

Leitfaden für Arbeitgeber/innen zur Unterstützung von Recruiting,  
Onboarding und Beschäftigung geflüchteter Mitarbeiter/innen

# Refugee Talents



**WU**

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT  
WIEN VIENNA  
UNIVERSITY OF  
ECONOMICS  
AND BUSINESS

in Kooperation mit

**iv** INDUSTRIELLEN  
VEREINIGUNG

**WKO**   
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

# Refugee Talents:

## So werden geflüchtete Mitarbeiter/innen zum Mehrwert für Ihr Unternehmen

Leitfaden für Arbeitgeber/innen

Der Arbeitskräftemangel wird auf Grund der demografischen Entwicklungen weiter an Fahrt aufnehmen. Umso wichtiger ist es, das gesamte Arbeitskräftepotenzial auszuschöpfen und auf Personengruppen, die derzeit am Arbeitsmarkt unterrepräsentiert sind, zurückzugreifen. Dazu zählen geflüchtete Menschen aus unterschiedlichen Herkunftsländern und mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus. Die Beschäftigung von Geflüchteten kann viele Vorteile bringen. Einerseits auf Unternehmensebene, durch betriebliche Innovation, unternehmerisches Wachstum und loyale Mitarbeiter/innen. Andererseits auf volkswirtschaftlicher Ebene, etwa durch erhöhte Steuereinnahmen eines Landes.

Dieser Leitfaden für Arbeitgeber/innen wurde von Forscherinnen der Wirtschaftsuniversität Wien erstellt und basiert auf internationalen wissenschaftlichen Studien. Wichtige, aber oft übersehene Fakten, Argumente für die Beschäftigung von Geflüchteten und praktische Tipps für Arbeitgeber/innen sollen bei Rekrutierung, Onboarding und im Arbeitsalltag unterstützen.



# Inhaltsverzeichnis

- 4 Warum Geflüchtete einstellen?
- 6 Dem Arbeitskräftemangel begegnen
- 8 Besondere Vorteile, die Geflüchtete für Unternehmen bringen
- 15 Qualifikation der Arbeitskräfte
- 18 Arbeitsplatzintegration von Geflüchteten
- 32 Humanitäre versus wirtschaftliche Motivation
- 34 Best practice Beispiele für die Integration von Geflüchteten am Arbeitsplatz
- 36 Netzwerke und Partnerschaften
- 38 Appendix

# Warum Geflüchtete einstellen?

## Erkenntnisse aus der Wissenschaft

Studien in zahlreichen Ländern zeigen, dass Arbeitgeber/innen, die Geflüchtete eingestellt haben, mit deren Leistung weitgehend zufrieden sind, bei Bedarf wieder aus dieser Gruppe rekrutieren würden und geflüchtete Arbeitssuchende an Kolleg/inne/n in der Branche weiterempfehlen wollen.



*„Geflüchtete stellen für Unternehmen keine Probleme, sondern Chancen dar. Unternehmen können davon profitieren, wenn sie sie als neue, qualifizierte Arbeitskräfte betrachten.“*

Prof. Grace Chun Guo von der Sacred Heart University

### GUT ZU WISSEN

- ✓ Zu den Vorteilen der Rekrutierung von Geflüchteten zählen eine **höhere Betriebstreue**, **mehr Vielfalt** und eine Stärkung der **Unternehmensreputation** bzw. der eigenen Marke.
- ✓ Laut Daten der Europäischen Wertestudie unterstützt eine Mehrheit der Bevölkerung in Österreich Integration durch Arbeit. Befürchtungen, dass die Einstellung von Geflüchteten zu Unzufriedenheit bei anderen Mitarbeiter/inne/n und Kund/inn/en führen könnte, sind meist unbegründet.
- ✓ Aus der Perspektive der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) ist es als Beitrag zu den Zielen für **nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen** (Sustainable Development Goals – SDGs, Agenda 2030) zu sehen, wenn Arbeitgeber/inn/en Geflüchteten faire Beschäftigungschancen bieten: Dazu zählen die Entwicklungsziele SDG5 (Gleichstellung der Geschlechter), SDG8 (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), SDG10 (Verringerung von Ungleichheiten), und SDG17 (Partnerschaften zur Erreichung der Ziele).
- ✓ Langfristig leisten Geflüchtete einen überproportional hohen **Beitrag zum Wirtschaftswachstum**. Studien in den USA haben gezeigt, dass Geflüchtete im erwerbsfähigen Alter in den ersten 20 Jahren in einem neuen Land 20.000 Dollar mehr an Steuern zahlen, als sie an Leistungen beziehen.
- ✓ Könnte die geschlechtsspezifische Lücke bei Beschäftigung und Verdienst in allen der dreißig wichtigsten Aufnahme-länder für Geflüchtete weltweit geschlossen werden, würden allein geflüchtete Frauen mindestens fünf Milliarden Euro zum weltweiten BIP beitragen.

# Dem Arbeitskräftemangel begegnen

## Eine naheliegende Lösung

Seit Jahren besteht ein ernstzunehmender und stetig wachsender Mangel an Personal in den unterschiedlichsten Branchen, der durch die Coronavirus-Pandemie, den Krieg in der Ukraine und seine geopolitischen Auswirkungen noch verschärft wurde. Österreichs Unternehmenslandschaft sucht dringend nach Fachkräften, aber auch im gering qualifizierten Bereich werden Arbeitskräfte benötigt.

Nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels wird sich dieser Engpass weiter zuspitzen. Der Anteil an älteren Menschen in Österreich, wie auch im restlichen Westeuropa, nimmt zu, während der Anteil an Menschen im erwerbsfähigen Alter kontinuierlich abnimmt. Will Österreich wettbewerbsfähig bleiben, muss es nicht nur seine Anstrengungen in diesem Bereich vergrößern, sondern auch neue Talente-Pools erschließen. Ein solcher Talente-Pool sind Geflüchtete und subsidiär Schutzberechtigte, die sich bereits im Land befinden.

### GUT ZU WISSEN

- ✓ **Verfügbares Humankapitel:** In Branchen, die von Fachkräfte- und/oder Arbeitskräftemangel betroffen sind, sind geflüchtete Arbeitnehmer/innen, die bereits im Land sind und erste Deutschkenntnisse haben, wesentlich schneller einsetzbar als aus dem Ausland anzuwerbende Arbeitskräfte.
- ✓ **Geringe Einstellungskosten:** Verglichen mit den Kosten für Auslandsmitarbeiter/innen (für Umzug, Wohnen, Versorgung von Partner/in und Kindern) sind etwaige anfängliche Mehrkosten für das Screening und Onboarding von geflüchteten Arbeitnehmer/inne/n wesentlich rascher amortisiert.
- ✓ **Aufenthalt:** Im Gegensatz zu Arbeits- und anderen Visa, die regelmäßig erneuert werden müssen, ist ein Asylstatus unbegrenzt gültig und gibt Arbeitgeber/in und Arbeitnehmer/in Rechtssicherheit.
- ✓ **Die Aufenthaltsberechtigung** für anerkannte Flüchtlinge ist vorerst für drei Jahre gültig. Erfolgt danach keine anderweitige Benachrichtigung, wird die Aufenthaltsberechtigung automatisch verlängert und unterliegt keiner weiteren Befristung.

*„Angesichts des Arbeitskräftemangels, der so viele Bereiche unserer Wirtschaft beeinträchtigt, werden Unternehmen davon profitieren, wenn sie bisher übersehene Bewerber/innen – wie Geflüchtete – in ihre Belegschaft aufnehmen. Wir rufen mehr Unternehmen dazu auf, diese einzigartige Gelegenheit zur Diversifizierung und Erweiterung ihres Talente-Pools zu nutzen.“*

Jonas Prising, Geschäftsführer der ManpowerGroup

# Besondere Vorteile, die Geflüchtete für Unternehmen bringen

## 1. Produktivität

Geflüchtete, die nach Westeuropa kommen, sind, bezogen auf das Bildungsniveau, das sie in ihren Herkunftsländern erworben haben, eine sehr heterogene Gruppe. Es ist wissenschaftlich belegt, dass Geflüchtete höhere Bildungsniveaus, mehr berufliche Erfahrungen und höhere Motivation aufweisen als der Durchschnitt in ihrem jeweiligen Herkunftsland. Denn Flucht bedarf finanzieller Mittel, über die höher Gebildete mit guten Jobs eher verfügen. Dadurch ergibt sich im Aufnahmeland eine höhere Produktivität von Geflüchteten verglichen mit Einheimischen. Weil für sie eine Rückkehr in ihr meist von Krieg betroffenen Heimatland nicht möglich ist, zeichnen sie sich durch besondere Motivation und viel Engagement aus – zu viel steht auf dem Spiel.

