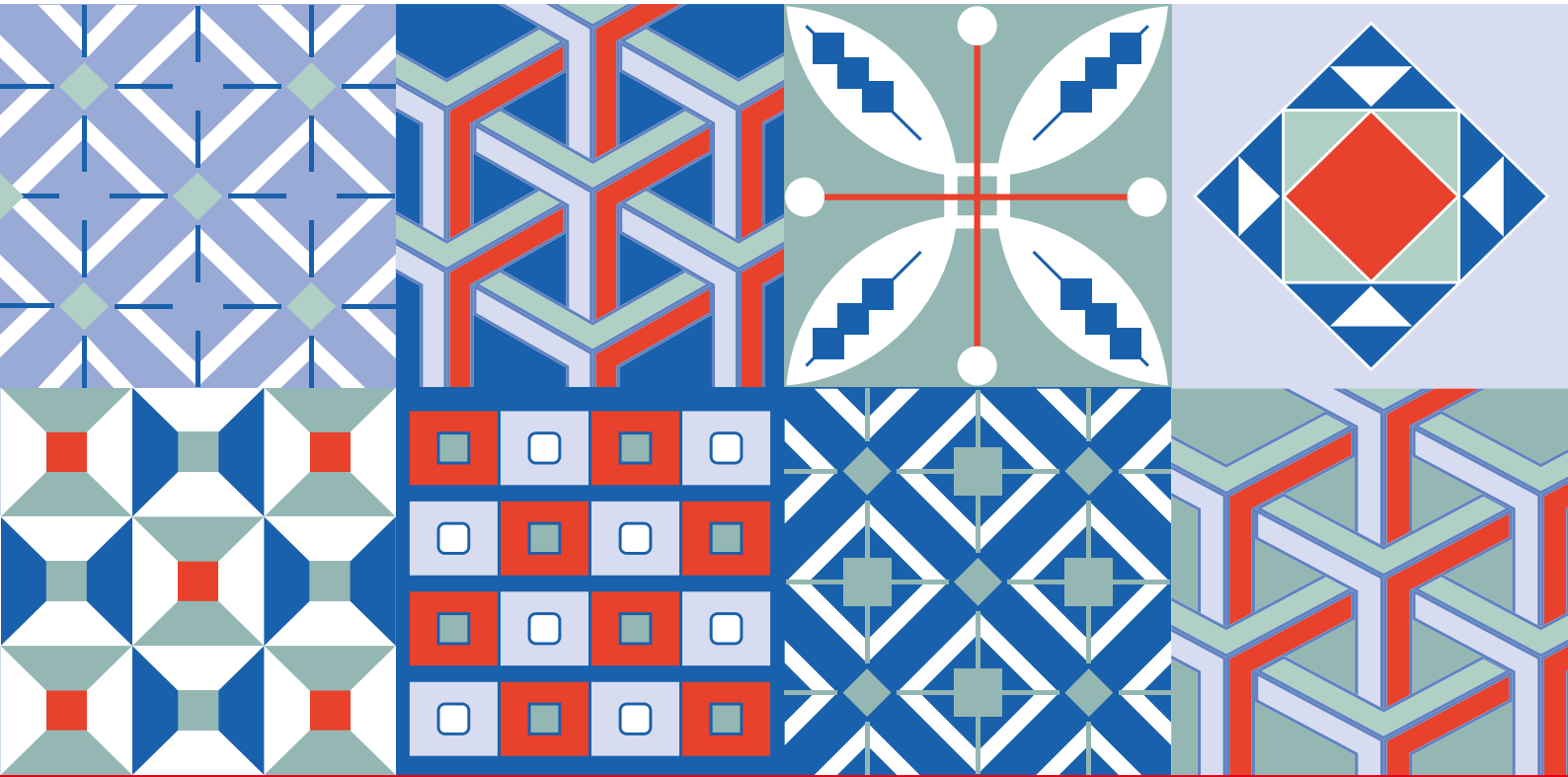




Fachstelle

Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung



Erfolgreiche Integration von internationalen Fachkräften in KMU

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Trainingshandbuch

Impressum

Herausgeberin

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung
VIA Bayern e.V. – Verband für Interkulturelle Arbeit
Landwehrstr. 22
80336 München
Tel.: +49 (0)89 / 41 90 27 28
Fax: +49 (0)89 / 41 90 27 27
www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung



Autorin

Andrea Voigt

Redaktion

Tina Lachmayr, Andreas Merx

Lektorat

Dr. Katrin Vogel

Layout

Petra Böhner, www.petrabaehner.de

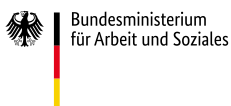
Druck

Printzipia

Stand 2021

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



In Kooperation mit:



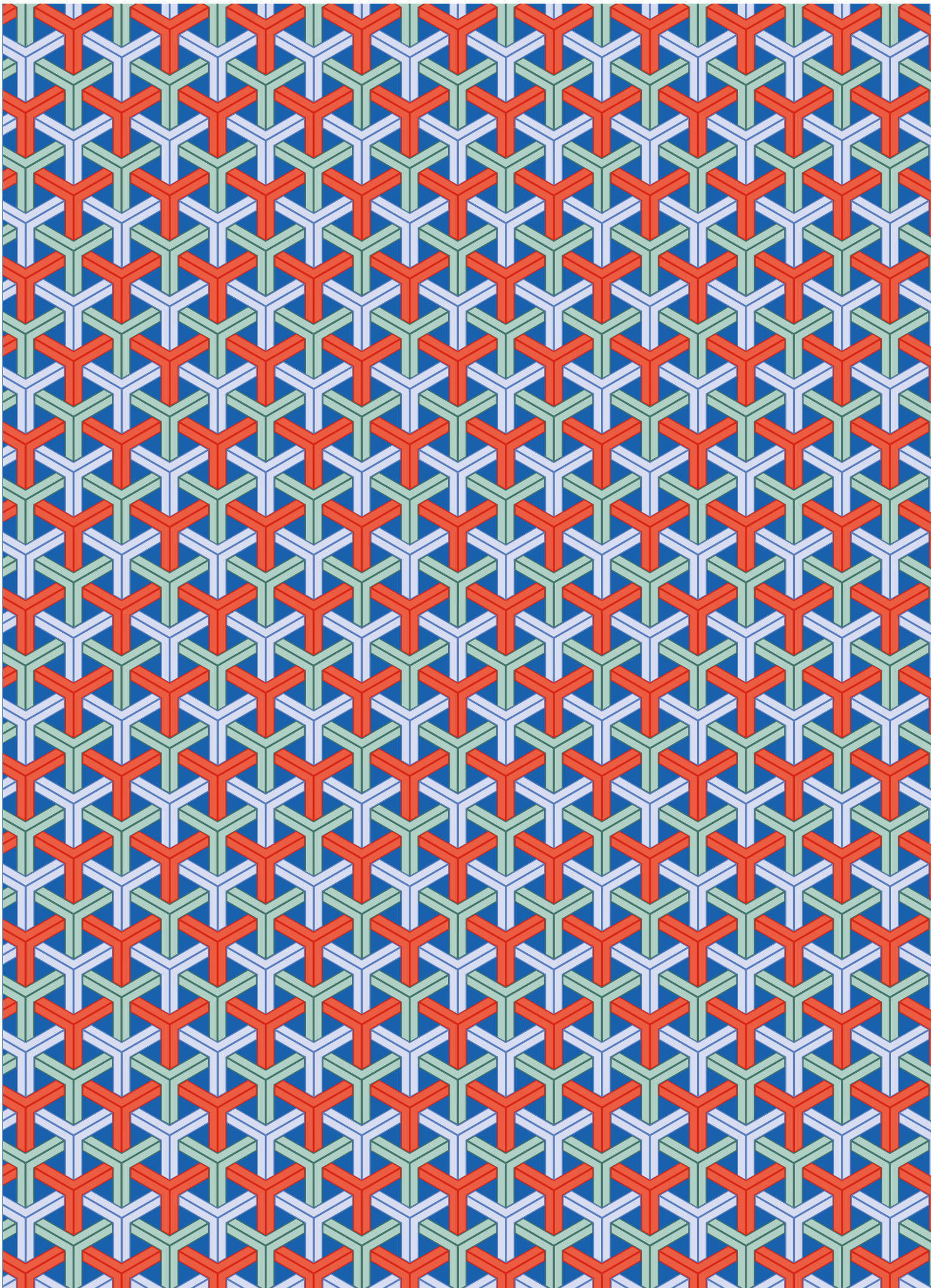
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Bundesagentur
für Arbeit

INHALT

	Einleitung	5
	Durchführungshinweis	7
1	Fachkräftesicherung in Deutschland	8
	1.1 Fachkräftesicherung als Ziel von Diversity Management	9
	1.2 Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz: Daten & Fakten	12
	1.3 Quellen	16
	1.4 Weiterführende Literatur	17
2	Kulturreflexive Sensibilisierung und Analyse der Unternehmenskultur	18
	2.1 Kultur und individuelle kulturelle Identität	19
	2.2 Quellen	34
	2.3 Weiterführende Literatur	35
3	Rekrutierung und Einstellung internationaler Fachkräfte	36
	3.1 Personalsuche und Einstellungsverfahren mit Fokus auf internationale Fachkräfte	37
	3.2 Praktische Fragen des Relocation Managements	40
	3.3 Quellen	44
	3.4 Weiterführende Literatur	45
4	Erfolgreiche Integration internationaler Fachkräfte	46
	4.1 Sensibilisierung für Bedarfe internationaler Fachkräfte	47
	4.2 Gestaltung vielfaltsorientierter Integrationsphasen	47
	4.3 Kommunikationsstrategien zur besseren Verständigung im Unternehmen	64
	4.4 Quellen	79
	4.5 Weiterführende Literatur	80
5	Langfristige Bindung internationaler Fachkräfte	82
	5.1 Auswahl der Bindungsinstrumente	83
	5.2 Prüfung des Erfolgs der eingeführten Bindungsmaßnahmen	85
	5.3 Quellen	89
	5.4 Weiterführende Literatur	89
6	Vielfaltskompetenz für Führungskräfte und Mitarbeitende	90
	6.1 Vielfaltskompetente Führung	91
	6.2 Vielfaltskompetenz und Wahrnehmung	94
	6.3 Kulturelle Orientierung in Kommunikation und Zusammenarbeit	95
	6.4 Kommunikation und Konfliktmanagement	104
	6.5 Quellen	118
	6.6 Weiterführende Literatur	119
7	Umgang mit Diskriminierung und Rassismus	120
	7.1 Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung und Rassismus	121
	7.2 Praktischer Umgang mit Diskriminierung und Rassismus	122
	7.3 Quellen	139
	7.4 Weiterführende Literatur	140



Einleitung

Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) als Teil des Migrationspakets der Bundesregierung erleichtert die Zuwanderung internationaler Fachkräfte aus Staaten außerhalb der EU. Dadurch soll langfristig der Fachkräftebedarf insbesondere in der Gesundheits- und Pflegebranche, den MINT-Berufen und dem Handwerk gesichert werden.

Somit eröffnen sich gerade kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) neue Möglichkeiten der Stellenbesetzung und damit verbundene wirtschaftliche Chancen. Gleichzeitig benötigen sie umfangreiche Expertise und Praxis-Tools, um internationale Kolleg*innen erfolgreich zu rekrutieren, in das Unternehmen bzw. in die Teams und das soziale Umfeld zu integrieren und die Zusammenarbeit auch längerfristig positiv zu gestalten.

Das vorliegende Trainingskonzept der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung fokussiert deshalb auf die internationale Rekrutierung, die Förderung der beruflichen sowie sozialen Integration und der langfristigen Bindung von internationalen Fachkräften. Zu den Zielgruppen des Trainings gehören Führungskräfte, Personalentwickler*innen und Mitarbeitende in KMU.

Dabei orientiert sich das Konzept an folgenden zentralen Fragestellungen:

- Wie können sich Unternehmen gut auf vielfältige Mitarbeitende vorbereiten?
- Wie können internationale Fachkräfte erfolgreich rekrutiert werden?
- Wie kann ihre betriebliche und soziale Integration erfolgreich gestaltet werden?
- Welche Maßnahmen haben sich in der Unternehmenspraxis als zielführend erwiesen?
- Wie kann ein interkulturelles Miteinander in den Teams gefördert werden? Wie kann pragmatisch mit dem Thema berufsbezogenes Deutsch im Betrieb umgegangen werden?
- Wie kann die Vielfaltskompetenz bei den Führungskräften und Mitarbeitenden gefördert werden?
- Welche weiteren Unterstützungsangebote bietet das Förderprogramm IQ?

Zu den Zielen des Trainings gehören neben der Vermittlung relevanter Informationen zu Internationalisierung und Fachkräfteeinwanderungsgesetz auch die vielfaltsorientierte Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden und die Auseinandersetzung mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstilen.

Die Erarbeitung von Handlungsstrategien und die Vorstellung konkreter Tools für die erfolgreiche Rekrutierung, Integration und Bindung internationaler Fachkräfte sichern den Praxisbezug des Trainings und die direkte Umsetzbarkeit im Unternehmensalltag.

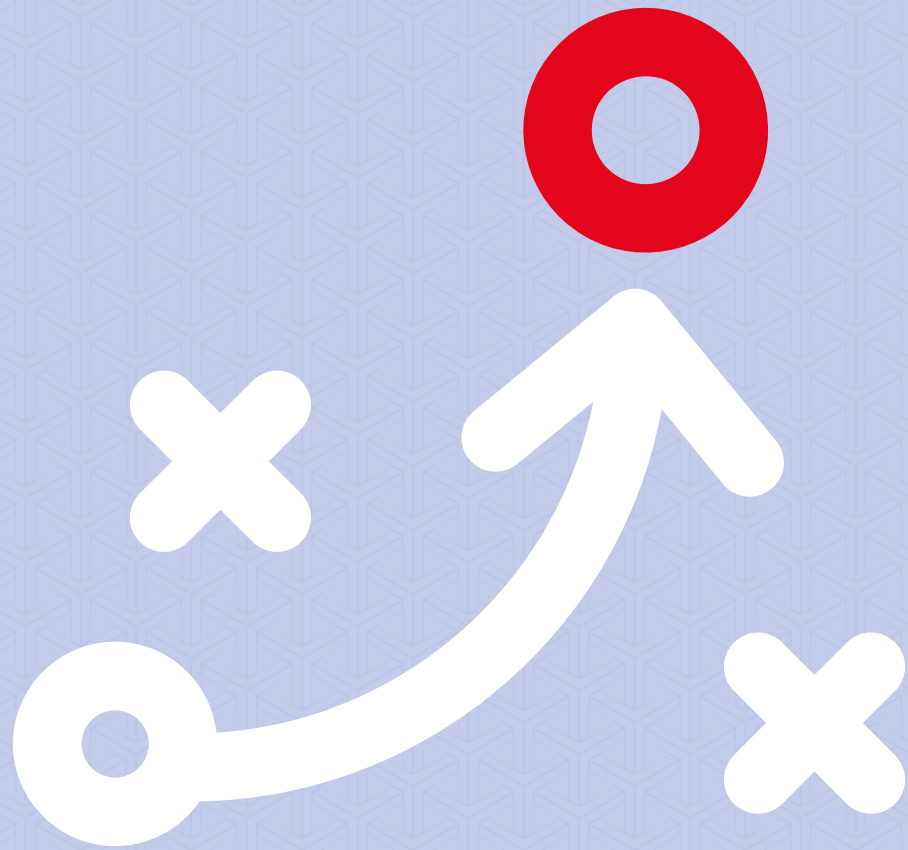
Wir wünschen viel Spaß, anregende Diskussionen und konstruktive Ergebnisse bei den Trainings!

Andrea Voigt

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung, VIA Bayern e.V.

Die IQ Fachstelle „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“ beim Verband für Interkulturelle Arbeit, VIA Bayern e.V. ist für das Handlungsfeld „Interkulturelle Öffnung“ im Förderprogramm IQ zuständig. Sie entwickelt Schulungskonzepte zu interkultureller Kompetenz und Antidiskriminierung, v.a. für die Bundesagentur für Arbeit, und berät Arbeitsmarkttakteur*innen, auch Kommunen und Unternehmen, zu Diversity Management, Antidiskriminierung und Interkultureller Öffnung.

Durchführungs- *hinweis*



Durchführungshinweis

Die Rekrutierung internationaler Fachkräfte bietet KMU die Möglichkeit, ihren Fachkräftebedarf auch langfristig abzudecken. Die damit wachsende Vielfalt unter den Führungskräften und Mitarbeitenden bietet zusätzliche Chancen bei Marktpositionierung und Internationalisierung. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie die erfolgreiche Integration in ein Unternehmen praktisch gelingen kann. Eventuell gibt es auch Unsicherheiten in der Belegschaft, was die Kommunikation und Art und Weise der Zusammenarbeit mit den neuen Kolleg*innen betrifft.

Das vorliegende Konzept zielt deshalb auf die Aktivierung aller am Integrationsprozess Beteiligten, die für die praktische Umsetzung der erarbeiteten Handlungsstrategien verantwortlich sind. Dazu gehört auch die Sensibilisierung für Unterschiede und – noch viel wichtiger – Gemeinsamkeiten in Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstilen und damit für die Dynamik kultureller Aushandlungsprozesse.

Sie sollten Trainer*in für interkulturelle Kompetenz, Diversity oder Antidiskriminierung sein. Zusätzlich zu Ihrer Spezialisierung sollten Sie praktische Kenntnisse in der Organisationsberatung im Kontext von Diversity, interkultureller Öffnung und Antidiskriminierung haben bzw. die Bereitschaft, sich diese Kenntnisse zu anzueignen.

Das vorliegende Handbuch können Sie als Baukastensystem nutzen. Es enthält Hintergrundinformationen zu den Schwerpunktthemen sowie unterschiedliche Methoden und Übungen. Zum Teil wurden diese neu konzipiert, zum Teil aus bereits entwickelten Materialien der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung sowie dem Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ übernommen.

Auf Basis der Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmen und Ihrer persönlichen Präferenzen können Sie zu den Schwerpunktthemen jeweils die passenden Inhalte und Methoden auswählen. Eine komplette, chronologische Durchführung ist also nicht vorgesehen. Auch stehen zur jeweiligen Themenvermittlung häufig mehrere Übungen zur Auswahl.

Ziel ist also nicht, das gesamte Konzept der Reihe nach durchzuführen, sondern Ihnen die Möglichkeit zu bieten, Ihre Trainingskonzepte immer wieder neu konzipieren und flexibel anpassen zu können.

Der modulare Aufbau der Trainingsinhalte ermöglicht Ihnen darüber hinaus, Veranstaltungen unterschiedlicher Dauer zu gestalten, die sich nach den Bedarfen und Zeitbudgets der KMU richten. Entsprechend können Sie aus dem Trainingshandbuch und aus der dazugehörigen PowerPoint-Präsentation die jeweiligen Inhalte zusammenstellen.

Das Training beinhaltet Übungen zur Reflexion, zum Austausch und zum Praxistransfer, die in Präsenz-, aber auch in Digitalworkshops durchgeführt werden können.

Da die Schwerpunktthemen des Trainings für die Zielgruppen unterschiedlich relevant sind, stehen zusätzlich differenzierte Ablaufpläne zur Verfügung, die nach Bedarf miteinander kombiniert werden können:

- Zielgruppe Führungskräfte und Mitarbeitende (inkl. Personalentwicklung)
- Zielgruppe Führungskräfte und Personalentwicklung
- Zielgruppe Führungskräfte
- Zielgruppe Mitarbeitende

Da es sich bei dem Trainingskonzept um ein Baukastensystem handelt, können keine genaue Angaben zu Gruppengröße und Zeitumfang gemacht werden. Die Umsetzung reicht von zwei Stunden bis zu zwei Tagen und wir empfehlen eine Gruppengröße von bis zu 16 Teilnehmenden.

1 Fachkräftesicherung *in Deutschland*



Durchführungshinweis

Falls Sie genügend Zeit zur Verfügung haben, können Sie zur Auflockerung des Inputs diesen Teil auch mit interaktiven Elementen gestalten, indem Sie beispielsweise als Einstieg das bereits vorhandene Wissen der Teilnehmenden sammeln.

Ergänzend zu Ihrem Input können Sie die „Explainer Videos“ der Plattform „Make it in Germany“ zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz und zum beschleunigten Fachkräfteverfahren zeigen.

Möglich ist auch die Live-Bearbeitung ausgewählter Kapitel aus der „KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche“ der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung oder dem INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“, der von der „Offensive Mittelstand“ herausgegeben wird.

Alle Quellenangaben finden Sie am Ende des Kapitels.

Die Kurzinformation zur Corona-Pandemie am Kapitelende stammt aus Oktober 2020. Bitte aktualisieren Sie diese regelmäßig.

1.1 Fachkräftesicherung als Ziel von Diversity Management

Als Folge des demografischen Wandels wird die Fachkräftesicherung zu einer der zentralen Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft. Die Suche nach ausreichend qualifiziertem Personal gestaltet sich in den letzten Jahren zunehmend schwierig.

So hatten 2020 laut einer DIHK-Umfrage 47 % der teilnehmenden Unternehmen Probleme, offene Stellen zeitnah wieder zu besetzen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen steigt dieser Anteil auf 57 %. Im Bereich Gesundheits- und Sozialdienstleistungen haben sogar 80 % der Unternehmen Besetzungsprobleme.

Dies hat negative wirtschaftliche Folgen: Zum einen wächst die Arbeitsbelastung der Belegschaften, zum anderen steigen die Personalkosten wegen engpassbedingt steigender Gehälter und durch Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, beispielsweise durch die Organisation von zeit- und ortsflexiblen Arbeitsmöglichkeiten oder durch Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die fehlende Personaldecke kann dazu führen, dass Aufträge nicht angenommen werden können oder dass das Angebot an Produkten, Dienstleistungen oder Services reduziert werden muss. Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen leiden.

Zukünftig steigt der Druck weiter. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung (2019) prognostiziert bis 2060 einen jährlichen Einwanderungsbedarf von mindestens 260.000 qualifizierten Fachkräften, um den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials zu kompensieren.

Da derzeit im Schnitt ca. 114.000 Arbeitskräfte aus anderen EU-Staaten zuwandern, müssten zusätzlich jährlich ca. 146.000 Fachkräfte aus Drittstaaten gewonnen werden.

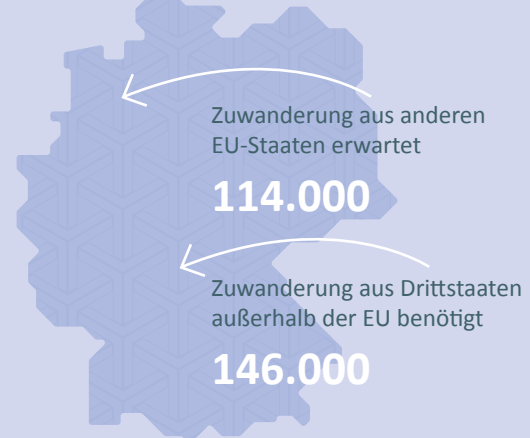
Für kleine und mittlere Unternehmen eröffnet dies neue Chancen: Die Ausweitung der Personalsuche auf internationale Fachkräfte bietet die Möglichkeit, die offenen Stellen auch langfristig mit qualifizierten Mitarbeitenden besetzen zu können.

Um diese Fachkräfte erfolgreich zu integrieren und langfristig zu binden, bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen. Diese entstehen durch die Schaffung eines Bewusstseins für die personale Vielfalt im Unternehmen und deren Wertschätzung. Mitarbeitende werden unabhängig von ihren Persönlichkeitsmerkmalen, Lebensentwürfen und -stilen wahrgenommen und

Deutscher Arbeitsmarkt benötigt Zuwanderung aus Drittstaaten

Jährlicher Zuwanderungsbedarf bis 2060

260.000*



* bei realistischem Anstieg der inländischen Erwerbsbeteiligung

Quelle: Fuchs, J./Kubis, A./Schneider, L. (2019)
© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

anerkannt. Ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten und die damit einhergehenden unterschiedlichen Fähigkeiten und Stärken werden als Ressourcen gesehen, die den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Idealerweise entsteht dadurch eine vielfaltsbewusste Unternehmenskultur, die inklusiv und frei von Vorurteilen ist.

Abhängig von der Unternehmensgröße und den personellen und finanziellen Ressourcen reicht das Spektrum an Veränderungen von einer höheren Vielfaltsorientierung durch kurz- und mittelfristig wirksame Maßnahmen, die einen schnellen Erfolg ermöglichen, bis hin zur Einführung eines ganzheitlichen Diversity Managements.



© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Dazu können Unternehmen auf den Handlungsebenen Organisationsstruktur, Personalgewinnung und Personalmanagement aktiv werden und durch gezielte Veränderungen die Vielfaltsorientierung in der Organisation stärken und damit die Unternehmenskultur weiterentwickeln.

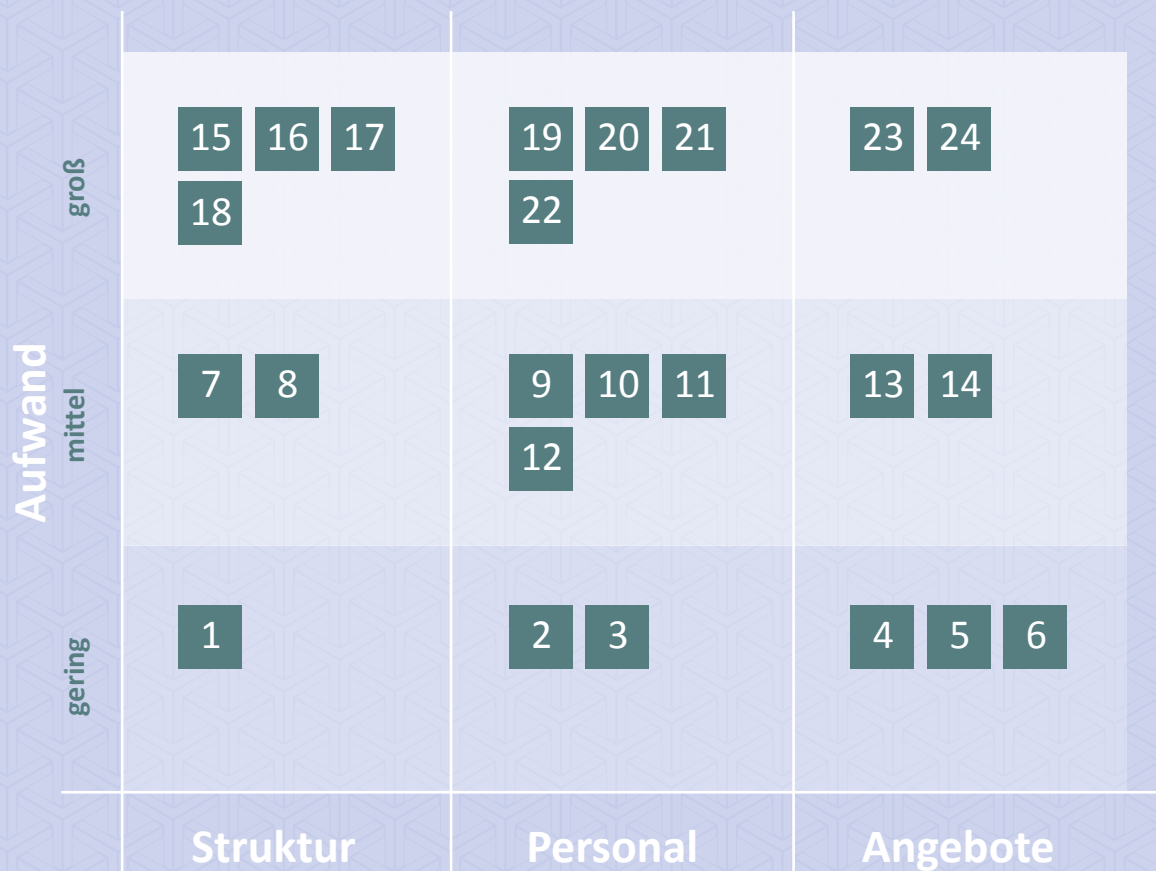
- Veränderungen in der **Organisationsstruktur** ermöglichen den Abbau struktureller Barrieren. So lassen sich z.B. über Diversity-Checks Vielfaltspotenziale und Diskriminierungsrisiken überprüfen oder über Selbstverpflichtungen und Betriebsvereinbarungen Chancengleichheit und Vielfalt fördern.
- Eine vielfaltsorientierte **Personalsuche** beinhaltet die gezielte Ansprache unterschiedlichster gesellschaftlicher Gruppen über Multiplikator*innen und die Nutzung verschiedener Anwerbungskanäle (s. auch Kap. 3).
- Im **Personalmanagement** erweitern regelmäßige Diversity-Trainings und -Workshops die interkulturellen bzw. Diversity-Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden (s. auch Kap. 5 und 6). Gezielte Mentoring-Programme unterstützen die Integration neuer Mitarbeitender und erleichtern gerade internationalen Fachkräften die Einarbeitungsphase (s. Kap. 4).

Entscheidend für den Erfolg dieser Maßnahmen ist das unbedingte Engagement der Geschäftsführung bzw. der Führungskräfte für die Ziele und die Umsetzung vielfaltsorientierter Strategien.

Unternehmen mit den entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen profitieren durch die Implementierung eines ganzheitlichen Diversity-Management-Ansatzes, der auch handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile hat.

- Unternehmen, die aktiv ihre vielfältige Personalstruktur vermarkten, werden attraktiver für potenzielle Führungskräfte und Mitarbeitende aus aller Welt.
- Die Ausweitung der Personalsuche auf unterschiedliche Zielgruppen resultiert in einer größeren Auswahl an Bewerber*innen. Gerade bei Fachkräften, die aus anderen Ländern zuwandern, besteht vermutlich ein hoher Grad an Motivation, Flexibilität und Belastbarkeit.
- Mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven kommen diverse Teams zu kreativeren und innovativeren Lösungen als homogene Gruppen.
- Wertschätzung und eine Einbindung aller fördern die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden. Die Kosten für Fehl- und Krankheitstage reduzieren sich.
- Eine vielfältige Belegschaft hilft bei der erfolgreichen Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie, da im Unternehmen das Wissen um Kundenerwartungen und Marktentwicklungen in unterschiedlichen Ländern wächst. Mehrsprachige Mitarbeitende erleichtern die Kooperation mit internationalen Partner- oder Kundenunternehmen.
- Unterschiedliche Kundenbedürfnisse, Zielgruppen und regionale Märkte können gezielter adressiert werden. Dadurch steigt die Qualität neuer Produkte und Dienstleistungen, die Kommunikation mit unterschiedlichen Zielgruppen wird erleichtert.
- Die Offenheit für Bewerber*innen mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und Hintergründen sorgt dafür, dass Arbeitsstellen auch langfristig mit Fachkräften besetzt werden können.
- Die organisatorische Flexibilität der Unternehmen steigt, wenn vielfältige Teams Prozesse und Abläufe differenzieren und damit neu gestalten.
- Die Förderung von Vielfalt steigert das Außenimage von Unternehmen, da immer mehr Kund*innen darauf achten, ob sich Unternehmen sozial, ethisch und/oder ökologisch engagieren.

Vielfaltsstrategien im Überblick



- 1 Übernahme von Führungsverantwortung für Vielfaltsthemen
- 2 Vielfaltsorientierte Stellenanzeigen
- 3 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 4 Diversity-Kalender
- 5 Plakate für Akzeptanz und Vielfalt
- 6 Übersetzung wichtiger betrieblicher Begriffe

- 7 Diversity im Leitbild verankern
- 8 Verhaltens- und Sprachregelungen
- 9 Diversity-Analyse der Personalstruktur
- 10 Willkommensmappen für neue Mitarbeiter*innen
- 11 Diversity- und Unconscious-Bias-Workshops
- 12 Mentoring-Programme
- 13 Beteiligung am Diversity-Tag
- 14 Verständliche Beschilderung und Hinweisschilder

- 15 Diversity-Check aller zentralen Prozesse
- 16 Betriebsvereinbarungen zu Diversity-Maßnahmen
- 17 Einrichtung einer innerbetrieblichen AGG-Beschwerdestelle
- 18 Betriebslots*innen für Vielfalt
- 19 Vielfaltskompetente Einstellungsverfahren
- 20 Vielfältige Team-Zusammensetzungen
- 21 Work-Life-Balance-Maßnahmen
- 22 Flexible Arbeitszeitmodelle
- 23 Vielfaltsorientierung bei Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- 24 Barrierearme und inklusive Arbeitsorganisation

1.2 Fachkräfteeinwanderungsgesetz: Daten & Fakten

Die Ende 2018 verabschiedete „Fachkräftestrategie“ der Bundesregierung zielt auf die Erschließung und Erweiterung der inländischen, europäischen und explizit auch außereuropäischen Fachkräftepotenziale.

In den Jahren zuvor dominierten EU-Staatsbürger*innen das Zuwanderungsgeschehen in Deutschland. Die Mehrheit unter ihnen sind Fachkräfte. Zu den Hauptherkunftsländern zählen Rumänien, Polen und Bulgarien, gefolgt von Italien, Kroatien, der Türkei, Ungarn und den Vereinigten Staaten.

Zwar hat sich die Fachkräftezuwanderung aus Nicht-EU-Staaten seit 2009 mehr als verdoppelt und stieg von 16.149 Personen in 2009 auf 38.682 Personen im Jahr 2018. Allerdings spielt sie im Vergleich immer noch eine geringe Rolle: 2018 lag sie bei 5 % der Gesamtzuwanderung aus der EU und aus Drittstaaten (Bertelsmann Stiftung 2019).

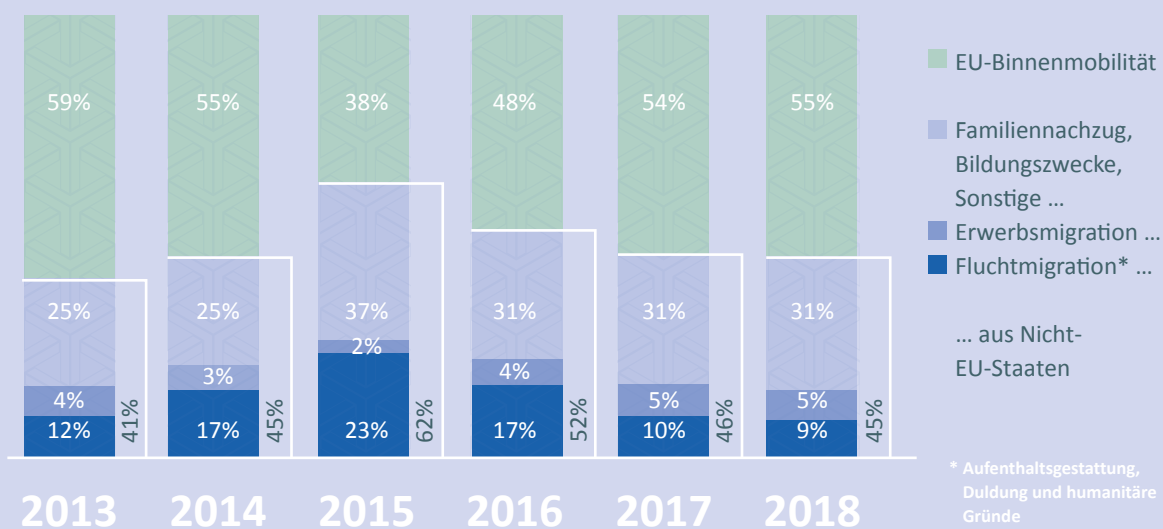
Dies spiegelt die Schwerpunkte der migrationspolitischen Gesetzgebung in Deutschland, die sich lange auf akademische Fachkräfte bzw. Fachkräfte aus der EU als Hauptzielgruppe konzentrierte.

Im Rahmen der neuen Fachkräftestrategie sollte nun auch nicht-akademischen Fachkräften aus Drittstaaten die Zuwanderung erleichtert werden.

Zeitgleich mit dieser wurde deshalb das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) beschlossen, das am 1. März 2020 in Kraft getreten ist. Es regelt die Rahmenbedingungen für die Aufnahme einer Beschäftigung oder Ausbildung von Drittstaatsangehörigen in Deutschland teilweise neu.

Schätzungen zufolge sollen dadurch ca. 25.000 zusätzliche Fachkräfte pro Jahr nach Deutschland kommen (Stand Anfang 2020) (FAZ 07.06.2019).

Gesamtzüge von EU-Staatsbürgern und Drittstaatsangehörigen, nach ausgewählten Aufenthaltszwecken (2013-2018) in Prozent



Quelle: Bertelsmann Stiftung (2019)¹
© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

¹ Die Zahlen zur EU-Binnenmobilität werden nicht weiter differenziert. Generell wird die EU-Zuwanderung automatisch als Erwerbsmigration gezählt.

Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG): Die wichtigsten Neuerungen im Überblick:

Als Fachkräfte gelten nun auch Beschäftigte mit anerkannter qualifizierter Berufsausbildung.

In den Jahren vor der Einführung des FEG wurden als Fachkräfte fast ausschließlich akademische Fachkräfte definiert, für die unterschiedliche Zugangswege in den deutschen Arbeitsmarkt geschaffen wurden. Der Fachkräftebegriff umfasst nun sowohl akademische Fachkräfte als auch Fachkräfte mit qualifizierter Berufsausbildung.

Dabei ist die Anerkennung der ausländischen Qualifikation die Voraussetzung für die Erteilung eines Aufenthaltstitels. Eine Ausnahme gilt hier für IT-Spezialist*innen. Diese können bei umfangreicher berufspraktischer Erfahrung auch ohne formalen Abschluss erwerbstätig werden.

Die Begrenzung auf Mangelberufe entfällt.

Bisher konnten nicht-akademische Fachkräfte auf Basis der Positivliste der Bundesagentur für Arbeit (BA) nur in Berufen arbeiten, bei denen ein besonderer Engpass an Fachkräften festgestellt wurde. Diese Beschränkung entfällt nun und ermöglicht die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit in allen Branchen.

Neu ist zudem, dass die Beschäftigung nicht mehr auf einen qualifikationsentsprechenden Beruf begrenzt ist, sondern auch einen Beruf ermöglicht, zu dem die Qualifikation „befähigt“.

Die Vorrangprüfung der BA entfällt.

Wenn zuvor ein Unternehmen Mitarbeitende aus Drittstaaten einstellen wollte, prüfte die BA jeweils, ob es in der Gruppe der als arbeitssuchend gemeldeten Personen sogenannte „bevorrechtigte“ Arbeitnehmende aus Deutschland oder der EU gibt, die als geeignet qualifizierte Bewerber*innen in Frage kämen. Erst wenn diese Prüfung negativ ausfiel, durften die Unternehmen Bewerber*innen aus Drittstaaten einstellen.

Diese Vorrangprüfung entfällt ab jetzt, wenn ein Arbeitsvertrag und eine anerkannte Qualifikation vorliegen. Allerdings kann sie bei einer Verschlechterung der Arbeitsmarktlage kurzfristig wieder eingeführt werden.

Eine Einreise ist auch zur Arbeitsplatzsuche möglich.

Analog zur Regelung für Hochschulabsolvent*innen können nun auch Fachkräfte mit qualifizierter Berufsausbildung zur Arbeitsplatzsuche in Deutschland einreisen. Voraussetzung dafür sind Deutschkenntnisse und die Lebensunterhaltssicherung. Personen unter 25 Jahren können auch zur Suche eines Ausbildungs- oder Studienplatzes für einen befristeten Zeitraum einreisen.

Der Aufenthalt für Qualifizierungsmaßnahmen in Deutschland wird einfacher.

Im Rahmen von Vermittlungsabsprachen der BA können Anerkennungsverfahren nun vollständig in Deutschland durchgeführt werden: Eine Aufenthaltserlaubnis kann erteilt werden sowohl für Maßnahmen zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen als auch – bei Vorliegen einer Teilanerkennung – für nachholende Qualifizierungsmaßnahmen, die zur Anerkennung führen.

Verwaltungsverfahren werden beschleunigt.

