



INTEGRATION AM ARBEITS- PLATZ

Empfehlungen zur Unterstützung
der Integration von Migrantinnen
und Migranten am Arbeitsplatz



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



2-3

Integration am Arbeitsplatz - Empfehlungen zur Unterstützung der Integration von Migrantinnen und Migranten am Arbeitsplatz

4

Das Busgewerbe in Finnland

5

Altenpflege in Deutschland

6-9

Auf den Punkt gebracht: Die Handlungsempfehlungen in Kürze

10

Seien Sie offen!

11

Förderung der sozialen Integration

12

Gute Einarbeitung ermöglichen

13

Förderungs- und Unterstützungsaktivitäten leisten

14

Sprachenlernen fördern

15

Kulturelle und soziale Unterschiede berücksichtigen

16

Arbeitspraktiken gestalten

17

Lernen und Weiterbildung ermöglichen

18

Strukturen für die Arbeitsplatzintegration schaffen

19

Vernetzung mit anderen Akteuren

20

Der Faktor Zeit

21

Empfehlungen für den politischen und gesellschaftlichen Kontext

22-23

Literatur

Integration am Arbeitsplatz – Empfehlungen zur Unterstützung der Integration von Migrantinnen und Migranten am Arbeitsplatz

Die Integration von Migrantinnen und Migranten in die Gesellschaft ist insbesondere im Zusammenhang mit den Migrationsbewegungen von Geflüchteten seit 2015 ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Zudem führen die Globalisierung, der europäische Integrationsprozess, die EU-Osterweiterungen sowie die bisherigen und aktuellen Migrationsprozesse zu ethnischer Vielfalt in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Adenauer und Geiger 2016, 37). Gleichzeitig kämpfen verschiedene Sektoren mit dem Fachkräftemangel, dem u.a. durch Anwerbung im Ausland entgegengewirkt wird.

Unabhängig davon, ob die Migration durch Globalisierung, Flucht oder Anwerbung getrieben wird, müssen Migranten in die Gesellschaft integriert werden. Arbeit stellt dabei einen Eckpfeiler für eine erfolgreiche Integration von Migrantinnen und Migranten dar. Sie ermöglicht ihre Platzierung in der Gesellschaft. Mit der Aufnahme einer Arbeit werden einer Person eine Position, Rechte und der Zugang zu sozialen Gelegenheiten verliehen (vgl. Esser 2001, 9–10), die wiederum andere Formen der Integration wie die Interaktion¹, Kulturation² und die Identifikation³ bestärkt (vgl. Esser 2001, 8–12).

¹ Interaktion: soziales Handeln zwischen Akteuren, über das wechselseitige Orientierung entsteht und Relationen gebildet werden. Dazu gehören die gedankliche Koordination, die symbolische Interaktion, die Kommunikation und die sozialen Beziehungen (vgl. Esser 2001, 10–11).

² Kulturation: den Prozess des Aneignens von Wissen, Kenntnissen und sprachlichen Fertigkeiten, die Personen (als eine Art (Human-)Kapital) ausbauen müssen, um in einer Gesellschaft die eigenen Interessen verfolgen zu können und in angesehenen Positionen zu gelangen (vgl. Esser 2001, 8–9).

³ Identifikation: mit einem sozialen System, d.h., sich als Einheit mit einem sozialen System zu betrachten und mit ihm identisch zu werden; äußert sich bspw. durch Nationalstolz oder „wir-Gefühl“ (vgl. Esser 2001, 12).



Die Integration am Arbeitsplatz ist daher ein wichtiger Teil der sozialen Integration und bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Sie endet nicht mit der Unterzeichnung eines Arbeitsvertrags. Vielmehr ist die Integration am Arbeitsplatz ein interaktiver und kontinuierlicher Prozess, der die Anstrengungen aller beteiligten Parteien erfordert: die der Migrantinnen und Migranten bzw. Geflüchteten, die der Arbeitgeber sowie des Personals, und in einigen Arbeitsbereichen sogar die der Kundinnen und Kunden des Arbeitgebers. Neben sehr praktischen und rechtlichen Aspekten müssen bei der Integration am Arbeitsplatz auch interkulturelle und soziale Prozesse berücksichtigt werden. Die Integration am Arbeitsplatz ist ein Schlüsselement für die Nachhaltigkeit des Integrationsprozesses in der Gesellschaft und eine Herausforderung für Arbeitgeber, Migrantinnen und Migranten, Geflüchtete sowie Kolleginnen und Kollegen.

Im Rahmen des Projekts "MaWIC - Facilitating Migration and Workplace Integration with Qualified Personnel and Concepts", kofinanziert durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union, haben die Partnerinstitutionen während der dreijährigen Projektlaufzeit (2017-2020) fünf verschiedene Ziele verfolgt, um den Integrationsprozess am Arbeitsplatz zu erleichtern. Für die Moderation der Integration am Arbeitsplatz wurde ein Rollenprofil für einen Integrationscoach (MaWI-Coach) erstellt, für den in einem nächsten Schritt auch ein Training entwickelt und in einem ersten Durchgang durchgeführt wurde. Die Ausbildung zum MaWI-Coach konzentriert sich auf wichtige Faktoren der Integration in Unternehmen und vermittelt den Teilnehmenden das notwendige Handwerkszeug, um die Integration in ihrem Unternehmen zwischen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen und Migrantinnen und Migranten zu moderieren. Die beiden Schwerpunkte der Ausbildung sind interkulturelle Sensibilisierung und die

Umsetzung des interkulturellen Lernens am Arbeitsplatz sowie die Grundlagen des Coachings und deren Umsetzung (für weitere Informationen siehe www.project-mawic.eu).

Zwei weitere Ergebnisse des Projekts sind ein Arbeitsplatzintegrationskonzept, das sich mit geeigneten Instrumenten an die Arbeitgeberseite des Integrationsprozesses wendet, und ein Migrations- und Integrationsförderungskonzept für die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten, in das ebenfalls unterstützende Materialien integriert sind. Ein abschließendes Ziel des Projekts ist die Entwicklung der hier vorgestellten Empfehlungen für Arbeitgeber, Politik und Praxis. In mehreren Umfragen wurden im Projekt Arbeitgeber, Migrantinnen und Migranten, Kolleginnen und Kollegen sowie Sozialpartnerinnen und Sozialpartner in ihren Unternehmen in der Logistikbranche, der Automobilindustrie und in der Pflegebranche in den fünf Partnerländern Deutschland, Finnland, Schweden, Spanien und Ungarn zur Arbeitsplatzintegration befragt. Die Ergebnisse dieser Analysen zeigen zahlreiche Faktoren auf, die den Integrationsprozess am Arbeitsplatz beeinflussen können⁴. Aus diesen Faktoren wurden die folgenden Handlungsempfehlungen entwickelt, die sich an der praktischen Anwendung im Arbeitsalltag orientieren. Sie sind sowohl für Praktiker als auch für politische Entscheidungsträger und Sozialpartner aufschlussreich.

In den Analysen haben sich exemplarisch zwei Berufsprofile herauskristallisiert, in denen ein großer Fachkräftemangel herrscht und in denen viele Migrantinnen und Migranten arbeiten. Zum einen geht es um den Personen- und Transportverkehr in Finnland und zum anderen um die Altenpflege in Deutschland. Auf diese beiden Berufsprofile wird im Folgenden näher eingegangen.

⁴ Die Faktoren wurden maßgeblich am Referenzbeispiel der Altenpflege in Deutschland entwickelt.

Das Busgewerbe in Finnland

Der Bus ist eines der wichtigsten öffentlichen Verkehrsmittel in Finnland, da er je nach Gebiet 60-85% des öffentlichen Verkehrs des Landes ausmacht. Im ganzen Land werden im Jahr 360 Millionen Fahrgäste befördert. Der Beruf des Busfahrers ist in Finnland ein angesehenes Beruf: das Gehalt der Fahrer ist gut und die Verantwortung ist groß. Busfahrer tragen Uniformen mit Krawatte, und der Beruf ist traditionell mit dem eines Beamten vergleichbar.

Mit dem herannahenden 21. Jahrhundert entstand aus verschiedenen Gründen ein Mangel an Busfahrern, z.B. aufgrund der wachsenden Zahl hoch gebildeter Menschen, des Wirtschaftswachstums und der Verbreitung der Informationstechnologie (die den Anreiz für junge Menschen schuf, in neuen Bereichen der Informationstechnologie zu arbeiten). Infolgedessen stieg das Durchschnittsalter der Busfahrer, und es entstand ein Mangel an Fahrern, der bis heute anhält. Als Lösung für diesen Fachkräftemangel wurden im Großraum Helsinki lebende Migrantinnen und Migranten eingestellt. Viele Einwanderer, die nach Finnland kamen, hatten einen Führerschein und Erfahrung im Verkehrssektor ihres Herkunftslandes und es war für sie attraktiv, sich für eine Berufsausbildung als Busfahrer zu bewerben. Die erste reine Ausbildungsgruppe für Einwanderer wurde Anfang der 2000er Jahre angeboten, und eine ähnliche Ausbildung wird auch heute noch angeboten. Das Ansehen des Busgewerbes bei den Zuwanderern stieg und die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber wuchs. Heute haben über 50 % der Beschäftigten des Busgewerbes im Raum Helsinki einen Migrationshintergrund (vgl. Mustonen 2012).

