

**Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter
als Corporate Social Responsibility
vor und während der Pandemie
Möglichkeitsräume bedarfsorientierter und
spezifischer Einzelfallhilfe.
Eine Qualitative Studie**

Verena Kopp

veröffentlicht unter den socialnet Materialien

Publikationsdatum: 17.01.2022

URL: <https://www.socialnet.de/materialien/29403.php>

Dezernat IV

Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten

**Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter als
Corporate Social Responsibility
vor und während der Pandemie.**

Möglichkeitenräume bedarfsorientierter und
spezifischer Einzelfallhilfe.

Eine Qualitative Studie.

vorgelegt von:

*Dr.in Verena Kopp
(Sozialpädagogin M.A.)*

*Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten
(Leitung)*

Abstract

Ein signifikantes Studienergebnis ist, dass Familienunternehmen mehr *Möglichkeitenräume* als andere Unternehmensformen haben, ein aktiv ausgestaltetes soziales Engagement, gemäß des Managementkonzeptes *Corporate Social Responsibility* (CSR; die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme über den gesetzlich geforderten Rahmen hinaus), bei der Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter umzusetzen. Zunächst stand im Raum, dass tradierte Normen und Werte der Inklusionsmotor seien und nicht die als Kernkategorie emergierten „Möglichkeitenräume“, ein Engagement-Beitrag niederschwellig und unbürokratisch leisten zu können.

Wie sich das genau gestaltet, worin sich dieses Engagement begründet ist der Monografie *„Im ersten Moment steckt noch nicht einmal der soziale Gedanke dahinter...“ Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen als Corporate Social Responsibility*¹ umfänglich zu entnehmen und wird in diesem Artikel komprimiert präzisiert.

Weiter zeigt dieser Artikel Einblicke in die in die Situation der Arbeitsmarktinklusion von Familienunternehmen in Zeiten der Corona-Pandemie, welche auf einer Evaluationsstudie für den Regionalraum der Stadt Paderborn fußen.

¹ Kopp (2020).

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
1 Einleitung.....	1
2 Thematische Verortung von Arbeitsmarktinklusion, Forschungsdebatte und Ziele der Studie.....	2
2.1 Familienunternehmen.....	7
2.2 Definition und Begründung der Corporate Social Responsibility-Perspektive als theoretische Klammer	8
2.3 Forschungsstand und Blackbox kleine und mittelständige Familienunternehmen	11
3 Methoden.....	13
4 Sample	13
5 Ergebnisse und Diskussion.....	18
6 Stärken, Grenzen und Ausblick.....	29
7 Pandemie und Arbeitsmarktinklusion: Was hat sich an der Datenlage verändert?29	
8 Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen: Die Bedeutung von Einzelfallhilfe..	30
Quellen- und Literaturverzeichnis.....	32
Über die Autorin.....	39

1 Einleitung

2015 war die Gesellschaft aufgrund der hohen Fluchtmigration in einem Ausnahmezustand. Ca. 1,5 Mio. Asylanträge wurden gestellt.² Es erfolgte eine immense Unterstützungs- und Hilfeleistung von Bürgern, Stiftungen, Vereinen und Unternehmen. Bürgerschaftlich engagierte Personen versorgten neu angekommene Flüchtlinge an Bahnhöfen mit Lebensmitteln, Erstausrüstung an Kleidung und nach dem ersten Ankommen mit diversen ehrenamtlichen Hilfestellungen; bspw. im Behördenkontext sowie beim ersten Spracherwerb. Die Gesellschaft übernahm im Sinne der so genannten neuen „Willkommenskultur“ eine Verantwortung, ohne dass ein spezifischer gesetzlicher Auftrag diesbezüglich erteilt wurde. Implizit wuchs bzw. emergierte diese Verantwortungsübernahme aus der Bürgerschaft heraus.³

Die Praxis zeigte insbesondere seit dem Jahr 2016 vermehrt, dass die kleineren und mittleren Unternehmen innerhalb des Samples bei der Inklusion Geflüchteter wesentlich aktiver sind als Großunternehmen.⁴ Die Weichen für eine realistische Arbeitsmarktinklusio n wurden 2016 durch die gesetzlichen Veränderungen im Arbeitsmarktzugang durch das so genannte „neue Integrationsgesetz“⁵ geschaffen, welche die Zugangschancen zum Arbeitsmarkt formal deutlich verbessern.

Die Studie visiert die Teilhabe Geflüchteter in familiengeführten Unternehmen (FU) kleiner und mittlerer Größe (KMU) aus der Warte von Corporate Social Responsibility (CSR). Es handelt sich um einen phänomenbezogenen Diskurs – ausgelöst durch die sogenannte Flüchtlingswelle 2015. Aus der Praxis ist zu beobachten, dass sich viele Familienunternehmen mit der Arbeitsmarktinklusio n (AI) Geflüchteter beschäftigen.

² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2018a), 8.

³ Vgl. Raschper (2017).

⁴ Das zeigen die Gesprächsprotokolle mit Unternehmen und Arbeitsverwaltungsagenturen auf.

⁵ BAMF (2016).

2 Thematische Verortung von Arbeitsmarktinklusioin, Forschungsdebatte und Ziele der Studie

Aus der Praxis heraus wurde von Vertretern der Institutionen, die in das Thema fachlich involviert sind, vermehrt die gleiche Wahrnehmung insbesondere bezüglich Unternehmen kleiner und mittlerer Größe geäußert: Die Aufnahme Geflüchteter in das Unternehmen gelingt besser bzw. nachhaltiger, wenn dieses in Familienhand ist. Worin diese Arbeitshypothese ihre Begründung finden könnte, blieb zunächst offen.⁶

In sozialpolitischen, interdisziplinären Kontexten und Debatten ist vorrangig der Begriff der Arbeitsmarktintegration präsent. Bei der Sichtung aktueller Studien wird deutlich, dass eine uneinheitliche und unscharfe Verwendung dieses Terminus erfolgt. Zunächst geht aus allen Studien hervor, dass der Terminus allgemein darauf verweist, dass es thematisch um die Vermittlung von Personen, in dem vorliegenden Fall konkret um die Vermittlung Geflüchteter in den Arbeitsmarkt geht.⁷

In einzelnen Studien wird der sozialpolitisch verwendete Begriff der Arbeitsmarktintegration in individuelle Parameter wie bspw. die Güte des Arbeitsverhältnisses (Qualifizierungsmaßnahme, Ausbildung) und den Beschäftigungsumfang (Vollzeit-/Teilzeittätigkeit) untergliedert.⁸

Es wird sich im Rahmen dieser Ausführungen von dem sozialpolitisch gebräuchlichen Begriff der Arbeitsmarktintegration distanziert. Als treffend und dem Kontext angemessen wird die Begriffsdefinition *Arbeitsmarktinklusioin* gewählt. Es findet somit eine bewusste Entscheidung gegen die lebensweltlich zu verortende Begrifflichkeit der Integration⁹ und für die systemtheoretisch zu verortende Begrifflichkeit der Inklusioin¹⁰ statt, wenn es um die Vermittlung Geflüchteter in das betriebswirtschaftliche Feld des Arbeitsmarktes geht. Das impliziert jedoch keineswegs eine Abkehr von dem Integrationsbegriff bzw. dem Integrationskonzept generell, wie die weiteren Ausführungen verdeutlichen werden. Es werden neben den systemtheoretischen

⁶ Vgl. Ergebnisse der Teilnehmenden Beobachtungen, Kopp (2020), 108 ff.

⁷ Vgl. bspw. Nohl et al. (2015), Sommer (2015), Brückner (2015), Brückner et al. (2016, 2017).

⁸ Vgl. Hartmann et al. (2018), 6 ff.

⁹ Unter den Begriff der Integration wird unter anderem das ganzheitliche Konzept der Lebensweltorientierung verstanden. Vgl. Habermas (1981).

¹⁰ Vgl. Luhmann (1999), 619.

Denktraditionen gemäß dem Konzept von Niklas Luhmann auch lebensweltliche Perspektiven bei den Auswertungsarbeiten innerhalb des Samples berücksichtigt.¹¹

Luhmann vertritt mit seiner systemtheoretischen Sicht die Position, dass die Strukturierung der Gesellschaft durch die Ausdifferenzierung der Funktionssysteme gegeben ist. Im Rahmen dieser Ausführungen werden, ausgerichtet auf den Forschungskontext, die Funktionssysteme Wirtschaft und Familie mit ihren jeweiligen Spezifika und Handlungslogiken beleuchtet, um ein Verständnis des Inklusionskonzeptes in Abgrenzung von dem Integrationskonzept zu erzeugen.

Die Theoriearchitektur Luhmanns geht davon aus, dass lediglich die innerhalb des Systems relevanten Anteile einer sozialen Adresse von Interesse sind. Für das Wirtschaftssystem, hier im Besonderen für den Bereich des Arbeitsmarktes, bedeutet das: Die Arbeitskraft ist dann für ein Sozialsystem inkludierbar, wenn diese profitabel erscheint. Innerhalb des Systems Wirtschaft findet ein Austausch von Arbeitskraft/Leistung und dem Kommunikationsmedium Geld statt. Leistet der Arbeitnehmer gute Arbeit, ist er für das Unternehmen profitabel.¹² Es handelt sich somit um eine sehr selektive Form des Einbezugs bzw. eine sehr selektive Relevanz der Person. Der Arbeitnehmer ist für das Wirtschaftssystem ausschließlich hinsichtlich der Ressource der Arbeitskraft von Interesse und es besteht eine ausschließlich systembezogene Kommunikationskultur.¹³ Die Person ist nicht als Ganzes relevant, nur der auf das Wirtschaftssystem (Bereich Arbeitsmarkt) bezogene Anteil von Verhaltenserwartungen ist von Bedeutung. Der Rest des Menschlichen fällt durch das Beobachtungsraster.¹⁴ Aus dieser Perspektive wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff der Arbeitsmarktinklusion verwendet. Die relevanten Kommunikationsinhalte sind strategisch auf das Unternehmen, die Stellenbeschreibung, die Stellenbekleidung und die Entlohnung ausgerichtet und drehen sich aus der Wirtschaftsperspektive um die Aspekte Arbeitsleistung und Entlohnung. Eine Inklusion Geflüchteter ist somit dann von wirtschaftlichem Interesse, wenn dadurch ein Vorteil zu erwarten ist. Diese Haltung ergibt sich bei den Unternehmen, wenn diese die Beschäftigung Geflüchteter aus der Perspektive des Fachkräftemangels als Chance zur Personalgewinnung und Nachwuchssicherung unternehmensintern interpretieren.¹⁵ Des Weiteren kann von einem Mehrwert gesprochen werden, wenn Unternehmen Beschäftigung als einen

¹¹ Vgl. bspw. Habermas (1981), Grunwald/Thiersch (2004a, 2004b), Hamburger (2004).

¹² Vgl. Luhmann (1993, 1994, 1995a, 1999).

¹³ Vgl. ebd. (1999), 983.

¹⁴ Vgl. Nassehi (2013), 33.

¹⁵ Vgl. Frintrup (2017), 118.

gesellschaftlichen Beitrag, der im Sinne einer strategisch ausgerichteten CSR-Strategie konzipiert ist, leisten, um dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern zu erzielen.¹⁶

Der Inklusionsbegriff wird für die systemtheoretische Kommunikation verwendet, welche spezifisch auf ein Sozialsystem ausgerichtet ist (bspw. Wirtschaft, Recht, Politik).¹⁷ Der Integrationsbegriff wird für lebensweltliche Bezüge genutzt, die in Freundschaften und der Familie gegeben sind.¹⁸

Unter Inklusion wird aus der systemtheoretischen Perspektive die Teilnahme an den Leistungskreisläufen der Funktionssysteme verstanden. Aus der Lebensweltperspektive ist der Blick auf den Menschen als Ganzes gerichtet. Eine Verwendung beider Sichtweisen von Luhmann und Habermas, in einem Konzept vereint, erzeugt ein angemessenes Theorieverständnis.¹⁹ Beide Begriffe stehen miteinander in Verbindung. Dieses Theorieverständnis wird für den aufgezeigten Forschungskontext genutzt, bei dem die beiden Systeme (Wirtschaft und Familie) sowie die daraus hervorgehende Spezialform, das Familienunternehmen, besondere Aufmerksamkeit erfahren werden.²⁰

Zusammenfassend ist mit Blick auf das Forschungsprogramm dieser Arbeit festzuhalten: Inklusion bezieht sich immer nur auf den Einschluss eines spezifischen Kommunikationsausschnittes, der für das jeweilige Sozialsystem relevant ist. Fragen, die sich hier innerhalb des Wirtschaftssystems stellen, betreffen die Entlohnung und die Verrichtung der Arbeit. Angestellte sind durch ihre Beschäftigung (und die entsprechende Entlohnung im Austausch) mit dem relevanten Anteil ihrer Person in das Unternehmen inkludiert.

Im Gegensatz dazu findet die Person in der Familie im Normalfall ganzheitliche Bedeutung und Anerkennung. Gemäß der lebensweltlichen Sichtweise von Habermas

¹⁶ Der Einsatz der Arbeitskraft führt nicht zum Business-Case. Wird das Engagement jedoch von den Stakeholdern positiv bewertet, entspricht das gemäß der Managementtheorie CSR einem Mehrwert. Vgl. Kopp (2020), vgl. Kopp (2020), Kapitel 3 bezüglich des CSR-Management-Konzeptes.

¹⁷ Vgl. Luhmann (1984).

¹⁸ Vgl. Kleve (2004), 178.

¹⁹ Vgl. ebd. (2007), 157.

