

Workbook

Vorurteile im Betrieb

Weniger Sprachlosigkeit,
mehr Argumente für ein gutes
Betriebsklima

FACHKRÄFTESICHERUNG

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Sarah Gerwing, Salah Isayyied, Stefan Petke, Hiltrud Stöcker-Zafari, Maria Ringler

Redaktion: Bruno Pusch

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: 123rf – titonz


Druck: Schleunungdruck GmbH, Eltertstraße 27,
97828 Marktheidenfeld

März 2017

*Zur besseren Lesbarkeit wird in einzelnen Fällen das generische Maskulinum verwendet.
Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein
Geschlecht Bezug genommen wird.*

Inhalt

Vorwort der Autoren und Autorinnen	4
Vorbereitung ist schon die halbe Miete.....	6
Antennen ausrichten: Vorbehalte und Vorurteile wahrnehmen	7
Gewusst wie: Gesprächsführung in die Hand nehmen	8
Die Belegschaft macht sich „Sorgen“	9
Die Belegschaft kritisiert Unterstützungsangebote und Hilfsbereitschaft.....	15
Die Belegschaft meldet Probleme bei der Zusammenarbeit.....	17
Die Belegschaft attestiert mangelnde Anpassungsbereitschaft	21
Einer für alle, alle für einen: Maßnahmen für ein gutes Betriebsklima.....	28
Übung macht den Meister	30
Weiterführende Informationen	32



VORWORT

der Autoren und Autorinnen

Mit diesem Workbook möchten wir Ihnen Unterstützung bieten, die Akzeptanz und Integration zugewanderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voranzubringen.

Vermeehrt nehmen wir von Personalverantwortlichen in letzter Zeit folgende Fragen wahr:

- Wie kann ich ausgrenzende Parolen im Betrieb entkräften?
- Wie behalte ich meine Stammbesellschaft, wenn ich Zugewanderte einstelle?
- Wie unterstütze ich ein Klima der Offenheit und Akzeptanz gegenüber (neu-)zugewanderten Kolleginnen und Kollegen?

Sie haben viele Möglichkeiten auf ausgrenzende Kommentare zu reagieren. Durch Ihre Funktion haben Sie einen entscheidenden Vorteil: Sie können den Gesprächskontext auf den Betrieb eingrenzen, in Ihrer Rolle als Personalverantwortliche/-r sprechen und brauchen somit keine gesamtgesellschaftlichen Debatten zu führen.

Mit dieser Argumentationshilfe möchten wir Ihnen für die betriebliche Integration zugewanderter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vier Dinge an die Hand geben:

- 1. Rhetorische Mittel**
- 2. Argumente**
- 3. Gestaltungsmöglichkeiten**
- 4. Hintergrundwissen**

Einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben wir nicht – dafür ist das Thema zu komplex, sind die jeweiligen Kontextbedingungen, Betriebe und Menschen zu unterschiedlich. Verstehen Sie die enthaltenen Hinweise viel mehr als Impulse, die Sie auf Ihre betrieblichen Gegebenheiten anpassen und ausgestalten.

Die Inhalte dieser Veröffentlichung wurden aus der Praxis für die Praxis entwickelt. Daher gilt unser Dank allen, die uns ihre Zeit geschenkt haben, um uns an ihren Erfahrungen zum Umgang mit Ausgrenzungen im Betrieb teilhaben zu lassen. Besonders bedanken möchten wir uns für die bereichernden inhaltlichen Anregungen und Ergänzungen bei: Dr. Mandy Pastohr, Berkant Albayrak, Marlene Thiele und Kerstin Tote.

Wir möchten Sie auf dem Weg unterstützen, zu den Unternehmen mit einem kooperativen Betriebsklima zu gehören, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander harmonisieren. Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und richtungsweisende Gespräche.

Sarah Gerwing,
Salah Isayyied,
Stefan Petke,
Maria Ringler,
Hiltrud Stöcker-Zafari

VORBEREITUNG

ist schon
die halbe Miete

Im Wesentlichen umfasst die Vorbereitung für den Umgang mit Vorbehalten und Vorurteilen drei Schritte:

Schritt 1: Werden Sie sich Ihrer eigenen Vorurteile bewusst. Mit diesem Wissen lässt sich der Umgang mit eigenen und fremden Vorurteilen leichter steuern. Einen Selbsttest hat die Harvard University entwickelt. Dieser ist kostenlos und in deutscher Sprache verfügbar: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/>

Schritt 2: Definieren Sie Ihr Ziel. Geht es darum, Unruhe in den Griff zu kriegen? Oder soll das Betriebsklima langfristig gestärkt werden? Je nach Ziel können sich dann Intensität, Länge und Verlauf der Gespräche unterscheiden.

Schritt 3: Üben Sie die Gesprächsführung ein. Dies wirkt auf den ersten Blick arbeitsintensiv – bedenken Sie jedoch: Langfristig hilft es Ihnen, diese Gespräche zu führen und auf diese Weise für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Letztendlich wirkt sich dies positiv auf die betriebswirtschaftliche Bilanz aus.