Über den langen Zeitraum von mehr als 20 Jahren hat die Busindustrie in Finnland viel Erfahrung im Umgang mit Integrationsherausforderungen gesammelt. Zum Beispiel im Umgang mit (und in der Bedeutung von) Zeit: Der Umgang mit Pünktlichkeit ist in anderen Ländern oft nicht derselbe wie in Finnland. Daher ist es wichtig, mit neu ankommenden Migrantinnen und Migranten über die große Bedeutung von Pünktlichkeit für die Arbeit eines Busfahrers zu sprechen. Pünktlich zu sein bedeutet, auf die Minute pünktlich zu sein, und nicht fünf oder zehn Minuten nach der angegebenen Zeit. Als Antwort auf diese Herausforderung wird die Frage der Pünktlichkeit in der Ausbildung behandelt, mit dem Ziel, Migrantinnen und Migranten das finnische Verständnis von Pünktlichkeit zu vermitteln.



©Adobe Stock / Syda Productions

Eine weitere Herausforderung für den Integrationsprozess, die stärker andere Sektoren und weniger Busfahrerinnen und Busfahrer betrifft, sind die Sprachkenntnisse. Für Busfahrerinnen und Busfahrer wurden bestimmte Kenntnisse der finnischen Sprache als obligatorisch definiert. Da die Aufgaben am Arbeitsplatz jedoch in der Regel nicht so sehr auf die Sprache ausgerichtet sind, erfordert die Ausbildung zum Busfahrer oft viel höhere Sprachkenntnisse als die Arbeit selbst. Infolgedessen beherrschen Migrantinnen und Migranten in der Regel das für die Aufgaben erforderliche Sprachniveau, und die Unternehmen bieten in der Regel keine Unterstützung beim Sprachenlernen an. Falls erforderlich, bieten staatliche Anlaufstellen Unterstützung in diesem Bereich.

Trotz langjähriger Integrationserfahrung zeigt der Bereich der sozialen Integration in Busunternehmen Handlungsbedarf auf. Nach einer Studie über intra- und interkulturelle Mitarbeiterbeziehungen und Verbände zur Mitarbeiterfürsorge wurde die Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die der eigenen Kultur angehören, unter Zuwanderern und in Finnland geborenen Menschen positiver wahrgenommen als mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die anderen Kulturen angehören. Der am nächsten stehende Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin stammte in der Regel aus der gleichen Kultur oder dem gleichen Land. Die Qualität der Beziehungen der Einwanderinnen und Einwanderer zu den in Finnland geborenen Kolleginnen und Kollegen hing von ihrer kulturellen Distanz zur finnischen Kultur ab. Je größer die Distanz, desto weniger positiv wurde die Beziehung zu finnischen Kolleginnen und Kollegen empfunden und desto größer war das Risiko, am Arbeitsplatz belästigt und diskriminiert zu werden. Je positiver die Mitarbeiterbeziehungen wahrgenommen wurden, desto besser wurden die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und das psychische Wohlbefinden empfunden (vgl. Bergbom 2017). Diese Ergebnisse legen nahe, dass die soziale Integration und das soziale Miteinander von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern und Kulturen strukturell gestärkt werden sollte.

Altenpflege in Deutschland

Der Mangel an Fachkräften im Pflegebereich und insbesondere in der Altenpflege ist in Deutschland seit einigen Jahren Realität. Aufgrund des demographischen Wandels in Deutschland gewinnt die Pflege zunehmend an Bedeutung (vgl. Friebe 2006, 8).

Im vergangenen Jahr waren in der Altenpflege im Durchschnitt rund 16.000 offene Fachkräftestellen zu besetzen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020). Die Zahlen vom Dezember 2019 zeigen, dass auf 100 gemeldete offene Stellen im Durchschnitt nur 24 gemeldete Arbeitssuchende kamen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019b). Bei einer aktuellen Vakanzzeit von durchschnittlich 206 Tagen pro unbesetzter Stelle (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019b) wirkt sich der Fachkräftemangel verschärfend auf die Kolleginnen und Kollegen aus, die in den Vakanzzeiten Mehrarbeit leisten müssen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019b).

©Adobe Stock / Rob



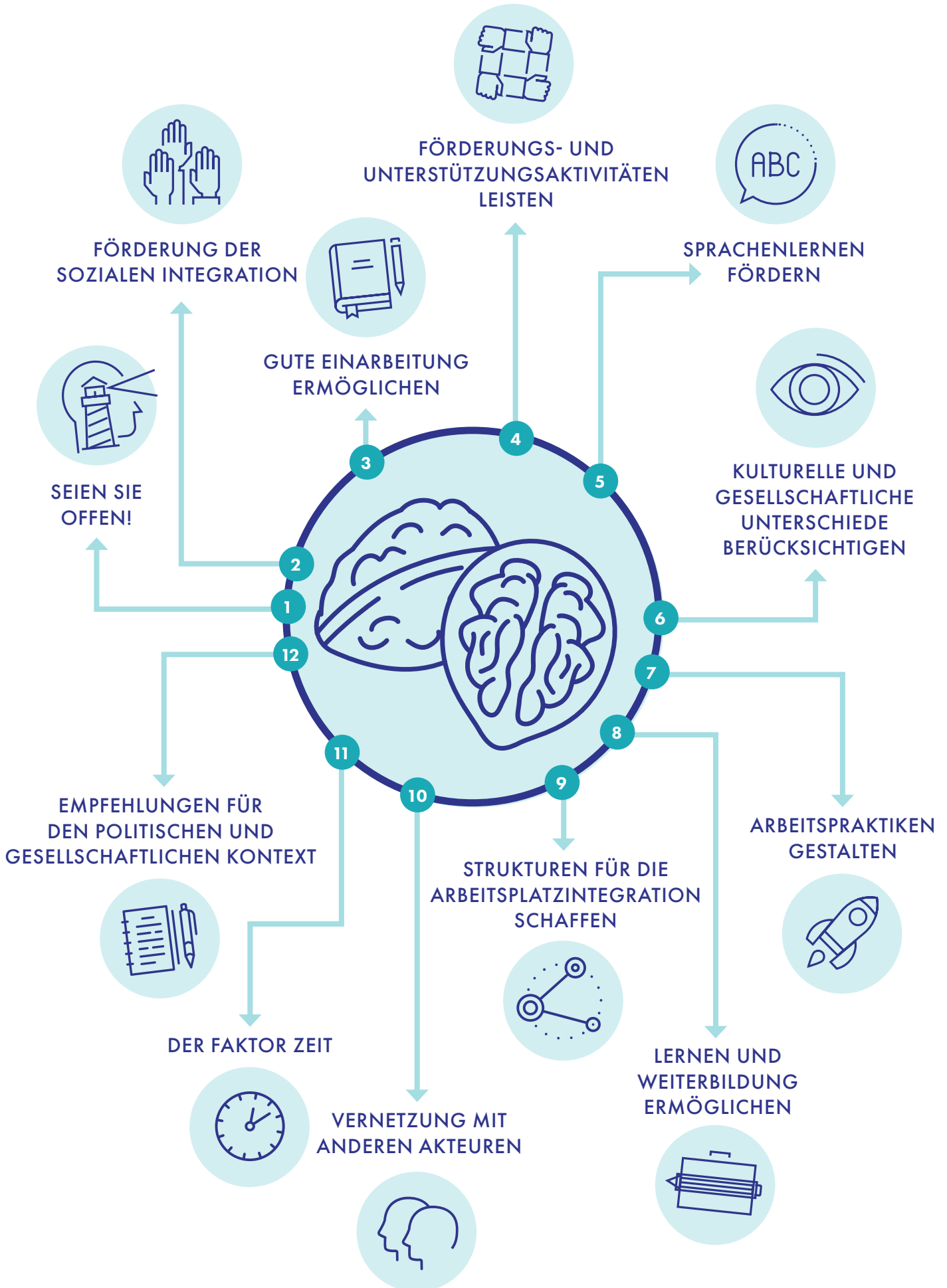
Die Sicherung einer ausreichenden Zahl von Fachkräften ist bereits heute eine Herausforderung, die sich Prognosen zufolge in Zukunft noch verschärfen wird. Unternehmen müssen daher Strategien entwickeln, um einerseits Fachkräfte zu gewinnen und zu halten und andererseits wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben (vgl. Wolter und Blank 2013, 309). Eine dieser Strategien ist die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften (vgl. Wolter und Blank 2013, 312-14). Die Arbeitsmigration im Pflegebereich und damit die Internationalität in Arbeitsteams gehört in vielen Altenpflegeeinrichtungen seit einigen Jahren zum Alltag (vgl. Diakonie Deutschland 2015, 8; Bundesagentur für Arbeit 2019a, 14; Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 22). Zwischen 2014 und 2019 ist die Zahl der Pflegekräfte aus anderen EU-Ländern von 47.000 auf 75.000 Personen gestiegen. Fast die Hälfte von ihnen arbeitet in der Altenpflege (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019a, 8). Zudem wurden in den letzten Jahren immer mehr Fachkräfte aus Drittstaaten rekrutiert (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2019a, 8).