²⁰ Vgl. Kopp (2020): Das zeigt sich in der theoretischen Zusammenführung der Literatur und dem Auswertungskapitel ebenso, wie innerhalb des Abschlusskapitels und in den Handlungsimplicationen.

wird im Rahmen dieser Arbeit nicht wie bei Luhmann von einer sehr umfassenden Inklusion gesprochen,²¹ sondern der Begriff der sozialen Integration verwendet.²²

Soziale Zugehörigkeit in der Familie wird nach Habermas über das Verwandtschaftssystem geregelt.²³ Verständigungsorientiertes Handeln wird hier gelebt. Dieses impliziert idealtypisch Aufrichtigkeit, Loyalität und gegenseitige Unterstützung.²⁴ Integration bezieht sich innerhalb der Arbeit auf den Einschluss in den Familienkontext, die Freundschaftsbeziehungen und den Teilhabekontext innerhalb der Gesamtgesellschaft unter dem Label der Lebensweltorientierung.²⁵

Inwieweit der Ausschluss, also die Exklusion aus einem Funktionssystem die gesamtgesellschaftliche Teilhabe schmälern bzw. gefährden kann und wie die Begriffe Inklusion und Integration sich einander bedingen können, zeigt folgendes Zitat:

„Denn die faktische Ausschließung aus einem Funktionssystem – keine Arbeit, kein Geldeinkommen, kein Ausweis, keine stabilen Intimbeziehungen, kein Zugang zu Verträgen und gerichtlichem Rechtsschutz, keine Möglichkeit, politische Wahlkampagnen von Karnevalsveranstaltungen zu unterscheiden, Analphabetentum und medizinische wie auch ernährungsmäßige Unterversorgung – beschränkt das, was in anderen Systemen erreichbar ist und definiert mehr oder weniger große Teile der Bevölkerung, die häufig dann auch wohnungsmäßig separiert und damit unsichtbar gemacht werden.“²⁶

Steht der Abschluss eines Arbeitsvertrages an, so besteht mindestens das Potenzial der Stigma-Belastung, wenn der Arbeitnehmer mit Fluchthintergrund als Meldeadresse ein Übergangwohnheim beim Arbeitgeber angibt. Somit wird die These vertreten, dass eine stabile Inklusion in den Arbeitsmarkt die gesamtgesellschaftliche Integration fördert.

Des Weiteren wird angenommen, dass die Exklusion aus dem System Wirtschaft, bspw. durch Arbeitslosigkeit, die Integrationschancen in eine Gesellschaft deutlich erschweren bzw. hemmen kann.²⁷ In diesem Fall ist von dem Verstärkereffekt die

²¹ Vgl. Luhmann (1995b, 2005).

²² Vgl. Kleve (2004), 177 f.

²³ Vgl. Habermas (1981), 235. Anzumerken sei an dieser Stelle, dass sich durch die Pluralisierungsformen der Familie als Lebensform die Eintrittsmöglichkeiten modernisiert haben. Vgl. diesbezüglich Bundeszentrale für politische Bildung (2018).

²⁴ Vgl. Habermas (1981), 235.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Luhmann (1999), 630 f.

²⁷ Diese Annahme wird durch Migrationsstudien vielfach bestätigt. Der Versuch einer systemtheoretischen Betrachtungsweise der Teilhabechancen Geflüchteter mitsamt einem systemtheoretischen Wording in der Headline wurde 2016 bei dem Soziologiekongress zum Thema Geschlossene Gesellschaft in der Ad-hoc-Gruppe „Arbeitsmarktinklusion“ mit dem

Rede, da die Exklusion aus einem primären Funktionssystem, wie es das Wirtschaftssystem ist, zur gesamtgesellschaftlichen Ausgrenzung führen kann, das heißt, dass eine Ausgrenzung am Arbeitsmarkt einer gesellschaftlichen Ausgrenzung förderlich ist.²⁸

Dem Sprachgebrauch von Peter Fuchs und Dietrich Schneider entsprechend, ist bei dem oben beschriebenen Phänomen der übertragbaren reduzierten Teilhabechance von dem *Spill-Over-Effekt* die Rede. Es wird die These vertreten, dass sich soziale Ausgrenzung schlecht funktionspezifisch isolieren lässt.²⁹ Als „Hauptmann-von-Köpenick-Syndrom funktionaler Differenzierung“³⁰ titulieren Fuchs und Schneider diese Form des Systemgrenzen überschreitenden Exklusionsdrifts. Die Kopplung der Wenn-Dann-Beziehungen der Systeme wird innerhalb des bekannten Theaterstückes *Der Hauptmann von Köpenick* deutlich: Wenn eine Person sich nicht ausweisen kann, kann sie sich nicht anmelden, dann kann sie keinen Arbeitsvertrag abschließen und kein Geld für eine eigene Wohnung verdienen. Hat die Person keine eigene Wohnung, so wird es ihr dann aufgrund der Obdachlosigkeit schwerlich gelingen, eine Arbeit zu finden. Wenn dieses dennoch der Fall sein sollte, verlangt der Arbeitgeber eine Meldeadresse.³¹ Die Obdachlosigkeit wird sich in allen Lebensbereichen der Person als gravierender Einschnitt erweisen. Beispielsweise hat die Person kein Wohnzimmer, in welchem sie alle Belange, die sie beschäftigen, mit Freunden oder der Familie besprechen kann. Somit ist der Kreislauf exemplarisch dargestellt. Die Themen Fluchtmigration und Arbeitsmarktbeschäftigung sind somit sowohl aus der Perspektive der Inklusion als auch aus der Perspektive der Integration, entsprechend dem Inklusions-/Integrationskonzept von Heiko Kleve,³² relevant. Die in der Einleitung Erwähnung gefundene Lissabon-Strategie³³ wird somit von der Verfasserin in einen *Inklusionskomplex* (Wirtschaftsaspekt: passgenaue Besetzung, Bearbeitung des Facharbeiterproblems, Reduktion von Lohntransferkosten) und einen *Integrationskomplex* (Sozialarbeits- und Fürsorgeaspekt: Vergrößerung gesamtgesellschaftlicher Teilhabechancen durch den Autonomiegewinn im Zuge finanzieller Unabhängigkeit und Beschäftigung) unterteilt.

Beitrag „Fluchtmigration und Probleme der Arbeitsmarktinklusion“ von Struck/Köhler (2017) gestartet.

²⁸ Vgl. Kronauer (1997), 39 ff.

²⁹ Vgl. Fuchs/Schneider (1995), 209, Fuchs (2004), 25.

³⁰ Fuchs/Schneider (1995), 209.

³¹ Vgl. ebd.

³² Vgl. Kleve (2004, 2007).

³³ Vgl. Bundesregierung (2018) und Kopp (2020), 3 ff.

So schreibt Albert Scherr, dass soziale Integration nicht als singulärer Akt zu verstehen ist, sondern sich mittels Inklusionen in gesellschaftliche Teilsysteme, Organisationen und lebensweltliche Gemeinschaften vollzieht.³⁴

2.1 Familienunternehmen

Für den Begriff Familienunternehmen (FU) liegt bis heute keine einheitliche Definition vor.³⁵ Aus Verfassersicht ist das ein großes Problem, da die Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen und deren Anschlussfähigkeit an weitere Forschungstätigkeiten somit nicht gegeben ist. In der Wissenschafts-Community sollte, soweit dieses die jeweilige Forschungsherausforderung zulässt, in der gleichen definitorischen Währung gerechnet und argumentiert werden, um den wissenschaftlichen Fortschritt definitorisch standardisiert zu gestalten und sukzessive innovative Anschlussfähigkeit generieren zu können.

Das Verständnis von FU basiert hier auf dem definitorischen Grundgerüst des Wittener Institutes für Familienunternehmen (WIFU). Ein Unternehmen ist ein FU, wenn es folgende Kriterien aufweist:

1. Das Unternehmen befindet sich ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien(-verbände) und die unternehmerische Verantwortung ist maßgeblich bestimmend für die Unternehmensentwicklung.
2. Die Unternehmerverantwortung wird (a) aus einer Führungsfunktion und/oder (b) aus einer Aufsichtsfunktion wahrgenommen.
3. Größe und Rechtsform sind irrelevant für die Definition.
4. Der transgenerationale Moment ist nach strenger Definition von Bedeutung, d.h. ein FU wird frühestens dann als solches verstanden, wenn die Familie zum ersten Mal konkret eine Übergabe an die Nachfolgeneration plant.³⁶

Ein typisches Merkmal von FU ist die Langzeitperspektive bei der Planung und der Erwirtschaftung von Gewinn. Der Erhalt des Familienunternehmens und die damit einhergehende Unternehmertradition stehen vorrangig und in Abgrenzung von der

³⁴ Vgl. Scherr (2017).

³⁵ Dieses Problem thematisierten bereits Hack (2009), Schlippe et al. (2017), Ammer (2017) in ihren Veröffentlichungen. Ammer verweist diesbezüglich insbesondere auf Harms (2014), Astrachan et al. (2002) und Linz (1995).

³⁶ Vgl. Ammer (2017), Schlippe et al. (2017) sowie WIFU (2018).

schnellen Gewinnmaximierung im Fokus.³⁷ Es entspricht dem Wesen von Familienunternehmen und somit auch der Familienstrategie, ein mittel- und langfristiges Zukunftsbild zu entwickeln, um den Bestand des Unternehmens gewährleisten zu können.³⁸ Daraus ergeben sich eine Robustheit und Widerstandskraft gegenüber Krisensituationen.³⁹ Partikulare Familien- und Eigentümerinteressen werden in FU unter den Überlebensinteressen des Unternehmens als nachrangig gewertet.⁴⁰

2.2 Definition und Begründung der Corporate Social Responsibility-Perspektive als theoretische Klammer

Aus der teilnehmenden Beobachtung heraus ist deutlich geworden, dass sich kleine und mittelständige Familienunternehmen sowohl aus strategischen als auch aus normativen Beweggründen und insbesondere gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme, mit der Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter befassen. Als passende theoretische Perspektive wurde aus diesem Grund das Managementkonzept Corporate Social Responsibility gewählt. Es folgt eine Definition von Corporate Social Responsibility und weiter eine komprimierte Zusammenfassung des für das Thema relevanten Forschungsstandes zu CSR in Familienunternehmen.

Corporate Social Responsibility (CSR) wird übersetzt mit der gesellschaftlichen Verantwortung, welche Unternehmen auf freiwilliger Basis übernehmen (sollen). Die Verantwortungsübernahme geht über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen hinaus und ist in drei große inhaltliche Dimensionen unterteilt:

1. Faire Arbeitsbedingungen
2. Gesellschaftliche und soziale Belange
3. Umwelt und Ökologie.⁴¹

CSR wird als Managementkonzept verstanden, welches dazu dient, das unternehmerische Profil in sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Belangen durch verschiedene Maßnahmen zu stärken. Dieses Engagement kann lt. dem Konzept zur Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit beitragen und in dem Unternehmen

³⁷ Vgl. Arrégle et al. (2008), Eddleston et al. (2012), Miller/Le Breton-Miller (2005), Welsh et al. (2013), Miller et al. (2017).

³⁸ Vgl. Schlippe et al. (2017), 30.

³⁹ Vgl. u. a. Miller/Le Breton-Miller (2005), Arrégle et al. (2008).

⁴⁰ Vgl. Wimmer et al. (2009), 162.

⁴¹ Vgl. Lin-Hi (2014), 661 ff.

bestenfalls als umfassende Perspektive gelebt werden.⁴² Eine Positionierung pro CSR geht mit der Anerkennung vorhandener Handlungsspielräume auf verschiedenen Ebenen einher und drückt aus, dass diese Spielräume zum Wohle der von der unternehmerischen Handlung betroffenen Akteure genutzt werden. Diese Handlungsspielräume beziehen sich auf die Rahmenordnung und Leitkultur des Unternehmens, das Kerngeschäft sowie den Bezug zur Zivilgesellschaft.⁴³

Die Beteiligung an Spendenaktionen, Sponsoring (auch Corporate Giving genannt) und Lobbying für soziale Anliegen werden als *externe CSR-Themen* klassifiziert. Sie richten sich an die Region, das Gemeinwesen oder haben ein gesamtgesellschaftliches Ziel und stellen somit ein Teilkonzept von CSR dar. Als *interne CSR-Themen* werden alle die Mitarbeiter betreffenden Maßnahmen (bspw. Work-Life-Balance, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, faire Bezahlung, Antidiskriminierung und Chancengleichheit, Unternehmenswerte) bezeichnet.⁴⁴

Die Etablierung von CSR-Prozessen vollzieht sich gemäß dem CSR-Prozessmodell innerbetrieblich in drei Phasen bzw. auf drei Stufen:

1. *Standardisierung:*

Einführung einer CSR-Komponente oder eines ganzheitlichen CSR-Prinzips entsprechend der Unternehmenskultur.

2. *Institutionalisierung:*

Der Prozessvorgang bzw. das CSR-Handeln wird in dem Unternehmen kommuniziert und in das Regelgeschäft übernommen.

3. *Internalisierung und Aufrechterhaltung etablierter Prozesse:*

Die nachhaltige Vorgehensweise ist zur Selbstverständlichkeit im Tagesgeschäft geworden und wird in ihrer Wirksamkeit überprüft.⁴⁵

CSR-Power in Unternehmen kann anhand der Tiefe, Breite und Durchwobenheit gemessen werden. Mit Tiefe ist die Wirkungsintensivität einer Einzelmaßnahme samt dem dort zu verortenden Engagement und Wirkungspotenzial gemeint. Die Breite bezieht sich auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit, wobei die Durchwobenheit die innerbetriebliche Kommunikation und Verknüpfung zwischen den Säulen umfasst.

⁴² Vgl. Maaß (2010), 2.

⁴³ Vgl. Hansen/Schrader (2005), 375 ff.

⁴⁴ Vgl. Heinrich/Schmidpeter (2013), 19 ff.

⁴⁵ Vgl. Haack et al. (2012).