*„Was all diese Menschen gemeinsam haben, ist ihre Motivation: Sie wollen es besser machen. Für sich selbst, für ihre Angehörigen, für ihre Heimatländer und – was allzu oft übersehen wird – für ihre Wahlheimat. Indem sie sich selbst und ihre Zukunft verbessern, verbessern sie uns alle und unsere gemeinsame Zukunft.“*

Hikmet Ersek, ehemaliger Geschäftsführer Western Union

## 2. Loyalität

Nach ihren Fluchterfahrungen suchen viele Geflüchtete Stabilität, auch in ihrem Job. Sie tendieren deshalb eher dazu, Stellen mit einer langfristigen Perspektive anzunehmen und zeigen sich ihren Arbeitgeber/innen gegenüber oft loyaler als Beschäftigte ohne Fluchthintergrund. Das findet seinen Niederschlag in einer höheren Verbleibsquote in Unternehmen und einer generell niedrigen Fluktuation von Geflüchteten, über Sektoren und Standorte hinweg.



*„Ein weiterer Aspekt, der für die Einstellung von Geflüchteten spricht, ist die Mitarbeiterbindung. Unternehmen haben uns bestätigt, dass sich die Einstellung von Geflüchteten positiv auf die Mitarbeiterbindung ausgewirkt hat und diese gestiegen ist.“*

Andreas Wolter, stellvertretender Direktor, Global Partnership TENT



### 3. Diversität

Die Vorteile von Vielfalt und unterschiedlichen Erfahrungen am Arbeitsplatz sind hinreichend belegt. Diversität wird zunehmend als Voraussetzung für Erfolg auf einem sich wandelnden globalen Markt gesehen. Unternehmen, die Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund beschäftigen, haben eine 35% höhere Wahrscheinlichkeit, besser abzuschneiden als ihre Mitbewerber/innen.



*„Die Einstellung von Geflüchteten ist eine Möglichkeit, Zugang zu Menschen zu erhalten, die viel Erfahrung haben und wissen, wie die Dinge in anderen Ländern funktionieren.“*

Herbert Langthaler, Sprecher Asylkoordination

Geflüchtete Arbeitnehmer/innen sind häufig kulturelle Mediator/inn/en bzw. „Brückenbauer/innen“, weil sie unterschiedliche Kulturen kennengelernt haben und zwischen ihnen navigieren können. Sie können Brücken zwischen Organisationseinheiten schlagen, auch in kulturell unterschiedlichen Kontexten. Außerdem haben sie oft „kulturell-generelle“ Kompetenzen entwickelt, die sich auf unterschiedliche Situationen anwenden lassen, etwa auf die Lösung komplexer Probleme, für die Leitung multikultureller Teams und in allen Arbeitsbereichen, die durch interkulturelle Erfahrungen profitieren.



*„Jeder Mensch, der aus einem anderen Land oder einer anderen Kultur kommt, bringt eine wertvolle neue Perspektive auf Herausforderungen mit. Meiner Erfahrung nach sind Menschen, die die Strapazen der Flucht aus ihrem Heimatland überwunden haben, zudem überdurchschnittlich motiviert und belastbar. Qualitäten, die jede/r Unternehmer/in und jedes Unternehmen sucht.“*

Stefan Steinberger, Gründer von Everyone Codes

### 4. Innovation

Zwei- oder mehrsprachiges Denken, wie es bei vielen Geflüchteten der Fall ist, wird mit *divergent thinking* (dt. abweichendes Denken) in Verbindung gebracht, was wiederum die Entwicklung kreativer Ideen und Flexibilität bei kreativen Prozessen und deren Umsetzung fördert. In Unternehmen bringen sie dadurch andere Sichtweisen und Ideen ein als einheimische Arbeitnehmer/innen. Dadurch fördern geflüchtete Mitarbeiter/innen die Innovationskraft eines Unternehmens.



*„Resilienz, die Bereitschaft ein Ziel mit großer Ausdauer zu verfolgen, dazu die Fähigkeit sich schnell auf neue Rahmenbedingungen einzustellen – die Erfahrung der Flucht lässt viele Menschen sehr stark und kreativ werden.“*

Peter Wesely, Sprecher der zivilgesellschaftlichen Initiative Menschen.Würde.Österreich

## GUT ZU WISSEN

Das kreative Potenzial und die Innovationskraft eines Unternehmens kann durch die Einstellung von Mitarbeiter/innen mit Fluchthintergrund deutlich erhöht werden – bedenkt man dass ...

... 44% der Fortune 500 Unternehmen und mehr als die Hälfte der IT-Start-Ups im Silicon Valley von Menschen mit Flucht- oder Migrationshintergrund gegründet wurden, und dass...

... laut der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) die Top 5% aller Erfinder/innen und Innovator/inn/en weltweit eine fünfmal höhere Wahrscheinlichkeit Migrationshintergrund zu haben als der Rest.

## Weitere Vorteile

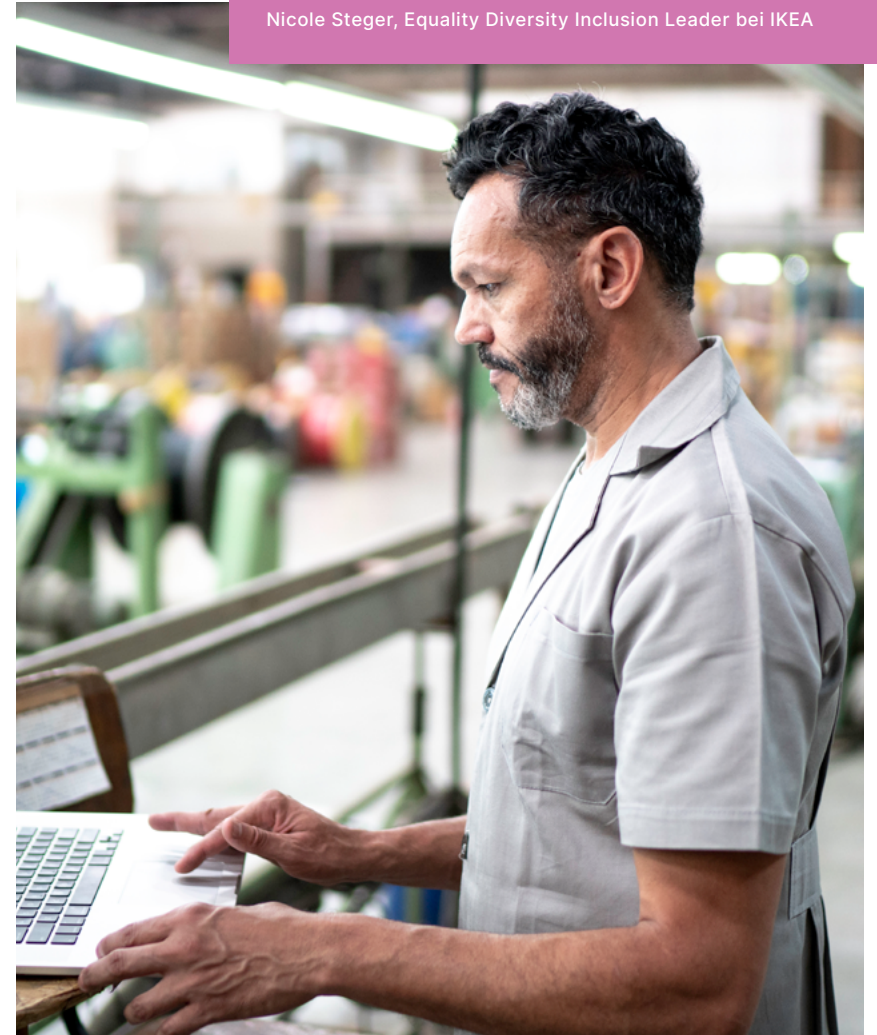
**Kund/inn/enkreis und neue Märkte:** Durch die Einstellung von Geflüchteten erweitern Arbeitgeber/innen ihren Kund/inn/enkreis und erhalten Zugang zu neuen lokalen und internationalen Märkten.

**Markenwert:** Unternehmen können eine aktive und konstruktive Rolle bei der Lösung globaler Probleme wie der Flüchtlingskrise im Jahr 2015 spielen. Zudem können die Corporate Social Responsibility-Programme, die sich an Geflüchtete richten, die Identifikation der Mitarbeiter/inne/n mit ihrem Unternehmen erhöhen.



