



Erfolgsfaktoren für Integration in die Arbeitswelt

Prof. Dr. Florian Kunze, Universität Konstanz
Konstanz Future of Work Lab
www.professorkunze.de

Future of Work Lab
Konstanz

DIGITALIZATION · DIVERSITY · DEMOGRAPHY



Universität
Konstanz



ProfessorKunze

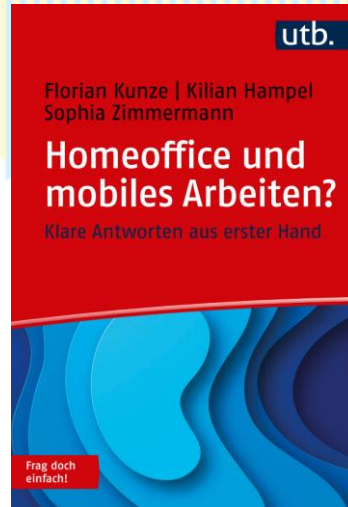
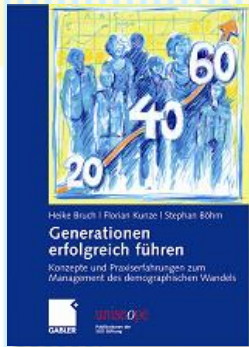
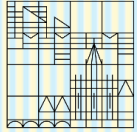
Prof. Dr. Florian Kunze

Generationen erfolgreich Führen

Digitalisierung in der Arbeitswelt

Diversität & Integration

Universität
Konstanz



Umfangreiche empirische Forschung

30 Fallstudien
in Best Practice Unternehmen

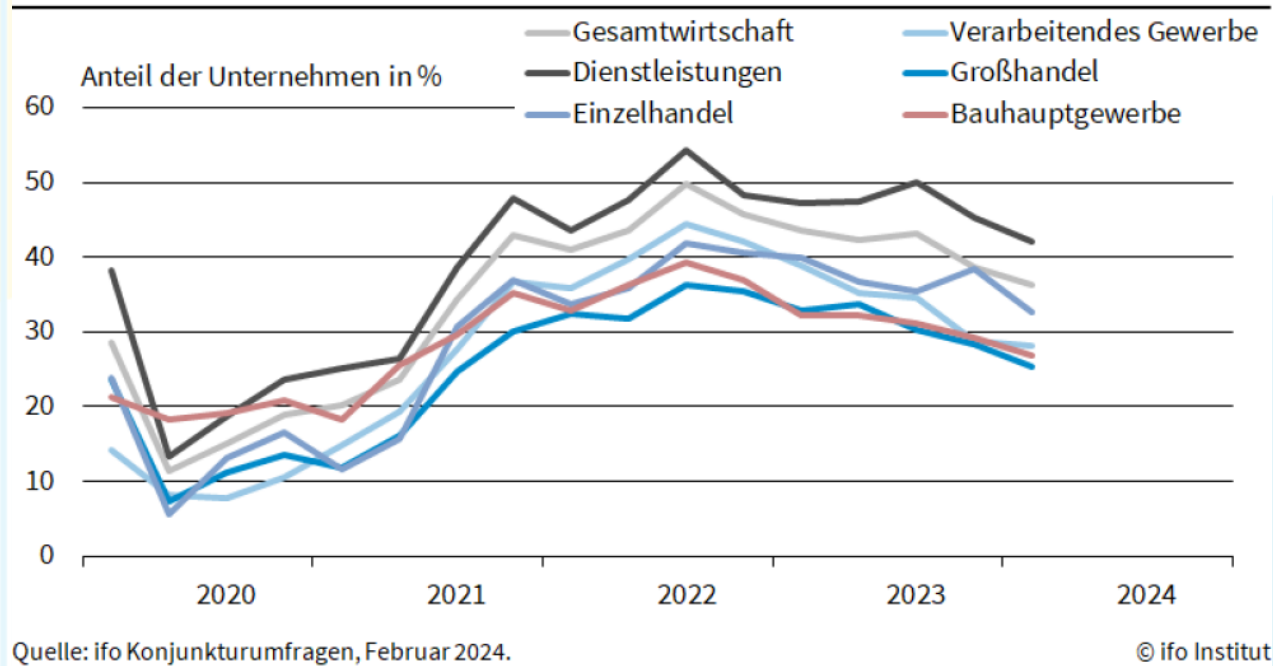
Umfragen in
mehr als 2.000 Organisationen

3 Bücher und mehr als 75
Forschungsartikel

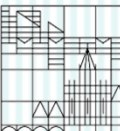
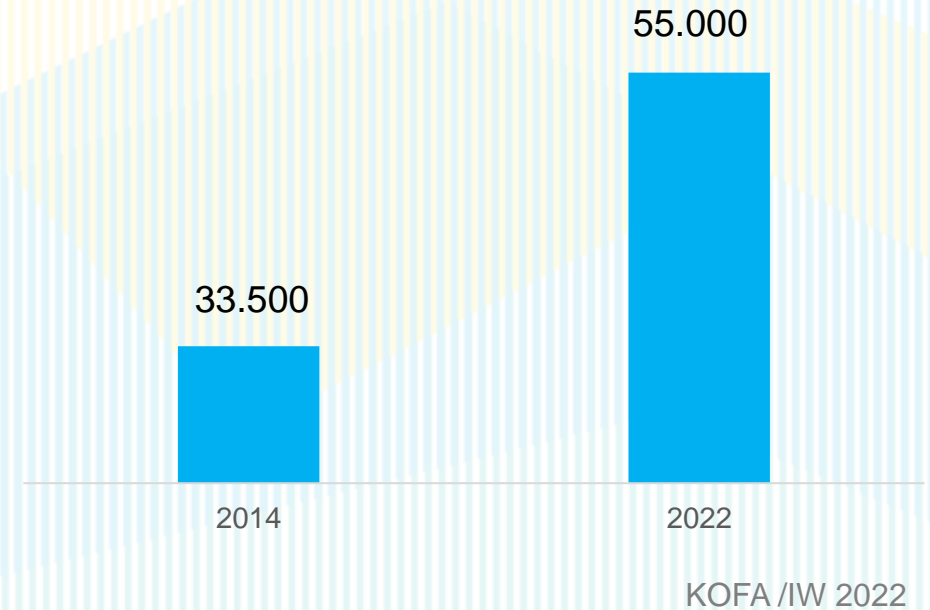


Integration@Work - Warum wichtig?

Fachkräftemangel



Entwicklung Ausländische Auszubildende



Integration @ Work - Warum wichtig?



Foto: Jeannette Petri / DER SPIEGEL

Aus Weil am Rhein und Dortmund berichtet **Marie-Charlotte Maas**
20.07.2024, 09:54 Uhr

<https://www.spiegel.de/start/azubis-aus-dem-ausland-laesst-sich-so-der-fachkraeftemangel-loesen-a-cc2978d3-edfc-478d-840a-3398e9b9661f>

Ausbildungsabbrüche in Deutschland in Prozent

Azubis gesamt



Deutsche Azubis



Migrantische Azubis



Auszubildende aus Asylherkunftsländern



Source: IAB, 2018



Das I@W Projekt in Kürze

Was untersuchen wir?

Die Integrationsprozesse von Auszubildenden

- Individuelle & soziale Faktoren (z.B. Sprachkenntnisse)
- Soziale Faktoren (z.B. kollegiale Unterstützung)
- Betriebliche Faktoren (z.B. Mentoring)



Was ist unser Ziel?

Handlungsempfehlungen für eine gelungene Integration von Migranten in die Arbeitswelt

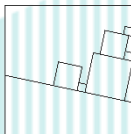


Wen befragen wir?

- 1.200 Auszubildende
 - Darunter Neuzuwanderer und Geflüchtete sowie Einheimische
- Ausbilder:innen der befragten Azubis & „Key Informants“



Cluster of Excellence
The Politics of Inequality



DFG



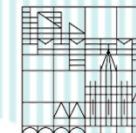
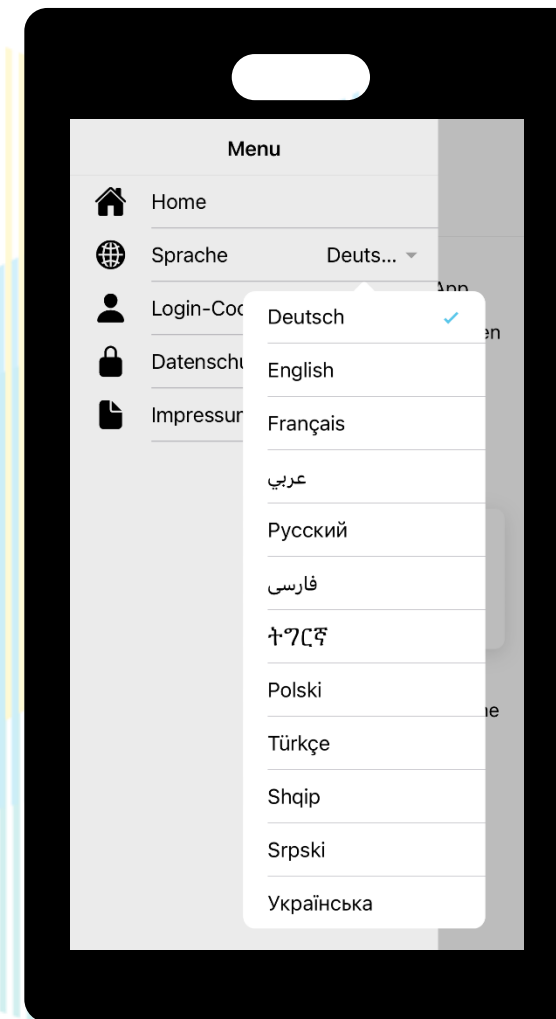
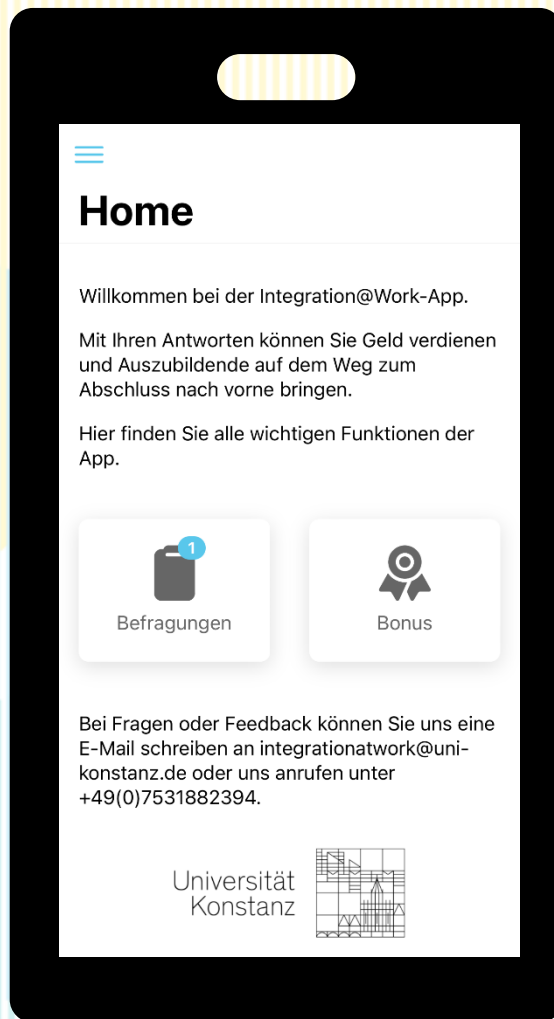
Deutscher
Industrie- und Handelskammertag



ZDH
ZENTRALVERBAND DES
DEUTSCHEN HANDWERKS



Die Befragung



Die Befragung

Trimonthly Survey

In dieser Befragung interessieren wir uns für die letzten drei Monate Ihrer Ausbildung.

Sie brauchen dafür nur ungefähr 20 Minuten. Für das Ausfüllen dieser Befragung erhalten Sie **5,00 €**. Diese Fragen stellen wir Ihnen wieder in ein paar Monaten.

Zwischendurch können Sie kurze monatliche Befragungen beantworten (ungefähr 2 Minuten) und 1,00 € pro Kurzbefragung zusätzlich bekommen. Wenn Sie an all diesen Befragungen teilnehmen, erhalten Sie insgesamt **75,00 €**.

Zurück Weiter

Trimonthly Survey

Im Folgenden geht es um Ihre Zufriedenheit mit der Ausbildung. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zu?

Ich bin mit meiner Ausbildung zufrieden.

stimmt nicht

stimmt eher nicht

teils, teils

stimmt eher

stimmt

Zurück Weiter

Trimonthly Survey

Wie oft haben Sie in den **letzten drei Monaten** ernsthaft darüber nachgedacht, Ihre Ausbildung abzubrechen?

niemals

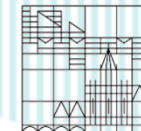
höchstens einmal

von Zeit zu Zeit

recht häufig

extrem häufig/ immer

Zurück Weiter



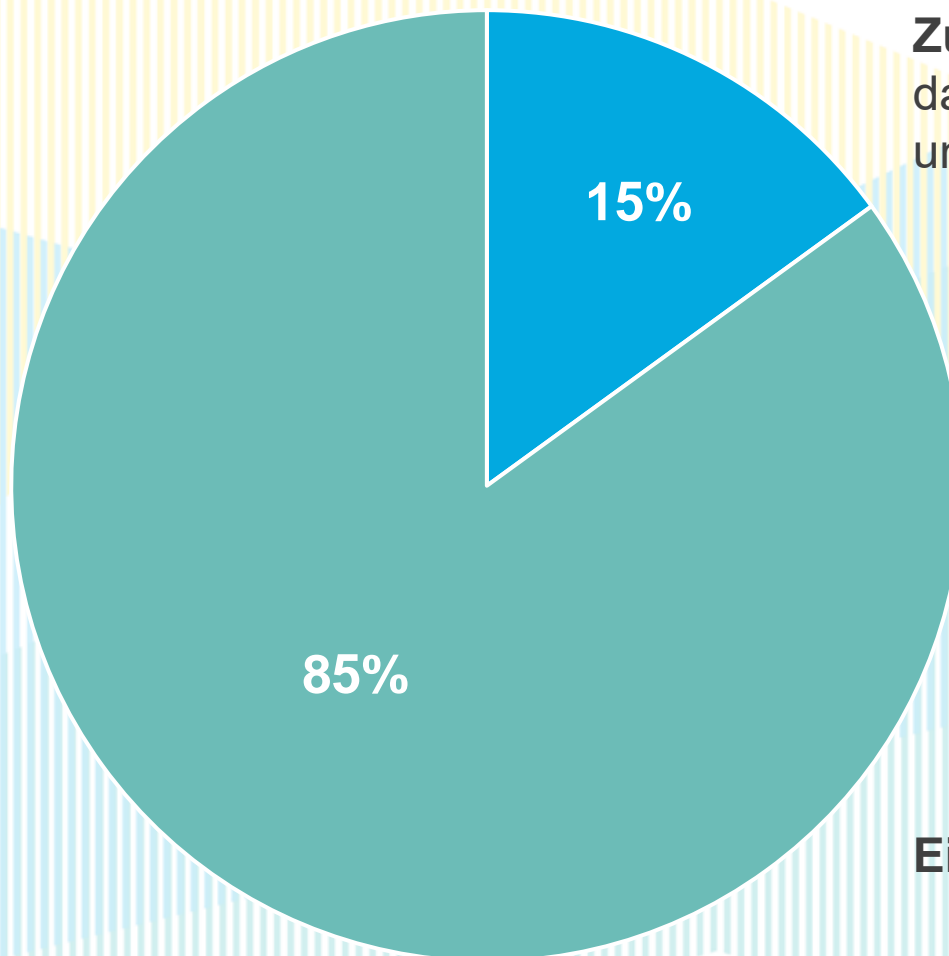
Datengrundlage

1.139

Auszubildende mit
Start in 2021 & 2022

7.113

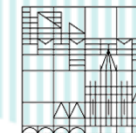
ausgefüllte Fragebögen
zu 12 Zeitpunkten



