

Pronitschew, Oleg; Künzel, Torsten; Schmitt, Melanie; Gramß, Denise
Gut beraten – Betriebliche Integration gemeinsam gestalten. Erfahrungen aus der Praxis der bea-Brandenburg

Bielefeld : wbv Publikation 2025, 42 S. - (f-bb-online; 6)



Quellenangabe/ Reference:

Pronitschew, Oleg; Künzel, Torsten; Schmitt, Melanie; Gramß, Denise: Gut beraten – Betriebliche Integration gemeinsam gestalten. Erfahrungen aus der Praxis der bea-Brandenburg. Bielefeld : wbv Publikation 2025, 42 S. - (f-bb-online; 6) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-348271 - DOI: 10.25656/01:34827; 10.3278/9783763979479

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-348271>

<https://doi.org/10.25656/01:34827>

in Kooperation mit / in cooperation with:

wbv Publikation

<http://www.wbv.de>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft



f-bb-online

Oleg Pronitschew, Torsten Künzel, Melanie Schmitt, Denise Gramß

Gut beraten – Betriebliche Integration gemeinsam gestalten

Erfahrungen aus der Praxis der bea-Brandenburg

Gefördert durch:



Unterstützt von:



Durchgeführt von:



wbv

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Impressum

f-bb-online

Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)

ISSN 2197-8026

Herausgegeben von

Dr. Iris Pfeiffer

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Rollnerstraße 14

90408 Nürnberg

www.f-bb.de

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) arbeitet seit 2003 an der Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung durch Forschung in Deutschland und international. Das Leistungsspektrum umfasst die Durchführung von Modellversuchen, Gestaltungs- und Transferprojekten, die wissenschaftliche Begleitung von Förderprogrammen, die Evaluation von Verordnungen und Maßnahmen sowie die Umsetzung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Analysen.

Autorinnen und Autoren

Oleg Pronitschew, Torsten Künzel, Melanie Schmitt & Denise Gramß

Förderung

Dieser Erfahrungsbericht aus der Praxis ist eine Publikation des f-bb, entstanden im Projekt „Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg (bea-Brandenburg)“. Das Projekt wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg (MWA EK) unter dem Förderkennzeichen 52-BEA-01/23 gefördert (01.01.2023–31.12.2025). Durchgeführt wird das Projekt vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH und unterstützt durch die Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

2025 wbv Publikation

ein Geschäftsbereich der wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung

wbv Media GmbH & Co. KG

Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld,

service@wbv.de

wbv.de

Bildnachweis

Titelbild: [nd3000/iStock.com](https://www.iStock.com/nd3000)

Erscheinungsjahr

2025

ISBN (Print): 978-3-7639-7948-6

ISBN (E-Book): 978-3-7639-7947-9

DOI: [10.3278/9783763979479](https://doi.org/10.3278/9783763979479)

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download

unter <https://www.f-bb.de/informationen/publikationen>

Zitiervorschlag

Pronitschew, O., Künzel, T., Schmitt, M., & Gramß, D. (2025): Gut beraten – Betriebliche Integration gemeinsam gestalten. Erfahrungen aus der Praxis der bea-Brandenburg. f-bb online – Schriftenreihe des f-bb (6). Bielefeld: wbv Publikation.

Verfügbar unter: <https://doi.org/10.3278/9783763979479>



Diese Publikation mit Ausnahme des Coverfotos ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

Inhalt

Abstract	3
1 Einleitung: Beratung zur betrieblichen Integration	4
Warum Beratung zu betrieblicher Integration?	5
Was macht das Beratungsangebot von bea-Brandenburg aus?	6
2 Auftrag und Arbeitsschwerpunkte der bea-Brandenburg	9
2.1 Arbeitsschwerpunkte	10
2.2 Zielgruppen	12
3 Der Beratungsansatz von bea-Brandenburg	13
3.1 Beratungsverständnis	14
3.2 Beratungsansatz	17
3.3 Weiterentwicklung und Qualitätssicherung	21
4 Beratungsthemen im Wandel – Erfahrungen aus der Praxis	26
4.1 Beratungsthemen und -verlauf	27
4.2 Begleitmaßnahmen: Workshops und Schulungen	30
4.3 Beispiele aus der Praxis	31
5 Vielfalt als Zukunftsstrategie für die betriebliche Integration – Lehren aus der Praxis	36
Literatur	39

Abstract

Was brauchen Unternehmen, um Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung erfolgreich zu beschäftigen? Mit zunehmender Diversität in der Arbeitswelt gewinnt die betriebliche Integration an Bedeutung. Das Projekt Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg (bea-Brandenburg) unterstützt bedarfsspezifisch bei der betrieblichen Integration – langfristig, individuell und praxisnah. Zudem vernetzt bea-Brandenburg Betriebe gezielt mit regionalen und landesweiten Unterstützungsstrukturen. Die Publikation stellt die Arbeitsschwerpunkte – fallbezogene Beratung und Sensibilisierung von Betrieben, Verweisberatung und Vernetzung sowie die Qualifizierungs- und Sprachförderung – und den erprobten Beratungsansatz von bea-Brandenburg vor. Sie bietet Einblicke in Methoden, Instrumente und Erfolgsfaktoren wie Sensibilisierung, nachhaltige Integrationsstrukturen und Förderung einer Willkommenskultur. Ziel ist es, praxisrelevantes Wissen zu vermitteln und Impulse für die Weiterentwicklung von Beratungsangeboten zu geben. Die Handreichung fördert den Wissenstransfer mit anderen Akteuren und Regionen. Sie macht deutlich, wie betriebliche Integration nicht nur möglich, sondern für alle Beteiligten gewinnbringend gestaltet werden kann.

Schlüsselwörter: Migrationsspezifische Beratungsansätze, Betriebliche Integration, Fachkräftesicherung, Willkommenskultur

Abstract

What do companies need to successfully employ people with refugee and migration backgrounds? As diversity in the workplace increases, effective workplace integration becomes more important. The project bea-Brandenburg Workplace Support Agency (bea-Brandenburg) provides needs-based support for workplace integration that is long-term, individualized, and with a practical approach. In addition, bea-Brandenburg strategically connects companies with regional and state-wide support structures. The publication presents the main areas of focus – case-specific advisory services and company sensitization, targeted referral advisory services and networking, as well as qualification and language support – and the proven advisory approach of bea-Brandenburg. It offers insights into methods, instruments, and success factors such as sensitization, sustainable integration structures, and the promotion of a welcoming culture. The aim is to impart practice-relevant knowledge and provide impulses for the further development of advisory services. The paper promotes knowledge transfer to other regions and demonstrates how workplace integration can be designed not only as feasible but as beneficial for all parties involved.

Keywords: Migration-specific advisory approaches, diversity management, securing skilled workers, welcoming culture

1 Einleitung: Beratung zur betrieblichen Integration

Wie kann nachhaltige betriebliche Integration gelingen? Diese Frage stand am Anfang der Beratungsarbeit der Betrieblichen Begleitagentur bea-Brandenburg (bea-Brandenburg) und führte zu einem besonderen Beratungsansatz. Für Betriebe in Brandenburg, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), stellt die Einstellung, Beschäftigung und nachhaltige betriebliche Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung sowohl eine Chance als auch eine vielschichtige Herausforderung dar. Seit 2016 setzen das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz (MWAEK) des Landes Brandenburg als Fördermittelgeber und das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH als Projektträger das Transferprojekt Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg um.¹ Das Projektziel ist, Unternehmen in Brandenburg unabhängig von Größe und Branche im Bereich der betrieblichen Integration zu unterstützen. Von anderen Akteuren der Arbeitsmarktintegration unterscheidet sich das Projekt vor allem durch die Fokussierung auf die Integration in betriebliche Strukturen und Abläufe. Es berät gezielt Betriebe, insbesondere Mitarbeitende mit Personalverantwortung sowie betriebliche Kümmerer.

Die vorliegende Handreichung zeigt den Beratungsansatz von bea-Brandenburg auf. Sie bietet einen Überblick zu praxisnahen Ansätzen, Methoden und Instrumenten, die sich im Projektverlauf bewährt haben. Sie richtet sich an Netzwerkakteure und Beratende sowie interessierte Personalverantwortliche und Führungskräfte, die einen Einblick in den Ablauf einer migrationsspezifischen Betriebsberatung erhalten möchten. Mit dieser Publikation setzt das Projekt Impulse für die Beratungstätigkeit von Netzwerkakteuren bzgl. der Arbeitsmarktintegration von zugewanderten Arbeitskräften. Personalverantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende von Unternehmen erhalten einen Einblick, wie Beratungen zur Beschäftigung internationaler Mitarbeitender ablaufen können und lernen das Unterstützungsangebot sowie erfolgreiche Praxisbeispiele kennen. Die Publikation leistet damit einen Wissenstransfer in andere Beratungsbereiche sowie Regionen. Viele Bundesländer stehen vor ähnlichen Herausforderungen: Fachkräftemangel, demografischer Wandel und Diversifizierung der Belegschaften (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2025; Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, 2025). Die Erfahrungen der bea-Brandenburg zeigen, wie Unternehmen gezielt unterstützt werden können, um Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung

1 Für einen optimalen Lesefluss wird die *Betriebliche Begleitagentur im Land Brandenburg – bea-Brandenburg* im folgenden Text an geeigneten Stellen mit *bea-Brandenburg* abgekürzt.

erfolgreich zu integrieren – ein Potenzial, das bundesweit genutzt werden sollte. Diese Publikation fördert die Weiterentwicklung von Beratungsansätzen in diesem Bereich und macht nicht zuletzt politische Akteure auf Rahmenbedingungen aufmerksam, die betriebliche Integration fördern.

Warum Beratung zu betrieblicher Integration?

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt zu einem kontinuierlichen Rückgang des inländischen Erwerbspersonenpotenzials. Laut Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft könnten in Deutschland 2027 circa 728.000 Fachkräfte fehlen (Burstedde & Tiedemann, 2024). Auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) prognostiziert bis 2035 einen Engpass von rund 7 Millionen Arbeitskräften, sofern keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden (Fuchs et al., 2021). Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung stehen gerade in ostdeutschen Bundesländern viele ältere Arbeitskräfte wenigen jungen gegenüber (Kuhn et al., 2025). Einen Arbeits- und Fachkräftemangel fangen schon jetzt zugewanderte Beschäftigte auf (Reyels et al., 2025).

Eine Mitgliederbefragung vom Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge ergab, dass der Fach- und Hilfskräftemangel (84 Prozent) der Hauptgrund für die Einstellung und Beschäftigung von Menschen mit Fluchterfahrung ist (Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge, 2023). In der regelmäßig durchgeführten Befragung wuchs dieser Wert seit der ersten Erhebung von 2017 kontinuierlich (Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge, 2023). Insbesondere seit der starken Zuwanderung schutzsuchender Menschen der Jahre 2015/2016 sowie der Fluchtbewegung aus der Ukraine seit 2022 ist die Zahl der potenziellen Arbeits- und Fachkräfte stark gewachsen (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg, 2024). Dieses inländische Potenzial besser zu nutzen, ist auch die Intention von Programmen wie dem 2023 gestarteten Job-Turbo (Terzenbach, 2024). Zusätzlich gewinnen Unternehmen neue Beschäftigte auch über das 2019 initiierte Fachkräfteeinwanderungsgesetz (Reyels et al., 2025).

Unabhängig von der Motivation und den Ursachen der Migration bestehen für Arbeitgebende allgemeine, häufig auftretende Herausforderungen bei der betrieblichen Integration von internationalen Mitarbeitenden. Hierzu zählen mangelnde Deutschsprachkenntnisse, ein unsicherer Aufenthaltsstatus, das Fehlen anerkannter beruflicher Abschlüsse und berufsrelevanter, aber nicht formell nachgewiesener Fähigkeiten sowie die generelle Integration in Betriebsabläufe und Vorbehalte in der Belegschaft. Hinzu kommen Aspekte der allgemeinen sozialen Integration wie zum Beispiel Suche nach Wohnraum, Kinderbetreuung, zeitintensive Verwaltungstermine, Teilzeitarbeit aufgrund von Sprachkursen oder auch eine Residenz-

pflicht und Wohnsitzauflage, die Menschen mit Fluchterfahrung in der Arbeitsplatzsuche räumlich beschränkt (Bock et al., 2024; Pierenkemper & Jansen, 2023).

