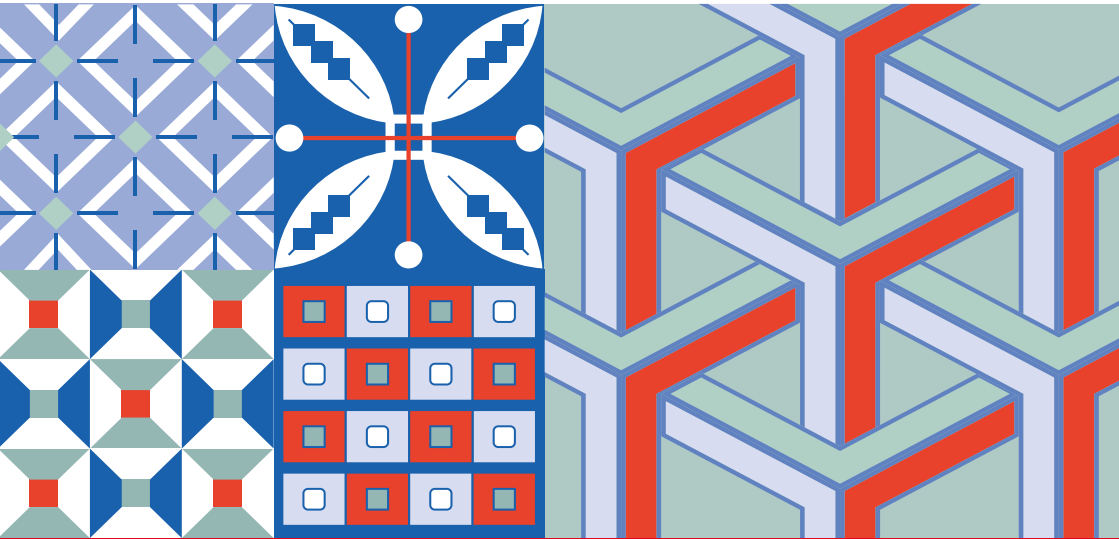




Fachstelle

Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung



Erfolgreiche Integration von internationalen Fachkräften in KMU

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“

Praxis-Handbuch:
So gelingt erfolgreiche Integration
Schritt für Schritt

Impressum

Herausgeberin

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e. V.

Landwehrstraße 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

Ulrich J. C. Harz

Layout

Petra Bähner, www.petrabaehner.de

Druck

dieUmweltDruckerei GmbH

Stand 2022

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
1. Fachkräftesicherung in Deutschland	6
■ Fachkräftesicherung als Ziel einer Vielfaltsorientierung	7
■ Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG): Daten, Fakten, Zahlen	12
2. Rekrutierung und Einstellung internationaler Fachkräfte	16
■ Personalsuche und Einstellungsverfahren	16
■ Praktische Fragen der sozialen Integration	22
3. Erfolgreiche betriebliche Integration internationaler Fachkräfte	24
■ Gestaltung einer vielfaltsorientierten Einarbeitungsphase	24
■ Kommunikationsstrategien zur besseren Verständigung im Unternehmen	30
4. Langfristige Bindung internationaler Fachkräfte	34
■ Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte Zusammenarbeit	34
■ Die Kraft der Mitarbeitenden-Bindung	36
5. Vielfaltsorientierte Zusammenarbeit und Unternehmenskultur	40
■ Vielfaltskompetente Führung	45
■ Vielfaltskompetente Zusammenarbeit im Team	49
6. Praktischer Umgang mit Diskriminierung und Rassismus im Unternehmen	56
■ Über Stereotype und Vorurteile	56
■ Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	64
7. Quellen	66

Einleitung

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

Aus der Anwendung des Gesetzes ergeben sich gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) neue Möglichkeiten der Stellenbesetzung, damit verbunden auch neue wirtschaftliche Chancen. Gleichzeitig benötigen diese Unternehmen umfangreiches Know-how und diverse Praxistools, um internationale Kolleg*innen erfolgreich zu rekrutieren; und diese anschließend schnell in die Teams und in das soziale Umfeld zu integrieren, und die Zusammenarbeit langfristig positiv zu gestalten.



Das vorliegende Praxis-Handbuch der IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (IQ FS IKA), VIA Bayern e.V. bietet Führungskräften und Personalentwickler*innen einen Überblick zu den wichtigsten Strategien für die Integration und langfristige Bindung internationaler Fachkräfte. Darüber hinaus enthält es zahlreiche Praxistipps für den direkten Transfer in den Unternehmensalltag.

Das Buch basiert auf einem umfangreichen IQ Trainings-Konzept zum Thema Fachkräfte-Integration, das die IQ Trainer*innen und Berater*innen in kostenlosen Schulungen und Workshops sowohl vor Ort als auch virtuell für Unternehmen durchführen. Einen bundesweiten Überblick zu Beratungsstellen und Kontaktadressen erhalten Sie auf unserer Website unter „IQ bundesweit vor Ort“.

Jetzt wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und im Anschluss eine erfolgreiche Umsetzung.

Andrea Voigt

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

■ IQ vor Ort

<https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/landesnetzwerke/karte>

1.

Fachkräftesicherung in Deutschland

Deutscher Arbeitsmarkt benötigt Zuwanderung aus Drittstaaten

Jährlicher Zuwanderungsbedarf
bis 2060

260.000*

Zuwanderung aus anderen
EU-Staaten erwartet

114.000

Zuwanderung aus Drittstaaten
außerhalb der EU benötigt

146.000

* bei realistischem Anstieg der inländischen Erwerbsbeteiligung

Quelle: Fuchs, J./Kubis, A./Schneider, L. (2019)

© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung
und Antidiskriminierung

Fachkräftesicherung als Ziel einer Vielfaltsorientierung

Als Folge des demographischen Wandels und einer alternden Gesellschaft wird die Fachkräftesicherung zu einer der zentralen Herausforderungen für die gesamte deutsche Wirtschaft. Bis 2030 prognostiziert das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz einen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um 3,9 Millionen auf dann 45,9 Millionen Menschen (BMWK, o.J.).

Laut einer DIHK-Umfrage von 2020 haben bereits 47% der Unternehmen Probleme, offene Stellen zeitnah zu besetzen. Bei kleinen und mittleren Unternehmen steigt dieser Anteil auf 57%, im Bereich Gesundheits- und Sozialdienstleistungen sogar auf 80%.

Die negativen wirtschaftlichen Folgen liegen auf der Hand: die Arbeitsbelastung der Belegschaften wächst, die Personalkosten steigen. Oft können Aufträge nicht angenommen werden oder das Angebot an Produkten, Dienstleistungen oder Services muss reduziert werden. Darunter leiden dann Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Die richtigen Rahmenbedingungen sind notwendig für eine erfolgreiche Integration.

Die Wertschätzung personaler Vielfalt spiegelt sich in einer vielfaltsbewussten Unternehmenskultur, die alle einschließt, niemanden ausgrenzt und frei von Vorurteilen ist. Auf dieser Grundlage bringen alle Arbeitnehmenden ihre unterschiedlichen Lebens- und Berufserfahrungen, Perspektiven und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz ein. Werden diese anerkannt und genutzt, so profitieren davon alle.

Um ein Unternehmen vielfaltsorientiert aufzustellen, können verschiedene Maßnahmen in den Bereichen **Organisationsstruktur, Personalsuche und Personalentwicklung** eingeleitet und umgesetzt werden. Der Weg zur vielfaltsbewussten Unternehmenskultur beginnt mit vielen Schritten.

Organisationsstruktur

- Prüfen von Vielfaltspotenzialen und Diskriminierungsrisiken durch Diversity-Checks
- Fördern von Chancengleichheit und Vielfalt durch Selbstverpflichtungen, Betriebsvereinbarungen oder Leitbilder

Personalsuche

- Gezieltes Ansprechen unterschiedlichster Zielgruppen
- Nutzen von Multiplikator*innen
- Einbinden von verschiedenen Anwerbungs Kanälen

Personalentwicklung

- Regelmäßige Diversitäts-Trainings und -Workshops
- Mentoring-Programme für die neu eingestellten internationalen Fachkräfte

Ausgewählte Diversity-Checks

- 
- **IQ Online-KMU-Check „Interkultur und Vielfalt im Betrieb“**
www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/online-kmu-check
 - **INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“**
www.inqa-check-diversity.de/check-diversity/daten/mittelstand



© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Vielfalt! Ein Gewinn für jedes Unternehmen

Unternehmen, die Vielfalt denken und leben, sind besonders attraktiv für potenzielle Führungskräfte und Mitarbeitende aus aller Welt. Solche Unternehmen können Stellen schneller besetzen, die gemischten Teams kommen meist zu innovativeren Lösungen und ermöglichen den Zugang zu neuen Zielgruppen.

Gleichzeitig steigert die Wertschätzung ganz unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten die Motivation und das Engagement der Fachkräfte. Das trägt dazu bei, sie langfristig ins Unternehmen einzubinden, und verringert die Fluktuation. Denn zufriedene Mitarbeitende sind die besseren Fachkräfte.

Vielfaltsstrategien sind so flexibel wie Ihre personellen und finanziellen Ressourcen.

Die Implementierung einer Vielfaltsorientierung ist absolut flexibel, die Veränderung beginnt durch kurz- und mittelfristige Maßnahmen, die einen schnellen Erfolg ermöglichen. Wenn Sie die Maßnahmen dann strukturieren nach Ressourcen, Zielen, bereits vorhandenen Angeboten und neuen Feldern, kommen Sie schließlich zu einem ganzheitlichen Diversity Management und werden Ihre Ziele kurz-, mittel- und langfristig erreichen. Die folgende Grafik zeigt Ihnen das anschaulich an 24 Einzelmaßnahmen.

Vielfaltsstrategien im Überblick

Aufwand	gering	1	2 3	4 5 6
	mittel	7 8	9 10 11 12	13 14
	groß	15 16 17 18	19 20 21 22	23 24
		Struktur	Personal	Angebote

Ihre Aufstellung für *ein Mehr* an Diversität

- 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

Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG): Daten, Fakten, Zahlen

Für die Erwerbsmigration der Bundesrepublik spielten internationale Fachkräfte bis dato eine eher geringe Rolle. Die Ende 2018 verabschiedete „Fachkräftestrategie“ der Bundesregierung sollte das ändern, auch um dem Gespenst des Fachkräftemangels aktiv zu begegnen. Die Strategie zielt explizit auf die außereuropäischen Fachkräftepotenziale.