Zudem kann unterschieden werden, ob es sich bei der CSR-Aktivität lediglich um eine Narration (talk the talk) oder um getätigtes Engagement (walk the talk)⁴⁶ handelt und auf welcher Motivation diese basiert.⁴⁷

Primär stellt sich die Frage: Warum sollen Unternehmen ihr ökologisches, soziales und gesellschaftliches Profil freiwillig und über den gesetzlichen Rahmen hinaus schärfen?⁴⁸ Bei der Beantwortung dieser Frage sind zwei seit vielen Jahren bestehende „unterschiedliche Denktraditionen und Ansätze, welche jeweils andere Implikationen hervorrufen“⁴⁹, zu berücksichtigen. Gemäß Freeman (1984) lässt sich das CSR-Managementkonzept durch den Stakeholder-Ansatz begründen. Die Stakeholder-orientierte Unternehmensführung verfolgt gemäß der strategischen Ansatzinterpretation das Ziel der Kostenminimierung und Gewinnmaximierung. Die Anliegen und Maßnahmen, welche die Stakeholder im Dialog über den gesetzlichen Rahmen hinaus fordern, gilt es konzeptionell als Unternehmen aufzugreifen.⁵⁰ Dem entgegen steht der normativ-ethische Ansatz, welcher unter anderem in der Denktradition von Peter Ulrich verwurzelt ist.⁵¹ Gegner normativer CSR-Erwägungen sprechen von einem in sich moralfreien Markt. Es wird kritisch geäußert, dass CSR-Power lediglich dort gezeigt wird, wo das Unternehmen sie gerade benötigt.⁵²

Der aktuellen Forschung im Querschnitt von Familienunternehmens- und CSR-Forschung ist zu entnehmen, dass familienorientierte KMU allgemein nicht standardisiert und eher zurückhaltend bei CSR-Kommunikation handeln.⁵³ Sie leisten nicht generell einen höheren CSR-Beitrag. Sie sind aber bei der Mitarbeiterförderung und Inklusion von Mitarbeitern aktiver als AU. Die geografische Lage ist entscheidend für das Engagement.⁵⁴ Das soziale Engagement sinkt, je mehr operative Familienmitglieder auch operativ in CSR-Kontexte involviert sind.⁵⁵ Die Beteiligung von Fremdmanagern wirkt sich positiv auf das CSR-Engagement aus.⁵⁶ Die Identifikation

⁴⁶ Vgl. ebd., 827 ff.

⁴⁷ Vgl. ebd., 835 ff.

⁴⁸ Vgl. Kopp (2020), 42.

⁴⁹ Müller/Hübscher (2008), 143.

⁵⁰ Vgl. bspw. Hannan/Freeman (1984), Ulrich (1981, 2002), Maaß (2010), Haack et al. (2012).

⁵¹ Vgl. Ulrich (1981), 73.

⁵² Vgl. Fauset (2006), 15.

⁵³ Vgl. bspw. IfM (2017), Schmidpeter (2013).

⁵⁴ Vgl. Hirigoyen/Poulain-Rehm (2014).

⁵⁵ Vgl. Campopiano/De Massis (2016).

⁵⁶ Vgl. Campopiano et. al. (2014).

mit dem Unternehmen und die Beteiligung bzw. der Einsatz der Mitarbeitenden sind hohe Werte für Familienunternehmen.⁵⁷

2.3 Forschungsstand und Blackbox kleine und mittelständige Familienunternehmen

In vielen Bereichen ist die Arbeitsmarktinklusion von Geflüchteten – bezogen auf die sogenannte Flüchtlingskrise (seit 2015) – gut untersucht. Es gibt qualitative Studien, welche die Zugangswege zum Arbeitsmarkt untersuchen.⁵⁸ Studien zu der gegenwärtigen Maßnahmenvielfalt,⁵⁹ den Arbeitsmarktchancen Geflüchteter aus Arbeitgebersicht⁶⁰ und der Aufnahmebereitschaft von Unternehmen im Allgemeinen⁶¹ liegen vor. Es bestehen aus der KMU-Forschung generierte Wissensbestände zum allgemeinen Beschäftigungsbeitrag, den KMU in Abgrenzung von Großunternehmen leisten.⁶² Des Weiteren besteht eine Wissensbasis zu den damit einhergehenden Beschäftigungsbedingungen.⁶³ Eine Studie untersucht die Aufnahmebereitschaft von KMU im Kontext der AI Geflüchteter. Der Fokus der Studie liegt auf der beruflichen Qualifizierung von Geflüchteten durch Praktikums- und/oder Ausbildungsplätze.⁶⁴

Ebenfalls liegt der aktuelle Forschungsstand zu Familienunternehmen vor.⁶⁵ Mit Blick auf das Thema steht die Zusammenführung der ressourcenbasierten Familienunternehmerforschung mit der Managementtheorie Corporate Social Responsibility⁶⁶ im vordergründigen Design-Interesse dieser Arbeit. Die Unterscheidung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen findet in der CSR-Literatur zuweilen Berücksichtigung. So wird in den vorliegenden Veröffentlichungen zum Thema CSR allgemein teilweise nach der Größe der Unternehmen (Großunternehmen oder kleine und mittelständische Unternehmen) sowie nach der Unternehmensform (Familienunternehmen/Nicht-Familienunter-

⁵⁷ Vgl. Marques et al. (2014).

⁵⁸ Vgl. z. B. Nohl et al. (2015), Sommer (2015), Brückner (2015), Brückner et al. (2016, 2017).

⁵⁹ Vgl. Aumüller (2016).

⁶⁰ Vgl. Battisti et al. (2015).

⁶¹ Vgl. Bellmann/Falck (2016).

⁶² Vgl. bspw. May-Strobl/Haunschild (2013) sowie Kopp (2020) Kapitel 3.7.

⁶³ Vgl. EU-Kommission (2007) sowie Kopp (2020) Kapitel 3.8.

⁶⁴ Vgl. Ebbinghaus (2017) sowie Kopp (2020) Kapitel 3.7.

⁶⁵ Vgl. bspw. Arrégle et al. (2008), Eddleston et al. (2012), Miller/Le-Breton-Miller (2005), Miller et al. (2017), Schlippe et al. (2017), Kleve (2017, 2018) und Kopp (2020) Kapitel 3.4 ff.

⁶⁶ Zur Theoriekonzeption vgl. bspw. Lyon/Montgomery (2015), Haack et al. (2012), Delmas/Burbano (2011).

nehmen) unterschieden.⁶⁷ Die Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter spielt in der Mittelstandsforschung eine untergeordnete Rolle.⁶⁸ Primär wird sich hier auf die Schlüsselrolle, die kleine und mittlere Unternehmen bei der Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter im Rahmen der Fachkräftesicherung durch Ausbildung und Beschäftigung Geflüchteter innehaben, bezogen.⁶⁹ In der Mittelstandsforschung und in der sozialpolitischen, arbeitsmarktspezifischen Teilhabeforschung wird, wenn sich in Studien mit der Beschäftigung Geflüchteter befasst wird, nicht nach dem Kriterium FU/AU abgegrenzt bzw. unterschieden.⁷⁰ Studienergebnisse von Mayr-Strobl und Haunschild (2013) belegt eine beschäftigungspolitische Überlegenheit der KMU im Vergleich zu Großunternehmen: „Der relative Beschäftigungsbeitrag der KMU ist deutlich höher als der von Großunternehmen.“⁷¹

Somit wird festgehalten: Mit Blick auf die Phänomenbeschreibung und die gesellschaftliche Situation⁷² liegt hier eine bedeutsame Forschungslücke im Spannungsfeld von Familienunternehmensforschung, Mittelstandsforschung und Inklusionsforschung im Feld der Arbeitsmarktbeitrags Geflüchteter vor.⁷³ Eine Unterscheidung zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen wird in keiner gesichteten Studie mit dem Schwerpunkt der Beschäftigung Geflüchteter in Unternehmen vorgenommen. Als zentrale Forschungslücke wird somit benannt, dass die spezielle Position und Perspektive der FU als besondere Unternehmensform in Studien zur Teilhabe im Feld des Arbeitsmarktes keinerlei Beachtung geschenkt wird. In der Arbeitsmarktforschung ist kein wissenschaftlicher Beitrag dazu zu finden, ob und inwiefern sich Familienunternehmen im Unterschied zu Nicht-Familienunternehmen im Kontext der Beschäftigung Geflüchteter abgrenzen oder unterscheiden.⁷⁴

Die Identifikation der Forschungslücke wird wie folgt konkretisiert:

Der konkrete Forschungsfokus ist noch nie in der wissenschaftlichen Literatur zu Familienunternehmen und CSR adressiert worden: Die Frage nach der

⁶⁷ Vgl. Kuttner/Oswald (2013), Heinrich/Schmidpeter (2013), Altenburger/Schmidpeter (2017a, 2017b) sowie Kopp (2020) Kapitel 3.

⁶⁸ Vgl. Hartmann et al. (2018).

⁶⁹ Vgl. Falke/Jambo (2017), 118 f.

⁷⁰ Vgl. bspw. Leicht et al. (2012).

⁷¹ May-Strobl/Haunschild (2013), VIII.

⁷² Vgl. Kopp (2020) Kapitel 2.2.

⁷³ Die Zusammenführung der themenspezifisch relevanten Wissensbestände aus Mittelstands-, Familienunternehmens-, Arbeitsmarkt- und Migrationsforschung werden bei Kopp (2020) im Kapitel 3 aus der Warte des Managementkonzeptes CSR expliziert.

Arbeitsmarktinklusio n Geflüchteter in Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen. Einen ersten Aufschlag macht hier die verfassereigene qualitative Studie.

Die Forschungsfrage lautet:

Was ist der besondere Beitrag von familiengeführten KMU im Unterschied zu nichtfamiliengeführten KMU?

Das Forschungsinteresse impliziert sowohl den wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn als auch die Ableitung von theoriebasierten Handlungsimplicationen für die Praxis!

3 Methoden

Die Kernfrage, wie sich Arbeitsmarktinklusio n in Familienunternehmen im Unterschied zu Unternehmen, die nicht in Familienhand sind, gestaltet, ist in der qualitativen Studie methodentriangulativ, durch elf teilnehmende Beobachtungen, 22 leitfadengestützte Interviews und das ergänzende Instrument der Dokumentenanalyse beantwortet worden. Die Daten wurden durch die Methode und Methodologie der Grounded Theorie ausgewertet.⁷⁵ Aus der Oszillation zwischen fallbezogenen und fallübergreifenden Auswertungsaktivitäten gewinnt die Studie sowohl an Kontext- als auch an Fallbezug.

4 Sample

Die teilnehmende Beobachtung wurde bei elf Netzwerkveranstaltungen durchgeführt.⁷⁶ Die Teilnehmerzahl changierte pro Veranstaltung zwischen zwölf und 100 Personen und setzte sich aus Teilnehmenden der Unternehmen (Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen)⁷⁷ und Institutionen, Vertretern aus Politik und Arbeitsverwaltungsbehörden sowie aus den Reihen der engagierten Bürgerschaft zusammen.⁷⁸

⁷⁴ Vgl. Brückner et al. (2015).

⁷⁵ Vgl. Straus/Corbin (1996), Strübing (2014), Kopp (2020), S. 84ff.

⁷⁶ Bezüglich des methodischen Vorgehens vgl. Kopp (2020) Kapitel 4 (Forschungsmethodologie, Methode und Design).

⁷⁷ Vgl. diesbezüglich Kopp (2020) Kapitel 6.1 (teilnehmende Beobachtung) und Kapitel 8 (Abschlusskapitel).

⁷⁸ Detailinformationen sind den Beobachtungsprotokollen zu entnehmen (vgl. Anhang Nr. 1).

FU und AU waren gleichermaßen anwesend und informationsinteressiert. Es wurde beobachtet, dass Kooperationen und Absprachen bezüglich der Mitwirkung im Arbeitsmarktinklusionskontext nahezu ausschließlich von FU eingegangen wurden. AU zogen sich deutlich nach Beendigung der Informationsphase zurück.⁷⁹

Aus der teilnehmenden Beobachtung konnten im Anschluss insgesamt 22 Interviewpartner (P) aus neun Branchen gewonnen werden: Lebensmittelindustrie (Import und Export), Friseurhandwerk, Raumdesign und Malerhandwerk, Hotel- und Gaststättengewerbe, Bäckereihandwerk, Individueller Holz- und Rahmenbau und Zimmerei, Kfz (Technologie), Sport und Kultur und Mediendesign. Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern waren bei den Veranstaltungen in der Minderheit.⁸⁰ Bei den insgesamt vier gesichteten Großunternehmen bestand ausschließlich ein Austausch- und Informationsinteresse. Die Großunternehmen verwiesen auf die Existenz hausinterner Strategien im Bereich AI, welche die Stellgröße Geflüchtete in bestehenden Konzepten berücksichtige.⁸¹

Die Interviewpartner stammen aus zwölf FU und zehn AU. Die Leitfadenterviews wurden vorwiegend mit Inhabern oder alternativ mit Mitarbeitern, welche in der gehobenen Managementebene tätig sind, geführt.⁸² Eine weitere Unterscheidung der Unternehmen erfolgt nach dem Kriterium migrantischer Unternehmerwurzeln. Da Migrantenunternehmen (MGU) in der Literatur als besonders ressourcenreich bzw. mit einem besonderen Ressourcenpotenzial ausgestattet, bewertet werden, werden die vier MGU (davon zwei AU und zwei FU) in der Sampleveranschaulichung besonders hervorgehoben.⁸³

⁷⁹ Vgl. diesbezüglich Kopp (2020) Kapitel 6.1 (teilnehmende Beobachtung) und Kapitel 8 (Abschlusskapitel).

⁸⁰ Diese Beobachtung trifft auf familiengeführte und nicht familiengeführte Großunternehmen zu.

⁸¹ Dieses Vorgehen stimmt mit den theoretischen Ergebnissen aus Kopp (2020) und hier explizit des Kapitels 3 überein. Großunternehmen verfügen hausintern häufig über eine CSR-Abteilung, während KMU gesellschaftliches Engagement weniger strategisch aufbereitet betreiben. Dieses begründet sich einerseits in der Unternehmensform und Größe (positive Basis: KMU sind regional verankert und handeln nachhaltig und verantwortungsbewusst, sind langzeitperspektivisch ausgerichtet, Stichwort „Leitbild des ehrenbaren Kaufmannes“), andererseits jedoch aus dem fehlenden fachlichen Know-how (negative Basis: zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen stehen lt. Inhabern oftmals nicht im Kosten-Nutzen-Einklang). Vgl. diesbezüglich bspw. Kuttner/Oswald (2013). Vgl. bezüglich des Engagements von Großunternehmen im AI-Kontext: Haufe Online-Redaktion (2015).