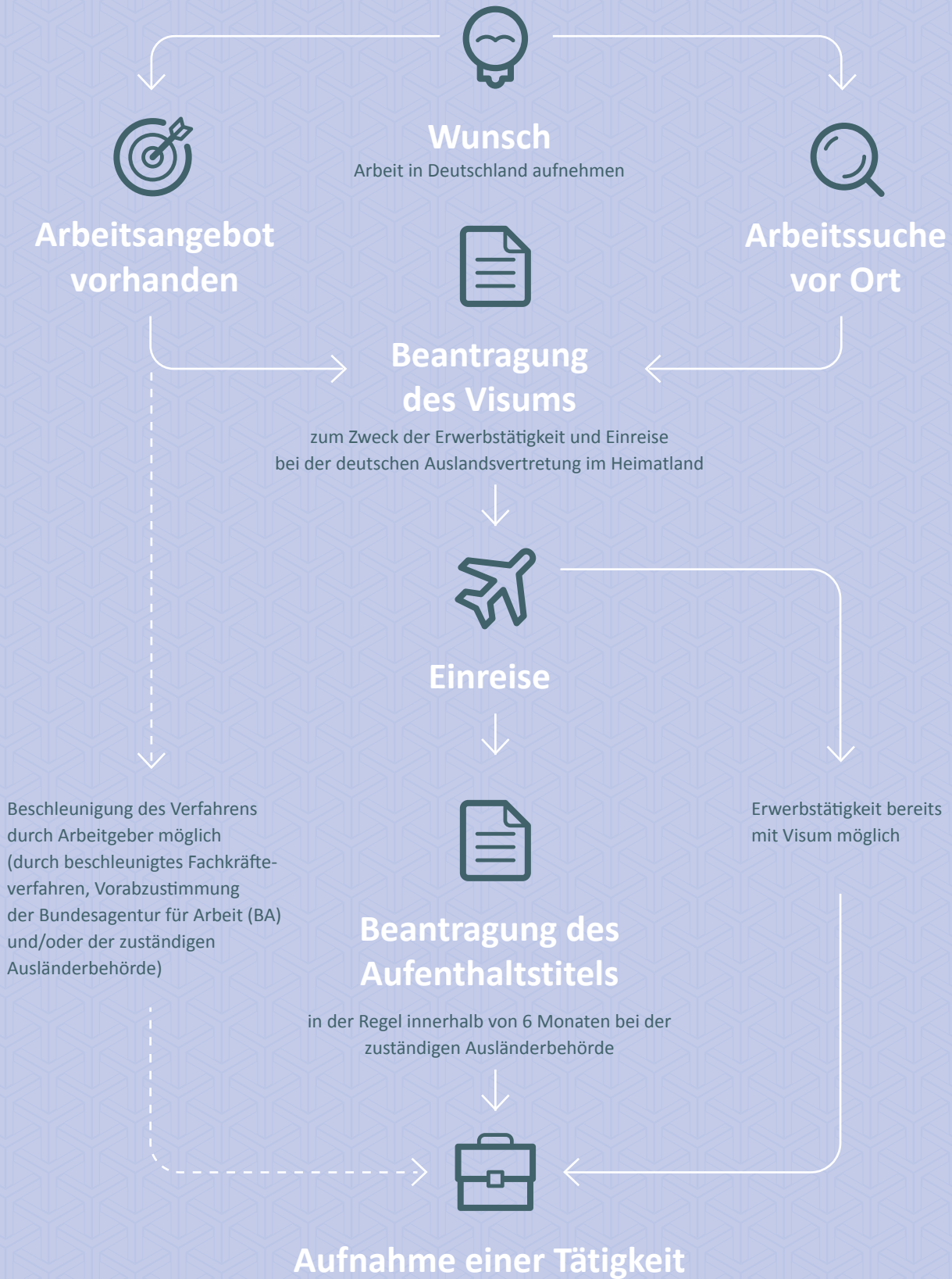
Bisher waren in den Bundesländern die Zuständigkeiten für die Einreise zur Erwerbsmigration auf verschiedene Institutionen verteilt. Nun werden diese bei den zentralen Ausländerbehörden gebündelt.

Im Rahmen des kostenpflichtigen „beschleunigten Fachkräfteverfahrens“ können Unternehmen in Zusammenarbeit mit den Ausländerbehörden das Verwaltungsverfahren bis zur Erteilung des Visums für neu angestellte Fachkräfte aus Drittstaaten verkürzen.

Nach Abschluss einer Vereinbarung zwischen Arbeitgebenden und Ausländerbehörde leitet die Ausländerbehörde die notwendigen Verfahrensschritte, wie z.B. das Anerkennungsverfahren, ein. Wenn alle Voraussetzungen für die Einreise erfüllt sind, erteilt sie die Vorabzustimmung zum Visum. Auf das beschleunigte Verfahren entfällt für die Arbeitgebenden eine Bearbeitungsgebühr in Höhe von aktuell 411,00 €.



Die wichtigsten Schritte zum Arbeiten in Deutschland auf einen Blick



Quelle: Arbeiten in Deutschland – Zuwanderungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte, BDA (2020)

Das Gesetz über Duldung bei Ausbildung und Beschäftigung: Die wichtigsten Neuerungen im Überblick

Neben dem FEG umfasst das Gesetzespaket u.a. auch das Gesetz über Duldung bei Ausbildung und Beschäftigung. Dieses ermöglicht geduldeten Personen einen längerfristigen Aufenthaltsstatus, wenn sie eine Beschäftigung ausüben oder eine Ausbildung absolvieren. Während das FEG die Erwerbstätigkeit für Drittstaatsangehörige mit Aufenthalts- oder Niederlassungserlaubnis nun grundsätzlich erlaubt, gilt für Geduldete weiterhin ein Beschäftigungsverbot mit Erlaubnisvorbehalt. Die Aufnahme einer Beschäftigung muss daher immer durch die Ausländerbehörde bewilligt werden.

Die Regelung ist befristet bis zum 31.12.2023.

Ausbildungsduldung

Ausreisepflichtige Drittstaatsangehörige erhalten eine Duldung für die Dauer der qualifizierten Ausbildung (mindestens 2 Jahre), wenn sie folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Ihre Identität ist geklärt.
- Sie sind Menschen mit Fluchthintergrund, die im Asylverfahren eine Ausbildung begonnen haben und diese nach Ablehnung des Asylantrages fortsetzen möchten oder sie sind Personen, die bereits im Besitz einer Duldung sind und eine Ausbildung aufnehmen möchten.
- Sie müssen eine „Vorduldungszeit“ von drei Monaten nachweisen, wenn sie im Besitz einer Duldung sind, bevor die Ausbildungsduldung erteilt werden kann.

Darüber hinaus ist die Erteilung der Ausbildungsduldung auch für Ausbildungen im Bereich der Assistenz- und Helferberufe möglich, wenn eine qualifizierte Berufsausbildung in einem Ausbildungsberuf, für den die Bundesagentur für Arbeit (BA) einen Engpass festgestellt hat, anschlussfähig ist und eine Ausbildungsplatzzusage vorliegt.

Beschäftigungsduldung

Ausreisepflichtige Drittstaatsangehörige und ihre Ehegatt*innen bzw. Lebenspartner*innen sowie ihre minderjährigen Kinder erhalten eine Duldung bis zu 30 Monate, wenn sie folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Sie sind vor dem 1. August 2018 in die Bundesrepublik eingereist.
- Ihre Identität ist geklärt.
- Sie sind seit mindestens 12 Monaten im Besitz einer Duldung.
- Sie gehen seit mindestens 18 Monaten einer sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit mit regelmäßiger Arbeitszeit von 35 Stunden pro Woche nach (20 Std. bei Alleinerziehenden).
- Sie können für ihren Lebensunterhalt sorgen durch die Beschäftigung in den letzten 12 Monaten und zum Zeitpunkt der Antragstellung.
- Sie verfügen über hinreichende mündliche Deutschsprachkenntnisse (A2), auch wenn sie zuvor keinen Integrationskurs besucht haben.



Nachdem das FEG am 1. März 2020 in Kraft getreten war, haben fast zeitgleich die Kontakt- und Reisebeschränkungen, die im Zuge der Corona-Pandemie notwendig wurden, auch die Einreise internationaler Fachkräfte erheblich erschwert bzw. unmöglich gemacht. Im ersten Halbjahr haben deutsche Auslandsvertretungen nur 30.117 Arbeitsvisa an Nicht-EU-Ausländer*innen erteilt – eine Halbierung im Vergleich zu 2019 und der niedrigste Wert seit 2015.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise und der zukünftige Fachkräftebedarf sind schwierig zu prognostizieren. Während der Fachkräftebedarf in Branchen, die besonders hart durch die Einschränkungen betroffen sind, sinkt (z.B.: Gastronomie, Einzelhandel), verstärkt die Pandemie den Mangel im Gesundheitssystem, auf dem Bau und im Handwerk.

Mittelfristig erwarten Arbeitsmarkt-Expert*innen, dass die Nachfrage nach Fachkräften mit einer Erholung der Wirtschaft bzw. nach der Bewältigung der Pandemie steigen wird.

1.3 Quellen

- **Bertelsmann Stiftung (2019)**
Fachkräftezuwanderung aus Drittstaaten nach Deutschland 2018. Factsheet Migration. Gütersloh. Im Internet abrufbar unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Factsheet_Fachkraeftezuwanderung_2018.pdf
(15.10.2020)
- **Graf, J./Heß, B. (2020)**
Ausländische nicht-akademische Fachkräfte auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Eine Bestandsaufnahme vor dem Inkrafttreten des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes. Forschungsbericht 35. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge/ Forschungszentrum Migration, Integration und Asyl. Im Internet abrufbar unter:
www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb35-auslaendische-nicht-akademische-fachkraefte.pdf?__blob=publicationFile&v=5
(28.08.2020)
- **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2020)**
Auf einen Blick: Arbeiten in Deutschland. Zuwanderungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte. Im Internet abrufbar unter:
www.arbeitgeber.de/wp-content/uploads/2020/12/bda-arbeitgeber-gesamtmetall-zuwanderungsmoeglichkeiten_auslaendischer_fachkraefte-2020_12.pdf
(23.12.2020)
- **Charta der Vielfalt (2020)**
Zukunftsfaktor Vielfalt. Diversity Management für den Mittelstand. Berlin. Im Internet abrufbar unter:
www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt_-_KMU-Brosch%C3%BCre_2020.pdf
(24.07.2020)
- **Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2020)**
Fachkräftesuche bleibt Herausforderung. DIHK-Report Fachkräfte 2020. Im Internet abrufbar unter:
www.dihk.de/resource/blob/17812/f1dc195354b-02c9dab098fee4fbc137a/dihk-report-fachkraefte-2020-data.pdf
(14.09.2020)
- **Fuchs, J./Kubis, A./Schneider, L. (2019)**
Zuwanderung und Digitalisierung: Wie viel Migration aus Drittstaaten benötigt der deutsche Arbeitsmarkt künftig? Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Im Internet abrufbar unter:
www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Studie_Zuwanderung_und_Digitalisierung_2019.pdf
(14.09.2020)
- **Handelsblatt (28.07.2020)**
Die Coronakrise verschärft den Fachkräftemangel erheblich. Im Internet abrufbar unter:
www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitsmarkt-die-coronakrise-verschaerft-den-fachkraeftemangel-erheblich/26045438.html?ticket=ST-1084940-fz9Jvj5oVQfrY5qBPMaY-ap6
(30.07.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2020)**
KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox
(15.12.2020)
- **Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (07.06.2019)**
Fachkräfte dürfen bald leichter einreisen. Im Internet abrufbar unter:
www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/einwanderungsgesetz-fachkraefte-duerfen-bald-leichter-einreisen-16226475.html
(21.12.2020)
- **Redaktionsnetzwerk Deutschland (RND) (2020)**
Trotz neuem Gesetz: Fachkräfteeinwanderung liegt wegen Corona auf Eis. Im Internet abrufbar unter:
www.rnd.de/politik/wegen-corona-fachkraefteeinwanderung-liegt-auf-eis-trotz-neuem-gesetz-I26UUK42XMKCP77PWIMIOQU564.html
(31.07.2020)

1.4 Weiterführende Literatur

- **Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020)**
 Migrationsbericht der Bundesregierung 2018. Berlin. Im Internet abrufbar unter:
www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Migrationsberichte/migrationsbericht-2018.html?nn=403964
 (14.09.2020)
- **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020)**
 Möglichkeiten der Fachkräfteeinwanderung. Was Arbeitgeber wissen müssen. Berlin. Im Internet abrufbar unter:
www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/moeglichkeiten-der-fachkraefteeinwanderung.pdf?__blob=publicationFile&v=10
 (03.08.2020)
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)**
 Monatliche Fachkräftereports. Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/fachkraefteengaesse-verstehen/studien-fachkraeftechecks
 (17.09.2020)
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2016)**
 Vielfalt im Unternehmen – Diversity Management. KOFA-Studie 3/2020. Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/diversity-management
 (17.09.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015)**
 Mehrwert Vielfalt – Zahlen, Daten, Fakten: Wirtschaftliche Vorteile durch Arbeitsmarktintegration, Einwanderung, Vielfalt und Antidiskriminierung. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Zahlen_Daten_Fakten_Copys.pdf
 (05.08.2020)
- **Make it in Germany (o.J.)**
 „Explainer Video“ zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Im Internet abrufbar unter:
<https://youtu.be/RkZXckj8s9Y>
 (04.08.2020)
- **Make it in Germany (o.J.)**
 „Explainer Video“ zu beschleunigtem Fachkräfteverfahren. Im Internet abrufbar unter:
<https://youtu.be/VDlhPi9LNps>
 (04.08.2020)
- **Offensive Mittelstand (2018)**
 INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“. Im Internet abrufbar unter:
www.inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-vielfaltsbewusster-betrieb.html
 (16.07.2020)
- **RKW Kompetenzzentrum (2020)**
 Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen. Im Internet abrufbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/vielfalt-in-kleinen-und-mittleren-unternehmen
 (18.08.2020)



2 Kulturreflexive *Sensibilisierung und Analyse der Unternehmenskultur*



Durchführungshinweis

Interkulturelle Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden sind notwendig für eine gelingende Rekrutierung und Integration internationaler Fachkräfte. Seminar-Teilnehmende bringen dabei in der Regel unterschiedliche Vorkenntnisse und Erfahrungen mit. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, an dieser Stelle und bei genügend Zeit eine Einheit zur kulturreflexiven Sensibilisierung einzuplanen.

Hier geht es einerseits darum, sich mit der eigenen kulturellen Prägung auseinanderzusetzen und ihren Einfluss auf Kommunikation, Zusammenarbeit und Arbeitsstile im Unternehmen zu verstehen und damit umzugehen. Zum anderen unterstützt die Analyse der jeweiligen Unternehmenskultur das Verständnis für die Komplexität und Vielfältigkeit des Kulturbegriffs. Gleichzeitig reflektieren die Teilnehmenden die Besonderheiten ihrer Unternehmenskultur und sie diskutieren deren Anziehungskraft für internationale Bewerber*innen.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Übungen zur persönlichen kulturellen Identität sind eine Auswahl, aus der Sie die für Sie passende Übung auswählen können. Bei Bedarf können Sie zusätzlich auch die Übung zur Analyse der Unternehmenskultur durchführen.

2.1 Kultur und individuelle kulturelle Identität

Der Begriff der Kultur ist vielschichtig und komplex. Demzufolge gibt es etliche Definitionen, die aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Forschungsfeldern stammen. Je nach Ansatz ist dabei der Kulturbegriff relativ eng definiert oder erheblich weiter gefasst.

2.1.1 Eng gefasster Kulturbegriff

In der kulturwissenschaftlichen Forschung wurde über Jahrzehnte der Begriff „Kultur“ definiert als eine mit Ländern, Nationen oder „Kulturkreisen“ verbundene Kategorie, die Denken, Lebensstile und Interaktionen von Menschen hauptsächlich beeinflusst. In diesen monokollektiven Konzepten steht also nur eine Kollektivzugehörigkeit im Vordergrund, in der Regel Nationalität, Ethnie oder Religion.

Basierend auf diesem Verständnis geht man davon aus, dass sich z.B. bei einer Begegnung von einer Koreanerin und einem Deutschen aufgrund der Prägung durch unterschiedliche Nationalitäten die Kommunikation schwierig gestaltet und dass sich hier unterschiedliche Normen- und Wertesysteme gegenüber stehen, die die Kommunikation beeinflussen und eine konstruktive Kooperation erschweren können.

Der Fokus liegt hier auf den Differenzen zwischen zwei Menschen und indirekt auf dem Konfliktpotenzial, das sich in interkulturellen Überschneidungssituationen ergeben kann. In den klassischen interkulturellen Trainings sollen durch die Aneignung von Wissen über andere (Landes-)Kulturen und durch einen Perspektivenwechsel die Akzeptanz und gegenseitiges Verständnis gefördert werden (Nazarkiewicz, 2016: 26).

2.1.2 Weit gefasster Kulturbegriff

In den letzten Jahren wuchs die Kritik an diesem Kulturbegriff. Die Grundannahme der mono-kollektiven Prägung sei zu statisch, reduziere Menschen einseitig auf eine Kategorie und bilde die Komplexität und Dynamik der sozialen Lebenswelt nicht genügend ab.

In der Folge gibt es nun mittlerweile zahlreiche Ansätze, die den Kulturbegriff deutlich erweitern. Wissenschaftler*innen aus unterschiedlichen Disziplinen wie Kirsten Nazarkiewicz, Jürgen Bolten, Wolfgang Welsch, Steven Vertovec, Peter Hansen u.a. beschreiben in ihren Konzepten die dynamischen, prozesshaf-

ten, vielfalts- und situationsbezogenen Aspekte von Kultur, die das menschliche Denken und Handeln in seiner Komplexität adäquater abbilden.

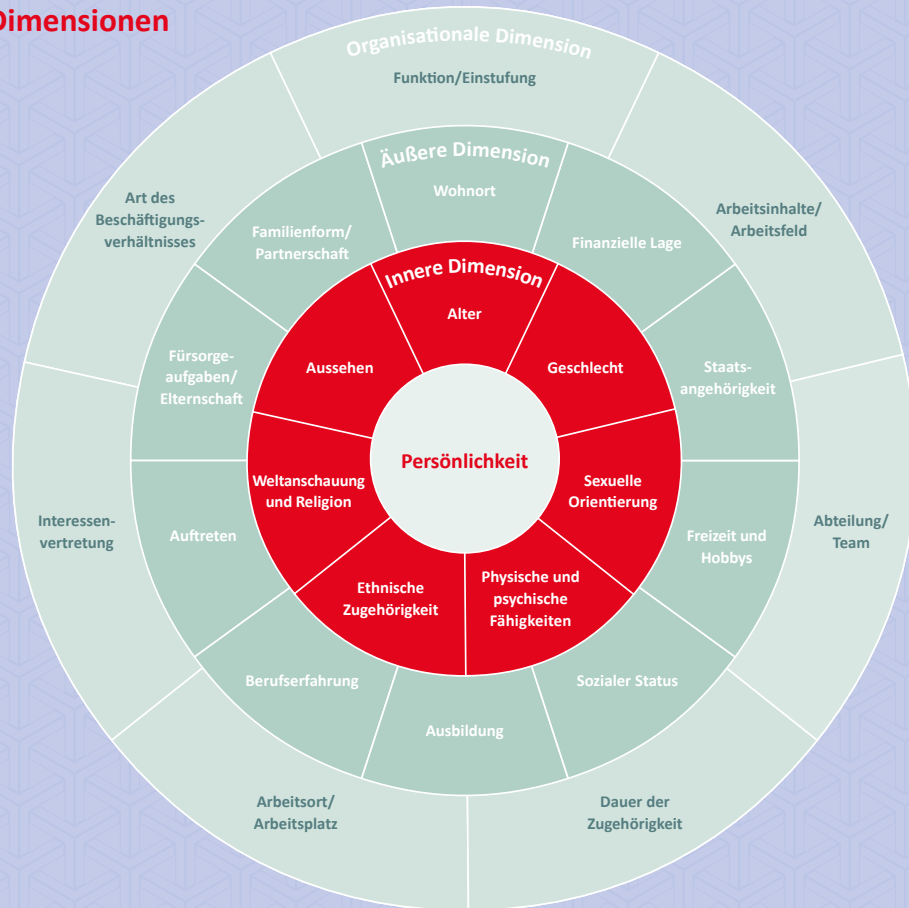
So hat Peter Hansen (2010) das Konzept der Multikollektivität eingeführt. Danach wird die individuelle Prägung eines Menschen durch die Zugehörigkeit zu einer Vielzahl von Kollektiven beeinflusst. So kann ein Mensch gleichzeitig Frau, Koreanerin, Hessin, Basketballerin, Kaffeetrinkerin, Akademikerin und Katzenbesitzerin sein. Diese Mehrfachzugehörigkeiten können sich verändern und auch erweitern.

Durch die Kontakte mit ihren unterschiedlichen Bezugsgruppen bilden Menschen ihre individuelle Identität aus, die jeweils eine andere Kombination von Zugehörigkeiten aufweist. Diese wiederum können auch unterschiedlich gewichtet werden. So kann für eine Person der Beruf „Berufung“ sein und sie wird sich entsprechend stark mit dieser Zugehörigkeit identifizieren. Eine andere Person mit dem gleichen Beruf kann diesen lediglich als notwendiges Übel betrachten, um den Lebensunterhalt bestreiten zu können.

Legt man dieses Konzept zugrunde, treffen bei einer Begegnung von zwei Menschen zwei Individuen aufeinander, die beide geprägt sind durch Mehrfachzugehörigkeiten, also jeweils ihren eigenen „kulturellen Rucksack“ tragen. Hier kann es Unterschiede, aber eben auch Gemeinsamkeiten geben. So können die Koreanerin und der Deutsche aus dem genannten Beispiel beide Elternteile sein, beide Basketball mögen oder die hessische Küche. Diese Übereinstimmungen schaffen Anschlussfähigkeit, also die Möglichkeit, schnell in einen guten Kontakt zu kommen. Der multi-kollektive Ansatz fokussiert also nicht auf (trennende) Unterschiede, sondern auf Gemeinsamkeiten, die eine Verbindung zwischen Menschen fördern.

Auf einen wertschätzenden Umgang mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten fokussiert auch der Diversity-Ansatz. Es geht darum, Differenzen bzw. Differenzlinien als Ressource anzuerkennen und Gemeinsamkeiten zu finden und zu nutzen. Das Ziel des Diversity-Ansatzes ist es, nicht nur auf die Vielfalt der Differenzlinien und die Heterogenität von Identitäten aufmerksam zu machen, sondern auch die Verknüpfungen mit Fragen von Macht und Abhängigkeit ins Bewusstsein zu rücken.

Diversity-Dimensionen



© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Einen Überblick zu wichtigen Zugehörigkeiten, die die kulturelle Identität eines Menschen prägen, bietet das Diversity-Rad.

Diversity zielt auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen unabhängig von ihrer sozialen, ethnischen etc. Herkunft, von ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, von ihrem Lebensalter, ihren physischen oder psychischen Fähigkeiten oder anderen Merkmalen.

- Die Dimension „**Persönlichkeit**“ umfasst alle Aspekte einer Person, die als „persönlicher Stil“ bezeichnet werden können.
- Die **innere Dimension** beschreibt das äußere Erscheinungsbild, aber auch nicht sichtbare identitätsprägende Merkmale wie die sexuelle Orientierung und physische Fähigkeiten. Einige davon lassen sich ändern, andere nicht.
- Die **äußere Dimension** beinhaltet Erfahrungen, Eigenschaften oder Interessen, die zum Teil nicht sofort erkennbar sind.

- Die **organisationale Dimension** erfasst Merkmale, die mit der jeweiligen Organisation in Verbindung stehen, in der die Person tätig ist. Dazu gehört z.B. das Arbeitsfeld oder die Dauer der Zugehörigkeit.

Die Vielzahl möglicher Zugehörigkeiten verdeutlicht, dass Menschen eine Vielzahl von Lebens- und Berufserfahrungen, Sichtweisen und Verhaltensweisen in ihren Arbeitsplatz einbringen und dadurch auch die Kultur des Unternehmens prägen. Zwar gibt es in vielen Unternehmen Leitbilder, Richtlinien und ungeschriebene Spielregeln, die die Zusammenarbeit beeinflussen bzw. regeln. Andererseits treffen innerhalb einer Organisation immer eine Vielzahl von Kommunikations- und Verhaltensweisen und verschiedene Führungsstile aufeinander. Die Art und Weise, wie man zusammenarbeitet, sich austauscht, Konflikte löst und mit Fehlern umgeht, wird unter den gegebenen Rahmenbedingungen entsprechend immer wieder neu ausgehandelt. Die Unternehmenskultur ist also kein statisches Konstrukt, sondern verändert sich dynamisch und kontinuierlich.

Im vorliegenden Trainingshandbuch wird mit dem offenen Kulturbegriff gearbeitet, der die Vielfalt bzw. Kollektivzugehörigkeiten eines Menschen in den Blick nimmt, die wiederum sein Denken und Verhalten und damit die Interaktion mit anderen prägen.

Dies gilt im inhaltlichen Kontext sowohl für alle Führungskräfte und Mitarbeitende, die schon länger im Unternehmen tätig sind, als auch für internationale Fachkräfte, die neu eingestellt werden. Relevant sind hier Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die sich aufgrund vielfältiger Kollektivzugehörigkeiten ergeben und nicht nur aufgrund landeskultureller Zugehörigkeiten, was in vielen Fällen eindimensional bleibt und zu kurz greift.

2.1.3 Der Faktor Macht

Macht und Ohnmacht sind zentrale Aspekte in der Begegnung und Zusammenarbeit von Menschen. Es macht daher Sinn, deren Einflüsse auch in Unternehmen zu analysieren. Kirsten Nazarkiewicz (2014; 2016) schlägt in ihrem Konzept der Kulturreflexivität die Perspektive einer „machtreflexiven Praxis“ vor. Diese fokussiert auf unterschiedliche Machteinflüsse in Begegnungen und die Verteilung von Ungleichheiten aufgrund unterschiedlicher Zugehörigkeiten.

Zugleich hinterfragt sie Normalitätsvorstellungen, da diese letztendlich über Privilegien und Beteiligungsmöglichkeiten entscheiden. Wichtig ist hier, wer mit wem über was in welchem Kontext spricht und inwiefern trotz Macht-Asymmetrien eine faire Lösung auf Augenhöhe gefunden werden kann.

Dieser Aspekt ist insbesondere bei der Integration internationaler Fachkräfte relevant. Hier können Ungleichgewichte entstehen, z.B. durch Unterschiede in der Sprachbeherrschung oder der Kenntnis der Spielregeln im Unternehmen oder am neuen Wohnort. So haben neue Mitarbeitende, die die deutsche Sprache erst lernen oder berufsbezogen weiter entwickeln müssen, Nachteile gegenüber den Mitarbeitenden, deren Muttersprache Deutsch ist. Diese kennen Arbeitsabläufe und Kommunikationswege in der Organisation, in die sich neue Mitarbeitende erst einarbeiten müssen und die sich eventuell unterscheiden von den Abläufen in den Unternehmen in ihren Herkunftsländern. Zusätzlich müssen sie neue Kenntnisse erwerben im Umgang mit Behörden, Kinderbetreuungseinrichtungen und anderen zentralen Stellen.

Darüber hinaus können internationale Fachkräfte die „ersten Ausländer*innen“, „die ersten Schwarzen Menschen“ oder „die ersten Muslim*innen“ etc. im Unternehmen sein. Sie laufen damit Gefahr, als Stellvertreter*innen für ein Land oder eine vermeintliche Kultur fungieren zu müssen und dadurch mit Stereotypen oder Vorurteilen konfrontiert zu werden.

Die grundsätzliche Frage ist hier, wie Unternehmen diese Ungleichgewichte ausbalancieren können. Eine erfolgreiche Integration beinhaltet in diesem Punkt die gezielte Unterstützung der internationalen Fachkräfte vor und zu Beginn der Einarbeitungsphase, die von möglichst vielen Führungskräften und Mitarbeitenden, die schon länger im Unternehmen sind, getragen wird.

Dazu gehört aber auch das kritische Hinterfragen der gewohnten Abläufe und Prozesse. Gerade internationale Fachkräfte können Impulse liefern, diese anders zu gestalten oder neu aufzusetzen. Diesen Innovationsimpuls sollten Unternehmen nutzen. Gelingt dadurch eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, ist schon eine wichtige Voraussetzung erfüllt, um die neuen Fachkräfte auch langfristig zu binden (s. Kap. 4).



Übung: Mein kultureller Rucksack

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden reflektieren ihre persönliche kulturelle Identität als Produkt und Ergebnis von Mehrfachzugehörigkeiten.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich mit der Vielzahl von Einflussfaktoren auf die persönliche kulturelle Identität auseinander.
- Die Teilnehmenden nehmen Unterschiede und Gemeinsamkeiten wahr, die sie für eine konstruktive Zusammenarbeit mit anderen nutzen können.
- Die Teilnehmenden erkennen immer neue Gemeinsamkeiten und Unterschiede untereinander.
- Die Teilnehmenden reflektieren Ungleichheit und Diskriminierung als Themen von Kultur.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse

Quelle

Nazarkiewicz, K./Krämer, G. (o.J.)

Durchführung

Die Teilnehmenden diskutieren in Partner*innen-Interviews drei Leitfragen:

- Welche Kulturen/Zugehörigkeiten haben mich „im Griff“?
- Wo bin ich anschlussfähig, zu welchen Menschen oder Gruppen von Menschen kann ich schnell einen guten Kontakt aufbauen? Weshalb?
- Welche Privilegien genieße ich? Wo erlebe ich mich als ausgeschlossen?

Bei der Anmoderation erläutert die*der Trainer*in die Fragen mit konkreten Beispielen. Wichtig ist auch der Hinweis vor dem Interviewstart, dass die Teilnehmenden bei der Auswertung im Plenum nur über ihre Erfahrungen sprechen werden, die sie mit allen teilen wollen, da u.U. sensible Themen angesprochen werden.

Die Teilnehmenden machen sich persönliche Notizen. Zur Auswertung sammelt die*der Trainer*in die Ergebnisse zu den drei Fragen auf einem Flipchart bzw. Whiteboard und regt zur Diskussion an. Folgende Fragen können gestellt werden:

- Was hat Sie in Ihrem Gespräch oder an den Ergebnissen aus den Partner*innen-Interviews überrascht?
- Welche Frage war am schwierigsten zu beantworten? Aus welchen Gründen?
- Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten bemerken Sie in der Gruppe?
- Wie können Sie diese für Ihre tägliche Zusammenarbeit praktisch nutzen? Und wie für die Integration neuer Kolleg*innen?

Arbeitsblatt: Mein kultureller Rucksack



Aufgabe

Bitte diskutieren Sie mit Ihrer*Ihrem Interviewpartner*in die folgenden Fragen:

- Welche Kulturen/Zugehörigkeiten haben mich „im Griff“?
- Wo bin ich anschlussfähig, zu welchen Menschen oder Gruppen von Menschen kann ich schnell einen guten Kontakt aufbauen? Weshalb?
- Welche Privilegien genieße ich? Wo erlebe ich mich als ausgeschlossen?

Quelle: Nazarkiewicz, K./Krämer, G. (o.J.)



Übung: Kulturreflexive soziometrische Aufstellung

Kurzbeschreibung

Die*der Trainer*in stellt Fragen nach Zugehörigkeiten entlang verschiedener Kategorien. Die Teilnehmenden stellen sich nach jeder Frage entweder in ein (vorher markiertes) Feld oder sie bleiben außerhalb davon, sodass zwei Gruppen erkennbar sind: diejenigen, die in die Kategorie fallen, und diejenigen, die „draußen“ bleiben.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich mit der Vielzahl von Einflussfaktoren auf die persönliche kulturelle Identität auseinander.
- Die Teilnehmenden nehmen Unterschiede und Gemeinsamkeiten wahr, die sie für eine konstruktive Zusammenarbeit mit anderen nutzen können.
- Die Teilnehmenden erkennen immer neue Gemeinsamkeiten und Unterschiede untereinander.
- Die Teilnehmenden reflektieren Ungleichheit und Diskriminierung als Themen von Kultur.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Arbeitsblatt mit Fragen für die*den Trainer*in
- Analog: Seile bzw. Kreppband zum Legen/Kleben des Quadrats; Arbeitsblatt mit Fragen für die*den Trainer*in
- Digital: Die Teilnehmenden lassen ihre Kameras an, wenn sie sich einer Kategorie zugehörig fühlen, die anderen machen sie aus.

Quelle

Nazarkiewicz, K./Krämer, G. (o.J.)

Durchführung

Zum Einstieg erläutert die*der Trainer*in kurz die individuellen Zugehörigkeiten zu unterschiedlichen Gruppen und Kollektiven. Je nach persönlicher Präferenz können auch eigene Zugehörigkeiten benannt werden (z.B.: Ich bin Trainerin, Tochter und Schwester, Wahl-Frankfurterin, Frau, Sängerin, Deutsche, Radfahlerin, habe Migrationshintergrund etc.).

Je nach Kontext stehen unterschiedliche Zugehörigkeiten im Vordergrund. So sind z.B. die Teilnehmenden innerhalb ihres Unternehmens Führungskräfte und Mitarbeitende in verschiedenen Abteilungen, außerhalb des Unternehmens Repräsentant*innen des Unternehmens oder der Organisation XYZ (Durchführungshinweis: XYZ steht für den Namen des Unternehmens, für das das Training durchgeführt wird. Bitte entsprechend ergänzen).

Im Anschluss stellt die*der Trainer*in einige Fragen (s. Arbeitsblatt) und die Teilnehmenden formieren sich jeweils in die zwei Gruppen. Die*der Trainer*in kann sich hier auch selbst zuordnen.



Durchführung

Nach jeder Frage haben die Teilnehmenden Gelegenheit, Feedback zum Gesamtbild zu geben:

- Gibt es erstaunlich große/kleine Gruppen?
- Was fällt besonders auf?

Die*der Trainer*in führt dann kurze Gespräche mit einzelnen Teilnehmenden:

- Aus welchen Gründen haben Sie sich (nicht) zugeordnet?
- Wie geht es Ihnen in dieser großen/kleinen Gruppe bzw. damit, hier allein zu stehen? Etc.

Diese Kurzgespräche können nach jeder Runde geführt werden, dann mit spezifischen Fragen zur jeweils angesprochenen Kategorie (s. Arbeitsblatt).

Auswertung im Plenum: Die*der Trainer*in sammelt Feedback:

- Was bewegt oder beschäftigt Sie jetzt?
- Was fiel Ihnen besonders auf?
- Wie können Sie diese Erfahrung für Ihre tägliche Zusammenarbeit praktisch nutzen? Und wie für die betriebliche und soziale Integration neuer Kolleg*innen?



Arbeitshilfe für Trainer*innen: Kulturreflexive soziometrische Aufstellung

Mögliche Fragen für die*den Trainer*in:

Wer hat mehr als eine Muttersprache?

- Nachfragen: Welche Sprachen? Welche Sprache ist Ihnen näher? Wem noch?
- Was ändert sich in Ihnen und Ihrem Verhalten, wenn Sie in der einen und in der*den anderen Sprachen sprechen?
- Was passiert in Ihnen, wenn Sie hören: Sie können ja gut Deutsch? (Diese Frage nur an Teilnehmende mit Muttersprache Deutsch stellen)
- Blick auf die Gruppen: Sind es erstaunlich viele oder erstaunlich wenige? Beide Gruppen fragen: Wie geht es Ihnen, Sie sind hier in der Mehrheit/Minderheit derjenigen, die nur eine Muttersprache haben? Etc.

Wer ist jünger/älter als 30?

- Nachfragen: Wie würden Sie Ihre „Generation“ beschreiben? Was trifft dabei auf Sie persönlich zu?
- Welche Vorurteile erleben Sie, wenn Sie mit Älteren/Jüngeren zusammen sind?

Wer ist in einer Kleinfamilie aufgewachsen (Vater/Mutter/Kind)?

- Nachfragen: Was vermissen Sie, was bereichert Sie im Vergleich zu anderen Kindern, die mit Geschwistern und/oder in einer Großfamilie (mit Großeltern/Tanten etc. unter einem Dach) aufgewachsen sind?
- Was passiert in Ihnen, wenn ich sage: Sie sind ja nur ein Einzelkind, Sie haben es gut...?
- Wer gehört oder gehörte noch zu Ihrer Familie?

Wer ist unter dem Einfluss von mehreren Kulturen aufgewachsen? (im Sinne von „Landeskulturen“)

- Nachfragen: Welche genau? (Ggf. kommen Regionalkulturen oder andere kulturelle Zugehörigkeiten, dies wertschätzen und stehenlassen.)

Wer hat sich im Arbeitsalltag schon einmal ausgeschlossen gefühlt?

- Nachfragen: Durch was ist das Ausgeschlossensein entstanden? (Statements wertschätzen, nachempfinden...)

Wer hat sich schon einmal privilegiert gefühlt?

- Nachfragen: Welches Gefühl ist dabei entstanden? Wie sind Sie damit umgegangen?

Empfinden Sie sich als Stadt-Mensch / Land-Mensch?

- Nachfragen: Was verbinden Sie mit Stadt oder Land? Woran erkennt man Sie als Stadt-Mensch / Land-Mensch?

Wer kann einen Dialekt sprechen?

- Nachfragen: Was ändert sich beim Dialekt-sprechen bei Ihnen? Wie genau reagieren andere auf Ihren Dialekt?



Mögliche weitere Fragen

Wer ist in einer Patchwork-Familie aufgewachsen?

- Nachfragen: Zu welcher Familie fühlten Sie sich mehr zugehörig? Oder war es gleich?
- Wie sind Sie mit den unterschiedlichen Familienregeln umgegangen?

Wer von Ihnen kann sich vorstellen, in einem anderen Land zu leben?

- Nachfragen: Was sind die Wünsche oder Hoffnungen? Wie würden Sie dann (anders) sein?

Wer ist außerhalb Deutschlands geboren?

- Nachfragen: Wo sind Sie geboren? Spielt das eine Rolle im Lebenslauf?
- Welche Merkmale von Ihnen halten andere, die nach Ihrer Herkunft fragen, für „nicht Deutsch“?
- Wodurch fühlen Sie sich in Deutschland eingebunden und wodurch/wobei ausgeschlossen?
- Was verbinden Sie aus den beiden Kulturen Deutschland und Ihrem Geburtsland in Ihnen?

Wer ist gläubig?

- Nachfragen: Was ist für Sie der Unterschied zwischen gläubig und nicht gläubig und was verbindet die zwei Kategorien?

- Welchen Glauben haben/praktizieren Sie?
- Welche Reaktionen kennen Sie aus Erfahrung, wenn Sie über Ihren Glauben in der Öffentlichkeit sprechen?
- Kann man gläubig sein ohne Religion? Und wenn ja, wie? Und wenn nein, warum nicht?

Wer hat körperliche Besonderheiten oder Fähigkeiten? (z. B. sehr sportlich, sehr groß, gesundheitliche Einschränkung etc.)

- Wann spüren Sie Ihre (fehlenden) Fähigkeiten, wenn Sie mit anderen Menschen zusammen sind?
- Waren Sie schon einmal in einem Kontext in der Minder- oder in der Mehrheit? Wie haben Sie das wahrgenommen?



Durchführungshinweis

Die Liste der Fragen stellt eine Auswahl dar. Es empfiehlt sich, je nach Kontext, Gruppenzusammensetzung und Zeit fünf bis sieben Fragen zu stellen.



Übung: Diversity-Puzzle

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden werden in Kleingruppen eingeteilt. Jede Gruppe erhält ein Puzzle und tauscht sich zu spezifischen Fragestellungen aus. Ausgewählte Ergebnisse werden anschließend vorgestellt.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit den Diversity-Dimensionen auseinander.
- Die Teilnehmenden reflektieren Unterschiede und Gemeinsamkeiten.
- Die Teilnehmenden nehmen Ressourcen und Hindernisse wahr.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Diversity-Puzzle der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (Bezug: s. Quellen), Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt „Diversity-Rad“, Whiteboard

Quelle

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017)

Durchführung

In Kleingruppen setzen die Teilnehmenden ein Diversity-Puzzle zusammen und reflektieren einige Leitfragen. Dabei wird das Puzzle zusammengesetzt, Teile können verschoben, positioniert, zueinander gelegt oder herausgenommen werden.