Zugewanderte
davon 22% aus der EU
und 78% aus Drittländern

Ø 21 Jahre alt

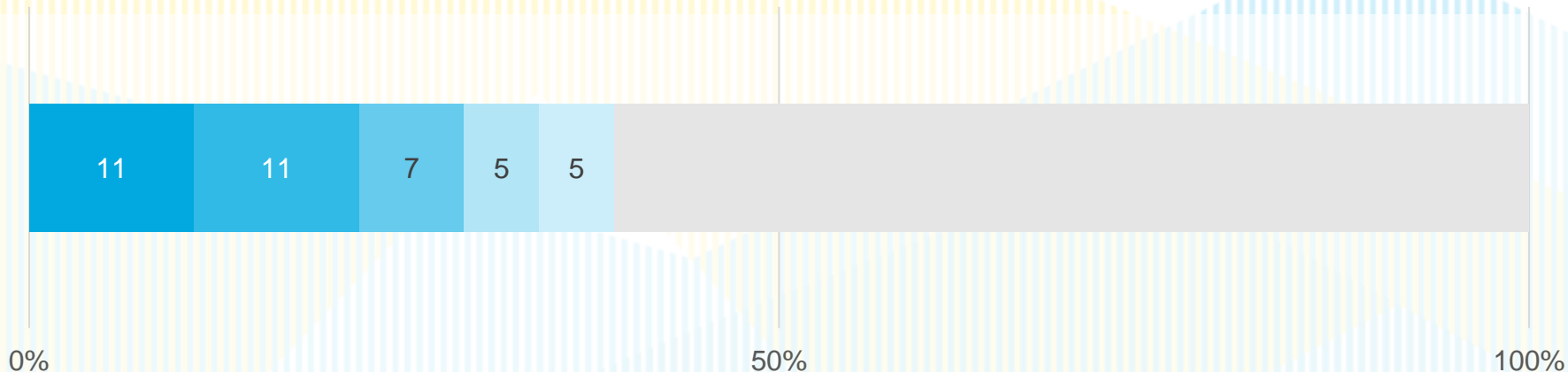
Einheimische



Datengrundlage

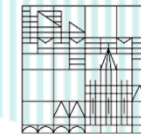
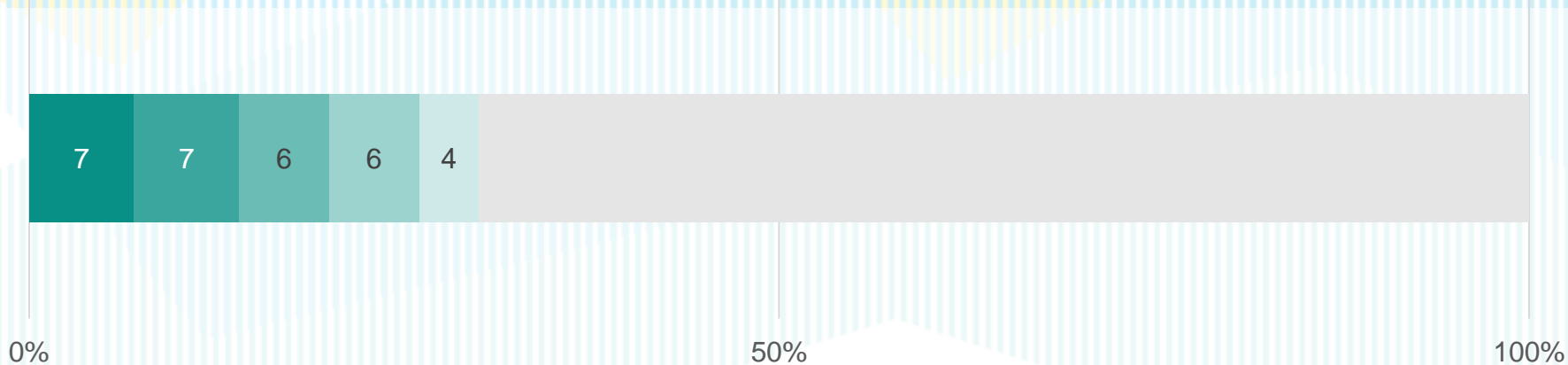
Auszubildende aus 108 Ausbildungsberufen; größte Gruppen

- Bankkaufleute
- Pflegefachpersonal
- Elektroniker:innen
- Industriekaufleute
- Mechatroniker:innen



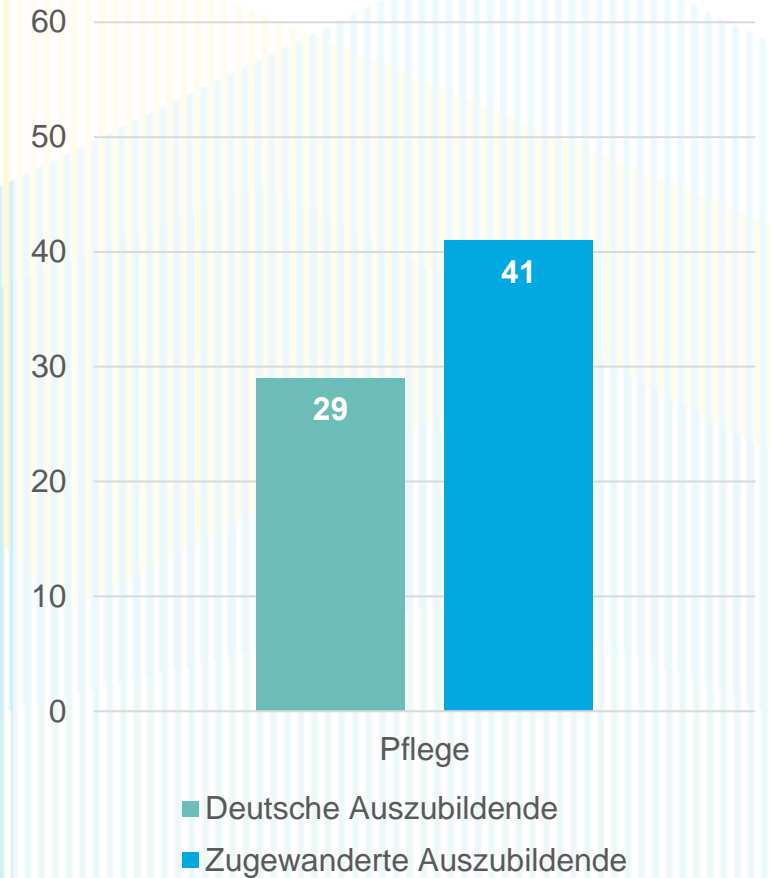
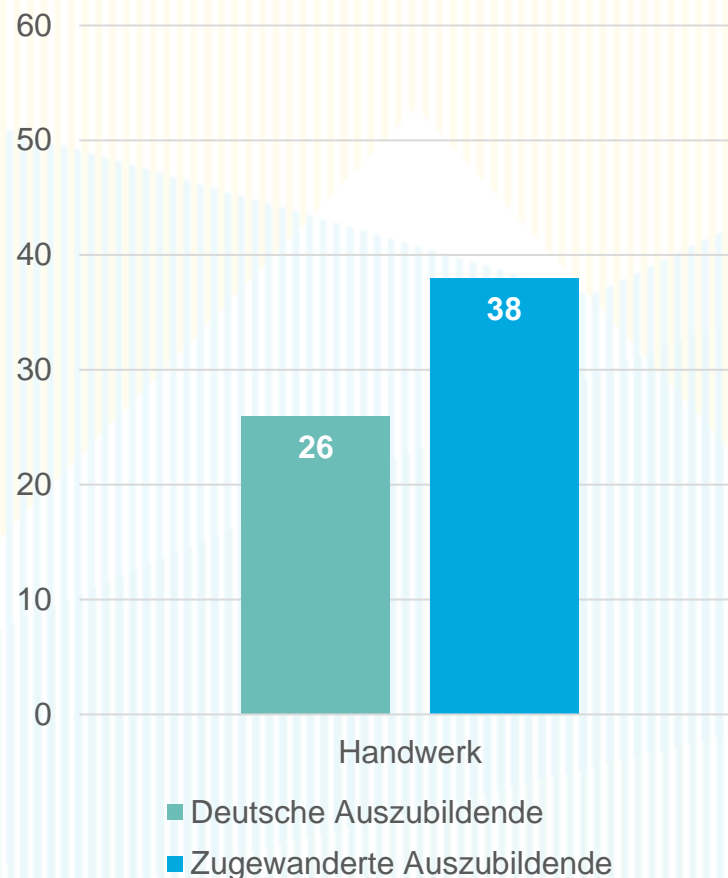
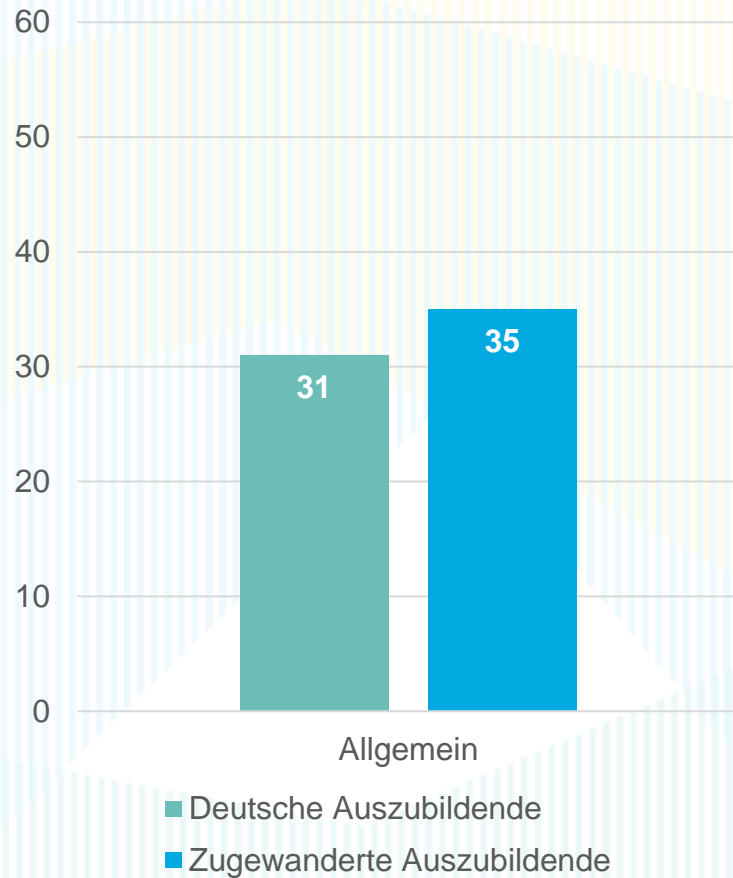
Zugewanderte aus 72 verschiedenen Ländern; größte Gruppen

- Tunesien
- Syrien
- Russland
- Polen
- Afghanistan



Ergebnisse

Wie oft haben Sie in den letzten drei Monaten ernsthaft darüber nachgedacht, Ihre Ausbildung abzubrechen? (Antwort als Prozent Zustimmung)



Ergebnisse – Individuelle Voraussetzungen

**Betriebliche
Voraussetzungen**



Soziale
Voraussetzungen



Individuelle
Voraussetzungen

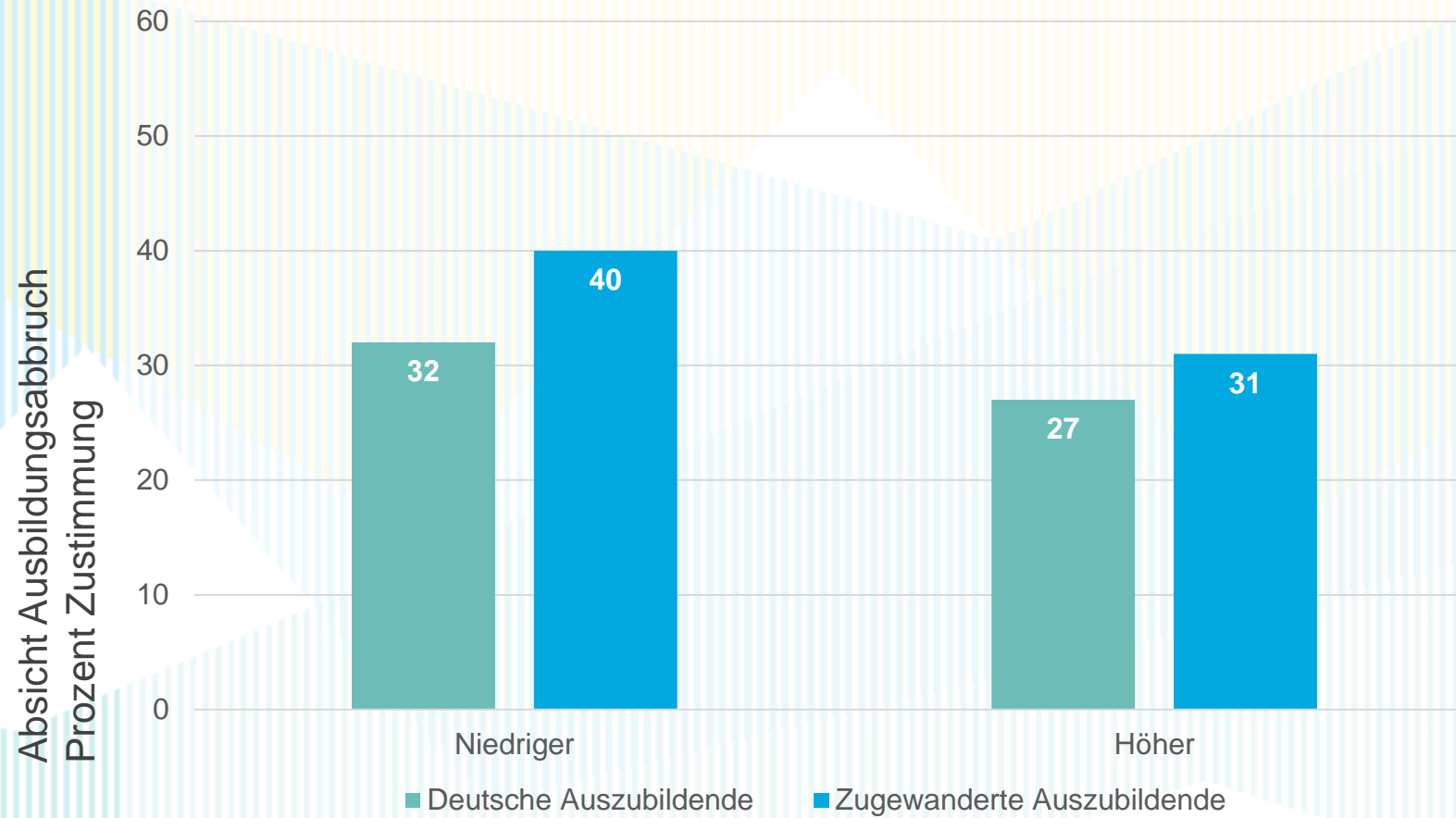


**Reduktion des
Ausbildungs-
abbruchs**



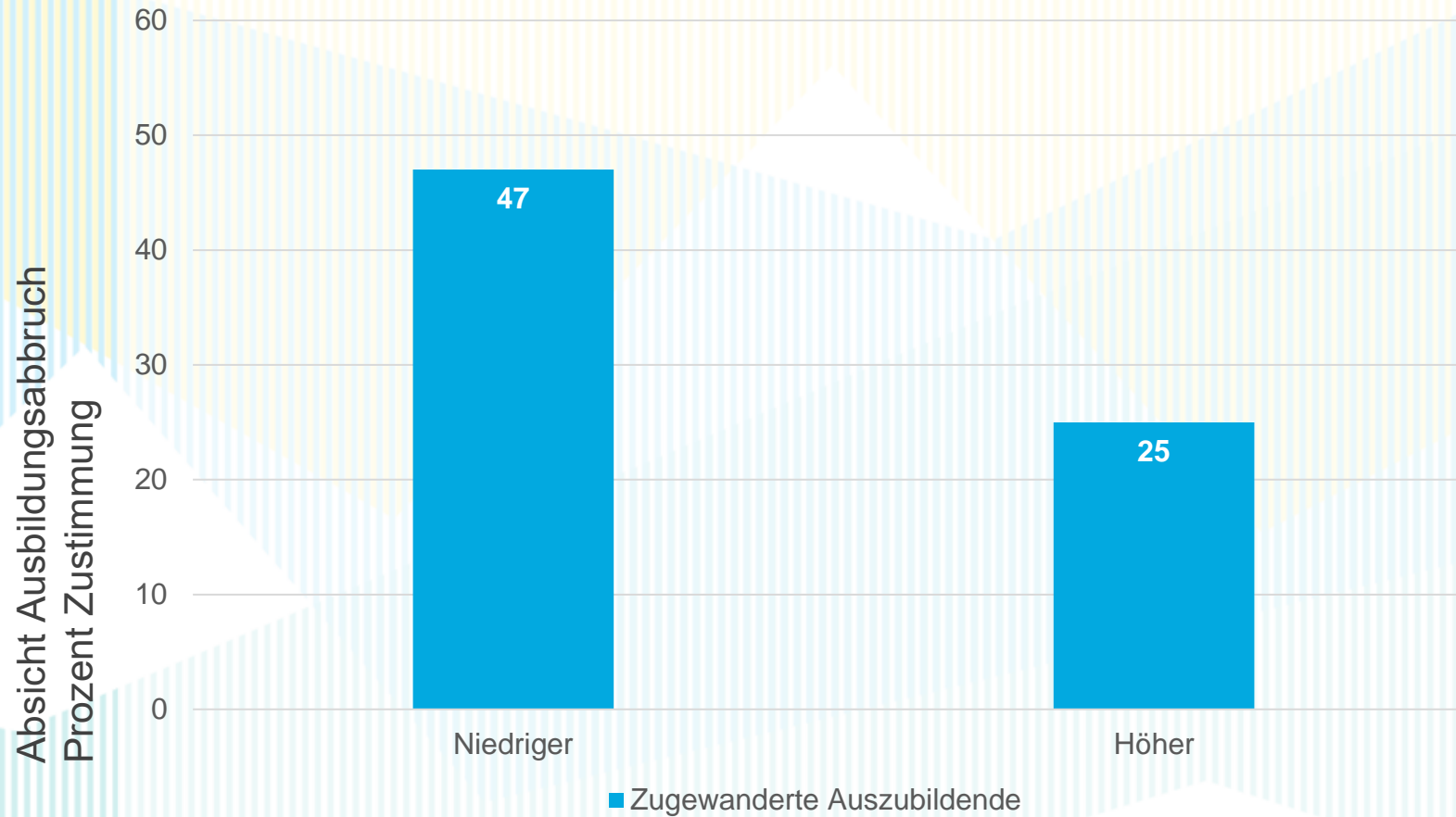
Ergebnisse – Individuelle Voraussetzungen

Schulische Vorbildung



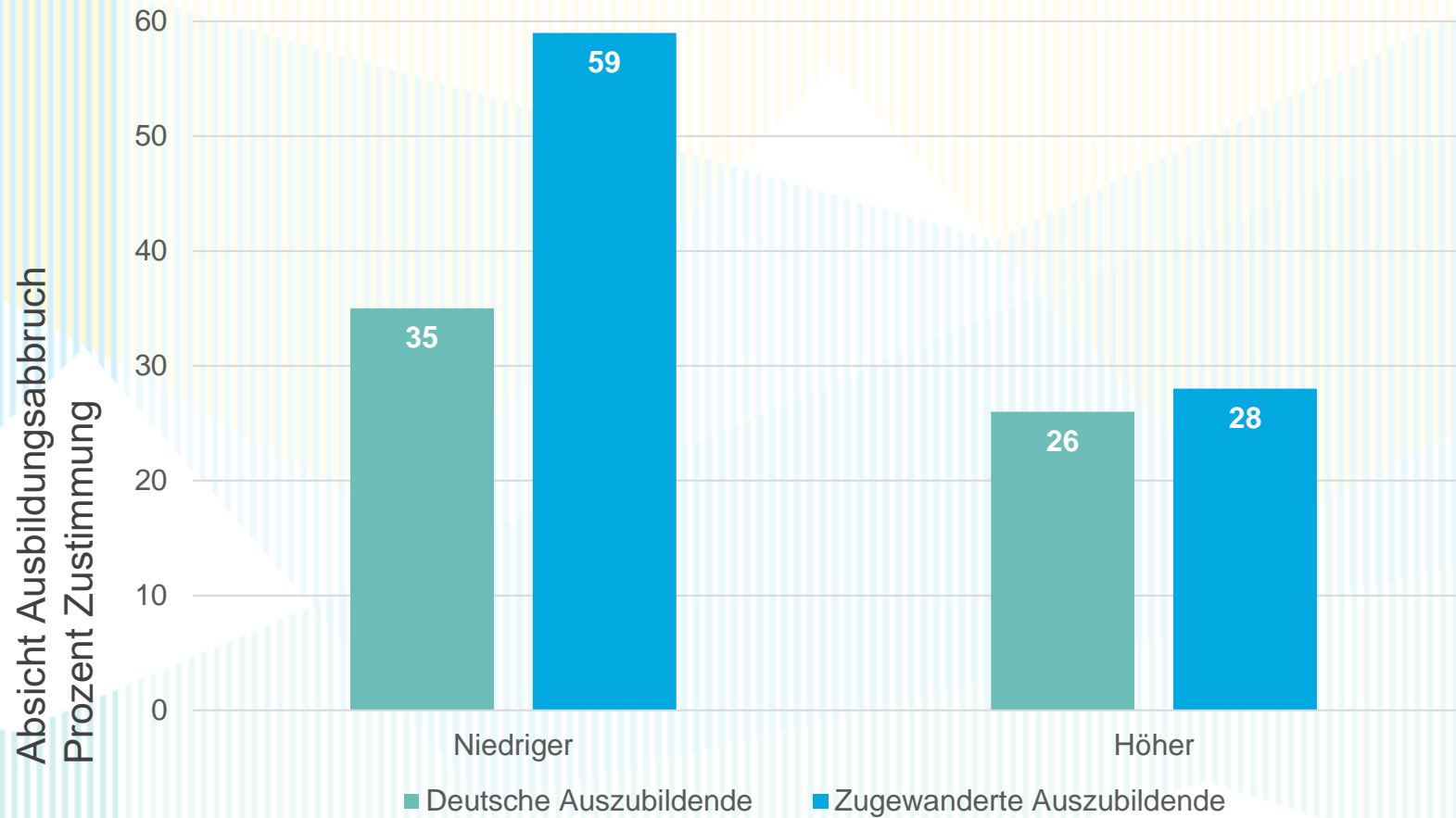
Ergebnisse – Individuelle Voraussetzungen

Sprachkenntnisse



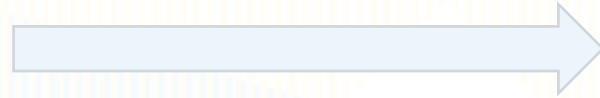
Ergebnisse – Individuelle Voraussetzungen

Motivation für den Ausbildungsberuf



Ergebnisse – Erfolgsfaktoren

Betriebliche
Voraussetzungen



Soziale
Voraussetzungen



Individuelle
Voraussetzungen

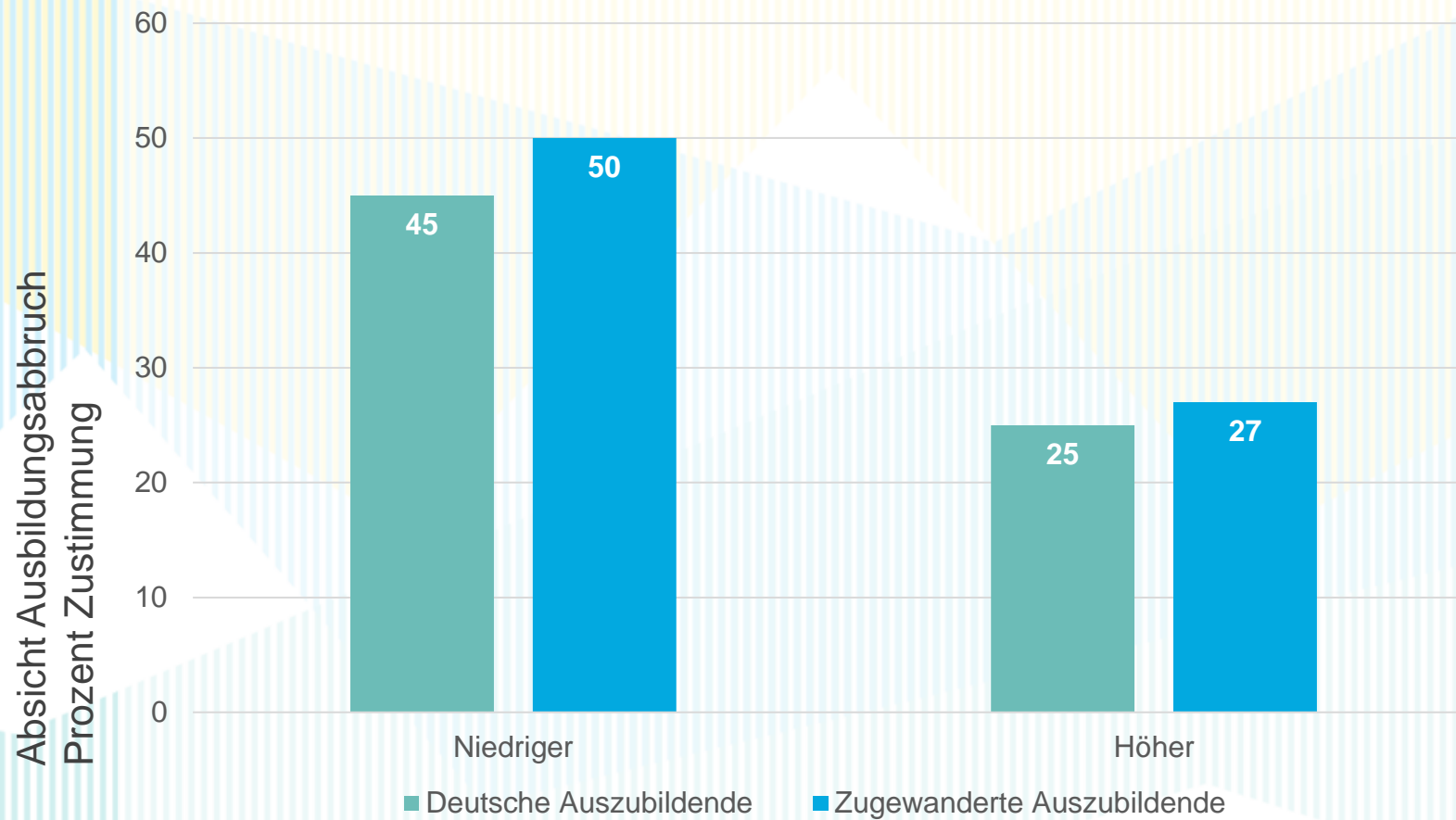


**Reduktion des
Ausbildungs-
abbruchs**



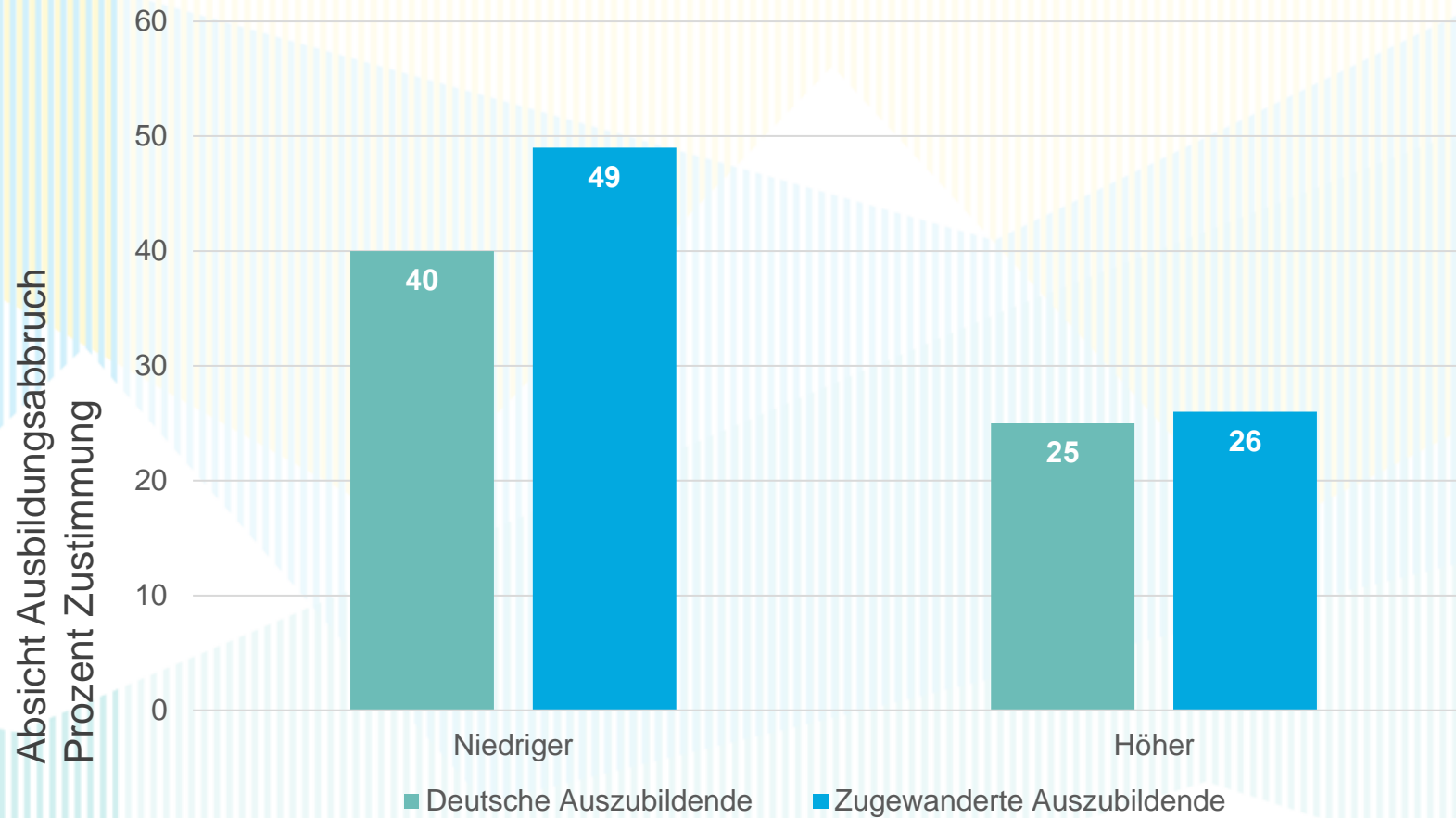
Ergebnisse – Soziale Voraussetzungen

Unterstützung von Kolleg:innen



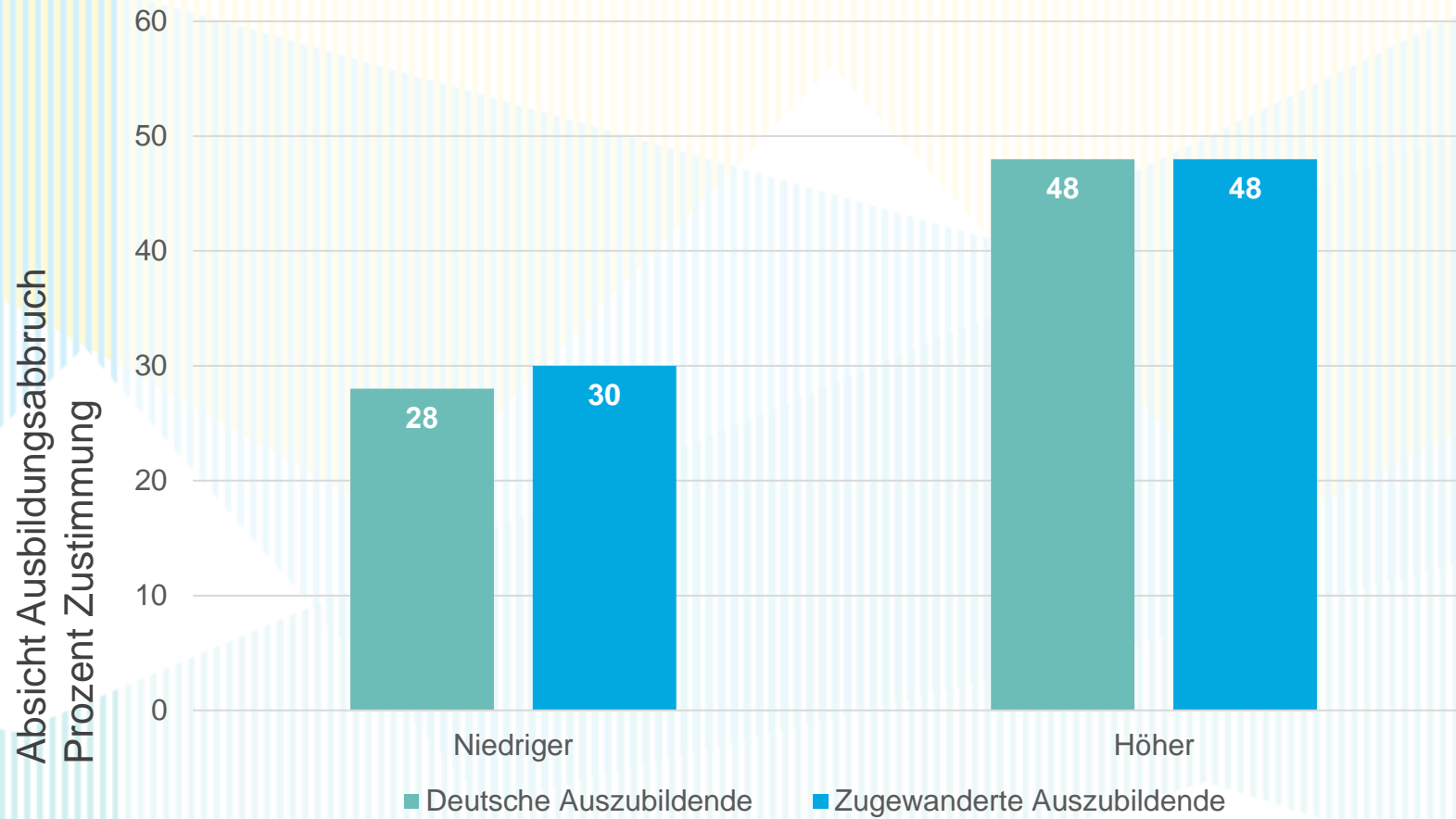
Ergebnisse – Soziale Voraussetzungen

Unterstützung von Führungskräften

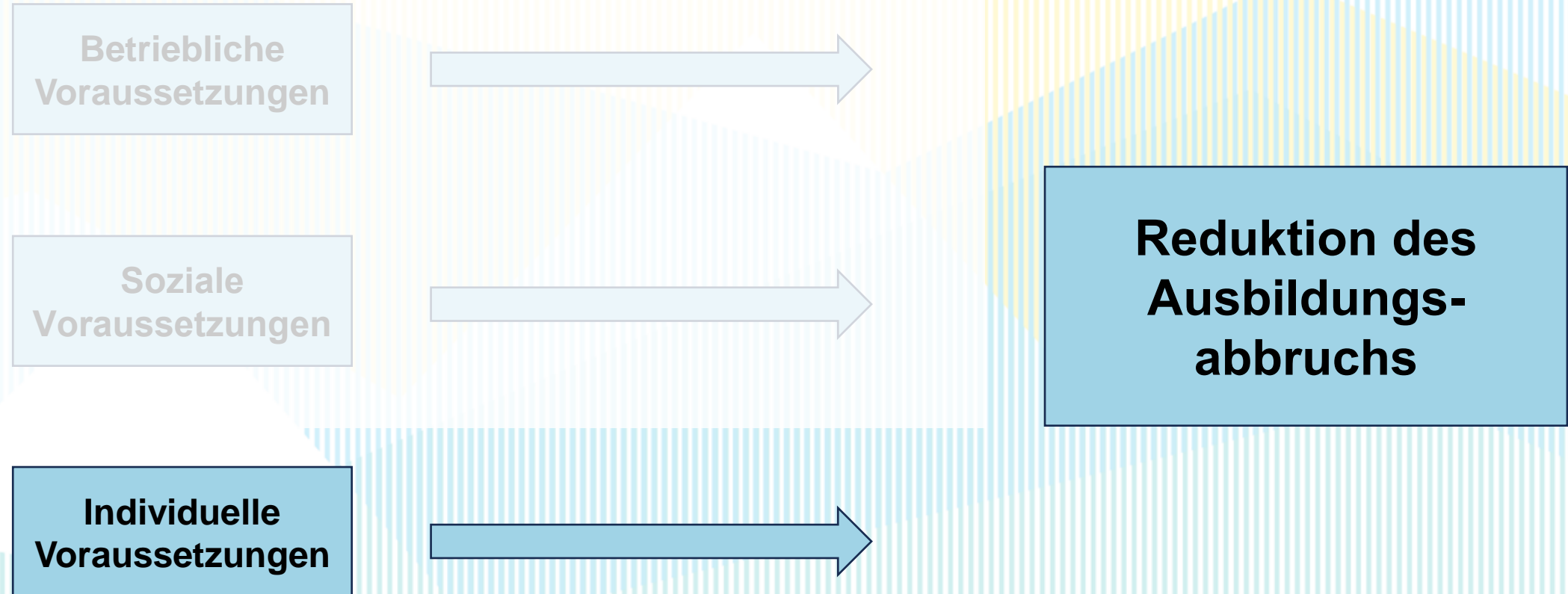


Ergebnisse – Soziale Voraussetzungen

Wahrgenommene Diskriminierung

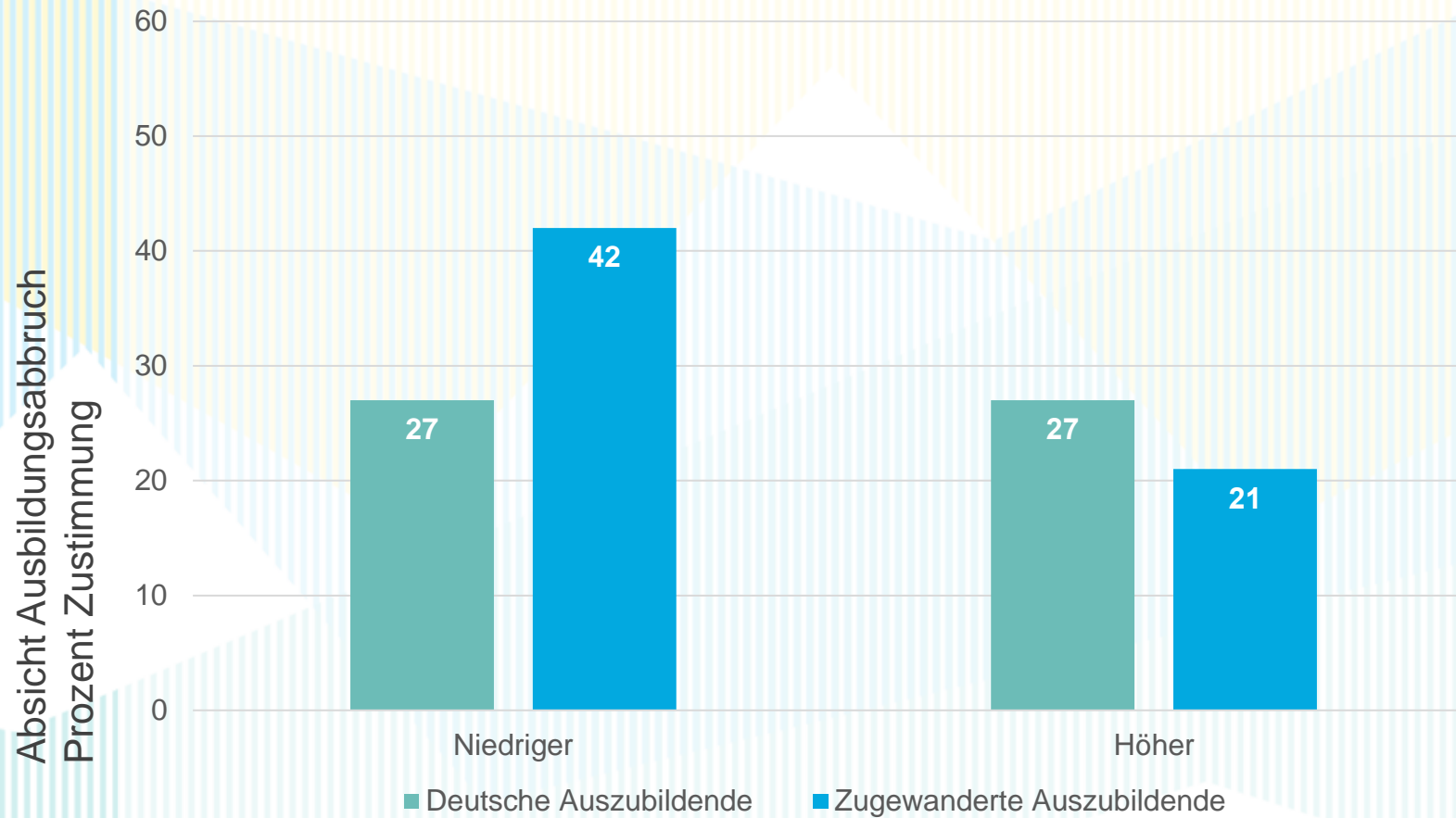


Ergebnisse – Individuelle Voraussetzungen



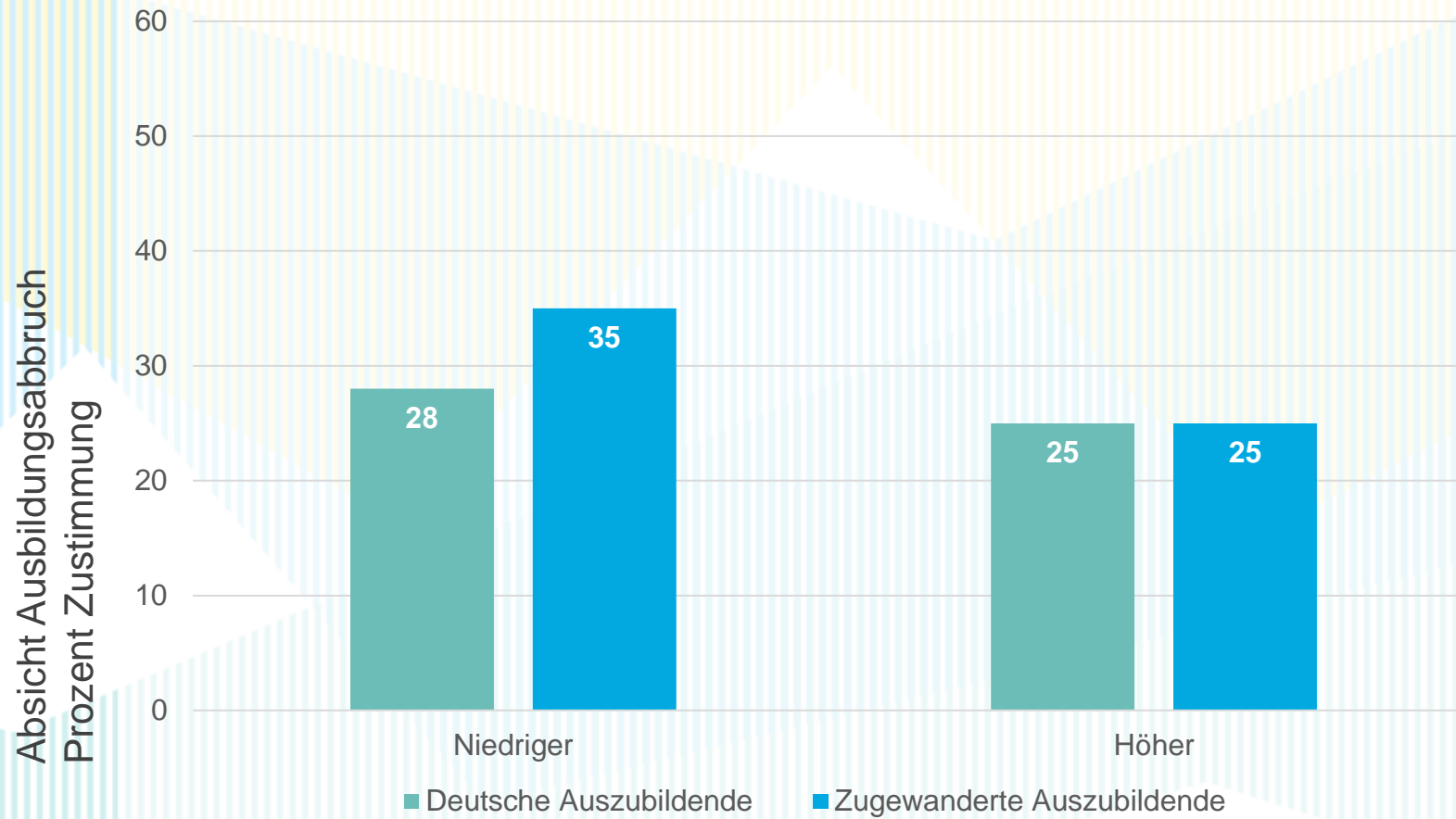
Ergebnisse – Betriebliche Voraussetzungen

Sozialisierung des Ausbildungsbetriebs



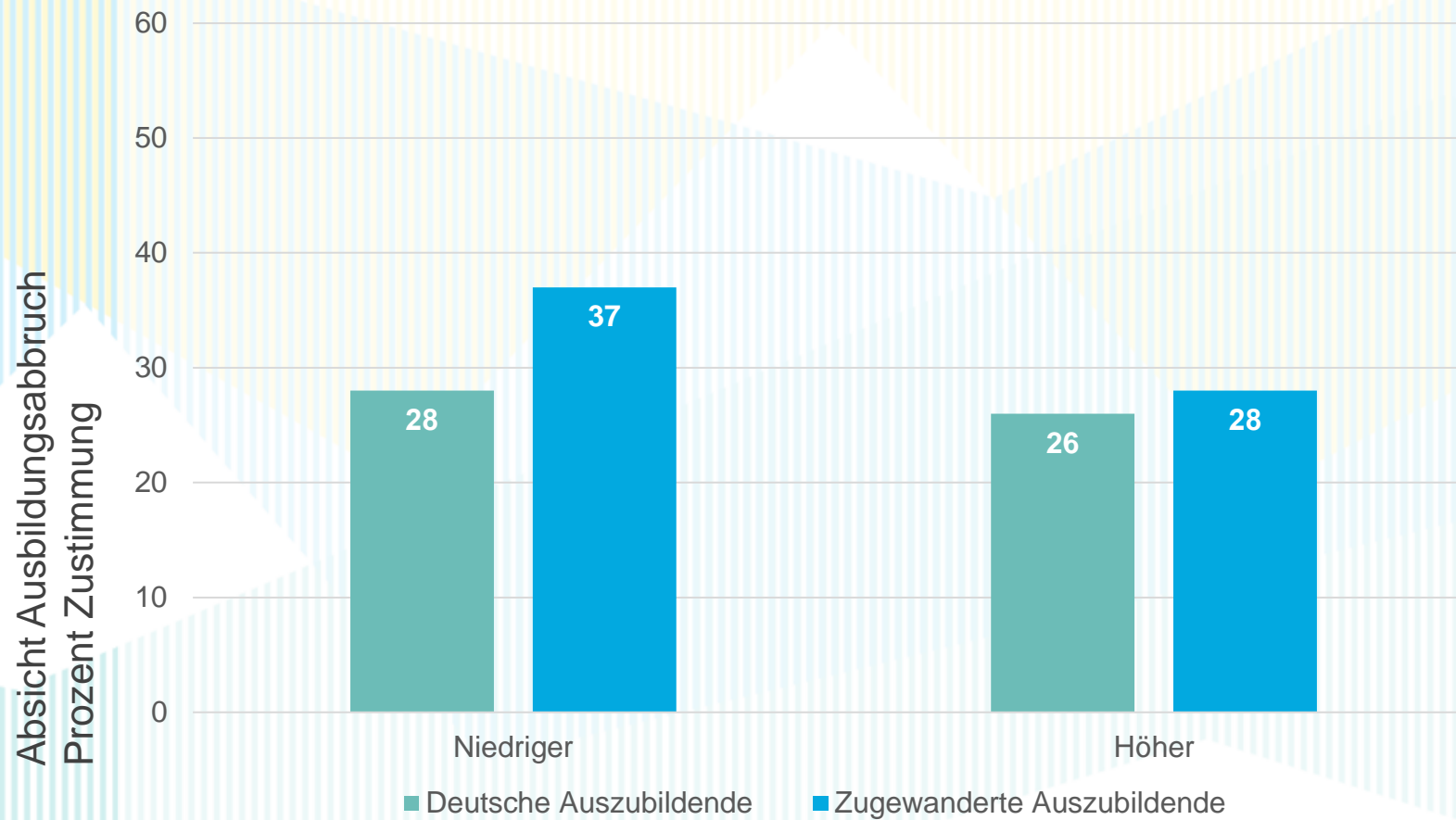
Ergebnisse – Betriebliche Voraussetzungen

Förderung der Diversität durch Ausbildungsbetrieb

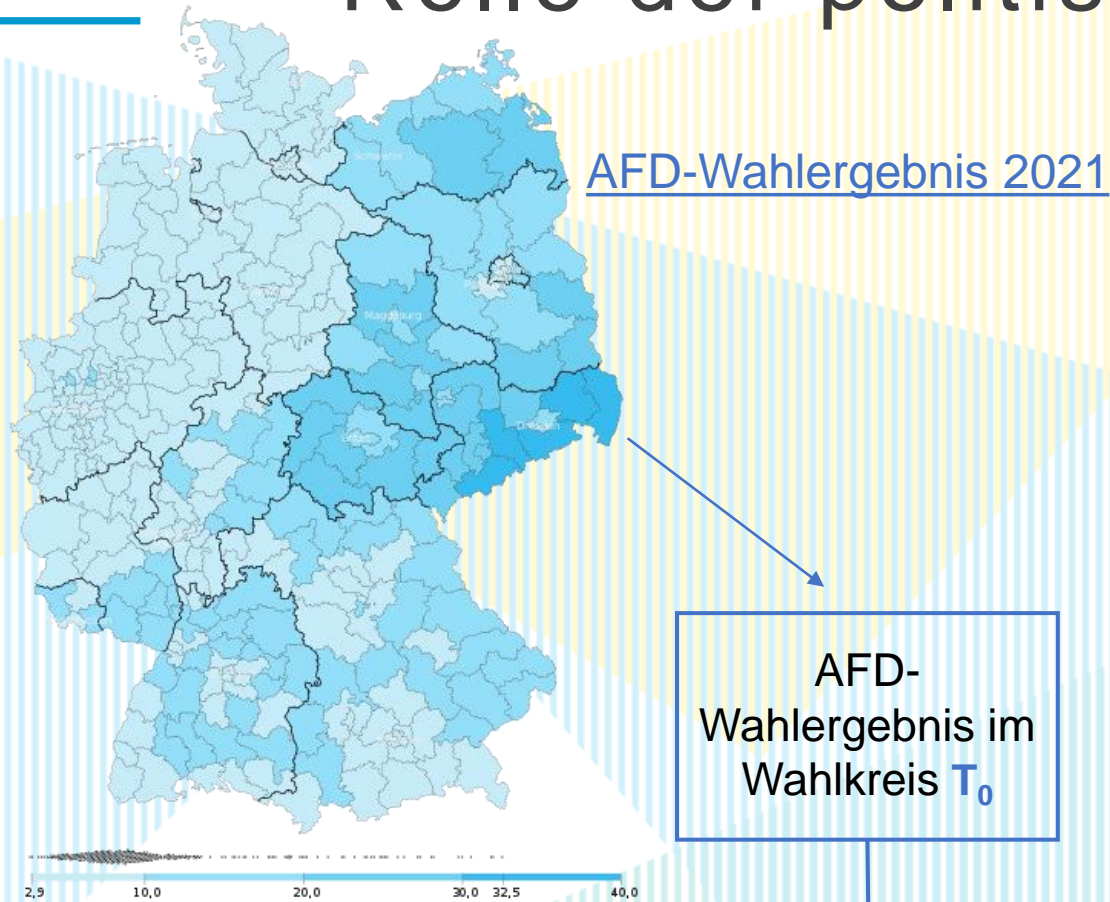


Ergebnisse – Betriebliche Voraussetzungen

Systematische Auswahlverfahren



Rolle der politischen Polarisierung?



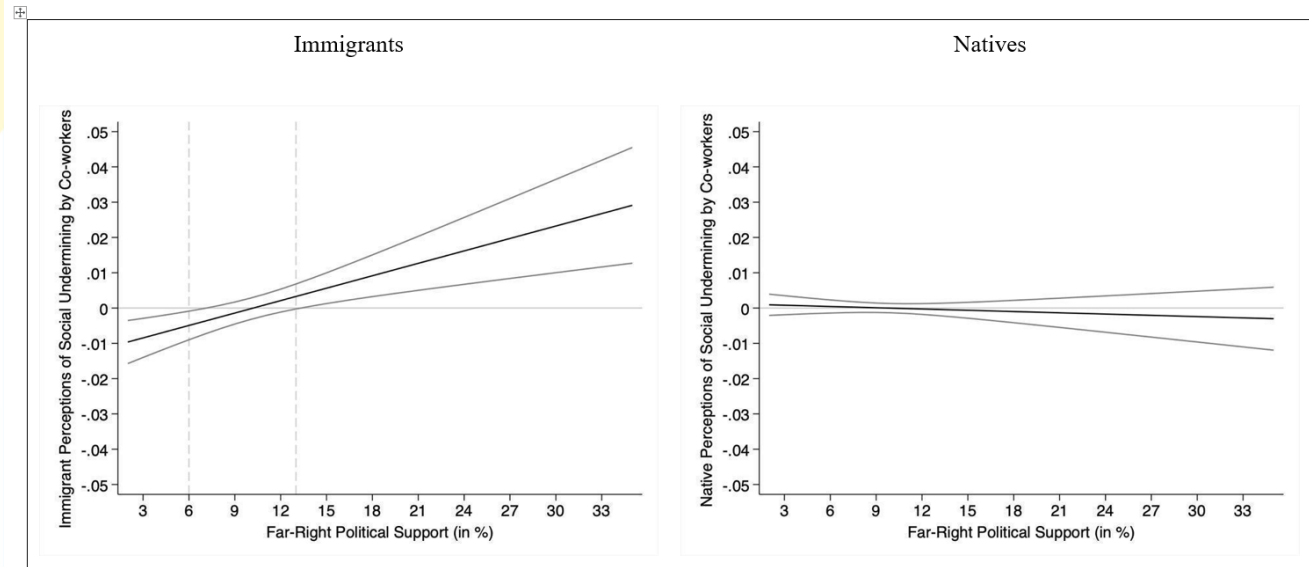
AFD-
Wahlergebnis im
Wahlkreis T_0

Migration
Status T_0

Wahrgenommene
Diskriminierung
durch Kollegen T_1-T_6

Emotionale
Erschöpfung
&
Arbeitszufriedenheit T_7

Figure 2. Perceived social undermining over time in immigrant and native apprentices



Handlungsempfehlungen

Was können **Ausbildungsbetriebe** tun?