Auf der Suche nach Hilfs- und Unterstützungsangeboten werden Betriebe oftmals selten oder zu spät fündig. In einer Unternehmensbefragung der Studie *Kulturelle Vielfalt in Unternehmen* (Heuer & Pierenkemper, 2020) gab ein Fünftel der Befragten an, dass Unterstützungsangebote vor Ort im Betrieb nicht bekannt sind. Am bekanntesten und auch am meisten genutzt sind die Angebote des Arbeitgeberservice der Arbeitsagenturen, wobei kleinere Unternehmen weniger Angebote in Anspruch nehmen (Heuer & Pierenkemper, 2020).

Fachkräfteinitiativen, Beratungs- und Begleitangebote für Sprachförderung, interkulturelle Zusammenarbeit usw. können insbesondere KMU gezielt unterstützen und entlasten (Bock et al., 2024). Beratende Stellen wie bea-Brandenburg helfen zum Beispiel bei der Bewältigung bürokratischer Anforderungen und entlasten damit insbesondere kleinere Unternehmen ohne spezialisierte Personalabteilungen oder eigens dafür zuständige Integrationsmanager*innen. Sie übersetzen komplexe rechtliche Regelungen in praxisnahe Handlungsempfehlungen, übertragen Erfahrungen aus anderen Fällen und bieten Unternehmen zusätzliche Ressourcen, beispielsweise durch die Mitarbeit bei der Organisation betrieblicher Sprachförderangebote. Auch die Beratung der bea-Brandenburg zu passgenauen Fördermöglichkeiten und Unterstützung bei der Antragstellung kann Barrieren erheblich senken. Hierfür müssen jedoch die verschiedenen Angebote bekannter gemacht und genutzt werden.

Was macht das Beratungsangebot von bea-Brandenburg aus?

Aufgrund der spezifischen Herausforderungen von nach Deutschland eingewanderten Fach- und Arbeitskräften erarbeitete der Facharbeitskreis Beratung vom Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ Netzwerk)² Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer migrationsspezifischen Beratung. Der Arbeitskreis kommt zu dem Schluss, dass die migrationsspezifische, beschäftigungsorientierte Beratung einer eigenen Beratungskonzeption bedarf (Kohn, 2011). Es gilt somit, „Angebote zur Beratung, Information und Kommunikation an die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund an[zu]passen“ (Kohn, 2011). Dieser Empfehlung liegt die Feststellung zugrunde,

2 Das IQ-Netzwerk ist ein bundesweites Förderprogramm zur nachhaltigen Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung in den Arbeitsmarkt. <https://www.brandenburg.netzwerk-iq.de/startseite>

dass eine migrationspezifische Berufsberatung breitere Kompetenzen erfordert als eine reguläre (Knabe, 2010). Während Fachberatungen zunehmend migrationspezifisch ausgerichtet werden, ist dies bei der Beratung von Arbeitgebern noch nicht der Fall. Beratung für Unternehmen findet bundesweit vorrangig innerhalb von Regelstrukturen statt, wie zum Beispiel durch den Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit und durch die Jobcenter (Bundesagentur für Arbeit, 2023). Spezialaspekte der betrieblichen Integration – wie zum Beispiel Qualifizierung oder Anerkennung – werden durch Programme wie das IQ-Netzwerk abgedeckt (Willems & Bock, 2020). Versteht man betriebliche Integration als kontinuierlichen Prozess, bei dem sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmende sich in der Annäherung anpassen müssen, bedarf es bei den Beratenden migrationspezifischer Kompetenzen (Rybnikova & Wilkmann, 2021). Auch Betriebsberatung sollte daher in diesem Bereich migrationspezifisch angelegt sein. Sie muss die spezifischen Bedarfe der Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden als Ratsuchende berücksichtigen und zusammenbringen. Dies bedeutet, dass Beratende Unternehmen für Vielfalt sensibilisieren, sie bei der Gestaltung eines inklusiven Betriebsklimas unterstützen und Strategien zur sprachlichen sowie strukturellen betrieblichen Integration – etwa durch Mentoringprogramme, spezifische Onboarding-Aktivitäten oder interkulturelles Teambuilding – vermitteln.

bea-Brandenburg hat aus der mehrjährigen Praxiserfahrung ein differenziertes, regionsspezifisches Beratungskonzept entwickelt. Dieses umfasst zentrale Aspekte betrieblicher Integration wie individuelle Betriebsberatung, Prozessbegleitung, Vernetzung und Wissenstransfer oder die Schulung betrieblicher Akteure. Es ermöglicht eine passgenaue Beratung für jedes Unternehmen unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen, Branchenspezifika und regionalen Gegebenheiten und begleitet dabei über den gesamten betrieblichen Integrationsprozess hinweg – von der Personalfindung über die Einarbeitung bis zur langfristigen Bindung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Vernetzung und dem Wissenstransfer. Hierbei werden Unternehmen bei der Nutzung und Verzahnung mit vorhandenen Angeboten unterstützt, regionale Unterstützungsnetzwerke geschaffen und der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen gefördert. Ein zusätzliches Angebot der bea-Brandenburg ist die Schulung betrieblicher Akteure. Führungskräfte, Mentor*innen und Teammitglieder können bedarfsgerecht zu integrationsbezogenen Themen geschult werden. Die Hilfe zur Selbsthilfe durch die Beratung zielt auf den Aufbau und die Instandhaltung einer betrieblichen Integrationsstruktur. Das generelle Ziel ist die Etablierung einer Willkommenskultur in Brandenburger Betrieben (Künzel et al., 2023).

Die praktische Umsetzung dieses Beratungskonzepts hat sich als entscheidender Erfolgsfaktor für nachhaltige Integration erwiesen und wird durch zahlreiche Erfolgsbeispiele aus der Region Brandenburg belegt (siehe **Kapitel 4.3**). Nicht zuletzt geben die Beratungserkenntnisse wichtige Impulse für die Formulierung von Qualitätsstandards.

In den folgenden Kapiteln werden konkrete Beratungsansätze, bewährte Instrumente und erfolgreiche Praxisbeispiele vorgestellt, die Unternehmen dabei unterstützen, die Potenziale internationaler Fach- und Arbeitskräfte zu erkennen und zu nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Frage, wie externe Beratung und betriebliche Praxis optimal ineinandergreifen können, um nachhaltige Integrationserfolge zu erzielen.

2 Auftrag und Arbeitsschwerpunkte der bea-Brandenburg

Der Beratungsansatz richtet sich an den Zielen und Funktionen des Transferprojektes aus. bea-Brandenburg unterstützt seit dem Start als Modellprojekt im Jahr 2016 Brandenburger Betriebe bei einer gelingenden und nachhaltigen betrieblichen Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung in Ausbildung oder Beschäftigung. Immer mehr Unternehmen sammeln Erfahrungen in der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung bzw. haben vor, Personen aus diesen Gruppen einzustellen (Bundesagentur für Arbeit & Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., 2024; MASGF, 2019).

Das Ziel ist es, diese Betriebe in sämtlichen Phasen der betrieblichen Integration zu begleiten. Das Projekt hilft beispielsweise bei der Personalgewinnung, Einstellung, Beschäftigung und Qualifizierung. Dabei kann bea-Brandenburg auf eine jahrelange Sammlung von konkretem Wissen und Erfahrungswerten zurückgreifen.

Die bea-Brandenburg versteht sich als Service- und Beratungsplattform für Brandenburger Unternehmen. Das Leistungsspektrum umfasst:

- fallspezifische Beratung und Begleitung für Betriebe
- Vermittlung an passende Hilfsstellen
- schnelle und unbürokratische Unterstützung

In ihren Aktivitäten arbeitet bea-Brandenburg auf eine gesellschaftliche Wirkung hin: Sie strebt ein weltoffenes Brandenburg an, in dem es für Unternehmen aus und im Bundesland selbstverständlich ist, Fach- und Arbeitskräfte mit Flucht- und Migrationserfahrung dauerhaft zu beschäftigen, auszubilden und damit auch einen Beitrag zur Fachkräftesicherung zu leisten. Die Umsetzung dieser Aufgabe setzt neben der Betreuung von Betrieben auch eine zielführende Zusammenarbeit mit bereits vorhandenen Netzwerkakteuren voraus.

Das Projekt orientiert sich an den Bedarfen der Unternehmen und fügt sich als zentrale Beratungsstelle zur betrieblichen Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung ergänzend in die bestehenden Strukturen (Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, IQ-Netzwerk Brandenburg, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Wirtschaftsförderung etc.) ein. Über Verweisberatungen vermittelt bea-Brandenburg bei passenden Themen Unternehmen zudem an unterstützende Akteure.

Eine zentrale Funktion von bea-Brandenburg besteht darin, bestehende Regelstrukturen zu stärken und Betriebe für die Nutzung vorhandener Angebote zu

sensibilisieren sowie zu unterstützen. Insbesondere seit den großen Fluchtbewegungen der Jahre 2015/2016 entwickelte sich in Brandenburg eine breit gefächerte Unterstützungsstruktur zur Integration von Menschen mit Fluchterfahrung in Gesellschaft und Arbeitsmarkt, die regional unterschiedlich ausgeprägt ist (MASGF, 2016). Die Kooperation der verschiedenen Akteure hat sich über die letzten Jahre weiter professionalisiert. Die Angebote, Schwerpunkte und Zielgruppen wurden weiter spezifiziert. Häufig unterstützen sie mit ihren Angeboten Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung und Betriebe bis zur Einmündung in das Arbeitsverhältnis oder maximal bis einige Wochen nach der Beschäftigungsaufnahme. Viele Schwierigkeiten treten jedoch erst im betrieblichen Alltag auf (Bock et al., 2024).

Das Angebot von bea-Brandenburg fügt sich seit Projektbeginn in die bestehende Brandenburger Beratungsstruktur ein. Speziell die Dienstleistungen füllen eine dahin gehende Leerstelle. Viele der bestehenden Angebote adressieren Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung (zum Beispiel Willkommen in Brandenburg – Regionale Welcome Center – ehemals Stadt-Umland-Wettbewerb (SUW) Projekte, Migrationsberatung wie Jugendmigrationsdienste (JMD) und Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE), Projekte zur Kompetenzfeststellung), Multiplikator*innen (zum Beispiel Integration durch Qualifikation-Teilprojekte, Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA)). Im Bereich der Arbeitsmarktintegration rücken Akteure zumeist spezifische Aspekte in den Blick wie zum Beispiel die Einstellungsvoraussetzungen oder Ausbildungsmodalitäten. bea-Brandenburg bietet hingegen eine branchenoffene Beratung und Begleitung für betriebliche Verantwortliche, insbesondere Führungskräfte, Personalverantwortliche, Ausbilder*innen bzw. anleitende und betriebliche *Integrations-Kümmerer* über alle Phasen der Integration hinweg (u. a. Praktika, Ausbildung, Einarbeitung, Beschäftigung, Qualifizierung). Insofern schließt das Beratungsangebot nach wie vor eine wichtige Lücke in der Angebotslandschaft und die mittlerweile regional verankerten Berater*innen stehen den Betrieben bei allen Fragen der betrieblichen Integration als direkte Ansprechpartner*innen zur Seite.

2.1 Arbeitsschwerpunkte

Das Alleinstellungsmerkmal der bea-Brandenburg liegt in der gezielten Ansprache und Begleitung von Betrieben zur Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung sowie in der Vernetzung mit landesweiten und regionalen Strukturen der Arbeitsmarktintegration, Geflüchtetenhilfe und Migrationsberatung. Im Vergleich zu anderen regionalen Akteuren, die Unternehmen zum Beispiel bei der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung unterstützen, kann bea-Brandenburg langfristig Betriebe begleiten. Durch die

jahrelange Tätigkeit verfügt das Projekt über Erfahrungen in der Bearbeitung von unterschiedlichen Problemlagen. Als Verweisstelle kann sie hierfür auf ein weites Netzwerk an Akteuren zurückgreifen.

bea-Brandenburg entwickelt und erprobt seit dem Beginn ihrer Tätigkeit ein breit gefächertes Unterstützungsangebot sowie ausgewählte Beratungsinstrumente entlang der Bedarfe von Unternehmen. Neben Informationen zu gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Regelungen macht sie relevante Förder- und Unterstützungsstrukturen verschiedenster Institutionen in Brandenburg bekannt und zugänglich. Darüber hinaus werden spezifische Medien und Veranstaltungsformate zur Information und Sensibilisierung der Unternehmen bzgl. der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung entwickelt und genutzt. Hierzu zählen zum Beispiel Handlungsanleitungen und Checklisten zur ersten Orientierung zu wiederkehrenden Themen der betrieblichen Integration und ein praxisorientierter digitaler Werkzeugkoffer für Betriebe. Gute Praxis und Imagefilme oder auch eine Übersicht zu Unterstützungsangeboten für Unternehmen in Brandenburg finden sich frei zugänglich auf der Projektwebseite. Zusätzlich ergänzen im Falle von bea-Brandenburg bedarfsspezifische Angebote zu Themen wie interkulturelle Sensibilisierung, Sprachförderung im Betrieb sowie Sprachmentoring die gezielte und praxisnahe Unterstützung der Betriebe.