Leitfragen

- Welche Dimensionen sind besonders stark in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung vertreten?
- Welche Diversity-Dimensionen sind für Sie persönlich besonders wichtig/prägend?

Mögliche weitere Fragen

- Aus welcher Dimension schöpfen Sie Kraft?
- Welche Dimension ist eine Ressource?
- Aufgrund welcher Dimension erhalten Sie berufliche Anerkennung?
- Welche Dimension erleichtert Ihnen den Zugang zu bestimmten Gruppen/Strukturen?
- Aufgrund welcher Dimension erfahren Sie Ablehnung/Benachteiligungen?
- Sind Sie schon einmal umgezogen? Welche Dimensionen blieben stabil, welche haben sich verändert? Wie haben sich diese Dimensionen verändert?

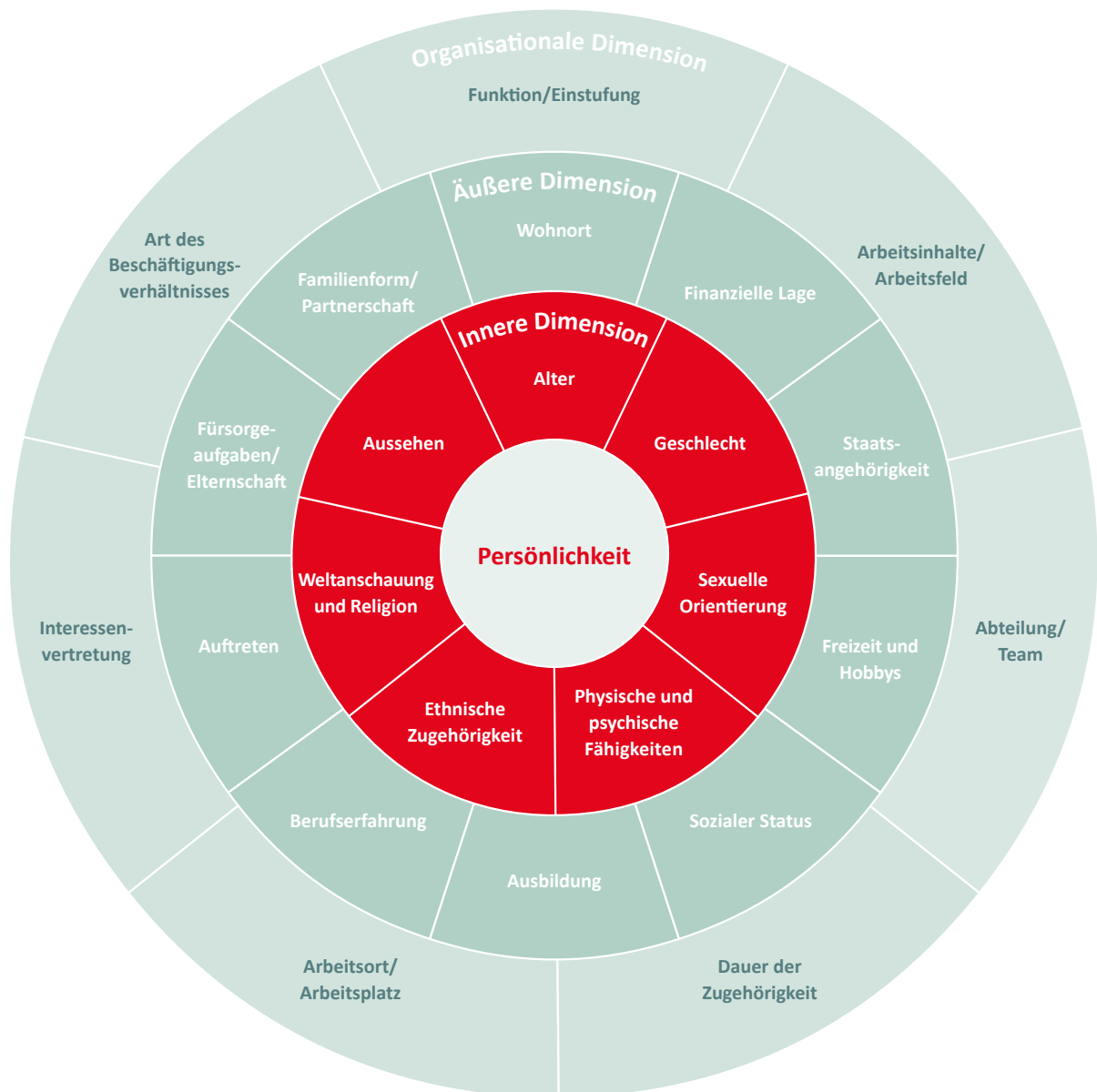
Auswertung im Plenum: Die*der Trainer*in sammelt Feedback

- Was fiel Ihnen besonders auf?
- Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten oder Diskrepanzen, wenn Sie über die für Ihr Team / Ihre Abteilung wichtigen Dimensionen nachdenken, im Vergleich zu den Dimensionen, die für Sie persönlich besonders wichtig sind?
- Wie können Sie die unterschiedlichen Erfahrungen und Ressourcen für Ihre tägliche Zusammenarbeit praktisch nutzen? Und wie für die betriebliche und soziale Integration neuer Kolleg*innen?

Arbeitsblatt: Diversity-Rad



Diversity-Dimensionen





Übung: Diversity-Bingo

Kurzbeschreibung	Die Teilnehmenden erhalten eine Bingo-Spielkarte mit verschiedenen Fragen entlang der Diversity-Dimensionen und suchen andere Teilnehmende, auf die die aufgeführten Merkmale zutreffen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none">■ Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit den Diversity-Dimensionen auseinander.■ Die Teilnehmenden reflektieren Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten.■ Die Teilnehmenden nehmen Ressourcen und Hindernisse wahr.
Zeit	ca. 45 Minuten
Material	Nur analoge Durchführung möglich. <ul style="list-style-type: none">■ Bingo-Spielkarten für alle Teilnehmenden, Flipchart
Quelle	IQ Teilprojekt Sprach- und kultursensible Beratung im IQ Landesnetzwerk Hessen (2016)
Durchführung	<p>Jede Mitspielende Person erhält eine Bingo-Spielkarte.</p> <p>Die*der Trainer*in erklärt die Spielregeln: Die Teilnehmenden bewegen sich frei im Raum und befragen sich gegenseitig zu den auf der Karte angegebenen Merkmalen. Sobald eine Person senkrecht, waagrecht oder horizontal eine Reihe vollständig angekreuzt hat, beendet sie das Spiel durch lautes Rufen des Wortes „Bingo“.</p> <p>Auswertung im Plenum: Die*der Trainer*in sammelt Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Aus welchen Gründen haben Sie bestimmte teilnehmende Personen angesprochen und andere nicht?■ Wenn es lange gedauert hat, eine vollständige Reihe anzukreuzen: Woran liegt das aus Ihrer Sicht?■ Haben sich Ihre Wahrnehmungen der anderen Teilnehmenden bestätigt oder gab es Überraschungen?■ Inwiefern hatten Sie Schwierigkeiten, Teilnehmende zuzuordnen bzw. selbst zugeordnet zu werden?■ Gibt es Diversity-Dimensionen, bei denen Sie gezögert haben, andere Teilnehmende zu fragen? Wenn ja, welche und weshalb?■ Wie können Sie das, was Sie bei dem Spiel erfahren haben, für Ihre tägliche Zusammenarbeit praktisch nutzen? Und wie für die betriebliche und soziale Integration neuer Kolleg*innen?

Arbeitsblatt: Diversity-Bingo



Finden Sie eine Person, die...

vegetarisch isst	schon einmal jemandem etwas außerhalb der Arbeit in einer anderen Sprache erklären musste	schon einmal eine gleichgeschlechtliche Hochzeit mitgefeiert hat	schon einmal Urlaub auf dem Bauernhof gemacht hat
Yoga macht	einen Gartenzwerg hat	häufig Bio-Produkte kauft	Mitglied in einem Verein ist
mehr als einmal wöchentlich außer Haus essen geht	über 50 Jahre alt ist	in einem anderen Staat geboren wurde	ein Musikinstrument gelernt hat
eine Person mit Migrationshintergrund in der erweiterten Familie hat	in dem Beruf arbeitet, in dem sie nach dem Schulabschluss ausgebildet wurde	sich selbst als sehr sportlich bezeichnet	von einem Bundesland in ein anderes arbeitsmigriert ist
gerne, wenn auch nicht immer, eine Kopfbedeckung trägt	einmal im Ausland war, das nicht das geografische Europa, die USA und Kanada umfasst	unter 50 Jahre alt ist	nicht die letzte Fußball-WM verfolgt hat
keine Kinder hat	schon einmal aufgrund ihres Geschlechtes diskriminiert wurde	regelmäßig eine Glaubenseinrichtung besucht	mehr als zwei Sprachen spricht
Migrationshintergrund hat	einen Teil ihrer Ausbildung im Ausland gemacht oder eine Zeit lang im Ausland gearbeitet hat	eine Tätowierung hat	ein Enkelkind hat

Quelle: IQ Teilprojekt Sprach- und kultursensible Beratung
im IQ Landesnetzwerk Hessen (2016)



Übung: Unternehmenskultur als Metapher

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden zeichnen in Kleingruppen ihr Unternehmen als Person. Die Übung ist besonders interessant bei unternehmensübergreifenden Workshops. In diesem Fall sollten die Kleingruppen nach Unternehmenszugehörigkeit gebildet werden.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre Unternehmenskultur und deren Besonderheiten.
- Die Teilnehmenden erarbeiten spielerisch, was das Unternehmen für internationale Bewerber*innen attraktiv macht und welche Passung diese benötigen, um sich langfristig wohl zu fühlen.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Flipchart, Flipchart-Papier, Pinnwände, Auswahl an bunten Textmarkern
- Digital: Whiteboard, EduPad, andere Collaboration Tools

Quelle

ISAPP Institut, Hochschule RheinMain (2011/2012)

Durchführung

Die Teilnehmenden bearbeiten zunächst in Kleingruppen einige Leitfragen und zeichnen im Anschluss jeweils ihr Unternehmen als Person.

Leitfragen

- Ist Ihr Unternehmen eine Frau oder ein Mann oder divers?
- In welchem Haus wohnt die Person?
- Wie zieht sie sich an?
- Welchen Freundeskreis hat sie?
- Wo und wie macht sie Urlaub?
- Welches Freizeitverhalten bzw. welches Hobby hat sie?
- Welche Krankheiten hat sie?
- Welche Transportmittel nutzt sie?
- Welche Feste feiert die Person?
- Was für einen Beruf hat sie?

Auswertung im Plenum: Die Bilder werden aufgehängt bzw. per Bildschirm geteilt und verglichen.

Die*der Trainer*in sammelt Feedback zu diesen Leitfragen

- Welche Unterschiede erkennen Sie und welche Gemeinsamkeiten? Woran liegt das aus Ihrer Sicht?
- Gibt es Überraschungen, wenn Sie die Bilder vergleichen?
- Was unterscheidet Ihr Unternehmen von anderen? Was sind Ihre Stärken? Was können Sie verbessern?
- Welche Aspekte Ihrer Unternehmenskultur sind besonders interessant für internationale Fachkräfte?
- Welche Passung brauchen internationale Bewerber*innen, um sich langfristig bei Ihnen wohl zu fühlen und gut mit Ihnen zusammen arbeiten zu können?

Arbeitsblatt: Unternehmenskultur als Metapher



Aufgabe

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation sei ein Mensch.

Entscheiden Sie zunächst, ob dieser Mensch eine Frau, ein Mann oder divers ist. Legen Sie dann die Eigenschaften, Umfeldler, Gewohnheiten der Person fest.

Diese Person...:

- wohnt in welchem Haus?
- zieht sich wie an?
- hat welchen Freundeskreis?
- macht wo und wie Urlaub?
- hat welches Freizeitverhalten oder welche Hobbys?
- hat welche Krankheiten?
- nutzt welche Transportmittel?
- feiert welche Feste?
- hat welchen Beruf?

Zeichnen Sie bitte im Anschluss diese Person auf ein Flipchart-Papier.

Quelle: ISAPP Institut (2011/2012)

2.2 Quellen

- **Hansen, K. P. (2010)**
Kulturtheorie heute. Vortrag an der Universität
Posnan. Im Internet abrufbar unter:
www.klaus-p-hansen.de/fileadmin/downloads/kulturtheorie%20heute.pdf
(22.12.2020)

- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017)**
Diversity-Puzzle. München: VIA Bayern – Verband für
Interkulturelle Arbeit e.V. Bezug über:
www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/materialien/materialien-zum-bestellen
(22.12.2020)

- **IQ Teilprojekt Sprach- und kultursensible Beratung im IQ Landesnetzwerk Hessen (2016)**
Übung „Diversity-Bingo“. Wiesbaden: FRESKO e.V. –
Verein für Bildungs- und Kulturarbeit.

- **ISAPP Institut, Hochschule RheinMain (2011/2012)**
Übung „Unternehmenskultur als Metapher“.
Weiterbildung „Change Management“. Wiesbaden.

- **Nazarkiewicz, K./Krämer, G. (o.J.)**
Übungen „Mein kultureller Rucksack“ und
„Kulturreflexive soziometrische Aufstellung“.
Frankfurt/M./Karlsruhe: consilia cct.

2.3 Weiterführende Literatur

- **Hansen, K. P. (2009)**
Kultur, Kollektiv, Nation. Passau: Stutz.

- **Nazarkiewicz, K. (2014)**
Kulturreflexivität als systematische Herangehensweise in interkulturellen Arbeitssituationen und Berufsfeldern. In: Barié-Wimmer, F./von Helmolt, K./Zimmermann, B. (Hg.): Interkulturelle Arbeitskontexte. Beiträge zur empirischen Forschung. Stuttgart: ibidem Verlag, S. 161 ff.

- **Nazarkiewicz, K. (2016)**
Kulturreflexivität statt Interkulturalität? Re-thinking cross-cultural – A culture reflexive approach. *interculture journal* 15/26, S. 23 ff. Im Internet abrufbar unter:
www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/278/362
(22.12.2020)

- **Rathje, S. (2014)**
Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften. In: Wolting, S. (Hg.): Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 39-59.
Im Internet abrufbar unter:
www.stefanie-rathje.de/wp-content/uploads/2014/08/Multikollektivit%C3%A4t_Rathje_Web.pdf
(22.12.2020)



3 Rekrutierung und Einstellung *internationaler Fachkräfte*



Durchführungshinweis

Diese Einheit richtet sich primär an Führungskräfte und Personalverantwortliche, weil diese in der Regel strategische Personalentscheidungen verantworten bzw. umsetzen. Natürlich können aber auch andere Mitarbeitende teilnehmen,

- 1) da z.B. viele kleinere Unternehmen keine eigene Personalabteilung haben oder
- 2) wenn das Training als Brainstorming genutzt wird, in das die Ideen möglichst vieler Mitarbeitender einfließen sollen.

Ziel der Einheit ist, den Teilnehmenden unterschiedliche Instrumente für eine vielfaltsorientierte Personalsuche sowie für eine erfolgreiche Unterstützung internationaler Fachkräfte nach ihrer Ankunft vorzustellen. Für die direkte Umsetzung in die Unternehmenspraxis erarbeiten die Teilnehmenden im Anschluss eine Ist-/Soll-Analyse. Dafür erfassen sie pro Themenbereich den aktuellen Einsatz der vorgestellten Instrumente und sie diskutieren die Maßnahmen, die kurz- bis mittelfristig im Unternehmen eingeführt werden sollen.

3.1 Personalsuche und Einstellungsverfahren mit Fokus auf internationale Fachkräfte

3.1.1 Personalrekrutierung

Eine Personalsuche auf internationalem Level ist anspruchsvoll und zeitintensiv. Allerdings gibt es eine Fülle unterschiedlicher Strategien, mit denen KMU gezielt internationale Fachkräfte adressieren können. Dazu gehören:

Stellenanforderungen und -anzeigen, die auf internationale Fachkräfte zugeschnitten sind

Neben einer kurzen Beschreibung des Unternehmens und der eigentlichen Stellenbeschreibung sollten auch Informationen darüber enthalten sein, welche benötigten Kompetenzen mittelfristig erworben werden können, welche alternativen Abschlüsse oder Erfahrungen sich für die Stelle ebenfalls eignen und welches Sprachniveau erforderlich ist.

Die Unternehmen sollten vorab prüfen, ob die ausgeschriebene Tätigkeit in jedem Fall perfekte Deutschkenntnisse voraussetzt.

Für die Erstellung der Anforderungsprofile können Checklisten genutzt werden, die online kostenfrei zur Verfügung stehen (z.B. „Formular Anforderungsprofil“, RKW):

www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/checklisten-zum-leitfaden-fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen

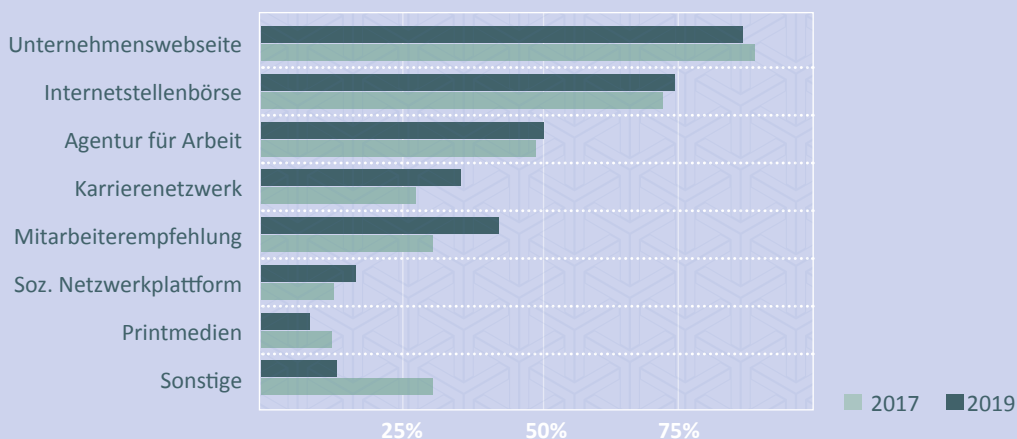
Weitere Informationen

IQ KMU Toolbox: www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/KMU-Toolbox/FS_IKA_Toolbox_B5_Vielfalt_Anforderungsprofile.pdf

Stellenanzeigen in mehreren Sprachen

Für die Ansprache internationaler Bewerber*innen empfiehlt es sich, die Stellenausschreibungen in Englisch und/oder den jeweiligen Sprachen der Zielgruppe zu formulieren. Fehlen dafür im Unternehmen die Ressourcen, sollten sie zumindest in einfachem Deutsch verfasst sein. Dazu gehören die Verwendung kurzer Sätze und Wörter, der Verzicht auf Abkürzungen und Fremdwörter sowie die persönliche Ansprache der Bewerber*innen (s. auch Kap. 4).

Vergleich der Nutzung von Online-/Print-Kanälen zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen (Anzahl der Unternehmen in %)



Quelle und © IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung/Statista (2020a)

Veröffentlichung der Stellenanzeigen über mehrere internationale Kanäle (Print- und Soziale Medien)

Im Zuge der Internationalisierung und Digitalisierung des Arbeitsmarktes nutzen Unternehmen zunehmend Online-Bewerbungs Kanäle, um geeignete Kandidat*innen zu finden. Dies empfiehlt sich insbesondere für die Suche nach internationalen Fachkräften.

Stellenanzeigen können auch in internationalen Printmedien, aber v.a. in Online-Kanälen wie internationalen Portalen und Jobbörsen veröffentlicht werden. Es empfiehlt sich, hier ebenfalls die Mitarbeitenden in die Personalsuche einzubinden und so deren Kontakte und digitalen Kanäle zu nutzen.

- Informationsportal Make it in Germany: www.make-it-in-germany.com
- EURES (Europäisches Portal zur beruflichen Mobilität): www.ec.europa.eu/eures/public/de/homepage
- Portal zur Unterstützung junger Europäer*innen bei der Suche nach Ausbildung und Praktika: www.europa.eu/youth/home_en
- Jobbörsen, z.B. Monster, StepStone, Kimeta
- Soziale Netzwerke, z.B. LinkedIn, XING oder facebook

Parallel zur Schaltung von Stellenanzeigen in internationalen Kanälen sollte auch die Unternehmens-Webseite gepflegt werden, da potenzielle Bewerber*innen diese meist als erste Anlaufstelle nutzen, wenn sie sich über das Unternehmen informieren wollen. Dabei sollte die Webseite optimiert sein für die Nutzung über Smartphone, Desktop und Tablet.

Weitere Informationen

www.vielfalt-gestalten.de

Kooperation mit staatlichen Anlaufstellen, Netzwerken und Bildungseinrichtungen

Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren schafft Synergien, spart Zeit und erschließt neue Kanäle für die Suche nach internationalen Fachkräften. Angepasst an zeitliche und finanzielle Ressourcen stehen KMU unterschiedliche Möglichkeiten offen:

- **Zusammenarbeit mit IQ Landesnetzwerken und IQ Teilprojekten**
 - Das Förderprogramm IQ unterstützt kleine und mittlere Unternehmen auch im Bereich der Rekrutierung und Einstellung internationaler Fachkräfte: www.netzwerk-iq.de

Ein anerkannter Partner: das bundesweite IQ Serviceangebot für Unternehmen



Quelle: Merx (2019)

- **Nutzung der Angebote der örtlichen oder bundesweiten Anlaufstellen**
 - Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern
 - Welcome Center
 - Fachkräftebüro: www.fachkraeftebuero.de
 - Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit
 - Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit. Diese ist für die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland und für die Vermittlung besonderer Berufsgruppen verantwortlich: www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/startseite
- **Vernetzung mit deutschen und internationalen Hochschulen zur Anwerbung ausländischer Studierender mit Hochschulabschluss sowie Kooperation mit deutschen Auslandsschulen**
- **Teilnahme an Fach- oder Jobmessen im In- und Ausland**
- **Einschaltung von Personalvermittler*innen**
- **Kooperation mit Migrantenorganisationen**
- **Teilnahme an regionalen Netzwerken zur Fachkräftesicherung**
 - Bundesweit gibt es viele Initiativen, um den jeweiligen regionalen Wirtschaftsstandort für ausländische Fachkräfte attraktiver zu machen. Einen Überblick dieser Netzwerke bietet der „Arbeitsmarktmonitor“ der Bundesagentur für Arbeit: www.arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de

3.1.2 Einstellungsverfahren mit Fokus auf internationale Fachkräfte

Wie die Bewerber*innen-Suche sollte auch der Einstellungsprozess auf internationale Fachkräfte zugeschnitten sein.

Sowohl bei dem Check der Bewerbungsunterlagen als auch im Vorstellungsgespräch sollten mehrere Verantwortliche einbezogen werden, damit unterschiedliche Perspektiven zum Tragen kommen und eine möglichst objektive Entscheidung getroffen wird.

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Mithilfe des Anforderungsprofils können die Verantwortlichen in den KMU nun prüfen, ob die vorausgesetzten Abschlüsse und Kompetenzen bereits vorliegen oder nachgeholt bzw. aufgebaut werden können.

Auch wenn die Unterlagen sprachlich nicht fehlerfrei formuliert sind, sollte dies kein sofortiger Absagegrund sein. Dies gilt auch dann, wenn Bewerbungsunterlagen nicht dem deutschen Standard entsprechen: Aufbau und Inhalte von Lebensläufen unterscheiden sich international. In vielen Ländern wird auf ein Motivationsschreiben wenig Wert gelegt bzw. es wird gar nicht erwartet.

Vorstellungsgespräch

Ergänzend zum üblichen Ablauf eines Vorstellungsgesprächs sollten mit internationalen Fachkräften weitere Themen besprochen werden:

- Realistische Informationen über Arbeit und Leben am Arbeitsort, ggf. ergänzt durch bildliche Darstellungen
- Bildungsabschlüsse, Anerkennungsmöglichkeiten und die Möglichkeit, Qualifikationen nachzuholen
- Aufenthaltstitel (bei Drittstaatsangehörigen)
- Weitere Voraussetzungen, z.B. deutsche Sprachkenntnisse
- Ggf. Familiennachzug
- Unterstützungsangebote, z.B. Wohnung, Reisekosten, Sprachkurse etc.

Exkurs: Reflexion der Personalauswahl

Grundsätzlich ist es in der Personalauswahl für die Entscheider*innen hilfreich, das eigene Verhalten bei der Personalauswahl zu hinterfragen. Dies gilt auch für die Suche und Einstellung internationaler Fachkräfte.

Gibt es hier eventuell unbewusste Vorannahmen oder Fehleinschätzungen („unconscious bias“), was Verhalten, Qualifikation oder Fähigkeiten unterschiedlicher Nationalitäten betrifft? Und umgekehrt: Lässt die Sympathie für Bewerber*innen mit Charakterzügen oder Interessen, die denen der Entscheider*innen ähneln, die fachliche Eignung in den Hintergrund treten?

Menschen denken in Mustern. Dieses Phänomen basiert auf einer „Rationalisierungsstrategie“ des Gehirns. Es strukturiert und filtert die Masse an Informationen, die es unaufhörlich von außen und innen erhält. Dabei nimmt es gedankliche Abkürzungen, verkürzt und reproduziert stereotype Bilder.

Darüber hinaus bewertet es die erhaltenen Informationen auf der Basis persönlicher Erfahrungen und biographischer Erlebnisse – Wahrnehmung ist also immer subjektiv. In der Summe führt dies dazu, dass diese unbewussten Denkmuster Wahrnehmungsfehler produzieren.

Gerade bei der Auswahl von Bewerber*innen aus dem Ausland können hier Fallstricke lauern. Entscheidend ist daher zunächst, einen genauen und möglichst objektiven Soll-/Ist-Abgleich der Anforderungen und Kompetenzen durchzuführen, und dies möglichst zu zweit oder zu dritt.

Langfristig ist die Sensibilisierung gegenüber zum großen Teil unbewussten Vorurteilen ein erfolgskritischer Faktor für eine erfolgreiche Personalrekrutierung und letztendlich für die Unternehmensentwicklung. Es ist deshalb sinnvoll, wenn die für die Personalsuche und Einstellung Verantwortlichen, aber auch weitere Führungskräfte und Mitarbeitende regelmäßig an Anti-Bias-Workshops teilnehmen und so ihre unbewussten Annahmen reflektieren und analysieren können.

3.2 Praktische Fragen des Relocation Managements

Relocation Management meint die praktische Umsetzung zahlreicher Services, die ein Unternehmen neuen Mitarbeitenden aus dem Ausland anbieten kann. Das Spektrum möglicher Dienstleistungen ist vielfältig:

- Unterstützung bei der Beschaffung von Wohnraum
- Abwicklung von mit dem Umzug zusammenhängenden Formalitäten im Gastland
- Administrative Dienstleistungen wie die An- bzw. Abmeldung von TV, Radio, Internet, Telefon, Strom, Gas und Heizung oder die Unterstützung bei der Suche von Handwerker*innen
- Unterstützung im Umgang mit Behörden, Krankenversicherung, Banken
- Organisation von Sprachkursen
- Auswahl geeigneter Betreuungseinrichtungen für die Kinder
- Maßnahmen zum Wiederaufbau eines geeigneten sozialen Umfeldes am neuen Wohnort

Große Unternehmen haben für das Relocation Management oft eigene Abteilungen, aber auch kleine und mittlere Unternehmen haben einige Möglichkeiten, ihren neuen Kolleg*innen und gegebenenfalls auch deren Familien das Einleben zu erleichtern.

- Abhängig von ihren personellen und finanziellen Kapazitäten können KMU die neuen Mitarbeitenden zunächst im Umgang mit den Behörden und anderen Institutionen unterstützen, indem sie zeitliche Freiräume schaffen für die Anmeldung beim Einwohnermeldeamt und der Ausländerbehörde (Drittstaatsangehörige), die Eröffnung von Bankkonten, die Beantragung einer Mitgliedschaft in einer Krankenkasse oder die Meldung beim Finanzamt.
- Dies gilt auch für die Hilfestellung bei Alltagsfragen in den Bereichen Wohnungssuche, Energieversorgung, Rundfunkgebühren, Telekommunikation, Führerschein/Anmeldung des eigenen Fahrzeugs, Schulen/Schulamt/Kindertagesstätten, Ärzte oder Freizeitangebote.
- Gerade die soziale Integration spielt eine wichtige Rolle für die neuen Mitarbeitenden und ggf. für ihre Familien: Je willkommener sie sich fühlen und je mehr Unterstützung sie erfahren, desto eher steigen die emotionale Bindung und die Bereitschaft, sich an ihrem neuen Arbeitsplatz und ihrem sozialen Umfeld zu engagieren und sich einzubringen. Unternehmen können hier die neuen Mitarbeitenden informieren

über sportliche Aktivitäten, Weiterbildungsmaßnahmen oder Freizeitangebote im Unternehmen selbst oder in der Umgebung des Wohn- bzw. Arbeitsortes.

Wenn Unternehmen im Relocation Management aktiv werden oder dieses weiter entwickeln wollen, gibt es verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung.

- Im Rahmen von Tandem- oder Mentoring-Programmen können engagierte Mitarbeitende, die schon länger im Unternehmen arbeiten, die neuen Kolleg*innen unterstützen. Darüber hinaus sind Tandem-Programme auch in Zusammenarbeit mit Vereinen, Schulen oder Hochschulen möglich. Dabei begleiten Vereinsmitglieder, Studierende oder Schüler*innen die neuen Mitarbeitenden und ihre Familien bei ihren ersten Schritten in der neuen Umgebung.
- Denkbar sind auch direkte Kooperationen mit regionalen Vereinen und Bildungseinrichtungen, um den neuen Mitarbeitenden Freizeitangebote oder Möglichkeiten der Kinderbetreuung zugänglich zu machen.
- Eine Option ist auch die Nutzung von Relocation Services, also externen Dienstleistern, die die neuen Mitarbeitenden bei Formalitäten und logistischen Fragen unterstützen.

Methode: Ist-/Soll-Analyse



Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden analysieren die Ist-Situation im Unternehmen. Sie planen neue oder veränderte Maßnahmen im Bereich Rekrutierung, Einstellung internationaler Fachkräfte und Relocation Management.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit möglichen Instrumenten in den drei Themenbereichen auseinander.
- Die Teilnehmenden können auf Basis der unternehmenseigenen Ressourcen passgenaue Maßnahmen entwickeln.
- Die Teilnehmenden setzen den Input direkt in die Unternehmenspraxis um.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

In Kleingruppen arbeiten die Teilnehmenden an der Ist-/Soll-Analyse. Dabei erfassen sie pro Themenbereich den aktuellen Einsatz der vorgestellten Instrumente im Unternehmen und sie diskutieren denkbare Maßnahmen, die kurz- bis mittelfristig im Unternehmen umgesetzt werden sollen inkl. Zeitrahmen und Verantwortlichkeiten.

Jede Kleingruppe stellt ihre Ergebnisse kurz im Plenum vor.

Die*der Trainer*in moderiert die folgende Diskussion und fasst die Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen, auf dem Flipchart oder dem Whiteboard zusammen.

Durchführungshinweis

Alternativ zur Ist-/Soll-Analyse können Sie auch die 4-Felder-Analyse in Kap. 5 nutzen.

Wenn im Training auch die Themenbereiche Integration und Bindung behandelt werden, fließen die Ergebnisse aus dieser Einheit ebenfalls in die abschließende 4-Felder-Analyse ein (s. Kap. 4).





Arbeitsblatt: Ist-/Soll-Analyse

1. Internationale Personalrekrutierung

	bereits umgesetzt	Kurzfristige Maßnahmen			Mittelfristige Maßnahmen		
		Was?	Bis wann?	Wer?	Was?	Bis wann?	Wer?
Passgenaues Stellenanforderungsprofil							
Passgenaue Stellenanzeigen							
Mehrsprachige Stellenanzeigen							
Nutzung internationaler Kanäle für Stellenanzeigen							
Kooperation mit externen Stellen							

Quelle: Voigt, A.

Arbeitsblatt: Ist-/Soll-Analyse



2. Einstellungsverfahren mit Fokus auf internationale Fachkräfte

	bereits umgesetzt	Kurzfristige Maßnahmen		Mittelfristige Maßnahmen			
		Was?	Bis wann?	Wer?	Was?	Bis wann?	Wer?
Überarbeitung der Bewertungskriterien für Bewerbungsunterlagen							
Vorbereitung der Inhalte von Vorstellungsgesprächen							
Durchführung von Anti-Bias-Workshops							

3. Praktische Fragen des Relocation Managements

Art der Relocation Services					
Kooperationen mit externen Partner*innen					
Beauftragung externer Relocation Services					

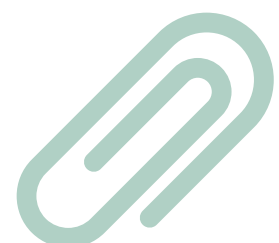
Quelle: Voigt, A.

3.3 Quellen

- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2013)**
Demographischen Wandel gestalten, Fachkräftebedarf sichern – vielfaltsorientierte Personalstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Vielaltsorientierte_Personalstrategien_KMU_2013.pdf
(05.11.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2020a)**
KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox
(5.11.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2020b)**
eLearning-Kurs „Vielfaltsorientierte Personalarbeit“. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.vielfalt-gestalten.de
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2020)**
Internationale Fachkräfte erfolgreich rekrutieren und integrieren. Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/internationale-fachkraefte-erfolgreich-rekrutieren-und-integrieren
(22.12.2020)
- **Merx, A. (2019)**
Fachkräfte finden und binden. IQ Konkret 1/2019, S. 26 f. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/IQ_konkret/2019_01_IQ_konkret.pdf
(17.08.2020)
- **RKW Kompetenzzentrum (2014)**
Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Leitfaden. Im Internet abrufbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen
(05.11.2020)
- **RKW Kompetenzzentrum (2014)**
Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Checklisten. Im Internet abrufbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/checklisten-zum-leitfaden-fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/
(26.10.2020)

3.4 Weiterführende Literatur

- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019)**
Fair in den Job! – Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren. Berlin. Im Internet abrufbar unter:
www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=3
(22.12.2020)
- **BQN Berlin e.V. (2020)**
Checkliste „Diversity-sensibles Auswahlverfahren“. Berlin. Im Internet abrufbar unter:
www.bqn-berlin.de/site/assets/files/1333/checkliste_diversity-sensibles_auswahlverfahren.pdf
(22.12.2020)
- **Charta der Vielfalt (2014)**
Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen. Berlin. Im Internet abrufbar unter:
www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Vielfalt_erkennen_BF.pdf
(22.12.2020)
- **Innovationsbüro Fachkräfte für die Region:**
www.fachkraeftebuero.de



4 Erfolgreiche Integration *internationaler Fachkräfte*



Durchführungshinweis

Diese Einheit richtet sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeitende gleichermaßen, da die erfolgreiche Integration internationaler Fachkräfte vom Engagement aller an diesem Prozess Beteiligten abhängt.

Ziel der Einheit ist, die Teilnehmenden durch einen Perspektivenwechsel für die Bedarfe der neuen Kolleg*innen zu sensibilisieren und gemeinsam mit ihnen konkrete Handlungsstrategien für die Erstintegration und die erfolgreiche Etablierung der neuen Kolleg*innen im Unternehmen zu entwickeln. Aus didaktischen Überlegungen wird jeder neue Themenbereich mit einer Übung begonnen, wobei wieder mehrere Übungen zur Auswahl stehen. Im Anschluss folgt der Input der Trainer*innen.

Auch in dieser Einheit erarbeiten die Teilnehmenden im Sinne eines Praxistransfers eine Ist-/Soll-Analyse pro Themenbereich und diskutieren die Maßnahmen, die kurz- bis mittelfristig im Unternehmen eingeführt werden sollen. Alternativ können Sie dafür auch die 4-Felder-Analyse in Kap. 5 nutzen.

4.1 Sensibilisierung für Bedarfe internationaler Fachkräfte

(Übungen und Arbeitsblätter auf den Seiten 48, 49)

Internationale Fachkräfte, die eine Arbeitsstelle in Deutschland neu antreten, stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Neben der Einarbeitung in das neue Arbeitsumfeld gehören dazu beispielsweise der Erwerb berufsbezogener Sprachkenntnisse und das soziale Einleben am neuen Wohnort (s. Kap. 3).

Andererseits verfügen sie neben ihren fachlichen auch über zahlreiche persönliche Kompetenzen: Wer bereit ist, für eine neue Arbeitsstelle in ein anderes Land zu ziehen, bringt vermutlich eine hohe Eigenmotivation, Veränderungsbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit mit – Kompetenzen, die jedes Unternehmen braucht.

Sich in die Situation ihrer neuen Kolleg*innen hinein zu versetzen, ermöglicht Führungskräften und Mitarbeitenden ein größeres Verständnis für deren kurz- und mittelfristigen Bedarfe bei ihrem Start in das neue Arbeits- und Lebensumfeld.

4.2 Gestaltung vielfaltsorientierter Integrationsphasen

(Übungen und Arbeitsblätter auf den Seiten 50-53)

Die erfolgreiche Integration internationaler Mitarbeitender in ein Unternehmen geht alle an. Führungskräfte und Mitarbeitende sind gefragt, wenn es darum geht, die neuen Kolleg*innen einzuarbeiten, Arbeitsabläufe und -prozesse zu vermitteln und sie mit den Spielregeln der Zusammenarbeit vertraut zu machen.

Entscheidend für den Erfolg ist deshalb, die Ressourcen und Bedarfe der neuen Fachkräfte mit denen des Unternehmens abzugleichen und eine konkrete Strategie für die Erstintegration zu entwickeln. Eine gelebte Willkommenskultur motiviert alle neuen Mitarbeitenden. Für internationale Fachkräfte aber ist sie noch wichtiger, um gut in ihrem neuen Arbeitsumfeld anzukommen.

4.2.1 Erfolgreiche Gestaltung der Einarbeitungsphase (Onboarding-Phase)

(Übungen und Arbeitsblätter auf den Seiten 54, 55)



Übung: „Ich arbeite in Land XYZ“

Kurzbeschreibung

In Kleingruppen diskutieren die Teilnehmenden, was ein Arbeitsplatzwechsel ins Ausland für ihre individuellen Bedarfe und Ressourcen bedeutet.

Ziele

- Die Teilnehmenden versetzen sich in die Situation ihrer Kolleg*innen aus dem Ausland.
- Die Teilnehmenden reflektieren ihre persönlichen Bedürfnisse und ihre Kompetenzen, die in dieser Situation wichtig sind.
- Die Teilnehmenden entwickeln dadurch ein größeres Verständnis für die Anforderungen, vor denen Menschen nach einem Arbeitsplatzwechsel ins Ausland stehen.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Moderationskarten, Pinnwand, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse in der Kleingruppe und im Plenum

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein, die die folgenden Leitfragen beantworten:

- In welchem Land würde ich arbeiten und weshalb?
- Was brauche ich für eine gelungene betriebliche und soziale Integration?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten bringe ich dafür mit?
- Was bedeutet ein Ortswechsel für meine privaten Beziehungen?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Gruppenergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation, ergänzt, falls wichtige Punkte fehlen, sammelt und notiert das Feedback auf folgende Fragen:

- Was fiel Ihnen besonders auf?
- Welche persönlichen Bedarfe haben Sie identifiziert? Welche in Bezug auf die Organisations- und Personalstruktur Ihres neuen Unternehmens? Welche für Ihre soziale Integration?
- Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Kompetenzen, die man bei einem Arbeitsstart im Ausland braucht?

Die erstellte Übersicht mit der Zusammenfassung des Feedbacks wird in der Übung „Wie gelingt die Erstintegration?“ weiter eingesetzt.