⁸² Bezüglich der Akquise der in der Sampletabelle aufgeführten Interviewpartner wird auf Kopp (2020) und hier auf die die im Kapitel 4 beschriebene methodische Vorgehensweise verwiesen.

⁸³ Vgl. bezüglich der Definition „Migrantisches Unternehmertum“ Kopp (2020) Kapitel 2.7.

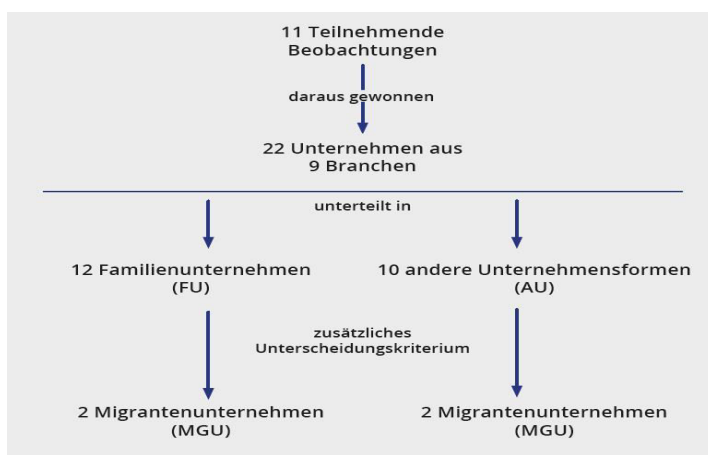


Abbildung 1: Sample Kurzzinformationen

Bei den Nicht-Familienunternehmen sind folgende Besonderheiten als Sampleinformation hervorzuheben: Das Unternehmen P8 AU ist ein Traditionsbetrieb, welcher nicht durch die Familie, jedoch in zweiter Generation geführt wird. P12 AU ist ein Unternehmen, dessen Inhaber auch der Gründer ist. Er beschäftigt seine Frau im Unternehmen und trifft Unternehmensentscheidungen in Abstimmung mit ihr. Innerhalb des Interviews sticht deutlich hervor, dass ein Interesse an den Mitarbeitern über den Aspekt Arbeitskraft hinaus besteht. Das Unternehmen wird in dem Sample als familiennahes Unternehmen eingestuft.⁸⁴

Nr.	Branche	P	U-Form Generation		Mitarbeiterzahl	Beschäftigte mit Fluchtgeschichte/ Betreuungsbedarf	SAMPLE
			AU	FU			
1	Lebensmittelindustrie, Import und Export	1		X 2. G	128	3 (ohne besonderen Betreuungsbedarf)	
2	Friseurhandwerk	3	X		59	0	
		4		X	21	1 Auszubildende (zeitintensiv)	
3	Raumdesign und Malerhandwerk	5		X 2. G	7	0	
		6		X 2. G	180	1 Auszubildender	
		21	X		13	1 Auszubildender	
4	Hotel- und Gaststättengewerbe	7		X	56	0	
		8	X TB		28	1 Auszubildende, 1 Angestellte	
		22		X	22	0	
5	Bäckereihandwerk	9		X 2. G	32	3 EQ-Maßnahmen	
		10	X		490	7 Auszubildende	
6	Individueller Holzbau und Zimmerei	11		X	280	0 (fehlende Betreuungszeit)	
		12	X FN		9	0	
		19		X 3. G	24	0	
7	Kfz (Technologie)	13		X	32	2 Auszubildende	
		14	X		460	5 Angestellte	
8	Sport- und Kultur	16	X (NPO)		260	4 Angestellte	
		20	X		48	3 EQ-Maßnahmen, 1 Auszubildender	
		15		X	10	1 Praktikant	
9	Mediendesign	17		X	63	0	
		18	X		11	1 EQ-Maßnahme, 1 Auszubildender	

Legende:
2. G: zweite Generation
3. G: dritte Generation

TB: Traditionsbetrieb
FN: Familiennahes Unternehmen, Inhaber-Ehepaar

Tabelle 1: Sampleinformationen

⁸⁴ Vgl. bezüglich der definitorischen Schärfe Kapitel 3.4: Aufgrund der Tatsache, dass der transgenerationale Moment in dem jungen Unternehmen nicht vollzogen wurde, kann dieses nicht als FU eingestuft werden.

P16 AU MGU NPO ist ein Non-Profit-Unternehmen. Aufgrund der Gemeinnützigkeit des Unternehmens ergeben sich besondere Inklusionschancen.⁸⁵

Für das Sample ist festzuhalten, dass die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, nicht ausschlaggebend für die CSR-Ausrichtung der KMU ist.⁸⁶ Zwischen der Branche und der CSR-Ausrichtung besteht sampleintern ebenfalls keine Korrelation. So ist bspw. bekannt, dass im Handwerk Nachwuchskräfte gesucht werden.⁸⁷ Jedoch erwartet bspw. P11 FU, bevor sich das Unternehmen der AI Geflüchteter öffnet, zuerst eine adäquate Weichenstellung durch Politik und Arbeitsverwaltungsbehörden.

P 17 FU MGU aus der Branche Mediendesign sucht aktuell keinen Nachwuchs, beschäftigt jedoch aus normativem Commitment zwei Geflüchtete (eine EQ-Maßnahme und einen Auszubildenden).

Die in der Sampletabelle 2 (letzte Spalte) aufgeführten CSR-Ausrichtungsstufen⁸⁸ entsprechen denen des Theoriekapitels.⁸⁹ Es besteht innerhalb des Samples eine deutliche Verbindung zwischen den Tabellenspalten FU, Beschäftigte mit Fluchtgeschichte und CSR-Ausrichtung. So haben alle FU des Samples auch Geflüchtete als Mitarbeiter eingestellt und sind über die erste Beteiligungsstufe (reines Informationsinteresse) hinausgewachsen. Mit Ausnahme von P22 FU entspricht das Engagement der konzeptionellen CSR-Basis. Es wurde ausgewertet, dass die Beschäftigung Geflüchteter entweder strategisch, normativ oder in einer hybriden Mischform begründet liegt.

Das, in Studien zum *migrantischen Unternehmen* beschriebene, besondere Ressourcenpotenzial der MGU hat sich innerhalb des Samples in drei Fällen bestätigt (P17 FU, P3 FU, P16 AU NPO).⁹⁰ Die *öffentliche Kommunikation* des CSR-Beitrages im Zuge der AI Geflüchteter erfolgte nur bei einem Unternehmen des Samples: P13 FU. Dieses Unternehmen hat seine Unternehmenswerte in einer Broschüre

⁸⁵ Vgl. Fallvignette (Kapitel 6.2.9) sowie Abschlusskapitel (Kapitel 8).

⁸⁶ Vgl. Tabelle Nr. 2 (Sampletabelle mit der Spalte CSR-Ausrichtung).

⁸⁷ Vgl. diesbezüglich die Auswertungen Kopp (2020), hier genau des Kapitels 6.3 in den Kategorien „Strategisches Engagement“ und „Normatives Engagement“.

⁸⁸ Vgl. Tabelle Nr. 2.

⁸⁹ Vgl. Kopp (2020) Kapitel 3.

⁹⁰ Bei P8 AU MGU konnte dieses Potenzial nicht gesehen werden. Das Unternehmen ist interkulturell offen, jedoch weder gut vernetzt noch dazu bereit, den Arbeitnehmer über seine Arbeitskraft hinaus wahrzunehmen. Vgl. diesbezüglich Kopp (2020) Kapitel 6.2.12.

verschriftlicht, die den Stakeholdern zugänglich ist. Zudem wurde das *Corporate-Giving-Engagement* durch lokale Printmedien verbreitet.⁹¹

Nr.	Branche	P	U-Form		Mitarbeiterzahl	Beschäftigte mit Fluchtgeschichte/Betreuungsbedarf	CSR-Ausrichtung im AI-Kontext	SAMPLE
			AU	FU				
			Generation					
1	Lebensmittelindustrie, Import und Export	1		X 2. G	128	3 (ohne besonderen Betreuungsbedarf)	Walk the talk (Projektebene); Talk the talk (Regional)	
		2	X		59	0	Talk the talk (Projektbezug)	
2	Friseurhandwerk	3		X	21	1 Auszubildende (zeitintensiv)	Walk the talk, durchwobenes Engagement	
		4	X		7	0	Talk the talk	
3	Raumdesign und Malerhandwerk	5		X 2. G	180	1 Auszubildender	Walk the talk	
		6		X 2. G	13	1 Auszubildender	Walk the talk	
		21	X		56	0	-	
4	Hotel- und Gaststättengewerbe	7		X	28	1 Auszubildende, 1 Angestellte	Walk the talk und Corporate Giving	
		8	X TB		22	0	Talk the talk	
		22		X	32	3 EQ-Maßnahmen	Fake-Engagement	
5	Bäckereihandwerk	9		X 2. G	490	7 Auszubildende	Walk the talk	
		10	X		280	0 (fehlende Betreuungszeit)	-	
6	Individueller Holzbau und Zimmerei	11		X	9	0	Talk the talk (fehlende Rahmenbedingungen)	
		12	X FN		24	0	Talk the talk (fehlende Informationen)	
		19		X 3. G	32	2 Auszubildende	Walk the talk (Transkript-Einwilligung zurückgezogen)	
7	Kfz (Technologie)	13		X	460	5 Angestellte	Corporate Giving und normatives Commitment	
		14	X		260	4 Angestellte	Strategisches Engagement (Transkript-Einwilligung zurückgezogen)	
8	Sport- und Kultur	16	X (NPO)		48	3 EQ-Maßnahmen, 1 Auszubildender	Normatives Commitment	
		20	X		10	1 Praktikant	Projektbezug	
		15		X	63	0	-	
9	Mediendesign	17		X	11	1 EQ-Maßnahme, 1 Auszubildender	Normatives Commitment	
		18	X		35	0	Talk the talk (Projektbezug)	

Legende:

2. G: zweite Generation

3. G: dritte Generation

TB: Traditionsbetrieb

FN: Familiennahes Unternehmen, Inhaber-Ehepaar

Tabelle 2: Erweiterte Sampleinformationen

P22 FU ist als Falsifikation zu benennen. P22 ist ein FU und beschäftigt Geflüchtete unter prekären Bedingungen unter dem Deckmantel der AI. Die institutionellen Netzwerkstrukturen werden von P22 FU strategisch und missbräuchlich eingesetzt, um Geflüchtete ohne Entlohnung als Saisonkräfte unter prekären Arbeitsbedingungen zu beschäftigen.⁹²

⁹¹ Vgl. Postskriptum P13 FU.

⁹² Vgl. Kopp (2020), Kapitel 6.2.14.

5 Ergebnisse und Diskussion

Als ein Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass AU bereits im Zuge der Vernetzung wesentlich zurückhaltender sind als FU. Generell ist eine große Mitwirkungsmotivation⁹³ jedoch bei beiden Unternehmensformen ersichtlich.⁹⁴ Dieses erklärt sich sowohl normativ (gesellschaftliche Verantwortungsübernahme) als auch strategisch (Personalbedarf). Die strategische Engagement-Dynamik überwiegt zu Beginn des Arbeitsverhältnisses in der Regel, wie das Zitat von P6 FU exemplarisch zeigt: *„Momentan ist es so, dass wir Schwierigkeiten im Nachwuchsbereich haben, sprich Azubis zu finden, die einen-, die auch wollen, sagen wir es mal so. Bei diesem jungen Herrn hat man sofort gemerkt, der will. Uns ist es eigentlich egal, ob das ein Flüchtling ist oder nicht. Wir suchen einfach nur Leute, die wollen.“* (Z. 36-39).

Folgende Ergebnisse der Studie von Kopp (2020) werden innerhalb dieses Artikels vorgestellt:

1. Die Definition von dem Begriff der Arbeitsmarktinklusio
2. Die Ergebnisse der fallbezogenen und fallübergreifenden Analyse
3. Verknüpfung der Ergebnisse mit etablierten Theoriebeständen aus der Familienunternehmensforschung.

1. Definition Arbeitsmarktinklusio

Durch die Auswertung der teilnehmenden Beobachtung entsteht eine Definition des Begriffes der Arbeitsmarktinklusio.⁹⁵ Die Vermittlung und Begleitung in Praktika, Ausbildung und reguläre Arbeitsverhältnisse wird als AI definiert. Eine zeitliche Variable, wann bspw. eine Arbeitsmarktinklusio als gelungen⁹⁶ gewertet werden kann, besteht lt. Netzwerkakteuren nicht. Vielmehr wird AI *prozesshaft und andauernd* und nicht als messbarer Zustand gewertet. Es besteht die Annahme, dass AI nicht als zeitlich abgeschlossen definierter Zustand oder Raum festgelegt

⁹³ Diese Mitwirkungsmotivation wurde bei den teilnehmenden Beobachtungen als dynamische Kraft wahrgenommen, welche zuweilen durch Fragen der Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag gebremst wurde.

⁹⁴ Vgl. Beobachtungsprotokolle Anhang Nr. 1.

⁹⁵ Diese Definition basiert auf den Auswertungen der teilnehmenden Beobachtungen von FU und AU. Beide Unternehmensformen wurden hier berücksichtigt. FU und AU unterscheiden sich bezüglich ihrer definitorischen Perspektive nicht. Die Aussagen von FU und AU über das, was AI ausmacht, unterscheiden sich nicht unternehmensformspezifisch.