Die Zusammensetzung von Pflegefachkräften aus unterschiedlichen Kulturen führt dazu, dass im Arbeitsalltag unterschiedliche Vorstellungen von Pflege, kulturell geprägte Verhaltensweisen und unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen entstehen (vgl. Braeseke und Bonin 2016, 252; Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 15; Diakonie Deutschland 2015, 9-10; Rand et al. 2019, 172). Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zur betrieblichen Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland zeigt, dass unterschiedliche Vorstellungen über Professionalität und Arbeitsorganisation die Hauptursache für Konflikte und Auseinandersetzungen sind und dass viele Konflikte kulturalisiert werden (vgl. Rand et al. 2019, 172-73). Unterschiedliche Muttersprachen und das Niveau der deutschen Sprachkenntnisse sowie Diskriminierung, Vorurteile und Toleranz spielen auch im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen und den zu betreuenden Personen eine Rolle (vgl. Friebe 2006, 18; Tumber 2013, 336, 338; Braeseke und Bonin 2016, 47, 253). Die Integration ausländischer Fachkräfte ist daher für die Zusammenarbeit und Kommunikation im Team unerlässlich. Mit der Rekrutierung von Arbeitsmigrantinnen und -migranten in den verschiedenen Pflegeberufen und insbesondere in der Altenpflege kommen daher neue Aufgaben für die Institutionen hinzu. Denn die Einbindung oder Integration von Migrantinnen und Migranten in ein Unternehmen ist komplex und erfordert möglicherweise neue Strukturen, Einstellungen und Umgangsweisen mit den beteiligten Personen (vgl. Tumber 2013, 335; Diakonie Deutschland 2015, 21). Bislang ist die nachhaltige Integration von ausländischen Pflegekräften in Unternehmen noch eine große Herausforderung, wie die Studie der Hans-Böckler-Stiftung zeigt (vgl. Rand et al. 2019, 193).

Wie diese beiden Länderbeispiele zeigen, ist die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften u.a. mit Herausforderungen verbunden, denen sich Unternehmen und Institutionen stellen müssen, um die neuen Mitarbeiter gut zu integrieren. Die vorliegenden Handlungsempfehlungen fassen die Empfehlungen des Projekts aus Theorie und Praxis zusammen und geben Auskunft über mögliche und notwendige Aktivitäten. Sie basieren auf Interviews, die während der verschiedenen Phasen des Projekts durchgeführt wurden, sowie auf wissenschaftlichen Theorien. Vorangestellt ist eine Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen. Eine ausführliche Version der Handlungsempfehlungen mit Details und Hintergrundinformationen findet sich ab S. 10.

**ES WURDEN IN DEN LETZTEN
JAHREN IMMER MEHR FACHKRÄFTE
AUS DRITTSTAATEN REKRUTIERT**





1 SEIEN SIE OFFEN!

- Eine offene Unternehmenskultur ermöglicht Diversität und Teilhabe.
- Offenheit für Lern- und Veränderungsprozesse stärkt das soziale Miteinander im Unternehmen.
- Kooperation und Dialog untereinander sind wichtig und müssen von der Führungsebene gefördert und gestärkt werden.
- Diese Haltungen sollten auch "nach aussen" gelebt werden (d.h. gegenüber Kundinnen und Kunden, Pflegebedürftigen / Patientinnen und Patienten, Passagieren, Käuferinnen und Käufern, Geschäftspartnerinnen und -partnern...).

2 FÖRDERUNG DER SOZIALEN INTEGRATION

- Die soziale Integration am Arbeitsplatz ist aufgrund von wenigen sozialen Kontakten in der Anfangszeit von besonderer Bedeutung.
- Soziale Integration benötigt einen Rahmen, der Ankommen, Orientierung und Begegnungen auf Augenhöhe ermöglicht.
- Sowohl die Migrantin bzw. der Migrant als auch die Mitarbeitenden und Vorgesetzten müssen die Zugehörigkeit der Migrantin bzw. des Migranten zum Arbeitsplatz anerkennen.
- Negative Integrationsfaktoren wie Diskriminierung und Vorurteile müssen beseitigt werden.
- Der Einsatz eines Integrationscoachs kann die soziale Integration fördern.

3 GUTE EINARBEITUNG ERMÖGLICHEN

- Die Einarbeitung ist für alle neuen Mitarbeitenden wichtig.
- Migrantinnen und Migranten haben zusätzliche Migrationsaufgaben (z.B. Lernen der Sprache, Einfeldung in Gesellschaft und Kultur) zu bewältigen, die eine längere Einarbeitungszeit erfordern können.
- Die Akzeptanz und Unterstützung einer längeren Einarbeitungszeit durch die Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen ist notwendig.

4 FÖRDERUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGS-AKTIVITÄTEN LEISTEN

- Unterstützungsleistungen sind hilfreich – besonders in der ersten Zeit!
- Die Umsetzung von Integrationsmaßnahmen benötigt Strukturen und ausreichende Ressourcen.
- Die Unternehmensleitung muss die Integrationsaktivitäten durch ihr Führungsverhalten unterstützen.
- Die Unterstützung bei Integrationsaufgaben im privaten Lebensbereich ist äußerst hilfreich.
- Die Unterstützung der Familienzusammenführung wirkt sich positiv auf die Arbeitsplatzintegration aus.

5 SPRACHENLERNEN FÖRDERN

- Die Sprache ist als Kommunikationsmittel sowie für die Aufnahme und Aufrechterhaltung von Beziehungen am Arbeitsplatz essentiell.
- Die Notwendigkeit der Sprachkenntnisse am Arbeitsplatz ist abhängig von der Relevanz der Kommunikation in der Tätigkeit sowie der benötigten Sprachanwendungen.
- Sprachenlernen kann sowohl durch formale als auch durch informelle Lernprozesse am Arbeitsplatz unterstützt werden.

6 KULTURELLE UND GESELLSCHAFTLICHE UNTERSCHIEDE BERÜCKSICHTIGEN

- Migrantinnen und Migranten durchlaufen in der Ankommengesellschaft einen Prozess des Kennenlernens der neuen kulturellen und gesellschaftlichen Gegebenheiten.
- Es müssen Strategien entwickelt werden, mit bereits bekannten und neuen Handlungsweisen umzugehen und sie zu interpretieren.
- Die Kommunikation über kulturelle und gesellschaftliche Unklarheiten beugt Konflikten vor und erleichtert Verständnis.

ARBEITSPRAKTIKEN GESTALTEN

- Die Integration muss vom Arbeitgeber strukturell verankert werden.
- Integration ist eine Aufgabe für alle Beteiligten.
- Die Gleichwertigkeit der Menschen am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Indikator für Integration.
- Feindseligkeiten, Stereotypen, Vorurteile und Diskriminierung gefährden die Integration und müssen strukturell abgelehnt werden.
- Migrantinnen und Migranten (und allen anderen Beschäftigten) sollten positive Zugehörigkeitserfahrungen ermöglicht werden.
- Diversity Management bietet eine umfassende Grundlage für gelebte Diversität am Arbeitsplatz.

VERNETZUNG MIT ANDEREN AKTEUREN

- Die interne und externe Vernetzung am Arbeitsplatz kann von großem Vorteil sein.
- Die Vernetzung mit anderen Unternehmen fördert den (Erfahrungs-)Austausch und die Suche nach neuen Ideen für die Integration.
- Die Vernetzung mit Behörden kann bürokratische Verfahren erleichtern und beschleunigen.
- Der Kontakt zu offiziellen Kontaktstellen erleichtert die Einhaltung der geltenden gesetzlichen Bestimmungen zu Migration und Asyl.

LERNEN UND WEITERBILDUNG ERMÖGLICHEN

- Mit der Rekrutierung aus dem Ausland bzw. mit der Einstellung von Migrantinnen und Migranten geht in vielen Fällen eine notwendige fachliche Nachqualifizierung einher.
- Interkulturelle Kompetenzen sind sowohl für Migrantinnen und Migranten als auch für Nichtmigrantinnen und -migranten wichtig, da sie auf beiden Seiten Verständnis generieren.
- Um Arbeitsplatzunsicherheiten vorzubeugen, Arbeitsabläufe zu erleichtern und gegenseitiges Verständnis zu schaffen, sind sowohl berufliche als auch interkulturelle Weiterbildungen hilfreich.