*„Die Welt verändert sich, also müssen sich auch Unternehmen verändern. Wenn man sich die Statistiken ansieht, haben etwa 50% der Wiener Bevölkerung einen ausländischen Pass. Wenn Kund/inn/en wissen, dass sie in einem Geschäft einkaufen, in dem sie ihre Sprache sprechen können oder einfach mit jemandem aus ihrem Land oder ihrer Kultur kommunizieren können, dann gehen sie dorthin.“*

Nicole Steger, Equality Diversity Inclusion Leader bei IKEA





## Definitionen und Begrifflichkeiten

### Wer ist ein Flüchtling?

In der Genfer Flüchtlingskonvention der Vereinten Nationen von 1951 wird ein Flüchtling definiert als eine Person, die in ihrem Heimatland aus Gründen der Ethnizität, Religion, Nationalität, politischen Überzeugung oder Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe begründete Angst vor Konflikten oder Verfolgung hat. Flüchtlinge stehen unter dem Schutz des Völkerrechts und dürfen nicht ausgewiesen oder in Situationen zurückgeschickt werden, in denen ihr Leben und ihre Freiheit gefährdet sein könnten.

### Unterschied zwischen Flüchtlingen und Asylwerbenden

Asylwerbende sind Personen, die seit ihrer Ankunft in einem anderen Land (z.B. Österreich) einen Antrag auf Schutz auf der Grundlage der Genfer Flüchtlingskonvention gestellt haben. Über den Status der Asylwerbenden wurde noch nicht

entschieden und sie warten auf das Ergebnis ihres Antrags. Grundsätzlich dürfen Asylwerber/innen nicht beschäftigt werden, es gelten jedoch bestimmte Ausnahmen (z.B. Saisonier/in, Lehre in Mangelberufen, gemeinnützige Beschäftigung).

### Asylberechtigte

sind Personen, deren Asylverfahren mit positivem Bescheid abgeschlossen wurde. Asylberechtigte haben freien Zugang zum Arbeitsmarkt.

### Subsidiär Schutzberechtigte

sind Personen, bei denen im Asylverfahren festgestellt wurde, dass zwar keine persönlichen Verfolgungsgründe, dafür aber subsidiäre Schutzgründe vorliegen, wie z.B. innerstaatliche oder internationale Konflikte mit Lebensbedrohung. Sie haben ein vorübergehendes Aufenthaltsrecht, das verlängert werden kann. Subsidiär Schutzberechtigte haben freien Zugang zum Arbeitsmarkt.

# Qualifikation der Arbeitskräfte

## Hoch qualifiziert oder gering qualifiziert?

In Österreich wird häufig zwischen „hoch qualifizierten“ und „gering qualifizierten“ Arbeitskräften unterschieden. Als „hoch qualifiziert“ gelten Arbeitskräfte, die über einen Hochschulabschluss verfügen oder die durch künstlerische, handwerkliche oder sportliche Fähigkeiten einen hohen beruflichen Status erlangt haben. Der Begriff umfasst auch „Selfmade“-Unternehmer/innen, eine große Gruppe unter Geflüchteten aus dem Nahen Osten.

Als „gering qualifiziert“ oder angelernte Arbeitskräfte gelten Personen, die keinen über dem Pflichtschulniveau liegenden formalen Qualifikationsabschluss nachweisen können. Dennoch haben viele dieser Menschen jahrzehntelange Erfahrung und sind Expert/inn/en auf ihrem Gebiet.

### GUT ZU WISSEN

Definitionen von „hoch qualifiziert“ und „gering qualifiziert“ sollten gerade bei Menschen mit Fluchthintergrund die Einstellungsentscheidungen von Arbeitgeber/inne/n nicht einschränken. Kompetenzen und Erfahrungswissen können oft nur schwer eingeschätzt werden, gleichzeitig fehlt die Arbeitserfahrung in Österreich, die eine solche Einschätzung erlauben würde. Es ist daher nicht ungewöhnlich, dass hoch qualifizierte Geflüchtete in gering qualifizierten, schlecht bezahlten Positionen arbeiten oder ohne einen formalen Abschluss Karriere machen.

Geflüchtete sind keine homogene Gruppe, sondern haben unterschiedliche Bildungshintergründe, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie berufliche und persönliche Erfahrungen. Innerhalb einer Gruppe von Geflüchteten kann es ebenso viele Abweichungen und Unterschiede geben wie zwischen Geflüchteten und Einheimischen.

Die weltweite Migration beruflich (hoch) qualifizierter Frauen hat seit 1990 um 150% zugenommen, heute machen sie mehr als die Hälfte der beruflich (hoch) qualifizierten Migrant/inn/en insgesamt aus. Die Bildungsabschlüsse von geflüchteten Frauen sind aber im Allgemeinen stärker polarisiert als die von Männern: Es gibt unter ihnen mehr Personen, die keinen formalen Bildungsabschluss haben, aber auch mehr Hochqualifizierte als unter den geflüchteten Männern.



*„Geflüchtete brauchen individuelle Unterstützung, damit ihre Qualifikationen und Kompetenzen sichtbar werden und sie in weiterer Folge die Möglichkeiten und Rechte auf Teilhabe am österreichischen Arbeitsmarkt annehmen und ausbildungsadäquat und existenzsichernd arbeiten können.“*

Manuela Vollmann, Geschäftsführerin von ABZ\*AUSTRIA



*„Wir alle haben unsere Geschichte, und man sieht vielleicht nicht alles auf den ersten Blick. Das Gleiche gilt für Geflüchtete. Es kommt darauf an, wie wir sie sehen! Wir sehen Hoffnung, Mut und Zusammenhalt. Wir sehen Menschen und ihr Potenzial.“*

Alpaslan Deliloglu, CEO & CSO bei IKEA Österreich



# Arbeitsplatzintegration von Geflüchteten

## Herausforderungen und Chancen

### Recruiting

In punkto Arbeitssuche fehlen Geflüchteten unter Umständen Unterlagen zum Nachweis ihrer Ausbildung und Empfehlungen oder Arbeitszeugnisse über ihre bisherige Berufserfahrung. Viele müssen unerwartet fliehen und haben nicht die Möglichkeit, sich auf die Flucht vorzubereiten. Beim Recruiting können Arbeitgeber/innen von Geflüchteten mit einem oder mehreren dieser Punkte konfrontiert sein.

- Erhebliche Lücken im Lebenslauf aufgrund des langwierigen Asylverfahrens, währenddessen die meisten Geflüchteten nicht arbeiten dürfen.
- Fehlende Berufserfahrung in Österreich
- Fehlende Referenzen/Arbeitszeugnisse
- Fehlende Abschlusszeugnisse und Bildungsnachweise
- Fehlender Zugang zu Netzwerken, die die Beschäftigungsaussichten verbessern würden, und fehlendes Wissen über Bewerbungsprozesse
- Nicht anerkannte Bildungs- und Berufsabschlüsse
- Fähigkeiten und Erfahrungen scheinen nicht vollständig mit der ausgeschriebenen Stelle übereinzustimmen, oder ein/e Kandidat/in scheint überqualifiziert zu sein. Es kommt häufig vor, dass sich Geflüchtete nach weniger qualifizierten Jobs umsehen, um rasch ein Einkommen zu haben und ihr Deutsch zu verbessern.

→ Weibliche Geflüchtete haben geringere Chancen, im Aufnahmeland Arbeit zu finden, und ihre Arbeitslosenquote ist deutlich höher als die von Frauen ohne Migrationshintergrund. Das liegt an Flucht- und Kriegserfahrungen, gesundheitlichen Einschränkungen, aber auch fehlender Möglichkeit, sich auf den Arbeitsmarkt des Aufnahmelandes vorzubereiten, etwa durch Spracherwerb oder Mitbringen von Dokumenten und dem Mangel an entsprechender Kinderbetreuung.

→ Fehlende oder mangelhafte Deutschkenntnisse.

→ Regionale Unterschiede in der Verteilung von Geflüchteten sind zu beachten, rund zwei Drittel halten sich in Wien auf, ein weiterer Großteil verteilt sich auf die Bundesländer um Wien (NÖ, OÖ, Stmk)

Mit den richtigen Werkzeugen und mehr Vorwissen können Arbeitgeber/innen zielgerichtet darauf reagieren und diese Herausforderungen in Chancen für das gesamte Unternehmen und für die geflüchteten Arbeitnehmer/innen wandeln.