ANTENNEN ausrichten: Vorbehalte und Vorurteile wahrnehmen

Manche Äußerungen lassen sich direkt als Vorbehalte oder Vorurteile identifizieren, teilweise sind sie nur zwischen den Zeilen herauszulesen. Häufig haben Vorbehalte und Vorurteile folgende Eigenschaften:

- Verallgemeinerung, Pauschalisierung und Schubladendenken sind erkennbar.
- Kulturelle Aspekte werden grundsätzlich als Erklärung herangezogen.
- Polarisierungen (Schwarz-Weiß-Kontrast) sind erkennbar.
- Auf eine dritte Person / auf ein nicht greifbares Phänomen wird verwiesen, die / das nicht am Gespräch beteiligt ist.
- Einfache und auf den ersten Blick ‚logische‘ Argumente werden angeführt (z. B. wird alles darauf zurückgeführt, dass eine andere Herkunft vorliegt).
- Moralischer Zeigefinger wird erhoben.
- Emotionen (z. B. Angst) schwingen mit.
- Scheinbare, unumstößliche „Fakten“ werden dargelegt.
- Verzernte, einseitige Darstellung und Halbwahrheiten werden geäußert.
- Themen-Rundumschläge werden gemacht (einzelne Themen werden nacheinander lediglich angerissen, an einer ausführlichen Besprechung ist kein Interesse erkennbar).

Gewusst wie GESPRÄCHSFÜHRUNG in die Hand nehmen

Ob sich die Belegschaft „Sorgen“ macht, betriebliche Unterstützungsangebote kritisiert, Probleme bei der Zusammenarbeit meldet oder mangelnde Anpassungsbereitschaft attestiert – in verschiedenen Situationen können Vorbehalte und Vorurteile ausgesprochen werden. Nehmen Sie die Gesprächsführung in die Hand – ganz nach dem Motto: Wer fragt, der führt.

Für eine lösungsorientierte Gesprächsführung finden Sie auf den folgenden Seiten Fallbeispiele von formulierten Vorurteilen aus Betrieben. Zur Vorbereitung auf die Gesprächsführung können Sie folgende Elemente anwenden:

1. Lösungsorientierte Gesprächstechniken gegliedert in Phasen
2. Konkrete Fragen und Argumente
3. Hintergrundwissen



*Nehmen Sie sich Zeit zur Vorbereitung:
Vereinbaren Sie einen extra Termin für
diese Gespräche. Dies entspannt häufig die
Gesprächsatmosphäre.*

Die Belegschaft macht sich „SORGEN“

Sie wollen zum Beispiel Zugewanderte wie Personen mit Fluchterfahrung einstellen und rechnen mit negativen Reaktionen. Vielleicht haben Sie in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht und wünschen sich, dass sich ein solcher Fall nicht wiederholt. Wie lässt sich dieser Situation begegnen?

Unabhängig von der Herkunft neuer Mitarbeitender ist es normal, dass personelle Veränderungen auch Ängste oder auch das Gefühl von Bedrohung auslösen können. Der zukünftige Arbeitsalltag wird für die Beteiligten weniger vorhersehbar.

Führen Sie Gespräche mit der Belegschaft bereits vor der Rekrutierung. Dies bietet den Vorteil, ihre Ängste besprechen und ihre Wahrnehmung auf eine reale Ebene runterbrechen zu können. Darüber hinaus ist ausreichend Zeit, die betrieblichen Hintergründe und Motive für die Personalrekrutierung zu erörtern. Damit beugen Sie vor, dass sich eine Gruppe emotionsgetrieben in utopische Szenarien (z. B. Islamisierung des Betriebs) hineinsteigert. Idealerweise finden Sie Unterstützung innerhalb der Belegschaft für Ihr Rekrutierungsvorhaben. Um diese Unterstützung zu gewinnen, bieten sich verschiedene Formate wie Informationsveranstaltungen (siehe Kapitel: Einer für alle, alle für einen) an, die konstruktive Gespräche ermöglichen.

„Wir sind ein deutscher Betrieb. Wie sollen wir mit den Ausländern unsere Tradition wahren?“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Worin besteht genau die Tradition?
Welcher Aspekt ist besonders wichtig?
- **Konkretisierung:** Was ist ein „deutscher“ Betrieb?



.....

.....

.....

Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Perspektivwechsel:** Die Tradition wird nicht von Zugewanderten geändert. Durch sie kann man neue Traditionen kennenlernen und seinen Horizont erweitern.
- **Widerlegen mit Beispiel:** In Deutschland gibt es verschiedene Restaurants/Küchen (italienisch, arabisch, japanisch), trotzdem existiert die deutsche Küche weiter.
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Die Werte, wie Chancengleichheit, Respekt und Wertschätzung sind zentraler Bestandteil unserer Betriebstradition, dies gilt für alle Mitarbeiter/-innen.

- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Wir achten die Menschenrechte. Für unsere Arbeit ist unerheblich, woher die Menschen kommen, welche Hautfarbe sie haben oder welche Sprache ihre Muttersprache ist.



.....

.....

.....

Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Der Mensch ist als Arbeitnehmer/-in angestellt. Wir arbeiten gemeinsam auf (traditionelle) Unternehmensziele hin.
- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Wir sind in erster Linie ein Betrieb – der Betrieb XY, unsere betriebliche Tradition ist in die Zukunft gerichtet – sie beinhaltet Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzen einer offenen Gesellschaft auch zum Nutzen für alle Betriebsangehörigen.



.....

.....

.....