Im Einzelnen umfassen die Tätigkeiten von bea-Brandenburg

- Betriebe, hier insbesondere Geschäftsführende und Führungskräfte,
 - zu den Möglichkeiten der betrieblichen Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung zu informieren,
 - über die wichtigsten Rahmendaten und rechtlichen Bedingungen, Leistungen und Ansprechpartner*innen aufzuklären.
- Betriebe, die bislang noch keine oder wenig Berührung mit der Beschäftigung von Personen mit Flucht- und Migrationserfahrung haben, hierfür zu sensibilisieren und aufzuschließen.
- Betriebe professionell, kooperativ und auf kurzen Wegen zu beraten und auf Handlungsmöglichkeiten zu verweisen. Die Beratung orientiert sich am aktuellsten Stand der rechtlichen Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten. Hierbei berücksichtigt sie die vielfältige und sich stetig verändernde Projektlandschaft. Regionale Unterstützungslücken werden auf diese Weise identifiziert und passende Angebote sowie das Kooperationsnetzwerk entwickelt.
- einerseits Betriebe selbst zu befähigen, den Spracherwerb ihrer Arbeitnehmenden direkt am Arbeitsplatz zu unterstützen, andererseits zu prüfen, ob und wie regionale Sprachkursträger ein auf betriebliche Bedürfnisse abgestimmtes Angebot für Arbeitnehmende mit Flucht- und Migrationserfahrung bereitstellen können.

2.2 Zielgruppen

bea-Brandenburg berät alle im Land Brandenburg ansässigen Unternehmen, unabhängig von Branche und Größe.

Hier insbesondere:

- Betriebe, die dem Arbeits- und Fachkräftemangel bereits durch die Beschäftigung und Qualifizierung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung begegnen und sich selbst behelfen (sogenannte Muddling-Through-Strategie)
- Betriebe, die Schwierigkeiten vermuten, aber Hemmnisse oder Vorbehalte haben (*Behördendschungel*, fehlende Erfahrungen, rechtliche Unsicherheiten, Angst vor Mehrbelastungen, Vorbehalte in der Belegschaft) und daher noch keine Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung beschäftigen
- Betriebe, die die Gruppe der Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung noch nicht als potenzielle Arbeitnehmende in den Blick genommen haben

Die Betriebsansprache erfolgt über verschiedene Wege, wodurch vielfältige Kontaktpunkte zu Unternehmen genutzt werden, wie zum Beispiel über Netzwerkpartner*innen, Veranstaltungen, Jobmessen, Unternehmer*innen-Stammtische, proaktive Ansprache, Internetauftritt und Social Media sowie Akteure, die als Multiplikator*innen für bea-Brandenburg-Dienstleistungen fungieren (zum Beispiel Verbände, Kammern, Wirtschaftscluster).

Hierzu gehören:

- alle Netzwerkpartner*innen an der Schnittstelle Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung, wie zum Beispiel Willkommen in Brandenburg – Regionale Welcome Center – ehemals SUW-Projekte (Stadt-Umland-Wettbewerbe) zur Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung, Projekte zur Kompetenzfeststellung (zum Beispiel das IQ-Netzwerk)
- Akteure im Bereich Flucht und Migration (Beratungsstellen, Behörden, Interessenvereinigungen, Bildungseinrichtungen, Wohlfahrtsverbände)
- politisches Umfeld (wie Ministerien des Landes Brandenburg, Landes- und Bundesämter, Steuerkreise zu zentralen Themen für die Arbeit von bea-Brandenburg wie zum Beispiel Umsetzung von Sprachkursen)
- Akteure der Wirtschaftsförderung (lokal und überregional im Land Brandenburg)
- Unternehmensverbände, insbesondere die Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e. V. (UVB) als Kooperationspartner der bea-Brandenburg in der Projektumsetzung

3 Der Beratungsansatz von bea-Brandenburg

Bei bea-Brandenburg wird Beratung in Anlehnung an Rehtien (2018) grundsätzlich „als ein Prozess, in welchem Ratsuchende in und durch die Interaktion mit einer anderen Person mehr Klarheit über Probleme und Bewältigungsmöglichkeiten, Entscheidungsalternativen und Entwicklungsperspektiven gewinnen [verstanden]. Je nach Anwendungsbereich kann dies auch das Weitergeben von Informationen beinhalten“ (Rehtien, 2018).

Betriebsberatung ist hierbei als eine Form der Organisationsberatung zu verstehen. Die Grundannahme basiert darauf, „dass sich ein organisatorisches System nur selbst verändern kann (Selbstorganisationsmodelle) und die Berater*in v. a. als Prozessbegleiter*in fungiert“ (Rehtien, 2018). Auf diese Weise bietet sie einerseits eine „Beratung durch Experten in Form von Informationsbeschaffung und Problemlösungen“. Andererseits richtet sie ihren Fokus auf „Gruppenphänomene, informelle Strukturen, mikropolitische Prozesse und organisationskulturelle Muster und Veränderungsresistenzen als Gegenstände der Analyse und Intervention“ (Rehtien, 2018).

Die Beratungsleistungen erbringt bea-Brandenburg in Form von

- formalisierter Beratung (als Beratungsstelle, bei der professionelle Berater*innen mit ausgewiesener Kompetenz arbeiten)
- aufsuchender bzw. zugehender Beratung (in den Betriebsstätten der jeweiligen Unternehmen)
- Beratung, bei der Ratsuchende professionelle Berater*innen außerhalb formell strukturierter Settings, zum Beispiel bei Ausbildungs- und Jobmessen oder Unternehmer*innen-Stammtischen, ansprechen
- Beratung in Gruppen (zum Beispiel in Form von Workshops zu interkulturellem Training)
- medial vermittelter Beratung (insbesondere in Form einer Telefon- und Online-Beratung)

Betriebliche Beratung bedeutet für bea-Brandenburg, Unternehmen bei der Einstellung, Beschäftigung, Qualifizierung sowie Bindung von Fach- und Arbeitskräften zu unterstützen. Dies geschieht über die Vermittlung von Informationen zur Einstellung, Beschäftigung und betrieblichen Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung.

Betriebliche Begleitung bedeutet wiederum, dass die Beratung als mittel- und langfristige Betreuung der Ratsuchenden angelegt werden kann. Als Prozess zielt

sie darauf, nicht nur einen einmaligen Bedarf zu bedienen, sondern Unternehmen zu befähigen, nachhaltige Strukturen zur Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung aufzubauen.

3.1 Beratungsverständnis

Die Berater*innen der bea-Brandenburg unterstützen Brandenburger Unternehmen bei der Einstellung, Beschäftigung und Qualifizierung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung. Der Mensch steht im Mittelpunkt der Beratung, die als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt ist. Dabei steht im Fokus, optimale Rahmenbedingungen zur Lösung des bestehenden Anliegens oder Problems mitzugestalten. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt beim Unternehmen.

Das Beratungsverständnis orientiert sich an verschiedenen grundlegenden Leitsätzen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Im Fokus steht, die optimalen Rahmenbedingungen zur Lösung des bestehenden Anliegens/Problems mitzugestalten. Unternehmen werden bei der eigenverantwortlichen Lösungsfindung durch die Nutzung vorhandener Ressourcen unterstützt.

Die Beratung ist dabei stets serviceorientiert und niedrighschwellig, mit dem Ziel, eine schnelle und nachvollziehbare Unterstützung zu bieten. Die Maßnahmen werden bedarfsspezifisch und passgenau auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten. Ein besonderer Fokus liegt auf dem betriebsspezifischen Nutzen, indem der Mehrwert der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung hervorgehoben wird. Die gesellschaftliche Teilhabe und Gleichstellung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung stehen dabei im Vordergrund.

Das Beratungsangebot wird zeitlich und örtlich flexibel gestaltet und bietet Raum für Vertiefung und lernorientierte Anpassung. Der Beratungsprozess wird möglichst partizipativ, das heißt unter Mitwirkung der Beschäftigten, gestaltet. Die Berater*innen sind regional vernetzt und arbeiten kontinuierlich mit relevanten Akteuren zusammen, um Kooperationen zu fördern. Es werden relevante gesellschaftliche Rahmenbedingungen und aktuelle Entwicklungen im Bildungswesen, bei Berufen und auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt und den Ratsuchenden der Zugang zu diesem Wissen vermittelt. Zentrale Grundwerte wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Neutralität, Vertraulichkeit, Vielfalt, Respekt, Transparenz, Serviceorientierung und Glaubwürdigkeit leiten die Berater*innen in ihrer Arbeit.

Aus ihrer bisherigen Beratungstätigkeit hat sich bea-Brandenburg in den folgenden Funktionen für Betriebe bewährt:

Funktion	Hilfestellung	Themen	Handlungen
Clearingstelle	Unterstützungsbedarf klären	Aufenthalt, Sprache identifizieren	Weitere Akteure einbeziehen
Coaching und Beratung	Hilfe zur Selbsthilfe	Fördermöglichkeiten, Sprache, Willkommenskultur	Vermittlung in Angebote
Transferstelle	Lösungen aus anderen Fällen übertragen	Austauschformate und Gute Praxis teilen	Praxisbeispiele zur Verfügung stellen
Qualifizierungsberatung	Qualifizierungsbedarfe erkennen	Betriebe zur Personalentwicklung beraten	Zugang zu Abschlüssen erleichtern
Lotsen- und Verweisberatung	Netzwerk aufbauen und nutzen	Übersicht und Kontakt zu passenden Stellen	Weiterleitung zu regionalen Beratungsstellen
Sprach- und Kulturmittlung	Verständigung fördern	Vertrauensvolle Kommunikation ermöglichen	Kommunikationsstörungen erkennen

Tabelle 1: Funktionen der bea-Brandenburg in der Beratungspraxis
(Quelle: Eigene Darstellung)

Clearingstelle (Identifikation der Problemlage): Zunächst wird mit dem Betrieb der vorhandene Unterstützungsbedarf oder die Problemstellung im Zusammenhang mit betrieblicher Integration identifiziert und die Bedarfslage ermittelt. Meist geht es um Themen wie zum Beispiel die aufenthaltsrechtliche Klärung, sprachliche Hürden von Auszubildenden in der Berufsschule oder Arbeitnehmenden im Betrieb. Im weiteren Verlauf des Erstgespräches werden meist weitere Themen sichtbar. Im Erstgespräch wird geklärt, an welchen Stellen bea-Brandenburg direkt unterstützen kann und welche Stellen man noch in den „Fall“ einbeziehen kann.

Coaching und Beratung: Neben dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Betrieb und Berater*in besteht insbesondere der Anspruch, „Hilfe zur Selbsthilfe“ innerhalb des Betriebes zu fördern. Neben der Entwicklung schneller, bedarfsorientierter Lösungen ist es oftmals notwendig, einen Perspektivwechsel anzuregen, um einen längeren Veränderungsprozess im Betrieb anzustoßen. Dieser wird dann durch die Berater*innen des Projekts begleitet.

Transferstelle: In den Beratungsgesprächen werden Lösungen aus vergleichbaren Problemlagen bereits abgeschlossener Beratungen herangezogen. Bewährt haben sich darüber hinaus Austauschformate für Betriebe, zum Beispiel Unternehmenstreffen, als auch Informationsveranstaltungen, auf denen Unternehmen aus ihrer betrieblichen Praxis (Gute-Praxis-Beispiele) berichten. Es erfolgt die interne Dokumentation der Fälle, die Problemlagen und gewählte Lösungsansätze bündelt.

Lotsen-/Verweisberatung: bea-Brandenburg hat in den vergangenen Jahren ein umfangreiches Netzwerk und Kooperationspartnerschaften zu Unterstützungsstrukturen in Brandenburg aufgebaut. Dadurch ist es möglich, Betrieben eine zielgenaue Verweisberatung anzubieten und ihnen Ansprechpartner*innen für ein konkretes Thema in ihrer Region zu vermitteln. Dies umfasst zum Beispiel Wohnungssuche, Familiennachzug der Arbeitnehmenden, soziale Themen der Integration sowie beim Spracherwerb bzw. Sprachmittlung.

