



TENT

Anwerbung von Geflüchteten

Ein Leitfaden für
Personalverantwortliche



Diese Präsentation soll Folgendes vermitteln:

- ▲ Die Vorteile des Einstellens von Geflüchteten.
- ▲ Herausforderungen, denen sich arbeitssuchende Geflüchtete auf dem Arbeitsmarkt stellen müssen.
- ▲ Wie Sie arbeitssuchende Geflüchtete auf sich aufmerksam machen können.
- ▲ Besonderheiten bei der Auswahl von Bewerber:innen und Anpassung Ihrer Vorstellungsgespräche für Geflüchtete.
- ▲ Mögliche Schwierigkeiten nach der Einstellung von Geflüchteten, einschließlich Lösungsvorschläge.



Inhalt

1

**VORTEILE EINER
EINSTELLUNG VON
GEFLÜCHTETEN**

2

**VORGEHEN BEI DER
ANWERBUNG VON
GEFLÜCHTETEN**

3

**ANPASSUNG IHRES
EINSTELLUNGS-
VERFAHRENS**

4

**UMGANG MIT
HERAUSFORDERUNGEN
NACH DEM
STELLENANGEBOT**

Definition von Geflüchteten

- ▲ **Geflüchtete** sind Personen, die aus begründeter Furcht vor Verfolgung oder Gewalt aus ihrem Land fliehen mussten, z. B. wegen eines Bürgerkriegs oder ethnischer Gewalt.
- ▲ **Asylsuchende** sind Personen, die ihr Land verlassen haben und in Ihrem Land den Flüchtlingsstatus beantragt haben, aber auf eine offizielle Entscheidung der Regierung warten.

Wer gehört zum Personenkreis der Geflüchteten?

- ▲ Menschen, die vor dem Krieg in der Ukraine fliehen
- ▲ Menschen, die vor der Gewalt in Syrien, dem Irak oder Afghanistan fliehen
- ▲ Menschen buddhistischen Glaubens, die einer religiösen Verfolgung in China entfliehen
- ▲ LGBTQ-Menschen, die einer Verfolgung im Iran entfliehen
- ▲ Menschen aus Eritrea, die vor einer Verfolgung wegen ihrer Proteste im Namen der Demokratie fliehen

Vorteile einer Einstellung von Geflüchteten

Wenn Sie Geflüchtete einstellen, ändern Sie nicht nur deren Lebensaussichten, sondern profitieren auch von wirtschaftlichen Vorteilen:

- ▲ Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund weisen eine niedrigere Fluktuation auf als anderes Personal.*
- ▲ Geflüchtete gelten als besonders motivierte, resiliente und loyale Mitarbeiter:innen.
- ▲ Geflüchtete sind in der Regel eher bereit, wegen einer anständigen Beschäftigung umzuziehen.
- ▲ Geflüchtete sorgen für eine vielfältigere Belegschaft, was unter anderem Innovation und finanzieller Performance zugute kommt.**

„Geflüchtete haben wertvolle Qualifikationen – sie sind gut ausgebildet, pflichtbewusst, loyal und engagiert.“

— Rohini Anand, vormals SVP of Corporate Responsibility & Global Chief Diversity Officer

Sodexo

*Laut einer Studie weisen Geflüchtete in der Fertigungsbranche beispielsweise eine jährliche Fluktuationsrate von 4 % auf, im Vergleich zu 11 % bei der restlichen Belegschaft (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment*, 2017). **Studien zufolge setzt Vielfalt Innovationen frei, fördert Marktwachstum und steigert die finanzielle Performance (Harvard Business Review, *How Diversity Can Drive Innovation*, 2012; Harvard Business Review, *The Other Diversity Dividend*, 2018).

Warum sollte das Anwerbungs- und Einstellungsverfahren für Geflüchtete angepasst werden?

Geflüchtete sind bei ihrem Versuch, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, strukturellen Hürden ausgesetzt, wodurch sie in einem Standardanwerbungsverfahren als weniger geeignet erscheinen. Dies hat unter anderem folgende Gründe:

- ▲ Geflüchtete sind möglicherweise mit den Stellenausschreibungen im Internet nicht vertraut.
- ▲ Sie verfügen ggf. über keine beruflichen Beziehungen, um mit Arbeitgebern, die offene Stellen haben, in Kontakt zu kommen.
- ▲ Wenn sie sich auf eine Stelle bewerben, scheiden sie womöglich während des Auswahlverfahrens aus, weil ihr Lebenslauf oder ihre Ausbildung im Ausland Lücken aufweisen oder weil diese der Personalabteilung nicht bekannt sind.

Selbst Geflüchtete, die für eine bestimmte Stelle gut geeignet sind, schaffen es unter Umständen nicht, ein konventionelles Einstellungsverfahren erfolgreich zu durchlaufen.

Inhalt

1

VORTEILE EINER
EINSTELLUNG VON
GEFLÜCHTETEN

2

VORGEHEN BEI DER
ANWERBUNG VON
GEFLÜCHTETEN

3

ANPASSUNG IHRES
EINSTELLUNGS-
VERFAHRENS

4

UMGANG MIT
HERAUSFORDERUNGEN
NACH DEM
STELLENANGEBOT

Wie läuft die Anwerbung von Geflüchteten ab?

In diesem Abschnitt geht es um:

- ▲ Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern.
- ▲ Stellenausschreibungen über Gemeinschaften von Geflüchteten.
- ▲ Umzugserwägungen.



Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern

Arbeitssuchende Geflüchtete erfahren evtl. nicht, dass Ihr Unternehmen offene Stellen hat:

- ▲ Geflüchtete, die erst seit Kurzem in Ihrem Land leben, haben in der Regel keine beruflichen oder privaten Kontakte, über die sie auf offene Stellen aufmerksam werden.
- ▲ Sie sind möglicherweise auch nicht damit vertraut, wie man in Deutschland üblicherweise auf Stellensuche geht, z. B. durch die Nutzung von Ausschreibungen im Internet oder Jobbörsen.

Durch die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern wird die Herstellung eines Kontakts mit arbeitssuchenden Geflüchteten erleichtert, damit diese von offenen Stellen in Ihrem Unternehmen erfahren.

Wichtiger Hinweis: Die meisten potenziellen lokalen Partner konzentrieren sich auf eine bestimmte Stadt oder Region anstatt auf ein ganzes Land. (Selbst nationale oder regionale Organisationen haben oftmals relativ unabhängige lokale Niederlassungen und Programme.) Wenn Sie eine breitere Unterstützung auf nationaler Ebene benötigen, müssen Sie ggf. mit mehreren Partnern gleichzeitig zusammenarbeiten. Tent kann Ihnen bei diesem Vorhaben helfen!

Warum sollte Ihr Unternehmen mit einem lokalen Partner zusammenarbeiten?

- ▲ Es ist der effizienteste Ansatz, um arbeitssuchende Geflüchtete auf sich aufmerksam zu machen.
- ▲ In manchen Fällen können die lokalen Partner eine Vorauswahl treffen und eine Liste von Bewerber:innen für die von Ihnen zu besetzenden Stellen erstellen.
- ▲ Manche Organisationen bieten auch andere Arten von Unterstützung für die von Ihnen eingestellten Geflüchteten an, darunter Sprachkurse.

Lokale Partnerschaften gründen

Partnerschaften, die auf Vertrauen und gemeinsamen Werten beruhen, sind unerlässlich.

Sie sollten sich vergewissern, dass die Organisationen, mit denen Sie zusammenarbeiten möchten, Ihre betrieblichen Anforderungen verstehen und in der Lage sind, Ihnen bei der Einstellung der besten Bewerber:innen zu helfen.

Schritte zur Gründung erfolgreicher lokaler Partnerschaften:

- ▲ Wenden Sie sich an Tent zwecks Hilfe, Organisationen an den entsprechenden Orten zu finden.
- ▲ Ermitteln Sie mit Hilfe von Tent, welche Organisationen die Bedürfnisse Ihres Unternehmens am besten erfüllen können, und sorgen Sie dafür, dass der Kontakt hergestellt wird.
- ▲ Setzen Sie sich direkt mit der/den Organisation(en) in Verbindung, um sich zu vergewissern, dass sie über den Service und die Fähigkeiten verfügen, die Ihren Anforderungen entsprechen.
- ▲ Ziehen Sie in Erwägung, ein Pilotprojekt mit der Organisation durchzuführen und in einem zweiten Schritt eine längerfristige Partnerschaft einzugehen, wobei Sie von den bereits gewonnenen Erkenntnissen profitieren.

Stellenausschreibungen über Gemeinschaften von Geflüchteten

Geflüchtete pflegen oft enge Kontakte untereinander, so dass es möglich sein kann, dass Sie sich direkt an sie wenden können und zusätzlich mit lokalen Partnern zusammenarbeiten, um sie zu erreichen:

- ▲ Die Kontakte innerhalb der entsprechenden Gemeinschaften könnten aus Mund-zu-Mund-Propaganda bestehen sowie aus Radiosendungen, Zeitungen und Gruppen in sozialen Medien für bestimmte Zielgruppen.
- ▲ Das Übersetzen von Stellenbeschreibungen in die Sprachen der Geflüchteten, z. B. Ukrainisch oder Arabisch in Ihrer Region, kann ebenfalls hilfreich sein.

Das Anwerben über Gemeinschaften von Geflüchteten kann auch informell ablaufen. Die Forschung zeigt, dass Geflüchtete, die gute Erfahrungen mit einem Arbeitgeber gemacht haben, andere Mitglieder ihrer Gemeinschaft dazu motivieren können, sich ebenfalls um eine Stelle bei diesem Unternehmen zu bewerben.*

*Eine Studie über Unternehmen in den USA ergab, dass Organisationen, die Geflüchtete einstellen, positive Einstellungseffekte verzeichnen (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment*, 2017).

Inhalt

1

VORTEILE EINER
EINSTELLUNG VON
GEFLÜCHTETEN

2

VORGEHEN BEI DER
ANWERBUNG VON
GEFLÜCHTETEN

3

**ANPASSUNG IHRES
EINSTELLUNGS-
VERFAHRENS**

4

UMGANG MIT
HERAUSFORDERUNGEN
NACH DEM
STELLENANGEBOT

Anpassung des Einstellungsverfahrens

Sie sollten planen, Ihr Standardverfahren zur Beurteilung der Eignung von Bewerbern auf eine Stelle oder einen Praktikumsplatz anzupassen, um es für arbeitssuchende Geflüchtete zugänglicher zu machen. Glücklicherweise sind einige der effektivsten Maßnahmen, die Sie ergreifen können, wahrscheinlich bereits Teil Ihres Verfahrens!

- ▲ Stellen Sie sicher, dass Ihr Standard-Einstellungsverfahren so weit wie möglich auf die Bewertung des **Verhaltens**, der **Eigenschaften** und des **Potenzials** von **Bewerberinnen** ausgerichtet ist.
- ▲ Bewerten Sie die **Fertigkeiten** und **Kompetenzen** während der Einarbeitung durch Instrumente zur Erstellung von Kompetenzprofilen.
- ▲ Testen Sie alle **fachlichen Fähigkeiten**, die für die Ausübung der jeweiligen Tätigkeit erforderlich sind (z. B. Rechenfähigkeiten, Computerkenntnisse, Erfahrung mit der Bedienung von Schwermaschinen oder Geschäftsdeutsch).
- ▲ **Steuern Sie die Erwartungen** an die Art der Arbeit. Ziehen Sie in Erwägung, im Rahmen des Einstellungsverfahrens eine Besichtigung des Arbeitsplatzes anzubieten, um sicherzustellen, dass die Bewerber:innen verstehen, welche Anforderungen mit der jeweiligen Stelle verbunden sind.

Fordern Sie Ihr Team auf, das für die Stelle *erforderliche* Maß an Deutschkenntnissen einzuschätzen, und passen Sie das Vorstellungsgespräch dann entsprechend an.

Manche Bewerber:innen mit Fluchthintergrund, insbesondere diejenigen, die erst vor Kurzem nach Deutschland gekommen sind, beherrschen die deutsche Sprache möglicherweise nicht. Viele Unternehmen verlangen im Verlauf des Bewerbungsverfahrens ein höheres Niveau an Deutschkenntnissen als für die eigentliche Arbeit erforderlich ist.

Überwindung von Sprachbarrieren im Einstellungsverfahren

Mit den folgenden Strategien können Sie dazu beitragen, dass Sprachbarrieren während des Einstellungsverfahrens überwunden werden:

- ▲ Finden Sie heraus, ob Ihr örtlicher Partner bei der Verdolmetschung und beim Ausfüllen von Unterlagen in der ersten Phase des Auswahlverfahrens und bei Vorstellungsgesprächen behilflich sein kann.
- ▲ Sorgen Sie für eine klare Kommunikation, indem Sie langsam (nicht lauter) sprechen und idiomatische Ausdrücke vermeiden. Sagen Sie z. B. „Das ist ganz einfach“ anstatt „Das ist ein Kinderspiel“.
- ▲ Stellen Sie keine Ja/Nein-Fragen, sondern Verständnisfragen. (Fragen Sie z. B. „Wann findet Ihr nächstes Vorstellungsgespräch statt?“ anstatt „Wissen Sie, wann Ihr nächstes Vorstellungsgespräch stattfindet?“).



Der Lebenslauf

Achten Sie bei der Durchsicht von Lebensläufen von Bewerber:innen mit Fluchthintergrund auf Faktoren, die mit ihrem Status zusammenhängen, wie z. B:

- ▲ Lücken in der Beschäftigung.
- ▲ Nicht übereinstimmende oder veraltete Fertigkeiten und Berufserfahrungen.
- ▲ Mangelnde lokale Erfahrungen oder Empfehlungen.
- ▲ Mangelnde Vertrautheit mit den Bewerbungsnormen in Deutschland.

Worauf Sie bei der Durchsicht von Lebensläufen achten sollten:

- ▲ Bestimmen Sie, ob und wie Lücken in der Berufserfahrung geschlossen werden können.
- ▲ Überprüfen Sie, ob der berufliche Werdegang oder die Qualifikationen im Ausland einen Hinweis auf das Potenzial oder die relevanten Fertigkeiten und Erfahrungen der Bewerber:innen geben könnten.
- ▲ Ziehen Sie in Erwägung, eine unabhängige Agentur oder Online-Ressourcen zu nutzen, um die Gleichwertigkeit von Ausbildung und Fertigkeiten ausländischer Einrichtungen zu überprüfen.

Lehnen Sie eine Person für eine Einstiegsstelle nicht ab, nur weil sie „überqualifiziert“ zu sein scheint.

- ▲ Viele hochqualifizierte Geflüchtete können ihren Beruf nach ihrer Umsiedlung nicht mehr ausüben und suchen sich geringer qualifizierte Tätigkeiten.
- ▲ Diese Bewerber:innen könnten sich entschließen, die Firma zu verlassen, um eine Karriere in ihrem früheren Beruf zu beginnen – oder sie sind ggf. hervorragende Bewerber:innen für eine schnelle Übernahme von mehr Verantwortung.

Anpassung des Einstellungsverfahrens

Versuchen Sie bei der Planung und Durchführung von Vorstellungsgesprächen Folgendes zu beachten:

- ▲ Schulen Sie Ihre Mitarbeiter:innen, die die Vorstellungsgespräche führen, damit sie sich ihrer unbewussten Voreingenommenheit bewusst werden und geben Sie ihnen Instrumente und Informationen an die Hand, um ihre potenzielle Voreingenommenheit zu überwinden, z. B. mit Hintergrundinformationen über Geflüchtete.
- ▲ Achten Sie bei der Zusammenstellung von Bewerbungsgremien auf Vielfalt, um unbewusste Vorurteile abzuschwächen.
- ▲ Fördern Sie den Dialog und Austausch zwischen allen Beteiligten, um sicherzustellen, dass sie sich gegenseitig gut verstehen. Gehen Sie nicht davon aus, dass das Schweigen der Bewerber:innen mit Fluchthintergrund eine Bestätigung dafür ist, dass sie verstanden haben.
- ▲ Erklären Sie den Verantwortlichen, dass sich Bewerber:innen mit Fluchthintergrund möglicherweise nicht immer an bestimmte Normen halten – insbesondere was die Körpersprache betrifft – und dass dies ein Zeichen für kulturelle Unterschiede ist, nicht für Respektlosigkeit. (In einigen Kulturen ist es beispielsweise nicht üblich, dass Männer und Frauen Blickkontakt aufnehmen oder die Hand schütteln.)
- ▲ Seien Sie offen für die lokale Firmenkultur und stellen Sie sicher, dass die Bewerber:innen mit den Erwartungen bezüglich Verhaltensweisen in Ihrem Unternehmen vertraut sind.

Inhalt

1

VORTEILE EINER
EINSTELLUNG VON
GEFLÜCHTETEN

2

VORGEHEN BEI DER
ANWERBUNG VON
GEFLÜCHTETEN

3

ANPASSUNG IHRES
EINSTELLUNGS-
VERFAHRENS

4

**UMGANG MIT
HERAUSFORDERUNGEN
NACH DEM
STELLENANGEBOT**

Bewältigung der Herausforderungen bei Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund

Wenn Sie sich um die Einstellung von Geflüchteten bemühen, denken Sie wahrscheinlich auch darüber nach, wie Sie sie nach der Einstellung unterstützen können. In diesem letzten Abschnitt geht es um die häufigsten Interessengebiete der Arbeitgeber:

- ▲ Überwindung von Sprachbarrieren am Arbeitsplatz.
- ▲ Umgang mit kulturellen Unterschieden.
- ▲ Berücksichtigung von Verkehrsmitteln zum Pendeln.

Beachten Sie, dass sich Herausforderungen im Zusammenhang mit den oben genannten Themen in der Regel innerhalb weniger Monate lösen lassen, sobald sich die neuen Mitarbeiter:innen an ihre neue Rolle und ihren neuen Arbeitsplatz gewöhnt haben!