Diese „Sorge“ berührt auch die Unternehmenskultur. Eine Möglichkeit, eine gemeinsame Perspektive auf das betriebliche Selbstverständnis zu entwickeln, ist die Schaffung oder Veränderung des Leitbilds.

Eine Anleitung finden Sie hier: [rkw.link/leitfadenleitbild](https://www.rkw.at/leitfadenleitbild)

„Anderen werden die Arbeitsplätze weggenommen.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Wer sind die Anderen? Gibt es eine konkrete Person, die Sie meinen?
- **Konkretisierung:** Gibt es eine Person, die oder der sich für die Stelle interessiert? Warum hat sich diese Person nicht beworben?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Widerlegen mit Beispiel:** Es gibt gesetzliche Regelungen, die die Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland regulieren. Als Betrieb halten wir uns an diese Regelungen.
(weiteres siehe: www.kofa.de sowie www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de)
- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Alle Interessenten können sich auf den Arbeitsplatz bewerben. Wir wählen die Person aus, die wir für am besten geeignet halten.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Mit unserem Ziel wirtschaftlichen Wachstums schaffen wir Arbeitsplätze. Für wirtschaftliches Wachstum brauchen wir neue Kolleginnen und Kollegen mit den Fähigkeiten [...].





Die Regulierung von Zuwanderung unterliegt einer besonderen Dynamik:

Einerseits öffnet der Staat den Arbeitsmarkt für Arbeitskräfte, andererseits schließt er ihn auch. Ein Grund für die Öffnung ist die Mitgestaltung internationaler Märkte. Grund für die Schließung ist insbesondere die Sicherung des Wohlfahrtsystems für seine „Mitglieder“. (vgl. Freeman (2012): Migration and the Political Economy of the Welfare State).

Daraus folgt: Es ist nicht einfach, Arbeitsmigration simpel zu erklären, Migration pauschal zu befürworten oder abzulehnen.

„Ich bin gegen die Einstellung von Migranten. Die Kunden werden das nicht akzeptieren.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Warum, wer sagt das, welche Kunden?
- **Gegenfrage:** Wollen wir diese Kunden haben?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Widerlegen mit Studien / Kontext auf den Betrieb eingrenzen:**
In Deutschland hat etwa jeder fünfte Mensch eine Zuwanderungsgeschichte – es geht an der Realität vorbei, keine vielfältigen Kolleginnen und Kollegen zu haben.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösungsfindung:** Zugewanderte, die nicht ausreichend deutsch sprechen, erhalten Deutschkurse. Sie werden erst mit ausreichenden Deutschkenntnissen in Kundenkontakt treten. Bis dahin erledigen sie interne Aufgaben.
- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Wir können durch unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen (z. B. Fremdsprachen) neue Kundenkreise erschließen.
- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Es ist für uns wichtig auf eine Bandbreite an Ressourcen zurückgreifen zu können, damit wir langfristig wettbewerbsfähig bleiben können.





*Studien zum
Arbeitsmarkt zeigen,
dass sich vielfältige
Belegschaften durch ihre
unterschiedlichen
Fähigkeiten und
Problemlösungsansätze gut
gegenseitig ergänzen.*

*Dies fördert Kreativität,
Innovation und
Produktivität und trägt
nicht zuletzt zur
Wettbewerbsfähigkeit bei.*

*(Siehe auch
rkw.link/vielfaltbestellen)*

„Was ist, wenn der Flüchtling traumatisiert ist?“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Wissensquelle erfragen:** Warum denken Sie denn das?
Wie kommen Sie darauf?
- **Rückfrage:** Haben Sie schon mal jemanden kennengelernt, der unter einer Störung leidet?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Widerlegen mit Studien:** Das muss nicht immer der Fall sein.
Nicht jede traumatische Erfahrung erzeugt bei Menschen eine Traumafolgestörung bzw. psychische Krankheit.
- **Vermischung thematisch trennen:** Jeder Mensch kann im Laufe seines Lebens mit traumatischen Erlebnissen (Verkehrsunfall, Angriff,...) konfrontiert werden.
- **Kontext auf den Betrieb eingrenzen:** In dem Einstellungsverfahren wird auf einen ausreichend stabilen Zustand geachtet.
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Traumatische Erfahrungen sind kein Grund zum Ausschluss aus der Arbeitswelt.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Es gibt in Deutschland psychologische Hilfe.





Eine Diagnose der Folgen von Traumatisierungen können Laien nicht stellen. Genauso wenig liegt es in der Verantwortung von Vorgesetzten und Kollegium, psychische Störungen zu ‚behandeln‘. Eine gute Zusammenfassung darüber, wie sich traumatische Erlebnisse auf das Verhalten auswirken können und wie man damit umgehen kann, bietet der Vortrag zum Thema Trauma von Jenny Baron, Diplom-Psychologin, von der Bundesweiten Arbeitsgemeinschaft der Psychosozialen Zentren für Flüchtlinge und Folteropfer e.V. (BAFF): [rkw.link/trauma](https://www.rkw.link/trauma) Empfehlen Sie diesen Link auch interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn Sie den Verdacht haben, dass einer Ihrer Mitarbeiter an einer Traumafolgestörung leidet, können Sie sich bei Psychosozialen Zentren informieren. Eine Übersicht finden Sie unter diesem Link: [rkw.link/baffzentren](https://www.rkw.link/baffzentren)

„Ich habe Sorge, dass der Ausländer klaut.“
„Ich habe Sorge, dass der Ausländer gefälschte Zeugnisse hat.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Wie begründen Sie diese Sorge?
Ist etwas vorgefallen?





