

---

Abschlussbericht

**Evaluation des NETZWERKS  
„Unternehmen integrieren Flüchtlinge“**

Projektnummer: 62/17

---

**Berlin, 18. Juni 2018**

Auftraggeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Referat I C 4

Villemombler Straße 76

53123 Bonn

Autoren und Autorin

Dr. Stefan Ekert

Dipl.-Soz. Kristin Otto

Dr. Michael Göbel

Auftragnehmer

INTERVAL GmbH

Habersaathstr. 58

10115 Berlin

[www.interval-berlin.de](http://www.interval-berlin.de)

in Kooperation mit

Regionomica GmbH

Friedrichstraße 95

10117 Berlin

[www.regionomica.de](http://www.regionomica.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Auftrag</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Erkenntnisinteresse, Vorgehen und Datenbasis</b> .....	<b>3</b>
2.1	Erkenntnisinteresse .....	3
2.2	Vorgehen und Datenbasis .....	4
<b>3</b>	<b>Programm im Überblick</b> .....	<b>7</b>
3.1	Genese, Laufzeit und Budget .....	7
3.2	Ziele und Zielgruppen .....	7
3.3	Projektbeteiligte und Arbeitsteilung.....	8
3.4	Angebote des NETZWERKs.....	9
3.5	Projektcontrolling .....	10
3.6	Wirkungsmodell.....	10
<b>4</b>	<b>Betriebliches Engagement für Flüchtlinge in Deutschland</b> .....	<b>13</b>
4.1	Erkenntnisse zu Unternehmen, die sich in Deutschland für Flüchtlinge engagieren....	13
4.2	Form der Beschäftigung und Qualifizierung von Flüchtlingen in Unternehmen .....	15
4.3	Erkenntnisse zu Unterstützungsbedarfen von Unternehmen .....	17
<b>5</b>	<b>Analyse des Programmumfeldes</b> .....	<b>19</b>
5.1	Andere Initiativen und Stellung des NETZWERKs .....	19
5.2	Bekanntheit des NETZWERKs bei Unternehmen .....	23
5.3	Zusammenarbeit zwischen dem NETZWERK und Willkommenslotsen .....	25
<b>6</b>	<b>Programmumsetzung und Zielerreichung</b> .....	<b>28</b>
6.1	Berichtswesen und Zielsystem .....	28
6.2	Zielerreichung im Überblick .....	31
6.3	Zielerreichung im Detail .....	33
6.3.1	Mitgliederzahlen und Medienresonanz.....	33
6.3.2	Homepage (inkl. Informationsmaterial).....	35
6.3.3	Veranstaltungen/Webinare/Ansprache Unternehmen .....	36
6.3.4	Kooperationen .....	37
<b>7</b>	<b>Nutzung und Bewertung der Angebote durch die Zielgruppe</b> .....	<b>38</b>
7.1	Nutzung der Angebote durch Mitglieder des NETZWERKs.....	38
7.2	Bewertung von Angeboten des NETZWERKs .....	41
7.3	Anregungen und Hinweise für die Weiterentwicklung des NETZWERKs aus der Praxis .....	43
<b>8</b>	<b>Wirkungen auf Unternehmen</b> .....	<b>45</b>

8.1 Wirkungen der Angebote auf Unternehmen.....	45
8.2 Abschätzung der durch das NETZWERK induzierten zusätzlichen Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze für Flüchtlinge .....	48
<b>9 Wirtschaftlichkeitskontrolle .....</b>	<b>51</b>
<b>10 Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....</b>	<b>52</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>56</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>59</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungsmodell.....	11
Abbildung 2: Entwicklung der registrierten Mitglieder und Neuzugänge im NETZWERK.....	33
Abbildung 3: Nennung des NETZERKs in den Medien .....	34
Abbildung 4: Seitenbesuche und Einzelrechner .....	35
Abbildung 5: Durchschnittliche Anzahl beschäftigter Flüchtlinge im Unternehmen .....	49

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Projekte und Initiativen im Programmumfeld des NETZERKs .....	19
Tabelle 2: Zusammenarbeit von Willkommenslotsen und NETZERK – differenziert nach angesiedelten Organisationen .....	26
Tabelle 3: Art der Zusammenarbeit zwischen Willkommenslotsen und NETZERK .....	26
Tabelle 4: Bewertung des Nutzens der Zusammenarbeit mit dem NETZERK aus Sicht von Willkommenslotsen .....	27
Tabelle 5: Ziele und zusammengefasste Zielindikatoren .....	29
Tabelle 6: Zielindikatoren und Zielerreichung .....	32
Tabelle 7: Nutzung von Unterstützungsangeboten des NETZERKs durch Unternehmen (Mitgliederbefragung 2017) .....	39
Tabelle 8: Nutzung von Angeboten des NETZERKs durch Unternehmen.....	40
Tabelle 9: Kriterien Erfolgskontrolle .....	59
Tabelle 10: Meilensteine 2016 und 2017 .....	61

## 1 Einleitung und Auftrag

Die Integration von Geflüchteten in die deutsche Gesellschaft und den Arbeitsmarkt ist eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe, die das Ausbildungssystem, die Wirtschaft und die Gesellschaft vor große Herausforderungen stellt (vgl. Granato/Neises 2017). Die erfolgreiche Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt ist dabei nicht nur eine große humanitäre Aufgabe, sondern auch eine Chance für die langfristige Sicherung des Fachkräftebedarfs von Unternehmen. Weil Integration in Arbeit und betriebliche Ausbildung in Betrieben stattfindet (oder dort scheitert), kommt kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die die größte Gruppe der Unternehmen bilden, eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe zu.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) fördert vor diesem Hintergrund das von der DIHK Service GmbH umgesetzte NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ (NETZWERK).<sup>1</sup> Das NETZWERK bietet Unternehmen umfangreiche Informationen und Beratung zur betrieblichen Integration von Flüchtlingen und befördert deren Austausch und Vernetzung. Ziel des NETZWERKs ist es, betriebliches Engagement von Unternehmen sichtbar zu machen, zu stärken und Unternehmen zu unterstützen, die sich zukünftig engagieren und Flüchtlinge beschäftigen wollen. Das NETZWERK richtet seine Angebote speziell an KMU und deren Bedarfen aus.

Im Dezember 2017 hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die externe Evaluation des NETZWERKs ausgeschrieben und die INTERVAL GmbH in Zusammenarbeit mit der Regionomica GmbH mit der Durchführung beauftragt. Die Evaluation des NETZWERKs erfolgte vor dem Hintergrund der Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung und der zugehörigen Verwaltungsvorschriften und umfasste eine Zielerreichungs-, eine Wirkungs- und eine Wirtschaftlichkeitskontrolle. Für die Untersuchungen standen fünf Monate zur Verfügung, sie startete Ende Dezember 2017. Methodisch sollte sich die Evaluation insbesondere auf die Auswertung und detaillierte Analyse vorliegender Dokumente (z. B. Monitoring- und Sachstandsberichte) und Befragungsdaten (zwei Mitgliederbefragungen) stützen. Ergänzend dazu wurden qualitative Interviews mit unterschiedlichen Gruppen (z. B. Mitgliedsunternehmen, Experten<sup>2</sup> aus Kammern, Verbänden und Flüchtlingsinitiativen) geführt.

Im hier vorgelegten Endbericht zur Evaluation des NETZWERKs werden die gewonnenen Evaluationsergebnisse präsentiert und Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung und Optimierung des Projekts gegeben. Der Endbericht ist wie folgt gegliedert: Der Einleitung folgt die Vorstellung des Erkenntnisinteresses der Evaluation und des methodischen Vorgehens im

---

<sup>1</sup> Das NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge wird im vorliegenden Abschlussbericht kurz als „NETZWERK“ bezeichnet.

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Endbericht auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Kapitel 2. Kapitel 3 umfasst die Darstellung des NETZWERK-Projekts, inklusive der Zielstellungen und Angebote. Die Ergebnisse der Literaturanalyse zum betrieblichen Engagement für Flüchtlinge in Deutschland sind in Kapitel 4; die Ergebnisse der Analyse des Programmumfeldes in Kapitel 5 beschrieben. Kapitel 6 beinhaltet weiterhin die Auswertungsergebnisse der Quartals- bzw. Monitoringberichte und gibt einen Überblick über die Programmumsetzung und Zielerreichung des NETZWERKs. Inwiefern die Angebote des NETZWERKs durch die Zielgruppe genutzt und bewertet werden ist Bestandteil von Kapitel 7, die Wirkungen der Angebote des NETZWERKs auf Unternehmen Bestandteil von Kapitel 8. Im neunten Kapitel werden die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitskontrolle präsentiert. Der Bericht endet mit Kapitel 10, in dem die Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen formuliert sind.

## **2 Erkenntnisinteresse, Vorgehen und Datenbasis**

### **2.1 Erkenntnisinteresse**

Zentrale Aufgabe der Evaluation war die Durchführung einer Erfolgskontrolle des Projektes NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ nach den Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung (BHO) und den im § 7 Abs. 2 BHO enthaltenden Vorschriften zur Erfolgskontrolle sowie den zugehörigen Verwaltungsvorschriften. Die Evaluation konzentrierte sich dabei auf den Projektzeitraum bis Ende 2017. Gestartet ist das Projekt im Mai 2016.

**Die Erfolgskontrolle des NETZWERKs** umfasste die Kontrolle der Zielerreichung, der Wirkungen und der Wirtschaftlichkeit des Projektes. Im Rahmen der Zielerreichungskontrolle wurde geprüft, inwieweit die angestrebten Projektziele erreicht wurden und ob diese Ziele nach wie vor Bestand haben. Über die Wirkungskontrolle wurde ermittelt, inwieweit die Förderung für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle umfasste die Untersuchung der Vollzugswirtschaftlichkeit und der Maßnahmenwirtschaftlichkeit.

Um Aussagen zur Zielerreichung und potenziellen Wirkungen treffen zu können, war es in einem ersten Schritt notwendig, die Projektaktivitäten mit den Zielsetzungen des NETZWERKs in Beziehung zu setzen. Dazu wurde ein Wirkungsmodell (siehe Abschnitt 3.6) erarbeitet, das Hypothesen über die Kausalbeziehungen zwischen Projektaktivitäten und (intendierten) Wirkungen enthält.

**Zudem wurden weitere, mit der Leistungsbeschreibung vorgegebene Fragestellungen,** untersucht. Diese waren (zusammengefasst):

- Bekanntheit des NETZWERKs bei der Zielgruppe
- Stattfinden eines Erfahrungsaustauschs zwischen den im NETZWERK registrierten Unternehmen
- Motive der Unternehmen für die Angebotsnutzung des NETZWERKs
- Wirkung der Angebote auf die Integration von Flüchtlingen in Unternehmen
- Zufriedenheit mit den Beratungs- und Unterstützungsleistungen des NETZWERKs
- Alleinstellungsmerkmal des NETZWERKs
- Kooperation mit anderen Initiativen und Angeboten und
- Verbesserungsvorschläge für die Effektivität des NETZWERKs.

Auf der Basis der Evaluationsergebnisse wurden Handlungsempfehlungen formuliert, wie die Projektförderung weitergeführt werden soll.

## **2.2 Vorgehen und Datenbasis**

Die Umsetzung der Evaluation beinhaltet fünf zentrale Erhebungs- und Analyseschritte, die der Daten- und Erkenntnisgewinnung dienen. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt.

### **1) Interviews mit Programmverantwortlichen und –umsetzenden**

Um Detailinformationen zur Umsetzung und Entwicklung des Projektes, zum Konzept der Geschäftsstelle und deren Aufgabenprofil, sowie zur Erfassung der von der Geschäftsstelle durchgeführten Aktivitäten zu gewinnen wurden persönliche Interviews mit insgesamt sechs Vertreterinnen und Vertretern des BMWi, des BAFA und der Geschäftsstelle des NETZWERKS geführt. Die Ergebnisse der Gespräche wurden in verschiedene Kapitel des Berichts integriert.

### **2) Auswertung der Quartals- und Monitoringberichte**

Ziel des Arbeitsschrittes war die Schaffung einer Erkenntnisgrundlage für die Evaluation, die Gewinnung eines Überblicks über die durch das NETZWERK festgelegten und ermittelten Output- und Ergebnisindikatoren sowie von Erkenntnissen über Ergebnisse und Entwicklungen des NETZWERKS im Zeitverlauf.

In die Auswertung einbezogen wurden sechs Quartalsberichte (III 2016 bis IV 2017) und zwei Sachstandsberichte (der Monate September 2016 und November 2017).<sup>3</sup> Die Quartalsberichte wurden hinsichtlich ihrer Qualität und Angemessenheit der gewählten Output- und Ergebnisindikatoren, bezüglich Tiefe und Umfang sowie Vollständigkeit und Plausibilität ausgewertet. Inhaltlich wurde aus ihnen extrahiert, welche Ergebnisse das NETZWERK zum Jahresende 2017 vorweisen konnte und wie dynamisch sich die Erfolgsbilanz des NETZWERKS im Zeitablauf entwickelt hat.

Ergänzende Informationen wurden aus der Sichtung des Zuwendungsbescheids und des Projektantrags sowie Gesprächen mit Projektumsetzenden und -verantwortlichen gewonnen. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes sind insbesondere in Kapitel 6 des vorliegenden Berichts eingeflossen.

### **3) Auswertung der Mitgliederbefragungen und ergänzende qualitative Interviews**

Für Sekundäranalysen zur Nutzung von und der Zufriedenheit mit Angeboten des NETZWERKS wurden die Daten der beiden von der Geschäftsstelle selbst in 2016 und 2017 durchgeführten Mitgliederbefragungen genutzt. Auf Basis der Rohdaten wurden ergänzend zu bereits vorliegenden Auswertungen des NETZWERKS Analysen bezüglich regionaler Unterschiede und zu Unterschieden nach Größenklassen von Unternehmen durchgeführt.

---

<sup>3</sup> Für die ersten beiden Quartale 2016 wurden nach Auskunft des NETZWERKS keine Berichte erstellt.



Den die Sekundärdatenanalysen ergänzenden Interviews mit Mitgliedsunternehmen kam eine wichtige Rolle zu. Im Zuge der Evaluation wurden 15 Telefoninterviews mit Unternehmen geführt, davon Unternehmen unterschiedlicher Größe, aus unterschiedlichen Regionen, mit unterschiedlicher langer Mitgliedschaft und unterschiedlichen Beschäftigungsangeboten für Geflüchtete (Praktika, Ausbildung oder Fachkraftstelle). Im Fokus der Gespräche standen Motive und Erwartungen der Unternehmen zum Zeitpunkt der Anmeldung im NETZWERK, die Nutzung der Angebote im Zeitverlauf und die Bewertung des Beitrags des NETZWERKs zum Engagement bzw. zur Beschäftigung von Flüchtlingen im Unternehmen.

Neben den Interviews mit Mitgliedsunternehmen wurden zudem auch Verantwortliche zweier Regionalnetzwerke des NETZWERKs<sup>4</sup> interviewt. Im Zentrum der Gespräche stand hier vor allem die Initiierung des Regionalnetzwerks, die Zusammenarbeit mit dem NETZWERK und die Bedeutung des NETZWERKs in der Region. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes sind in die Kapitel 7 bis 8 eingeflossen.

#### **4) Literaturrecherche und Analyse des Programmfelds**

Für die Analyse eines aktuellen Forschungsstands zum Engagement von Unternehmen für die Integration von Flüchtlingen wurde eine Literaturrecherche und -auswertung vorgenommen. Insgesamt wurden rund 20 Studien und Veröffentlichungen aus den Jahren 2016 bis 2018 als potenziell relevant aus der Vorrecherche selektiert und anschließend im Detail analysiert, insbesondere in Bezug auf Erkenntnisse

- zum Engagement von Unternehmen und zur Beschäftigung von Flüchtlingen
- zu Unterstützungsbedarfen von KMU
- zum Erfahrungsaustausch zwischen KMU und
- zur Bekanntheit des NETZWERKs bei Unternehmen.

Die Ergebnisse sind in Kapitel 4 und 5 des Berichts dokumentiert.

Für die Verortung des NETZWERKs im Gesamtangebot von Unterstützungsleistungen und der Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale des NETZWERKs wurde weiterhin eine vergleichende Analyse von Programmen und Projekten im Themenfeld „Engagement von Unternehmen zur Integration von Geflüchteten“ durchgeführt. Die Identifizierung relevanter Programme und Projekte mit Fokus auf die Zielgruppe „Unternehmen“ erfolgte über die Veröffentlichung „Darstellung der Maßnahmen der Bundesregierung für die Sprachförderung und Integration von Flüchtlingen“ (vgl. BMAS 2016) und über die Übersicht zu Initiativen und Projekten auf der Internetseite [www.kofa.de](http://www.kofa.de). Die Analyse ausgewählter Programme und Projekte erfolgte im Vergleich mit dem Portfolio des NETZWERKs und zwar

---

<sup>4</sup> Das Regionalnetzwerk Mainfranken und das Regionalnetzwerk Franken haben ein dem NETZWERK verwandtes Logo und führen mehrere Veranstaltungen in der Region gemeinsam mit dem NETZWERK durch.

- auf Basis der Projekt- / und Angebotsbeschreibungen und
- durch die Analyse der jeweiligen Webseiten und den dort beschriebenen Angeboten.

Kapitel 5 informiert über die Ergebnisse dieses Arbeitsschrittes.

## **5) Qualitative Interviews mit Experten**

Zur Gewinnung von weiteren Erkenntnissen zur Bekanntheit des NETZWERKs, zur Qualität der Dienstleistungen und Angebote und zur Art und Weise der Kooperation / Zusammenarbeit des NETZWERKs mit anderen Projekten und Initiativen wurden weiterhin zehn qualitative Interviews (teils telefonisch/teils vor Ort) mit Experten aus Kammern (Willkommenslotsen und Flüchtlingskoordinatoren), Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftsfördergesellschaften und Flüchtlingsinitiativen geführt. Die Ergebnisse der Interviews wurden in verschiedene Kapitel des vorliegenden Endberichts integriert.

## **6) Einbezug von Befragungsergebnissen aus der Evaluation der Willkommenslotsen im Auftrag des BMWi**

Weitere Daten konnten über die parallel laufende Evaluation der Willkommenslotsen (ebenfalls im Auftrag des BMWi) für die Evaluation des NETZWERKs gewonnen werden. Die Evaluation der Willkommenslotsen wurde von Ramboll Management Consulting durchgeführt. Nach Abstimmung mit den für die Evaluation zuständigen Fachreferaten, wurden Fragen zur Bekanntheit und Nutzung von Angeboten bzw. zur Zusammenarbeit mit dem NETZWERK in die Online-Befragungen aufgenommen. Befragt wurden Willkommenslotsen in unterschiedlicher Trägerschaft sowie von Willkommenslotsen beratende und nicht-beratende Unternehmen. Die Fragen wurden in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter von Ramboll Management Consulting entwickelt und abgestimmt.

An der Befragung der Willkommenslotsen haben sich insgesamt 156 (87,15 %) Willkommenslotsen in unterschiedlicher Trägerschaft (IHK, HWK, KHS, Freie Berufe und andere Organisationen) beteiligt. An der Befragung der Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden, haben 281 Unternehmen teilgenommen. Nicht-beratende Unternehmen wurden 185 befragt. Die zur Verfügung gestellten Befragungsergebnisse sind in Abschnitt 5.2 und 5.3 des vorliegenden Abschlussberichts eingeflossen.

## **3 Programm im Überblick**

### **3.1 Genese, Laufzeit und Budget**

Angesichts des starken Zuzugs von Flüchtlingen 2015 und in Erwartung eines anhaltenden Zustroms in den nachfolgenden Jahren vereinbarten Vertreter der Bundesregierung und der Wirtschaft sowie der Gewerkschaften und der Länder im Rahmen der Allianz für Aus- und Weiterbildung zentrale Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen in Arbeit und Ausbildung. In der Erklärung „Gemeinsame Perspektiven von Flüchtlingen“ verständigten sich die Organisationen auf Informations- und Beratungsangebote für Betriebe und Unternehmen sowie deren Vernetzung.

Vor diesem Hintergrund wurde auf Initiative des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) im März 2016 und für zunächst drei Jahre bis Ende 2018 das NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ ins Leben gerufen. Träger des Projektes ist die DIHK Service GmbH. Das NETZWERK wird seit Beginn vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie finanziell gefördert.

Von den zuwendungsfähigen Gesamtprojektkosten der DIHK Service GmbH i. H. v. 3.469.508 € übernimmt der Bund 80 %. Über die Haushaltjahre 2015 bis 2018 werden für das NETZWERK somit 2.775.606 € Fördergelder bereitgestellt. 20 % der Gesamtprojektkosten und damit 693.902 € werden aus Eigenmitteln der DIHK Service GmbH finanziert.

### **3.2 Ziele und Zielgruppen**

Im Mittelpunkt des NETZWERKs Unternehmen integrieren Flüchtlinge steht die Unterstützung von Unternehmen zur Beschäftigung oder Qualifizierung von geflüchteten Menschen. Zielgruppe des Projektes sind zum einen Unternehmen, die bereits Geflüchtete beschäftigen bzw. ausbilden und zum anderen Unternehmen, die erst beabsichtigen, sich in dieser Hinsicht zu engagieren.

Das NETZWERK hat sich drei zentrale Ziele gesetzt:

1. Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration identifizieren, sichtbar machen und stärken;
2. Unternehmen, die sich bereits engagieren, dabei unterstützen, ihr Engagement noch effektiver zu gestalten und

3. Unternehmen, die sich engagieren wollen, Ideen geben, konkrete Wege aufzeigen und potenzielle Partner und Experten vor Ort, die ganz praktisch unterstützen können, vermitteln.<sup>5</sup>

Grundsätzlich steht das NETZWERK allen Unternehmen jeder Größe offen, der Schwerpunkt wird jedoch auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gelegt. Das NETZWERK richtet sich an Unternehmen aus allen Branchen und explizit sowohl an Unternehmen in den Zuständigkeitsbereichen der Industrie- und Handelskammern als auch an Unternehmen im Zuständigkeitsbereich des Handwerks. Auch Multiplikatoren können sich beim NETZWERK anmelden.

### 3.3 Projektbeteiligte und Arbeitsteilung

Für die Umsetzung des Projektes wurde eine Geschäftsstelle in der DIHK Service GmbH eingerichtet. Das NETZWERK verfügt über acht Vollzeitstellen, die jeweils mit einem Mitarbeitenden besetzt sind – darunter eine Projektleitung, sechs Projektreferenten und eine Projektassistenz.

Die Aufgaben und Tätigkeiten des NETZWERKS sind arbeitsteilig organisiert. Die Aufteilung erfolgt nach Aussagen der befragten Mitarbeitenden der Geschäftsstelle sowohl nach der Art der Angebote als auch nach Inhalten und Themen: So sind beispielsweise einige Mitarbeitende für die Organisation und Durchführung von bestimmten Veranstaltungen, andere für die Durchführung von Webinaren verantwortlich. Die Mitarbeitenden bedienen zudem unterschiedlichen inhaltliche Schwerpunkte, wie z. B. das Thema Sprachförderung oder rechtliche Aspekte.