Soziale Unterstützung durch Kolleg:inne und Führungskräfte durch Sensibilisierung der Belegschaft



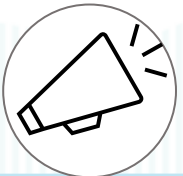
Soziale Begleitung und Förderung der Diversität durch Personalabteilung



Sprachförderung der zugewanderten Auszubildenden



Professionalisierung der Auszubildenden-Gewinnung: Systematisches Auswahlverfahren



Politische Positionierung zu Migration & Diskriminierung




Herzlichen Dank & Weitere Infos

Prof. Dr. Florian Kunze

Lehrstuhl für Organizational Behavior
Leiter Konstanz Future of Work Lab

www.professorkunze.de

 +49 7531 88 2355 |


 florian.kunze@uni-konstanz.de

 @ProfKunze

 www.linkedin.com/in/professorkunze



Download I@W Policy Paper

Policy Paper Universität
Konstanz 
N° 13 | 23. November 2023



Ungleichheit und Arbeit

Autor:innen
Florian Kunze
Benjamin Korman
Anna Apostolidou
Claudia Diehl
Sebastian Koos
Elisabeth Maué
Sophie Moser
Max Reinwald
Stephan Schumann

**Wie gelingt die Integration junger Zugewanderter in den Arbeitsmarkt?
Das Integration@Work-Projekt**

Abstract
Aktuell gibt es eine steigende Zuwanderung in den deutschen Arbeitsmarkt – nicht nur von Geflüchteten, sondern auch durch die aktive Anwerbung ausländischer Fachkräfte. Im Hinblick auf eine erfolgreiche ökonomische und soziale Integration spielt das duale Ausbildungssystem eine wichtige Rolle. Allerdings zeigen sich bei zugewanderten Auszubildenden deutlich höhere Abbruchquoten als bei Auszubildenden mit deutschem Pass. Besonders ausgeprägt ist das in Branchen, die stark vom Fachkräftemangel betroffen sind, wie im Handwerk oder den Pflegeberufen. In diesem Policy Paper werden Faktoren identifiziert, die die Integration junger Zugewanderter in den Ausbildungsmarkt verbessern und entsprechende Handlungsempfehlungen an Ausbildungsbetriebe und politische Akteure formuliert.

Weitere Policy Papers des Clusters
„The Politics of Inequality“
-> <https://www.progressives-centrum.org/the-politics-of-inequality/>

DAS PROGRESSIVE ZENTRUM Cluster of Excellence
The Politics of Inequality 



Backup

Sophie Moser & Prof. Dr. Florian Kunze
sophie.moser@uni-konstanz.de Gefördert durch die
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) im Rahmen der
Exzellenzstrategie des Bundes und der Länder – EXC-

Diskussionsfragen



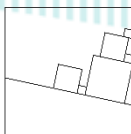
Was sind Ihres Erachtens die **größten Herausforderungen** für die Integration Zugewanderter in den Arbeitsmarkt?



Welche **Lösungsstrategien** halten Sie für sinnvoll, um diese Herausforderungen zu meistern?

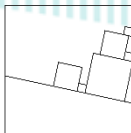
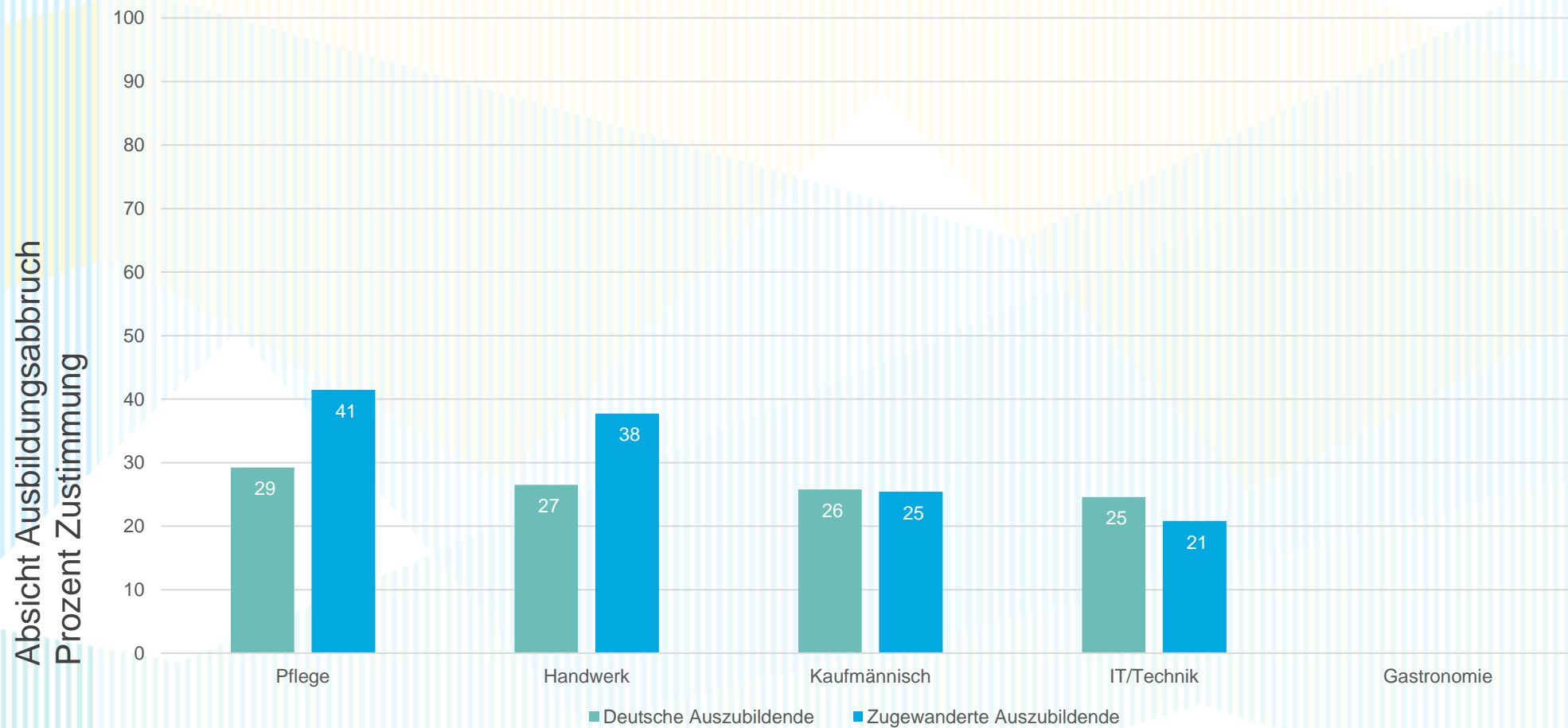


Haben Sie hierzu persönliche/berufliche **Erfahrungen**?
Wenn ja, welche?



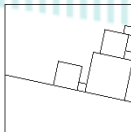
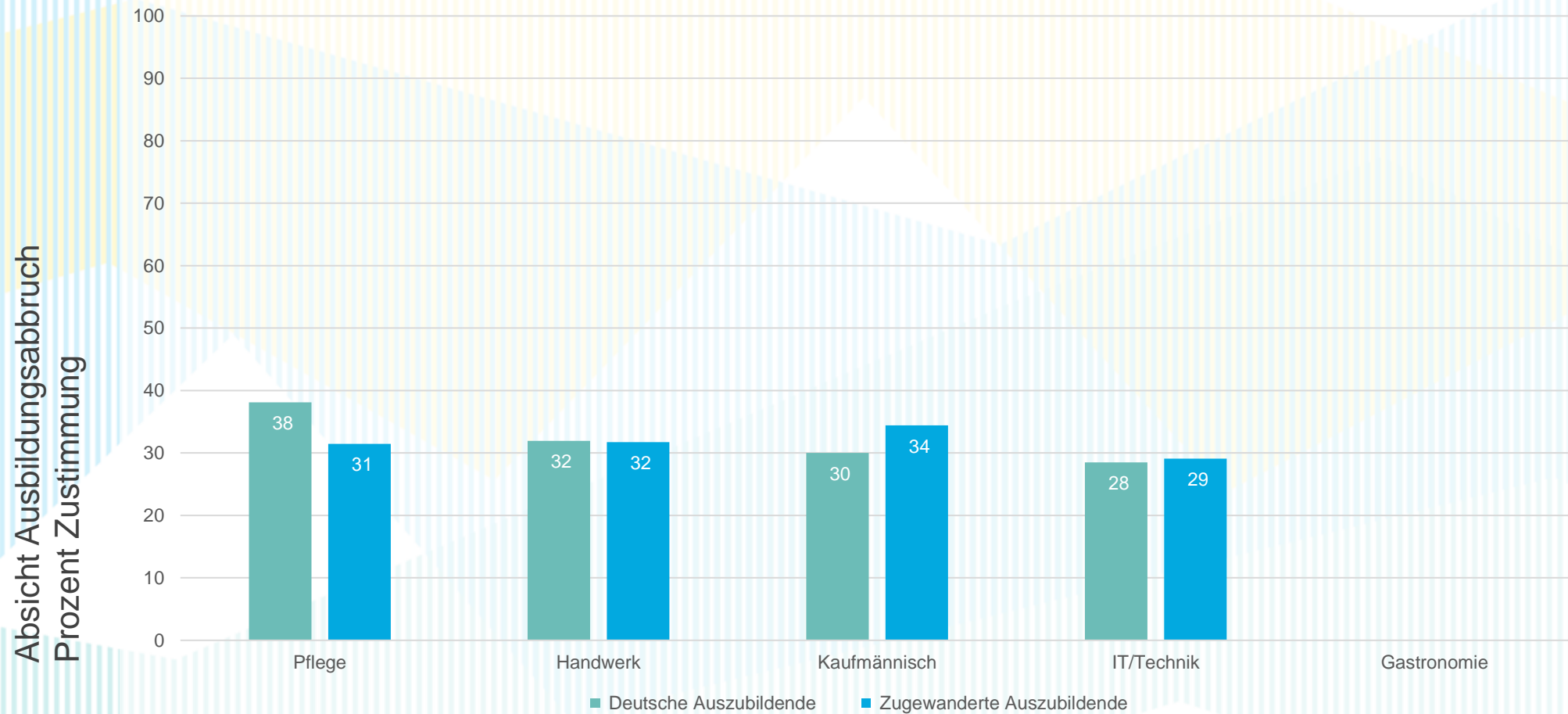
Ergebnisse – nach Branchen

Turnover Intention in den ersten drei Monaten



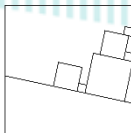
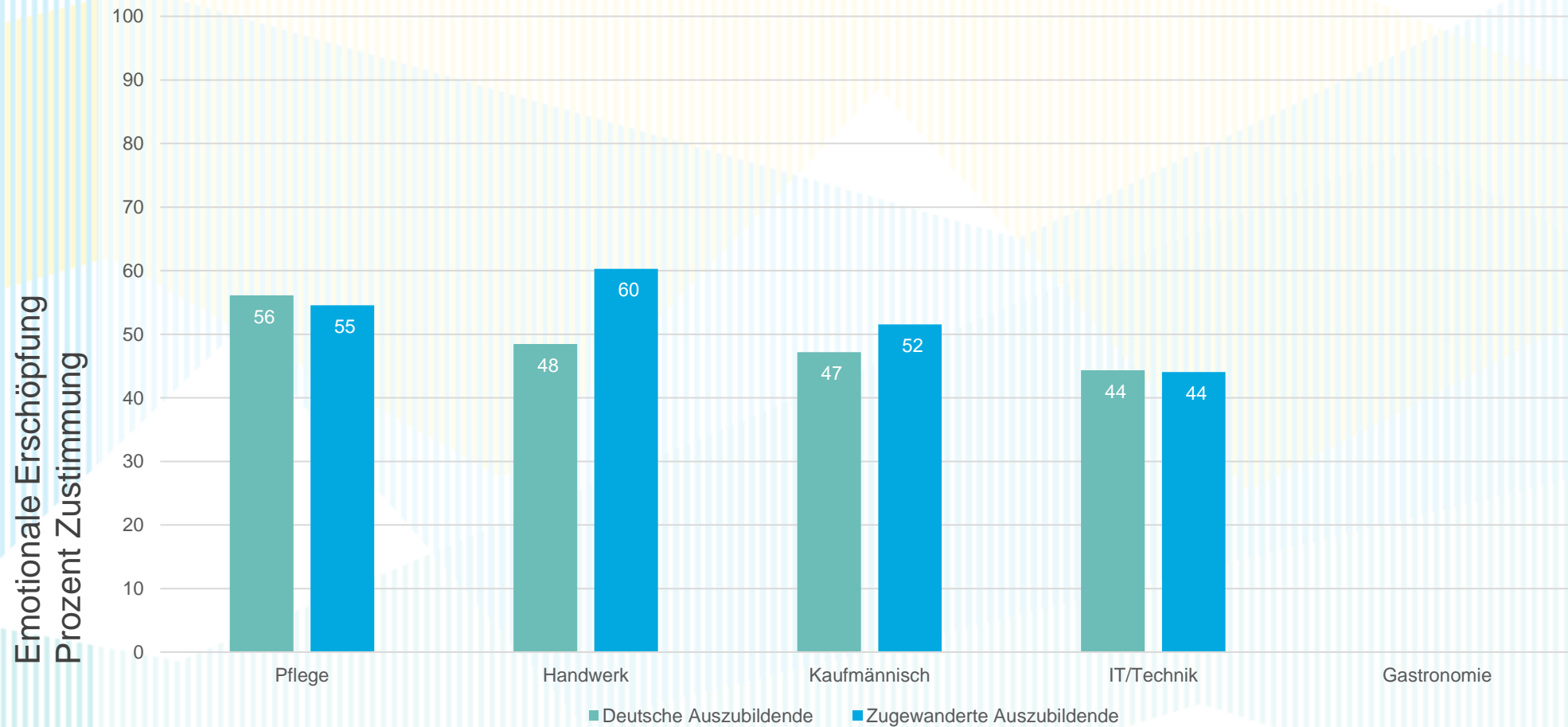
Ergebnisse – nach Branchen

Turnover Intention nach Ablauf der ersten drei Monate



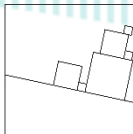
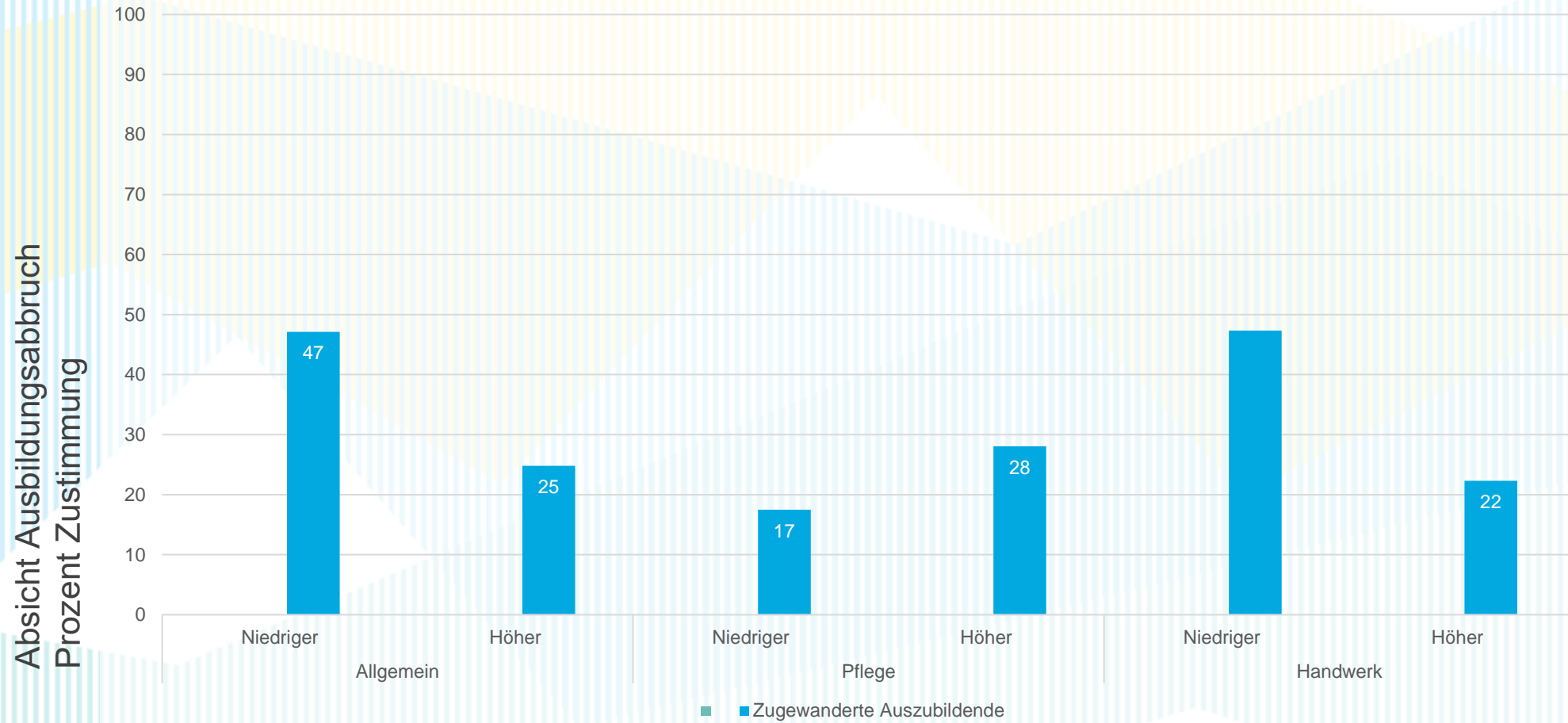
Ergebnisse – nach Branchen

Emotionale Erschöpfung nach Ablauf der ersten drei Monate



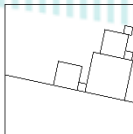
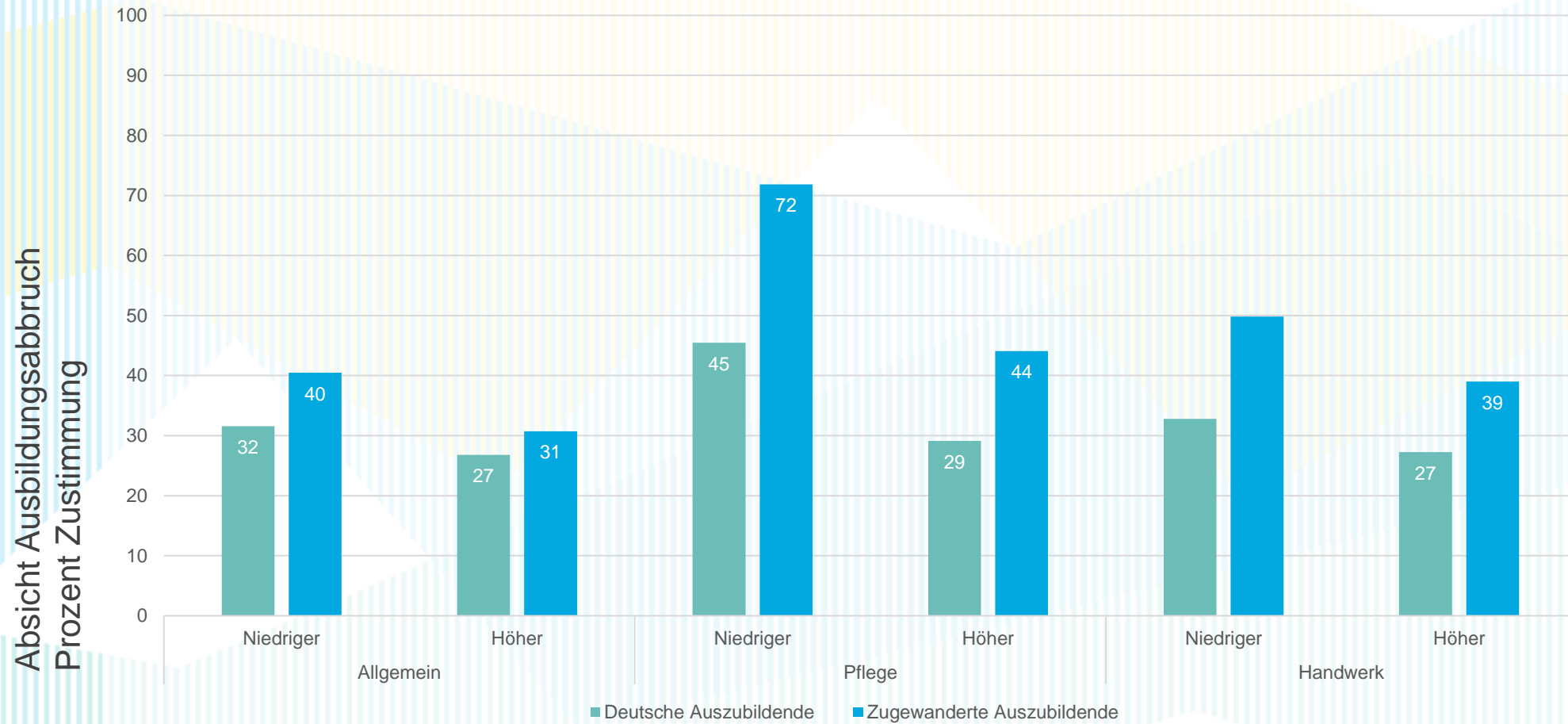
Individuelle Voraussetzungen – nach Branchen

Sprachkenntnisse



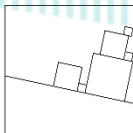
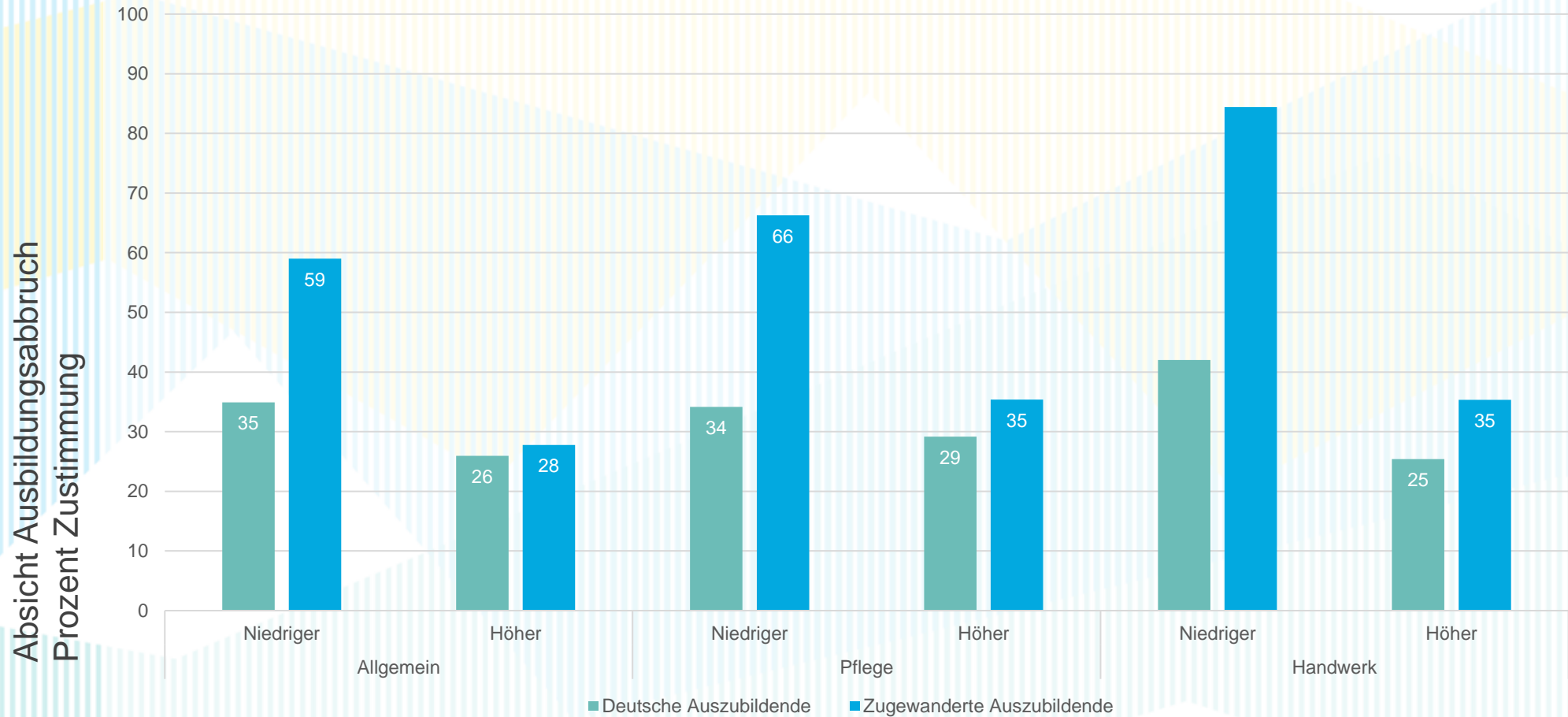
Individuelle Voraussetzungen – nach Branchen

Mathematikkenntnisse



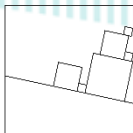
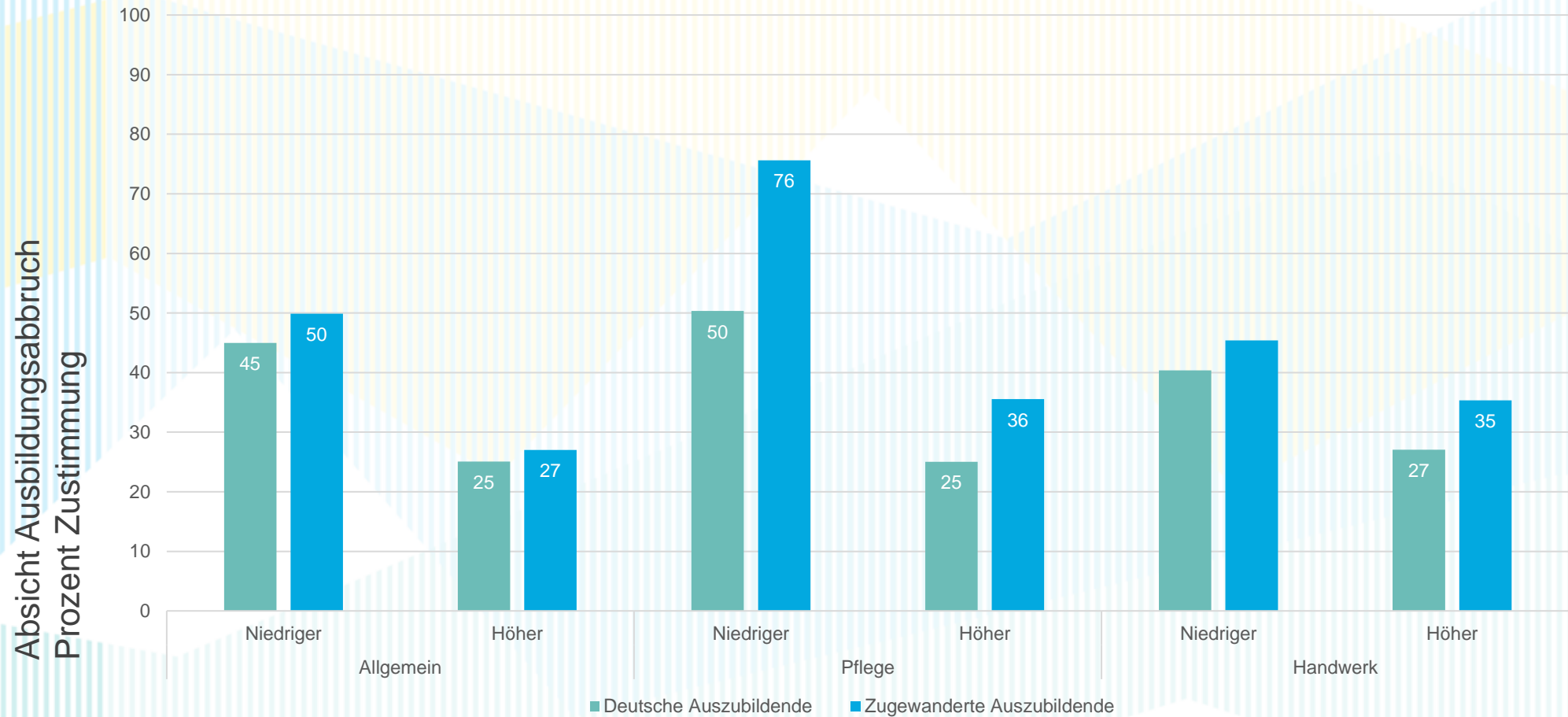
Individuelle Voraussetzungen – nach Branchen

Motivation für den Ausbildungsberuf



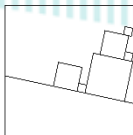
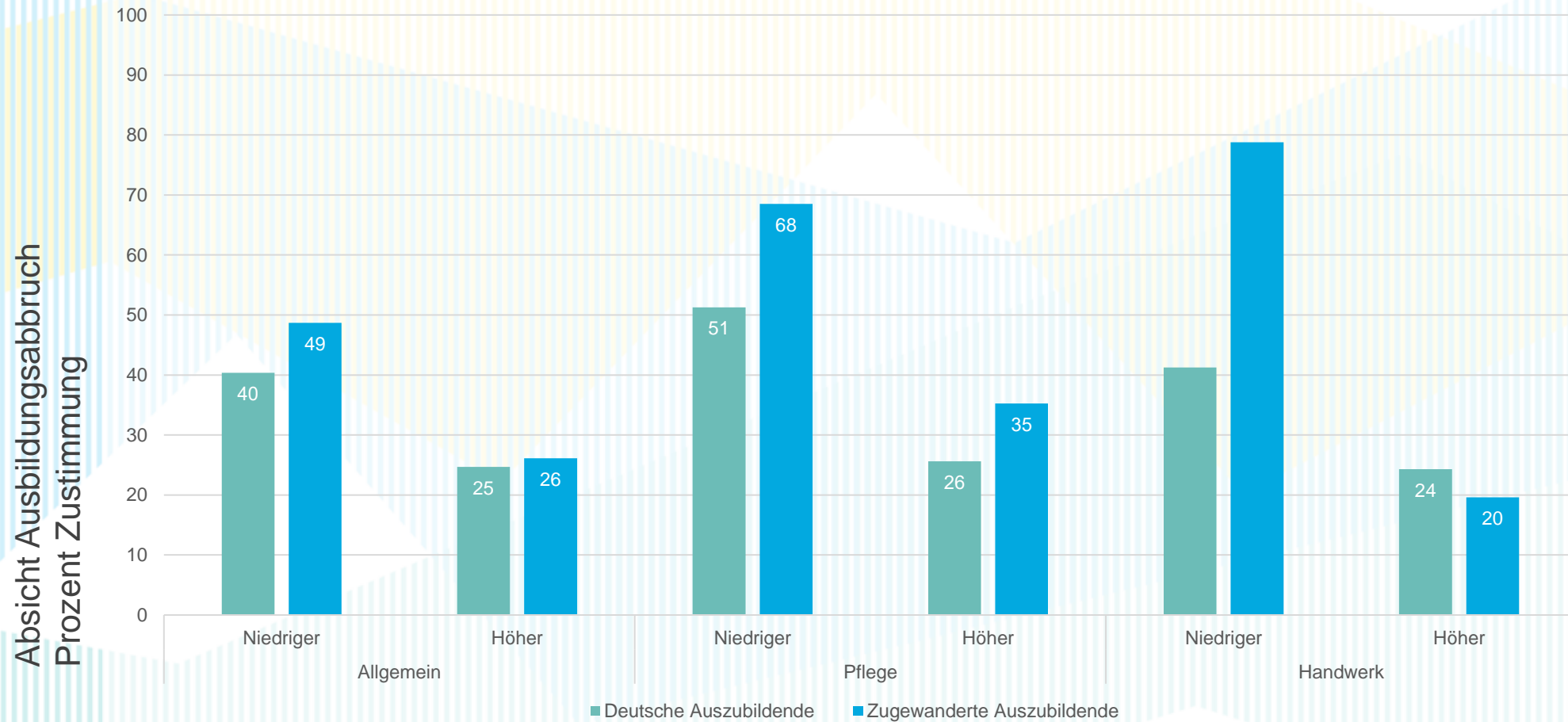
Soziale Voraussetzungen – nach Branchen

Unterstützung von Kolleg:innen



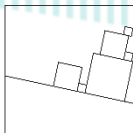
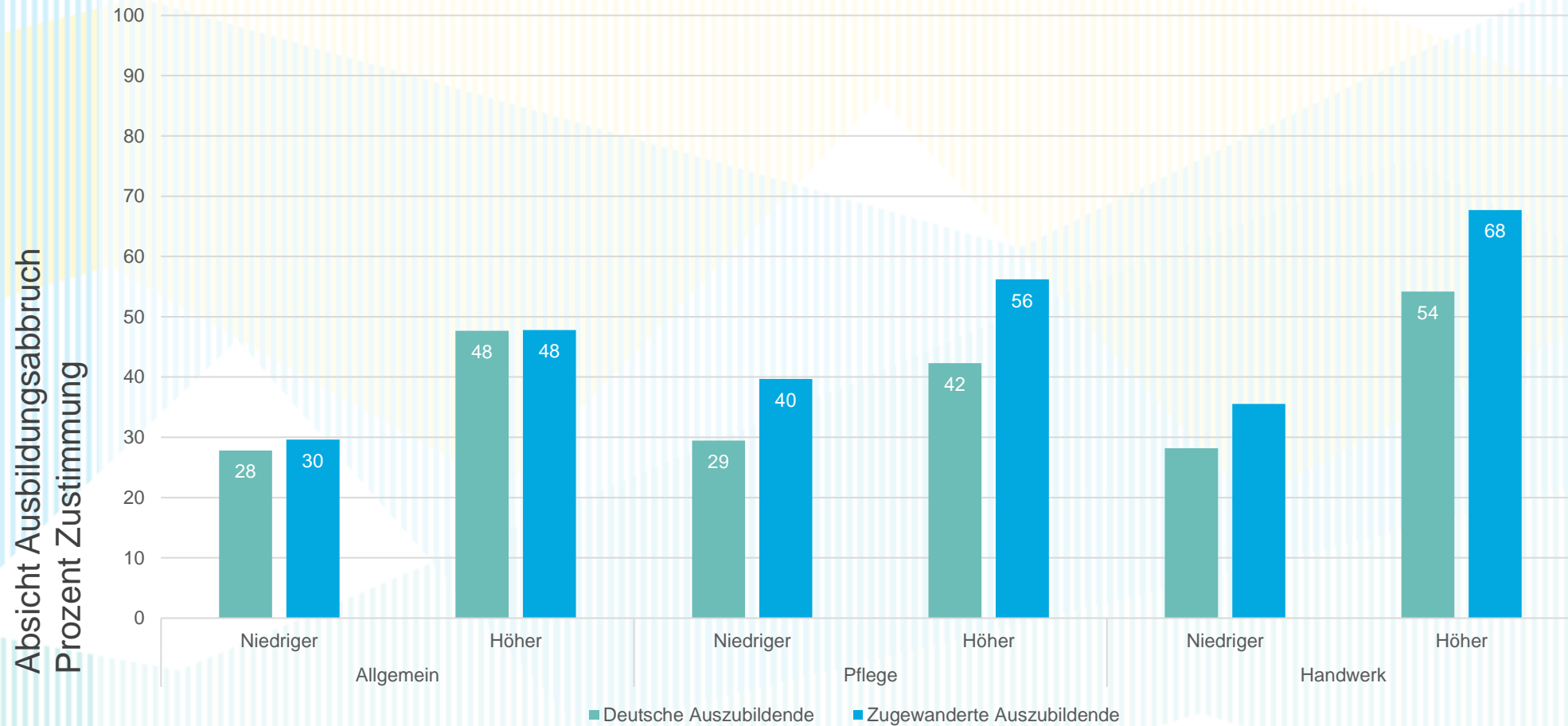
Soziale Voraussetzungen – nach Branchen

Unterstützung von Führungskräften



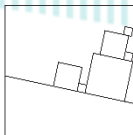
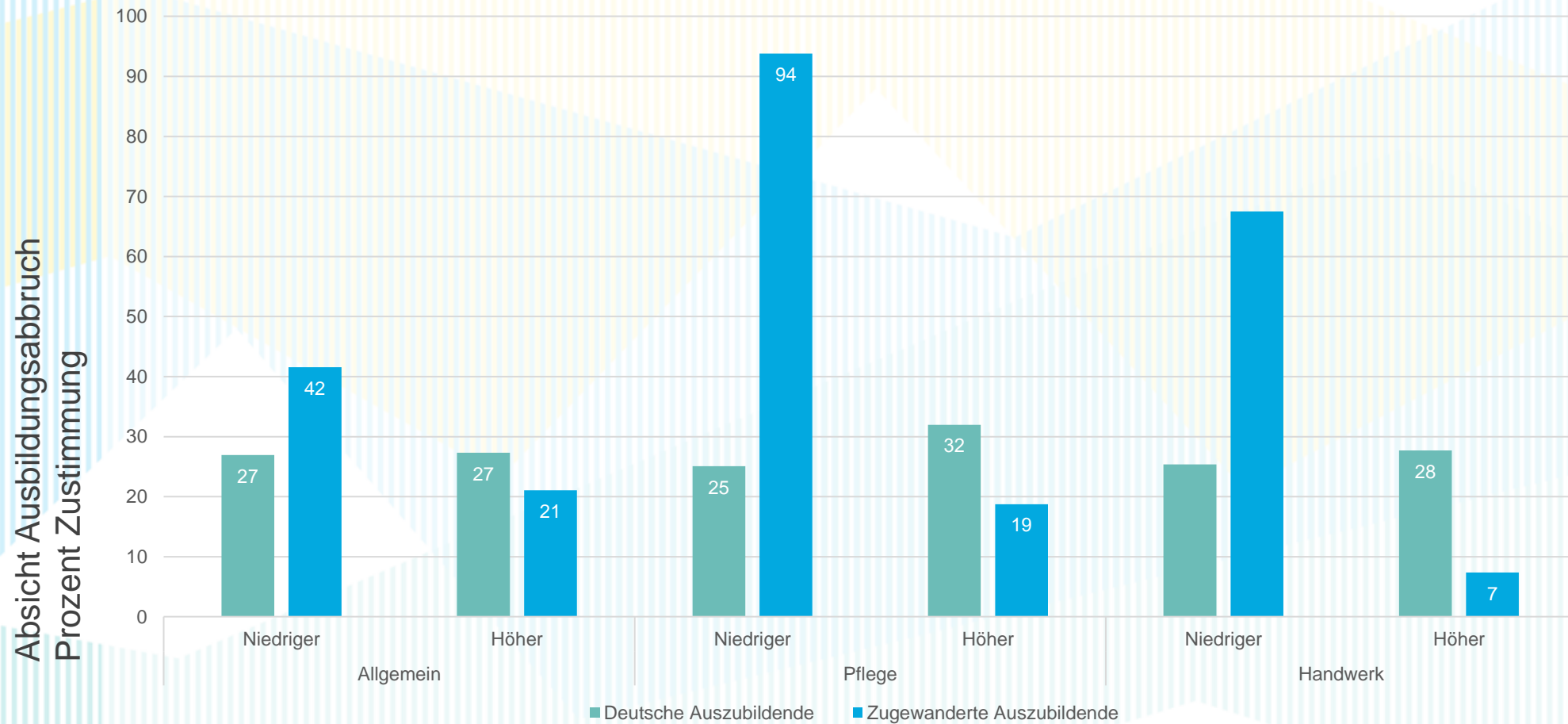
Soziale Voraussetzungen – nach Branchen

Wahrgenommene Diskriminierung



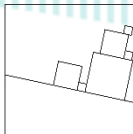
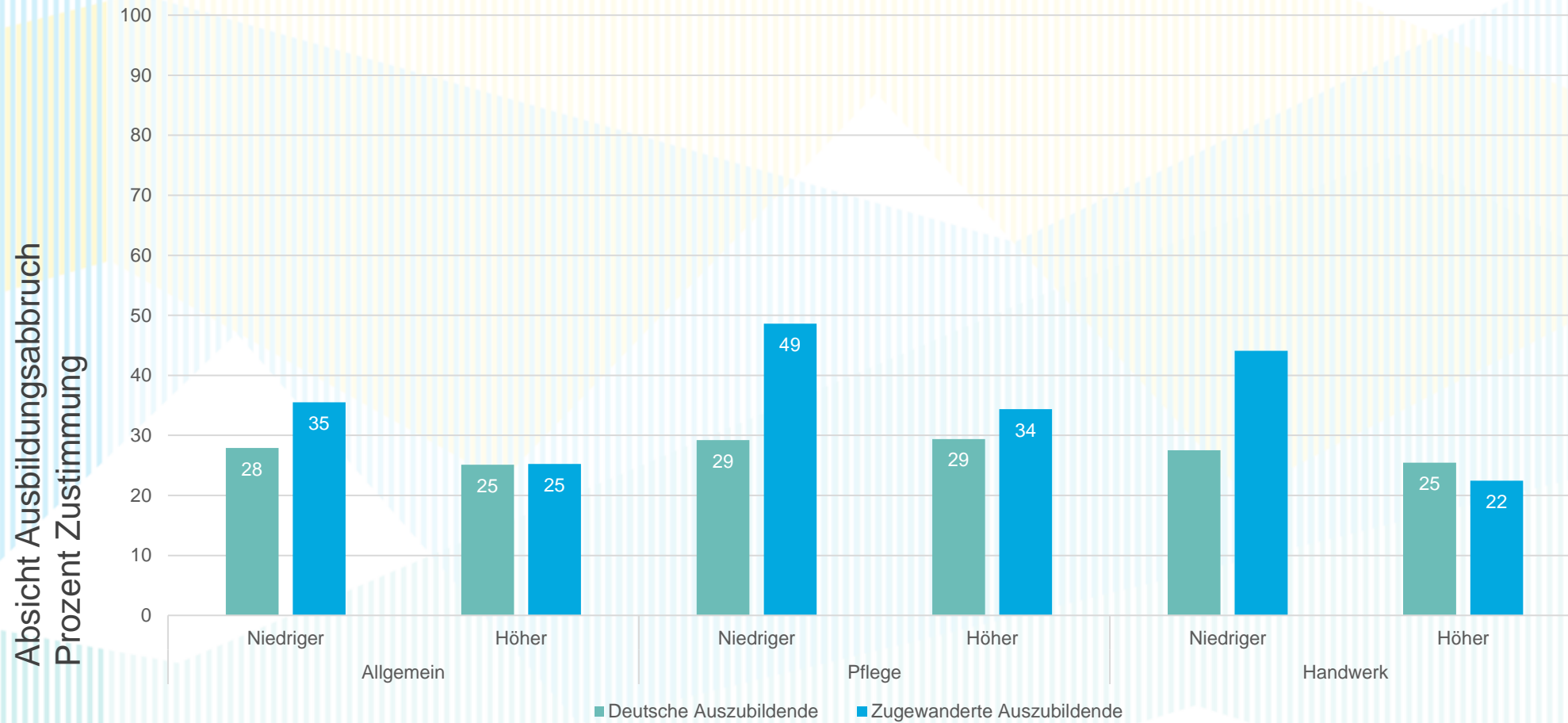
Betriebliche Voraussetzungen – nach Branchen

Sozialisierung des Ausbildungsbetriebs



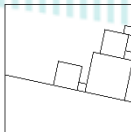
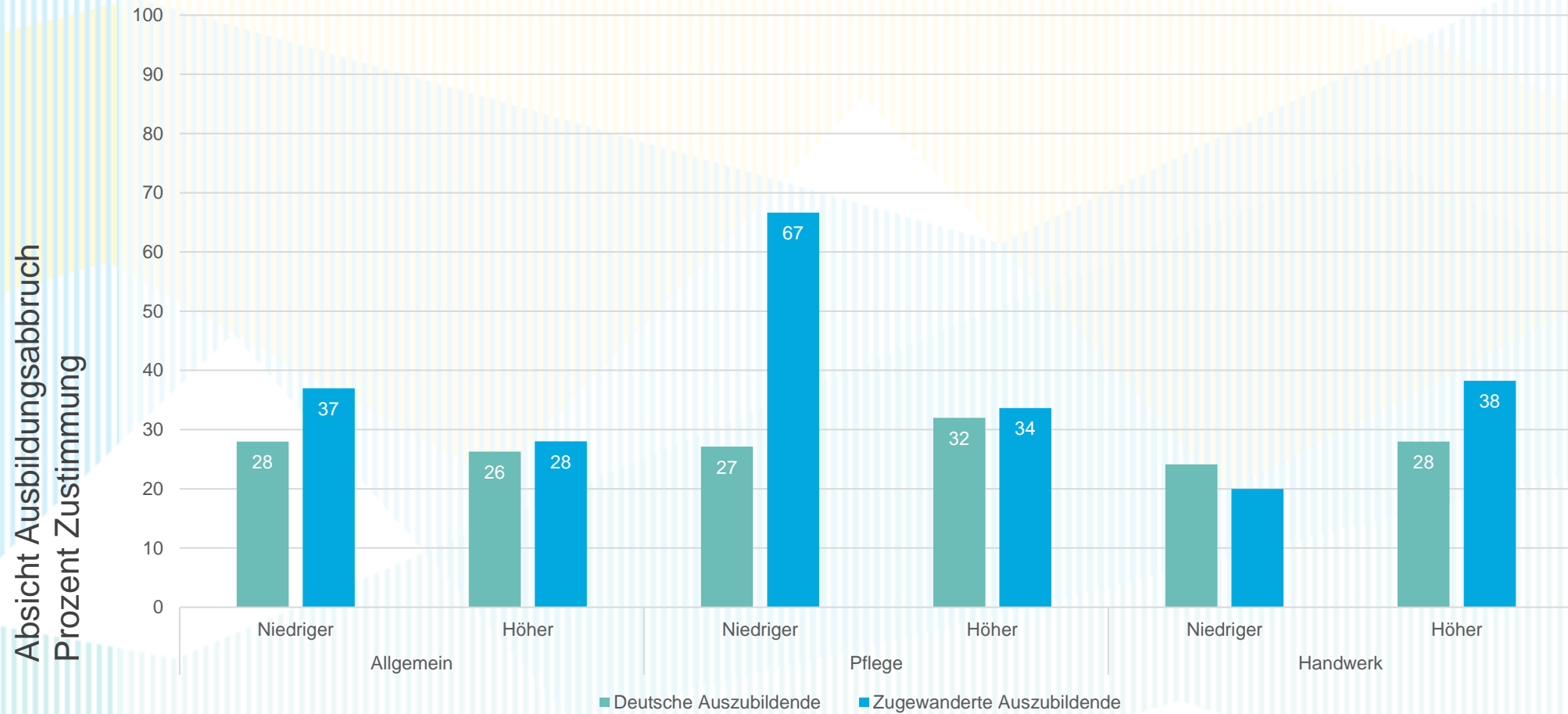
Betriebliche Voraussetzungen – nach Branchen

Förderung von Diversität



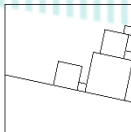
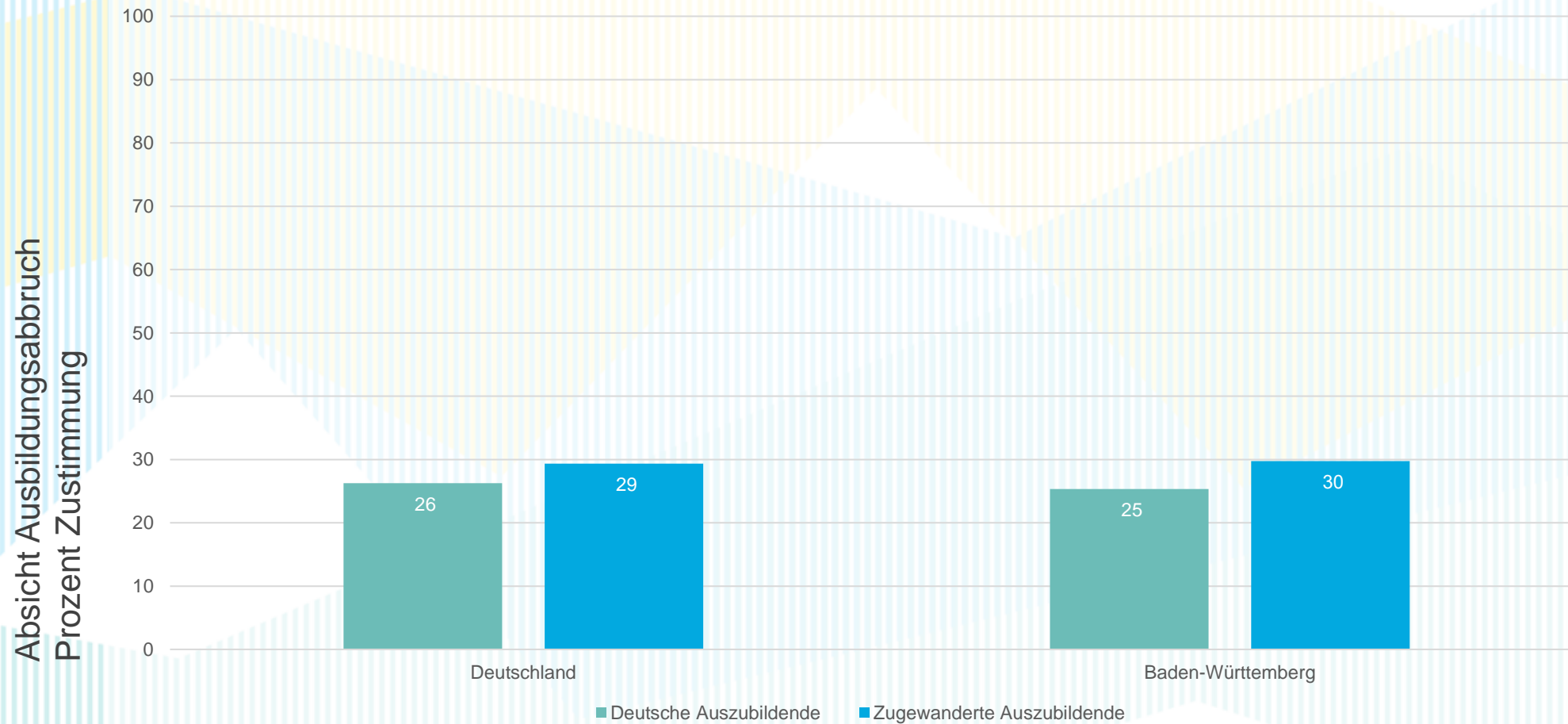
Betriebliche Voraussetzungen – nach Branchen

Systematische Auswahlverfahren



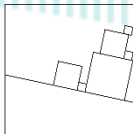
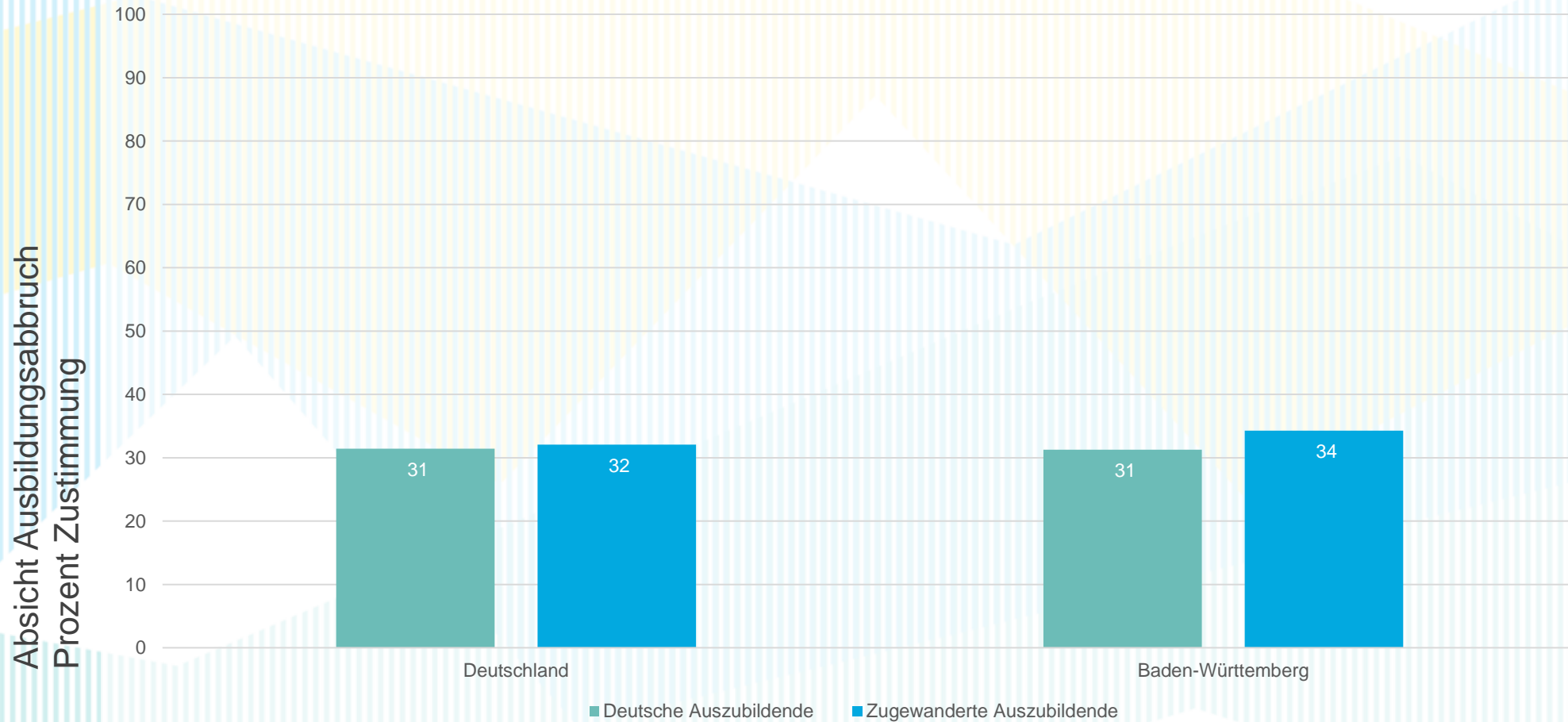
Ergebnisse – Baden-Württemberg

Turnover Intention in den ersten drei Monaten



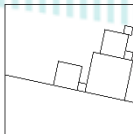
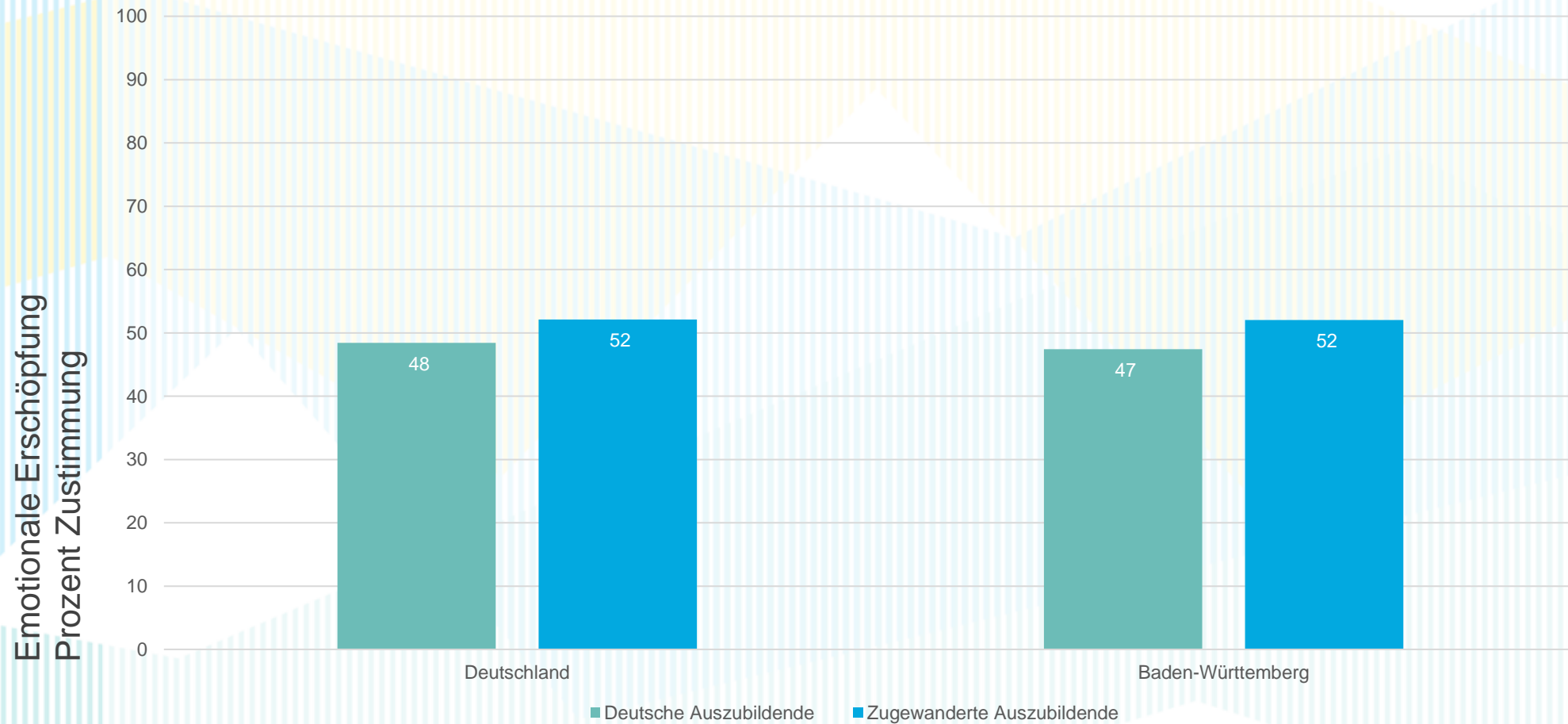
Ergebnisse – Baden-Württemberg

Turnover Intention nach Ablauf der ersten drei Monate



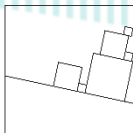
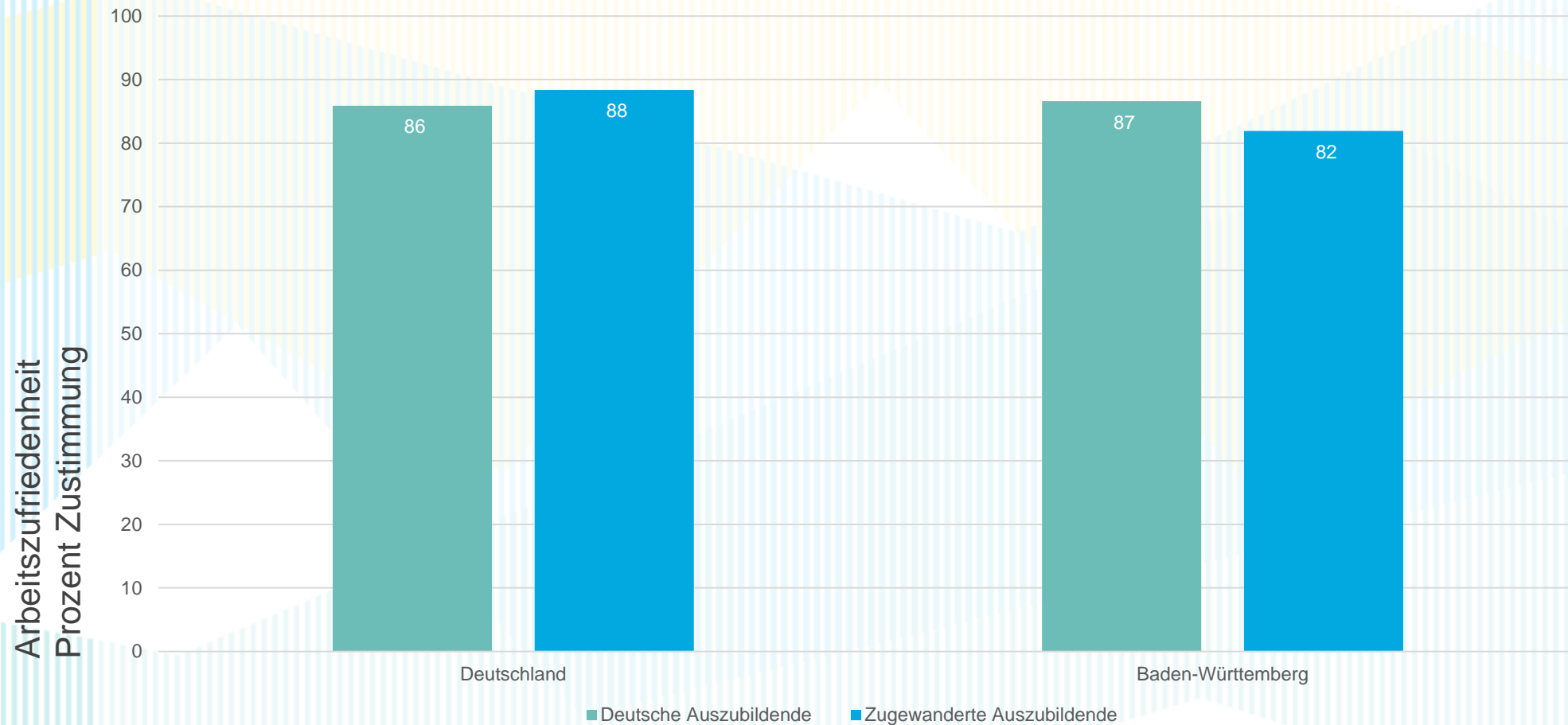
Ergebnisse – Baden-Württemberg

Emotionale Erschöpfung nach Ablauf der ersten drei Monate



Ergebnisse – Baden-Württemberg

Arbeitszufriedenheit nach Ablauf der ersten drei Monate



Messungen

Mathekenntnisse:

Wie gut sind Sie in Mathematik?

Sprachkenntnisse:

Wie gut können Sie Deutsch...

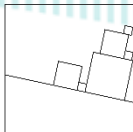
- ... sprechen?
- ... schreiben?
- ... lesen?
- ... verstehen?

Antwortmöglichkeiten:

(1) Sehr schlecht; (2) Schlecht; (3) Eher schlecht; (4) Eher gut; (5) Gut; (6) Sehr gut; (-99)

Keine Angabe

→ Auszubildende wurden einmal zu Beginn gefragt



Messungen

Motivation für den Ausbildungsberuf:

Es war mein Wunsch, genau diese Ausbildung zu machen.

→ Auszubildende wurden einmal zu Beginn gefragt

Wahrgenommene Diskriminierung:

In den vergangenen drei Monaten habe ich auf der Arbeit Benachteiligung erfahren wegen...

... meines Geschlechts.

... meines Alters.

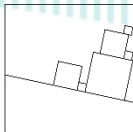
... meiner Herkunft.

... meines Auszubildenden-Status.

→ Auszubildende wurden dreimonatlich befragt.

Antwortmöglichkeiten:

(1) Sehr schlecht; (2) Schlecht; (3) Eher schlecht; (4) Eher gut; (5) Gut; (6) Sehr gut; (-99) Keine Angabe



Messungen

Wahrgenommene Unterstützung von Kolleg:innen:

Wie haben sich die Kollegen diese Woche verhalten? Die Kollegen...

- ... haben mir Mut gemacht
- ... haben mir geholfen
- ... haben mir zugehört, wenn ich reden wollte.

Wahrgenommene Unterstützung von Führungskräften:

Wie hat sich die Person, die Ihnen diese Woche meistens Aufgaben gegeben hat, verhalten? Die Person...

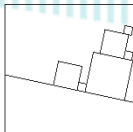
- ... hat mir Mut gemacht
- ... hat mir geholfen
- ... hat mir zugehört, wenn ich reden wollte.

Antwortmöglichkeiten:

(1) stimmt nicht; (2) stimmt eher nicht; (3) teils, teils; (4) stimmt eher; (5) stimmt;

(-99) Keine Angabe

→ Auszubildende wurden wöchentlich befragt



Messungen

Sozialisierung des Ausbildungsbetriebs (Social Aspects Dimension):

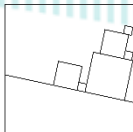
Im Folgenden interessiert uns, welche Maßnahmen Ihr Unternehmen beim Eintritt von neuen Auszubildenden etabliert hat.

- Beinahe alle Kolleginnen und Kollegen unterstützen die Auszubildenden persönlich.
- Die Kolleginnen und Kollegen der Auszubildenden scheuen keine Mühen, um ihnen beim Einleben im Unternehmen zu helfen.
- Die Auszubildenden bekommen kaum Anleitung von erfahrenen Organisationsmitgliedern zur Durchführung ihrer Arbeit.

Antwortmöglichkeiten:

(1) trifft überhaupt nicht zu; (2) trifft eher nicht zu; (3) bin unentschieden; (4) trifft eher zu; (5) trifft voll und ganz zu; (-99) Keine Angabe

→ Ausbildungsbetrieb wurde einmal zu Beginn befragt



Messungen

Sozialisierung des Ausbildungsbetriebs (Content Dimension):

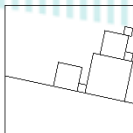
Im Folgenden interessiert uns, welche Maßnahmen Ihr Unternehmen beim Eintritt von neuen Auszubildenden etabliert hat.

- In unserem Unternehmen gibt es klare Prozesse, wie verschiedene Positionen nacheinander durchlaufen werden oder welche Arbeitsaufgaben nacheinander erfüllt werden.
- In unserem Unternehmen sind die Schritte auf der Karriereleiter klar festgelegt.
- Die Auszubildenden können ihren zukünftigen beruflichen Werdegang gut vorhersehen, indem sie die Erfahrungen anderer beobachten.

Antwortmöglichkeiten:

(1) trifft überhaupt nicht zu; (2) trifft eher nicht zu; (3) bin unentschieden; (4) trifft eher zu; (5) trifft voll und ganz zu; (-99) Keine Angabe

→ Ausbildungsbetrieb wurde einmal zu Beginn befragt



Messungen

Sozialisierung des Ausbildungsbetriebs (Context Dimension)

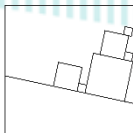
Im Folgenden interessiert uns, welche Maßnahmen Ihr Unternehmen beim Eintritt von neuen Auszubildenden etabliert hat.

- Alle Auszubildenden haben möglichst viel Umgang mit anderen neuen Mitarbeitenden in gemeinsamen, arbeitsbezogenen Aktivitäten.
- Unser Unternehmen vermittelt allen Auszubildenden die gleichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Unser Unternehmen bietet Auszubildenden Trainingsprogramme an, um ihnen arbeitsbezogene Fähigkeiten zu vermitteln.

Antwortmöglichkeiten:

(1) trifft überhaupt nicht zu; (2) trifft eher nicht zu; (3) bin unentschieden; (4) trifft eher zu; (5) trifft voll und ganz zu; (-99) Keine Angabe

→ Ausbildungsbetrieb wurde einmal zu Beginn befragt



Messungen

Förderung der Diversität durch den Ausbildungsbetrieb:

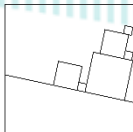
Im Folgenden möchten wir gerne von Ihnen wissen, wie Ihr Unternehmen mit Diversität umgeht. Mit Diversität ist die Vielfalt von Mitarbeitenden hinsichtlich Nationalität, Geschlecht, Alter, etc. gemeint.

- Unser Unternehmen bietet Schulungen, Workshops und Seminare zum Diversitätsmanagement an.
- Unser Unternehmen investiert genug Zeit und Geld in Sensibilisierungsmaßnahmen für Diversität und entsprechende Trainings.
- Unser Unternehmen ist im Diversitätsmanagement sehr bemüht.

Antwortmöglichkeiten:

(1) trifft überhaupt nicht zu; (2) trifft eher nicht zu; (3) bin unentschieden; (4) trifft eher zu; (5) trifft voll und ganz zu; (-99) Keine Angabe

→ Ausbildungsbetrieb wurde einmal zu Beginn befragt



Messungen

Systematische Auswahlverfahren:

Auf welche Methode(n) greift Ihr Unternehmen bei der Auswahl von Auszubildenden zurück?

Antwortmöglichkeiten:

- | | |
|--|--|
| (1) Bewerbungsgespräch | (7) Assessment Center |
| (2) Eignungstest | (8) Praktischer Arbeitstest |
| (3) Aufgabenbezogener schriftlicher Test | (9) Empfehlungsschreiben |
| (4) Intelligenztest | (10) Schriftliche Bewerbungsunterlagen |
| (5) Persönlichkeitstest | (11) Vorheriges Praktikum im Betrieb |
| (6) Gruppeninterview | (12) weitere _____ |

→ Ausbildungsbetrieb wurde einmal zu Beginn befragt

