

---

**Betriebliche Integration von Flüchtlingen: Sichtbarmachung  
guter Praxis und Förderung weiteren Engagements**

Zusammenfassende Ergebnisse der Evaluation des NETZWERKS  
„Unternehmen integrieren Flüchtlinge“

---

**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)

## 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.<sup>1</sup> 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.

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

Das NETZWERK bietet Unternehmen umfangreiche Informationen und Beratung zur betrieblichen Integration von Flüchtlingen und befördert insbesondere über Veranstaltungen deren Austausch und Vernetzung. Ziel des NETZWERKs ist es, betriebliches Engagement von Unternehmen sichtbar zu machen, zu stärken, effektiver zu gestalten und Unternehmen zu unterstützen, die sich zukünftig engagieren und Flüchtlinge beschäftigen wollen. Im NETZWERK sind aktuell 1.771 Mitglieder angemeldet (Stand April 2018).<sup>2</sup> Auch Multiplikatoren können sich registrieren. Das NETZWERK hält Informationen sowohl für Mitglieder (Unternehmen und Multiplikatoren) bereit, als auch für Interessierte, die nicht im NETZWERK angemeldet sind. Mitglieder erhalten jedoch umfangreichere Informationen. Für die Unterstützung und fachliche Begleitung des Netzwerkprojektes sind ein Lenkungskreis und ein Projektbeirat installiert worden.

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. 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 enthaltenen Vorschriften zur Erfolgskontrolle sowie den zugehörigen Verwaltungsvorschriften. Die Evaluation konzentrierte sich dabei auf den Projektzeitraum bis Ende 2017.

---

<sup>1</sup> Vgl. Granato, Mona / Neises, Frank (2017): Geflüchtete und berufliche Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Heft 187. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8508> (letzter Abruf 18.6.2018).

<sup>2</sup> Vgl. [www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/ueber-uns/](http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/ueber-uns/).

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 erarbeitet, das Hypothesen über die Kausalbeziehungen zwischen Projektaktivitäten und (intendierten) Wirkungen enthält.

Zudem wurden weitere, mit der Leistungsbeschreibung vorgegebene Fragestellungen, untersucht (z.B. zur Bekanntheit des NETZWERKS bei der Zielgruppe, zu Alleinstellungsmerkmalen des NETZWERKS oder zu Kooperationen mit anderen Initiativen und Angeboten). Auf der Basis der Evaluationsergebnisse wurden Handlungsempfehlungen formuliert, wie die Projektförderung weitergeführt werden soll.

## 2 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation basierte auf einem Wirkungsmodell, aus dem heraus die zentralen Untersuchungsfragen und Indikatoren abgeleitet wurden. Die Umsetzung beinhaltete **sechs Erhebungs- und Analysemodule**, an die sich die abschließende Gesamtanalyse und die Ableitung von Schlussfolgerungen und Empfehlungen anschloss:

**(1) Interviews mit Programmverantwortlichen und –umsetzenden:** Um Details zur Umsetzung und Entwicklung des Projektes, zum Konzept der Geschäftsstelle und deren Aufgabenprofil zu gewinnen wurden persönliche Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern des BMWi, des BAFA und der Geschäftsstelle des NETZWERKS geführt.

**(2) Auswertung der Quartals- und Monitoringberichte:** In die Auswertung einbezogen wurden sechs Quartalsberichte (III 2016 bis IV 2017). Sie wurden hinsichtlich ihrer Qualität und Angemessenheit der gewählten Output- und Ergebnisindikatoren sowie Vollständigkeit und Plausibilität analysiert und bewertet. Inhaltlich wurde aus ihnen extrahiert, welche Ergebnisse das NETZWERK zum Jahresende 2017 vorweisen konnte und wie dynamisch sich die Erfolgslage im Zeitablauf entwickelt hat.

**(3) Auswertung der Mitgliederbefragungen und ergänzende qualitative Interviews:** Für Sekundäranalysen zur Nutzung von und der Zufriedenheit mit Angeboten des NETZWERKS wurden zwei in 2016 und 2017 durchgeführte Mitgliederbefragungen des NETZWERKS genutzt. Im Zuge der Evaluation wurden weiterhin 15 Telefoninterviews mit Unternehmen unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher langer Mitgliedschaft geführt. Im Fokus der Gespräche standen Motive der Unternehmen sowie die Nutzung der Angebote im Zeitverlauf.

Zusätzlich zu den Mitgliedsunternehmen wurden auch Verantwortliche zweier Regionalnetzwerke des NETZWERKS interviewt.

**(4) Literaturrecherche und Analyse des Programmumfelds:** Für die Analyse eines aktuellen Forschungsstands zum Engagement von Unternehmen für die Integration von Flüchtlingen in Arbeit und Beschäftigung wurde eine Literaturrecherche und -auswertung vorgenommen. Ferner wurde für die Verortung des NETZWERKS im Gesamtangebot von Unterstützungsleistungen und der Herausarbeitung der Alleinstellungsmerkmale des NETZWERKS eine vergleichende Analyse von Programmen und Projekten im Themenfeld „Engagement von Unternehmen zur Integration von Geflüchteten“ durchgeführt. Die Analyse erfolgte auf Basis der Projekt- und Angebotsbeschreibungen und durch die Analyse der jeweiligen Webseiten und den dort beschriebenen Angeboten.

**(5) Qualitative Interviews mit Experten:** Zur Gewinnung von weiteren Erkenntnissen zur Bekanntheit des NETZWERKS, zur Qualität der Dienstleistungen und Angebote sowie zur Art und Weise der Kooperation / Zusammenarbeit des NETZWERKS mit anderen Projekten und Initiativen wurden zehn qualitative Interviews (teils telefonisch/teils vor Ort) mit Experten aus Kammern (Willkommenslotsen und Flüchtlingskoordinatoren), Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftsfördergesellschaften und Flüchtlingsinitiativen geführt.

**(6) Einbezug von Befragungsergebnissen aus der Evaluation der Willkommenslotsen:** Die Evaluation der Willkommenslotsen wurde von Ramboll Management Consulting im Auftrag des BMWi 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 dieser Evaluation aufgenommen. Befragt wurden Willkommenslotsen in unterschiedlicher Trägerschaft sowie von Willkommenslotsen beratende und nicht-beratende Unternehmen. Die hierbei gewonnenen Befragungsdaten konnten für die Evaluation des NETZWERKS genutzt werden.

### 3 Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

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 langfristige 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.