



## Neue Perspektiven und ungenutzte Potenziale

### Integration von Menschen mit Fluchthintergrund am österreichischen Arbeitsmarkt

Eine Studie von Deloitte Österreich in  
Zusammenarbeit mit Sindbad – Social Business

## **Impressum**

Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH

In Kooperation mit Sindbad – Social Business

Autorinnen: Elisa Aichinger (Deloitte Österreich), Katrin Hintermeier (Deloitte Österreich),  
Katharina Siess (Deloitte Österreich)

Grafik und Layout: Claudia Hussovits

# Inhalt

Vorwort	05
Begriffserklärung	06
Methode und Sample	07
Quantitative Unternehmensbefragung	08
Qualitative Befragung von Menschen mit Fluchthintergrund	09
Key Findings	10
Ausgangssituation und Bereitschaft zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund	12
Anspannung am Arbeitsmarkt	12
Integration als Mittel gegen den Fach- und Arbeitskräftemangel	14
Hoher Integrationswille unter österreichischen Unternehmen	16
Viel ungenutztes Potenzial?	19
Learnings und Herausforderungen	20
Wirksame Maßnahmen zur Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund	21
Wirksame Maßnahmen zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund	24
Was hat sich seit 2015 verändert?	28
Hürden bei der Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund	30
Was brauchen Unternehmen?	31
Conclusio und Handlungsempfehlungen	32



# Vorwort

Nachdem seit 2015 fast 90.000 Menschen in Österreich einen Antrag auf Asyl gestellt haben, waren Österreichs Unternehmen immer wieder mit einer hohen Dynamik konfrontiert. Viele haben dadurch gelernt, sich laufend auf neue Rahmenbedingungen einzustellen. Dennoch ist es aktuell die Vielschichtigkeit der Herausforderungen, die Führungskräfte besonders fordert: Neben den Auswirkungen von COVID-19 sind das vor allem die Unsicherheiten bei der Energieversorgung und der deutlich spürbare Fach- und Arbeitskräftemangel bei gleichzeitiger Vollbeschäftigung.

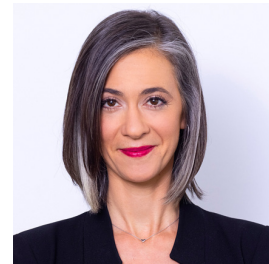
Insbesondere dem Fach- und Arbeitskräftemangel bei Vollbeschäftigung steht die Tendenz gegenüber, dass seit 2021 wieder vermehrt Menschen aus dem Ausland in Österreich leben und arbeiten wollen. Für 2022 wurden bereits mit November etwas über 100.000 Anträge auf Asyl verzeichnet, zusätzlich haben sich mit Stand August 2022 rund 80.000 Ukrainerinnen und Ukrainer in Österreich registriert. Auch 2023 wird kein Abbruch dieser Tendenz erwartet. Wie gut die Integration dieser Menschen mit Fluchthintergrund in den Arbeitsmarkt gelingt, hat auch Auswirkungen auf die Zukunft unseres Wirtschaftsstandortes.

Wie also diesen Entwicklungen begegnen? Sehen Österreichs Unternehmen die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund als eine mögliche Antwort auf den Fach- und Arbeitskräftemangel? Was haben sie aus den Erfahrungen von 2015 gelernt? Und wie nehmen Menschen mit Fluchthintergrund die Entwicklungen der letzten sieben Jahre wahr? Diesen und weiteren Fragen widmet sich die vorliegende Studie. Dazu hat Deloitte

in Kooperation mit Sindbad – Social Business die Unternehmenssicht zum Fach- und Arbeitskräftemangel sowie zur Beschäftigung und Integration von Menschen mit Fluchthintergrund beleuchtet und der Wahrnehmung von Menschen mit Fluchthintergrund gegenübergestellt.

Das erste Kapitel beschäftigt sich vor allem mit der derzeitigen Arbeitsmarktlage und damit, wie sich die Bereitschaft zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund in den letzten Jahren verändert hat. Im zweiten Kapitel wird genauer beleuchtet, welche Aspekte hinsichtlich Beschäftigung und Integration gut funktionieren und wobei Unternehmen sowie Menschen mit Fluchthintergrund auf Hindernisse stoßen. Den Abschluss bilden konkrete Handlungsempfehlungen, die auch Ihr Unternehmen setzen kann, um das Arbeitskräftepotenzial von Menschen mit Fluchthintergrund zu nutzen.

Wir wünschen eine spannende Lektüre!



**Elisa Aichinger**  
Human Capital | Consulting |  
Deloitte Österreich



**Katrin Hintermeier**  
Human Capital | Consulting |  
Deloitte Österreich



**Katharina Siess**  
Human Capital | Consulting |  
Deloitte Österreich

# Begriffserklärung

Im öffentlichen Diskurs zum Thema Integration kursieren aktuell verschiedene Begriffe, die nicht immer trennscharf verwendet werden – etwa Geflüchtete, Flüchtlinge, Migrantinnen und Migranten oder Heimatvertriebene.

Als Geflüchtete oder Flüchtlinge anerkannt werden beispielsweise Menschen, deren Asylantrag genehmigt wurde. Als Migrantinnen und Migranten gelten hingegen alle Personen, die in ein Land einwandern. Ukrainerinnen und Ukrainer können sich derzeit vom Bundesamt für Fremdwesen und Asyl (BFA) einen Ausweis für Vertriebene ausstellen lassen. Damit haben sie auch Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde der Begriff Menschen mit Fluchthintergrund gewählt, um unabhängig des rechtlichen Status jene Zielgruppen zu inkludieren, die ihr Heimatland verlassen haben, um Schutz in Österreich zu suchen. Der Begriff schließt so neben Geflüchteten, denen Asyl gewährt wurde, auch Ukrainerinnen und Ukrainer sowie jene Personen, die sich noch im Asylverfahren befinden, ein.



# Methode & Sample

Ende 2022 fand eine quantitative Online-Befragung von Unternehmen sowie eine qualitative Fokusgruppe mit Menschen mit Fluchthintergrund zu ihren wahrgenommenen Chancen und Herausforderungen am österreichischen Arbeitsmarkt statt.

Schon 2016<sup>1</sup> und 2018<sup>2</sup> wurden seitens Deloitte Unternehmensbefragungen zur Beschäftigung und Integration von Menschen mit Fluchthintergrund am österreichischen Arbeitsmarkt durchgeführt. Einige der dort enthaltenen Fragen wurden auch dieses Jahr wieder aufgegriffen, wodurch sich Vergleiche im Zeitverlauf ziehen lassen.



1) Deloitte Services Wirtschaftsprüfungs GmbH. 2016. Deloitte Studie: Integration von Flüchtlingen in den österreichischen Arbeitsmarkt. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/at/de/pages/press-release/deloitte-umfrage.html>.

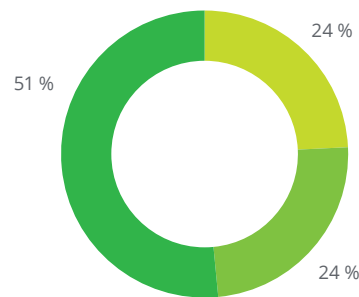
2) Deloitte Services Wirtschaftsprüfungs GmbH. 2018. Deloitte Umfrage: Integration von Geflüchteten am Arbeitsmarkt 2018. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/at/de/pages/press-release/deloitte-umfrage--beschaeftigung-anerkannter-fluechtlinge.html>.

# Quantitative Unternehmensbefragung

Zwischen Oktober und November 2022 wurden im Rahmen einer Online-Befragung rund 100 Unternehmen zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund in den Arbeitsmarkt befragt.

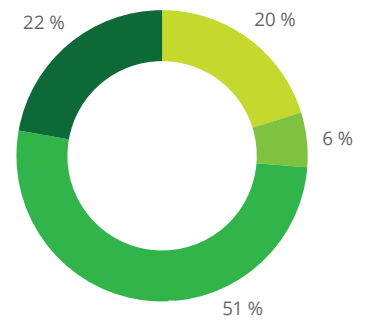
**Hinweis:** Geringfügige Abweichungen von Sollwerten (z.B. 99 % oder 101 % statt 100 %) sind auf Rundungseffekte zurückzuführen.

**Unternehmensgröße**



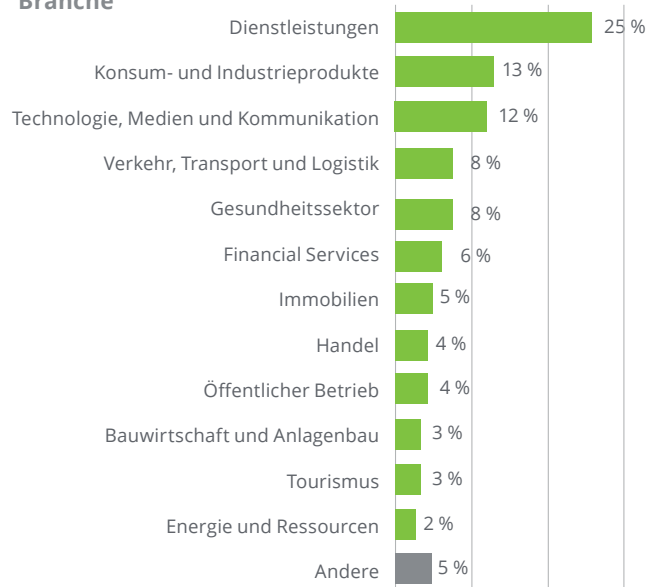
- Kleinunternehmen (bis 49 Mitarbeiter:innen)
- Mittleres Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter:innen)
- Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter:innen)

**Position**



- CEO / Geschäftsführung
- CFO
- Andere Führungsfunktion
- Sonstige (z.B. HR)

**Branche**





## Qualitative Befragung von Menschen mit Fluchthintergrund

Um die Wahrnehmungen von Menschen mit Fluchthintergrund am österreichischen Arbeitsmarkt abzubilden, wurden in Kooperation mit Sindbad – Social Business im Oktober 2022 deren Erfahrungen und Herausforderungen im Rahmen einer Fokusgruppe erhoben. Die neun Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren mehrheitlich Personen mit Wurzeln in Syrien, aber auch Iran, Irak und Palästina. Sie sind seit 2015 (+/- 1 Jahr) in Österreich und haben daher die damaligen Fluchtbewegungen selbst miterlebt. Im Rahmen der Fokusgruppe wurden sie nicht nur zu ihren Erfahrungen am österreichischen Arbeitsmarkt befragt, sondern auch zu den Schwerpunktthemen Jobsuche und Integration heute im Vergleich zu 2015.