Für einen Austausch innerhalb des Projektteams finden projektintern kontinuierlich Jour fixe zu bestimmten Themen statt. Darüber hinaus erfolgt innerhalb der DIHK-Organisationen ein regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsführung der DIHK Service GmbH, mit dem IHK-Programm „Ankommen in Deutschland“, bei Gesetzesinitiativen oder rechtlichen Fragen mit der Rechtsabteilung des DIHK sowie bei Bedarf auch mit anderen DIHK-Projekten.

Für die Unterstützung und fachliche Begleitung des Netzwerkprojektes sind ein Lenkungskreis und ein Projektbeirat installiert worden. Der Lenkungskreis tagt ca. 2-3-mal im Jahr und ist auf den internen Austausch und die Berichterstattung zwischen NETZWERK, DIHK Service GmbH, DIHK und den Zuwendungsgebern ausgerichtet. Der Projektbeirat tagt in der Regel ein bis zweimal im Jahr. Im Beirat vertretene Organisationen sind neben dem DIHK, dem BWMi und dem BAFA, das BAMF, Forschungsorganisationen, Wirtschafts-, Berufs- und Migrantenvverbände sowie Flüchtlingsinitiativen. Der Projektbeirat dient vor allem der fachlichen Begleitung und Beratung.

---

<sup>5</sup> Vgl. DIHK Service GmbH: Antrag auf Zuwendung für das Projekt NETZWERK „Unternehmen unterstützen Flüchtlinge“ ((Projekt-Arbeitstitel), Januar 2016.

### 3.4 Angebote des NETZWERKS

Im NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge sind aktuell 1.771 Mitglieder angemeldet (Stand 18. April 2018).<sup>6</sup> Neue Unternehmen können sich jederzeit kostenlos über die Webseite des NETZWERKS registrieren und so zur Mitgliedschaft anmelden. Die Webseite hält Informationen für sowohl Mitgliedsunternehmen bereit, als auch für Interessierte, die nicht im NETZWERK angemeldet sind. Mitglieder (Unternehmen und Multiplikatoren) erhalten jedoch umfangreichere Informationen, nur sie haben Zugang zu bestimmten Mitgliederseiten.

Mitgliedsunternehmen werden auf der Webseite – wenn sie dem zustimmen – auf einer interaktiven Deutschlandkarte abgebildet. Besucher der Webseite können so sehr einfach und schnell Unternehmen in der eigenen Region finden, die sich bereits engagieren oder für das Thema aufgeschlossen sind. In der „Gute Beispiele Datenbank“ sind von einer Vielzahl von Unternehmen weiterhin konkrete Erfahrungen in der Beschäftigung von Flüchtlingen beschrieben. Die „Guten Beispiele“ können nach Themen (wie „Ausbildung“ oder „Abschlüsse anerkennen“) gefiltert werden und interessierende Beispiele sind so schneller auffindbar.

Das NETZWERK bietet Mitgliedsunternehmen und Interessierten über die Internetseite weitere Angebote bzw. Dienstleistungen, die regelmäßig aktualisiert werden: So werden über eine Vielzahl von Materialien und Handreichungen Nutzer mit aufbereiteten aktuellen Informationen und Links zu anderen Plattformen oder Initiativen versorgt. In Infografiken/Übersichten werden wichtige Themen wie der Schutzstatus oder die Phasen des Asylverlaufs erklärt. Einige Materialien sind dabei nur für Mitglieder vorbehalten, wie bspw. das Handbuch oder das STARTERKIT.

Über eine Termindatenbank sind weiterhin regionale und überregionale Veranstaltungen zu den verschiedensten Themen aufgelistet. Die Veranstaltungen sind als (interne) NETZWERK- oder externe (offene) Veranstaltungen gekennzeichnet. Unternehmen können sich über die Plattform darüber informieren, welche Veranstaltungen für sie attraktiv sind und sich bei Bedarf auch gleich anmelden. Neben den Möglichkeiten über die interaktive Deutschlandkarte oder die „Gute Beispiele Datenbank“ haben Unternehmen insbesondere über Veranstaltungen die Möglichkeit zu anderen Unternehmen in Kontakt zu treten und sich mit diesen auszutauschen.

Webinare z. B. zu Themen „Fehlzeiten von geflüchteten Azubis“ oder zu „rechtlichen Rahmenbedingungen zu Beschäftigung von Geflüchteten“ informieren Unternehmen interaktiv zu einem Thema. Die Webinare werden in der Regel vom NETZWERK moderiert und von ausgewählten Expertinnen und Experten gehalten.

Über einen Newsletter und die Social-Media-Kanäle Twitter und Facebook werden die angemeldeten Mitglieder und Interessierte zudem regelmäßig über aktuelle Neuerungen und Veranstaltungen informiert.

---

<sup>6</sup> Vgl. [www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/ueber-uns/](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/ueber-uns/).

### 3.5 Projektcontrolling

Neben einer abschließenden Erfolgskontrolle wurde aufgrund der Laufzeit des Projekts von über zwei Jahren auch eine begleitende Erfolgskontrolle (vgl. VV Nr. 2.2 Absatz 2 zu § 7 BHO) festgeschrieben. Ausgehend von der Planung des Projektes sollte bereits während der Durchführung festgestellt werden, ob und in welchem Ausmaß die Ziele des Projektes erreicht werden, ob die Maßnahmen ursächlich für die Zielerreichung sind und ob die Maßnahmen wirtschaftlich waren. Die begleitende Erfolgskontrolle sollte auch dazu dienen, Bedarfe und Möglichkeiten des Um- bzw. Nachsteuerns rechtzeitig zu erkennen. Mit dem Zuwendungsbescheid für das NETZWERK-Projekt wurde deshalb bereits ein Monitoring mit Meilensteinen, Zielen und Kriterien für die Erfolgskontrolle festgelegt.

Das NETZWERK verfasste ab dem dritten Quartal 2016 regelmäßig Quartalsberichte, die neben einem Überblick zu den Aktivitäten des Projektes auch darüber informieren, inwieweit die Meilensteine realisiert und die gesetzten Ziele erreicht werden konnten. Die Quartalsberichte wurden jeweils dem BMWi und dem BAFA zur Prüfung vorgelegt. Zusätzlich zu den Quartalsberichten erstellt das NETZWERK auch Wochen- und Monatsberichte, sie dienen der Berichterstattung an den DIHK bzw. die DIHK Service GmbH.

### 3.6 Wirkungsmodell

Um die Zielerreichung und Wirkungen des NETZWERKs Unternehmen integrieren Flüchtlinge zu untersuchen, wurde ein Wirkungsmodell erarbeitet. Aus diesem gehen Annahmen über kausale Zusammenhänge zwischen den Elementen des Modells hervor. Das Wirkungsmodell war leitend für die Untersuchung.

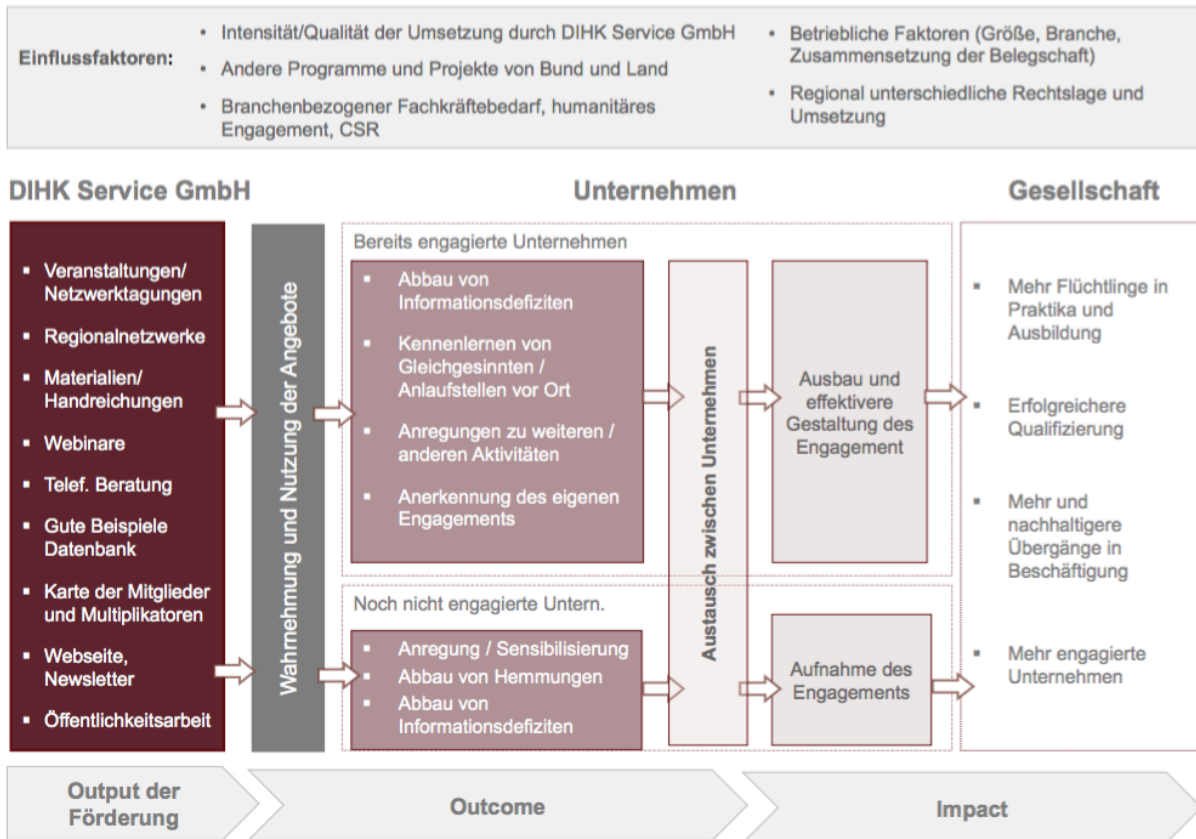
Über die Projektförderung des BMWi und DIHK werden verschiedene Angebote für Unternehmen vorgehalten, die von Veranstaltungen über aufbereitete „Gute Beispiele“ der Unternehmen bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit reichen. Über die Angebote sollen zwei Gruppen von Unternehmen erreicht werden: Zum einen Unternehmen, die bereits Flüchtlinge beschäftigen und die sich für die Integration von Flüchtlingen in Unternehmen engagieren. Zum anderen Unternehmen, die noch keine Flüchtlinge beschäftigen, sich dies aber zukünftig vorstellen können.

Zu den Zielen des NETZWERKs gehören, wie bereits beschrieben, das vorhandene Engagement der ersten Gruppe sichtbar zu machen, zu stärken und effektiver zu gestalten und für die zweite Gruppe, Wege und Ideen für ein zukünftiges Engagement aufzuzeigen.

Die **Sichtbarmachung von Engagement** erfolgt auf der Webseite des NETZWERKs, auf der Mitgliedsunternehmen gezählt und (der Großteil von ihnen) auch auf einer interaktiven Karte verortet ist. Diese „Sichtbarmachung“ ist in erster Linie einer Form von „öffentlicher Anerkennung“ und „Wertschätzung“ des Engagements für Unternehmen. Sie zeigt ferner jedem Unternehmen, dass es Teil einer Gruppe von Gleichgesinnten ist. Beides wirkt sich, so der Stand der CRS- bzw. Ehrenamtsforschung, positiv auf das Engagement von bereits Engagierten aus.

Zudem ist davon auszugehen, dass die Sichtbarmachung von bereits engagierten Unternehmen auch andere, noch nicht aktive Unternehmen anregt über ein eigenes Engagement nachzudenken. Die Sichtbarmachung erfolgt auch über Veranstaltungen, Veröffentlichungen oder Webinare und befördert den Austausch und das voneinander Lernen zwischen Unternehmen.

**Abbildung 1: Wirkungsmodell**



Über die verschiedenen Angebote werden Unternehmen Informationen und Erfahrungsberichte zu allen relevanten Themen und Fragen rund um die Beschäftigung oder Qualifizierung von Flüchtlingen aufbereitet und leicht zugänglich gemacht, wobei Unternehmen, die sich im NETZWERK anmelden mehr Informationen bereitgestellt werden, als Unternehmen die dies nicht sind. Hiervon soll ein Anreiz zur Anmeldung ausgehen.

Die Wahrnehmung und Nutzung der Angebote bewirkt bei Unternehmen – sowohl bei den bereits engagierten als auch bei denen, die es noch nicht sind – einen Abbau von Informationsdefiziten. Sie werden dadurch auch zu (neuen) Aktivitäten angeregt und lernen für ihr Engagement dazu. Durch die aufbereiteten Erfahrungen anderer Mitgliedsunternehmen und vor allem über den Austausch zu anderen Unternehmen profitieren Mitgliedsunternehmen und sparen Zeit und vor allem Lernkosten (durch Fehlervermeidung). Unternehmen, die bereits engagiert sind werden so in ihrem Engagement gestärkt und unterstützt, dass sie ihr Engagement effektiver umsetzen können. Ein effektiveres Engagement ist für Unternehmen auch eine



Voraussetzung dafür, ihr Engagement auszuweiten und mehr Geflüchtete im Unternehmen zu beschäftigen.

Unternehmen, die sich noch nicht in der Integration von Flüchtlingen engagieren, dies aber in Erwägung ziehen, sollen durch die Sichtbarmachung des Engagements anderer Unternehmen angeregt werden und von den bereits zugänglichen Informationen und Erfahrungen anderer Unternehmen profitieren. Über die Angebote haben sie Ideen und Wege aufgezeigt bekommen, wie sie sich für die Integration von Flüchtlingen engagieren können und beschäftigen letztendlich auch Flüchtlinge im Unternehmen, so die vermutete Wirklogik des NETZWERKS.

Die Wahrnehmung und Nutzung der Angebote sowie letztendlich auch die Wirkung bei Unternehmen können jedoch durch unterschiedliche Faktoren maßgeblich beeinflusst werden, zu diesen zählt unter anderem die Qualität der Angebote des NETZWERKS, Motive für die Beschäftigung von Flüchtlingen wie ein vorhandener Fachkräftebedarf oder gesellschaftliche Gründe. Auch betriebliche Faktoren (wie Größe oder Branche des Unternehmens) und das Vorhandensein anderer Unterstützungsangebote für die Beschäftigung von Unternehmen, können einen Einfluss darauf haben, ob und in welchem Umfang Unternehmen Angebote des NETZWERKS wahrnehmen und nutzen und ob die beabsichtigten Wirkungen bei Unternehmen erreicht werden. Im Rahmen der Evaluation wurde den eben genannten Einflussfaktoren nachgegangen.



## 4 Betriebliches Engagement für Flüchtlinge in Deutschland

Im Zuge der Evaluation wurden Studien und Veröffentlichungen zur Thematik „Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen in Beschäftigung“ recherchiert und ausgewertet, um einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Thema zu erhalten. Im Fokus der Literaturlauswertung standen dabei die Themen Charakterisierung der engagierten Unternehmen, Motive von Unternehmen, angebotene Beschäftigungsformen aber auch Unterstützungsangebote für und -bedarfe von Unternehmen für ihr Flüchtlingsengagement. Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisse dieser Auswertung zusammenfassend dargestellt.

### 4.1 Erkenntnisse zu Unternehmen, die sich in Deutschland für Flüchtlinge engagieren

Nach einem starken Zuzug von Geflüchteten in den Jahren 2015 und 2016 konstatiert die Asylstatistik 2017 einen deutlichen Rückgang in der **Zuwanderung von Geflüchteten**. So sank die Zahl der gestellten Asylerstanträge von 722.370 im Jahr 2016 auf 198.317 im Jahr 2017 und damit um 72,5 %. Ungeachtet dessen bleiben die Herausforderungen der Integration Geflüchteter in Ausbildung und Arbeit als zentrale Bestandteile der Integrationsarbeit bestehen. Nach wie vor sind drei Viertel (75,2 %) der zugewanderten Asylantragsteller/-innen jünger als 30 Jahre (vgl. BAMF 2018 zit. n. BIBB 2018).

Wie die Bundesagentur für Arbeit zeigt, sind die Beschäftigungsquoten von Personen aus den acht Hauptherkunftsländern aktuell noch vergleichsweise gering (vgl. BA 2018a). Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aus den Hauptherkunftsländern der Geflüchteten ist 2017 im Vergleich zum Vorjahr jedoch deutlich gestiegen. Im Januar 2018 gingen 211.000 Personen aus den acht Hauptherkunftsländern der Geflüchteten einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach. Wie die Bundesagentur für Arbeit herausstellt, treffen Geflüchtete dabei derzeit auf einen Arbeitsmarkt in guter Verfassung: Die Erwerbstätigkeit wächst und die Wachstumsprognosen sind stabil (ebd.).

Verschiedene Studien machen deutlich, dass die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen vor allem Zeit und Bildungsressourcen benötigt und die Integration in den Arbeitsmarkt mit zunehmender Aufenthaltsdauer langsam ansteigen wird (vgl. SVR 2017). Aufgrund der Zeit, die für das Erlernen der deutschen Sprache und eine berufliche Ausbildung benötigt wird, werden Geflüchtete nach Ansicht von Experten erst mittel- und langfristig zur Fachkräftesicherung in Deutschland substantiell beitragen können (vgl. Granato/Neises 2017).<sup>7</sup>

Die Qualifizierung und Integration von Flüchtlingen ins Arbeitsleben ist allein aufgrund ihrer großen Zahl eine enorme Herausforderung, der sich nicht alle, aber doch viele Unternehmen

---

<sup>7</sup> Zur Anzahl und Entwicklung von Geflüchteten in Ausbildung siehe weiter unten.

stellen. Die Zahl der Projekte, Initiativen und Programme, die in den letzten Jahren entstanden, um betriebliches Engagement für Flüchtlinge zu fördern, zu unterstützen und zu intensivieren, ist lang (vgl. BMAS 2016 / Flake et al. 2017b).

**Zur Zahl der Betriebe**, die sich inzwischen für Flüchtlinge engagieren und diese im Unternehmen beschäftigen, sei es als Ausbildungsbetrieb oder Arbeitgeber, gibt es unterschiedliche Schätzungen. Eine Studie aus dem Frühjahr 2017 kommt mit ihrer Hochrechnung zu dem Ergebnis, dass sich bereits rund 400.000 Unternehmen in Deutschland in den letzten drei Jahren aktiv an der Integration von Flüchtlingen beteiligten, in dem sie diese betrieblich qualifizierten oder beschäftigten (vgl. Flake et al. 2017b).<sup>8</sup> Studien aus 2016 (vgl. DIHK 2017a / Geis/Pläcke/Plünnecke 2016) gingen noch davon aus, dass sich sehr viel weniger Betriebe engagierten, wenngleich viele Möglichkeiten dazu sahen. Aufgrund der Tatsache, dass viele Flüchtlinge aufgrund der langen zeitlichen Dauer für Registrierung, Asylverfahren, Integrations- und Sprachkurse dem Arbeitsmarkt im Frühjahr 2017 noch gar nicht zur Verfügung standen (und auch teils heute noch nicht stehen), ist dieser Wert als recht hoch einzustufen.

**Unternehmen beschäftigen Flüchtlinge aus unterschiedlichen Gründen.** Wie verschiedene Studien zeigen, sind es in der Regel vor allem persönliche und gesellschaftliche Motive, warum sich Unternehmen für die Integration und Beschäftigung von Flüchtlingen einsetzen. Für einen großen Teil der Unternehmen spielt zudem auch der aktuelle oder zu erwartende Fachkräftebedarf eine Rolle (z. B. vgl. NUIF 2018 / Wir zusammen 2016). So ist es ein Ergebnis der im Januar/Februar 2017 durchgeführten Befragung der OECD, des DIHK und des BMAS, dass fast 80 % der befragten Arbeitgeber, die Asylbewerber oder Flüchtlinge einstellten, dies zumindest teilweise aus Gründen der gesellschaftlichen Verantwortung taten. 45 % gaben derzeitige oder erwartete künftige Arbeitskräfteengpässe als (weitere) Gründe an (vgl. Degler/Liebig 2017).

**Welche Unternehmen sich für die Integration von Flüchtlingen engagieren**, ist eine Frage, die ebenfalls in verschiedenen Studien nachgegangen wurde. Bezüglich der Charakterisierung von Betrieben zeigt sie, dass

- Betriebsgröße
- Branche
- Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund und
- Persönliche Kontakte und positive Erfahrungen in der Beschäftigung von Flüchtlingen

von zentraler Bedeutung für das Ausbildungsengagement von Betrieben sind. Bezüglich der Unternehmensgröße kann festgestellt werden, dass kleine und mittlere Unternehmen weniger Flüchtlinge beschäftigen als größere (z. B. vgl. Enste et al. 2016 / Flake et al. 2017a /

<sup>8</sup> Im Rahmen einer repräsentativen Unternehmensbefragung zwischen November und Dezember 2016 wurden 1030 Unternehmen befragt. 67 % der befragten Unternehmen waren KMU. 70 % der 1030 Unternehmen sind Bereich Industrie und Bau und 30 % dem Bereich Dienstleistungen zuzuordnen.

Ebbinghaus 2017). Weil KMU jedoch den größten Anteil an Unternehmen in Deutschland stellen, leisten KMU insgesamt den größten Beitrag zur Integration von Flüchtlingen in Beschäftigung (vgl. DIHK 2017a/ Flake et al. 2017a).

Bezüglich der Branchen, in denen am häufigsten Flüchtlinge beschäftigt werden, existieren unterschiedliche Ergebnisse. Die Ergebnisse der DIHK-Umfrage im Herbst 2016 von Unternehmen im Zuständigkeitsbereich Industrie und Handel zeigt etwa, dass Industrie- und Bauunternehmen etwas häufiger Flüchtlinge beschäftigen als Unternehmen aus Handel oder dem Dienstleistungsbereich. Flüchtlinge werden vergleichsweise häufig bei Kfz-Herstellern, im Gastgewerbe und bei den Gesundheits- und Sozialdienstleistern beschäftigt. In den nächsten Jahren werden zudem zunehmend auch die Gebäudebetreuung, der Garten- und Landschaftsbau sowie die Arbeitnehmerüberlassung Bereiche sein, in denen Unternehmen häufig Flüchtlinge beschäftigen (vgl. DIHK 2017a). Das IW Köln kommt hingegen in seiner Studie von Februar 2017 zu dem Schluss, dass zwischen der Dienstleistungsbranche und der Industrie- und Baubranche keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmen bezüglich ihres Engagements für Flüchtlinge bestehen. Jedoch haben ihren Ergebnissen nach Handwerksbetriebe wiederum eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, Flüchtlinge zu beschäftigen, als andere Unternehmen (vgl. Flake et al. 2017a).<sup>9</sup>

**Die Unternehmen die sich bereits für Flüchtlinge engagieren, wollen auch zukünftig ihr Engagement aufrechterhalten** (NUiF 2018). Dabei spielen die positiven Erfahrungen der Unternehmen mit Flüchtlingen, aber auch mit Beschäftigten mit Migrationshintergrund eine große Rolle. Unternehmen, die Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen, engagieren sich 10-mal häufiger für Flüchtlinge, als Unternehmen mit rein autochthoner Belegschaft (vgl. Flake et al. 2017b). Neben den bereits engagierten Unternehmen gibt es ferner weiteres Potenzial für die Beschäftigung von Geflüchteten. So zeigen mehrere Studien, dass weitere Unternehmen an der Beschäftigung von Flüchtlingen interessiert sind, insb. die Unternehmen, die einen Personalbedarf haben (DIHK 2017b / DGFP 2017 / Hüther/Geis 2016).