Zur Feststellung der Qualifikation, ob formell oder praktisch, gibt es in Abhängigkeit von Beruf, Bundesland verschiedene Angebote.

Zum aktuellen Zeitpunkt der Veröffentlichung sind zahlreiche Kompetenz-erfassungsinstrumente in der Entwicklung. Um einen ersten Ansprechpartner zu finden, eignen sich u.a. folgende Angebote:

*www.anerkennung-in-deutschland.de,
www.bq-portal.de,
Kammern.*

Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Qualifikation und Zeugnis werden im Vorfeld geprüft. Spätestens im Betrieb kann man vorgetäuschte Qualifikation bzw. Unglaubwürdigkeit feststellen. Daraus würden sich Konsequenzen ergeben.
- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Wir wählen unsere Mitarbeitenden nach sorgfältiger Prüfung aus. Doch eine 100%ige Sicherheit gibt es nicht bei der Personalauswahl – weder für Menschen aus dem Inland noch aus dem Ausland.
- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Auch für zugewanderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten Probezeiten.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Mal abgesehen von der Herkunft– wie sieht man das denn jemandem an? Wie kann man vorbeugen?



Die Belegschaft kritisiert Unterstützungsangebote und Hilfsbereitschaft

Ob im Verlauf der Rekrutierung oder in der Startphase der Neubeschäftigung kann der Fall eintreten, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Unmut über eine vermeintliche Besserstellung neuer Mitarbeitender äußern. Dabei vergleichen sie häufig ihre eigenen Startbedingungen (oder die einer dritten Person) mit denen neuer Mitarbeiter. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Häufig spricht nur ein einzelner aus, was mehrere denken. Damit neue Beschäftigte nicht Zielscheibe dieses Unmuts werden, sind Sie als Personalverantwortliche/-r gefordert, Gespräche zu führen.

Sprechen Sie dabei am besten nur in Ihrer Funktion für den Betrieb und sprechen Sie über dessen Unterstützungsangebote. Überlegen Sie in diesem Zusammenhang auch, welche Unterstützungsleistungen zu den Bedarfen anderer Beschäftigter passen. So beugen Sie Neid vor. Für das Austragen gesamtgesellschaftlicher Debatten müssen Sie sich nicht zuständig fühlen. Da die Bewilligung staatlicher Leistungen (zum Beispiel ALG II) nicht Ihnen obliegt, markieren Sie in der Gesprächsführung auch Grenzen.

„Warum bekommen die so viel Unterstützung (Wohnung, Kitaplatz, Geld...)? Ich habe das alles nicht bekommen.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Geht es um eine bestimmte Kollegin oder einen bestimmten Kollegen?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Auf persönliche Situation eingehen:** Was genau hat die neue Kollegin / der neue Kollege bekommen, was Sie nicht bekommen haben? Folgefrage: Hätten Sie diese Maßnahme auch gebraucht?
- **Auf persönliche Situation eingehen:** Gibt es etwas, an dem es Ihnen konkret mangelt? Was benötigen Sie jetzt?
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** In unserem Betrieb geht es nicht um eine Besserstellung von Zugewanderten. Vielmehr geht es darum, dass sie sich schnell zurechtfinden. Das funktioniert besser, wenn sie keine Existenzängste haben. Von einer schnellen Einarbeitung profitiert auch der Betrieb.

- **Auf Werte des Betriebs eingehen:** Wer wirklich Hilfe benötigt bekommt sie auch!
- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Geht es um den Betrieb oder meinen Sie das allgemein? Ich kann nur für die betriebliche Seite sprechen, nicht für allgemeine gesellschaftspolitische Angelegenheiten.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Als Unternehmen verfolgen wir Ziel [XY]. Dazu brauchen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn wir deren Integration unterstützen können, dient das unserem gesamten Ziel.



Die Belegschaft meldet Probleme bei der Zusammenarbeit

In der Einarbeitungszeit erwarten Betrieb, Kolleginnen und Kollegen eine bestimmte Lerngeschwindigkeit. Erfüllt der Neuzugang diese Erwartungshaltung nicht, werden Probleme gemeldet, Gründe und Lösungen gesucht. Häufig geht es um mangelnde Deutschkenntnisse.

Prüfen Sie daher, ob es sich zum Beispiel um einen Ausdruck von Überforderung auf Seiten der Stammbeflegschaft handelt. Ist dies der Fall, wissen Sie, dass es nicht in erster Linie um den Neuzugang bzw. dessen Deutschkenntnisse geht. Der Handlungsbedarf besteht dann darin, eine Balance zwischen Einarbeitung und Belastungsbegrenzung auf Seite der Einarbeitenden zu finden. In diesem Fall bietet es sich beispielsweise an, Entlastung durch ein Unterstützernetzwerk (siehe Kapitel: Einer für alle, alle für einen) zu schaffen.

„Ich habe so viel zu tun – wie soll ich dann auch noch zusätzlich darauf achten, langsam zu sprechen? Woher soll ich die Zeit nehmen, alles doppelt und dreifach zu erklären?“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Gegenfrage:** Was ist die Alternative?
- **Konkretisierung:** Ist das eine Befürchtung oder fußt dies auf Erfahrung? Bitte denken Sie daran: die neue Kollegin / der neue Kollege versteht sehr viel mehr als sie / er ausdrücken kann.