Die Angaben der Fokusgruppenteilnehmerinnen und -teilnehmer werden im Folgenden anonym wiedergegeben und der Unternehmensseite gegenübergestellt.



# Key Findings



## Arbeits- und Fachkräftemangel hat sich zum Hauptbeweggrund für Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund entwickelt

2016 war die Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund noch vor allem sozial motiviert. Unternehmen wollten in erster Linie einen Beitrag zur Integration leisten und Vielfalt fördern. Mittlerweile ist jedoch bei jedem zweiten Unternehmen der wirtschaftliche Aspekt in den Vordergrund gerückt: Der Arbeitskräftemangel ist bei 60 % die Hauptmotivation zur Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund. Zum Vergleich: 2016 nannten nur 6 % der befragten Betriebe den Fachkräftemangel als einen der Hauptgründe. Dennoch spielen soziale Aspekte wie Diversität im Unternehmen und Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung bei einem Drittel weiterhin eine entscheidende Rolle.



## Menschen mit Fluchthintergrund wünschen sich persönlicheren Support

Die Vorstellungen von wirksamen Integrationsmaßnahmen gehen durchaus auseinander. Laut Erhebung wünschen sich Menschen mit Fluchthintergrund vor allem eine bessere Sensibilisierung ihrer Kolleginnen und Kollegen sowie Mentoring-Angebote. Aus Unternehmenssicht ist hingegen ein Mix aus personenzentrierten und strukturellen Maßnahmen wirksam, um Ungleichheiten zu ebnet – wie etwa Buddysysteme, strukturiertes Onboarding und das Angebot von Deutschkursen.

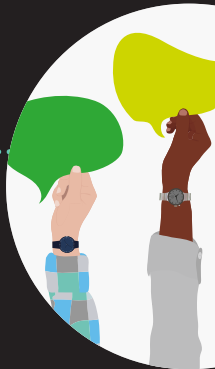


## Kooperationen zu wenig genutzt

Jedes zweite Unternehmen sieht die Zusammenarbeit mit Arbeitsmarktorganisationen als eine der am besten geeigneten Maßnahmen, um Menschen mit Fluchthintergrund für ihren Betrieb zu gewinnen. Nur ein Drittel gibt jedoch an, solche Kooperationen auch zu nutzen oder zu planen. Bei Menschen mit Fluchthintergrund kommt die Zusammenarbeit mit diesen Institutionen ebenfalls gut an. Sie wünschen sich, dass Unternehmen stärker von deren Angeboten Gebrauch machen und nachhaltige Partnerschaften mit den Institutionen entstehen.

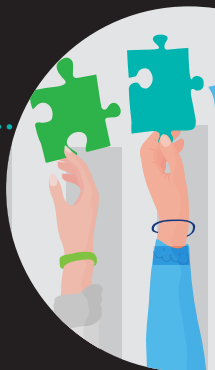
## Empfundene Steigerung der Bereitschaft zur Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund nicht belegbar

Laut Eigenwahrnehmung jedes dritten Unternehmens ist die Bereitschaft Menschen mit Fluchthintergrund einzustellen im Vergleich zu 2015 gestiegen. In konkreten Zahlen spiegelt sich diese Wahrnehmung aber nicht wider: Mit 69 % in 2016 und 67 % aktuell zeigen sich heute wie damals etwa gleichviele Unternehmen offen für die Einstellung von Menschen mit Fluchthintergrund.



## Handeln nur teilweise nach eigenen Ansprüchen

Wie schon 2018 ist die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund für rund drei Viertel der Befragten eine Aufgabe, zu der auch Unternehmen einen Betrag leisten sollten. Gleichzeitig geben aber nur zwei Fünftel der Unternehmen an, aktuell tatsächlich Menschen mit Fluchthintergrund zu beschäftigen, ein Viertel hat dies zumindest unter gewissen Rahmenbedingungen geplant.



## Hürdenlauf auf beiden Seiten

Sowohl Unternehmen als auch Menschen mit Fluchthintergrund stoßen am Arbeitsmarkt auf zahlreiche Hürden. So erhalten viele Betriebe laut eigenen Angaben keine passenden Bewerbungen (30 %) oder sind durch hohen Aufwand für Integration und Schulungen (28 %) abgeschreckt. Viele wünschen sich hier eine einfachere Vermittlung von qualifizierten Personen, klarere rechtliche Rahmenbedingungen und mehr Transparenz in Bezug auf die Qualifikationen. Menschen mit Fluchthintergrund wiederum sehen Sprache, fehlende Praxiserfahrung und in Österreich (noch) nicht anerkannte ausländische Ausbildungen als größte Herausforderungen. Im Vergleich zu 2015 ist es laut ihnen nicht einfacher geworden, einen Job zu finden.



## Positive Erfahrungen mit Beschäftigung

Unter den 43 % der Unternehmen, die derzeit Menschen mit Fluchthintergrund beschäftigen, planen fast alle, noch weitere Menschen mit Fluchthintergrund einzustellen. Das deutet darauf hin, dass jene Betriebe, die den Schritt zur Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund gehen, zumeist gute Erfahrungen machen.



# Ausgangssituation und Bereitschaft zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund Anspannung am Arbeitsmarkt

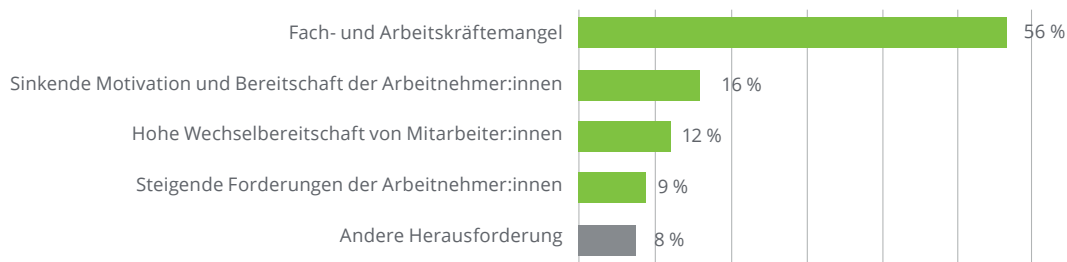
Die aktuelle Arbeitsmarktsituation – geprägt durch Faktoren wie niedrige Arbeitslosenzahlen, Fach- und Arbeitskräftemangel, erhöhte Wechselbereitschaft, aber auch die Ukraine- und Energiekrise – fordert Unternehmen. Die vorliegende Studie bestätigt diesen Trend: Vier von fünf Unternehmen (83 %) würden die derzeitige Situation als herausfordernd beschreiben, deutlich mehr als die Hälfte (61 %) geht überdies von einer weiteren Verschlechterung aus.

Der Fach- und Arbeitskräftemangel ist dabei insgesamt betrachtet die größte Herausforderung, mit der Unternehmen derzeit zu kämpfen haben (56 %). Aber auch die sinkende Motivation von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (16 %) und die hohe Wechselbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (12 %) machen den Betrieben zu schaffen.

Fast alle Unternehmen (96 %) spüren den Fach- und Arbeitskräftemangel derzeit – über 80 % sind sogar stark betroffen. Häufig wird bereits eine Reihe an Maßnahmen gesetzt, um dem entgegenzuwirken: So intensivieren viele Unternehmen die aktive Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (65 %) oder setzen auf verstärktes Employer Branding (58 %) sowie die Ausbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen (48 %). Die Ansprache ausländischer Fachkräfte nutzen laut Umfrage nur 26 %, alternative Zielgruppen wie ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder Menschen mit Fluchthintergrund werden lediglich von 19 % ins Auge gefasst.



### Wo sehen Sie aktuell die größte Herausforderung am Arbeitsmarkt?



### Welche Maßnahmen setzen Sie im Kampf gegen den Fach- und Arbeitskräftemangel?

Mehrfachantworten möglich



# Integration als Mittel gegen den Fach- und Arbeitskräftemangel

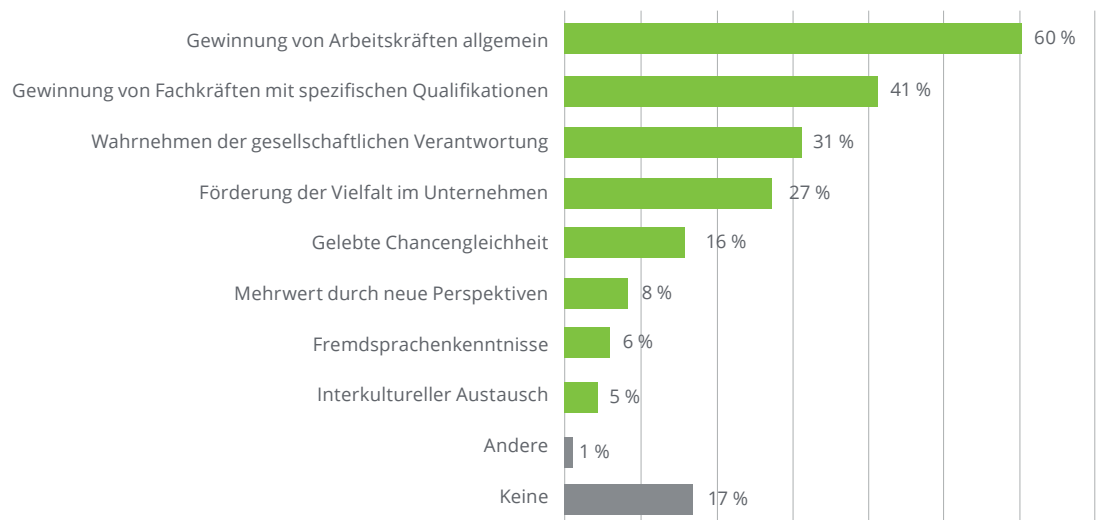
Die aktuelle Arbeitsmarktlage spiegelt sich auch in den Beweggründen für die Einstellung von Menschen mit Fluchthintergrund wider: So steht in diesem Zusammenhang für die meisten Unternehmen die Gewinnung von Fachkräften mit spezifischen Qualifikationen (41 %) beziehungsweise von Arbeitskräften allgemein (60 %) im Vordergrund. Damit haben sich die Beweggründe im Vergleich zu 2016 stark gewandelt: Vor sechs Jahren war es in erster Linie der Wunsch, einen Beitrag zur Integration zu leisten (77 %), und die Vielfalt im Unternehmen zu fördern (55 %), der die Betriebe dazu bewegt

hat, Menschen mit Fluchthintergrund zu beschäftigen. Das Finden passender Fachkräfte spielte hingegen nur bei 6 % eine nennenswerte Rolle.