Arbeitsblatt: „Ich arbeite in Land XYZ“



Aufgabe

Angenommen, Sie denken über einen Arbeitsplatzwechsel nach und können sich eine Berufstätigkeit in einem anderen Land vorstellen.

Wie beantworten Sie diese Fragen?

- In welchem Land würde ich arbeiten und weshalb?
- Was brauche ich für eine gelungene betriebliche und soziale Integration?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten bringe ich dafür mit?
- Was bedeutet ein Ortswechsel für meine privaten Beziehungen?

Quelle: Voigt, A.



Übung: Erwartungshaltung der Teilnehmenden

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden artikulieren in Kleingruppen ihre Erwartungen an neue Kolleg*innen aus dem Ausland und entwickeln konkrete Lösungen für die genannten Herausforderungen.

Ziele

- Die Teilnehmenden haben Gelegenheit, ihre positiven und negativen Erwartungen zu formulieren.
- Die Teilnehmenden entwickeln konstruktive Lösungen für die eingebrachten Themen.
- Die Teilnehmenden reflektieren und formulieren ihren persönlichen Beitrag zu diesen Lösungen.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart, Flipchart-Papier, Pinnwand
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse in der Kleingruppe und im Plenum

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein, die die folgenden Leitfragen beantworten:

- Was erwarte ich von den neuen Kolleg*innen?
- Welche Chancen sehe ich? Und welche Herausforderungen?
- Was sollte nicht passieren?
- Wie können wir hier konstruktiv gegensteuern?
- Wie kann ich mich einbringen, damit die Integration gelingt?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Gruppenergebnisse. Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Ergebnisse auf dem Flipchart bzw. dem Whiteboard zusammen.

Durchführungshinweis

Im Training können zunächst die Erwartungen der Teilnehmenden adressiert werden, falls ein Unternehmen erstmalig internationale Mitarbeitende einstellt oder falls die Ansprechpersonen in den Unternehmen im Vorfeld der Trainingsplanung Bedenken ansprechen von Mitarbeitenden, die bereits länger im Unternehmen aktiv sind.

So entsteht Raum für die Äußerung von Befürchtungen und Sorgen, die eventuell mit der Einstellung internationaler Fachkräfte verbunden sind. Im Sinne einer Lösungsorientierung entwickeln die Teilnehmenden im Anschluss konkrete Ideen für die Bewältigung der genannten Herausforderungen.



Arbeitsblatt: Erwartungshaltung der Teilnehmenden



Aufgabe

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Fragen:

- Was erwarte ich von unseren neuen Kolleg*innen?
- Welche Chancen sehe ich? Und welche Herausforderungen?
- Was sollte nicht passieren?
- Wie können wir hier konstruktiv gegensteuern?
- Wie kann ich mich einbringen, damit die Integration gelingt?

Quelle: Voigt, A.



Übung: Werte im Unternehmen

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden definieren ihre persönlichen Werte und vergleichen diese mit den Werten, die im Team bzw. im Unternehmen relevant sind. Diese Diskussion kann aufschlussreiche Impulse bringen für den Einfluss von Werten auf die betriebliche Zusammenarbeit. Gleichzeitig können die Teilnehmenden analysieren, welche Werte wichtig sind für die Integration und langfristige Bindung internationaler Fachkräfte.

Ziele

- Die Teilnehmenden haben Gelegenheit, sich mit ihren persönlichen Werten auseinanderzusetzen.
- Die Teilnehmenden reflektieren den Einfluss von Werten auf Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen.
- Die Teilnehmenden entwickeln wertebasierte Lösungsansätze zur Weiterentwicklung der betrieblichen Kooperation.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart, Flipchart-Papier, Pinnwand
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse in der Kleingruppe und im Plenum

Quelle

Lachmayr, T./Voigt, A., IQ Fachstelle für Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die Teilnehmenden definieren anhand einer Liste von Werten die wichtigsten fünf Werte für ihr Berufs- und Privatleben.

Im Anschluss teilt die*der Trainer*in die Teilnehmenden in Kleingruppen ein. Diese tauschen sich über ihre Ergebnisse aus und erstellen ein gemeinsames Ranking der fünf Werte, die in ihrem Team bzw. ihrer Abteilung wichtig sind. Wenn die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens kommen, erstellen sie dieses Ranking bezogen auf das Gesamtunternehmen.

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Gruppenergebnisse und skizzieren den Diskussionsverlauf. Die*der Trainer*in sammelt das Feedback zu folgenden Leitfragen und fasst die Ergebnisse auf dem Flipchart zusammen:

- Wenn Sie die Werte-Rankings betrachten: Welche Gemeinsamkeiten erkennen Sie? Und welche Unterschiede?
- Woran liegt das aus Ihrer Sicht?
- Welche Chancen und welche Risiken ergeben sich aus diesen Unterschieden und Gemeinsamkeiten für Kommunikation und Kooperation in Ihrem Team / Ihrer Abteilung bzw. im Gesamtunternehmen?
- Welchen Einfluss haben diese Werte auf Ihre Zusammenarbeit und den Umgang miteinander, wenn sie gelebt werden? Und welchen Einfluss, wenn Sie nicht gelebt werden?
- Welche Bedeutung haben diese Werte für die Integration und langfristige Bindung neuer internationaler Kolleg*innen?
- Wo sehen Sie Anhaltspunkte, um auf der Basis der gemeinsamen Werte Kommunikation, Zusammenarbeit und Einbezug aller Kolleg*innen weiterzuentwickeln?

Arbeitsblatt: Werte im Unternehmen



Aufgabe

Bitte wählen Sie aus der Liste die fünf Werte, die Ihnen in Ihrem Berufs- und Privatleben am wichtigsten sind:

1.

2.

3.

4.

5.

Wertschätzung	Partnerschaft	Empathie	Phantasie	Vertrauen
Disziplin	Neugierde	Engagement	Soziale Verantwortung	Intuition
Begeisterung	Selbstbestimmung	Motivation	Erfolg	Kreativität
Durchsetzungsfähigkeit	Individualismus	Wissen	Ehre	Ruhe
Fürsorglichkeit	Körperliche Aktivität	Optimismus	Lebensfreude	Sicherheit
Selbstbewusstsein	Reisen	Einfluss	Verantwortung	Ehrlichkeit
Risikobereitschaft	Spaß	Humor	Stärke	Eigentum
Zugehörigkeit	Bildung	Integrität	Gesundheit	Freiheit
Belastbarkeit	Leistungsstärke	Gerechtigkeit	Genauigkeit	Fairness
Umweltbewusstsein	Bewegung	Lebensqualität	Moral	Führung
Wahrheit	Bewusstsein	Lebensstandard	Autonomie	Glaubensfreiheit
Ordnung	Beziehungen	Innovation	Zufriedenheit	Harmonie
Entwicklung	Pünktlichkeit	Kompetenz	Großzügigkeit	Pünktlichkeit
Idealismus	Toleranz	Kinder	Familie	Meinungsfreiheit
Qualität	Lernen	Naturverbundenheit	Liebe	Mut
Wohlstand	Macht	Gelassenheit	Unabhängigkeit	Spontaneität
Loyalität	Solidarität	Zielstrebigkeit	Glaube	Aufrichtigkeit
Sinnggebung	Disziplin	Gleichberechtigung	Mitgefühl	Würde
Hilfsbereitschaft	Status	Offenheit	Geborgenheit	



Übung: „Wie gelingt die Erstintegration?“

Kurzbeschreibung

Nachdem sich die Teilnehmenden in der Übung „Ich arbeite in Land XYZ“ (S. 48) mit den Bedarfen und Ressourcen der neuen internationalen Fachkräfte beschäftigt haben, analysieren sie in dieser Übung die Bedarfe und Ressourcen im Unternehmen, die für die erfolgreiche Integration der neuen Kolleg*innen relevant sind.

Ziele

- Die Teilnehmenden gleichen Ressourcen und Bedarfe der neuen Kolleg*innen mit denen des Unternehmens ab.
- Die Teilnehmenden analysieren die Ressourcen im Unternehmen, die den Bedarfen der internationalen Fachkräfte Rechnung tragen.
- Die Teilnehmenden identifizieren Bereiche, in denen Strategien und Instrumente noch fehlen.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart, Pinnwand, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse in der Kleingruppe und im Plenum

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in zeigt die Ergebnisse aus der Übung „Ich arbeite in Land XYZ“ für alle sichtbar und teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein, die die folgenden Leitfragen beantworten:

- Welche Ressourcen im Unternehmen sind bereits vorhanden, um die identifizierten Bedarfe der neuen Kolleg*innen zu decken?
- Wie können wir einen eventuellen Kulturschock abmildern und die soziale Integration erleichtern?
- Welche Strategien und Instrumente brauchen wir zusätzlich?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Gruppenergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und stellt im Anschluss Strategien und Instrumente für eine erfolgreiche Erstintegration vor unter Einbezug der Gruppenergebnisse.

Arbeitsblatt: „Wie gelingt die Erstintegration?“



Aufgabe

In der Übung „Ich arbeite in Land XYZ“ haben Sie die Bedarfe und Ressourcen ermittelt, die man als Fachkraft braucht, wenn man eine Arbeitsstelle in einem anderen Land antritt.

Wenn Sie nun an Ihr Unternehmen denken:

- Welche Ressourcen sind im Unternehmen bereits vorhanden, um die identifizierten Bedarfe der neuen Kolleg*innen zu decken?
- Wie können Sie einen eventuellen Kulturschock abmildern und die soziale Integration erleichtern?
- Welche Strategien und Instrumente brauchen Sie zusätzlich?

Quelle: Voigt, A.

4.2.2 Strategien für die ersten 100 Tage (Onboarding-Phase)

Die ersten 100 Tage in einem neuen Arbeitsumfeld sind die entscheidende Zeit, um das Unternehmen, die Kolleg*innen, die Unternehmenskultur und auch die administrativen Abläufe kennenzulernen. Erfahren neue Mitarbeitende eine gute, wertschätzende Unterstützung bei der Einarbeitung, entwickeln diese das Engagement und die Motivation, sich in der neuen Arbeitsstelle einzubringen und sich auch langfristig mit dem Unternehmen zu identifizieren. Internationale Fachkräfte müssen sich nach ihrer Ankunft in Deutschland komplett neu orientieren und sich in ein neues Arbeits- und Lebensumfeld einfinden. Je mehr Unterstützung sie bei der fachlichen, sprachlichen und sozialen Integration erfahren, desto schneller gelingt das Ankommen und desto zügiger können sie sich produktiv einbringen und mit ihren Teams identifizieren.

Praxistipps für ein erfolgreiches Onboarding internationaler Fachkräfte:

- Am ersten Tag sollte die Führungskraft sich Zeit nehmen für ein persönliches Gespräch mit der neuen Fachkraft und ihr oder ihm das komplette Team vorstellen. Ein gemeinsamer Rundgang durch die Räumlichkeiten und eine erste Erklärung der Abläufe und Prozesse unterstützt die **ersten Kontakte** zwischen neuen und erfahrenen Teammitgliedern.
- Ein **Integrationsplan** enthält Aufgaben, Termine, Verantwortlichkeiten, Informationen zu Team-Events und weitere für die neuen Mitarbeitenden relevanten Informationen. Dieser sollte wichtige Informationen enthalten wie Arbeitszeiten oder Verhaltensregeln. Er sollte Ansprechpartner*innen inklusive Kontaktdaten benennen und die Tätigkeiten aufführen, für die die neue Fachkraft verantwortlich ist. Bei der Erstellung erleichtert ein Methoden-Mix das Verständnis für die Inhalte: Die relevanten Informationen können entweder schriftlich oder mündlich vermittelt werden, ergänzt durch Visualisierungen oder kurze Videoclips.
- Eine **Willkommens-Mappe** enthält alle wichtigen Informationen zur betrieblichen und sozialen Integration:
 - IT-Zugänge, Telefonlisten, Organigramme
 - Team-Events, Betriebssport, Informationen zu weiteren informellen Aktivitäten
 - Wichtige Ansprechpartner*innen für das Leben in der Region (Einwohnermeldeamt, Banken und Sparkassen, Familienkassen, Führerscheinbüro, Wohnungssuche, Kinderbetreuung, Vereine, Sport- und Freizeitangebote, ärztliche Versorgung)

- Unternehmenskultur, Leitbild (falls vorhanden)
- Wochenplan der Kantine (falls vorhanden)

Wesentliche Unterstützung bieten hier Ausländerbehörden, Arbeitsagenturen bzw. Arbeitgeber-Services, Kommunen etc., bei denen Unternehmen viele wichtige Informationen abrufen können. Teilweise bieten Städte und Gemeinden bereits allgemeine oder sogar speziell für Zugewanderte zusammengestellte Willkommensmappen an.

Auch eine gemeinsam mit den Kommunen und der Arbeitsagentur zusammengestellte Informationsmappe kann als Grundlage dienen, die dann noch um unternehmensspezifische Inhalte ergänzt wird.

Zusätzliche Synergien ergeben sich, wenn Unternehmen hier in Verbänden zusammenarbeiten. Einmal gut vorbereitet, müssen die Inhalte kaum an neue Mitarbeitende angepasst werden. Zugleich symbolisiert eine solche Informationsmappe die gelebte Willkommenskultur.

- Ein **Mentoring-Programm** stellt den neuen Fachkräften eine*n erfahrene*n Mitarbeiter*in zur Seite, die*der als feste Ansprechperson für alle Fragen zur betrieblichen oder sozialen Integration zur Verfügung steht. Die neuen Kolleg*innen haben damit eine Bezugsperson, mit der sie sich regelmäßig austauschen können, wenn sie Klärungsbedarf im beruflichen oder privaten Umfeld haben. Die Mentor*innen wiederum profitieren vom Austausch mit den neuen Kolleg*innen, die das Unternehmen, seine Prozesse und Abläufe aus einer neuen, frischen Perspektive sehen.
- Zusätzlich kann eine **Vertrauensperson** benannt werden, die ebenfalls für alltagsrelevante Fragen ansprechbar ist. Diese sollte nicht die direkte Führungskraft sein, sondern eine andere Person aus dem Team oder der Abteilung. Um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, vereinbaren der*die neue Kolleg*in und die Vertrauensperson regelmäßige Gesprächstermine, die auch in die Kalender eingetragen werden, um eine höhere Verbindlichkeit zu erreichen.
- Hilfestellung können Unternehmen auch bei **Behördengängen** oder der **Wohnungssuche** leisten. Größere Unternehmen stellen dafür Firmenwohnungen oder -zimmer zur Verfügung. Aber auch kleinere Betriebe können hier aktiv werden, indem sie Informationen zur Wohnungssuche zur Verfügung stellen, Netzwerke aus dem Team

nutzen, Gespräche mit Vermieter*innen führen oder Empfehlungsschreiben verfassen.

- Sowohl in der mündlichen als auch in der schriftlichen Kommunikation mit internationalen Fachkräften, die gerade Deutsch lernen, empfiehlt sich die Verwendung einer **einfachen Sprache** sowie die **Visualisierung** von Informationen, damit die Verständigung von Anfang an gelingt (Tipps zur Erstellung: s. Kap. 4.3).
- **Berufsbezogene Sprachkurse** unterstützen den schnellen Spracherwerb internationaler Fachkräfte. Unternehmen können hier Sprachkurse vermitteln, ihre Fachkraft für diese freistellen oder Finanzierungshilfen gewähren. Falls die Familie mitgezogen ist, sollten ihr ebenfalls Sprachkurse angeboten werden, soweit es der finanzielle Spielraum des jeweiligen Unternehmens zulässt.

Eine erste Einschätzung der bereits erworbenen Sprachkenntnisse kann durch einen Selbsttest des Goethe-Instituts gewonnen werden:

www.goethe.de/de/spr/kup/tsd.html

Falls Einstellung und Arbeitsbeginn zeitlich auseinander liegen, können die Fachkräfte auch Sprachkurse in ihrem Herkunftsland belegen. So bietet das Goethe-Institut weltweit an vielen Standorten Deutschkurse an. In Deutschland werden bundesweit „Berufssprachkurse“ angeboten, die vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zugelassen werden. Diese bauen auf die in den Integrationskursen erworbenen Deutschkenntnisse auf und existieren als:

- **Basiskurse:** Vorbereitung auf die allgemeine Berufswelt und Erwerbstätigkeit in Deutschland.
- **Spezialkurse:** Ausgerichtet auf Personen im Berufsamerkenungsverfahren in Gesundheits- und Pflegeberufen bzw. im technischen oder kaufmännischen Bereich mit der Vertiefung fachspezifischer Deutschkenntnisse in diesen Feldern.

Bei der Vielzahl an (Berufs-)Sprachkursen empfiehlt es sich, diese in Bezug auf **qualitative Aspekte** zu prüfen und die Vorbereitung und Begleitung strukturiert zu planen. Die IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch stellt Betrieben dafür Checklisten zur Verfügung: www.deutsch-am-arbeitsplatz.de („Für Betriebe“ -> „Deutschkurse in Unternehmen“ -> „Checkliste Angebotsvergleich“).

- Im Rahmen der **sozialen Integration** gibt es jenseits des Arbeitsplatzes viele Möglichkeiten, damit sich

neue Kolleg*innen in die Unternehmensgemeinschaft integrieren können. Regelmäßige gemeinsame Mittagessen, Stammtische, Betriebssport, Freizeitaktivitäten oder Tipp-Spiele bieten eine gute Gelegenheit, sich untereinander besser kennenzulernen und den Teamgeist zu stärken.

4.2.3 Unterstützung im Umgang mit Kulturschock

Kulturschock: Definition und Strategien zur Bewältigung

Als Kulturschock bezeichnet man „die Reaktion von Angestellten oder Organisationen in der Konfrontation mit neuen, fremden oder rasch wechselnden Umständen. Symptome des Kulturschocks sind Verunsicherung, Stress, Verwirrung, Orientierungslosigkeit oder die schlichte Unfähigkeit, in der gegebenen Situation zu handeln“ (onpulsion-Wirtschaftslexikon 2020).

Das Phänomen tritt in unterschiedlichen Zusammenhängen auf. So können Menschen einen Kulturschock erleben, wenn sie für einen längeren Zeitraum ins Ausland gehen, um dort zu studieren oder zu arbeiten. Er kann aber auch auftreten, wenn Menschen aus einer ländlichen Umgebung in eine Großstadt umziehen, wenn sie als „Neue“ in ein bereits eingespieltes Team oder in ein neues Unternehmen kommen oder wenn sie für einen Berufswechsel auch die Branche wechseln.

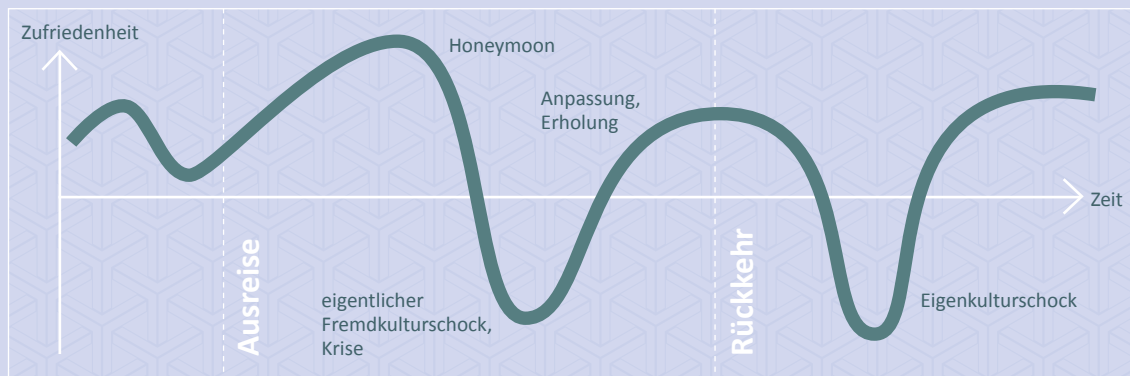
Das gleiche gilt für Organisationen: Ein Kulturschock kann entstehen, wenn zwei strategisch und/oder kulturell unterschiedliche Unternehmen fusionieren, wenn eine Organisation in staatlicher Hand privatisiert wird oder wenn große Veränderungsprojekte zu komplett veränderten Arbeitsabläufen und -prozessen führen.

Ein Kulturschock verläuft typischerweise in vier Phasen:

In der **Honeymoon-Phase** überwiegen Freude und Neugierde auf das neue Umfeld.

Nach ersten Missverständnissen oder Konflikten, die wegen neuer Spielregeln oder unterschiedlicher Wertesysteme entstehen, steigt die Frustration der betroffenen Person und sie reagiert mit körperlichen und/oder psychischen Stressreaktionen. Am Tiefpunkt setzt der

Typischer Verlauf eines Kulturschocks bei längerem Aufenthalt im Ausland



Quelle: BDAE Holding GmbH (2013)

© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

eigentliche Fremdkulturschock ein. Hier empfindet die Person das neue Umfeld als sehr negativ, während das alte, vertraute Umfeld als übertrieben positiv wahrgenommen wird. Im Gegensatz zur Bedeutung des Begriffs „Schock“ als plötzlich auftretendes, unvorhergesehenes Ereignis erstreckt sich der Veränderungsprozess von Honeymoon- zur Krisenphase über einen längeren Zeitraum. In der **Erholungsphase** gelingt es der Person zunehmend, Verständnis für die neuen Spielregeln zu entwickeln und die eigenen Denk- und Verhaltensweisen zu modifizieren.

Sollte die Person zu einem späteren Zeitpunkt in ihr ursprüngliches kulturelles Umfeld zurückkehren, kann es erneut zu Irritationen und Störungen kommen. Der **Eigenkulturschock** entsteht, weil die Person sich selbst weiterentwickelt und verändert hat, während im Umfeld die gleichen unveränderten Spielregeln, Denk- und Verhaltensweisen gelten. Dieser neuerliche Anpassungsprozess braucht ebenfalls Zeit, bis sich die betroffene Person wieder in ihrem Umfeld eingelebt hat.

Ein Kulturschock bedeutet Stress. Demzufolge können für eine erfolgreiche Bewältigung Strategien zur Stressbewältigung eingesetzt werden. Dazu gehören die frühe Vorbereitung auf den Wechsel sowie auch körperliche und mentale Stressbewältigungsmethoden, die in einer kritischen Situation eingesetzt werden können. Regelmäßige Kontakte zu Familie und Freunden mildern die Auswirkungen eines Kulturschocks. Auch die Persönlichkeit eines Menschen beeinflusst, wie schnell und konstruktiv der Umstellungsprozess bewältigt werden kann.

Entscheidend ist, dass auch das Umfeld für die Auswirkungen eines Kulturschocks sensibilisiert ist. Führungskräfte und Mitarbeitende sollten diese in der Zusammenarbeit mit neuen Kolleg*innen gerade aus dem Ausland berücksichtigen. Die Eingewöhnung in ein neues Arbeits- und Lebensumfeld ist eine doppelte Herausforderung. Hier können die Kolleg*innen, Mentor*innen oder Vertrauenspersonen Unterstützung leisten, indem sie Orientierung bieten, viel erklären und ein offenes Ohr für die Fragen und Anliegen der neuen Kolleg*innen haben.

Übung: Barnga



Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden spielen in Kleingruppen ein Würfelspiel, ohne zunächst zu wissen, dass in jeder Gruppe andere Spielregeln gelten. Da pro Runde die*der Sieger*in bzw. Verlierer*in die Gruppe wechselt, entstehen zunehmend Irritationen.

Ziele

- Die Teilnehmenden machen spielerisch die Erfahrung, neu in eine Gruppe zu kommen.
- Die Teilnehmenden reflektieren den eigenen Umgang mit Unsicherheit, Macht und Selbstverständlichkeiten.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

Nur analoge Durchführung möglich.

- Spielregeln als Arbeitsblatt entsprechend der Anzahl der Kleingruppen
- Würfel und Würfelbecher
- Papier und Stifte für die Teilnehmenden
- Flipchart zum Sammeln der Reflexionsergebnisse

Quelle

Reindlmeier, K. (2010)

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein. Jede Gruppe hat einen eigenen Tisch zur Verfügung, auf dem sich jeweils die Spielregeln, ein Würfelbecher mit Würfeln, Papier und Stifte befinden.

Spielregeln

- Sobald alle Gruppen sitzen, darf nicht mehr gesprochen und auch nicht geschrieben werden.
- Die Teilnehmenden lesen die Spielregeln und spielen eine Proberunde.
- Danach sammelt der*die Trainer*in die Spielregeln ein und das eigentliche Spiel startet. Die Gruppenmitglieder würfeln jeweils fünf Runden reihum und zählen dann ihre Punkte zusammen.
- Die Sieger*innen einer Gruppe mit der höchsten Punktzahl wechseln im Uhrzeigersinn zur Gruppe am nächsten Tisch und spielen dort weiter.
- Nach der zweiten Runde wechseln jeweils die Verlierer*innen (niedrigste Punktzahl) entgegen des Uhrzeigersinns – einen Tisch weiter.
- Nach der dritten Runde gehen die Sieger*innen einen Tisch zurück, die Verlierer*innen einen Tisch weiter.



Übung: Barnga

Durchführung

Auswertung im Plenum

Die*der Trainer*in erklärt, dass es pro Tisch andere Regeln gab und eine andere Logik, welche Person das Spiel jeweils beginnt. Anschließend sammelt sie*er Feedback zu den folgenden Fragen:

- Was ist Ihnen beim Spielen aufgefallen?
- Wie ging es denjenigen, die die Tische gewechselt haben? Welche Gefühle hatten Sie? Welche Strategien haben Sie entwickelt? Was haben Sie in der Situation konkret getan?
- Wie erging es denjenigen, in deren Gruppe neue Mitglieder kamen? Wie haben Sie das empfunden? Was haben Sie konkret getan?
- Nach welchen Regeln wurde letztendlich gespielt? Wie wurde dies umgesetzt?
- Wie haben Sie sich dabei untereinander verständigt, da ja nicht gesprochen werden durfte?
- Kennen Sie diese Erfahrung bereits aus Ihrem Alltag? Wann waren Sie einmal in einer Gruppe und/oder Situation, in denen Ihnen die Regeln nicht gleich vertraut waren?
- Was bedeutet dies für die Integration Ihrer neuen Kolleg*innen?
- Wie können Sie diese beim Kennenlernen der Spielregeln unterstützen?
- Wie können Sie gemeinsam neue Spielregeln entwickeln?

Arbeitsblatt: Barnga-Spielregeln



Die Person mit den dunkelsten Haaren am Tisch beginnt und darf jedes Mal, wenn sie an der Reihe ist, doppelt würfeln.

- 6** Bei einer **6** dürfen Sie nochmal würfeln und beide Punktzahlen notieren!
- 5** Bei einer **5** muss die nächste Person aussetzen!
- 3** Bei einer **3** dürfen Sie sich 10 Punkte aufschreiben!

Die Person mit den hellsten Haaren am Tisch beginnt und darf jedes Mal, wenn sie an der Reihe ist, doppelt würfeln.

- 3** Bei einer **3** dürfen Sie nochmal würfeln und beide Punktzahlen notieren!
- 4** Bei einer **4** muss die nächste Person aussetzen!
- 2** Bei einer **2** dürfen Sie sich 10 Punkte aufschreiben!

Die Person mit den kürzesten Haaren am Tisch beginnt.

- 5** Bei einer **5** dürfen Sie nochmal würfeln und beide Punktzahlen notieren!
- 1** Bei einer **1** muss die nächste Person aussetzen!
- 6** Bei einer **6** dürfen Sie sich 10 Punkte aufschreiben!

Die Person mit den längsten Haaren am Tisch beginnt.

- 4** Bei einer **4** dürfen Sie nochmal würfeln und beide Punktzahlen notieren!
- 2** Bei einer **2** muss die nächste Person aussetzen!
- 1** Bei einer **1** dürfen Sie sich 10 Punkte aufschreiben!

Quelle: Reindlmeier, K. (2010)



Übung: Drei Freiwillige und die Diskussionsrunde

Kurzbeschreibung

Drei Freiwillige verlassen den Raum. Die anderen Teilnehmenden suchen sich ein Thema aus, das sie gerne diskutieren würden. Danach wählen sie ein für die Diskussion zentrales Begriffsfeld und tauschen damit zusammenhängende Begriffe mit anderen aus, die sie dann im Gespräch verwenden. Die Freiwilligen kommen nacheinander dazu mit der Aufgabe, sich an der Gruppendiskussion zu beteiligen.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihr eigenes Fühlen und Verhalten aus der Perspektive der Mehrheitsgruppe und aus der Perspektive der neu dazugekommenen Personen.
- Die Teilnehmenden reflektieren die Dynamik unbewusster Ausgrenzung.
- Die Teilnehmenden übertragen ihre Erfahrungen auf unbewusste Ausgrenzungsmechanismen in ihren Organisationsstrukturen.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

Nur Analog: Flipchart mit Spielregeln

Quelle

Die Übung ist eine vereinfachte Variante der Übung „Drei Freiwillige“ aus Ulrich, S. et al. (1997)

Durchführung

Die*der Trainer*in lädt die Teilnehmenden zu einer Aktivität ein, für die drei Freiwillige benötigt werden.

Sobald sich diese gemeldet haben, verlassen sie den Raum. Vorab informiert sie die*der Trainer*in, dass nach einer kurzen Frist zuerst eine und mit zeitlichem Abstand die beiden anderen Personen wieder in den Raum geholt werden. Sie erhalten die Aufgabe, sich in die Gruppe, die sie vorfinden, zu integrieren.

Die*der Trainer*in bittet die Teilnehmenden, sich ein Thema auszusuchen, über das sie diskutieren möchten. Im Anschluss überlegen sie sich, welche zentralen Begriffe aus diesem Themenfeld sie durch andere ersetzen wollen.

Beispiel: Im Zusammenhang mit dem Thema „Kochen“ wollen die Teilnehmenden über die Aufgabenverteilung innerhalb einer Familie/Partnerschaft/Wohngemeinschaft diskutieren. Das Wort „kochen“ kann zum Beispiel durch das Wort „wandern“ ersetzt werden, ebenso alle anderen Begriffe, die zum Kontext gehören (z.B.: „Wanderkarten“ statt „Rezepte“; „Rucksäcke“ statt „Kochtöpfe“).

Die*der Trainer*in stellt die Spielregeln für die Diskussion vor.

- Bitte ersetzen Sie ein für die Diskussion wichtiges Begriffsfeld durch ein anderes.
- Sie übernehmen keine Rolle, sondern bleiben die Person, die Sie sind.
- Sie vertreten Ihre eigene Meinung.



Durchführung

Bei Nachfrage kann sie*er die Spielregeln mit anderen Worten wiederholen, sollte aber keine weiteren Hinweise geben. Im Anschluss unterstützt sie*er die Gruppe beim Diskussionseinstieg.

Sobald die Diskussion gut angelaufen ist, holt die*der Trainer*in die erste Person der drei Freiwilligen wieder in den Raum mit der Bitte, sich in die Gruppe zu integrieren. Die*der Trainer*in zieht sich zurück, vermeidet den Blickkontakt und überlässt die Person sich selbst.

Nach ca. fünf Minuten holt sie*er auch die beiden anderen Freiwilligen zusammen in den Raum zurück und bittet auch diese, sich zu integrieren.

Nach ca. 10 Minuten stoppt die*der Trainer*in die Diskussion und eröffnet die Auswertungsrunde. Zunächst befragt sie*er die Freiwilligen in der Reihenfolge ihres Eintretens:

- Wie haben Sie sich in der Wartezeit gefühlt?
- Welche Erwartungen hatten Sie?
- Wie hat die Gruppe auf Sie gewirkt, als Sie den Raum betreten haben?
- Wie haben Sie sich verhalten?
- Wie fühlten Sie sich aufgenommen?
- Hatten Sie das Gefühl, sich anpassen oder einfügen zu müssen?
- Wie haben Sie das Verhalten der Mehrheit wahrgenommen?
- Welche Gefühle und Gedanken hat das bei Ihnen ausgelöst?

Anschließend können alle Teilnehmenden berichten, wie sie sich selbst verhalten haben und welche Gefühle sie dabei hatten.

Zum Abschluss diskutieren sie, welche Dynamiken in der Aktivität sichtbar wurden und übertragen diese Erkenntnisse auf die eigene Organisationskultur und das Thema „Integration internationaler Fachkräfte“. Im Anschluss definieren sie Möglichkeiten, wie sie unbewusste Ausgrenzungsmechanismen im Unternehmen erkennen und abbauen können.

4.3 Kommunikationsstrategien zur besseren Verständigung im Unternehmen

Unternehmen haben viele Möglichkeiten, den Spracherwerb der internationalen Kolleg*innen zu unterstützen. Das Spektrum reicht von berufsbezogenen Sprachkursen und Sprachcoaching-Programmen über Sprachmentor*innen bis hin zu Strategien in der mündlichen und schriftlichen Kommunikation, die von allen Führungskräften und Mitarbeitenden eingesetzt werden können.

Arbeitsplatzbezogene Deutschkurse in Unternehmen

Im Rahmen dieser auf das Einzelunternehmen zugeschnittenen Sprachkurse werden Inhalte, Methodik und Didaktik auf die jeweiligen Rahmenbedingungen der Arbeitssituation und die sprachlich-kommunikativen Herausforderungen des Arbeitsumfeldes abgestimmt. Ermöglicht wird dies dadurch, dass Vertreter*innen von Sprachschulen oder freiberufliche Deutschlehrkräfte die kommunikativen Anforderungen an Arbeitsplätze durch Begehungen, Durchsicht von Arbeitsmaterialien und Gespräche mit Mitarbeitenden kennenlernen.

Ein auf diese Anforderungen angepasstes Curriculum stellt sicher, dass durch den Inhouse-Deutschkurs ein größtmöglicher Nutzen für die internationalen Fachkräfte und das Unternehmen insgesamt erzielt wird.

Sprachcoaching

Die IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch hat in Zusammenarbeit mit verschiedenen lokalen „Beratungsstellen zur beruflichen Entwicklung (BBE)“ ein individuelles Sprachcoaching-Angebot für Zugewanderte konzipiert. Über einen vorab festgelegten Zeitraum begleiten Sprachcoaches zugewanderte Menschen beim Ausbau ihrer Selbstlernkompetenzen bezüglich berufsbezogener Deutschkenntnisse. Ausgehend von den kommunikativen Anforderungen am Arbeitsplatz erarbeiten die Sprachcoaches mit ihren Klient*innen individuelle Lernziele, beraten zu Lernstrategien und arbeiten exemplarisch an konkreten sprachlichen Anliegen. Mit Methoden, die aus dem Coaching auf das Zweitsprachlernen übertragen wurden, wird eigenverantwortliches Sprachlernen für den Beruf gestärkt. Sprachcoaching geht dadurch weit über Einzelunterricht hinaus.

Weitere Informationen

www.sprung.de

Betriebliches Sprachmentoring

Dabei unterstützen engagierte Mitarbeitende ihre internationalen Kolleg*innen beim Erwerb der deutschen Sprache. Sie müssen nicht zwingend Deutsch als Muttersprache gelernt haben, sollten aber die Sprache sicher beherrschen. Sollte die*der Sprachmentor*in selbst Deutsch als Zweitsprache gelernt haben, kann sie*er sogar besser die Regeln der neuen Sprache erklären als Muttersprachler*innen, bei denen der Spracherwerb halb- oder unbewusst erfolgt.

Sprachmentor*innen lernen auf diesem Wege ihre neuen Kolleg*innen kennen und können so einen Gemeinschaftsgeist entwickeln. Zugleich erweitern sie ihre kommunikativen Kompetenzen. Mit ihrem Wissen können sie die Deutschlernenden unterstützen, wertschätzend korrigieren, Tipps zu Formulierungen geben, unbekannte Wörter erklären usw.

Darüber hinaus können sie auch als Multiplikator*innen fungieren, die das Thema „Arbeiten in der Zweitsprache Deutsch“ im gesamten Unternehmen vorantreiben. Als „Sprachbeauftragte“ sind sie zuständig für alle sprachlichen Fragen, wie z.B. Texte vereinfachen, Listen wichtiger Wörter im betrieblichen Gebrauch zusammenstellen, Kolleg*innen beraten, wie diese ihre Kommunikation verbessern können etc.

Der Einsatz von Sprachmentor*innen ist auch deshalb sinnvoll, weil eine sprachliche Einarbeitung am Arbeitsplatz die Deutschkenntnisse genau dort trainiert, wo sie gebraucht werden.

Kommunikationsstrategien für alle Führungskräfte und Mitarbeitende

Als Vorbereitung auf die Einstellung internationaler Mitarbeitenden können sich Kolleg*innen und Vorgesetzte überlegen, welche sprachlichen Besonderheiten es im Unternehmen oder in der Abteilung gibt: Welche Abkürzungen oder interne Bezeichnungen für Arbeitsmittel werden genutzt? Welche Standards gibt es beispielsweise für das Melden am Telefon, Anrede und Grußformeln in Briefen und E-Mails? Wie stellt man sich

neuen Patient*innen vor? Wie betritt man als Handwerker*in Privathaushalte? Welche Standards gibt es, um geleistete Arbeiten für die Rechnungsstellung zu notieren, Dokumentationen auszufüllen etc.? Welche oft unbewussten oder ungeschriebenen Regeln gelten bei Arbeitsbesprechungen, für Pausengespräche usw.? Daraus können verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden:

■ Schriftliche Kommunikation

- Aushänge und Informationsmaterialien für internationale Neuangestellte sind für alle verständlich formuliert. Sie werden an für alle zugänglichen Stellen in den Büros oder in den Produktionsstätten ausgehängt. Besonders sollen darin Arbeits- oder Benutzeranweisungen dargestellt werden, möglichst durch entsprechende Visualisierungen.
- Wort- oder Satzlisten fassen wichtige, häufig benutzte Wörter, Wendungen und Sätze systematisch zusammen.
- Als Vorbereitung von Arbeitsbesprechungen, bestimmten Tätigkeiten oder Anwendungen sollten die Lernenden vorab die entsprechenden Dokumente dazu erhalten, sodass sie sich diese im Vorfeld selbst oder mit Unterstützung der Kolleg*innen erschließen können.
- In Arbeitsbesprechungen werden wichtige Informationen gut lesbar notiert und schwierige Wörter und Ausdrücke erklärt. Die Teilnehmenden können die Informationen gleich abfotografieren oder sie sollten im Nachgang an diese verschickt werden.

■ Mündliche Kommunikation

- Für viele Fachwörter gibt es verständlichere Wörter mit gleicher Bedeutung aus der Alltagssprache.
- Oft ist es hilfreich, Erklärungen einzufügen (z.B.: „Betriebszugehörigkeit = Das heißt, wie lange jemand in einem Betrieb ist“).
- Arbeitsschritte sollten wiederholt mit kurzen Sätzen begleitet werden. Durch die regelmäßige Wiederholung kann die*der Deutschlernende sich den für bestimmte Arbeitsabläufe relevanten Wortschatz aneignen. Hier können auch die vorab erstellten Wort- oder Satzlisten eingesetzt werden.
- Statt deutscher Begriffe sollten Wörter lateinischen Ursprungs oder internationale Wörter benutzt werden, weil deren Verständlichkeit oft höher ist (z.B.: „Dokumente“ statt „schriftliche Unterlagen“; „Kontrakt“ statt „Vertrag“).

- Sätze sollten kurz und einfach sein (z.B.: „Aufgrund von Personalausfall war es nicht möglich, Ihre Unterlagen zeitnah zu bearbeiten.“ Besser: „Wir konnten Ihre Unterlagen nicht bearbeiten, weil Mitarbeitende krank waren.“).
- Pro Satz sollte nur ein Gedanke formuliert sein.
- Statt Nominalisierung ist es besser, Verben zu verwenden (z.B.: „Die Übernahme der Kosten...“ Besser: „Die Kosten werden übernommen.“ „Wir übernehmen die Kosten.“).
- Redewendungen und Sprichwörter sollten vermieden werden (z.B.: „Da haben Sie freie Bahn.“ Besser: „Das können Sie machen, wie Sie wollen.“).