DER FAKTOR ZEIT

- Integration ist ein komplexer Prozess, der sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten bis zu mehreren Jahren entwickelt.
- Entwicklungsprozesse finden nicht nur bei Migrantinnen und Migranten, sondern auch bei Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen statt.
- Der Integrationsprozess hat verschiedene Dimensionen, die sich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit entwickeln. Daher ist es wichtig, genügend Zeit für die einzelnen Integrationsaufgaben einzuplanen.

STRUKTUREN FÜR DIE ARBEITSPLATZINTEGRATION SCHAFFEN

- Die Integration muss vom Arbeitgeber strukturell verankert werden.
- Integration ist eine Aufgabe für alle Beteiligten.
- Die Gleichwertigkeit der Menschen am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Indikator für Integration.
- Feindseligkeiten, Stereotypen, Vorurteile und Diskriminierung gefährden die Integration und müssen strukturell abgelehnt werden.
- Migrantinnen und Migranten (und allen anderen Beschäftigten) sollten positive Zugehörigkeitserfahrungen ermöglicht werden.
- Diversity Management bietet eine umfassende Grundlage für gelebte Diversität am Arbeitsplatz.

EMPFEHLUNGEN FÜR DEN POLITISCHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN KONTEXT

- Die Schaffung des Selbstverständnisses der Einwanderungsgesellschaft in der Gesellschaft und die Umsetzung integrationspolitischer Maßnahmen sind grundlegend für die Integration.
- Integrationspolitische Maßnahmen müssen gegenüber Behörden und Arbeitgebern gut kommuniziert werden und schnell, zuverlässig und leicht umsetzbar sein.

Seien Sie offen!

Das soziale Miteinander am Arbeitsplatz ist geprägt von den vorherrschenden Ansichten und Handlungen der Akteure am Arbeitsplatz, d.h. der Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kundinnen und Kunden und Angehörigen (vgl. Mecheril 2003, 169). Diese Einstellungen und Positionen der Akteure fungieren als "Vorprogrammierung" für Handlungen und Interaktionen am Arbeitsplatz. Eine positive Integration am Arbeitsplatz erfordert daher Einstellungen, die (migrationsbedingte) Vielfalt als Bereicherung anerkennen und Teilhabe am Arbeitsplatz ermöglichen; respektvoller Umgang und gegenseitige Anerkennung sind dabei wichtige Komponenten (vgl. Abou Taam 2017, 218-219). Ebenso stärken die Offenheit für Lern- und Veränderungsprozesse und die Bereitschaft zu interkulturellen Beziehungen (vgl. Heckmann 2015, 281-83) die soziale Komponente am Arbeitsplatz. Die Fähigkeit zur Kooperation und zum Dialog ist wichtig, um Verständnis für kulturell bedingte unterschiedliche Arbeits- und Handlungsweisen zu schaffen (vgl. Abou Taam 2017, 214).

Auch Personen, die nicht Mitarbeitende des Unternehmens sind, aber Kontakt zu den ausländischen Fachkräften haben, wie Pflegebedürftige, Angehörige, Fahrgäste, Einkäufer, Geschäftspartner und Kunden, bringen Einstellungen und Verhaltensweisen in den Arbeitsalltag ein, die Vorurteile und rassistisches Verhalten beinhalten können. Auch hier kann Intervention notwendig sein. Negative Integrationsindikatoren wie Unwissen, diskriminierendes Verhalten oder Vorurteile müssen abgelehnt und gegen sie vorgegangen werden (vgl. Diakonie



©Adobe Stock / Rawpixel.com

Deutschland 2015, 5). Das Beispiel eines Seniorenheims in Deutschland zeigt, wie skeptische Einstellungen der Belegschaft vor Arbeitsbeginn der Migrantinnen und Migranten durch offene Begegnungen in eine positive Einstellung umgewandelt werden:



"Die Mitarbeiter waren vorher sehr skeptisch, hier, ja, was sollen wir jetzt machen mit serbischen Mitarbeiter, wie soll das funktionieren? Aber als die eingereist sind und wir sie auch im Team dann langsam kennengelernt haben (das war nicht nur hier in dem Haus, sondern auch in anderen Häusern der Fall), [...] ist diese negative Einstellung ganz schnell um geschwappt. Sie haben gemerkt, da ist Potential da und das müssen wir jetzt nutzen, das heißt jeder Mitarbeiter hat daran gewirkt, dass die so schnell wie möglich eingearbeitet wurden, damit wir ja nicht mit irgendwelchen Honorarkräften oder Arbeitnehmerüberlassung weiterarbeiten müssen. Sie haben gemerkt, na ja eigentlich sind die ja so wie wir."

(Deutscher Arbeitgeber)

Förderung der sozialen Integration

Die soziale Integration am Arbeitsplatz ist für neu angekommene Migrantinnen und Migranten von besonderer Bedeutung. Oft haben sie nur wenige Kontakte außerhalb der Arbeitswelt, insbesondere in der Anfangszeit ihrer Ankunft im Land und in der neuen Kultur. Beziehungen werden über gemeinsame Werte, Vertrauen und Vertrautheit aufgebaut und stellen für die Zuwanderer im Laufe der Zeit ein soziales Kapital bzw. Ressourcen dar, die sie für sich selbst nutzen können, z.B. für Ratsuche, Unterstützung, Austausch oder Freizeitaktivitäten (vgl. Heckmann 2015, 181-82). Voraussetzungen für den Aufbau von Beziehungen sind ausreichende Sprachkenntnisse, Gleichberechtigung und die Möglichkeit, andere Menschen kennen zu lernen (vgl. Rudolf 2017, 13; Heckmann 2015, 182). Für das soziale Miteinander im Arbeitsteam muss ein Rahmen geschaffen werden, der Ankunft, Orientierung und Begegnungen auf Augenhöhe ermöglicht (vgl. Rand et al. 2019, 194) und negative Integrationsfaktoren wie Diskriminierung und Vorurteile ausschließt. Die Anerkennung der Zugehörigkeit der ausländischen Fachkräfte zum Team spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. Die Fachkräfte machen am Arbeitsplatz positive und negative Zugehörigkeitserfahrungen, bei denen sich die Person zu ihrem sozialen Kontext ins Verhältnis setzt (vgl. Mecheril 2003, 144). Wichtig für die Anerkennung der Zugehörigkeit ist nicht nur die Anerkennung der einzelnen ausländischen Fach-

kraft zum Arbeitsplatz, sondern auch die Anerkennung der Zugehörigkeit der ausländischen Fachkraft zum Arbeitsplatz durch die Personen im Kontext (vgl. Mecheril 2003, 130).

Die soziale Integration kann durch den Einsatz eines Integrationscoaches aktiv unterstützt werden, der die Strukturen des Arbeitsplatzes und die beteiligten Personen – Vorgesetzte, Kolleginnen sowie Kollegen und Migrantinnen und Migranten – begleitet. Er beurteilt die Situation am Arbeitsplatz und leitet präventive und disziplinarische Maßnahmen gegen Diskriminierung und Belästigung ein. Zugleich ist es ihre Aufgabe, die Zugehörigkeit der zu integrierenden Person zum sozialen Gefüge des Arbeitsplatzes zu stärken. Dies kann z.B. durch die Gestaltung der Unternehmenskultur geschehen, wofür die Unterstützung des Arbeitgebers notwendig ist. Das folgende Beispiel aus einem ungarischen Unternehmen zeigt eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie soziale Integration am Arbeitsplatz praktiziert werden kann:

Der Arbeitgeber legt großen Wert auf teambildende Maßnahmen und unterstützt die Organisation von sozialen Aktivitäten, Zusammenkünften, informellen Treffen wie Geburtstagsfeiern (hierfür werden Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt), nationalen und anderen (z.B. religiösen) Feiertagen, Hochzeiten oder lustigen Aktivitäten wie dem Super Bowl-Freitag oder Film- und Spielabenden. Die Teilnahme an diesen sozialen Aktivitäten ist freiwillig, aber jeder ist zur Teilnahme eingeladen. Es gibt auch Hobbygruppen und Programme für soziale Verantwortung, an denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen können. Auf diese Weise werden Kontakte und Gemeinschaft auch außerhalb der eigenen Abteilungen geschaffen.

©Adobe Stock / Rawpixel.com



“Freunde und eine Gemeinschaft im Büro zu haben, ist ein großartiges Instrument, viel besser als jede HR-Schulung, die wir gemacht haben.”