## 4.2 Form der Beschäftigung und Qualifizierung von Flüchtlingen in Unternehmen

Das Engagement von Unternehmen in der Beschäftigung und Qualifizierung von Flüchtlingen ist vielfältig. So werden Flüchtlinge in ganz unterschiedlichen Positionen beschäftigt bzw. ausgebildet. Sie reichen von orientierenden und präqualifizierenden Praktika und Einstiegsqualifizierungen über Hilfsarbeitertätigkeiten und Ausbildungsplätzen bis hin zu Facharbeiter- und Führungspositionen.

---

<sup>9</sup> Wie eine empirische Untersuchung des Deutschen Handwerksinstituts zur Attraktivität des Handwerks aus Sicht der jungen Flüchtlinge 2017 zeigt, haben die befragten Flüchtlinge der Integrationsklassen in Bayern ein sehr gutes und realistisches Bild vom Handwerk und seinen Berufen (vgl. Glasl 2017).

Bezüglich der Positionen, die in Unternehmen am meisten mit Flüchtlingen besetzt sind, ergibt die Querauswertung ausgewählter Studien ein einheitliches Bild: Flüchtlinge werden demnach am **häufigsten als Praktikanten** und in anderen vorbereitenden Maßnahmen im Unternehmen beschäftigt. Über Praktika können Unternehmen recht einfach und unverbindlich Erfahrungen mit Flüchtlingen sammeln und sich von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der konkreten Personen überzeugen. Sie eignen sich zudem auch für die Berufsorientierung junger Geflüchteter (vgl. Glasl 2017) und sind als Einstieg in eine Berufsausbildung relevant. Auch Einstiegsqualifizierungen (EQ) werden häufig für Flüchtlinge angeboten. Insbesondere praktische Erfahrungen wie Praktika, Probearbeit oder EQ tragen im hohen Maße dazu bei, dass geflüchteten Bewerbern speziell aus nichteuropäischen Asyllandern der Übergang in eine betriebliche Ausbildung gelingt (vgl. Matthes et al. 2018).

Flüchtlinge befinden sich in Unternehmen oftmals auch in einer **regulären Beschäftigung** (vgl. Flake et al. 2017b)<sup>10</sup>, wobei die Beschäftigung als Hilfsarbeiter deutlich häufiger stattfindet als die Beschäftigung als Fachkraft. Nur in Ausnahmefällen erfolgt eine Beschäftigung in Führungspositionen (vgl. NUIF 2018).

Bezüglich der Aufnahme einer geringfügigen Beschäftigung und der Aufnahme einer betrieblichen Ausbildung besteht nicht selten ein Interessenskonflikt. So ist es jungen Flüchtlingen oftmals nicht klar, warum es sich für sie lohnen kann, anstelle einer niedrig qualifizierten (aber relativ zur Ausbildung höher dotierten) Beschäftigung, eine mehrjährige Ausbildung aufzunehmen (vgl. SVR 2017). Gerade die betriebliche Ausbildung trägt jedoch wesentlich zu der Integration junger Geflüchteter bei und stellt für KMU mehrheitlich den besten Weg dar, junge Geflüchtete in die Gesellschaft zu integrieren (vgl. Granato/Neises 2017).

Wie Ergebnisse unterschiedlicher Studien zur Art der Beschäftigung von Flüchtlingen in Unternehmen zeigen, befinden sich Flüchtlinge trotz des Interessenkonfliktes **zunehmend in Ausbildungsverhältnissen** (vgl. NUIF 2018 / Flake et al. 2017b / DGFP 2017). Auch die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit zeigt einen Anstieg an Ausbildungsverhältnissen von Ausländern aus den acht stärksten Asylherkunftsändern. Zum 30. September 2017 befanden sich demnach mit 27.678 Personen mehr als doppelt so viele Ausländer aus den acht stärksten Asylherkunftsändern in Ausbildung als noch 2016 (12.236) - davon die meisten aus Afghanistan (9.964) und Syrien (8.216) (vgl. BA 2018b).<sup>11</sup>

Wie viele Unternehmen Flüchtlinge ausbilden, ist jedoch nicht genau bekannt. Eine Schätzung dazu basiert auf den Ergebnissen einer repräsentativen Unternehmensbefragung des BIBB 2017. Diesen Ergebnissen nach, beschäftigen rund 2,7 % der Betriebe, die nach BBiG/HwO

<sup>10</sup> In der Befragung der OECD, des DIHK und des BMAS Anfang 2017 waren Flüchtlinge am häufigsten in regulären Arbeitsverhältnisse beschäftigt. Von den bisherigen Einstellungen entfielen demnach rd. 40 % auf reguläre Arbeitsverhältnisse, ein Drittel auf Praktika und der Rest auf Ausbildungsplätze und „Einstiegsqualifizierungen“ (OECD 2017).

<sup>11</sup> Aussagen zum Aufenthaltsstatus sind aus der Beschäftigungsstatistik nicht möglich. Hier kann es sich neben den Flüchtlingen somit auch um Beschäftigte handeln, die schon viele Jahre in Deutschland leben.

ausbilden, mindestens einen Flüchtlingen – hochgerechnet entspräche diese Zahl 12.000 Betrieben (vgl. Gerhards 2018). Wie Ebbinghaus zeigt, bieten bisher nur wenige Betriebe aktiv von sich aus Geflüchteten Praktikums- oder Ausbildungsplätze an (vgl. Ebbinghaus 2017).

Der Bedarf an Ausbildungsplätzen in Betrieben und Berufsschulen wird in den nächsten Jahren wahrscheinlich erheblich steigen (vgl. SVR 2017). Bezüglich der Beschäftigungsformen von Flüchtlingen ist zu erwarten, dass sich zukünftig noch mehr Flüchtlinge in Ausbildungsverhältnissen in Betrieben befinden, weniger häufig hingegen in Praktika oder anderen vorbereitenden Maßnahmen.

### 4.3 Erkenntnisse zu Unterstützungsbedarfen von Unternehmen

Für Unternehmen bestehen **verschiedene Hemmnisse**, die sich auf die Einstellung und Beschäftigung von Flüchtlingen auswirken. Vor allem Sprachprobleme, fehlende oder nicht einschätzbare Vorkenntnisse, rechtliche Unsicherheiten, hohe bürokratische Hürden und fehlende Informationen über Hilfs- und Förderangebote können das Engagement von Unternehmen einschränken oder sogar verhindern (vgl. Ebbinghaus 2017 / Flake et al. 2017b / Hüther/Geis 2016 / Geis/Placke/Plünnecke 2016). Trotz dieser Hürden beschäftigen viele Unternehmen Flüchtlinge und sind meist auch bereit, ihr Engagement zukünftig beizubehalten oder sogar auszuweiten.

Die Bereitschaft von Unternehmen, die sich bisher noch nicht für die Integration von Flüchtlingen engagiert haben, kann – so zeigen es verschiedene Studien – durch Unterstützungsangebote gesteigert werden (vgl. Gerhards 2018 / Flake et al. 2017b / Wir zusammen 2016). Zu den **wichtigsten Anreizen** gehört für Unternehmen in erster Linie die Sprachförderung. Weitere Anreize sind Lohnkostenzuschüsse, externe fachliche Nachhilfe bzw. sozialpädagogische Betreuung oder Berufsvorbereitung. Die Literaturlauswertung zeigt aber auch, dass Unternehmen für die Beschäftigung von Flüchtlingen auch feste Ansprechpartner (vgl. Flake et al. 2017b) und zentrale Anlaufstellen (vgl. Wir zusammen 2016) für sehr wichtig erachten, um benötigte Informationen ohne langen Suchprozess zu erhalten.

Für die Informationsbeschaffung sind Organisationen und Initiativen wie Arbeitsagenturen oder Kammern wichtige Kanäle. Eine wichtige zusätzliche Informationsquelle für Unternehmen ist der **Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen** (vgl. DGFP 2017/ NUIF 2018). Netzwerke für Unternehmen stellen dabei eine wichtige Anlaufstelle und eine gute Möglichkeit für den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen dar (vgl. Wir zusammen 2016). Gerade die systematische Nutzung der Kompetenzen und des Wissens anderer Akteure, kann dazu beitragen, dass Engagement zielgerichteter und effizienter wird (vgl. Enste et al. 2016).

Staatliche Unterstützungsangebote, Informationsmaterial und Auskunftsstellen für Unternehmen zum Thema Integration von Geflüchteten stehen – so zeigt es die Querauswertung der Literatur – inzwischen in größerer Zahl zur Verfügung. Sie decken nach Einschätzung einiger Wissenschaftler bereits einen Großteil des Unterstützungsbedarfs der Unternehmen ab (vgl.

Flake et al. 2017b). Zwischen den Angeboten für Unternehmen besteht jedoch nicht selten ein Mangel an Transparenz (vgl. Boockmann 2017), was auch darin begründet sein kann, dass sich Angebote in ihrer Art und Zielgruppe der Unterstützung teils deutlich voneinander unterscheiden. Ferner ist die Bekanntheit und Nutzung dieser Angebote sehr unterschiedlich. Gerade neuere Programme sind erwartungsgemäß deutlich weniger bekannt (vgl. Flake et al. 2017b). Was das NETZWERK im Vergleich zu anderen Angeboten für Unternehmen auszeichnet und welche Erkenntnisse zur Bekanntheit des NETZWERKs bei Unternehmen vorliegen, wird im nachfolgenden Kapitel 5 thematisiert.

## 5 Analyse des Programmumfeldes

### 5.1 Andere Initiativen und Stellung des NETZWERKS

Für die Herausarbeitung des Alleinstellungsmerkmals der NETZWERKS wurden Programme und Projekte analysiert, die wie das NETZWERK, Unterstützung für Unternehmen im Themenfeld Integration von Flüchtlingen leisten. Qualitativ untersucht wurden dabei die jeweiligen Webseiten und die dort beschriebenen Angebote. Die Analyseergebnisse werden nachfolgend dargestellt und durch Befunde aus Interviews mit unterschiedlichen Personengruppen (Projektverantwortliche und Multiplikatoren) ergänzt.

Programme, Projekte und Initiativen (nachfolgend allgemein als „Projekte“ bezeichnet) die sich mit ihren Angeboten an die Zielgruppe Unternehmen wenden, gibt es inzwischen viele. Die in Tabelle 1 dargestellten Projekte wurden im Rahmen der Analyse vergleichend untersucht.

**Tabelle 1: Projekte und Initiativen im Programmumfeld des NETZWERKS**

<b>Projekte und Initiative im Themenfeld<sup>12</sup></b>	<b>Finanzierung bzw. Förderung</b>	<b>Zielgruppe</b>
<i>Willkommenslotsen</i>	BMWi	Unternehmen
<i>Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)</i>	BMWi	Unternehmen
<i>BQ Portal Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse</i>	BMWi	Zielgruppenübergreifend (Berufskammern aber auch Unternehmen)
<i>Angebot von INQA „In Arbeit“ Zusammenarbeit mit Geflüchteten in KMU</i>	BMAS	Unternehmen die bereits Geflüchtete beschäftigen
<i>Integration durch Qualifizierung (IQ-Netzwerk)</i>	BMAS und ESF	Zielgruppenübergreifend (unter anderem Unternehmen)
<i>Anerkennung von Berufsqualifikationen</i>	BMBF	Zielgruppenübergreifend (unter anderem Unternehmen)
<i>Wir zusammen</i>	Deutsche Wirtschaft	Unternehmen
<i>Erfolgreich-integrieren.de</i>	BDA, BDI, ZDH, BA	Unternehmen
<i>IHK Aktionsprogramm Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration</i>	IHK Organisation	Unternehmen
<i>Charta der Vielfalt</i>	Mitgliedsunternehmen und unter anderem BMAS und BMFSFJ	Unternehmen
<i>Integrationslotsen</i>	SÜDWESTMETALL	M+E Unternehmen und weiterer Branchenverbände in Baden-Württemberg

<sup>12</sup> Unterstützungsleistungen, die sich primär an die Zielgruppe Flüchtlinge wenden, wurden bewusst nicht einbezogen.



Projekte und Initiative im Themenfeld <sup>12</sup>	Finanzierung bzw. Förderung	Zielgruppe
<i>ARRIVO Berlin Servicebüro</i>	Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin	Zielgruppenübergreifend (unter anderem Unternehmen, die Beratung benötigen und freie Stellen haben)
<i>Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg</i>	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (MASGF) und das Ministerium für Wirtschaft und Energie (MWE) des Landes Brandenburg.	Unternehmen in Brandenburg

Die Projekte im Programmumfeld des NETZWERKs unterscheiden sich hinsichtlich der vorgehaltenen Angebote deutlich voneinander. Keines der betrachteten Projekte hält die gleiche Bandbreite bzw. den gleich „Mix“ von Angeboten für die Zielgruppe Unternehmen vor. Während einige Projekte die Angebote des NETZWERKs thematisch eher ergänzen, weisen andere dagegen durchaus Gemeinsamkeiten zum NETZWERK auf.

Eine aus Sicht der Evaluation gute und weiterführende Ergänzung für die Arbeit und die Angebote des NETZWERKs stellen die Projekte dar, die Unternehmen individuell beraten, in konkreten Fragen und Fällen unterstützen und bei der Vermittlung von Flüchtlingen helfen. Zu diesen Angeboten gehören insbesondere die vom BMWi geförderten Willkommenslotsen, die an IHKs, HWKs und anderen Organisationen angesiedelt sind. Eine Kooperation des NETZWERKs mit den Willkommenslotsen (insbesondere bei Veranstaltungen in der Region) ist sinnvoll und besteht auch bereits in vielen Fällen – allerdings in der Regel zu Willkommenslotsen der IHK und weniger häufig zu denen in Handwerkskammern. Auch das im Februar 2016 gestartete IHK-Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland“, zudem unter anderem die Beratung und Information von Unternehmen und die Orientierung und Unterstützung der Vermittlung von Flüchtlingen steht, ist ein idealer Kooperationspartner für das NETZWERK. Eine individuelle Beratung und die Vermittlung von Flüchtlingen bieten unter anderem auch die drei in der obigen Tabelle 1 dargestellten Projekte auf Landesebene (Integrationslotsen, ARRIVO Berlin, Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg). Das NETZWERK steht auch mit diesen Projekten in Kontakt bzw. arbeitet mit diesen z. B. bei der Ausrichtung gemeinsamer Veranstaltungen zusammen.

Als gute Ergänzung zu den Angeboten des NETZWERKs kann weiterhin das ebenfalls vom BMWi geförderte „BQ Portal Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse“ und das vom BMBF geförderte Projekt „Anerkennung von Berufsqualifikationen“ betrachtet werden. Beide „Projekte“ haben andere Zielstellungen und Angebote als das NETZWERK und bieten Unternehmen unter anderem Informationen und Einschätzungen zu beruflichen Qualifikationen von internationalen Fachkräften und Flüchtlingen an. Gemeinsam Aktivitäten mit dem BQ-Portal finden statt, z. B. in Form einer Webinar-Durchführung.



Im Vergleich des NETZWERKS mit dem gleichfalls vom BMWi geförderten Kompetenzzentrum Fachkräfte (KOFA) zeigen sich bezüglich der für Unternehmen vorgehaltenen Angebote größere Gemeinsamkeiten. Das KOFA unterstützt seit 2011 vor allem kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich der Personalarbeit und hat sein bestehendes Informationsangebot um das Thema Integration von Flüchtlingen erweitert. So werden unter anderem Informationen zur Beschäftigung von Flüchtlingen auf der Webseite und über eigene Publikationen für Unternehmen zur Verfügung gestellt. Auch gute Beispiele aus Unternehmen werden präsentiert. Das KOFA bietet zudem Webinare an und organisiert Veranstaltungen zur Thematik Flüchtlinge jedoch nicht in dem Umfang, wie das NETZWERK dies leistet. Das BMWi weiß um die Überschneidungen der beiden Projekte und hat, auch um Doppelarbeit zu vermeiden, einen regelmäßigen Austausch und eine thematische Aufteilung von Themen zwischen den beiden Projekten initiiert.

Zwischen dem NETZWERK und anderen Netzwerkprojekten im Themenfeld können ebenfalls Gemeinsamkeiten und Überschneidungen festgestellt werden. Hinsichtlich der Sichtbarmachung des Engagements von Unternehmen und der Sammlung von guten Beispielen bestehen insbesondere zum Netzwerk „Wir zusammen“ Überschneidungen. Über das Netzwerk „Wir zusammen“ werden ebenfalls Informationsmaterialien bereitgestellt und Veranstaltungen angeboten, jedoch in geringerem Umfang. „Wir zusammen“ hat zudem deutlich weniger Mitglieder (aktuell rund 220 Mitglieder), spricht als Zielgruppe aber auch vor allem große und solche Unternehmen an, die sich bereits konkret engagieren. Einige große Unternehmen sind sowohl bei „Wir zusammen“ als auch im NETZWERK Mitglied. Eine Zusammenarbeit der beiden Netzwerkprojekte ist nicht bekannt.

Die Unternehmensinitiative Charta der Vielfalt hat in den letzten beiden Jahren das Thema Integration von Flüchtlingen aufgegriffen und unter anderem mehrfach einen runden Tisch der Flüchtlingshilfe organisiert und ausgewählte Informationen für die Integration von Flüchtlingen bereitgestellt. Die Charta der Vielfalt zieht sich eigenen Angaben nach aus der aktiven Rolle im Themenfeld zurück und verweist auf andere aktive Initiativen im Themenfeld wie auf das NETZWERK oder auf „Wir zusammen“.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ (IQ) zielt auf die Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Migrationshintergrund allgemein, widmet sich aber auch dem (Sub-)Thema Integration von Geflüchteten. Über das IQ-Netzwerk werden wie beim NETZWERK auch Publikationen angeboten und Veranstaltungen organisiert – jedoch meist mit einem anderen thematischen Fokus. Das NETZWERK kooperiert mit mehreren bestehenden IQ-Landesnetzwerken, z. B. bei der Durchführung von Webinaren oder Veranstaltungen.

Das IQ-Netzwerk kooperiert zudem mit der Initiative INQA, die unter anderem kleine und mittlere Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Geflüchteten unterstützt. Teil des INQA Angebots für Unternehmen ist – ähnlich der Deutschlandkarte des NETZWERKS – die Möglichkeit der Vernetzung und Darstellung von Unternehmen und Experten auf einer Karte. Die Anzahl der

dargestellten Unternehmen und Experten ist jedoch vergleichsweise klein und der Grad der Vernetzung vermutlich gering.

Kein Netzwerk, aber eine umfangreiche Informationsplattform stellt das Angebot für Unternehmen „erfolgreich integrieren“ vom BDA, BDI, ZDH und BA dar. Über die Webseite können Unternehmen Informationen z. B. zu rechtlichen Regelungen oder zur Deutschförderung erhalten, oder sich über Initiativen von Verbänden und Organisationen informieren. Veranstaltungen oder der Erfahrungsaustausch von Unternehmen stehen hingegen nicht im Fokus dieses Angebots. Die Gemeinsamkeiten zum NETZWERK beschränken sich somit auf den Part der Informationspräsentation im Netz.

Die im Zuge der Evaluation interviewten **Experten** bestätigen ebenfalls partielle Gemeinsamkeiten der Angebote des NETZWERKS mit den Angeboten anderer Projekte. Überschneidungen, insbesondere zum KOFA oder IQ-Netzwerk werden in der Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen für Unternehmen gesehen. Jedoch wird die Qualität der Materialien des NETZWERKS höher und die Möglichkeit des NETZWERKS, Informationen über Webinare zu erhalten, von Experten für Unternehmen als attraktiver bewertet und dies unter anderem als Mehrwert des NETZWERKS hervorgehoben. Aus Sicht der Experten gelingt es dem NETZWERK weiterhin sich durch die Möglichkeit zur Vernetzung und zum Austausch von Unternehmen von bestehenden Unterstützungsangeboten abzugrenzen. Auch die bundesweite Ausrichtung und die überregionale Sichtbarmachung des Engagements von Unternehmen sind Aspekte, mit denen sich nach Einschätzung von Experten das NETZWERK abhebt.

Trotz partieller Überschneidungen zu Angeboten anderer Unterstützungsangebote kann **zusammenfassend festgehalten werden**, dass sich das NETZWERK durch

- die Breite und Professionalität des Informationsangebots (z. B. Webseite, Handbuch oder Webinare),
- die umfangreiche Sichtbarmachung von engagierten Unternehmen und Erfahrungswissen über die Gute-Beispiele-Datenbank,
- die Plattform inklusive Deutschlandkarte und die Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen,
- ein Team von persönlichen Ansprechpartnern in der Geschäftsstelle,
- vielfältige Kooperationen und Kontakte zu zentralen Stellen, Organisationen und Experten im Feld,
- sowie durch ein umfangreiches Angebot an regional ausgerichteten und unterstützten Veranstaltungen

auszeichnet. Insbesondere die Ermöglichung des Austauschs von Unternehmen über zahlreiche Veranstaltungen und über die Webseite ist ein Aspekt, der in dieser Form nicht von anderen Projekten geleistet wird. Darüber hinaus ist das NETZWERK vor allem

- durch seine zentrale Ansiedlung beim DIHK,
- durch seine bisher erreichte hohe Mitgliederzahl,
- sowie seine Präsenz in Medien und sozialen Kanälen

ein sichtbares und auch nach wie vor wachsendes Unternehmensnetzwerk.

## 5.2 Bekanntheit des NETZWERKs bei Unternehmen

Der Frage, inwieweit das NETZWERK bei der Zielgruppe der Unternehmen bekannt ist, wurde über zwei verschiedene Wege nachgegangen: Zum einen wurden aus der Literatur Erkenntnisse zur Bekanntheit des NETZWERKs sondiert, zum anderen wurden Fragen zur Bekanntheit und Nutzung des NETZWERKs in der Online-Befragung der parallel laufenden Evaluation der Willkommenslotsen<sup>13</sup> platziert und so aktuelle Erkenntnisse dazu generiert. Sie werden nachfolgend dargestellt.