Übung: Das Formular

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden füllen innerhalb eines engen Zeitraums ein Formular in Spiegelschrift aus.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre Gefühle und ihr Verhalten in einer sprachlichen Überforderungssituation.
- Die Teilnehmenden werden sensibilisiert für Sprache als Herausforderung, insbesondere bei berufsbezogenem Deutsch.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt für alle Teilnehmenden, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als PDF, Whiteboard

Quelle

Kohls, L. R./Knight, J. M. (2004)
Übersetzung und Anpassung: Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in führt kurz in die Übung ein, indem sie*er erklärt, dass Menschen, die gerade Deutsch lernen, insbesondere beim Ausfüllen von Formularen Schwierigkeiten haben und lädt die Teilnehmenden zu einem Selbstversuch ein.

Im Anschluss bittet sie*er die Teilnehmenden, während der Übung nicht zu reden und auch keine Fragen zu stellen, und verteilt die Arbeitsblätter.

Nach fünf Minuten beendet der*die Trainer*in die Übung und sammelt Feedback zu folgenden Fragen:

- Wie ging es Ihnen beim Ausfüllen?
- Welche Emotionen haben Sie gespürt?
(Hier insbesondere die negativen Gefühle wahrnehmen und wertschätzen.)
- Welche Fragen haben Sie irritiert? Aus welchen Gründen?
- Welche Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht wichtig, um das Formular korrekt ausfüllen zu können?
- Was heißt das für die Zusammenarbeit mit Ihren internationalen Kolleg*innen, die gerade Deutsch lernen?

Arbeitsblatt: Das Formular



Aufgabe

Anweisungen zum Ausfüllen

- Schreiben Sie von links nach rechts.
- Schreiben Sie deutlich. Unlesbare Formulare werden aussortiert.
- Füllen Sie jede Zeile aus.
- Für Zeile 3 nutzen Sie den muslimischen Kalender, der am 16. Juli 622 n. Chr. beginnt.
- Formel, um ein christliches in ein muslimisches Datum umzurechnen:
Christliches Datum - 621,54 x 1,030657
Beispiel:
2000 n. Chr.: $2000 - 621,54 = 1378,46 \times 1,030657 = 1420,72$ nach Hidschra
- Füllen Sie das Formular in 5 Minuten aus.
- Stellen Sie keine Fragen.
- Tauschen Sie sich nicht untereinander aus.



Arbeitsblatt: Das Formular

Das Formular

01	Name
02	Vorname
03	Geburtsdatum
04	Familienstand
05	Namen der Kinder
06	Alter der Kinder
07	Beruf
08	Religions- zugehörigkeit
09	Blutgruppe
10	Lieblingsfarbe
11	Sprachkenntnisse
fliegend:		ja
		nein

Kohls, L. R./Knight, J. M. (2004)
Übersetzung und Anpassung: Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Übung: „Babylon“



Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden führen in Kleingruppen ein Gespräch und sprechen dabei in einer ihnen wenig vertrauten Fremdsprache.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre Gefühle und ihr Verhalten in einer sprachlichen Überforderungssituation.
- Die Teilnehmenden werden sensibilisiert für Sprache als Herausforderung, insbesondere bei berufsbezogenem Deutsch.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Flipchart
- Digital: Whiteboard

Quelle

Nazarkiewicz, K./Krämer, G. (2016)

Durchführung

Der*die Trainer*in fragt zunächst die vorhandenen Sprachkenntnisse in der Gruppe ab, die auf Anfänger-Niveau gesprochen werden (in der Regel etwas Englisch, Französisch, Spanisch). Entsprechend der Anzahl der Sprachen teilt sie*er die Teilnehmenden in Kleingruppen ein.

Diese Kleingruppen führen ca. 10-15 Minuten ein Gespräch zu einem bestimmten Thema, z.B. eigene Hobbys, Urlaubserlebnisse, Aktivitäten am letzten Wochenende.

Auswertung im Plenum: Der*die Trainer*in sammelt Feedback zu folgenden Leitfragen:

- Was fiel Ihnen besonders auf?
- Waren alle Teilnehmenden an dem Gespräch beteiligt? Wenn nicht, woran lag das aus Ihrer Sicht?
- Inwieweit haben Sie sich anders verhalten als in einem Gespräch, das Sie in Ihrer Muttersprache führen?
- Was haben Sie im Gespräch empfunden, wenn Sie Sachverhalte nicht so beschreiben konnten, wie Sie das gerne wollten?
- Inwieweit haben Sie Ihre Kolleg*innen verstanden?
- Welche Strategien haben Sie entwickelt, um sich mitteilen zu können?
- Was heißt das für den Umgang mit internationalen Kolleg*innen?
- Wie können Sie dafür sorgen, dass möglichst alle Kolleg*innen in die schriftliche und mündliche Kommunikation einbezogen werden?



Übung: „Anweisungen in einer Fremdsprache verstehen“

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden finden sich in einer Situation wieder, in der sie Anweisungen befolgen sollen, die sie kaum oder gar nicht verstehen.

Ziele

- Die Teilnehmenden werden in eine leichte Überforderungssituation gebracht, die daraus resultiert, dass Anweisungen nicht oder kaum verstanden werden.
- Die Teilnehmenden entwickeln dadurch eine größere Empathie für Menschen in vergleichbaren Situationen.

Zeit

ca. 30 Minuten

Material

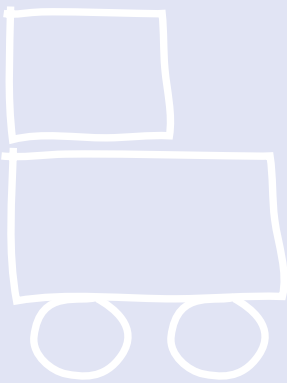
- Analog: Papier, Stifte, Flipchart
- Digital: Papier, Stifte, Whiteboard

Quelle

IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2014)

Durchführung

Die komplette Übung wird in einer anderen Sprache als Deutsch durchgeführt. Die*der Trainer*in begrüßt die Gruppe mit ein paar Worten in der verwendeten Sprache. Im Anschluss erteilt sie*er einen Arbeitsauftrag, ohne diesen konkret zu benennen (eine geometrische Figur soll gezeichnet werden – hier als Beispiel ein Auto).



Beispieltext: Zeichnen Sie in die Mitte eines Blattes ein Rechteck. Auf das Rechteck zeichnen Sie links oben ein Viereck. Zeichnen Sie zwei kleine Kreise, die das Rechteck von unten berühren. Die*der Trainer*in weist abschließend daraufhin, dass die Zeichnung in drei Minuten abgeschlossen sein soll – mehr Anweisungen sind nicht vorgesehen. Nach Ablauf der Zeit ist die Übung beendet und die*der Trainer*in fährt auf Deutsch fort: Die Teilnehmenden werden gebeten, ihre Zeichnungen für alle sichtbar in die Höhe zu halten. Nach der Betrachtung der Zeichnungen wird aufgelöst, was gezeichnet werden sollte.

Auswertung im Plenum: Der*die Trainer*in sammelt Feedback zu folgenden Leitfragen:

- Welche Erfahrungen haben Sie beim Zeichnen gemacht?
- Welche Strategien haben Sie bewusst oder unbewusst eingesetzt, um die Anweisung zu verstehen und auszuführen? (Bsp.: untereinander in Erstsprache sprechen; Versuche, Internationalismen herauszuhören; Schlüsselwörter identifizieren; Mimik und Gestik interpretieren u.ä.)
- Was bedeutet das für die Kommunikation mit internationalen Kolleg*innen?

Durchführungshinweis

Die*der Trainer*in sollte eine weitere Sprache so beherrschen, dass sie zügig gesprochen und die Übung mit souveräner Selbstüberzeugung durchgeführt werden kann. Idealerweise sollte es keine Sprache sein, die die Mehrheit der Teilnehmenden versteht (z.B.: Englisch), da sonst möglicherweise die Wirkung der Übung verfehlt wird.



Übung: Synonyme finden



Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden suchen Synonyme für vorgegebene Worte.

Ziele

- Die Teilnehmenden trainieren den Gebrauch von Synonymen, weil dadurch das Verständnis erleichtert werden kann.
- Die Teilnehmenden erkennen, dass Wörter mehrere fachsprachliche und mehrere alltagssprachliche Bedeutungen haben können.
- Die Teilnehmenden erwerben Sicherheit im sprachlichen Umgang.
- Die Teilnehmenden sind für Wörter sensibilisiert, die für Deutschlernende schwer bzw. einfach zu verstehen sind.
- Die Teilnehmenden werden angeregt, als Synonyme auch Fremdwörter anzubieten, da Fremdwörter evtl. an Herkunftssprachen anknüpfen.

Zeit

ca. 15-30 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt für alle Teilnehmenden, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als PDF, Whiteboard

Quelle

IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2014)

Durchführung

Die Teilnehmenden suchen in ca. 5 Minuten Einzelarbeit Synonyme für vorgegebene Wörter (s. Arbeitsblatt).

Der*die Trainer*in sammelt diese anschließend auf dem Flipchart/Whiteboard.

Optional können die Teilnehmenden hier weitere typische Begriffe aus ihrem Arbeitsumfeld nennen, die schwer verständlich sind, und suchen dafür ebenfalls Synonyme.

Die Teilnehmenden tragen zusammen, welche Strategien es gibt, um sich verständlicher auszudrücken.



Arbeitsblatt: Synonyme finden

ständig

unverzüglich

schriftliche Unterlagen

selbstständig

problemlos

erforderlich

Nachweis

aufgrund

kostenintensiv

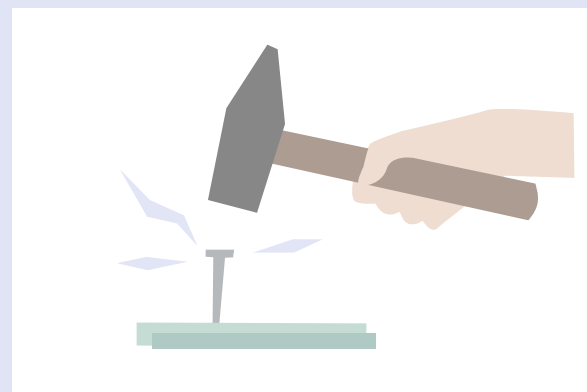
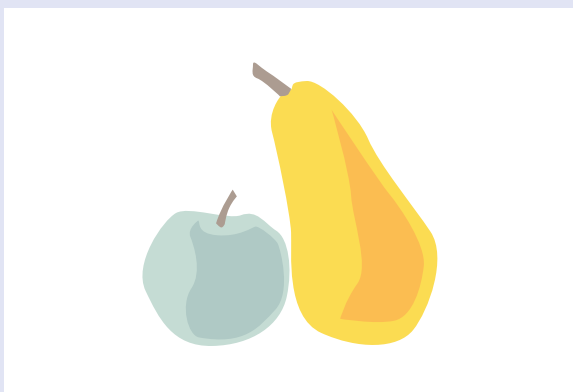
wirksam

Quelle: IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2014)

Übung: Sprichwörter umschreiben



Kurzbeschreibung	Die Teilnehmenden raten, welche Sprichwörter sie als Bild sehen.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Teilnehmenden werden sensibilisiert für den Einsatz von Sprichwörtern im Sprachgebrauch. ■ Die Teilnehmenden entwickeln ein Gespür für den Umstand, dass Sprichwörter von Nicht-Muttersprachler*innen häufig nicht oder wortwörtlich verstanden werden.
Zeit	ca. 15-30 Minuten
Material	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analog: Flipchart ■ Digital: Arbeitsblatt als PDF, Whiteboard
Quelle	IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2014)
Durchführung	<p>Die*der Trainer*in zeigt den Teilnehmenden in der Trainingspräsentation einige Bilder. Diese raten, welche Sprichwörter sie darauf erkennen.</p> <p>Zusätzlich können die Teilnehmenden einzelne Sprichwörter umschreiben, die die anderen Teilnehmenden erraten sollen. (Beispiel: „Das große religiöse Gebäude in der kleinen Ortschaft behalten“ statt „die Kirche im Dorf lassen“)</p> <p>Die Teilnehmenden tragen zusammen, welche Strategien es gibt, um sich verständlicher auszudrücken.</p>





Methode: Mehrsprachigkeit als Chance für das Unternehmen

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden erarbeiten in Kleingruppen Möglichkeiten, vorhandene Sprachkompetenzen für das Unternehmen zu nutzen.

Ziele

- Die Teilnehmenden werden sensibilisiert für die Chancen, die sich durch mehrsprachige Mitarbeitende für das Unternehmen ergeben.
- Die Teilnehmenden erarbeiten konkrete Ideen, um die Mehrsprachigkeit künftig optimal zu nutzen.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, Flipchart, Flipchart-Papier, Pinnwand
- Digital: Arbeitsblatt als beschreibbares Dokument, Whiteboard, Flipchart-Papier, Pinnwand

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein, die folgende Leitfragen bearbeiten:

- Inwieweit kennen wir die im Unternehmen vorhandenen Sprachkompetenzen?
- In welchen Abteilungen oder Bereichen können wir diese nutzen?
- Was brauchen wir, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?

Auswertung im Plenum: Die Kleingruppen präsentieren ihre Ergebnisse.

Der*die Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Ergebnisse auf dem Flipchart bzw. dem Whiteboard zusammen. Diese fließen zum Abschluss der Einheit in die Ist-/Soll-Analyse ein.



Arbeitsblatt: Mehrsprachigkeit als Chance für das Unternehmen

Aufgabe

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Fragen:

- Inwieweit kennen wir die im Unternehmen vorhandenen Sprachkompetenzen?
- In welchen Abteilungen oder Bereichen können wir diese nutzen?
- Was brauchen wir, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?



Aufgabe

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Fragen:

- Inwieweit kennen wir die im Unternehmen vorhandenen Sprachkompetenzen?
- In welchen Abteilungen oder Bereichen können wir diese nutzen?
- Was brauchen wir, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?

Aufgabe

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Fragen:

- Inwieweit kennen wir die im Unternehmen vorhandenen Sprachkompetenzen?
- In welchen Abteilungen oder Bereichen können wir diese nutzen?
- Was brauchen wir, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?

Aufgabe

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Fragen:

- Inwieweit kennen wir die im Unternehmen vorhandenen Sprachkompetenzen?
- In welchen Abteilungen oder Bereichen können wir diese nutzen?
- Was brauchen wir, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?

Aufgabe

Bitte diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die folgenden Fragen:

- Inwieweit kennen wir die im Unternehmen vorhandenen Sprachkompetenzen?
- In welchen Abteilungen oder Bereichen können wir diese nutzen?
- Was brauchen wir, um diese Maßnahmen umsetzen zu können?

Quelle: Voigt, A.



Methode: Ist-/Soll-Analyse

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden analysieren die Ist-Situation im Unternehmen und planen neue oder veränderte Maßnahmen im Bereich Integration internationaler Fachkräfte.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit möglichen Instrumenten im Themenbereich auseinander.
- Die Teilnehmenden können auf Basis der unternehmenseigenen Ressourcen passgenaue Maßnahmen entwickeln.
- Die Teilnehmenden setzen den Input direkt in die Unternehmenspraxis um.

Zeit

ca. 90 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als beschreibbares Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein. Diese bearbeiten die Ist-/Soll-Analyse. Dabei erfassen sie pro Themenbereich den aktuellen Einsatz der vorgestellten Instrumente im Unternehmen und diskutieren denkbare Maßnahmen, die kurz- bis mittelfristig im Unternehmen umgesetzt werden sollen inkl. Zeitrahmen und Verantwortlichkeiten.

Jede Kleingruppe stellt ihre Ergebnisse kurz im Plenum vor.

Die*der Trainer*in moderiert die folgende Diskussion und fasst die Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen, auf dem Flipchart oder dem Whiteboard zusammen.

Arbeitsblatt: Ist-/Soll-Analyse



1. Erstintegration / Onboarding

	bereits umgesetzt	Kurzfristige Maßnahmen		Mittelfristige Maßnahmen			
		Was?	Bis wann?	Wer?	Was?	Bis wann?	Wer?
Gestaltung des ersten Arbeitstages							
Passgenaue Stellenanzeigen							
Schriftlicher Integrationsplan							
Willkommens-Mappe							
Vertrauenspersonen							
Unterstützung bei der Bewältigung eines Kulturschocks							

Quelle: Voigt, A.



Arbeitsblatt: Ist-/Soll-Analyse

2. Unterstützung beim Spracherwerb / Nutzung der Sprachkompetenzen

	bereits umgesetzt	Kurzfristige Maßnahmen		Mittelfristige Maßnahmen	
		Was?	Bis wann? Wer?	Was?	Bis wann? Wer?
Allgemeine Deutschkurse					
Arbeitsplatzbezogene Deutschkurse im Unternehmen					
Berufsbezogene Sprachkurse bei externen Anbietern					
Betriebliches Sprachmentoring					
Sprachcoaching					
Nutzung der Mehrsprachigkeit					

3. Kommunikationsstrategien im Unternehmen

Analyse sprachlicher Besonderheiten					
Schriftliche Kommunikation					
Mündliche Kommunikation					

Quelle: Voigt, A.

4.4 Quellen

- **BDAE Holding GmbH (2013)**
Phasen des Kulturschocks. Im Internet abrufbar unter:
www.expat-news.com/panorama_auswandern_expatriates/wie-man-den-kulturschock-vermeidet-11905
(03.12.2020)
- **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2016)** Willkommenskultur. Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften.
Im Internet abrufbar unter:
www.arbeitgeber.de/wp-content/uploads/2021/01/BDA_Publikation_Willkommenskultur_Ein_Leitfaden_fuer_Unternehmen_Mai_2016.pdf
(28.11.2020)
- **Emrich, C. (2011)**
Interkulturelles Management.
Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- **IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2014)**
Multiplikatoren-Fortbildung: Sprachsensibel beraten: Was ist das? Wie geht das? auf der Grundlage der Praxishandreichung Sprachsensibel beraten – Praktische Tipps für Beraterinnen und Berater. IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2014). Hamburg: passage gGmbH. Im Internet abrufbar unter:
www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user_upload/PDF/BD_Fachstelle_sprachsensibel_3_Auflage_2014_Web.pdf
(16.11.2020)
- **IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2015)**
Deutsch am Arbeitsplatz – Deutschkurse in Unternehmen. Hamburg: passage gGmbH.
Im Internet abrufbar unter:
www.deutsch-am-arbeitsplatz.de/fileadmin/user_upload/PDF/10_Fachstelle/WEB_DeutschkurseinUnternehmen_Baustein_III_doppel.pdf
(16.11.2020)
- **IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch (2017)**
Sprachsensibel beraten – Praktische Tipps für die Beratung. Fortbildung für IQ Trainerinnen und Trainer. Hamburg: passage gGmbH.
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2013)**
Demographischen Wandel gestalten, Fachkräftebedarf sichern – Vielfaltsorientierte Personalstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Vielfaltsorientierte_Personalstrategien_KMU_2013.pdf
(26.11.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015)**
Interkulturelle Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl und Flucht. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.
Das Handbuch liegt nur gedruckt vor. Bestellungen über bestellungen@via-bayern.de
- **Kohls, L. R./Knight, J. M. (2004)**
Developing Intercultural Awareness: A Cross-Cultural Training Handbook. Yarmouth/ME: Intercultural Press.
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2016)**
Willkommenskultur im Unternehmen (Handlungsempfehlung und Checklisten).
Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Willkommenskultur.pdf

www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Checklisten/Willkommenskultur.pdf
(28.11.2020)
- **Merx, A. (2019)**
Fachkräfte finden und binden. IQ Konkret 1/2019, S. 26 f. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/IQ_konkret/2019_01_IQ_konkret.pdf
(17.08.2020)
- **Nazarkiewicz, K./Krämer, G. (o.J.)**
Übung „Babylon“. Frankfurt/M./Karlsruhe: consilia cct.

4.5 Weiterführende Literatur

- **onpulson.de (2020)**
Kulturschock-Definition. Im Internet abrufbar unter:
www.onpulson.de/lexikon/kulturschock
(27.11.2020)
- **Reindlmeier K. (2010)**
create your space. Impulse für eine diversitätsbewusste internationale Jugendarbeit. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Im Internet abrufbar unter:
www.karinreindlmeier.de/create%20your%20space.pdf
(23.12.2020)
- **RKW Kompetenzzentrum (2014)**
Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Checklisten. Im Internet abrufbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/checklisten-zum-leitfaden-fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen
(05.11.2020)
- **Ulrich, S./Henschel, T.R./Oswald, E. (1997)**
Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta. Praxishandbuch für die politische Bildung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- **Wietasch, B. (2012)**
Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen. Wien: Linde Verlag.
- **Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2017)**
Sprachliche Hürden in der Ausbildung und wie man sie überwinden kann. Im Internet abrufbar unter:
www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8371
(22.12.2020)
- **Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf (überaus):** Auswahl an interaktiven Videoclips, z.B.:
 - Sprachliche Missverständnisse:
www.ueberaus.de/wws/9.php#/wws/sprachliche-missverstaendnisse.php?s_id=73808870862289934260546314633110
 - Wenn Azubis nicht nachfragen:
www.ueberaus.de/wws/9.php#/wws/wenn-azubis-nicht-nachfragen.php?s_id=73808870862289934260546314646470
- **IQ Landesnetzwerk Bayern/migraNet (2017)**
Akquise und Einarbeitung internationaler Fachkräfte in jungen innovativen Unternehmen und Start-ups. München: GründerRegio M e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.migranet.org/images/Aktuelles/2018/Akquise%20und%20Einarbeitung%20internationaler%20Fachkr%C3%A4fte_V14.pdf
(22.12.2020)
- **IQ Landesnetzwerk Bayern/migraNet (2017)**
Sich verstehen und wirksam lernen in der Einarbeitung. Augsburg: Tür an Tür – Integrationsprojekte gGmbH. Im Internet abrufbar unter:
www.migranet.org/images/eiku/GAB_EiKu_Comic_2017_ES.pdf
(22.12.2020)
- **Rand, S./Larsen, C. (2019)**
Herausforderungen und Gestaltung betrieblicher Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland. Einblicke aus der Krankenhauspraxis. Working Paper 119 der Hans-Böckler-Stiftung. Im Internet abrufbar unter:
www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_114_2019.pdf
(22.12.2020)



5 Langfristige Bindung *internationaler Fachkräfte*



Durchführungshinweis

Diese Einheit richtet sich primär an Führungskräfte und Personalverantwortliche, da diese in der Regel für die Entwicklung und Umsetzung von Bindungsmaßnahmen zuständig sind.

Generell existieren viele Bindungsinstrumente, die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen relevant sind: Materielle und immaterielle Wertschätzung sowie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sind entscheidend für die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen, unabhängig davon, ob sie aus dem In- oder Ausland kommen. Die Einheit fokussiert deshalb auf Instrumente, die besonders zur Bindung internationaler Fachkräfte beitragen.

Falls Sie genügend Zeit zur Verfügung haben, können Sie zur Auflockerung des Inputs diesen Teil auch mit interaktiven Elementen gestalten, indem Sie beispielsweise als Einstieg das bereits vorhandene Wissen der Teilnehmenden einsammeln.

Ziel der Einheit ist, dass die Teilnehmenden konkrete Handlungsstrategien für die langfristige Bindung internationaler Kolleg*innen im Unternehmen entwickeln.

In dieser Einheit erarbeiten die Teilnehmenden im Sinne eines Praxistransfers eine 4-Felder-Analyse und diskutieren die Maßnahmen, die kurz- bis mittelfristig im Unternehmen eingeführt werden sollen.

Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit ihre Bindung an das Unternehmen langfristig zu sichern, steht ein ganzes Spektrum an Instrumenten zur Verfügung. Um die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen zu überprüfen, sollte regelmäßig das Feedback der Mitarbeitenden dazu eingeholt werden. Dies stellt die Wirksamkeit der Maßnahmen sicher bzw. weist gegebenenfalls darauf hin, dass Anpassungen notwendig sind.

5.1 Auswahl der Bindungsinstrumente

Angesichts der Vielzahl an Bindungsinstrumenten ist der zentrale Erfolgsfaktor, dass diese zum Unternehmen und den Bedarfen der Führungskräfte und Mitarbeitenden passen sowie umsetzbar sind. Für die langfristige Bindung internationaler Fachkräfte sind folgende Instrumente besonders relevant:

Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur, die Vielfalt wertschätzt und nutzt, führt zu einem guten Betriebsklima, das sich durch Vertrauen, Offenheit und Transparenz auszeichnet.

Kleinere Unternehmen können hier einige Spielregeln einführen, die das ideale gegenseitige Miteinander und die gemeinsamen Werte festhalten. Dieser Verhaltenskatalog kann kurz und knackig sein, also die wichtigsten fünf bis zehn Regeln für die Haltung zwischen den Kolleg*innen sowie die gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit enthalten.

Größere Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen können einen Leitbild-Prozess starten und einen Verhaltenskodex entwickeln.

Grundsätzlich sollten alle Führungskräfte und Mitarbeitenden in die Erstellung dieser Leit-Richtlinien involviert sein, sei es direkt oder indirekt. Dadurch steigen die Akzeptanz und damit auch die Bereitschaft aller Beteiligten, diese Werte auch wirklich zu leben. Durch den Einbezug der internationalen Fachkräfte wächst auch deren Zugehörigkeitsgefühl.

Die Kommunikation dieser spezifischen Unternehmenskultur und der dadurch gelebten Werte nach außen steigert zugleich die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber*innen aus dem In- und Ausland.

Kommunikation und informelle Begegnungen

Zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und des Beziehungsnetzwerkes sind informelle Begegnungen unerlässlich. Hier können sich Mitarbeitende jenseits der Arbeit auch persönlich besser kennenlernen und sich untereinander austauschen. Dazu gehören gemeinsame Pausen oder ein zentraler Ort zum Mittagessen. Gemeinsame Feste, Ausflüge, Teilnahme an Sport- oder Kulturveranstaltungen, Innovationswettbewerbe etc. sorgen für ein Gemeinschaftsgefühl und tragen zur schnelleren sozialen Integration internationaler Fachkräfte bei.

Führung

Die Verantwortung von Führungskräften liegt u.a. darin, die Unternehmensziele einerseits und die Bedarfe und Interessen der Mitarbeitenden andererseits in Übereinstimmung zu bringen. Insofern haben sie eine Schlüsselrolle bei der Ausgestaltung der Unternehmenskultur. Je besser die Führung, umso mehr steigt die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit die Bereitschaft, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Dies zeigt sich in den letzten Jahren immer wieder eindrucksvoll in einschlägigen Studien. So ergibt sich aus dem Gallup Engagement Index 2019, dass fast jeder fünfte Beschäftigte in Deutschland (16 %) innerlich gekündigt hat und die große Mehrheit Dienst nach Vorschrift (69 %) macht. Da Führungskräfte in ihrer Rolle in erheblichem Maße ihr Arbeitsumfeld prägen, haben sie einen großen Einfluss darauf, wie sich ihre Mitarbeitenden verhalten und wie stark deren emotionale Bindung an das Unternehmen ist. Dabei gibt es einen eklatanten Unterschied in der Selbst- und Fremdwahrnehmung: Laut der Gallup-Studie halten sich 97 % der befragten Führungskräfte für gute Vorgesetzte. Im Kontrast dazu geben 69 % der Mitarbeitenden an, dass sie im Laufe ihres Arbeitslebens mindestens einmal eine*n schlechte*n Vorgesetzte*n hatten. Detaillierte Informationen zur Rolle der Führungskräfte und der Bedeutung von Vielfaltskompetenz finden Sie in Kap. 7.

Weiterbildung und Karriere

Die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen ist ein erster wichtiger Schritt für die Bindung internationaler Fachkräfte. Interessierten Unternehmen bietet das IQ Netzwerk auch hier Unterstützung: Im Rahmen des Handlungsschwerpunkts Anerkennungsberatung unterstützen ca. 100 IQ Beratungsstellen Menschen mit ausländischen Berufsqualifikationen bei den Anerkennungsverfahren und beraten sie zu passenden Anpassungsqualifizierungen bzw. Ausgleichsmaßnahmen.

Detaillierte Informationen

www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/programm-uebersicht/beratung

Weiterführende Informationen

anabin – Infoportal zu ausländischen Bildungsabschlüssen:

www.anabin.kmk.org/anabin.html

Anerkennung in Deutschland – Informationsportal der Bundesregierung zur Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen:

www.anerkennung-in-deutschland.de

Darüber hinaus können ihr qualifikationsadäquater Einsatz und weitergehende berufliche Perspektiven für internationale Fachkräfte ein weiterer Anreiz sein, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Die Ausbildungswege in anderen Ländern unterscheiden sich zum Teil stark von denen in Deutschland. Eine Weiterbildung bzw. das Anerkennen von Kompetenzen, die diese Fachkräfte mit ins Unternehmen bringen, können deren Motivation und Engagement steigern.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, sich beruflich weiter zu qualifizieren:

- Sofern die notwendigen Sprachkenntnisse vorhanden sind, kann ein **berufsbegleitendes Studium** engagierte Fachkräfte aus dem Ausland auf eine Fach- oder Führungskarriere vorbereiten. Unternehmen können dieses Studium finanziell unterstützen oder zumindest die Fachkräfte dafür zeitlich freistellen.
- Da es in der Regel nicht für alle leistungsfähigen Mitarbeitenden Führungspositionen gibt, können Unternehmen alternativ auch die Möglichkeit einer **Fachkarriere** anbieten, im Laufe derer sich Mitarbeitende zu Spezialist*innen in bestimmten Gebieten entwickeln, ohne gleichzeitig Personalverantwortung zu übernehmen. Um diesen Karrierepfad attraktiv zu machen, sollte er so honoriert werden wie eine Führungskarriere.
- Da es in vielen Ländern kein duales Ausbildungssystem gibt, sondern die berufliche Qualifizierung vollständig über den Besuch einer Berufsschule erworben wird, stellen **Meister- und Technikerfortbildungen** eine interessante Option für internationale Fachkräfte dar, um sich beruflich weiter entwickeln zu können.

Finanzielle Anreize

Für Fachkräfte aus dem In- und Ausland sind finanzielle Anreize ein weiterer Motivationsfaktor, um im Unternehmen zu verbleiben. Das Spektrum reicht hier von betrieblicher Altersvorsorge und Zuschüssen zu vermögenswirksamen Leistungen über Fahrtkostenzuschüsse, Jubiläumszuwendungen und materielle Anreize wie Dienstwagen oder -handy bis hin zur finanziellen Beteiligung am Unternehmenserfolg.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Arbeitszeitkonten, Gleitzeit oder Jahresarbeitszeit sind attraktiv für alle Mitarbeitenden, verschaffen aber insbesondere internationalen Fachkräften die zeitliche Flexibilität, um sich beruflich weiter qualifizieren, ihre Sprachkompetenzen erweitern und gegebenenfalls auch einen längeren Urlaub in ihrem Herkunftsland verbringen zu können.

Flexible Regelungen helfen auch dem Unternehmen: So möchten Mitarbeitende unterschiedlicher Glaubensrichtungen eventuell Urlaub zu unterschiedlichen Zeiten nehmen, um die entsprechenden religiösen Feiertage mit Familie und Freunden zu verbringen.

Für die Urlaubsplanung kann der Diversity-Kalender genutzt werden, den die IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung jährlich gemeinsam mit dem IQ Landesnetzwerk Schleswig-Holstein erstellt. Der Kalender in DIN A3-Format zeigt säkulare Gedenktage sowie wichtige Feiertage unterschiedlicher Religionen.

Weitere Informationen

www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/materialien/materialien-zum-bestellen

5.2 Prüfung des Erfolgs der eingeführten Bindungsmaßnahmen

Je nach Arbeits- und Lebenssituation gibt es in einer vielfältigen Belegschaft unterschiedliche Unterstützungsbedarfe. Werden diese erfüllt, steigt auch die Bindung an das Unternehmen.

Da diese Bedarfe sehr individuell sind, sollten sie in regelmäßigen persönlichen Gesprächen mit allen Mitarbeitenden erhoben werden, z.B. im Rahmen der Mitarbeitendengespräche.

Diese gehören zu den wichtigsten Instrumenten der Personalentwicklung, da sie den Austausch zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden stärken. Diese fühlen sich wahrgenommen und wertgeschätzt, was wiederum die emotionale Bindung an das Unternehmen steigert. Voraussetzung dafür ist, dass die Führungskräfte vom Sinn dieser Gespräche überzeugt sind und sie professionell führen können. Dazu gehören aktives Zuhören, zielorientierte Gesprächsführung und die Fähigkeit, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht werden zu können, sollten Führungskräfte die Möglichkeit haben, an entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen teilnehmen zu können.

In diesen Mitarbeitendengesprächen besprechen die Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden ihre jeweiligen Erwartungen, Eindrücke und Ziele für die nähere Zukunft. Für eine gute Vorbereitung sollten die Mitarbeitenden vorab die Vorbereitungsfragen erhalten. Idealerweise sollte das erste Gespräch nach Ende der Probezeit stattfinden und danach regelmäßig im Jahresturnus.

Themenschwerpunkte in Mitarbeitendengesprächen

- Gegenseitiges Feedback über Erfahrungen und Eindrücke der vergangenen Monate
- Interessen und Ziele der*des Mitarbeitenden
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten sowie Kolleg*innen
- Zielvereinbarung (und ggf. Belohnung bei Zielerreichung)
- Fort- und Weiterbildungsbedarf zur Erreichung der Zielsetzungen
- Weiterer Unterstützungsbedarf

Darüber hinaus sind für Mitarbeitendengespräche mit internationalen Fachkräften gegebenenfalls folgende Punkte relevant:

Falls die neuen Kolleg*innen aus dem Ausland noch keine Erfahrung mit Mitarbeitendengesprächen mitbringen bzw. es nicht gewohnt sind, sich direkt mit ihren Vorgesetzten auszutauschen, sollten die Führungskräfte zunächst Sinn und Ziel dieser Gespräche erklären.

Bei internationalen Fachkräften, die noch Deutsch lernen, empfiehlt es sich, die Vorbereitungsfragen auf das jeweilige Sprachniveau anzupassen und mit Visualisierungen zu arbeiten.

Auch in der Gesprächsführung sollten die Führungskräfte ihren Kommunikationsstil an das Sprachniveau ihres Gegenübers anpassen – also in einfacher, aber grammatikalisch korrekter Sprache kommunizieren und mit aufmerksamem Zuhören und Nachfragen sicherstellen, dass eine wirkliche Verständigung stattfindet.

Insbesondere während der Integrationsphase ist es wichtig, dass Führungskräfte diese Gespräche mit den neuen internationalen Mitarbeitenden in kürzeren Abständen führen. Damit wird sichergestellt, dass diese alle für sie relevanten Fragen stellen, Feedback zu ihren aktuellen Eindrücken geben und Bedarfe formulieren können.

Aus den Interessen und Zielen der Mitarbeitenden sowie aus ihren Weiterbildungs- und weiteren Bedarfen lassen sich konkrete Unterstützungs- und damit Bindungsmaßnahmen ableiten. Regelmäßige Mitarbeitendengespräche eignen sich also auch optimal zur Überprüfung der Bindungserfolge, denn die Führungskräfte können Nachfragen stellen und die Bindungsmaßnahmen zeitnah und passgenau an die Bedarfe anpassen.

Alternativ eignen sich dafür in größeren Unternehmen auch **anonymisierte Befragungen**. Ihr Vorteil ist, dass es Mitarbeitenden oft leichter fällt, ihre Meinung und eventuell auch kritisches Feedback schriftlich zu äußern. Dies gilt insbesondere für Mitarbeitende, die eher indirekt kommunizieren bzw. es nicht gewohnt sind, sich kritisch gegenüber ihren Vorgesetzten zu äußern.

Die Voraussetzung allerdings ist, dass die Mitarbeitenden ausschließlich freiwillig teilnehmen und dass die Anonymität garantiert ist. Daraus kann sich eventuell ein Nachteil für teilnehmende internationale Fachkräfte ergeben: Schriftliches Feedback kann für Menschen, die gerade Deutsch lernen, eine Herausforderung sein.

Darüber hinaus können Formulierungen, Grammatik oder Syntax Hinweise darauf geben, ob sie von Mitarbeitenden kommen, die Deutsch nicht als Muttersprache gelernt haben. Dies wiederum kann dazu führen, dass diese zugeordnet werden können und eine vollständige Anonymität damit nicht mehr gegeben ist.

Unabhängig davon, ob die Entscheider*innen im Unternehmen persönliche Gespräche oder schriftliche Befragungen zur Erfolgskontrolle nutzen, ist es eminent wichtig, dass sie die Erkenntnisse daraus auch umsetzen, dass sie also Bindungsmaßnahmen anpassen, neu entwickeln oder auch einstellen, wenn kein Bedarf besteht. Wenn Mitarbeitende den Eindruck bekommen, dass ihr Feedback ohne Wirkung bleibt, sorgt das für Frustration und Demotivation.

Darüber hinaus können Entscheider*innen **Kennzahlen** aus der Unternehmensstatistik nutzen. Dazu gehören beispielsweise die Fluktuationsrate, die Dauer des durchschnittlichen Verbleibs von Mitarbeitenden und Führungskräften im Unternehmen und die Fehlzeiten. Diese geben allerdings nur Hinweise auf mögliche Veränderungen in der Mitarbeiterbindung, weil sich Kennzahlen aus unterschiedlichen Gründen verändern können. Insofern ist die Kennzahlen-Analyse eine sinnvolle Ergänzung, kann aber persönliche oder schriftliche Feedbacks nicht ersetzen.

Methode: 4-Felder-Analyse



Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden analysieren die Ist-Situation im Unternehmen und diskutieren Handlungsbedarfe und Lösungsideen im Bereich Bindungsinstrumente für internationale Fachkräfte.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit möglichen Instrumenten im Themenbereich auseinander.
- Die Teilnehmenden können auf Basis der unternehmenseigenen Ressourcen passgenaue Maßnahmen entwickeln.
- Die Teilnehmenden setzen den Input direkt in die Unternehmenspraxis um.

Zeit

ca. 90 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Flipchart
- Digital: Arbeitsblatt als beschreibbares Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse

Quelle

Lachmayr, T./Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Der*die Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein. Diese bearbeiten die 4-Felder-Analyse. Dabei erfassen sie den aktuellen Einsatz der vorgestellten Instrumente im Unternehmen, definieren den Handlungsbedarf und entwickeln Lösungs- und Umsetzungsideen für die Einführung bzw. Weiterentwicklung von Bindungsmaßnahmen im Unternehmen mit Fokus auf internationale Fachkräfte.

Jede Kleingruppe stellt ihre Ergebnisse kurz im Plenum vor.

Die*der Trainer*in moderiert die folgende Diskussion und fasst die Gesamtergebnisse auf dem Flipchart bzw. dem Whiteboard zusammen.



Arbeitsblatt: 4-Felder-Analyse

Ist-Stand

Handlungsbedarfe

Stolpersteine

Lösungsideen

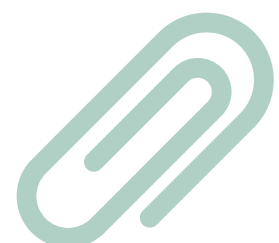
Quelle: Lachmayr, T. / Voigt, A.