Zwar ist das Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung immer noch bei jedem dritten und die Förderung der Vielfalt bei jedem vierten Betrieb von Bedeutung, doch die Gewinnung von Fach- und Arbeitskräften ist deutlich an vorderste Stelle gerückt und lässt sich als derzeit größter Push-Faktor für die Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund beschreiben.

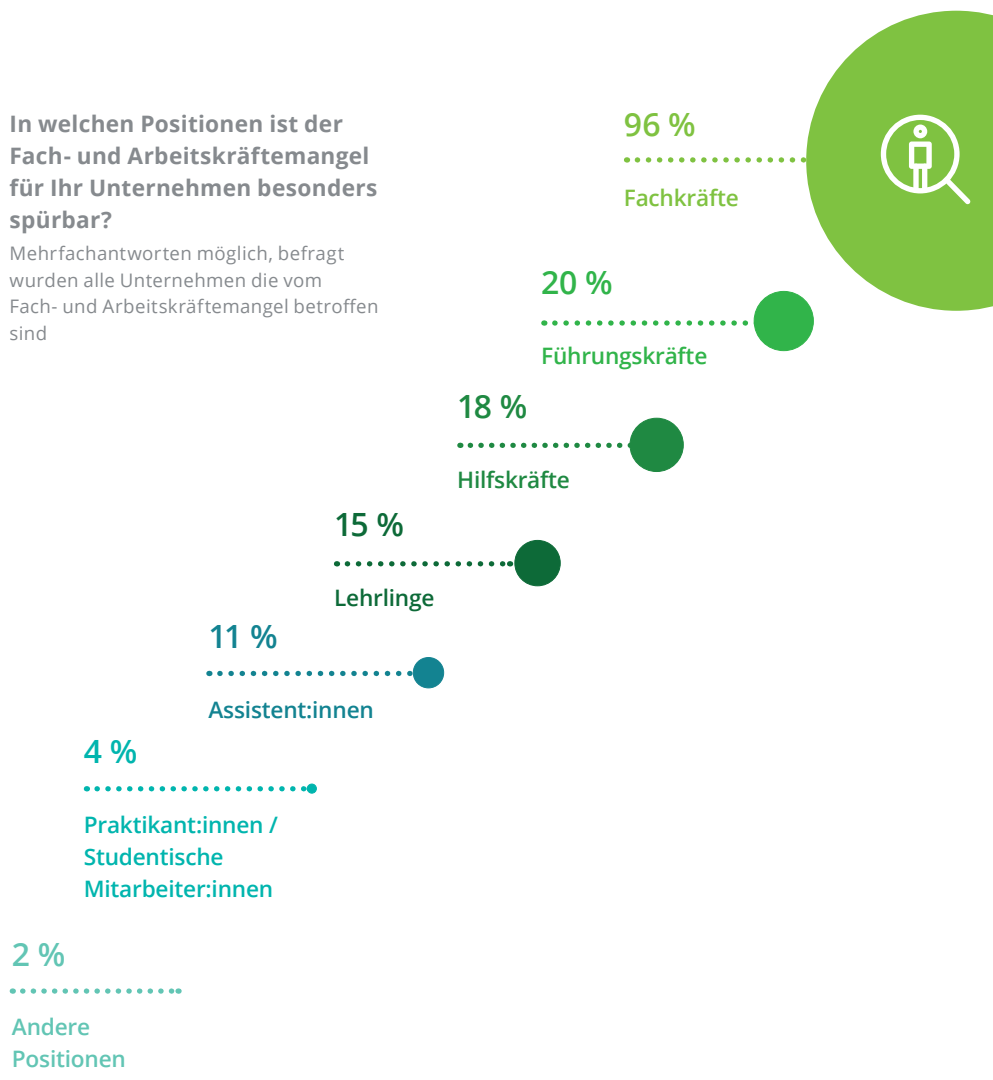
## Was sind die Hauptgründe für die Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund für Ihr Unternehmen?

Mehrfachantworten möglich



### In welchen Positionen ist der Fach- und Arbeitskräftemangel für Ihr Unternehmen besonders spürbar?

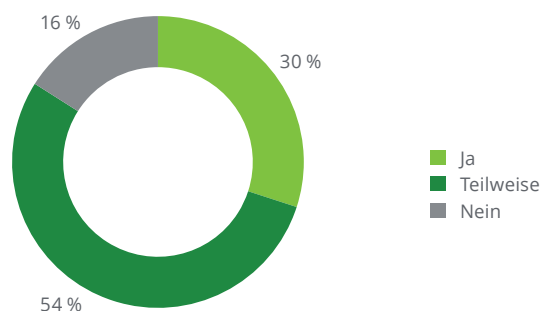
Mehrfachantworten möglich, befragt wurden alle Unternehmen die vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffen sind



Bei 96 % der Unternehmen mangelt es derzeit besonders an Fachkräften, aber auch das Fehlen von Führungskräften (20 %), Hilfskräften (18 %) und Lehrlingen (15 %) sind ein Thema. Gerade für die beiden letztgenannten Positionen werden Menschen mit Fluchthintergrund besonders häufig angedacht: Unter den Unternehmen, die der Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund offen gegenüberstehen, sehen rund zwei Drittel (76 %) für Menschen mit Fluchthintergrund eine Position als Fachkraft vor und rund ein Drittel Positionen als Hilfskräfte (39 %) beziehungsweise als Lehrlinge (30 %).

Der Großteil der Unternehmen ist überzeugt, dass die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund eine Möglichkeit ist, dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken (30 %) beziehungsweise dass damit der Mangel zumindest teilweise verringert werden kann (54 %). Nur eine Minderheit sieht darin keine Möglichkeit, den Fach- und Arbeitskräftemangel auszugleichen. Betriebe, die vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffen sind, zeigen sich hier optimistischer als nicht betroffene Betriebe. Ausschlaggebend dafür könnte sein, dass betroffene Unternehmen bereits in der Vergangenheit verstärkt alternative Zielgruppen beschäftigt haben und somit auch bei der Integration von Menschen mit Fluchthintergrund mehr Erfahrungen mitbringen.

### Kann die Integration von Personen mit Fluchthintergrund dem Fach- und Arbeitskräftemangel am österreichischen Arbeitsmarkt entgegenwirken?

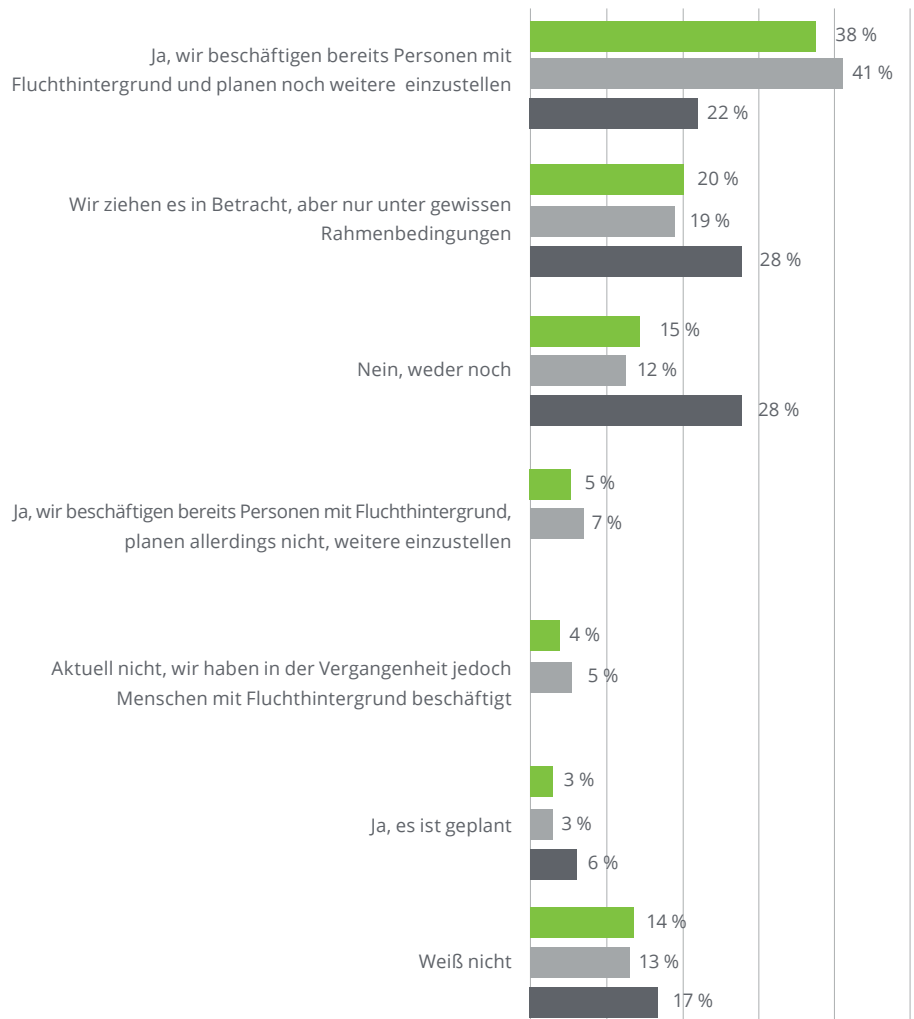


# Hoher Integrationswille unter österreichischen Unternehmen

Schon 2016 war die Bereitschaft, Menschen mit Fluchthintergrund zu integrieren, hoch: 69 % der damals befragten Unternehmen zeigten sich grundsätzlich dazu bereit. In der aktuellen Befragung liegt diese Zahl bei 67 % und hat sich damit fast nicht verändert.

Die Eigenwahrnehmung der befragten Unternehmen zeichnet jedoch ein etwas anderes Bild: Rund ein Drittel (34 %) gibt an, dass die Bereitschaft, Menschen mit Fluchthintergrund zu integrieren, in ihrem Unternehmen in den letzten sechs Jahren gestiegen ist. Vor allem in vom Fach- und Arbeitskräftemangel besonders betroffenen Unternehmen macht sich das bemerkbar. Betriebe, die den Fachkräftemangel kaum spüren, vermerken hingegen kaum einen Anstieg.

**Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen bereits Personen mit Fluchthintergrund oder haben Sie es geplant?**



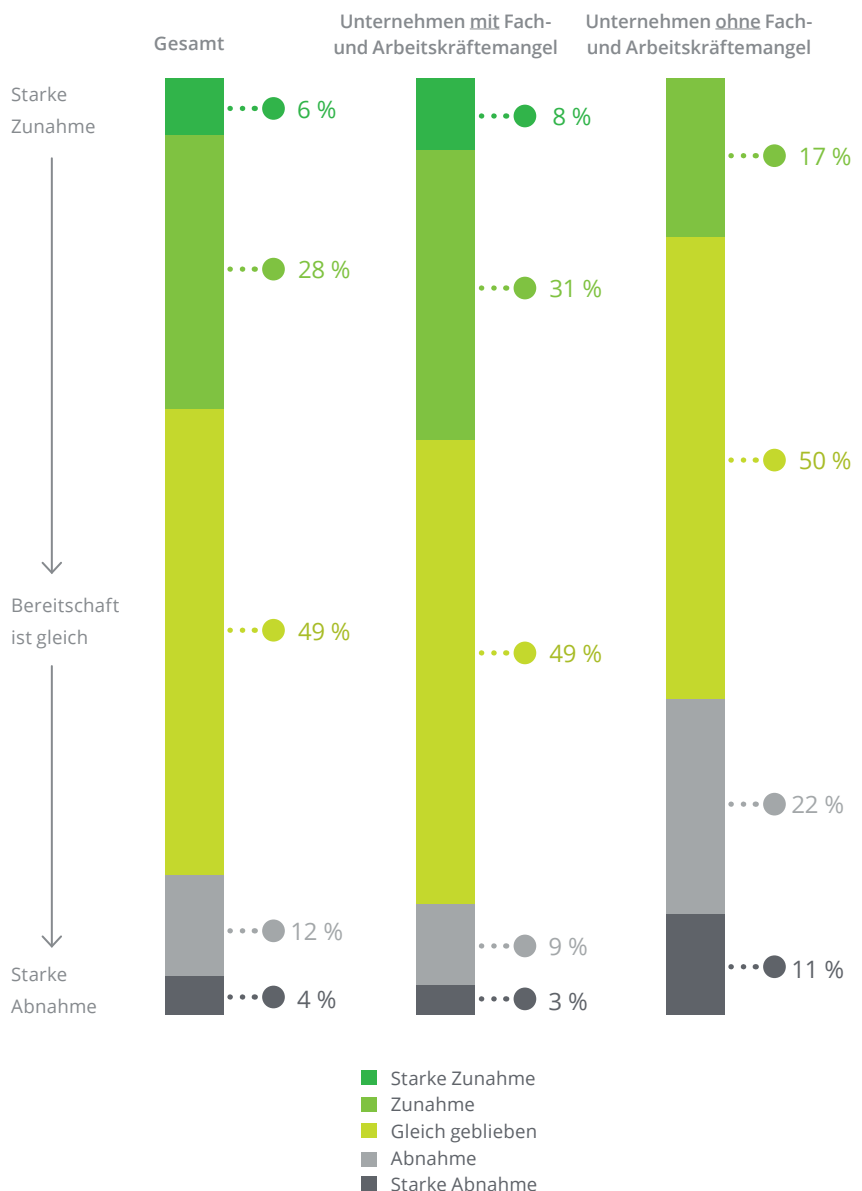
■ Gesamt  
■ Vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffene Unternehmen  
■ Vom Fach- und Arbeitskräftemangel nicht betroffene Unternehmen



Doch während sich die Bereitschaft über die Jahre kaum verändert hat, ist die Umsetzung merklich gestiegen. 2016 wurden erst in 1 % der befragten Unternehmen Menschen mit Fluchthintergrund beschäftigt, bei den restlichen 68 % war es geplant oder stand in Erwägung. Zwei Jahre später, in der Befragung 2018, hatte bereits ein Drittel (31 %) Menschen mit Fluchthintergrund eingestellt. In der aktuellen Erhebung ist die Zahl weiter auf 43 % angestiegen. Auffallend ist, dass vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffene Unternehmen überdurchschnittlich oft Menschen mit Fluchthintergrund beschäftigen und das auch zukünftig planen. Nicht betroffene Unternehmen hingegen sind sich oft noch nicht sicher, ob sie Menschen mit Fluchthintergrund ins Unternehmen integrieren wollen oder haben generell nicht vor, Menschen mit Fluchthintergrund zu beschäftigen.

Insgesamt arbeiten derzeit also bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen Menschen mit Fluchthintergrund – und ihre Erfahrungen damit sind durchaus positiv: 88 % der Unternehmen, die derzeit Menschen mit Fluchthintergrund beschäftigen, planen auch in Zukunft noch weitere Menschen mit Fluchthintergrund anzustellen.

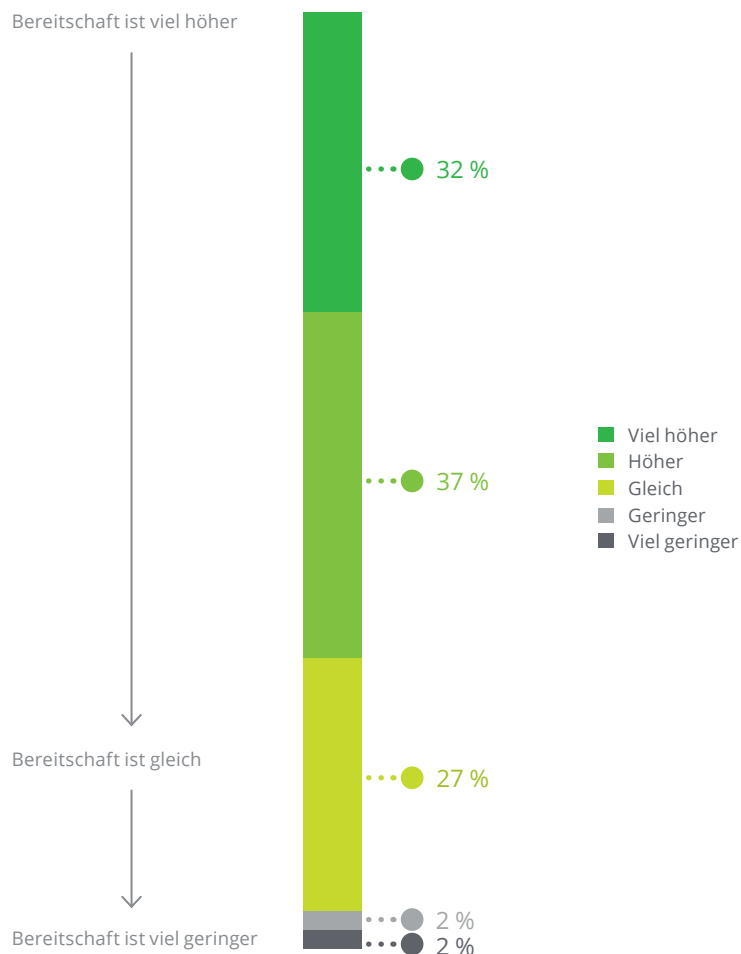
**Wie hat sich die Bereitschaft Ihres Unternehmens, Personen mit Fluchthintergrund generell zu integrieren, seit dem Jahr 2015 verändert?**



Ein deutlicher Unterschied zeigt sich in der Bereitschaft zur Beschäftigung von Ukrainerinnen und Ukrainern: 69 % der Befragten empfinden hier die Integrationsbereitschaft ihres Unternehmens als höher im Vergleich zu Menschen mit Fluchthintergrund aus anderen Herkunftsländern. Ausschlaggebend sind dafür laut Umfrage vor allem die empfundene kulturelle Nähe (63 %) und zugeschriebene höhere Qualifikationen (58 %). Wie eine Studie des UNHCR zeigt, bringen 70 % der erwachsenen geflüchteten Ukrainerinnen und Ukrainer einen universitären Abschluss mit.<sup>3</sup>

Auch die befragten Menschen mit Fluchthintergrund nehmen bei Ukrainerinnen und Ukrainern eine höhere Unterstützungsbereitschaft seitens der österreichischen Betriebe wahr.

**Im Vergleich zur allgemeinen Bereitschaft Personen mit Fluchthintergrund zu integrieren: Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihres Unternehmens ein, Personen aus der Ukraine im Unternehmen zu integrieren?**



3) UNHCR Regional Bureau for Europe. 2022. Lives on hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine #2. UNHCR. <https://data.unhcr.org/en/documents/details/95767>.

# Viel ungenutztes Potenzial?

Obwohl die meisten Unternehmen derzeit stark vom Fach- und Arbeitskräftemangel betroffen sind und die Einschätzung vertreten, dass die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund dem zumindest teilweise entgegenwirken kann, beschäftigt aktuell weniger als die Hälfte der befragten Betriebe auch tatsächlich Menschen mit Fluchthintergrund.

Stattdessen setzen Unternehmen aktuell vorrangig auf das verstärkte aktive Suchen nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Employer Branding sowie Aus- und Weiterbildungen im Unternehmen. Die Beschäftigung alternativer Zielgruppen – wie eben Menschen mit Fluchthintergrund – stellt somit ein für den österreichischen Arbeitsmarkt noch unausgeschöpftes Potenzial dar. Allein unter den Ukrainerinnen und Ukrainern gäbe es laut Zahlen des AMS mit Stand November 2022 an die 25.000 Menschen, die noch in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten.<sup>4</sup>

Auch die befragten Menschen mit Fluchthintergrund vertreten die Ansicht, dass in dieser Zielgruppe noch Potenzial steckt.

„Unternehmen haben durch den Fach- und Arbeitskräftemangel in der Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund eine Chance erkannt. Oft zielen Recruiting-Maßnahmen jedoch primär auf die wenigen Top-Talente ab. So wird sehr viel Arbeitskräftepotenzial nicht gehoben. Doch genau hier liegt eine nachhaltige Lösung für die aktuellen Herausforderungen am Wirtschaftsstandort Österreich. Aus Erfahrung wissen wir: Jene Unternehmen, die gut darin sind, Potenziale zu entdecken und weiterzuentwickeln, sind weniger stark von aktuellen Krisen betroffen.“

**Elisa Aichinger, Partnerin bei Deloitte Österreich**

4) ORF. 2022. Kopf: Plädoyer für Integration von Ukrainern in Arbeitsmarkt. news.ORF.at. <https://orf.at/stories/3292192/>.

# Learnings und Herausforderungen



Gerade in den letzten sieben Jahren hatten Unternehmen die Gelegenheit, Erfahrungen mit der Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund zu sammeln und einige Maßnahmen zur erfolgreichen Ansprache und Integration zu erproben. Manches hat sich im Vergleich zu 2015 vereinfacht, zum Beispiel nehmen Unternehmen zum Teil eine bessere Verfügbarkeit und ein adäquateres Qualifikationsniveau von Menschen mit Fluchthintergrund am Arbeitsmarkt wahr. Auch die Vielzahl an offenen Stellen erleichtert ihnen die Einstellung. Es gibt jedoch auch heute noch einige Hürden, die die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund erschweren. Im Folgenden werden diese analysiert und gegenübergestellt, was Unternehmen und Menschen mit Fluchthintergrund für eine erfolgreiche Integration am Arbeitsmarkt und im Betrieb benötigen.