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Perspektivwechsel:** Erinnern Sie sich noch an Ihre Anfangszeit im Betrieb? Für welche Unterstützung waren Sie dankbar?
- **Auf persönliche Situation eingehen:** Ist die Arbeitsbelastung allgemein zu hoch, so dass zu wenig Zeit übrig ist, darauf zu achten?
- **Auf persönliche Situation eingehen:** Wie wirken sich die Schwierigkeiten auf die Arbeit aus?
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Wir sind ein Team im Betrieb, alle haben Stärken und Schwächen. Jeder braucht irgendwann Hilfe aus dem Kollegenkreis. Wir unterstützen uns gegenseitig.
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Niemand verlangt außergewöhnliche Sonderbehandlungen. Im Falle von regulären Azubis wäre es zum Beispiel für die meisten Angehörigen der Stammebelegschaft keine Frage, die Berufsanfänger zu unterstützen und auf ihren Anfängerstatus Rücksicht zu nehmen. Ein rücksichtsvolles Miteinander, mehr ist zunächst nicht notwendig, um neuen Kolleginnen und Kollegen einen guten Start zu ermöglichen.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Langfristig haben wir alle etwas davon, wenn sich die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt. Wir können nur einen Schritt nach dem nächsten machen. Aktuell bedeutet dies, Geduld für eine gute Einarbeitung aufzubringen.
- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Wir alle bemühen uns um eine gute Verständigung. Je mehr wir miteinander sprechen, desto schneller können wir uns flüssig unterhalten.
- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Unserem langfristigen, gemeinsamem Unternehmensziel [...] kommen wir näher, wenn wir gut eingearbeitete Kolleginnen und Kollegen haben. Was können wir gemeinsam dazu beitragen, um die Einarbeitung zu verbessern?
- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Halten Sie Startbegleiter, die die sprachliche Verständigung und Einarbeitung unterstützen, für hilfreich?
- **Verantwortung für Lösung vereinbaren:** Das ist eine Umstellung – das kann ich verstehen. Gleichwohl hängt eine gelungene Einarbeitung davon ab, dass Erklärungen verstanden werden.



„Der / die müsste nun aber mal arbeiten, so wie wir auch.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Gegenfrage:** Bei wem ist denn die Einarbeitungszeit genauso verlaufen, wie Sie es sich vorstellen?
- **Konkretisierung:** Können Sie mir ein Beispiel nennen, bei dem es zu Schwierigkeiten kam? (Anschließend, falls möglich, einen ähnlichen Fall mit positiven Ausgang schildern oder Perspektiven schaffen.)



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Jeder braucht eine Anlernphase, die Länge wird individuell angepasst, aber muss nicht ewig dauern.
- **Widerlegen mit Beispiel und Erfahrung:** Eine fundierte Einarbeitung, Weiterbildung sowie Anpassungsqualifizierung sind wichtige Bausteine, um grundsätzlich neue Mitarbeiter/-innen entsprechend zu schulen und vorhandene Kompetenzen zu nutzen. Bei manchen Mitarbeiter/-innen ist das umfangreicher, dauert länger, bei anderen geht es schneller.
- **Auf persönliche Situation der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters eingehen:** Hängt Ihre Frage mit Ihrer persönlichen Arbeitsbelastung zusammen?
- **Perspektivwechsel:** Was würden Sie anstelle der neuen Mitarbeiterin / des neuen Mitarbeiters anders machen, um schneller die Erwartung zu erfüllen?



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Da haben wir etwas gemeinsam: Wir wollen auch, dass die Arbeit rund läuft. Darauf arbeiten wir alle hin.
- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Bei welchen Aufgaben sehen Sie Verbesserungs-/Schulungsbedarf? An welcher Stelle könnten Sie gut unterstützen?





In der Regel werden im Bewerbungsprozess die Erwartungen des Betriebs und der Bewerber/-innen abgeglichen. Eine ebenso große Rolle spielt, welche Erwartungen bei der Belegschaft geweckt werden. Möglichkeiten Beschwerden vorzubeugen finden Sie im Kapitel: Einer für alle, alle für einen.

Die Belegschaft attestiert mangelnde Anpassungsbereitschaft

Wenn die Belegschaft mehr Anpassungsbereitschaft fordert, setzt dies eine Wahrnehmung zweier sich gegenüberstehender Gruppen voraus. Im Betrieb sieht sich zum Beispiel die Stammbeslegschaft als Mehrheit und nimmt Neuzugänge als Minderheit wahr. Unterschiede bilden das Abgrenzungsmerkmal zwischen sich (Mehrheit) und den anderen (Minderheit).

Dadurch stärkt zwar die Mehrheit ihr Gefühl von Gruppenzugehörigkeit – jedoch zu Lasten der Neuen. Zudem liegt hierin ein Hindernis bei der Einarbeitung neuer Beschäftigter. Abgrenzungsmerkmale bzw.

Unterschiede können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entweder vor Beginn der Zusammenarbeit in Form von Befürchtungen oder während der Zusammenarbeit in Form von Erfahrungen aussprechen.