(Migrant aus einem Unternehmen in Ungarn)

Gute Einarbeitung ermöglichen

Die Einarbeitung als eine Zeit des Kennenlernens der Prozesse und Strukturen, Vorschriften und Arbeitspraktiken des Unternehmens ist nicht nur für ausländische Arbeitnehmer, sondern für alle neu eingestellten Fachkräfte wichtig. Erschwerend kommt für Migrantinnen und Migranten hinzu, dass sie ihre Sprachkenntnisse weiterentwickeln, die neue Kultur, die Gesellschaft, die neue Umgebung und neue Umgangsweisen kennen lernen und mit möglichen Belastungen aus dem eigenen Migrationsprozess umgehen müssen (vgl. Diakonie Deutschland 2015, 21-22). In vielen Fällen haben sie eine Ausbildung mit einem anderen Schwerpunkt durchlaufen, so dass sie unter Umständen Fachkenntnisse nachholen und neue praktische Erfahrungen sammeln müssen. Daher kann eine längere Einarbeitungszeit erforderlich sein. Hier ist es hilfreich, die Unterstützung und Bereitschaft der Vorgesetzten sowie der Kolleginnen und Kollegen für eine längere Einarbeitungszeit zu gewinnen. Eine gute und individuelle Einarbeitung, bei der Details erklärt und Sprachkenntnisse berücksichtigt werden, ist notwendig für die Vermeidung von Überforderung und die Absicherung der Arbeitsqualität.



©Adobe Stock / 3D generator
©Adobe Stock / Vitalii Vodolazskyi



Beispiele im MaWIC-Projekt haben gezeigt, dass Mentorenprogramme eine große Hilfe während des Einarbeitungsprozesses sind.

Im Beispiel eines Altenheims in Deutschland werden für eine neu ankommende Fachkraft zwei Patinnen bzw. Paten bereitgestellt, die in den Diensten der Fachkräfte anwesend sind. Ihre Aufgaben sind die konstante Begleitung sowie die Einarbeitung der Fachkraft, die Einführung in technische Anlagen, die Beantwortung von Fragen und nicht zuletzt der persönliche Beziehungsaufbau.

Förderungs- und Unterstützungsaktivitäten leisten

Die Unterstützung ausländischer Fachkräfte im Unternehmen ist ein wesentlicher Faktor für die Integration am Arbeitsplatz, insbesondere in der Anfangszeit. Die Umsetzung von Integrationsmaßnahmen im Betrieb erfordert Strukturen sowie ausreichende zeitliche, finanzielle und materielle Ressourcen (vgl. Heckmann 2015, 281-83; Tummer 2013, 333; Dälken, 39). Neben den strukturellen Voraussetzungen sind die betriebliche Integration ausländischer Fachkräfte zu planen und vorzubereiten sowie die Mitarbeiter zu informieren (vgl. Adenauer und Geiger 2016, 42). Es ist wichtig, die Mitarbeiter zu sensibilisieren und im Vorfeld Akzeptanz zu schaffen (vgl. Dälken, 39; Tummer 2013, 333). Die Integrationsaktivitäten müssen auch durch integrations- und diversity-orientiertes Führungsverhalten der Unternehmensleitung unterstützt werden. Die Führungskräfte wirken als treibende Kraft und müssen daher auch hier die Führung übernehmen (vgl. Vedder 2011, 8; Adenauer und Geiger 2016, 42; Tummer 2013, 335).

Neben Bereichen der Unterstützung, die den Arbeitsplatz direkt betreffen, spielen oft auch praktische und bürokratische Aufgaben eine Rolle, mit denen Migrantinnen und Migranten in ihrem Privatleben konfrontiert sind. Dazu gehören z.B. die Wohnungssuche und -einrichtung, die Berufsankennung, der Abschluss von Versicherungen, das Kennenlernen des Lebensumfeldes oder die Familienzusammenführung. Obwohl diese formal nicht als Aufgaben der Arbeitgeber ange-

sehen werden, beeinflussen sie doch die Ankunft und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und spielen im Rahmen von Unterstützungsleistungen, auch im beruflichen Kontext, eine wichtige Rolle. Da der Arbeitgeber oft der erste und vorerst einzige Ansprechpartner für Arbeitsmigrantinnen und -migranten ist, werden auch die lebensweltlichen, alltäglichen Fragen oft an ihn gerichtet.

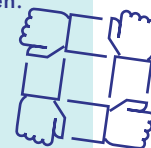
Die Interviewergebnisse im Projekt MaWIC zeigen, dass sich die familiäre Situation der ausländischen Fachkräfte in ihrer Integration am Arbeitsplatz widerspiegelt. Sie ist daher nicht nur ein wichtiger Bestandteil des Privatlebens, sondern erstreckt sich auch auf andere Lebensbereiche. Eine erfolgreiche Integration ist daher erst mit dem Familiennachzug möglich. Die Fähigkeiten und Ressourcen der Zugewanderten und ihrer Familien bestimmen die Partizipations- und Wettbewerbsfähigkeit am gesellschaftlichen Leben mit und bedingen die Möglichkeiten und den Integrationsprozess der Migrantinnen und Migranten (vgl. Heckmann 2015, 284). Im Laufe der Zeit entwickelt sich eine mentale und emotionale Beziehung zum umgebenden System, d.h. ob und wie sich eine Person mit der Gesellschaft oder dem Arbeitsplatz identifiziert oder sich zugehörig fühlt (vgl. Esser 2001, 12). Die Stärke der Identifikation oder des Zugehörigkeitsgefühls ist ein Faktor, der die Integration in die Gesellschaft und den Arbeitsplatz beeinflusst.

BEISPIELE FÜR UNTERSTÜTZUNGSAKTIVITÄTEN AUS DEM MAWIC-PROJEKT:

- **Willkommenheißer der neuen Mitarbeitenden:** Begrüßung durch Vorgesetzte, Vorstellung der Mitarbeiter, Führung durch das Unternehmen
- **Einführungs-/ Orientierungswoche(n):** Kennenlernen der Struktur des Unternehmens, notwendige Schulungen, Eröffnung eines Bankkontos, Anmeldung einer Versicherung, Kennenlernen des neuen Lebensumfelds
- **Integrationsbeauftragte/ -manager:** Personen im Unternehmen, die für die Organisation der Integration der ausländischen Fachkräfte zuständig sind; Aufgaben sind z.B. Vermittlungen und Gespräche bei Problemen, Kontakt zur Unternehmensleitung, Mitwirkung am lokalen Integrationsprozess, Ansprechpartner für bürokratische Fragen, z.B. Bank, Krankenversicherung, Dokumente, Fragen zur Ausländerbehörde, Unterstützung bei Schul- und Kinderbetreuungsplätzen, ggf. Unterstützung bei der beruflichen Anerkennung
- **Paten-/ Mentorensystem / Buddy-System:** Der ausländischen Fachkraft werden ein oder mehrere

Mitarbeitende zur Seite gestellt, die ihr für die Einarbeitung und für Fragen zur Verfügung stehen.

- **Ansprechpartner:** Unterstützung bei Fragen zum Arbeits- und Lebenskontext, Offenheit für Erklärungen, auch über die offizielle Einarbeitungszeit hinaus
- **Umfassende Einarbeitung:** Kennenlernen der Arbeitsstrukturen und Aufgaben in kontinuierlicher Betreuung, Offenheit für Fragen, Erklärungen, längere Einarbeitungszeit aufgrund sprachlicher Hürden
- **Bereitstellung schriftlicher Informationen:** Informationsbroschüren in verschiedenen Sprachen, eine Liste mit praktischen Informationen über den Arbeitsplatz und das Lebensumfeld, die bei Veränderungen ständig überarbeitet wird
- **Bereiche, in denen Unterstützung hilfreich ist:** Arbeiterlaubnis, Aufenthaltserlaubnis, berufliche Anerkennung, Sprachausbildung, Wohnen und Wohnungsfinanzierung, Familienzusammenführung, Versicherungen, Arbeitssuche für Ehepartner



Kulturelle und soziale Unterschiede berücksichtigen

Ausländische Fachkräfte durchlaufen nach der Migration in ein anderes Land oder eine neue Kultur einen (Sozialisations-)Prozess, in dem Wissen und Verständnis für eine Kultur sowie Sprachkenntnisse neu erworben werden (vgl. Esser 2001, 8-9), die so genannte Kulturation. Dieser Prozess ermöglicht es Migrantinnen und Migranten, Rollen und Positionen in der Gesellschaft und im Speziellen auch am Arbeitsplatz zu besetzen, und beinhaltet eine Veränderung von Werten, Normen und Verhaltensweisen, die für die Ausführung der Arbeit wichtig sind (vgl. Heckmann 2015, S. 159, 163-168). Bereiche, in denen solche Veränderungsprozesse stattfinden, können sowohl offensichtlich sein, wie z.B. das Erlernen der Sprache, aber auch hintergründig und eher unbemerkt stattfinden, z.B. im Umgang mit Werten, was zu Missverständnissen und Kooperationsschwierigkeiten im Arbeitsalltag führen kann (vgl. Karl-Trummer/ Novak-Zezula 2009, S. 4 in: Vedder 2013, 415).

