowohl das Management als auch möglichst viele Beteiligte – die Geflüchteten selbst, KollegInnen, Betriebsrat, Personalabteilung u.ä. – eingebunden. Der zeitliche und organisatorische Aufwand für die Maßnahmen im Betriebsalltag soll gering sein. Insgesamt wird dadurch eine nachhaltige Wirkung für die Beteiligten und den Betrieb als Ganzes erzielt.

### *Vorgehensweise bei der Konzeptumsetzung*

Für die Umsetzung des Integrationskonzepts im Rahmen von INREST wurden drei Betriebe ausgewählt, in denen im Jahr 2018 bereits Fallstudien durchgeführt wurden. Die Auswahl der Betriebe orientierte sich an deren zeitlichen und arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten. In den folgenden drei Betrieben wurde das Integrationskonzept umgesetzt:

- Technologieentwicklungs-Betrieb aus Fall 1 (Mazen), allerdings in einer anderen Abteilung, in der ebenfalls ein junger Geflüchteter aus Syrien als Lehrling arbeitet – dieser wurde im Rahmen der Fallstudie über Mazen als dessen Kollege interviewt
- Elektroinstallateur aus Fall 2 (Hamid)
- Pflegeeinrichtung aus Fall 3 (Hiba)

Nach Vorgesprächen mit der Geschäftsführung wurden im November 2018 (Elektroinstallateur und Pflegeeinrichtung) bzw. im April 2019 (Technologieentwicklungs-Betrieb) Umsetzungsworkshops durchgeführt. In jeweils drei- bis vierstündigen Treffen mit Führungskräften des Betriebs bzw. anderen MitarbeiterInnen wurden unter der Leitung eines INREST-Projektmitarbeiters und eines externen Beraters das Bewusstsein für die interkulturelle Zusammenarbeit gestärkt, eine Situationsanalyse durchgeführt sowie Ziele und Maßnahmen für den jeweiligen Bereich konkretisiert.

Zwei weitere INREST-ProjektmitarbeiterInnen begleiteten die Workshops, um Besonderheiten des Settings, die generelle Atmosphäre, neu entstehende Gesprächsthemen sowie Interaktionsverläufe der Teilnehmenden zu protokollieren. Die Workshop-Leiter übermittelten den Betrieben im Anschluss an die Workshops eine schriftliche Zusammenfassung mit Gestaltungsempfehlungen. Sie hielten in den folgenden Wochen und Monaten Kontakt mit der jeweiligen Geschäftsführung, um aufkommende Fragen zu klären und bei der Umsetzung der Maßnahmen unterstützen zu können.

### *Erste Erfahrungen mit dem Integrationskonzept*

Während die Beteiligten in den Betrieben die Maßnahmen grundsätzlich begrüßten und für gut befanden, verlief deren konkrete Umsetzung zunächst sehr zögerlich. Dies lag im Wesentlichen am Zeitmangel in den Betrieben, da die ohnehin vorhandene Zeitknappheit durch andere Projekte wie Betriebsaudits oder durch personelle Änderungen verschärft wurde. Erst nach einer weiteren Unterstützung durch einen INREST-Projektmitarbeiter, insbesondere bei der Erstellung der Lern-Listen und der Unterlagen für die Ansprechpersonen bzw. für die Mitarbeitergespräche, wurden die Maßnahmen praktiziert.

Trotz des kurzen Zeitabstands zwischen der tatsächlichen Konzeptumsetzung und den Interviews im Frühjahr 2019 lassen sich einige positive Entwicklungen erkennen. So sieht der Leiter der Pflegeeinrichtung (Fall 3; Hiba) einen positiven Beitrag zur konfliktfreien Zusammenarbeit. Die Maßnahmen kämen bei den MitarbeiterInnen bislang *„gut an, zum Beispiel die Vokabelliste oder das Buddy-System“*. Allerdings wurde im Anschluss an die Umsetzungsworkshops der Umut der Beschäftigten über bereits länger bestehende Probleme größer, und es kam zu einem Konflikt mit den Führungskräften. In einer Team-Mediation wurde schließlich versucht, diese Unstimmigkeiten produktiv zu lösen. Alles in allem bekräftigt der Einrichtungsleiter, dass er froh sei, das Integrationskonzept umgesetzt zu haben, und er ist von der positiven Wirkung überzeugt.