Wenn Sie für eine gute Zusammenarbeit und ein besseres Betriebsklima sorgen möchten, machen Sie sich bewusst: In der Regel geht es hier um einen Aushandlungsprozess formeller und informeller Spielregeln, der einer Moderation bedarf. Bringen Sie, wenn möglich, alle Beteiligten miteinander ins Gespräch und führen Sie das Gespräch mit dem Ziel einer einvernehmlichen Einigung über betriebsinterne Spielregeln.

„Der will gar kein Deutsch lernen!“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Gegenfrage:** Wie kommen Sie darauf? Haben Sie mal gefragt?
- **Gegenfrage:** Erzählen Sie, was aus Ihrer Sicht – abgesehen von dem Deutsch – gut gelaufen ist.



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Widerlegen mit Beispiel:** Das geht nicht von heute auf Morgen. Man braucht Geduld. Das zeigt auch die Erfahrung von [XY].



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Diese Person kann nur so gut Deutsch lernen, wie wir sie / ihn dabei unterstützen. Das ist unser aller Interesse.



„Ich bin eine Frau. Der wird keinen Respekt vor mir haben – gibt mir nicht mal die Hand.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Wissensquelle erfragen:** Haben Sie das selbst schon mal erlebt?
- **Wissensquelle erfragen:** Ich verstehe, dass dies eine ernste Befürchtung ist. Haben Sie das mal direkt angesprochen?
- **Konkretisierung:** Geben sich im Betrieb alle regelmäßig die Hände?
- **Konkretisierung:** Gibt es andere Verhaltensweisen, die Sie als respektloses Verhalten interpretiert haben?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Perspektivwechsel:** Und was ist, wenn das nicht als Zurückweisung gemeint ist?
- **Vermischung thematisch trennen:** Geht es hier mehr um den Respekt oder mehr um die Erwartung, wie eine Begrüßung verlaufen soll? Lassen Sie uns das erstmal getrennt voneinander betrachten.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Gibt es denn eine andere Begrüßungsform (wie zum Beispiel ein Kopfnicken oder Lächeln), mit der Sie leben können?
- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Lassen Sie uns zu dritt ein Gespräch führen und fragen, warum das so ist. Vielleicht finden wir auch eine neue Begrüßungsform?





Die Gründe für ein und dieselbe Verhaltensweisen können unterschiedlich sein. An dieser Stelle können kulturelle und religiöse Unterschiede eine Rolle spielen. Möglicherweise bietet sich bei solchen Schwierigkeiten eine interkulturelle Streitschlichtung oder ein interkulturelles Training an.

*Für Arbeitgeber gibt es Angebote zum Beispiel bei ihrem regionalen IQ-Netzwerk:
[rkw.link/iqnetzwerk](https://www.rkw-link/iqnetzwerk)*

„Warum sollen wir denn was ändern? Geh mal nach Saudi-Arabien!“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Gegenfrage:** Was haben wir geändert?
- **Konkretisierung:** Um welche Änderung geht es konkret?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Vermischung thematisch trennen:** Wir sind nicht in Saudi-Arabien.
- **Vermischung thematisch trennen:** Wir sind in einem demokratischen offenen Land. Wir ändern unsere Werte nicht, weil woanders die Menschenrechte nicht respektiert werden.
- **Kontext auf Betrieb eingrenzen:** Unsere Vision / Leitbild / Vorstellung ist..... Dies gilt für alle Beschäftigten.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Es geht nicht darum radikale Veränderungen einzuführen. Unsere Haltung ist geprägt von [z. B. gegenseitigem Respekt]. Bei schwierigen Situationen sollten wir gemeinsam darüber sprechen. Möglicherweise mit externer Moderation.



„Bei uns wird Deutsch gesprochen!“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Welche konkrete Situation sprechen Sie an?
- **Konkretisierung:** Wo liegt das Problem?
- **Konkretisierung:** Wer will nicht Deutsch lernen?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Perspektivwechsel:** Sprechen wir eigentlich so Deutsch, dass man uns überall verstehen kann?



Phase 3: Lösungen finden

- **Verantwortlichkeit für Lösung vereinbaren:** Richtig. Ohne deutsche Sprachkenntnisse kann ein produktives und respektvolles Miteinander kaum stattfinden. Hierfür werden den neuen Kollegen innerbetrieblich wie auch von staatlicher Seite verpflichtende Möglichkeiten zum Deutsch lernen angeboten. Allerdings brauchen die neuen Kolleginnen und Kollegen auch die Möglichkeit zu üben. Helfen Sie mit.
- **Verantwortlichkeit für Lösung vereinbaren:** Fragen Sie, was in Situation XY gesprochen wurde.





Eine Verständigung während des Deutschspracherwerbs oder in besonderen beruflichen Bereichen ist oft auch in einer weiteren gemeinsamen Sprache möglich.

Die Zahl der mehrsprachig lebenden Menschen in unserem Land/ Stadt nimmt zu – weltweit ist Mehrsprachigkeit der Normalfall!

rkw.link/mehrsprachigkeit

„Die / der will sich nicht anpassen. Die / der spricht nicht mit uns.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Können Sie eine Situation beschreiben?
- **Konkretisierung:** Um wen geht es genau?
- **Konkretisierung:** Wer aus dem Kollegium hat denn versucht sie / ihn aktiv anzusprechen und einzubinden?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Perspektivwechsel:** Vielleicht spricht sie / er noch nicht so gut Deutsch, dass sie/ er sich zurückhält?
- **Perspektivwechsel:** Es ist vielleicht weniger eine Frage des Wollens, sondern eher eine Typfrage?