# Wirksame Maßnahmen zur Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund

Als wirksame Maßnahme für die Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund steht für 52 % der befragten Unternehmen die Kooperation mit Arbeitsmarktorganisationen im Vordergrund. Hierzu bietet sich zum Beispiel das AMS an, das für viele Unternehmen bereits ein etablierter Partner ist. Neben dem AMS gibt es auch einige andere Organisationen, die sich mit der Vermittlung von Menschen mit Fluchthintergrund beschäftigen, wie

etwa lobby.16 oder MTOP, das sich erst in den letzten Jahren entwickelt hat. Auch Menschen mit Fluchthintergrund selbst wünschen sich von Unternehmen stärkere Kooperation mit Arbeitsmarktorganisationen, um leichter einen passenden Job zu finden. Derzeit haben jedoch erst 44 % der befragten Unternehmen, die gegenüber der Einstellung von Menschen mit Fluchthintergrund offen sind, eine laufende oder in Planung befindliche Kooperation.

„Im Personalmanagement macht es Sinn, mit externen Partnerinnen und Partnern zusammenzuarbeiten. Es gibt eine Vielzahl an Förderungen und finanzierten Beratungsleistungen, wenn es um die Ausbildung und Beschäftigung alternativer Zielgruppen geht. Das schafft nicht nur einen Mehrwert für das Unternehmen, sondern auch für die Beschäftigten. Gleichzeitig eröffnet eine solche externe Unterstützung neue Perspektiven – und unterstützt interne Ressourcen.“

**Katrin Hintermeier, Managerin bei Deloitte Österreich**

Rund 40 % der Befragten erachten zudem spezifisch auf Menschen mit Fluchthintergrund ausgerichtete Jobbörsen sowie Unterstützungsleistungen wie Sprachkurse als wichtig. In der Personalauswahl auf Potenziale anstatt auf bereits erworbene Qualifikationen zu fokussieren halten 29 % für essenziell.

Obwohl diese Maßnahmen insgesamt als wirksam wahrgenommen werden, stockt die Umsetzung. Zur Gewinnung von Menschen mit Fluchthintergrund machen Unternehmen in der Praxis am häufigsten von persönlichen Kontakten Gebrauch. Der Eintritt in den Arbeitsmarkt

über persönliche Kontakte steht auch für Migrantinnen und Migranten an erster Stelle, so die Ergebnisse des Mikrozensus 2021.<sup>5</sup>

Das spiegelt sich auch in der Wahrnehmung der befragten Menschen mit Fluchthintergrund wider: Viele berichten, dass Beziehungen in der Jobsuche oft der ausschlaggebende Faktor sind. Gerade die Kooperation mit Arbeitsmarktorganisationen wie AMS, MTOP oder lobby16, der Fokus auf Potenzial statt Qualifikation in der Personalauswahl und das Anbieten von Praktika oder Schnuppertagen könnten aber weiter ausgebaut werden.

### Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am geeignetsten, um Personen mit Fluchthintergrund als Mitarbeiter:innen für Ihr Unternehmen zu gewinnen?

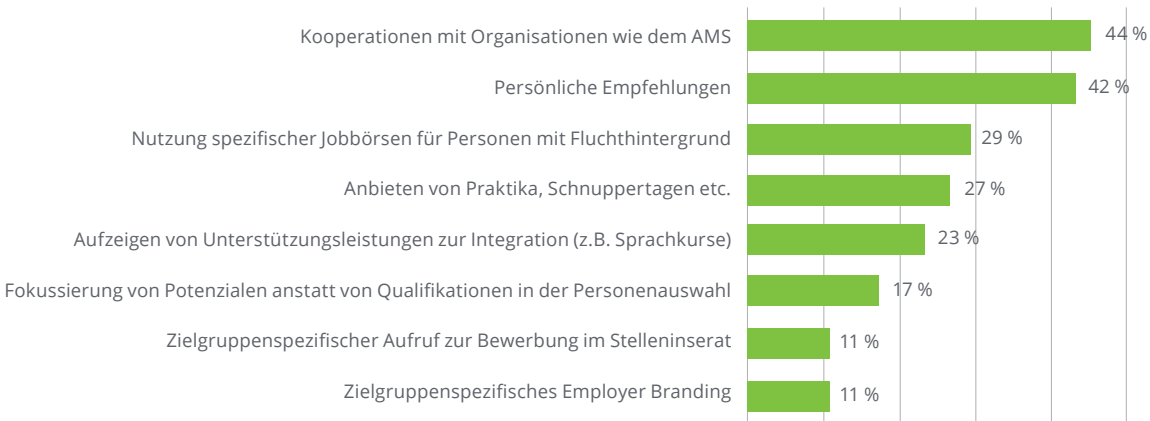
Mehrfachantworten möglich



5) Wiedenhofer-Galik, Beatrix/Baumgartner, Katrin. 2022. Arbeitsmarktsituation von Migrant:innen in Österreich. Modul der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2021. Statistik Austria. <https://www.statistik.at/services/tools/services/publikationen/detail/1426>.

**Welche Maßnahmen zur Gewinnung von Personen mit Fluchthintergrund setzen Sie bereits, planen Sie zu setzen oder haben Sie gesetzt?**

Mehrfachantworten möglich



# Wirksame Maßnahmen zur Integration von Menschen mit Fluchthintergrund

Nicht selten sehen sich Menschen mit Fluchthintergrund beim Unternehmens- einstieg mit strengeren Auflagen oder schlechteren Konditionen als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert. Die Beseitigung dieser Unterschiede ist die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration.

Für die befragten Betriebe zählen Buddysysteme (40 %), ein strukturiertes Onboarding (34 %) und Mentoring (32 %) zu den relevantesten Maßnahmen

für die erfolgreiche Eingliederung von Menschen mit Fluchthintergrund. Auch die Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte erachtet rund ein Viertel als wichtig.

Während Buddysysteme und strukturiertes Onboarding bei rund einem Drittel der Unternehmen bereits im Einsatz sind, sind die Umsetzung von Mentoring- Angeboten sowie die Sensibilisierung von Führungskräften vielerorts noch ausbaufähig.

„Integration funktioniert dann, wenn man auf die Personen individuell eingeht. Oft gelingt das mit Kleinigkeiten – etwa durch Rücksichtnahme bei der zeitlichen Abstimmung von bestehenden Meetings. Gerade an den Tagesrandzeiten könnten diese zum Beispiel mit Sprachkursen kollidieren. Manchmal braucht es aber auch ein größeres Investment, beispielsweise ein Inhouse-Mentoringprogramm zur Vermittlung impliziter Werte und Unternehmenskultur. Das lohnt sich in den meisten Fällen und zeigt sich in erfolgreicher Integration sowie loyalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“

**Matthias Lovrek, Vorstandsvorsitz, Sindbad – Social Business**



Laut der befragten Menschen mit Fluchthintergrund liegt besonders im Mentoring ein großer Hebel für die Integration.

Überdies helfen ihnen zusätzliche Feedbackgespräche, strukturiertes Onboarding und die Sensibilisierung der Belegschaft, um sich im Unternehmen einzufinden.

Ungleichbehandlung seitens der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber spüren Menschen mit Fluchthintergrund oft auf persönlicher Ebene. Tatsächlich stecken dahinter häufig aber strukturelle Diskrepanzen. Um diesen zu begegnen, muss grundsätzlich bei der Sensibilisierung von Führungskräften oder dem Beheben struktureller Ungleichheiten angesetzt werden, um eine Ursachen- und keine Symptombehandlung zu bestärken.

„Mentoring eignet sich aus unserer Sicht deswegen so gut zur Integration, da es auf Vertrauen aufbaut. Ist in der Mentoring-Beziehung eine Vertrauensbasis hergestellt, kann sowohl die berufliche als auch gesellschaftliche Integration sowie ein Zugehörigkeitsgefühl gefördert werden. Für Unternehmen bedeutet das: Mentoring benötigt Zeit und Führungskräfte, die Mentoring-Programme intern vorantreiben. Des Weiteren braucht es zwischen Menschen mit Fluchthintergrund und bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offene, vertrauensvolle Begegnungen. Und es braucht einen Fokus auf gute Evaluation von Mentoring-Programmen, um deren Qualität und Erfolg stetig zu verbessern.“

**Albert Simpkins, Business Development, Sindbad – Social Business**

### Bedeutung Mentor:in vs. Buddy

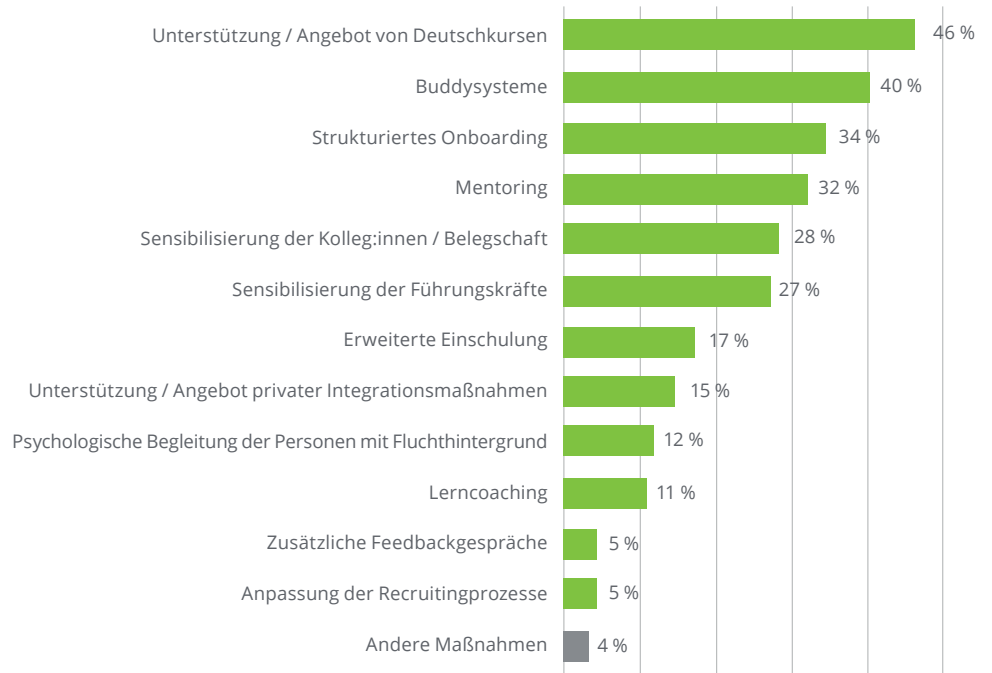
.....