Beim Elektroinstallateur (Fall 2; Hamid) wurden Lern-Listen zur Einschulung von neuen MitarbeiterInnen, Vokabellisten mit Fachausdrücken sowie ein Konzept für spezielle Mitarbeitergespräche entwickelt. Außerdem finden jetzt regelmäßige Besprechungen der Monteure statt, und es gibt eine Buddy-Person für neue MitarbeiterInnen. Der Abteilungsleiter sagt, dass sich dadurch bislang im Prinzip *„nicht viel geändert“* habe. Vielleicht sei man *„da und dort ein bisschen vorsichtiger mit solchen Sachen“*. Weitere Auswirkungen des Integrationskonzepts sind möglicherweise erst später erkennbar.

Auch der Technologieentwicklungs-Betrieb (Fall 1; Mazen, allerdings andere Abteilung) benötigt möglicherweise noch Zeit, um die konkreten Auswirkungen des Integrationskonzepts erkennen zu können. Die grundsätzliche Haltung ist positiv. In der Abteilung wurden Lern-Listen zur Einschulung für neue Maschinen in der Produktion, eine Buddy-Person für jede Schicht, regelmäßige Besprechungen für die MitarbeiterInnen sowie eine Vokabelliste mit Fachausdrücken eingeführt. Der Abteilungsleiter sieht die Maßnahmen *„als sehr positiv“* bei der Weiterentwicklung des Teams. Ein Schichtleiter möchte die Maßnahmen nutzen, um die *„Unruhen im Team“* aufzulösen.

Aus der Sicht der Leiter der Umsetzungsworkshops waren diese gut geeignet, um ein Bewusstsein für die interkulturelle Zusammenarbeit zu schaffen, eine Situationsanalyse durchzuführen sowie Ziele und Maßnahmen für den jeweiligen Bereich zu konkretisieren. In stärkerem Ausmaß als erwartet unterschieden sich die Sichtweisen von Führungskräften von denjenigen der anderen Beschäftigten. Zudem nahmen generelle Themen der Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation, die nur lose – wenn überhaupt – mit der Integration von Geflüchteten zusammenhingen, mehr Raum ein als erwartet. Mehr als erwartet wurde die Umsetzung des Integrationskonzepts damit stärker zu einem Element im Rahmen eines größeren Organisationsentwicklungsprozesses.

Dies sollte bei künftigen Umsetzungs-Vorhaben berücksichtigt werden: So könnte das Integrationskonzept entweder von vorneherein in eine geplante oder bereits stattfindende Organisationsentwicklung eingebettet werden, oder aber es wird – für den Fall, dass für größere Prozesse nicht genügend Ressourcen vorhanden oder nicht der passende Zeitpunkt ist – der Fokus der Umsetzungsworkshops ganz eng auf die konkrete Zusammenarbeit mit den Geflüchteten gerichtet.

Hinzuzufügen ist noch, dass sowohl die bisherigen Forschungsergebnisse wie auch die praktischen Erfahrungen dafür sprechen, dass das hier vorgestellte Integrationskonzept nicht nur dann die Zusammenarbeit im Betrieb fördert, wenn Geflüchtete der Anlass für die Umsetzung des Konzepts sind. Sondern dies gilt in sämtlichen interkulturellen Konstellationen und – noch allgemeiner – für alle Situationen, in denen Betriebe neue MitarbeiterInnen aufnehmen.

## 6. Gestaltungsempfehlungen

Im Ergebnisbericht über die Interviews und Fallstudien im Vorjahr (Ortlieb et al. 2018) wurden bereits acht Gestaltungsempfehlungen formuliert. Von diesen acht Empfehlungen sind die folgenden vier direkt in das oben vorgestellte Integrationskonzept eingeflossen (im Wortlaut des Berichts von 2018): „*Ansprechperson(en) benennen*“, „*Miteinander arbeiten*“, „*Lernziele definieren*“ und „*Mitarbeitergespräche führen*“. Die Ergebnisse zum zweiten Zeitpunkt der Fallstudien bekräftigen die Wichtigkeit dieser Punkte. Besonders auffallend ist dabei die Bedeutung der Ansprechperson in den Betrieben (siehe auch das Zwischenfazit zu den Fallstudien auf S. 14 in diesem Bericht).