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösungsfindung initiieren:** Haben Sie Ideen, weitere Gesprächssituationen zu schaffen?



„Der will sich gar nicht integrieren. Zieht sich in der Mittagspause allein zurück.“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Ist das gemeinsame Mittagessen ein Pflichtprogramm?



Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Vermischungen trennen:** Im Betrieb obliegt es jedem selbst, wie er seine Pausenzeiten nutzt. Während der Arbeit ist Integration im Sinne einer guten Zusammenarbeit wichtig.



Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Lösung finden:** Weiß die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter Bescheid, dass es so ein Mittagessen gibt?
- **Gemeinsame Lösung finden:** Haben Sie sie/ ihn eingeladen, in die Pause mitzukommen? Vielleicht möchte sie/ er nicht aufdringlich sein.





Es kann viele Gründe dafür geben, dass sich neue Kolleginnen und Kollegen zurückziehen.

So können mangelnde Sprachkenntnisse zu Zurückhaltung führen oder ein lernreicher Arbeitstag zu einem größeren Erholungsbedürfnis. Vielleicht wissen sie auch nicht, ob das Essensangebot der Kantine bestimmte Zutaten (wie Schweinefleisch) enthält. Man kann über die Gründe lange spekulieren – Gewissheit bekommt man, wenn man die Betroffenen fragt.

Einer für alle, alle für einen:
Massnahmen für ein

GUTES BETRIEBSKLIMA

Wenn Sie die Belegschaft vor Ankunft neuer Kolleginnen und Kollegen informieren, können Sie die Weichen für eine höhere Akzeptanz stellen. Das frühzeitige Einbinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert den Einarbeitungsprozess. Wohlmöglich finden Sie Unterstützerinnen und Unterstützer, die zum Beispiel als Sprachpate zur Verfügung stehen.

Folgende Maßnahmen haben sich bewährt:

1. Infoveranstaltungen: Berichten Sie über Einstellungsvorhaben und erklären Sie die betrieblichen Ziele. So bieten Sie zum einen die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Zum anderen zeigen Sie der Belegschaft, dass Sie deren Sorgen und Vorbehalte ernst nehmen.

2. Unterstützernetzwerk: Suchen Sie im Betrieb verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Aufgaben bei der Integration wahrnehmen. Zum Beispiel Integrationslotsen, fachliche Startbegleiter, Sprachtandempartner und Mentoren, die ungeschriebene Regeln erklären. Zudem gibt es auch außerhalb des Betriebs in Wohlfahrtsverbänden und Vereinen Ehrenamtliche, die Integrationsprozesse unterstützen. Auf diese Weise werden einzelne Personen entlastet.

3. Gemeinsame Veranstaltungen: Schaffen Sie positive Erinnerungen. Das schweißt Teams zusammen und hilft Ihnen und der Belegschaft, ein besseres Verständnis füreinander zu schaffen. Dies können Familienfeste im Betrieb oder gemeinsame sportliche Aktivitäten sein.

4. (Interkulturelles) Training: Sie können zum Beispiel Mitarbeitende zu Sprachmittlern ausbilden lassen. Auch interkulturelle Trainings für die gesamte Belegschaft sind eine Variante, um das Verständnis füreinander zu stärken.

ÜBUNG

macht den Meister

**Mit diesem Gesprächsleitfaden können Sie üben,
Vorbehalten und Vorurteilen zu begegnen.**

Zur Übung der Gesprächsführung empfehlen wir Ihnen folgende Schritte:

1. Auswahl

Markieren Sie die Sätze und Fragen, mit denen Sie sich wohlfühlen.
Denn es kommt auf authentisches Auftreten an. Ergänzen Sie (neue) Sätze, die zu Ihnen und Ihrem Betrieb passen.

2. Simulation

Lassen Sie eine Kollegin/einen Kollegen Ihres Vertrauens ein Vorurteil aussprechen
und diskutieren Sie es miteinander bis zum Ende.

3. Auswertung und Weiterentwicklung

Holen Sie sich Rückmeldung und Verbesserungsvorschläge von Ihrer
Gesprächspartnerin/ Ihrem Gesprächspartner. Führen Sie das Gespräch mit
dem Gelernten erneut.

Es lohnt sich:

- Sie haben die Gesprächsführung vorab durchgespielt. Diese Erfahrung gibt Ihnen Sicherheit in der Durchführung.
- Die Strategien der Gesprächsführung können Sie auch für andere Gesprächsthemen nutzen und somit dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern.
- Sie haben das Handwerkszeug, vielfältige Menschen mit ihren vielfältigen Sichtweisen und Fähigkeiten in den Betrieb zu integrieren. Das bietet Wettbewerbsvorteile für den Gesamtbetrieb.

Weiterführende Informationen

Lange Links haben wir verkürzt, damit Sie die entsprechenden Websites schnell finden.