Umständen nicht mehr eindeutig bestimmt werden, da die eigenen Interpretationsmuster nicht mehr passen (vgl. Reckwitz 2001, 191). Deshalb müssen Strategien entwickelt werden, um neue Interpretationsmuster aufzubauen. Interkulturelle Trainings und interkulturelles Coaching helfen, Arbeitsprozesse zu analysieren und kulturelle Unterschiede zu erkennen, mit den beteiligten Akteuren darüber zu sprechen, sie dafür zu sensibilisieren und Konflikte vorzubeugen.

Dabei ist zu beachten, dass der Einfluss kulturell bedingter Unterschiede von der ausgeübten Tätigkeit und der Herkunftskultur bzw. -gesellschaft der ausländischen Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters abhängt. Auch sind nicht alle Unterschiede auf Unterschiede zwischen Kulturen zurückzuführen, sondern z.B. auf Persönlichkeitsmerkmale oder das Verhalten von Individuen, die nicht als repräsentativ für eine Kultur angesehen werden können. Hinsichtlich der Herkunftskultur ähneln sich die Kulturen des Herkunftslandes und des Aufnahmelandes mehr oder weniger in verschiedenen Parametern, z.B. Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Weiblichkeit, Sachorientierung oder Zeitplanung (vgl. Schroll-Machl 2003, 74-77; Hofstede-Einblicke o.A.), was dem Umgang mit Kulturen im Arbeitsalltag unterschiedliche Bedeutung verleiht. (Für weitere Informationen zu kulturellen Parametern siehe (vgl. Schroll-Machl 2003; Hofstede-Insights o.A.; Thomas und Utler 2013)). Integrationscoaches bzw. interkulturell geschultes Personal können helfen, kulturelle und auch soziale Unterschiede zu erkennen, über sie zu kommunizieren und Erklärungen zu geben. Die Aufklärung von Unklarheiten unterstützt die Vorbeugung von Konflikten und schafft Verständnis.

©Adobe Stock / Coloures-Pic



Es überlagern sich alte und neue Handlungsweisen, die von der Person interpretiert werden müssen. Die eigenen Handlungen und Reaktionen können unter



In einem Beispiel aus der Altenpflege wird von der Verabreichung von Medikamenten durch eine ausländische Pflegekraft berichtet:

Die Pflegefachkräfte tragen die Verantwortung den Bewohnerinnen und Bewohnern gegenüber, dass sie gut versorgt werden. Das Beispiel berichtet von einem Bewohner, der die Medikamenteneinnahme verweigerte. Aus Respekt vor dem Alter beugte sich die Fachkraft dem Wunsch der Person und verstieß damit gegen ihre Pflicht und ihre Verantwortung der Person gegenüber.

Arbeitspraktiken gestalten

Arbeitspraktiken sind Arbeitsabläufe, Organisations- und Managementstrukturen, die Abfassung von Arbeitsverträgen oder Urlaubsanträgen – Praktiken, die am Arbeitsplatz notwendig sind, damit das System funktioniert. Sie entstehen als alltägliche soziale Praktiken und werden von den Menschen am Arbeitsplatz geprägt und u.a. durch Kultur, Gesellschaft und Arbeitgeberstrukturen beeinflusst. Solche Praktiken finden sich in jedem Unternehmen. Sie entstehen in der Zusammenarbeit und lagern sich in Routinen ab (vgl. Reckwitz 2003, 289). Diese Strukturen müssen von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stets erkannt und erlernt werden. Für Migrantinnen und Migranten kommen an dieser Stelle zusätzliche kulturelle und soziale Praktiken und ihnen unbekannte Strukturen hinzu. Diese müssen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen: Wie geht man mit höherrangigen Personen um? Muss Distanz gewahrt werden oder kann man sie zu einem Gespräch in der Kaffeeküche treffen?

Es ist wichtig, die bestehenden Strukturen und Praktiken kennen und verstehen zu lernen. Sie können routinemässig, d.h. auch unbewusst, unter Kolleginnen und Kollegen stattfinden, was zu Irritation, Desorientierung und Unsicherheit führen und das Lernen für Migrantinnen und Migranten erschweren kann. Hier ist die Kommunikation über Unklarheiten (z.B. warum etwas wann und wie gemacht wird) gut und notwendig. Schulung und Kommunikation über Praktiken kann hilfreich sein, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Gleichzeitig erfordert es die Offenheit der Kolleginnen und Kollegen, Praktiken und Strukturen zu erklären und gegebenenfalls zu hinterfragen. Es sollte die Möglichkeit bestehen, dass die Ideen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung von Arbeitspraktiken berücksichtigt werden, denn neue Ideen und Ansätze können die Zusammenarbeit stärken und Innovationen herbeiführen. Darüber hinaus ermöglicht die Einbeziehung in den Gestaltungsprozess die Teilhabe am Arbeitsplatz und damit auch an der Gesellschaft (vgl. Rudolf 2017, 13). Diese Teilhabe wiederum intensiviert das Zugehörigkeitsgefühl der Person zum Arbeitsplatz und damit auch zur Gesellschaft.



Lernen und Weiterbildung ermöglichen



©Adobe Stock / photon_photo

Die Weiterbildung im Unternehmen ist in der sich schnell verändernden Gesellschaft von großer Bedeutung. Megatrends wie die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien und steigende Wissensintensität, Globalisierung, die Entwicklung zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft, die Veränderung der Betriebs- und Arbeitsorganisation, Individualisierung/ Wertewandel und die Demografische Entwicklung (vgl. Schiersmann 2007) erfordern Kompetenzen von den Mitarbeitenden, die sie in vielen Fällen in ihrer Ausbildung nicht erlernt haben. Dazu gehören beispielsweise fachliche und sozial-kommunikative Kompetenzen, Selbstmanagement, Eigenständigkeit, die Koordination von Erwerbstätigkeit und privater Lebensführung, die Mitgestaltung gesellschaftlicher Entwicklung, Orientierungs- und Handlungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt, Mobilität und der Umgang mit Unsicherheit (vgl. Baethge u.a. 2003, S. 29 in: Schiersmann 2007). Weiterbildung in diesen Bereichen betrifft nicht ausschließlich Migrantinnen und Migranten, sondern alle Beschäftigten in einem Unternehmen. Häufig ist auch eine regelmäßige Weiterbildung gesetzlich vorgeschrieben. Die Ergebnisse des MaWIC-Projekts zeigen, dass die Weiterbildung für Migrantinnen und Migranten insbesondere Basisqualifikationen und Sprache umfassen sollte. In vielen Fällen geht die Anwerbung aus dem Ausland oder die Einstellung von Migrantinnen und Migranten mit einem Weiterbildungsbedarf einher. Im Falle der Altenpflege unterscheiden sich die Ausbildungen, Tätigkeitsbereiche und das Pflegeverständnis in

anderen Ländern häufig von den in Deutschland vorherrschenden (vgl. Braeseke und Bonin 2016, 252; Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 15; Diakonie Deutschland 2015, 9). Ist eine fachliche Nachqualifizierung notwendig, sollte diese den Mitarbeitenden auch zugestanden werden, da sonst Unsicherheit und Reibung in den Arbeitsabläufen entstehen kann. Zu der fachlichen Qualifizierung kommen interkulturelle Kompetenzen hinzu, deren Erwerb auch für die Kolleginnen und Kollegen wichtig ist. Ziel der Integrationsarbeit ist der Austausch, das Kennenlernen unterschiedlicher kultureller Praktiken auf beiden Seiten und die Förderung des gegenseitigen Verständnisses. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Deutungsmuster, Kulturstandards und Arbeitspraktiken der verschiedenen Kulturen über Bildungsprozesse verstanden und erlernt werden (vgl. Robak 2012). Dies kann sowohl über formales Lernen⁵, non-formales Lernen⁶ als auch informelles Lernen⁷ geschehen. Integrationscoaches können an dieser Stelle Unterstützung bieten. Sie sind mit den theoretischen Grundlagen der interkulturellen Kommunikation und Kooperation vertraut und können damit das Erlernen gesellschaftlicher und kultureller Deutungsmuster, Kulturstandards und Arbeitspraktiken sowohl bei Migranten als auch bei Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten fördern. Der Coach kann auch für Fragen der Weiterbildung zur Verfügung stehen, gemeinsam die Ziele der Migrantin oder des Migranten erarbeiten, mit ihr oder ihm die individuellen Möglichkeiten betrachten und die notwendigen Schritte zur Erreichung der Ziele besprechen.