### Erkenntnisse aus der Literatur

Das NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge wird in verschiedenen Veröffentlichungen als ein Angebot für Unternehmen vorgestellt, dass das Engagement für die Integration von Flüchtlingen befördern soll. So wird das NETZWERK

- als Maßnahme für Betriebe zur Arbeitsmarktintegration und als Netzwerk, das Informationen bereithält und den Austausch fördert, vorgestellt (vgl. Boockmann et.al. 2017),
- als „ein gutes Beispiel für die aktive Rolle, die die Arbeitgeberverbände als Reaktion auf den Zustrom von Asylbewerbern eingenommen haben“ bezeichnet. Durch die Bereitstellung von Informationen über das Einstellungsverfahren und Fördermöglichkeiten unterstützen Arbeitgeberverbände ihre Mitglieder (vgl. Degler/Liebig 2017),
- unter dem Gliederungspunkt „aktive Integrationspolitik“ als zusätzliche Initiative zu den arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen aufgeführt (vgl. SVR 2017).

Diese Beispiele zeigen, dass das NETZWERK zumindest in der Fachwelt als ein wichtiges Angebot für Unternehmen und zur Beförderung der Integration von Flüchtlingen in Unternehmen wahrgenommen wird und in Studien und Veröffentlichungen vorgestellt oder aufgegriffen wird.

Die Querauswertung der aktuellen Studien (Stand März 2018) liefert jedoch keine Erkenntnisse zu der eigentlichen Frage, inwieweit des NETZWERK bei Unternehmen bekannt ist. Die Bekanntheit des NETZWERKs an sich wurde bisher mit keiner Studie erhoben oder dokumentiert.

Allein die Bekanntheit von Unternehmensnetzwerken allgemein wurde in einer KOFA-Studie zum Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen erhoben (Flake et al. 2017b). Das NETZWERK wurde hierbei als ein Beispiel – neben dem Netzwerk „Wir

---

<sup>13</sup> Ramboll Management Consulting März / April 2018 im Auftrag des BMWi.

zusammen“ angeführt. Die repräsentative Unternehmensbefragung von 1030 Unternehmen im November/Dezember 2016, hatte zum Ergebnis, dass Unternehmensnetzwerke zum Befragungszeitpunkt bei 20,8 % der Unternehmen bekannt waren. Die Bekanntheit von Unternehmensnetzwerken war anderen externen Unterstützungsangeboten dabei deutlich nachgelagert, wie z. B. dem Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen (53,8 %), was auch mit der kurzen Zeit, die Unternehmensnetzwerke bestehen, zusammenhängt. Der Bekanntheitsgrad von Willkommenslotsen, Integrationslotsen oder Kümmerern war mit 21,8 % zudem ähnlich dem der Unternehmensnetzwerke. Im Vergleich zur Bekanntheit zeigten sich hier jedoch Unterschiede in der Nutzung von Angeboten. So haben die Unternehmen, die in den letzten Jahren Geflüchtete beschäftigt haben, häufiger Angebote von Willkommenslotsen, Integrationslotsen oder Kümmerern genutzt (14,6 %) als Angebote von Unternehmensnetzwerken (9,7 %). Die Unterschiede in der Nutzung sind sehr wahrscheinlich damit zu erklären, dass Willkommenslotsen unter anderem durch ihre Anbindung an eine Kammer oder anderen Organisation näher an den Unternehmen dran sind und Unternehmen auch zu einzelnen Fällen ausführlich beraten können.

Interviewte Experten schätzen die Bekanntheit des NETZWERKs unterschiedlich ein und gehen zum Teil von einer großen, teils von einer geringen Bekanntheit aus. Das NETZWERK verfüge zwar über eine inzwischen ansehnliche Anzahl an Mitgliedern, sei aber dennoch vielen Unternehmen noch nicht bekannt. Der Bekanntheitsgrad nehme aber zu, so die Experteneinschätzungen.

### **Bekanntheit bei Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden:**

Die Ergebnisse der Befragung von Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden zeigen<sup>14</sup>, dass die Bekanntheit des NETZWERKs in der Breite nach wie vor relativ gering ist. Nur 12,1 % der befragten beratenen Unternehmen (34 Unternehmen) geben an, das NETZWERK zu kennen. Darunter sind sowohl Unternehmen, die von Willkommenslotsen der IHK beraten wurden als auch solche, die von Willkommenslotsen der HWK und anderer Organisationen eine Beratung erhalten haben. Trotz der geringen Fallzahlen zeigt sich, dass die Bekanntheit des NETZWERKs tendenziell bei großen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, bei Unternehmen mit Sitz in Großstädten (mit mehr als 100.000 Einwohner) und in den westdeutschen Bundesländern (inklusive Berlin) größer ist.

Die Bekanntheit des NETZWERKs insgesamt ist zwar als gering zu bewerten, sie ist mit der Bekanntheit ähnlicher Angebote wie dem IQ-Netzwerk (12,5 %) und dem IHK-Aktionsprogramm „Ankommen in Deutschland“ (12,1 %) aber vergleichbar und sogar höher als

---

<sup>14</sup> Im Rahmen der Evaluation der Willkommenslotsen (Ramboll Management Consulting im Auftrag des BMWi) wurden 281 Unternehmen, die von Willkommenslotsen beraten wurden, zur Bekanntheit und Nutzung weiterer Unterstützungsmöglichkeiten gefragt – unter anderem zum NETZWERK.

die Bekanntheit anderer Unterstützungsleistungen wie der BMBF-BA-ZDH Initiative „Wege in Ausbildung für Flüchtlinge“ (10,0 %) oder des KOFA (7,8 %).<sup>15</sup>

Weniger als die Hälfte der Unternehmen die angeben das NETZWERK zu erkennen, nutzen dies jedoch auch: Nur 14 bzw. 6,3 % der befragten Unternehmen insgesamt geben dies an. Die Befragung gibt auch Hinweise dazu, in welcher Reihenfolge Unternehmen Angebote (wenn sie beides in Anspruch nehmen) nutzen: So haben von den 14 Unternehmen, die das NETZWERK nutzen:

- 6 Unternehmen zunächst Angebote der Willkommenslotsen,
- 2 Unternehmen zuerst Angebote des NETZWERKs (dies sind beides große Unternehmen, die mehr als 250 Beschäftigte haben) und
- 4 befragte Unternehmen beide Programme in etwa gleichzeitig in Anspruch genommen.
- 2 Unternehmen können zur zeitlichen Abfolge keine Angaben machen.

Weiterhin interessant ist, dass sich unter den 14 Unternehmen, die Angebote des NETZWERKs und der Willkommenslotsen genutzt haben, nur ein Unternehmen befindet, dass eine Beratung von einem Willkommenslotsen der IHK erhalten hat. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Unternehmen, die sich bei einer IHK haben beraten lassen, besuchte Veranstaltung oder genutzte Materialien nicht als NETZWERK-Veranstaltungen oder -Materialien wahrgenommen haben. Vielleicht waren zusätzliche Angebote zu denen der IHK-Willkommenslotsen aber auch nicht notwendig, weil die Zusammenarbeit zum NETZWERK so eng ist (siehe dazu nächster Abschnitt) und alle notwendigen Informationen von den IHK-Willkommenslotsen (nicht aber von den Willkommenslotsen anderer Stellen) selbst vorgehalten werden. Die kleine Fallzahl lässt zu diesem Punkt aber keine Schlussfolgerungen zu.

### 5.3 Zusammenarbeit zwischen dem NETZWERK und Willkommenslotsen

Über die parallel laufende Evaluation der Willkommenslotsen<sup>16</sup> wurden weiterhin Daten zur Zusammenarbeit des NETZWERKs mit den Willkommenslotsen erhoben und für die Evaluation des NETZWERKs zur Verfügung gestellt.

Wie die Ergebnisse deutlich machen, haben drei Viertel der befragten Willkommenslotsen bereits mit dem NETZWERK zusammengearbeitet, die Mehrheit eher „punktuell“ (53,8 %), knapp ein Viertel der befragten Willkommenslotsen (22,4 %) aber auch regelmäßig. Unterschieden nach der institutionellen Anbindung der Willkommenslotsen zeigt sich, dass eine Zusammenarbeit (wie zu erwarten war) vor allem mit Willkommenslotsen der IHKs besteht. Rund 96 % dieser

<sup>15</sup> Im Zuge der Evaluation der Willkommenslotsen wurden auch Unternehmen befragt, die nicht von Willkommenslotsen beraten wurden. Die Bekanntheit des NETZWERKs ist bei nicht-beratenden Unternehmen deutlich geringer. Nur 10 der 185 befragten nicht-beratenden Unternehmen (5,4 %) ist das NETZWERK bekannt. Trotz der geringen Fallzahlen fällt auf, dass das NETZWERK auch hier tendenziell eher bei großen Unternehmen (250 und mehr Beschäftigte) bekannt ist als bei kleinen und mittleren Unternehmen. Unterschiede zwischen Unternehmen in ost- und westdeutschen Bundesländern zeigen sich hier nicht.

<sup>16</sup> Ramboll Management Consulting März / April 2018 im Auftrag des BMWi.

Gruppe arbeiten punktuell oder regelmäßig mit dem NETZWERK zusammen. Bei den Willkommenslotsen der Handwerkskammern sind es hingegen nur rund 71 %, wobei hervorzuheben ist, dass nur 5 % von einer regelmäßigen Zusammenarbeit sprechen – bei den Willkommenslotsen der IHKs sind es hingegen rund 40 %, die von einer regelmäßigen Zusammenarbeit berichten.

**Tabelle 2: Zusammenarbeit von Willkommenslotsen und NETZWERK – differenziert nach angesiedelten Organisationen**

Trägerart	keine Zusammenarbeit	punktuelle Zusammenarbeit	regelmäßige Zusammenarbeit	Gesamt (Absolut)
Industrie- und Handwerkskammern (IHK)	4,5 %	54,5 %	40,9 %	22
Handwerkskammern (HWK)	28,9 %	65,8 %	5,3 %	38
Kreishandwerkerschaft (KHS)	28,6 %	71,4 %	0,0 %	14
Freie Berufe (FB)	(0,0 %)	(33,3 %)	(66,7 %)	3
Andere Organisationen (AO)	26,6 %	45,6 %	27,8 %	79
<b>Gesamt</b>	<b>23,7 %</b>	<b>53,8 %</b>	<b>22,4 %</b>	<b>156</b>

Quelle: Befragung aller geförderten Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März / April 2018 im Auftrag des BMWi

Die häufigste Art der Zusammenarbeit ist die Durchführung von Veranstaltungen, wobei dies vor allem von Willkommenslotsen der IHKs und Willkommenslotsen aus Ostdeutschland (ohne Berlin) angegeben wird. Überraschend ist, dass Willkommenslotsen in der Beratung häufiger an das NETZWERK verweisen, als das NETZWERK an Willkommenslotsen. Einen Überblick zu Art der Zusammenarbeit der Willkommenslotsen mit dem NETZWERK gibt nachfolgende Tabelle 3.

**Tabelle 3: Art der Zusammenarbeit zwischen Willkommenslotsen und NETZWERK**

	In %	Absolut
Durchführung von Veranstaltungen	42,6 %	46
Verweisberatung von Willkommenslotsen an das NETZWERK	38,0 %	41
Gegenseitige Information über einzelne Unternehmen / Bewerber/-innen	26,9 %	29
Verweisberatung des NETZWERKs an Willkommenslotsen	23,1 %	25
Abgesprochene Arbeitsteilung (z. B. in Bezug auf Angebote und Leistungen)	10,2 %	11
<b>Gesamt</b>	<b>100,0 %</b>	<b>108</b>

	In %	Absolut
<i>Quelle: Befragung aller geförderten Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März / April 2018 im Auftrag des BMWi</i>		

Die überwiegende Mehrheit der Willkommenslotsen insgesamt sieht in der Zusammenarbeit mit dem NETZWERK einen mittleren bis großen Nutzen (siehe Tabelle 4). Besonders hoch ist der Nutzen für Willkommenslotsen der IHKs, die häufig mit dem NETZWERK zusammenarbeiten. Rund 70 % sehen hierin einen hohen Nutzen. Der Anteil von Willkommenslotsen von anderen Organisationen und den HWKs, die einen hohen Nutzen in der Zusammenarbeit sehen, ist deutlich geringer. Dennoch spricht auch die überwiegende Mehrheit der Willkommenslotsen bei diesen Trägern von einer eher nützlichen Zusammenarbeit. Allein bei den Willkommenslotsen der Kreishandwerkerschaften ist der Anteil deren, die keinen Nutzen sehen, vergleichsweise groß, wobei die Anzahl befragter Lotsen hier auch gering ist.

**Tabelle 4: Bewertung des Nutzens der Zusammenarbeit mit dem NETZWERK aus Sicht von Willkommenslotsen**

	Sehr geringer Nutzen			Sehr hoher Nutzen		Kann ich nicht sagen	Gesamt
	1	2	3	4	5		
<i>Industrie- und Handelskammern (IHK)</i>	0,0 %	9,5 %	9,5 %	42,9 %	28,6 %	9,5 %	21
<i>Handwerkskammern (HWK)</i>	7,4 %	7,4 %	37,0 %	18,5 %	18,5 %	11,1 %	27
<i>Kreishandwerkerschaft (KHS)</i>	20,0 %	20,0 %	40,0 %	10,0 %	0,0 %	10,0 %	10
<i>Freie Berufe (FB)</i>	(0,0 %)	(0,0 %)	(100,0%)	(0,0 %)	(0,0 %)	(0,0 %)	3
<i>Andere Organisationen (AO)</i>	1,7 %	6,9 %	31,0 %	25,9 %	20,7 %	13,8 %	58
<b>Gesamt</b>	4,2 %	8,4 %	31,1 %	25,2 %	19,3 %	11,8 %	119

*Quelle: Befragung aller geförderten Willkommenslotsen durch Ramboll Management Consulting März / April 2018 im Auftrag des BMWi*



## 6 Programmumsetzung und Zielerreichung

Eine wesentliche Basis für die Bewertung der Programmumsetzung und der Zielerreichung stellt das Monitoring- und Berichtswesen des NETZWERKS dar, mit dem regelmäßig zu erreichenden Meilensteinen, Zielen und Kriterien für die Erfolgskontrolle berichtet wird und das einen ersten Überblick zu den Aktivitäten und Erfolgen des Projektes gibt.

Im Fokus der Auswertung standen die ab dem dritten Quartal 2016 verfassten Quartalsberichte, die dem BMWi und dem BAFA zur Berichterstattung vorgelegt wurden. Auch zwei Monatsberichte waren Bestandteil der Auswertung der Evaluation. Die Berichte wurden (wie in Kapitel 2.4. beschrieben) daraufhin ausgewertet,

- ob sie vollständig, in der gebotenen Tiefe und im gebotenen Umfang vorgelegt wurden,
- ob sie die wichtigsten Output- und Ergebnisindikatoren enthalten,
- ob die Kriterien die Aufgaben des Netzwerkes richtig und vollständig abbilden und
- welche Ergebnisse das NETZWERK zum Jahresende 2017 vorweisen kann und wie sich die Erfolgsbilanz des NETZWERKS im Zeitablauf entwickelt hat.

Nachfolgend wird zunächst kurz auf das Berichtswesen und das zugrunde gelegte Zielsystem eingegangen (Kap. 6.1.) und danach die Zielerreichung insgesamt (Kap. 6.2) sowie die einzelnen Instrumente (Kap. 6.3) detailliert betrachtet und bewertet.

### 6.1 Berichtswesen und Zielsystem

Die Quartalsberichte haben einen Umfang von 59 bis 74 Seiten, sind sehr gut strukturiert und regelmäßig wie folgt aufgebaut:

- Zusammenfassung
- Projektfortschritt
- Meilensteine
- Zielerreichung
- Ausgaben/Finanzierungsplan
- Veranstaltungen
- Medienresonanz
- Feedback der Unternehmen
- Vorschau.

Die Monatsberichte sind deutlich kompakter, zwischen 25 und 40 Seiten stark und haben folgenden Aufbau:

- Netzwerkerfahrungen
- NETZWERK in Zahlen
- Kontakt und Öffentlichkeitsarbeit



- Arbeitsschwerpunkte im Abrechnungsmonat
- Vorschau Folgemonat.

Die Quartalsberichte sind ausführlicher und gehen im Detail auf die Arbeitsergebnisse des NETZWERKS und die Erfolgskontrolle ein. Sie sind gut lesbar und professionell aufbereitet. Die angegebenen Zahlen und dargestellten Entwicklungen sind plausibel und in der Regel fehlerfrei aufbereitet.

Für die drei Projektziele des NETZWERKS (siehe Abschnitt 3.2) wurden mit Projektantrag der DIHK Service GmbH bzw. mit dem Zuwendungsbescheid des BAFA, jeweils zentrale Kriterien festgelegt, mit denen der Erfolg des Projektes überprüft werden soll. Die Tabelle 9 im Anhang gibt die für die Projektziele erhobenen Kriterien der Erfolgskontrolle in seiner Gesamtheit wieder.

Für die drei Projektziele wurden zum Projektstart insgesamt 11 Kriterien definiert, die wiederum mit 14 bzw. 13<sup>17</sup> Indikatoren operationalisiert wurden. So wird das erste Projektziel des NETZWERKS „Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration identifizieren und sichtbar machen“ beispielsweise mit drei Indikatoren gemessen:

- Anzahl der entwickelten Steckbriefe/Good-Practice-Beispiele,
- Anzahl der Besuche auf der Internetseite und
- Anzahl der Nennungen des NETZWERKS in Medien (Print, Online, Hörfunk, Fernsehen, Social Media).

Ab 2017 wurde das Zielsystem durch drei Kriterien mit 5 Indikatoren für neu zu erschließende Zielgruppen (Hochschulen/Fachhochschulen, Berufsschulen, Geflüchtete Frauen) ergänzt.

Die formulierten Ziele und ursprünglich festgelegten Zielindikatoren lassen sich wie folgt (Tabelle 5) in einer Übersicht zusammenfassen und den aus der Sicht der Evaluation entsprechenden Umsetzungsinstrumenten zuordnen.<sup>18</sup>

**Tabelle 5: Ziele und zusammengefasste Zielindikatoren**

	Ziele	Zielindikatoren	Instrumente
1	Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration identifizieren und sichtbar machen.	Steckbriefe und Good-Practice-Beispiele	Informationsmaterial
		Anzahl Internetbesuche	Homepage
		Medienresonanz	Presse

<sup>17</sup> Ab 2017 wurde die Anzahl der entwickelten Steckbriefe und die veröffentlichten Good-Practice-Beispiele zusammengeführt und als ein Indikator verwendet.

<sup>18</sup> Die ab 2017 neu definierten Kennzahlen und Indikatoren werden hier nicht aufgeführt und später nur qualitativ bewertet.

	Ziele	Zielindikatoren	Instrumente
2	Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration stärken.	Anzahl der persönlich erreichten Unternehmen	Veranstaltungen/ Ansprache Unternehmen
		Anzahl der durchgeführten Webinare und Onlinedialoge	Webinare
	Unternehmen, die sich bereits engagieren, dabei unterstützen ihr Engagement noch effektiver zu gestalten.	Anzahl der Logins im internen Bereich	Homepage
		Anzahl der Mitglieder, die sich seit ihrer Anmeldung dreimal oder öfter eingeloggt haben	Homepage
3	Unternehmen, die sich engagieren wollen, Ideen geben, konkrete Wege aufzeigen und potenzielle Partner und Experten vor Ort vermitteln.	Anzahl der veröffentlichten Wegweiser	Informationsmaterial
		Anzahl der Multiplikatoren, die auf der Karte dargestellt sind	Homepage
		Anzahl der vermittelten Mitgliedsunternehmen und Experten für Veranstaltung oder direkten Austausch/Kooperation	Homepage
		Anzahl der vereinbarten Kooperationen mit relevanten bundesweit aktiven Projekten und Initiativen	Kooperationen

**Ergänzt werden die Zielindikatoren durch jährliche Meilensteine.** Für 2016 sind das beispielsweise 18 und für 2017 19 Meilensteine, die in der Tabelle 10 im Anhang dargestellt sind. Als Meilensteine formuliert sind zum Beispiel

- die Anzahl an Mitgliedsunternehmen zu einem Zeitpunkt: 1.000 Mitglieder bis 31.12.2017 erreicht
- oder die Durchführung von Veranstaltung in einem Jahr: 7 Workshops p.a. durchgeführt.

Die genannten Indikatoren und Meilensteine werden in den analysierten Berichten jeweils dokumentiert und bei Bedarf kommentiert. Die Mehrzahl der Meilensteine wurde bereits im Angebot konkret beziffert. Die Zielwerte für die Indikatoren zur Erfolgskontrolle wurden in Abstimmung mit dem BMWi im zweiten Halbjahr 2016 bzw. zu Beginn 2017 besprochen und final festgelegt.

Insgesamt liegt für das Projekt ein sehr detailliertes Indikatoren- und Meilensteinsystem vor, das aus der Sicht der Evaluation eine zielführende Kontrolle und Steuerung des Projektes ermöglicht. Allerdings fällt auf, dass einzelne Meilensteine besser als Output- oder

Ergebnisindikatoren genutzt worden wären (z. B. Anzahl von Veranstaltungen, Mitgliederzahlen, Zahl Online-Formate usw.). Meilensteine sollten herausgehobene Ereignisse im Projektverlauf sein und nicht vergleichbare und wiederkehrende Ergebnisse widerspiegeln. Dadurch hätte das Kontrollsystem unter Umständen eine stringenter Systematik erhalten und wäre vielleicht übersichtlicher geworden. Nach Aussage mehrerer Gesprächspartner stand die Angebotserstellung und Projektkonzeption Ende 2015 aber unter einem hohen Zeitdruck, der eine noch intensivere Befassung oder sogar eine ex-Ante Evaluation des Kontrollsystems und der Zielwerte nicht erlaubte. Durch die anschließende Nutzung eines Ampelsystems in der Ziel- und Meilensteinkontrolle wird die notwendige Übersichtlichkeit jedoch wiederhergestellt. Dadurch gewinnt der Nutzer einen schnellen Überblick über den Projektstand und die Zielerreichung.

Festzuhalten bleibt, dass die gewählten Kriterien durchweg zielführend sind. Mit ihnen lässt sich die Zielerreichung messen und der jeweilige Entwicklungsstand gut abbilden. Zwei kleinere Kritikpunkte gibt es jedoch:

1. Da die DIHK Service GmbH in ihrem Antrag eine zu erreichende Mitgliederzahl von mindestens 1.500 bis zum Projektende nennt, wäre es angemessen gewesen die Mitgliederzahl als Zielgröße aufzuführen.<sup>19</sup> Dass die Mitgliederzahl im Monitoring „nur“ als Meilenstein definiert wird, ist ein gewisser Widerspruch.
2. Für das zweite Projektziel (Engagement stärken und effektiver machen) und die Messung der Zielerreichung wäre der Abruf bzw. der Vertrieb der Informationsmittel denkbar gewesen. Technisch stellt die Ausweisung solcher Indikatoren (Zahl der Downloads, Versand von Materialien) kein Problem dar und entsprechende Werte werden auf Nachfrage beim NETZWERK auch erhoben.

Diese Hinweise stellen das Ziel- und Monitoringsystem nicht grundsätzlich infrage, sondern sind als Empfehlungen zu dessen Optimierbarkeit zu verstehen.