⁹⁶ Hierzu sei angemerkt, dass auch keine sozialpolitisch oder soziologisch einheitliche Definition besteht, wann eine AI mit Blick auf den Faktor Zeit als erfolgreich gemeistert gewertet werden kann. Lediglich das Benennen von Vermittlungsquoten scheint der Komplexität der Materie aus Verfassersicht nicht angemessen.

werden kann, da stets neue Herausforderungen unterschiedlicher Ausprägungen und Intensität für Unternehmen und geflüchtete Arbeitnehmer entstehen. Sowohl die Vermittlung in Arbeit als auch die Betreuung geflüchteter Arbeitnehmer wird als AI beschrieben.

Wenn der Arbeitnehmer mit Fluchtgeschichte nicht mehr primär über seinen Flüchtlingsstatus bzw. seine Fluchtgeschichte gesellschaftlich kategorisiert wird und zudem in Arbeit steht, gilt eine AI als geglückt.⁹⁷

2. Ergebnisse der fallbezogenen und fallübergreifenden Analyse

Fallübergreifend wird Aufschluss über die Kontextbedingungen gegeben, in welchen sich AI vollzieht. Die Kernkategorie *Möglichkeitsräume* resultiert aus den Spezifika, die FU aus ihrer Sozialstruktur heraus mitbringen und wird als Treibkraft für die Arbeitsmarktinklusioin im Sample identifiziert. FU weisen, auch bei inklusionshemmenden Umständen, ein erhöhtes Level an Möglichkeitsräumen auf, sodass die AI Geflüchteter in ihrem Unternehmen ermöglicht werden kann. Der unternehmerische und familiäre Rahmen und die daraus wachsenden Ressourcen und Handlungsoptionen eines FU ermöglichen eine gewinnbringende AI für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Aufschluss gibt auch das Kategorien-Cluster-Modell.

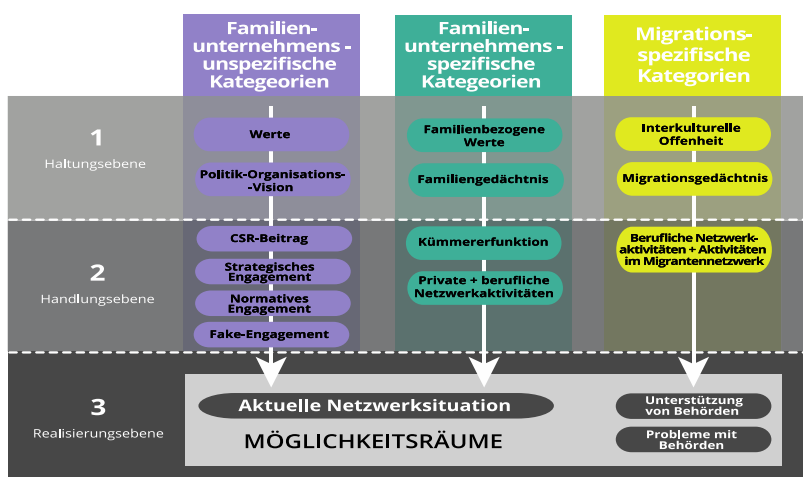


Abbildung 2: Kategorien-Cluster-Modell mit der Kernkategorie Möglichkeitsräume

Es ist zusammenfassend festzuhalten, dass nicht primär die Haltungen und Unternehmenswerte ausschlaggebend verantwortlich für das Engagement von FU des

⁹⁷ Die Definition des Zeitraumes und der Messbarkeit von AI scheint bei Veranstaltungen eine eher nachrangige Rolle zu spielen. Vielmehr steht die Vermittlung in Arbeit und das Bestehen der Probezeit im Fokus. Die Definition basiert auf den teilnehmenden Beobachtungen Nr. 7 und 11, wo auch die zeitliche Dimension der AI kommuniziert wurde.

Samples sind, sondern vielmehr die, im Bedarfsfall optional Unterstützung leistenden Netzwerkbeziehungen und die sich daraus ergebenden Möglichkeitsräume!⁹⁸

Durch die fallübergreifende Analyse konnte das Kategorien-Cluster-Modell mit insgesamt 16 Kategorien und einer Kernkategorie, gegliedert in drei Cluster-Stränge und drei Beteiligungsebenen, entwickelt werden, dass diese Aussage näher zugänglich macht.⁹⁹ Es erfolgt eine resümierende Kurzerläuterung der Kategorien.¹⁰⁰

1. Werte

FU und AU sehen Wirtschaftlichkeit und Wachstum als Unternehmenswert Nummer eins an, wobei weiche Faktoren wie Wertschätzung und Zusammenhalt, Respekt, Loyalität, Ehrlichkeit, Fairness, Verlässlichkeit, Fachlichkeit und Professionalität sowie ein gutes Betriebsklima im direkten Anschluss genannt werden. Bei den allgemeinen Werten ist festzuhalten, dass sich AU und FU innerhalb des Samples nicht bei der Nennung von harten und weichen Faktoren¹⁰¹ unterscheiden. P1 FU bspw. bezeichnet Unternehmenswerte als großen Unterbau des deutschen Mittelstandes.¹⁰² Auch FU benennen klar die Wirtschaftlichkeit an erster Stelle, so **P5 FU**: *„Unternehmerische Werte (lacht). Das ist eine Frage. Wie Sie soll ich Ihnen das beantworten? Unternehmerische Werte. Für die Unternehmen ist immer die Wirtschaftlichkeit wichtig. Umsatzwachstum, Ergebnis et cetera. Klar, viele wirtschaftliche Komponenten [...]. Also wie gesagt, an erster Stelle sind wir alle ein Wirtschaftsunternehmen. Wir sind von unserem wirtschaftlichen Erfolg abhängig. Von diesem Erfolg sind natürlich auch unsere Mitarbeiter abhängig. Wir bemühen uns sehr, für faire Arbeitsbedingungen zu sorgen, für eine leistungsgerechte Entlohnung. Und sind aktuell dabei, einfach das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver zu machen. Diese Marke Arbeitgeber G. mehr in den Vordergrund zu bringen.“* (Z. 67-76).

⁹⁸ Vgl. Abbildung 2 (Realisierungsebene) und näher Kopp (2020), Kapitel 6.3, insbesondere Kapitel 6.3.8. „Möglichkeitsräume“ ist die aus der Cross-Case-Analyse gewonnene Kernkategorie.

⁹⁹ Vgl. Kopp (2020) zur ausführlichen Einsicht in die Cross-Case-Analyse Kapitel 6.3.

¹⁰⁰ Bezüglich tiefer gehender Detailinformationen vgl. Kopp (2020) Kapitel 6.3 und Kapitel 7.

¹⁰¹ Vgl. Lies (2008) zu hard facts und soft facts: Unter harten Faktoren werden betriebswissenschaftliche Kennzahlen wie Kosten und Kapitalumschlag verstanden. Das aus den weichen Faktoren (soft facts) entstehende Image eines Unternehmens kann zu themenspezifischen unternehmensinternen Stimmungen (oder Haltungen) führen, aus welchen sich resultierende spezifische Handlungsweisen ergeben können. Aus diesem Grund wird P12 AU als in der Fallvignette bei Kopp (2020) im Kapitel 6.2.11 als uninformativer Nicht-Engagierter mit Potenzial gesehen. Aufgrund des Wertekanons und der Grundausrichtung des Unternehmens besteht Potenzial, daraus resultierend eine AI-Beteiligung durch Wissensvermittlung zu erwirken.

¹⁰² Vgl. Kopp (2020) Kapitel 6.2.1.

Bezogen auf das Sample werden von den Interviewpartnern des Samples ähnliche Wertvorstellungen benannt.¹⁰³ Das Besondere bei FU ist, dass zusätzlich die familienunternehmensspezifischen Faktoren miteinspielen. Das zeigt auch das Zitat von **P7 FU**: *„Also ich glaube, der Hauptwert ist, dass man wirklich achtet auf seine Leute und so.“* (Z104). *„Vertrauen! Zusammen anpacken! Und das was man sich vorgenommen hat auch bestmöglich durchzuziehen!“* (Z. 115-116). *„Wer da auch bei mir an einem Strang zieht, der gehört zur Familie. Das ist so.“* (Z. 128). Auf der Handlungsebene des FU-unspezifischen Kategorien-Cluster-Stranges sind der CSR-Beitrag, strategisches Engagement, normatives Engagement und Fake-Engagement angesiedelt.

2. Politische und organisationale Zukunftsvision

Die Politik und Arbeitsverwaltung stehen bei den Interviewpartnern vielfach in der Kritik. Probleme ergeben sich insbesondere aus dem individuellen Förderbedarf der Geflüchteten und dem uneinheitlichen rechtlichen Zugang zu ausbildungsbegleitenden Unterstützungsmaßnahmen, welcher sich aus dem jeweiligen Status ergibt.¹⁰⁴ Es bestehen unterschiedliche Visionen, wie AI für die Unternehmen, die Gesellschaft und die Geflüchteten (als zu inkludierender Personenkreis) effektiv gelingen kann. Es bedarf aus der Sicht der Interviewpartner staatlich finanzierter Sprachförderung vor dem Berufsstart.

P 13 FU: *„Ja. Wenn keine Rahmenbedingungen der Politik da sind, dann werden sich viele Handwerksbetriebe oder Wirtschaftsunternehmen nicht rühren oder, viel schlimmer, sie können sich gar nicht rühren, weil die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht stehen.“* (Z. 218-221). *„Das heißt, auf beiden Seiten müssen Veränderungsprozesse stattfinden und dann funktioniert das. Dafür braucht es natürlich Leute, die das machen. Die Analyse durchführen, die aber auch hinterher den Menschen helfen, sich in einer anderen Form anzupassen. Sie müssen sich sozialisieren, da müssen Programme aufgelegt werden. Und man muss auch werben im Endeffekt, dass es da Leute gibt.“* (Z. 238-243).

3. Der CSR-Beitrag

Das Engagement des eigenen Unternehmens, welches aus Inhabersicht über die gesetzliche Mindestanforderung hinausgeht, wird von FU in folgenden Themenkomplexen benannt: Sicherheit und Fairness für Arbeitnehmer, Flexibilität und

¹⁰³ Vgl. Kopp (2020) Kapitel 7.2 (Kategorientabellen).

¹⁰⁴ Vgl. diesbezüglich Kopp (2020) Kapitel 6.1 ff.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf, bedarfsorientierte Intensivbetreuung von Auszubildenden, Engagement in den Ursprungsländern zur Fluchtprävention und Corporate Giving.

4. Strategisches Engagement

Eine Offenheit bezüglich des Themas AI Geflüchteter ergibt sich bei den Unternehmen an erster Stelle aus dem Personalbedarf. Dieser Nachfrageüberhang der Unternehmen trifft auf FU und AU gleichermaßen zu. Die Unternehmen haben einen generellen Personalbedarf, welcher sich in zwei große Bereiche unterteilen lässt: Fachkräfte-Nachwuchsmangel und Bedarf an niedrig qualifiziertem und ungelerntem Personal.

Die Flüchtlingswelle wird als Chance für die deutsche Wirtschaft gesehen, wobei größtenteils ein Bewusstsein bei den Unternehmen besteht, dass keine passgenauen Besetzungen ad hoc realisiert werden können, sondern dass es des Engagements der Unternehmer bedarf, die potenziellen Arbeitnehmer als solche im Win-win-Konstrukt zu.

5. Normatives Engagement

Normatives Engagement in Reinform bedeutet aus CSR-Perspektive, dass der Beitrag bzw. das Handeln des Unternehmens im AI-Kontext nicht aufgrund der Gewinnorientierung oder eines anders gearteten Mehrwertes erfolgt.¹⁰⁵ Dieses bezieht auch den Aspekt der CSR-Kommunikation mit ein.¹⁰⁶ Es wird weder innerbetrieblich noch extern eine zielgerichtete CSR-Kommunikation bezüglich des konkreten Beitrages getätigt.

Das normative Engagement in Reinform entsteht aufgrund der Werte- und Normenbasiertheit eines Inhabers bzw. eines gesamten Unternehmens und wird innerhalb des Samples aktiviert, wenn die Mitwirkung, Haltung und Motivation der zu inkludierenden Person beeindrucken und eine feste Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und der zu inkludierenden Arbeitskraft getroffen wurde, wie es der Fall bei **P7 FU** ist: *„Ich habe ihm das vor einem Jahr versprochen, dass er eine Lehrstelle kriegt, und wenn es die unterste ist. Also als Gehilfe in Gaststätten [...] zu werden. Und*

¹⁰⁵ Vgl. Kapitel 3.1ff.

¹⁰⁶ Bspw. Großunternehmen wie die Telekom, Thyssen-Krupp, Haufe und Bosch haben ihr Engagement für Flüchtlinge als PR-Strategie genutzt, um die Öffentlichkeit für ihr Engagement und somit ihr Unternehmen zu sensibilisieren. Durch den Aspekt der zielgerichteten CSR-Kommunikation ist das Handeln aus Perspektive der Managementtheorie nicht mehr als rein normativ begründet anzusehen. Vgl. diesbezüglich auch Kopp (2020) Kapitel 9.

da sperren die sich,¹⁰⁷ weil sie meinen, dass er keine Chance hat. Ich sage: Dann müssen wir es anders machen! [...] Dann muss er die Lehre-. Also ich gebe ihm die Lehrstelle und die Eltern müssen dafür sorgen, dass er Nachhilfe kriegt! Und man muss mit dem Risiko leben, dass er halt eine 5 in Mathe hat und trotzdem durchkommt. [...] Man kann doch keinem 18-Jährigen sagen: Du hast keine Chance!“ (Z. 79-86).

Wertebasiertes Engagement in Reinform geschieht innerhalb des Samples nicht durch Zufall. Im Fall von P17 FU ist der Business-Case nicht gegeben, die Strukturen des Unternehmens bieten jedoch Experimentierraum im Rahmen der Berufsorientierung. Diesen stellt das Unternehmen zur Verfügung und leistet die erforderliche Betreuung der Hospitanten/Praktikanten. Die Begründung für das Engagement lautet in diesem Fall: Es wird sich engagiert, weil der Rahmen des Unternehmens dieses zulässt. **P17 FU MGU** diesbezüglich: „Also für unsere Branche ist das nicht so zutreffend.¹⁰⁸ Weil wir doch sehr spezielle Programme haben, die im Alltag nicht benutzt werden. Wir arbeiten mit Macintosh-Systemen und den entsprechenden Grafikprogrammen, und von daher-, wir werden immer jungen Leuten die Chance geben, auch Flüchtlingen, zu schnuppern, eventuell mit Praktika herauszufinden, ob dieses Berufsbild des Mediengestalters was für sie ist. Aber ansonsten sind die-, auch die schulischen Anforderungen sehr hoch.“ (Z. 218-223).