Überwindung von Sprachbarrieren am Arbeitsplatz



Viele Flüchtlinge werden nicht fließend Deutsch sprechen, wenn sie in Ihr Unternehmen kommen. Das heißt aber nicht, dass sie nicht sofort einen Beitrag leisten können!

In der Tat gibt es viele Möglichkeiten, wie Sie diesen Personenkreis beim Erwerb von Deutschkenntnissen unterstützen können:

- ▲ Übersetzung von Beschilderungen und anderen wichtigen Materialien z. B. ins Ukrainische oder Arabische.
- ▲ Zweisprachige Kolleginnen und Kollegen, die beim Dolmetschen helfen.
- ▲ Wenn Sie mehr erfahren möchten, empfehlen wir die Schulung von Tent zum Thema *Überwindung von Sprachbarrieren*.

Wussten Sie, dass der Arbeitsplatz fast immer der beste Ort für Geflüchtete ist, um ihre Kenntnisse der Landessprache zu verbessern? Vielleicht sind Sie am Ende angenehm überrascht, wie schnell diese Mitarbeiter:innen ihre Sprachkenntnisse verbessern!

Umgang mit kulturellen Unterschieden



Manche Arbeitgeber machen sich vielleicht Sorgen über den Umgang mit kulturellen Unterschieden am Arbeitsplatz. Durch bestimmte Maßnahmen können Unternehmen von Anfang an ein kulturell integratives Umfeld schaffen:

- ▲ Zusammenführung von neuen Geflüchteten mit „Buddies“ oder Kolleg:innen, die den neuen Mitarbeiter:innen bei Fragen zur Firmenkultur helfen können.
- ▲ Überlegen Sie, ob Sie für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund Vorkehrungen treffen können, z. B. indem Sie die Pausenzeiten mit den Gebetszeiten des Islams abstimmen oder Ihre Kleidungs Vorschriften anpassen, um kulturellen Normen für angemessene Kleidung Rechnung zu tragen.

Manchen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund muss vielleicht erklärt werden, dass es akzeptabel ist, das Wort zu ergreifen und Verständnisfragen zu stellen. In diesem Fall sollten alle aus dem Kollegenkreis wissen, dass sie entsprechendes Verhalten bei ihren neuen Kolleg:innen aktiv fördern können.

Berücksichtigung von Verkehrsmitteln zum Pendeln



Manche Bewerber:innen mit Fluchthintergrund haben möglicherweise keinen Führerschein oder kein Auto zur Verfügung. Wenn keine öffentlichen Verkehrsmittel zur Verfügung stehen und die Bewerber:innen sich Sorgen um das Pendeln zur Arbeit machen, sollten Sie die folgenden Möglichkeiten in Betracht ziehen:

- ▲ Organisieren Sie Fahrgemeinschaften mit anderen Mitarbeiter:innen.
- ▲ Ziehen Sie in Erwägung, ggf. einen vom Arbeitgeber finanzierten Transport für Mitarbeiter:innen zu organisieren.
- ▲ Bieten Sie Unterstützung und/oder Anreize für den Erwerb eines Führscheins.
- ▲ Weitere bewährte Verfahren finden Sie in der Tent-Ressource zu ***Beseitigung von Transporthindernissen für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund.***

Ein Auto ist in manchen Fällen unverzichtbar, um zur Arbeit zu kommen, vor allem in Gegenden, in denen es keinen guten ÖPNV gibt. Bei der Bewältigung dieses Problems kann der Arbeitgeber durchaus helfen!

A barista with brown hair, wearing a dark blue apron over a black t-shirt, is focused on pouring milk from a silver pitcher into a teal cup. She is standing behind a stainless steel counter in a modern coffee shop. To her right, there is a large black coffee machine with a hopper of coffee beans on top. In the foreground, there are various coffee-making supplies like a metal mesh container, a stack of black cups, and a container of stir sticks. The background shows a clean, organized kitchen area with shelves and a window looking out onto a bright street.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Weitere Quellen*

- Deloitte Insights, [*A New Home at Work: an Employer's Guide to Fostering Inclusion for Refugees in the Workplace*](#), 2019.
- DIW ECON: *Von der „Flüchtlingskrise“ zum Jobmotor, Eine Analyse der Erfahrung von deutschen Unternehmen bei der Integration Geflüchteter*, 2021
- Guidance for European Companies on How to Hire Refugees from Ukraine, <https://www.tent.org/resources/guidance-for-european-companies-on-hiring-refugees-from-ukraine/>, 2022