### Wie können diese Arbeitskräfte rekrutiert werden?

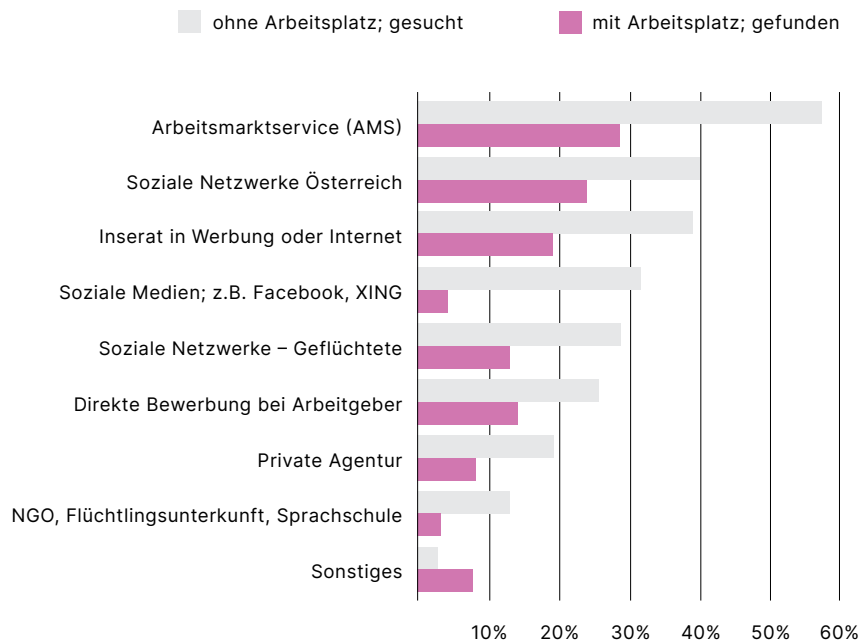
Für Arbeitgeber/innen ist es wichtig, die Kommunikationskanäle zu kennen, über die geflüchtete Menschen am Arbeitsmarkt nach einem Arbeitsplatz suchen. Laut einer Studie der Karl-Franzens-Universität Graz spielen nach dem **Arbeitsmarktservice (AMS)** als erste Anlaufstelle auch soziale Netze in Österreich eine wichtige Rolle. Neben der eigenen Community sind dies häufig zivilgesellschaftliche Initiativen, Vereine und Sprachcafés, die für Vernetzung und Austausch sorgen.

Für Arbeitgeber/innen, die Asyl- und subsidiär Schutz-berechtigte einstellen wollen, empfiehlt es sich, mit solchen Initiativen und Plattformen zu kooperieren, da diese häufig auch die Arbeitgeber/innen im Auswahlprozess und beim Onboarding unterstützen. *Eine Liste von Vereinen finden Sie auf S. 36–37.*

## Onboarding

Durch gezieltes und unterstütztes Onboarding können etwaige Lücken im Lebenslauf ausgeglichen und geflüchtete Arbeitnehmer/innen bei ihrer Eingliederung ins Unternehmen individuell und optimal unterstützt werden.

- **Information:** Bereitstellung von kurzen Einführungsveranstaltungen und schriftlichen Einführungsmaterialien in Englisch und/oder der jeweiligen Muttersprache, in denen die Erwartungen am Arbeitsplatz klar erläutert werden.
- **Orientierung:** Für geflüchtete Mitarbeiter/innen fällt der berufliche Neubeginn mitunter in eine generelle Orientierungs- und Ankommensphase in einem fremden Land. Somit können auch Themen wie Wohnen, Gesundheitszugang oder Schulbildung und/oder Betreuung der Kinder in den beruflichen Alltag hineinspielen. In einem ganzheitlichen Zugang können Personalverantwortliche geflüchtete Mitarbeitende an entsprechende Stellen weiterverweisen und fehlendes Systemwissen ausgleichen, wodurch nicht nur Geflüchtete, sondern auch Unternehmen Zeit sparen und Ressourcen freimachen.
- **Praktika** bieten Geflüchteten die Möglichkeit, einen realistischen Einblick in die Arbeitswelt zu gewinnen und das Verständnis für kulturelle und berufliche Erwartungen zu verbessern. Eine wichtige Unterstützung sind Arbeitstrainings und -erprobungen des AMS, falls (noch) kein Arbeitsmarktzugang vorhanden.
- **Schulungen und Trainings on the job** bieten dem Unternehmen die Möglichkeit, potenzielle Mitarbeiter/innen weiter zu qualifizieren.



**Abbildung 2:** Wege der Arbeitssuche für Geflüchtete ohne bzw. mit Arbeitsplatz (n = 373 bzw. 333) Quelle: Ortlieb & Weiss, 2018.

## Arbeitsalltag

Integration am Arbeitsplatz ist ein gegenseitiger Prozess, in den geflüchtete Arbeitnehmer/innen genauso miteinbezogen sind wie ihr Umfeld. Ziel muss sein, vergleichbare Bedingungen, Aufstiegschancen und Arbeitsleistung wie auch bei anderen Arbeitnehmer/innen des Unternehmens sicherzustellen.

## Umgang mit kultureller Vielfalt im Unternehmen

Wie alle Mitarbeiter/innen mit internationalem Hintergrund bringen auch Geflüchtete meist andere Erfahrungen und Vorstellungen über die Arbeitswelt mit als Einheimische. Studien zeigen jedoch, dass sie sich schon bald nach Ankunft im Aufnahmeland an dessen Kultur und damit auch an die zunächst unbekannteste Arbeitskultur anzupassen beginnen.

Mit folgenden Tipps können Arbeitgeber/innen den Umgang mit kultureller Vielfalt in ihrem Unternehmen begleiten.

- **Schulungen zum Thema Vielfalt** sollten für geflüchtete und einheimische Arbeitnehmer/innen gemeinsam angeboten werden, um voneinander zu lernen und um die Erfahrung zu ermöglichen, dass Diversität eine persönliche und betriebliche Bereicherung ist.
- Intensive Kommunikation zwischen Arbeitgeber/in, Kolleg/inn/en und Geflüchteten stellt sicher, dass alle Seiten die Standpunkte der jeweils anderen verstehen. Damit kann auch **kulturspezifische nonverbale Kommunikation** zu deuten gelernt werden.

- **Kulturelle Unterschiede** sollten, wo möglich, berücksichtigt werden, z.B. durch Freistellung für religiöse Feiertage oder geänderte Pausen- oder Arbeitszeiten. Dafür könnten im Austausch Mitarbeiter/innen mit nichtchristlichem Religionshintergrund um und zu Feiertagen wie Ostern oder Weihnachten flexibel zur Verfügung stehen.
- Zu beachten ist aber auch, dass nicht alle Geflüchteten religiös sind. Tatsächlich fliehen viele gerade wegen ihrer eher säkularen Überzeugungen aus ihren Heimatländern.



**Tipp:** Auf S. 40–43 finden Sie eine Übersicht zu niederschweligen Online-Angeboten des Deutschlernens, von Podcasts über Apps bis hin zu Internetradios!

## Sprache und Kommunikation

Studien zeigen, dass der Spracherwerb nirgendwo so rasch vonstattengeht wie direkt dort, wo die Sprache benötigt und angewandt wird – also auch am Arbeitsplatz! Obwohl Geflüchtete verpflichtende Deutsch- und Wertekurse besuchen, sind die dort erworbenen Kompetenzen meist sehr allgemein und nicht immer auf die konkreten Erfordernisse der Arbeitsstelle abgestimmt. Häufig klaffen auch die Kompetenzen im Schriftlichen und im Gesprochenen auseinander, wofür Arbeitgeber/innen anfänglich Verständnis aufbringen sollten. Das nötige Fachvokabular eignen sich Geflüchtete meist sehr rasch im Austausch mit Kolleg/inn/en und Vorgesetzten an.

- Unternehmensunterlagen und -ressourcen könnten **in mehreren Sprachen** verfügbar sein, besonders auch auf Englisch, gerade dann, wenn ein Unternehmen plant, mehrere Arbeitnehmer/innen mit Fluchthintergrund einzustellen.
- **Digitale Ressourcen und Apps** sind eine gute Möglichkeit, um Deutschkenntnisse aufzubessern und Fachvokabular zu erlernen. Ein besonderer Anreiz könnte sein, geflüchtete und internationale Arbeitskräfte im Allgemeinen zum Deutschlernen zu ermutigen und gegebenenfalls auch eine bestimmte Stundenanzahl pro Woche dafür freistellen. Hier gibt es etwa **Qualifizierungsförderung des AMS**, die die Teilnahme von Beschäftigten an Sprachkursen durch Kurs- und Personalkosten unterstützt.
- Der **österreichische Dialekt** zeichnet die Unternehmenskultur hierzulande aus, kann jedoch für Deutschlernende anfangs schwierig zu verstehen sein. Bitten Sie einheimische Mitarbeitende um entsprechendes Entgegenkommen. Häufig freuen sich Arbeitnehmer/innen, deren Erstsprache nicht Deutsch ist, wenn ihnen dialektale Begriffe beigebracht und erklärt werden.