- **Fake-Engagement**

Im Sample befinden sich auch Unternehmen, die vorgeben, AI zu betreiben, aber im Endeffekt mediale Aufmerksamkeit und Netzwerkkontakte des Flüchtlingshilfe-Netzwerkes zur Gewinnerwirtschaftung nutzen, ohne Geflüchtete in einem festen Beschäftigungsverhältnis einzustellen. Des Weiteren liegt ein Fall vor (P22 FU), in welchem Praktikanten und Einstiegsqualifizierende als kostengünstiges Hilfspersonal eingesetzt wurden. So **P22 FU** diesbezüglich: „Natürlich stellen wir Praktikanten ein. Wo, wenn nicht in unserer Branche macht das Sinn! [...] Zur Not lasse ich die halt nur Teller spülen, wenn die keiner versteht. Dann können sie ja schließlich auch keine Anweisungen entgegennehmen oder mit Gästen sprechen. [...] Wir können uns ja nicht blamieren vor den Gästen. [...] Ob ich dann auch Flüchtlinge als Azubis nehme? Mmh, weiß nicht. Wenn jetzt einer gut ist, dann schon, aber der muss sich schon richtig reinknien, dass das klappt. Aber mein erstes Interesse ist jetzt erst mal, für die Saison Leute für die Spülküche an den Start zu kriegen. Danach können wir schauen.“ (Z. 65-

¹⁰⁷ Mit „die“ sind die Arbeitsverwaltungsbehörden und Fördergeber gemeint.

¹⁰⁸ Gemeint ist, dass es nicht zutrifft, dass AI Geflüchteter das Unternehmen strategisch, bspw. mit Blick auf Fachkräftebedarf, zu einem strategischen Vorteil verhilft.

72). Unter der Überschrift der AI Geflüchteter nutzt **P22 FU** das Engagement-Netzwerk, welches in seinem Fall aus Haupt- und Ehrenamt besteht. In diesem Fall liegt ausbeuterisches Verhalten vor.

Im Cluster-Strang der FU-spezifischen Kategorien sind die familienbezogenen Werte als Kategorie auf der Haltungsebene von besonderer Bedeutung. Diese sind ein Motor dafür, dass die beruflichen und privaten Netzwerkaktivitäten als Kategorie der Handlungsebene die AI-Beteiligung antreiben.

- **Familienbezogene Werte und FU-Spezifik**

Grundtenor der FU ist, dass der generationenübergreifende Fortbestand des Unternehmens mit der Gesamtheit an Unternehmenswerten vor der reinen Gewinnerwirtschaftung steht. Werte entstehen über Generationen hinweg und deren Weitergabe ist ein Spezifikum von FU, wie **P1 FU** angibt: *„Die unternehmerischen Werte sind natürlich in diesem Zusammenhang insbesondere dort angesiedelt, wo halt das Unternehmen seit ein, zwei, drei oder mehreren Generationen in Firmen-, in Familienhand ist, wo es halt auch darum geht, die Familienwerte fortzusetzen. [...] So, das heißt auch, der Unternehmensgewinn und der Unternehmergeinn steht unter Umständen hinter den Interessen des Unternehmens und des Fortbestands des Unternehmens zurück, und das ist definitiv eine besondere Eigenschaft des mittelständigen und des Familienunternehmens, wo halt solche Werte über dem persönlichen Portemonnaie anzusiedeln sind.“* (Z. 142-153). *„Also das Hauptziel ist der Fortbestand des Unternehmens.“* (Z. 158).

Den Standort in der Region trotz der Herausforderungen des Marktes halten zu können, ist für **P5 FU** ein absolutes Familienunternehmensspezifikum. Regionaler Bezug und regionale Vernetzung werden als Priorität gewertet. **P5 FU**: *„Und dass halt auch strategisch klar ist, dass dieses Unternehmen immer hier am Standort weiter existieren wird. Und das ist gerade in der Möbelbranche ein Problem. Durch Osteuropa sind viele mittelständische Firmen halt von Insolvenz bedroht. Oder verlegen halt ihre Produktion ins Ausland. Und das ist ganz klar, dass wir das nicht machen. Und wir bleiben definitiv hier in X mit der Produktion.“* (Z. 86-93).

Des Weiteren werden flache Hierarchien in der innerbetrieblichen Kommunikation und ganzheitliches Interesse an der Person als FU-spezifisch gewertet. Das ganzheitliche Interesse an der Person und nicht allein an der Ressource Arbeitskraft liegt auch bei vergleichsweise großen KMU vor, wie bspw. **P9 FU** mit knapp 500 Angestellten zeigt: *„Ich bin ja auch letzten Endes eine Arbeitskraft, es muss alles Hand in Hand*

funktionieren. Wie gesagt, wir sind ein Familienbetrieb. Merkt man ja schon, dass auch die Geschäftsführung dann wirklich auch Gespräche mit jedem Mitarbeiter selber führt.“ (Z. 54-57). „Und egal wer, man kann immer, also sofern dann nicht gerade ein Gespräch oder irgendwas, man kann immer an die Geschäftsführung ranreten, kurze Wege für auch Gespräche führen, wenn es mal Probleme gibt. Und das gibt es nicht überall. Also ich kenne das auch anders, mit anderen Hierarchien. Und-, also ich finde das schon nicht schlecht. Also hier kann wirklich-, keiner muss sich da-, oder wenn einer denkt: „Ich bin jetzt nur eine Aushilfe, ich darf jetzt nicht mit dem Chef sprechen“, so was gibt es hier nicht. Wenn jemand fragt oder Gesprächsbedarf hat, dann kriegt er das auch, oder die Probleme werden auch versucht-, klar, man kann nicht alles lösen.“ (Z. 83-90).

Als weiteres FU-Spezifikum wird das Verschwimmen der Bereiche Privatleben und Unternehmen auch für Arbeitnehmer genannt. In der Familienunternehmerforschung wird bei dem Überlappen der Bereiche Familie und Unternehmen hauptsächlich auf die Unternehmerfamilie eingegangen.¹⁰⁹

Jedoch als neuer Aspekt, der aus dem Sample hervorgeht, ist zu betonen, dass auch bei den in das Unternehmen zu inkludierenden Arbeitnehmern die Bereiche Privatleben und Arbeitsleben verschwimmen, wie das Statement von **P6 FU** zeigt: *„Das ist schon so, dass bei Familienunternehmen man nah aneinander ist. Man weiß, wie es dem anderen geht, was der ein oder andere macht und wie es läuft. Und dementsprechend hat man auch Einfluss auf so einen 18-Jährigen und ich glaube, das will er auch. Das fängt bei ab und zu mal loben für gute Arbeit oder für Schulnoten oder wie es weitergeht. Wir versuchen, ihn in Vereine reinzukriegen, wo er Spaß dran hat. Auch anderweitig zu integrieren. Und gerade für ihn jetzt eine Lanze zu brechen, um aufgenommen zu werden.“ (Z. 122-128).*

Die Realisierungsebene wird durch die geclusterten, miteinander kontextuell verbundenen Kategorien *aktuelle Netzwerksituation*, *Unterstützung von Behörden und Problemen mit Behörden* gefüllt. Die übergeordnete und entscheidende Kernkategorie *Möglichkeitsräume* ist ebenfalls auf der Realisierungsebene angeordnet. Auf der Realisierungsebene ist die Netzwerksituation beeinflusst von der Unterstützung von Behörden und durch die Probleme mit eben diesen.

¹⁰⁹ Vgl. Kopp (2020) Kapitel 3.4.

- **Aktuelle Netzwerksituation:**

Bedeutsame Faktoren im AI-Kontext sind private Netzwerkkontakte und das Familiennetzwerk. Ein AU hebt auch die gute Vernetzung der Geflüchteten untereinander als Community-Vernetzung besonders hervor.¹¹⁰ AI kann innerhalb des Samples als *kollaboratives* Miteinander verschiedener Institutionen verstanden werden. Unternehmen haben die *Gatekeeper-Position*.¹¹¹

Sie entscheiden durch die Beschäftigungsoption, wer das Tor in das Feld des Wirtschaftssystems durchschreiten darf. Die Position von FU im Gegensatz zu AU unterscheidet sich darin, dass FU nicht nur den Zutritt als Türsteher gewähren, sondern auch eine begleitende und vernetzende Aufgabe für den zu inkludierenden Geflüchteten übernehmen, wobei die lokale Bindung und der Individuum-Bezug bei FU als Charakteristiken innerhalb des Samples hervorstechen.¹¹²

- **Probleme mit Behörden:**

Der öffentliche Verwaltungsapparat wird als zu bürokratisch, komplex und reich an Hindernissen und Hürden beschrieben. Fehlende Transparenz und Flexibilität, mangelhafte Zusammenarbeit und fehlender Zugang zu Förderinstrumenten (ausbildungsbegleitende fachspezifische Sprachkurse usw.) stehen auf der Kritikagenda.¹¹³ Dieses wird durch das Statement von **P1 FU** deutlich, der seine Erwartungshaltung wie folgt darlegt: *„Also man zeigt die Bedarfe an und erwartet im Prinzip schon eigentlich nichts. Und in der Regel wird die Erwartung dann auch bedient.“* (Z. 105-106).

- **Unterstützung von Behörden:**

Sehr wohl berichten FU und ein Non-Profit-Unternehmen aus dem Segment des migrantischen Unternehmertums auch über gelungene Kooperationen mit der öffentlichen Hand, insbesondere mit Arbeitsverwaltungsbehörden und Kammern, wenn der Bedarf an Förderinstrumenten vom Unternehmen aufgezeigt wird. Insbesondere der Kontakt auf Augenhöhe mit öffentlichen Institutionen wird als positiv erachtet.¹¹⁴ Mit Blick auf die Win-win-Situation, die sich aus einer solchen Kooperation ergibt, berichtet **P17 FU MGU** nicht ohne Begeisterung: *„Ja, wir arbeiten da mit der IHK zusammen und wir kriegen auch finanzielle Förderung für den Flüchtling, den wir jetzt aktuell bei uns*

¹¹⁰ P20 AU gibt an: „Und sie sind ziemlich gut unter einander vernetzt“ (Z. 99-100).

¹¹¹ Vgl. Tushman/Katz (1979).

¹¹² Vgl. bezüglich der Unterstützungsstruktur durch Kümmerer Kopp (2020), Kapitel 6.3.6 und den weiteren Kapitelverlauf.

¹¹³ Vgl. Kapitel 6.1 ff und insbesondere Kapitel 6.3.7.

haben. Und da sind wir auch dankbar. Ich meine, es ist so, die soziale Sache, Seite, aber wenn das auch finanziell gefördert wird, ist das natürlich eine Erleichterung und auch, sagen wir, ein zusätzlicher Anreiz, das auch zu tun.“ (Z. 138-141)

- **Das Familiengedächtnis als Inklusionsmotor**

Das theoretische Konstrukt des Familiengedächtnisses ist auf Halbwachs¹¹⁵ und Lubinski¹¹⁶ zurückzuführen und wurde bereits im Verlauf dieser Arbeit betrachtet. Innerhalb des Samples wird bei P3 FU MGU ersichtlich, dass die Familienhistorie sich als Haltung inklusionsfördernd auf die Beteiligung im AI-Prozess aus CSR-Perspektive auswirkt.¹¹⁷ Im Kontext der Arbeitsmarktbeteiligung Geflüchteter wird das Familiengedächtnis aufgrund der Ergebnisse der Studie als *wirkungsmächtiger Inklusionsmotor auf der Haltungsebene* gewertet. Durch das im Familiengedächtnis eingespeiste Werteportfolio wird der Inklusionsmotor von FU innerhalb des AI-Prozesses im *eigenen Unternehmen und auch über die Unternehmensgrenzen hinaus* aktiviert.

- **Das Migrationsgedächtnis als Inklusionsmotor**

Die Erlebnisse der Vergangenheit fließen als ein Teil in das Familiengedächtnis ein.¹¹⁸ Das Familiengedächtnis der Familienunternehmen mit Migrationsgeschichte ist eng mit der Zuwanderungshistorie verknüpft. Der Motor für das Engagement bspw. von P3 FU MGU ist zunächst das Familiengedächtnis. Dieses ist durch die eigene familiäre Zuwanderungsgeschichte geprägt. Die eigene Migrationsgeschichte wird durch die verfassereigene Studie als eine Art Abteilung oder Sparte des Familiengedächtnisses wahrgenommen. Diese wirkt sich auf der Haltungsebene bspw. bei P17 FU MGU als eine interkulturell geöffnete und sensibilisierte Unternehmensausrichtung aus.¹¹⁹

FU mit Migrationsgeschichte haben somit ein Familiengedächtnis, das stark von den jeweiligen Migrationserfahrungen geprägt ist. Die familiäre Haltung fließt in das FU ein und beeinflusst somit die unternehmerische Inklusionsausrichtung.

Aber auch bei migrantischen Nicht-Familienunternehmen kann sich die individuelle Migrationserfahrung der Vergangenheit auf die aktuelle AI-Perspektive im eigenen Unternehmen auswirken. Das Sample enthält zwei AU mit Migrationsgeschichte. P8

¹¹⁴ Vgl. ebd.

¹¹⁵ Vgl. Halbwachs (1995).

¹¹⁶ Vgl. Lubinski (2010).

¹¹⁷ Vgl. Kopp (2020) Kapitel 6.2.2, 6.2.3, 6.2.8.