Qualifizierungsberatung: Nachdem insbesondere seit 2015 Menschen mit Fluchterfahrung mittlerweile in den Betrieben Fuß gefasst haben, davon noch ein hoher Anteil in Helfer*innentätigkeit (Brücker et al., 2023), rücken zunehmend Qualifizierungspotenziale und -bedarfe in den Blick, um die Beschäftigten für die (künftigen) betrieblichen Bedarfe (weiter) zu spezialisieren. bea-Brandenburg hilft dabei, (Weiter-/Teil-)Qualifizierungsmöglichkeiten für Personen ohne (verwertbare) Ausbildungen wie zum Beispiel Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung zu identifizieren. Sie berät Betriebe zu Personalentwicklungsmöglichkeiten, um möglichst alle Potenziale der Personalförderung auszuschöpfen. Unter Berücksichtigung möglicher Rahmenbedingungen (betrieblich sowie auf Seite der Arbeitnehmenden) ist zu prüfen, welche alternativen Wege und Modelle den Zugang zu einem Berufsabschluss unterstützen können (zum Beispiel Teilqualifizierung (TQ) oder Teilzeitausbildung).

Sprach- und Kulturmittlung: Interkulturelle Verständigung kann dazu beitragen, nachhaltige Lösungen für Kommunikationsprobleme zwischen fremdsprachigen Fachkräften und der alteingesessenen Belegschaft zu finden. Das Ziel ist es, eine Grundlage für eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen allen Beteiligten zu schaffen. Dabei dient Sprach- und Kulturmittlung dazu, sprachliche wie auch

soziokulturelle Kommunikationsstörungen zu erkennen und ggf. in diesen Fällen lösungsorientiert zu vermitteln. Auf diese Weise befördert sie ein sprachliches wie auch soziokulturelles Verständnis der Gesprächsbeteiligten. Sprach- und Kulturmittler*innen übernehmen hierbei eine Begleitungs- und Vermittlungsfunktion.

3.2 Beratungsansatz

Aus der bisherigen Beratungspraxis wurde deutlich, dass die betrieblichen Problemlagen bei der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung insgesamt sehr vielfältig sind. Das Gelingen der Integration in ein Unternehmen ist von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig, wie zum Beispiel regionalen Gegebenheiten, dem Arbeitsmarkt, politischen Entwicklungen, Branche und Größe des Betriebs, Offenheit im Unternehmen für Diversität in der Belegschaft, Etablierung vielfaltsorientierter betrieblicher Maßnahmen, Ressourcen im Unternehmen, Kompetenzanforderungen für den Arbeitsplatz, vorhandene Erfahrungen bei der betrieblichen Integration, Bildungsstand und Sprachniveau sowie Berufserfahrungen der Arbeitnehmenden (siehe Praxisbeispiel *Vorhandene Vielfalt im Unternehmen – Sprache* in der Textbox). Dies erfordert einen bedarfs- und ressourcenorientierten Beratungsansatz, um diese vielschichtigen Themen im Betrieb bearbeiten zu können.



Praxisbeispiel

Vorhandene Vielfalt im Unternehmen – Sprache

Betriebe verfügen über eigene interne Rahmenbedingungen für die Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung. Ein wichtiger Aspekt sind die sprachlichen und kulturellen Ressourcen dienstälterer Mitarbeitender. Vorhandene Fremdsprachenkenntnisse bei der bestehenden Belegschaft, insbesondere im direkten Arbeitsumfeld neuer internationaler Beschäftigter, wirken sich positiv auf den betrieblichen Integrationsprozess aus und können besonders in der Phase der Einarbeitung noch unzureichende Deutschsprachkenntnisse bei den neuen Mitarbeitenden kompensieren.

Die Beratungspraxis zeigt: Unternehmen mit sprachlich und kulturell vielfältigen Teams sind zumeist besser aufgestellt, um Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung erfolgreich zu integrieren. Besonders deutlich wurde dies nach der verstärkten Zuwanderung mit Beginn des Krieges in der Ukraine 2022.

Betriebe, in denen bereits russisch- oder ukrainischsprachige Mitarbeitende tätig waren, konnten Geflüchtete erfolgreicher rekrutieren und einarbeiten. Sprachliche Barrieren wurden reduziert, soziale Hemmschwellen abgebaut – für neue wie bestehende Mitarbeitende. Die vorhandene Vielfalt veränderte nicht nur die Ausgangslage für die betriebliche Integration, sondern auch für die begleitende Beratung.

Praxisvideo *Betriebliche Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung*: https://youtu.be/hUQU1MpOQzk?si=m_WJPwHRi-E1iG-2

Praxisvideo *Willkommenskultur schaffen*: <https://youtu.be/wzDeV555kSI>

Ausgehend von den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Ressourcen der Betriebe verfolgen die Berater*innen der bea-Brandenburg primär einen systemischen und prozessorientierten Ansatz bei der Beratung von Unternehmen. Dieser bietet die nötige Flexibilität, auf die unterschiedlichen Ausgangssituationen und Herausforderungen der Betriebe adäquat einzugehen. Der Fokus liegt somit nicht auf statischen Lösungsmodellen, sondern auf einer dynamischen, prozessorientierten Perspektive. Lineares Ursache-Wirkungs-Denken wird komplexen Situationen nicht gerecht. Der Beratungsansatz orientiert sich am vernetzten Denken, das als analytischer Zugang dient, um die zugrunde liegenden Dynamiken, Wechselwirkungen und Steuerungsmechanismen von Herausforderungen zu erkennen und zu verstehen (Wissenschaftliches Institut für Systemische Psychologie und Organisationsberatung, o. J.).

Systemisch denkende Berater*innen gehen von der Selbstständigkeit der Ratsuchenden aus und betrachten sie jeweils als *Expert*innen in eigener Sache*. Daher sind die Ratsuchenden in der Beratung als Expert*innen für das jeweilige Problem und dessen Lösung zu verstehen. Die Berater*innen fungieren wiederum als Expert*innen für den Weg zum Finden der Lösung. Dadurch werden die Ratsuchenden befähigt, eigene Lösungen zu entwickeln. Das hat wiederum zur Folge, dass Veränderungen nachhaltig erfolgreich umgesetzt werden können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Blick der Berater*innen auf die vorhandenen Ressourcen bei den Ratsuchenden. Ein ressourcenorientierter Beratungsansatz verhilft in der Regel zu nachhaltigen, passgenauen und umsetzbaren Lösungskonzepten. Diese können von den Beteiligten besser mitgetragen werden als von außen implementierten Lösungen, die *von der Stange* kommen (Systemische Gesellschaft – Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e. V., 2021).

Durch einen systemisch-prozessorientierten Beratungsprozess (vgl. Abbildung 1) sollen Brandenburger Unternehmen befähigt werden, Lösungswege für Herausforderungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung zu finden.

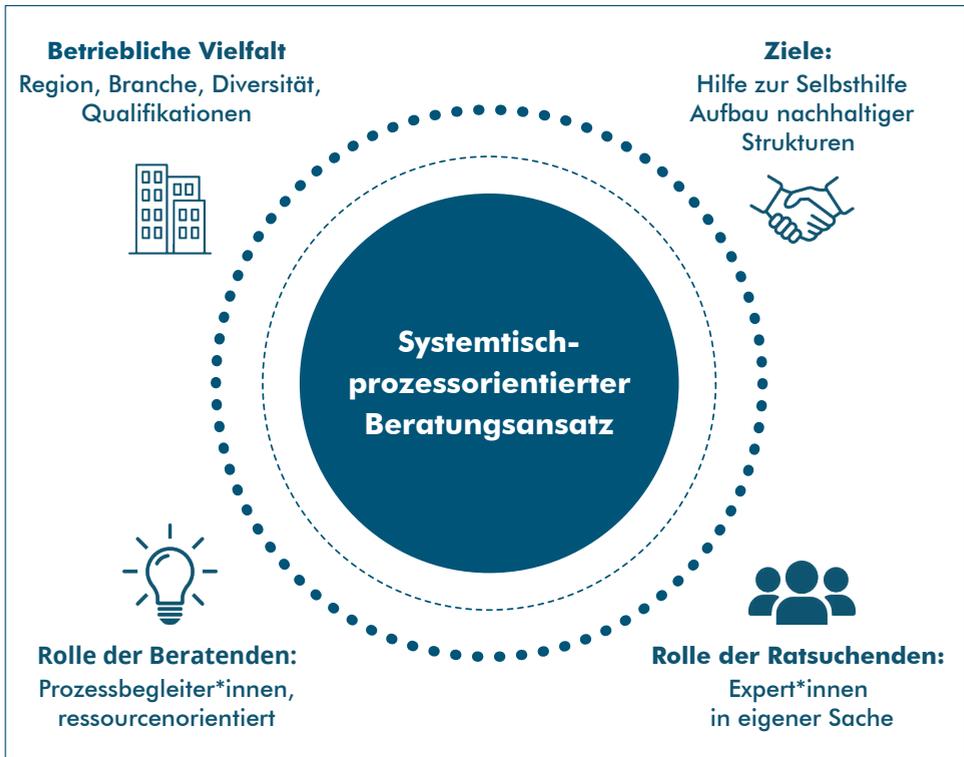


Abbildung 1: Systemisch-prozessorientierter Beratungsansatz
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Ziel der Beratung ist es, Hilfe zur Selbsthilfe bei Brandenburger Unternehmen in Bezug auf die Einstellung, Beschäftigung, Ausbildung und Qualifizierung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung zu leisten. Im Optimalfall bildet die Beratung der bea-Brandenburg den Ausgangspunkt für den Auf- oder Ausbau von nachhaltigen Strukturen zur Einstellung, Beschäftigung und Qualifizierung dieser Mitarbeitendengruppe (Integrationsmanagement) bei Brandenburger Unternehmen.

Der Beratungsansatz umfasst verschiedene, sich ergänzende Beratungsformate, die Unternehmen je nach Bedarf bei der Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung unterstützen. Abbildung 2 veranschaulicht das Spektrum der Beratungsarten, die im Rahmen des Angebots von bea-Brandenburg zur Anwendung kommen.



Abbildung 2: Beratungsarten bei bea-Brandenburg
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die **Aufschlussberatung** bildet den Einstieg durch Information, Sensibilisierung und erste Begleitung. Im direkten Gespräch werden betriebliche Bedarfe ermittelt, Vertrauen aufgebaut und erste Impulse gesetzt. Quick Checks und themenspezifische Fragebögen ermöglichen eine erste Einschätzung der betrieblichen Situation. Zusätzlich zeigt bea-Brandenburg auf regionalen Veranstaltungen und Messen Präsenz, um Aufmerksamkeit für relevante Themen zu schaffen und den Zugang zur Zielgruppe zu erleichtern.

Bei Beratungsanliegen außerhalb des Kernbereichs vermittelt die **Verweisberatung**³ passgenaue Angebote und stellt Synergien zwischen relevanten Akteuren her. Dies geschieht in persönlichen Gesprächen, informierenden Workshops und Matching-Veranstaltungen, unterstützt durch strukturierende Gesprächsleitfäden.

Bei komplexeren Herausforderungen bietet die **vertiefte Beratung** eine systematische Auseinandersetzung mit konkreten betrieblichen Problemstellungen und unterstützt den Aufbau betriebsinterner Strukturen. Bedarfe werden mittels Feedbackformaten und Feinanalysen modular vertieft und durch flexible Methoden aus einem umfassenden Methodenkoffer umgesetzt.

3 Die Funktionen der Verweisberatung, Sprach- und Kulturmittlung und Qualifizierungsberatung sind in **Kapitel 2** beschrieben.

Ein weiterer spezialisierter Baustein ist die **Sprach- und Kulturmittlung** (siehe Praxisbeispiel *Sprachmittlung bei Mitarbeitendengesprächen* in **Kapitel 4.3**). Sie fördert barrierefreie Kommunikation und Willkommenskultur durch Übersetzungen, einfache Sprache und interkulturelle Sensibilisierung (Yakushova, 2020). Die Umsetzung erfolgt in Form von Sprachmittlung, zum Beispiel bei Mitarbeitendengesprächen oder Sicherheitsunterweisungen, Seminaren, Workshops und zielgruppenspezifischen Informationsmaterialien.

Abgerundet wird das Spektrum durch die **Qualifizierungsberatung**, die Unternehmen bei der ressourcenorientierten Identifikation und Umsetzung von Qualifizierungsbedarfen unterstützt. Durch strukturierte Gespräche, Multi-Stakeholder-Management und bedarfsgerechte Maßnahmenkonzeption werden passende Bildungsträger vermittelt und Fördermittelmanagement eingebunden.

Diese fünf Beratungsformate greifen nahtlos ineinander und ermöglichen es bea-Brandenburg, Unternehmen entsprechend ihrem jeweiligen Entwicklungsstand und ihren spezifischen Bedarfen zu begleiten – von der ersten Information bis hin zur nachhaltigen Implementierung von betrieblichen Integrationsprozessen.