Bisher dominieren EU-Staatsbürger*innen das Zuwanderungsgeschehen, das wird sich in Zukunft ändern. Auch wenn sich die Zuwanderung von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten zwischen 2009 und 2018 verdoppelt hat, spielt sie im Vergleich noch immer eine eher geringe Rolle. 2019 lag sie bei gerade 6% vom Gesamtaufkommen.

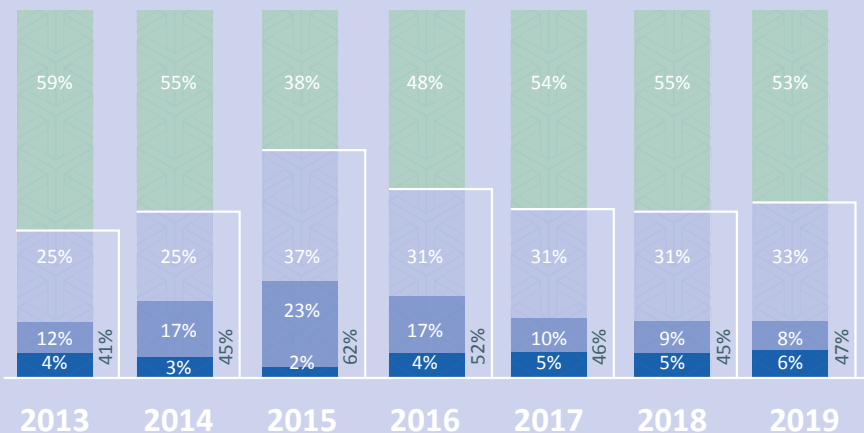
Das FEG macht's möglich: Es erleichtert allen internationalen Fachkräften die Zuwanderung nach Deutschland.

Die sechs wichtigsten Neuerungen auf einen Blick:

- Als Fachkräfte gelten alle Beschäftigten mit anerkannter qualifizierter Berufsausbildung.
- Die Begrenzung auf Mangelberufe entfällt.
- Die Vorrangprüfung der Bundesagentur für Arbeit entfällt.
- Eine Einreise ist auch zur Arbeitsplatzsuche möglich.
- Der Aufenthalt für Qualifizierungsmaßnahmen in Deutschland wird einfacher.
- Die Verwaltungsverfahren werden beschleunigt.

Auch das Gesetz über die Duldung bei Ausbildung und Beschäftigung wurde reformiert. Ausreisepflichtige Drittstaatsangehörige erhalten unter bestimmten Voraussetzungen eine Duldung. Das sichert ihnen die Möglichkeit, eine Ausbildung aufzunehmen oder die Ausbildung oder Beschäftigung fortzusetzen.

Gesamtzüge von EU- und Drittstaatsangehörigen, nach ausgewählten Aufenthaltszwecken (2013-2019) in Prozent



- Aus Nicht-EU-Staaten:**
- EU-Binnenmobilität
 - Familiennachzug, Bildungszwecke, Sonstige
 - Fluchtmigration (Aufenthalts-gestattung, Duldung und humanitäre Gründe)
 - Erwerbsmigration

Quelle: Bertelsmann Stiftung (2019)

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

© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Make it in Germany!



- **Make-it-in-Germany.de**
Erklärvideo: Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz für Deutschland
www.youtube.com/watch?v=RkZXckj8s9Y
- **Make-it-in-Germany.de**
Erklärvideo: Das beschleunigte Fachkräfteverfahren
www.youtube.com/watch?v=VDIhPi9LNps

Die wichtigsten Schritte zum Arbeiten in Deutschland auf einen Blick



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

© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Erwerbstätigkeit bereits
mit Visum möglich



Beantragung des Aufenthaltstitels

in der Regel innerhalb von 6 Monaten bei der
zuständigen Ausländerbehörde



Einreise

Beschleunigung des Verfahrens
durch Arbeitgeber möglich
(durch beschleunigtes Fach-
kräfteverfahren, Vorabzustim-
mung der Bundesagentur für
Arbeit (BA) und/oder der zu-
ständigen Ausländerbehörde)



Aufnahme einer Tätigkeit

2.

Rekrutierung und Einstellung internationaler Fachkräfte

Personalsuche und Einstellungsverfahren

Die Möglichkeiten, die kleine und mittlere Unternehmen für die Suche nach internationalem Fachpersonal haben, sind zahlreich und vielfältig.

Drei Themenfelder sind für die Suche besonders wichtig.

1. Suchprofile und Stellenanzeigen exakt passend für internationale Fachkräfte

- Nutzen Sie kostenfreie Checklisten für die Erstellung der Anforderungsprofile.
- Erarbeiten Sie eine Kurzbeschreibung Ihres Unternehmens und eine Stellenbeschreibung.
- Informieren Sie, welche Kompetenzen noch erworben werden können und welche Erfahrungen und Abschlüsse sich für die Stelle eignen.
- Definieren Sie das erforderliche Sprachniveau. Sind wirklich perfekte Deutschkenntnisse für die Stelle nötig?

2. Stellenanzeigen in mehreren Sprachen

- Formulieren Sie Stellenanzeigen in Englisch oder in den relevanten Sprachen der jeweiligen Zielgruppen.
- Nutzen Sie die Mittel der einfachen Sprache, verzichten Sie auf Abkürzungen und Fremdworte.
- Nutzen Sie eine möglichst persönliche Ansprache.

3. Vielfältige internationale Kanäle zur Kommunikation nutzen

- Nutzen Sie die besonders geeigneten Online-Bewerbungskanäle.
- Denken Sie an die Kontakte und digitalen Kanäle Ihrer Mitarbeitenden.
- Binden Sie Ihre Unternehmens-Website ein, natürlich optimiert zur Nutzung über Smartphone, Desktop oder Tablet.



Erste Hilfe. Beste Adressen. Gute Unterstützung.



Im Folgenden finden Sie Hilfestellung für Anforderungsprofile, Beispiele von Online-Stellenbörsen und hilfreiche Personal- und Recruiting-Tipps.

- **RKW Kompetenzzentrum**
Formular Anforderungsprofil
www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/checklisten-zum-leitfaden-fachkraefte-finden-binden-viel-falt-nutzen/

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

- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung**
KMU Onlinekurs „Vielfaltsorientierte Personalarbeit“
www.vielfalt-gestalten.de

- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)**
„Mitarbeiter rekrutieren (Recruiting) | Beispiel aus der Praxis“
www.youtube.com/watch?v=Uvm8EJsbxVc&t=177s

Alles zu Ihrer *freien Nutzung*.

Von der Analyse über die Reflexion zur Entscheidung

In drei Schritten können Sie den Einstellungsprozess direkt auf internationale Fachkräfte ausrichten.

1. Analyse der Bewerbungsunterlagen

- Auf Basis des Anforderungsprofils prüfen, ob **Abschlüsse und Kompetenzen** bereits vorliegen oder aufgebaut werden können.

2. Zusatz-Informationen im Vorstellungsgespräch

- Informationen über Arbeit und Leben am Arbeitsort
- Bildungsabschlüsse, Anerkennungsmöglichkeiten, Nachqualifizierung
- Aufenthaltstitel, weitere Voraussetzungen wie Sprachkenntnisse, ggf. Familiennachzug
- Unterstützungsangebote, z.B. Wohnung, Reisekosten, Sprachkurse etc.

3. Reflexion der Personalauswahl

- Reflexion und Analyse unbewusster Vorannahmen und Fehleinschätzungen



Erste Hilfe. Beste Adressen. Gute Unterstützung.



Im Folgenden finden Sie Hilfestellung zur Bewertung ausländischer Berufsqualifikationen und einen Praxistipp zur Auswahl von Bewerbenden.

■ Informationsportale zur Bewertung ausländischer Berufsqualifikationen

- Anerkennung in Deutschland
www.erkennung-in-deutschland.de
- anabin
www.anabin.kmk.org
- Bundesinstitut für Berufsbildung
www.bibb.de/de/1270.php
- BQ-Portal – Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen
www.bq-portal.de

■ IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

KMU Onlinekurs „Vielfaltsorientierte Personalarbeit“
Praxistipp: Bewerbende auswählen
www.vielfalt-gestalten.de/wp-content/uploads/2020/09/2_04-Bewerbungsverfahren-web.mp4

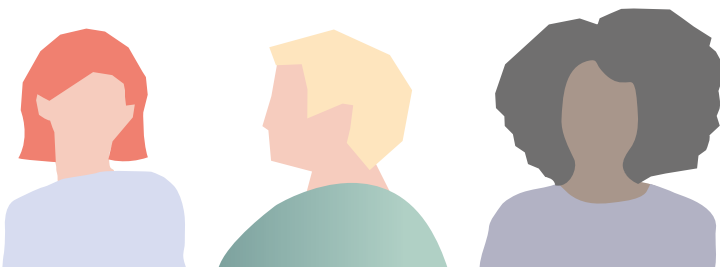
Exkurs: Die Objektivität optimieren. Reflexion zur Personalauswahl

Was sind „unconscious bias“? Ein Ausflug in die Psychologie

Sehr häufig spielen bei der Personalauswahl sogenannte „unconscious bias“ eine entscheidende Rolle. Darunter verstehen wir unbewusste Vorannahmen oder Fehleinschätzungen. So entsteht zum Beispiel sehr oft eine subjektive Sympathie für Bewerber*innen mit gleichen Charakterzügen oder ähnlichen Interessen („similar-to-me-Effekt“). Diese persönliche Einstellung kann dann wichtiger werden als die objektive fachliche Eignung.

Auch Vorurteile über Qualifikationen und Fähigkeiten unterschiedlicher Nationalitäten verhindern eine objektive Beurteilung der Bewerber*innen. Studien beweisen, dass die Chancen auf Einstellung bei gleicher Qualifikation stark abhängig sind von der „ethnischen“ Zugehörigkeit. Das gilt in gleicher Weise für das Geschlecht, eine Behinderung oder das Aussehen der Bewerber*innen.

Grund für diese Fehleinschätzungen ist die sogenannte Rationalisierungsstrategie unseres Gehirns. Kurz erklärt: Es filtert die Informationen von außen und innen. Dabei verkürzt es und reproduziert stereotype Bilder. Außerdem bewertet es die Informationen auf der Basis persönlicher Erfahrungen. Darum ist jede Wahrnehmung automatisch subjektiv. In der Summe produzieren unbewusste Denkmuster Wahrnehmungsfehler und können in der Folge zu Entscheidungsfehlern führen.



Zwei Praxistipps für mehr Objektivität

- Bei der Auswahl internationaler Fachkräfte ist ein sehr genauer und möglichst objektiver Soll-/Ist-Abgleich von Anforderungen und Kompetenzen unbedingt notwendig. Der sollte möglichst von mehreren Köpfen getroffen werden.
- Besonders Personalverantwortliche, aber auch Führungskräfte und Mitarbeitende sollten regelmäßig an Anti-Bias-Workshops teilnehmen.



Praktische Fragen der sozialen Integration

Gleich nach Abschluss des Arbeitsvertrags mit der internationalen Fachkraft beginnt der Prozess der Integration. Das meint nicht nur die betriebliche Integration, sondern auch die soziale Integration in einem ganz neuen Lebensumfeld in Deutschland. Von der Wohnungssuche bis zum Umzug, von Behördengängen bis zu Sprachkursen, das neue Unternehmen kann in vielen Bereichen unterstützen und helfen.

Denn je besser der Einstieg in das neue Lebensumfeld gelingt, desto höher wird das Engagement der neuen Fachkräfte sein und damit die Bereitschaft, sich langfristig an das Unternehmen zu binden.

Praxistipps für die soziale Integration



- Unterstützen bei der Wohnungssuche
- Abwickeln von Umzugsformalitäten im Gastland
- Administrative Dienstleistungen
 - Anmeldung von TV, Internet, Telefon, Strom, Gas, Heizung
 - Unterstützung bei der Suche nach Handwerker*innen
 - Unterstützen im Umgang mit Behörden, Krankenversicherung, Banken
- Organisation von Sprachkursen
- Auswahl geeigneter Betreuungseinrichtungen für die Kinder
- Unterstützen beim Aufbau des sozialen Umfeldes am neuen Wohnort
 - Informationen zu Sport- oder Freizeitangeboten am Wohnort
 - Tandem- oder Mentoring-Programme in Zusammenarbeit mit Vereinen, Schulen oder Hochschulen

Aus der Praxis.
Für die Mitarbeitenden.
Gut für alle.

3.

Erfolgreiche betriebliche Integration internationaler Fachkräfte

Gestaltung einer vielfaltsorientierten Einarbeitungsphase

Die erfolgreiche Integration internationaler Mitarbeitender in ein Unternehmen geht alle an und sollte zum Erfolg für alle Beteiligten werden. Führungskräfte und Mitarbeitende sind gefragt und angesprochen, wenn es darum geht, die Neuen einzuarbeiten, ihnen Arbeitsabläufe und Prozesse zu vermitteln, kurz: sie mit den Spielregeln des Unternehmens vertraut zu machen.

In den meisten Fällen entscheiden die ersten 100 Tage über eine erfolgreiche Integration. Die internationalen Fachkräfte müssen sich nach ihrer Ankunft in Deutschland in ein gänzlich neues Arbeits- und Lebensumfeld einfinden, sich an Neues gewöhnen. Je mehr Unterstützung sie bei der betrieblichen, sozialen und sprachlichen Integration erhalten, desto schneller gelingt das Ankommen in einer neuen Welt.

Begleitung beim Start im neuen Unternehmen!

Persönlicher Empfang am ersten Arbeitstag

- Persönliches Gespräch mit Führungskraft
- Vorstellung des Teams
- Rundgang durch Räumlichkeiten
- Erste Erklärung der Abläufe und Prozesse

Übergabe und Besprechung eines Einarbeitungsplans

- Inhalte: Aufgaben, Termine, Ansprechpartner*innen, Arbeitszeiten, Informationen zu Team-Events etc.
- Format: Kurze schriftliche Darstellung, ergänzt durch Visualisierungen oder kurze Videoclips

Übergabe einer Willkommens-Mappe

- Inhalte: IT-Zugänge, Telefonlisten, Organigramme, Informationen zu informellen Aktivitäten wie Team-Events oder Betriebssport, wichtige Ansprechpartner*innen für das Leben in der Region



Willkommen im neuen Unternehmen!

Persönliche Ansprech-Partner*innen und Begleitung bei der sozialen Integration

Mentor*innen-Programme

- Erfahrene Mitarbeiter*innen beantworten den neuen Fachkräften alle Fragen zur betrieblichen oder sozialen Integration.
- Die Mentor*innen profitieren vom Austausch mit den internationalen Kolleg*innen, die das Unternehmen aus einer neuen, frischen Perspektive sehen.

Persönliche Vertrauenspersonen

- Zusätzlich kann eine Vertrauensperson ebenfalls für alltagsrelevante Fragen zur Verfügung stehen. Diese sollte nicht die direkte Führungskraft sein, sondern eine andere Person aus dem Team oder der Abteilung.

Unterstützung der sozialen Integration

- Informationen zur Wohnungssuche
- Gespräche mit Vermieter*innen
- Empfehlungsschreiben verfassen
- Gemeinsame informelle Aktivitäten, um den Teamgeist zu stärken



Persönlich. Partizipatorisch.
Partnerschaftlich. So geht **soziale
Integration.**

Unterstützung beim berufsbezogenen Spracherwerb

Berufsbezogene Sprachkurse

- Unternehmen können Sprachkurse vermitteln, ihre Fachkraft für diese freistellen oder Finanzierungshilfen gewähren.
- Bei arbeitsplatzbezogenen Deutschkursen findet der Unterricht im Unternehmen statt und ist auf die Arbeitssituation und die sprachlich-kommunikativen Herausforderungen des Arbeitsumfeldes abgestimmt.

Sprachcoaching

- Sprachcoaches begleiten zugewanderte Menschen beim Ausbau ihrer Selbstlernkompetenzen bezüglich berufsbezogener Deutschkenntnisse.
- Abhängig von den kommunikativen Anforderungen am Arbeitsplatz erarbeiten sie mit ihren Klient*innen individuelle Lernziele, beraten zu Lernstrategien und arbeiten an konkreten sprachlichen Anliegen.

Betriebliches Sprachmentoring

- Sprachmentor*innen unterstützen ihre internationalen Kolleg*innen direkt am Arbeitsplatz. Sie können Deutschlernende unterstützen, Tipps zu Formulierungen geben, unbekannte Wörter erklären usw.
- So lernen sie ihre neuen Kolleg*innen gut kennen und erweitern ihre kommunikativen Kompetenzen.



Wege und Auswege aus dem Kulturschock bei neuen Fachkräften

Der berufliche, aber auch der räumliche Wechsel kann bei internationalen Fachkräften zu einem sogenannten Kulturschock führen. Darunter versteht die Wissenschaft „die Reaktion von Angestellten oder Organisationen in der Konfrontation mit neuen, fremden oder rasch wechselnden Umständen“ (onpulsion-Wirtschaftslexikon, 2020).

Zu den Symptomen eines Kulturschocks gehören Verunsicherung, Stress, Verwirrung und Orientierungslosigkeit.

Wer zum Beispiel von einem kleinen Dorf in eine Großstadt zieht oder komplett die Branche wechselt, wird einige Zeit brauchen, um die neuen Eindrücke verarbeiten zu können. Das gilt erst recht und verstärkt, wenn eine Person für eine neue Stelle in ein anderes Land zieht. Jede Unterstützung bei der Bewältigung eines Kulturschocks hilft bei der Integration internationaler Fachkräfte.

Die richtige Strategie für internationale Fachkräfte zur Stressbewältigung

- Frühe Vorbereitung auf den Wechsel
- Körperliche und mentale Stressbewältigungsmethoden
- Regelmäßige Kontakte zu Familie und Freund*innen

Raus aus dem *Kulturschock!*

Das richtige Umfeld dient der Unterstützung.

- Kolleg*innen, Mentor*innen oder andere Vertrauenspersonen können Orientierung bieten, Dinge erklären und immer ein offenes Ohr für die neuen Kolleg*innen haben
- Führungskräfte, aber auch alle Mitarbeitenden sollten die Auswirkungen eines Kulturschocks kennen und sie in der Zusammenarbeit berücksichtigen. So können sie Verständnis zeigen, wenn es ihren internationalen Kolleg*innen mal nicht gut geht. Hilfreich ist auch, ihnen Flexibilität zu ermöglichen, sodass sie z.B. Behördengänge auch während der Arbeitszeit erledigen können.
- Zum Gelingen der erfolgreichen Integration können alle Beschäftigten ihren Teil beitragen. Flexibilität, Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel sind hier notwendige und hilfreiche Personalkompetenzen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Erste Hilfe. Beste Adressen. Gute Unterstützung.



- **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung**
KMU Onlinekurs „Vielfalt gestalten“
 - Praxistipp: Wie Sie neue Mitarbeitende willkommen heißen
www.vielfalt-gestalten.de/wp-content/uploads/2020/07/3_01-Willkommenskultur-web.mp4
 - Transparente Einarbeitung ja – aber wie?
https://www.vielfalt-gestalten.de/wp-content/uploads/2020/07/3_02-TransparenteEinarbeitung-web.mp4

Kommunikationsstrategien zur besseren Verständigung im Unternehmen

So leicht wie möglich, so kompliziert wie nötig.

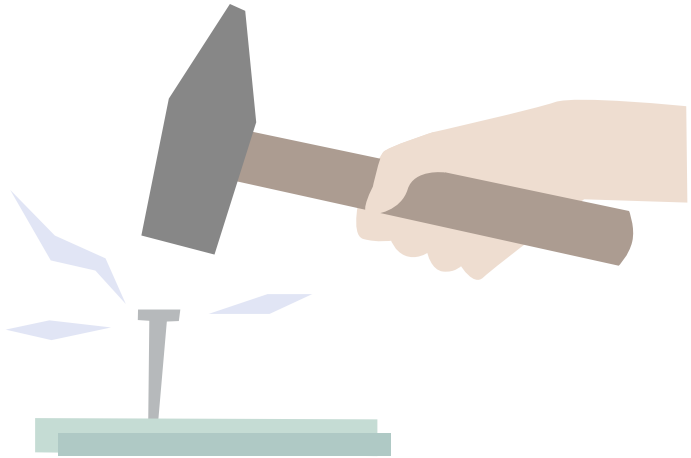
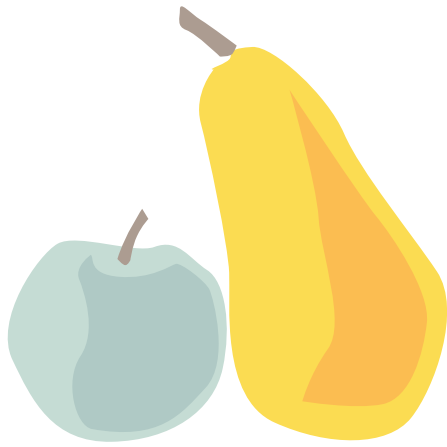
In ihrer Einarbeitungszeit müssen sich internationale Fachkräfte nicht nur in einem gänzlich neuen Arbeits- und Lebensumfeld zurechtfinden, sie lernen meist auch gleichzeitig eine neue Sprache. Deshalb sollten sich Vorgesetzte und Mitarbeitende bereits im Vorfeld klarmachen, welche sprachlichen Besonderheiten es im Unternehmen gibt.

Erkannt und benannt:

- Welche Abkürzungen oder internen Bezeichnungen werden benutzt?
- Gibt es Standards für Anrede und Begrüßung?
- Wie erfolgt die Vorstellung im Kontakt mit Kund*innen, Patient*innen, Kooperations-Partner*innen?
- Welche Standards gelten für Rechnungsstellung und Dokumentation?
- Welche inoffiziellen Spielregeln bestimmen die Kommunikation, Zusammenarbeit oder Konfliktregelung, kurz die Unternehmenskultur?

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich sinnvolle Maßnahmen, die den neuen Fachkräften die schriftliche und mündliche Kommunikation ganz wesentlich erleichtern. Dabei sind klare und einfache Formulierungen sowie eine begleitende Visualisierung besonders erfolgversprechend.

Einfache Sprache und zusätzliche Erklärungen erleichtern die Kommunikation. Sprichworte und feste Redewendungen verwirren Lernende eher, wenn sie in der neuen Sprache noch nicht zu Hause sind. Zwei Beispiele zeigen das:



**Äpfel mit Birnen vergleichen,
den Nagel auf den Kopf treffen**

Praxistipps für die schriftliche Kommunikation

- Aushänge und Informationsmaterialien sind gut verständlich für alle. Sie hängen an frei zugänglichen Stellen in den Büros oder den Produktionsstätten.
- Sie enthalten insbesondere Arbeits- oder Benutzungsanweisungen, idealerweise mit Visualisierungen.
- Wort- oder Satzlisten fassen wichtige, häufig benutzte Wörter und Sätze systematisch zusammen.
- Zur Vorbereitung von Arbeitsbesprechungen oder bestimmten Tätigkeiten erhalten die Lernenden vorab die entsprechenden Dokumente. So können sie sich im Vorfeld selbst oder mit Unterstützung der Kolleg*innen informieren.
- In Arbeitsbesprechungen werden wichtige Informationen gut lesbar notiert und schwierige Wörter und Ausdrücke erklärt. Die Ergebnisse werden im Anschluss an alle verschickt.



Worte. Sprache. Schrift. So geht schriftliche Kommunikation *viel einfacher!*

Dieses Video macht es gut verständlich:

- IQ Fachstelle Berufsbezogenes Deutsch
„Berufsbezogenes Deutsch – Erklärvideo“
www.youtube.com/watch?v=UAorQIPVPd0&t=13s



Praxistipps für die mündliche Kommunikation

- **Fachwörter mit Wörtern aus der Alltagssprache erklären**
z.B.: „Betriebszugehörigkeit = Das heißt, wie lange jemand in einem Betrieb ist“
- **Arbeitsschritte wiederholt mit kurzen Sätzen begleiten**
Dies unterstützt das Lernen des relevanten Wortschatzes, auch mit Unterstützung der vorab erstellten Wort- oder Satzlisten.
- **Wörter lateinischen Ursprungs oder internationale Wörter benutzen, weil oft verständlicher**
z.B.: „Dokumente“ statt „schriftliche Unterlagen“;
„Kontrakt“ statt „Vertrag“
- **Kurze, einfache Sätze**
z.B.: „Wir konnten Ihre Unterlagen nicht bearbeiten, weil Mitarbeitende krank waren.“ statt „Aufgrund von Personalausfall war es nicht möglich, Ihre Unterlagen zeitnah zu bearbeiten.“
- **Pro Satz nur einen Gedanken formulieren**
- **Verben verwenden statt Nominalisierungen**
z.B.: „Wir übernehmen die Kosten.“ statt „Die Übernahme der Kosten ...“



Deutsche Sprache einfach gesprochen.
So geht es besser!

4.

Langfristige Bindung internationaler Fachkräfte

Erfolgsfaktoren für eine dauerhafte Zusammenarbeit

Nach dem Recruiting, also dem Finden internationaler Fachkräfte, der Einbindung ins Unternehmen, der Integration in die Belegschaft, steht an nächster Stelle die langfristige Bindung ans Unternehmen, also die Verhinderung von Abwanderung und Fluktuation. Dazu stehen zahlreiche erprobte Mittel zur Verfügung.

Die drei Säulen der Mitarbeitenden-Bindung

Rahmenbedingungen

- Unternehmenskultur
- Verhalten von Führungskräften
- Teamgeist
- Verhalten von Kolleg*innen

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten

- Einarbeitung
- Aufgaben
- Verantwortung
- Weiterbildung
- Anerkennung der Leistungen
- Karrieremöglichkeiten
- Work-Life-Balance

Formale Regelungen

- Unbefristeter Arbeitsvertrag
- Gehalt und zusätzliche Leistungen
- Arbeitszeiten
- Altersvorsorge
- Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit



Dies ist nur eine Auswahl an Bindungsinstrumenten.

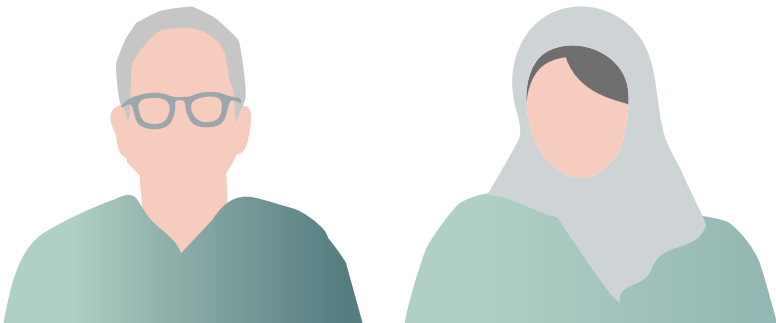
Quelle: business-wissen.de (2020)

Fünf Finger sind eine Faust. Die Kraft der Mitarbeitenden- Bindung.

In der Personalarbeit haben sich fünf Instrumente als besonders wirkungsvoll erwiesen, um gerade internationale Fachkräfte nachhaltig ans Unternehmen zu binden.

1. Führungskräfte, die Fachleute individuell und wertschätzend begleiten

Der Wert von begeisternden und motivierenden Führungskräften kann gar nicht überschätzt werden, wenn es darum geht, zufriedene Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Wie Führungsaufgaben mit besonderem Fokus auf internationale Fachkräfte umgesetzt werden können, finden Sie in Kapitel 5 zum Thema Vielfaltskompetente Führung.



2. Eine vielfaltsorientierte Unternehmenskultur schafft Vertrauen

Unternehmenskultur

- Eine vielfaltsorientierte Unternehmenskultur ist geprägt von gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung. Führungskräfte und Mitarbeitende nutzen die individuellen Kompetenzen und sorgen gemeinsam für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld.
- Umsetzung
 - Leitbild bzw. Betriebsvereinbarung zu Anerkennung und Förderung von Vielfalt
 - Verhaltenskodex / „Spielregeln“: 5-10 Regeln für die Haltung zwischen den Kolleg*innen sowie die gemeinsame Kommunikation und Zusammenarbeit
- Erarbeiten Führungskräfte und Mitarbeitende diese „Spielregeln“ gemeinsam, steigt die Bereitschaft, diese auch aktiv umzusetzen.



3. Von Teamentwicklung über Teamstärke zum Teamgeist

Teamgeist

- Eine strukturierte Teamentwicklung sorgt für bessere Arbeitsprozesse, klare Rollenverteilung, viel Austausch und effektive Konfliktlösungen. Das schnelle Einbinden neuer Mitarbeitender aus dem Ausland fördert deren Gefühl, dazu zu gehören.
- Gemeinsame Aktivitäten tragen ebenfalls zur schnellen sozialen Integration neuer internationaler Kolleg*innen bei, z.B.:
 - Gemeinsame Pausen oder ein zentraler Ort zum Mittagessen
 - Feste und Ausflüge
 - Teilnahme an Sport- oder Kulturveranstaltungen etc.

4. Eine adäquate Beschäftigung und klare Karriereoptionen

Adäquate Beschäftigung und Karriere

- Eine Beschäftigung internationaler Fachkräfte gemäß ihrer Qualifikation und eine angemessene Entlohnung steigert Motivation und Engagement.
 - Beispiel: Eine Altenpflegefachkraft wird als solche beschäftigt und nicht als Helferin mit entsprechend geringerem Einkommen.
- Angebote für die Karriereentwicklung setzen weitere Anreize:
 - Meister*innen- und Techniker*innen-Fortbildungen
 - Fachkarriere
 - berufsbegleitendes Studium (durch finanzielle Unterstützung oder zeitliche Freistellung der Fachkräfte)



5. Neue Freiräume gewinnen durch flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeiten

- Arbeitszeitkonten, Gleitzeit oder Jahresarbeitszeit sind attraktiv für alle Mitarbeitenden.
- Die zeitliche Flexibilität ermöglicht insbesondere internationalen Fachkräften
 - sich beruflich weiter zu qualifizieren.
 - ihre Sprachkompetenzen zu erweitern.
 - einen längeren Urlaub in ihrem Herkunftsland verbringen zu können.
- Flexible Regelungen helfen auch dem Unternehmen.
 - Mitarbeitende unterschiedlicher Glaubensrichtungen können Urlaub zu unterschiedlichen Zeiten nehmen, um die jeweiligen Feiertage mit Familie und Freunden zu verbringen.



5.

Vielfaltsorientierte Zusammenarbeit und *Unternehmenskultur*

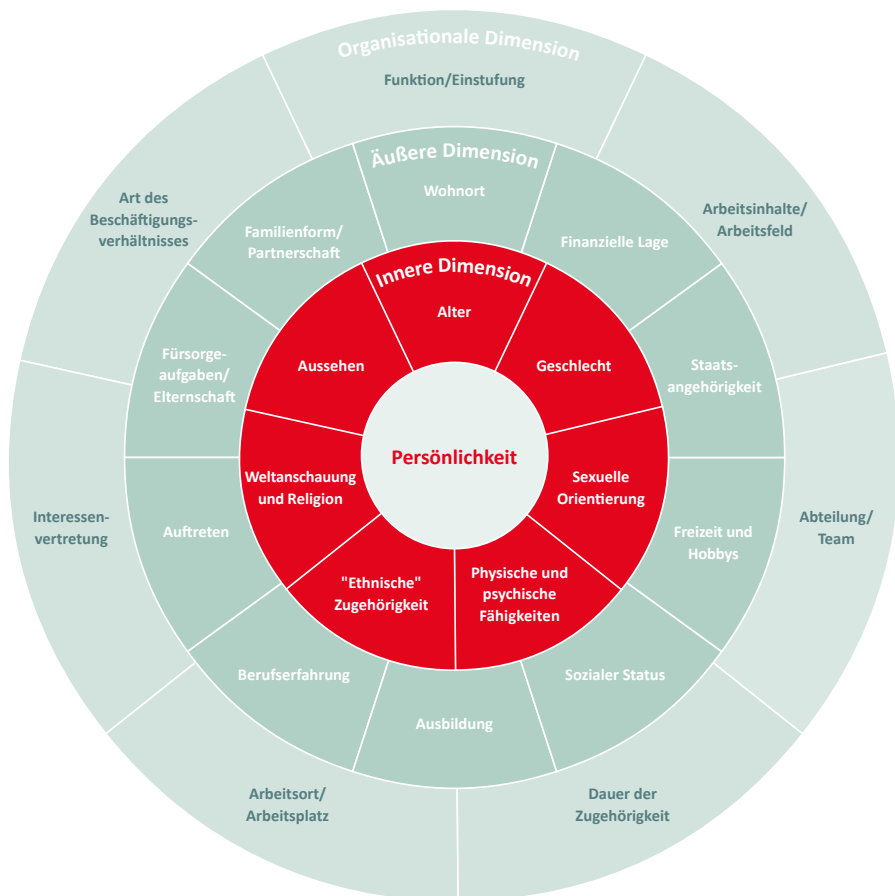
Vielfalt ist das beste Mittel gegen Eintadt.

Für alle Fachkräfte, ob aus Deutschland, Europa oder der Welt gilt immer und überall: Alle bringen ganz unterschiedliche Lebens- und Berufserfahrungen, Sicht- und Verhaltensweisen mit zu ihrem neuen Arbeitsplatz.

Diese ganz individuelle kulturelle Prägung basiert auf der Zugehörigkeit zu einer Vielzahl von Bezugsgruppen, ob Familie und Freundeskreis, ob Arbeitsteam, Vereinsleben oder Religionsgemeinschaft. Wir nennen das den kulturellen Rucksack.

Bei dieser Orientierung setzen Menschen auch unterschiedliche Schwerpunkte: Der eine lebt ganz für seine Familie, die andere geht völlig in ihrer Arbeit auf. So wie die Schwerpunkte differieren, kann sich auch die jeweilige Erwartungshaltung komplett unterscheiden.

Vielfalts-Dimensionen



Vielfalt: Menschen haben ganz **unterschiedliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede**, je nachdem, welchen Bezugsgruppen sie angehören.

Was kann, soll oder muss man tun, beantwortet jedes Individuum anders. Das prägt auch die individuelle Sicht darauf, wie untereinander kommuniziert wird, wie Probleme angegangen und Konflikte gelöst werden.

Bei jeder Begegnung zweier Menschen treffen auch zwei unterschiedliche kulturelle Rucksäcke aufeinander, gepackt mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten, die es zusammen zu entdecken gilt. Gerade die Übereinstimmungen eröffnen einen guten Weg, um zu Austausch und Kommunikation zu kommen.

So bringen zum Beispiel eine mexikanische Ärztin und ein somalischer Handwerker Erfahrungen aus anderen Arbeitskulturen und weitere Sprachkenntnisse mit. Sie können aber auch viele Gemeinsamkeiten haben, wie Elternschaft, die gleiche religiöse Überzeugung, ähnliche Hobbys oder Lieblings-Urlaubsziele. Sowohl die Summe der Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede fordern Wertschätzung, Anerkennung und Respekt.

Das ist der Fokus für jeden Vielfalts-Ansatz im Unternehmen. Selbstverständliches Ziel ist hierbei, die Unterschiede anzuerkennen und die Gemeinsamkeiten zu finden, zu pflegen und zu nutzen. Denn die Gesamtheit der Mitarbeitenden prägt mit der Vielzahl der kulturellen Rucksäcke die Gesamtkultur des Unternehmens, die immer wieder neu ausgehandelt wird. Dessen sollten sich alle Beteiligten jederzeit bewusst sein.

Auch wenn es in fast allen Unternehmen Leitbilder, Richtlinien und ungeschriebene Spielregeln gibt, werden diese im Alltag stark beeinflusst von einer Vielzahl individueller Kommunikations- und Verhaltensweisen, auch unterschiedlichen Spielarten von Führungsverhalten.

Umso wichtiger ist es, gerade in einer dynamischen, sich kontinuierlich entwickelnden Unternehmenskultur Mechanismen zu etablieren, um konstruktiv mit Fehlern umzugehen, Chancengleichheit herzustellen, Diskriminierung zu verhindern und Vielfalt zu fördern und zu forcieren.

Auf Fragen folgen Antworten: unsere Unternehmenskultur

Wie beantworten Sie diese Fragen zu Ihrer Unternehmenskultur?

1. Was sind unsere wichtigsten Werte?
2. Wie kommunizieren wir untereinander?
Wie nach außen?
3. Wie wichtig sind Hierarchien?
4. Welche ungeschriebenen Spielregeln gibt es bei uns?
5. Wie gehen wir mit Konflikten um?
Wie mit Fehlern?
6. Wie definieren wir Führung?
7. Wissen alle Mitarbeitenden, welche Zuständigkeiten sie haben?
8. Wie wirken wir auf unsere Kund*innen/Patient*innen oder Zuliefer*innen?
9. Was macht uns attraktiv für internationale Fachkräfte?
10. Was sind unsere Stärken, die uns bei deren Integration und langfristiger Bindung helfen?



Vielfaltskompetenz

Wollen

Empathie
Flexibilität
Toleranz
Selbstreflexion
Ambiguitäts-
toleranz
Lernbereitschaft

Handeln

Kooperation &
Interaktion
Kommunikations-
kompetenz
Ermöglichung von
Teilhabe
Bereitstellung von
Ressourcen

Wissen

Diversity-Dimensio-
nen & damit verbun-
dene Konzepte
Konzepte, Gesetzes-
lagen & rechtliche
Rahmenbedingungen
(u.a. AGG)
Wirkung & Formen
von Diskriminie-
rungswirkungen

© IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenz
und Antidiskriminierung

Die Dreieinigkeit von Wollen, Handeln und Wissen

Um erfolgreich zusammen arbeiten zu können, brauchen Führungskräfte genauso wie alle Mitarbeitenden eine umfassende Vielfaltskompetenz, die sich aus den drei Komponenten Wollen, Handeln und Wissen ergänzend ergibt.

Bei der Kompetenzentwicklung unterstützen kontinuierliche Weiterbildungsangebote, z. B. Seminare und Workshops zu kulturreflexiver interkultureller Kompetenz und Diversitäts-Trainings.

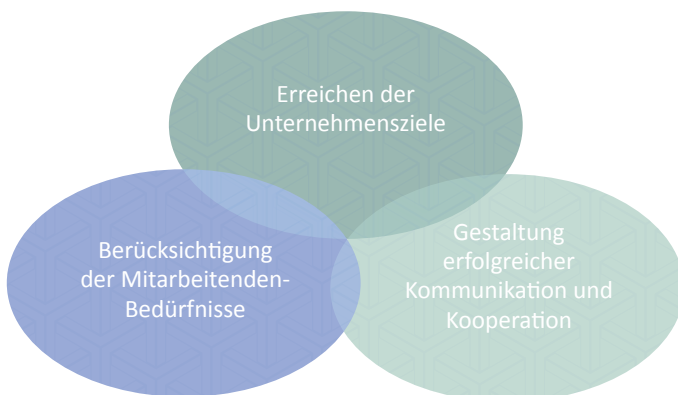
Vielfaltskompetente Führung

Kompetenz in Führung heißt professioneller Umgang mit Vielfalt.

Führungskräfte haben selbstverständlich eine Schlüsselrolle sowohl bei der Integration als auch bei der Bindung internationaler Fachkräfte. Sie haben eine starke Vorbildfunktion, denn ihr Auftreten, ihre Haltung und Kommunikation beeinflussen das Verhalten aller Mitarbeitenden in hohem Maße. Das erfordert eine klare Haltung in der Führungsrolle und eine ganze Reihe persönlicher und sozialer Kompetenzen.

Die Einbindung internationaler Fachkräfte in die Unternehmenskultur erfordert eine hochprofessionelle Gestaltung der Führungsaufgaben. Das bedeutet im Einzelnen, den Führungsstil kontinuierlich zu reflektieren und eine klare Erwartungshaltung transparent zu kommunizieren. Das ist bei internationalen Fachkräften umso wichtiger, weil diese eventuell andere Führungsstile gewohnt sind, die Spielregeln des neuen Unternehmens noch lernen müssen und durch Sprachbarrieren in diesem Prozess benachteiligt sein können. Das müssen vielfaltskompetente Führungskräfte berücksichtigen und verstehen.

Führung ist eine 100% Aufgabe mit 360-Grad-Umsicht.



Alle guten Führungsinitiativen sind drei: Wertschätzung, Austausch, Feedback

Regelmäßige Wertschätzung und Anerkennung

- Führungskräfte sollten Leistungen beim Spracherwerb oder bei der Übernahme neuer Aufgaben wertschätzend anerkennen.

Kontinuierlicher Austausch im Team

- Regelmäßige Treffen erleichtern den Informationsfluss und ermöglichen gemeinsame Absprachen.
- Wichtig: Alle einbeziehen und die Kommunikation an das Sprachlevel im Team anpassen.

Konstruktives und kultursensibles Feedback

- Internationale Fachkräfte, die sich in völlig neue Abläufe einarbeiten müssen, profitieren von regelmäßigem Austausch.
- Voraussetzung: Das Feedback ist konstruktiv, lösungsorientiert und kultursensibel.

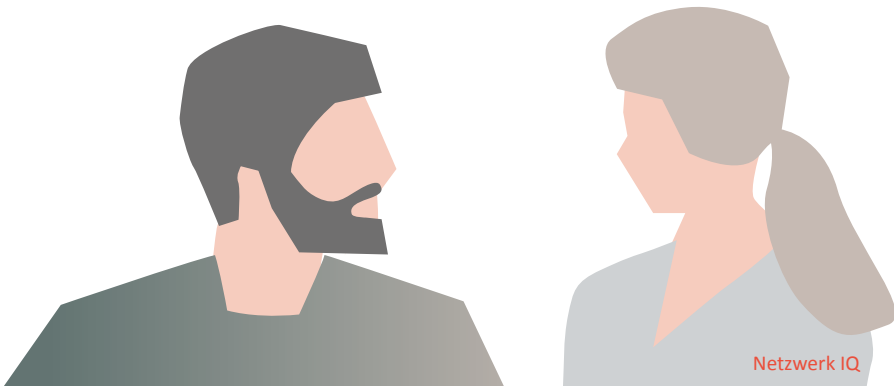


Wachsen mit der Aufgabe:
Integration und Bindung inter-
nationaler Fachkräfte

Feedback-Kultur braucht Verständnis, Vertrauen und Vermittlung.

Viele Unternehmen arbeiten mit einem Feedback-Modell, aber dieses ist nicht international allgemeingültig. Es setzt einen direkten Kommunikationsstil voraus, der positive und kritische Rückmeldungen klar benennt. In Deutschland wird eher Klartext, also der direkte Kommunikationsstil bevorzugt, aber auch hier in zahlreichen Ausprägungen und Varianten.

In den meisten anderen Ländern kommunizieren Menschen eher indirekt, weil Klartext-Feedback die Beziehungen belasten und die Harmonie am Arbeitsplatz stören könnte. Für viele Menschen kann direktes Feedback also eine echte Herausforderung sein. Führungskräfte sollten deshalb ihr Feedback immer an den Adressat*innen ausrichten, um eine bestmögliche Akzeptanz zu erzielen. Dazu braucht es ein situatives Verständnis für Gesprächsverläufe und eine große Varianz von Feedback-Formen, um auch Mitarbeitende konstruktiv zu erreichen, für die ein sehr direktes Feedback ungewohnt ist.



Direkt und indirekt. Feedback in Beispielen:

„Mein Konzept für unser neues Produkt kennen Sie ja alle. In unserer Besprechung möchte ich von Ihnen allen Feedback und Verbesserungsvorschläge.“

„Mein Konzept für unser neues Produkt kennen Sie ja alle. Ihr Feedback und Verbesserungsvorschläge können Sie mir vorab per E-Mail schicken oder direkt im Meeting äußern.“

„Ihr Verhalten gegenüber Patient XY war extrem unhöflich. Das will ich nicht noch mal sehen. Beim nächsten Mal erklären Sie ihm genau, wo er das Wasser auf dem Flur findet.“

„Mir fiel auf, dass Sie Patient XY gegenüber kurz angebunden waren und ihm ins Wort gefallen sind. Könnten Sie ihm bitte nächstes Mal freundlich erklären, wo er das Wasser findet?“

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

„Michael, Du hast die Rohre nicht in der Qualität verlegt, die ich von Dir kenne. Woran liegt das?“

Vielfaltskompetente Zusammenarbeit im Team

Kultur schaffen. Teams bilden. Lösungen finden.

Die Kultur eines Unternehmens kann die unterschiedlichen Kommunikations- und Verhaltensweisen fördern oder behindern. Das tangiert die Zusammenarbeit der ganzen Belegschaft. Denn gerade in vielfältigen Teams treffen diverse Erwartungshaltungen aufeinander: wie man sich austauscht, wie Entscheidungen gefällt und Konflikte gelöst werden, ob das Team im Vordergrund steht oder einzelne Leistungsträger*innen.

Sechs unterschiedliche Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstile zeigen die ganze Bandbreite solcher Möglichkeiten. Dabei sind Menschen nicht auf einen bestimmten Stil festgelegt, sondern können diesen situativ einsetzen und variieren. Damit das Team funktionierende Spielregeln für die Zusammenarbeit entwickeln kann, sind die Führung und alle Kolleg*innen gefragt.

Wichtig: Die meisten Menschen ordnen ihre persönlichen Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstile eher in der Mitte der folgenden Skalen ein als an den Extrempolen. Es geht bei den hier beschriebenen Denk- und Handlungsweisen also nicht um ein „entweder oder“, sondern um ein „sowohl als auch“.

Kommunikations-, Konflikt- und Arbeitsstile. *Eine Auswahl.*



Erst die Aufgabe oder zuerst die Beziehung?

Aufgabenorientierung

- Die Aufgabe steht an erster Stelle.
- Eine effiziente Zielerreichung ist wichtig.
- Die Arbeit soll schnellstmöglich erledigt werden.



Zählt das Individuum oder das Kollektiv?

Individualismus

- Selbstverwirklichung und individuelle Spielräume sind wichtig.
- Es zählt das Erreichen persönlicher Ziele mit der eigenen Leistung.
- Persönliche Entscheidungen werden allein getroffen.
- Das „Ich“ steht im Vordergrund.



Gleichberechtigung für alle oder klare Hierarchie?

Gleichberechtigung

- Augenhöhe ist wichtig.
- Respekt vor Ranghöheren basiert auf deren Kompetenz und Fähigkeit.
- Offen geführte Diskussionen sind auch mit Führungskräften üblich.
- Macht und Autorität liegen in den Händen vieler.





Beziehungsorientierung

- Die Menschen stehen an erster Stelle.
- Vertrauensvolle Beziehungen sind wichtig.
- Gute Beziehungen zu Kolleg*innen und Führung sind Voraussetzungen dafür, dass die Arbeit noch besser erledigt werden kann.



Kollektivismus

- Die Gruppen-Harmonie ist wichtig.
- Priorität hat der Team-Erfolg und die Abteilungs-Leistung.
- Bei Entscheidungen wird das Wohl des Teams oder der Gruppe berücksichtigt.
- Das „Wir“ steht im Vordergrund.



Hierarchie

- Respekt vor Autoritäten ist wichtig.
- Respekt vor Ranghöheren basiert auf Titeln und Seniorität.
- Offene Diskussionen mit Führungskräften sind nicht üblich.
- Macht und Autorität liegen in den Händen weniger.

Wo ordnen Sie *Ihren persönlichen* Stil ein?

Kommunikation: Klartext oder Diplomatie?

Direkte Kommunikation

- Exakte, klare und transparente Aussagen
- Meinungen und Anliegen werden schnell und direkt angesprochen.
- Direktes, auch kritisches Feedback wird erwartet.
- Ziel der Kommunikation: schnelle Übermittlung von Informationen



Die Lust am Risiko oder die Suche nach Sicherheit?

Risiko

- Risikofreude ist die Grundhaltung.
- Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen
- Schnelligkeit und Innovation stehen im Vordergrund.
- Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und Krisen
- Lust am Unbekannten



Durchgeplantes Abarbeiten oder flexible Prioritätensetzung?

Monochron

- Eine Sache wird nach der anderen erledigt.
- Verabredungen werden eingehalten und es wird pünktlich gestartet.
- Terminpläne sind wichtiger als persönliche Bedürfnisse.





Indirekte Kommunikation

- Taktvolle, diplomatische Aussagen
- Anliegen werden indirekt vermittelt, zum Teil auch über die Körpersprache und/oder Analogien, Beschreibungen.
- Kritisches Feedback wird vermieden.
- Ziel der Kommunikation: Wahrung von Harmonie und Konsens zwischen den Gesprächspartner*innen



Sicherheit

- Risikovermeidung ist die Grundhaltung.
- Schwierigkeiten, sich auf Veränderungen einzulassen
- Gründlichkeit und Planbarkeit stehen im Vordergrund.
- Besorgnis bei Veränderungen und Krisen
- Angst vor Kontrollverlust

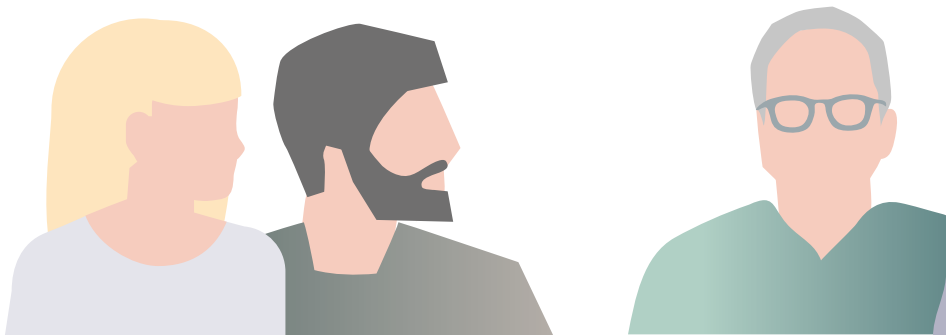


Polychron

- Mehrere Dinge werden parallel erledigt.
- Uhrzeiten und Termine sind Circa-Angaben.
- Terminpläne werden flexibel an die priorisierten Aufgaben angepasst.

Solche unterschiedlichen Präferenzen in vielfältigen Teams können das Team herausfordern, aber in vielen Situationen auch Chancen bieten, wenn die spezifischen Stärken und Potenziale genutzt werden. Entscheidend dabei ist, dass Führungskräfte und Teammitglieder ihre Orientierung in der gemeinsamen Arbeit erkennen und nutzen und Transparenz über die jeweiligen Erwartungen und Vorgehensweisen hergestellt wird.

Stärken und Potenziale *nutzen!*

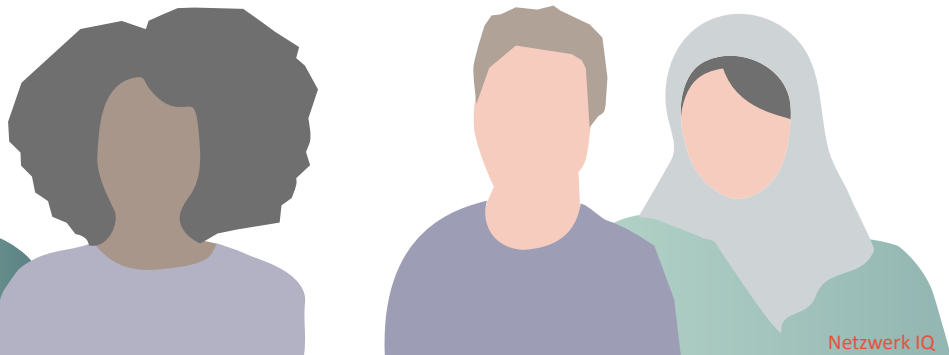


Beispiele aus der Praxis für die Praxis:

In einer Fliesenleger*innen-Kolonie macht eine besonders akribische Kollegin noch die letzten Feinheiten der Verlegearbeit akkurat und zügig, während der kommunikative Kollege schon das Werkzeug einpackt und dabei die Auftraggeberin mit Pflegetipps versorgt, wodurch er die Beziehung zur Kundin stärkt.

Ein Zahnarzt mit eigener Praxis in einer Kleinstadt verfügt über jahrzehntelange Erfahrung, hat ein tiefes Vertrauensverhältnis zu seiner Klientel aufgebaut. Nun bietet er ganz neue Behandlungsmethoden an, seit er vor kurzem eine Kollegin direkt nach dem Studium eingestellt hat, die auf dem neuesten Stand der Forschung ist. Da sie Deutsch, Türkisch und Englisch spricht, zieht sie darüber hinaus neue Patient*innen aus der internationalen Community aus dem Umland an.

Ein Mitarbeiter eines spezialisierten Versandunternehmens kann gut schriftlich formulieren und übernimmt deshalb die Auftragsdokumentation. Seine Kollegin aus Syrien spricht neben ihrer Muttersprache sehr gut Deutsch, Französisch und Spanisch. Weil sie schnell Kontakt aufbauen kann, ist sie prädestiniert für die telefonische Bestellannahme von Bestands- und Neukund*innen.



6.

Praktischer Umgang mit *Diskriminierung und Rassismus* im Unternehmen

Vom schlechten Witz zum dummen Spruch. Über Stereotype und Vorurteile.

Es mag wie eine Binsenwahrheit klingen: Respekt und gegenseitige Wertschätzung sind die notwendige Basis für die Zusammenarbeit vielfältiger Teams.

Alle sollen sich zugehörig fühlen und niemals befürchten müssen, allein wegen ihres Geschlechts, ihres Aussehens, ihres Alters, ihrer Herkunft oder religiösen Orientierung in Schubladen zu landen und mit negativen Assoziationen konfrontiert zu werden. Das beginnt mit Stereotypen oder Vorurteilen, die sich oftmals zuerst in einem schlechten Witz oder einem dummen Spruch äußern. Und das ist bereits eine echte Abwertung für die Betroffenen.

Beispiele für Stereotype

- Norddeutsche sind wortkarg, und Schwaben sind sparsam.
- Deutsche sind pünktlich und zuverlässig.

Beispiel für Vorurteile

- Beamte machen nur Dienst nach Vorschrift.
- Männer sind gefühllos und deshalb für pädagogische Berufe ungeeignet.

Stereotype und Vorurteile können zu Diskriminierung führen, wenn sie Menschen benachteiligen, denen bewusst oder unbewusst bestimmte Eigenschaften zugeordnet werden.

Von der Diskriminierung zum Rassismus

Rassismus wertet Menschen aufgrund ihres Äußeren, ihres Namens, ihrer Kultur, Herkunft oder Religion ab. Menschen werden nach rein äußerlichen Merkmalen oder nach (vermeintlich) kulturellen Merkmalen ausgegrenzt. Es wird unterschieden zwischen „WIR“ und den „ANDEREN“. Dabei werden die „ANDEREN“ automatisch als weniger wert oder weniger gut als „WIR“ eingeordnet. Durch diese Ausgrenzung werden ungleiche soziale und ökonomische Verhältnisse, der Ausschluss von Menschen und sogar Gewalttaten scheinbar gerechtfertigt.

Ganz selbstverständlich zeigt sich Rassismus auch am Arbeitsplatz, etwa bei einer Kompetenzabschreibung von Kolleg*innen, geäußerten Beleidigungen, Witzen auf Kosten anderer bis zur Benachteiligung bei Aufstiegschancen. Auch geringere Gehälter oder die Verweigerung der Zusammenarbeit gehören zum Rassismus am Arbeitsplatz.

Dagegen wirkt am stärksten eine diskriminierungssensible Arbeitsumgebung. Sie steht für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und die individuelle Weiterentwicklung aller Beschäftigten. Alle Führungskräfte und sämtliche Mitarbeitenden sind gefordert, rassistische Äußerungen und ausgrenzendes Verhalten anzusprechen und dagegen vorzugehen.

Die interne Kommunikation jedes Unternehmens sollte Antidiskriminierung und Antirassismus sowie die Wertschätzung von Vielfalt als zentrale Unternehmenswerte kommunizieren. Bei jeder Form von ausgrenzendem oder rassistischem Verhalten sind Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion gefordert, entschlossen einzugreifen. Der gesamten Belegschaft sollten Antidiskriminierungs-Schulungen und -Workshops als Weiterbildungsmaßnahme angeboten werden.

Antidiskriminierung ist Unternehmensaufgabe.

Unternehmen sind gefordert, auf allen Ebenen kritisch zu überprüfen, wo Zugänge verwehrt sind, wo Diskriminierung vorherrschen könnte, wo eine Chancen-Ungleichheit entsteht:

- Wie wird dafür gesorgt, dass alle Unternehmensangehörigen wissen, dass ausgrenzendes, abwertendes Verhalten nicht geduldet wird?
- Wie sind Personalsuche und das Bewerbungsverfahren gestaltet?
- Wie sind die Aufstiegs- und Entwicklungsstrukturen?
- Wird gleiche Arbeit mit gleichem Gehalt honoriert?
- Wird mit Kund*innen, Patient*innen, Zuliefer*innen wertschätzend und auf Augenhöhe kommuniziert?
- Welche Möglichkeiten haben von Diskriminierung Betroffene, um sich praktische Unterstützung zu holen?

Die Schaffung eines diskriminierungssensiblen Arbeitsumfeldes dient nicht nur der Zusammenarbeit, sondern setzt auch ein Recht auf „Nicht-Diskriminierung“ um.

Antidiskriminierung ist Führungsaufgabe. Handlungsstrategien für Führungskräfte

Sachverhalt klären

- Gespräch vereinbaren mit den Beteiligten und Vertreter*in der betrieblichen Beschwerdestelle
- Ziele
 - Darstellung der unterschiedlichen Perspektiven
 - Lösungsfindung
- Bei Verstoß klare Kommunikation an die*den Verursacher*in, dass ein solches Verhalten nicht geduldet wird.

Bei weiteren Verstößen

Konsequenzen ziehen

- Einbeziehen weiterer Interessensvertretungen
 - Betriebs- bzw. Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungs und Integrationsbeauftragte*r;
 - ggf. externe Mediator*innen
- Bei fortgesetztem ausgrenzenden oder rassistischen Verhalten Abmahnung und Kündigung



Antidiskriminierung ist Aufgabe der gesamten Belegschaft.

Alle Mitarbeitenden sollten angehalten werden, sofort und aktiv auf abwertende und ausgrenzende Äußerungen zu reagieren. Auf jeden Fall sollte eine Meldung an die Vorgesetzten, den Betriebsrat und – falls vorhanden – das interne Beschwerdemanagement gemacht werden.

Aber auch für die direkte persönliche Auseinandersetzung in der Diskriminierungssituation gibt es profunde Strategien.

Strategien für die *persönliche Kommunikation.*



Antidiskriminierung ist Aufgabe aller. Handlungsstrategien für Führungskräfte und Mitarbeitende

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?“



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.“



Die Grundlage ist gelegt: Das Allgemeine Gleichbehand- lungsgesetz (AGG)

Gleiches Recht für alle

Die Gesetzgebung hat mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) eine wirksame Grundlage geschaffen, um rechtlich korrekt Benachteiligung und Diskriminierung im Unternehmen zu verhindern und diskriminierende Verhaltensweisen wirkungsvoll zu sanktionieren.

Damit soll konsequent ausgeschlossen werden, dass Beschäftigte benachteiligt werden auf Grund rassistischer Diskriminierung, „ethnischer“ Zugehörigkeit, Geschlecht oder Alter, wegen sexueller Identität, Behinderung, Religion oder Weltanschauung.

Verstöße gegen das AGG liegen übrigens schon dann vor, wenn in Stellenanzeigen Formulierungen ausgrenzender Art benutzt werden, wie zum Beispiel „Verstärkung für junges deutsches Team“ oder „Mitarbeitende mit Deutsch als Muttersprache gesucht“. Und ganz selbstverständlich dürfen Beschäftigte mit Migrationsgeschichte bei Beförderungen nicht benachteiligt werden.

Über die Gesetzeslage hinaus ist Diversität in den meisten Unternehmen als Wettbewerbsvorteil klar erkannt und wird auch so kommuniziert. Unternehmen, die sich hier sperren, vergeben die einmalige Chance, ihre Teams mit internationalen Fachkräften zu diversifizieren und damit zu stärken. Sie bleiben dann auch in Zukunft für solche Fachkräfte als Arbeitsplatz vollkommen unattraktiv. Dabei ist Diversität ein eindeutiger Bonus für Unternehmen selbst: Zufriedenheit, Motivation und Produktivität steigen deutlich, wenn Benachteiligung am Arbeitsplatz ausgeschlossen ist. Zahlreiche Konflikte am Arbeitsplatz werden bereits im Vorfeld vermieden. Und – last not least: Die Abwesenheits-, Krankheits- und Fluktuationsraten gehen spürbar zurück.

Das sagt das AGG: Positive Maßnahmen zur Einstellung internationaler Fachkräfte



„Positive Maßnahmen“ sind zulässig, wenn dadurch bestehende **Nachteile wegen rassistischer Diskriminierung** oder Benachteiligungen aufgrund von „ethnischer“ Zugehörigkeit, Geschlecht, Alter, sexueller Identität, Behinderung, Religion oder Weltanschauung verhindert beziehungsweise **ausgeglichen werden können**.

Beispiele (§5 AGG)

- Gezielte Rekrutierungsmethoden und Stipendien für benachteiligte Personengruppen
- Durchführung von Diversity-Trainings
- Betriebsvereinbarungen zur Förderung der Vielfalt in der Belegschaft
- Bevorzugte Einstellungen von unterrepräsentierten Personengruppen bei gleicher Qualifikation
- Zielvereinbarungen
- Flexible Quotenregelungen

Erste Hilfe. Beste Adressen. Gute Unterstützung.



- **Explainity GmbH: explainity® Erklärvideos**
„Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) einfach erklärt“
www.youtube.com/watch?v=aHZUw3JbPXU
- **Antidiskriminierungsstelle des Bundes**
„Das AGG erklärt“
www.youtube.com/watch?v=3PKmdyCCo0M
- **basis & woge e.V.**
„Positive Maßnahmen? Positiv für Ihr Unternehmen!
Was Arbeitgeber über Positive Maßnahmen wissen sollten“
www.basisundwoge.de/wp-content/uploads/2017/06/Heft_positive-Massnahmen_Druck.pdf

7.

Quellen

**Wer weiter sucht, wird
hier fündig.**

Das vorliegende Praxis-Handbuch ist das Ergebnis langjähriger Arbeit zu Themen der Integration internationaler Fachkräfte. Es kann nur in aller Kürze einen schnellen Überblick geben.

Wer tiefer in das Thema eindringen möchte, findet im Anschluss zahlreiche weiterführende Quellen zu allen Kapiteln dieses Buches.

Fachkräftesicherung in Deutschland

■ Bertelsmann Stiftung (2021)

Fachkräftemigrationsmonitor. Gütersloh.

Im Internet abrufbar unter:

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Fachkraeftemigrationsmonitor_2021.pdf (25.11.2021)

■ 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:

https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb35-auslaendische-nicht-akademische-fachkraefte.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (28.08.2020)

■ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (o.J.)

Fachkräfte für Deutschland. Berlin. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (19.01.2022)

■ Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2020)

Auf einen Blick: Arbeiten in Deutschland. Zuwanderungsmöglichkeiten ausländischer Fachkräfte.

Im Internet abrufbar unter:

https://arbeitgeber.de/wp-content/uploads/2020/12/bda-arbeitgeber-gesamtmetall-zuwanderungsmoeglichkeiten_auslaendischer_fachkraefte-2020_12.pdf (23.12.2020)

■ Charta der Vielfalt e.V. (2020)

Zukunftsfaktor Vielfalt. Diversity Management für den Mittelstand. Berlin. Im Internet abrufbar unter:

https://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:
<https://www.dihk.de/resource/blob/17812/f1dc195354b02c-9dab098fee4fbc137a/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:
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Studie_Zuwanderung_und_Digitalisierung_2019.pdf (14.09.2020)
- **Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2021)**
KMU-Definition des IfM Bonn. Im Internet abrufbar unter:
<https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn> (01.12.2021)
- **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:
<https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox> (15.12.2020)

Rekrutierung und Einstellung internationaler Fachkräfte

- **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:

https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Vielfaltsorientierte_Personalstrategien_KMU_2013.pdf (05.11.2020)

■ **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:

<https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox> (5.11.2020)

■ **IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2021)**

KMU Onlinekurs „Vielfaltsorientierte Personalarbeit“.

München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.

Im Internet abrufbar unter:

<https://vielfalt-gestalten.de/> (09.12.2021)

■ **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2020)**

Internationale Fachkräfte erfolgreich rekrutieren und integrieren. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.kofa.de/service/bestellshop/detailseite/news/internationale-fachkraefte-erfolgreich-rekrutieren-und-integrieren/> (22.12.2020)

■ **Merx, A. (2019)**

Fachkräfte finden und binden.

In: IQ Konkret 1/2019, S. 26 f. Im Internet abrufbar unter:

https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/IQ_konkret/2019_01_IQ_konkret.pdf (17.08.2020)

■ **RKW Kompetenzzentrum (2014a)**

Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/> (05.11.2020)

- **RKW Kompetenzzentrum (2014b)**
Checklisten zum Leitfaden: Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Im Internet abrufbar unter:
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/checklisten-zum-leitfaden-fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/> (26.10.2020)

Erfolgreiche betriebliche Integration internationaler Fachkräfte

- **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2016)**
Willkommenskultur. Ein Leitfaden für Unternehmen im Umgang mit ausländischen Fachkräften.
Im Internet abrufbar unter:
https://arbeitgeber.de/wp-content/uploads/2021/01/BDA_Publikation_Willkommenskultur_Ein_Leitfaden_fuer_Unternehmen_Mai_2016.pdf (28.11.2020)
- **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:
https://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:
http://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:

https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/Publikationen/FS_IKA_Vielfaltsorientierte_Personalstrategien_KMU_2013.pdf (26.11.2020)

■ **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2016)**

Handlungsempfehlung: Willkommenskultur im Unternehmen.

Im Internet abrufbar unter:

<https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Willkommenskultur.pdf> (28.11.2020)

■ **onpulson.de (2020)**

Kulturschock-Definition. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.onpulson.de/lexikon/kulturschock/> (27.11.2020)

■ **RKW Kompetenzzentrum (2014)**

Checklisten zum Leitfaden: Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/checklisten-zum-leitfaden-fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/> (05.11.2020)

Langfristige Bindung internationaler Fachkräfte

■ **business-wissen.de (2020)**

Maßnahmen und Instrumente der Mitarbeiterbindung.

Im Internet abrufbar unter:

<https://www.business-wissen.de/hb/massnahmen-und-instrumente-der-mitarbeiterbindung/> (09.12.2021)

- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (o.J.)**
Mitarbeiter binden. Handlungsempfehlungen und Checklisten zu den Themen Personalführung, Mitarbeitergespräche, flexible Arbeitszeiten, Leistungsmanagement und Vergütung, Laufbahnplanung. Im Internet abrufbar unter:
<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden> (26.11.2020)
- **RKW Kompetenzzentrum (2014)**
Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Im Internet abrufbar unter:
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/> (05.11.2020)

Vielfaltsorientierte Zusammenarbeit und Unternehmenskultur

- **Hansen, K. P. (2010)**
Kulturtheorie heute. Vortrag an der Universität Posnan. Im Internet abrufbar unter:
<http://www.klaus-p-hansen.de/fileadmin/downloads/kulturtheorie%20heute.pdf> (22.12.2020)
- **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:
<https://www.netzwerk-iq.de/foerderprogramm-iq/fachstellen/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung/angebote/fuer-kmu/kmu-toolbox> (23.12.2020)
- **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) (2016)**
Handlungsempfehlung: Willkommenskultur im Unternehmen. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Im Internet abrufbar unter:
<https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Willkommenskultur.pdf> (23.12.2020)

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

- **Offensive Mittelstand (2018)**
INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“. Erfolgreich durch Vielfalt: Eine Selbstbewertung für Unternehmen“.
 Im Internet abrufbar unter:
https://www.inqa-check-vielfalt.de/check-diversity/daten/mitelstand/pdf/INQA_Check_Diversity.pdf (23.12.2020)

Umgang mit Diskriminierung und Rassismus im Unternehmen

- **basis & woge e.V. (2013)**
Positive Maßnahmen? Positiv für Ihr Unternehmen! Was Arbeitgeber über Positive Maßnahmen wissen sollten.
 Im Internet abrufbar unter:
https://basisundwoge.de/wp-content/uploads/2017/06/Heft_positive-Massnahmen_Druck.pdf (19.01.2022)

- **Böhm, S. (2006)**
Leitfaden zum Umgang mit rassistischen, sexistischen Äußerungen. Ohne Ort: Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung (VÖGB)/ZARA – Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit. Im Internet abrufbar unter:
https://www.uibk.ac.at/gleichbehandlung/service/leitfaden_antidiskriminierung_allg.pdf (13.12.2020)

- **Egenberger, V. (2021)**
Konzept für eine innerbetriebliche Beschwerdestelle nach § 13 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Vorschläge für die Ausgestaltung. Berlin: Büro zur Umsetzung von Gleichbehandlung e.V. (BUG). Im Internet abrufbar unter:
https://www.bug-ev.org/fileadmin/Arbeitsdokumente/3._Aufgabe_Konzept_fuer_eine_innerbetriebliche_Beschwerdestelle_final_webseite.pdf (19.01.2022)

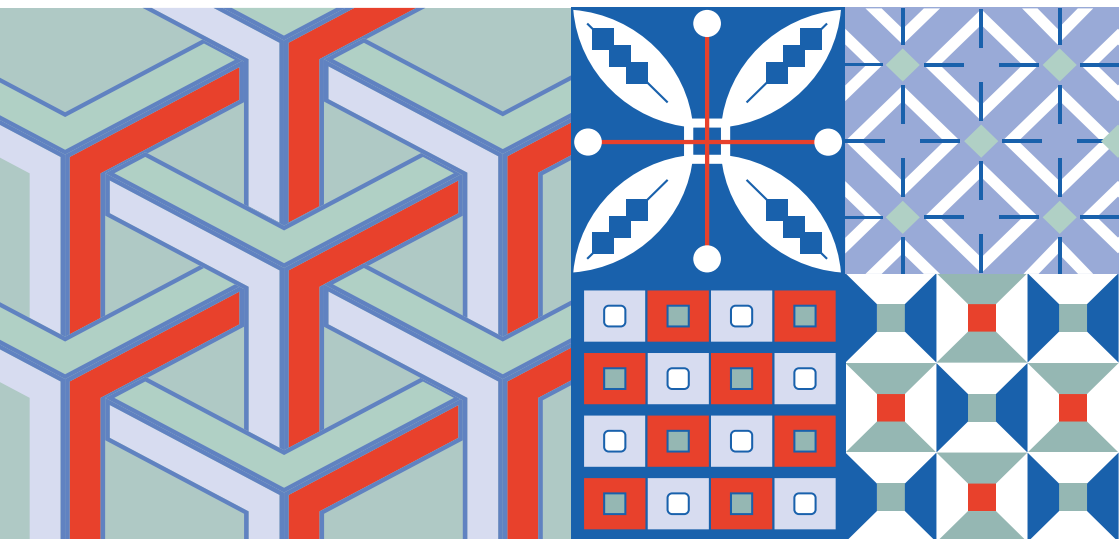
- **Geschke, D. (2012)**
Vorurteile, Differenzierung und Diskriminierung – sozialpsychologische Erklärungsansätze. Landeszentrale für politische Bildung. Im Internet abrufbar unter:
<https://www.bpb.de/apuz/130413/vorurteile-differenzierung-und-diskriminierung-sozialpsychologische-erklarungsansaeetze> (13.12.2020)

- **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:
https://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.
 In: KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. München: VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. Im Internet abrufbar unter:
https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/KMU-Toolbox/FS_IKA_Toolbox_D7_AGG.pdf (13.12.2020)

- **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.

- **Offensive Mittelstand (2018)**
INQA Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“.
 Im Internet abrufbar unter:
<https://inqa.de/DE/handeln/inqa-checks/inqa-check-vielfaltsbewusster-betrieb.html> (13.12.2020)



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

Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“