

KOFA-WEGWEISER

# So gelingt die Integration von Flüchtlingen

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

# Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

## Wer wir sind und was wir leisten

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

## Folgende Angebote bietet das KOFA:



Studien: Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland



Handlungsempfehlungen und Checklisten: Tipps für Ihre Personalarbeit



Praxisbeispiele: Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken



Trends: Zukunftsthemen wie Digitale Bildung und Führung 4.0



Vorträge und Netzwerke: Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort



Willkommenslotsen: Schulungen für die Flüchtlingsintegration in KMU



Webinare: Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus



Newsletter: regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld

Mehr Informationen auf  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

E-Mail: [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
Telefon: 0221-4981-543

[twitter.com/KOFA\\_de](https://twitter.com/KOFA_de)

**KOFA** Fachkräftesicherung für  
kleine und mittlere Unternehmen

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorin

Svenja Jambo

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln . Berlin

### Fotos

KOFA, Bundesministerium des Inneren

### Druck

msk marketingservice köln GmbH

### Stand

Oktober 2018

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

## Einführung

**Worum es geht** 4

## Kapitel 1

**So gehen Sie vor** 5

## Kapitel 2

**Vier Schritte zur Integration** 7

Schritt 1: Flüchtlinge einstellen 7

Schritt 2: Rechtliche Fragen klären 9

Schritt 3: Unterstützungsangebote nutzen 11

Schritt 4: Sprache und Vielfalt fördern 15

## Anhang

**Arbeitshilfen und weitere Informationen** 18



## Einführung

# Worum es geht

Sie sind Arbeitgeber und möchten Geflüchtete in Ihrem Unternehmen integrieren? Dabei haben Sie die Möglichkeit, offene Stellen zu besetzen und gleichzeitig die Vielfalt in Ihrem Betrieb zu erweitern.

Viele Personalverantwortliche betreten damit Neuland und wissen nicht, wie sie vorgehen und an wen sie sich wenden können. Dies kann viel Mühe und Zeit kosten – keine Frage.

Für Sie geht es darum, passende Integrationsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen zu identifizieren. Hier kommt das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ins Spiel. In dieser Handlungsempfehlung erfahren Sie, was es bei den einzelnen Schritten der Integration zu beachten gibt und wo Sie Unterstützung finden. Der Clue: Sie verschaffen sich einen Überblick und können einzelne Themen auf unserer Dossierseite [www.kofa.de/fluechtlinge](http://www.kofa.de/fluechtlinge) vertiefen.

### Diese Handlungsempfehlung beantwortet Ihnen folgende Fragen:

1. Wann eignen sich Praktikum, Ausbildung oder reguläre Beschäftigung?
2. Wie komme ich mit Geflüchteten in Kontakt?
3. Was ist rechtlich zu beachten?
4. Welche Unterstützungsangebote gibt es und wo finde ich kompetente Ansprechpartner?
5. Wie können die Deutschkenntnisse von Geflüchteten eingeschätzt werden und welche Möglichkeiten zur Sprachförderung gibt es?
6. Wie kann mein Betrieb von Vielfalt und einer Willkommenskultur profitieren?



## Kapitel 1

# So gehen Sie vor

Damit die betriebliche Integration gelingt, können Sie als Unternehmen in vier Schritten vorgehen. Die Grafik gibt Ihnen einen Überblick:

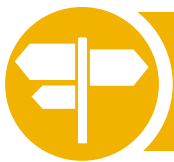
### 4 Schritte zur betrieblichen Integration



**Schritt 1**  
Flüchtlinge einstellen



**Schritt 2**  
Rechtliche Fragen klären



**Schritt 3**  
Unterstützungsangebote nutzen



**Schritt 4**  
Sprache und Vielfalt fördern

#### Schritt 1: Flüchtlinge einstellen

Wann eignen sich Praktikum, Ausbildung und reguläre Beschäftigung am ehesten, um Geflüchtete in Ihrem Betrieb zu integrieren? Dies hängt vom Ziel der Stellenbesetzung und vom Potenzial der Bewerberin oder des Bewerbers ab. Umgekehrt ist es auch möglich, dass Sie zuerst die Person kennen lernen und in einem nächsten Schritt überlegen, welche Beschäftigungsform sich am ehesten eignet. Um mit Geflüchteten in Kontakt zu treten, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Ein wichtiger Ansprechpartner für Sie sind beispielsweise die [Willkommenslotsen](#). Tipps und Tricks für das Bewerbungsverfahren erhalten Sie ebenfalls im ersten Abschnitt dieses Wegweisers.

#### Schritt 2: Rechtliche Fragen klären

Ob Sie eine bestimmte geflüchtete Person in Ihrem Betrieb beschäftigen dürfen und in welcher Form, hängt maßgeblich von deren individuellem Aufenthaltsstatus ab. Für anerkannte Flüchtlinge gilt ein uneingeschränkter Zugang zum Arbeitsmarkt und den Fördermaßnahmen ebenso wie für Deutsche und EU-Bürger. Asylbewerber und Geduldete haben einen eingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt. Hier sind besondere Regelungen zu beachten.

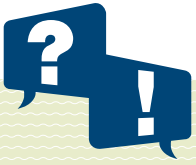
#### Schritt 3: Unterstützungsangebote nutzen

Die Integration von Geflüchteten ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) häufig eine Herausforderung. So kann es sein, dass Sie Geflüchtete intensiver einarbeiten müssen. Wussten Sie, dass Sie sich hierfür Kosten durch den Eingliederungszuschuss rückerstatten lassen können? Auch in der Ausbildung kann die Belastung für Sie und Geflüchtete deutlich größer sein. Wussten Sie, dass es staatliche Maßnahmen zur Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen gibt? Unter anderem ist eine externe sozialpädagogische Unterstützung möglich. In Deutschland gibt es zahlreiche Fördermaßnahmen, die Betrieben und Geflüchteten helfen. Vor Ort unterstützen Sie die [Willkommenslotsen](#) Schritt für Schritt bei der Integration.

#### Schritt 4: Sprache und Vielfalt fördern

Es gibt verschiedene Maßnahmen, um Geflüchtete beim Spracherwerb zu unterstützen. Auch hierfür gibt es viele Förderangebote. Für die Integration im Betrieb ist es wichtig, dass sich Personen aus dem Ausland bei Ihnen wohlfühlen. Dabei spielen sowohl eine gelebte Willkommenskultur als auch die Wertschätzung von Vielfalt im Betrieb eine wichtige Rolle. Wie Sie den Spracherwerb unterstützen und mit Vielfalt in Ihrem Betrieb erfolgreich umgehen können, lesen Sie in Schritt 4 dieses Wegweisers.





### 3 Tipps zur Integration

**Svenja Jambo arbeitet im Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung als Integrationsexpertin. Sie erklärt, was Unternehmen für eine erfolgreiche Integration tun können.**

**Tipp 1: Holen Sie sich Hilfe!  
Zum Beispiel bei Willkommenslotsen.**

Unternehmen müssen die Integration nicht alleine stemmen. Es gibt viele private Initiativen und staatliche Unterstützungsangebote, auf die Unternehmen zurückgreifen können. Hervorheben möchte ich das Angebot der Willkommenslotsen, die in ganz Deutschland aktiv sind. Willkommenslotsen beraten Unternehmen zu allen Fragen der Integration. Die Kontaktdaten der Willkommenslotsen in Ihrer Nähe finden Sie unter <https://www.kofa.de/dossiers/willkommenslotsen>

**Tipp 2: Nehmen Sie die Belegschaft mit!**

Für eine gelungene Integration ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinzubezie-

hen. Sprechen Sie offen über Ihre Motive bei der Integration von Geflüchteten und erklären Sie, was das nun bedeutet. Verdeutlichen Sie, dass Offenheit, Vielfalt und Toleranz Teil Ihrer Firmenkultur sind. Arbeiten Sie gemeinsam mit Ihrer Belegschaft an einer gelebten Willkommenskultur. Nicht nur Geflüchtete werden Sie so als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen.

**Tipp 3: Stellen Sie Mentoren bereit!**

Viele Unternehmen stellen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Einarbeitungsphase einen Mentor oder eine Mentorin zur Seite, also eine erfahrene Kraft, die im Arbeitsalltag weiterhelfen kann. Auch Neueinsteiger mit Fluchthintergrund können von Mentoren profitieren. Gleichzeitig lernen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Stammbesellschaft die „Neuen“ intensiver kennen, so dass Vorurteile ganz nebenbei abgebaut werden.



Die Auszubildende ist über einen Willkommenslotsen an das Hotel Azimut in Köln vermittelt worden. Das ganze Praxisbeispiel unter [www.kofa.de/dossiers/willkommenslotsen/praxisbeispiele/vermittlung-durch-willkommenslotsen](https://www.kofa.de/dossiers/willkommenslotsen/praxisbeispiele/vermittlung-durch-willkommenslotsen)

## Kapitel 2

# Vier Schritte zur Integration

### Schritt 1: Flüchtlinge einstellen

#### Praktikum, Ausbildung oder Beschäftigung?

Zunächst stellt sich für Sie als Betrieb die Frage, welche Art von Beschäftigung Sie eingehen möchten. Das hängt zum einen von Ihrem Personalbedarf und falls Sie schon eine/n Kandidat/in haben, von den individuellen Fähigkeiten und Vorkenntnissen ab. Im Grunde haben Sie drei Möglichkeiten:

#### Praktikum/ Berufsvorbereitung

- Möglichkeit, eine Person kennen zu lernen
- Sie können Vorkenntnisse und Begabungen identifizieren.
- Es gibt verschiedene Formen eines Praktikums, insbesondere abhängig vom Praktikumsziel. Für eine Berufsvorbereitung eignet sich insbesondere die Einstiegsqualifizierung (Glossar: Fördermaßnahmen zur Integration, S. 13).

#### Ausbildung

- Möglichkeit, eine Person auf eine Tätigkeit als Fachkraft in Ihrem Betrieb vorzubereiten
- Die sogenannte Ausbildungsduldung gibt eine verbindliche Bleibeperspektive für die Dauer der Ausbildung und im Anschluss.

#### Beschäftigung

- Geflüchtete einstellen, die bereits Berufserfahrung mitbringen
- Sie können Personen in Ihrem Unternehmen weiterentwickeln und sowohl zur Einstellung als auch zur Weiterbildung Fördermaßnahmen beantragen (siehe S. 13).



#### Zum Weiterlesen

Die Übersichten zu den Themen „[Praktika für Flüchtlinge](#)“, „[Ausbildung von Flüchtlingen](#)“ und „[Beschäftigung von Flüchtlingen](#)“ geben Ihnen einen Überblick zu den verschiedenen Möglichkeiten und zugehörigen Zustimmungspflichten für Anerkannte, Flüchtlinge, Asylbewerber und Geduldete. Darüber hinaus gibt es Infos zu Förderungen, Vergütungen und ein Glossar.

Die Handlungsempfehlungen zu den Themen „[Praktika für Flüchtlinge](#)“, „[Ausbildung von Flüchtlingen](#)“ und „[Beschäftigung von Flüchtlingen](#)“ geben Ihnen eine ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung von der Einstellung bis zur gelungenen Integration in den Betrieb.



Jedes vierte Unternehmen ist bereits aktiv bei der Integration von Geflüchteten. Besonders groß ist das Engagement im Handwerk.

Sarah Pierenkemper,  
Arbeitsmarktexpertin (KOFA)

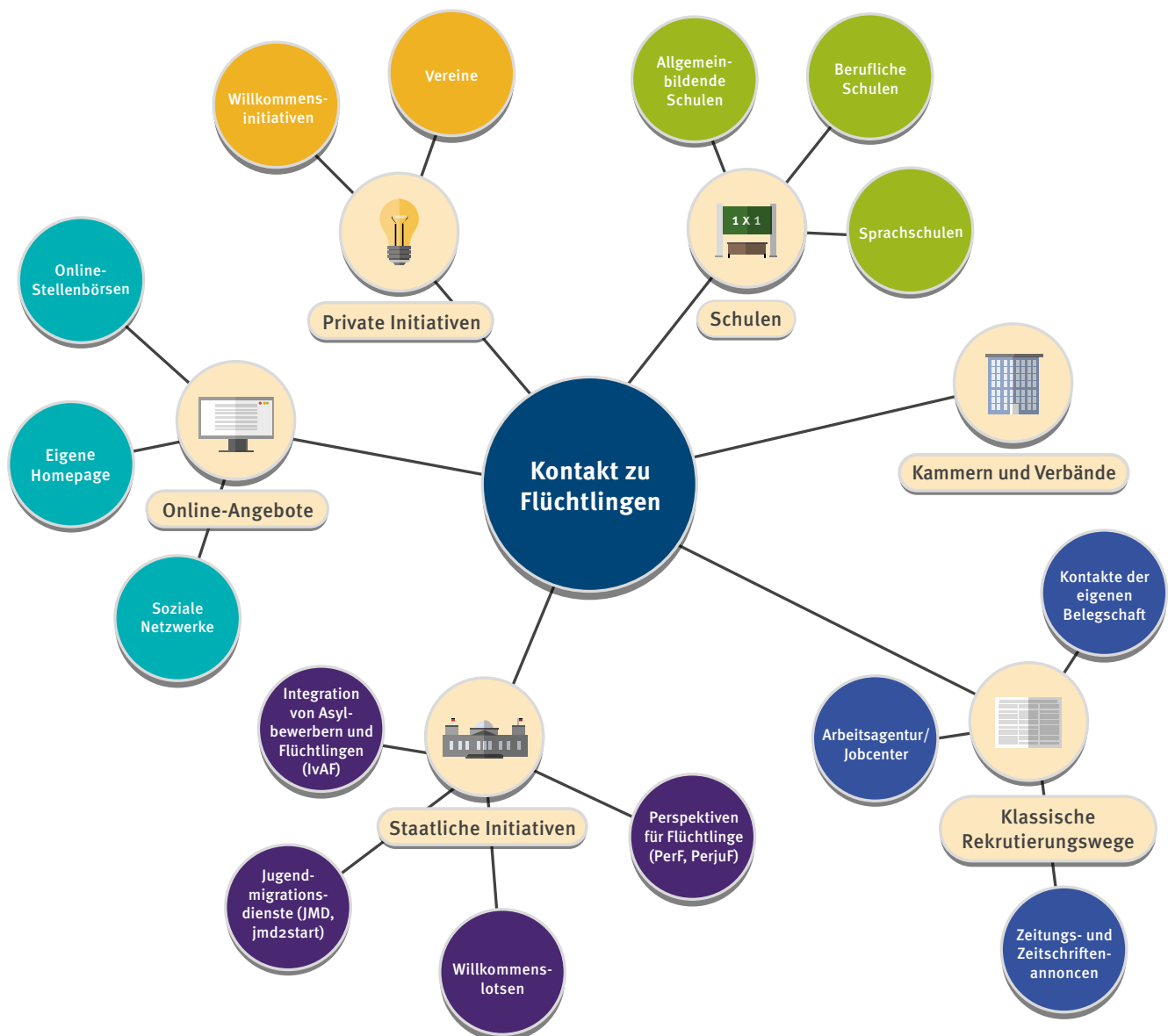
Mehr Informationen finden Sie in dieser Studie:  
<https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/engagement-von-unternehmen-bei-der-integration-von-fluechtlingen>

**In Kontakt kommen**

Für Sie als Unternehmen kann es verschiedene Wege geben, mit Geflüchteten als potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kontakt zu treten. Aufgabe der Willkommenslotsen (vgl. S. 12) ist es unter anderem, Unternehmen und Geflüchtete zusammen zu bringen. Sie vermitteln potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten auch direkt an Ihren Betrieb. Auch andere bundesweite und regionale Initiativen

können Sie bei der Suche einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters unterstützen.