3.3 Weiterentwicklung und Qualitätssicherung

Die Qualität der Beratungsleistungen bei bea-Brandenburg wird kontinuierlich weiterentwickelt und gesichert. Grundlage dafür ist ein Ansatz, der sowohl interne Prozesse als auch externe Kooperationen berücksichtigt. Die folgenden vier Handlungsfelder haben sich als wirksam erwiesen:

1) Kontinuierlicher Austausch im Beratungsteam

Ein zentraler Bestandteil der Qualitätsentwicklung ist der regelmäßige und strukturierte Austausch innerhalb des Berater*innen-Teams. Formate wie wöchentliche Teammeetings, themenspezifische Teamtage, Klausurtage sowie bedarfsorientierte kollegiale Fallberatungen (siehe Praxisbeispiel *Kollegiale Fallberatung* in der Textbox) ermöglichen eine gemeinsame Reflexion von Beratungsprozessen und die Entwicklung passgenauer Strategien. Bei komplexen oder regional besonders herausfordernden Fällen werden gezielt Tandems gebildet. Diese fördern nicht nur den internen Wissenstransfer, sondern ermöglichen auch die gezielte Ergänzung individueller Kompetenzen. So entsteht ein lernendes Team, das sich gegenseitig unterstützt und gemeinsam weiterentwickelt.



Praxisbeispiel Kollegiale Fallberatung

Die kollegiale Fallberatung stellt ein etabliertes Format zur professionellen Reflexion herausfordernder Beratungssituationen dar. Sie wird insbesondere dann eingesetzt, wenn Berater*innen mit komplexen Fällen, Unsicherheiten oder Konflikten konfrontiert sind und neue Perspektiven oder Lösungsansätze entwickeln möchten (Tietze, 2016). Im Rahmen von bea-Brandenburg haben sich – abhängig vom konkreten Bedarf – zwei unterschiedliche Durchführungsformen im Team etabliert, die von der fallgebenden Person vorab ausgewählt werden:

Die erste Variante folgt einer stringent schematischen Durchführung mit einem klar strukturierten Ablaufmodell in bis zu sieben Schritten (Spangler, 2012). In der Gruppe, die einen Fall bespricht, übernehmen die Beteiligten verschiedene, definierte Rollen mit bestimmten Rederechten und Zeitlimits für die einzelnen Phasen. Zunächst erfolgt die Rollenverteilung der anwesenden Personen (Moderation, Fallgeber*in, Berater*innen und bei Bedarf Protokollführung). Dann erfolgt die Falldarstellung durch die fallgebende Person (Fallgeber*in), die mit der Formulierung einer Schlüsselfrage schließt, welche die zentrale Herausforderung des Falls benennt. Anschließend werden Rückfragen aus der Gruppe (Berater*innen) gestellt und beantwortet. Die Gruppe unterstützt die fallgebende Person mit Ideen, Gedanken zu dem Fall und einer Hypothesenbildung, die einen veränderten Blick auf den Beratungsfall sowie alternative Handlungsoptionen bieten sollen. Die fallgebende Person erhält die Möglichkeit, darauf zu reagieren, und gemeinsam werden abschließend Lösungsoptionen gesammelt. Bei Bedarf kann anschließend noch ein Feedback der fallgebenden Person zu den Lösungsoptionen, ein offener Austausch und eine Prozessreflexion folgen. Die Schritte werden hierbei zur Unterstützung einer strukturierten Durchführung per PowerPoint (digital) oder Flipchart (Präsenz) visualisiert. Diese Form wird insbesondere bei aktuellen Herausforderungen in der Beratungsarbeit eingesetzt.

Die zweite Variante ist eine offenerere Form der kollegialen Fallberatung. Hierbei wird lediglich die fallgebende Person – die zumeist auch moderiert – sowie der zeitliche Rahmen vorab definiert. Zu Beginn erfolgt ebenfalls eine Falldarstellung mit Hintergründen des Falls, Erfolgen und Herausforderungen sowie der Zielsetzung für die fallgebende Person. Anschließend wird in einen offenen Austausch gewechselt, in dem Fragen gestellt, Anregungen und Lösungs- oder Verbesserungsvorschläge gegeben und Transfermöglichkeiten oder vergleichbare Fälle diskutiert werden können. Diese Form wird besonders für thematisch interessante Fälle verwendet oder für Fälle, die sich insgesamt bzw. in einem Beratungsaspekt als gutes Praxisbeispiel eignen.

2) Systematischer Einsatz von Beratungsinstrumenten

Zur Sicherung der Beratungsqualität werden bei bea-Brandenburg verschiedene interne Instrumente eingesetzt – darunter eine strukturierte Checkliste für Erstgespräche (siehe Textbox *Beispiel Erstgespräch*), standardisierte Falldokumentationen sowie ein kontinuierliches Fallmonitoring. Von besonderer Bedeutung ist der Einsatz der Beratungsinstrumente für eine transparente Auftragsklärung. Hierzu gehört auch, bei Bedarf die Gesprächsinhalte und das Auftragsverständnis für den jeweiligen Betrieb zusammenzufassen. Ergänzt wird dies durch themenspezifische Materialien, die intern genutzt und z. T. öffentlich über die Webseite bereitgestellt werden – etwa Checklisten zu Sprachkursen im Betrieb, zur Sprachförderung oder zur Umsetzung von Sprachmittlung.⁴ Darüber hinaus werden Beispiele guter Praxis⁵ als methodisches Werkzeug genutzt, um in der Praxis erfolgreiche Ansätze sichtbar zu machen und als Orientierungshilfe im Beratungsprozess zu dienen.⁶



Praxisbeispiel Erstgespräch

Das Erstgespräch mit einem Betrieb dient dem gegenseitigen Kennenlernen, der Klärung des Auftrags sowie dem Ziel, ein möglichst genaues Bild der aktuellen Fragestellung oder Herausforderung und der bestehenden Ist-Situation im Betrieb zu erhalten. Das Gesprächssetting passt sich den Bedarfen der Betriebe an und kann daher vom Zeitumfang und der Umsetzungsform – vor Ort, telefonisch oder online – unterschiedlich gestaltet werden. Im Mittelpunkt steht dabei, die Perspektive der betrieblichen Ansprechperson zu verstehen: Wo besteht konkreter Handlungsbedarf? Welche Rahmenbedingungen und Prozesse prägen den Betrieb? Und welche individuellen Voraussetzungen bringen die betroffenen Personen mit? Für die Aufschlussberatung nutzen bea-Brandenburg Berater*innen eine Erstgespräch-Checkliste mit relevanten Fragen und Stichpunkten. Diese Informationen bilden die Grundlage für eine passgenaue Beratung.

- 4 Die Checkliste für betriebsinterne Sprachkurse und Checkliste Sprachmittlung finden Sie im *Werkzeugkoffer Betriebliche Integration* von bea-Brandenburg: <https://www.bea-brandenburg.de/weitere-angebote/toolbox/spracherwerb/>
- 5 Diese Dokumente und weitere finden Sie online im *Werkzeugkoffer Betriebliche Integration* der bea-Brandenburg: <https://www.bea-brandenburg.de/weitere-angebote/toolbox/spracherwerb/>
- 6 Filme, Erfolgsgeschichten und Erfahrungsberichte aus der Praxis finden Sie unter <https://www.bea-brandenburg.de/aus-der-praxis/>.

Beispielhafte Fragen für das Erstgespräch sind u. a.:

Allgemeine Informationen zur Kontaktperson und zum Betrieb:

- Name der Kontaktperson, Unternehmen/Organisation, Standort des Betriebs, Position/Funktion der Kontaktperson, Branche und Größe des Betriebs (ggf. daraus entstehende Besonderheiten im Personalbedarf)
- bestehende Erfahrungen bei der Beschäftigung, Ausbildung und betrieblichen Integration von Personen mit Flucht- und Migrationserfahrung

Zielsetzung des Gesprächs:

- Klärung des Anliegens und der konkreten Frage- oder Problemstellung
- identifizierter Handlungsbedarf aus Sicht der Kontaktperson
- Abstimmung der Erwartungen an die Zusammenarbeit

Weitere abzufragende Informationen können sein:

- Informationen zur betroffenen Person/Zielgruppe (falls bereits bekannt oder relevant für das Gespräch)
- aktuelle Personalsituation, Betriebsabläufe, Qualifizierungsmöglichkeiten sowie Unterstützungsstrukturen im Betrieb

Weiteres Vorgehen/Unterstützungsbedarf:

- Festlegen des Unterstützungsbedarfs
- Planung nächster Schritte

3) Fortbildung und methodische Weiterentwicklung

Die fachliche und methodische Weiterentwicklung der bea-Brandenburg Berater*innen wird durch interne und externe Schulungsangebote, Teilnahme an Fachveranstaltungen, den Austausch mit Kolleg*innen aus anderen Projekten des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) sowie gezielte Coachings unterstützt. So wird sichergestellt, dass das Team mit aktuellen Erkenntnissen, Beratungsansätzen und Instrumenten vertraut ist. Gleichzeitig tragen diese Formate dazu bei, neue Impulse zu setzen und die Beratung von bea-Brandenburg nachhaltig zu stärken.

4) Vernetzung mit regionalen und überregionalen Akteuren

Neben der internen Qualitätsentwicklung profitiert die Beratung vom engen Austausch mit regionalen und überregionalen Partnern. Besonders wichtig ist dabei der Austausch mit anderen Beratungs- und Unterstützungsangeboten in Branden-

burg sowie mit Regelinstitutionen. Ziel ist es, die Angebote sinnvoll miteinander zu verzahnen und Verweisberatungen möglichst passend für die Bedarfe und Ressourcen der Betriebe zu gestalten. Die Einbindung in regionale Netzwerke sowie der kontinuierliche, anlassbezogene und fallspezifische Austausch mit relevanten Akteuren ermöglichen eine bedarfsorientierte und transparente Gestaltung der Beratungsprozesse für Brandenburger Unternehmen.

Die Beratungspraxis der vergangenen Jahre zeigt: Eine klar kommunizierte Auftragsklärung im Erstgespräch sowie ein realistisches Erwartungsmanagement sind entscheidend für den Erfolg der Beratung. Auch die Gestaltung gelingender Verweisberatung – also die gezielte Weiterleitung an passende Unterstützungsangebote – spielt eine zentrale Rolle. Die Weiterentwicklung der Beratungsqualität bei bea-Brandenburg setzt an diesen Punkten an und berücksichtigt dabei die Ressourcen und Bedarfe der beratenen Unternehmen. Die Qualitätssicherung ist ein Zusammenspiel aus Teamarbeit, methodischer Weiterentwicklung, strukturiertem Einsatz von Instrumenten und aktiver Vernetzung. Sie bildet die Grundlage für eine wirksame und praxisnahe Beratung von Unternehmen in Brandenburg.

4 Beratungsthemen im Wandel – Erfahrungen aus der Praxis

Die Beratungsthemen, mit denen die bea-Brandenburg in ihrer Arbeit konfrontiert ist, spiegeln nicht nur die konkreten Bedarfe von Unternehmen wider, sondern auch gesellschaftliche Entwicklungen und migrationspolitische Rahmenbedingungen. Sie sind damit nicht statisch, sondern unterliegen einem kontinuierlichen Wandel. Das Projekt entwickelt sich stetig weiter und passt sich damit an veränderte Bedarfe der Unternehmen an.

In den Jahren nach 2015/2016, zu Beginn des Projekts, standen zunächst vor allem arbeits- und aufenthaltsrechtliche Fragestellungen im Vordergrund. Unternehmen suchten Orientierung im Umgang mit neuen rechtlichen Rahmenbedingungen, etwa zur Beschäftigung von Menschen mit Fluchterfahrung. Auch Fragen zur Personalgewinnung, zu Fördermöglichkeiten oder zur Kommunikation mit Behörden waren zentral.

Mit zunehmender Erfahrung vieler Betriebe in der Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung hat sich der Fokus der Beratung verschoben. Heute geht es verstärkt um nachhaltige Integrationsprozesse im Betrieb. Themen wie Einarbeitungsplanung, Sprachmittlung, Mentoring-Modelle oder die interkulturelle Schulung der Belegschaft gewinnen an Bedeutung (Pronitschew, 2024). Unternehmen, die bereits erste Schritte gegangen sind, setzen nun auf vertiefende Maßnahmen – etwa Inhouse-Schulungen, Sprachförderung am Arbeitsplatz oder die Entwicklung vielfaltsorientierter Personalstrategien. Ergänzend zu den Beratungs- und Schulungsangeboten bietet bea-Brandenburg Unternehmen pragmatische Hilfestellung für den Arbeitsalltag in Form von Handlungsanleitungen und Checklisten, Linksammlungen und Informationsmaterialien in einem digitalen Werkzeugkoffer zur betrieblichen Integration.⁷ Zugleich fließen auch gesellschaftliche Debatten in die Beratung ein. Fragen zu Diskriminierungsschutz oder zur Förderung einer inklusiven Betriebskultur werden zunehmend thematisiert – nicht nur aus ethischer Überzeugung, sondern auch mit Blick auf die langfristige Bindung von Mitarbeitenden. Auch für diese Themen ist bea-Brandenburg eine Anlaufstelle und kann im ersten Schritt Orientierung geben sowie bei weiterführendem Bedarf an geeignete Institutionen und Initiativen verweisen.