Eng verbunden ist damit eine weitere Gestaltungsempfehlung aus dem Bericht von 2018, nämlich „*VermittlerInnen stärken*“. Damit sind betriebs-externe Personen gemeint, wie MitarbeiterInnen des AMS oder von NGOs, aber auch Privatpersonen aus Österreich oder der Community der Geflüchteten. War die zentrale Rolle dieser Personen für eine gelungene Arbeitsmarktintegration der Geflüchteten bereits im ersten Zeitpunkt der Fallstudien deutlich erkennbar, so zeigte sich ein Jahr später, dass diese Personen sogar noch wichtiger sind, weil die Geflüchteten oftmals durch personelle Änderungen in den Betrieben oder durch einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber ihre bis dahin wichtigen Ansprechpersonen in den Betrieben verlieren.

Die VermittlerInnen sind nicht nur für die Geflüchteten selbst wichtig, sondern auch für die Betriebe, da oftmals für das Management im Laufe der Zeit immer wieder neuer Informations- und Beratungsbedarf entsteht. In dem mehrere Jahre dauernden Integrationsprozess benötigen beide Seiten eine kompetente Ansprechperson, der sie vertrauen. Ziel sollte daher eine *langfristige, kontinuierliche Begleitung der Geflüchteten und Betriebe* sein. (Mindestens) eine Person, die bei der Vermittlung eines Arbeitsplatzes mitgewirkt hat – oder auch unabhängig von der Vermittlung eines konkreten Arbeitsplatzes, jedoch in einer Rolle als PatIn, MentorIn, Coach, Buddy o.ä. – sollte über mehrere Jahre hinweg als Ansprechperson für Geflüchtete und Betriebe fungieren.

Dass Geflüchtete und Betriebe dauerhaft Informations- und Beratungsbedarf haben, liegt zu einem guten Teil an der Ausgestaltung der Asyl- und Aufenthaltsverfahren. So wurde im zweiten Zeitpunkt der Fallstudien besonders deutlich, wie gravierend sich die rechtlichen Unsicherheiten aufgrund von Gesetzes- und Verordnungänderungen sowie deren Auslegung zum einen auf die psycho-soziale Situation der Geflüchteten und zum anderen auf die wirtschaftliche Situation der Betriebe auswirken. Politik und Behörden sollten daher unbedingt die *Rechtssicherheit verbessern*. Dazu gehören nicht nur Kontinuität, sondern auch Transparenz von Rechtsnormen und Verfahrensweisen.

Der Bericht von 2018 enthält noch drei weitere Gestaltungsempfehlungen: „*Kompetenzen erkennen*“, „*Deutschkenntnisse fördern*“ und „*Durch die Integration von Geflüchteten lernen*“. Die Ergebnisse zum zweiten Zeitpunkt der Fallstudien unterstreichen die Wichtigkeit dieser Empfehlungen. Die erkannten Kompetenzen der Geflüchteten und der fortlaufende Kompetenzerwerb spielen ebenso eine wichtige Rolle für den Verbleib in den Betrieben und eine verbesserte Integration wie fortgeschrittene Deutschkenntnisse, inklusive Fachsprache und regionalem Dialekt. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Integration der Geflüchteten auch längerfristig mit Aufwand verbunden ist. Damit Betriebe von diesen Investitionen besonders profitieren, empfiehlt es sich, die umgesetzten Maßnahmen und die damit gemachten Erfahrungen nicht nur für die weitere Zusammenarbeit mit Geflüchteten, sondern für alle MitarbeiterInnen und die Zusammenarbeit im gesamten Betrieb zu verwenden.