## 6.2 Zielerreichung im Überblick

Die nachfolgende Tabelle 6 stellt die Ziel- und Ist-Werte für die Indikatoren der einzelnen Projektziele im Überblick dar.

---

<sup>19</sup> Vgl. DIHK Service GmbH: Antrag auf Zuwendung für das Projekt NETZWERK „Unternehmen unterstützen Flüchtlinge“ ((Projekt-Arbeitstitel), Januar 2016.

**Tabelle 6: Zielindikatoren und Zielerreichung**

Ziele	Zielindikatoren	2016		2017	
		Ziel	Ist	Ziel	Ist
1 Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration identifizieren und sichtbar machen.	Steckbriefe und Good-Practice-Beispiele	81	101	100	101
	Anzahl Internetbesuche	80.000	109.796	100.000	241.127
	Medienresonanz	800	1.020	300	597
2 Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration stärken.	Anzahl der persönlich erreichten Unternehmen	500	1.324	1.000	3.500
	Anzahl der durchgeführten Webinare und Onlinedialoge	2	3	8	16
Unternehmen, die sich bereits engagieren, dabei unterstützen ihr Engagement noch effektiver zu gestalten.	Anzahl der Logins im internen Bereich	-	-	-	-
	Anzahl der Mitglieder, die sich seit ihrer Anmeldung dreimal oder öfter eingeloggt haben	-	-	-	3.496
	Anzahl der Unternehmen, die an einer Veranstaltung des NETZWERKS teilgenommen haben	800	1.647	1.000	2.700
	Anteil der Mitgliedsunternehmen, die an der Mitgliederbefragung teilgenommen haben	-	- <sup>1)</sup>	25 %	20,2 %
3 Unternehmen, die sich engagieren wollen, Ideen geben, konkrete Wege aufzeigen und potenzielle Partner und Experten vor Ort vermitteln.	Anzahl der veröffentlichten Wegweiser	4	7	10	7 <sup>2)</sup>
	Anzahl der Multiplikatoren, die auf der Karte dargestellt sind	150	187	150	63 <sup>3)</sup>
	Anzahl der vermittelten Mitgliederunternehmen und Experten für Veranstaltung oder direkten Austausch/ Kooperation	25	34	25	53
	Anzahl der vereinbarten Kooperationen mit relevanten bundesweit aktiven Projekten und Initiativen	5	18	5	12

Quelle: diverse Quartalsberichte und BAFA interne Kontrolldokumente,

1) keine Befragung (nur Kurzumfrage),

2) weitere 3 Wegweiser sind in der Abstimmung,

3) Darstellung auf der Website durch technische Probleme weiterhin problematisch; insgesamt sind 2017 172 Multiplikatoren dem NETZWERK beigetreten

Bei der großen Mehrheit der Indikatoren wurden die Zielwerte sowohl 2016 als auch 2017 erreicht und teilweise deutlich übertroffen. Bei einigen wenigen Werten wurden nach Aussage der Projektleitung aus technischen oder datenschutzrechtlichen Gründen keine Werte ermittelt (Anzahl der Logins im internen Bereich, Anteil der Mitglieder, die sich seit ihrer Anmeldung dreimal oder öfter eingeloggt haben) oder der Indikator kann aus technischen Gründen nicht exakt ermittelt werden (Anzahl der Multiplikatoren, die auf der Karte dargestellt werden). Bei einem Indikator (Anzahl der veröffentlichten Wegweiser) befinden sich die drei noch ausstehenden Wegweiser in der finalen Abstimmung. Bei einem Indikator (Anteil der Mitgliedsunternehmen, die an der Mitgliederbefragung teilgenommen haben) konnte der Zielwert für 2017 nicht erreicht werden.

Auch die Meilensteine für die Jahre 2016 und 2017 wurden regelmäßig erreicht und – wenn Ergebnisse quantifiziert wurden – teilweise auch sehr deutlich überschritten.

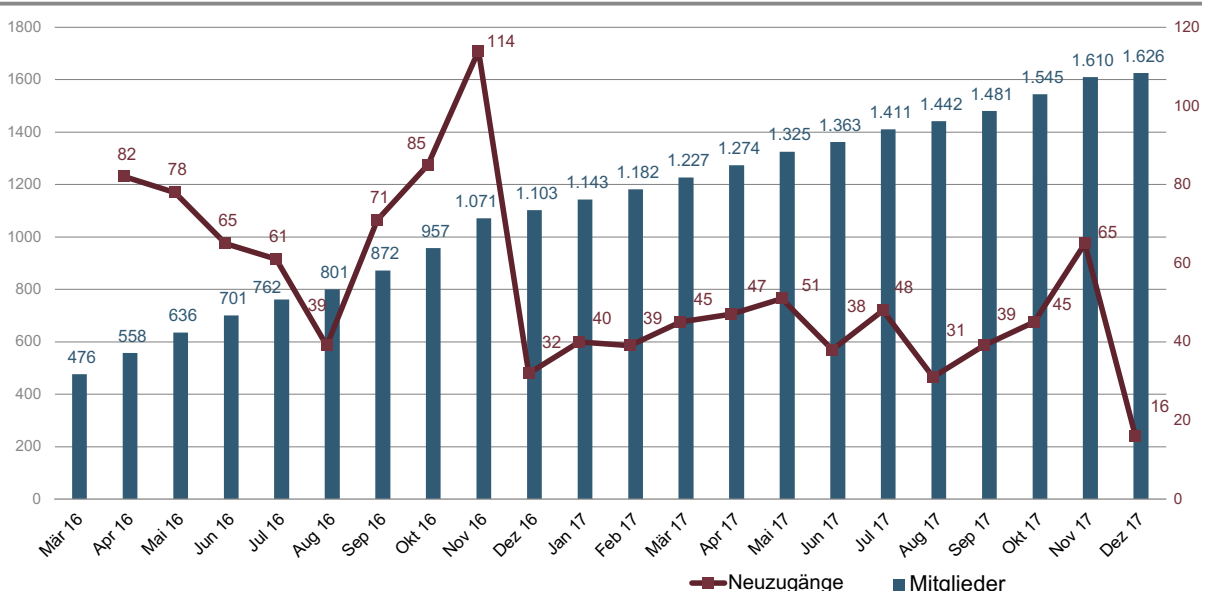
Die aus Sicht der Evaluation wichtigsten Ergebnisse werden anschließend im Detail dargestellt.

## 6.3 Zielerreichung im Detail

### 6.3.1 Mitgliederzahlen und Medienresonanz

Wie bereits angesprochen stellt aus Sicht der Evaluation die **Mitgliederzahl** eine wesentliche Zielgröße dar. Im Berichtswesen des NETZWERKS wird sie als Meilenstein geführt. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen ist in der nachfolgenden Abbildung 2 dargestellt.

**Abbildung 2: Entwicklung der registrierten Mitglieder und Neuzugänge im NETZWERK**



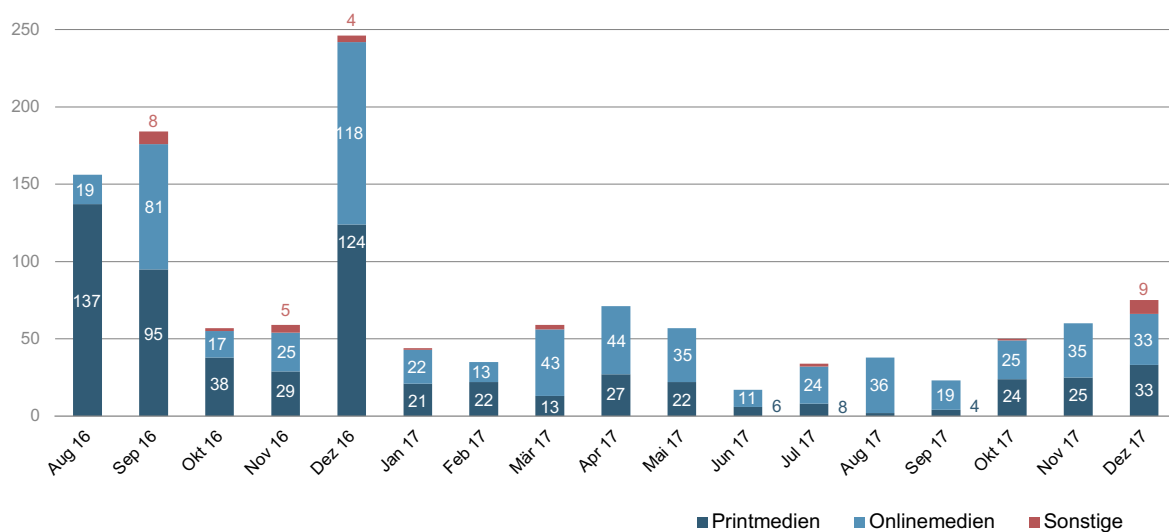
Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Monitoringdaten des NETZWERKS

© INTERVAL 2018

Die Mitgliederentwicklung – in der insgesamt relativ kurzen Projektlaufzeit – kann als ein wesentliches Projektergebnis gewertet werden. Sowohl bei der hohen „Einstiegszahl“, als auch bei den regelmäßigen monatlichen Neuzugängen spielt aus Gutachtersicht zum einen die Anbindung des NETZWERKS an den DIHK und die damit verbundene Erreichbarkeit der Unternehmen und zum anderen das Engagement des NETZWERKS eine wesentliche Rolle. Im November 2017 realisierte das NETZWERK beispielsweise „Akquisitions-Webinare“. Mit 158 Teilnehmern und ca. 30 unmittelbaren Neuzugängen konnte das NETZWERK zum Ende 2017 noch einmal eine deutliche Erhöhung der monatlichen Neuzugänge verzeichnen.

Nicht zu unterschätzen ist dabei sicherlich auch die Berichterstattung in den Medien, die nach besonderen Ereignissen offensichtlich die Registrierung von neuen Mitgliedern deutlich unterstützt. Zu sehen ist dieser Zusammenhang in der folgenden Abbildung, die die Berichterstattung in den Medien dokumentiert. Besondere Ausschläge gab es beispielsweise im September 2016 („Flüchtlingsgipfel“) sowie im Dezember 2016 (Berichterstattung 1. NETZWERK-Tagung).

**Abbildung 3: Nennung des NETZWERKS in den Medien**



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Monitoringdaten des NETZWERKS, Werte < 4 sind nicht ausgewiesen © INTERVAL 2018

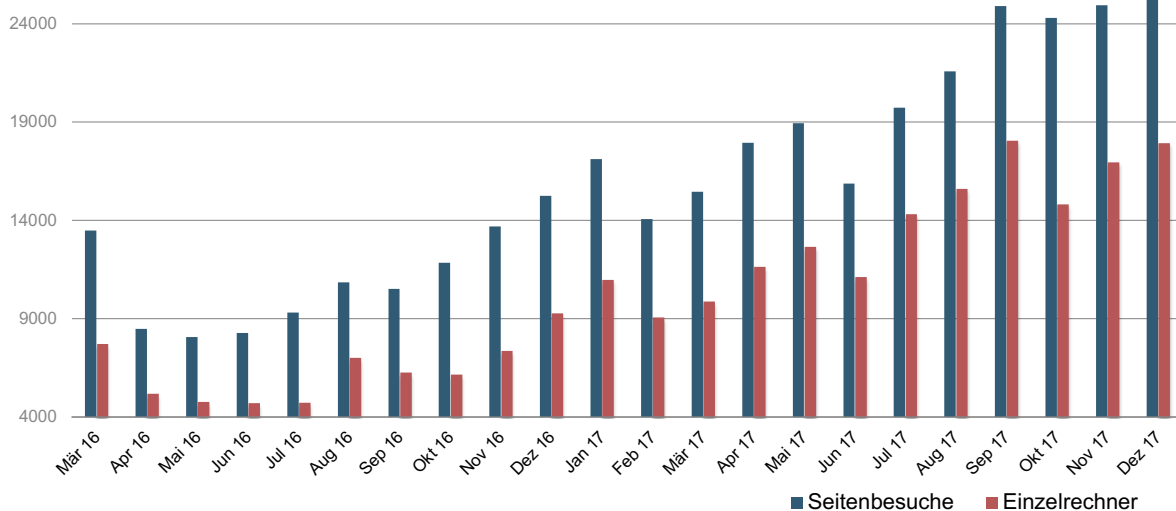
Neben der Relevanz der Pressearbeit zu öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen sind sicherlich auch die Vorteile und Synergien zu nennen, die das NETZWERK durch die Nähe zu den IHK-Kammerzeitschriften und den entsprechenden Redaktionen nutzen kann.

Das NETZWERK analysiert in seinen Quartalsberichten auch regelmäßig die Größenstruktur der registrierten Mitgliedsunternehmen. Aktuell (Quartalsbericht IV 2017) beträgt der Anteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern gut 70 %. Legt man eine Mitarbeiterzahl von unter 250 an, beträgt der Anteil knapp 63 %.

## 6.3.2 Homepage (inkl. Informationsmaterial)

Ein wesentliches Instrument für die Zielerreichung und vor allem die Sichtbarmachung und die Unterstützung des betrieblichen Engagements ist die Nutzung der Internetseite des NETZWERKS. Die nachfolgende Abbildung 4 stellt sowohl die Zahl der Seitenbesuche insgesamt (Zielindikator) als auch die Anzahl der Einzelrechner dar, die auf die Homepage zugegriffen haben.

**Abbildung 4: Seitenbesuche und Einzelrechner**



Quelle: eigene Darstellung auf Basis der Monitoringdaten des NETZWERKS

© INTERVAL 2018

Mit zuletzt knapp 25.000 Seitenaufrufen von knapp 17.000 einzelnen Rechnern im Monat hat die Internetseite des NETZWERKS mittlerweile eine relativ hohe Bekanntheit und Nutzungsintensität erreicht. Auffallend ist allerdings die pro Rechner aufgerufene geringe Seitenzahl. Dies lässt vermuten, dass die Nutzer gezielt einzelne Seiten ansteuern, um dort Daten und/oder Informationen abzurufen.

Auf der Homepage werden dem Nutzer die vom NETZWERK erarbeiteten Informationsmaterialien z. B.

- Wegweiser für Unternehmen (10)
- Wörterbuch (1)
- Infografiken (8)
- Broschüre „Deutsch im Berufsalltag“
- Kurzübersichten/Kurzinformationen (2)
- Protokoll des 1. Multiplikatorentages
- Starterkit (Leitfäden, Checklisten usw.)
- Liste der Willkommenslotsen
- Handbuch

- Ausbildungsflyer
- Diverse Videos (7)

sowie eine Veranstaltungsdatenbank und die Datenbank der Guten Beispiele zur Verfügung gestellt. Das Informationsmaterial umfasst mittlerweile eine große Bandbreite möglicher Unterstützungsbedarfe und Fragen. Insbesondere die Infografiken und die Wegweiser sind sehr übersichtlich und anschaulich aufbereitet und ermöglichen einen schnellen Einstieg in die jeweilige Thematik. Ein Großteil des Informationsangebots ist dabei den registrierten Mitgliedern vorbehalten.

Bedauerlich ist allerdings, dass die angebotene und als Zielindikator festgelegte Anzahl der Logins nicht vom NETZWERK erhoben wird. Die angeführten Datenschutzbedenken erscheinen aus Gutachtersicht nicht plausibel und zwingend. Zumindest hätten vom NETZWERK entsprechende Alternativlösungen zeitnah dem Förderer angeboten werden müssen. Insgesamt scheinen die technischen Probleme mit dem CRM-System bzw. der Umsetzung der Suche-Biete-Plattform bzw. der Kartendarstellung unterschätzt worden zu sein. Hier hätte man von der DIHK Service GmbH eine schnellere und professionellere Umsetzung erwarten können.

### **6.3.3 Veranstaltungen/Webinare/Ansprache Unternehmen**

Veranstaltungen und die Direktansprache von Unternehmen waren vom NETZWERK als wesentliche Elemente des Ausbaus des NETZWERKS geplant und wurden in den Meilensteinen dementsprechend quantifiziert. Beispielsweise wurde für 2016 und 2017 jeweils die Teilnahme des NETZWERKS an 30 regionalen Veranstaltungen definiert. Diese Zielmarken wurden in beiden Jahren deutlich übertroffen. In 2016 wurden insgesamt 161 Veranstaltungen und in 2017 197 Veranstaltungen besucht, wobei die Intensität der Aktivität des NETZWERKS dabei selbstverständlich unterschiedlich ausfällt. So wurden in beiden Jahren zusammen 181 Veranstaltungen selbst organisiert, mitgestaltet oder mit einem aktiven Beitrag unterstützt. Auf sieben Veranstaltungen wurden Infostände aufgebaut und auf 60 Veranstaltungen war das NETZWERK als Gast anwesend. Darüber hinaus wurden 110 Kooperationsgespräche geführt.

Eine noch deutlichere Zielerreichung gelang bei den regionalen Thementagen, wo jeweils eine Veranstaltung pro Jahr vorgesehen war. Hier wurden in den beiden Jahren insgesamt 40 Veranstaltungen in Kooperation mit den regionalen Kammereinrichtungen organisiert und durchgeführt. Auch hier zeigen sich zweifelsfrei die Vorteile des NETZWERKS durch seine enge Anbindung an die Industrie- und Handelskammern.

Besonders hervorzuheben sind aus Sicht der Evaluation in diesem Zusammenhang auch die Webinare. Diese Informationsangebote, die auf der Internetseite des NETZWERKS abgelegt und für Mitglieder abrufbar sind, haben sich zu einem sehr gut nachgefragten Informationsmedium entwickelt. Die für 2016 geplanten drei Webinare wurden im September, November und im Dezember 2016 angeboten. In 2017 wurden insgesamt 16 Webinare realisiert und damit die Zielgröße um vier übertroffen. Mit im Durchschnitt rund 100 Teilnehmern wird das Interesse der



Nutzer an einem direkten und interaktiven Austausch mit ausgewiesenen Experten offensichtlich sehr gut getroffen.

Über die Veranstaltungen des NETZWERKS wurden im Jahr 2016 insgesamt fast 1.650 Unternehmen erreicht und noch einmal 1.324 persönlich angeschrieben. Diese Zahlen konnten 2017 noch gesteigert werden: Insgesamt wurden knapp 2.700 Unternehmen bei Veranstaltungen und weitere 1.409 mit einem Akquisitionsschreiben erreicht.

#### **6.3.4 Kooperationen**

Ziel der bereits oben aufgeführten Kooperationsgespräche ist es, Vereinbarungen über gemeinsame Aktivitäten und Veranstaltungen abzuschließen und in Gang zu setzen. Die jährliche Zielmarke für solche Vereinbarungen liegt bei 5. Mit 18 Vereinbarungen in 2016 und 12 in 2017 wurden diese Zielindikatoren klar übertroffen. Dies zeigt das hohe und anhaltende Interesse der entsprechenden Einrichtungen nach Kooperation und verdeutlicht aber auch den notwendigen Koordinierungsbedarf. Kooperationspartner des NETZWERKS sind beispielsweise das Arrivo Servicebüro Berlin, das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region des DIHK, die Bundeswehruniversität München, KOFA, diverse Willkommenslotsen, die Bundesagentur für Arbeit, die Bertelsmann Stiftung, IQ-Netzwerke, das DRK oder der Bundesverband deutscher Personalmanager.

## 7 Nutzung und Bewertung der Angebote durch die Zielgruppe

Für die folgenden Abschnitte zur Nutzung und Bewertung von Angeboten des NETZWERKS wurden Befunde aus den Interviews mit Unternehmen und den Interviews mit Multiplikatoren sowie Vertretern von Kammern und Wirtschaftsförderern mit den Ergebnissen der Mitgliederbefragung des NETZWERKS zusammengeführt.

### 7.1 Nutzung der Angebote durch Mitglieder des NETZWERKS

Im Zusammenhang mit der Nutzung von Angeboten des NETZWERKS steht zunächst die Frage nach den Gründen bzw. Anlässen der Unternehmen, sich als Mitglied im NETZWERK zu registrieren. Einen Einblick dazu konnten die 15 Unternehmensvertreter geben, die im Zuge der Evaluation interviewt worden sind.

Die Anmeldung im NETZWERK erfolgte bei einem Teil der Unternehmen aus einem konkreten Bedarf heraus, vor allem auf der Suche nach Informationen zur Beschäftigung von Flüchtlingen, nach Austausch und Kooperation zu anderen Unternehmen oder best-practice Beispielen (*„man muss nicht alle Fehler selber machen“* – Zitat Interviewpartner). Dabei sind die Unternehmen sowohl über Veranstaltungen z. B. ihrer Kammer, über die Berichterstattung in den Medien oder über eigene Recherchen auf das NETZWERK aufmerksam geworden.

Die Anmeldung im NETZWERK erfolgte wie die Interviews zeigen, teilweise auch ohne konkreten Bedarf, und zwar insbesondere bei den Unternehmen, die bereits vor ihrer Mitgliedschaft umfangreiche Erfahrungen im Themenfeld gesammelt und sich eine eigene Expertise aufgebaut hatten. Sie kannten das NETZWERK zeitweise schon vor ihrer Anmeldung und wurden von anderen Unternehmen oder vom NETZWERK selbst auf die Möglichkeit zur Mitgliedschaft hingewiesen.

Wie häufig welche Angebote von Unternehmen genutzt werden, hat das NETZWERK unter anderem über eine eigene Mitgliederbefragung Ende 2017 erhoben.<sup>20</sup> Wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt, sind die vom NETZWERK erstellten Materialien, die für Unternehmen relevantesten Angebote. Fast 70 % der befragten Unternehmen geben an, diese schon einmal genutzt zu haben. Zu den am häufigsten wahrgenommenen Angeboten des NETZWERKS gehören weiterhin Webinare und Veranstaltungen.

Diesen drei Angeboten deutlich nachgelagert und weniger genutzt werden „Kontakte zu anderen Unternehmen“ und „Kontakte zum NETZWERK“. Etwas mehr als jedes vierte Unternehmen hat über das NETZWERK Kontakte zu anderen Unternehmen geknüpft und Erfahrungen ausgetauscht. Nur jedes fünfte befragte Unternehmen hat schon einmal persönlich das

<sup>20</sup> An der Befragung haben sich insgesamt 320 Unternehmen beteiligt. Die Stichprobe ist bezüglich der Unternehmensgröße in etwa repräsentativ zur Grundgesamtheit der Mitgliedsunternehmen des NETZWERKS.

NETZWERK kontaktiert. Das eigene Engagement in der Datenbank der Guten Beispiele oder einer Ausstellung sichtbar gemacht, haben bisher nur wenige befragte Unternehmen.

**Tabelle 7: Nutzung von Unterstützungsangeboten des NETZWERKs durch Unternehmen (Mitgliederbefragung 2017)**

<b>Nutzung von Unterstützungsangeboten</b>	<b>Anzahl</b>	<b>In %</b>
<i>Materialien des NETZWERKs genutzt</i>	172	68,3
<i>an Webinaren teilgenommen</i>	120	47,6
<i>Veranstaltungen besucht</i>	110	43,7
<i>Kontakte zu (anderen) engagierten Unternehmen geknüpft und Erfahrungen ausgetauscht</i>	71	28,2
<i>Team des NETZWERKs angerufen/angemailt</i>	56	22,2
<i>Engagement in der Gute-Beispiele-Datenbank oder in einer Plakatausstellung sichtbar gemacht</i>	29	11,5
<i>Weitere</i>	18	7,1
	<b>n</b>	<b>252</b>
		<b>100 %</b>

*Quelle: Zweite Mitgliederbefragung des NUIF in 2017, eigene Darstellung*

Die Befunde aus den Interviews mit Vertretern von Unternehmen und Multiplikatoren bestätigen die Ergebnisse der Mitgliederbefragung und zeigen ebenfalls, dass Informationsmaterialien, Webinare und Veranstaltungen von beiden Befragungsgruppen am häufigsten genutzt werden.

Welche der Infomaterialien häufiger als andere genutzt wurden, konnte über die wenigen Interviews nicht herausgestellt werden.<sup>21</sup> Die Bandbreite der genutzten Materialien ist groß und reicht über das Handbuch bis zu einzelnen Schaubildern. Mehrfach wird davon berichtet, dass Unternehmen und Experten Materialien in elektronischer Form gern an Kollegen, andere Unternehmen und Organisationen weiterleiten. Experten aus Kammern und Initiativen verwenden die Materialien auch für ihre eigene Arbeit – zum einen, weil sie die Qualität für sehr gut erachten (siehe Abschnitt 7.2), zum anderen aber auch weil sie selbst nicht die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Erarbeitung eigener Materialien haben.

Von den interviewten Unternehmen wenig genutzt werden persönliche Beratungen bei Mitarbeitenden des NETZWERKs. Praxisbeispiele auf der Webseite des NETZWERKs sind einigen Interviewten gar nicht präsent. Wie sich zeigt, haben einige der interviewten Unternehmen bereits seit längerer Zeit die Webseite des NETZWERKs nicht mehr besucht bzw. sich intensiver mit dem Angebot beschäftigt. Über Neuerungen, Veranstaltungen und Webinare informieren sie sich gern über den Newsletter des NETZWERKs.

Die Deutschlandkarte, auf der Unternehmen und Multiplikatoren dargestellt sind, wird weniger von Unternehmen und häufiger, so zeigen es die Interviews, von Multiplikatoren insbesondere

<sup>21</sup> Auch das Monitoring des NETZWERKs gibt dazu keine Zahlen, siehe Abschnitt 6.1 des Abschlussberichts.

Willkommenslotsen genutzt. Diese sind daran interessiert, zu erfahren welche Unternehmen sich in ihrer Region engagieren und in welcher Form.

Der regelmäßige Austausch mit anderen Unternehmen des NETZWERKs findet abseits von Veranstaltungen nur wenig statt. Dies ist vor allem darin begründet, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen bereits eine Vielzahl von bestehenden Kontakten zu anderen Unternehmen pflegt und in anderen regionalen Netzwerken, Branchenverbänden oder Interessenvertretungen sich austauscht. Unternehmen, die sich auf Veranstaltungen begegnen, bleiben oftmals hingegen nur kurz in Kontakt. Über die Webseite bzw. Deutschlandkarte oder Gute-Beispiele Datenbank kommen den Erkenntnissen der Interviews nach Unternehmen ebenfalls nur selten in Kontakt.

Aus den Interviews wird deutlich, dass die Intensivität des Austauschs zu anderen Unternehmen von der Größe der Unternehmen und den zeitlichen Kapazitäten der Mitarbeiter einhergehen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen haben für Tätigkeiten neben ihrer eigentlichen unternehmerischen Beschäftigung weniger Zeit zur Verfügung, während in größeren Unternehmen teils Stabstellen eingerichtet wurden, die sich insbesondere um das Thema Flüchtlinge im Unternehmen kümmern.

Die Ergebnisse der Mitgliederbefragung zeigen ferner Unterschiede in der Nutzung der Angebote zwischen kleinen und großen Unternehmen. So nutzen große Unternehmen insgesamt mehr und häufiger Angebote des NETZWERKs. Sie besuchen häufiger Veranstaltungen, nehmen häufiger an Webinaren teil und nutzen auch häufiger verfügbare Materialien. Nur ein Angebot wird häufiger von kleineren Unternehmen genutzt als von größeren. So sind es vor allem die kleinen Unternehmen, die häufiger das Team des NETZWERKs anrufen oder anmailen, vermutlich weil sie Fragen schnell und direkt klären wollen und keine Zeit für eine ausgiebige Suche nach Informationen haben. Aber auch die kleinen Unternehmen nutzen am häufigsten die drei zentralen Angebote Materialien, Webinare und Veranstaltungen.

**Tabelle 8: Nutzung von Angeboten des NETZWERKs durch Unternehmen**

<b>Anteil von Unternehmen die ... haben</b>	<b>bis 10 MA</b>	<b>bis 250 MA</b>	<b>bis 500 MA</b>	<b>mehr als 500 MA</b>
<i>Veranstaltungen besucht</i>	34,9	42,6	(42,1)	51,4
<i>an Webinaren teilgenommen</i>	41,9	38,3	(57,9)	63,3
<i>Materialien des NETZWERKs genutzt</i>	55,8	66,1	(73,7)	77,0
<i>das Team des NETZWERKs angerufen/angemault</i>	20,9	27,0	(15,8)	17,6
<i>Kontakte zu (anderen) engagierten Unternehmen geknüpft und Erfahrungen ausgetauscht</i>	25,6	28,7	(10,5)	33,8
<i>ihr Engagement in der Gute-Beispiele-Datenbank oder in einer Plakatausstellung sichtbar gemacht</i>	7,0	14,8	(10,5)	9,5
	<i>n</i>	<b>43</b>	<b>115</b>	<b>19</b>
			<b>74</b>	

Anteil von Unternehmen die ... haben	bis 10 MA	bis 250 MA	bis 500 MA	mehr als 500 MA
<i>Quelle: Zweite Mitgliederbefragung des NUIF in 2017, nur Unternehmen die Angebote des NUIF genutzt haben</i>				

Die Ergebnisse zur Nutzung der Angebote geben auch Hinweise zu regionalen Unterschieden bzw. zu Unterschieden zwischen Unternehmen unterschiedlicher Bundesländer<sup>22</sup>: So haben im Vergleich aller befragten Unternehmen, Unternehmen aus Bayern (66,7%) und Berlin (75,0%) überdurchschnittlich häufig schon einmal an Veranstaltungen des NETZWERKs teilgenommen, was sehr wahrscheinlich mit den in Bayern agierenden Regionalnetzwerken und dem Sitz der Geschäftsstelle des NETZWERKs bzw. der Vielzahl an Veranstaltungen in Berlin zusammenhängt. Die Unternehmen aus Bayern und Berlin geben aber trotz mehr Veranstaltungsbesuchen nicht häufiger an, bereits Kontakte zu anderen Unternehmen geknüpft oder Erfahrung ausgetauscht zu haben. Das Team des NETZWERKs angerufen oder angemailt, haben wiederum häufiger Unternehmen mit Sitz in Berlin (41,7 %) – am wenigsten wurde diese Möglichkeit von Unternehmen aus Bayern (15,4 %) genutzt, wobei diese sich vermutlich auch eher an Ansprechpartner der Regionalnetzwerke werden. Bezüglich der Nutzung von Webinaren, Materialien und „Guten Beispielen“ zeigen sich keine deutlichen Unterschiede zwischen Unternehmen der verschiedenen Bundesländer.

Einen relevanten Einfluss auf die Nutzung von Angeboten hat zudem die bereits bestehende Expertise des Unternehmens im Themenfeld der Beschäftigung von Flüchtlingen: Je mehr Erfahrung die Unternehmen zum Zeitpunkt der Anmeldung bereits hatten, desto weniger intensiv nutzen sie auch die Angebote. Zudem zeigt sich, dass auch anfangs unerfahrene Unternehmen im Themenfeld mit der Zeit sich eine eigene Expertise aufgebaut haben und Angebote des NETZWERKs mittlerweile nur noch punktuell nutzen. Hier verschieben sich die Bedarfe der Unternehmen weg z. B. von der allgemeinen, rechtlichen Beratung zur Einstellung von Flüchtlingen hin zu anderen Themen wie z. B. die Integration in die Belegschaft.

## 7.2 Bewertung von Angeboten des NETZWERKs

Unternehmen sind mit dem NETZWERK und seinen verschiedenen Unterstützungsleistungen insgesamt sehr zufrieden, unabhängig davon ob sie Angebote regelmäßig oder nur selten nutzen. Positiv hervorgehoben werden in den Interviews wiederum die Informationsmaterialien, die Veranstaltungen und die Webinare, die von Unternehmen auch am Häufigsten genutzt werden.

Die verschiedenen Materialien werden als fundiert, verlässlich, kompakt und leserfreundlich bewertet. Sie sind „eine seriöse Quelle, auf die man sich verlassen kann und bei der man nicht das Gefühl hat, noch zehn weitere Quellen zu suchen, um einen sicheren Überblick z. B. über die Rechtslage zu erhalten“ (Zitat Interviewpartner). Als besonders nützlich werden die One-

<sup>22</sup> Die Fallzahlen sind für einige kleinere Bundesländer sehr gering, weshalb die Daten zu regionalen Unterschieden nur vorsichtig zu interpretieren sind.

Pager hervorgehoben. Materialien werden daher auch gerne an Kollegen oder Kooperationspartner weitergeleitet und auch von Multiplikatoren für die eigene Arbeit verwendet.

Die vom Unternehmen besuchten Veranstaltungen des NETZWERKS werden als sehr gute Möglichkeit eingeschätzt, mit anderen Unternehmen in Kontakt zu kommen und sich über Praxiserfahrungen auszutauschen. Die Veranstaltungen werden als informativ und professionell bewertet und bieten den Befragten einen ausgewogenen Mix zwischen fachlichem Input und der Möglichkeit zum Austausch. Vereinzelt wird von Unternehmen aber noch mehr Zeit für den Austausch in z. B. Fachgruppen gewünscht. Gewünscht werden vor allem regionale Veranstaltungen, damit Unternehmen nur kurze Wege haben und kein ganzer Arbeitstag dafür investiert werden muss.

Bezüglich der Webinare wird zunächst das Format der Informationsvermittlung positiv hervorgehoben, bei der auch die Möglichkeit besteht live – das heißt während des Webinars – schriftlich Fragen an den Referenten zu stellen. Die referierenden Fachexperten werden von interviewten Unternehmen und Multiplikatoren als sehr kompetent eingeschätzt und auch die Auswahl der Themen (wie z. B. einfache Sprache, Kultur) wird lobend hervorgehoben. Zum Teil wird von Unternehmen gewünscht, die Webinare zu anderen oder zu mehreren Zeiten anzubieten. Durch die Mediathek stehen die Webinare anschließend jedoch zum nachhören den Mitgliedern zur Verfügung, was auch die meisten Unternehmen wissen und schätzen.

Neben den oben genannten und häufig genutzten Unterstützungsleistungen wird von einigen Unternehmen auch explizit eine große Zufriedenheit mit dem Mitarbeiter-Team des NETZWERKS geäußert. Sie werden als kompetentes, dynamisches und freundliches Team geschätzt, das vom Thema überzeugt ist und authentisch auftritt.

Eine Bewertung der Webseite des NETZWERKS, der Deutschlandkarte oder der Gute-Beispiele Datenbank kann von den interviewten Unternehmensvertretern praktisch nicht vorgenommen werden, da diese Angebote von ihnen nur wenig genutzt wurden. Von Seiten der Multiplikatoren wurde vereinzelt an der Webseite Kritik geäußert, da sie bei der Anmeldung im NETZWERK oder bei Änderungen der Profildaten auf technische Probleme gestoßen sind.

Aus Sicht der Evaluation können die Unterstützungsleistungen des NETZWERKS ebenfalls als sehr positiv bewertet werden. Insbesondere die verschiedenen Informationsmaterialien sind eine Art Aushängeschild des NETZWERKS. Sie haben maßgeblich das positive Image und die Bekanntheit des NETZWERKS befördert. Die Vielzahl von Veranstaltungen – durchgeführt oder unterstützt vom NETZWERK – sowie Webinare tragen ebenfalls zur Bekanntheit des NETZWERKS und zur Erreichung von Unternehmen bei. Ein Austausch zwischen Unternehmen wird insbesondere über die Veranstaltungen ermöglicht und von allen interviewten Unternehmen als sehr wichtig erachtet. Regionale Veranstaltungen sind für die Erreichung von Unternehmen dabei von Vorteil. Durch die Zusammenarbeit des NETZWERKS mit Kammern in unterschiedlichen Regionen und insbesondere mit den Regionalnetzwerken werden auch Unternehmen

erreicht, die das NETZWERK allein nicht erreicht hätte. Insbesondere die Zusammenarbeit mit den Regionalnetzwerken ist aber auch sehr ressourcenintensiv für das NETZWERK. Ein eigen-initiiertes und selbstständig fortgeführtes Austausch zwischen Mitgliedsunternehmen neben oder über die Veranstaltungen hinaus, wird jedoch nur von wenigen Unternehmen betrieben. Hierfür sind sowohl zeitliche Limitationen als auch die Tatsache ursächlich, dass das Thema nicht groß genug ist, um zusätzlich zu anderen regionalen oder branchenbezogenen Netzwerken, Verbänden oder Gruppen noch weitere Austauschformate mit Unternehmen zu pflegen.

### **7.3 Anregungen und Hinweise für die Weiterentwicklung des NETZWERKs aus der Praxis**

Für nachfolgenden Abschnitt wurden Befunde aus Interviews mit Unternehmen, mit unterschiedlichen Experten und aus der Auswertung der offenen Angaben der Mitgliederbefragung des NETZWERKs von 2017 zusammengeführt.

Insbesondere von interviewten Experten wurde darauf hingewiesen, dass – ihrer Einschätzung nach – der „Grundbedarf“ an allgemeinen Informationen zur Thematik Beschäftigung von Flüchtlingen zunehmend gedeckt ist. Gut aufbereitete Basis- oder Erstinformationen zur Thematik gibt es von vielen verschiedenen Stellen, die diese im Internet bereitstellen, sodass hierin kein Engpass mehr gesehen wird. Unternehmen, die sich engagieren (wollen) haben aber immer konkretere und individuellere Bedarfe, Beratungs- und auch Unterstützungsnotwendigkeiten, z. B. zur Integration der Geflüchteten in die Belegschaft, zur Unterstützung der Wohnungssuche oder zum Umgang mit weiblichen Vorgesetzten. Wichtiger werde nach Ansicht der Experten ein differenzierteres und individuelles Informationsangebot, um Unternehmen besser ansprechen und beraten zu können. Unternehmen haben – so zeigen es die Interviews – einen großen Austauschbedarf insbesondere zu Unternehmen der gleichen Branche und ein Interesse, gemeinsam etwas zu erarbeiten (z. B. Handreichungen für das Thema Ausbildung im Bäckerhandwerk oder der Logistik). Dieses könnte initiiert und unterstützt werden. Gegebenenfalls könnten auch Veranstaltungen für bestimmte Branchen von Interesse für Unternehmen sein. Neben Branchenveranstaltungen wird auch ein Mehr an regionalen Veranstaltungen vonseiten der Interviewpartner befürwortet, weil sie (neben der guten Erreichbarkeit für Unternehmen) auch eine stärkere Fokussierung auf Gegebenheiten (wie Angebote und Fördermittel) und Herausforderungen in der Region möglich machen können.

Aufgrund der auch zukünftig bestehenden Herausforderung im Bereich „Sprache“ wird von einigen Interviewpartnern vorgeschlagen, dass das NETZWERK bei der Einrichtung von Sprachklassen zwischen Unternehmen und in den Regionen koordinierend unterstützen könnte. Die Rolle der Berufsschulen sollte bei der Sprachvermittlung und Förderung ebenfalls mehr in den Blick genommen und diese ins Boot geholt werden, wobei sich das NETZWERK diesem Thema auch schon angenommen hat.



Von Unternehmen wird bezüglich der Sprachförderung auch betont, dass eigene individuelle Angebote gestellt werden müssen, wenn keine geeigneten Sprachkurse von anderen Organisationen vorhanden sind. So wird in einem Unternehmen versucht, Stammtische von Flüchtlingen und anderen Beschäftigten zu installieren, damit Flüchtlinge auch in der Freizeit deutsch sprechen und ihre Sprachkenntnisse schnell verbessern. Diese Form der unternehmenseigenen Sprachförderung kann, wie auch andere Beispiele in dem Bereich, bekannt gemacht werden und auf andere Unternehmen übertragen werden.

Als weitere Hinweise oder Vorschläge wurden genannt:

- Bessere und kleinteiligere Filtermöglichkeiten z. B. nach Branchen oder Berufen auf der Webseite und insb. der Deutschlandkarte anbieten (Konkrete Suche oftmals nur über den Unternehmensnamen möglich, z. B. die Suche nach Bäcker oder Multiplikatoren wie IHK).
- Informationsangebote oder Webinare auch für Flüchtlinge anbieten und diesen auch Rechte und Pflichten bzw. zu beachtende Regeln z. B. im Unternehmen erklären.
- das Thema der Vermittlung von Arbeitskräften bzw. Flüchtlingen an Unternehmen aufgreifen, ggf. durch die Einrichtung einer Datenbank oder die Bekanntmachung von bestehenden Datenbanken.
- Stärker als politisches Sprachrohr für Unternehmen auftreten (z. B. versuchen dazu beizutragen, dass Gesetze/Verordnungen bundesweit gleich angewendet werden).
- Stärker die Wirtschaftsförderungsgesellschaften als Multiplikatoren ansprechen.
- Den Namen des NETZWERKS ändern und vom Begriff „Flüchtling“ abkommen. Der Begriff sei thematisch einengend und negativ konnotiert.

Von Experten wurde ferner empfohlen, die Anzahl an Unternehmen im NETZWERK nicht weiterhin als die zentrale Erfolgsgröße des NETZWERKS zu bewerben, da sich das NETZWERK vor allem über die Qualität der Angebote auszeichnet. Zudem ist es nach Ansicht von Interviewten an der Zeit, eine Zwischenbilanz zu ziehen und sowohl Erfolgsgeschichten zum NETZWERK und zu beschäftigten Flüchtlingen zu erzählen, aber auch kritisch zu reflektieren, welche Lehren aus den bisherigen Aktivitäten gezogen werden können. Bedarfe von Unternehmen nach Unterstützung und Potenziale von Unternehmen, die Flüchtlinge beschäftigen wollen, gibt es nach wie vor.



## 8 Wirkungen auf Unternehmen

### 8.1 Wirkungen der Angebote auf Unternehmen

Das NETZWERK hat sich drei Ziele gesetzt:

1. Engagement zu identifizieren und sichtbar zu machen,
2. Bestehendes Engagement zu unterstützen und es so effektiver zu machen und
3. Unternehmen, die sich engagieren wollen, Ideen zu geben und Wege zum Engagement aufzuzeigen.

Bestehendes Engagement von Unternehmen wurde und wird nach wie vor über verschiedene Wege und Tätigkeiten des NETZWERKs sichtbar gemacht. Über Unternehmenssteckbriefe, die Webseite, Pressemitteilungen, Veranstaltungen und nicht zuletzt über die Anzahl an Mitgliedern selbst, wird das Engagement von Unternehmen für die Integration von Flüchtlingen der Öffentlichkeit aufgezeigt. Die Sichtbarkeit und Bekanntheit des NETZWERKs ist durch die verschiedenen Aktivitäten in den letzten zwei Jahren deutlich gewachsen. Zur Bekanntheit des NETZWERKs tragen auch Mitglieder selbst bei, die die Idee des NETZWERKs analog eines Schneeballsystems wiederum in ihre bestehenden Netzwerke tragen und dort für die Angebote und die Mitgliedschaft werben. An drei Standorten ist es so zur Gründung von Regionalnetzwerken gekommen.

Im NETZWERK sind vor allem Unternehmen engagiert, die bereits Geflüchtete beschäftigen. Rund 80 % der 2017 befragten Mitgliedsunternehmen gaben dies an (vgl. NUIF 2018). Wie die Interviews beispielhaft zeigen, hatten die Mehrheit der Unternehmen auch bereits zum Zeitpunkt der Registrierung beim NETZWERK schon mindestens einen Flüchtling beschäftigt, vor allem in Form eines Praktikums. Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Anmeldung keine Geflüchteten beschäftigten, hatten zumindest die Absicht, dies zu tun und waren zu dem Zeitpunkt bereits aktiv geworden (z. B. bei der Stellenausschreibung). Diese Unternehmen mussten also nicht mehr überzeugt werden, sich für Flüchtlinge zu engagieren, sondern suchten nach Informationen und Ideen.

Wie im vorherigen Kapitel deutlich wurde, nutzen die Mitgliedsunternehmen die Angebote unterschiedlich häufig und in der Regel eher ausgewählte, für sie aktuell thematisch passende Angebote, allen voran Materialien, Webinare und Veranstaltungen. Gerade die vom NETZWERK erstellten Informationsmaterialien waren für Unternehmen sehr hilfreich und trugen dazu bei Informationsdefizite abzubauen. Sie halfen Unternehmen dabei Kenntnis und Sicherheit in einem für sie teils unsicheren und undurchsichtigen Feld zu gewinnen. Das NETZWERK hat den Status einer verlässlichen Informationsquelle, was gerade in einem undurchsichtigen Handlungsfeld sehr wertvoll ist. Mit dem NETZWERK hatten sie die zudem die Sicherheit, zumindest eine zentrale Anlaufstelle zu wissen, an die sie sich bei Problemen wenden können.

Neben dem Know-how-Transfer haben Veranstaltungen vor allem das Ziel den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Diese Möglichkeit wird von den Unternehmen für sehr wichtig erachtet und gerne genutzt. Wie berichtet wird erfolgt auf Veranstaltungen ein intensiver Austausch zwischen Unternehmen und zu ganz unterschiedlichen Themen. Unternehmen können dort in kurzer Zeit wertvolle Tipps und Informationen erhalten und voneinander lernen. Ein nachhaltiger längerer enger Kontakt zwischen Unternehmen scheint jedoch nur selten stattzufinden, wobei fehlende zeitliche Ressourcen und bereits bestehende eigene Kontakte und Netzwerke dafür auch eine Rolle spielen. Nachhaltige und selbsttragende Austauschstrukturen zwischen Unternehmen kann das NETZWERK nur in Einzelfällen initiieren.