7 <https://www.bea-brandenburg.de/weitere-angebote/toolbox/>

4.1 Beratungsthemen und -verlauf

Die folgende Übersicht zeigt exemplarisch, welche Themen in der Beratungspraxis der bea-Brandenburg nachgefragt werden. Sie decken die gesamte Kette der betrieblichen Integration ab – von der ersten Kontaktaufnahme bis zur langfristigen Zusammenarbeit im Betrieb:

- Fördermöglichkeiten für Ausbildung und Beschäftigung
- Personalgewinnung
- Unterstützung bei der Kommunikation mit Behörden
- Erstellung vielfaltsorientierter Stellenausschreibungen
- Klärung arbeits- und aufenthaltsrechtlicher Fragestellungen
- Arbeitserprobungsverfahren
- Buddysysteme/Mentoring
- Einarbeitungsplanung und Onboarding
- Sprachmittlung bei Mitarbeitendengesprächen
- Arbeitsschutz- und Sicherheitsunterweisungen
- Förderung/Entwicklung einer Willkommenskultur im Betrieb
- Interkulturelle Schulung der Belegschaft
- Sprachförderung/Sprachmentoring
- (Weiter-)Qualifizierung
- Arbeitsplatzbezogener Spracherwerb von Arbeitnehmenden mit Flucht- und Migrationserfahrung

Die Vielfalt der Themen zeigt: Betriebliche Integration ist ein vielschichtiger Prozess, der nicht mit der Einstellung endet. Vielmehr erfordert sie eine strategische und zugleich alltagsnahe Begleitung, die auf die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten und gesellschaftlichen Entwicklungen eingeht. Abbildung 3 stellt beispielhaft den Ablauf einer Beratung und/oder Begleitung dar.

Ein zentrales Merkmal der bea-Brandenburg ist die langfristige und kontinuierliche Begleitung von Unternehmen im Prozess der betrieblichen Integration. Im Unterschied zu vielen anderen Institutionen, die häufig nur abschnittsweise oder themenspezifisch beraten – etwa bis zur Unterzeichnung eines Arbeitsvertrags – setzt bea-Brandenburg auf eine ganzheitliche Unterstützung. Diese dauerhafte Beratung ermöglicht es, nicht nur kurzfristige Lösungen zu finden, sondern nachhaltige betriebliche Integration zu fördern. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass neue Mitarbeitende nicht nur eingestellt, sondern auch langfristig im Betrieb gehalten und weiterentwickelt werden – durch gezielte Maßnahmen wie betriebliche Qualifizierung, interkulturelle Öffnung oder die Entwicklung einer Willkommenskultur (siehe Praxisbeispiel *Beratungsverläufe* in der Textbox).



Abbildung 3: Beispielhaftes Portfolio der bea-Brandenburg im Verlauf der betrieblichen Integration (Quelle: Eigene Darstellung)

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist dies für viele Unternehmen von hoher Bedeutung. Denn mit der Investition in Integration in das Unternehmen geht oft auch die Sorge einher, dass eingearbeitete Mitarbeitende den Betrieb wieder verlassen. bea-Brandenburg begegnet dieser Sorge mit einem praxisnahen, stabilisierenden Beratungsansatz, der auf Vertrauen, Verlässlichkeit und passgenaue Lösungen setzt.



Praxisbeispiel Beratungsverläufe

Die Entwicklung von Beratungsprozessen ist so vielfältig wie die Anliegen der Unternehmen selbst. Es lassen sich verschiedene Verlaufsformen unterscheiden, wobei die Übergänge in der Praxis fließend sind:

- punktuelle Beratung und Begleitung bei konkretem Anlass
- wiederkehrende Beratung zu spezifischen oder sich wandelnden Themen
- problemorientierte Begleitung bis zur Lösung einer konkreten Fragestellung
- langfristige und kontinuierliche Begleitung über ein bis mehrere Jahre

Der Einstieg erfolgt häufig über eine konkrete betriebliche Fragestellung. So sind etwa ausländerrechtliche Themen meist zeitkritisch, spezifisch und erfordern kurzfristige, intensive Beratung.

Ein Beispiel ist ein Autohaus bei Potsdam, das Unterstützung bei der Sicherung des Aufenthaltsstatus eines Auszubildenden benötigte. Der Ausbilder begleitet seinen jungen Auszubildenden, der eine Fluchterfahrung und schwere Verluste hinter sich hat. Mit Empathie und Offenheit gelingt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die zeigt, wie persönliche Bindung und Verständnis zur erfolgreichen Integration beitragen können.

Erfahrungsbericht *Wie Vater und Sohn*: <https://www.bea-brandenburg.de/wie-vater-und-sohn>

Demgegenüber stehen strategische Themen wie die Etablierung einer Willkommenskultur oder ein vielfaltsorientiertes Personalmanagement. Diese werden oft aus einem akuten Bedarf heraus initiiert, erfordern jedoch eine längerfristige Begleitung (Künzel et al., 2023).

Hierzu ein Fallbeispiel aus der Beratung: Ein traditionelles Rohrbauunternehmen im Landkreis Barnim schließt sich mit einem Betrieb aus der Ukraine zusammen. Im Zuge der daraus resultierenden Umstrukturierung nutzt der Betrieb Workshops von bea-Brandenburg zur Willkommenskultur, um die Belegschaft zusammenzuführen und ein gemeinsames Miteinander zu fördern. Darauf aufbauend unterstützt das Projekt die Planung, Vorbereitung und Umsetzung eines Sprachkursformats direkt am Lernort Betrieb.

Praxisvideo *Willkommenskultur schaffen*: <https://youtu.be/wzDeV555kSI>

Ein Beispiel für eine kontinuierliche Begleitung über mehrere Jahre zum Fokus-thema Interkulturelle Sensibilisierung für Auszubildende wird in **Kapitel 4.3 Beispiele aus der Praxis** dargestellt.

Insgesamt zeigt sich: Die Beratung und Begleitung durch bea-Brandenburg ist sowohl thematisch als auch zeitlich flexibel und orientiert sich stets am konkreten Bedarf der Unternehmen (weitere Beispiele aus der Praxis, siehe auch **Kapitel 4.3**).

4.2 Begleitmaßnahmen: Workshops und Schulungen

Begleitend zur Beratung bietet bea-Brandenburg verschiedene Workshop- und Schulungsformate für Brandenburger Unternehmen an. Die Formate werden auf Basis der in der Beratung auftretenden Bedarfe, Anfragen und Problemstellungen von Unternehmen entwickelt und stets auf die individuellen Bedürfnisse der Betriebe zugeschnitten (siehe **Kapitel 4.3** Praxisbeispiel *Interkulturelle Sensibilisierung für Auszubildende*).

Die Angebote für Unternehmen umfassen:

- Interkulturelle Sensibilisierung für die Belegschaft oder Teilgruppen (Führungskräfte)
- Sprachförderung im Betrieb (auch einfache Sprache)
- Schulungen für betriebliche Mentor*innen
- Sprachmentoring

Die unternehmensinternen Workshops und Schulungen werden durch einen Beratungsprozess gerahmt. Hierbei legt die bea-Brandenburg Wert darauf, dass mit dem Unternehmen die Ziele definiert, die diesbezügliche unternehmensinterne Kommunikation abgestimmt, mögliche Risiken besprochen und der Ablauf respektive die Durchführung mit der Unternehmensleitung und ggf. Mitarbeitendenvertretung abgestimmt wurden. Wichtig ist ein Abgleich der Ziele und der geplanten Mittel. So können Workshops bei vorhandenen Konfliktsituationen (zum Beispiel Diskriminierungsfälle) häufig nicht ihre Wirkung entfalten, da sie auf der aktiven und freiwilligen Mitarbeit der Teilnehmenden basieren. Hier sind andere Maßnahmen, zum Beispiel eine Verweisberatung, nötig.

Inhaltlich und methodisch werden die Unternehmen in die Gestaltung der individuellen Workshops einbezogen, um die Durchführung nah an den betrieblichen Realitäten auszurichten. Dies geschieht beispielsweise durch die Verwendung von Fallbeispielen aus dem Betriebsalltag. Für die nachhaltige Wirkung von Maßnahmen wie Workshops oder Schulungen ist dies ein nicht zu unterschätzender Aspekt. Fragen wie *Warum führen wir derartige Maßnahmen im Unternehmen durch?*, *Warum nehmen wir uns die (Arbeits-)Zeit hierfür?*, *Warum ist dies für den Unternehmenserfolg wichtig?* sowie der konkrete unternehmerische Kontext sind ebenfalls eine wichtige Grundlage für die nachhaltige Wirkung in Betrieben. Hierfür versuchen die Berater*innen stets, eine Führungskraft (Eigentümer*in,

CEO, Geschäftsführung, Abteilungsleiter*in, Ausbilder*in etc.) für den Beginn des Workshops zu gewinnen. Dies fördert das lösungsorientierte und zielgerichtete Arbeiten in den Workshops.

4.3 Beispiele aus der Praxis

Um die Ansätze und Beratungsstrategien von bea-Brandenburg greifbarer zu machen, werden im Folgenden ausgewählte Beratungsthemen anhand konkreter Praxisbeispiele vorgestellt. Diese Beispiele dienen dazu, die praktische Umsetzung der Beratungskonzepte zu veranschaulichen und aufzuzeigen, wie Unternehmen in Brandenburg erfolgreich bei der betrieblichen Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung unterstützt werden können. Durch die Darstellung dieser realen Szenarien wird deutlich, welche positiven Effekte eine gezielte und professionelle Beratung auf die betriebliche Integration haben kann.



Praxisbeispiel Interkulturelle Sensibilisierung für Auszubildende

In einem großen Logistikunternehmen in direkter Nähe Berlins, spezialisiert auf die Auslieferung und den Aufbau von Möbeln, werden jährlich 20–40 Jugendliche ausgebildet. In der Rekrutierung setzt das Unternehmen schon seit Längerem erfolgreich auf vielfältige Zielgruppen, darunter u. a. Auszubildende mit Flucht- und Migrationserfahrung. bea-Brandenburg berät und begleitet das Unternehmen seit 2019.

Ausgangslage und Herausforderung: Das Unternehmen stellt regelmäßig viele neue Auszubildende ein, darunter auch junge Menschen mit Flucht- oder Migrationserfahrung. Hierbei bestehen demnach fundierte Erfahrungen. Das Unternehmen hat einen etablierten Onboarding-Prozess für Auszubildende erarbeitet, der u. a. Kennenlernwochen beinhaltet. Eine Herausforderung besteht darin, den Onboarding-Prozess der veränderten Zusammensetzung der Belegschaft anzupassen, interkulturell sensibel zu gestalten und dadurch die Teamarbeit weiter zu stärken. Darüber hinaus sollen Führungskräfte im Bereich interkultureller Kompetenz gefördert werden.

Maßnahmen bea-Brandenburg: Nach einem Erstberatungsgespräch und anschließendem Kontakt wird vereinbart, einen interkulturellen Workshop für Führungskräfte und Anleiter*innen sowie einen weiteren für Auszubildende

durchzuführen. Diese werden individuell konzipiert und mit dem Unternehmen abgestimmt und durchgeführt. Seit 2020 führt bea-Brandenburg jährlich einen Workshop zur interkulturellen Sensibilisierung für Auszubildende durch. In einem offenen Setting reflektieren die neuen Azubis ihre Erwartungen, lernen sich besser kennen und werden auf ihre Rolle im Unternehmen vorbereitet. Im Mittelpunkt stehen der Zielgruppe angepasste, aktivierende Übungen. So tauschen sich die Auszubildenden beispielsweise über ihre Sprachfähigkeiten aus. Hierbei wird offensichtlich, dass auch Personen, die noch unzureichend Deutsch sprechen, zumeist über vielfältige Sprachkenntnisse verfügen. Ziel ist es, den respektvollen und wertschätzenden Umgang mit Vielfalt im Unternehmenskontext zu fördern. Im Nachgang werden die Workshops mit der Ausbildungsleitung ausgewertet.