Die Jugendmigrationsdienste beraten junge Menschen mit Migrationshintergrund deutschlandweit und unterstützen auch bei der Berufsorientierung. Darüber hinaus beraten die KAUSA Servicestellen Jugendliche mit Migrationshintergrund zu Ausbildungsfragen. Weitere Initiativen – auch in Ihrer Nähe – finden Sie auf der [KOFA-Initiativen-Seite](#).





Auch das Ehrenamt spielt bei der Integration in Deutschland eine zentrale Rolle, häufig in Form von sogenannten Willkommensinitiativen. Ehrenamtler sind im direkten Kontakt mit Geflüchteten, daher kennen sie häufig deren beruflichen Vorerfahrungen und Interessen. Wenn Sie eine Stelle besetzen möchten, können Sie direkt Ehrenamtler ansprechen. Vielleicht gibt es sogar Ehrenamtler in Ihrer Belegschaft, die sich engagieren?

Der Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen und Jobcenter ist stets Ansprechpartner für Personalfragen. Diesen erreichen Sie unter der bundesweit kostenfreien Hotline 0800 4 5555 20.



### 3 Tipps für das Bewerbungsverfahren

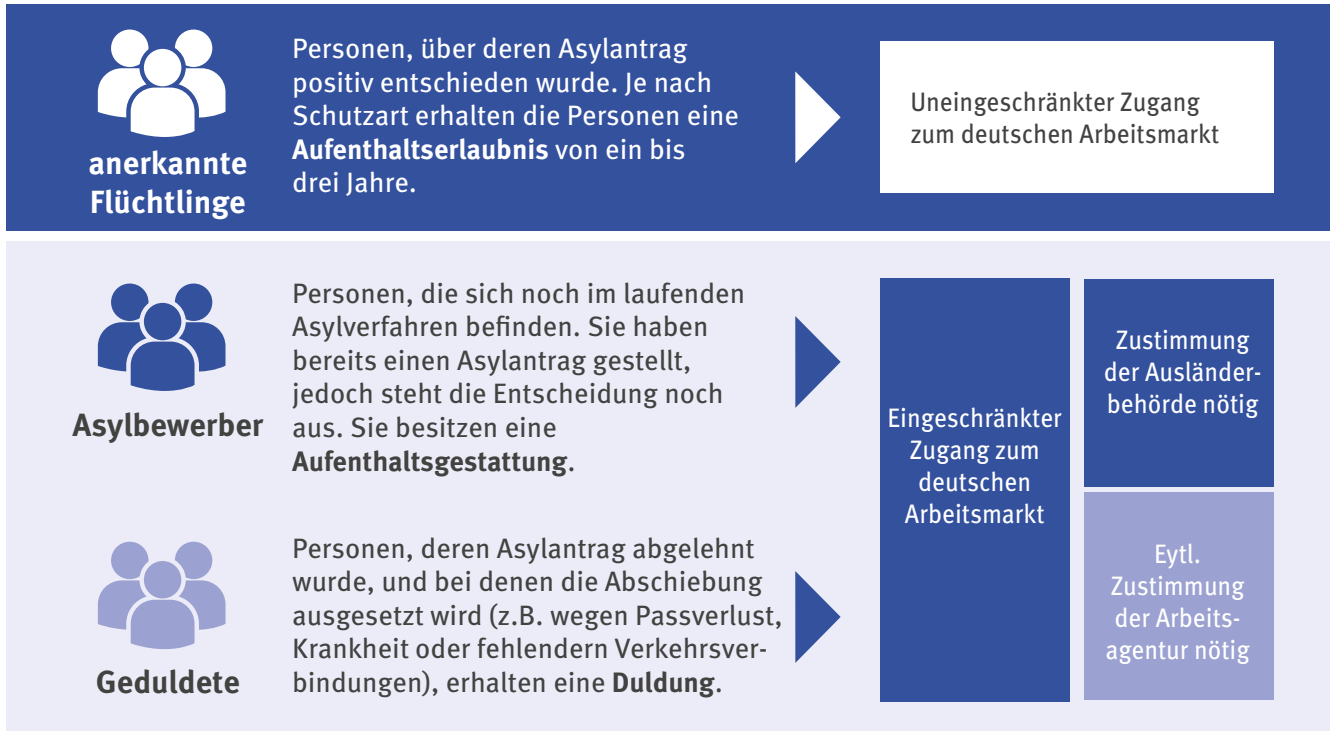
1. Viele Geflüchtete sind mit dem Verfassen von **Bewerbungsunterlagen** nach deutschen Standard zunächst nicht vertraut. Sie lernen dies meistens erst hier und brauchen dabei Unterstützung. Sie sollten bei der Einstellung von Geflüchteten nicht Ihre Qualitätsanforderungen außer Acht lassen, können jedoch Abstriche machen, wenn Bewerbungsunterlagen nicht immer deutschen Standards entsprechen.
2. Das **(Berufs-)Schulsystem** in Deutschland unterscheidet sich häufig stark von denen in typischen Herkunftsländern von Geflüchteten. Darüber hinaus spielen **Zertifikate** eine deutlich geringere Rolle. Wer kein Arbeitszeugnis hat, ist nicht gleich berufsunerfahren. Lesen Sie in Lebensläufen, welche Erfahrungen und Kenntnisse die Bewerber mitbringen und überzeugen Sie sich, wenn möglich, in Form von Arbeitsproben.
3. Seien Sie geduldig bei der Durchführung des **Bewerbungsgesprächs**. Viele Geflüchtete lernen erst seit einiger Zeit Deutsch und haben dadurch einen Nachteil gegenüber anderen Bewerbern.

## Schritt 2: Rechtliche Fragen klären

Für den Zugang zum Arbeitsmarkt spielt in erster Linie der Aufenthaltsstatus von Geflüchteten eine Rolle. Für **anerkannte Flüchtlinge** gilt ein **uneingeschränkter Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt**. Lediglich bei Personen mit nationalem Abschiebeverbot entscheidet die Ausländerbehörde im Einzelfall, ob eine Beschäftigungserlaubnis erteilt wird. Die Gruppe dieser Personen ist jedoch sehr klein.

**Asylbewerber** und **Geduldete** haben einen **eingeschränkten Zugang zur Beschäftigung**. In den ersten drei Monaten nach Ankunft dürfen sie nicht beschäftigt werden. Danach hängen die Zustimmungsbedingungen von der jeweiligen Stelle ab (Beispielsweise: handelt es sich um eine Ausbildung? Wie lange ist das Praktikum geplant? Geht es bei einer regulären Beschäftigung um einen Mangelberuf?). In jedem Fall muss die lokale Ausländerbehörde ihr Einverständnis geben, in vielen Fällen außerdem die Arbeitsagentur. Sie prüft dann die Einhaltung der Beschäftigungsbedingungen, um eine Benachteiligung von Geflüchteten zum Beispiel hinsichtlich Gehalt und Arbeitszeit auszuschließen. In wenigen Fällen findet außerdem die Vorrangprüfung statt. Die Vorrangprüfung ist in allen Arbeitsagenturbezirken, bis auf Mecklenburg-Vorpommern und einigen Bezirken in Nordrhein-Westfalen und Bayern momentan im Rahmen des Integrationsgesetzes ausgesetzt. Dem Bewerber oder der Bewerberin wird die Stelle nur dann angeboten, wenn alle bevorrechtigten Kandidaten (deutsche Staatsbürger, EU-Bürger und Gleichgestellte, anerkannte Flüchtlinge) abgelehnt haben. Eine Karte auf <https://www.kofa.de/dossiers/fluechtlinge-integrieren/rechtliche-fragen> unter "Was ist eine Vorrangprüfung?" zeigt Ihnen, wo die Vorrangprüfung aktuell für Geflüchtete noch eine Rolle spielt.

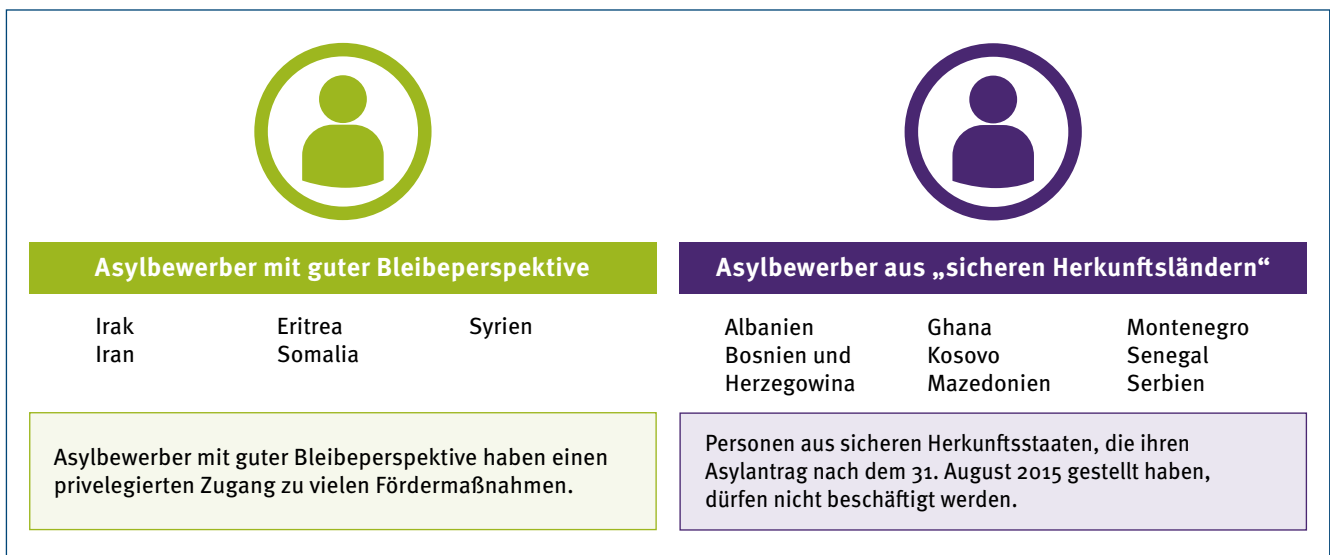
### Aufenthaltsstatus und Zugang zum Arbeitsmarkt



Für die Aufnahme einer betrieblichen Ausbildung reicht die Zustimmung der lokalen Ausländerbehörde aus. Bei Asylbewerbern spielt der Herkunftsstaat eine entscheidende Rolle. Dieser kann entwe-

der zu einem Ausschluss vom Arbeitsmarkt (sichere Herkunftsstaaten) oder zu privilegierten Zugängen zu Fördermaßnahmen (gute Bleibeperspektive) führen.

### Gute Bleibeperspektive und sichere Herkunftsländer



Die Übersichten „[Praktika für Flüchtlinge](#)“, „[Ausbildung von Flüchtlingen](#)“ und „[Beschäftigung von Flüchtlingen](#)“ auf dem KOFA-Dossier geben Aufschluss darüber, mit welchem Kandidaten, welche Anstellungsart möglich ist und an welchen Stellen Zustimmungen eingeholt werden müssen. Die Übersichten können unter [www.kofa.de/fluechtlinge](http://www.kofa.de/fluechtlinge) heruntergeladen werden.

In den **Ausweisdokumenten** der Geflüchteten können Sie den jeweiligen Aufenthaltsstatus und den Zugang zum Arbeitsmarkt entnehmen. Wie die Aufenthaltserlaubnis aussehen kann, sehen Sie in der Abbildung unten. Beispiele für eine Aufenthaltsgestattung, eine Aussetzung der Abschiebung (Duldung) und einen Ankunftsnachweis finden Sie in unserem Überblick „[Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Integration von Flüchtlingen](#)“.

**Beispiel für eine Aufenthaltserlaubnis**



Quelle: Bundesministerium des Inneren

Weitere Informationen zu rechtlichen Aspekten und weiteren Antworten auf Fragen zu einer gelingenden Integration bieten Ihnen unsere FAQs unter <https://www.kofa.de/dossiers/fluechtlinge-integrieren/rechtliche-fragen>



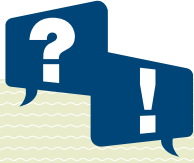
**Zum Weiterlesen**

In der Publikation „[Im Überblick - Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Integration von Flüchtlingen](#)“ finden Sie hilfreiche Informationen zu rechtlichen Fragen kompakt und anschaulich aufbereitet.

**Schritt 3: Unterstützungsangebote nutzen**

Die Integration von Geflüchteten ist für Sie als Unternehmen häufig mit vielen Herausforderungen verbunden: Sprachkenntnisse sind noch nicht ausreichend, berufliche Vorerfahrungen nicht transparent und der bürokratische Aufwand ist oft groß. Sie als Unternehmen müssen jedoch nicht alles alleine machen. Es gibt zahlreiche Unterstützungsangebote, auf die Sie bei den unterschiedlichen Phasen der Integration zugreifen können.

Zentral in der Unterstützung von Unternehmen sind die Willkommenslotsen, die Betriebe deutschlandweit Schritt für Schritt bei der Integration unterstützen.



## Was macht ein Willkommenslotse?



Willkommenslotsen helfen Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen. Sie beraten Betriebe, die Praktika, Ausbildungsplätze oder Beschäftigungsmöglichkeiten für Geflüchtete anbieten. Das Programm wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie gefördert.

## Ihre Unterstützung vor Ort!



Nutzen Sie unsere Willkommenslotsensuche und finden Sie Ihren Ansprechpartner oder Ihre Ansprechpartnerin in Ihrer Nähe.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.kofa.de/dossiers/willkommenslotsen](http://www.kofa.de/dossiers/willkommenslotsen).

Die Inhalte der verschiedenen Unterstützungsangebote variieren je nach Bedarf von Sprachförderung über sozialpädagogische Betreuung bis hin zu finanziellen Leistungen. Einerseits gibt es Maßnahmen, die speziell für die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten geschaffen wurden, wie „Perspektiven für Flüchtlinge“ (PerF) und „Berufsorientierung für Flüchtlinge“ (BOF). Andererseits wurden bereits bestehende Maßnahmen weitestgehend für Geflüchtete geöffnet. Für Unternehmen sind diese Programme grundsätzlich für die Beschäftigung interessant – z. B. auch bei der Ausbildungsbegleitung lernbeeinträchtigter Jugendlicher. Die KOFA-Maßnahmenkette auf S. 14 zeigt, welche Programme es zur Integration von Geflüchteten in der Berufsvorbereitung, in der Ausbildung und in der Beschäftigung gibt.



### Praxis-Tipp:

Viele Initiativen unterstützen Unternehmen bei der Integration. Ansprechpartner auf Bundes- und Regionalebene finden Sie unter:

<https://www.kofa.de/dossiers/fluechtlinge-integrieren/unterstuetzungsangebote/#c6811unterstuetzungsangebote/#c6811>



### Interaktives Video: So integrieren Sie Flüchtlinge

Nutzen Sie das interaktive KOFA-Video und lernen die zentralen Maßnahmen zur Unterstützung in der Berufsvorbereitung, Ausbildung und Beschäftigung kennen: <https://www.kofa.de/service/videos/so-integrieren-sie-fluechtlinge>



## Glossar: Fördermaßnahmen zur Integration

### Arbeitgeberservice

Der gemeinsame Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen und Jobcenter unterstützt Unternehmen rund um die Themen Personal und Arbeitsmarkt. Der Service beinhaltet Vermittlungsaufträge, passgenaue Bewerbervorauswahl und Beratung.

### Assistierte Ausbildung (AsA)

Im Fokus stehen Lern- und sozial beeinträchtigte Menschen. Ausbildungsbegleiter eines externen Bildungsdienstleisters begleiten und betreuen intensiv während der Ausbildung und in einer vorgeschalteten Orientierungsmaßnahme.

### Ausbildungsbegleitende Hilfen (AbH)

Lernende erhalten eine Förderung nach individuell zugeschnittenen Förderplan. Der Nachhilfeunterricht erfolgt in kleinen, möglichst homogenen Gruppen und im Regelfall außerhalb der Arbeits- und Berufsschulzeiten.

### Berufsbezogene Deutschförderung

Die Sprachmaßnahme richtet sich an Menschen mit Migrationshintergrund. Der Sprachkurs bereitet gezielt auf die sprachlichen Anforderungen im deutschen Berufsalltag vor. Auf Basis- folgen Spezialmodule, die sich an verschiedene Fachrichtungen anlehnen.

### Berufsorientierung für Flüchtlinge (BOF)

Das Programm setzt nach PerF an und zielt in 13 Wochen auf eine Integration von Geflüchteten in handwerkliche Berufe.

### Ehrenamtliches Engagement

Ehrenamtliche Initiativen unterstützen Geflüchtete beim Spracherwerb, begleiten zu Behörden und helfen bei der Jobsuche. Sie sind für Unternehmen ein wichtiger Ansprechpartner vor Ort, um mit Geflüchteten in Kontakt zu treten.



Die meisten Maßnahmen können bei den Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter beantragt werden.

### Eingliederungszuschuss

Hierbei handelt es sich um eine finanzielle Entlastung für Unternehmen bei einer überdurchschnittlich langen Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Dies kann dann der Fall sein, wenn eine Person länger nicht im Berufsleben war oder eine Integration in das deutsche Arbeitsumfeld nötig ist.

### Einstiegsqualifizierung (EQ)

Mit einer Dauer von 6 bis 12 Monaten dient die EQ der Vorbereitung auf eine duale Ausbildung. Kompetenzen, die in dieser Zeit erworben werden, können auf die Ausbildung angerechnet werden, sodass eine verkürzte Ausbildungszeit möglich ist. Unternehmen wird ein Teil der Vergütung und der Sozialversicherungsbeiträge rückerstattet.

### Netzwerke

Regionale und bundesweite Unternehmensnetzwerke wie das DIHK Netzwerk „Unternehmen integrieren Flüchtlinge“ oder „Wir zusammen“ bieten einen Austausch und Best Practice Beispiele.

### Perspektiven für Flüchtlinge (PerF)

Die Maßnahme bietet in einem Zeitraum von mindestens 12 Wochen eine Kombination aus Spracherwerb, Kompetenzfeststellung und Berufsorientierung. Die Maßnahmen beinhalten Praxisphasen im Betrieb.

### WeGebAU

Die Maßnahme fördert die berufliche Weiterbildung von An- und Ungelernten sowie älteren Arbeitnehmern. Je nach Förderanspruch können die Lehrgangskosten sowie die weiteren Weiterbildungskosten erstattet werden.

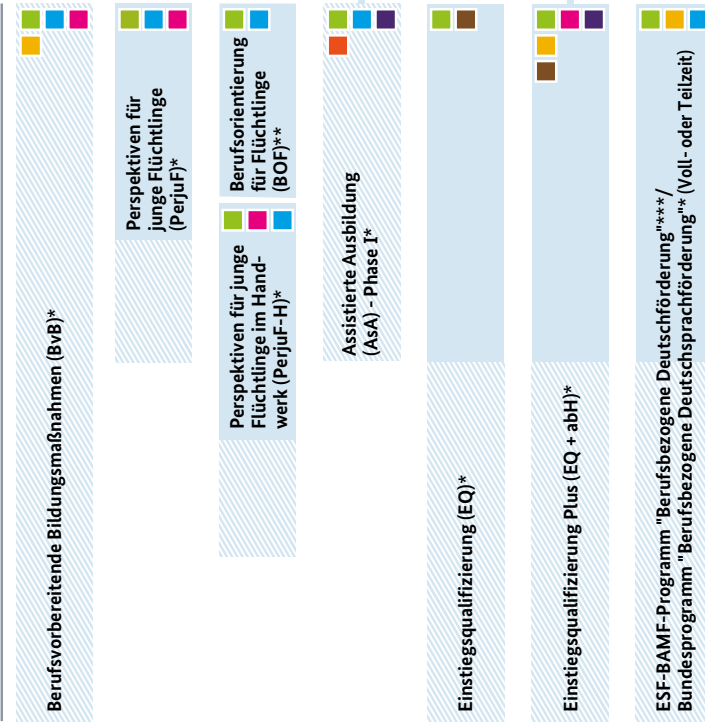
### Willkommenslotsen

Willkommenslotsen helfen Unternehmen und Geflüchteten, zueinander zu finden. Sie unterstützen Unternehmen, indem sie u. a. administrative Aufgaben übernehmen, Kandidaten vermitteln und zu passenden Fördermaßnahmen beraten. Es gibt deutschlandweit und regional auch andere Begleiter, die Unternehmen und/oder Geflüchtete unterstützen.



# Maßnahmenkette zur Integration von Flüchtlingen

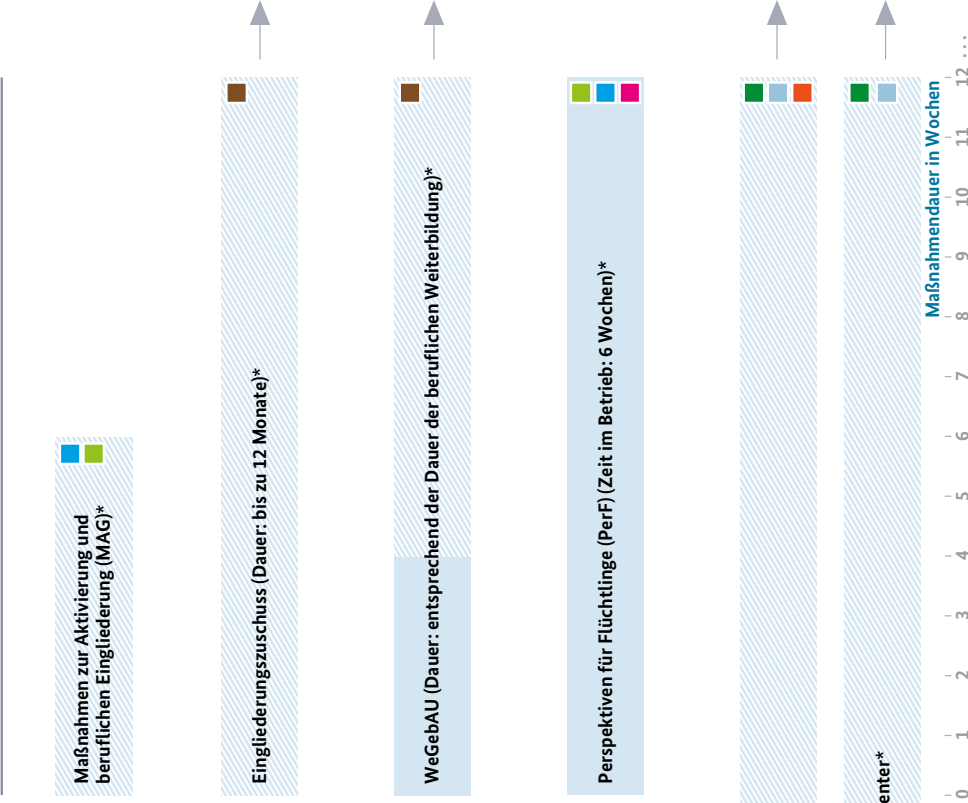
## Ausbildungsvorbereitung/Berufsorientierung 3 bis 12 Monate



## Betriebliche Ausbildung 2 bis 3,5 Jahre



## Übergang in Beschäftigung/Beschäftigung



### Legende

- \* Ansprechpartner für Unternehmen
- \*\* Antrag bei Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter
- \*\*\* Durchführung durch Bildungsträger
- \*\*\*\* Überbetriebliche Berufsbildungsstätten der Handwerksorganisationen oder ihrer Kooperationspartner
- \*\*\*\*\* Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
- \*\*\*\*\* Willkommenslotsen (bundesweit) und andere regionale Berater

### Unterstützungsangebote für Flüchtlinge je nach Bedarf

- 0-12 Monate: Sprachförderung
- 0-12 Monate: Fachliche Nachhilfe
- 0-12 Monate: Sozialpädagogische Betreuung (z. B. Bewerbertraining)
- 0-12 Monate: Integration in die Berufswelt (z. B. Bewerbungstraining)
- 0-12 Monate: Integration in den Alltag (z. B. Umgang mit Behörden)
- 0-12 Monate: Finanzielle Unterstützung

### Unterstützungsangebote für Unternehmen je nach Bedarf

- 0-12 Monate: Rechtliche Beratung zu Geflüchteten
- 0-12 Monate: Kontaktaufnahme zu Geflüchteten
- 0-12 Monate: Finanzielle Unterstützung
- 0-12 Monate: Unterstützung bei administrativen und organisatorischen Aufgaben
- 0-12 Monate: Individueller Zeiträumen

Hinweis: Die Maßnahmen können flexibel kombiniert werden. Die Zugangsvoraussetzungen werden für jede Maßnahme individuell geprüft.

## Schritt 4: Sprache und Vielfalt fördern

### Sprache

Kommunikation ist in jedem Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um die gesprochene Sprache, sondern auch um Lesen und Schreiben. Gleichzeitig ist das Erlernen der deutschen Sprache für viele Menschen mit Migrationshintergrund eine große Herausforderung. Die Krux: Um eine Ausbildung erfolgreich zu absolvieren, sind gute Deutschkenntnisse nötig. Daneben gibt es Berufe, für die sehr gute Deutschkenntnisse Teil der beruflichen Handlungskompetenz sind, wie zum Beispiel Kaufmann/-frau für Bürokommunikation. Es gibt eine Fülle an Möglichkeiten, um Deutschkenntnisse zu verbessern.



### Praxis-Tipp: Sprachkenntnisse einschätzen

Viele Geflüchtete legen bei ihrer Bewerbung Sprachzeugnisse vor, die sich bei der Einstufung der Deutschkenntnisse auf den Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER) stützen. Es gibt drei Stufen:

- Stufe A** steht für eine grundlegende Sprachverwendung (Anfängerniveau).
- Stufe B** steht für die selbstständige Sprachverwendung und zeichnet ein fortgeschrittenes Niveau aus.
- Stufe C** steht für eine kompetente Sprachverwendung, die eine Kommunikation in nahezu allen Situationen zulässt.

Diese drei Stufen werden noch einmal jeweils in zwei Niveaus unterteilt. Eine genaue Beschreibung, welche Kenntnisse sich hinter dem jeweiligen Niveau verstecken, können Sie der folgenden Tabelle entnehmen:



### Einschätzung des Sprachniveaus

Sprachkenntnisse werden oftmals in Buchstaben und Ziffern angegeben. Diese beziehen sich in der Regel auf den gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER).

A	A1	Die Person kann alltägliche, vertraute Ausdrücke sowie ganz einfache Sätze verstehen und verwenden. Hierzu gehören beispielsweise die Frage und Beantwortung nach dem Wohnort.
	A2	Die Person ist in der Lage, Sätze und häufig gebrauchte Ausdrücke zu verstehen, die mit den wesentlichen Bereichen des unmittelbaren Alltags zu tun haben. Hierzu gehört beispielsweise die Beschreibung des eigenen Arbeitsplatzes beziehungsweise der Ausbildung.
B	B1	Die Person versteht die wichtigsten Inhalte bei Verwendung einer klaren Standardsprache, wenn es um vertraute Dinge bei der Arbeit, Schule oder Freizeit geht. So kann sich die Person in einfacher Form und zusammenhängend über vertraute Themen und persönliche Interessengebiete äußern, beispielsweise darüber welche Ziele der Mensch verfolgt.
	B2	Die Person kann die wichtigsten Inhalte komplexer Texte verstehen und versteht im eigenen Spezialgebiet, beispielsweise in der Berufsschule, auch Fachdiskussionen. Die Person ist in der Lage sich so spontan und fließend zu verständigen, dass ein Gespräch mit Muttersprachlern ohne größere Anstrengung auf beiden Seiten gut möglich ist.
C	C1	Die Person versteht ein breites Spektrum an anspruchsvollen, längeren Texte und kann auch implizite Bedeutungen wahrnehmen, die nicht offen ausgedrückt werden. Zudem ist die Person in der Lage spontan und fließend – beispielsweise am Arbeitsplatz - zu sprechen und sich über komplexe Themen zu äußern.
	C2	Die Person kann praktisch alles, was sie liest und hört ohne Mühe verstehen. Sie kann sich spontan, sehr flüssig und genau ausdrücken.



## Ihr neuer Mitarbeiter/Ihre neue Mitarbeiterin tut sich noch schwer mit der deutschen Sprache?

Hier sind 5 Tipps, was Sie tun können:

1. **Öffentlich geförderte Sprachkurse:** Prüfen Sie, inwieweit Ihr/e Mitarbeiter/in Zugang zu staatlichen Sprachkursen hat. Diese werden zumeist durch das BAMF bereitgestellt.
2. **Ausbildungsbegleitung:** Speziell für die Ausbildung und Ausbildungsvorbereitung gibt es Unterstützungsmaßnahmen, um Abbrüche zu vermeiden. Diese beinhalten meist eine Sprachförderung, die Die KOFA-Maßnahmenkette im Anhang gibt Ihnen eine Übersicht.
3. **Deutschkurse im Betrieb:** Sie haben mehrere Mitarbeiter/innen, die Sprachkenntnisse verbessern möchten? Dann können Sie selbst Sprachkurse in Ihrem Betrieb anbieten. Sie können sich auch mit anderen Betrieben Ihrer Region oder z. B. weiteren Innungsbetrieben zusammenschließen.
4. **Online-Angebote:** Weisen Sie Geflüchtete auf kostenfreie Angebote wie die „Online-Plattform: Ich will Deutsch lernen“ hin oder unterstützen Sie die Teilnahme anderer Angebot durch finanzielle Hilfen oder Freistellungen.
5. **Einfache Sprache im Betrieb:** Sie können wichtige betriebliche Dokumente umgestalten, sodass Sie einfacher zu verstehen sind und wichtige Schilder und Hinweise im Betrieb zusätzlich verbildlichen. Sensibilisieren Sie in Ihrem Betrieb für den Gebrauch einer verständlichen Sprache und Geduld beim Miteinander.

## Vielfalt

Wenn Sie in Ihrem Betrieb Geflüchtete einstellen, spielen die Themen Diversity Management und Willkommenskultur eine ganz zentrale Rolle. Geflüchtete bringen aufgrund ihres kulturellen

Hintergrunds und beruflicher Erfahrungen Vielfalt in Ihr Unternehmen. Das ist für Ihren Betrieb Herausforderung und Chance zugleich. Zudem ist eine gelebte Willkommenskultur wichtig, wenn Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Betrieb begrüßen.



„Probat hat gefragt, ob ich ein Praktikum machen möchte. Hier geht es darum, richtige Arbeit zu machen. Das ist nicht so einfach, aber Kollegen wie Julian helfen mir sehr, alles zu verstehen.“

Abdulmajid Majidi  
Praktikant bei Probat-Werke

„Wir haben so viel gelernt von den neuen Menschen, die jetzt hier sind. Die waren keine halbe Stunde hier, da haben wir schon mit ihnen geredet, weil sie einfach herzlich und offen waren.“

Julian Ingenhorst  
Auszubildender der Industriemechanik

Das Praxisbeispiel der Probat-Werke finden Sie unter <https://www.kofa.de/dossiers/fluechtlinge-integrieren/praxisbeispiele/unternehmernetzwerk-qualifiziert-fluechtlinge>





## Vielfalt und Willkommenskultur im Unternehmen gestalten

### Ein Interview mit KOFA-Expertin Annette Dietz

**Wie äußert sich Willkommenskultur im Bewerbungsprozess?**

Unabhängig von einem nationalen oder kulturellen Hintergrund ist es natürlich generell wichtig, eine Gesprächsatmosphäre zu schaffen, in der sich Bewerberinnen und Bewerber wohl fühlen. Wer Geflüchtete zu einem Bewerbungsgespräch einlädt, sollte sich außerdem darüber klar sein, dass Sprachschwierigkeiten eine Rolle spielen können. Gelebte Willkommenskultur bedeutet daher auch: Passen Sie Ihren Sprachstil Ihrem Gegenüber an und kommunizieren Sie in möglichst einfacher Sprache. In anderen Kulturen gilt es als unhöflich zu sagen, wenn man etwas nicht verstanden hat. Bitten Sie den Bewerber, die Bewerberin daher zentrale Gesprächsinhalte noch einmal zusammenzufassen und zu wiederholen – so können Sie sicher sein, dass die Person die Inhalte des Gesprächs wirklich verstanden hat.

Zudem müssen Sprachschwierigkeiten im Bewerbungsprozess nicht unbedingt überbewertet werden. Wenn die Bewerberin oder der Bewerber sonst zu Ihnen passt und sein/ihr Potenzial deutlich wird, können die Sprachprobleme in den Hintergrund treten.

**Wie gehe ich damit um, wenn eine Bewerberin oder ein Bewerber keine Zeugnisse vorlegen kann?**

Dies ist in der Tat ein häufiges Problem. Verlassen Sie sich daher mehr auf Arbeitsproben, als auf Dokumente. Sie können den Bewerber oder die Bewerberin auch zu einem Probearbeitstag einladen. So können Sie sich in der Praxis überzeugen, welche Kompetenzen vorhanden sind.

**Welche weiteren Maßnahmen empfehlen Sie zum Aufbau einer Willkommenskultur?**

Es ist auf jeden Fall wichtig, dass einer aus dem Team eine Patenschaft oder Mentorenrolle einnimmt. Er oder Sie kann bei Fragen im Betrieb helfen, aber auch bei Behördengängen unterstützen, gemeinsam die Mittagspause gestalten oder – sofern der neue Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin daran Interesse hat – Freizeitaktivitäten organisieren. Wenn der oder die Geflüchtete neben der Führungskraft eine Vertrauensperson hat, kann das die Integration maßgeblich erleichtern. Geschäftsführung und Führungskräfte sollten der Belegschaft deutlich machen, dass Vielfalt in der Belegschaft ausdrücklich erwünscht ist und dass sie als Vorteil für das Unternehmen angesehen wird.

Wenn Geld und Mittel zur Verfügung stehen, würde ich außerdem empfehlen, den Mentor oder die Mentorin, die Führungskräfte oder bestenfalls die gesamte Belegschaft interkulturell schulen zu lassen. Manchmal treten Probleme aufgrund unterschiedlicher kultureller Erfahrung und Prägung auf – es ist wichtig, dass die Betroffenen diese Unterschiede erkennen und so unnötige Missverständnisse vermieden werden.

**Also empfiehlt es sich, den Aufbau einer Willkommenskultur strategisch anzugehen?**

Erfahrungsgemäß ist es tatsächlich hilfreich, wenn die Geschäftsführung die Integration vorbereitet, plant und dann auch Maßnahmen einleitet. Trotzdem sage ich auch gerne: „Wir lachen alle in der gleichen Sprache.“ Wenn ein Unternehmen Firmenevents ausgerichtet oder Mitarbeiter sich zum Fußballspielen treffen, kann das ebenfalls zu einem gelungenen Austausch zwischen Flüchtlingen und Stammbesetzung sowie einer erfolgreichen Integration beitragen. Und letztlich kommen solche Aktivitäten allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Gute.

## Anhang

## Arbeitshilfen und weitere Informationen

Checkliste  
zur Entwicklung einer Willkommenskultur**Vielfalt im Unternehmen**

- In unserem Unternehmen gibt es ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede (Vielfalt). Die Einstellung der Belegschaft gegenüber Unterschieden in der Belegschaft ist offen und positiv.*
- Im Unternehmen bestehen Maßnahmen, die Vielfalt im Unternehmen präsent machen (z. B. Veranstaltungen zum gegenseitigen informellen Kennenlernen, interkulturelle Thementage oder gemeinsame interkulturelle Kochevents).*
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund fühlen sich in unserem Unternehmen wohl.*
- In der Unternehmensphilosophie bzw. dem Unternehmensleitbild ist ein Bekenntnis zur Vielfalt (Diversity) verankert.*
- Es gibt bereits Beispiele einer gelungenen Integration von Fachkräften aus dem Ausland und von Geflüchteten im Unternehmen.*
- Beispiele für positive Auswirkungen einer gelebten Vielfalt im Unternehmen wurden bereits intern und extern kommuniziert und wir werben damit auf unserer Unternehmens-Homepage.*

**Führung und Kommunikation**

- Die Geschäftsführung hat die Belegschaft darüber informiert, warum Interkulturalität (die Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen Lebenshintergründen) und damit einhergehende Unterschiede im Unternehmen gewollt sind.*
- Die Führungskräfte berücksichtigen kulturelle Besonderheiten von Fachkräften aus dem Ausland und Geflüchteten.*
- Die Geschäftsführung hat die Führungskräfte motiviert, für Verständnis, Toleranz und Offenheit bei Unterschieden in den Teams zu werben.*
- Die Geschäftsführer und Führungskräfte ermutigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verhaltensweisen untereinander zu hinterfragen, wenn Irritationen entstehen.*
- Die Geschäftsführung hat die Belegschaft aktiv dazu ermutigt, mit Veränderungen einhergehende Sorgen und Ängste zu äußern. Es ist sichergestellt, dass entsprechende Hinweise besprochen werden.*

Mehr Informationen zum Thema finden Sie in der Handlungsempfehlung „Willkommenskultur im Unternehmen“: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/willkommenskultur>





# Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur



## Sprache

- Wir haben geklärt, welche Deutschkenntnisse im Unternehmen erforderlich sind. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bei Bedarf ergänzende Sprachkurse (berufsbegleitend) vermittelt.*
- Es liegt bereits eine englische (oder anderssprachige) Übersetzung des Aufgabenprofils und der notwendigen Fachtexte etwa für Sicherheitsunterweisungen vor.*
- Fremdsprachenkenntnisse werden, so es zur Tätigkeit des Unternehmens passt, als positiver Beitrag für den Unternehmenserfolg herausgestellt (beispielsweise zur Erschließung ausländischer Märkte).*

## Einarbeitung im Unternehmen

- Wir haben im Unternehmen fachlich kompetente und persönlich erfahrene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die bei der Integration als Mentorin oder Mentor unterstützen können.*
- Wir haben bereits ein Mentorenkonzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das individuell angepasst werden kann.*
- Mentorinnen und Mentoren können einen Teil ihrer Arbeitszeit zur Betreuung einsetzen.*
- Die Fachkraft kann zu Beginn flexible Arbeitszeiten und/oder Teilzeit etwa für Behördengänge oder Sprachkurse nutzen.*
- Es gibt bereits erprobte Prozesse, um internationale Fachkräfte oder Geflüchtete einzuarbeiten.*

## Einleben in Deutschland

- Wir haben eine Person im Unternehmen, die die neue Fachkraft bei Behördengängen unterstützen kann (z. B. Mentorinnen und Mentoren).*
- Wir haben im Unternehmen eine Person, die die neue Fachkraft bei der sozialen Integration unterstützt, z. B. durch die Organisation von gemeinsamen Freizeitaktivitäten.*
- Wir unterstützen die neue Fachkraft bei Bedarf bei der Wohnungssuche oder der Organisation des Umzugs.*

Mehr Informationen zum Thema finden Sie in der Handlungsempfehlung „Willkommenskultur im Unternehmen“: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/willkommenskultur>



## Analyse der Ist-Situation

- *Wir haben eine Personalstatistik erstellt, um uns einen Überblick über die Vielfalt der Belegschaft zu verschaffen.*
- *Aus der Personalstatistik haben wir Leitfragen für die verschiedenen Perspektiven (Kunden, Prozess, Mitarbeiter- und Finanzperspektive) abgeleitet und auf Basis der Ergebnisse eine klare Zielformulierung vorgenommen.*
- *Es gibt gelungene Beispiele gelebter Vielfalt im Unternehmen, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens bekannt sind.*

## Vorbereitung zur Einführung von Diversity Management

- *Seitens der Geschäftsführung haben wir ein Commitment zur Förderung von Vielfalt formuliert.*
- *Wir haben klare Zielsetzungen hinsichtlich Diversity Management formuliert und dabei unsere Führungskräfte beteiligt.*
- *Wir haben die gesamte Belegschaft darüber aufgeklärt, weshalb wir Diversity Management einführen wollen und mit welchem Nutzen das verbunden ist.*
- *Es wurde Raum für Austausch und Feedback geschaffen, damit die Bedeutung von Diversity für jedes Team und seinen Arbeitsalltag diskutiert werden kann.*
- *Wir haben die formulierte Zielsetzung in unser Unternehmensleitbild integriert und diese sowohl nach innen als auch nach außen für (potenzielle) Kunden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar gemacht.*
- *Wir haben einer Person die Verantwortlichkeit für das Thema Diversity übertragen, die die Umsetzung von Diversity Management in unserem Unternehmen proaktiv begleitet, umsetzt und überwacht.*
- *Unsere Führungskräfte sind sich ihrer Rollen als Vorbilder und Multiplikatoren bewusst.*
- *Unsere Führungskräfte sind sich der Bedeutung von Unterschieden in den Teams bewusst und in der Lage, ihre Kommunikation auf die heterogenen Zielgruppen einzustellen und angemessen zu gestalten.*
- *Wir bieten Weiterbildungen und Trainings zu Führungs- und Kommunikationskompetenzen an, damit die Potenziale der mit Diversity einhergehenden Unterschiede besser genutzt werden können.*

Mehr Informationen zum Thema finden Sie in der Handlungsempfehlung „Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management“: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/diversity-management>





## Umsetzung im Bereich Personalrekrutierung

- *Wir überprüfen unsere Stellenausschreibungen im Hinblick auf den Diversitätsgedanken: Wir sprechen Bewerberinnen und Bewerber mit unterschiedlichsten Eigenschaften an.*
- *Wir setzen Auswahlinstrumente ein, die nicht nur Schulzeugnisse, Schulnoten und Wissenstests erfassen, sondern auch soziale und persönliche Kompetenzen.*
- *Unsere Ausschreibungen entsprechen dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG).*
- *Wir nutzen unterschiedliche Rekrutierungskanäle bei der Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.*

## Umsetzung im Bereich Personalentwicklung

- *Wir berücksichtigen Diversity auch im Rahmen unserer Personalentwicklung.*
- *Wir haben diversity-relevante Themen und Fragestellungen in Mitarbeitergespräche integriert.*
- *Wir bieten kontinuierlich Weiterbildungen zum Thema Diversity Management an.*
- *Wir haben Mentoren und Mentorinnen benannt, die die Umsetzung von diversity-orientierten Maßnahmen aktiv unterstützen und begleiten.*
- *Es gibt Partner oder Netzwerke, die uns bei der Umsetzung von Diversity Management unterstützen.*

## Unternehmenskommunikation

- *Unsere Belegschaft ist umfassend über die Einführung von Diversity Management informiert und kann sich auch aktiv mit eigenen Ideen für die Umsetzung bei der Gestaltung einbringen.*
- *Wir haben im Rahmen von Workshops diskutiert, was genau Diversity für die tägliche Arbeit bedeutet.*
- *Diversity-relevante Themen sind regelmäßig als Agendapunkt in unseren Abteilungs- und Teammeetings integriert.*
- *Es steht eine Plattform zur Verfügung, über die unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anonym Probleme und Sorgen äußern können.*
- *Wir machen unsere Diversity-Aktivitäten über entsprechende Siegel (z. B. Charta der Vielfalt) sichtbar.*
- *Wir nutzen diverse Veranstaltungsformate und unsere Pressekanäle, um unsere Diversity-Aktivitäten nach außen zu tragen.*

Mehr Informationen zum Thema finden Sie in der Handlungsempfehlung „Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management“: <https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/diversity-management>