¹¹⁸ Vgl. Lubinski (2010), Kopp (2020) Kapitel 6.2.3, Kapitel 6.3.5 sowie Kapitel 8.5.

¹¹⁹ Vgl. Kopp (2020) Kapitel 6.2.8.

AU MGU gibt an, dass das Unternehmen zwar Geflüchtete einstellen würde, der Inhaber des Traditionsunternehmens vertritt jedoch eher eine skeptische Haltung, ob sich die Beschäftigung Geflüchteter als Business-Case erweisen kann, und ist nicht zu einer speziellen Inklusionsförderung Geflüchteter (im Sinne von Unterstützung bei Behördenangelegenheiten usw.) bereit.¹²⁰ Das Unternehmen ist rein an dem Teil der Person interessiert, der für die Erfüllung der Aufgabe im dienstlichen Kontext erforderlich ist.¹²¹

Zusammenfassend ist festzuhalten:

Die FU des Samples sind in verschiedene Netzwerke involviert und nutzen diese für die AI Geflüchteter in ihrem Unternehmen. Das Netzwerk Arbeitsmarktinklusio legt sich wie eine Schablone über bestehende Strukturen. Die Stärke von FU ergibt sich aus dem Netzwerkgewebe. Dieses setzt sich in der Breite aus vielen entfernten Kontakten, teilweise über dritte Kontaktadressen bzw. Mittelspersonen zusammen. Es bestehen jedoch auch engmaschige Direktkontakte, insbesondere mit den Akteuren aus dem Unternehmen, der Familie, dem Bekanntenkreis und den Ehrenamtsnetzwerken.

Diese Vielzahl an direkten Kontakten in Kombination mit den entfernten Netzwerkbeziehungen erweist sich als Gewinn bei der Errichtung der Möglichkeitsräume zur Realisierung von AI Geflüchteter und bei der Überwindung von bestehenden Inklusionsbarrieren. Durch die Netzwerkverwobenheit und die Vielzahl an Kontakten von FU wird eine Unterstützungsanfrage von FU an andere Netzwerkakteure tendenziell eher positiv beantwortet als die Unterstützungsanfrage von den schlechter informierten und schlechter vernetzten AU des Samples. Die Unterstützungsquantität ist aufgrund der Größe des Netzwerk-Kontakt-Adressbuches von Familienunternehmen hoch. Die Unterstützungsqualität ist durch die diversen Unterstützenden aus den Kreisen Familie, Unternehmen, Bekanntenkreis und Ehrenamt gegeben. Aus den Netzwerken wird ein individueller und bedarfsorientierter Unterstützungsbeitrag durch meist eine einzige Unterstützerperson geleistet.

¹²⁰ Vgl. Kopp (2020) Kapitel 6.2.12.

¹²¹ Vgl. zu dieser systemtheoretischen Sichtweise des Unternehmens Kopp (2020), Kapitel 2.2ff.

6 Stärken, Grenzen und Ausblick

Die Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich AI in FU vollzieht und was (bezogen auf das Sample) den besonderen Beitrag im Unterschied zu Nichtfamilienunternehmen ausmacht, ist der Studie klar zu entnehmen (Schlagwort und Kernkategorie: Möglichkeitsräume). In der Monografie ist ein Kategorien-Clustermodell und eine CSR-Typen-Matrix, die Detailaufschluss geben, genau beschrieben. Aus diesen Erkenntnissen konnte eine Definition, was Arbeitsmarktinklusio n überhaupt ausmacht, gewonnen werden. Es erfolgte weiter die evidenzbasierte Entwicklung von theoriegeleiteten Handlungsimplikationen.¹²² Zudem besitzt Studie thematisch eine hohe gesellschaftliche Relevanz.

Die Monografie ist von Theoriendualismus und Methodendualismus geprägt: Systemtheorie, Lebenswelttheorie, CSR, Theorie der Familienunternehmen: Das kann bei dem Leser Verwirrung stiften. Somit erfolgt innerhalb des Artikels eine komplexitätsreduzierte Ergebnisdarstellung. Als generelle Limitationen qualitativer Forschung darf nicht verschwiegen werden, dass die Ergebnissgültigkeit zunächst nur für das Sample völlig Bestand hält.

Die Monografie wurde zu Beginn der Pandemie veröffentlicht. Die Datenbasis bezieht sich somit auf die Situation vor Corona. Inwiefern die Arbeitsmarktinklusio n Geflüchteter in Familienunternehmen von der Pandemie beeinflusst wird, zeigt die Evaluationsstudie Pützfeld/Kopp (in Erscheinung) auf. Ein Ausblick wird hier im folgenden Kapitel gegeben.

7 Pandemie und Arbeitsmarktinklusio n: Was hat sich an der Datenlage verändert?

Die Evaluationsstudie „Arbeitsmarktinklusio n in KMU im Raum Paderborn“¹²³ bezieht sich auf ein Projekt, das sowohl Geflüchtete in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse in KMU vermittelt, als auch Unterstützungsanfragen von (zumeist familiengeführten) KMU begleitet. Untersucht wurde durch die Analyse der statistischen Projektdaten, inwieweit sich das Unterstützungsverhalten von den FU, die in dem Projekt mitwirken, durch die Corona-Pandemie verändert hat.

¹²² Vgl. Kopp (2020), S. 110 ff.

¹²³ Kopp/Pützfeld (in Erscheinung)

Seit 2019 wurden insgesamt 82 KMU beraten, 47 Mal wurde lediglich eine einmalige Unterstützung geleistet, 40 Mal fand eine Verweisungsberatung zu anderen Institutionen statt.

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie haben sich die Unterstützungsanfragen nicht reduziert (32 Anfragen im Zeitraum April 2020 bis Juni 2021). Sie sind im Vergleich zu den vorpandemischen Zeiten konstant geblieben. Auch sind Beschäftigungsabbrüche (Auslauf des Vertrages ohne Verlängerung oder betriebsbedingte Kündigungen) im Projekt nicht verstärkt aufgetreten. Die Probleme, die mit den Unterstützungsanfragen verknüpft waren haben sich inhaltlich auch nicht verändert, jedoch in ihrer Qualität verschärft. Insbesondere ist hier der Bereich des berufsbezogenen Spracherwerbs zu benennen. So wendete sich der Großteil der familiengeführten KMU an das Projekt, weil die bestehenden Förderangebote durch das pandemiebedingte Pausieren von Sprachlernangeboten und berufsbezogenen Kursen (VHS, Sprachkursträger, ehrenamtliche Sprachkurse) nicht die notwendige Unterstützung bieten konnten.

8 Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen: Die Bedeutung von Einzelfallhilfe

Seit März 2019 ist auch der Alltag in Unternehmen von der Corona-Pandemie (natürlich abhängig von der jeweiligen Branche in ihrer individuellen Intensität) geprägt. Über Monate hinweg ist konstant ersichtlich, dass das die Inklusionsbarriere Nummer Eins die berufsspezifische Sprachbarriere ist und insbesondere Ausbildungsverhältnisse aufgrund von enormen Schwierigkeiten in der Berufsschule kurz vor dem Abbruch standen. Da Förderangebote in Gruppen lt. Coronaschutzverordnung lange Zeit nicht in den Einrichtungen von Sprachkursträgern und Volkshochschulen stattfinden durften und die digitale Beschulung im Gruppensetting von den genannten Bildungsinstitutionen im originalen Gruppensetting als nicht lernwirksam eingestuft wurden, hat das Projektteam Arbeitsmarktinklusion zwei verschiedene Modelle der Einzelfallhilfe installiert:

Das Projekt Arbeitsmarkt ist formal bei der Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten der Stadt Paderborn angesiedelt. Die Unterstützungsleistungen im Einzelfall-Setting werden durch ehrenamtlich engagierte Kümmerer-Personen durchgeführt, welche wiederum eine Kümmerer-Community bilden, in der sich gegenseitig als Paten unterstützt und ausgetauscht wird. Diese Patenschafts-

Community ist seit Projektstart nahezu konstant in ihren Mitgliedern und wird ebenfalls von der Koordinierungsstelle betreut und unterstützt.

Es konnten Sprachpatenschaften eingerichtet werden, welche hygieneverordnungskonform im 1:1 Setting in Quartiersbüros durchgeführt werden. Die ehrenamtlichen Sprachpaten wurden durch die Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten der Stadt Paderborn mit den geflüchteten Bedarfsträgern gematcht und bei Bedarf beraten und betreut. Insbesondere aus dem Bereich des Handwerks konnten gute Matchingerfolge von geflüchteten Bedarfsträgern im Unterstützungskontext des beruflichen Spracherwerbs mit ehrenamtlichen Kümmerern aus der jeweiligen Branche verzeichnet werden. Bspw. wurde eine Maler- und Lackierermeisterin mit einem Auszubildenden in diesem Beruf gematcht. Die Unterstützung erfolgt hybrid. Nach einem ersten persönlichen Kennenlernen werden digitale Videokonferenzsysteme für die individuelle Förderung durch die bürgerschaftlich engagierte Kümmerer-Person weitergeführt, um die Kontakte möglichst einzuschränken.

Zudem wird als Vorteil der digitalen Lehre von Kümmererpersonen immer wieder die Zeitersparnis durch den Wegfall von Anfahrtswegen genannt. Digitale Unterstützungsangebote erfolgen durch Engagierte bspw. auch als Beratungsangebot, wenn ein Arbeitnehmer mit Fluchthintergrund bspw. nur spezifische Einzelfragen im Kontext Sprache, Behördenangelegenheiten oder in lebensweltlichen Belangen hat. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich die digitale Einzelfallhilfe als eine Säule des bürgerschaftlichen Engagements in der Arbeitsmarktinklusio n Geflüchteter etabliert und welche Rückmeldung bezüglich der Qualität der Hilfe die Unternehmen im Rahmen der weiteren Projektevaluation geben.

Festzuhalten ist auf jeden Fall unabhängig von der Coronapandemie: Die Einzelfallhilfe durch den so genannten Kümmerer oder auch bürgerschaftlich Engagierten wird von den beteiligten Systemakteuren als hochwirksames Instrument bei der Arbeitsmarktinklusio n Geflüchteter im Zusammenspiel mit kleinen und mittelständischen Familienunternehmen angesehen.

In einem Satz zusammengefasst wird festgehalten: Die Kernkategorie Möglichkeitsräume setzt sich im Sample zusammen aus flachen Hierarchien, daraus entspringend schnellen Entscheidungsmöglichkeiten in Kombination der individuellen bedarfsorientierten Begleitung durch einen Paten bzw. Kümmerer.

Quellen- und Literaturverzeichnis

- Altenburger, R./Schmidpeter, R. (2017a):** Vorwort in: Altenburger, R./ Schmidpeter, R. (Hrsg.): *CSR und Familienunternehmen. Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation*, Berlin, S. V-VI
- Altenburger, R./Schmidpeter, R. (2017b):** Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen, in: Altenburger, R./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *CSR und Familienunternehmen. Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation*, Berlin, S. 1-15
- Ammer, J. (2017):** Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen, *Wittener Schriften zu Familienunternehmen*, Witten
- Arrégle, J.L./Simon, D.G./Hitt, M.A./Webb, J. (2008):** The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation, in: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 32 (6), S. 979-998
- Astrachan, J.H./Klein, S.B./Smyrnios, K.X. (2002):** The F-PEC Scale of Family Business: A Proposal for solving the Family Business Definition Problem, in: *Family Business Review* 15 (1), S. 45-58
- Aumüller, J. (2016):** Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen: bestehende Praxisansätze und weiterführende Empfehlungen, Gütersloh
- Battisti, M./Felbermayr, G./Poutvaara, P. (2015):** Arbeitsmarktchancen von Flüchtlingen in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. *Info Schnelldienst* 68/22
- Bellmann, L./Falck, O. (2016):** Nicht alle Firmen wollen Flüchtlinge einstellen, in: *Info Schnelldienst* 69/6, S. 59-60
- Brückner, H. (2015):** Zur Integration von Flüchtlingen, IAB-Stellungnahme, 05/2015, Nürnberg
- Brückner, H./Fendel, T./Kunert, A./Mangold, U./Siegert, M./Schupp, J. (2016):** Geflüchtete Menschen in Deutschland. Eine qualitative Befragung. IAB-Forschungsbericht, 09/2016, Nürnberg
- Brückner, H./Hauptmann, A./Sierries, S. (2017):** Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Deutschland: Der Stand zum Jahresbeginn 2017, Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit (2018a):** Fluchtmigration. Berichte: Arbeitsmarkt Kompakt, Dezember 2018, Nürnberg
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2016a):** Ablauf des deutschen Asylverfahrens. Ein Überblick über die einzelnen Verfahrensschritte und rechtlichen Grundlagen, Nürnberg
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (2016b):** Asylgeschäftsstatistik, Dezember, http://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2016/201610106-asylgeschaeftsstatistik_dezember.html, Stand: 13.09.2018
- Bundesregierung (2018):** Strategie Europa 2020, Berlin siehe auch vertiefend: <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2010/08/Artikel/analysen-und-berichte/b04/b04-Strategie-Europa-2020.html>, Stand: 06.07.2018