## Wer im Unternehmen kann die Integration von geflüchteten Mitarbeitenden unterstützen?

→ **Führungsebene:** Haltung und der jeweilige persönliche Hintergrund der Führungsverantwortlichen haben maßgeblichen Einfluss auf die entsprechenden Positionierungen und Haltungen ihrer Mitarbeitenden zu Vielfalt, Offenheit und Diversität. Nur wenn es tatsächlich ernstgemeint ist, wird Interesse an diversen Teams auch die gewünschte Wirkung entfalten.

**Tipp:** Austausch und Networking mit anderen Führungsverantwortlichen, die Geflüchtete eingestellt haben, kann hilfreich sein. Viele der Herausforderungen und Chancen werden ähnlich sein. Das ermöglicht einen gegenseitigen Lernprozess.

→ **Personalverantwortliche:** HR-Verantwortliche spielen eine zentrale Rolle bei der Integration von Geflüchteten am Arbeitsplatz. Häufig sind sie der erste Kontakt zum Unternehmen und die Schnittstelle zwischen geflüchteten Mitarbeitenden und direkten Vorgesetzten, sowohl beim Recruiting als auch beim Onboarding.

→ **Diversity and Inclusion (D&I) Manager/innen:** Zusammen mit der Personalabteilung spielen D&I-Manager/innen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Förderung der Diversity-Ziele des Unternehmens. Sie können soziale Inklusion und Diversität fördern und neben individuellen Beschwerden auch systemische Probleme im Arbeitsalltag adressieren.

**Tipp:** Die meisten Unternehmen verfügen bereits über Richtlinien und Praktiken zur Förderung der Geschlechterdiversität. Diese können eine gute Grundlage für die Einstellung und das Onboarding von Frauen mit Fluchthintergrund bieten. Flexible Karrierewege, welche auch für einheimische Frauen wichtig sind, gewinnen für geflüchtete Frauen, die mitunter alleine mit ihren Kindern nach Österreich gekommen sind, noch zusätzlich an Relevanz.

→ **Corporate Social Responsibility (CSR) Manager/innen:** Die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt stellt einen wesentlichen Beitrag eines Unternehmens zu sozialer Inklusion, Gleichberechtigung und globaler Verantwortung in einer Welt mit immer mehr Flucht- und Vertreibungskontexten dar. Dies herauszustellen ist eine wesentliche Aufgabe der Corporate Social Responsibility eines Unternehmens.

**Tipp:** Migrationsbezogene Ziele sind in mehrere nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen eingebettet. Geflüchteten echte Chancen zu bieten und sie in die Wirkungsanalysen dieser miteinzubeziehen kann einen wesentlichen Beitrag zur ESG-Berichterstattung (Environmental, Social and Corporate Governance) jedes Unternehmens leisten. Siehe insbesondere den Einfluss auf die Entwicklungsziele SDG5 (Gleichstellung der Geschlechter), SDG8 (Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit für alle), SDG10 (Ungleichheit verringern) und SDG17 (Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken).



→ **Public Relations:** Geflüchtete Mitarbeitende könnten sowohl in der Kommunikation des Unternehmens nach innen als auch nach außen sichtbar sein. Empfehlenswert ist, dies im Austausch und auf Augenhöhe mit ihnen zu planen und umzusetzen, sodass nicht über Geflüchtete gesprochen wird, sondern sie selbst zu Wort kommen.

→ **Mitarbeitende mit Migrationshintergrund:** Internationale Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Ländern stellen oft fest, dass sie viele Gemeinsamkeiten haben und können somit eine große Kollegialität oder gar Freundschaften bilden. Englisch als Lingua franca hilft ihnen bei der Kommunikation am Arbeitsplatz und darüber hinaus.

## Mentoring

Mentoring- oder Buddy-Systeme sind gängige Methoden, um die Integration von Geflüchteten am Arbeitsplatz zu erleichtern. Mitarbeitende mit Sprachkenntnissen in der Erstsprache der Geflüchteten oder mit familiären Wurzeln in ihrer Herkunftsregion können gerade in der Anfangsphase wertvolle Brückenbauer/innen sein.

Aber natürlich müssen Mentor/inn/en oder Buddys nicht zwangsläufig aus einem ähnlichen Umfeld kommen, einheimische Mitarbeitende können genauso hilfreich sein. Wesentlicher als die Herkunft ist, dass Mentor/inn/en Menschen sind, denen geflüchtete Mitarbeitende Fragen stellen können. Sie sollten keine direkten Vorgesetzten sein. Idealerweise wird beim Mentoring berufliche mit sozialer und kultureller Unterstützung kombiniert.

Zum Einstieg könnten die Rollen auch vertauscht werden, indem Geflüchtete einheimischen Mitarbeiter/inne/n über ihren kulturellen Hintergrund und ihre im Ausland erworbene Berufserfahrung erzählen.

**Tipp:** Kennen Sie das Projekt der menschlichen Bibliothek (engl. *Human Library*)? Obwohl es sich nicht um ein Beratungsprogramm speziell für Arbeitgeber/innen von Geflüchteten handelt, kann es auch dafür eine nützliche Inspiration sein. Dabei kann man von den Erfahrungen dieser Initiative in über 80 Ländern lernen. Erfahren Sie hier mehr: [humanlibrary.org](http://humanlibrary.org)



„Während viele Arbeitgeber/innen bereits länger tätige Mitarbeitende als Mentor/inn/en einsetzen, um die Integration von Geflüchteten am Arbeitsplatz zu unterstützen, versuchen einige das ‚umgekehrte Mentoring‘. Beim umgekehrten Mentoring werden Geflüchtete ermutigt, Wissen über ihr Herkunftsland und die dortige Arbeitskultur mit ihren neuen Kolleg/inn/en zu teilen. Um wirklich integrative Arbeitsplätze zu schaffen, muss der Informationsfluss in beide Richtungen gehen, da beide Seiten voneinander profitieren können.“

Betina Szudlarek, University of Sydney Business School





## Beratungs- und Unterstützungsangebote bei psychischen Belastungen

Geflüchtete Mitarbeitende machen sich möglicherweise große Sorgen um Familienmitglieder und Freund/inn/e/n, die im Herkunftsland geblieben sind. Und einige (aber bei weitem nicht alle!) von ihnen leiden aufgrund der Kriegs- und Fluchterfahrung unter psychischen und/oder physischen Gesundheitsproblemen.

Deshalb sollten Geflüchtete bei Bedarf auch am Arbeitsplatz niederschweligen Zugang zu psychosozialer Beratung und Betreuung haben. Dabei sind jedoch auch kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen: Manche Geflüchtete sind misstrauisch oder fühlen sich unwohl, wenn sie Psycholog/inn/en aufsuchen sollen, etwa weil das in ihren Heimatländern unüblich ist oder als stigmatisierend wahrgenommen wird. Wenn also geflüchteten Mitarbeiter/inne/n psychologische Dienste angeboten werden, ist eine angemessene, achtsame Formulierung wichtig.

**Tipp:** Kostenfreie psychosoziale Unterstützung und Coaching für junge Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund bietet der Verein „Fremde werden Freunde“ mittels des Projekts *AZIMA-Gemeinsam für mentale Gesundheit*. Die Angebote können in Präsenz und online wahrgenommen werden.

## Haltungen und Erwartungen

Zum Management von kultureller und sozialer Diversität durch geflüchtete Mitarbeitende gehört auch Erwartungsmanagement auf Seiten einheimischer Arbeitskräfte.