⁵ Lernen in (Aus-)Bildungseinrichtungen, das zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen führt

⁶ Lernen außerhalb der Hauptsysteme der beruflichen und der allgemeinen Bildung, z.B. am Arbeitsplatz oder in Bildungseinrichtungen

⁷ Lernen als Begleiterscheinung im alltäglichen Leben, unbeabsichtigt (Kommission der europäischen Gemeinschaften 2000).

Strukturen für die Arbeitsplatzintegration schaffen

Zu den strukturellen Voraussetzungen gehören grundlegende Strukturen am Arbeitsplatz, die vom Arbeitgeber für die Integration geschaffen werden können. Gibt es z.B. Integrationsprogramme, Mentoring-Konzepte oder die Verankerung der Integration in den Unternehmensgrundsätzen? Gibt es eine Arbeitsatmosphäre, die Vielfalt und Integration fördert, z.B. durch Offenheit, Toleranz und Wertschätzung der Vielfalt? Es ist wichtig, die Gleichberechtigung zu fördern und Integration als Aufgabe aller Beteiligten zu betrachten (vgl. Heckmann 2015, 82). Denn an der Gleichwertigkeit der Individuen in einer demokratischen Gesellschaft oder am Arbeitsplatz zeigt sich Integration oder Desintegration, Anerkennung oder Missachtung (vgl. Zick und Klein 2014b, 12). Vorurteile, negative Emotionen und Hassreden oder -taten, aber auch Stereotypen und Diskriminierungen können auf das Phänomen der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit hinweisen, nach dem Feindseligkeiten gegenüber Gruppen, die als schwach, minderwertig oder abweichend betrachtet werden, ausgelebt werden (vgl. Zick und Klein 2014b, 18, 61). Diese Überzeugungen gefährden die Integration. Werden sie toleriert, wird gleichzeitig die Ungleichheit zwischen den Mitarbeitenden legitimiert (vgl. Zick und Klein 2014a, 154). Aus diesem Grund sind insbesondere Führungskräfte, aber auch Kolleginnen und Kollegen aufgerufen, aufmerksam zu sein und Verantwortung dafür zu übernehmen, gegen die Anzeichen von Ungleichheitsideologien vorzugehen (vgl. Zick und Klein 2014a, 152-55).

Die Bereitschaft zur Anpassung an die jeweils andere Kultur sowie zur konstruktiven Beteiligung ist von großer Bedeutung (vgl. Abou Taam 2017, 214, 223). Damit Migranten positive Zugehörigkeitserfahrungen machen können, ist ihre Anerkennung am Arbeitsplatz durch sie selbst, ihre Kolleginnen und Kollegen und den Arbeitgeber notwendig (vgl. Mecheril 2003, 130). Der Diversity-Management-Ansatz (vgl. Vedder 2011, 3) bietet eine umfassende Basis für gelebte Diversität am Arbeitsplatz. Aber nicht jedes Unternehmen benötigt gleich ein umfassendes Konzept. Kleine Veränderungen können oft einen großen Unterschied machen, und Veränderungen brauchen Zeit.



©Adobe Stock / Ngampol



The practice example “geriatric care” shows a number of structural preconditions for job integration. Even before the arrival of the foreign specialists, the employee team is openly informed about the new employment. Concerns of the workforce — which arose during the first recruitment from abroad — were taken into account and questions were answered. After their arrival in Germany, the migrants are introduced to the structures and contents of nursing care in an introductory week. In addition, they receive support from integration managers, who assist them both in technical matters and, in particular, in questions relating to their private lives. The new specialists are provided with two mentors to help them get acquainted with the work process on site.

Vernetzung mit anderen Akteuren

Da die Rekrutierung von ausländischen Fachkräften verhältnismäßig aufwendig ist, können der Aufbau und die Nutzung von Netzwerken, insbesondere für kleine und mittelgroße Unternehmen, von großem Vorteil sein (vgl. Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 68). Die Vernetzung verschiedener Akteure der betrieblichen Integration fördert den (Erfahrungs-)Austausch zwischen Unternehmen und anderen Akteuren, z.B. (Landes-)Verbänden, Kammern, Gewerkschaften, Kommunen, Vereinen oder Kirchen. Auf europäischer Ebene arbeitet z.B. das European Migration Network an zuverlässigen und vergleichbaren Informationen zu Migration und Asyl⁸. Projekte wie das MaWIC-Projekt, Kooperationen und Veranstaltungen wie Tagungen, Kongresse, Themenveranstaltungen oder Austauschtreffen fördern die Zusammenarbeit im Bereich Integration und eröffnen so Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung. Die Vernetzung hilft den Verantwortlichen und Beteiligten in allen Phasen des Integrationsprozesses. Sie ist hilfreich bei den ersten Schritten zur Einstellung von Zuwanderern im Unternehmen sowie während des Einarbeitungsprozesses und des regulären Arbeitstages.

Persönliche Kontakte zu Personen in Behörden können bürokratische Angelegenheiten vereinfachen, z.B. indem die Abläufe besser verstanden werden, anstatt sie erst herausfinden zu müssen. Hinzu kommen häufige Gesetzesänderungen, die jeweils aufs Neue beachtet werden müssen. Für Arbeitgeber ist es oft schwierig, diese Änderungen auf dem neuesten Stand zu halten, weshalb Kontakte zu Anlaufstellen für fachliche Auskünfte nützlich sind. Auch ein Erfahrungsaustausch mit anderen (erfahrenen) Unternehmen in der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften kann sehr hilfreich sein. Die Vernetzung kann auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene erfolgen.



©Adobe Stock / kwanchaif

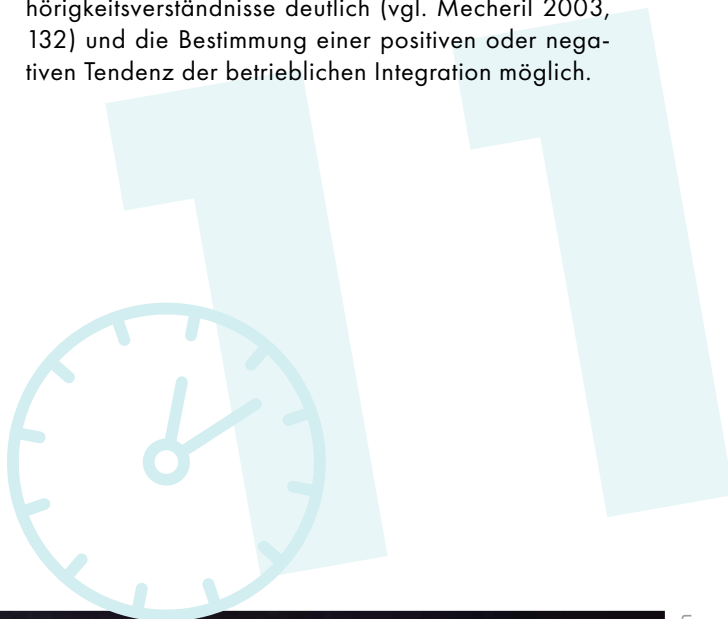
⁸ Für die nationalen Webseiten des European Migration Network siehe: www.emnsweden.se, www.emn-germany.de, <http://emnhungary.hu>, www.emn.fi, <http://extranjeros.miramiss.gob.es/es/redeuropeamigracion/index.html>

Der Faktor Zeit

Integration ist ein komplexer Prozess, der sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten bis zu mehreren Jahren entwickelt. Das Einleben in eine Gesellschaft oder an einen Arbeitsplatz kann auch durch einen neuen Sozialisations- und Lernprozess beschrieben werden, der Zeit braucht und von vielen Faktoren beeinflusst wird, die sich auch gegenseitig bedingen (vgl. Heckmann 2015, 286). Die Entwicklungsprozesse finden nicht nur bei Migranten und Migrantinnen, sondern auch bei anderen Akteurinnen und Akteuren wie Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten statt. Ebenso wirken sich politische, soziale, wirtschaftliche und rechtliche Veränderungen wie Politikwechsel, Fachkräftemangel, Meinungsbildung in der Gesellschaft und der Einfluss der Medien je nach Ausprägung positiv oder negativ auf den Integrationsprozess aus.

Der Integrationsprozess verläuft asynchron, d.h. die Integration verläuft nicht in allen Dimensionen mit der gleichen Geschwindigkeit, sondern die Dimensionen entwickeln parallel ihr eigenes Tempo (vgl. Heckmann 2015, 81). Auf den Arbeitsplatz bezogen bedeutet dies, dass Veränderungen in einigen Bereichen schneller vor sich gehen als in anderen. Die Einarbeitung wird als am Anfang stehender Prozess schneller abgeschlossen sein als die Bildung von Freundschaften oder die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen.