Informationen für Personalverantwortliche

- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)**
Informationen für Personalverantwortliche in KMU
www.kofa.de
- **NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge**
Informationen für Betriebe, die geflüchtete Menschen beschäftigen möchten
www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de
- **Bundesregierung**
Informationsangebot über Initiativen zur Integration
www.deutschland-kann-das.de
- **Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Unternehmen, RKW Kompetenzzentrum, August 2014**
rkw.link/vielfaltnutzen
- **Hintergrundwissen zu Vorurteilen**
www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/vielfalt-erkennen.html
mediendienst-integration.de/integration.html
- **Anerkennung in Deutschland**
www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/beratungs_angebote.php
www.bq-portal.de
- **Charta der Vielfalt e.V.**
Die Charta der Vielfalt informiert über den Umgang mit vielfältigen Belegschaften und veranstaltet den Deutschen Diversity-Tag.
www.charta-der-vielfalt.de

Kontaktstellen für Zugewanderte, auf die Personalverantwortliche hinweisen können

- **Erstinformationen für Asylbewerber zum Asylverfahren:**
rkw.link/erstorientierungasylsuchende
- **Übersicht: Informationsangebote für Flüchtlinge im Internet**
www.proasyl.de/de/service/beratung/angebote-fuer-fluechtlinge/
- **Aktuelle Informationen zum Thema Flüchtlingshilfe des Paritätischen**
www.migration.paritaet.org/fluechtlingshilfe/browse/1/
- **Migrationsberatungsstellen in Wohnortnähe suchen**
www.bamf.de/SiteGlobals/Functions/WebGIS/DE/WebGIS_Migrationserstberatung.html
- **Das Handbook Germany bündelt** Angebote für Flüchtlinge und Neuzugewanderte
<https://handbookgermany.de/de.html>
- **Deutsch lernen – berufsbezogen**
www.bamf.de/EN/Willkommen/DeutschLernen/DeutschBeruf/deutschberuf-node.html
www.netzwerk-iq.de/fachstelle-berufsbezogenes-deutsch.html
www.deutsch-am-arbeitsplatz.de
www.leichtesprache.org

Autorinnen und Autoren



Sarah Gerwing ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum. Spezialisiert ist sie auf die praxisnahe Vermittlung von Diversity Management Themen insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen. Bei Workshops, Vorträgen und Veröffentlichungen bildet Migration, aufgrund ihres Studiums am Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS), einen Schwerpunkt.

Kontakt:
gerwing@rkw.de



Salah Isayyied ist deutsch-jordanischer Telekommunikationsingenieur und Gründer und CEO von International HuMan Power (IHUP) in Berlin. Mit IHUP bietet er deutschen Unternehmen passgenaue Lösungen bei der Vermittlung und Integration von IT-Experten und Ingenieuren aus dem Nahen Osten sowie hochqualifizierten Flüchtlingen an. Durch seine jahrelange Tätigkeit für internationale Konzerne in Deutschland und dem Nahen Osten weiß Herr Isayyied um die Vorteile einer kulturellen Diversität für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Kontakt:
isayyied@internationalhumanpower.de



Stefan Petke ist studierter Geschichts-, Politik- und Islamwissenschaftler mit Auslandserfahrung in Syrien. Nach seinem Studium promovierte er zunächst in Geschichte und arbeitete freiberuflich als Berater für Unternehmen und Ministerien. Derzeit bringt er seine Erfahrung und Expertise bei International HuMan Power als Berater ein. Stefan Petke unterstützt Firmen u. a. in Fragen des Diversity und interkulturellen Managements und bei der Implementierung eines dualen Kommunikationsprozess zwischen der Stammbeschaft und den neuen Mitarbeitern.

Kontakt:
petke@internationalhumanpower.de



Maria Ringler ist in der Bundesgeschäftsstelle des Verbandes als Referentin für „Interkulturelle Beratung und Bildung“ tätig. Sie vertritt neben ihren Steuerungs- und Projektaufgaben als Fachreferentin den Verband in bundesweiten Fachgremien und Arbeitskreisen.

Der Verband binationaler Familien und Partnerschaften, iaf e.V. arbeitet als interkultureller Familienverband bundesweit an den Schnittstellen von Familien-, Bildungs- und Migrationspolitik. Die Schwerpunkte umfassen ein breitgefächertes Beratungs- und Bildungsangebot, die Förderung interkultureller Kompetenz – Mehrsprachigkeit ist dabei ein zentrales Thema - sowie die Politikberatung und Vernetzung.

Kontakt:

ringler@verband-binationaler.de



Hiltrud Stöcker-Zafari, Diplom-Pädagogin und MA Sozialmanagement, ist Bundesgeschäftsführerin des Verbands binationaler Familien und Partnerschaften, iaf e.V. in Frankfurt/Main. Sie studierte Erziehungswissenschaften und Politik an der Universität Marburg und engagiert sich seit mehr als dreißig Jahren in diesem Verband im Bereich der Beratung für binationale und interkulturell lebende Paare/Familien; dabei konzentrierte sie sich auf psychosoziale Fragen verbunden mit aufenthalts- und familienrechtlichen Regelungen. Hieraus entstehen die Themen für die politische Interessenvertretung, die sie für den Gesamtverband übernimmt. Sie vertritt den Verband in Fachgremien, die sich vorzugsweise aus der Schnittmenge Familie und Migration/Integration ergeben und bringt ihre Expertise in Politik und Wissenschaft ein. Familienpolitische Themen in der Verknüpfung mit arbeitsmarktpolitischen Aspekten standen in jüngster Zeit stärker im Fokus.

Kontakt:

stoecker-zafari@verband-binationaler.de



Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages