

Podniková integrace uprchlíků – případová studie ,biografií podnikových integrací’ k procesuálnímu výzkumu pozitivních možností a rizik

Fabian Liedl a Ihar Buika¹

Úvodem

Vstup do pracovního světa představuje podstatnou součást společenské integrace uprchlíků. Jejich přístup na trh práce se však utváří ve velmi obtížném a různorodém procesu. Následující příspěvek se nekoncentruje ani tak na obecné právní překážky integrace na trhu práce, mnohem více se místo toho soustředí na individuální procesy začleňování v podnicích. Představeno bude deset takzvaných *biografií podnikové integrace*, a to na základě čtyř fází začleňování do podniku, dále budou analyzovány a v kontextu interpretovány aspekty přesahující jednotlivé případy. Zástupci podniků² a uprchlíci byli dotazováni společně, abychom umožnili co možná nejkompletnější prezentaci integračního procesu. Cílem je ukázat, jaké šance a překážky jsou pro jednotlivé fáze charakteristické.

Začlenění uprchlíků do provozu podniků jako klíčová událost pro společenskou integraci

Relevance integrace uprchlíků na trhu práce pro společenskou integraci je popisována v různých studiích jako veskrze významná, jak ilustrují následující tři vybrané úryvky:

Studie kompetenčního centra pro zajištění kvalifikovaných pracovních sil (KOFA): „Integrace do zaměstnání – ať se jedná o praktikum, praxi v rámci učebního oboru nebo přímo o nástup do zaměstnání – je pro uprchlíky důležitým krokem směrem k podílení se na společnosti“ (FLAKE ET AL. 2017: 6³).

Studie Nadace Heinricha Bölla: „Brzké úspěšné začlenění na německý trh práce vytváří dobrý základ pro trvalou a udržitelnou integraci jako celek a slouží kromě toho k zajištění vlastní obživy uprchlíků. Podniku nabízí možnost obsadit volná pracovní místa. Zároveň zvyšuje akceptaci uprchlíků místním obyvatelstvem“ (BURKERT/DERCKS 2017: 4⁴).

Zpráva Institutu pro výzkum trhu práce a profesí (IAB): „S ohledem na celospolečenskou integraci uprchlíků, u nichž je velmi pravděpodobné, že v přijímající společnosti zůstanou, má jejich co možná nejranější zapojení na trhu práce zcela zásadní význam“ (GÜRTZGEN ET AL. 2017: 1⁵).

Z úspěšné integrace v provozech podniků profitují vlastně všechny zúčastněné skupiny aktérů: **uprchlíci** sami, pro které je přijetí do podniku příslibem jistoty, akceptace a vlastní účasti na společnosti, daný **podnik**, který může mít zvláště v době demografických proměn velký zájem o pracovní sílu, kterou uprchlíci představují, i **společnost**, která může krátkodobě profitovat ze

¹ Příspěvek vychází ze závěrečných prací jednoletého studentského projektu realizovaného na Univerzitě Bayreuth. Do projektového týmu patřili studentky a studenti Ihar Buika, Anna-Lena Enskat, Julia Feulner, Luisa Griebeling, Michael Hartbauer, Bernhard Scholze.

² Z důvodu lepší čtivosti textu rezignujeme na genderově vyvážené vyjadřování.

³ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

⁴ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

⁵ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

sociokulturní diverzity a dlouhodobě pak ze stabilizace hospodářského a sociálního systému. Tomu by mohla být prospěšná politika vedoucí „k odklonu od deficitů směrem k orientaci na přínosy“, která se postará „o organizaci nabídek uznání a podílení se na společnosti“ (SCHRÖDER ET AL. 2014: 5⁶). To zdánlivě nemají v rukou podniky, ani uprchlíci. Úspěšné procesy začleňování uprchlíků v podnicích však mohou vykazovat určitou symbolickou sílu a ovlivňovat tak společenský diskurs a tím i jednání politiků.

V následující studii jsou tematizovány vedle pozitivních možností i rizika podnikové integrace. Výzvou je přitom enormní heterogenita uprchlíků a podniků, což vede i k nutnosti provádět individualizované vědecké analýzy.

Každodenní pracovní život umožňuje prožitek pocitu smysluplnosti a jistoty, rozvíjejí se jazykové kompetence, zlepšuje se dlouhodobá perspektiva společenské integrace. Při podnikové integraci je velmi důležité chápat uprchlíky jako jednotlivce a usnadňovat jim jejich nástup do provozu. To se daří nejlépe, když je vůlí celého kolektivu převzít zodpovědnost. I aktéři, kteří hrají roli prostředníků mezi uprchlíky a podniky, mohou přispět k tomu, aby se zvýšila šance na úspěšnou podnikovou integraci. Samozřejmě v neposlední řadě záleží na uprchlících samých, zda bude proces úspěšný.

Akademická debata o podnikové integraci uprchlíků – kritické pojetí a přidaná hodnota výzkumu

„Značně postrádáme rozsáhlé společenskovední kvantitativní a kvalitativní studie s koncentrovanou vazbou na uprchlíky, například k jejich životní situaci, průběhu vzdělávání a způsobům jeho zakončení, profesní kvalifikaci, strukturální i sociokulturní integraci nebo ke zdraví“ (JOHANSSON 2016: 12⁷).

Zpracovat vědecký diskurs k tématu podnikové integrace uprchlíků je obtížný proces ze dvou důvodů: Za prvé nejsou téměř k dispozici odpovídající vědecké studie (z oblasti společenskovedního výzkumu). Za druhé jsou ty výzkumy, které k dispozici jsou, zpravidla studiemi smluvního výzkumu. Nezávislá vědecká šetření jsou doposud pouze výjimkou.

Omezení smluvního výzkumu v akademickém prostředí

Věda nikdy nepůsobí ve vzduchoprázdnu, žádná výzkumná práce není prosta osobních motivů autora, institucionálních rámcových podmínek, různých zdrojů – nejpozději od FOUCAULTA (1975) je třeba uvažovat o propojení moci a vědění v akademické sféře. A přece se velmi zřetelně odlišuje stupeň neutrality badatelské práce v závislosti na motivaci jejího vzniku a na její legitimizaci. Slouží-li vědecká produkce účelu (politicko-) institucionální operacionalizace, pak lze vycházet z toho, že se agenda dané instituce odrazí i v cíli výzkumu. Prominentním příkladem této skutečnosti jsou v oblasti podnikové integrace uprchlíků studie k „profilu[ům] nově přistěhovaných“ programu „Integrace kvalifikací (IQ)“, který je podporován Spolkovým ministerstvem práce a sociálních věcí ve spolupráci se Spolkovým ministerstvem pro vzdělávání a výzkum a Spolkový úřad práce. Ediční řada vychází ročně a probírá aktuální tendence v oblasti migrace do Německa (PFEFFER-HOFFMANN 2015, 2016 a 2017). Poslední publikace „Profile der Neueinwanderung⁸“ se zabývá například „specifickými výzvami

⁶ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

⁷ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

⁸ Název odpovídá ca. českému ekvivalentu Profily nově přistěhovaných (poznámka překladatelky).

migrace na trhu práce týkající se žen mezi uprchlíky“ (2017⁹). Na více než 100 stranách se za pomoci celé řady statistických údajů popisuje, jak lze zajistit úspěšnou integraci žen, které přišly v rámci migrace, do německých podniků – z toho pak vychází formulace možností, jak jednat, a podmínek úspěchu. Při studiu zprávy je zřejmé, že zde nebyla metodicky zapracována a analyzována perspektiva žen samých, na ni se prostě výzkum nezaměřuje. Jen jednou se okrajově odkazuje na údaje z „výměny informací s účastnicemi a bývalými účastnicemi nabídky kvalifikačních kurzů iniciativy Samostatných imigrantek a dalších žen, z části s migračním pozadím“ (2017: 103¹⁰). Tento příklad názorně ukazuje racionalitu těchto studií na zakázku: oblast integrace uprchlíků na trhu práce je zpracovávána a normována v rámci pozitivistické tradice prostřednictvím tvrdých faktů. Jsou-li pak skutečně prováděny empirické výzkumy, jakým je například studie KOFA „Angažovanost podniků při integraci uprchlíků – zkušenosti, překážky a podněty“ (FLAKE ET AL. 2017), která je podporovaná Spolkovým ministerstvem hospodářství a energie, pak nejsou získaná data diskutována a reflektována v jejich kvalitě, ale jsou kvantifikována a sjednocována. Výrazem toho jsou pak koláčové a sloupkové grafy, které však ani zdaleka nevyčerpají potenciál empirického šetření, slouží především tomu, aby znázornily (zdánlivě) reprezentativní výroky. Doposud nebyla etablována žádná výzkumná oblast podnikové integrace uprchlíků ve smyslu kriticko-reflexivní vědecké produkce a komprimace.

Potřeba výzkumu

Aktuální výzkum migrace v Německu stojí před problémem, jak vytvořit rovnováhu mezi politickou zakázkou a metodicky fundovaně provedeným základním výzkumem (WIEDNER ET AL. 2018a: 36). Etablovala-li se v jiných zemích za poslední roky a desetiletí akademická debata kolem migrace a jejích následků (Spojené státy americké, Velká Británie, Nizozemí), pak je taková diskuse v Německu tradičně charakterizována zaměřením na „administrativní potřeby a politické konjunktury“ (tamtéž 4¹¹). To znamená, že studie se často zaměřují na omezenou skupinu lidí, nevykazují „systematickou vazbu na teorii“ nebo „zaměřením na lokální či regionální analýzu“ (tamtéž 4¹²). V důsledku toho nemohla vzniknout kauzální výzkumná východiska odvíjející se od teoretických základů, která by do popředí zájmu posunula konkrétní integrační procesy. Nadále tedy postrádáme etablování kritické teoretické tradice, která by se soustředila na zacházení s uprchlíky v kontextu celospolečenských fenoménů (tamtéž 10). Co se týče hlavních oblastí výzkumného zájmu, v jeho centru se v 50. až 80. letech dvacátého století ocitli tzv. „vyhnanci z vlasti“¹³ a uprchlíci z NDR. V 90. letech dvacátého století se pozornost zaměřila na tzv. „neněmecké uprchlíky v důsledku politické nestability v (jiho-) východní Evropě“ (tamtéž 9). Od roku 2010 vidí věda napříč obory jako svou povinnost zabývat se migrací do Německa v rámci takzvané uprchlické krize.

Aktuální výzkum migrace s vazbou na pracovní trh se orientuje zejména na problémy praxe a na konkrétní návody a doporučení, jak jednat (tamtéž 11). Tematicky zaznamenáváme značnou diverzitu, přičemž hlavní zájem se soustředí většinou na přechod uprchlíků do pracovního procesu nebo zahájení dalšího vzdělávání, úspěšnost či neúspěšnost určitých opatření a programů nebo dosažení reprezentativní míry dat. Analýzou odborné literatury zjišťujeme velké mezery ve vědecké diskusi ohledně integrace uprchlíků na trhu práce.

⁹ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

¹⁰ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

¹¹ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

¹² Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

¹³ Doslovně převedené označení pro obyvatele Československa německého původu, kteří byli po druhé světové válce nuceně odsunuti převážně z pohraničních oblastí (poznámka překladatelky).

Souhrnně načrtneme podstatné limity s oporou v publikaci WIEDNER ET AL. (tamtéž 31 a následující):

- Zaprvé platí nutnost posílit kvantitativní situaci ve sběru dat, která doposud neodpovídá interdisciplinárnímu výzkumu migrace. Zároveň by to byl potřebný výzkumný cíl v oblasti integrace uprchlíků na trhu práce.
- Zadruhé není zdaleka vyčerpán potenciál nezávislého kvalitativního výzkumu. To se týká zejména biografické dimenze společenských, ale i podnikových integračních procesů. Je nutné usilovat o posílení základního výzkumu využitím a vytvořením kvalitativní metodiky.
- Zatřetí se výše uvedené nemůže odehrát bez silnější provazby na teoretické tradice. Sociologie i ekonomie migrace a pracovního trhu k tomu poskytují teoretická východiska (teorie sociálního kapitálu, zapojení do sociálních sítí, ekonomická teorie lidského kapitálu, asimilační teorie). Mělo by se usilovat o vytváření hypotéz ohledně integrace uprchlíků na trhu práce, které bude odpovídat pozorování, že tento proces vykazuje velkou variabilitu.
- V mnoha ohledech je začtvrté významné interdisciplinární pojetí biografie uprchlíků. Vedle motivů pro migraci, sociálního statusu v zemi původu a vzorců jednání, které se z uvedených skutečností formují, mohou být zajímavé i biografie vstupu na pracovní trh.
- Etablování fundovaného, z teoretické báze vyrůstajícího výzkumu zaměřeného na integraci uprchlíků v Německu má zapáté podpořit provazbu na mezinárodní diskurs.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je představit a analyzovat podnikové integrační biografie uprchlíků. Zároveň chceme prostřednictvím kvalitativně zaměřeného výzkumného designu vyzkoušet i nové impulsy. Protože v průběhu šetření vypracujeme i vlastní teze, lze tento výzkum v širším smyslu chápat jako výzkum základní, i když je stupeň dopadu na základě nízkého množství dat jistě omezený. Pro výzkumnou oblast integrace uprchlíků na trhu práce bylo zapotřebí všeobecně kvalitativní hloubkové studie, která by metodologicky posunula více do centra zájmu (inter) subjektivní perspektivu a zároveň zohlednila procesualnost podnikové integrace. Cílem tedy je, zasadit perspektivy zástupců podniků a uprchlíků metodicky a analyticky do vzájemných vztahů. Níže vysvětlený postup se tak zaměřuje nejen na to, aby znázornil perspektivy zaměstnavatelů, uprchlíků a aktérů procesu zprostředkování zaměstnání, tedy dobrovolníků, integračních koordinátorů nebo pracovníků poradenských center, ale aby je zachytil a pochopil v jejich vzájemných souvislostech. Zároveň se do popředí má dostat již zmíněná biografická dimenze procesu podnikové integrace.

Metody výzkumu

Celkem bylo provedeno jedenáct interview s podniky, které již zaměstnaly uprchlíky, a deset interview se zprostředkovateli, příp. aktéry zprostředkovatelských míst. V převážné většině interview byl přítomen uprchlík i zástupce podniku (bIB2, bIB3, bIB5, bIB6, bIB8, bIB9, bIB10). Při jednom rozhovoru byli přítomni dva zástupci podniku (bIB7), pouze ve dvou případech nebylo možné vést rozhovor s oběma aktéry současně, takže se konaly individuální rozhovory (bIB1, bIB4). V jednom případě byl dotazován pouze zástupce podniku (U6), poněvadž v době konání rozhovoru v podniku již žádný uprchlík nepracoval. Tato konstelace nepředstavuje biografii podnikové integrace ve smyslu výzkumného designu, a proto nebyla

při analýze zohledněna. Polovina uprchlíků absolvovala v podniku nějaké další vzdělávání. Co se týče branží, do nichž podniky spadají, jedná se o širokou škálu, přičemž převažuje hlavně sekundární sektor. Zástupci podniků zastávali ve svých závodech nejrůznější úkoly, všichni ale byli díky přímé spolupráci, intenzivní podpoře při procesu nástupu do zaměstnání nebo jako nadřízení v kontaktu s danými uprchlíky. Obce, v nichž zkoumané podniky sídlí, se nachází hlavně ve venkovském prostoru Horních Frank a Horní Falce¹⁴ (BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG¹⁵ 2015a).

V centru zájmu výzkumu byly individuální zkušenosti dotazovaných aktérů. Než jsme mohli přikročit k samotnému procesu empirického bádání, bylo nutné, seznámit se s širokou tematickou oblastí integrace uprchlíků na pracovním trhu v sekundární literatuře a na základě toho tuto oblast také vymezit. Analýza dokumentů, která je k tomuto účelu potřebná, představuje metodu obsahové analýzy, při níž data nemusí být nejprve získávána, ale dochází k interpretaci materiálu, který již je k dispozici. Velkou předností tohoto postupu je relativně nízká zátěž při získávání dat. Výběru použitých zdrojů je však potřeba věnovat velkou péči, protože obsahová správnost je většinou jen obtížně kontrolovatelná (HÖMBERG ET AL. 2004: 25). Před empirickým sběrem dat jsme kromě toho navštívili pět akcí, které se pro náš výzkum zdály relevantní a měly nám poskytnout možnost navázat kontakt s potenciálními respondenty. Subjektivní perspektiva uprchlíků a zaměstnavatelů i zprostředkovatelů měla být co nejméně filtrovaná a zjištěná jen nepatrně připravenou strukturou. Naprosto nestrukturovaná, narativní interview by ale narazila na požadavek celý proces podnikové integrace uprchlíků po malých částech rekonstruovat a operacionalizovat. Z tohoto důvodu byla vytvořena standardizovaná interview s osnovou, která umožňovala, „aby se průběh interview ubíral určitým daným tematickým směrem, příp. měl určitou fázovou dynamiku“ (KRUSE 2015: 203¹⁶). Za tímto účelem byly vedeny rozhovory se zástupci podniků společně se zaměstnanci a uční z řad uprchlíků. Zároveň měla být vždy biograficky zaznamenána specifická cesta dotazovaného uprchlíka do podniku od prvních kontaktů po začlenění do závodu. Tomu odpovídal i způsob naformulování osnovy rozhovoru tak, aby se hovořilo o specifických milnících a fázích tohoto procesu (jako např. „první kontakty“, „první dny a týdny v zaměstnání“ nebo „pracovní smlouva“). Za další byla vedena interview podle osnovy se zaměstnavateli a se zprostředkovateli zaměstnání (aktéry zprostředkovatelských míst). Zatímco rozhovory v podnicích nebyly explicitně zaměřeny na překážky a problémy (vždyť jsme hovořili o úspěšné podnikové integraci daných uprchlíků), měla interview se zprostředkovateli více ozřejmit problémy v průběhu procesu podnikové integrace.

Prezentace výsledků rozhovorů je provedena dvojím způsobem. Zaprvé jsme vytvořili krátké shrnutí každé biografie podnikové integrace. Koncentrujeme se přitom na milníky procesu podnikové integrace a na osobní vztah uprchlíků k danému zástupci podniku. Kromě toho uvádíme i informace o životě uprchlíka a charakteristiku daného podniku. Zadruhé jsme vytvořili prezentaci biografie podnikové integrace v rámci různých fází procesu, které bylo možné zpracovat prostřednictvím programu na analýzu dat MAXQDA podle získaných kódů. V následné interpretaci pak mají být zjištěny podstatné shody jednotlivých biografii podnikových integrací. Za tímto účelem jsme obsahově shrnuli určité údaje specifické pro danou fázi a objasnili charakteristické obsahy a témata konkrétní fáze. Zároveň je v tabulkách přehledně znázorněno, které kódy se objevily v kterých rozhovorech.

Prezentace a vyhodnocení dat z rozhovorů s aktéry zprostředkovatelských míst proběhly podobným způsobem. Nevytvářely se však žádné další kódy. Výpovědi zaměřené na obecnější informace o začlenění uprchlíků do podniků jsou místo toho aplikovány na kódy biografii podnikové integrace a slouží tak obsahovému zhutnění jednotlivých fází.

¹⁴ K definici venkovského prostoru viz příspěvek V. MAITH v této publikaci.

¹⁵ *Spolkový institut pro stavební, urbánní a prostorový výzkum* (poznámka překladatelky)

¹⁶ Volně přeloženo z citované publikace pro účely české verze příspěvku (poznámka překladatelky).

Na závěr pak následuje syntéza informací z obou zdrojů dat dle fází a příslušného kódování. To se děje prostřednictvím stanovení tezí. Oporou je zde formulace pozitivních možností a rizik podnikové integrace uprchlíků. Některá témata, která nelze jednoznačně vnímat jako pozitivní, nebo negativní a mohou se případně rozvinout obojím směrem, jsou označena jako „ambivalentní tematické oblasti“.

Výsledky

Nejprve v této kapitole představíme identifikované biografie podnikových integrací (bIB) na základě rozhovorů se zástupci podniků (U) a uprchlíků (G), a to vždy specificky vzhledem k jednotlivým případům, abychom pak z těchto charakteristik vyšli při přiřazování jednotlivých fází. Poté začleníme výroky z různých forem interview do vztahu s těmi, které jsme vedli se zprostředkovateli (V), abychom z celku vyvodili pozitivní možnosti a rizika podnikové integrace uprchlíků.

Biografie podnikové integrace

Z deseti biografií podnikové integrace představíme tři příkladové biografie.

Biografie podnikové integrace 1

V prvním rozhovoru byl dotazován zástupce podniku a uprchlík zvlášť, protože vznikly časové potíže při hledání společného termínu (bIB1_1 a bIB1_2). 26. července 2018 proběhlo interview se zástupcem podniku, mladým majitelem restaurace (U1) ve středně velkém městě ve zkoumané oblasti. Restaurace byla menší, uvnitř s 50 místy k sezení. V kuchyni a servisu pracuje dle denní doby vždy jedna až tři osoby.

O pět dní později jsme vedli v kavárně rozhovor se zaměstnancem z řad uprchlíků (G1). G1 byl iráckým státním občanem, pocházel z milionového města a mluvil kurdsky. Bylo mu 21 let a žil v daném městě, ve kterém se nacházela i restaurace, od roku 2015. Předtím strávil dva měsíce ve velkoměstě s postavením městského okresu mimo zkoumanou oblast. G1 pracoval od září 2017 v kuchyni uvedeného podniku v rámci minibrigády (450 Eur za brigádu). Byl mu přiznán uprchlický status a měl povolení k pobytu i pracovní povolení. K brigádě v gastronomii se dostal díky pracovníci na úřadě pro mládež, která mu kontakt zprostředkovala. Kromě toho jej doprovázela k prvnímu setkání a seznámení. Tehdy byl však tento uprchlík ještě nezletilý, takže ho podnikatel nemohl zaměstnat.

Hned po svých 18. narozeninách mohl ale do provozu nastoupit na zkoušku na tři hodiny a pak byl přijat. U1 nám vysvětlil, že se proces přijetí do zaměstnání v případě uprchlíků neliší od postupu u zaměstnance s německým pasem. Přijatý uprchlík neměl žádné zkušenosti v oboru gastronomie, byl ale „velmi motivovaný“ (bIB1_1), proto se rychle vypracoval z pomocníka v kuchyni na kuchaře. V době rozhovoru měl daný uprchlík dobré znalosti němčiny (certifikát B1). Pro podnikatele nebyly ale jazykové znalosti a certifikáty žádným zásadním předpokladem pro přijetí do zaměstnání.

Vedle práce kuchaře navštěvoval dotazovaný uprchlík od pondělí do pátku jazykovou školu. Obchodní učiliště již G1 absolvoval. Na týdenní pružné členění pracovní doby provozu si G1 dokázal rychle zvyknout. Protože podnik nevzdělával učně, nebyly zde žádné možnosti vyučení nebo dalšího vzdělávání. Do budoucna by si G1 přál přestěhovat se do většího města,

aby poznal více lidí. Kromě toho si chtěl udělat řidičský průkaz a pokračovat ve vzdělávání a nepracovat natrvalo jako kuchař.

Biografie podnikové integrace 2

Ve druhém interview 01. srpna 2018 byli společně dotazováni U2, který má speciálně „na starost“ zaměstnané uprchlíky, a G2 v kavárně vybraného podniku. Podnik byl založen roku 1622 a v momentě rozhovoru zaměstnával 970 pracovníků. Do toho se ve stejné době započítávalo i 14 uprchlíků, kteří kromě jiného pocházeli ze Sýrie, Afganistánu, Iráku a z Afriky. Podnik disponoval řadou filiálek v Německu i v zahraničí.

Ohledně U2 je nutno obzvlášť zdůraznit, že jednatel měl prý velký zájem na tom, aby do podniku byli integrováni uprchlíci (bIB2). Navíc U2 měl sám migrační pozadí, čímž vysvětloval svůj osobní vztah k uprchlíkům i svou speciální pracovní pozici. Kromě toho byl uvolněn z práce, kterou v podniku vykonával původně, a měl tak potřebný čas věnovat se uprchlíkům.

G2 pocházel z Eritrey, byl muslim a v okamžiku rozhovoru mu bylo 20 let. V zemi svého původu navštěvoval školu až do páté třídy a pracoval pak v obchodě svého otce. Od srpna 2015 byl v Německu a pracovat v podniku začal 01. dubna 2018 jako třídič a balič ve směnném provozu. Nevyučil se. Kontakt mezi U2 a G2 zprostředkoval jeden kamarád uprchlíka, který byl také zaměstnán v podniku. Po podání žádosti o místo byl pak G2 pozván k prvnímu společnému rozhovoru, při němž zaměstnavatele přesvědčil kromě jiného svými dobrými znalostmi němčiny. V rámci zkušební lhůty mohl uprchlík zjistit, zda mu práce vyhovuje. Vztahy s kolegy popsal jako pohodové. Přestože G2 nejprve moc neznal novou práci a strukturu německého pracovního každodenního života, rychle se za pomoci svých kolegů zorientoval a zapracoval. Oporou přitom bylo, že zejména starší zaměstnanci měli již zkušenosti s kolegy s migrační minulostí, které získali v 70. letech, a neměli tak žádné obavy z kontaktu s uprchlíky či předsudky.

Během rozhovoru byl zřejmý úzký důvěrný vztah mezi U2 a G2: vycházel především z toho, že oba byli velkými fanoušky FC Bayern München a opakovaně spolu navštěvovali fotbalové zápasy. Při té příležitosti se dá snadno mluvit o osobním životě nebo o zkušenostech s migrací a životem na útěku. G2 a U2 se navzájem označovali jako „Dad“ a „synek“¹⁷ (bIB2). U2 zároveň ale zdůrazňoval, že se musí dodržovat všechny oficiální formality i při zaměstnávání uprchlíků (bIB2).

Jako velký problém každodenního života dotazovaného uprchlíka byla uvedena omezená možnost mobility. Veřejná doprava v podstatě v sídle podniku, které má venkovský charakter, chybí, proto je nutné mít vlastní auto. Dotazovaný uprchlík však nevlastnil auto, ani neměl řidičský průkaz. Navíc je v daném místě i špatný signál i obecně občanská vybavenost jako nákupní možnosti, nabídka volnočasových aktivit je rovněž slabá. Jako další problém identifikoval U2 byrokratické a právní překážky, které podnikům značně ztěžují vůbec uvažovat o uprchlících jako o potenciálních zaměstnancích. Jako pozitivní možnost oproti tomu uvedl U2 potenciál, který uprchlíci přinášejí na pracovní trh v regionu. Díky nim lze obsadit mnoho volných míst. Do budoucna by si G2 přál zlepšit své znalosti němčiny a mít své vlastní auto a řidičský průkaz.

Biografie podnikové integrace 3

¹⁷ Přesný ekvivalent je spíše *cháněnc*, *schovanec*, ale německé *Ziehsohn* v originále obsahuje základové slovo *syn*, které považujeme z hlediska sdělení za nejpodstatnější (poznámka překladatelky).

Třetí interview se konalo 27. srpna 2018 ve stavebním podniku, který měl ve zkoumané oblasti pobočku. I tento rozhovor byl veden ve formátu skupinového interview, dva výzkumníci vedli rozhovor zároveň se zástupkyní podniku (U3) i uprchlíkem (G3), takže se jejich výpovědi mohly doplňovat. Zástupkyně podniku byla v závodě zodpovědná za učně a velmi se angažovala při zaměstnávání uprchlíků. Stavební podnik měl v momentě vedení rozhovoru ve svém hlavním sídle 200 pracovníků. Celá podniková skupina pak zaměstnávala 500 zaměstnanců. Od roku 2014 vedl podnik vzdělávání v učebních oborech i pro uprchlíky. K učebním oborům patřily zedník, betonář, řidič stavebních strojů, pracovník stavby silnic, elektrikář, specialista na stavbu hotových betonových částí a různé obchodní, kancelářské profese a duální studijní programy.

Dotazovaný uprchlík pocházel z Egypta a v Německu byl od konce roku 2013. V roce 2014 se začal v podniku učit betonářem a ocelářem, což mu zařídil pracovník, který se o něj staral v domově pro nezletilé. Díky jeho podpoře si mohl uprchlík vybrat, zda se vyučí ve stavebním závodě, u pekaře nebo u kadeřníka. Společně s dalšími uprchlíky, se kterými kamarádil, se začal G3 v podniku učit jako učeň s migračním pozadím. To znamenalo pro podnik několik problémů: povolení k vyučení, hledání bytu nebo podpora rozvoje jazykových kompetencí. Kvůli nedostatku pracovních sil a díky své ochotě pomoci se v podniku přece jen rozhodli, že těmto problémům budou čelit. Podnik zaznamenal i několik přerušení učebního procesu ze strany uprchlíků kvůli jejich přesunům. Protože po dovršení 18 let již nebyla podpora pracovníka z domova pro nezletilé možná, převzala podporu G3 zástupkyně podniku.

Při nástupu do učení neměl dotazovaný uprchlík téměř žádné jazykové znalosti, v průběhu času to ale dohnal. Zástupkyně podniku popsala chybějící jazykové kompetence jako největší problém při dalším vzdělávání i při práci v podniku. Vyučení předcházela dvoutýdenní práce v provozu. Ve své vlasti už G3 jedno vyučení absolvoval, a sice v potravinářském oboru. Kromě toho pracoval v zemědělství a v prodeji. Stavební obor byla pro G3 oproti tomu nová zkušenost. Uprchlík bydlel v bezprostřední blízkosti obce, v němž se nacházelo hlavní sídlo podniku. Staveniště ale zčásti ležela až 80 kilometrů od jeho bydliště. K dopravě na delší vzdálenosti byly využívány podnikové autobusy. Přesto si G3 v okamžiku rozhovoru dělal řidičský průkaz, aby byl do budoucna samostatnější. Uprchlík měl povolení k pobytu i pracovní povolení.

Podnik a uprchlíci

Obsahy rozhovorů se zástupci podniků a zaměstnanými uprchlíky, které jsme představili v předchozí podkapitole 4.1, budou v následujícím výkladu prezentovány v kontextu přesahujícím jednotlivá interview dle specifických témat. Za tímto účelem byly přepisy těchto interview rozděleny do čtyř různých fází. Toto členění se orientuje dle osnovy rozhovoru, díky které se bylo možno již dotázat na obsahy dle fází.

Fáze 1: před prvním kontaktem

První fáze zahrnuje dobu od příjezdu uprchlíka do Německa až do momentu prvního kontaktu s dnešním zaměstnavatelem. Protože se v této fázi ještě neuskutečnilo setkání obou stran, nelze tak zde zhodnotit společnou biografii. Kvůli tomu odlišujeme v této fázi jednotlivé kategorie tak, že je označujeme vložení „U –“ (strana podniku) a „G –“ (strana uprchlíka) před označení kategorie. Celkem v této fázi rozlišujeme 16 kategorií, přičemž šest je na straně zaměstnavatele a deset na straně zaměstnance. V následujícím výkladu jsou jednotlivé kategorie popsány a shrnuty v tabulce 1.

Počínaje stranou podniku lze nejprve vytvořit kategorii „**U – požadavky**“. Tato kategorie zahrnuje očekávání, která má podnik ohledně budoucích pracovníků s migračním pozadím. V návaznosti nato lze pak uvést kategorii „**U – péče o uprchlíky**“. Tato kategorie reprezentuje obecně zacházení s novými zaměstnanci. Bod „**U – intence**“ se váže na záměry zástupců podniku ohledně integrace právě uprchlíků v podniku. Zatímco kategorie „**U – náboženství**“ a „**U – jazyk + kultura**“ se vztahují na dosavadní zkušenosti z kontaktu se zaměstnanci s migračním pozadím. Jako poslední kategorii na straně podniku uvádíme „**U – hledání zaměstnanců**“. Ta popisuje, pokud jimi podnik disponuje, strategie aktivního vyhledávání uprchlíků jako nových potencionálních zaměstnanců.

U uprchlíků lze v první řadě vykázt kód „**G – ostatní činnosti**“, který popisuje např. koníčky, které vedou k prvnímu kontaktu s místními obyvateli. „**G – příchod do Německa**“ popisuje první obecné dojmy uprchlíků, zatímco kódy „**G – úvahy + získávání informací při volbě povolání**“ a „**G – intence při hledání práce**“ se vztahují speciálně na aktivní hledání vhodného pracovního místa a / nebo místa dalšího profesního vzdělávání. Do první jmenované kategorie spadají např. i praxe v jiných podnicích, které zaměstnání předcházely.

Jako další kategorii lze definovat „**G – byrokratické překážky po příjezdu do země**“. Přitom se jedná většinou o první kontakt mezi příslušnými úřady a uprchlíky. Pokud se „**G – integrační kurz + jazyková škola**“ konaly již před prvním kontaktem s podnikem, je tato kategorie prezentována rovněž v této fázi.

Dále uvádíme kategorii „**G – podporovatelé při zprostředkování kontaktu**“. Do té spadají všechny osoby, které byly involvovány do zprostředkování kontaktu mezi podnikem a uprchlíkem. Ve většině případů hráli při zprostředkování práce důležitou roli aktéři zprostředkovatelských míst.

Poslední kategorie „**G – bydlení + život**“ zahrnuje bytovou situaci a životní podmínky uprchlíků. Obzvláště u osob, které jsou ubytovány ve společných ubytovacích zařízeních, byl tento bod hodnocen negativně.

K tomu jako doplnění, pokud tyto údaje nebyly zjišťovány již při přípravě interview, uvádíme kategorie „**G – země původu**“ a „**G – činnost v zemi původu**“.



Tabulka 1: Kódy fáze 1 integračních biografií

Kód	bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
G – ostatní činnosti		X		X						
G – příchod do Německa		X		X	X	X	X	X	X	X
G – úvahy + získávání informací při volbě povolání	X	X	X	X		X			X	X
G – byrokratické překážky po příjezdu do země		X		X						X
G – země původu	X	X		X		X	X	X	X	X
G – integrační kurz + jazyková škola		X	X	X		X	X	X		X
G – intence při hledání práce	X	X		X		X	X			X
G – činnost v zemi původu	X	X	X	X		X	X	X	X	X
G – podporovatelé při zprostředkování kontaktu	X	X		X	X	X	X	X		
G – bydlení + život			X	X		X				X
U – požadavky				X		X				
U – péče o uprchlíky				X		X				X
U – intence	X	X		X	X	X		X	X	X
U – náboženství				X						
U – jazyk + kultura				X						X
U – hledání zaměstnanců				X		X			X	X

Fáze 2: Od prvního kontaktu po přijetí do zaměstnání

Ve fázi 2 biografie podnikové integrace uprchlíků jsou prezentovány skutečnosti od prvního setkání, zpravidla přijímací pohovor, až po zahájení dalšího vzdělávání v daném podniku, příp. po regulérní přijetí do zaměstnání. Za tímto účelem byla tato časová etapa rozčleněna do 13 kategorií, přičemž dvě z toho byly obsahově dále rozčleněny. Kódy této fáze jsou zaznamenány v tabulce 2.

Kód „**pracovní smlouva**“ popisuje dobu mezi přijímacím pohovorem a zahájením práce. Kromě toho jsou zde tematizovány jednotlivé aspekty smlouvy i motivy k přijetí do zaměstnání ze strany podniku. V případě těch biografií podnikové integrace, kdy uprchlíci nemuseli absolvovat praxi, došlo k uzavření pracovní smlouvy za krátkou dobu po přijímacím pohovoru. V případě bIB8 došlo k uzavření smlouvy „*z čistě praktických důvodů*“ (bIB8) již během přijímacího pohovoru, protože podnik neustále hledal zaměstnance. Kód „byrokracie“ zahrnuje aspekty, které se váží na interakci mezi uprchlíkem a podnikem na jedné straně a státními úřady na straně druhé. Toto téma bylo zmíněno ve třech biografiích podnikové integrace. Zazněly přitom jak pozitivní, tak i negativní zkušenosti. Mezi těmi posledně jmenovanými byla zdůrazněna zejména netransparentnost procesu získání pracovního povolení, „úřední němčina“ a časové prodlevy. Kód „kolegové“ byl vytvořen pouze pro bIB6, protože dotazovaný uprchlík vyzdvihoval význam přátelského chování a otevřenosti kolegů pro svůj dobrý pocit v podniku. Do kódu „**motivace uprchlíka**“ byly seskupeny ty výroky, které zdůrazňovaly význam angažovanosti a citlivosti uprchlíků v kontextu nových životních podmínek. Kód „**praxe**“ obsahuje informace o tom, zda byla v rámci druhé fáze realizována praxe, za jakých podmínek a jak probíhala. Ve čtyřech z deseti biografií podnikové integrace absolvovaly dotazované osoby praxi. V jednom případě se ohledně tohoto bodu neshodovaly výroky zaměstnavatele a učně. Při reflexi praxe byly oběma stranami zmiňovány zejména pozitivní aspekty (praktická a řemeslná zručnost, vůle se učit a angažovanost; dobrá atmosféra, přátelství kolegů, dobré výkony). Ve dvou rozhovorech bylo zdůrazněno „*vyšší riziko*“ (bIB4) pro podnik a problém evaluace a selekce po krátké praxi. V některých integračních biografiích, v nichž se neobjevila praxe, byla identifikována kategorie „**práce na zkoušku**“. Jedná se o pracovní den, v jehož rámci si lze vyzkoušet praktické dovednosti nebo ověřit vztahy s kolegy. Kódem „**jazyk**“ shrnujeme výroky, které obsahovaly jazykové dovednosti uprchlíků. V jednom případě bylo zjištěno, že dotazovaný uprchlík na začátku své kariéry v podniku „*téměř vůbec německy*“ (bIB3) neuměl. Výroky ostatních zaměstnavatelů se oproti tomu vztahovaly na význam permanentního dalšího rozvoje jazykových znalostí. V některých rozhovorech zdůrazňovali uprchlíci důležitou podporu ze strany přátel a zaměstnavatelů během této fáze. Příslušné výroky jsme přiřadili kódu „**podpora + poradenství**“.

V rámci kódu „**přijímací pohovor**“ byla představena a reflektována právě tato událost. K tomu se pojí konstelace rozhovoru, tedy jestli byla zároveň se zástupcem podniku a uprchlíkem u rozhovoru přítomna nějaká další osoba, starající se o zájmy uprchlíka, nebo nějaký zprostředkovatel, dále sem spadají organizační rámcové podmínky přijímacího pohovoru (např. místo pohovoru nebo jeho průběh) i reflexe přijímacího pohovoru jako např. srozumitelnost jazyka nebo mezilidské zacházení.

V rozhovoru bIB5 bylo zmíněno téma předsudků a obav zaměstnavatele. Kromě toho hrála v tomto případě velmi důležitou roli bytová otázka. Oba aspekty byly odpovídajícím způsobem kódovány („**předsudky + obavy**“ a „**bydlení**“).

Tabulka 2: Kódy fáze 2 integračních biografií

Kód		bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
pracovní smlouva		X						X	X	X	
	motivace pro vstup do zaměst.								X	X	
vzdělání					X	X	X				
	EQ					X					
byrokracie						X	X		X		
kolegové							X				
vyšší zátěž					X						
motivace uprchlíka					X	X					
praxe				X	X	X	X				X
práce na zkoušku		X	X								
jazyk		X		X		X					
podpora a poradenství						X		X	X		
příjemací pohovor		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
předsudky + obavy						X					
bydlení						X					

Fáze 3: Od přijetí do zaměstnání po dnešek

Třetí fáze zahrnuje období od začátku pracovního poměru až po okamžik, kdy byl veden rozhovor. Celkem lze tuto fázi rozčlenit do 14 kategorií, které jsou v následujícím výkladu popsány v abecedním pořadí¹⁸ a zaznamenány v tabulce 3.

Kód „**1. den**“ představuje události prvního pracovního dne, příp. zkušebního dne. Pozitivně jsou často vnímány pomalé uvedení a zaškolení dotazovaného uprchlíka i uvítací dny nových učňů v podniku. V kódu „**každodennost v práci**“ jsou výroky uprchlíků a zástupců podniku ohledně každodenního průběhu pracovního dne. Negativně zde zčásti byla hodnocena práce na směny. Oproti tomu podnikové nabídky podpůrných aktivit byly hodnoceny velmi pozitivně. Kódem „**úřady + byrokracie + péče**“ je zohledněno několik různých aspektů, které však byly v rozhovorech zmiňovány ve vzájemných souvislostech. To zahrnuje kontakt s úřady, který je často charakterizován komplikovanou byrokracií, k jejímuž zvládnutí museli často přispět zprostředkovatel i zástupce podniku. Kód „**učiliště + další vzdělávání**“ zahrnuje zkušenosti uprchlíků, kteří absolvují další vzdělávání, učí se v učebním oboru, nebo jej už absolvovali. Kvůli jazykovým problémům, vysokým nárokům nebo časové zátěži (při učení) je právě doba v učení (na učilišti) vnímána jako náročná. Kód „**rozvoj (pokrok)**“ popisuje kariéru uprchlíka, jeho pokroky v učení, vzdělávání nebo povolání. Oproti tomu se kód „**rodina**“ zabývá rodinou uprchlíka v zemi jeho původu, důvěrným vztahem mezi uprchlíkem a zástupcem podniku i partnery a dětmi v Německu, příp. v místě bydliště. Kód „**volný čas**“ poukazuje na to, že uprchlíci jsou aktivní např. ve sportovních spolcích, oproti tomu u „**pocitů + myšlenek**“ jsou

¹⁸ Abecední pořadí se týká německého originálu, pro českou verzi zachováváme pořadí v originálním znění, to však už neodpovídá abecednímu řazení (poznámka překladatelky).

v centru zájmu osobní pocity uprchlíků i zástupců podniků. V kategorii „kolegové“ jsou prezentovány vztahy mezi ostatními zaměstnanci a uprchlíky. Ty byly dotazovanými uprchlíky popisovány převážně jako velmi pozitivní. A tak jsme se v mnoha podnicích setkali s interkulturními kompetencemi, které byly již na velmi vysoké úrovni, což lze odůvodnit i tím, že tam již migranti zaměstnáni byli. Negativně byl však nejprve hodnocen jeden podnik, v němž měl jeden zaměstnanec často rasistické výroky a komentáře namířené proti ženám. Ten byl ale nakonec přeložen. Kód „**venkovský prostor + mobilita**“ popisuje specifické okolnosti, které souvisí s bydlištěm a sídlem podniku na venkově. Autobusová spojení byla popisována negativně nebo jako úplně chybějící, v jednom případě uvedl dotazovaný uprchlík, že jsou pro celou rodinu příliš drahá, kvůli čemuž musel např. tento uprchlík jezdit do práce na kole i v zimě, jiného zase řadu týdnů vozil do práce jeho nadřízený. Je třeba zmínit pozitivní skutečnost, že někteří uprchlíci získali řidičské oprávnění nebo to zamýšleli a mohli si dovolit i auto.

Na společenské a kulturní kontexty se zaměřuje kód „**náboženství + kultura**“. Kategorie „**jazyk + jazykový kurz**“ oproti tomu popisuje fenomén, který prolíná celým integračním procesem. V posuzované fázi se pak jednalo zejména o jazykové problémy v závodě nebo o učení se odbornému jazyku. Často uprchlíci vnímají jazykovou školu i velmi negativně. Popisovali, že se naučili jen velmi málo, protože třídy byly často velmi heterogenní nebo hovořili učitelé dialektem. Jako pozitivní však vyzdvihují, že je jednotlivé podniky podporují soukromým doučováním. „**Rozdíly oproti vlasti**“ byly uvedeny v rámci stejnojmenné kategorie. Negativně zde byly hodnoceny např. rozdíly v pracovní morálce a dochvilnosti. V kódu „**bydlení + financování**“ jsme se zaměřili na bytovou situaci, která byla vždy uváděna v souvislosti s financováním života. Hledání bytu bylo pro uprchlíky často náročné, i když často i zde podniky nabízely pomoc. Navíc bylo na počátku pracovního poměru obtížné vůbec zaplatit nájem.

Tabulka 3: Kódy fáze 3 integračních biografií

kód	bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
1. den				X	X		X	X	X	X
každodennost v práci	X	X	X	X	X	X		X	X	X
úřady + byrokracie + péče	X	X	X	X			X	X	X	
učiliště + další vzdělávání	X	X	X	X	X	X		X		X
rozvoj (pokrok)	X				X		X		X	
rodina	X		X	X			X	X		X
volný čas			X	X	X					
pocity + myšlenky	X			X				X		X
kolegové	X	X	X	X	X	X		X	X	X
venkovský prostor + mobilita		X	X	X	X	X		X		X
náboženství bydlení + kultura	X				X					
jazyk + jazykový kurz	X		X	X	X	X	X		X	X
rozdíl oproti vlasti	X	X	X	X					X	
bydlení + život + financování	X		X	X	X		X		X	X

Fáze 4: Vyhlídky do budoucna a osobní hodnocení

Čtvrtá fáze obsahuje osobní hodnocení a vyhlídky do budoucna ohledně dotazovaného uprchlíka. U osobního hodnocení, osobní prognózy se jednalo hlavně o názory zástupce strany podniku. Vyhlídky do budoucna zahrnovaly jak přání uprchlíka pro svou vlastní budoucnost, tak i přání nebo rady zástupce podniku pro budoucnost uprchlíka. Proto byly oba aspekty zachyceny zvlášť. Celkem lze fázi 4 rozdělit do dvanácti kategorií, z nichž čtyři případnou osobním hodnocením a osm pak vyhlídkám do budoucna (viz tabulka 4).

U osobního hodnocení jmenujme nejprve kód „**vývoz vzdělání**“. Tato kategorie popisuje pozitivně hodnocenou možnost, která spočívá v možném uplatnění dovedností získaných vzděláním v Německu při návratu do země původu. Druhý aspekt byl zaměřen na „**výměnu zkušeností mezi podniky**“ při zaměstnávání uprchlíků. Tato kategorie zahrnuje krom jiného i výměnu zkušeností ohledně byrokratických překážek. Jako obzvlášť důležitý vykrystalizoval kód „**uprchlíci jako zaměstnanci**“. Zde popisovali zástupci podniků změny svých postojů vůči uprchlíkům jako zaměstnancům, pozitivní i negativní aspekty pracovního poměru s uprchlíky. Jako pozitivní byla hodnocena nabídka pracovní síly díky uprchlíkům. Negativně byla mimo jiné hodnocena absence odpovídajícího vzdělání nebo studia i značné právní překážky.

Dále jsme vytvořili kategorii „**zodpovědnost podniků**“, která zahrnuje vědomí společenské zodpovědnosti ze strany podniků, a to jak obecně, tak i ohledně situace uprchlíků. Téma vyhlídky do budoucna lze otevřít kódem „**vyučení + další vzdělávání**“. To obsahuje přání uprchlíků vyučit se nebo se dále vzdělávat i rady zástupců podniků. „**Rodina**“ popisuje přání založit vlastní rodinu nebo navštívit rodinu v zemi svého původu. Kategorie „**finance**“ se váže na představy uprchlíků na svou finanční budoucnost. Přitom je nutné rozlišovat mezi přáním rychle vydělat peníze a dosáhnout dlouhodobé finanční jistoty i přáním vlastnit materiální hodnoty. Další kategorií je „**setrvání v Německu**“. Tato kategorie zahrnuje vedle přání dlouhodobě setrvat v Německu i přání navrátit se do země svého původu. Krom toho se zde objevily i dočasnost a nejistota statusu pobytu. Rovněž definujeme kategorii „**budoucí pracovní místo**“. Do této kategorie spadají přání uprchlíků a rady a přání pro uprchlíky od zástupců podniků. V několika případech neměli respondenti jasno ohledně budoucího zaměstnání, pracovního místa.

Tabulka 4: Kódy fáze 4 integračních biografií

Aktéři zprostředkovatelských míst

Doplňkově k výše popsaným rozhovorům se zástupci podniků a s uprchlíky jsme měli možnost provést devět interview s deseti aktéry zprostředkovatelských míst (příp. zprostředkovateli (V)), přičemž dva z nich byli přítomni při jednom rozhovoru společně (V6_1 a V6_2). Respondenti nemuseli (nutně) být v kontaktu s dotazovanými zástupci podniků. Cílem naší práce nebylo tedy vytvořit biografii podnikové integrace ze tří stran (zástupce podniku, uprchlík, zprostředkovatel). Proto na tomto místě rezignujeme na detailní popis výsledků výzkumu získaných z rozhovorů s aktéry zprostředkovatelských míst analogicky k popisu fází z předchozí kapitoly. Chceme ovšem poskytnout přehled ohledně dotazovaných aktérů pomocí následující tabulky. V této tabulce je uvedena příslušnost aktérů k instituci, činnost a oblast jejich působnosti. Poněvadž v oblasti integrace existuje celá řada dílčích oblastí a zčásti se i překrývají, zaznamenali jsme zejména, zda u jednotlivých konkrétních aktérů lze zprostředkování práce považovat za jejich hlavní profesní úkol. Tuto informaci lze vnímat pouze jako doplnění, protože při vyhodnocení výroků zprostředkovatelů, nezávisle na hlavní úloze daného zprostředkovatelského místa, byly tyto role brány jako rovnocenné.

Tabulka 5: Přehled dotazovaných aktérů zprostředkovatelských míst

Interview	Instituce	Úloha		Rovina působnosti				Zprostředkování práce jako hlavní náplň			
V1	Handwerkskammer (HWK)	Akquise für Flüchtlinge				Regierungsbezirk		Ja			
V2	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH	IdA-Navigation				Regierungsbezirk		Nein			
V3	Landratsamt	Bildungskoordination				Landkreis		Nein			
V4	Zentrum für regionale Bildung Weiden	Jobbegleitung				Stadt		Ja			
V5	ILUK	Ausbildungsakquise für				Regierungs-		Ja			
kód	bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10	
<u>osobní hodnocení</u>											
vývoz vzdělávání										X	
výměna zkušeností mezi podniky										X	
uprchlíci jako zaměstnanci	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
zodpovědnost podniků			X			X		X		X	
<u>vyhlídky do budoucna</u>											
vyučení a další vzdělávání	X		X	X	X	X				X	
rodina	X		X								
finance	X	X	X	X			X			X	
řidičský průkaz	X	X	X							X	
jazyk		X	X					X			
setrvání v Německu			X	X			X	X	X	X	
bydliště	X							X			
budoucí prac. místo	X		X	X	X	X		X	X	X	

V1	Řemeslnická komora (HWK ¹⁹)	Akvizice pro uprchlíky	Vládní obvod	ano
V2	Vzdělávací sdružení Bavorského hospodářství, obecně prospěšná s. r. o.	IdA navigace	Vládní obvod	ne
V3	Úřad okresní rady	Koordinace vzdělávání	Okres	ne
V4	Centrum pro regionální vzdělávání Weiden	Doprovázení v pracovních záležitostech	Město	ano
V5	Průmyslová a obchodní komora (IHK)	Vzdělávací akvizice pro uprchlíky	Vládní obvod	ano
V6_1	Vzdělávací sdružení Bavorského hospodářství, obecně prospěšná s. r. o.	IdA navigace	Vládní obvod	ne
V6_2	Vzdělávací sdružení Bavorského hospodářství, obecně prospěšná s. r. o.	Vzdělávací akvizice	Okres	ano
V7	AGABY – Sdružení pracovního poradenství pro cizince, migranty a integraci Bavorska	Reference ke zplnomocnění a profesionalizaci organizací pro migranty	Spolková země	ne
V8	Úřad práce	Zprostředkování práce pro uprchlíky a osoby s migračním pozadím	Okres	ano
V9	„Ambulantní péče o bydlení“ Condorbs	Péče o mladistvé	Město	ne

Je zřejmé, že instituce, v nichž jednotliví aktéři pracují, a jejich úlohy zaujímají celé spektrum zprostředkování práce a vzdělávání pro uprchlíky s pracovním zařazením. Rozsah jejich působnosti sahá od městské až po zemskou úroveň

Vyvození závěrů: rozpoznání pozitivní možnosti a rizika

Z představených kódů byly vyvozeny jednotlivé teze, které byly rozděleny podle pozitivních možností nebo rizik pro podnikovou integraci. Několik zjištěných kódů však nelze jednoznačně přiřadit k žádnému z obou pólů. A tak byla u některých témat uvedena jak pozitiva, tak i rizika stran dotazovaných a představují takzvaná „ambivalentní tematická pole“. V některých

¹⁹ Zkratku ponecháváme v originálním znění (poznámka překladatelky).

případech vzniklo z jednoho kódu více tezí, a zase na jiných místech vzhledem k popisnému charakteru kódu nemělo smysl teze vytvářet. K tomu je nutno poznamenat, že jsou zmiňována stejná nebo podobná témata ve více než v jedné fázi, takže některé teze jsou formulovány podobně napříč fázemi.

Fáze 1: Před prvním kontaktem

U pozitivních možností první fáze biografie podnikové integrace zmiňujeme nejprve **ostatní činnosti**, a to ve smyslu mimopodnikových aktivit. Členství ve spolcích může uprchlíkům pomoci navázat kontakty s Němci a naučit se společenské konvence. Na základě toho lze formulovat tezi, že sociální interakce např. s kolegy ve spolku může v této fázi iniciovat úspěšné navazování kontaktů a dlouhodobě tak dát základ úspěšné podnikové i společenské integraci. **Péče o uprchlíky**, kterou zajišťují zprostředkovatelé, je poskytována hlavně v první fázi. Je tedy nasnadě, že právě díky této podpoře může být iniciováno úspěšné zahájení podnikového integračního procesu. Co se týče integrace uprchlíků na trhu práce, jednají podnikatelé na základě nedostatku kvalifikovaných pracovních sil nebo na základě svého vědomí sociální odpovědnosti. Tyto rozdílné **intence** dávají tušit, že utvářením vědomí určité společenské zodpovědnosti ze strany podniků může stoupat připravenost obracet se na uprchlíky. V souvislosti s prací zprostředkovatelů lze vyvodit tezi, že činnost aktérů různých zprostředkovatelských míst a jejich sítí potenciálních zaměstnavatelů je pro **zprostředkování kontaktu** mezi zástupci podniku a uprchlíky enormně důležitá.

I během první fáze biografie podnikové integrace je nutno všimnout si rizik. V první řadě musíme uvést značné **byrokratické překážky**. Kvůli nim – tolik naše teze – může podniková integrace ztroskotat ještě před samotným navázáním kontaktu nebo se minimálně může výrazně zpomalit. Důležitou roli navíc hraje i téma **jazyk**, protože právě znalost jazyka je jednou z klíčových podmínek úspěšné, nebo neúspěšné (podnikové) integrace. I **kulturní rozdíly** se zde mohou odrazit negativně, poněvadž komunikace mezi uprchlíky a zástupci podniků, příp. zprostředkovateli může být ztížena právě kulturní rozdílností. **Zprostředkování kontaktu** může být rovněž zčásti riskantní. To je pak ten případ, kdy zprostředkovatelé musí dbát na svou vlastní pověst u podniků, a proto připraví cestu do podniku jen snadno zprostředkovatelným uprchlíkům. Ti, jejichž zprostředkování by se pojilo s obtížemi, tedy často málo kvalifikovaní nebo ne příliš přivětiví uprchlíci, nejsou pak vůbec zohledňováni. Překážkou podnikové integrace může dále být **ubytování uprchlíků ve společných ubytovacích zařízeních**, poněvadž tato zařízení se často nacházejí stranou možného spojení veřejné hromadné dopravy. Kromě toho je nutno konstatovat absenci ochoty soukromého sektoru dát uprchlíkům nájemní smlouvu. Proto lze tvrdit, že v důsledku nedostatku bytů zejména ve městech s postavením městského okresu či možností ubytovat se na ubytovnách stoupá riziko neúspěšného pracovního poměru.

K ambivalentním tematickým polím lze předně přiřadit ochotu uprchlíků identifikovat se s úspěšnou podnikovou integrací. **Motivace uprchlíka** – tolik naše teze – může být rozhodujícím kritériem pro zdar podnikové integrace. Mnoho podnikatelů jedná s uprchlíky jako s kterýmkoliv jiným zaměstnancem. Taková forma **péče** může vést k tomu, že se uprchlíci více angažují a ukazují vyšší ochotu pracovat a zapojit se, což je výhodné pro bezproblémové začlenění. „Jít s davem“ ale může vést i k tomu, že se problémy specifické pro uprchlíky rozpoznají pozdě nebo se nerozpoznají vůbec. Ačkoliv pro část školených uprchlíků přináší **integrační kurzy a jazykové školy** jen malá pozitiva kvůli značné heterogenitě předchozího vzdělání účastníků, pozorujeme tendenci, že nabídka kurzů je vnímána kladně. Při odpovídající angažovanosti uprchlíka nabízí integrační školy a jazykové kurzy dobrou příležitost naučit se německy. Jako riziko je nutno integrační kurzy a jazykové školy však hodnotit tehdy, pokud

nejsou ze strany uprchlíků brány vážně nebo pokud je obsah učiva vzdálen každodennímu životu nebo slovní zásobě požadované. Dále je řada uprchlíků odkázána na **podporu při zprostředkování kontaktu** (např. přátelé, dobrovolníci atd.). Práci dobrovolníků lze přes její důležitost však vnímat i jako riziko. A to zejména v případě, pokud se angažují přesprávaně, váží se silně emocionálně nebo zprostředkovávají uprchlíkům naprosto chybné představy o jejich perspektivách a reálném stavu věcí.

Fáze 2: Od prvního kontaktu po přijetí do zaměstnání

Význam **kolektivu**, tedy **kolegů** je v této fázi sice zmiňován poměrně zřídka (bIB6), avšak respondenty bylo zdůrazňováno, že přátelskost a otevřenost např. během praxe je veskrze důležitá (bIB6).

Dále lze analogicky k fázi 1 i ve fázi 2 pozorovat, že **motivace** uprchlíků hraje v podnikové integraci významnou roli. V rozhovorech s uprchlíky a zástupci podniků zaznívaly kromě toho často pozitivní aspekty **praxe**, jakými jsou zjištění řemeslné zručnosti, vůle učit se, angažovanosti a dobrého pocitu z práce v závodě (bIB3, bIB4, bIB5, bIB6). Praxe mohou pomoci k přijetí do zaměstnání v případě, že chybí vysvědčení nebo jiné doklady o kvalifikaci. Kromě toho jsou podniky nabízeny i jednodenní **práce na zkoušku**. Zkušební doba slouží ke zjištění praktických dovedností a k porovnání očekávání mezi zástupci podniku a uprchlíky. Lze ji proto vnímat jako pozitivní možnost pro obě strany biografie podnikové integrace v rámci fáze 2. Dále byly zaznamenány výroky ohledně **jazykových** dovedností uprchlíků během této fáze. Jejich rozpětí lze ilustrovat uvedením výroků U3 („bylo to těžké, protože oba neuměli skoro vůbec německy“) a U5 („správně se do toho opřel – perfektně se vpravil do němčiny“). Celkově ale respondenti zdůrazňovali, že kontinuální rozvoj jazykových kompetencí je v popředí zájmu a počáteční deficit lze vyrovnat (U1, U5). To se ukazuje i při **přijímacích pohovorech**. Často provází uprchlíky zprostředkovatel, a to právě z důvodu nedostačujících jazykových znalostí. To by mohlo vyvolat „dojem nesamostatnosti a jazykové nekompetentnosti“ (V4). Převažují zde ale pozitivní aspekty ze strany zástupců podniků (bIB1, bIB2, bIB4, bIB8). Nakonec je přece rozhodující celkový dojem z uchazeče.

I v rámci druhé fáze podnikové integrace uprchlíků je nutno vyřizovat velmi náročné **byrokratické záležitosti**. Ze strany zprostředkovatelů byly naproti tomu tematizovány rozdílné pracovní postupy pracovních úřadů, nejasnosti při poskytování pracovních povolení i netransparentnost ohledně možností podpory (V4, V6, V9). Byrokratické překážky tak představují často riziko v období mezi prvním kontaktem a začátkem pracovního poměru. Aspekty omezující podnikové integrační procesy lze identifikovat v rámci kategorie **podpora a poradenství**. Příkladem ze strany zástupců podniků je v tomto smyslu výrok U9: „Tehdy jsme ještě totiž neměli kontaktní osobu, [...], kterou bychom mohli oslovit, které bychom se mohli zeptat, tak to bylo tak trochu, no, zkrátka to nějak zkusíme“. Uprchlíci zase podporu nacházeli zejména u svých známých a přátel. Je třeba poznamenat, že právě poradenství a podpora jakéhokoliv druhu má jak pro uprchlíky, tak pro podniky ve fázi elementární význam.

Kromě toho jsme zjistili, že řada aktérů podílejících se na biografii podnikové integrace není často bez **předsudků a obav**. „Předsudky jsou neustále na obou stranách“, konstatoval V5. Mohou se vztahovat na náboženskou příslušnost, rozdílná očekávání a postoje ohledně pracovní morálky nebo obecně na veřejný diskurs vůči uprchlíkům (V1, V2, V5), někdy mohou předsudky v některých případech vést až k mobbingu (V9). Za další důležitý aspekt lze považovat **bytovou situaci**. Bydlení na ubytovně může mít kvůli tamějším rámcovým podmínkám vyloženě negativní vliv na učební procesy v rámci učiliště. Rovněž nutné nebo předpokládané stěhování působí nejistotu u zaměstnavatele při přijímání do zaměstnání.

Fáze 3: Od přijetí do zaměstnání po dnešek

Jako pozitivní možnost ve třetí fázi uvádíme na jedné straně **pravidelné rozhovory** s nadřízeným, na straně druhé musíme vyzdvihnout **volnočasové aktivity** ve spolcích jako významné pro získávání jazykových kompetencí a pro sociální integraci. Rizika oproti tomu mohou představovat náboženské zvyky a způsoby chování dané odlišnou kulturou, jako je půst při ramadánu a s ním spojená eventuální omezení každodenního pracovního režimu, ale i jazykové potíže při dorozumívání, např. kvůli dialektu spolupracovníků nebo kvůli jazykovým nedostatkům ze strany uprchlíka. Další překážku představuje osvojování potřebného slangu a terminologie specifické pro daný obor. Tyto kompetence nemohou být totiž součástí jazykových kurzů. Ohledně ambivalentních tematických oblastí chceme poukázat na **uvítací strategie** podniků. Uvítací akce v podnicích různých forem i rozsahu mohou být pozitivní možností i rizikem pro podnikovou integraci uprchlíků. Zaměříme-li se čistě na zprostředkování znalostí může takováto akce krom jiného kvůli nedostačujícím jazykovým znalostem vést k přetěžování a pak je nutno ji vyhodnotit jako riziko, využije-li se taková akce k vzájemnému poznávání učňů může být naopak pozitivní možností. Jak jsme již poznamenali, mohou na proces podnikové integrace negativně dopadat **byrokratické překážky**. Ty působí ještě problematičtěji, když uprchlík již nemá oporu v aktérech zprostředkujících institucí. Jako pozitivní možnost se pak ale ukazuje podpora při zvládání byrokratických záležitostí ze strany zaměstnavatele. Ohledně kategorie **učiliště + další vzdělávání** lze zdůraznit, že (finanční) podpora ze strany podniku, např. prostřednictvím asistence při vzdělávání nebo doučováním, může představovat pozitivní možnost pro podnikovou integraci uprchlíka. Zároveň respondenti při rozhovorech mnohdy zdůrazňovali, že pociťují docházku do školy často jako další zátěž pro uprchlíky, což se pak odpovídajícím způsobem může negativně odrazit na podnikové integraci (bIB1, bIB3, bIB4, bIB10, V1, V6, V9). Další ambivalentní tematickou oblastí je kolektiv nebo **kolegové**. Zatímco na jedné straně lze dosáhnout efektů, které podporují integraci, díky cíleným opatřením v podobě školení na rozvoj interkulturních kompetencí zvláště u vedoucích pracovníků nebo díky rovnému přístupu k zaměstnancům, působí rasistické a diskriminační formy chování veskrze protiintegračně. Další teze lze odvozovat v kategorii „**venkovský prostor + mobilita**“. Překážkou pro podnikovou integraci uprchlíků zvláště při směnném provozu je tak nedostatečná infrastruktura v oblasti veřejné hromadné dopravy. Vedle problémů v zajištění mobility zdůrazňují respondenti v rozhovorech nabídku v oblasti zásobování a volnočasových aktivit, která je ve venkovském prostoru pociťována zčásti jako málo atraktivní, příp. omezená. Tyto rámcové podmínky představují riziko pro podnikové integrační procesy. Příhodné protiopatření představuje oproti tomu zřízení podnikových autobusů, aby došlo k vyrovnání nedostatečné frekvence veřejných hromadných dopravních prostředků. Kromě toho poukazovali respondenti v rozhovorech na podpůrné nabídky podniků, které uprchlíkům pomáhají při získání řidičského průkazu (bIB2, bIB6, bIB8).

Fáze 4: Vyhledky do budoucna a osobní hodnocení

U kategorie „**vývoz vzdělávání**“ je zřejmé, že kompetence získané v Německu mohou uprchlíci využít i po návratu do země svého původu. Dále může být za pozitivum pro podnikovou integraci považována přímá výměna zkušeností mezi podniky. Propojení a spolupráce jednotlivých aktérů v rolích zprostředkovatelů může navíc poskytnout další možnosti podnikové integrace, protože tímto způsobem může probíhat ještě intenzivnější výměna zkušeností. U podniků by naproti tomu mělo existovat určité vědomí vlastní **zodpovědnosti** vůči zaměstnaným uprchlíkům. Z uvedeného vyplývá následující teze: zodpovědnost podniků

vůči uprchlíkům ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, podpora uprchlíků v soukromých záležitostech i vědomí vlastní společenské zodpovědnosti mohou mít pozitivní dopad na podnikovou integraci. Naopak překážkou je pro podnikovou integraci absence profesního vzdělání a zkušeností a rovněž neuznávání vzdělání v zahraničí, omezené časové i personální zdroje podniku na vzdělávání uprchlíků a péči o ně, ale také je nutné uvést nejistý nebo příliš komplexní právní rámec, který ztěžuje proces přijetí do zaměstnání nebo vzdělávání. V zásadě je nutno i pro tuto fázi konstatovat, že nedostatek kvalifikovaných pracovních sil zejména ve venkovském prostoru nabízí pro uprchlíky celou řadu možností na získání místa profesního vzdělávání nebo místa pracovního. Zároveň z toho mohou profitovat podniky a obce. Ovšem z přibližně poloviny rozhovorů (bIB2, bIB4, bIB6, bIB7) vyplývá, že rozhodující vliv na to, zda se o uprchlících jako o zaměstnancích vůbec začne uvažovat, má stanovisko zástupce podniku ohledně uprchlíků.

Tematické okruhy napříč fázemi

Během výzkumu byl proces podnikové integrace uprchlíků zkoumán v deseti případech. Byly přitom popsány, analyzovány a interpretovány čtyři fáze – fáze 1 („před prvním kontaktem“), fáze 2 („od prvního kontaktu po přijetí do zaměstnání“), fáze 3 („od přijetí do zaměstnání po dnešek“) a fáze 4 („vyhlídky do budoucna a osobní hodnocení“). Z těchto biografii podnikové integrace, které byly popsány pomocí kódů a tezí, lze vyvodit různá, stále se opakující témata, která nyní v návaznosti na předchozí výklad představíme jako tematické okruhy napříč jednotlivými fázemi.

Téma „**byrokracie**“ je důležité ve všech čtyřech fázích. Na začátku jsou mnozí uprchlíci zahlceni úředními postupy ohledně svého statusu a uznání vzdělání. Kromě toho je často nejasné, který úřad vyřizuje které záležitosti. V průběhu druhé fáze je obzvlášť výrazný problém pracovního povolení. Kromě toho se poukazuje na vysoký stupeň netransparentnosti a komplexity možností podpory pro podniky při zaměstnávání uprchlíků, což lze kromě jiného vysvětlit rozdílným způsobem práce jednotlivých úřadů. Ve třetí fázi je nutno počítat s dlouhým procesem na získání povolení a náročnou byrokracií. V rámci čtvrté fáze může opět vyvstat problém neuznání ukončeného vzdělání ze zahraničí. V této souvislosti lze podnikům doporučit, aby se v budoucnu spojily s dalšími podniky (i z jiných branží) a vyměňovaly si zkušenosti. Právě vzájemná výměna zkušeností může přispět k tomu, aby bylo možné snadněji překonávat byrokratické překážky, protože v rámci různých podniků se objevují stejná nebo podobná témata jako např. uznávání ukončeného vzdělání nebo otázky statusu pobytu. Navíc lze doporučit i intenzivnější propojení mezi podniky a zprostředkovateli, protože posledně jmenovaní mají často lepší přehled o vhodné kontaktní osobě v úředních záležitostech.

V prvních třech fázích je ústředním tématem **jazyk** a možné jazykové bariéry. Nutno zdůraznit, že dobré jazykové znalosti jsou centrálním faktorem podnikové integrace uprchlíků. V souladu s výzkumným designem jsme se na straně podniků věnovali pozitivním příkladům. Motivovaní uprchlíci s chutí se učit využívají četné prostředky a metody, aby si osvojili potřebné jazykové kompetence. Velkou překážku však představují odborné termíny, které jsou pro běžný pracovní den nezbytné. I na učilišti představují právě termíny pro uprchlíky velký problém. Navíc situaci ztěžuje i fakt, že kolegové mluví zčásti dialektem, takže je rozdíl mezi jazykovými schopnostmi osvojenými ve škole a skutečným, běžně používaným jazykem ještě větší. Na základě pospaných úspěšných příkladů lze navrhnout řadu možností, jak se podniky mohou v budoucnu lépe vyrovnat s možnými jazykovými a komunikačními problémy: jednak může jazykové bariéry zmírnit použití vizuálních prostředků. Dobře si lze v této funkci představit např. plakáty s obrázky nástrojů, které jsou během pracovního dne potřeba a které doplní popisky s jejich německými názvy. Využito může být i obrazové znázornění pracovních

postupů a bezpečnostních předpisů. Jiným možným přístupem – v případě podniků odpovídající velikosti – může být i zaměstnávání více uprchlíků se stejnými jazykovými východisky. V tomto případě pak může zapracování alespoň zčásti probíhat za pomoci uprchlíků, kteří jsou v daném podniku zaměstnáni již delší dobu. Ti by mohli navíc hlavně na začátku fungovat jako mentoři a jako kontaktní osoby nových kolegů, takže by se problémy a překážky při přijímání a zapracovávání nových kolegů mohly minimalizovat.

V podnikové integrační biografii hraje důležitou roli otázka **bydlení**, a to rovněž napříč všemi fázemi. V první fázi jsou uprchlíci konfrontováni s ubytováním ve společných ubytovacích zařízeních. Jakmile by je chtěli opustit, vyvstane před nimi obecný nedostatek bytů, obzvláště ve městech s postavením samostatného městského okresu. Problematická může být kromě toho i zčásti chybějící vůle pronajímatelů pronajímat byty právě uprchlíkům. Ve druhé fázi hraje nevyřešená bytová otázka nadále velkou roli, protože se mnoho uprchlíků chce připravit na praxi nebo na přijímací pohovor a potřebuje i vhodné prostředí, aby se mohli učit jazyk. Během nástupu do zaměstnání nebo zahájení dalšího vzdělávání většinou výše uvedené problémy přetrvávají. Přidávají se k nim otázky spojené s financováním a organizováním bydlení. V neposlední řadě je problematika bydlení spojena i s nesnázemi ohledně mobility, protože pracovní místo musí být v dosahu v požadované pracovní době. Podnikatelé by měli naslouchat otázkám uprchlíků a mít neustále pochopení pro jejich záležitosti, které se týkají i témat mimo rámec pracovního života, a podporovat je, pokud možno, při řešení těchto problémů. To představuje z krátkodobého hlediska vyšší časovou náročnost pro zaměstnavatele. Ve střednědobé a dlouhodobé perspektivě však budou takové podniky profitovat ze zaměstnanců, kteří pracují koncentrovaně a soustředěně. Z případů, které jsme měli k dispozici, lze jmenovat konkrétní příklady, které mohou podpořit podnikovou integraci. Mezi nimi lze uvést aktivní pomoc při hledání bytu i podporu při organizačních otázkách a úředních procesech. Ve velkých podnicích může problematiku bydlení a mobility vyřešit nebo minimálně výrazně zmírnit i zřízení závodních autobusů nebo možnost pronajmout si závodní byt.