Der Besuch von Veranstaltungen und die Mitgliedschaft im NETZWERK hat dennoch eine entscheidende Wirkung auf Unternehmen. So wirkt die Teilnahme an Veranstaltungen des NETZWERKS für Unternehmen motivierend das eigene Engagement weiterzuführen. Es „stärkt das Gefühl auf dem richtigen Weg zu sein und ein gemeinsames Ziel zu haben“. Das Gemeinschaftsgefühl (mit anderen Engagierten) und der Austausch zu erlebten Anstrengungen und überwundenen Hürden lässt – dies zeigen mehreren Interviews - bei den Teilnehmenden ein positives Gefühl entstehen. Auch die Mitgliedschaft im NETZWERK führt dazu, dass sich Unternehmen als Teil einer größeren Gruppe fühlen, die in der Breite etwas bewirken kann. Die vorliegenden Erkenntnisse zur motivierenden Wirkung auf Unternehmen und dem entstehenden Gemeinschaftsgefühl bestätigen die Theorien der Ehrenamtsforschung und bewirken auch, dass das Engagement von Unternehmen gestärkt und effektiver umgesetzt wird.

Das NETZWERK selbst erzeugt nach Ansicht der Unternehmen öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema der Integration von Flüchtlingen und dem Engagement von Unternehmen. Es macht das vielerorts vorhandene Engagement von Unternehmen überregional sichtbar und schafft dadurch Wertschätzung und Anerkennung für Unternehmen. Mehrere interviewte Unternehmen betonen zudem, dass ihnen das NETZWERK eine Art „Halt im Hintergrund“ gibt und als politische Lobby für das Thema verstanden wird. Die Anbindung an den DIHK und die Förderung durch das BMWi zeige, dass auch „die wichtigsten Institutionen“ der Wirtschaft und Politik für das Thema eintreten. Das NETZWERK wird als „eindeutiges Statement für die Integration von Flüchtlingen“ in der kontroversen gesellschaftspolitischen Debatte verstanden und trägt darüber dazu bei, die Pro-Kräfte zu stärken.

Wie die Interviews zeigten, ist es für Unternehmen selbst sehr schwer einzuschätzen, welchen Beitrag die Angebote des NETZWERKS zu ihrem konkreten Engagement für die Beschäftigung von Flüchtlingen geleistet haben. In den Interviews wurde vielfach herausgestellt, dass Flüchtlinge auch ohne Angebote des NETZWERKS beschäftigt worden wären, die Angebote des NETZWERKS jedoch eine gute punktuelle Unterstützung waren. Eine Initialwirkung hatte das NETZWERK demnach nicht, eine unterstützende Wirkung wird ihm aber bescheinigt, insbesondere von kleineren und mittleren Unternehmen.

Große Unternehmen gehen eher an die Angebote des NETZWERKS „gern mitgenommen“ zu haben, aber auch über viele anderen Stellen Informationen zu beziehen, unter anderem auch aus dem Austausch mit anderen Großunternehmen.

Unternehmen, die sich einmal im NETZWERK registriert haben, bleiben in der Regel auch angemeldet, was vermutlich auch darin begründet liegt, dass die Mitgliedschaft keine Kosten verursacht und an keinerlei Auflagen oder Nachweise geknüpft ist. Von der Geschäftsstelle des NETZWERKS wird lediglich von vereinzelt aktiven Austritten berichtet.

Trotz der Bekanntheit des NETZWERKS, seiner Kostenfreiheit und grundsätzlichem Interesse am Thema zögern Unternehmen teilweise sich im NETZWERK anzumelden. So sind es vor allem Unternehmen, die bereits eine gewisse eigene Expertise aufgebaut haben, die keinen Mehrwert einer Mitgliedschaft erkennen. Die Sichtweise kann sich jedoch ändern, wenn Unternehmen direkt in Kontakt mit Angeboten des NETZWERKS kommen und z. B. Veranstaltungen besuchen, die das NETZWERK ausrichtet. Daher ist das aktive Kennenlernen von Angeboten für die Gewinnung von weiteren Mitgliedsunternehmen wichtig. Die aktuell durchgeführten Akquise-Webinare des NETZWERKS zielen in diese Richtung und sind ein guter Weg neue Unternehmen mit dem NETZWERK vertraut zu machen.

Auch die Zusammenarbeit mit Regionalnetzwerken und die Durchführung von regionalen Veranstaltungen verschaffen einen breiteren und niedrigschwelligeren Zugang zu Unternehmen. Durch die Unterstützung des NETZWERKS (Einladungskarten, Flyer, Vermittlung von Referenten, Teilnahme als Experte) werden Veranstaltungen durchgeführt, die oftmals in der Form nicht in der Region stattfinden würden. Auf der einen Seite erlangen regionale Veranstaltungen durch die Kooperation mit dem NETZWERK einen „bedeutungsvolleren“ Charakter und werden so für Unternehmen aus der Region attraktiver. Das NETZWERK übernimmt bei den Veranstaltungen eine Expertenrolle und hat auch durch die Ansiedlung beim DIHK die Wirkung einer Netzwerk-Dachorganisation. Auf der anderen Seite erreicht das NETZWERK über Veranstaltungen in der Region und der Zusammenarbeit mit Kammern und Unternehmen vor Ort auch Unternehmen, die „von Berlin aus“ nicht erreicht worden wären. So profitieren Kammern und Unternehmen sowie das NETZWERK von der jeweiligen Zusammenarbeit. Dieses Veranstaltungsmodell sollte auch zukünftig umgesetzt werden, wobei Handwerkskammern und Verbände stärker in den Blick genommen werden sollten.

## 8.2 Abschätzung der durch das NETZWERK induzierten zusätzlichen Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze für Flüchtlinge

Das NETZWERK hat sich selbst nicht explizit zum Ziel gesetzt mit den eigenen Aktivitäten dazu beizutragen, dass mehr Geflüchtete in Unternehmen beschäftigt oder qualifiziert werden. Andererseits ist theoretisch davon auszugehen, dass sich

- die Stärkung des Engagements von bereits engagierten Unternehmen und
- die Anregung von noch nicht engagierten Unternehmen

letztlich auch in höheren Beschäftigungs- bzw. Qualifizierungsquoten niederschlägt. Das muss nicht der einzige Effekt sein, den die Stärkung und Anregung „letztlich“ bewirkt, aber einer, der sehr wahrscheinlich auch eintritt.

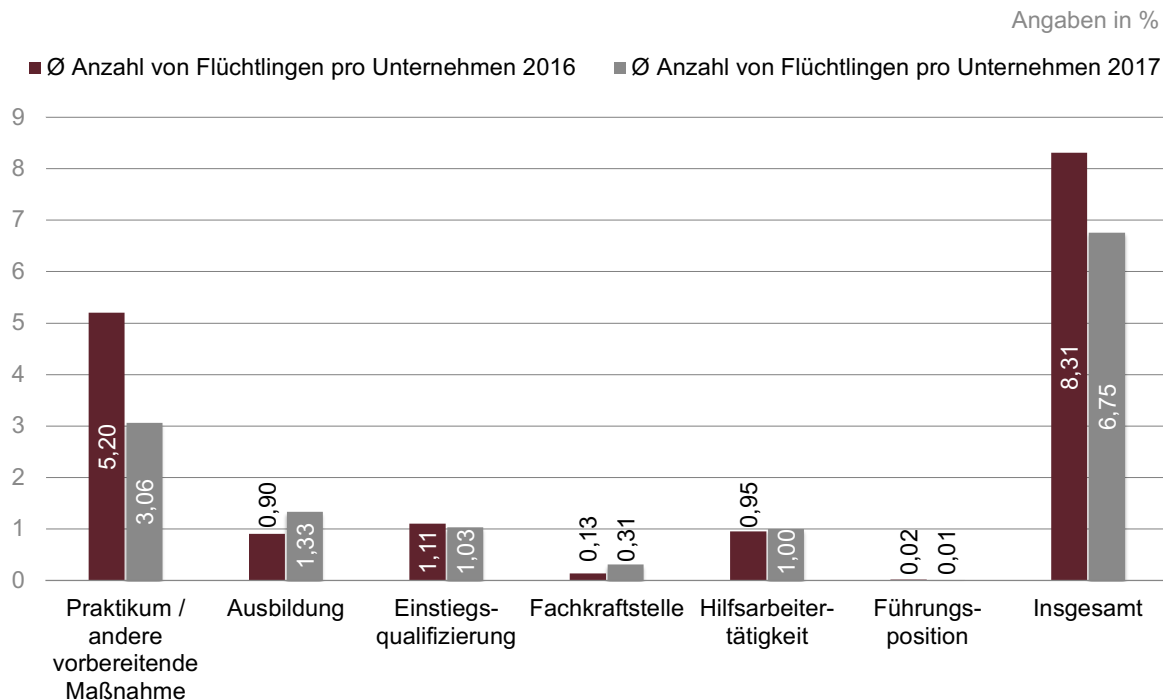
Da im Rahmen dieser Evaluation nur qualitative Daten erhoben wurden und sie sich sonst auf Sekundärdaten stützt, sind die Möglichkeiten zur Abschätzung der Effekte sehr begrenzt. Idealerweise wäre auch ein Kontrollgruppendesign notwendig, um die Effektstärken genau bestimmen zu können. Die beiden Mitgliederbefragungen, die das NETZWERK 2016 und 2017 durchführte, liefern Anhaltspunkte, aber nicht mehr (unter anderem weil es zwei Querschnittsbefragungen sind).

Wie viele Flüchtlinge in den Mitgliedsunternehmen des NETZWERKs jeweils beschäftigt sind, hat das NETZWERK zu zwei Zeitpunkten in Zuge von Mitgliederbefragung erhoben. An der ersten Befragung beteiligten sich 300 Mitgliedsunternehmen, an der Befragung 2017 320 Unternehmen.

Im Jahr 2016 beschäftigte jedes Mitgliedsunternehmen im Durchschnitt 8,31 Flüchtlinge, im Jahr 2017 waren es nur noch 6,75 Flüchtlinge pro Unternehmen, was einem Rückgang von 18,7 % entspricht. Da sich die Größenstruktur der Mitglieder zwischen beiden Zeitpunkten (Mitgliederbestand zum Zeitpunkt der Erhebung 2016: 938 und 2017: 1600) nicht gravierend verändert hat, ist der quantitative Rückgang im durchschnittlichen Engagement kein Struktureffekt.

Während das Gesamtengagement im Durchschnitt über alle Mitglieder von 2016 zu 2017 quantitativ zurückging, nahm die Qualität deutlich zu, denn 2017 wurden deutlich mehr „höherwertige“ Ausbildungs- und Fachkraftstellen mit Flüchtlingen besetzt als noch 2016. Rückläufig war vor allem das zahlenmäßige Engagement im Praktikumsbereich (siehe Abbildung 5).

**Abbildung 5: Durchschnittliche Anzahl beschäftigter Flüchtlinge im Unternehmen**



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis der Ergebnisse der ersten (2016) und zweiten (2017) Mitgliederbefragung des NUiF

Auch 2017 waren die meisten der beschäftigten Flüchtlinge als Praktikanten beschäftigt, aber deren Gewicht hat deutlich abgenommen. 2016 waren noch 62,6 % aller Beschäftigungs-/Qualifizierungsstellen für Flüchtlinge Praktikumsstellen, 2017 waren es nur noch 45,3 %.

Unter der Annahme, dass sich an den beiden Befragungen eine jeweils repräsentative Gruppe von Mitgliedern beteiligte<sup>23</sup> ist davon auszugehen, dass die 1600 Mitgliedsunternehmen des Jahres 2017 (Befragungszeitpunkt) rund 10.805 Flüchtlinge beschäftigten bzw. qualifizierten, davon ca. 2.100 als Auszubildende.

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren zum Stichtag 30.09.2017 bundesweit 27.678 Auszubildende mit einer Staatsangehörigkeit aus einem der acht stärksten Asylherkunftsländer gemeldet. Zum 30.09.2016 waren es noch 12.236.<sup>24</sup>

Ganz so dynamisch entwickelte sich die Zahl der Flüchtlinge in Ausbildungsverhältnissen bei den Mitgliedsunternehmen nicht. Sie stieg pro Mitgliedsunternehmen von 2016 auf 2017 „nur“ um 47,7 %, wohin gegen sich die Zahl der Flüchtlinge in Ausbildung bundesweit im Jahresvergleich mehr als verdoppelte.

<sup>23</sup> Aufgrund fehlender Daten über die Grundgesamtheit der Mitglieder zu den beiden Zeitpunkten kann von der Evaluation keine Repräsentativitätsprüfung durchgeführt werden.

<sup>24</sup> Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, April 2018.

Zu dieser Gesamtentwicklung (+ 126 %) hat das NETZWERK sicherlich beigetragen, auch wenn sich dies nicht näher bestimmen oder gar quantifizieren lässt. Denn es gibt keine Daten über die Unternehmen, die nicht Mitglieder sind, aber von den Informationsangeboten des NETZWERKS erreicht wurden. Und dass die Mitglieder ihr durchschnittliches Ausbildungsengagement „nur“ um 47,7 % erhöhten ist darauf zurückzuführen, dass es bereits 2016 und vor *Eintritt* in das NETZWERK überdurchschnittlich hoch war. Dies erklärt auch, warum rund die Hälfte der befragten Mitglieder im Rahmen der Mitgliederbefragung angibt, dass die Angebote des NETZWERKS nicht geholfen haben Geflüchtete in Praktika, Ausbildung oder Beschäftigung zu bringen, denn dies ist vielfach schon erfolgt, bevor die Mitgliedschaft entsteht. Die Mitgliedschaft selbst hilft dann das Engagement aufrecht zu erhalten und qualitativ weiterzuentwickeln, bewirkt aber nicht diese nochmals quantitativ auszuweiten.

## **9 Wirtschaftlichkeitskontrolle**

Die Untersuchung der Vollzugswirtschaftlichkeit und Maßnahmenwirtschaftlichkeit war Teil der Erfolgskontrolle bzw. der Evaluation. Das Kapitel ist jedoch nicht zur Veröffentlichung freigegeben.

## 10 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### Zusammenfassung und Bewertung

Auch wenn die Asylstatistik 2017 einen deutlichen Rückgang in der Zuwanderung von Geflüchteten nach Deutschland konstatiert, sind die Herausforderungen der Integration von Geflüchteten in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt nach wie vor groß. Die Beschäftigungsquote von Geflüchteten aus den acht Hauptasylherkunftsländern ist noch immer gering – sie ist aber zuletzt deutlich angestiegen, darunter auch die in Ausbildungsverhältnissen. Geflüchtete werden mittel- und langfristig zur Fachkräftesicherung in Deutschland beitragen können, kurzfristig aber Integrationsanstrengungen erfordern. Den Unternehmen kommt dabei eine Schlüsselrolle für Qualifizierung und Integration zu.

Um betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Beschäftigung zu fördern, bestehen eine Reihe von Unterstützungsleistungen in Form von Programmen, Projekten oder Initiativen. Sie decken den bestehenden Unterstützungsbedarf von Unternehmen nach Ansicht vieler Experten mittlerweile gut ab und können dazu beitragen, dass Unternehmen ein Engagement für Flüchtlinge aufnehmen oder auch vorhandenes ausbauen. Eines der Unterstützungsangebote für Unternehmen ist das NETZWERK. Im Rahmen der Evaluation wurde es an seinen drei zentralen Zielen gemessen:

1. Betriebliches Engagement für Flüchtlinge sichtbar machen und stärken.
2. Vorhandenes Engagement effektiver gestalten.
3. Zur Aufnahme des Engagements anregen.

Die Evaluation hat deutlich gemacht, dass das NETZWERK ein mitgliederstarkes Unternehmensnetzwerk darstellt, das inhaltlich gut an bestehende Angebote insbesondere im Bereich der individuellen Beratung von einzelnen Unternehmen zur Integration und Vermittlung von Flüchtlingen anschließt. Es grenzt sich von anderen Unternehmensnetzwerken und Informationsplattformen im Themenfeld ab, in dem es einen vielseitigen Mix an Angeboten und der Möglichkeit zum Austausch zwischen Unternehmen vorhält. Das NETZWERK trägt zudem maßgeblich zur Sichtbarkeit des Engagements von Unternehmen bei. Die Bekanntheit des NETZWERKS selbst ist in der Breite jedoch nach wie vor gering, allerdings ist der Bekanntheitsgrad mit anderen, teils ähnlichen Unterstützungsangeboten vergleichbar.

Das NETZWERK hat seine operativen Ziele und gesetzten Meilensteine 2016 und 2017 in der überwiegenden Mehrheit erreicht, teils auch überschritten und kann als ein erfolgreiches Unterstützungsangebot für Unternehmen bewertet werden. Von den oben genannten drei übergreifenden Zielen des NETZWERKS wurden aus Sicht der Evaluation vor allem das erste und auch das zweite Ziel erreicht. Die Zielerreichung des dritten Ziels „zur Aufnahme des Engagements anregen“, konnte mit den der Evaluation zur Verfügung gestellten Daten nicht abgeschätzt werden.



Das NETZWERK trägt mit seinen fachlich qualitätsgesicherten und zielgruppenadäquaten Angeboten dazu bei, Informationsdefizite von Unternehmen abzubauen. Es gibt bereits engagierten Unternehmen Sicherheit und Halt und schafft bei Unternehmen ein Gemeinschaftsgefühl. In dem das betriebliche Engagement gewürdigt und überregional präsentiert wird, werden Unternehmen zudem motiviert, ihr Engagement aufrechtzuerhalten oder auszubauen. Vom NETZWERK und seinen Angeboten profitieren auch andere Stellen, etwa regional und lokal agierende Initiativen, deren Engagement und Aktivitäten durch die Unterstützung des NETZWERKS (z. B. durch Referenten auf Veranstaltungen oder Nutzung von Informationsmaterialien) effektiver werden.

Die Geschäftsstelle des NETZWERK ist personell umfangreich ausgestattet. Der Personaleinsatz ist für die Tätigkeiten und vor dem Hintergrund des Produkt- und Dienstleistungsangebots sowie der Zahl an Veranstaltungen jedoch vertretbar. Die Angebote können als wirtschaftlich bewertet werden, allein der Sachkostenansatz erscheint hoch. Die Evaluation geht zudem von einer hohen Maßnahmenwirtschaftlichkeit des NETZWERKS aus.

## **Empfehlungen zur strategischen Ausrichtung**

Aus Sicht der Evaluation sollten die qualitativ hochwertigen Angebote und Informationen allen Unternehmen zugänglich gemacht werden – auch Unternehmen, die sich, aus welchen Gründen auch immer – nicht im NETZWERK als Mitglied anmelden möchten. In Relation zur Zahl von Unternehmen in Deutschland insgesamt ist die Anzahl von rund 1.800 Mitgliedsunternehmen, die die Angebote im vollen Umfang nutzen können, sehr gering. Den Unternehmen außerhalb des NETZWERKS sollten Angebote und Informationen, die aus öffentlichen Geldern finanziert worden sind, uneingeschränkt zugänglich gemacht werden, zumal an die Mitgliedschaft auch keine Verpflichtungen oder Nachweise geknüpft sind.

In diesem Zusammenhang empfiehlt die Evaluation ferner, die Fokussierung des NETZWERKS auf die Anzahl an Mitgliedsunternehmen aufzugeben und einen größeren Adressatenkreis in den Blick zu nehmen. Statt der Zahl der Mitgliedsunternehmen sollte auch im Monitoring-System die Zahl der erreichten und informierten Unternehmen insgesamt stärker in den Blick genommen werden. Wenn der Bestand an Mitgliedsunternehmen weiterhin als eine wichtige Größe gesehen wird, sollten andere Anreize für die Mitgliedschaft im NETZWERK gesetzt werden, z. B. Würdigungen und Anerkennung von Engagement durch die Verleihung von Urkunden und Ähnliches.

## **Empfehlungen zur Umsetzung der Angebote**

Zum konkreten Angebots- und Leistungsportfolios des NETZWERKS wird empfohlen auch in Zukunft Veranstaltungen für Unternehmen zu organisieren und durchzuführen. Diese sollten flächendeckend deutschlandweit angeboten werden, insbesondere dort wo viele Flüchtlinge leben und viele Unternehmen ansässig sind. Die gemeinsame Ausrichtung von Veranstaltungen mit Organisationen und Unternehmen hat sich bewährt – wobei Veranstaltungen zukünftig

verstärkt auch in Zusammenarbeit mit Handwerkskammern und Verbänden/Organisationen aus diesem Bereich ausgerichtet werden sollten, um mehr und bislang kaum erreichte Unternehmen zu erreichen. Die Teilnahme an Veranstaltungen unterstützen Unternehmen nicht nur darin, fachlichen Input und Erfahrungswissen zu erhalten, sondern tragen maßgeblich dazu bei, ein Gemeinschaftsgefühl bei Unternehmen zu entwickeln, das motivierend auf das weitere Engagement wirkt.

Die großen NETZWERK-Veranstaltungen sollten dabei noch einmal auf den Prüfstand gestellt werden. Es wird empfohlen zu prüfen, wie groß die Medienpräsenz und die Presseberichterstattung zu und nach den letzten Großveranstaltungen war und wie viele neue Unternehmen damit erreicht werden konnten. Zu prüfen ist dabei auch, ob die aufwendige und effektvolle Ausstattung der Veranstaltung und die damit verbundenen Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum erreichten Nutzen stehen.

Für den Transfer von Informationen und Erfahrungswissen haben sich weiterhin Webinare und die verschiedenen Informationsmaterialien bewährt. Webinare werden von Unternehmen sehr gut angenommen und sollten aus Sicht der Evaluation in der aktuellen Art und Weise weiterhin regelmäßig angeboten werden.

Bezüglich der Informationsmaterialien ist seit Projektbeginn bereits vieles erarbeitet worden und nunmehr vorhanden. Der Bedarf besteht in diesem Angebotsbereich eher in der Aktualisierung, dem Clustern von Informationen zu Branchen oder Berufen und der Konzentration auf konkrete Themen (z. B. Ausbildung, Berufsschule). Aus Sicht der Evaluation sollte die Bereitstellung von Informationsmaterialien in erster Linie elektronisch erfolgen, auch um die sehr hohen Druckkosten einzugrenzen. Hier gibt es aus Sicht der Evaluation Einsparungspotenziale.

Die aufbereiteten Guten Beispiele können weiterhin zwar dazu beitragen Engagement von Unternehmen sichtbar zu machen, sie werden aber von Unternehmen nur verhalten genutzt – auch weil sie mehrheitlich sehr allgemeine Informationen enthalten. Sie sollten auch weiterhin als Option für Unternehmen zur Sichtbarmachung des eigenen Engagements angeboten werden, Nutzen stiften können Sie anderen Unternehmen aber vor allem dann, wenn sie besser durchsuchbar und insgesamt „gehaltvoller“ werden. Ggf. sollte das NETZWERK aus den Beispielen „echte“ und hilfreiche „Gute Beispiele“ für Unternehmen herausarbeiten und prominenter herausstellen als die breite Masse der heute präsentierten „Guten Beispiele“.