Mentor:innen sind in fachlicher Hinsicht (Expertise/Erfahrung) für gewöhnlich deutlich fortgeschrittener als ihre Mentees, wohingegen Buddies auf derselben Hierarchieebene angesiedelt sind.



**Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am geeignetsten, um Personen mit Fluchthintergrund in Ihrem Unternehmen zu integrieren?**

Mehrfachantworten möglich

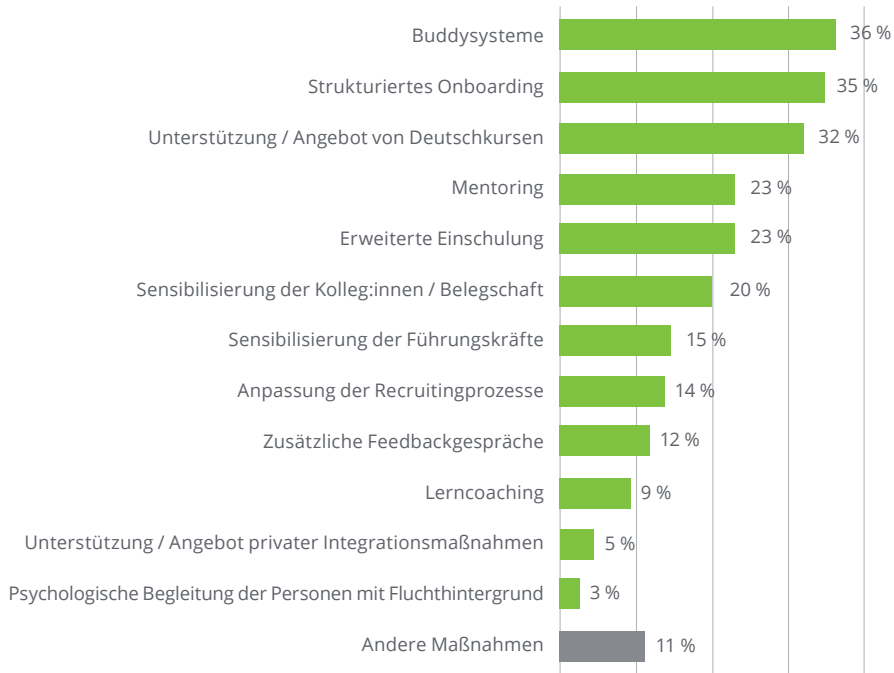


„Studien zeigen, dass Unternehmen Menschen mit Kopftuch oder ausländischem Namen oft bereits sehr früh im Bewerbungsprozess mit Diversity Biases begegnen. Um sich als Unternehmen von diesen teils unterbewussten internalisierten Vorurteilen und Stereotypen zu lösen, können strukturelle Veränderungen im Recruiting-Prozess unterstützen – etwa das Ausblenden von Namen und Fotos auf Lebensläufen oder auch entsprechende Coachings und Workshops, um Diversity Biases zu erkennen und entgegenzusteuern.“

**Katharina Siess, Consultant bei Deloitte Österreich**

**Welche Integrationsmaßnahmen setzen Sie bereits, planen Sie zu setzen oder haben Sie gesetzt, um Personen mit Fluchthintergrund in Ihrem Unternehmen zu integrieren?**

Mehrfachantworten möglich



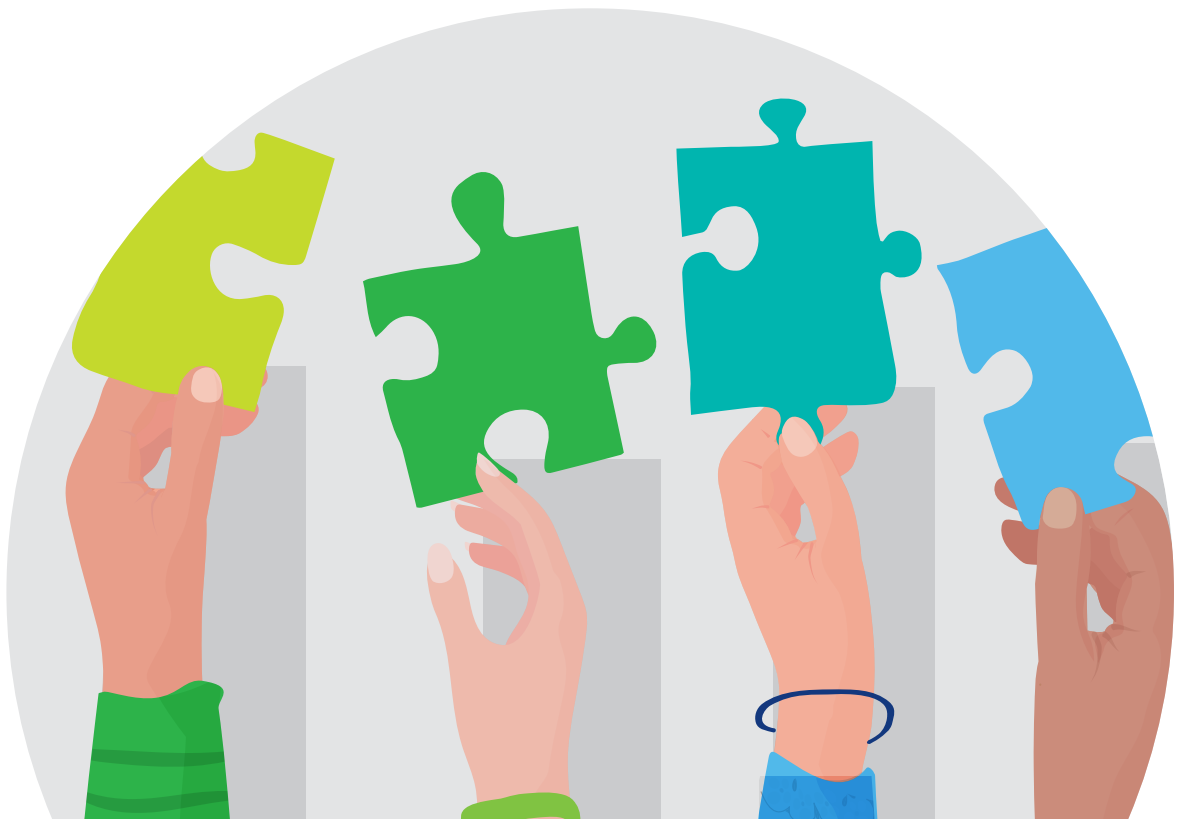
## Was hat sich seit 2015 verändert?

Im Vergleich zu 2015 gibt es heute einige Faktoren, die eine Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund erleichtern. Auf unternehmensinterner Ebene kommt vor allem der steigende Bedarf nach Fach- und Arbeitskräften zum Tragen. 41 % der Befragten sehen diesen internen Faktor als Hauptgrund für die höhere Bereitschaft zur Anstellung von Menschen mit Fluchthintergrund. Damit einhergehend sind laut 40 % auch die vielen offenen Stellen im Unternehmen ein Aspekt, der die Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund erleichtert. Aber auch das Bewusstsein für Vielfalt hat sich bei 37 % der Unternehmen seit 2015 stark weiterentwickelt.

Hinsichtlich der Einflussfaktoren auf unternehmensexterner Ebene wie Arbeitsmarkt oder Politik hat sich seit 2015 in manchen Bereichen ebenfalls etwas getan: 34 % der befragten Betriebe nehmen aktuell eine bessere Verfügbarkeit von Menschen mit Fluchthintergrund am Arbeitsmarkt wahr, 30 % heben die besseren Qualifikationen hervor. Ganze 45 % sehen im Vergleich zu 2015 jedoch derzeit keine erleichternden externen Faktoren.

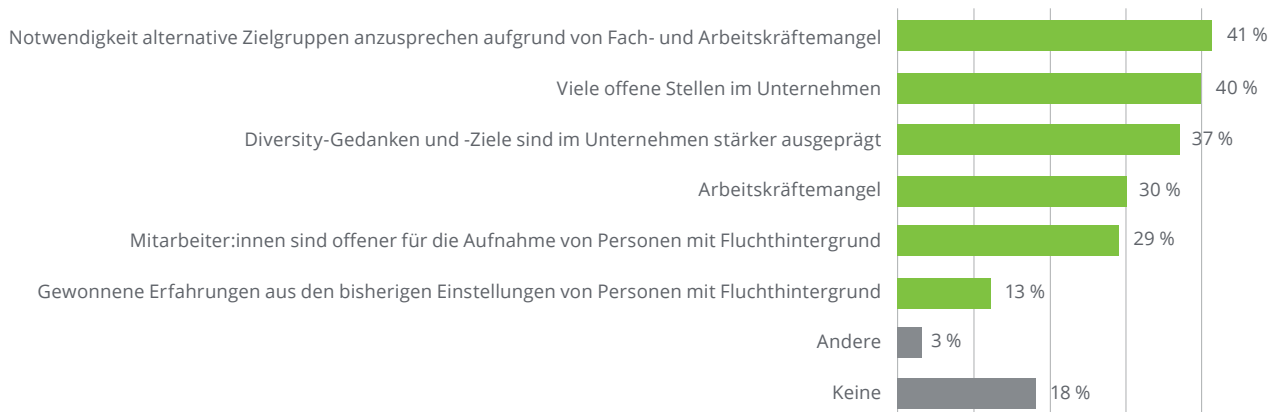
Diese Einschätzung der Unternehmen deckt sich mit der individuellen Wahrnehmung der befragten Menschen mit Fluchthintergrund. Im Vergleich zu 2015 sehen sie keine merklichen Verbesserungen.

Je nach Branche und Region gestaltet sich die Jobsuche laut Befragung jedoch unterschiedlich. So scheint ein Berufseinstieg in der Gastronomie oder dem IT-Bereich einfacher, da in diesen Bereichen stark nach Arbeitskräften gesucht wird und Deutschkenntnisse oft nicht unbedingt notwendig sind. Besonders herausfordernd wird die Jobsuche in Wien erlebt. Im Westen hingegen ist nicht nur die Tourismus-Branche stärker ausgeprägt, auch kann man als Person mit Fluchthintergrund in ländlicheren Regionen offenbar schneller sozialen Anschluss finden und so leichter integriert werden sowie über persönliche Kontakte eine berufliche Anstellung finden.