Zvláště u prvních dvou fází lze zaznamenat, že pro úspěšné začlenění do podniku je bezpodmínečná vysoká **motivace** uprchlíků. **Náboženské názory a zvyky** mohou nástup do zaměstnání ztížit již v první fázi, pokud tyto nastavené hodnoty nejsou kompatibilní s pracovními nároky. I v dalším průběhu zaměstnání mohou zvyky a tradice ovlivňovat běžný pracovní život. Vnímavost ohledně těchto zvláštností je u podnikové integrace uprchlíků nutná, aby se předešlo případným nedorozuměním. Účast na informačních akcích a školeních může pomoci utlumit možné problémy nebo jim předcházet. Proto radíme zaměstnavatelům a zaměstnancům, aby se otevřeně vypořádávali s náboženskými a kulturními názory toho druhého a aby je respektovali.

Volnočasové aktivity přispívají sice nepřímě, ale o to významněji k úspěšné podnikové integraci. Členství ve spolcích a sociální interakce s kolegy ze spolku může vést v první fázi k vytvoření kontaktu s potenciálními zaměstnavateli. V dalším průběhu pracovního poměru, ve fázi 3, může pravidelný kontakt se členy spolku podpořit rozvoj jazykových schopností a (inter) kulturní porozumění. Radíme tedy zaměstnavatelům, aby v těchto aktivitách uprchlíky v přiměřené míře podporovali. Rozvojem vědomí zodpovědnosti lze pravděpodobně upevnit i vlastnosti jako dochvilnost a spolehlivost, vedle obecného zlepšení jazykových schopností pak lze navíc i pozitivně působit na způsob práce.

Rozdíly oproti vlasti, tedy zemi původu, jsou zřetelné rovněž v první a třetí fázi. Zatímco se zpočátku mohou rozdílné představy negativně odrazit na průběhu procesu hledání zaměstnání, pak se ve třetí fázi může tento problém vyskytnout v souvislosti s novými pracovními strukturami a jinou pracovní mentalitou.

V první a poslední fázi je navíc silně tematizován **nedostatek kvalifikovaných pracovních sil**. V první fázi se hovoří o tom, že akvizice uprchlíků může zaplnit existující

mezery v personálu podniků, které vznikly na základě nedostatku kvalifikovaných pracovních sil a zaměstnanců vůbec v některých branžích. Právě kvůli tomu by neměla být předem vyloučena možnost integrovat uprchlíky do podniku, protože jsou z velké většiny v produktivním věku. Přitom může hrát roli i způsob akvizice. Výsledkem našeho šetření pak je, že uprchlíci jsou digitálně velmi dobře propojeni. To může pro zaměstnavatele představovat určitý potenciál, jak oslovit uprchlíky i mimo pracovní centra nebo jiná zprostředkovatelská místa. Kromě toho jsou uprchlíci dobře propojeni i navzájem, čímž se propagace na ústní doporučení stává pro akvizici prostředkem, který nelze podceňovat. Že je to pro podniky žádoucí a vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovních sil v mnoha branžích snad i nutné, by se uprchlíci měli jednoznačně a jasně dozvědět.

Jakmile jsou uprchlíci v podniku (fáze 2 a 3), hraje důležitou roli interakce s **kolegy**. Otevřenost při práci a na pracovišti i připravenost vzájemně se poznávat mohou podnikovou integraci podpořit stejně jako senzibilizace a cílené proškolení klíčových osob. Proto podnikům radíme, aby v tomto ohledu senzibilizovaly svůj personál, a to hlavně vedoucí oddělení a osoby v řízení podniku, a aby si všimaly projevů rasismu a diskriminace. Za tímto účelem lze zřídit, pokud to tedy umožní velikost podniku a personální zdroje, kontaktní centrum nebo důvěrníka pro uprchlíky, což by představovalo další možnost, kam se obrátit o pomoc při případných problémech.

Vyvození závěrů

Cílem naší práce bylo rozšířit výzkumný záměr kolektivu ORTLIEB ET.AL (2018) o pohled na obecné faktory, které ovlivňují úspěch, či neúspěch podnikové integrace uprchlíků. Bylo shromážděno, analyzováno a interpretováno deset jednotlivých případů podnikové integrace a deset odborných názorů zprostředkovatelů zaměstnání, a to prostřednictvím kvalitativně zaměřeného výzkumu – „biografií podnikové integrace“. Vytvořená a použitá metodika přitom splnila svůj účel: usouvztažnit krom jiného za pomoci skupinových rozhovorů různé pohledy aktérů podílejících se na integračním procesu v podnicích. Krom toho bylo možné podat kontinuální obraz procesu podnikové integrace díky předstrukturovaným interview, zaměřeným na jednotlivé fáze integrace. I to přispělo naplnění cíle tohoto výzkumu, tedy prezentovat kontextové perspektivy integračních procesů. Použitou metodiku a získané poznatky je nutno přiřadit k aktuálním vědeckým diskusím o integraci uprchlíků na trhu práce. Ačkoliv se tato studie jako kvalitativní případová studie řadí k většině aktuálních výzkumných záměrů, je nutno vyzdvihnout právě její výrazné zaměření na biografickou perspektivu podnikových integračních postupů. Tento příspěvek základnímu výzkumu lze považovat za její obzvláštní přidanou hodnotu v kontextu dalších geografických, příp. interdisciplinárních přístupů k řešení této tematiky.

Výzkumnou metodu, která byla vyvinuta v rámci tohoto šetření, lze přenést na tematicky podobné výzkumné záměry. V zásadě vyžaduje vytvořená metoda hodně času a je hodně náročná. I přes připravenou osnovu mají interview spíše explorativní charakter a rozhovory je posléze nutno ještě intenzivně zpracovávat. Kvůli dvojí analýze materiálu – kódování témat a tematická kondenzace do tezí – je proto vhodné rozdělit práci mezi větší počet výzkumníků. Druhým předpokladem pro aplikaci této metody je získání vhodných respondentů. Citlivost tématu může přitom vést k jejich určitému omezení: jak podnikatelé, tak i uprchlíci mohou mít obavy a zdráhat se otevřít. Vedení rozhovorů za třetí vyžaduje určitou dávku empatie. Obzvláště uprchlíci mají trému kvůli jazykové bariéře, překonávání traumatu a / nebo kvůli přetrvávajícímu odstupu. Nutná empatie a trpělivost pak za čtvrté může tuto metodu limitovat. Navíc téměř nelze zachytit nezdařené nebo obtížně uskutečněné podnikové integrace uprchlíků,

protože v takových případech se jejich aktéři jen zřídka chtějí rozhovorů zúčastnit, aby takový proces zrekonstruovali.

Závěr

Hlavním cílem výzkumu bylo pochopit podnikovou integraci uprchlíků jako proces v jeho individuálním charakteru a zpracovat výpovědi účastníků tohoto procesu, tematicky je k sobě přiřadit a představit tento proces v tezích. Navíc byla formulována doporučení ohledně vhodného jednání, aby tak byly objasněny první styčné body relevantní pro praxi. Společné rozhovory se zástupci podniků a uprchlíky sloužily přitom jako zdroj sběru dat, který zahrnuje obě perspektivy a plausibilně reprezentuje danou podnikovou integrační biografii. Předložený výzkum má kromě toho upozornit i na to, že podniková integrace uprchlíků je mnohem více než jen integrace na trhu práce. Právní předpoklady pro přijetí do zaměstnání jsou zde sice důležitým aspektem, skutečné začlenění do podniku je ale vzhledem ke všem překážkám, které stojí v cestě, mnohem komplikovanější a delší proces. Finální prospěch z úspěšného začlenění do podniku však ze střednědobé a dlouhodobé perspektivy zcela převažuje.

Tento koncepčně zaměřený výzkum nabízí styčné body pro další, více prakticky orientované výzkumy. Specifické, k jednotlivým fázím vztažené teze by pak mohly sloužit jako východisko výzkumů v různých branžích a velikostech podniků. Např. tezi, že byrokracie představuje rizikový faktor při podnikové integraci uprchlíků, by bylo možné aplikovat na malé, střední i velké podniky. Přitom by bylo možné zkoumat, zda velké podniky vytvářejí zaběhnuté postupy a strategie, které by bylo možné přenést na malé podniky.

Studie také poukazuje na potřebu dalšího výzkumu problematiky uprchlíků obecně, ale i ohledně integrace uprchlíků na trhu práce. Tato potřeba vyplývá zejména z nedostatku kvalitativních sond, které by odhalovaly kromě jiného i biografické dimenze této integrace. Ačkoliv je předložená studie limitována relativně nízkým počtem zdrojů, stavu dat a dopadu její účinnosti, přispívá k určitému zacelení tohoto výzkumného dluhu.

Seznam literatury

Asyldurchführungsverordnung (DVAsyl) in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. August 2016 (GVBl. S. 258, BayRS 26-5-1- I).

BA = BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, STATISTIK/ARBEITSMARKTBERICHTERSTATTUNG [HRSG.] (2018): Bericht: Arbeitsmarkt kompakt – Fluchtmigration. Nürnberg.

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2016): Das Bundesamt in Zahlen 2015. Asyl, Migration und Integration.

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2017a): Das Bundesamt in Zahlen 2016. Asyl, Migration und Integration.

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2017b): Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen. URL: <http://www.bamf.de/FAQ-Arbeitsmarktzugang-gefluechtete-Menschen> (Stand: 19.01.2019).

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2018): Das Bundesamt in Zahlen 2017. Asyl, Migration und Integration.

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018a): Bevölkerungsstatistik 2011. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662860909&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12411-005r&auswahltext=%23Z-31.12.2011&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018b): Bevölkerungsstatistik 2017. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662860909&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12411-005r&auswahltext=&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018c): Wanderungsstatistik 2011. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662514901&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12711-121r&auswahltext=%23Z-01.01.2011&nummer=9&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018d): Wanderungsstatistik 2017. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662514901&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12711-121r&auswahltext=%23Z-01.01.2017&nummer=9&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018e): Einbürgerungsstatistik 2017. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleIIleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662269764&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12511-101r&auswahltext=%23Z-01.01.2017&nummer=4&variable=2&name=KONTI2&nummer=5&variable=3&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018f): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2037. URL: <https://www.statistik.bayern.de/statistik/byrbz/09.pdf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019a): Erwerbstätigenrechnung 2016. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelle>

leBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552400766554&auswahloperation=abruftabelleAus-
 praegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&se-
 lectionname=13312-001r&auswahltext=%23Z-01.01.2016%23SGKRL-
 09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C094
 77%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&num-
 mer=2&variable=1&name=ERW063&nummer=4&variable=3&name=WZ08C6&num-
 mer=5&variable=4&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf (Stand: 18.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019b): Bevölkerung 2016. URL:
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1553855744290&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12411-005r&auswahltext=%23Z-31.12.2016%23SGKRL-09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C09477%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 29.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019c): Arbeitsmarktstatistik 2017. URL:
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552400495795&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=13211-003r&auswahltext=%23Z-01.01.2017%23SGKRL-09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C09477%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 18.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019d): Kreisberechnungen Bruttowertschöpfung
 z. Herstellungspr. i. jew. Preisen (Mill. EUR) 2016. URL:
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552400970266&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=82711-101r&auswahltext=%23Z-01.01.2016%23SGKRL09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C09477%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&nummer=4&variable=2&name=WZ08C6&nummer=5&variable=3&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 18.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, LANDESENTWICKLUNG UND ENERGIE
 (2018a): Altersstruktur. URL: <http://www.landesentwicklung-bayern.de/daten-zur-raumbeobachtung/bevoelkerung/altersstruktur/> (Stand: 11.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, LANDESENTWICKLUNG UND ENERGIE
 (2018b): Wanderungen. URL: <http://www.landesentwicklung-bayern.de/daten-zur-raumbeobachtung/bevoelkerung/naturliche-bevoelkerungs-entwicklung/?contrast=0> (Stand: 11.03.2019).
 BMI = Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (o.J.): Arbeitsmigration. URL:
<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/migration/zuwanderung/arbeitsmigration/arbeitsmigration-node.html> (Stand: 05.06.2018).
 BRÜCKNER, H.; ROTHER, N.; SCHUPP, J. [HRSG.] (2016): IAB-BAMF-SOEP- Befragung von
 Geflüchteten und erste Ergebnisse. Forschungsbericht 29. Bundesamt für Migration und
 Flüchtlinge.
 BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2015a): Laufende
 Raumbeobachtungen - Raumabgrenzungen: Siedlungsstrukturelle Kreistypen. URL:

<https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html?nn=443222> (Stand: 25.03.2019).

BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2015b): Laufende Raumbeobachtungen - Raumabgrenzungen: Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland. URL: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html (Stand: 25.03.2019).

BURKERT, C.; DERCKS, A. (2017): Ausbildungs- und Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Jetzt investieren. E-Paper 2. Heinrich Böll Stiftung.

DIENEL, C. [HRSG.] (2017): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung – Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland. Wiesbaden: VS Verlag.

FLAKE, R.; JAMBO, S.; PERENKEMPER, S.; PLACKE, B.; WERNER, D. (2017): Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen: Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize. KOFA-Studie No.1/2017.

FOUCAULT, M. (1975): Surveiller et punir. La naissance de la prison. Paris.

GAG, M.; VOGES, F. [HRSG.] (2014): Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit. Münster, New York. 302 Seiten. IV

GARLOFF, A. (2016): Flüchtlinge auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In: Wirtschaftsdienst 9, S. 690-695.

GEMEINSAMER EUROPÄISCHER REFERENZRAHMEN FÜR SPRACHEN (o.J.): Deutsche Zertifikate und das Deutsche Sprachdiplom. URL: <http://www.europaeischer-referenzrahmen.de/deutschsprachzertifikate.php> (Stand: 21.01.2019).

GEOFABRIK (2018): Download OpenStreetMap data for this region: Bayern. URL: <http://download.geofabrik.de/europe/germany/bayern.html> (Stand: 14.03.2019).

GÜRTZGEN, N.; KUBIS, A.; REBIEN, M. (2017): Geflüchtete kommen mehr und mehr am Arbeitsmarkt an. IAB-Kurzbericht. No. 14/2017. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

HÖMBERG, K.; JODIN, D.; LEPPIN, M. (2004): Methoden der Informations- und Datenerhebung. Dortmund.

IFM = INSTITUT FÜR MITTELSTANDFORSCHUNG BONN (o.J.): KMU-Definition der Europäischen Kommission. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/> (29.12.2018).

IHK = INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR OBERFRANKEN BAYREUTH (o.J.). Statistische Daten der IHK für Oberfranken Bayreuth. URL: <https://www.bayreuth.ihk.de/Statistische-Daten.htm> (Stand: 18.02.2019).

JOHANNSON, S. (2016): Was wir über Flüchtlinge (nicht) wissen. Der wissenschaftliche Erkenntnisstand zur Lebenssituation von Flüchtlingen in Deutschland. Eine Expertise im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung und des SVR-Forschungsbereichs.

LANDESAMT FÜR DIGITALISIERUNG, BREITBAND UND VERMESSUNG (2019): OpenData. Portal der Bayerischen Staatsregierung. URL: <https://ldbv.bayern.de/produkte/weitere/opendata.html> (Stand: 14.03.2019).

MÜLLER, A.; SCHMIDT, W. (2016): Fluchtmigration und Arbeitswelt. Maßnahme zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung. Studie 339. Düsseldorf.

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).

- PFEFFER-HOFFMANN, C. [HRSG.] (2015): Differenzierungen in einer emergenten Realität der Flüchtlings- und Arbeitsmigration. Profile der Neueinwanderung. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- PFEFFER-HOFFMANN, C. [Hrsg.] (2016): Analysen zum Wandel der Flucht- und Arbeitsmigration nach Deutschland. Profile der Neueinwanderung. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- PFEFFER-HOFFMANN, C. [HRSG.] (2017): Spezifische Herausforderungen der Arbeitsmarktintegration geflüchteter Frauen. Profile der Neueinwanderung. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- REGIERUNG DER OBERPFALZ (2018): Oberpfalz in Zahlen. URL: https://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/leistungen/landesplanung/statistik/oiz_kompakt.pdf (Stand: 28.03.2019)
- REGIERUNG DER OBERPFALZ (o.J. a): Zentrale Ausländerbehörde Oberpfalz (ZAB Oberpfalz). URL: <http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/leistungen/ausland/info/zab/index.htm> (Stand: 14.02.2019).
- REGIERUNG DER OBERPFALZ (o.J. b): aktuelle Einwohnerzahlen und Fläche. URL: http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/dbGden/ew_fl.php (Stand: 22.03.2019).
- REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2016): Häufige Fragen zum Thema „Asylbewerber in Oberfranken“. URL: https://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/buerger_und_staat/migranten/asylbewerber/asyl_faq.pdf (Stand: 21.01.2019).
- REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2017a): Fläche am 31.12.2017. URL: https://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/oberfranken/daten/ofr_statistik_01_flaeche.pdf (Stand: 28.03.2019)
- REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2017b): Bevölkerungsstand und –dichte. URL: https://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/oberfranken/daten/ofr_statistik_03_bevoelkerungsstand.pdf (Stand: 22.03.2019).
- REUBER, P.; GEBHARDT, H. (2011): Wissenschaftliches Arbeiten in der Geographie. In: GEBHARDT, H., GLASER, R., RADTKE, U., REUBER, P. [HRSG.]: Geographie. 2. Auflage. Heidelberg: Spektrum. S.89-101.
- RIEDL, S. C. (2010): Entwicklung mit Stolpersteinen. Hochschule Heidelberg.
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND VERKEHR [HRSG.] (o.J.): Arbeitsmarktintegration Geflüchteter. URL: <http://www.arbeit.sachsen.de/12657.html> (Stand: 10.02.2018).
- SCHRÖDER, S., PATUZZI, L; ZINGEL, C. (2014): Arbeitsmarktintegration für Migrantinnen und Migranten – auf dem Weg zu einer inklusiven Gesellschaft. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2017): Fachserie 1. Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2019a): Arbeitslosenquote. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/Begriffe/Arbeitslosenquote.html> (Stand: 05.03.2019).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2019b): Arbeitslose und Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen nach Gebietsstand URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbslosigkeit/Tabellen/lrab001.html> (Stand: 21.03.2019).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2019c): Bruttowertschöpfung. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Glossar/Bruttowertschoepfung.html> (Stand: 13.03.2019).
- SVR = SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION (2018a): Fakten zur Asylpolitik 2017. SVR GmbH: Berlin.

SVR = SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION (2018b): Zu-wanderung zum Zweck der Erwerbstätigkeit. Wichtige Regelungen im Überblick. SVR GmbH: Berlin.

UNHCR = DER HOHE FLÜCHTLINGSKOMMISSAR DER VEREINTEN NATIONEN. AMT DES VERTRETERS IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2015): Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 28. Juli 1951 (In Kraft getreten am 22. April 1954). Protokoll über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 31. Januar 1967 (In Kraft getreten am 4. Oktober 1967).

UNIVERSITÄT AUGSBURG E-LEARNING (2017): II: 6. Dokumentenanalyse. <http://qsfe-learning.imb-uni-augsburg.de/node/528>. (Stand: 12.8.2018).

WIEDNER, J.; SALIKUTLUK, Z.; GIESECKE, J. (2018a): Flucht: Forschung und Transfer. Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Potenziale, Perspektiven und Herausforderungen. State-of-Research Papier 07.

WIEDNER, J.; SALIKUTLUK, Z.; GIESECKE, J. (2018b): Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Was tun? Policy Brief 07.

Die betriebliche Integration von Geflüchteten – eine Fallstudienanalyse ,betrieblicher Integrationsbiographien' zur prozessualen Untersuchung von Chancen und Risiken.

Fabian Liedl und Ihar Buika²⁰

Einleitung

Der Eintritt in die Arbeitswelt stellt einen entscheidenden Baustein bei der gesellschaftlichen Integration Geflüchteter dar. Ihr Zugang zum Arbeitsmarkt gestaltet sich in der Realität jedoch als äußerst schwieriger und vielfältiger Prozess. Dieser Beitrag nimmt weniger allgemeine rechtliche Hürden der Arbeitsmarktintegration, sondern stattdessen individuelle Eingliederungsprozesse in Unternehmen in den Fokus. Zehn sogenannte *betriebliche Integrationsbiographien* werden anhand vier Phasen der Unternehmenseingliederung dargestellt, analysiert und fallübergreifend interpretiert. Unternehmensvertreter²¹ und Geflüchtete wurden gemeinsam interviewt, um eine möglichst vollständige Repräsentation des Integrationsprozesses zu ermöglichen. Ziel ist es aufzuzeigen, welche Chancen und Hürden die jeweiligen Phasen prägen.

Die betriebliche Eingliederung Geflüchteter als Schlüsselereignis für eine gesellschaftliche Integration

Die Relevanz der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter für eine gesellschaftliche Integration wird in verschiedenen Studien als überaus bedeutend beschrieben. Drei Auszüge sollen dies exemplarisch verdeutlichen:

Studie des Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA): „Die Integration in eine Beschäftigung – sei es über ein Praktikum, eine Ausbildung oder den Direkteinstieg – ist ein wichtiger Schritt für Flüchtlinge in Richtung Teilhabe an der Gesellschaft“ (FLAKE ET AL. 2017: 6).

Studie der Heinrich-Böll-Stiftung: „Eine erfolgreiche frühzeitige Eingliederung in den deutschen Arbeitsmarkt bildet eine gute Grundlage für eine dauerhafte und nachhaltige Integration insgesamt und dient darüber hinaus der Sicherung des Lebensunterhalts der Geflüchteten. Unternehmen bietet sie die Chance, Stellen zu besetzen. Gleichzeitig erhöht sie die Akzeptanz von Geflüchteten bei der einheimischen Bevölkerung“ (BURKERT/DERCKS 2017: 4).

Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): „Mit Blick auf die gesamtgesellschaftliche Integration der Geflüchteten mit hoher Bleibewahrscheinlichkeit ist ihre möglichst frühzeitige Einbindung in den Arbeitsmarkt von maßgeblicher Bedeutung“ (GÜRTZGEN ET AL. 2017: 1).

²⁰ Der Beitrag basiert auf dem Abschlussbericht eines an der Universität Bayreuth durchgeführten einjährigen Studienprojekts. Zum Projektteam gehörten Ihar Buika, Anna-Lena Enskat, Julia Feulner, Luisa Griebeling, Michael Hartbauer, Bernhard Scholze.

²¹ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf eine gendergerechte Sprache verzichtet

Von einer gelungenen betrieblichen Integration profitieren letztlich alle beteiligten Akteursgruppen: **Geflüchtete** selbst, für die der Eintritt in den Betrieb eine Grundlage für Sicherheit, Akzeptanz und gesellschaftlicher Teilhabe verspricht, der jeweilige **Betrieb**, für den insbesondere in Zeiten des demographischen Wandels die Arbeitskraft der Geflüchteten von großem Interesse sein kann, sowie die **Gesellschaft**, die kurzfristig von soziokultureller Diversität und langfristig von einer Stabilisierung des Wirtschafts- und Sozialsystems profitieren kann. Hierfür könnte eine „Abkehr von Defiziten hin zu einer Chancenorientierung“ durch eine Politik dienlich sein, die dafür Sorge trägt, „Angebote der Anerkennung und Teilhabe zu organisieren“ (SCHRÖDER ET AL. 2014: 5). Dies liegt augenscheinlich nicht in den Händen von Betrieben und Geflüchteten. Dennoch können erfolgreiche Eingliederungsprozesse von Geflüchteten in Unternehmen Symbolkraft entwickeln und den gesellschaftspolitischen Diskurs und somit politisches Handeln durchaus beeinflussen.

In der vorliegenden Arbeit sollen neben Chancen auch Risiken bei der betrieblichen Integration thematisiert werden. Herausfordernd ist dabei die enorme Heterogenität von Geflüchteten und Betrieben, was auch die Notwendigkeit von wissenschaftlichen Einzelfallanalysen begründet.

Der Arbeitsalltag ermöglicht Sinnstiftung und Sicherheit, sprachliche Kompetenzen werden vorangetrieben, die langfristige Perspektive einer gesellschaftlichen Integration wird verbessert. Bei der betrieblichen Integration ist es von großer Bedeutung Geflüchtete als Individuen zu verstehen und ihren Eintritt in das Unternehmen zu erleichtern. Dies gelingt dann am besten, wenn das gesamte Kollegium gewillt ist, Verantwortung zu übernehmen. Auch Schnittstellenakteure, die zwischen Geflüchteten und Unternehmen vermitteln, können dazu beitragen, die Chancen auf eine gelungene betriebliche Integration zu erhöhen. Selbstverständlich liegt es nicht zuletzt auch an den Geflüchteten selbst den Prozess erfolgreich zu gestalten.

Die akademische Debatte zur betrieblichen Integration von Geflüchteten – kritische Betrachtung und Mehrwert der Forschung

„Umfangreiche sozialwissenschaftliche quantitative und qualitative Studien mit dezidiertem Bezug auf Flüchtlinge, etwa zu Lebenslagen, Bildungsverläufen und -abschlüssen, beruflichen Qualifikationen, struktureller und soziokultureller Integration oder zur Gesundheit, stehen weitgehend aus“ (JOHANSSON 2016: 12).

Den wissenschaftlichen Diskurs zum Thema der betrieblichen Integration Geflüchteter aufzuarbeiten, ist aus zwei Gründen ein schwieriges Unterfangen: Zum einen liegen kaum belastbare (sozial-)wissenschaftliche Studien vor. Zum anderen sind diejenigen Untersuchungen, die vorliegen, in der Regel Auftragsstudien. Unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen sind bislang weitgehend die Ausnahme.

Limitationen der Auftragsforschung im akademischen Feld

Wissenschaft agiert nie im luftleeren Raum, keine Forschungsarbeit ist frei von persönlichen Motiven des Autors, institutionellen Rahmenbedingungen, diversen Ressourcen – spätestens seit FOUCAULT (1975) ist die Verschränkung von Macht und Wissen im akademischen Feld mitzudenken. Und doch unterscheidet sich der Grad der Neutralität einer Forschungsarbeit stark in Abhängigkeit von deren Motivation und Legitimation. Dient die Wissensproduktion dem Zweck der (politisch-)institutionellen Operationalisierung, so ist davon auszugehen, dass sich

die Agenda der Institution im Forschungsvorhaben widerspiegelt. Prominentestes Beispiel hierfür im Feld der betrieblichen Integration Geflüchteter sind die Studien zu „Profile[n] der Neueinwanderung“ des Programms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Kooperation mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit. Die Publikationsreihe erscheint jährlich und diskutiert aktuelle Entwicklungen im Bereich Migration nach Deutschland (PFEFFER-HOFFMANN 2015, 2016 und 2017). Die letzten „Profile der Neueinwanderung“ beschäftigten sich beispielsweise mit den „spezifische[n] Herausforderungen der Arbeitsmarktintegration geflüchteter Frauen“ (2017). Auf mehr als 100 Seiten wird mithilfe zahlreicher Statistiken beschrieben, wie die Integration geflüchteter Frauen in deutsche Unternehmen gelingen kann – Handlungsmöglichkeiten und Gelingensbedingungen werden daraufbasierend formuliert. Beim Studieren des Berichts verdeutlicht sich, dass die Perspektive der Frauen selbst nicht methodisch aufbereitet und analysiert wird, sie ist schlicht nicht im Fokus der Untersuchung. Nur ein einziges Mal wird am Rande auf Daten aus einem „Informationsaustausch mit Teilnehmerinnen und ehemaligen Teilnehmerinnen von Qualifizierungsangeboten der Initiative Selbständiger Immigrantinnen und weiteren, zum Teil geflüchteten Frauen“ verwiesen (2017: 103). Dieses Beispiel offenbart exemplarisch die Rationalität dieser Auftragsstudien: Das Feld der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter wird in positivistischer Tradition mittels harter Fakten aufbereitet und normiert. Werden tatsächlich empirische Untersuchungen durchgeführt, wie etwa bei der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie geförderten KOFA-Studie „Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize“ (FLAKE ET AL. 2017), dann werden die Daten meist nicht in ihrer Qualität diskutiert und reflektiert, sondern quantifiziert und vereinheitlicht. Ausdruck dessen sind etliche Kreis- und Balkendiagramme, die das Potenzial empirischer Forschung kaum ausloten, sondern vor allem den Zweck haben, (scheinbar) repräsentative Aussagen zu treffen. Bislang konnte sich kein Forschungsfeld der betrieblichen Integration Geflüchteter im Sinne kritisch-reflexiver Wissensgenerierung und -verdichtung etablieren.

Forschungsbedarf

Die aktuelle Fluchtforschung in Deutschland steht vor der Herausforderung, ein Gleichgewicht aus politischer Beratung und methodisch versierter Grundlagenforschung herzustellen (WIEDNER ET AL. 2018a: 36). Hat sich in anderen Ländern in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine akademische Debatte um Flucht und Fluchtfolgen etabliert (Vereinigte Staaten von Amerika, Vereinigtes Königreich, Niederlande), so ist diese in Deutschland traditionell durch die Orientierung auf „administrative Erfordernisse und politische Konjunkturen“ (ebd.: 4) geprägt. Dies bedeutet, dass Studien sich oft auf eine eingeschränkte Gruppe von Menschen beziehen, keinen „systematischen Theoriebezug“ oder „lokalen oder regionalen Analysefokus“ aufweisen (ebd.: 4). Infolgedessen konnten sich keine theoriebasierte kausale Forschungsansätze etablieren, die konkrete Integrationsprozesse in den Vordergrund stellen. Somit blieb die Etablierung einer kritischen Theorietradition, die den Fokus auf den Umgang mit Geflüchteten im Kontext gesamtgesellschaftlicher Phänomene legt, bisher weitgehend aus (ebd.: 10).

Hinsichtlich des Forschungsschwerpunktes standen in den 1950er bis 1980er Jahren die sogenannten „Heimatvertriebenen“ und die DDR-Geflüchteten im Vordergrund. In den 1990er Jahren wurde die Aufmerksamkeit infolge der politischen Instabilität in (Süd-)Osteuropa auf sog. „nichtdeutsche Geflüchtete“ gerichtet (ebd.: 9). Seit den 2010er Jahren sieht sich die

fachübergreifende Wissenschaft der Notwendigkeit ausgesetzt, Migration nach Deutschland im Rahmen der sogenannten Flüchtlingskrise zu bearbeiten.

Die aktuelle arbeitsmarktbezogene Fluchtforschung ist vor allem auf Praxisprobleme und Handlungsempfehlungen fokussiert (ebd.: 11). Thematisch ist eine Diversität festzustellen, wobei meist der Übergang Geflüchteter in Arbeit oder Ausbildung, das Gelingen oder Scheitern bestimmter Maßnahmen und Programme, sowie das Erlangen einer repräsentativer Datendichte im Mittelpunkt stehen. Die Literaturanalyse zeigt große Lücken in der wissenschaftlichen Diskussion hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter. Wesentliche Limitationen werden nun in Anlehnung an WIEDNER ET AL. zusammenfassend skizziert (ebd.: 31 ff.):

- Erstens gilt es die quantitative Datenlage zu stärken, die bislang einer interdisziplinären Flüchtlingsforschung nicht angemessen ist. Dies wäre ebenso Forschungsvorhaben im Bereich der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter dienlich.
- Zweitens sind die Potenziale unabhängiger qualitativer Forschung bei weitem nicht ausgeschöpft. Dies betrifft vor allem die biographische Dimension gesellschaftlicher, aber auch betrieblicher Integrationsprozesse. Eine Stärkung der Grundlagenforschung durch die Nutzung und Entwicklung einer qualitativen Methodik ist anzustreben.
- Drittens kann dies nicht ohne stärkere Anbindung an die Theorietraditionen erfolgen. Die Migrations- und Arbeitsmarktsoziologie sowie -ökonomie stellen einige Erklärungsansätze (Sozialkapitaltheorie, Einbettung in soziale Netzwerke, ökonomische Humankapitaltheorie, Assimilationstheorien) bereit. Angestrebt werden sollte eine Generierung von Hypothesen bezüglich der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter, die der Beobachtung gerecht wird, dass dieser Prozess eine große Varianz aufweist.
- Die interdisziplinäre Erfassung der Biographie der Geflüchteten, ist viertens in vielerlei Hinsicht von Belang. Neben Migrationsmotiven, dem sozialen Status im Herkunftsland und den daraus formierten Handlungsmustern können auch Biographien des Arbeitsmarkteintritts von Interesse sein.
- Der Etablierung einer fundierten und theoriebasierten Forschung über die Arbeitsmarktintegration Geflüchteter in Deutschland soll fünftens den Anschluss an den internationalen Diskurs fördern.

Ziel der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, betriebliche Integrationsbiographien Geflüchteter darzustellen und zu analysieren. Dabei sollen über das qualitativ ausgerichtete Forschungsdesign neue Ansätze erprobt werden. Weil dabei auch eigene Thesen aufgestellt werden, kann die Untersuchung im weitesten Sinne als Grundlagenforschung verstanden werden, auch wenn deren Wirkungsgrad aufgrund der kleinen Datenmenge sicher überschaubar ist. Für den Forschungsbereich der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter bedarf es allgemein qualitativer Tiefenstudien, welche die (inter-)subjektive Perspektive methodologisch stärker in den Fokus rücken und dabei die Prozesshaftigkeit der betrieblichen Integration berücksichtigen. Ziel ist es daher, die Perspektiven von Unternehmensvertretern und Geflüchteten methodisch und analytisch in ein relationales Verhältnis zu setzen. Das nachfolgend näher erläuterte Vorgehen verfolgt daher den Anspruch, die Perspektiven von Arbeitgebern, Geflüchteten und Schnittstellenakteuren, wie Ehrenamtliche, Integrationslotsen oder Mitarbeiter von Beratungsstellen, nicht nur abzubilden, sondern diese in ihrer Abhängigkeit zu begreifen. Hierbei soll die angesprochene biographische Dimension des betrieblichen Integrationsprozesses in den Vordergrund treten.

Methodik

Insgesamt wurden elf Interviews mit Unternehmen, die bereits Geflüchtete eingestellt haben, und zehn Interviews mit Vermittlern bzw. Schnittstellenakteuren geführt. Bei der großen Mehrheit der Interviews waren ein Geflüchteter als auch ein Unternehmensvertreter anwesend (bIB2, bIB3, bIB5, bIB6, bIB8, bIB9, bIB10). Bei einem Gespräch waren zwei Unternehmensvertreter anwesend (bIB7), nur in zwei Fällen war es nicht möglich beide Akteure gemeinsam zu befragen, sodass Einzelgespräche stattfanden (bIB1, bIB4). Bei einem Interview wurde ausschließlich der Vertreter des Unternehmens interviewt (U6), da zum Zeitpunkt des Gesprächs kein Geflüchteter mehr im Unternehmen arbeitete. Diese Konstellation stellt keine betriebliche Integrationsbiographie im Sinne des Forschungsdesigns dar und wurde deshalb für die Analyse nicht berücksichtigt. Die Hälfte der Geflüchteten absolvierte eine Ausbildung im Unternehmen. Bezüglich der Unternehmensbranchen zeigte sich eine breite Streuung, wobei hauptsächlich der sekundäre Sektor vertreten war. Die Unternehmensvertreter nahmen unterschiedlichste Aufgaben in den Betrieben wahr, standen jedoch durch die direkte Zusammenarbeit, durch die intensive Begleitung im Einstellungsprozess oder als Vorgesetzte alle in Kontakt zu den jeweiligen Geflüchteten. Die Kommunen, in denen die untersuchten Betrieben angesiedelt waren, befanden sich hauptsächlich im ländlichen Raum in Oberfranken und der Oberpfalz²² (BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG 2015a).

Der Forschungsfokus lag auf den individuellen Erfahrungen der befragten Akteure. Bevor der empirische Forschungsprozess aufgenommen werden konnte, war es vonnöten, das weite Themenfeld der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter mittels Sekundärliteratur kennenzulernen und einzugrenzen. Die hierzu notwendige Dokumentenanalyse stellt eine Methode zur Inhaltsanalyse dar, bei der nicht erst Daten erhoben werden müssen, sondern vorliegendes Datenmaterial interpretiert wird. Der große Vorteil dieser Vorgehensweise liegt im relativ geringen Aufwand der Informationsgenerierung. Die Auswahl der genutzten Quellen ist allerdings mit gebotener Sorgfalt vorzunehmen, da die inhaltliche Korrektheit zumeist nur schwer nachprüfbar ist (HÖMBERG ET AL. 2004: 25). Vor der empirischen Datenerhebung wurden außerdem fünf Veranstaltungen besucht, die für die Forschung inhaltlich relevant erschienen und die Möglichkeit eröffnen sollten, mit potentiellen Gesprächspartnern in Kontakt zu treten.

Die subjektive Perspektive von Geflüchteten und Arbeitgebern sowie der Schnittstellenakteure sollte möglichst ungefiltert und gering vorstrukturiert erfahrbar gemacht werden. Gänzlich unstrukturierte, narrative Interviews wären jedoch an dem Anspruch gescheitert, den Prozess der betrieblichen Integration Geflüchteter kleinteilig zu rekonstruieren und zu operationalisieren. Aus diesem Grund wurden standardisierte Leitfadeninterviews entwickelt, die es ermöglichten, „dass der Interviewverlauf einem bestimmten vorgegebenen Themenweg bzw. einer bestimmten Phasendynamik folgt“ (KRUSE 2015: 203). Zu diesem Zweck wurden Unternehmensvertreter zusammen mit den geflüchteten Arbeitnehmern oder Auszubildenden interviewt. Hierbei sollte der jeweils spezifische Weg von der Kontaktaufnahme hin zur Eingliederung des befragten Geflüchteten in den Betrieb biographisch nachgezeichnet werden. Dementsprechend waren die Leitfäden derart ausformuliert, dass spezifische Meilensteine und Phasen dieses Prozesses besprochen werden konnten (etwa „Erstkontakt“, „erste Beschäftigungstage und -wochen“ oder „Arbeitsvertrag“). Zum anderen wurden Leitfadeninterviews mit Arbeits- bzw. Ausbildungsvermittlern (Schnittstellenakteuren) geführt. Während die Gespräche in den Unternehmen nicht explizit auf

²² Für eine Definition des ländlichen Raums siehe MAITH in diesem Sammelband

Hürden und Hemmnisse ausgerichtet waren (schließlich wurde über eine erfolgreiche betriebliche Integration des jeweiligen Geflüchteten gesprochen), sollten die Interviews mit den Schnittstellenakteuren stärker die Probleme entlang des betrieblichen Integrationsprozesses beleuchten.

Die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews erfolgt auf zweierlei Weise. Zum einen wird eine Kurzzusammenfassung jeder betrieblichen Integrationsbiographie erstellt. Im Zentrum stehen dabei Meilensteine im betrieblichen Integrationsprozess und die persönliche Beziehung des Geflüchteten zum jeweiligen Unternehmensvertreter. Außerdem werden Informationen über die Vita des Geflüchteten und Merkmale des jeweiligen Unternehmens aufgeführt. Zum anderen wird eine Darstellung der betrieblichen Integrationsbiographie innerhalb verschiedener Phasen des Prozesses vorgenommen, die sich mittels des Datenanalyseprogramms MAXQDA entlang herausgearbeiteter Codes aufbereiten lassen. Die anschließende Interpretation soll wesentliche Gemeinsamkeiten der betrieblichen Integrationsbiographien feststellen. Dafür werden die jeweiligen phasenspezifischen Codes inhaltlich zusammengefasst und die prägenden Inhalte und Themen der jeweiligen Phase erläutert. Dabei wird tabellarisch veranschaulicht, welche Codes in welchen Interviews sichtbar wurden.

Die Darstellung und Auswertung der Daten aus den Interviews mit Schnittstellenakteuren erfolgt auf ähnliche Weise. Es werden allerdings keine weiteren Codes gebildet. Die auf allgemeinere Auskünfte über die Eingliederung Geflüchteter in Unternehmen gezielten Aussagen werden stattdessen auf die Codes der betrieblichen Integrationsbiographie angewandt und dienen somit der inhaltlichen Verdichtung der einzelnen Phasen.

Abschließend soll eine Synthese von Auskünften aus beiden Datenpools entlang der Phasen und den zugehörigen Kodierungen erfolgen. Dies geschieht durch die Ableitung von Thesen. Hilfreich ist hierbei eine Formulierung von Chancen und Risiken bei der betrieblichen Integration Geflüchteter. Einige Themen, die sich nicht eindeutig als Chance oder Risiko charakterisieren lassen und in beide Richtungen Wirkung entfalten können, werden als „ambivalente Themenfelder“ gekennzeichnet.

Ergebnisse

Zunächst werden in diesem Kapitel die anhand der Interviews mit den Unternehmensvertretern (U) und Geflüchteten (G) identifizierten betrieblichen Integrationsbiographien (bIB) fallspezifisch dargestellt, um darauf aufbauend einzelnen Phasen zugeordnet zu werden. Hiernach werden die Aussagen aus den unterschiedlichen Interviewformen mit denen der Vermittler (V) in Bezug gesetzt, um hieraus Chancen und Risiken bei der betrieblichen Integration von Geflüchteten abzuleiten.

Betriebliche Integrationsbiographien

Von den zehn betrieblichen Integrationsbiographien sollen nachfolgend drei exemplarisch dargelegt werden.

Betriebliche Integrationsbiographie 1

Im ersten Interview wurden der Unternehmensvertreter und der Geflüchtete separat befragt, da es zeitliche Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Terminfindung gab (bIB1_1 und bIB1_2).

Am 26. Juli 2018 erfolgte das Interview mit dem Unternehmensvertreter, einem jungen Restaurantinhaber (U1), in einer Mittelstadt im Forschungsgebiet. Das Restaurant war von kleiner Größe mit einer Innenbestuhlung von ca. 50 Stühlen. In Küche und Service arbeiteten je nach Tageszeit jeweils ein bis drei Personen.

Fünf Tage später wurde der geflüchtete Arbeitnehmer (G1) in einem Café interviewt. G1 war irakischer Staatsbürger, stammte aus einer Millionenstadt und sprach Kurdisch. Er war 21 Jahre alt und lebte seit 2015 in der Mittelstadt, in der sich auch das Restaurant befand. Davor verbrachte er zwei Monate in einer kreisfreien Großstadt außerhalb des Forschungsgebiets. G1 arbeitete seit September 2017 in der Küche des Betriebs als Minijobber (450 Euro-Job). Der Geflüchtete war anerkannt und verfügte über eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis. Zu dem Job in der Gastronomie kam er durch Hilfe einer Betreuerin aus dem Jugendamt, welche den Kontakt herstellte. Außerdem begleitete sie ihn beim ersten Kennenlernen. Zum Zeitpunkt des damaligen Treffens war der Geflüchtete jedoch noch minderjährig, weshalb ihn der Unternehmer nicht einstellen konnte.

Direkt nach seinem 18. Geburtstag konnte der Geflüchtete für drei Stunden zur Probe im Unternehmen arbeiten und wurde daraufhin eingestellt. U1 erläuterte, dass der Einstellungsprozess von Geflüchteten sich nicht von Arbeitnehmern mit deutschem Pass unterscheiden würde. Der Geflüchtete hatte keine Erfahrungen in der Gastronomiebranche, zeigte sich aber „hochmotiviert“ (bIB1_1), weshalb er schnell vom Küchenhelfer zum Koch aufsteigen konnte. Zum Zeitpunkt des Gesprächs hatte der Geflüchtete gute Deutschkenntnisse (Zertifikat B1). Für den Unternehmer waren Sprachkenntnisse und Zertifikate allerdings keine Grundvoraussetzung für eine Beschäftigung.

Neben seiner Arbeit als Koch besuchte der Geflüchtete von Montag bis Freitag die Sprachschule. Die kaufmännische Berufsschule hatte G1 bereits abgeschlossen. An die wöchentliche flexible Arbeitseinteilung des Betriebs, konnte sich G1 schnell gewöhnen. Da der Betrieb nicht ausbildete, bestanden keine Ausbildungs- oder Weiterbildungschancen. Für die Zukunft wünschte sich G1 in eine größere Stadt zu ziehen, um mehr Menschen kennenzulernen. Außerdem wollte er einen Führerschein und eine Ausbildung machen und nicht dauerhaft als Koch arbeiten.

Betriebliche Integrationsbiographie 2

Im zweiten Interview am 01. August 2018 wurden U2, welcher speziell als „Kümmerer“ für die angestellten Geflüchteten tätig war, und G2 gemeinsam in der Cafeteria des gewählten Betriebs befragt. Das Unternehmen wurde im Jahr 1622 gegründet und beschäftigte zum Zeitpunkt des Interviews 970 Mitarbeiter. Dazu zählten zum Zeitpunkt der Befragung 14 Geflüchtete, die unter anderem aus Syrien, Afghanistan, dem Irak und aus Afrika stammten. Das Unternehmen verfügte über zahlreiche Filialen in Deutschland und im Ausland.

Seitens U2 wurde besonders hervorgehoben, dass der Geschäftsführer ein großes Interesse daran hätte, Geflüchtete ins Unternehmen zu integrieren (bIB2). Zudem hatte U2 selbst einen Migrationshintergrund, wodurch er seinen persönlichen Bezug zu den Geflüchteten und seine besondere Stellung erklärte. Außerdem war er von seiner eigentlichen Arbeit im Unternehmen freigestellt und hatte deswegen die notwendige Zeit, sich um die Geflüchteten zu kümmern.

G2 stammte aus Eritrea, war Moslem und zum Zeitpunkt des Interviews 20 Jahre alt. In seinem Herkunftsland besuchte er die Schule bis zur fünften Klasse und arbeitete anschließend im Geschäft seines Vaters. Seit August 2015 war er in Deutschland und begann am 01. April 2018 seine Arbeit im Unternehmen als Sortierer und Verpacker im Schichtbetrieb. Eine Ausbildung absolvierte er nicht. Der Kontakt zwischen U2 und G2 kam durch einen Freund des Geflüchteten, welcher auch im Unternehmen angestellt war, zustande. Nach seiner Bewerbung

wurde G2 schließlich zu einem ersten gemeinsamen Gespräch eingeladen, in dem er unter anderem durch seine guten Deutschkenntnisse überzeugen konnte. Im Rahmen einer Probearbeit konnte der Geflüchtete herausfinden, ob ihm die Arbeit gefällt. Das Verhältnis mit den Kollegen wurde als entspannt beschrieben. Obwohl G2 mit der neuen Arbeit und der Struktur des deutschen Arbeitsalltags zunächst nicht vertraut war, konnte er sich durch die Hilfe seiner Kollegen schnell zurechtfinden. Förderlich war hierbei, dass vor allem ältere Angestellte bereits durch die Gastarbeiter in den 1970er Jahren Erfahrungen mit Kollegen mit Migrationshintergrund sammeln konnten und so keine Berührungsängste oder Vorbehalte hatten.

Während des Interviews wurde die enge, vertraute Beziehung zwischen U2 und G2 deutlich: Sie beruhte vor allem darauf, dass beide große Fans des FC Bayern München waren und immer wieder gemeinsam Fußballspiele besuchten. Dabei ließe sich leicht über die persönliche Lebensgeschichte oder Migrations- und Fluchterfahrungen reden. G2 und U2 sprachen voneinander als „Dad“ und „Ziehsohn“ (bIB2). Doch U2 betonte auch, dass offizielle Formalitäten bei der Anstellung von Geflüchteten eingehalten werden müssten (bIB2).

Als großes Problem im Alltag des Geflüchteten wurden Mobilitätsdefizite genannt. Der Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) wäre in dem ländlich geprägten Unternehmensstandort so gut wie nicht vorhanden, weshalb dringend der Bedarf an einem eigenen Auto bestand. Der Geflüchtete besaß jedoch weder ein eigenes Auto noch einen Führerschein. Zudem wären der Handyempfang und auch die allgemeinen Angebote im Ort, zum Beispiel Einkaufs- oder Freizeitmöglichkeiten, schlecht. Als weiteres Problem identifizierte U2 bürokratische und rechtliche Hürden, die es dem Unternehmen deutlich erschweren würden, Geflüchtete als potenzielle Arbeitnehmer überhaupt in Betracht zu ziehen. Als Chance nannte U2 dagegen die Potenziale durch Geflüchtete für den Arbeitsmarkt in der Region. Viele freie Stellen können durch sie besetzt werden. Für die Zukunft wünschte sich G2 seine Deutschkenntnisse zu verbessern sowie ein eigenes Auto und einen Führerschein zu besitzen.

Betriebliche Integrationsbiographie 3

Das dritte Interview fand am 27. August 2018 in einem Bauunternehmen statt, welches eine Außenstelle im Untersuchungsgebiet hatte. Auch dieses Interview wurde im Format des Gruppeninterviews geführt, zwei Forschende interviewten dabei gleichzeitig eine Vertreterin des Unternehmens (U3) und den Geflüchteten (G3), sodass sich ihre Aussagen ergänzen konnten. Die Unternehmensvertreterin war zuständig für die Lehrlinge im Betrieb und engagierte sich besonders für die Einstellung von Geflüchteten. Das Bauunternehmen umfasste zum Zeitpunkt der Befragung an seinem Hauptstandort 200 Mitarbeiter. Die ganze Unternehmensgruppe beschäftigte 500 Angestellte. Seit dem Jahr 2014 bildete der Betrieb auch Geflüchtete aus. Zu den Ausbildungsberufen zählten Maurer/in, Betonbauer/in, Baugeräteführer/in, Straßenbauer/in, Elektriker/in, Betonfertigbauer/in sowie kaufmännische Berufe und duale Studiengänge.

Der Geflüchtete kam aus Ägypten und war seit Ende 2013 in Deutschland. 2014 begann er seine Ausbildung zum Beton- und Stahlbauer im Betrieb, welche sein Betreuer aus dem Heim für Minderjährige arrangierte. Durch die Unterstützung dieses Betreuers konnte der Geflüchtete wählen, ob er bei dem Bauunternehmen, einem Bäcker oder einem Friseur eine Ausbildung beginnen wollte. Zusammen mit einem befreundeten Geflüchteten begann G3 seine Ausbildung als erster Azubi mit Fluchthintergrund im Bauunternehmen. Dies stellte das Unternehmen vor einige Herausforderungen, wie der Ausbildungserlaubnis, der Wohnungssuche oder der Sprachförderung. Aufgrund des Fachkräftemangels und der Bereitschaft zu helfen entschied

man sich im Unternehmen jedoch dafür, sich diesen Herausforderungen zu stellen. Der Betrieb verzeichnete auch einige Ausbildungsabbrüche seitens der Geflüchteten aufgrund von Abschiebungen. Da nach Vollendung des 18. Lebensjahres die Hilfe des Betreuers aus dem Heim für Minderjährige für G3 endete, übernahm die Unternehmensvertreterin die Unterstützung.

Zu Beginn der Ausbildung hatte der Geflüchtete kaum Sprachkenntnisse, konnte diese aber im Laufe der Zeit verbessern. Die Unternehmensvertreterin beschrieb fehlende Sprachkompetenzen als größtes Problem bei der Ausbildung und der Arbeit in Unternehmen. Ein zweiwöchiges Betriebspraktikum ging der Ausbildung des Geflüchteten voraus. In seinem Heimatland hatte G3 bereits eine Ausbildung im Bereich der Lebensmittelbranche absolviert. Er arbeitete außerdem in der Landwirtschaft und im Verkauf. Die Baubranche war für G3 dagegen eine neue Erfahrung. Der Geflüchtete wohnte in der unmittelbaren Nähe der Gemeinde, in der sich der Hauptstandort des Unternehmens befand. Die Baustellen lagen aber teilweise bis zu 80 Kilometer von seinem Wohnort entfernt. Die räumliche Distanz wurde mit Sammelbussen des Unternehmens überwunden. Trotzdem war G3 zum Zeitpunkt des Interviews dabei, seinen Führerschein zu machen, um zukünftig selbstständiger zu werden. Der Geflüchtete hatte eine Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis.

Unternehmen und Geflüchtete

Die im vorausgegangenen Unterkapitel 4.1 dargestellten Inhalte der Gespräche mit den Vertretern der Unternehmen und den angestellten Geflüchteten werden nachfolgend interviewübergreifend, themenspezifisch dargestellt. Dazu wurden die Transkripte dieser Interviews in vier verschiedene Phasen eingeteilt. Diese Unterteilung orientiert sich an dem Interviewleitfaden, mit welchem die Inhalte bereits phasenweise erfragt werden konnten.

Phase 1: Vor dem Erstkontakt

Die erste Phase umfasst den Zeitraum von der Ankunft des Geflüchteten in Deutschland bis zum Zeitpunkt des Erstkontaktes mit dem heutigen Arbeitgeber. Da in dieser Phase das Zusammentreffen beider Parteien noch nicht stattgefunden hat, kann hier noch keine gemeinsame Biographie betrachtet werden. Aufgrund dessen werden in dieser Phase die einzelnen Kategorien zunächst durch ein vorangestelltes „U –“ (Unternehmerseite) und „G –“ (Seite des Geflüchteten) differenziert. Insgesamt lässt sich diese Phase in 16 Kategorien unterteilen, wobei sechs auf Arbeitgeber- und zehn auf Arbeitnehmerseite vorzufinden sind. Im Folgenden werden diese Kategorien beschrieben und in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Beginnend mit der Unternehmerseite kann zunächst die Kategorie „U – **Anforderungen**“ gebildet werden. Diese umfasst die Erwartungen, welche die Unternehmerseite an zukünftige Mitarbeiter mit Fluchthintergrund haben. Daran anschließend ist die Kategorie „U – **Betreuung der Geflüchteten**“ zu nennen. Hier wird der generelle Umgang mit neuen Mitarbeitern dargestellt. Der Punkt „U – **Intentionen**“ bezieht sich auf die Absichten der Unternehmensvertreter, speziell Geflüchtete im Unternehmen zu integrieren, während sich die Kategorien „U – **Religion**“ und „U – **Sprache + Kultur**“ auf bisherige Erfahrungen im Umgang mit Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund beziehen. Zuletzt ist auf Unternehmerseite die Kategorie „U – **Suche nach Arbeitnehmern**“ zu nennen. Diese beschreibt, sofern vorhanden, aktive Suchstrategien nach Geflüchteten als potenzielle neue Arbeitnehmer.

Bei den Geflüchteten kann zunächst der Code „**G – Andere Tätigkeiten**“ ausgewiesen werden, welcher beispielsweise Hobbys beschreibt, die zum Erstkontakt mit Einheimischen geführt haben. „**G – Ankunft in Deutschland**“ beschreibt erste allgemeine Eindrücke der Geflüchteten, während sich die Codes „**G – Bedenken + Informationsbeschaffung bei der Jobwahl**“ und „**G – Intention bei der Jobsuche**“ speziell auf die aktive Suche nach einem geeigneten Arbeits- und/oder Ausbildungsplatz beziehen. In erstgenannte Kategorie fallen beispielsweise auch vorangegangene Praktika in anderen Unternehmen.

Als weitere Kategorie können „**G – Bürokratischen Hürden nach der Ankunft**“ definiert werden. Hierbei handelt es sich meist um den Erstkontakt zwischen zuständigen Behörden und Geflüchteten. Sofern „**G – Integrationskurs + Sprachschule**“ bereits vor dem Erstkontakt mit den Unternehmen stattfanden, wird dies ebenfalls in dieser Phase dargestellt.

Weiterhin ist die Kategorie „**G – Unterstützer bei der Kontaktvermittlung**“ zu nennen. Hierunter werden alle Personen gezählt, die bei der Kontaktvermittlung zwischen Unternehmen und Geflüchteten involviert waren. In den meisten Fällen spielten Schnittstellenakteure eine wichtige Rolle bei der Arbeitsvermittlung.

Die letzte Kategorie „**G – Wohnen + Leben**“ umschließt die Wohnsituation und die Lebensumstände der Geflüchteten. Besonders bei Personen, die in einer Gemeinschaftsunterkunft untergebracht waren, wurde dieser Punkt als negativ eingestuft.

Dazu ergänzend sind, sofern diese Daten nicht im Vorfeld des Interviews gesondert abgefragt wurden, die Kategorien „**G – Herkunftsland**“ und „**G – Tätigkeit im Heimatland**“ zu nennen.

Tabelle 6: Codes der Phase 1 der Integrationsbiographien

Code	bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
G – Andere Tätigkeiten		x		x						
G – Ankunft in Deutschland		x		x	x	x	x	x	x	x
G – Bedenken + Informationsbeschaffung bei der Jobwahl	x	x	x	x		x			x	x
G – Bürokratische Hürden nach der Ankunft		x		x						x
G – Herkunftsland	x	x		x		x	x	x	x	x
G – Integrationskurs + Sprachschule		x	x	x		x	x	x		x
G – Intention bei der Jobsuche	x	x		x		x	x			x
G – Tätigkeit im Heimatland	x	x	x	x		x	x	x	x	x
G – Unterstützer bei der Kontaktvermittlung	x	x		x	x	x	x	x		
G – Wohnen + Leben			x	x		x				x
U – Anforderungen				x		x				
U – Betreuung der Geflüchteten				x		x				x
U – Intentionen	x	x		x	x	x		x	x	x
U – Religion				x						
U – Sprache + Kultur				x						x
U – Suche nach Arbeitnehmern				x		x			x	x

Phase 2: Vom Erstkontakt zur Einstellung

In Phase 2 wird der Teil der betrieblichen Integrationsbiographie der Geflüchteten von dem ersten Aufeinandertreffen, in der Regel das Vorstellungsgespräch, bis zum Beginn der Ausbildung beziehungsweise der festen Beschäftigung präsentiert. Dafür wurde dieser zeitliche Abschnitt in 13 Kategorien aufgeteilt, wobei zwei davon inhaltlich weiter aufgegliedert wurden. Dargestellt sind die Codes dieser Phase in Tabelle 2.

Der Code „**Arbeitsvertrag**“ beschreibt die Dauer zwischen dem Vorstellungsgespräch und dem Beginn der Arbeit. Außerdem werden hierbei einzelne Aspekte des Vertrages sowie der Motivation zur Einstellung seitens des Unternehmens thematisiert. Bei jenen betrieblichen Integrationsbiographien, in denen der Geflüchtete kein Praktikum zu absolvieren hatte, wurde der Arbeitsvertrag innerhalb kurzer Zeit nach dem Vorstellungsgespräch abgeschlossen. Im Fall von bIB8 wurde dies „*aus dem rein praktischen Grund*“ (bIB8) während des Gesprächs getan, weil das Unternehmen permanent auf der Suche nach Arbeitskräften war. Der Code „**Bürokratie**“ beinhaltet Aspekte, die sich auf die Interaktion zwischen dem Geflüchteten und dem Unternehmen einerseits und den staatlichen Behörden andererseits beziehen. Dieses Thema wurde in drei betrieblichen Integrationsbiographien angesprochen. Dabei wurden sowohl positive als auch negative Erfahrungen zum Ausdruck gebracht. Unter den letzteren wurden vor allem die Intransparenz des Arbeitsgenehmigungsprozesses, das „Behördendeutsch“ und zeitliche Verzögerungen hervorgehoben. Der Code „**Kollegen**“ wurde lediglich für die bIB6 eingeführt, da der Geflüchtete die Bedeutung von Freundlichkeit und Aufgeschlossenheit von Kollegen für sein Wohlbefinden im Betrieb betonte. Im Code „**Motivation des Geflüchteten**“ wurden diejenigen Aussagen gruppiert, die die Bedeutung von Engagement und Ehrgeiz des Geflüchteten angesichts der neuen Lebensumstände hervorhoben. Der Code „**Praktikum**“ beinhaltet Informationen darüber, ob es innerhalb der zweiten Phase ein Praktikum gab, unter welchen Umständen es gemacht wurde und wie es verlief. In vier von zehn betrieblichen Integrationsbiographien absolvierten die interviewten Personen ein Praktikum. In einem Fall stimmten die Aussagen des Arbeitsgebers und des Auszubildenden diesbezüglich nicht überein. Bei der Reflexion des Praktikums wurden auf beiden Seiten am häufigsten die positiven Aspekte (praktische und handwerkliche Fingerfertigkeit, Lernwillen und Engagement; Wohlfühlen, Freundlichkeit von Kollegen, gute Leistungen) angesprochen. In zwei Interviews wurden auch „*ein höheres Risiko*“ (bIB4) für das Unternehmen und das Problem der Evaluation und Selektion nach einem kurzen Praktikum akzentuiert. In manchen der Integrationsbiographien, in denen kein Praktikum absolviert wurde, konnte die Kategorie „**Probezeit**“ identifiziert werden. Es handelt sich dabei um einen Arbeitstag, an dem die praktischen Fähigkeiten oder die Beziehung unter den Kollegen überprüft werden können. Unter dem Code „**Sprache**“ wurden die Aussagen gruppiert, die die sprachlichen Fähigkeiten der Geflüchteten beinhalten. In einem Fall wurde festgestellt, dass der Geflüchtete am Anfang seines Werdeganges im Betrieb „*so gut wie gar nicht Deutsch*“ (bIB3) konnte. Die Aussagen anderer Arbeitsgeber bezogen sich dagegen eher auf die Bedeutung der permanenten Weiterentwicklung der sprachlichen Kompetenzen. In einigen Interviews betonten die Geflüchteten die wichtige Unterstützung seitens Freunde und des Arbeitgebers innerhalb dieser Phase. Zugehörige Aussagen sind dem Code „**Unterstützung + Beratung**“ zugeordnet.

Im Code „**Vorstellungsgespräch**“ wurden eben dieses dargelegt und reflektiert. Dies umfasste die Gesprächskonstellation, also ob zusätzlich zu Unternehmensvertreter und Geflüchtetem ein Betreuer bzw. Vermittler anwesend war, die organisatorischen Rahmenbedingungen des Vorstellungsgesprächs (z. B. Gesprächsort oder der Gesprächsablauf), sowie die Reflexion des Vorstellungsgesprächs, wie Sprachschwierigkeiten oder den zwischenmenschlichen Umgang.

In der bIB5 wurde das Thema der Vorurteile und Ängste vonseiten des Arbeitgebers angesprochen. Außerdem spielte in diesem Fall die Wohnungsfrage eine sehr bedeutsame Rolle. Die beiden Aspekte wurden entsprechend codiert („**Vorurteile + Ängste**“ und „**Wohnungsfrage**“).

Tabelle 7: Codes der Phase 2 der Integrationsbiographien

Code		bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
Arbeitsvertrag		X						X	X	X	
	Motivation für Einstellung								X	X	
Ausbildung					X	X	X				
	EQ					X					
Bürokratie						X	X		X		
Kollegen							X				
Mehraufwand					X						
Motivation des Geflüchteten					X	X					
Praktikum				X	X	X	X				X
Probezeit		X	X								
Sprache		X		X		X					
Unterstützung + Beratung						X		X	X		
Vorstellungsgespräch		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vorurteile + Ängste						X					
Wohnen						X					

Phase 3: Von der Einstellung bis heute

Die dritte Phase beinhaltet den Zeitraum vom Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses bis zum Zeitpunkt des jeweils durchgeführten Interviews. Insgesamt lässt sich diese Phase in 14 Kategorien einteilen, welche im Folgenden in alphabetischer Reihenfolge beschrieben und in Tabelle 3 dargestellt werden.

Der Code „**1. Tag**“ stellt die Vorkommnisse am ersten Arbeitstag beziehungsweise Probetag dar. Positiv fielen die oftmals langsame Einführung des Geflüchteten sowie Willkommenstage für die neuen Auszubildenden in einem Unternehmen auf. Im Code „**Arbeitsalltag**“ finden sich Aussagen von Geflüchteten und Unternehmensvertretern zum täglichen Arbeitsablauf. Als negativ wurden hier zum Teil Schichtarbeiten angeführt. Dagegen wurden betriebliche Unterstützungsangebote als sehr positiv bewertet. Mit dem Code „**Behörden + Bürokratie + Betreuung**“ werden mehrere verschiedene Aspekte berücksichtigt, welche jedoch in den Interviews im Zusammenhang genannt wurden. Dies umfasste den Kontakt zu Behörden, welcher oftmals durch eine komplizierte Bürokratie gekennzeichnet war, zu deren Bewältigung stellenweise sowohl Vermittler als auch Unternehmensvertreter helfen mussten. Der Code „**Berufsschule + Ausbildung**“ umschließt Erfahrungen von Geflüchteten, die eine Ausbildung absolviert beziehungsweise bereits abgeschlossen haben. Aufgrund sprachlicher Schwierigkeiten, hohen Anforderungen oder der zeitlichen (Lern-)Belastung wurden gerade die Berufsschulzeit als anstrengend wahrgenommen. Der Code „**Entwicklung (Fortschritt)**“ beschreibt den Werdegang der Geflüchteten in ihrer Ausbildung oder Beschäftigung. Dagegen befasst sich der Code „**Familie**“ mit Familien der Geflüchteten in deren Heimatland, mit einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen Geflüchtetem und den Unternehmensvertretern sowie mit Partner und Kinder in Deutschland bzw. am Wohnort. Der

Code „**Freizeit**“ verweist darauf, dass die Geflüchteten beispielsweise aktiv in Sportverein sind, wohingegen bei „**Gefühle + Gedanken**“ persönliche Empfindungen der Geflüchteten und Unternehmensvertreter im Zentrum stehen. In der Kategorie „**Kollegen**“ werden die Beziehungen zwischen anderen Mitarbeitern und Geflüchteten dargestellt. Diese wurden von den befragten Geflüchteten überwiegend als sehr positiv beschrieben. So lag in vielen Unternehmen bereits ein hohes Niveau an interkultureller Kompetenz vor, was auch darauf zurückgeführt werden kann, dass bereits Migranten angestellt waren. Negativ fiel jedoch zunächst ein Betrieb auf, in welchem ein Angestellter oftmals rassistische oder frauenfeindliche Kommentare äußerte. Dieser wurde schließlich versetzt. Der Code „**Ländlicher Raum + Mobilität**“ beschreibt spezifische Ereignisse, die mit dem Wohnort und dem Standort des Unternehmens im ländlichen Raum zusammenhängen. Die Busverbindungen wurden als negativ oder nicht vorhanden sowie im Fall eines Geflüchteten für seine gesamte Familie als zu teuer beschrieben, weshalb beispielsweise ein Geflüchteter auch im Winter mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen musste und wiederum ein anderer über mehrere Wochen von seinem Chef gefahren wurde. Positiv anzumerken ist jedoch, dass einige Geflüchtete einen Führerschein erworben haben oder dies tun wollen und sich auch ein Auto leisten konnten.

Auf die religiösen und kulturellen Hintergründe wurde im Code „**Religion + Kultur**“ eingegangen. Die Kategorie „**Sprache + Sprachkurs**“ beschreibt dagegen ein Phänomen, welches über den gesamten Integrationsprozess zu erkennen war. In der betrachteten Phase wurde vor allem auf Sprachschwierigkeiten im Betrieb oder das Erlernen der Fachsprache eingegangen. Auch nahmen die Geflüchteten die Sprachschule oft als sehr negativ wahr. Sie beschrieben, dass sie wenig lernen konnten, weil die Klassen oft sehr heterogen waren oder Lehrer mit Dialekt sprachen. Positiv hervorgehoben wurde jedoch, dass einzelne Unternehmen durch private Nachhilfe unterstützten. **Unterschiede zur Heimat** wurden in der Kategorie mit demselben Namen angeführt. Negativ fielen hier beispielsweise Differenzen bei Arbeitsmoral und Pünktlichkeit auf. Im Code „**Wohnen + Finanzierung**“ wurde auf die Wohnsituation, die immer auch im Zusammenhang mit der Finanzierung des Lebens genannt wurde, eingegangen. Die Wohnungssuche der Geflüchteten gestaltete sich oftmals als herausfordernd, wenngleich häufig auch Unternehmen ihre Hilfe anboten. Zudem war es zu Beginn der Beschäftigung oft schwierig, die Miete zahlen zu können.

Tabelle 8: Codes der Phase 3 der Integrationsbiographien

Code	bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
1. Tag				X	X		X	X	X	X
Arbeitsalltag	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Behörden + Bürokratie + Betreuung	X	X	X	X			X	X	X	
Berufsschule + Ausbildung	X	X	X	X	X	X		X		X
Entwicklung (Fortschritt)	X				X		X		X	
Familie	X		X	X			X	X		X
Freizeit			X	X	X					
Gefühle + Gedanken	X			X				X		X
Kollegen	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Ländlicher Raum + Mobilität		X	X	X	X	X		X		X
Religion + Kultur	X				X					
Sprache + Sprachkurs	X		X	X	X	X	X		X	X
Unterschied Heimat	X	X	X	X					X	
Wohnen + Leben + Finanzierung	X		X	X	X		X		X	X

Phase 4: Zukunftsaussichten und persönliche Einschätzungen

Die vierte Phase beinhaltet persönliche Einschätzungen und Zukunftsaussichten für den Geflüchteten. Bei den persönlichen Einschätzungen handelte es sich hauptsächlich um Meinungen des Vertreters von Unternehmensseite. Die Zukunftsaussichten umfassten sowohl Wünsche des Geflüchteten für dessen Zukunft als auch Wünsche oder Ratschläge des Unternehmensvertreters für die Zukunft des Geflüchteten. Deshalb wurden beide Aspekte getrennt dargestellt. Insgesamt lässt sich Phase 4 in zwölf Kategorien unterteilen, wovon vier den persönlichen Einschätzungen und acht den Zukunftsaussichten zugeteilt werden konnten (siehe Tabelle 4).

Bei den persönlichen Einschätzungen ist zunächst der Code „**Bildungsexport**“ zu nennen. Diese beschreibt die als positiv bewertete Möglichkeit, die durch eine Ausbildung in Deutschland erworbenen Fähigkeiten bei einer Rückkehr ins Herkunftsland vor Ort einbringen zu können. Ein zweiter Aspekt zielte auf den „**Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen**“ bei der Beschäftigung von Geflüchteten. Dies umfasste unter anderem den Austausch zu bürokratischen Hürden. Als besonders wichtig kristallisierte sich der Code „**Geflüchtete als Arbeitnehmer**“ heraus. Hier beschrieben Vertreter der Unternehmensseite Veränderungen ihrer Einstellung gegenüber Geflüchteten als Arbeitnehmer, sowie positive als auch negative Aspekte von Beschäftigungsverhältnissen mit Geflüchteten. Als positiv wurde das Angebot an Arbeitskräften durch Geflüchtete betrachtet. Negativ waren unter anderem das Fehlen einer entsprechenden Ausbildung oder eines Studiums sowie hohe rechtliche Hürden. Außerdem konnte die Kategorie „**Verantwortung der Unternehmen**“ gebildet werden, welche das Bewusstsein der Unternehmensvertreter über ihre gesellschaftliche Verantwortung im Allgemeinen sowie gegenüber der Situation der Geflüchteten beinhaltet.

Das Thema der Zukunftsaussichten kann mit dem Code „**Ausbildung + Weiterbildung**“ begonnen werden. Dieser beinhaltet Wünsche nach einer Aus- oder Weiterbildung seitens der Geflüchteten, sowie Ratschläge durch den Vertreter von Unternehmensseite. „**Familie**“ beschreibt den Wunsch zur Gründung einer eigenen Familie oder zum Besuch der Familie im Herkunftsland. Die Kategorie „**Finanzen**“ bezieht sich auf die Vorstellungen der Geflüchteten auf ihre finanzielle Zukunft. Dabei muss zwischen dem Wunsch nach schnell verdientem Geld und nach langfristiger finanzieller Sicherheit, sowie nach dem Besitz materieller Güter unterschieden werden. Eine weitere Kategorie bildet der „**Verbleib in Deutschland**“. Diese beinhaltete neben dem Wunsch nach einem langfristigen Verbleib in Deutschland, ebenfalls den Wunsch nach einer Rückkehr ins Herkunftsland. Außerdem wurden hier Befristung und Unsicherheit von Aufenthaltsstatus dargestellt. Ebenso wurde der „**zukünftige Arbeitsplatz**“ herangezogen. Dabei wurde der Wunsch von Geflüchteten sowie Ratschläge und Wünsche für den Geflüchteten durch die Vertreter der Unternehmensseite deutlich. In einigen Fällen herrschte noch Unklarheit über den zukünftigen Arbeitsplatz.

Tabelle 9: Codes der Phase 4 der Integrationsbiographien

Code	bIB1	bIB2	bIB3	bIB4	bIB5	bIB6	bIB7	bIB8	bIB9	bIB10
Persönliche Einschätzungen										
Bildungsexport										X
Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen										X
Geflüchtete als Arbeitnehmer	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Verantwortung der Unternehmen			X			X		X		X
Zukunftsaussichten										
Ausbildung + Weiterbildung	X		X	X	X	X				X
Familie	X		X							
Finanzen	X	X	X	X			X			X
Führerschein	X	X	X							X
Sprache		X	X					X		
Verbleib in Deutschland			X	X			X	X	X	X
Wohnort	X							X		
Zukünftiger Arbeitsplatz	X		X	X	X	X		X	X	X

Schnittstellenakteure

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Interviews mit den Unternehmensvertretern und Geflüchteten konnten zehn Schnittstellenakteure (bzw. Vermittler (V)) durch neun Interviews befragt werden, wobei zwei von ihnen in einem gemeinsamen Gespräch zugegen waren (V6_1 und V6_2). Die Interviewpartner waren nicht (zwingend) mit den befragten Unternehmensvertretern in Kontakt. Somit wurde für diese Arbeit auch nicht der Anspruch erhoben, eine betriebliche Integrationsbiographie von drei Seiten (Unternehmensvertreter, Geflüchteter, Vermittler) zu betrachten. Daher wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Darlegung der Forschungsergebnisse aus den Interviews mit den Schnittstellenakteuren analog zu den einzelnen Phasen aus dem vorherigen Kapitel verzichtet. Dennoch soll mit Hilfe der nachfolgenden Tabelle eine Übersicht über die befragten Schnittstellenakteure gegeben werden. In dieser werden deren institutionelle Zugehörigkeit, Tätigkeit und ihr Zuständigkeitsbereich aufgeführt. Da im Bereich der Integration eine Vielzahl von Verantwortungsbereichen existieren und sich teilweise überschneiden, wird zudem hervorgehoben, ob bei dem jeweiligen Schnittstellenakteur die Arbeitsvermittlung als berufliche Hauptaufgabe betrachtet werden kann. Diese Information kann lediglich als Ergänzung gesehen werden, da in der Auswertung die Aussagen der Vermittler, unabhängig vom Hauptfokus der Vermittlerstelle, als gleichwertig betrachtet wurden.

Tabelle 10: Übersicht über die befragten Schnittstellenakteure

Interview	Institution	Aufgabe	Ebene der Zuständigkeit	Arbeitsvermittlung als Hauptfokus
V1	Handwerkskammer (HWK)	Akquise für Flüchtlinge	Regierungsbezirk	Ja
V2	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH	IdA-Navigation	Regierungsbezirk	Nein
V3	Landratsamt	Bildungskoordination	Landkreis	Nein
V4	Zentrum für regionale Bildung Weiden	Jobbegleitung	Stadt	Ja
V5	IHK	Ausbildungsakquise für Flüchtlinge	Regierungsbezirk	Ja
V6_1	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH	IdA-Navigation	Regierungsbezirk	Nein
V6_2	Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft gGmbH	Ausbildungsakquisition	Landkreis	Ja
V7	AGABY	Referenz für Empowerment und Professionalisierung von Migrantenorganisationen	Bundesland	Nein
V8	Agentur für Arbeit	Arbeitsvermittlung für Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund	Landkreis	Ja
V9	„Ambulant Betreutes Wohnen“ von Condros	Jugendbegleitung	Stadt	Nein

Es wird deutlich, dass sich die Institutionen, in denen die Schnittstellenakteure angestellt sind, und ihre Aufgaben über das gesamte Spektrum der Arbeits- und Ausbildungsvermittlung Geflüchteter mit beruflicher Anstellung erstrecken. Der Maßstab der Zuständigkeitsbereiche reicht von Stadt- bis Landesebene.

Schlussfolgerungen: erkannte Chancen und Risiken

Aus den dargestellten Codes wurden einzelne Thesen abgeleitet und nach Chancen und Risiken für die betriebliche Integration eingeteilt. Einige Codes sind allerdings nicht eindeutig diesen beiden Polen zuzuordnen. So wurden bei manchen Themen sowohl Chancen als auch Risiken seitens der Befragten genannt und stellen sogenannte „ambivalente Themenfelder“ dar. In manchen Fällen wurden aus einem Code mehrere Thesen gebildet, wenngleich an anderen Stellen aufgrund der deskriptiven Natur der Codes keine Thesen sinnvoll sind. Zudem ist anzumerken, dass gleiche oder ähnliche Themen in mehr als einer Phase angesprochen werden, sodass manche Thesen phasenübergreifend ähnlich formuliert sind.

Phase 1: Vor dem Erstkontakt

Bei den Chancen der ersten Phase einer betrieblichen Integrationsbiographie sind zunächst **„andere Tätigkeiten“**, im Sinne außerbetrieblicher Aktivitäten, zu nennen. Eine Mitgliedschaft in Vereinen kann Geflüchteten dabei helfen Kontakte zu Deutschen und

gesellschaftliche Konventionen kennenzulernen. Aufgrund dessen kann die These aufgestellt werden, dass soziale Interaktionen beispielsweise mit Vereinskollegen in dieser Phase eine erfolgreiche Kontaktvermittlung und somit langfristig eine erfolgreiche betriebliche und gesellschaftliche Integration einleiten kann. Die „**Betreuung**“ der Geflüchteten durch Vermittler findet hauptsächlich in dieser ersten Phase statt. Es ist daher naheliegend anzunehmen, dass durch diese Unterstützung ein erfolgreicher Beginn des betrieblichen Integrationsprozesses eingeleitet werden kann. Bezüglich der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter handeln Unternehmer aufgrund des Fachkräftemangels oder ihres sozialen Verantwortungsbewusstseins. Diese unterschiedlichen **Intentionen** lassen annehmen, dass durch das Bewusstwerden einer gewissen gesellschaftlichen Verantwortung seitens der Unternehmen die Bereitschaft, an Geflüchtete heranzutreten, steigen kann. In Bezug auf die Arbeit der Vermittler kann die These abgeleitet werden, dass die Tätigkeit unterschiedlicher Schnittstellenakteure und deren Netzwerke aus potenziellen Arbeitgebern und Bildungseinrichtungen enorm wichtig für die **Kontaktvermittlung** zwischen Unternehmensvertreter und Geflüchteten ist.

Es müssen dennoch auch Risiken während der ersten Phase einer betrieblichen Integrationsbiographie beachtet werden. So sind zuallererst hohe **bürokratische Hürden** zu nennen. Durch diese – so die These – kann die betriebliche Integration noch vor der Kontaktaufnahme scheitern oder sich zumindest erheblich verzögern. Das Thema „**Sprache**“ nimmt zudem eine wichtige Rolle ein, weil diese als eines der Schlüsselbedingungen für eine gelingende oder scheiternde (betriebliche) Integration gilt. Auch **kulturelle Unterschiede** können sich negativ auswirken, da sie die Kommunikation zwischen Geflüchteten und Unternehmensvertretern bzw. Vermittlern erschweren kann. Die **Kontaktvermittlung** kann teilweise ebenso riskant sein. Dies ist dann der Fall, wenn Vermittler auf ihren eigenen Ruf bei den Unternehmen achten müssen und deswegen nur leichtvermittelbare Geflüchtete den Weg in das Unternehmen ebnen. Schwervermittelbare, meist gering qualifizierte oder wenig umgängliche Geflüchtete bleiben daher weitgehend unberücksichtigt. Weiter kann die **Unterbringung** der Geflüchteten in **Gemeinschaftsunterkünften** eine Hürde für die betriebliche Integration darstellen, da diese teils abseits von Anbindungen der öffentlichen Nahverkehr liegen. Außerdem ist eine fehlende Bereitschaft, Geflüchteten einen Mietvertrag im Privatsektor zu geben, zu konstatieren. Insofern kann behauptet werden, dass in Folge des Wohnungsmangels, vor allem in kreisfreien Städten, sowie die Unterbringung in Gemeinschaftsunterkünften das Risiko eines gescheiterten Beschäftigungsverhältnisses steigt. Unter den ambivalenten Themenfeldern lässt sich zunächst die Bereitschaft von Geflüchteten für eine erfolgreiche betriebliche Integration identifizieren. Die **Motivation** des Geflüchteten – so die These – kann zum entscheidenden Kriterium für das Gelingen einer betrieblichen Integration werden. Viele Unternehmer behandeln Geflüchtete wie jeden anderen Mitarbeiter. Diese Art der **Betreuung** kann dazu führen, dass Geflüchteten mehr Engagement und Einsatzbereitschaft zeigen, was eine reibungslose Eingliederung begünstigt. Allerdings kann dieses „Mitschwimmen in der Masse“ auch dazu führen, dass flüchtlingspezifische Probleme zu spät oder gar nicht erkannt werden. Wenngleich **Integrationskurse und Sprachschulen** aufgrund der großen Heterogenität an Bildungshintergründen für einen Teil der zu beschulenden Geflüchteten nur geringe Vorteile mit sich bringt, so ist das Kursangebot tendenziell als positiv anzusehen. Bei entsprechendem Engagement des Geflüchteten bieten Integrationsschulen und Sprachkurse eine gute Gelegenheit die deutsche Sprache zu lernen. Als Risiko sind Integrationskurse und Sprachschulen allerdings dann zu bewerten, wenn sie seitens der Geflüchteten nicht ernst genommen werden oder der Lerninhalt dem im Alltag oder im Betrieb geforderten Wortschatz nicht gerecht wird. Weiter sind viele Geflüchtete auf die **Unterstützung bei der Kontaktvermittlung** (z. B. Freunde, Ehrenamtliche, etc.) angewiesen. Die Arbeit beispielsweise von Ehrenamtlichen kann trotz ihrer Wichtigkeit jedoch auch als

Risiko betrachtet werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn diese überengagiert helfen, sich emotional zu stark binden oder den Geflüchteten vollkommen falsche Vorstellungen über Perspektiven und Sachverhalte vermitteln.

Phase 2: Vom Erstkontakt zur Einstellung

Die Bedeutung des **Kollegiums** wurde in dieser Phase zwar verhältnismäßig selten angesprochen (bIB6), dennoch wurde seitens der Interviewpartner betont, dass Freundlichkeit und Aufgeschlossenheit beispielsweise während eines Praktikums äußerst wichtig sind (bIB6). Weiter ist analog zur Phase 1 auch in Phase 2 zu beobachten, dass die **Motivation** seitens der Geflüchteten eine wichtige Rolle bei der betrieblichen Integration spielt. In den Interviews mit den Geflüchteten und den Unternehmensvertretern wurden überdies häufig positive Aspekte eines **Praktikums** geäußert, wie die Feststellung handwerklicher Fähigkeiten, des Lernwillens, des Engagements und des Wohlfühlens im Betrieb (bIB3, bIB4, bIB5, bIB6). Praktika können zu einer Anstellung verhelfen, wenn Zeugnisse und andere Nachweise über Qualifikationen fehlen. Daneben wurden teilweise auch eintägige **Probearbeiten** von Unternehmen angeboten. Eine Probezeit dient der Feststellung der praktischen Fähigkeiten und dem Abgleich von Erwartungen zwischen Unternehmensvertretern und Geflüchteten. Sie kann deswegen als Chance für beide Seiten einer betrieblichen Integrationsbiographie innerhalb der Phase 2 bewertet werden. Des Weiteren wurden Aussagen zu **sprachlichen** Fähigkeiten der Geflüchteten während der Phase getätigt. Deren Bandbreite lässt sich aus den Aussagen von U3 („*schwierig war es, weil die beiden konnten so gut wie gar nicht Deutsch*“) und U5 („*da hat er sich richtig reingehaut - perfekt in Deutsch*“) kontrastieren. Insgesamt wurde aber betont, dass die kontinuierliche Entwicklung der sprachlichen Kompetenzen im Vordergrund steht und anfängliche Defizite ausgeglichen werden können (U1, U5). Dies zeigt sich auch bei **Vorstellungsgesprächen**. Oftmals werden Geflüchtete aufgrund fehlender Sprachkenntnisse von einem Vermittler begleitet. Dies könnte einen „*Eindruck der Unselbstständigkeit und sprachlichen Inkompetenz*“ entstehen lassen (V4). Es überwiegen hierbei allerdings positive Aspekte seitens der Unternehmensvertreter (bIB1, bIB2, bIB4, bIB8). Letztlich sei ohnehin der Gesamteindruck eines Bewerbers entscheidend.

Auch innerhalb der zweiten Phase einer betrieblichen Integration von Geflüchteten müssen teils sehr aufwändige **bürokratische Angelegenheiten** geregelt werden. Seitens der Vermittler wurden dahingehend unterschiedliche Arbeitsweisen der Ausländerbehörden, Unklarheiten bei der Gewährung einer Arbeitserlaubnis sowie Intransparenz hinsichtlich Fördermöglichkeiten angesprochen (V4, V6, V9). Bürokratische Hürden stellen damit oftmals ein Risiko im Zeitraum zwischen dem Erstkontakt und dem Beginn der Beschäftigung dar. Weiter können mangelnde **Unterstützung und Beratung** als hemmend für betriebliche Integrationsprozesse ausgewiesen werden. Exemplarisch für die Seite der Unternehmensvertreter ist in diesem Sinne die Aussage von U9: „*Wir hatten damals eben noch keinen Ansprechpartner, [...], den wir hätten ansprechen [können] und fragen [können]. Also es war ein bisschen so, naja, wir probieren es mal*“. Die Geflüchteten haben ihrerseits vor allem durch Freunde und Bekannte Unterstützung bekommen. Festzuhalten ist, dass Beratung und Unterstützung jeglicher Art sowohl für Geflüchtete als auch für Unternehmen in Phase 2 von elementarer Bedeutung ist.

Es konnte außerdem festgestellt werden, dass die vielen an einer betrieblichen Integrationsbiographie beteiligten Akteure oftmals nicht frei von **Vorurteilen und Ängsten** sind. „*Vorurteile sind immer auf beiden Seiten da*“, stellte V5 fest. Sie können sich auf die religiöse Zugehörigkeit, unterschiedliche Erwartungshaltungen bei der Arbeitsmoral oder allgemein auf den öffentlichen Diskurs über Flüchtlinge beziehen (V1, V2, V5) und sogar in manchen Fällen zu Mobbing führen (V9). Als weiterer wichtiger Aspekt ist die

Wohnungssituation zu betrachten. So kann sich das Wohnen in einer Gemeinschaftsunterkunft aufgrund der dortigen Rahmenbedingungen äußerst negativ auf das berufsschulbedingte Lernen auswirken. Ebenso sorgt ein notwendiger oder voraussichtlicher Umzug für Unsicherheiten bei einer möglichen Einstellung seitens des Arbeitgebers.

Phase 3: Von der Einstellung bis heute

Als Chance sind in der dritten Phase einerseits **regelmäßige Gespräche** mit den jeweiligen Vorgesetzten zu nennen, andererseits müssen **Freizeitaktivitäten** in Vereinen als bedeutsam für Spracherwerb und soziale Integration hervorgehoben werden. Risiken können dagegen religiöse Bräuche und kulturelle Verhaltensweisen, wie das Fasten zum Ramadan und den damit möglicherweise verbundenen Einschränkungen im Arbeitsalltag, aber auch sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, z. B. aufgrund des Dialekts von Mitarbeitern oder Sprachdefiziten seitens des Geflüchteten, sein. Eine weitere Barriere stellt das Erlernen des branchenspezifischen notwendigen Fachjargons dar, der in den Sprachkursen nicht vermittelt werden kann. Hinsichtlich ambivalenter Themenfelder sei auf **Willkommensstrategien** von Unternehmen verweisen. So können Willkommensveranstaltungen in Unternehmen je nach Art und Umfang eine Chance oder ein Risiko für die betriebliche Integration von Geflüchteten darstellen. Bei der Fokussierung auf die reine Wissensvermittlung kann dies unter anderem aufgrund unzureichender Sprachkenntnisse zu einer Überforderung führen und somit als Risiko gewertet werden, bei einem Ansatz zum gegenseitigen Kennenlernen der Auszubildenden kann die Veranstaltung sich dagegen als Chance erweisen. Wie bereits angemerkt, können sich auch **bürokratische Hürden** negativ auf den betrieblichen Integrationsprozess auswirken. Dies wird noch problematischer, wenn ein Geflüchteter nicht mehr von einem Schnittstellenakteur betreut wird. Als Chance erweist sich dann aber die Unterstützung der Arbeitgeber bei bürokratischen Angelegenheiten. Bezüglich der Kategorie „**Berufsschule + Ausbildung**“ kann hervorgehoben werden, dass die (finanzielle) Unterstützung seitens des Unternehmens, zum Beispiel durch Ausbildungsbeihilfe oder Nachhilfe, eine Chance für die betriebliche Integration des Geflüchteten darstellen kann. Gleichzeitig wurde in den Interviews vielfach betont, dass der Besuch einer Berufsschule oft als zusätzliche Belastung für die Geflüchteten empfunden wird und sich entsprechend negativ auf die betriebliche Integration auswirken kann (bIB1, bIB3, bIB4, bIB10, V1, V6, V9). Ein weiteres ambivalentes Themenfeld betrifft das **Kollegium**. Während einerseits durch gezielte Schulungsmaßnahmen für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen insbesondere von leitenden Angestellten oder durch die Gleichbehandlung von Mitarbeitern integrationsfördernden Effekte erzielt werden können, wirken sich rassistische und diskriminierende Verhaltensweisen als äußerst integrationshemmend aus. In der Kategorie „**Ländlicher Raum + Mobilität**“ sind weitere Thesen ableitbar. So ist eine defizitäre ÖPNV-Infrastruktur gerade bei Schichtarbeit ein Hindernis für die betriebliche Integration von Geflüchteten. Zusätzlich zu den Mobilitätsproblemen wurden in den Interviews die teilweise wenig attraktiv empfundenen bzw. geringen Angebote im ländlichen Raum, wie Versorgungs- und Freizeitmöglichkeiten, hervorgehoben. Diese Rahmenbedingungen sind als Risiko für betriebliche Integrationsprozesse zu bewerten. Eine förderliche Gegenmaßnahme stellt dahingehend die Bereitstellung von Werkbussen dar, um einer unzureichenden Taktung des ÖPNVs entgegenzuwirken. Überdies wurde in den Interviews auf Unterstützungsangebote von Unternehmen verwiesen, die Geflüchtete beim Erhalt ihres Führerscheins helfen (bIB2, bIB6, bIB8).

Phase 4: Zukunftsaussichten und persönliche Einschätzungen

Bei der Kategorie „**Bildungsexport**“ wird deutlich, dass in Deutschland erworbene Kompetenzen auch bei einer Rückkehr ins Herkunftsland von Geflüchteten genutzt werden können. Weiter kann der direkte Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen eine Chance für die betriebliche Integration darstellen. Die Vernetzung und Kooperation einzelner Akteure in Vermittlungspositionen kann eine zusätzliche Möglichkeit für die betriebliche Integration bieten, da auf diese Weise ein noch größerer Erfahrungsaustausch stattfinden kann. Es sollte in den Unternehmen dahingehend ein gewisses Bewusstsein für deren **Verantwortung** gegenüber den eingestellten Geflüchteten existieren. Hieraus ergibt sich folgende These: Das Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen gegenüber Geflüchteten in der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung, die Unterstützung des Geflüchteten in privaten Angelegenheiten sowie das Bewusstsein über die eigene gesellschaftliche Verantwortung kann eine Chance für die betriebliche Integration darstellen. Als hemmend für die betriebliche Integration gelten das Fehlen von Berufsausbildung und Berufserfahrung sowie die Nicht-Anerkennung von ausländischen Abschlüssen, limitierte zeitliche und personelle Ressourcen eines Unternehmens zur Ausbildung und Betreuung von Geflüchteten, aber auch ein unsicherer oder zu komplexer rechtlicher Rahmen zu nennen, der eine Anstellung oder Ausbildung erschwert. Grundsätzlich muss auch für diese Phase festgehalten werden, dass der Mangel an Fachkräften vor allem im ländlichen Raum für Geflüchtete zahlreiche Möglichkeiten zum Erhalt eines Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes bietet. Gleichzeitig können davon Unternehmen und Kommunen profitieren. Dennoch geht aus circa der Hälfte der Interviews (bIB2, bIB4, bIB6, bIB7) hervor, dass die Einstellung des Unternehmensvertreters gegenüber Geflüchteten letztlich entscheidend dafür ist, ob überhaupt Geflüchtete als Arbeitnehmer in Betracht gezogen werden.

Phasenübergreifende Themenfelder

Im Laufe der Forschung wurde der Prozess der betrieblichen Integration Geflüchteter in zehn Fällen untersucht. Dabei wurden vier Phasen – Phase 1 („Vor dem Erstkontakt“), Phase 2 („Vom Erstkontakt bis zur Einstellung“), Phase 3 („Von der Einstellung bis heute“) und Phase 4 („Zukunftsaussichten und persönliche Einschätzungen“) – beschrieben, analysiert und interpretiert. Aus diesen betrieblichen Integrationsbiographien, die mithilfe von Codes und Thesen beschrieben wurden, lassen sich verschiedene, immer wiederkehrende Themen herausarbeiten, die nun abschließend als phasenübergreifende Thematiken dargestellt werden sollen.

Das Thema „**Bürokratie**“ ist in allen vier Phasen von Bedeutung. Am Anfang sind viele Geflüchtete mit Behördengängen bezüglich ihres Aufenthaltsstatus und der Anerkennung der Schulabschlüsse überfordert. Oft ist überdies unklar, welche Behördenstelle für welche Angelegenheiten zuständig ist. Innerhalb der zweiten Phase tritt das Problem der Arbeitserlaubnis besonders hervor. Außerdem wird auf einen hohen Grad an Intransparenz und Komplexität bei Fördermöglichkeiten für Unternehmen zur Einstellung Geflüchteter verwiesen, was sich unter anderem mit der unterschiedlichen Arbeitsweise von Behörden erklären lässt. In der dritten Phase muss mit langen Genehmigungsprozessen und mit aufwändiger Bürokratie gerechnet werden. Innerhalb der vierten Phase kann das Problem der Nicht-Anerkennung ausländischer Qualifikationsabschlüsse erneut zutage kommen. In diesem Zusammenhang kann den Betrieben die Empfehlung gegeben werden, sich in Zukunft intensiver mit anderen Unternehmen, auch branchenübergreifend, zu vernetzen und auszutauschen. Ein gegenseitiger Erfahrungsaustausch kann dazu beitragen, bürokratische Hürden leichter zu überwinden, da gleiche oder ähnliche Thematiken wie beispielsweise die

Anerkennung von Schulabschlüssen oder Fragen zum Aufenthaltsstatus betriebsübergreifend auftreten können. Zudem kann auch eine stärkere Vernetzung zwischen Unternehmen und Vermittlern empfohlen werden, da besonders letztere oftmals einen besseren Überblick über passende Ansprechpartner bei behördlichen Fragen haben.

In den ersten drei Phasen sind **Sprache** und mögliche Sprachbarrieren ein entscheidendes Thema. Es ist zu betonen, dass gute Sprachkenntnisse ein zentraler Faktor bei einer betrieblichen Integration Geflüchteter sind. Im Sinne des Forschungsdesigns wurden auf der unternehmerischen Seite Positivbeispiele betrachtet. Lernwillige und motivierte Geflüchtete bedienen sich zahlreicher Mittel und Methoden, um sich die benötigten Sprachfertigkeiten anzueignen. Eine große Hürde stellen allerdings Fachbegriffe dar, die im Arbeitsalltag unerlässlich sind. Auch in der Berufsschule stellen diese Termini Geflüchtete vor große Probleme. Erschwerend kommt hinzu, dass Kollegen teilweise im Dialekt sprechen, sodass die Diskrepanz zwischen den in der Schule erlernten Sprachfähigkeiten und der tatsächlichen Alltagssprache nochmals größer ist. Aufgrund der identifizierten Erfolgsgeschichten können eine Reihe von Optionen erläutert werden, wie Betriebe mit möglichen Sprach- und Kommunikationsproblemen in Zukunft besser umgehen können: Zum einen kann das Einsetzen visueller Mittel Sprachbarrieren mindern. Denkbar wären beispielsweise Plakate mit Bildern der Werkzeuge, welche im Arbeitsalltag benötigt werden mitsamt deren deutscher Bezeichnung. Auch eine bebilderte Darstellung von Arbeitsabläufen und Sicherheitsvorschriften kann genutzt werden. Eine andere Herangehensweise kann, bei einer entsprechenden Betriebsgröße, auch die Einstellung von mehreren Geflüchteten mit gleichem Sprachhintergrund sein. Hierbei kann die Einarbeitung neuer Arbeitnehmer zumindest teilweise durch Geflüchtete, die bereits länger im Unternehmen sind, erfolgen. Diese können zudem besonders in der Anfangszeit als Mentoren und Ansprechpartner für neue Kollegen fungieren, sodass Probleme und Hürden einer Neueinstellung und Einarbeitung von Geflüchteten minimiert werden können.

Für eine betriebliche Integrationsbiographie stellt die Frage des **Wohnens** ebenfalls phasenübergreifend eine wichtige Rolle dar. In der ersten Phase sehen sich Geflüchtete mit der Unterbringung in den Gemeinschaftsunterkünften konfrontiert. Sobald sie diese verlassen möchten, steht ihnen der generelle Wohnungsmangel, insbesondere in den kreisfreien Städten, im Wege. Außerdem kann die teilweise fehlende Bereitschaft von Wohnungseigentümern an Geflüchtete zu vermieten problematisch werden. In der zweiten Phase spielt die ungeklärte Wohnungsfrage weiterhin eine große Rolle, da viele Geflüchtete sich auf ein Praktikum oder Vorstellungsgespräch vorbereiten möchten sowie ein geeignetes Umfeld für die Erlernung der Sprache benötigen. Während der Beschäftigung oder der Ausbildung bleiben die obengenannten Probleme meist bestehen. Hinzu kommen Fragen nach der Finanzierung und Organisation des Wohnens. Nicht zuletzt ist die Wohnproblematik auch mit Mobilitätsschwierigkeiten verknüpft, da die Arbeitsstelle zu den erforderlichen Arbeitszeiten gut erreichbar sein muss. Unternehmer sollten daher stets ein offenes Ohr für Fragen und Anliegen der Geflüchteten haben, die auch über Themen des Arbeitsalltags hinausgehen und sie gegebenenfalls bei der Lösung dieser Probleme unterstützen. Dies stellt auf kurzfristige Sicht einen zeitlichen Mehraufwand für die Arbeitgeber dar. Mittel- und langfristig betrachtet profitieren die Unternehmen jedoch von Mitarbeitern, die konzentriert und fokussiert arbeiten. Aus den vorliegenden Fällen können konkrete Beispiele genannt werden, die eine betriebliche Integration fördern können. Darunter zählen die aktive Hilfe bei der Wohnungssuche sowie die Mithilfe bei organisatorischen Fragen und Behördengängen. In großen Unternehmen kann auch die Einsetzung von Werksbussen oder die Möglichkeit zur Anmietung von Werkswohnungen die Wohn- und Mobilitätsproblematik lösen oder zumindest erheblich abmildern.

Besonders in den ersten beiden Phasen ist zu festzuhalten, dass eine hohe **Motivation** der Geflüchteten für eine erfolgreiche Eingliederung in das Unternehmen unabdingbar ist.

Religiöse Ansichten und Bräuche können einen Beschäftigungsantritt bereits in der ersten Phase erschweren, wenn diese Wertevorstellungen nicht mit den Arbeitsanforderungen kompatibel sind. Auch im weiteren Beschäftigungsverlauf können Bräuche und Traditionen den Arbeitsalltag beeinflussen. Die Sensibilisierung für derartige Besonderheiten bei der betrieblichen Integration Geflüchteter ist unabdingbar für die Vermeidung etwaiger Missverständnisse. Die Teilnahme an Informations- und Schulungsveranstaltungen kann dabei helfen mögliche Probleme abzufedern oder vorzubeugen. Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist deshalb anzuraten, sich offen mit den religiösen und kulturellen Ansichten des Anderen auseinanderzusetzen und diese zu respektieren.

Freizeitaktivitäten tragen zwar indirekt, aber dennoch wesentlich zu einer erfolgreichen betrieblichen Integration bei. Die Mitgliedschaft in Vereinen und die soziale Interaktion mit Vereinskollegen können in der ersten Phase der Kontaktherstellung zu potenziellen Arbeitgebern dienen. Im weiteren Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses, in Phase 3, kann ein regelmäßiger Kontakt zu Vereinsmitgliedern sprachliche Fähigkeiten und das (inter-)kulturelle Verständnis fördern. Es ist der Arbeitgeberseite zu raten, dass diese Anliegen der Geflüchteten in einem angemessenen Maß gefördert werden. Durch die Entwicklung eines Pflichtbewusstseins können womöglich Eigenschaften wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit gefestigt werden und sich zusätzlich zur allgemeinen Verbesserung der Sprachfähigkeiten positiv auf die Arbeitsweise auswirken.

Die **Unterschiede zum Heimatland** sind ebenfalls in der ersten und der dritten Phase präsent. Während sich anfangs unterschiedliche Vorstellungen negativ auf den Prozess der Berufsfindung auswirken können, so kann dieses Problem in der dritten Phase hinsichtlich der neuen Arbeitsstrukturen und anderer Arbeitsmentalitäten auftreten.

In der ersten und letzten Phase wird überdies verstärkt der **Fachkräftemangel** thematisiert. In der ersten Phase wird davon gesprochen, dass aufgrund eines Fachkräfte- und Mitarbeitermangels in bestimmten Branchen die Akquise von Geflüchteten bestehende Lücken in den Unternehmen füllen kann. Aufgrund dessen sollte die Möglichkeit, Geflüchtete in das Unternehmen zu integrieren, nicht im Vorherein ausgeschlossen werden, da sich eine große Mehrheit im erwerbsfähigen Alter befindet. Hierbei kann auch die Art und Weise der Akquise eine Rolle spielen. Als Ergebnis der Befragungen kann dahingehend festgehalten werden, dass Geflüchtete digital gut vernetzt sind. Dies kann für die Arbeitgeberseite ein Potenzial darstellen, um Geflüchtete auch abseits vom Jobcenter oder anderen Vermittlerstellen zu erreichen. Daneben sind Geflüchtete auch untereinander gut vernetzt, wodurch die Mund-zu-Mund-Propaganda ein nicht zu unterschätzendes Mittel zur Akquise von neuen Arbeitnehmern darstellt. Dass dies im Unternehmen erwünscht und hinsichtlich des Fachkräftemangels möglicherweise in vielen Branchen auch erforderlich ist, sollte den Geflüchteten auch klar kommuniziert werden.

Sobald Geflüchtete im Betrieb sind (Phase 2 und 3), spielt die Zusammenarbeit und Interaktion mit **Kollegen** eine wichtige Rolle. Die Offenheit im Arbeitsalltag und die Bereitschaft, sich gegenseitig kennenzulernen, können ebenso wie die Sensibilisierung und gezielte Beschulung von Schlüsselpersonen eine betriebliche Integration fördern. Es ist deshalb den Unternehmen zu raten, sein Personal, insbesondere Abteilungsleiter und Führungskräfte, in dieser Hinsicht zu sensibilisieren sowie Augen und Ohren bezüglich Rassismus und Diskriminierung im Betrieb offen zu halten. Hierzu kann, sofern es die Unternehmensgröße und die personellen Ressourcen zulassen, die Schaffung einer Kontaktstelle oder einer Vertrauensperson für Geflüchtete eine Option darstellen, welche bei auftretenden Problemen aufgesucht werden kann.

Verortung der Ergebnisse

Der Anspruch der Arbeit bestand in der Ausweitung des Forschungsschwerpunkts von ORTLIEB ET.AL (2018) durch den Fokus auf die allgemeinen Faktoren für den Erfolg oder den Misserfolg betrieblicher Integration Geflüchteter. Zehn Einzelfälle von betrieblicher Integration und zehn Expertenmeinungen von Arbeitsvermittlern wurden anhand eines qualitativ orientierten Forschungsdesigns – der „betrieblichen Integrationsbiographie“ – erfasst, analysiert und interpretiert. Die entwickelte und angewandte Methodik erfüllte dabei ihren Zweck, um verschiedene Perspektive der am jeweiligen betrieblichen Integrationsprozess beteiligten Akteuren unter anderem durch Gruppeninterviews in Relation zueinander zu setzen. Darüber hinaus konnte der betriebliche Integrationsprozess durch die phasenorientierte Vorstrukturierung der Interviews kontinuierlich nachgezeichnet werden. Damit wurde dem Anspruch dieser Forschungsarbeit, nämlich die relationale Perspektivität auf Integrationsprozesse zu präsentieren, Rechnung getragen. Verwendete Methodik und gewonnene Erkenntnisse sind der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion über die Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt zuzuordnen. Wenngleich diese Studie als qualitative Fallstudien der Mehrheit der aktuellen Forschungsvorhaben angehört, so ist gerade die starke Fokussierung auf die biographische Perspektive betrieblicher Integrationsverläufe dagegen hervorzuheben. Dieser Beitrag zur Grundlagenforschung kann hinsichtlich weiterer geographischer bzw. interdisziplinärer Auseinandersetzungen mit der Thematik als besonderer Mehrwert erachtet werden.

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung entwickelte Forschungsmethode lässt sich auf thematisch ähnliche Forschungsvorhaben übertragen. Grundsätzlich verlangt die entwickelte Methodik viel Zeit und ist mit Aufwand verbunden. Aufgrund des trotz Leitfaden eher explorativen Charakters der Interviews bedarf es einer intensiven Nachbereitung der Gespräche. Für die zweifache Analyse des Materials – die Codierung der Themen und die thematische Verdichtung zu Thesen – ist es deswegen ratsam, die Arbeit auf mehrere Forschende zu verteilen. Eine zweite Voraussetzung für die Anwendung dieser Methode stellt die Akquise geeigneter Interviewpartner dar. Die Sensibilität des Themas kann dabei zu einer Einengung potenzieller Gesprächspartner führen: So können sowohl Unternehmer als auch Geflüchtete können große Bedenken haben sich zu öffnen. Die Interviewführung erfordert daher, drittens, ein gewisses Maß an Empathie. Insbesondere Geflüchtete treten aufgrund von Sprachschwierigkeiten, Traumabewältigung und/oder Zurückhaltung oft schüchtern auf. Die notwendigerweise aufzubringende Empathie und Geduld können viertens zur Limitation der Methode führen. Gescheiterte oder schwierig verlaufende betriebliche Integrationsverläufe von Geflüchteten können außerdem kaum abgebildet werden, da sich die Akteure in diesem Fall eher seltener für ein Gespräch bereit erklären, um den Prozess zu rekonstruieren.

Fazit

Hauptziel dieser Forschungsarbeit war, die betriebliche Integration von Geflüchteten in ihrem individuellen, prozesshaften Charakter zu verstehen sowie Aussagen der an dem Prozess Beteiligten aufzubereiten, thematisch zu bündeln und thesenartig darzustellen. Zusätzlich wurden Handlungsanregungen formuliert, um erste praxisrelevante Anknüpfungspunkte darzulegen. Die gemeinsame Befragung von Unternehmensvertretern und Geflüchteten diente dabei als Ansatz der Datenerhebung, der beide Perspektiven einbezieht und die jeweilige betriebliche Integrationsbiographie plausibel repräsentiert. Die vorliegende Untersuchung soll außerdem dafür sensibilisieren, dass die betriebliche Integration Geflüchteter weit mehr als eine Integration in den Arbeitsmarkt bedeutet. Die rechtlichen Voraussetzungen einer Beschäftigungsausnahme sind hierfür zwar ein wesentlicher Aspekt, die tatsächliche

betriebliche Eingliederung ist aber angesichts der Herausforderungen auf dem Weg dahin ein größerer und längerer Prozess. Der letztendliche Nutzen einer erfolgreichen betrieblichen Eingliederung überwiegt jedoch auf mittel- und langfristige Sicht.

Diese konzeptionell ausgerichtete Untersuchung bietet nun Anknüpfungspunkte für weitere, stärker praxisorientierte Forschungen. Die phasenspezifischen Thesen könnten als Ausgangspunkt für Untersuchungen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen dienlich sein. Die These etwa, dass Bürokratie ein Risikofaktor bei der betrieblichen Integration Geflüchteter ist, könnte auf kleine, mittlerer und große Unternehmen angewandt werden. Hierbei könnte untersucht werden, ob große Unternehmen routinierte Handlungsstrategien entwickeln, die sich möglicherweise auf kleine Unternehmen übertragen lassen.

Der aufgezeigte Forschungsbedarf für die Fluchtforschung im Allgemeinen, aber auch bezüglich der Arbeitsmarktintegration Geflüchteter resultiert vor allem aus dem Defizit an qualitativen Tiefstudien, die unter anderem biographische Dimensionen abdecken. Wenngleich die vorliegende Studie aufgrund überschaubarer Ressourcen, Datenlage und Reichweite in ihrer Wirksamkeit beschränkt ist, trägt sie jedoch zur Schließung dieser Forschungslücke bei.

Literaturverzeichnis

Asyldurchführungsverordnung (DVAsyl) in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. August 2016 (GVBl. S. 258, BayRS 26-5-1- I).

BA = BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, STATISTIK/ARBEITSMARKTBERICHTERSTATTUNG [HRSG.] (2018): Bericht: Arbeitsmarkt kompakt – Fluchtmigration. Nürnberg.

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2016): Das Bundesamt in Zahlen 2015. Asyl, Migration und Integration.

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2017a): Das Bundesamt in Zahlen 2016. Asyl, Migration und Integration.

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2017b): Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen. URL: <http://www.bamf.de/FAQ-Arbeitsmarktzugang-gefluechtete-Menschen> (Stand: 19.01.2019).

BAMF = BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2018): Das Bundesamt in Zahlen 2017. Asyl, Migration und Integration.

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018a): Bevölkerungsstatistik 2011. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662860909&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12411-005r&auswahltext=%23Z-31.12.2011&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018b): Bevölkerungsstatistik 2017. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662860909&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12411-005r&auswahltext=&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018c): Wanderungsstatistik 2011. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662514901&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12711-121r&auswahltext=%23Z-01.01.2011&nummer=9&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018d): Wanderungsstatistik 2017. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662514901&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12711-121r&auswahltext=%23Z-01.01.2017&nummer=9&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018e): Einbürgerungsstatistik 2017. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleIIleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552662269764&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12511-101r&auswahltext=%23Z-01.01.2017&nummer=4&variable=2&name=KONTI2&nummer=5&variable=3&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2018f): Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2037. URL: <https://www.statistik.bayern.de/statistik/byrbz/09.pdf> (Stand: 11.03.2019).

BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019a): Erwerbstätigenrechnung 2016. URL: <https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelle>

leBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552400766554&auswahloperation=abruftabelleAus-
 praegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&se-
 lectionname=13312-001r&auswahltext=%23Z-01.01.2016%23SGKRL-
 09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C094
 77%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&num-
 mer=2&variable=1&name=ERW063&nummer=4&variable=3&name=WZ08C6&num-
 mer=5&variable=4&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf (Stand: 18.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019b): Bevölkerung 2016. URL:
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1553855744290&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=12411-005r&auswahltext=%23Z-31.12.2016%23SGKRL-09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C09477%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 29.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019c): Arbeitsmarktstatistik 2017. URL:
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552400495795&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=13211-003r&auswahltext=%23Z-01.01.2017%23SGKRL-09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C09477%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&nummer=6&variable=2&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 18.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESAMT FÜR STATISTIK (2019d): Kreisberechnungen Bruttowertschöpfung
 z. Herstellungspr. i. jew. Preisen (Mill. EUR) 2016. URL:
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online/data?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1552400970266&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&selectionname=82711-101r&auswahltext=%23Z-01.01.2016%23SGKRL09476%2C09361%2C09377%2C09362%2C09462%2C09479%2C09372%2C09464%2C09477%2C09363%2C09472%2C09371%2C09376%2C09475%2C09374%2C09375&nummer=4&variable=2&name=WZ08C6&nummer=5&variable=3&name=KREISE&werteabruf=Werteabruf> (Stand: 18.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, LANDESENTWICKLUNG UND ENERGIE
 (2018a): Altersstruktur. URL: <http://www.landesentwicklung-bayern.de/daten-zur-raumbeobachtung/bevoelkerung/altersstruktur/> (Stand: 11.03.2019).
 BAYERISCHES LANDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, LANDESENTWICKLUNG UND ENERGIE
 (2018b): Wanderungen. URL: <http://www.landesentwicklung-bayern.de/daten-zur-raumbeobachtung/bevoelkerung/naturliche-bevoelkerungs-entwicklung/?contrast=0> (Stand: 11.03.2019).
 BMI = Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat (o.J.): Arbeitsmigration. URL:
<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/migration/zuwanderung/arbeitsmigration/arbeitsmigration-node.html> (Stand: 05.06.2018).
 BRÜCKNER, H.; ROTHER, N.; SCHUPP, J. [HRSG.] (2016): IAB-BAMF-SOEP- Befragung von
 Geflüchteten und erste Ergebnisse. Forschungsbericht 29. Bundesamt für Migration und
 Flüchtlinge.
 BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2015a): Laufende
 Raumbeobachtungen - Raumabgrenzungen: Siedlungsstrukturelle Kreistypen. URL:

<https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/Kreistypen4/kreistypen.html?nn=443222> (Stand: 25.03.2019).

BUNDESINSTITUT FÜR BAU-, STADT- UND RAUMFORSCHUNG (2015b): Laufende Raumbeobachtungen - Raumabgrenzungen: Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland. URL: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp_node.html (Stand: 25.03.2019).

BURKERT, C.; DERCKS, A. (2017): Ausbildungs- und Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Jetzt investieren. E-Paper 2. Heinrich Böll Stiftung.

DIENEL, C. [HRSG.] (2017): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung – Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland. Wiesbaden: VS Verlag.

FLAKE, R.; JAMBO, S.; PERENKEMPER, S.; PLACKE, B.; WERNER, D. (2017): Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen: Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize. KOFA-Studie No.1/2017.

FOUCAULT, M. (1975): Surveiller et punir. La naissance de la prison. Paris.

GAG, M.; VOGES, F. [HRSG.] (2014): Inklusion auf Raten. Zur Teilhabe von Flüchtlingen an Ausbildung und Arbeit. Münster, New York. 302 Seiten. IV

GARLOFF, A. (2016): Flüchtlinge auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In: Wirtschaftsdienst 9, S. 690-695.

GEMEINSAMER EUROPÄISCHER REFERENZRAHMEN FÜR SPRACHEN (o.J.): Deutsche Zertifikate und das Deutsche Sprachdiplom. URL: <http://www.europaeischer-referenzrahmen.de/deutschsprachzertifikate.php> (Stand: 21.01.2019).

GEOFABRIK (2018): Download OpenStreetMap data for this region: Bayern. URL: <http://download.geofabrik.de/europe/germany/bayern.html> (Stand: 14.03.2019).

GÜRTZGEN, N.; KUBIS, A.; REBIEN, M. (2017): Geflüchtete kommen mehr und mehr am Arbeitsmarkt an. IAB-Kurzbericht. No. 14/2017. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

HÖMBERG, K.; JODIN, D.; LEPPIN, M. (2004): Methoden der Informations- und Datenerhebung. Dortmund.

IFM = INSTITUT FÜR MITTELSTANDFORSCHUNG BONN (o.J.): KMU-Definition der Europäischen Kommission. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/> (29.12.2018).

IHK = INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR OBERFRANKEN BAYREUTH (o.J.). Statistische Daten der IHK für Oberfranken Bayreuth. URL: <https://www.bayreuth.ihk.de/Statistische-Daten.htm> (Stand: 18.02.2019).

JOHANNSON, S. (2016): Was wir über Flüchtlinge (nicht) wissen. Der wissenschaftliche Erkenntnisstand zur Lebenssituation von Flüchtlingen in Deutschland. Eine Expertise im Auftrag der Robert-Bosch-Stiftung und des SVR-Forschungsbereichs.

LANDESAMT FÜR DIGITALISIERUNG, BREITBAND UND VERMESSUNG (2019): OpenData. Portal der Bayerischen Staatsregierung. URL: <https://ldbv.bayern.de/produkte/weitere/opendata.html> (Stand: 14.03.2019).

MÜLLER, A.; SCHMIDT, W. (2016): Fluchtmigration und Arbeitswelt. Maßnahme zur Integration von Flüchtlingen in großen Unternehmen. Hans-Böckler-Stiftung. Studie 339. Düsseldorf.

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).

- PFEFFER-HOFFMANN, C. [HRSG.] (2015): Differenzierungen in einer emergenten Realität der Flüchtlings- und Arbeitsmigration. Profile der Neueinwanderung. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- PFEFFER-HOFFMANN, C. [Hrsg.] (2016): Analysen zum Wandel der Flucht- und Arbeitsmigration nach Deutschland. Profile der Neueinwanderung. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- PFEFFER-HOFFMANN, C. [HRSG.] (2017): Spezifische Herausforderungen der Arbeitsmarktintegration geflüchteter Frauen. Profile der Neueinwanderung. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- REGIERUNG DER OBERPFALZ (2018): Oberpfalz in Zahlen. URL: https://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/leistungen/landesplanung/statistik/oiz_kompakt.pdf (Stand: 28.03.2019)
- REGIERUNG DER OBERPFALZ (o.J. a): Zentrale Ausländerbehörde Oberpfalz (ZAB Oberpfalz). URL: <http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/leistungen/ausland/info/zab/index.htm> (Stand: 14.02.2019).
- REGIERUNG DER OBERPFALZ (o.J. b): aktuelle Einwohnerzahlen und Fläche. URL: http://www.regierung.oberpfalz.bayern.de/dbGden/ew_fl.php (Stand: 22.03.2019).
- REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2016): Häufige Fragen zum Thema „Asylbewerber in Oberfranken“. URL: https://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/buerger_und_staat/migranten/asylbewerber/asyl_faq.pdf (Stand: 21.01.2019).
- REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2017a): Fläche am 31.12.2017. URL: https://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/oberfranken/daten/ofr_statistik_01_flaeche.pdf (Stand: 28.03.2019)
- REGIERUNG VON OBERFRANKEN (2017b): Bevölkerungsstand und –dichte. URL: https://www.regierung.oberfranken.bayern.de/imperia/md/content/regofr/oberfranken/daten/ofr_statistik_03_bevoelkerungsstand.pdf (Stand: 22.03.2019).
- REUBER, P.; GEBHARDT, H. (2011): Wissenschaftliches Arbeiten in der Geographie. In: GEBHARDT, H., GLASER, R., RADTKE, U., REUBER, P. [HRSG.]: Geographie. 2. Auflage. Heidelberg: Spektrum. S.89-101.
- RIEDL, S. C. (2010): Entwicklung mit Stolpersteinen. Hochschule Heidelberg.
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND VERKEHR [HRSG.] (o.J.): Arbeitsmarktintegration Geflüchteter. URL: <http://www.arbeit.sachsen.de/12657.html> (Stand: 10.02.2018).
- SCHRÖDER, S., PATUZZI, L; ZINGEL, C. (2014): Arbeitsmarktintegration für Migrantinnen und Migranten – auf dem Weg zu einer inklusiven Gesellschaft. Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2017): Fachserie 1. Reihe 2.2 Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2019a): Arbeitslosenquote. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Methoden/Begriffe/Arbeitslosenquote.html> (Stand: 05.03.2019).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2019b): Arbeitslose und Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen nach Gebietsstand URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbslosigkeit/Tabellen/lrarb001.html> (Stand: 21.03.2019).
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2019c): Bruttowertschöpfung. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Glossar/Bruttowertschoepfung.html> (Stand: 13.03.2019).
- SVR = SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION (2018a): Fakten zur Asylpolitik 2017. SVR GmbH: Berlin.

SVR = SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION (2018b): Zu-wanderung zum Zweck der Erwerbstätigkeit. Wichtige Regelungen im Überblick. SVR GmbH: Berlin.

UNHCR = DER HOHE FLÜCHTLINGSKOMMISSAR DER VEREINTEN NATIONEN. AMT DES VERTRETERS IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (2015): Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 28. Juli 1951 (In Kraft getreten am 22. April 1954). Protokoll über die Rechtsstellung der Flüchtlinge vom 31. Januar 1967 (In Kraft getreten am 4. Oktober 1967).

UNIVERSITÄT AUGSBURG E-LEARNING (2017): II: 6. Dokumentenanalyse. <http://qs.f.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/528>. (Stand: 12.8.2018).

WIEDNER, J.; SALIKUTLUK, Z.; GIESECKE, J. (2018a): Flucht: Forschung und Transfer. Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Potenziale, Perspektiven und Herausforderungen. State-of-Research Papier 07.

WIEDNER, J.; SALIKUTLUK, Z.; GIESECKE, J. (2018b): Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten: Was tun? Policy Brief 07.