## **Empfehlung zur Steuerung**

Das seit Projektbeginn bestehende Projektcontrolling und Monitoring-Berichtssystem hat sich für die begleitende Erfolgskontrolle bewährt und kann als professionell und übersichtlich bewertet werden. Bezüglich des bestehenden Indikatoren- und Meilensteinsystems wird aus Sicht der Evaluation jedoch Optimierungspotential gesehen. Zum einen wird vorgeschlagen, die Zahl der Indikatoren und Meilensteine zu reduzieren und weniger, dafür aber einschlägigere Indikatoren und „echte“ Meilensteine zu definieren. Zum anderen wird für den weiteren Projektverlauf

empfohlen, mehr und aussagekräftige Daten zur Erreichung von Unternehmen für die Erfolgskontrolle zu erheben und auch den entsprechenden Prüfinstanzen zur Verfügung zu stellen – wie etwa Daten zur Nutzung bzw. zum Download von Materialien, zu Logins oder zur Bewertung von Veranstaltungen und anderen Angeboten über Feedbackfragebögen oder eine Mitgliederbefragung. Insbesondere für Letztere sollte zukünftig professionelle Beratung eingeholt werden, unter anderem für eine präzisere Frageformulierung und eine aussagekräftigere Auswertung. Die angeführten datenschutzrechtlichen Bedenken, die der Erhebung und Weitergabe von Daten entgegenstehen sollen, können von der Evaluation – auch vor dem Hintergrund der öffentlichen Förderung des Projekts - nicht nachvollzogen werden.

Für die fachliche Beratung des NETZWERKS stellt der Projektbeirat (neben dem Lenkungskreis) ein wichtiges Gremium dar, der zur Qualitätssicherung der Arbeiten des NETZWERKS beiträgt. Die Evaluation hatte die Möglichkeit einer der Beiratssitzungen beizuwohnen, die vom NETZWERK inhaltlich gut gestaltet und moderiert wurden. Die Evaluation sieht hinsichtlich der Effektivität und des Outputs der Beiratssitzung aber auch Verbesserungspotenzial. Weil für die ca. einmal im Jahr stattfindende Beiratssitzung nur wenig Zeit zur Verfügung steht, sollte diese so vorbereitet sein, dass die Mitglieder bereits vor dem Termin über den aktuellen Stand des Projektes und den konkreten Beratungs- und Austauschbedarf unterrichtet sind. Jedes Beiratsmitglied sollte die Chance, aber auch die Aufgabe haben, den Termin für sich vorzubereiten und einen Beitrag zu leisten. In der Beiratssitzung kann auch der Praxisbeitrag durch Unternehmen gekürzt werden. Da nur ein Beiratstermin im Jahr stattfindet, sollten an diesem möglichst alle Mitglieder teilnehmen können. Die vorhandene Expertise des Beirats sollte zudem häufiger zu konkreten Aktivitäten (z. B. zur Durchführung der Mitgliederbefragung) genutzt werden.

## **Abschließende Empfehlung**

Aus Sicht der Evaluation ist davon auszugehen, dass das NETZWERK sich wirtschaftlich nicht allein tragen und sich auch nicht über Mitgliedsbeiträge finanzieren kann, weil der Nutzen für die Mitglieder zu gering ist. Weil das NETZWERK mit seinen Angeboten und Leistungen aber auch vielen anderen Unternehmen einen Nutzen stiftet und darüber hinaus auch einen politisch gewünschten Beitrag zur gesellschaftlichen Integrationsdebatte leistet, wird empfohlen das NETZWERK „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ weitere drei Jahre politisch und finanziell zu fördern. Die Weiterförderung des Projekts durch Politik und Wirtschaft ist für die Sicherstellung der Unterstützung von Unternehmen bei der betrieblichen Integration und Qualifizierung von Flüchtlingen wichtig und für die Stärkung und Anerkennung des Engagements von Unternehmen und der Stärkung der „Pro-Kräfte“ in einer aktuell aufgeladenen öffentlichen gesellschaftlichen Debatte notwendig. Weil bereits wichtige Aufbauarbeiten geleistet wurden und eine Vielzahl von Materialien und Dokumenten vorliegt, ist davon auszugehen, dass der Umfang der zukünftig notwendigen Förderung geringer ausfallen kann, insbesondere aufgrund von Einsparungen im Bereich der Sachkosten.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Boockmann, B. et. al. (2017):** Wie kann eine gesamtwirtschaftlich erfolgreiche Integration der Flüchtlinge gelingen? Abschlussbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. URL: [http://www.iaw.edu/tl\\_files/dokumente/Abschlussbericht\\_Final\\_2017\\_06\\_01.pdf](http://www.iaw.edu/tl_files/dokumente/Abschlussbericht_Final_2017_06_01.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Bundesagentur für Arbeit (BA) (2018a):** Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung. Berichte: Arbeitsmarkt kompakt – Fluchtmigration. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Fluchtmigration.pdf> (letzter Abruf 25.4.2018).

**Bundesagentur für Arbeit (BA) (2018b):** Statistik. Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach ausgewählten Staatsangehörigkeiten. Zentraler Statistik-Service- Erstellung der Statistik am 24.04.2018. Nürnberg.

**Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hrsg.) (2018):** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB-Datenreport-2018\\_Vorversion\\_18042018.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBB-Datenreport-2018_Vorversion_18042018.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2016):** Darstellung der Maßnahmen der Bundesregierung für die Sprachförderung und Integration von Flüchtlingen. URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/massnahmen-der-bundesregierung-fuer-sprachfoerderung-und-integration-von-fluechtlingen.pdf;jsessionid=62F58E957C78BCD68DCCC2A1CFD2545D?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/massnahmen-der-bundesregierung-fuer-sprachfoerderung-und-integration-von-fluechtlingen.pdf;jsessionid=62F58E957C78BCD68DCCC2A1CFD2545D?__blob=publicationFile&v=2) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Degler, E.; & Liebig, T. (2017):** Nach der Flucht: Der Weg in die Arbeit – Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Deutschland. OECD. URL: <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/Arbeitsmarktintegration-von-Fluechtlingen-in-Deutschland-2017.pdf> (letzter Abruf 25.4.2018).

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2017):** Kurzbefragung. Integration von Flüchtlingen in Unternehmen – Ergebnisbericht. URL: [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Themen/Schwerpunktthemen\\_und\\_Initiativen/Fluechtlinge/DGFP\\_Kurzbefragung\\_Integration\\_von\\_Fluechtlingen\\_2016.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Themen/Schwerpunktthemen_und_Initiativen/Fluechtlinge/DGFP_Kurzbefragung_Integration_von_Fluechtlingen_2016.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2017a):** Unternehmen bieten Chancen – Arbeitsmarktintegration Geflüchteter. Ergebnisse der DIHK-Konjunkturumfrage bei den Industrie- und Handelskammern. URL: [https://www.ihk-kassel.de/solva\\_docs/Unternehmen\\_bieten\\_Chancen\\_2017.PDF](https://www.ihk-kassel.de/solva_docs/Unternehmen_bieten_Chancen_2017.PDF) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2017b):** Fachkräftesicherung gewinnt weiter an Bedeutung. DIHK Arbeitsmarktreport 2017. URL: <https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/dihk-arbeitsmarktsreport-2017> (letzter Abruf 25.4.2018).

- Ebbinghaus, M. (2017):** Praktikums- und Ausbildungsstellen für Geflüchtete: Wann Klein- und Mittelbetriebe sie von sich aus anbieten. Ergebnisse einer Betriebsbefragung in ausgewählten Berufsbereichen. In: Berufsinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) (Hrsg.): Report 1/2017. URL: <http://menschen-wie-wir.de/fileadmin/content/menschen-wie-wir/download/Broschueren/bibb-report-2017-1.pdf> (letzter Abruf 25.4.2018).
- Enste, D.; Eyerund, T.; Schneider, R.; Schmitz, E. & van Baal, S. (2016):** Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends. Bertelsmann Stiftung. URL: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie\\_BS\\_Die-gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen-angesichts-neuer-Herausforderungen-und-Megatrends\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_BS_Die-gesellschaftliche-Verantwortung-von-Unternehmen-angesichts-neuer-Herausforderungen-und-Megatrends_2016.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).
- Flake, R.; Jambo, S.; Pierenkemper, S.; Risius, P. & Werner, D. (2017a):** Beschäftigung und Qualifizierung von Flüchtlingen in Unternehmen: Die Bedeutung von Unterstützungsangeboten bei der Integration. In: IW (Hrsg.): IW-Trends–Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 44(2), S. 3-20. URL: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/330337/IW-Trends\\_2017-02-01\\_Flake\\_Jambo\\_Pierenkemper\\_Risius\\_Werner.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/330337/IW-Trends_2017-02-01_Flake_Jambo_Pierenkemper_Risius_Werner.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).
- Flake, R.; Jambo, S.; Pierenkemper, S.; Placke, B. & Werner, D. (2017b):** Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen: Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize. In: IW (Hrsg.): KOFA-Studie Nr. 1. URL: [https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/KOFA-Studie\\_Engagement\\_von\\_Unternehmen\\_bei\\_der\\_Integration\\_von\\_Fluechtlingen.pdf](https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/KOFA-Studie_Engagement_von_Unternehmen_bei_der_Integration_von_Fluechtlingen.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).
- Geis, W.; Placke, B.; Plünnecke, A. (2016):** Integrationsmonitor. Ein Fortschrittsbericht. Gutachten für die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. URL: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/291229/IW-Gutachten\\_Integrationsmonitor.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/291229/IW-Gutachten_Integrationsmonitor.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).
- Gerhards, C. (2018):** Fast alle Betriebe sehen bei der Ausbildung Geflüchteter Unterstützungsbedarf. In: BIBB (Hrsg.): BWP 2/2018.
- Glasl, M. (2017):** Potenzial von jungen Flüchtlingen für eine Berufsausbildung im Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut. Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut. URL: [https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2017/08/2017\\_gesamtes\\_Dokument\\_Potenzial-Fluechtlinge-1.pdf](https://lfi-muenchen.de/wp-content/uploads/2017/08/2017_gesamtes_Dokument_Potenzial-Fluechtlinge-1.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).
- Granato, M.; Neises, F. (2017):** Geflüchtete und berufliche Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Heft 187. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8508> (letzter Abruf 25.4.2018).
- Hüther, M., & Geis, W. (2016):** Zu den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der aktuellen Flüchtlingsmigration. Stellungnahme zur Anhörung des Bundestagsausschusses für Wirtschaft und Energie am 16. März 2016. Berlin. URL: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/273082/IW-Koeln\\_Fluechtlingsmigration\\_Stellungnahme.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/273082/IW-Koeln_Fluechtlingsmigration_Stellungnahme.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Matthes, S.; Eberhard, V.; Gei, J.; Borchardt, D.; Christ, A.; Niemann, M.; Engelmann, D. & Pencke, A. (2018):** Junge Geflüchtete auf dem Weg in Ausbildung. Ergebnisse der BA/BIBB-Migrationsstudie. Bundesinstitut für Berufsbildung. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8620> (letzter Abruf 25.4.2018).

**NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge (NUiF) (2018):** Neue Ausbildungsplätze – alte Herausforderungen. Mitgliederbefragung von 2017. URL: [https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/wp-content/uploads/2018/02/180221\\_Ergebnisse\\_lang.pdf](https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/wp-content/uploads/2018/02/180221_Ergebnisse_lang.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) (2017):** Chancen in der Krise: Zur Zukunft der Flüchtlingspolitik in Deutschland und Europa. Jahresgutachten 2017. URL: [https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2017/10/SVR\\_Jahresgutachten\\_2017.pdf](https://www.svr-migration.de/wp-content/uploads/2017/10/SVR_Jahresgutachten_2017.pdf) (letzter Abruf 25.4.2018).

**Wir zusammen (2016):** Flüchtlinge erfolgreich integrieren: Chancen und Herausforderungen für unternehmerisches Engagement. URL: [https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub\\_fluechtlinge\\_erfolgreich\\_integrieren.html](https://www.rolandberger.com/de/Publications/pub_fluechtlinge_erfolgreich_integrieren.html) (letzter Abruf 25.4.2018).

## Anhang

**Tabelle 9: Kriterien Erfolgskontrolle**

Ziele	Kennzahlen	Indikatoren	Bemerkungen	Indikator
Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration identifizieren und sichtbar machen.	Anzahl von Unternehmenssteckbriefen und ergänzenden Informationen auf der Internetseite	Anzahl der entwickelten Steckbriefe von Unternehmen, die auf der Internetseite und bei Posterausstellungen auf Veranstaltungen präsentiert werden.	Steckbriefe und Good-Practice-Beispiele wurden mit der Anpassung der Internetseite 2016 zusammengeführt.	1
	Anzahl aufbereiteter Good-Practice-Beispiele für die Internetseite und deren Veröffentlichung	Anzahl der auf der Internetseite veröffentlichten Good-Practice-Beispiele zu den unterschiedlichen Themenbereichen		
	Zugriffszahlen auf die Internetseite	Anzahl der Besuche insgesamt		2
	Anzahl der Presseberichte und Presseartikel	Anzahl der Nennungen des NETZWERKS in Medien (Print, Online, Hörfunk, Fernsehen, Social Media)		3
Betriebliches Engagement für Flüchtlinge und deren Integration zu stärken.	Know-How-Transfer organisieren und befördern durch zielgruppenrelevante Inhalte und Aktivitäten im Online-Mitgliederbereich (inkl. des Informations- und Lotsensystems)	Anzahl der Unternehmen, die persönlich angesprochen werden (Gespräche und Briefe)		4
		Anzahl der durchgeführten Webinare und Online-dialoge zu spezifischen Fragestellungen/Themenbereichen (mind. 30 Teilnehmer)		5
Unternehmen, die sich bereits engagieren, dabei unterstützen ihr Engagement noch effektiver zu gestalten.	Zugriffszahlen auf den Online-Mitgliederbereich	Anzahl der Logins im internen Bereich	Die Erhebung der Daten erfolgte mit Hinweis auf Datenschutzgründen nicht. Zielwerte wurde nicht festgelegt	6
	Aktivitätsgrad der beteiligten Unternehmen	Anteil der Mitglieder, die sich seit ihrer Anmeldung dreimal oder öfter eingeloggt haben (pro Jahr)		7
		Anzahl der Unternehmen, die an einer Veranstaltung des NETZWERKS teilgenommen haben		8
	Ergebnisse der Mitgliederbefragungen Mitte 2017 und Mitte 2018	Anteil der Mitgliedsunternehmen, die an der Mitgliederbefragung teilgenommen haben		9
	Anzahl entwickelter Ideenvorschläge			10



Ziele	Kennzahlen	Indikatoren	Bemerkungen	Indikator
Unternehmen, die sich engagieren wollen, Ideen geben, konkrete Wege aufzeigen und potenzielle Partner und Experten vor Ort vermitteln	Anzahl entwickelter konkreter Wege zum Engagement	Anzahl der veröffentlichten Wegweiser zu den unterschiedlichen Themenbereichen		
	Anzahl vermittelter Partner und Experten vor Ort	Anzahl der Multiplikatoren, die auf der Karte dargestellt werden	Schwierigkeiten bei der Datenerhebung durch defektes CRM-System	11
		Anzahl der vermittelten Mitgliedsunternehmen und Experten für Veranstaltungen oder direkten Austausch/Kooperation		12
		Anzahl der vereinbarten Kooperationen mit relevanten bundesweit aktiven Projekten und Initiativen		13
	Neu: Hochschulen/Fachhochschulen	Anzahl bundesweite Teilnahme bei "Welcome" und "Integra"-Initiativen des DAAD, um thematischen Input zu vermitteln	Indikatoren wurden erst nachträglich 2017 eingeführt. Zielwerte für 2017 sind nur teilweise und sehr gering angesetzt.	14
	Neu Berufsschulen	Anzahl an Veranstaltungen, um Kontakte zwischen Hochschulen/Fachhochschulen (Studenten/Abbrechern) und Unternehmen herzustellen		15
	Neu: Geflüchtete Frauen	Anzahl Expertenrunden, um Berufsschulen (Schüler) und Unternehmen zusammen zu bringen		16
	Neue Themenfelder	Anzahl durchgeführter Expertinnen-Runden, um die Zielgruppe für Unternehmen zu öffnen		17
		Anzahl Veröffentlichungen von "Gute-Beispiele"/Wegweiser/Leitfäden o.Ä. für Unternehmen, um die Zielgruppen erfolgreich in den Arbeitsmarkt zu integrieren		18

Quelle: Anlage 2 zum Zuwendungsbescheid, diverse Quartalsberichte und BAFA interne Kontrolldokumente



**Tabelle 10: Meilensteine 2016 und 2017**

Jahr	Modul	Bezeichnung Meilenstein	Anzahl	Termin	Bemerkungen
2016	Modul 0	0.1 Geschäftsstelle bis 30.06.2016 vollständig angesiedelt	1	30.06.2016	Team ab 1.09.2016 komplett
		0.2 (bis zu) 3 Lenkungskreise p.a. durchgeführt (2016-2018)	Bis zu 3	31.12.2016	Zwei Lenkungskreise durchgeführt
	Modul 1	1.2 Pressekonferenz BMWi / DIHK bis 31.03.2016 durchgeführt	1	31.03.2016	Auftaktveranstaltung durchgeführt
		1.3 Startwebsite mit Best Practice-Beispielen bis 31.03.2016 online gestellt		31.03.2016	Auftaktveranstaltung durchgeführt und Startwebsite
		1.5 Projekt-Flyer bis 31.03.2016 produziert		31.03.2016	Vorgelegt
	Modul 2	2.2 Kommunikationskonzept bis 31.08.2016 erstellt		31.08.2016	Konzept vorgelegt
		2.3 interaktive Deutschlandkarte bis 31.12.2016 erstellt		31.12.2016	Verzögerungen bei der technischen Umsetzung
	Modul 4	4.1 Initialpublikation Checkheft bis 30.06.2016 erstellt		30.06.2016	Checkheft am 1.12.2016 vorgelegt
	Modul 5	5.1 an regionalen Veranstaltungen p.a. teilgenommen	Mind. 30	31.12.2016	Insgesamt 161 Aktivitäten (73 aktive Projektveranstaltungen, 7 Informationsstände, 43 Kooperationsgespräche, 38 Teilnahmen an Veranstaltungen)
		5.2 regionale Thementage p.a. durchgeführt	1	31.12.2016	11 große eigenständige Veranstaltungen
		5.3 7 Workshops p.a. durchgeführt	7	31.12.2016	7 Workshops und 6 auf NETZWERK-Tagung
		5.4 1 Netzwerktag p.a. durchgeführt	1	31.12.2016	1.12.2016 in Berlin
		5.5 Online-Formate p.a. durchgeführt	Mind. 3, max. 5	31.12.2016	3 Webinare durchgeführt
		5.6 Newsletter bis 31.08.2016 erstmalig versendet	Max. 6	31.12.2016	4 Newsletter versendet, im 2-Monatsrythmus
5.7 Hotline bis 31.03.2016 eingerichtet		1	31.03.2016	Ab Mitte Februar 2016 ist das NW-Team erreichbar	
Modul 6	6.1 500 Mitglieder bis 31.12.2016 erreicht	500	31.12.2016	1.115 Mitglieder	
Modul 7	7.1 Beirat bis 30.09.2016 berufen	15-20 Personen	30.09.2016	Beirat konstituiert	
	7.2 Beiratssitzung(en) p.a. durchgeführt	Mind. 1, max. 2	31.12.2016	1. Beiratstreffen	
2017	Modul 0	0.1 vollständige Besetzung des Projektteams mit bis zu 8 Vollzeitäquivalenten			Nachbesetzungen erfolgt

Jahr	Modul	Bezeichnung Meilenstein	Anzahl	Termin	Bemerkungen
		0.2 (bis zu) 3 Lenkungskreise p.a. durchgeführt (2016-2018)	Bis zu 3	31.12.2017	2 durchgeführt
	Modul 3	3.3 Mitgliederbefragung bis 30.06.2017 durchgeführt	1	30.06.2017	In Abstimmung mit dem Lenkungskreis keine Durchführung, im Dezember 2017 eine Mitgliederbefragung durchgeführt
		3.7 optional: Repräsentative Unternehmensbefragung bis 31.12.2017 (Entscheidung durch den Lenkungskreis bzw. durch den Zuwendungsgeber)	1	31.12.2017	
	Modul 4	4.2 Publikationen bis 30.06. und 31.12.2017 veröffentlicht	2	30.06. und 31.12.2017	1 erfolgt, Veröffentlichung der Publikationen „Religion am Arbeitsplatz“ und „Ehrenamt“ erfolgt im 1. Halbjahr 2018
		4.2 Zusatz: Veröffentlichung von Erklärfilmen	2	2017	Liegen bereits vor
	Modul 5	5.1 an regionalen Veranstaltungen p.a. teilgenommen	Mind. 30	31.12.2017	197 Veranstaltungen insgesamt (darunter eigene und/oder 108 aktive Projektveranstaltungen, 67 Kooperationsgespräche, 22 als Gast besucht)
		5.2 regionale Thementage p.a. durchgeführt	1	31.12.2017	29 regionale Thementage in Kooperation mit IHK/HWK
		5.3 7 Workshops p.a. durchgeführt	7	31.12.2017	7 Exklusiv-Workshops für Mitglieder
		5.4 1 Netzwerktag p.a. durchgeführt	1	31.12.2017	Durchführung Multiplikatorentage, Netzwerktag in Abstimmung mit Lenkungskreis verschoben auf 2018
		5.5 Online-Formate p.a. durchgeführt	12	31.12.2017	16
		5.6 Newsletter versendet	6	31.12.2017	6
	Neu: Hochschulen/Fachhochschulen	Anzahl an bundesweite „Welcome“ und „Integra“-Initiativen	4	31.12.2017	5 Veranstaltungen besucht und unterstützt
		Durchführung Veranstaltungen mit Hochschulen und Unternehmen	2	31.12.2017	Zwei Veranstaltungen durchgeführt (Uni Bayreuth und HS Kaiserslautern)
	Neu: Berufsschulen	Durchführungen Expertenrunde mit Berufsschulen und Unternehmen	1-2	31.12.2017	2 Runden durchgeführt
	Neu: Geflüchtete Frauen	Durchführung Expertinnen-Runden	1	31.12.2017	1 Runde durchgeführt
	Neu: Neue Themen	Veröffentlichung von „Gute-Beispiele“, Wegweiser, Checklisten usw.	Keine Zielwerte	31.12.2017	Wegweiser zum Thema „Perspektiven für Frauen mit Fluchthintergrund bieten“ veröffentlicht

Jahr	Modul	Bezeichnung Meilenstein	Anzahl	Termin	Bemerkungen
	Modul 6	6.1 1.000 Mitglieder bis 31.12.2017 erreicht	1.000	31.12.2017	1.625 Mitglieder
	Modul 7	7.4 Beiratssitzung(en) p.a. durchgeführt	Mind. 1, max. 2	31.12.2017	Sitzung am 12.05., Sitzung im Nov. verschoben
	Modul 8	8.1 Entwicklung Mitgliederbereich Website (Suche-Biete-Plattform)		31.12.2017	Technische und organ. Probleme der Umsetzung

*Quelle: Anlage 2 zum Zuwendungsbescheid, diverse Quartalsberichte und BAFA interne Kontrolldokumente*