- **Checking the pulse:** Bereits vor Einstellung von Mitarbeiter/inne/n mit Fluchthintergrund empfiehlt es sich, in der Belegschaft offen über etwaige Vorbehalte oder Sorgen zu sprechen. Besser als negative Zuschreibungen, Halbwahrheiten und Gerüchte über geflüchtete Menschen zu ignorieren, ist es, Räume für den gegenseitigen Austausch zu schaffen und fundierte Fakten bereitzustellen. Dafür können Mitarbeiterkonferenzen oder informelle Get-Togethers einen Rahmen bieten.
- **Vorbeugung bei unangemessenen Erwartungen:** Eine häufige Erwartung an Geflüchtete generell und an geflüchtete Arbeitnehmer/innen im Speziellen ist Dankbarkeit. Empfundene Undankbarkeit kann Ablehnung und Ressentiments bei heimischen Kolleg/inn/en hervorrufen. Arbeitgeber/innen können dies abfangen, indem sie von Beginn an betonen, dass sowohl geflüchtete als auch österreichische Arbeitskräfte im Betrieb arbeiten, um letztlich zum gemeinsamen Betriebserfolg beizutragen. Alle Beschäftigten haben entsprechend ihrer Aufgabenstellung die gleichen Pflichten und daher selbstverständlich auch die gleichen Rechte.
- **Reaktionen von Kund/inn/en:** Diese sind ein relevanter Faktor im Dienstleistungsbereich, der die Integration von Mitarbeitenden mit Fluchthintergrund beschleunigen oder hemmen kann. Unternehmensleitung und Mitarbeitende sollten sich dessen bewusst sein und geflüchtete Kolleg/inn/en ermutigen, ihre Erfahrungen in einem geeigneten, geschützten Rahmen, ggf. mit professioneller Begleitung, zu teilen.

# Humanitäre versus wirtschaftliche Motivation

## Warum eine Führungskraft beides braucht

Führungskräfte, die Geflüchtete einstellen, tun dies oft aus humanitären Gründen. Dies hat natürlich seine Wichtigkeit und Berechtigung. Jedoch zeigt Forschung aus Deutschland, dass ein pragmatischer Ansatz bei der Beschäftigung von Geflüchteten, der ihre Handlungsfähigkeit und Kompetenzen anerkennt, Vorteile für beide Seiten bringt. Dazu zählen folgende sechs Manager/innen-Tugenden für den Umgang mit geflüchteten Mitarbeiter/inne/n:

**1. Ausgewogenheit:** Führungskräfte sollten Geflüchtete nicht eindimensional sehen, sondern genauso facettenreich wahrnehmen wie andere Mitarbeitende auch.

**2. Reflexion:** Führungskräfte sollten eigene Grundannahmen und eventuelle Vorurteile reflektieren, die ihrer Motivation Geflüchtete einzustellen zugrunde liegen.

**3. Sensibilität:** Führungskräfte sollten sensibel auf die Eigenständigkeit und die individuellen Bedürfnisse von Geflüchteten reagieren.

**4. Unterstützung:** Führungskräfte sollten Geflüchtete zu qualifizierten Mitarbeiter/inne/n aus- und

weiterbilden und ihre Entwicklung fördern.

**5. Selektion:** Führungskräfte sollten Positionen nur mit Geflüchteten besetzen, die über die erforderlichen Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen oder das Potenzial haben, diese zu entwickeln.

**6. Empathie:** Neben dem Fokus auf pragmatische Beschäftigungsbedürfnisse benötigen geflüchtete Mitarbeiter/innen möglicherweise zusätzliche Unterstützung. Führungskräfte sollten nur die Unterstützung anbieten, die auch tatsächlich benötigt und aktiv gesucht wird, dies aber großzügig.

### Schnelle Integration

- Priorisiert ökonomische (strukturelle) Integration
- Einstiegsjobs so rasch wie möglich
- Gering qualifizierte Tätigkeit mit prekären Arbeitsbedingungen (Teilzeit, befristete Tätigkeit, geringe Entlohnung, haushaltsnahe Dienstleistungen)
- Riskiert De-Qualifikation und überqualifizierte Beschäftigte
- Gefahr der Erosion des mitgebrachten Humankapitals

→ **Rascher und zu Beginn kosteneffizienter**

### Nachhaltige Integration

- Schließt kulturelle und soziale Integration mit ein
- Priorisiert Job Matching und berücksichtigt mitgebrachte Qualifikation, Wohnort und soziales Umfeld von Geflüchteten in einem ganzheitlichen Zugang
- Ermöglicht dadurch geringere De-Qualifikation von Geflüchteten
- Investitionen in Sprachkurse, Qualifizierungsmaßnahmen, Nostrifikation und Anerkennungen

→ **Langsamer und zu Beginn kostenintensiver**

Weitere Tipps finden Sie online unter "4 strategies for hiring refugees successfully":



# Best practice Beispiele für die Integration von Geflüchteten am Arbeitsplatz

Das **Reboot-Programm** der niederländischen Bank ABN AMRO bietet Beschäftigungsmöglichkeiten und ein einjähriges Coaching-Programm, das sich auf Sprach- und Kulturtraining sowie auf die individuelle Unterstützung konzentriert.

Deutsche Unternehmen wie **Daimler, Telekom, Allianz, Thyssen-Krupp und Siemens** reagierten auf den Fluchth Herbst 2015, indem sie gemeinsam mit der Bundesregierung Beschäftigungsprogramme entwickelten, die auf die besonderen Bedürfnisse von Geflüchteten ausgerichtet waren. Unter **„Wir-Zusammen“** schlossen sich mehr als 30 Unternehmen der deutschen Wirtschaft zusammen, um die Integration von Geflüchteten voranzutreiben. Alleine bei Thyssen-Krupp wurden 150 Ausbildungsplätze und 230 Praktikumsplätze geschaffen.

**Chobani** ist die meistverkaufte Joghurtmarke in den Vereinigten Staaten. Der Anteil der Personen mit Fluchthintergrund an der Belegschaft beträgt etwa 30%. Hamdi Ulukaya, Gründer und CEO, hat viele Tipps zum Umgang mit Geflüchteten und hält inspirierende TED-Vorträge und Youtube-Interviews dazu. Er gründete auch das weltweite Programm **TENT – Partnership for Refugees**, um andere Unternehmen zu inspirieren, Geflüchtete einzustellen.

**IKEA** hat die Initiative „Skills for Employment“ ins Leben gerufen, um bis 2022 in 300 IKEA Einrichtungshäusern mindestens 2.500 Flüchtlinge durch Berufsausbildung und Sprachkurse beim Einstieg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Auch IKEA Österreich hat Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion zu einem festen Bestandteil seiner Arbeitskultur gemacht: 2021 wurden 37 Personen mit Fluchthintergrund im Unternehmen eingestellt.

Besonders **kleine und mittlere Unternehmen (KMU)** sollten sich ermutigen lassen, Geflüchtete einzustellen, da sie gemeinsam Vorteile entwickeln können. Im familiäreren Rahmen eines kleineren Unternehmens kann Integration am Arbeitsplatz ebenso gut gelebt werden wie in Großunternehmen. Großunternehmen können flächendeckende Strukturen zur Integration bereitstellen. Der persönliche Austausch lässt sich dafür in KMUs leichter gestalten. Zusätzlich profitieren sie von der Internationalität geflüchteter Mitarbeiter/innen und den transnationalen Kontakten, die dadurch entstehen können.



*„Die Anbindung kleiner und mittlerer Unternehmen an internationale Märkte kann Arbeitsplätze für Einheimische neben jenen für Geflüchtete schaffen und so das Wirtschaftswachstum und die Widerstandsfähigkeit der Aufnahmegesellschaft stärken.“*

Aranca Gonzalez, ehemalige stellvertretende UN-Generalsekretärin und Exekutivdirektorin des International Trade Center

## Netzwerke und Partnerschaften

Sektorenübergreifende Partnerschaften zwischen öffentlichen, privaten und/oder gemeinnützigen Organisationen können helfen, Ressourcen bereitzustellen, um gemeinsam die Integration von Geflüchteten am Arbeitsplatz voranzutreiben.

Beispiele von Organisationen und Netzwerken, die Sie bei der Rekrutierung und Integration von Geflüchteten im Unternehmen unterstützen können:

### In Österreich

- **WIRKT** (früher More Than One Perspective): Ein Sozialunternehmen, das u.a. auf Matching von Geflüchteten mit Arbeitgeber/inne/n spezialisiert ist.
- **Beratungszentrum für Migrantinnen und Migranten**  
Eine arbeitsmarktpolitische Beratungseinrichtung mit Anlaufstellen für Personen mit im Ausland erworbenen Qualifikationen (AST) sowie weiteren Angeboten für spezielle Zielgruppen, wie etwa Frauen mit Migrationshintergrund.
- **Mentoring für Migrant/inn/en (WKO, ÖIF, AMS):**  
Strukturiertes, kostenfreies Mentoring-Programm, das die Arbeitsmarkteingliederung von qualifizierten Personen mit Migrationshintergrund unterstützt und gleichzeitig die Internationalisierung österreichischer Betriebe fördert.

→ **lobby 16:** Der Verein setzt sich seit 2008 dafür ein, dass junge Geflüchtete Zugang zu Bildung und Arbeit erhalten und kooperiert mit Unternehmen vor allem im Bereich der Berufsausbildung mittels Lehre.

→ **Making it in Austria:** YouTube-Kanal und beruflich-soziales Netzwerk (via LinkedIn und persönlichen Treffen) für bereits qualifizierte Migrant/inn/en in Österreich.

### Weltweit

#### → **TENT Partnership for Refugees**

[www.tent.org](http://www.tent.org): Fachkundige Beratung und umfangreiche Ressourcen. Arbeitet mit über 200 multinationalen Unternehmen zusammen.

#### → **Migration, Business & Society**

[www.migrationbusinesssociety.net](http://www.migrationbusinesssociety.net): Forschungsartikel, Toolkits, Videos und Kontakte zu Expert/inn/en aus der Wissenschaft.

# Appendix

**Möchten Sie mehr erfahren?** Die Informationen in dieser Broschüre basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Forschung in zahlreichen Ländern. Die folgende Liste enthält eine Auswahl der verwendeten Studien sowie zusätzliche Lektüreempfehlungen. Bitte beachten Sie, dass der Zugang zu manchen wissenschaftlichen Artikeln nur mittels kostenpflichtigem Zeitschriftenabonnement möglich ist.

## Bücher (alphabetisch)

- Aichholzer, Julian, Christian Friesl, Sanja Hajdinjak & Sylvia Kritzing, Hrsg. 2019. *Quo vadis, Österreich? Wertewandel zwischen 1990 und 2018*. Verlag Czernin.
- Betts, Alexander. 2021. *The Wealth of Refugees. How Displaced People Can Build Economies*. Oxford University Press.
- Kerr, William. R. 2019. *The Gift of Global Talent. How Migration Shapes Business, Economy & Society*. Stanford Business Books.
- Kohlenberger, Judith. 2022. *Das Fluchtparadox: Über unseren widersprüchlichen Umgang mit Vertreibung und Vertriebenen*. Verlag Kremayr & Scheriau.

## Online Ressourcen

- A new home at work: An employer's guide to fostering inclusion for refugees in the workplace*. Deloitte Insights.  
→ [www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion/refugee-workers.html](http://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion/refugee-workers.html)
- Breaking Barriers. UK Employers' Guide to Hiring Refugees*. TENT.org.  
→ [tent.org/resources/uk-employers-guide](http://tent.org/resources/uk-employers-guide)
- How Multinational Corporations Can Support Refugee Workforce Integration: Empathize Globally, Strategize Locally*. Article by Betina Szkudlarek, Priya Roy & Eun Su Lee. AIB Insights.  
→ [insights.aib.world/article/32998-how-multinational-corporations-can-support-refugee-workforce-integration-empathize-globally-strategize-locally](http://insights.aib.world/article/32998-how-multinational-corporations-can-support-refugee-workforce-integration-empathize-globally-strategize-locally)
- Fixing the global skills gap: Here's why firms need to get migrant management right*. Article by Paul Baldassari, Aida Hajro & Milda Žilinskaitė. World Economic Forum.  
→ [weforum.org/agenda/2022/11/global-race-for-labour-why-companies-must-get-migrant-management-right](http://weforum.org/agenda/2022/11/global-race-for-labour-why-companies-must-get-migrant-management-right)

*Refugee Employment. Collection of multimedia resources on refugee employment developed at the University of Sydney Business School*.  
→ [vimeo.com/showcase/7679043](https://vimeo.com/showcase/7679043)

*Unlocking Refugee Women's Potential: Closing Economic Gaps to Benefit All*. Research report by Rayian Kabir & Jeni Klugman.  
→ [www.voced.edu.au/content/ngv%3A84357](http://www.voced.edu.au/content/ngv%3A84357)

*What Migration Means for Business*. Article by Milda Žilinskaitė & Aida Hajro. Network for Business Sustainability.  
→ [nbs.net/what-migration-means-for-business](http://nbs.net/what-migration-means-for-business)

## Studien und Artikel in wissenschaftlichen Journalen (alphabetisch)

- Eggenhofer-Rehart, Petra M., Markus Latzke, Katharina Pernkopf, Dominik Zellhofer, Wolfgang Mayrhofer, & Johannes Steyrer. 2018. "Refugees' career capital welcome? Afghan and Syrian refugee job seekers in Austria." *Journal of Vocational Behavior*, 105: 31–45.
- Fitzsimmons, Stacey R., Yuan Liao, & David C. Thomas. 2017. "From crossing cultures to straddling them: An empirical examination of outcomes for multicultural employees." *Journal of International Business Studies*, 48(1): 63–89.
- Guo, Grace Chun, Akram Al Ariss, & Chris Brewster. 2020. "Understanding the global refugee crisis: Managerial consequences and policy implications." *Academy of Management Perspectives*, 34(4): 531–545.
- Lee, Eun Su, & Betina Szkudlarek. 2021. "Refugee employment support: The HRM-CSR nexus and stakeholder co-dependency." *Human Resource Management Journal*, 31(4): 936–955.

Lee, Eun Su, Betina Szkudlarek, Duc Cuong Nguyen, & Luciana Nardon. 2020. "Unveiling the canvas ceiling: A multidisciplinary literature review of refugee employment and workforce integration." *International Journal of Management Reviews*, 22(2): 193–216

Lundborg, Per, & Per Skedinger. 2016. "Employer attitudes towards refugee immigrants: Findings from a Swedish survey." *International Labour Review*, 155(2): 315–337.

Ortlieb, Renate & Silvana Weiss. 2018. *Wie finden Geflüchtete in Österreich einen Arbeitsplatz, und welche Art von Arbeitsplatz finden sie? Erster Ergebnisbericht einer schriftlichen Befragung von Geflüchteten im Rahmen des Forschungsprojekts LAMIRA*. Karl-Franzens-Universität Graz.

Ortlieb, Renate, & Elena Ressi. 2022. "From refugee to manager? Organisational socialisation practices, refugees' experiences and polyrhythmic socialisation." *European Management Review*. Under a Creative Commons license.  
→ [onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12500](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12500)

Pesch, Robin, Ebru Ipek, & Stacey Fitzsimmons. 2022. "Be a hero: Employ refugees like a pragmatist." *Organizational Dynamics*, 100912.

Van Tulder, Rob, M. Seitanidi, Andrew Crane & Stephen Brammer. 2017. "Enhancing the impact of cross-sector partnerships." *Journal of Business Ethics*, 135(1): 1–17.

Wang, Yijing, & Vidhi Chaudhri. 2019. "Business support for refugee integration in Europe: Conceptualizing the link with organizational identification." *Media and Communication*, 7(2): 289–299.

## Online Ressourcen für das Deutschlernen

Die nachstehende Tabelle dient nur zu Informationszwecken. Die angeführten Organisationen und Links wurden sorgfältig geprüft, können jedoch Änderungen unterliegen.