Ergebnis: Der Workshop ist fester Bestandteil der Kennenlernwochen geworden und stärkte das Miteinander im Team. Er besetzt eine Schnittstelle zwischen Willkommenskultur, Onboarding und interkultureller Kompetenz. Hierbei wird das Unternehmensleitbild aktiv eingebunden. Die Vielfalt der Auszubildenden wird als Chance in die Unternehmenskultur eingebunden.

Praxisvideo *Willkommenskultur im Betrieb erfolgreich gestalten*: <https://youtu.be/569Bg1GfvIk?si=tOG64GQnz5NfA3Pm>

Praxisvideo *Workshops Interkulturelle Zusammenarbeit im Betrieb*: https://youtu.be/D_uGJ6-4ZUk?si=rWkEv9Kr8B2KpVbJ



Praxisbeispiel **Sprachmittlung bei Mitarbeitendengesprächen**

Ein kleines, eigentümergeführtes Unternehmen aus der Natursteinverarbeitung beschäftigt einen afghanischen Mitarbeitenden, der sich zum Zeitpunkt der Beratung (2017) im Asylverfahren befindet. Die Deutschkenntnisse des Mitarbeitenden sind allerdings auf niedrigem Niveau, was die Kommunikation im Arbeitsalltag erschwert. bea-Brandenburg ist seit einer Ausbildungsmesse mit dem Eigentümer in Kontakt.

Ausgangslage und Herausforderung: Das Unternehmen ist mit der Arbeitsleistung des Mitarbeitenden zufrieden, jedoch erschweren geringe Deutschkenntnisse die tägliche Zusammenarbeit. Die Kommunikation mit der Be-

legschaft gestaltet sich dadurch schwierig, Arbeitsanweisungen werden beispielsweise nicht immer vollständig verstanden. Der Mitarbeitende zieht sich in der Mittagspause zurück, was bei der Belegschaft zu Irritationen und Spekulationen führt. Gelegentliche Verspätungen werden ebenfalls kritisch wahrgenommen. Der Versuch, mit dem Mitarbeitenden ein Gespräch über die Situation zu führen, hat aufgrund der Sprachbarriere nicht zu dem gewünschten Ergebnis geführt. Die Herausforderung besteht darin, Sprachbarrieren zu überwinden, beiderseitige Erwartungen zu klären und Missverständnisse zu vermeiden, um das gegenseitige Verständnis und die Teamintegration zu stärken.

Maßnahmen bea-Brandenburg: Nach einer telefonischen Erstberatung des Eigentümers wird ein Termin für ein sprachgemittelttes Mitarbeitendengespräch organisiert. Vorab werden das Gesprächssetting wie der Ort (Räumlichkeit), die Rollen der Beteiligten, der Zeitrahmen und die Gesprächsinhalte geklärt. Zwei Beraterinnen besuchen den Betrieb, wobei eine die Sprachmittlung übernimmt. Einleitend erklärt die Sprachmittlerin dem Mitarbeitenden die Rolle der bea-Brandenburg, ihre Rolle, den Ablauf und die Ziele des gemeinsamen Gesprächs. Während des Gesprächs stellt die Sprachmittlerin durch aktives Nachfragen sicher, dass das Verständnis gewährleistet ist.

Das moderierte Gespräch deckt die Hintergründe der wahrgenommenen Probleme auf: Der Mitarbeitende lebt in beengten Verhältnissen in einer Gemeinschaftsunterkunft, leidet unter Schlafmangel und fährt täglich zur Postlieferung zurück, um keine wichtigen Dokumente zu verpassen. Die Beratung klärt weitere Missverständnisse, etwa bezüglich eines vom Team vergebenen Spitznamens, dessen Bedeutung und respektvolle Verwendung im Betrieb dem Mitarbeitenden erklärt wird.

Durch die sprachgemittelte Kommunikation entwickelt der Eigentümer Verständnis für die Situation und kann diese im Team besser einordnen. Die transparente Aufklärung stärkt das gegenseitige Verständnis und schafft eine Grundlage für verbesserte Zusammenarbeit.

Ergebnis: Die Sprachmittlung baut Spannungen im Team ab und unterstützt die Integration des Mitarbeitenden gezielt. Das Beispiel zeigt, wie wichtig niedrigschwellige, kultursensible Beratung und Sprachmittlung im betrieblichen Alltag sein können und welchen wichtigen Beitrag diese zum Erwartungsmanagement leisten kann.



Praxisbeispiel Spracherwerb im Betrieb – Lernort Betrieb

Ein mittelständisches Unternehmen aus der Gebäudereinigung im Landkreis Oberhavel beschäftigt 2022 ca. 100 Mitarbeitende aus acht Nationen. Etwa 20 Prozent der Belegschaft haben Migrationserfahrung, darunter Zugewanderte aus EU-Staaten wie Bulgarien oder Italien sowie Drittstaaten wie der Ukraine. Die Personalverantwortliche wendet sich über den Arbeitgeberservice des Jobcenters an bea-Brandenburg und signalisiert im Erstgespräch einen hohen Bedarf an arbeitsplatznaher Sprachförderung.

Ausgangslage und Herausforderung: Der Betrieb engagiert sich bereits aktiv für die betriebliche Integration seiner Belegschaft und stellt unter anderem Wohnungen und Dienstfahrzeuge zur Verfügung. Im Bereich der Sprachförderung besteht jedoch Handlungsbedarf: Das Unternehmen möchte eine betriebsnahe, tätigkeitsbezogene Sprachförderung direkt vor Ort anbieten, die sich gezielt an Mitarbeitende mit geringen Deutschkenntnissen richten soll. Die Herausforderung liegt darin, ein für den Betrieb passendes Konzept zu entwickeln und geeignete Bildungsträger zu finden.

Maßnahmen bea-Brandenburg: Im Rahmen des Modellprojekts „Betriebssprachkurs Oberhavel“ zeigt sich das Unternehmen offen für neue Wege, um die betriebliche Integration von Mitarbeitenden auch mit geringen Deutschkenntnissen (Niveau A0/A1) zu fördern. Die arbeitsplatznahe Qualifizierung mit integrierter Sprachförderung findet zweimal wöchentlich direkt im Betrieb statt (insgesamt 123 Unterrichtseinheiten). bea-Brandenburg begleitet das Unternehmen von der Planung und Vorbereitung mit den Modellprojektpartnern, der Auswahl eines geeigneten Sprachkursträgers über die kontinuierliche Beratung und Abstimmung mit den Projektpartnern bis hin zur Evaluation und Aufbereitung der Ergebnisse für den Betrieb. Durch diese ganzheitliche Begleitung wird eine – in die Betriebsabläufe passende – praxisorientierte Lösung entwickelt.

Ergebnis: Sechs Mitarbeitende werden fachlich und sprachlich erfolgreich auf das Zielniveau A2 qualifiziert. Das Unternehmen schafft passende Rahmenbedingungen als Lernort und profitiert dabei von der assistierenden Beratungs- und Unterstützungsstruktur durch bea-Brandenburg und den Arbeitgeberservice des Jobcenters Oberhavel. Aus dem Modellprojekt entstehen nachhaltige Ansätze: Der Sprachkursträger entwickelt eine zertifizierte Maßnahme, die seit Juli 2023 Qualifizierungen mit berufssprachlicher Förderung

für neun Berufsfelder umfasst und förderfähig ist. Das Unternehmen bewertet das Pilotprojekt als erfolgreich und plant einen weiterführenden Kurs für Fortgeschrittene mit Förderung nach dem Qualifizierungschancengesetz.

Praxisvideo *Lernort Betrieb*: <https://youtu.be/HC22z7QufwM>

Praxisvideo *Spracherwerb im Betrieb*: <https://youtu.be/ELrgGMkI3Zc>

Handreichung *Sprachförderung im Betrieb*: https://www.bea-brandenburg.de/wp-content/uploads/2023/07/Sprachfoerderung-im-Betrieb_Handreicherung.pdf

Die Beispiele zeigen die vielfältigen Unterstützungsansätze und machen deutlich, wie wichtig die bedarfsgerechte und passgenaue Begleitung von Betrieben ist. Sie verdeutlichen, wie flexibel und kontextsensibel die Beratungsformate eingesetzt werden können – von der ersten Kontaktaufnahme bis zur vertieften Prozessbegleitung. Dabei wird sichtbar, wie breit das Spektrum an Themen, Zielgruppen und betrieblichen Herausforderungen ist, dem bea-Brandenburg mit ihren Beratungsangeboten begegnet.

5 Vielfalt als Zukunftsstrategie für die betriebliche Integration – Lehren aus der Praxis

Das Projekt bea-Brandenburg zeigt, wie betriebliche Integration von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung gelingen kann. Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Betriebe, stehen vor der Herausforderung, Vielfalt nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu gestalten. Die Fähigkeit, Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen erfolgreich zu integrieren, wird zunehmend zu einem zentralen Faktor für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Als Modellprojekt gestartet, hat sich bea-Brandenburg kontinuierlich weiterentwickelt. Die regelmäßige inhaltliche Anpassung der Beratungsangebote ist ein zentraler Bestandteil des Projekts. Nur so können passgenaue, praxisnahe Lösungen entstehen, die den sich ausdifferenzierenden und wandelnden Bedarfen der Unternehmen gerecht werden – sei es in Bezug auf Sprachförderung, rechtliche Rahmenbedingungen oder interkulturelle Zusammenarbeit.

Eine zentrale Erkenntnis: Die Vielfalt der Beratungsanliegen ist groß. Mit manchen Unternehmen führt bea-Brandenburg ein kurzes Orientierungsgespräch, andere begleitet sie über Monate hinweg bei verschiedenen Anliegen. Diese Flexibilität ist entscheidend – ebenso wie die Fähigkeit, Betriebe dort abzuholen, wo sie stehen, und gemeinsam mit ihnen Lösungen zu entwickeln. Dabei gilt: Beratung muss bedarfsgerecht und befähigend sein, nicht belehrend.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Aufbau von Organisationswissen. Oft hängt integrationsbezogenes Wissen an einzelnen engagierten Personen – geht diese Person, geht auch das Wissen im Unternehmen häufig verloren. Zukünftig braucht es stärkere Strukturen, die Wissen, Kontakte und Erfahrungen in der Organisation selbst verankern. Hier können Multiplikator*innen aus Bildung und Forschung gezielt unterstützen – etwa durch Qualifizierungsangebote, Netzwerke oder Transferformate.

Zudem zeigt sich: Sensibilisierung wirkt. Wenn Betriebe positive Erfahrungen mit Vielfalt machen, sinken Hemmschwellen in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung – dies kann auch anderen als Vorbild dienen und aufzeigen, wie betriebliche Integration bereichernd sein kann. Gerade kleine Unternehmen profitieren davon, wenn sie erleben, dass Integration gestaltbar ist – und dass sie dabei nicht allein sind.

Nicht zuletzt ist betriebliche Integration immer auch im gesellschaftlichen und sozioökonomischen Kontext zu betrachten. Die politische und öffentliche Debatte beeinflusst, wie offen Betriebe für neue Wege sind. Standortfaktoren wie die vorhandene Infrastruktur und die konjunkturelle Lage beeinflussen personalwirtschaftliche Entscheidungen der Unternehmen. Insbesondere in Zeiten des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels müssen Betriebe neue Zielgruppen wie Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung in den Blick nehmen. Damit dieses Potenzial genutzt werden kann, braucht es sowohl eine Sensibilisierung als auch eine Begleitung der Betriebe. Es ist wichtig und möglich, dass hiervon die gesamte Belegschaft profitiert. Ein individuell anpassbares und erprobtes Onboarding kommt allen neuen Mitarbeitenden zugute, eine schnelle Neubesetzung von Vakanzen entlastet die Stammbesetzung, eine gelebte Willkommenskultur im Unternehmen wirkt sich positiv auf das Employer Branding aus, vielfältige Sprachfähigkeiten können die Kund*innen-Kommunikation von Unternehmen verbessern. Kontakt mit vielfältigen Kolleg*innen kann helfen, Ressentiments abzubauen.

Die Fähigkeit von Unternehmen, vielfältige Personengruppen als Fach- und Arbeitskräfte zu rekrutieren und betrieblich zu integrieren, wird aller Voraussicht nach in der Zukunft immer wichtiger. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die in Deutschland heute und in Zukunft auf den Arbeitsmarkt nachrückenden Generationen diverser sind als jemals zuvor. Umso wichtiger ist es, dass Projekte wie bea-Brandenburg zeigen, wie betriebliche Integration konkret gelingen kann – und welchen Mehrwert sie für alle Beteiligten bringt.

Die vorliegende Handreichung leistet einen Beitrag zum Wissenstransfer betrieblicher Integrationserfahrungen. Durch die systematische Aufbereitung der Beratungspraxis werden erprobte Ansätze, Methoden und Einflussfaktoren erfolgreicher betrieblicher Integration für andere Regionen und Akteure zugänglich gemacht. Die dokumentierten Praxisbeispiele zeigen auf, wie verschiedene Herausforderungen angegangen und gelöst werden können, und bieten damit eine wertvolle Orientierung für die Entwicklung ähnlicher Beratungsstrukturen.

Aus den Erfahrungen, die bea-Brandenburg in ihrer mehrjährigen Arbeit gewonnen hat, lassen sich Handlungsempfehlungen für eine wirksame betriebliche Begleitung ableiten:

Auftragsklärung – Herausforderungen verstehen

Beratungsprozesse sollten mit einer klaren Auftragsklärung beginnen, die es ermöglicht, die Situation des Unternehmens realistisch einzuordnen – auch im Hinblick auf vorhandene Strukturen, Ressourcen und Haltung. Dabei ist es ent-

scheidend, Betriebe dort abzuholen, wo sie stehen, und flexibel auf die Heterogenität der Fälle zu reagieren. Die Erfahrung zeigt: Beratungsfälle und Kenntnisse der Betriebe sind vielfältig, sodass stets zum Betrieb passende Wege und individuelle Lösungen gefunden werden müssen. Die Beratung sollte befähigend wirken, etwa indem sie Unternehmen unterstützt, eigene Netzwerke aufzubauen und Wissen intern zu verankern. Hierfür benötigen Unternehmen entsprechende Handlungshilfen (zum Beispiel Leitfäden, Checklisten, Anlaufstellen etc.) und Informationen. Je nach Beratungsfall bestehen ggf. spezielle Rahmenbedingungen. Hierzu zählen zum Beispiel die Lage von Betrieben in strukturschwachen Regionen oder die Ressourcen und Möglichkeiten von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) – hierbei insbesondere Kleinstunternehmen. Aber auch die Beschäftigung von Arbeitnehmenden mit familiären Betreuungsaufgaben, insbesondere Müttern mit Flucht- und Migrationserfahrung. Bei solchen spezifischen Herausforderungen bedarf es besonderer Förder- und Unterstützungsangebote für Betriebe und Beschäftigte.

Spezifische Unterstützung ableiten

Es braucht eine systematische Entwicklung spezifischer Ansätze – angepasst an regionale Gegebenheiten und Zielgruppen. Die migrationsspezifischen Anforderungen, die mit der Beratung einhergehen, müssen dabei stets mitgedacht und die zeitlichen Ressourcen entsprechend eingeplant werden.

Nachhaltige Integration im Betrieb fördern

Integration ist als ein fortlaufender Prozess zu verstehen, der alle Beteiligten mitnimmt und fortlaufend angepasst und ggf. neu justiert werden muss. Beratung sollte daher mittel- und langfristige Personalplanung anregen und den Aufbau nachhaltiger Integrationsstrukturen fördern. Nicht zuletzt muss sich der Beratungsansatz kontinuierlich an die gesellschaftliche Dynamik und die sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen.

Literatur

- Bock, K., Roser, L., Pronitschew, O., & Künzel, T. (2024). Geflüchtete beschäftigungsbegleitend qualifizieren: Empfehlungen für ein komplexes Unterfangen. In J. Schrader & P. Brandt (Hrsg.), *Bilden für die Demokratie* [Themenheft]. *weiter bilden. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 31(3), 49–52. <https://doi.org/10.3278/WBDIE2403W018>
- Brücker, H., Jaschke, P., Kosyakova, Y., & Vallizadeh, E. (2023). *Entwicklung der Arbeitsmarktintegration seit Ankunft in Deutschland: Erwerbstätigkeit und Löhne von Geflüchteten steigen deutlich* (IAB-Kurzbericht 13/2023). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <https://doku.iab.de/kurzber/2023/kb2023-13.pdf>
- Bundesagentur für Arbeit (2023). *Fachliche Empfehlungen zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten mit Arbeitsmarktzugang*. https://www.arbeitsagentur.de/datei/anlage-fachliche-empfehlungen-zur-weisung-202401004_ba046547.pdf
- Bundesagentur für Arbeit & Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2024). *Befragung zur Beschäftigung von geflüchteten Menschen mit grundständigen Deutschkenntnissen*. https://www.dgfp.de/uploads/documents/02_2024-BA_DGFP-Studie-Gefl%C3%BChtete.pdf
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). (2025, Juli 16). *Berliner Demografiespräch: Fachkräftemangel in Deutschland – demografische Bedingungen und zukünftige Potenziale*. <https://www.bib.bund.de/DE/Aktuelles/2025/2025-07-16-Einladung-Berliner-Demografiespraech-Fachkraeftemangel-in-Deutschland.html>
- Burstedde, A., & Tiedemann, J. (2024). *IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2027. Aktualisierung mit Daten bis 2022 – Zuwanderung kann Alterung ausgleichen* (IW-Report Nr. 33). Institut der deutschen Wirtschaft. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2024/IW-Report_20242-Arbeitsmarktfortschreibung
- Fuchs, J., Söhnlein, D., & Weber, B. (2021). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen* (IAB-Kurzbericht 25/2021). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <https://iab.de/publikationen/publikation/?id=12022810>

- Heuer, Ch., & Pierenkemper, S. (2020). *Kulturelle Vielfalt in Unternehmen: Erfahrungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren* (KOFA-Studie No.3/2020). Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/227090/1/1741213428.pdf>
- Knabe, E. (2010). *Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung – Praxishandreichung*. Facharbeitskreis Beratung vom Netzwerk Integration durch Qualifizierung. https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Anerkennung/2010_Praxishandreichung_FAK_Migrationsberatung.pdf
- Kohn, K. (2011). *Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung – spezifische Themen, spezifische Bedarfe*. Facharbeitskreis Beratung vom Netzwerk Integration durch Qualifizierung. <https://doku.iab.de/externe/2011/k110701302.pdf>
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA). (2025, August 21). *Regionale Daten und Auswertungen zur Fachkräftesituation*. <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/regionale-daten/>
- Künzel, T., Lisewitzki, B., & Pronitschew, O. (2023). *Willkommenskultur im Unternehmen – vom Ankommen zum Bleiben* (f-bb Info-Forum 4/2023). Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH. <https://www.f-bb.de/newsletter-042023/willkommenskultur-in-unternehmen-vom-ankommen-zum-bleiben/>
- Kuhn, S., Schwengler, B., Seibert, H., & Wiethölter (2025). *Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel. Ausländische Beschäftigte spielen eine wichtige Rolle auf dem Arbeitsmarkt* (IAB-Kurzbericht 8/2025). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-08.pdf>
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (2016). *Angebote für Geflüchtete zur Integration in Arbeit in Brandenburg*. https://mgs.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Broschüre_angebotefuegefluechtete_Internet.pdf
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (2019). *Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der dreiundzwanzigsten Welle des Betriebspanels Brandenburg* (Reihe Forschungsberichte Nr. 43). https://masgf.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/Forschungsbericht%2043_Web.pdf

- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg (2024). *Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der achtundzwanzigsten Welle des Betriebspanels Brandenburg*. https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Ergebnisse_28._Welle_Betriebspanel_Brandenburg_08_2024.pdf
- Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge (2023). *Auswertung Mitgliederbefragung. Fach- und Hilfskräftemangel: Hauptantrieb für Integration von Geflüchteten*. https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/wp-content/uploads/2024/03/Mitgliederbefragung_NUIF-2023_zentrale-Erkenntnisse_final.pdf
- Pierenkemper, S., Jansen, A., & Orange, F. (2023). *Internationale Fachkräfte in KMU – Weniger Bürokratie, mehr Fachkräfte* (KOFA-Studie 03/2023). Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/KOFA_kompakt_und_Studien/2023/KOFA_Studie_3_2023-Internationale_Fachkr%C3%A4fte.pdf
- Pronitschew, O. (2024). *In der Vielfalt zusammenfinden. Wie interkulturelle Schulungen in Brandenburger Unternehmen Diversität in Belegschaften fördern* (f-bb Info-Forum 3/2024). Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH. <https://www.f-bb.de/index.php?id=417>
- Reyels, W., Heimann, Ch., & Otto, K. (2025). *Wirtschaftsfaktor Zuwanderung. Fachkräftemangel und Integration in Deutschland* (f-bb Info-Forum 1/2025). Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH. <https://www.f-bb.de/index.php?id=436>
- Rybnikova, I., & Wilkman, S. (2021). Betriebliche Integration von Geflohenen. Ergebnisse einer explorativen qualitativen Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 65(2), 98–107. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000354>
- Rechtien, W. (2018). *Beratung*. Socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Beratung>
- Spangler, G. (2012). *Kollegiale Beratung: Heilsbronner Modell zur kollegialen Beratung* (2. erw. Aufl.). Mabase. <https://shop.rpz-heilsbronn.de/kollegiale-beratung.html>
- Systemische Gesellschaft – Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e. V. (2021). *Der systemische Ansatz und seine Praxisfelder*. https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/10/SG_Systemischer-Ansatz-und-seine-Praxisfelder.pdf

- Terzenbach, D. (2024). *Der JOB-TURBO. Erfahrungsbericht des Sonderbeauftragten der Bundesregierung für die Integration von geflüchteten Menschen in den Arbeitsmarkt*. https://www.arbeitsagentur.de/datei/integration-von-gefluechteten-menschen-in-den-arbeitsmark-erfahrungsbericht_ba051201.pdf
- Tiedemann, J., & Orange, F. (2024). *Fachkräftereport Juni 2024 – Weiterhin keine Erholung auf dem Arbeitsmarkt* (KOFA Kompakt 08/2024). Institut der deutschen Wirtschaft, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung. https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Fachkraefftereport_Juni_2024.pdf
- Tietze, K.-O. (2016). Kollegiale Beratung. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 309–320). Klinkhardt.
- Willems, E., & Bock, K. (2020). Mit Kompetenz und Leidenschaft beraten. *IQ Konkret Fachmagazin*, 1/2020, 10–13. https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/IQ_konkret/2020_01_IQ_konkret.pdf
- Wissenschaftliches Institut für Systemische Psychologie und Organisationsberatung (o.J.). *Systemdenken – unser Verständnis*. <https://www.systemisches-zentrum.de/systemisches-zentrum/systemdenken-unser-verstaendnis/>
- Yakushova, Y. (2020). *Sprachmittlung in der Migrations- und Flüchtlingsberatung. Eine Arbeitshilfe für Fachkräfte der Migrationssozialarbeit* (1. Aufl.). Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V. https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/doc/broschuere_MBE_sprachmittler_2020_web.pdf

Autor*innen

Oleg Pronitschew ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) im Projekt Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg.

Kontakt: oleg.pronitschew@f-bb.de

Torsten Künzel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) im Projekt Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg.

Kontakt: torsten.kuenzel@f-bb.de

Melanie Schmitt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) im Projekt Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg.

Kontakt: melanie.schmitt@f-bb.de

Denise Gramß ist Projektgruppenleiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) für den Standort Potsdam.

Kontakt: denise.gramss@f-bb.de

www.f-bb.de

Was brauchen Unternehmen, um Menschen mit Flucht- und Migrationserfahrung erfolgreich zu beschäftigen? Mit zunehmender Diversität in der Arbeitswelt gewinnt die betriebliche Integration an Bedeutung. Das Projekt Betriebliche Begleitagentur bea-Brandenburg (bea-Brandenburg) unterstützt bedarfsspezifisch bei der betrieblichen Integration – langfristig, individuell und praxisnah. Zudem vernetzt bea-Brandenburg Betriebe gezielt mit regionalen und landesweiten Unterstützungsstrukturen.

Die Publikation stellt die Arbeitsschwerpunkte – fallbezogene Beratung und Sensibilisierung von Betrieben, Verweisberatung und Vernetzung sowie die Qualifizierungs- und Sprachförderung – und den erprobten Beratungsansatz von bea-Brandenburg vor. Sie bietet Einblicke in Methoden, Instrumente und Erfolgsfaktoren wie Sensibilisierung, nachhaltige Integrationsstrukturen und Förderung einer Willkommenskultur. Ziel ist es, praxisrelevantes Wissen zu vermitteln und Impulse für die Weiterentwicklung von Beratungsangeboten zu geben. Die Handreichung fördert den Wissenstransfer mit anderen Akteuren und Regionen. Sie macht deutlich, wie betriebliche Integration nicht nur möglich, sondern für alle Beteiligten gewinnbringend gestaltet werden kann.



ISBN: 978-3-7639-7948-6

wbv

wbv.de