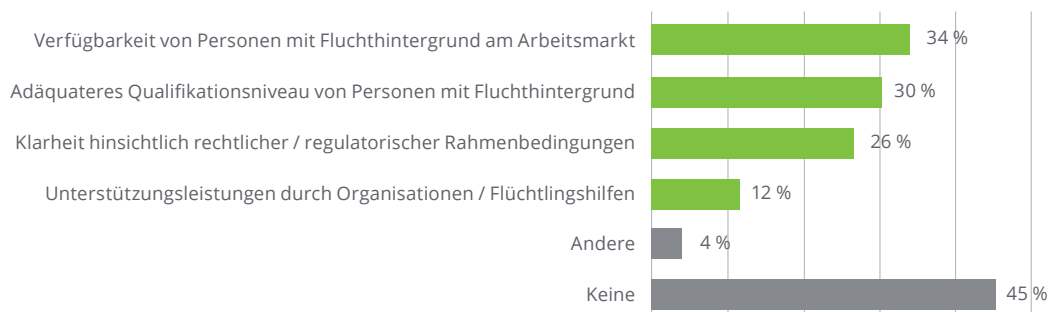
**Welche unternehmensinternen Faktoren vereinfachen zum gegenwärtigen Zeitpunkt allgemein die Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund für die Unternehmen im Vergleich zu 2015?**

Mehrfachantworten möglich



**Welche unternehmensexternen Faktoren vereinfachen zum gegenwärtigen Zeitpunkt allgemein die Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund für die Unternehmen im Vergleich zu 2015?**

Mehrfachantworten möglich



# Hürden bei der Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund

Trotz der zahlreichen Gründe, die für eine Beschäftigung von Menschen mit Fluchthintergrund sprechen, stoßen Unternehmen immer wieder auf Hürden: Vor allem der Mangel geeigneter Bewerbungen (56 %) sowie der hohe Integrations- und Schulungsaufwand (52 %) erschweren die Beschäftigung.

52 % der Unternehmen stellen außerdem häufig ein unpassendes Qualifikationsniveau fest. Ein Drittel wünscht sich hier gezielte Unterstützung und Qualifizierungsangebote durch spezialisierte Organisationen. Während 34 % die Verfügbarkeit von Menschen mit Fluchthintergrund am Arbeitsmarkt im Vergleich zu 2015 als besser beschreiben, nehmen demgegenüber derzeit 30% eine geringe Verfügbarkeit als Hürde für die Rekrutierung wahr.

Unternehmensintern erschweren außerdem die unklaren rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen (48 %) eine Einstellung dieser Zielgruppe. So fühlen sich diesbezüglich nur 28 % der Befragten gut bis sehr gut darüber informiert. Auch die fehlenden personellen und finanziellen Ressourcen, stellen für

46 % eine große Herausforderung dar. Ein Viertel der Unternehmen gibt auch kulturelle Unterschiede zwischen der Belegschaft und den Menschen mit Fluchthintergrund als Schwierigkeit an.

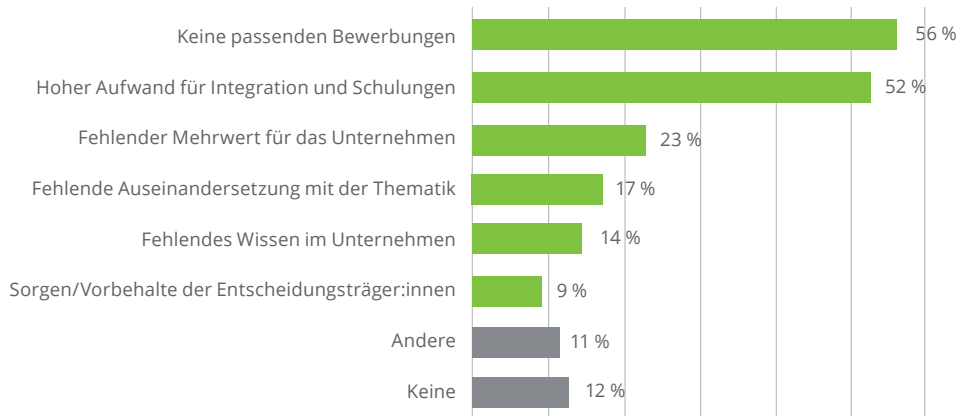
Auch die befragten Menschen mit Fluchthintergrund beschreiben, dass sie auf persönlicher Ebene etwa das Fehlen kultureller Akzeptanz bemerken. Die Erfahrungen der Menschen mit Fluchthintergrund zeigen außerdem, dass vor allem mangelnde Sprachkenntnisse zu einer Bewerbungsablehnung führen. Auch fehlende Praxiserfahrung im Beruf ist ein Punkt, der ihnen die Jobsuche stark erschwert. Wenn sie eine gute Ausbildung vorweisen können, gestaltet sich deren formale Anerkennung in Österreich oft als schwierig. Das erschwert nicht nur die Jobsuche für die Menschen mit Fluchthintergrund, sondern stellt auch eine Unsicherheit für die Betriebe dar. Die Erfahrungen aus der Fokusgruppe decken sich mit den Ergebnissen des Mikrozensus 2021 bezüglich der größten Hindernisse für im Ausland geborene Personen bei der Suche nach einer passenden Arbeit in Österreich.<sup>6</sup>

Bei der Beschäftigung von Ukrainerinnen und Ukrainern sieht es etwas anders aus: Hier sind vor allem Unsicherheiten bezüglich der Verweildauer in Österreich (58 %) sowie Kinderbetreuungspflichten (28 %) zentrale Herausforderungen. Laut einer aktuellen Studie von UNHCR sind die geflüchteten Ukrainerinnen und Ukrainer in den betrachteten europäischen Ländern zu 87 % Frauen und Kinder. 81 % der Befragten möchten auf lange Sicht wieder in die Ukraine zurückkehren. Kurzfristig betrachtet, sieht das jedoch anders aus: Nur 13 % aller Befragten planen eine Rückkehr innerhalb der nächsten drei Monate. Unter den restlichen 87 %, die in den nächsten drei Monaten noch nicht zurückkehren wollen oder unentschlossen sind, haben 79 % vor, in ihrem derzeitigen Zufluchtsland zu bleiben.

6) Wiedenhofer-Galik, Beatrix/Baumgartner, Katrin. 2022. Arbeitsmarktsituation von Migrant:innen in Österreich. Modul der Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2021. Statistik Austria.

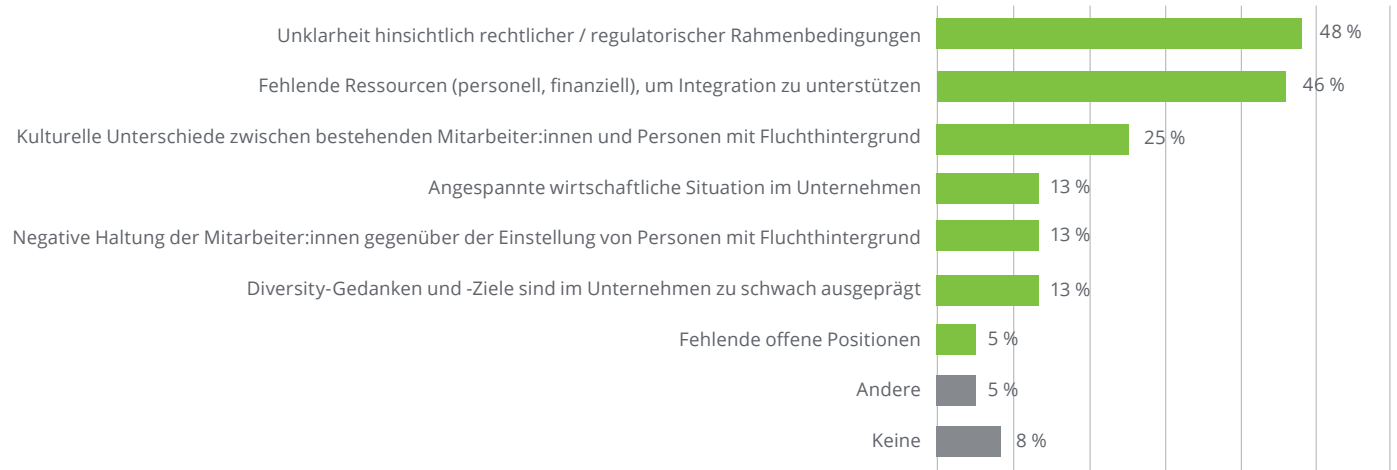
**Was sind die Hauptgründe gegen die Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund für Ihr Unternehmen?**

Mehrfachantworten möglich



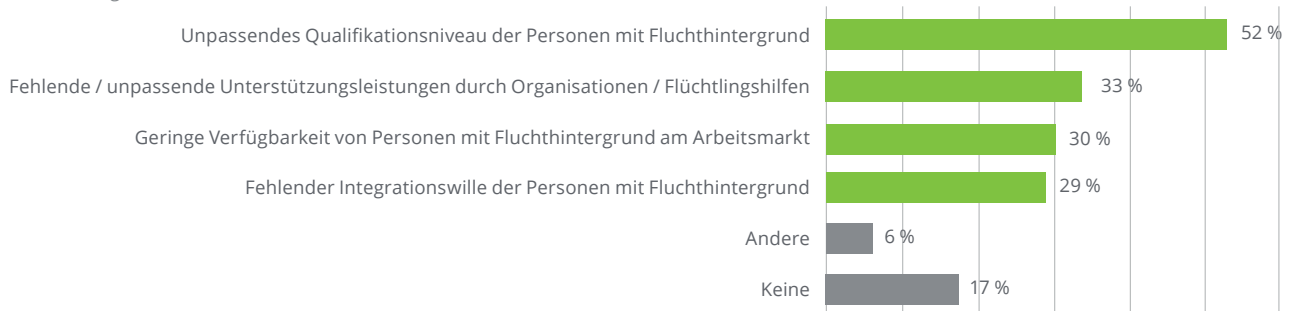
**Welche unternehmensinternen Faktoren erschweren zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund für Ihr Unternehmen im Vergleich zu 2015?**

Mehrfachantworten möglich



**Welche unternehmensexternen Faktoren erschweren zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Beschäftigung von Personen mit Fluchthintergrund für Ihr Unternehmen im Vergleich zu 2015?**

Mehrfachantworten möglich



# Was brauchen Unternehmen?

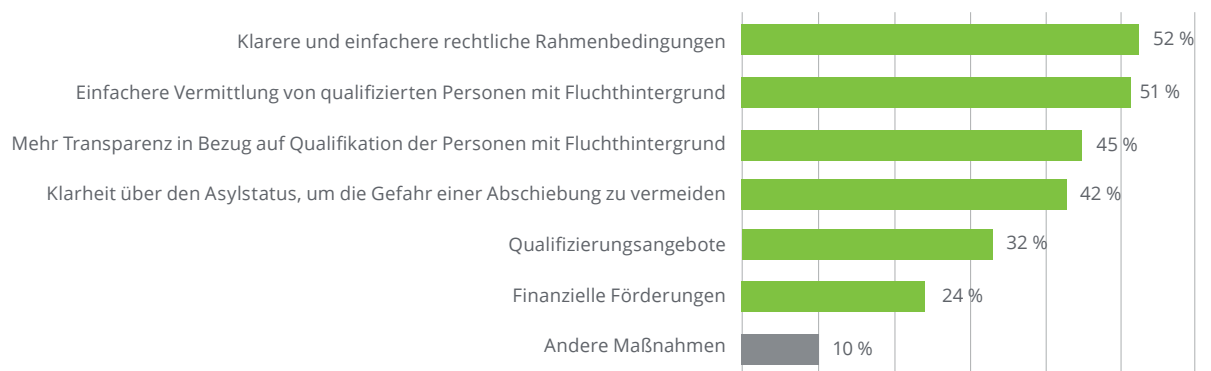
Die Unternehmen sind sich einig: Die Integration von Menschen mit Fluchthintergrund muss weiterhin vereinfacht werden. Bereits 2016 wünschten sich 58 % der Unternehmen mehr Transparenz hinsichtlich der Qualifikationen der Menschen mit Fluchthintergrund, 53 % forderten klarere sowie einfachere rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen, während 46 % auf eine einfachere Vermittlung von qualifizierten Menschen mit Fluchthintergrund hofften. Diese Wünsche sind nach wie vor aktuell: Auch in der diesjährigen Befragung plädieren die Betriebe für mehr Klarheit und Einfachheit im rechtlichen Regelwerk (52 %), eine einfachere Vermittlung von qualifizierten

Menschen mit Fluchthintergrund (51 %) sowie mehr Transparenz bei den Qualifikationen der Menschen mit Fluchthintergrund (45 %).

Die Wahrnehmung der Menschen mit Fluchthintergrund bestätigt dieses Bild: Auch sie bemerken seit 2015 wenig Veränderung bei jenen Faktoren, die ihre Integration in den Arbeitsmarkt vereinfachen könnten. Sie wünschen sich mehr Unterstützung wie etwa durch einfachere rechtliche Rahmenbedingungen oder stärkere Zusammenarbeit mit Arbeitsmarktorganisationen, um leichter in den Arbeitsmarkt integriert werden zu können.

## Was würde Sie darin bestärken, Arbeitsplätze für Personen mit Fluchthintergrund zu schaffen?

Mehrfachantworten möglich





# Conclusio und Handlungsempfehlungen

Im Kampf gegen den anhaltenden Fach- und Arbeitskräftemangel gilt die Beschäftigung alternativer Zielgruppen wie Menschen mit Fluchthintergrund als zentraler Hebel. Laut der vorliegenden Studie haben die Unternehmen das grundsätzlich erkannt: Die angespannte Arbeitsmarktlage ist für sie zum stärksten Beweggrund geworden, Menschen mit Fluchthintergrund zu beschäftigen.

Damit die Unternehmen vom vollen Arbeitsmarktpotenzial profitieren können und die Integration für Menschen mit Fluchthintergrund erleichtert wird, hat Deloitte Österreich in Zusammenarbeit mit Sindbad – Social Business folgende Gestaltungsfelder und Handlungsempfehlungen identifiziert.





## Zielgerichtetes Employer Branding für mehr Aufmerksamkeit

Für Unternehmen, die bereits positive Erfahrungen mit der Integration von Menschen mit Fluchthintergrund gemacht haben, ist es ein Mehrwert, diese Erfahrungen auch zu teilen. Beispielsweise können Menschen mit Fluchthintergrund in einem Video erzählen, wie sie die Arbeit im Unternehmen erleben und wie aus ihrer Sicht die Integration gelungen ist. Findet sich das Video beispielsweise auf der Karriereseite, kann das ein positives und inklusives Bild vom Betrieb nach außen vermitteln und weitere potenzielle Arbeitskräfte dazu ermutigen, sich beim Unternehmen zu bewerben.



## Etablierung eines inklusiven Recruiting-Prozesses

Im Rahmen des Recruiting-Prozesses lassen sich sehr viele Maßnahmen setzen, um Menschen mit Fluchthintergrund bewusst und gezielt anzusprechen: Dazu unterstützen neben offenen Stellenausschreibungen auch niederschwellige Kennenlernangebote wie etwa Schnuppertage, Praktika oder ein Open-House-Event, die auf der Karrierewebsite kommuniziert werden können. Besonders förderlich ist hier auch ein strukturiertes Empfehlungsmanagement. Dies ermöglicht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfach, Menschen mit Fluchthintergrund proaktiv zu empfehlen und unterstützt dabei, Integrationshürden im Betrieb und in der Belegschaft abzubauen.



## Sensibilisierung von Führungskräften für mehr kulturelle Gleichstellung

Führungskräfte sind ein wesentlicher Hebel für die Gleichstellung von Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe im Unternehmen. Ihre Sensibilisierung und Qualifizierung, strukturellen Ungleichheiten entgegenzuwirken, ist daher essenziell: Sie können dadurch sowohl unmittelbare Schritte dagegensetzen als auch ihre Mitarbeitenden in ihrer Bereitschaft zur Integration motivieren. Ebenso wichtig ist, dass sich Führungskräfte möglicher Diversity Biases bewusst werden, durch die Menschen mit Fluchthintergrund im Gegensatz zu anderen Teammitgliedern benachteiligt werden könnten. Das Investment in die Führungskräfteentwicklung lohnt sich daher in jedem Fall.

## Verstärkte Zusammenarbeit mit Arbeitsmarktorganisationen

Jedes zweite Unternehmen spricht sich aktuell für eine einfachere Vermittlung von Menschen mit Fluchthintergrund aus. Eine stärkere Kooperation mit Arbeitsmarktorganisationen würde dies fördern: Sie können relevantes Informationsmaterial zur Verfügung stellen und sowohl Menschen mit Fluchthintergrund als auch Unternehmen bei der Stellensuche und -besetzung unterstützen. Für Personalverantwortliche lohnt es sich in laufendem Austausch mit AMS-Beratenden oder ähnlichen Organisationsvertretungen zu stehen und von Förderungen wie beispielsweise der AQUA (Arbeitsplatznahe Qualifizierung) zu profitieren.



## Entwicklungspfade individuell und transparent gestalten

Die Aneignung von Qualifikationen on-the-Job ist für den schnellen Berufseinstieg essenziell. Gelingen kann dies vor allem mittels individuell ausgerichteter Karriere- und Entwicklungspfade. Dies kann besonders durch ein kompetenzorientiertes Performance Management gefördert werden: Unternehmen sollten je Position die notwendigen Kompetenzen festlegen und transparent beschreiben, wie diese bei Mitarbeitenden gemessen werden können. Das ermöglicht eine valide Selbsteinschätzung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Fremdeinschätzung für Führungskräfte und darauf basierend individuelle Planung der Weiterentwicklung. Davon profitieren nicht nur alle Mitarbeitenden und das Unternehmen selbst, sondern es ermöglicht auch den Menschen mit Fluchthintergrund eine nachhaltige berufliche Perspektive in Österreich.



## Fokus auf den Abbau struktureller Ungleichheiten

Hinter der Diskriminierung am Arbeitsplatz steckt häufig eine strukturelle Benachteiligung, die sich auch auf individueller, kultureller und institutioneller Ebene bemerkbar macht. Für Unternehmen ist es deshalb wichtig, ihre Prozesse auf deren Diskriminierungspotenzial zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Die Einführung eines Diversity Managements ist dabei ein erster wichtiger Schritt. Veränderte Prozesse und Strukturen erzielen dann oft automatisch einen positiven Veränderungseffekt.



## Vermittlung von informellem Wissen als Schlüsselfaktor

Informelles Wissen zum Betrieb und den betrieblichen Gepflogenheiten sind wesentlich für eine gelungene Integration. Vermittelt wird das am besten im Rahmen eines Mentorings oder durch einen Buddy. Der Austausch mit einem Buddy ermöglicht es Menschen mit Fluchthintergrund in erster Linie auch offen über Herausforderungen und Bedürfnisse zu sprechen, während sie in Mentorings vor allem vom Wissensvorsprung des Mentors oder der Mentorin profitieren. Beides stärkt auch die Mitarbeiterbindung und leistet einen großen Mehrwert zur allgemeinen Integration.



# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“. DTTL („Deloitte Global“), jedes ihrer Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL Mitgliedsunternehmen und die mit ihnen verbundenen Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen. DTTL erbringt keine Dienstleistungen für Kundinnen und Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte Legal bezieht sich auf die ständige Kooperation mit Jank Weiler Operenyi, der österreichischen Rechtsanwaltskanzlei im internationalen Deloitte Legal-Netzwerk.

Deloitte ist ein global führender Anbieter von Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory sowie Risk Advisory. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und den mit ihnen verbundenen Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ in mehr als 150 Ländern und Regionen betreuen wir vier von fünf Fortune Global 500® Unternehmen. "Making an impact that matters" – mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte teilen dieses gemeinsame Verständnis für den Beitrag, den wir als Unternehmen stetig für unsere Klientinnen und Klienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gesellschaft erbringen. Mehr Information finden Sie unter [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Diese Kommunikation enthält lediglich allgemeine Informationen, die eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen können. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), dessen globales Netzwerk an Mitgliedsunternehmen oder mit ihnen verbundene Unternehmen innerhalb der „Deloitte Organisation“ bieten im Rahmen dieser Kommunikation keine professionelle Beratung oder Services an. Bevor Sie die vorliegenden Informationen als Basis für eine Entscheidung oder Aktion nutzen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Geschäftstätigkeit haben könnte, sollten Sie qualifizierte, professionelle Beratung in Anspruch nehmen.

DTTL, seine Mitgliedsunternehmen, mit ihnen verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Vertreterinnen und Vertreter übernehmen keinerlei Haftung, Gewährleistung oder Verpflichtungen (weder ausdrücklich noch stillschweigend) für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der in dieser Kommunikation enthaltenen Informationen. Sie sind weder haftbar noch verantwortlich für Verluste oder Schäden, die direkt oder indirekt in Verbindung mit Personen stehen, die sich auf diese Kommunikation verlassen haben. DTTL, jedes seiner Mitgliedsunternehmen und mit ihnen verbundene Unternehmen sind rechtlich selbstständige, unabhängige Unternehmen.