5.3 Quellen

- **Human Resources Manager (21.11.2019)**
Wie aus einer Führungskraft ein guter Chef wird. Im Internet abrufbar unter:
www.humanresourcesmanager.de/news/gallup-engagement-index-empfehlungen-wie-aus-einer-fuehrungskraft-ein-guter-chef-wird.html
(29.11.2020)
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (o.J.)**
Fachkräfte binden. Handlungsempfehlungen und Checklisten zu den Themen Personalführung, Mitarbeitergespräche, flexible Arbeitszeiten, Leistungsmanagement und Vergütung, Laufbahnplanung. Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden
(26.11.2020)
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (o.J.)**
Personalkennzahlen. Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/personalbedarf-planen/personalkennzahlen
(29.11.2020)
- **RKW Kompetenzzentrum (2014)**
Fachkräfte finden und binden. Vielfalt nutzen. Im Internet abrufbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen
(05.11.2020)

5.4 Weiterführende Literatur

- **Grgic, M./Larsen, C./Rand, S./ Riedel, B./Voss, D. (2019)**
Vertane Chancen der Fachkräftebindung in der Pflege. Strukturelle Hindernisse bei der Integration von migrierten und quereinsteigenden Fachkräften, Policy Brief 005/2019 der Hans-Böckler-Stiftung. Im Internet abrufbar unter:
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8800
(22.12.2020)
- **Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ (2013)**
Einstellung und Bindung von zugewandertem Personal in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Köln: ebb Entwicklungsgesellschaft für berufliche Bildung mbH. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Fachkr%C3%A4fte_sichern/2013_KMU-Studie_IQ.pdf
(22.12.2020)



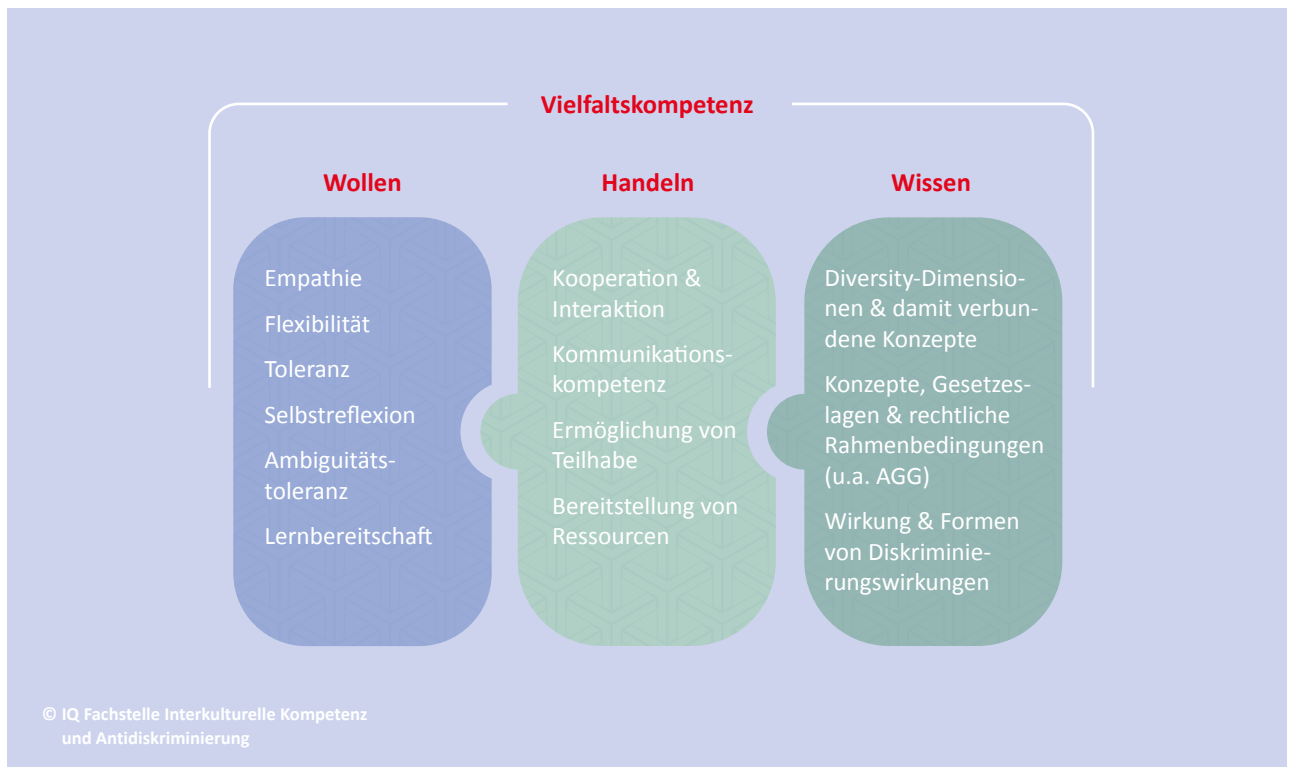
6 Vielfaltskompetenz für *Führungskräfte* und *Mitarbeitende*



Durchführungshinweis

Diese Einheit richtet sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeitende gleichermaßen, da die (Weiter-)Entwicklung der Vielfaltskompetenz für alle diese Gruppen wichtig ist, um neue Kolleg*innen aus dem In- und Ausland erfolgreich integrieren und langfristig binden zu können. Führungskräfte haben hier eine Vorbildrolle und stehen in der Verantwortung, aber auch die Mitarbeitenden können durch vielfaltskompetentes Handeln die Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen positiv beeinflussen und laufend verbessern.

Ziel der Einheit ist, dass die Teilnehmenden die Anforderungen an eine vielfaltskompetente Führung und Zusammenarbeit kennenlernen und sich aktiv mit den unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten auseinandersetzen, die eine wertschätzende und respektvolle Zusammenarbeit ermöglichen. Dazu gehören die Fähigkeit zur Wahrnehmung unterschiedlicher kultureller Orientierungen und zum Perspektivenwechsel sowie Kommunikations- und Konfliktmanagementkompetenzen, um die gemeinsame Zusammenarbeit konstruktiv gestalten und schwierige Situationen lösungsorientiert meistern zu können.



Vielfaltskompetenz beinhaltet ein Set unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten, die es ermöglichen, mit anderen wertschätzend und respektvoll zusammen zu arbeiten. Grundsätzlich unterscheidet man drei Lernerebenen: Das Wollen als eine innere Haltung und Kompetenz, das professionelle Handeln, um die Zusammenarbeit konstruktiv zu gestalten und schwierige Situationen lösungsorientiert meistern zu können, und das Wissen um Konzepte und rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. die mit den Diversity-Dimensionen verbundenen Konzepte (s. Kap. 2) oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (s. Kap. 7).

6.1 Vielfaltskompetente Führung

Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle, wenn Menschen mit unterschiedlichsten Prägungen, Erfahrungen und Kompetenzen erfolgreich zusammenarbeiten sollen. Dies gilt insbesondere, wenn – eventuell auch erstmalig – internationale Fachkräfte das Team verstärken. Bei der Integration und der Einbindung neuer Mitarbeitender aus dem In- und Ausland sind Führungskräfte Vorbilder. Ihr Auftreten, ihre Haltung, ihre Art und Weise zu kommunizieren beeinflussen das Verhalten der Mitarbeitenden in hohem Maße.

Führungskräfte sind gleichermaßen verantwortlich für die Erreichung der Unternehmensziele, die Berücksichtigung der Mitarbeitenden-Bedürfnisse und die Gestaltung gelingender Kommunikation und Kooperation. Dies erfordert eine klare Haltung in der Führungsrolle und eine Reihe persönlicher und sozialer Kompetenzen. Die erfolgreiche Einbindung internationaler Fachkräfte erfordert zudem eine noch professionellere Gestaltung ihrer Führungsaufgaben.

6.1.1 Führungsstile

Für eine erfolgreiche vielfaltskompetente Führung sollten Führungskräfte ihre Führungshaltung zunächst reflektieren und dann den Mitarbeitenden transparent kommunizieren, welche Erwartungen an diese gestellt werden.

Der Arbeitspsychologe Lewin unterscheidet vier unterschiedliche Arten von Führung, wobei es in der Praxis viele Varianten dieser Führungsstile gibt (nach Kälin/Müri 2005).

1. Beim **Laissez-faire-Führungsstil** lässt die Führungskraft ihre Mitarbeitenden vollkommen selbstständig arbeiten. Zwar definiert sie übergeordnete Ziele und kommuniziert alle notwendigen Informationen, die die Mitarbeitenden benötigen, sie hält sich ansonsten aber im Hintergrund. Trotzdem bleibt die Führungskraft verantwortlich für die Ergebnisse des Teams oder der Abteilung.
2. Im Gegensatz dazu steht der **autoritäre Führungsstil**. Diese Führungskräfte entscheiden in der Regel allein und teilen den Mitarbeitenden ihre Aufgaben zu, ohne vorab darüber zu diskutieren. Die Erreichung der meist hoch gesteckten Ziele hat Priorität, während die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eine kleinere oder gar keine Rolle spielen.
3. Beim **karitativen Führungsstil** führen die Vorgesetzten stark beziehungsorientiert. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind wichtig, ebenso der Austausch im Team und das Schaffen einer positiven Arbeitsatmosphäre. Karitative Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitenden, ermutigen und unterstützen sie.
4. Der **kooperative Führungsstil** zielt sowohl auf die Zielerreichung als auch auf die Einbindung der Mitarbeitenden und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. Kooperative Führungskräfte befassen sich situativ mit Zusammenarbeit, Beziehungen, Motivation, Kosten-/Nutzen-Abschätzungen und Strategien zur Zielerreichung.

6.1.2 Vielfaltsbewusste Führungskompetenzen

Um vielfaltskompetent agieren zu können, benötigen Führungskräfte neben dem fachlichen Wissen um Vielfaltsstrategien und rechtliche Rahmenbedingungen eine Reihe persönlicher und sozialer Kompetenzen, die sie auch kontinuierlich weiter entwickeln sollten.

■ Selbstreflexion

Das eigene Verhalten kritisch hinterfragen, persönliche Annahmen und Stereotype oder Vorurteile reflektieren.

■ Ambiguitätstoleranz

Unübersichtliche Situationen, Mehrdeutigkeiten und von der eigenen Meinung abweichende Ansichten aushalten, ohne persönlich getroffen zu sein.

■ Empathie

Fähigkeit, sich in die Perspektiven anderer – auch emotional – einzufühlen und deren Beweggründe, Bedürfnisse und Wertesysteme nachvollziehen zu können.

■ Wertschätzung als innere Haltung

Anderen Menschen mit Respekt, Zugewandtheit und Wohlwollen begegnen, unabhängig von einer aktuellen Leistung.

■ Feedbackfähigkeit

Offen sein für unter Umständen auch kritische Rückmeldungen der Mitarbeitenden, bereit sein für Veränderungen im eigenen Verhalten.

■ Emotionsmanagement

Die eigenen Gefühle wahrnehmen und kontrollieren, schnell guten Kontakt zu anderen herstellen und die Beziehungen positiv gestalten.

■ Stärken und Ressourcen der Mitarbeitenden wahrnehmen und nutzen

Z.B.: informell erworbene Kompetenzen von internationalen Fachkräften oder Berufsrückkehrer*innen, Werte und Ansichten der im Unternehmen vertretenen Generationen.

■ Gleichbehandlung

Allen Mitarbeitenden unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, Lebensform bei vergleichbaren Kompetenzen und Erfahrungen die gleichen Chancen einräumen und Teilhabe ermöglichen.

- **Kommunikationsfähigkeit**
Offene Fragen stellen, aktiv zuhören, für Beteiligung aller sorgen.
- **Situatives Verständnis**
Vielfältige Blickwinkel der Mitarbeitenden und wirtschaftliche Ziele des Unternehmens in der Balance halten.
- **Konfliktfähigkeit**
Konflikte zwischen Mitarbeitenden sowie zwischen Mitarbeitenden und sich selbst wahrnehmen und professionell lösen.
- **Ausgrenzung verhindern**
Ausgrenzendes Verhalten wie zum Beispiel Intoleranz oder diskriminierende oder rassistische Äußerungen ansprechen und unterbinden (s. auch Kap. 7).

6.1.3 Führungsaufgaben mit Fokus auf internationale Fachkräfte

Eine erfolgreiche Integration und Bindung internationaler Fachkräfte setzt voraus, dass die Führungskräfte ihre Aufgabenbereiche an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe ausrichten.

Regelmäßige Wertschätzung und Anerkennung

Jede*jeder Mitarbeitende freut sich, wenn er*sie als Person wahrgenommen und anerkannt wird. Darüber hinaus motiviert ein mündliches oder schriftliches Lob für erbrachte Leistungen und steigert das Engagement für den eigenen Arbeitsbereich. Internationale Fachkräfte erwerben parallel viele Kenntnisse und Kompetenzen, wenn sie neu ins Unternehmen kommen. Führungskräfte können hier unterstützen, indem sie die Leistungen beim Spracherwerb oder bei der Übernahme neuer Aufgaben wertschätzend anerkennen.

Austausch

Regelmäßige Treffen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden erleichtern den Informationsfluss und ermöglichen Absprachen zu aktuellen Anfragen und Projekten, zu Aufgabenverteilung und zur Zusammenarbeit im Team bis hin zu individuellen Fragen, Bedürfnissen und Problemen. Wichtig ist, dass hier alle einbezogen werden und auch die Art und Weise der Kommunikation an das Sprachlevel im Team angepasst wird.

Diese Treffen ermöglichen es der Führungskraft auch, die Stimmung im Team wahrzunehmen und gegebenenfalls im Fall von Störungen oder Konflikten frühzeitig eingreifen zu können.

Feedback

Rückmeldungen der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden geben Orientierung und Klarheit im eigenen Arbeitsbereich. Voraussetzung ist, dass das Feedback konstruktiv und lösungsorientiert erfolgt, dass also neben kritischen Äußerungen immer auch positive Leistungen der*des Mitarbeitenden gewürdigt werden und dass bei der gewünschten Veränderung im Arbeits- oder Kommunikationsverhalten eine Lösung im Vordergrund steht, die die Sichtweisen der Führungskraft und der*des Mitarbeitenden beinhalten. Insbesondere internationale Arbeitskräfte, die sich eventuell in komplett neue Arbeitszusammenhänge einfinden müssen, profitieren von diesen regelmäßigen Feedbacks.

Darüber hinaus haben Unternehmen die Möglichkeit, 360-Grad-Feedbacks zu nutzen. Dabei geben Mitarbeitende wiederum ihren Führungskräften Feedback. Dies kann sowohl in persönlichen Gesprächen oder auch in anonymisierten Umfragen ermöglicht werden. Führungskräfte haben so die Möglichkeit, ihr Führungsverhalten immer wieder zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

Führungsspanne

Ist eine Führungskraft für die Einarbeitung von internationalen Fachkräften verantwortlich, erfordert dies eventuell ein höheres Engagement, weil sie Arbeitsabläufe und -prozesse mehrfach erklären und verschriftlichen sowie zusätzlich die soziale Integration oder den Spracherwerb unterstützen muss. Da dies zu Überlastungen führen kann, sollten Geschäftsführung bzw. Vorstand mit den Führungskräften regelmäßig über deren Verantwortungsbereich sprechen und sie gegebenenfalls anderweitig entlasten.

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte

Die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen ist für Führungskräfte zentral, damit sie ihrer Verantwortung für die Mitarbeitenden aus dem In- und Ausland gerecht werden können. Entsprechend sollten Unternehmen Weiterbildungsformate und Trainings anbieten, z.B. zu

den Themen Kommunikation, Konfliktlösung, Mitarbeitenden- und Zielvereinbarungsgespräche, zur Führung heterogener Teams und zu „unconscious bias“ und/oder Antirassismus.

Vorbildrolle der Führungskräfte

Wie Vorgesetzte kommunizieren, Konflikte lösen, Wertschätzung ausdrücken und die Vielfalt von Meinungen und Perspektiven fördern, hat unmittelbare Auswirkung auf das Verhalten und die Motivation der Mitarbeitenden. Insbesondere deshalb ist es entscheidend, dass Führungskräfte sich darüber bewusst sind und ihre Vorbildrolle entsprechend einnehmen.

Arbeitsinhalte/Arbeitsabläufe und -prozesse

Führungskräfte sollten diese mit ihren Mitarbeitenden regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls verbessern. Eine Verschriftlichung häufiger Arbeitsabläufe ermöglicht allen Beteiligten eine Übersicht darüber, welche Schritte, Verantwortlichkeiten und Informationsflüsse zu beachten sind. Davon profitieren insbesondere auch internationale Fachkräfte (s. Kap. 4).

Bei der Arbeitsplanung sollten die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden berücksichtigt werden, zum Beispiel Arbeitsgeschwindigkeit, Sprachkenntnisse, erforderliche Kompetenzen etc.

Zusätzlich kann geprüft werden, ob Erfahrungen oder Denkweisen der internationalen Mitarbeitenden genutzt werden können, z.B. Know-how aus anderen Unternehmens- und Arbeitskulturen, Sprachen, informelles Wissen etc.

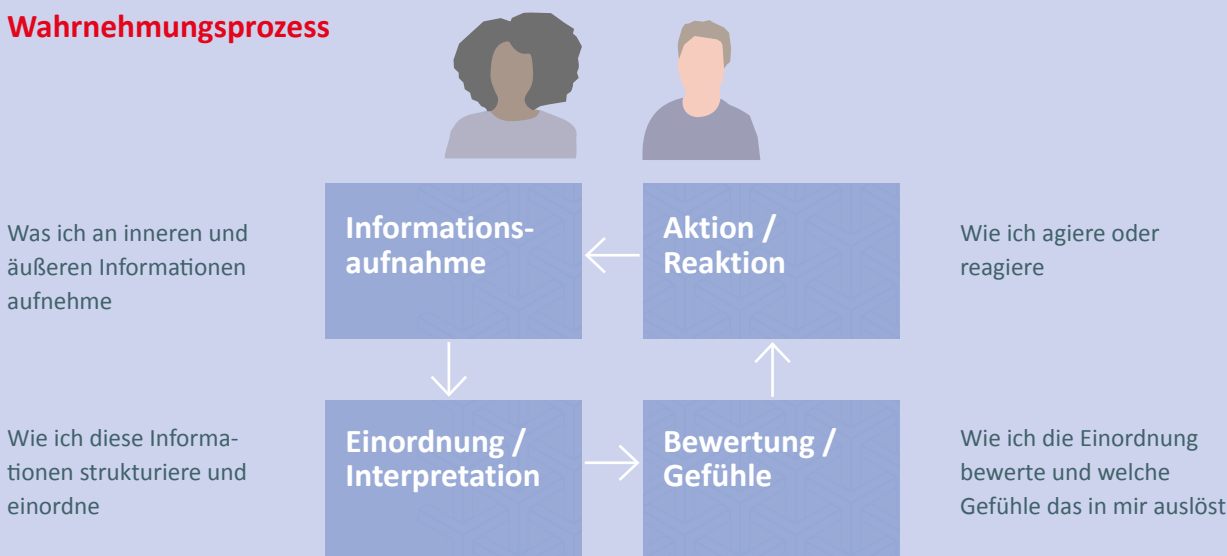
6.2 Vielfaltskompetenz und Wahrnehmung

Durchführungshinweis

Je nach persönlicher Präferenz können Sie zu Beginn des Inputs die Teilnehmenden bitten, Sie als Person kurz einzuschätzen (Familienstand, Hobbys/Interessen, Berufsqualifikationen, ehemalige Organisationen, für die Sie bereits aktiv waren etc.). Während des Inputs können Sie die Teilnehmenden anhand dieser Einschätzung darauf hinweisen, dass man bei der Wahrnehmung anderer Menschen zu richtigen, aber auch zu unzutreffenden Einschätzungen kommen kann, weil der Wahrnehmungsprozess hoch individuell abläuft.



Wahrnehmungsprozess



Quelle: domendos consulting gmbh, www.dieprojektmanager.com/wahrnehmung-im-alltag
Anpassung: Andrea Voigt, IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Der menschliche Wahrnehmungsprozess spielt eine besonders wichtige Rolle bei den Vielfaltskompetenzen „Selbstreflexion“ und „Fähigkeit zum Perspektivenwechsel“.

Dabei nehmen Menschen Reize bzw. Informationen von außen und –in Form von Gefühlen oder Emotionen– auch von innen auf. Ist die Reizschwelle groß genug, werden diese Informationen an das Gehirn weitergeleitet. Dort werden sie eingeordnet, interpretiert und bewertet. Die Herausforderung dabei ist, dass diese Prozessphasen mit hoher Geschwindigkeit und in unterschiedlichen Gehirnteilen stattfinden. Einordnung und Interpretation werden dabei in einem Teil des Gehirns verarbeitet, der intellektuelle Prozesse steuert und der damit auch gedanklich beeinflusst werden kann. Die Bewertung hingegen findet in einem Gehirnteil statt, der das emotionale Erleben steuert, das zum Teil halb- oder unbewusst stattfindet. Dieses Erleben verläuft individuell unterschiedlich und ist abhängig von persönlichen Erfahrungen und individuellen und biographischen Prägungen.

Durchführungshinweis

Das folgende Beispiel können Sie mit den Teilnehmenden interaktiv erarbeiten.

So können Sie fragen: „Sie hören die Worte „Wasser“, „Sand“, „Palme“, „Sonne“. Wie ordnen Sie diese Begriffe ein und wie interpretieren Sie sie?“

Häufig ordnen viele Teilnehmende diese Wortkombination als „Strand“ ein und interpretieren sie als „Urlaub“. Wie sie diesen Begriff bewerten, ist abhängig davon, ob Urlaube bisher als positiv oder negativ erlebt wurden. Entsprechend fällt auch die verbale oder physische Reaktion unterschiedlich aus. Menschen aus der Karibik zum Beispiel könnten dagegen diese Begriffe mit „Heimat“ assoziieren. Berufsfischer*innen, Hotelmanager*innen oder Strandwächter*innen könnten die Kombination als „Arbeitsplatz“ interpretieren.



Abhängig von ihren persönlichen Prägungen können Menschen also die gleiche Situation völlig unterschiedlich einschätzen und bewerten. Da die Bewertung und damit die Reaktion vom individuellen Erleben abhängen, hat jeder Mensch gute Gründe für das eigene Verhalten. Die hohe Geschwindigkeit des Prozesses macht es zudem unmöglich, ihn zu unterbrechen, um ad hoc zu reflektieren, ob die eigene Bewertung zutrifft oder ob auch andere Bewertungen möglich sein könnten.

Im Unternehmenskontext ist der Wahrnehmungsprozess relevant für das gemeinsame Miteinander und die Arbeitsatmosphäre. Hier treffen Menschen mit unterschiedlichen Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstilen aufeinander, die dann auch noch von ihren Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. Dies kann zu schwierigen Situationen bis hin zu Konflikten führen. Entscheidend ist deshalb, wie reflexionsfähig alle Beteiligten sind, ob sie beispielsweise einmal getroffene Bewertungen auch revidieren können und inwieweit sie in der Lage sind, sich in die Perspektive der anderen Person zu versetzen, um deren „guten Gründe“ nachvollziehen zu können.

6.3 Kulturelle Orientierung in Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Vielfalt der unterschiedlichen Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstile im Unternehmen kann eine Herausforderung sein, stellt aber auch eine Chance dar, wenn die spezifischen Stärken und Potenziale genutzt werden.

Voraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ihre unterschiedlichen Orientierungen in der Zusammenarbeit wahrnehmen und produktiv nutzen können. Ein geeignetes Instrument für die Analyse der individuellen Präferenzen ist die Erstellung eines Profils zur kulturellen Orientierung. Dieses enthält eine Reihe verschiedener Kommunikations- und Verhaltensweisen, die die tägliche Zusammenarbeit beeinflussen.



Übung: Kulturelle Orientierung

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden reflektieren in Einzelarbeit ihre persönliche kulturelle Orientierung. In Kleingruppen erstellen sie jeweils ein Gruppenprofil und analysieren dessen Stärken und potenzielle Konfliktbereiche aus Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeitenden.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre individuellen kulturellen Prägungen und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit mit anderen.
- Die Teilnehmenden erarbeiten die Stärken ihrer jeweiligen Gruppen und werden sensibilisiert für potenzielle Konfliktbereiche, die durch unterschiedliche Prägungen entstehen.
- Die Teilnehmenden analysieren den Handlungsbedarf in der täglichen Zusammenarbeit, der sich aus dem Profil für die Führungskräfte und Mitarbeitenden ergibt.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblätter, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblätter als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Iken, A., Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg / Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2021)

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Arbeitsblätter („Individuelles Profil – Kulturelle Orientierung“) an die Teilnehmenden aus, bittet sie, während des nachfolgenden Inputs ihre persönlichen Präferenzen einzutragen, und stellt dann die unterschiedlichen kulturellen Orientierungen (s. Tabelle auf der Folgeseite) vor.

Wichtig ist hier der Hinweis, dass die Skala von 1-5 keine Wertung darstellt, sondern es ermöglicht, bei der Erstellung der Gruppenprofile einen Durchschnittswert zu errechnen, und dass zwischen den starken Ausprägungen einer Denk- oder Verhaltenspräferenz etliche Varianten und Abstufungen existieren.

Im Anschluss teilt die*der Trainer*in die Teilnehmenden in Kleingruppen ein. Auf Basis ihrer individuellen Profile erarbeiten diese ein Gruppenprofil, indem sie pro Kategorie die Durchschnittswerte eintragen. Im Anschluss beantworten sie folgende Leitfragen:



Durchführung

- In welchen Kulturdimensionen liegen Ihre persönlichen Präferenzen weit auseinander? In welchen ähneln sie sich?
- Welche Stärken ergeben sich daraus für Ihre Gruppe? In welchen Bereichen können Irritationen, Störungen, Konflikte entstehen?
- Was ist für die erfolgreiche Führung Ihrer Gruppe wichtig? Was können die einzelnen Gruppenmitglieder zu einer konstruktiven Kommunikation und Zusammenarbeit beitragen?
- Was bedeutet dies für die erfolgreiche Integration und Bindung neuer Kolleg*innen aus dem In- und Ausland?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihr Gruppenprofil und ihre Ergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Kernergebnisse auf dem Flipchart bzw. Whiteboard zusammen.



Durchführungshinweis

Die Übung beinhaltet eine Zusammenstellung verschiedener Kulturdimensionen, die von Geert Hofstede, Frans Trompenaars und Edward T. Hall entwickelt wurden, um Unterschiede zwischen Landeskulturen zu beschreiben (nach Hecht-El Minshawi/Berninghausen 2009). Kritisiert werden diese Ansätze insbesondere deswegen, weil sie zu kurz greifen und die Komplexität von Kultur und kultureller Prägung auf die nationale Zugehörigkeit reduzieren.

Nutzen lassen sich die Kulturdimensionen aber bei der Analyse individueller Denk- und Verhaltensweisen. In diesem Sinn bezieht sich der Begriff „kulturelle Orientierung“ auf den offenen Kulturbegriff, mit dem in diesem Handbuch gearbeitet wird. Dieser bezieht sich auf die persönliche kulturelle Prägung eines Menschen, die sich aufgrund von Zugehörigkeiten zu unterschiedlichsten Kollektiven entwickelt und sein Denken, Handeln und Verhalten – auch im Arbeitskontext – beeinflusst (s. auch Kap. 2).



Arbeitsblatt: Kulturelle Orientierung

Aufgabenorientierung

Beziehungsorientierung

← Aufgaben stehen an erster Stelle.	→ Menschen stehen an erster Stelle.
← Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Erreichen von Zielen.	→ Das Hauptaugenmerk liegt auf Vertrauensbildung und Aufbau von Beziehungen.
← Effiziente und effektive Arbeitsprozesse	→ Priorität: Vertrauensvolle Zusammenarbeit
← Die Arbeit muss so schnell wie möglich erledigt werden.	→ Die Arbeit kann nur erledigt werden, wenn zuvor das Vertrauen zu Kolleg*innen und Führungskräften aufgebaut wurde.

Individualismus

Kollektivismus

← Selbstverwirklichung und individuelle Handlungsspielräume sind wichtig.	→ Die Harmonie in der Gruppe ist wichtig.
← Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Erreichen persönlicher Ziele auf Basis der eigenen Leistung.	→ Das Hauptaugenmerk liegt auf der Leistung und den Erfolgen des Teams / der Abteilung.
← Entscheidungen werden alleine getroffen.	→ Bei Entscheidungen wird das Gruppenwohl berücksichtigt.
← Das „Ich“ steht im Vordergrund.	→ Das „Wir“ steht im Vordergrund.

Gleichberechtigung

Hierarchie

← Augenhöhe ist wichtig.	→ Respekt vor Autorität ist wichtig.
← Respekt vor ranghöheren Kolleg*innen basiert auf deren Kompetenzen und Fähigkeiten.	→ Respekt vor ranghöheren Kolleg*innen basiert auf ihren Titeln und ihrer Seniorität.
← Offen geführte Diskussionen, auch mit ranghöheren Kolleg*innen bzw. Führungskräften	→ Offene Diskussionen, gerade mit ranghöheren Kolleg*innen bzw. Führungskräften, sind nicht üblich.
← Macht und Autorität liegen in den Händen vieler.	→ Macht und Autorität liegen in den Händen weniger.



Direkte Kommunikation

Indirekte Kommunikation

← Im Gespräch direkt auf den Punkt kommen	→ Im Gespräch „zwischen den Zeilen lesen“
← Exakte, klare und transparente Aussagen	→ Taktvolle, vage, manchmal intransparente Aussagen
← Direktes kritisches Feedback	→ Kritisches Feedback wird vermieden.
← Das Hauptaugenmerk liegt auf Zahlen und Fakten.	→ Das Hauptaugenmerk liegt auf Harmonie und Konfliktvermeidung.

Risiko

Sicherheit

← Risikofreude	→ Risikovermeidung
← Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen	→ Schwierigkeiten, sich auf Veränderungen einzulassen
← Das Hauptaugenmerk liegt auf Schnelligkeit und Innovation.	→ Das Hauptaugenmerk liegt auf Gründlichkeit und Planbarkeit.
← Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und Krisen	→ Besorgnis bei Veränderungen und Krisen, Angst vor Kontrollverlust

Monochron

Polychron

← Eine Sache nach der anderen erledigen	→ Mehrere Dinge parallel erledigen
← Verabredungen werden eingehalten und starten pünktlich.	→ Uhrzeiten für Verabredungen sind Circa-Angaben.
← Terminpläne haben Vorrang vor Beziehungen.	→ Beziehungen haben Vorrang vor Terminplänen.
← Priorität: Ablauf- und Terminpläne	→ Priorität: Bedeutung der Beziehung



Arbeitsblatt: Individuelles Profil „Kulturelle Orientierung“

Aufgabe

Bitte geben Sie pro Kulturdimension Ihre persönliche Präferenz an:

	1	2	3	4	5	
Aufgabenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beziehungsorientierung
Individualismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kollektivismus
Gleichberechtigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hierarchie
Direkte Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indirekte Kommunikation
Risiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sicherheit
Monochron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Polychron

Quelle: Iken, A. / Voigt, A. (2021)

Arbeitsblatt: Gruppenprofil „Kulturelle Orientierung“



Aufgabe

Bitte erstellen Sie auf Basis Ihrer Einzelprofile Ihr Gruppenprofil, indem Sie den Durchschnittswert Ihrer Einzelprofile ermitteln, und beantworten Sie dann die unten gelisteten Fragen.

	1	2	3	4	5	
Aufgabenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beziehungsorientierung
Individualismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kollektivismus
Gleichberechtigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hierarchie
Direkte Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indirekte Kommunikation
Risiko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sicherheit
Monochron	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Polychron

- Bei welchen Kulturdimensionen liegen Ihre persönlichen Präferenzen weit auseinander? In welchen ähneln sie sich?
- Welche Stärken ergeben sich daraus für Ihre Gruppe? In welchen Bereichen können Irritationen, Störungen, Konflikte entstehen?
- Was ist für die erfolgreiche Führung Ihrer Gruppe wichtig? Was können die einzelnen Gruppenmitglieder zu einer konstruktiven Kommunikation und Zusammenarbeit beitragen?
- Was bedeutet dies für die erfolgreiche Integration und Bindung neuer Kolleg*innen aus dem In- und Ausland?

Quelle: Iken, A. / Voigt, A. (2021)



Übung: Bearbeitung von Fallbeispielen

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden diskutieren anhand von Fallbeispielen mögliche Gründe für ein bestimmtes Verhalten unter den Aspekten kulturelle Orientierung, Persönlichkeit und Situation und erarbeiten Lösungsansätze.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren die unterschiedlichen Einflüsse auf Denken und Verhalten.
- Die Teilnehmenden erkennen, dass es oft mehrere Gründe für eine Verhaltensweise geben kann.
- Die Teilnehmenden erarbeiten konstruktive Lösungsansätze.

Zeit

ca. 45-60 Minuten (je nach Anzahl der Fallbeispiele)

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Lachmayr, T./Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein.

Diese diskutieren die Fallbeispiele und beantworten folgende Leitfragen:

- Welche Gründe gibt es aus Ihrer Sicht für das Verhalten der Beteiligten unter den Aspekten
 - kulturelle Orientierung
 - Persönlichkeit
 - Situation
- Welche konkreten Möglichkeiten sehen Sie, zu einer für alle Beteiligten konstruktiven Lösung zu kommen?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Kernergebnisse auf dem Flipchart bzw. Whiteboard zusammen.



Durchführungshinweis

Statt der vorgegebenen Fallbeispiele können Sie natürlich auch eigene Fälle oder persönliche Beispiele der Teilnehmenden bearbeiten lassen.

Arbeitsblatt: Fallbeispiele



Aufgabe

Bitte lesen Sie sich die Fallbeispiele durch und beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Gründe gibt es aus Ihrer Sicht für das Verhalten der Beteiligten unter den Aspekten
 - kulturelle Orientierung
 - Persönlichkeit
 - Situation
- Welche konkreten Möglichkeiten sehen Sie, zu einer für alle Beteiligten konstruktiven Lösung zu kommen?

Fallbeispiel 1

In einer Abteilung arbeiten langjährige Mitarbeitende und Auszubildende in einer kollegialen Atmosphäre zusammen und sie duzen sich sowohl untereinander als auch mit der Abteilungsleiterin. Die neu eingestellte Kollegin bleibt beim Sie.

Fallbeispiel 2

Ein neuer Mitarbeiter nimmt nicht am gemeinsamen Mittagessen teil, obwohl ein Kollege ihn mehrmals dazu eingeladen hat.

Fallbeispiel 3

Bei einem Vorstellungsgespräch hält die Bewerberin wenig Blickkontakt und stellt kaum aktive Fragen. Sie hat eine hohe fachliche Qualifikation und ist auch ehrenamtlich tätig.

Fallbeispiel 4

Bei den wöchentlichen Teambesprechungen tauschen sich der Leiter und die Teammitglieder erst einmal über private Erlebnisse und Pläne aus. Ein Kollege beteiligt sich daran nicht.

Fallbeispiel 5

Bei einer Sicherheitsunterweisung warnt die verantwortliche Führungskraft eindringlich vor bestimmten Risiken. Der Kommentar der neu eingestellten Auszubildenden: „Ey, chillen Sie mal. Das wird schon nicht so gefährlich sein.“

Quelle: Lachmayr, T. / Voigt, A.

6.4 Kommunikation und Konfliktmanagement

Durchführungshinweis

Aus dem breiten Themenspektrum von Kommunikation und Konfliktmanagement wurden die Kernthemen ausgewählt, die die Zusammenarbeit im Unternehmen stark beeinflussen, sowie geeignete Instrumente, die eine konstruktive Lösungsfindung in Konfliktsituationen ermöglichen. Abhängig von Ihrer inhaltlichen und zeitlichen Planung können Sie weitere Themen aus diesen Bereichen einführen und von den Teilnehmenden bearbeiten lassen.



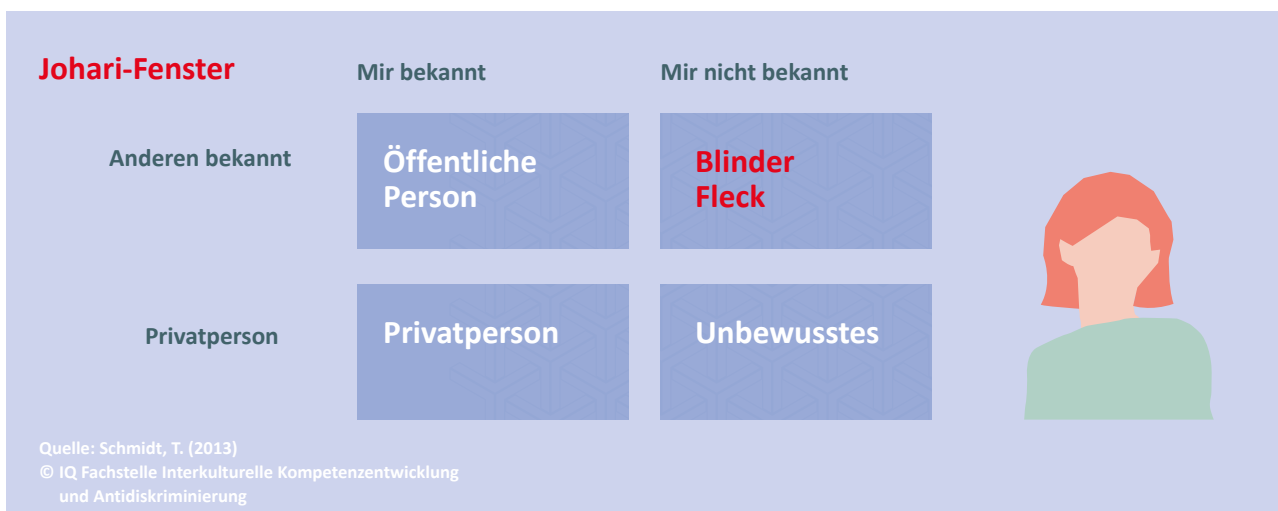
Konstruktives Feedback hilft zu lernen, sich weiterzuentwickeln und auch, sich selbst besser einschätzen zu können. Dabei sollte Feedback nicht nur gegeben werden, wenn Fehler passiert sind oder wenn ein bestimmtes Verhalten verändert oder verbessert werden soll. Genauso wichtig ist es auch, anderen positive Rückmeldungen zu geben, wenn sie in der täglichen Zusammenarbeit engagiert und motiviert sind, wenn sie eine besondere Leistung erbringen oder andere bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützen.

Zum Abgleich von Selbst- und Fremdbild bietet sich als Analyse-Instrument das Johari-Fenster an. Entwickelt wurde es 1955 von den US-amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham (nach Schmidt 2013). Das Fenster unterteilt die Persönlichkeit eines Menschen in vier Bereiche mit unterschiedlichen Selbst- und Fremdwahrnehmungen.

6.4.1 Feedback: Johari-Fenster

Feedback geben heißt, einer anderen Person zurückzumelden, wie man ihr Verhalten wahrnimmt und wie es auf einen selbst wirkt. Es geht also nicht darum, die*den andere*n zu beurteilen oder ihr*ihm etwas vorzuwerfen, sondern der Person zu spiegeln, wie man sie erlebt. Letztendlich ist es ein Abgleich zwischen der Wahrnehmung derjenigen Person, die Feedback gibt (Fremdbild) mit der Wahrnehmung derjenigen Person, die Feedback erhält (Selbstbild).

- Die „**Öffentliche Person**“ ist diesem Menschen und seiner Umgebung bekannt, z.B. Eigenschaften, Verhaltensweisen, Präferenzen, Interessen etc.
- Die „**Privatperson**“ beinhaltet all das, was einem einzelnen Menschen bekannt ist, nicht aber seinem Umfeld. Dazu gehören alle Informationen, die das Individuum nicht mit anderen teilen will.
- Zum „**unbewussten**“ Bereich der Persönlichkeit gehört alles, was weder dem Menschen noch seinem Umfeld bekannt ist.
- Der Persönlichkeitsbereich, der für das Thema Feedback relevant ist, ist der „**blinde Fleck**“. Hier geht es um Eigenschaften, Verhaltensweisen und andere Merkmale, die das Umfeld wahrnimmt, der Mensch selbst aber nicht.



Rückmeldungen zu „blinden Flecken“ ermöglichen es der*dem Feedback-Empfänger*in, diese zu verkleinern und so Selbst- und Fremdwahrnehmung in Balance zu bringen. Dies unterstützt das individuelle Lernen und die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Voraussetzung dafür ist, dass Feedback konstruktiv und professionell vermittelt wird.

Professionell Feedback geben

- **Beschreiben, nicht bewerten:** Die*der Feedback-Gebende beschreibt die eigene Wahrnehmung und ihre*seine Reaktion. Dabei geht es um ihre*seine Beobachtungen und nicht um Annahmen oder Interpretationen.
- **Konkret bleiben, nicht verallgemeinern:** Die klare und genaue Beschreibung des Anlasses für ein Feedback ermöglicht es der*dem Feedback-Erhaltenden, die Rückmeldung einzuordnen und nachzuvollziehen.
- **Zeitnahe Rückmeldung:** Insbesondere bei kritischem Feedback sollte dieses zeitnah zu der Situation gegeben werden, die Anlass zur Rückmeldung bot. Es ist jedoch wichtig, dass das Gespräch selbst in einer ruhigen und sachlichen Atmosphäre geführt wird, um wirken zu können. Wenn Feedback-Gebende und -Erhaltende stark emotional involviert sind, sollte die Rückmeldung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden.
- **Veränderung ermöglichen:** Feedback sollte nur zu Verhaltensweisen gegeben werden, die die*der Feedback-Erhaltende auch selbst verändern und weiter entwickeln kann.