## 7. Literaturverzeichnis

- Ager, A. & Strang, A. (2008): Understanding integration. A conceptual framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2): 166-191
- Muhr, S.L. (2016). Integration begins at work: Two-way labour market integration as key to societal integration of refugees. Kopenhagen: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Krell, G.; Ortlieb, R. & Sieben, B. (2018). Gender und Diversity in Organisationen: Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mor Barak, M.E. (2000). Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion, in: M.E. Mor Barak & D. Bargal (Eds). *Social services in the workplace: Repositioning occupational social work in the new millennium*. Binghamton: Haworth Press: 47–68.
- Ortlieb, R. & Weiss, S. (2018). Wie finden Geflüchtete in Österreich einen Arbeitsplatz, und welche Art von Arbeitsplatz finden sie? Erster Ergebnisbericht einer schriftlichen Befragung von Geflüchteten im Rahmen des Forschungsprojekts LAMIRA (Labour Market Integration of Refugees in Austria). Graz.
- Ortlieb, R.; Alfaouri, S.; Fasching, M.; Glauninger, E.; Unterberger, J. & Weiss, S. (2018). Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Perspektiven von Geflüchteten, Arbeitgebern, KollegInnen und VermittlerInnen. Erster Ergebnisbericht von Interviews und Fallstudien im Rahmen der Forschungsprojekte LAMIRA (Labour Market Integration of Refugees in Austria) und INREST (Integration of Refugees in Styrian Companies). Graz.
- Ortlieb, R.; Glauninger, E.; Schasche, K. & Zweiger, V.; unter Mitarbeit von S. Alfaouri; S. Weiss & I. Zeilinger (2019). Wie finden Geflüchtete in Österreich einen Arbeitsplatz, und welche Art von Arbeitsplatz finden sie? Zweiter Ergebnisbericht einer schriftlichen Befragung von Geflüchteten, ergänzt um eine Befragung via Social Media und Gruppendiskussionen mit geflüchteten Frauen im Rahmen des Forschungsprojekts LAMIRA (Labour Market Integration of Refugees in Austria). Graz.
- Shore, L.M.; Cleveland, J.N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resource Management Review*, 28(2): 176–189.



## Praktisches Integrationskonzept

### Projekt „Integration of Refugees in Styrian Companies” (INREST)

Renate Ortlieb, Michael Fasching und Elena Glauninger  
26. Juni 2018

Dieses Konzept ist für Betriebe in der Steiermark gedacht, die Personen mit Fluchthintergrund beschäftigen. Übergeordnetes Ziel ist die optimale Zusammenarbeit und Kompetenzentfaltung aller Beschäftigten.

#### Die Basis: Internationale Forschung und Praxis

- Literatur über Diversity und Inclusion in Organisationen
- Integrationskonzepte aus Dänemark (Sara Louise Muhr und Lotte Holck)
- Eigene Fallstudien mit Geflüchteten in österreichischen Betrieben
- Input von Praxis-ProjektpartnerInnen (Josef Missethon; Teilnehmende des Workshops am 10. Juli 2018 in Graz)

#### Die Ziele: Vier Eckpunkte

- Organisatorische Integration der Geflüchteten  
(Tätigkeiten in Arbeitsabläufe eingebunden und an Entscheidungen beteiligt)
- Soziale Integration der Geflüchteten  
(in Einzigartigkeit wertgeschätzt und zu Betrieb/Team zugehörig; Wahrnehmung)
- Minimale Inter-Gruppen-Konflikte  
(alle Arten von Gruppen)
- Wertschätzen von Vielfalt  
(alle Arten von Vielfalt, z.B. im Hinblick auf Herkunft, Alter, Geschlecht)

#### Die Umsetzung: Kurze Interventionen und nachhaltige Wirkung

- Kurze Interventionen durch Projektteam (z.B. vier Workshops/Gespräche à 2-3 Std.)
- Geringer zeitlicher und organisatorischer Aufwand im Betriebsalltag
- Einbindung nicht nur des Managements, sondern möglichst vieler Personen aus dem direkten Arbeitsumfeld der Geflüchteten
- Wirkung für viele Personen und mehrere Jahre

Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb  
Institutsleiterin  
Elisabethstr. 50, 8010 Graz, Österreich  
Telefon: +43 (0) 316/380-7191  
E-Mail: [renate.ortlieb@uni-graz.at](mailto:renate.ortlieb@uni-graz.at)  
<http://personalpolitik.uni-graz.at>

**Die Maßnahmen: Interventionen durch INREST-Team und kontinuierliche Maßnahmen durch Betrieb**