- Campopiano, G./De Massis, A. (2016):** *Family Involvement and Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Family Firms*, <https://eprints.lancs.ac.uk/80693/2/06>, Stand 21.10.2019
- Campopiano, G./De Massis, A./Chirico, F. (2014):** *Firm philanthropy in small- and medium-sized family firms: The effect of family involvement in ownership and management*, in: *Family Business Review*. 27(3), S. 244-258
- Delmas, M.A./Burbano, V.C. (2011):** *The drivers of greenwashing*, in *California Management Review* (54)1, S. 64-87
- Ebbinghaus, M. (2017):** *Berufliche Qualifizierung Geflüchteter: Führen direkte Anfragen zur Beteiligung von Betrieben?* In: Berlinghoff, M./Kleist, O. Krause, U./Oltmer, J. (Hrsg.): *Z´Flucht. Zeitschrift für Flüchtlingsforschung. The German Journal for Refugee Studies*, 2/2017, Mannheim, S. 299-317
- Edelston, K.A./Kellermanns, F.W./Zellweger, T.H. (2012):** *Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: does the Stewardship perspective explain differences?* In: *Entrepreneurship. Theory and Practice* 36 (2), S. 347-367
- EU-Kommission (2007):** *Gesellschaftliches Engagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland – aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen. Kurzauswertung*, Berlin
- Falke, R./Jambo, S. (2017):** *Flüchtlinge integrieren – Chancen, Herausforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten für Unternehmen*, in: Frintrup, A. (Hrsg.): *Berufliche Integration von Flüchtlingen und Migranten. Psychologische Kompetenzanalyse, rechtliche Rahmenbedingungen, Prozessgestaltung & Praxisbeispiele*, Stuttgart, S. 117-137
- Fauset, C. (2006):** *What´s wrong with corporate social responsibility? Corporate watch report 2006*, <http://corporatewatch.org/?lid=2670>, Stand: 30.07.2018
- Frintrup, A. (2017):** *Berufliche Integration von Flüchtlingen und Migranten. Psychologische Kompetenzanalyse, rechtliche Rahmenbedingungen, Prozessgestaltung & Praxisbeispiele*, Stuttgart
- Fuchs, P. (2004):** *Die Moral des Systems Sozialer Arbeit – systematisch*, in Merten, R./Scherr, A. (Hrsg.): *Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit*, Wiesbaden, S. 17-32
- Fuchs, P./Schneider, D. (1995):** *Das Hauptmann-von-Köpenick-Syndrom. Überlegungen zur Zukunft funktionaler Differenzierung*, in: *Soziale Systeme. Jahrgang 1, Heft 2*, S. 203-224
- Grunwald, K./Thiersch, H. (2004a):** *Vorwort*, in: Grunwald, K./Thiersch, H. (Hrsg.): *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern*, Weinheim und München, S. 5-7
- Grunwald, K./Thiersch, H. (2004b):** *Das Konzept Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – einleitende Bemerkungen*, in: Grunwald, K./Thiersch, H. (Hrsg.): *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern*, Weinheim und München, S. 13-40
- Haack, P./Schoenborn, C./Wickert, C. (2012):** *Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization*, in: *Organization Studies*, 5/6/2012, S. 813-845

- Habermas, J. (1981):** *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Frankfurt am Main
- Hack, A. (2009):** *Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands*, in: Witt, P. (Hrsg.): *Management von Familienunternehmen*, Wiesbaden, S. 1-30
- Halbwachs, M. (1985):** *Das Gedächtnis und seine sozialen Bedingungen*, Frankfurt
- Hamburger, F. (2004):** *Lebensweltorientierte Sozialarbeit mit Migranten*, in: Grunwald, K./Thiersch, H. (Hrsg.): *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern*, Weinheim und München, S. 265-280
- Hanan, M.T./Freeman, J. (1984):** *Structural Inertia and organizational Change*, in: *American Sociological Review* Vol. 49 Nr. 2, S. 149-164
- Hansen, U./Schrader, U. (2005):** *Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre*, in *DBW* (2004) 4, S. 373-395
- Harms, H. (2014):** **Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research**, in: *International Journal of Financial Studies* 2, Nr. 3, S. 280-314
- Hartmann, C./Leicht, C./Sajons, C. (2018):** *Potenziale und Hemmnisse der Integration von Geflüchteten in den baden-württembergischen Arbeitsmarkt*, in: *Institut für Mittelstandsforschung (ifm): GesellschaftsReport BW. Ausgabe 4/2018*, Stuttgart
- Hartmann, C./Leicht, C./Sajons, C. (2018):** *Potenziale und Hemmnisse der Integration von Geflüchteten in den baden-württembergischen Arbeitsmarkt*, in: *Institut für Mittelstandsforschung (ifm): GesellschaftsReport BW. Ausgabe 4/2018*, Stuttgart
- Haufe-Online-Redaktion (2015):** *News 19.11.2015. Flüchtlinge: Wie Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen*, https://www.haufe.de/personal/hr-management/corporate-social-responsibility-fluechtlingen-helfen_80_325206.html, Stand: 19.10.2021
- Heinrich, P./Schmidpeter, R. (2013):** *Wirkungsvolle CSR-Kommunikation-Grundlagen*, in: Heinrich, P./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*, Berlin und Heidelberg, S. 1-26
- Heinrich, P./Schmidpeter, R. (2013):** *Wirkungsvolle CSR-Kommunikation-Grundlagen*, in: Heinrich, P./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln*, Berlin und Heidelberg, S. 1-26
- Hirigoyen, G./Poulain-Rehm, T. (2014):** *The Corporate Social Responsibility of Family Business: An International Approach*, in: *International Journal of Financial Studies*. Nr. 2, S. 240-265
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2017):** *Informationen zum Mittelstand aus erster Hand*, Bonn

- Kleve, H. (2004):** *Die intime Grenze funktionaler Partizipation. Ein Revisionsvorschlag zum systemtheoretischen Inklusion/Exklusion-Konzept*, in: Merten, R./Scherr, A. (Hrsg.): *Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit*, Wiesbaden, S. 163-187
- Kleve, H. (2007):** *Postmoderne Soziale Arbeit. Ein systemtheoretisch-konstruktivistischer Beitrag zur Sozialarbeitswissenschaft*, 2. Auflage, Wiesbaden
- Kleve, H. (2017):** *Das Tetralemma der Unternehmerfamilie. Skizze eines systemischen Forschungsprogramms*, in: *systeme*, November 2017, Jg. 31 (2), S. 224-243
- Kleve, H. (2018):** *Die Organisation des Familiennetzwerks*, in: *Zeitschrift für Familienunternehmen*. Heft 2, S. 44-49
- Kopp, V. (2020):** *„Im ersten Moment steckt noch nicht einmal der soziale Gedanke dahinter...“. Arbeitsmarktintegration Geflüchteter in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen als Corporate Social Responsibility*, Hamburg
- Kopp, V./Pützfeld, L. (in Erscheinung):** *Eine Projektevaluationsstudie zum Feld der Arbeitsmarktinklusion Geflüchteter in Zeiten der Pandemie auf Basis des Projektes „Wegbereiter“*, Paderborn
- Kronauer, M. (1997):** *„Soziale Ausgrenzung“ und „Underclass“: Über neue Formen der gesellschaftlichen Spaltung*, in: *Leviathan*, 25. Jg., H. 1, S. 28-49
- Kuttner, M./Oswald, G. (2013):** *Den ehrbaren Kaufmann leben – Eine Strategie für die Zukunft*, in: Heinrich P. (Hrsg.): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugt vermitteln*, Berlin und Heidelberg, S. 45-49
- Leicht, R./Di Bella, J./Langhauser, M./Leiß, M./Phillip, R./Volkert, M./Werner, L. (2012):** *Schöpferische Kraft der Vielfalt: Zugewanderte und ihre Unternehmen. Bedeutung, Triebkräfte und Leistungen von Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg (und Deutschland). Studie im Auftrag des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Mannheim*
- Lies, J. (2008):** *Handbuch Public Relation*, Wiesbaden
- Lin-Hi, N. (2014):** *Corporate Social Responsibility*, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 18. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 661-663
- Linz, R. (1995):** *The Family Business: Towards Definitional Clarity*, in *Family Business Review* Nr. 8 (2), S. 71-81
- Lubinski, C. (2010):** *Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate Governance und Gesellschaftskultur seit den 1960er Jahren*, München
- Luhmann, N. (1970):** *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1983):** *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. 2. Auflage, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1984):** *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1993):** *Das Recht der Gesellschaft*. Frankfurt am Main

- Luhmann, N. (1994):** *Wirtschaft als soziales System*, in: Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Band 1. 4. Auflage*, Opladen, S. 204-231
- Luhmann, N. (1995a):** *Die Form „Person“*, in: Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch*, Opladen, S. 142-154
- Luhmann, N. (1995b):** *Inklusion und Exklusion*, in: Luhmann, N.: *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch*, Opladen, S. 237-264
- Luhmann, N. (1999):** *Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zweiter Teilband. 2. Auflage*, Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (2005):** *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 3. Auflage*, Wiesbaden
- Lyon, Th.P./Montgomery, A.W. (2015):** *The Means and the End of Greenwash*, in: *Organization & Environment* 28, S. 223-249
- Maaß, F. (2010):** *Wirtschaftspolitische Ansätze zur Unterstützung von Corporate Social Responsibility-Aktivitäten*, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 194*, Bonn
- Marques, P./Presas, P./Simon, A. (2014):** *The Heterogeneity of Family Firms in CSR Engagement: The Role of Values*, in: *Family Business Review* 2014, Vol. 27(3), S. 206-227
- May-Strobl, E./Haunschild, L. (2013):** *Der nachhaltige Beschäftigungsbeitrag von KMU. Eine sektorale Analyse unter besonderer Berücksichtigung der FuE- und wissensintensiven Wirtschaftszweige*, in: IfM Bonn (Hrsg.): *Ifm-Materialien Nr. 206*, Bonn
- Miller, D./Le Breton-Miller, I. (2005):** *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage From Great Family Businesses*, in: *Harvard Business School Press*, Boston, MA
- Miller, D./Le Breton-Miller, I./Amore, M. D./Minichilli, A./Corbetta, G. (2017):** *Institutional logics, family firm governance and performance*, in: *Journal of Business Venturing* 32, S. 674-693
- Müller, M./Hübscher, M. (2008):** *Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility - strategisch oder normativ?* In: Müller, M./Schaltegger, S. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung: Ein Sammelband mit ausgewählten Beiträgen von Mitgliedern des Doktoranden-Netzwerkes Nachhaltiges Wirtschaften (DNW)*, München, S. 143-158
- Nassehi, A. (2013):** *Inklusion, Exklusion, Zusammenhalt. Soziologische Perspektiven auf eine allzu erwartbare Diagnose*, in: Reder, M./Pfeifer, H./Cojocararu, M. (Hrsg.): *Was hält Gesellschaft zusammen? Der gefährdende Umgang mit Pluralität*, Stuttgart, S. 33-45
- Nohl, A./Schittenhelm, K./Weiß, A./Schmidtke, O. (2015):** *Work in Transition. Cultural Capital and Highly Skilled Migrants' Passages into Labour Market*, Toronto University Press, Toronto
- Raschper, L. (2017):** *Ergebnisse der Zukunftswerkstatt*, Paderborn

- Scherr, A. (2017):** *Integration in welche Gesellschaft? Ein Kommentar zu Annette Treibel ,Integriert Euch! Plädoyer für ein selbstbewusstes Einwanderungsland,* in: Lessenich, S. (2017): *Geschlossene Gesellschaften. Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016,* Frankfurt 2017,
http://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2016, Stand: 01.08.2018
- Schlippe, A.v./Groth, T./Rüsen, T.A. (2017):** *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen,* Göttingen
- Schlippe, A.v./Groth, T./Rüsen, T.A. (2017):** *Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen,* Göttingen
- Schmidpeter, R. (2013):** *Vorwort des Herausgebers,* in: Heinrich, P./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln,* Berlin und Heidelberg, S.VII-VIII
- Sommer, I. (2015):** *Die Gewalt des kollektiven Besserwissens. Kämpfe um die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen in Deutschland,* Bielefeld
- Strauss, J./Corbin, J. (1996):** *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage,* Weinheim
- Strübing, J. (2014):** *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils. 3. Auflage,* Tübingen
- Struck, O./Köhler, C. (2017):** *Fluchtmigration und Probleme der Arbeitsmarktinklusion,* in: Lessenich, S. (2017): *Geschlossene Gesellschaften. Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016,* Frankfurt 2017
http://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2016, Stand: 01.08.2018
- Tushman, M./Katz, R. (1979):** *External Communication and Project Performance. An Investigation into the Role of Gatekeepers,* *Management Science* 26, S. 1.071-1.085
- Ulrich, P. (1981):** *Wirtschaftsethik und Unternehmensverfassung: Das Prinzip des unternehmensethischen Dialogs,* in: Ulrich, H. (Hrsg.): *Management-Philosophie für die Zukunft. Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management,* Bern, S. 57-75
- Ulrich, P. (2002):** *Republikanischer Liberalismus und Corporate Citizenship. Von der ökonomischen Gemeinwohlfiktion zur republikanisch-ethischen Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure,* in: Münkler, H./Bluhm, H. (Hrsg.): *Gemeinwohl und Gemeinsinn: Zwischen Normativität und Faktizität, Band IV der Forschungsberichte der interdisziplinären Arbeitsgruppe „Gemeinwohl und Gemeinsinn“ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften,* Berlin, S. 273-291
- Welsh, D.H./ Memili, E./Rosplock, K./Roure, J./Segurado, J.L. (2013):** *Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: a stewardship theory perspective,* in: *Journal of Family Business Strategy,* Nr. 4 (3), S. 213-226

WIFU (2018): Familienunternehmen. Online verfügbar unter:
<http://www.wifu.de/forschung/definition/familienunternehmen/>, Stand:
19.10.2021

Über die Autorin

Verena Kopp wurde 1980 in Brilon geboren. Nach Bachelor- und Masterstudium in der Sozialen Arbeit an der Katholischen Hochschule NRW und langjähriger Berufstätigkeit bei der Stadt Paderborn (seit dem Jahr 2016 als Leitung der Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten) entschloss sich die Autorin im Jahr 2017 zur Promotion an der Universität Witten/Herdecke am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Die vielfach so genannte Flüchtlingswelle seit dem Jahr 2015 ist für Verena Kopp somit ein Phänomen, dem sie auch in ihrem beruflichen Alltag aus der Praxis heraus begegnet und im Rahmen ihrer Promotion qualitativ, aus der Warte des Managementkonzeptes Corporate Social Responsibility, erforscht hat. Aktuell ist die Autorin nebenberuflich an der Katholischen Hochschule NRW als Wissenschaftliche Mitarbeiterin und als Lehrbeauftragte tätig und leitet hauptberuflich die Koordinierungsstelle für Flüchtlingsangelegenheiten im Sozialdezernat der Stadt Paderborn.