Professionell Feedback nehmen

- **Zuhören und Aufnehmen:** Im Gespräch selbst sollte die*der Feedback-Nehmende die Wahrnehmung der*des Feedback-Gebenden aufnehmen und auf diese Weise die Beobachtungen des Gegenübers akzeptieren. Hilfreich sind Rückfragen bei Unklarheiten und eine Zusammenfassung dessen, was man gehört hat.
- **Nicht direkt antworten:** Die*der Feedback-Nehmende hört im Gespräch zu, beginnt aber nicht, sich zu erklären, zu rechtfertigen oder zu verteidigen. Das Ziel ist, in Ruhe über die Rückmeldung nachzudenken und zu reflektieren.

■ Über die Umsetzung des Feedbacks entscheiden:

Die*der Feedback-Nehmende entscheidet, ob sie*er die thematisierte Verhaltensänderung angehen möchte oder nicht.

6.4.2 Feedback und Kommunikationsstile

Das oben skizzierte Feedback-Modell wird zwar in vielen professionellen Bereichen in dieser Form durchgeführt, aber es ist nicht universell. Das liegt daran, dass der Umgang mit Feedback verbunden ist mit einem direkten Kommunikationsstil, der positive und kritische Rückmeldungen klar benennt. Für Menschen mit einem eher indirekten Kommunikationsstil stellt ein direktes Feedback eine Herausforderung dar.

Dazu kommt, dass in Deutschland eher der direkte Kommunikationsstil präferiert wird, obwohl auch hier unzählige Ausprägungen und Varianten existieren. In den meisten anderen Ländern dagegen wird in der Tendenz weniger direkt bis hin zu vollständig indirekt kommuniziert. In diesen Arbeitskulturen ist Feedback als Rückmeldungsinstrument nicht etabliert, weil es Beziehungen belasten und die Harmonie stören kann.

Feedback sollte also immer abgestimmt sein auf die Kommunikationspräferenzen der*des Feedback-Nehmenden, um diejenige*denjenigen bestmöglich zu erreichen. Dies erfordert eine hohe Sensibilität der*des Feedback-Gebenden in der Interaktion mit eher indirekt kommunizierenden Mitarbeitenden aus dem Inland und Mitarbeitenden aus anderen Ländern, für die Feedback in der direkten Form eventuell unbekannt ist.



Übung: Indirekte Kommunikation

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden üben den indirekten Kommunikationsstil und die Entschlüsselung indirekter Formulierungen anhand einiger Feedbacks und Aussagen.

Ziele

- Die Teilnehmenden erkennen, dass Aussagen und Feedbacks unterschiedlich direkt formuliert werden können.
- Die Teilnehmenden erarbeiten eigene Formulierungen, die die Inhalte in einer eher indirekten Art und Weise transportieren.
- Die Teilnehmenden entschlüsseln indirekt formulierte Aussagen oder Verhaltensweisen.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Diemer, U. (2018)
Erweiterung durch: Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein und verteilt die Arbeitsblätter. Die Teilnehmenden erarbeiten in ihren Gruppen neue Formulierungen bzw. Interpretationen für die aufgelisteten Aussagen, Feedbacks und Verhaltensweisen. Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und sammelt das Feedback der Teilnehmenden zu den folgenden Fragen:

- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Schwierigkeiten beim eher indirekten Formulieren und beim Entschlüsseln indirekter Aussagen?
- Welche Vor- und Nachteile einer eher direkten Kommunikation sehen Sie?
- Und welche Vor- und Nachteile einer eher indirekten Kommunikation sehen Sie?

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Kernergebnisse auf dem Flipchart bzw. Whiteboard zusammen.



Durchführungshinweis

Statt der vorgegebenen Aussagen können Sie natürlich auch eigene nutzen oder die Teilnehmenden bitten, selbst Aussagen zu benennen, die sie gerne bearbeiten würden.

Arbeitsblatt: Indirekte Kommunikation



Aufgabe

Welche indirekten Formulierungen würden Sie für die folgenden direkten Feedbacks oder Aussagen vorschlagen?

1. „Die absolute Deadline für die Fertigstellung des Projektes Ihrerseits ist der 30.03. Bis dahin müssen wir alle Informationen haben. Es liegt ganz und gar an Ihnen. Ich hoffe, wir können uns auf Sie verlassen!“
2. „Herr Lepadusch, Ihre Leistung hat in den letzten Monaten in allen Bereichen total nachgelassen, ich bin wirklich sehr enttäuscht.“
3. „Ach, Frau Schmitz, da sind Sie ja endlich, wie so oft zu spät! Das ist aber jetzt wirklich Ihr Problem: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Die Aufgaben im Team sind jetzt bereits alle verteilt.“
4. „Michael, die Rohre sind total schlampig verlegt. Was ist los mit Dir?“
5. Abteilungsleiter in der Teambesprechung: „Mein Konzept für unser neues Angebot hatte ich Ihnen ja vorab geschickt. In unserer Besprechung möchte ich von allen Feedback und Ihre Verbesserungsvorschläge dazu.“

Quelle: Diemer, U. (2018) / Voigt, A.



Arbeitsblatt: Indirekte Kommunikation

Aufgabe

Wie interpretieren Sie diese indirekten Aussagen bzw. Verhaltensweisen?
Seien Sie gerne kreativ!

6. „Hallo Herr Müller, die Abfalleimer im Labor sind voll.“

7. Ein Kollege bittet eine Kollegin um Unterstützung bei einem Auftrag. Diese sagt:
„Ich erledige gerade diese dringende Anfrage für Frau Schmitz. Markus hat sich noch mit einem anderen Auftrag angemeldet. Und ich muss heute pünktlich gehen. Wenn dazwischen noch Zeit sein sollte, helfe ich Dir gerne.“

8. „Ihre Präsentation finde ich überaus gelungen. In den Kapiteln 3, 5, 6 und 7 gibt es noch kleinere Korrekturen. Würden Sie diese noch ändern? Kapitel 8 und 9 sind aus meiner Sicht noch verbesserungsfähig. Und eventuell könnten Sie Ihre Schlussfolgerungen im Fazit noch einmal überdenken. Möglicherweise kann man hier noch in eine andere Richtung argumentieren.“

9. Ein Mitarbeiter zu seiner Vorgesetzten: „Ein Nachbar von mir arbeitet im Unternehmen ABC in der gleichen Position wie ich. Zu seinen Kunden fährt er regelmäßig im Firmenwagen. So kann seine Frau den Privatwagen nutzen und er spart sich die monatlichen Abrechnungen für Dienstreisen mit seinem Auto“.

10. Ein Abteilungsleiter schlägt vor, abends noch gemeinsam in das Restaurant ABC essen zu gehen. Die Mitarbeitenden stimmen spontan zu bis auf einen, der sich nicht äußert.

Quelle: Diemer, U. (2018) / Voigt, A.

Lösungsvorschläge für Trainer*innen: Indirekte Kommunikation



Lösungsvorschläge

Hinweis

Die hier aufgeführten Formulierungen dienen zur Anregung. Sie stellen eine Möglichkeit dar, Sachverhalte anders zu formulieren. Es gibt aber auch zahlreiche andere Varianten.

1. „Die absolute Deadline für die Fertigstellung des Projektes Ihrerseits ist der 30.03. Bis dahin muss ich alle Informationen haben. Es liegt ganz und gar an Ihnen. Ich hoffe, ich kann mich auf Sie verlassen!“

Lösungsvorschlag:

„Ich brauche Ihre Projektergebnisse mit allen Informationen bis zum 30.03. Ich weiß, dass das für Sie viel Arbeit und Verantwortung bedeutet. Was brauchen Sie, damit Sie die Deadline einhalten können?“

2. „Herr Lepadusch, Ihre Leistung hat in den letzten Monaten in allen Bereichen total nachgelassen, ich bin wirklich sehr enttäuscht.“

Lösungsvorschlag:

„Herr Lepadusch, ich mache mir Sorgen um Ihre Arbeitsleistung in den letzten Monaten.“

3. „Ach, Frau Schmitz, da sind Sie ja endlich, wie so oft zu spät! Das ist aber jetzt wirklich Ihr Problem: Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Die Aufgaben im Team sind jetzt bereits alle verteilt.“

Lösungsvorschlag:

„Hallo Frau Schmitz, ah, da sind Sie ja. Unsere Besprechung läuft ja schon seit einer Stunde. Unter anderem haben wir die Aufgaben im Team bereits verteilt. Bitte sehen Sie sich die Aufstellung nach der Besprechung durch und teilen Sie mir mit, bei welcher Aufgabe Sie unterstützen möchten.“

4. „Michael, die Rohre sind total schlampig verlegt. Was ist los mit Dir?“

Lösungsvorschlag:

„Michael, mir fällt auf, dass die Rohre nicht in der Qualität verlegt sind, die ich von Dir kenne. Ich habe den Eindruck, dass Dich etwas beschäftigt. Wenn es mit unserer Baustelle zu tun hat, kannst Du mit mir sprechen oder mit dem Polier.“



Lösungsvorschläge für Trainer*innen: Indirekte Kommunikation

Lösungsvorschläge

5. Abteilungsleiter in der Teambesprechung: „Mein Konzept für unser neues Angebot kennen Sie ja alle. In unserer Besprechung möchte ich von allen Feedback und Ihre Verbesserungsvorschläge dazu.“

Lösungsvorschlag:

„Mein Konzept für unser neues Angebot hatte ich Ihnen ja vorab geschickt. Dazu hätte ich gerne Ihr Feedback und ich bin auch an Verbesserungsvorschlägen interessiert. Sie können sich entweder direkt hier in der Runde äußern oder mir eine persönliche E-Mail schreiben. Ich möchte Sie ausdrücklich einladen, eigene Ideen einzubringen. Die Ergebnisse besprechen wir bei unserem nächsten Treffen.“

6. „Hallo Herr Müller, die Abfalleimer im Labor sind voll.“

Lösungsvorschlag:

„Herr Müller, leeren Sie bitte die Abfalleimer im Labor.“

7. Ein Kollege bittet eine Kollegin um Unterstützung bei einem Auftrag. Diese sagt: „Ich erledige gerade diese dringende Anfrage für Frau Schmitz. Markus hat sich noch mit einem anderen Auftrag angemeldet. Und ich muss heute pünktlich gehen. Wenn dazwischen noch Zeit sein sollte, helfe ich Dir gerne.“

Lösungsansatz:

Menschen mit einem eher indirekten Kommunikationsstil formulieren ungern ein klares „Nein“. Dieses wird nur angedeutet, umschrieben oder ganz vermieden.

8. „Ihre Präsentation finde ich überaus gelungen. In den Kapiteln 3, 5, 6 und 7 gibt es noch kleinere Korrekturen. Würden Sie diese noch ändern? Kapitel 8 und 9 sind aus meiner Sicht noch verbesserungsfähig. Und eventuell könnten Sie Ihre Schlussfolgerungen im Fazit noch einmal überdenken. Möglicherweise kann man hier noch in eine andere Richtung argumentieren.“

Lösungsansatz:

Was auf den ersten Blick wie ein – gerade noch – positives Feedback wirkt, könnte ein sehr kritisches Feedback sein, wenn es von einem Menschen mit einem eher indirekten Kommunikationsstil geäußert wird. Die Kritik wird diplomatisch verpackt, indem z.B. der Konjunktiv genutzt, Möglichkeiten in den Raum gestellt oder alternative Vorschläge gemacht werden. Der Terminus „kleinere“ ist in diesem Kontext nicht wörtlich gemeint, sondern als eine Untertreibung und damit ein Indiz dafür, dass die*der Feedback-Gebende umfangreichere Korrekturen für notwendig hält.



Lösungsvorschläge

9. Ein Mitarbeiter zu seiner Vorgesetzten: „Ein Nachbar von mir arbeitet im Unternehmen ABC in der gleichen Position wie ich. Zu seinen Kunden fährt er regelmäßig im Firmenwagen. So kann seine Frau den Privatwagen nutzen und er spart sich die monatlichen Abrechnungen für Dienstfahrten mit seinem Auto“.

Lösungsansatz:

Diese Formulierung kann ein Anliegen des Mitarbeiters beinhalten. Eher indirekt kommunizierende Menschen formulieren ein Feedback nicht als kritische Rückfrage, sondern eher als Wunsch oder Anfrage, in diesem Fall nach einem eigenen Firmenwagen.

10. Ein Abteilungsleiter schlägt vor, abends noch gemeinsam in das Restaurant ABC essen zu gehen. Die Mitarbeitenden stimmen spontan zu bis auf einen, der sich nicht äußert.

Lösungsansatz:

Eher indirekt kommunizierende Menschen präferieren eine non-verbale Reaktion auf Vorschläge, denen sie skeptisch gegenüberstehen oder die sie ablehnen. In diesem Fall könnte das Schweigen ein Indiz dafür sein, dass der Mitarbeiter nicht mitgehen möchte und/oder das Gefühl hat, kein Mitspracherecht zu haben.

6.4.3 Konfliktmanagement

Störungen und Irritationen bis hin zu Konflikten sind regelmäßige Erscheinungen im Unternehmensalltag. In der Regel entstehen sie durch unterschiedliche Erwartungshaltungen der Beteiligten, die in der Zusammenarbeit mit anderen gebrochen werden. Konflikte sind für die Betroffenen unangenehm und anstrengend. Sie können unter Umständen auch mit Ängsten verbunden sein.

Konflikte haben aber auch positive Seiten: Sie weisen auf Probleme hin, führen zu Entscheidungen, lösen Veränderungen aus und stärken bei erfolgreicher Lösung den Zusammenhalt.

Hinsichtlich der Art und Weise, wie mit Konflikten im Unternehmen umgegangen wird, lassen sich vier Konfliktstile erkennen:

1. Vermeidung

Ein Konflikt wird verleugnet oder verdrängt, damit man sich nicht damit auseinandersetzen muss. Dies behindert die Bearbeitung des Konfliktes, weil er nicht klar formuliert wird. Konkrete Auswirkungen auf das Verhalten der Beteiligten werden erst in einem späteren Konfliktstadium sichtbar, was die Lösung deutlich erschwert.

2. Kampf/Unterwerfung

Bei diesem Konfliktstil geht es um den Umgang mit Macht. Je nach persönlicher Präferenz gehen die Beteiligten entweder in die direkte Konfrontation und versuchen, den Konflikt zu dominieren, oder sie gehen in die Defensive und ordnen sich unter, um härtere Auseinandersetzungen zu vermeiden.

3. Suche nach Konsens

Die Beteiligten entwickeln gemeinsam einen Lösungsweg, der von allen getragen werden kann.

4. Mediation

Eine externe Person (Coach oder Mediator*in) vermittelt im Konflikt. Diese Form einer Schlichtung durch externe, allparteiliche Expert*innen ist besonders sinnvoll, wenn Konflikte bereits länger bestehen und sich die Fronten zwischen den Beteiligten schon verhärtet haben.

Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe. Führungskräfte sind verantwortlich dafür, einen Konflikt frühzeitig zu erkennen und mit den Beteiligten eine konstruktive Lösung zu finden. Dabei sollten sie zunächst den Konflikt einordnen und sie sollten analysieren, wer direkt oder indirekt und in welcher Rolle am Konflikt beteiligt ist.

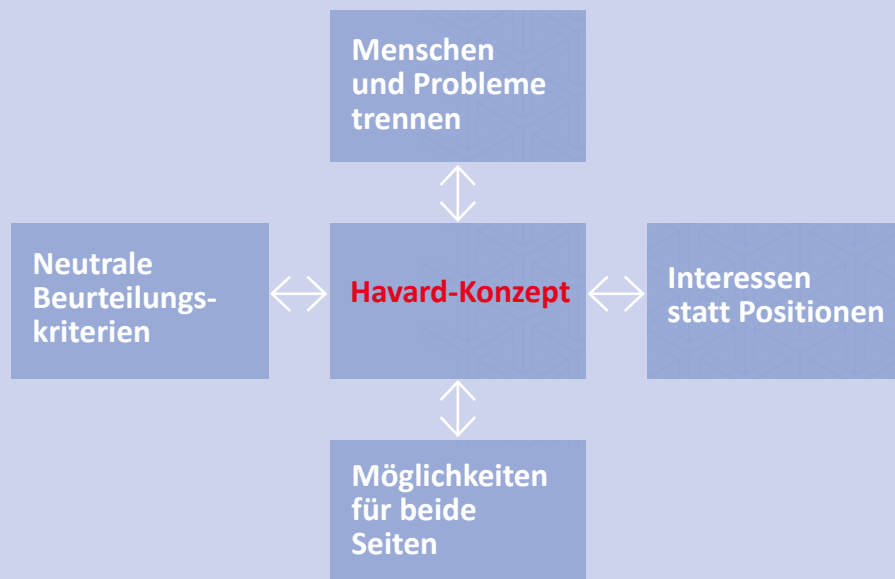
Konflikte haben unterschiedliche Ursachen

- „**Issue**“-Konflikte sind materielle, substanzielle Konflikte, bei denen es um die Verteilung von Ressourcen geht.
- In **affektiven Konflikten** geht es um ein bestimmtes Verhalten oder um Eigenschaften der Konfliktparteien.
- Bei **Interessens- und Wertekonflikten** kollidieren unterschiedliche Interessen und Werte der Beteiligten.
- In einem **Ziel- und Mittelkonflikt** unterscheiden sich die Vorstellungen darüber, wie welche Ziele zu erreichen sind.
- Bei **strategisch-prinzipiellen Konflikten** gibt es unterschiedliche Sichtweisen, wie grundsätzlich vorgegangen werden soll.

6.4.4 Konfliktlösung

Einen konstruktiven Weg zu einer Konfliktlösung ermöglicht das Harvard-Modell, das von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton (2009) im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojekts an der Harvard University entwickelt wurde. Das Ziel dabei ist, dass die Konfliktparteien bestimmt in der Sache, aber auch wertschätzend miteinander verhandeln, um zu einer für alle tragfähigen Lösung zu gelangen.

Harvard-Modell



Quelle: Fisher et al. (2009)
© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung

Menschen und Probleme trennen

Bei einem Konflikt sind die Beteiligten immer auch emotional involviert. Entscheidend für die Lösungsfindung ist, dass alle sachbezogen argumentieren und dabei die Gefühle der anderen akzeptieren. Dies wird erleichtert durch den Umstand, dass die Beteiligten – zumindest zu Beginn eines Konfliktes – zwei Grundinteressen verfolgen: Zum einen geht es darum, die eigenen Interessen durchzusetzen, zum anderen aber auch um den Erhalt der bestehenden Beziehungen zu den anderen Beteiligten. Wichtig ist demnach, dass die Beteiligten frühzeitig den Dialog beginnen, sich ihrer Emotionen bewusst sind, die durch den aktuellen Konflikt entstehen, und dass sie versuchen, sich in die Perspektive der anderen Beteiligten zu versetzen.

Interessen abwägen statt Positionen

Eine Position ist ein fest umrissener Standpunkt, eine bestimmte Forderung, mit der man in eine Verhandlung hineingeht. Dahinter stehen aber immer Interessen als übergeordnete Bedürfnisse, die einem Menschen wichtig, aber zum Teil auch nicht bewusst sind. Um einen Konflikt zu lösen, ist es deshalb immer sinnvoller,

die Interessen der Beteiligten zu erkennen und in Übereinstimmung zu bringen als sich auf die Positionen zu konzentrieren, die meist wenig Verhandlungsspielraum geben.

Mehrere Handlungsmöglichkeiten suchen

Wenn die Interessen der Beteiligten erkennbar sind, entstehen neue, konkrete Optionen zur Konfliktlösung. Die Verhandlungspartner*innen sollten dabei offen bleiben für verschiedene Wahlmöglichkeiten und sie sollten kreative Ideen entwickeln, die allen Parteien nutzen.

Objektive Beurteilungskriterien verwenden

Darunter fallen Daten und Fakten, unter Umständen auch Richtlinien des Unternehmens, mit der die erfolgreiche Umsetzung einer erarbeiteten Lösung gemessen werden kann. Entscheidend hierbei ist, dass alle Konfliktparteien diese Kriterien akzeptieren.



Übung: Fallbeispiel Konfliktmanagement

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden versetzen sich anhand eines Fallbeispiels in die Perspektiven der Konfliktbeteiligten und erarbeiten Lösungsansätze.

Ziele

- Die Teilnehmenden vollziehen die Beweggründe der Beteiligten nach.
- Die Teilnehmenden reflektieren die dahinter stehenden Interessen.
- Die Teilnehmenden erarbeiten konstruktive Lösungsansätze.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein.

Diese bearbeiten das Fallbeispiel nach den Prinzipien des Harvard-Modells und beantworten folgende Fragen:

- Welche Ursachen hat aus Ihrer Sicht der beschriebene Konflikt?
- Welche Interessen nehmen Sie bei den Beteiligten wahr?
- Welche konkreten Möglichkeiten sehen Sie, zu einer für alle Beteiligten konstruktiven Lösung zu kommen?
- Wie können mögliche Beurteilungskriterien aussehen?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Kernergebnisse auf dem Flipchart bzw. Whiteboard zusammen.



Durchführungshinweis

Statt der vorgegebenen Fallbeispiele können Sie natürlich auch eigene Fälle oder persönliche Beispiele der Teilnehmenden bearbeiten lassen.

Arbeitsblatt: Fallbeispiel Konfliktmanagement



Aufgabe

Ein Unternehmen bezieht neue Büroräume. Im Zuge der Umzugsvorbereitung schickt der Leiter einer Abteilung den Plan mit der neuen Büroverteilung per E-Mail an seine 40 Mitarbeitenden.

Das neue Firmengebäude liegt an einer Straße, nach hinten gibt es einen begrünten Innenhof. Die Abteilungsbüros sind auf zwei Etagen verteilt, es gibt keinen Aufzug. Es gibt Einzelbüros und Büros mit zwei und vier Arbeitsplätzen. Im Erdgeschoss wird ein spiritueller Raum neu eingerichtet, den alle Mitarbeitenden nutzen können. In der nächsten Abteilungsbesprechung ist die Stimmung angespannt.

Zahlreiche Mitarbeitende äußern ihre Unzufriedenheit mit der neuen Verteilung und haben Änderungswünsche, zum Teil wird heftiger Unmut deutlich. Vier Mitarbeitende erklären klar, dass sie die für sie eingeplanten Büros auf keinen Fall möchten. Einige wollen lieber Räume im Erdgeschoss. Eine Mitarbeitende sagt, dass das Büro für sie ok sei, sie aber lieber auf der anderen Flurseite sitzen würde. Die beiden internationalen Fachkräfte möchten mit oder in der Nähe ihrer Mentor*innen arbeiten. Ein Mitarbeiter äußert, dass er gerne mit seinem Kollegen Z. zusammen sitzen würde. Drei sind zufrieden mit der Verteilung. Andere Mitarbeitende äußern sich zurückhaltend oder gar nicht.

Die anschließende Diskussion wird zum Teil heftig geführt, bleibt aber ergebnislos. Der Abteilungsleiter erklärt, dass er die Büroverteilung noch mal überdenkt.

Bitte lesen Sie sich das Fallbeispiel durch und bearbeiten Sie es nach den Prinzipien des Harvard-Modells anhand folgender Fragen:

- Welche Ursachen hat aus Ihrer Sicht der beschriebene Konflikt?
- Welche Interessen nehmen Sie bei den Beteiligten wahr?
- Welche konkreten Möglichkeiten sehen Sie, zu einer für alle Beteiligten konstruktiven Lösung zu kommen?
- Wie können mögliche Beurteilungskriterien aussehen?

Quelle: Voigt, A.



Lösungsansätze für Trainer*innen: Fallbeispiel Konfliktmanagement

Lösungsansätze

Welche Ursachen hat aus Ihrer Sicht der beschriebene Konflikt?

In dem Fallbeispiel geht es um eine Mischung aus „Issue“ und Interessenskonflikt: Die Verteilung der Büros ist strittig, weil sie nicht den Interessen mehrerer Mitarbeitender entspricht. Eventuell spielen auch affektive Konflikte eine Rolle, wenn z.B. Mitarbeitende nicht mit bestimmten Kolleg*innen zusammensitzen möchten.

Welche Interessen nehmen Sie bei den Beteiligten wahr?

Die Reaktionen vieler Mitarbeitender lassen darauf schließen, dass diese gerne früher in den Entscheidungsprozess einbezogen worden wären.

Hinter der Weigerung, in die geplanten Räume zu ziehen, können mehrere Interessen stehen: Die Mitarbeitenden bevorzugen eventuell ein Einzel- oder Zweierbüro gegenüber einem Viererbüro, da sie so ruhiger arbeiten können. Andere wiederum möchten vielleicht mit mehreren Kolleg*innen zusammensitzen, weil sie sich so schnell austauschen können.

Ein weiteres Interesse könnte sein, dass man mit Kolleg*innen ein Büro teilt, mit denen man sich besonders gut versteht, oder dass man es gerade vermeiden möchte, mit den Kolleg*innen zusammen zu sitzen, zu denen man keinen guten Draht hat oder – im Fall von neu eingestellten Mitarbeitenden – die man noch gar nicht kennt.

Der Wunsch nach Räumen im Erdgeschoss kann entstehen, weil Mitarbeitende so schneller eine Rauchpause im Innenhof machen oder bei körperlichen Einschränkungen das Treppensteigen vermeiden können. Ein Büro in der Nähe des spirituellen Raums könnte ein weiteres Interesse sein.

Der Mitarbeiterin, die ein Büro auf der anderen Flurseite bevorzugt, kann eventuell die Aussicht (Straße oder Innenhof) wichtig sein, um produktiv arbeiten zu können. Die beiden internationalen Fachkräfte möchten vermutlich mit oder in der Nähe ihrer Mentor*innen arbeiten, damit sie häufigen Kontakt haben und Fragen schnell geklärt werden können.

Die Interessen der Mitarbeitenden, die sich kaum oder gar nicht äußern, sind naturgemäß schwieriger einzuschätzen. Eventuell sind sie einverstanden mit der Verteilung. Vielleicht wollen sie mit ihrer Reaktion aber auch indirekt signalisieren, dass auch sie nicht zufrieden sind.

Der Abteilungsleiter wird vermutlich großes Interesse daran haben, dass der neue Raumverteilungsplan, den er nach der Besprechung entwickelt, von möglichst allen Mitarbeitenden akzeptiert wird, um so potenzielle Konflikte zu vermeiden und eine konstruktive Zusammenarbeit und eine gute Arbeitsatmosphäre zu ermöglichen.



Lösungsansätze

Welche konkreten Möglichkeiten sehen Sie, zu einer für alle Beteiligten konstruktiven Lösung zu kommen?

Ein möglicher Lösungsansatz könnte sein, dass der Abteilungsleiter seine Mitarbeitenden bittet, ihre zwei wichtigsten Präferenzen für ihren Arbeitsplatz anzugeben. Dazu kann er eine Liste mit Kriterien (s.u.) erstellen, anhand derer die Mitarbeitenden ihre Präferenzen angeben können. Um alle einzubeziehen, sollte diese Rückmeldung schriftlich erfolgen. Auch konkrete Bedürfnisse sollten hier benannt werden dürfen (z.B.: „ebenerdig, weil Probleme beim Gehen“) etc.

Auf Basis der individuellen Präferenzen kann der Abteilungsleiter einen neuen Plan erarbeiten, den er in der nächsten Besprechung mit den Mitarbeitenden abstimmt. Auch hier sollte es neben der Möglichkeit, sich in der Besprechung direkt zu äußern, auch einen Weg geben, die Rückmeldung schriftlich zu übermitteln.

Wie können mögliche Beurteilungskriterien aussehen?

Folgende Kriterien kommen in Betracht:

- Bürogröße
- Personelle Besetzung der Büros
- Räumliche Entfernung (z.B.: die Personen, die in einem Projekt arbeiten, teilen sich ein Büro; Nähe zu Marketing/ÖA, weil viele Produkte erstellt werden etc.)
- Bürolage
- Büroaussicht

6.5 Quellen

- **Diemer, U. (2018)**
Übung „Indirekte Kommunikation“ (in Anlehnung an eine institutseigene Entwicklung von IKUD Seminare, Göttingen).
- **domendos consulting gmbh (o.J.)**
Der Wahrnehmungsprozess. Im Internet abrufbar unter:
www.dieprojektmanager.com/wahrnehmung-im-alltag
(16.12.2020)
- **Fisher, R./Ury, W./Patton, B. (2009)**
Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt/M.: Campus.
- **Hecht-El Minshawi, B./Berninghausen, J. (Hg.) (2009)**
Interkulturelle Kompetenz – Managing cultural diversity. Bremen: Kellner Verlag.
- **Iken, A./Voigt, A. (2021)**
eLearning-Kurs „Virtual Intercultural Teams“, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg / IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung.
eLearning Kurs über: Glocal Campus, Technische Universität Ilmenau. Im Internet abrufbar unter:
www.glocal-campus.org/course/view.php?id=227
(Erreichbar ab 01.06.2021; Zugang möglich nach kostenfreier Registrierung über www.glocal-campus.org).
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2020)**
KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox
(23.12.2020)
- **Kälin, K./Müri, P. (2005)**
Sich selbst und andere führen. Bern: Ott Verlag.
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2016)**
Handlungsempfehlung: Willkommenskultur im Unternehmen. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Im Internet abrufbar unter:
www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Willkommenskultur.pdf
(23.12.2020)
- **Losche, H./Püttker, S. (2009)**
Interkulturelle Kommunikation. Augsburg: ZIEL Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH.
- **Offensive Mittelstand (2018)**
INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb. Erfolgreich durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Unternehmen“. Im Internet abrufbar unter:
www.inqa-check-vielfalt.de/check-diversity/daten/mittelstand/pdf/INQA_Check_Diversity.pdf
(23.12.2020)
- **Schermuly, C.C. (2020)**
mini-handbuch Führungspraxis. Weinheim: Beltz.
- **Schmidt, T. (2013)**
Kommunikationstrainings erfolgreich leiten. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- **Schöll, S. (2007)**
Emotionen managen. München: Carl Hanser Verlag.
- **Schoeffel, V. (2017)**
Direkte und indirekte Kommunikation. ubuntu communication. Im Internet abrufbar unter:
www.ubuntu-communication.ch/resources/pdf/2017-Komm_direkte_indirekte_d_final.pdf
(23.12.2020)
- **Will, F. (2012)**
Teamkonflikte erkennen und lösen. Weinheim: Beltz.

6.6 Weiterführende Literatur

- **Glasl, F. (2020)**
Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Bern: Haupt Verlag.

- **RKW Kompetenzzentrum (2018)**
Vielfaltsbewusste Führung. Unterschiedlichkeit wahrnehmen, verstehen und nutzen.
Im Internet abrufbar unter:
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/vielfaltsbewusste-fuehrung/
(22.12.2020)

- **Schulz von Thun, F. (2019)**
Miteinander reden, Band 1-4: Störungen und Klärungen; Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation; Fragen und Antworten. Hamburg: Rowohlt.

- **Watzlawick, P. (2015)**
Man kann nicht nicht kommunizieren: Das Lesebuch. Göttingen: Hogrefe Verlag.



7 Umgang mit *Diskriminierung und Rassismus*



Durchführungshinweis

Diese Einheit richtet sich an Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeitende, da eine wertschätzende, einbeziehende Zusammenarbeit Voraussetzung dafür ist, dass sich alle Mitarbeitenden akzeptiert fühlen. Dies ist insbesondere wichtig für die langfristige Bindung internationaler Fachkräfte wie auch für die gesamte Belegschaft an sich.

Ziel der Einheit ist, dass die Teilnehmenden sich aktiv mit ihren Vorannahmen, Stereotypen und eventuell auch Vorurteilen auseinandersetzen und Instrumente kennenlernen, mit denen ausgrenzendes Verhalten und rassistische Äußerungen adressiert und gekontert werden können.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Übungen zur Reflexion eigener Stereotype und Vorurteile sind eine Auswahl, aus der Sie sich die für Sie passende Übung auswählen können.

7.1 Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung und Rassismus

(Übungen und Arbeitsblätter auf den Seiten 123-129)

Durchführungshinweis

Zur Einführung des Themas oder alternativ am Ende dieser Einheit können Sie den Clip „All that we share“ zeigen:

www.youtube.com/watch?v=Q4oumMBBI2M



Stereotype beschreiben „positive und negative Eigenschaften und Verhaltensweisen, die mit bestimmten sozialen Kategorien oder Gruppen assoziiert werden“ (Geschke 2012: 1).

Es sind also Pauschalisierungen, die das Gehirn dabei unterstützen, die im Wahrnehmungsprozess aufgenommenen Informationen (s. Kap. 6) zügig zu verarbeiten und Zuordnungen bilden zu können. Diese Vereinfachung geht allerdings einher mit einer Verkürzung und eindimensionalen Einordnung von Menschen. Stereotype werden dann problematisch, wenn man sich ihrer Vorläufigkeit und Undifferenziertheit nicht bewusst ist.

Vorurteile sind „herabsetzende Einstellungen gegenüber sozialen Gruppen oder ihren Mitgliedern, die auf wirklichen oder zugeschriebenen Merkmalen von Mitgliedern dieser Gruppen beruhen“ (Geschke 2012: 1). Diese Herabsetzung anderer Menschen aufgrund ihrer Zugehörigkeiten ist in der Regel verbunden mit einer hoch negativ emotionalen Haltung gegenüber dieser Gruppe.

Vorurteile gegenüber anderen Menschen oder Menschengruppen zielen am häufigsten auf die innere Dimension des Diversity-Rads (s. Kap. 2), also auf Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische und psychische Fähigkeiten, ethnische Zugehörigkeit, Weltanschauung und Religion und Aussehen.

Darüber hinaus können auch der Beruf, der soziale Status oder die finanzielle Lage von Menschen Anlass für Vorurteile sein (z.B.: Politiker*innen, obdachlose Menschen oder Hartz-4-Empfänger*innen).

Stereotype und Vorurteile sind gedankliche Konstrukte. Sie führen zu **Diskriminierung**, also einer Ungleichbehandlung, wenn sie zu einer tatsächlichen oder wahrgenommenen Benachteiligung der Menschen führen, die aufgrund eines bestimmten Merkmals oder einer Zugehörigkeit kategorisiert werden. „Diese Diskriminierung kann direkt oder indirekt, bewusst oder unbewusst erfolgen“ (IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung 2015: 45).

Rassismus „ist eine Ideologie, eine Struktur und ein Prozess, mittels derer bestimmte Gruppierungen auf der Grundlage tatsächlicher oder zugeschriebener biologischer oder kultureller Eigenschaften als wesensmäßig andersgeartete und minderwertige „Rassen“ oder ethnische Gruppen angesehen werden. In der Folge dienen diese Unterschiede als Erklärung dafür, dass Mitglieder dieser Gruppierungen vom Zugang zu materiellen und nicht-materiellen Ressourcen ausgeschlossen werden.“

Tatsächliche oder erfundene Unterschiede zwischen Kulturen werden besonders betont und mit biologischer, genetischer Veranlagung begründet.

- Rassismus setzt gesellschaftliche Überlegenheit oder Macht voraus.
- Rassismus betont biologische bzw. kulturelle Differenz.
- Rassismus koppelt bestimmte Merkmale von Menschen (z.B.: Hautfarbe, Nationalität, Herkunft, Religion, Geschlecht) mit bestimmten Eigenschaften (z.B.: kriminelle oder sexuelle Energie) und bewertet dies.
- Konsequenz: Ausschluss, Ausgrenzung, „Ausmerzung“ der „Anderen“, Legitimation von Ungleichverteilung von Rechten, materiellen Ressourcen oder Privilegien.“

(IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung 2015: 45)

7.2 Praktischer Umgang mit Diskriminierung und Rassismus

(Übungen und Arbeitsblätter auf den Seiten 130-138)

Gelebte Vielfaltskultur in einem Unternehmen bedeutet, dass Führungskräfte und Mitarbeitende akzeptiert und wertgeschätzt werden unabhängig von ihren kulturellen Zugehörigkeiten, Eigenschaften und Merkmalen. Eine diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung unterstützt die gemeinsame Zusammenarbeit und die individuelle Weiterentwicklung aller Beschäftigten.

Insofern stehen auch alle in der Verantwortung, rassistische Äußerungen oder ausgrenzendes Verhalten anzusprechen und dagegen zu halten. Führungskräfte in ihrer Vorbildrolle stehen hier besonders in der Verantwortung, aber auch alle Mitarbeitenden sind hier gefordert, sich aktiv zu positionieren.

Die unternehmensinterne Kommunikation kann zusätzlich dazu beitragen, indem Antidiskriminierung und Antirassismus als zentrale Unternehmenswerte kommuniziert werden. Darüber hinaus können allen Beschäftigten Antidiskriminierungsprogramme und Weiterbildungen angeboten werden.

Das Engagement gegen jegliche Antidiskriminierung unterstützt nicht nur das gemeinsame Miteinander, sondern hat auch handfeste wirtschaftliche Vorteile:

- Stereotype und Vorurteile bei der Einstellung neuer Mitarbeiter*innen verhindern eine optimale Besetzung von Arbeitsplätzen auf der Grundlage von Qualifikationen.
- Ausgrenzendes Verhalten demotiviert und frustriert die betroffenen Arbeitnehmer*innen und hindert sie an der Entfaltung ihrer Kompetenzen und Potenziale.
- Halten Diskriminierung oder ausgrenzendes Verhalten länger an, besteht die Gefahr psychischer und physischer Erkrankungen der Betroffenen. Dadurch steigen die Abwesenheits-, Krankheits- und Fluktuationsraten. Massive Konflikte innerhalb der Belegschaft führen zu ineffizienter Arbeit und steigenden Kosten.

- Zudem haben Unternehmen wegen betrieblicher Diskriminierungsfälle erhöhte Kosten, z.B. durch AGG-Klagen, und müssen mit weitreichenden Image-schäden rechnen.
- Dies erschwert wiederum die Rekrutierung qualifizierten Fachpersonals, das für die weitere Entwicklung des Unternehmens in punkto Wachstum und Innovation dringend gebraucht würde.

Weitere Information

KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung:

www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/KMU-Toolbox/FS_IKA_Toolbox_A7_Vorteile_Standort.pdf

Übung: „Ist doch so“



Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden reflektieren und diskutieren anhand einiger Statements, wie sich Tatsachen bzw. Meinungen von Vorurteilen und Diskriminierung unterscheiden.

Ziele

- Die Teilnehmenden setzen sich aktiv mit den Unterschieden zwischen Tatsachen und Meinungen und Stereotypen und Vorurteilen auseinander.
- Die Teilnehmenden können ausgrenzende oder rassistische Äußerungen eindeutig als solche erkennen.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblätter, PowerPoint-Präsentation
- Digital: Arbeitsblätter als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Liebscher D./Fritzsche, H./Pates, R./Schmidt, D. (2010)

Durchführung

Die*der Trainer*in verteilt die Karten mit den Aussagen im Raum und bittet die Teilnehmenden, im Raum zu wandern und sich mit anderen Teilnehmenden darüber auszutauschen, ob die Aussagen Tatsachen (belegte Sachverhalte), Meinungen (Äußerungen darüber, was man über etwas denkt oder glaubt), Vorurteile, Stereotype oder diskriminierende Äußerungen wiedergeben.

Im Online-Seminar können Kleingruppen gebildet werden, die abhängig von der Gruppengröße 3-5 Aussagen bearbeiten.

Wichtig ist hier der Hinweis, dass die Aussagen verletzend sein können und daher evtl. nicht alle Aussagen ausgelegt werden, sollte es Hinweise darauf geben, dass sich jemand unter den Teilnehmenden zu einer der diskriminierten Gruppen zugehörig fühlen könnte.

Die Teilnehmenden diskutieren die Aussagen untereinander.

Auswertung im Plenum: Der*die Trainer*in bittet pro Aussage um Feedback der Teilnehmenden und ordnet sie korrekt ein.



Arbeitsblatt: „Ist doch so“

1. Deutsche sind pünktlich und fleißig.

3. Menschen mit Behinderung sind arm.

2. Privatfernsehen ist was für Unterschichten.

4. Ich finde es nicht gut, dass Homosexuelle heiraten dürfen.

5. Frauen sind einfühlsamer als Männer.

7. Ich möchte meinen Urlaub nicht im gleichen Hotel wie geistig behinderte Menschen verbringen.

6. In Deutschland leben zu viele Ausländer.

8. Schwarze haben Rhythmus im Blut.



**9. Wessis behandeln Ossis
geringschätzig.**

**11. Japaner sind höflicher
als Deutsche.**



**10. Frauen verdienen weniger
als Männer.**

**12. Wer arbeiten will, der findet
auch Arbeit.**

**13. Rumänen klauen, in meiner Firma
gebe ich denen keine Arbeit.**

**15. Schwule erkennt man an der
provokativen Art, wie sie sich
bewegen.**



**14. Wenn Kinder homosexuell sind,
haben die Eltern etwas falsch
gemacht.**

**16. Die Überalterung unserer
Gesellschaft stellt ein großes
Problem dar.**



Lösungsansätze für Trainer*innen: „Ist doch so“

Lösungsansätze

1. Deutsche sind pünktlich und fleißig.

Ein Vorurteil, das auf einem Stereotyp beruht. Pünktlichkeit und Fleiß sind sicher hohe Werte in Deutschland. Sie werden aber auf alle Deutschen bezogen, es wird also verallgemeinert. Es gibt Deutsche, die unpünktlich und nicht sehr fleißig sind.

2. Privatfernsehen ist was für Unterschichten.

Ein Vorurteil, denn RTL, VOX, Pro 7 etc. werden von vielen unterschiedlichen Menschen gesehen. Diskriminierend und abwertend ist die Bezeichnung „Unterschicht“.

3. Menschen mit Behinderung sind arm.

Die Aussage hat Vorurteilscharakter, denn es gibt auch sehr wohlhabende Menschen mit Behinderung. Eine Tatsache ist es andererseits, dass Behinderung in Deutschland ein hohes Armutsrisiko darstellt. Menschen mit Behinderung haben es schwerer, eine Arbeit zu finden, sie verdienen im Schnitt weniger und haben häufiger keinen Schulabschluss.

4. Ich finde es nicht gut, dass Homosexuelle heiraten dürfen.

Eine persönliche Meinung: „Ich finde es nicht gut ... aber ich akzeptiere es.“ Diskriminierend wäre es zu sagen. „Homosexuelle sollten nicht heiraten dürfen.“ Dies wäre eine Benachteiligung.

5. Frauen sind einfühlsamer als Männer.

Aussage, die verallgemeinert, dass alle Frauen einfühlsam sind. Beruht auf dem Stereotyp, dass Frauen eher für das Emotionale, Zwischenmenschliche und Soziale begabt sind, Männer eher für das Rationale und Technische. Abhängig vom Kontext kann das Stereotyp zum Vorurteil werden, wenn z.B. argumentiert wird, dass Frauen wegen ihrer Einfühlsamkeit besser geeignet seien für Hausarbeit, Pflege und Erziehung.

6. In Deutschland leben zu viele Ausländer.

Ein Vorurteil mit Tendenz zur Diskriminierung. Das Vorurteil ist, dass die tatsächlichen Zahlen oft stark überschätzt werden und dass Menschen aufgrund ihrer Herkunft, ihres Aussehens oder ihrer religiösen Zugehörigkeit pauschal als Ausländer*innen bezeichnet werden. Diskriminierend ist die Aussage, weil Ausländer*innen als etwas Schlechtes dargestellt werden, von denen es „zu viel“ gäbe. Konsequenz dieser Aussage ist zum Beispiel die Parole der AfD „In Seenot? Eher die nächste Verbrechenswelle!“ oder die Äußerungen einiger AfD-Politiker*innen, die die Verschwörungstheorie eines „Umvolkungsplans“ oder eines „Großen Austauschs“ verbreiten.

7. Ich möchte meinen Urlaub nicht im gleichen Hotel wie geistig behinderte Menschen verbringen.

Diskriminierung, denn die Konsequenz ist: „Ich will mit diesen Menschen nichts zu tun haben.“ Eine Folge wäre, dass für diese Menschen eine Zimmerreservierung nicht mehr möglich wäre (Benachteiligung), um „normale“ Gäste nicht zu verlieren. Die andere Konsequenz ist, dass ich dieses Hotel meide, weil mich diese Menschen stören und ich es nicht normal finde, dass sie in einem Hotel sind.

Quelle: Liebscher et al. (2010)



Lösungsansätze

8. Schwarze haben Rhythmus im Blut.

Vorurteil, das auf einem alten Stereotyp beruht. Es verallgemeinert, denn es gibt genauso Schwarze Menschen, die kein gutes Rhythmusgefühl haben. Die Vorstellung, dass bestimmte Eigenschaften im „Blut“ liegen, stammt aus Rassismus-Theorien des 19. Jahrhunderts. Es kann gut gemeint sein, denn Rhythmus ist ja etwas Positives. Aber besser Tanzen oder Trommeln können, heißt auf der anderen Seite immer auch, andere Dinge nicht so gut zu können: Politik machen, ein Unternehmen führen, Erfindungen machen usw. Die stereotype Eigenschaft ist im Vergleich zu ihrem Gegenstück weniger gesellschaftlich wertvoll. Schwarze Menschen empfinden solche Aussagen deshalb oft auch als diskriminierend.

9. Weissis behandeln Ossis geringschätzig.

Vorurteil, das verallgemeinert. Alle kennen zahlreiche Gegenbeispiele.

10. Frauen verdienen weniger als Männer.

Statistisch gesehen eine Tatsache: In Deutschland verdienen Frauen durchschnittlich über 20 % weniger als Männer.

11. Japaner sind höflicher als Deutsche.

Ein Vorurteil, das auf einem Stereotyp beruht, vgl. 1.

12. Wer arbeiten will, der findet auch Arbeit.

Vorurteil mit stark diskriminierendem Charakter. Die Aussage selbst benachteiligt niemanden direkt. Sie reproduziert aber ein stereotypes, abwertendes Bild von Arbeitslosen, die „nur zu faul“ zum Arbeiten seien. Das Vorurteil ist ein falsches Urteil, denn zahlreiche Erwerbslose haben es sehr schwer, eine angemessene Arbeit zu finden, oder sie werden bei der Arbeitssuche benachteiligt, z.B. Migrant*innen, Menschen mit Behinderung oder ältere Arbeitslose.

13. Rumänen klauen, in meiner Firma gebe ich denen keine Arbeit.

Diskriminierende Benachteiligung einer ganzen Gruppe, die auf einem verallgemeinernden Vorurteil gründet. Aus dem Vorurteil folgt eine benachteiligende Handlung.

14. Wenn Kinder homosexuell sind, haben die Eltern etwas falsch gemacht.

Vorurteil, denn die sexuelle Orientierung lässt sich nicht „anerziehen“.

15. Schwule erkennt man an der provokativen Art, wie sie sich bewegen.

Vorurteil, denn nicht alle schwulen Männer und Jungen bewegen sich außergewöhnlich „unmännlich“. Die Bezeichnung als „provokativ“ hat einen abwertenden Kern, da eine weniger Männlichkeit ausstrahlende Bewegungsart als Provokation aufgefasst wird und nicht als Eigenart der entsprechenden Person.

16. Die Überalterung unserer Gesellschaft stellt ein großes Problem dar.

Vorurteil mit abwertendem Charakter. „Überalterung“ meint ein „Zuviel“ an Alter und bedeutet, dass sich unsere Gesellschaft nicht einfach nur verändert und dass das eine Herausforderung ist, sondern dass sie sich zum Negativen verändert.



Übung: „Idealbild“

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden machen sich bewusst, dass es Privilegien und Benachteiligungen in einer Gesellschaft gibt. Zugänge zu Ressourcen können auch durch Vorurteile und Stereotype bis hin zu Diskriminierungen beeinflusst werden.

Ziele

- Die Teilnehmenden sind für Privilegierung bzw. Benachteiligung sensibilisiert.
- Die Teilnehmenden erkennen, dass bestimmte Merkmale es erleichtern bzw. erschweren, gesellschaftlich anerkannt zu sein.

Zeit

ca. 45 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, optional: EduPad oder andere Collaboration Tools zum Zeichnen, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse

Quelle

AntiDiskriminierungsbüro (ADB) Köln (2010)

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein.

Diese überlegen, wie eine Person aussehen muss, damit sie es in unserer Gesellschaft besonders leicht hat, erfolgreich zu sein und akzeptiert zu werden. Dazu erhält jede Gruppe ein Plakat, das sie frei gestalten kann: Es kann eine Person gezeichnet werden und/oder anhand etwa folgender Fragen beschrieben werden:

- Was für einen Körper hat die Person (welche Haar-, Hautfarbe etc.)?
- Wie ist die Person angezogen?
- Hat die Person Geschwister? Wenn ja, wie viele?
- Ist die Person weiblich, männlich oder divers?
- Hat sie eine Religion und wenn ja, welche?
- Wo wohnt sie?
- Was für Hobbys hat die Person?
- Welche Sprachen spricht sie?
- Was könnte noch wichtig sein, um es in unserer Gesellschaft leicht zu haben, um erfolgreich zu sein und akzeptiert zu werden?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse.

Der*die Trainer*in moderiert die Präsentation und sammelt im Anschluss Feedback zu folgenden Leitfragen:

- Inwiefern entspricht dieses Idealbild der Realität?
- Woher kommen diese Vorstellungen? Wie werden sie reproduziert? Wer profitiert von einem solchen Idealbild? (Fitnessindustrie etc.)
- Wie stark sind wir unbewusst von diesen idealtypischen Vorstellungen in unserem Arbeitsalltag geprägt?
- Wie wirken sich diese im Kontakt mit anderen Menschen aus?
- Wie kann einem solchen Idealbild entgegengewirkt werden?

Arbeitsblatt: „Idealbild“



Aufgabe

Bitte diskutieren Sie, wie eine Person aussehen muss, damit sie es in unserer Gesellschaft besonders leicht hat, erfolgreich zu sein und akzeptiert zu werden.

Sie können diese Person zeichnen und/oder anhand folgender Fragen beschreiben:

- Was für einen Körper hat die Person (welche Haar-, Hautfarbe etc.)?
- Wie ist die Person angezogen?
- Hat die Person Geschwister? Wenn ja, wie viele?
- Ist die Person weiblich, männlich oder divers?
- Hat sie eine Religion und wenn ja, welche?
- Wo wohnt sie?
- Was für Hobbys hat die Person?
- Welche Sprachen spricht sie?
- Was könnte noch wichtig sein, um es in unserer Gesellschaft leicht zu haben, um erfolgreich zu sein und akzeptiert zu werden?

Quelle: AntiDiskriminierungsbüro Köln (2010)



Übung: Bearbeitung von Fallbeispielen

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden reflektieren anhand von Fallbeispielen die Auswirkungen von ausgrenzenden oder rassistischen Äußerungen und erarbeiten Handlungsstrategien zum Umgang damit.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren die konkreten Auswirkungen von ausgrenzenden oder rassistischen Äußerungen.
- Die Teilnehmenden diskutieren mögliche Reaktionen und erarbeiten sich so ein Repertoire an Handlungsstrategien.

Zeit

ca. 60 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Voigt, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein und verteilt die Fallbeispiele.

Diese diskutieren die Fallbeispiele und beantworten folgende Leitfragen:

- Welche Gründe gibt es aus Ihrer Sicht für das ausgrenzende oder rassistische Verhalten in den geschilderten Situationen?
- Wie wirkt dieses Verhalten Ihrer Meinung nach auf die betroffenen Personen? Wie wirkt es auf die mittelbar Beteiligten?
- Wie können die Führungskräfte dieses Verhalten ihrer Mitarbeitenden ansprechen?
- Was können die Betroffenen konkret sagen oder tun? Wie würden Sie selbst reagieren?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse.

Die*der Trainer*in moderiert die Präsentation und fasst die Kernergebnisse zu den Handlungsstrategien auf dem Flipchart bzw. Whiteboard zusammen.

Arbeitsblatt: Fallbeispiele



Aufgabe

Fallbeispiel 1

In der wöchentlichen Besprechung der Abteilungsleiter*innen eines Marketing-Unternehmens setzt sich Frau Marquard, die Leiterin der IT-Abteilung, dafür ein, dass ihr neu eingestellter IT-Spezialist aus Nigeria an einer mehrtägigen Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen kann, um künftig auch Programmierarbeiten für Webseiten übernehmen zu können. Ein Kollege sagt darauf „Haben die in Nigeria überhaupt Internet?“ Alle lachen – außer Frau Marquard.

Fallbeispiel 2

Die neue Mitarbeitende hat einen äthiopischen Vater und eine deutsche Mutter. Nach einigen Wochen sagt eine Kollegin beim gemeinsamen Mittagessen zu ihr:

„Mensch, Du hast so einen tollen Teint. Dunkler dürfte er aber nicht sein.“

Fallbeispiel 3

Ein Fachverkäufer in einem Autohaus führt ein längeres Beratungsgespräch mit einem Kunden. Im Vorübergehen hört sein Vorgesetzter Herr Lambrecht den Verkäufer sagen:

„Alle Achtung, Sie sprechen aber gut Deutsch!“ Herr Lambrecht kennt den Kunden gut und weiß, dass dieser in Deutschland aufgewachsen ist und promoviert hat.

Bitte lesen Sie sich die Fallbeispiele durch und beantworten Sie folgende Fragen:

- Welche Gründe gibt es aus Ihrer Sicht für das ausgrenzende oder rassistische Verhalten in den geschilderten Situationen?
- Wie wirkt dieses Verhalten Ihrer Meinung nach auf die betroffenen Personen? Wie auf die mittelbar Beteiligten?
- Wie können die Führungskräfte dieses Verhalten ihrer Mitarbeitenden ansprechen?
- Was können die Betroffenen konkret sagen oder tun? Wie würden Sie selbst reagieren?

Quelle: Voigt, A.



Handlungsstrategien im Umgang mit Diskriminierung und Rassismus

Handlungsstrategien

Führungskräfte

Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion sollten aktiv darauf achten, sich vielfaltskompetent zu verhalten, die darunter liegenden Werte vorzuleben und diese auch von den Beschäftigten aktiv einzufordern.

Im Falle eines Verstoßes sollte die Vorgangsweise strukturiert und allen Beschäftigten klar sein:

Die*der Betroffene hat zunächst die Möglichkeit, das direkte Gespräch mit der Kollegin*dem Kollegen zu suchen, die*der sich ausgrenzend oder rassistisch verhalten hat. Sollte sie*er das nicht wollen oder ein Gespräch nicht möglich sein, informiert die betroffene Person die Führungskraft.

Diese vereinbart mit allen Beteiligten einen Gesprächstermin unter Einbezug der betrieblichen Beschwerdestelle (nach § 13 Abs. 1 AGG; s.u.). Dabei haben alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre Perspektive darzustellen. Im Anschluss versuchen die Teilnehmenden, Lösungen zu finden. Im Falle eines festgestellten Verstoßes muss die Führungskraft der*dem Verursacher*in klar kommunizieren, dass ein solches Verhalten nicht geduldet wird.

Sollte dies nicht gelingen, können gegebenenfalls neutrale Streitschlichter*innen und Mediator*innen hinzugezogen werden. Je nach Sachlage sollten zusätzlich – soweit vorhanden – der Betriebsrat bzw. der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder die*der Gleichstellungs- und Integrationsbeauftragte eingebunden werden.

Sollte das ausgrenzende oder rassistische Verhalten weiter fortgesetzt werden, reichen die Sanktionen von einer Abmahnung bis hin zu einer Kündigung der*des Beschuldigten.

Weitere Informationen

Diskriminierung am Arbeitsplatz. Praxistipps aus dem INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“:

www.inarbeit.inqa.de/SharedDocs/Downloads/DE/praxistipps.pdf?__blob=publicationFile&v=1



Handlungsstrategien

Führungskräfte und Mitarbeitende

Führungskräfte und Mitarbeitende können und sollten aktiv auf abwertende oder ausgrenzende Äußerungen bzw. Verhaltensweisen anderer reagieren. Mitarbeitende sollten diese an ihre Vorgesetzten, den Betriebsrat oder an das interne Beschwerdemanagement kommunizieren. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Kommunikationsstrategien für das persönliche Gespräch mit Kolleg*innen, die sich rassistisch oder beleidigend verhalten (Böhm 2006: 12 ff.):

■ Abwertende/rassistische/beleidigende Bezeichnungen

- Ablehnung ausdrücken („Das ist ein Schimpfwort und ich möchte mir das nicht anhören.“)
- Gegenargumente abwehren („Möglich, dass das Wort vor zehn Jahren nicht diskriminierend war. Jetzt ist das aber so.“)
- Zur Selbstreflexion anregen („Wie würden Sie es finden, wenn Sie ständig so genannt würden?“)

Diese Strategien lassen sich auch bei sexistischen Ausdrücken anwenden.

■ Vorurteile („Alle ... sind kriminell, potenzielle Mörder, asozial etc.“)

- Vorurteil benennen und persönliche Einstellung äußern („Ihnen ist schon bewusst, dass das ein Vorurteil ist und dass das hier nicht so gut ankommt?“)

■ Pseudofakten und Zahlenspiele, um Vorurteile zu „verpacken“

- Nachfragen/nachhaken („Aus welcher Quelle genau haben Sie diese Information?“, „Dieser Zusammenhang leuchtet mir nicht ein. Können Sie das genauer erklären?“)
- Argumentativ widerlegen („Meine Quellen XYZ belegen das genaue Gegenteil.“ „Ihre Erklärung zum Zusammenhang verstehe ich aus den Gründen XYZ nicht.“)

■ Verknüpfung von zwei widersprüchlichen Aussagen

(„Ich habe ja nichts gegen Flüchtlinge, aber...“)

- Rückfragen stellen („Das bedeutet, dass Sie eigentlich schon der Meinung sind, dass...“, „Letztendlich sagen Sie damit, dass Sie doch Vorbehalte gegen diese Gruppe haben.“)

■ Abwertende Witze und Scherze

- Klare Positionierung („Wenn das ein Witz sein sollte, ging er daneben“, „Was soll dieser Witz?“)
- Rückspiegelung der Unsicherheit, die oft in solchen Witzen zum Ausdruck kommt („Brauchen Sie ein bisschen Anerkennung?“, „Sie müssen sich ja ganz schön vor den ... fürchten.“)



Handlungsstrategien im Umgang mit Diskriminierung und Rassismus

Handlungsstrategien

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Ziel des AGG ist die Verhinderung oder Beseitigung ungerechtfertigter Benachteiligungen aufgrund rassistischer Diskriminierung oder Diskriminierung aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Alter, sexueller Identität, Behinderung, Religion oder Weltanschauung (§ 1 AGG).

Das Gesetz gilt für alle Beschäftigten inklusive Auszubildenden, aber auch für Bewerber*innen, Heimarbeitende und ehemalige Beschäftigte (§ 6 AGG).

Folgende Verhaltensweisen verstoßen beispielsweise gegen das AGG (§ 7 AGG):

Stellenanzeigen

„Dynamischer Anwalt“, „Sekretärin gesucht“, „Verstärkung für junges deutsches Team“, „bis 35 Jahre“

Einstellung

Frage nach Behinderung, Schwangerschaft, sexueller Identität

Beförderung

Grundsätzliche Ablehnung einer weiblichen Bewerberin auf eine Führungsposition, strukturelle Benachteiligung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund beim beruflichen Aufstieg.

Unternehmen haben diese Pflichten

- Stellenausschreibungen müssen „merkmalsneutral“ sein (§ 7 AGG).
- Die Unternehmen haben sowohl präventive und als auch reaktive Organisationspflichten (§ 12 Abs. 1, 3, 4 AGG).
 - **Präventiv:** Sie müssen erforderliche Maßnahmen ergreifen, um Diskriminierungen zu verhindern. Im Rahmen von Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen muss auf die Verhinderung von Diskriminierungen hingewirkt werden. Darüber hinaus haben sie eine Bekanntmachungs- und Informationspflicht gegenüber allen Beschäftigten.
 - **Reaktiv:** Bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot müssen Unternehmen „geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen“ ergreifen. Dazu gehören Abmahnungen, Umsetzungen, Versetzungen und Kündigungen.
- Unternehmen müssen eine innerbetriebliche Beschwerdestelle einrichten (§ 13 Abs. 1 AGG).



Handlungsstrategien

Unternehmen profitieren auch vom AGG:

- Zufriedenheit, Motivation und Produktivität der Belegschaft steigen deutlich, wenn Benachteiligung am Arbeitsplatz vermieden wird.
- Konflikte am Arbeitsplatz werden vermieden, die Abwesenheits-, Krankheits- und Fluktuationsraten gehen spürbar zurück.
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren erleichtern bei großer Zahl die Bearbeitung, erhöhen die Vergleichbarkeit und letztlich die Qualität der Bewerbungen (IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung 2018).

Im Rahmen des AGG haben Beschäftigte im oben definierten Sinn diese Rechte (§ 13 Abs. 1, § 14, § 15, § 16 AGG):

- Betroffene haben Beschwerderecht bei den zuständigen Stellen des Betriebs oder der Dienststelle.
- Ein Leistungsverweigerungsrecht gibt es im Fall einer Belästigung oder sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, wenn das Unternehmen keine oder ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung dieser Belästigungen ergreift.
- Betroffene haben ein Recht auf Schadensersatz und Entschädigungsansprüche bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot. Ein Einstellungsanspruch ist damit nicht verbunden, aber Beschäftigte haben bei Verstößen ein Anrecht auf Entschädigung in Höhe von bis zu drei Monatsgehältern bei Nichteinstellung.
- Im Rahmen des „Viktimisierungsverbots“ sollen Beschäftigte nicht benachteiligt werden, weil sie Rechte aus dem AGG in Anspruch nehmen.

Darüber hinaus definiert das AGG „Positive Maßnahmen“.

Diese sind zulässig, wenn dadurch bestehende Nachteile wegen rassistischer Diskriminierung oder Benachteiligungen aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, sexueller Identität, Behinderung, Religion oder Weltanschauung verhindert beziehungsweise ausgeglichen werden können. Beispiele für Positive Maßnahmen (§ 5 AGG):

- Gezielte Rekrutierungsmethoden und Stipendien für benachteiligte Personengruppen z.B. durch zielgruppenorientierte Stellenanzeigen (mit Zusatz: „Migrationshintergrund erwünscht“)
- Durchführung von Diversity-Trainings in Betrieben
- Betriebsvereinbarungen zur Förderung der Vielfalt in der Belegschaft
- Bevorzugte Einstellungen von unterrepräsentierten Personengruppen, z.B. Migrant*innen, bei gleicher Qualifikation
- Zielvereinbarungen, z.B.: in fünf Jahren soll der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf allen Ebenen bei 20 % liegen
- Flexible Quotenregelungen

(IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung / IQ Fachstelle Einwanderung 2018: 33)



Übung: Bearbeitung eines Fallbeispiels

Kurzbeschreibung

Die Teilnehmenden lernen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) kennen und schätzen anhand dessen eine Situation als benachteiligend oder nicht benachteiligend ein.

Ziele

- Die Teilnehmenden reflektieren eigene diskriminierungsanfällige Stereotype über Frauen muslimischen Hintergrunds.
- Die Teilnehmenden reflektieren eigene Einstellungen in Bezug auf Religion im Arbeitsleben.

Zeit

ca. 35 Minuten

Material

- Analog: Arbeitsblatt, PowerPoint-Präsentation, Pinnwand, Flipchart, Flipchart-Papier
- Digital: Arbeitsblatt als PDF-Dokument, Whiteboard zum Sammeln der Ergebnisse im Plenum

Quelle

Garczyk, S./Szymanska, A., IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018) nach: basis und woge (2014)

Durchführung

Die*der Trainer*in teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen ein. Diese diskutieren das Fallbeispiel und beantworten folgende Leitfragen:

- Handelt es sich in diesem Fall um eine Benachteiligung?
- Wenn ja, um welche Art der Benachteiligung handelt es sich (laut Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz)?
- Könnte die Ungleichbehandlung gerechtfertigt sein?
- Was könnte die Diskriminierungserfahrung in der Situation verstärken (absichtlich und unabsichtlich)?
- Wie könnte man einer solchen Situation in unserem Unternehmen vorbeugen?

Auswertung im Plenum: Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse.

Im Anschluss kann die*der Trainer*in das Gerichtsurteil dazu vorlesen:



Durchführung

„Das Gericht verurteilte den Zahnarzt [...] zu einer Entschädigung in Höhe von 1500 Euro: ‚Der Zahnarzt hat das Recht verletzt, weil er der Klägerin die Stelle verweigert hat, allein weil sie ihr Kopftuch nicht ablegen wollte.‘ (Aktenzeichen 55 Ca 2426/12).

Die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes [...] sprach von einem Urteil ‚mit Signalwirkung‘. Das Urteil stelle klar, dass Frauen wegen ihrer religiösen Überzeugung nicht beim Zugang zu Beschäftigung diskriminiert werden dürften. Es sei aus der Beratungspraxis und der Forschung bekannt, dass das Tragen eines Kopftuchs die Chancen auf dem Arbeitsmarkt deutlich beeinträchtigt.

Das liege auch daran, dass es bei vielen Arbeitgebern diesbezüglich wenig Unrechtsbewusstsein gebe, ergänzte die Leiterin der Bundeseinrichtung, die Opfer von Diskriminierung berät.

Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz [...] gilt seit 2006 und soll Benachteiligungen verhindern. Es greift als solches auch ins Arbeitsrecht ein und legt fest, dass persönlicher Glaube bei Einstellungen, Kündigungen und anderen Personalentscheidungen in der Privatwirtschaft keine Rolle spielen darf.

Ausnahmen sieht das Gesetz nach Angaben der Antidiskriminierungsstelle nur in bestimmten Bereichen vor. So dürfen Religionsgemeinschaften oder religiös ausgerichtete Wohlfahrtsverbände für eine Einstellung das Bekenntnis zu ihrer Religion unter bestimmten Bedingungen voraussetzen. Ausnahmen gelten auch im Öffentlichen Dienst, v.a. im Schuldienst.

Die Länder können in ihren Schulgesetzen die religiöse Neutralität für Lehrer festschreiben (Süddeutsche Zeitung 2012).“

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018)



Arbeitsblatt: Fallbeispiel

Aufgabe

Frau A. hat ihren Abschluss am Studienkolleg einer Universität gemacht und bewirbt sich auf eine Ausbildungsstelle als Zahnarzthelferin. Bei der Bewerbung verwendet sie, da sie gläubige Muslima ist, ein Bewerbungsfoto, auf dem ein Kopftuch ihr Haupthaar bedeckt.

Die Zahnarztpraxis lädt Frau A. zu einem Bewerbungsgespräch ein. Während des Gesprächs macht der Zahnarzt ihr deutlich, dass man sie für qualifiziert hält und dass sie auch gut ins Team passen würde. Im weiteren Verlauf des Bewerbungsgesprächs wird sie gefragt, ob sie bereit sei, während der Arbeit das Kopftuch abzulegen. Die Bewerberin lehnt das ab.

Einige Tage nach dem Bewerbungsgespräch schreibt eine Mitarbeiterin der Zahnarztpraxis eine E-Mail an die Bewerberin, ob sie sich die Sache mit dem Kopftuch vielleicht anders überlegt habe. Das lehnt die Bewerberin wiederum ab. Kurz darauf erhält sie eine Absage. Sie entschließt sich zur Klage.

Bitte lesen Sie sich das Fallbeispiel durch und beantworten Sie folgende Fragen:

- Handelt es sich in diesem Fall um eine Benachteiligung?
- Wenn ja, um welche Art der Benachteiligung handelt es sich (laut Allgemeinem Gleichbehandlungsgesetz)?
- Könnte die Ungleichbehandlung gerechtfertigt sein?
- Was könnte die Diskriminierungserfahrung in der Situation verstärken (absichtlich und unabsichtlich)?
- Wie könnte man einer solchen Situation im eigenen Unternehmen vorbeugen?

Quelle: Garczyk, S. / Szymanska, A. (2018)

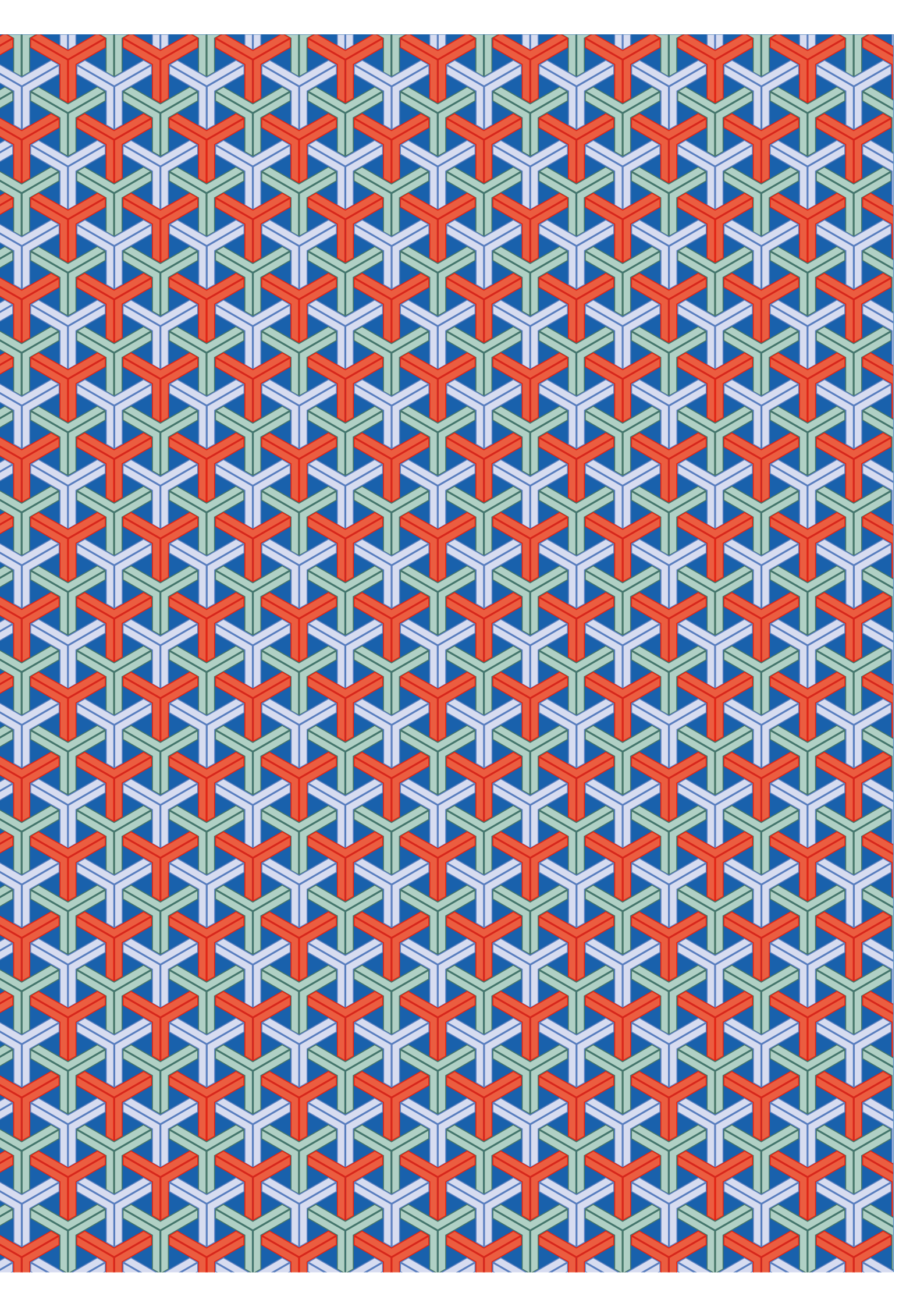
7.3 Quellen

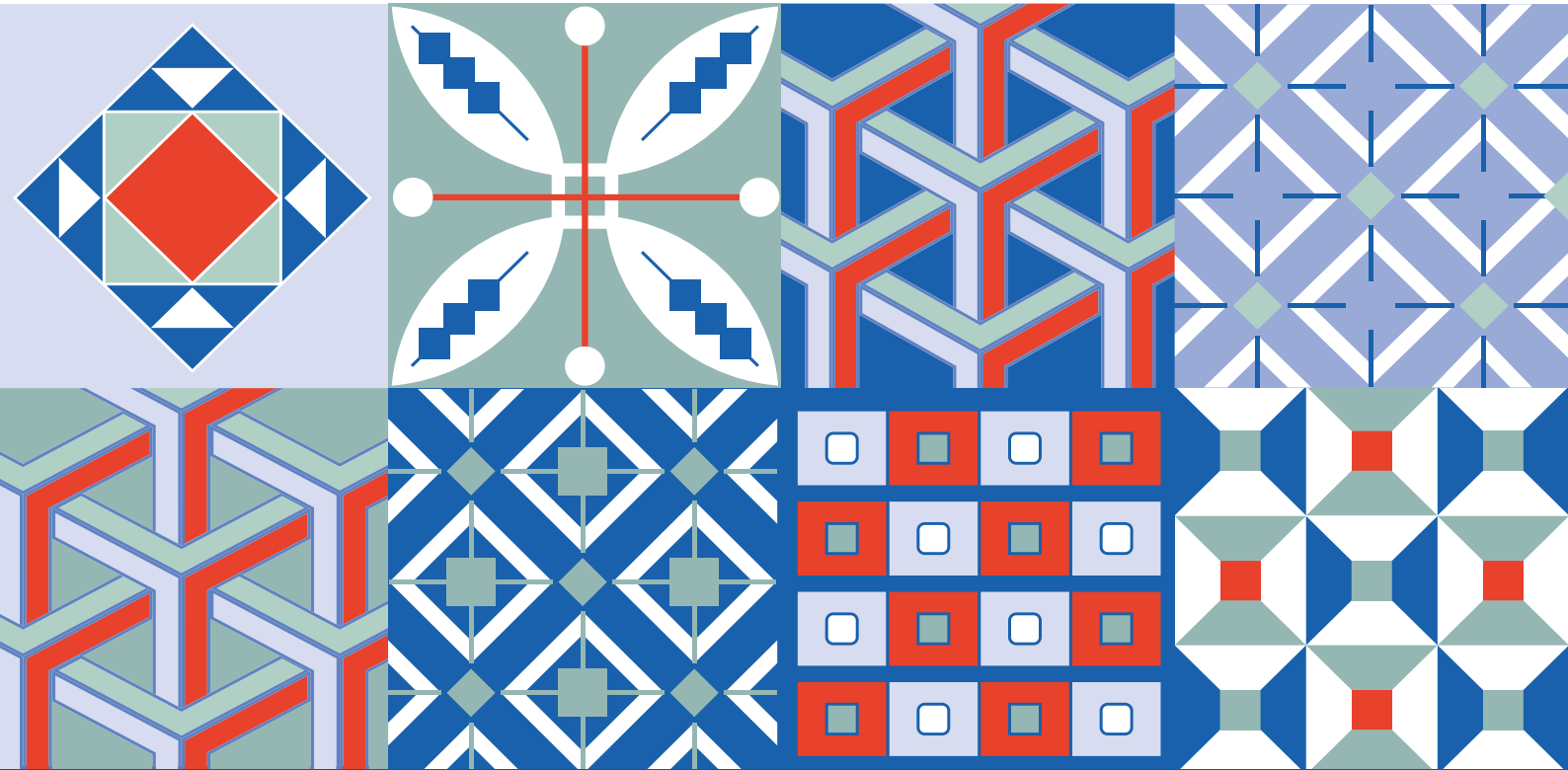
- **AntiDiskriminierungsBüro (ADB) Köln (2010)**
 Augen auf. Rassismus und Diskriminierung unter der Lupe. Handreichung rassismuskritischer Unterrichtsmaterialien für den Schulunterricht. Köln: AntiDiskriminierungsBüro (ADB) Köln/Öffentlichkeit gegen Gewalt e.V. Im Internet abrufbar unter: www.oegg.de/wp-content/uploads/2019/12/2010-AugenAuf.pdf (14.12.2020)
- **basis & woge (2014)**
 Diskriminierung erkennen – Barrieren abbauen – Zugänge schaffen. Band 2 | Gender und Migration. Impulse und Materialien für Fortbildungen in Arbeitsverwaltungen. Im Internet abrufbar unter: www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Vielfalt_gestalten/2014_Gender_und_Migration.pdf (25.01.2021)
- **Böhm, S. (2006)**
 Leitfaden zum Umgang mit rassistischen, sexistischen Äußerungen. Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung (VÖGB)/ZARA – Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit. Im Internet abrufbar unter: www.uibk.ac.at/gleichbehandlung/service/leitfaden_antidiskriminierung_allg.pdf (13.12.2020)
- **Geschke, D. (2012)**
 Vorurteile, Differenzierung und Diskriminierung – sozialpsychologische Erklärungsansätze. Landeszentrale für politische Bildung. Im Internet abrufbar unter: www.bpb.de/apuz/130413/vorurteile-differenzierung-und-diskriminierung-sozialpsychologische-erklarungsansaeetze (13.12.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015)**
 Interkulturelle Grundsensibilisierung mit Schwerpunkt Asyl & Flucht. Schulungshandbuch für Trainerinnen und Trainer. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018)**
 Interkulturelle Grundsensibilisierung – Vertiefende Materialien Schwerpunkt Migrantinnen auf dem Arbeitsmarkt. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018)**
 Vielfalt bringt Gewinn! Betriebswirtschaftliche Argumente für Vielfalt im Unternehmen. Mit Vielfalt gewinnen alle. In: KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter: www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/KMU-Toolbox/FS_IKA_Toolbox_A1_Betriebswirtschaftliche_Argumente.pdf (22.12.2020)
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2018)**
 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Gleiches Recht für alle. KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter: www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/KMU-Toolbox/FS_IKA_Toolbox_D7_AGG.pdf
- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung/IQ Fachstelle Einwanderung (2018)**
 Chancen durch Vielfalt, Integration und Migration für KMU. Potenziale erkennen, Perspektiven schaffen. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V./Berlin: Minor – Projektkontor für Bildung und Forschung gemeinnützige GmbH.
- **Liebscher, D./Fritzsche, H./Pates, R./Schmidt, D. (Hg.) (2010)**
 Antidiskriminierungspädagogik. Konzepte und Methoden für die Bildungsarbeit mit Jugendlichen. Heidelberg: Springer VS.

7.4 Weiterführende Literatur

- **Offensive Mittelstand (2018)**
INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“.
Im Internet abrufbar unter:
www.inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-vielfaltsbewusster-betrieb.html
(13.12.2020)
- **Roth, J./Köck, C. (Hg.) (2004)**
Culture Communication Skills – Interkulturelle Kompetenz. München: Bayerischer Volkshochschulverband.
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes (o.J.)**
Publikationsübersicht. Im Internet abrufbar unter:
www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Publikations%3%BCbersichten/publikationsuebersicht_antidiskriminierungsstelle_des_bundes.pdf?__blob=publicationFile&v=51
(13.12.2020)
- **Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) (2016)**
Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. IZA Discussion Paper Nr. 10217.
Im Internet abrufbar unter:
<https://newsroom.iza.org/de/archive/research/discrimination-against-female-migrants-wearing-a-headscarf>
(13.12.2020)
- **Landeszentrale für politische Bildung (2014)**
Rassismus und Diskriminierung. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 13-14/2014. Im Internet abrufbar unter:
www.bpb.de/apuz/180850/rassismus-und-diskriminierung
(13.12.2020)







www.netzwerk-iq.de

www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“