Podcasts		
<b>Alltagsdeutsch</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/153GSe-d5uzyq7EwYUfBLjS?si=ibusiGRzTPasMvfEFbvaw&amp;nd=1">open.spotify.com/show/153GSe-d5uzyq7EwYUfBLjS?si=ibusiGRzTPasMvfEFbvaw&amp;nd=1</a>	Podcast der Neuen Deutschen Welle zum Alltagsleben auf Deutsch – mit Transkripten – für Fortgeschrittene (C1)
<b>Coffe Break German</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/3QiX0Z-kjLLyGWmpemackWB?si=CF1D-vyRISseSwZs2tfMLrg&amp;nd=1">open.spotify.com/show/3QiX0Z-kjLLyGWmpemackWB?si=CF1D-vyRISseSwZs2tfMLrg&amp;nd=1</a>	Langsamer Sprachunterricht für die Kaffeepause (A1–B1)
<b>Das sagt man so!</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/OnqMJF-h09Batr80ULCiwKk">open.spotify.com/show/OnqMJF-h09Batr80ULCiwKk</a>	Podcast der Deutschen Welle für Lernende der Mittelstufe (B1) 2–3 minütige Episoden
<b>Der Anruf</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/OrUX-t6CDIJgW3nAYA19Jm?si=ehe-PUppfQYeVu8hEYY4RtQ&amp;nd=1">open.spotify.com/show/OrUX-t6CDIJgW3nAYA19Jm?si=ehe-PUppfQYeVu8hEYY4RtQ&amp;nd=1</a>	Interessante Geschichten aus ganz Deutschland, die den Zuhörer/innen ein breites Spektrum an Dialekten bieten – Für fortgeschrittene Lernende (C1)
<b>Elementarfragen</b>	<a href="https://viertausendhertz.de/elementarfragen/">viertausendhertz.de/elementarfragen/</a>	Lange Folgen, bestehend aus Interviews mit Expert/innen zu einer Vielzahl von Themen
<b>Easy German</b>	<a href="https://easygerman.org/podcast">easygerman.org/podcast</a>	– Ungefähr eine Stunde pro Folge (ab A2) – Die Themen reichen von Philosophie bis hin zu Reisen
<b>Fest &amp; Flauschig</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/1OLc-Qdw2PFDPG1jo3s0wbp">open.spotify.com/show/1OLc-Qdw2PFDPG1jo3s0wbp</a>	Jan Böhmermann und Olli Schulz sprechen über persönliche, politische und kulturelle Ereignisse.
<b>Long Story Short by Chatterbug</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/236s-fJvojRP6hsqC02G2Z">open.spotify.com/show/236s-fJvojRP6hsqC02G2Z</a>	Kurzgeschichten für A1-Lernende
<b>Slow German with Annik Rubens</b>	<a href="https://slowgerman.com">slowgerman.com</a>	Einführungsreihe für absolute Anfänger/innen (A1–B1)
<b>Speaking of Berlin</b>	<a href="https://babbel.com/en/magazine/speaking-of-berlin-babbel-podcast">babbel.com/en/magazine/speaking-of-berlin-babbel-podcast</a>	Bilingualer deutscher Podcast von Babbel

<b>Sprachbar</b>	<a href="https://open.spotify.com/show/00Y-qX972IVPKKzNt5xrwZz">open.spotify.com/show/00Y-qX972IVPKKzNt5xrwZz</a>	Podcast der Deutschen Welle für fortgeschrittene Lernende (C1) über deutsche Redewendungen und häufige Ausdrücke.
<b>Warum nicht?</b>	<a href="https://podbean.com/podcast-detail/8f3b2-3553a/Deutsch---warum-nicht-Series-1-%7C-Learning-German-%7C-Deutsche-Welle-Podcast">podbean.com/podcast-detail/8f3b2-3553a/Deutsch---warum-nicht-Series-1-%7C-Learning-German-%7C-Deutsche-Welle-Podcast</a>	Von A0 bis B1 in vier Folgen. Erstellt von Deutsche Welle in Zusammenarbeit mit dem Goethe-Institut.
Apps		
<b>Anki</b>	<a href="https://apps.ankiweb.net">apps.ankiweb.net</a>	– Neue Vokabeln und historische & kulturelle Fakten mit Hilfe von Karteikarten lernen. – Kostenfrei.
<b>Babbel</b>	<a href="https://about.babbel.com/en">about.babbel.com/en</a>	– Die erste und meistverkaufte Sprachlern-App der Welt – 24 / 7-Kundenservice – Wissenschaftlich erprobte Methoden
<b>Busuu</b>	<a href="https://busuu.com/en">busuu.com/en</a>	– Zur Verbesserung von Wortschatz, Grammatik, Sprech- und Schreibfähigkeiten – Echte Unterhaltungen führen und Feedback von Muttersprachler/innen erhalten
<b>Der Die Das App</b>	<a href="https://germanarticles.net">germanarticles.net</a>	– Ein lustiges Spiel zum Erlernen der Artikel von deutschen Substantiven – Kostenfrei
<b>Drops</b>	<a href="https://languagedrops.com">languagedrops.com</a>	– Visuelle Lern-App mit Schwerpunkt auf Vokabeltraining – Kostenlose Version oder Premium-Version ab 5 € / Monat
<b>Duolingo</b>	<a href="https://duolingo.com">duolingo.com</a>	– Kurze und interaktive Übungen – 34 Duolingo-Stunden = 1 Semester – Kostenfrei
<b>Lingoda</b>	<a href="https://lingoda.com">lingoda.com</a>	– Ab 8 € pro Klasse – 60-minütiger Live-Sprachunterricht, verfügbar 24 / 7 – Unterricht in kleinen Gruppen

<b>Memrise</b>	memrise.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf Auswendiglernen basierende App mit starkem sozialen Element</li> <li>- Beim Lernen Punkte sammeln, gegen Freund/inn/e/n antreten und von anderen Benutzer/inne/n erstellte Listen bewerten</li> <li>- Kostenlose Basisversion oder Premiumversion ab 8,99 € / Monat</li> </ul>
<b>Mondly</b>	mondly.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebenslanger Zugang mit einmaliger Zahlung (ca. 80 €)</li> <li>- App des Jahres bei Facebook und beste neue App bei Apple</li> </ul>
<b>Yabla</b>	german.yabla.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videobasierte App</li> <li>- Kostenloser Zugang für 15 Tage</li> </ul>
<b>TANDEM</b>		
TANDEM-Sprachenlernen ist eine Methode des Sprachenlernens, die auf dem gegenseitigen Sprachaustausch zwischen Tandempartner/inne/n basiert, wobei im Idealfall jede/r Lernende ein/e Muttersprachler/in ist.		
<b>Tandem</b>	tandem.net/learn/german/online	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprachaustausch-App, die Sie mit einem/r anderen Tandem-Nutzer/in verbindet, deren/dessen Muttersprache Deutsch ist</li> <li>- Chatten, Sprachnachrichten und Videoanrufe mit Muttersprachler/inne/n, um die Sprache zu lernen</li> <li>- Kostenfrei</li> </ul>
<b>Sprachencafé</b>	stationwien.org/projekte/sprachencaf.html	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Treffpunkt in Wien für alle, die sich für Sprachen interessieren</li> <li>- Ehrenamtliche Moderator/inn/en bieten ihre Erstsprachen an, Besucher/innen setzen sich an den jeweiligen Sprachtisch und nehmen am Gespräch teil</li> <li>- Veranstaltungen an mehreren Tagen in der Woche</li> <li>- Offen für alle, kostenlos, keine Anmeldung erforderlich</li> </ul>

<b>Nachhilfe</b>		
<b>GoStudent</b>	gostudent.org/us	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Plattform bietet bezahlten, videobasierten Einzelunterricht für Schüler/innen in über 30 Fächern, darunter auch Deutsch, im Rahmen eines Mitgliedschaftsmodells</li> <li>- Erfahrene Tutor/inn/en erstellen ein Lernprogramm, um eine neue Sprache zu lernen, vorhandene Kenntnisse zu verbessern oder sich auf eine Sprachprüfung vorzubereiten</li> </ul>
<b>Nachrichten</b>		
<b>Langsam gesprochene Nachrichten</b>	dw.com/de/nachrichten/s-8030	Langsam gesprochene Nachrichten auf Deutsch für Sprachlernende
<b>News in Slow German</b>	open.spotify.com/show/4CAP-KEyQ9KHtm9XEkjWHP3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für Fortgeschrittene</li> <li>- Wöchentliche Nachrichten, deutsche Grammatik und deutsche Ausdrücke in langsamem Tempo</li> </ul>
<b>Tagesschau in 100 Sekunden</b>	tagesschau.de/100sekunden/	Die wichtigsten Nachrichten auf Deutsch in 100 Sekunden.
<b>Weitere</b>		
<b>Deutsche Welle</b>	dw.com/en/german-courses/s-2547	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenlose Deutschkurse zum Erlernen der deutschen Sprache im eigenen Tempo</li> <li>- E-Learning am Computer (Videos, Audioclips und Podcasts, Arbeitsblätter zum Ausdrucken)</li> <li>- Für Anfänger und Fortgeschrittene</li> </ul>

## IMPRESSUM

### **Autorinnen**

Judith Kohlenberger (WU Wien)

Milda Zilinskaite (WU Wien)

Teresa Riosa

Wirtschaftsuniversität Wien

Welthandelsplatz 1

1020 Wien

### **Grafikdesign**

Katja Hasenöhrli, Elisabeth Theodoropoulos

## BILDNACHWEISE

**Titelbild:** Rudi Raimo Rumpler; **pexels:** S. 4: RF\_...studio; **iStock:** S. 9: alvarez, S. 13: nortonrsx, S. 17: filadendron, S. 24 und S. 29: fizkes, S. 35: monkeybusinessimages

**Portraits:** S. 16, Manuela Vollmann: Caro Strasnik; S. 24, Herbert Langthaler: Mafalda Rakoš; alle weiteren Portraits: privat