Insbesondere Bereiche wie die Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen oder die Einführung von Diversity-Konzepten brauchen Zeit. Es ist wichtig, ausreichend Zeit für das Erlernen der Sprache und die Anpassung an die Arbeitspraxis und das Arbeitsumfeld einzuplanen, wobei Integrationsaktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes, wie das Finden und Einleben in einer Wohnung oder die Familienzusammenführung, zu berücksichtigen sind. Erst im Laufe der Zeit werden die positiven oder negativen Ausprägungen der Faktoren und die individuell geprägten Zugehörigkeitsverständnisse deutlich (vgl. Mecheril 2003, 132) und die Bestimmung einer positiven oder negativen Tendenz der betrieblichen Integration möglich.



Empfehlungen für den politischen und gesellschaftlichen Kontext



© Adobe Stock / Studio Romantic

Eine gut entwickelte Sozialpolitik und die Bereitschaft, das Selbstverständnis einer offenen und inklusiven Gesellschaft zu entwickeln und im Rahmen integrationspolitischer Maßnahmen umzusetzen, sind grundlegend für die Integration von Migrantinnen und Migranten in die Gesellschaft (vgl. Heckmann 2015, 109, 282). In Bezug auf Arbeitsplatzintegration können hierfür beispielhaft das Angebot für allgemeine und berufsbezogene Sprachkurse (vgl. Heckmann 2015, 109-12; Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 66), die Anerkennung ausländischer Qualifikationen (vgl. Heckmann 2015, 109-12; Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 31) oder nationale Integrationspläne (vgl. Die Bundesregierung 2020) genannt werden. Diese integrationspolitischen Maßnahmen werden von Arbeitgebern und ausländischen Fachkräften von der Nutzerseite aus betrachtet. Für sie muss der Umgang mit Behörden und Gesetzen so gut und verständlich wie möglich, schnell und zuverlässig kommuniziert werden. Verzögerungen bei Anerkennungsverfahren oder bei der Erteilung von Aufenthaltsgenehmigungen können das Einleben verzögern oder kurzfristiges Handeln erforderlich machen. Dies kann zu

Übergangslösungen führen, z.B. bei der Wohnungssuche, was sich wiederum negativ auf den Prozess des Ankommens auswirken kann. Daraus ergeben sich die folgenden Forderungen: Der Verwaltungsaufwand muss reduziert werden, es müssen einheitliche Verfahren zur Berufsanerkennung eingeführt werden, die Willkommenskultur der Behörden muss verbessert werden und Unternehmen müssen bei der Anwerbung und Einstellung von Migrantinnen und Migranten im Ausland stärker unterstützt werden (vgl. Bonin, Braeseke und Ganserer 2015, 65-67).



Literatur

- A** Abou Taam, Marwan. 2017. "Teilhabe und Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund als notwendige Bedingung für eine moderne pluralistische Gesellschaft." In Diehl 2017, 206-230.
- Adenauer, Sibylle, and Laura Geiger. 2016. "Diversity Management - Chancen für Unternehmen und Beschäftigte." *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (227): 37-42.
- B** Bergbom, Barbara. 2017. Immigrants' and Natives' Intra- and Intercultural Co-worker Relations and Their Associations With Employee Well-being: A study in an urban bus transportation company.
- Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.
- Bonin, Holger, Grit Braeseke, and Angelika Ganserer. 2015. Internationale Fachkräfterekrutierung in der deutschen Pflegebranche: Chancen und Hemmnisse aus Sicht der Einrichtungen. Gütersloh.
- Bouncken, Ricarda B., Mario A. Pfannstiel, and Andreas J. Reuschl, eds. 2013. *Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I: Prozesse, Produktivität und Diversität*. 2. Aufl. s.l. Springer-Verlag.
- Braeseke, Grit, and Holger Bonin. 2016. "Internationale Fachkräfte in der Pflege." In *Pflege-Report 2016: Schwerpunkt: Die Pflegenden im Fokus*, edited by Klaus Jacobs, Adelheid Kuhlmeier, Stefan Greß, Jürgen Klauber, and Antje Schwinger, 245-61. s.l. Schattauer Verlag.
- Bundesagentur für Arbeit. 2019a. "Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich." *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*.
- Bundesagentur für Arbeit. 2019b. "Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2019: Datenanhang." Accessed April 17, 2020. <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html>.
- Bundesagentur für Arbeit. 2020. "Gemeldete Arbeitsstellen - Deutschland, West/Ost, Länder, Kreise, Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit (Monatszahlen)." Accessed April 17, 2020. https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?nn=31894&year_month=aktuell&pageLocale=de&view=process-Form&topicId=1601172®ionId=b.
- D** Dälken, Michaela. "Beschäftigte mit Migrationshintergrund integrieren - Beispiele guter Praxis." *Kurzauswertungen*.
- Diakonie Deutschland. 2015. *Arbeitsmigration und Pflege: Strategiepapier und Handreichung für Einrichtungsträger*. 1. Auflage. Diakonie für Menschen 11.2014. Berlin: Diakonie Deutschland - Evangelischer Bundesverband.
- Die Bundesregierung. 2020. "Nationaler Aktionsplan Integration: Das tun wir für Ihre Chance." Accessed April 09, 2020. <https://www.nationaler-aktionsplan-integration.de/napi-de/aktionsplan>.
- Diehl, Elke, ed. 2017. *Teilhabe für alle?! Lebensrealitäten zwischen Diskriminierung und Partizipation*. Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung Band 10155. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- E** Esser, Hartmut. 2001. *Integration und Ethnische Schichtung: Arbeitspapier 40*. Mannheim. Accessed August 15, 2018. www.mzes.uni-mannheim.de/publications/wp/wp-40.pdf.
- Esser, Hartmut. 2006. *Sprache und Integration: Die sozialen Bedingungen und Folgen des Spracherwerbs von Migranten*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Europäische Kommission (2000). *Beschäftigung für alle: Rassismus bekämpfen und die Eingliederung von Migranten fördern*. 2000. *Beschäftigung & Soziales Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds 9*. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europ. Gemeinschaften.
- F** Friebe, Jens. 2006. *Migrantinnen und Migranten in der Altenpflege: Bestandsaufnahme, Personalgewinnung und Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen*. Bonn.
- H** Heckmann, Friedrich. 2015. *Integration von Migranten: Einwanderung und neue Nationenbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Henkelmann, Yvonne. 2012. *Migration, Sprache und kulturelles Kapital*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugl. Hamburg, Helmut-Schmidt-Univ., Diss.
- Hofstede insights. o.A. "National Culture: Dimensions of National Culture." Accessed April 09, 2020. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>.

- K** Kühn, Günter. 2009. Fremde in der Fremde: Berufliche und soziale Integration von Zuwanderern im historischen Rückblick. 1. Aufl. s.l. Bertelsmann W. Verlag.
- M** Mecheril, Paul. 2003. Prekäre Verhältnisse: Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-)Zugehörigkeit. Interkulturelle Bildungsforschung Band 13. Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Melzer, Ralf, ed. 2014. Fragile Mitte - feindselige Zustände: Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2014. Bonn: Dietz.
- Mustonen, Satu. 2012. "Liki puolet Helsingin bussikuskeista maahanmuuttajataustaisia." Accessed April 15, 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-6236260>.
- R** Rand, Sigrid, Maria Kontos, Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, Robert Pütz, and Christa Larsen. 2019. "Dimensionen und Spannungsfelder betrieblicher Integration auf globalisierten Pflegearbeitsmärkten: Das Beispiel Deutschland." In Betriebliche Integration von Pflegefachkräften aus dem Ausland: Innenansichten zu Herausforderungen globalisierter Arbeitsmärkte, edited by Robert Pütz, Maria Kontos, Christa Larsen, Sigrid Rand, and Minna-Kristiina Ruokonen-Engler, 171–97. Study Nr. 416. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Reckwitz, Andreas. 2001. "Multikulturalismustheorien und der Kulturbegriff: Vom Homogenitätsmodell zum Modell kultureller Interferenzen." *Berliner Journal für Soziologie* 11 (2): 179–200.
- Reckwitz, Andreas. 2003. "Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive." *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4): 282–301.
- Robak, Steffi. 2012. Kulturelle Formationen des Lernens: Zum Lernen deutscher Expatriates in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China; die versäumte Weiterbildung. *Internationale Hochschulschriften* 578. Münster: Waxmann. Zugl. Berlin, Humboldt-Universität, Habil.-Schr., 2011.
- Rudolf, Beate. 2017. "Teilhabe als Menschenrecht - eine grundlegende Betrachtung." In Diehl 2017, 13–43.
- S** Schiersmann, Christiane. 2007. Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Schroll-Machl, Sylvia. 2003. "Deutschland." In *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*, edited by Alexander Thomas, Stefan Kamhuber, and Sylvia Schroll-Machl. 2. Aufl., 72–89. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- T** Thomas, Alexander, and Astrid Utler. 2013. "Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards." In *Handbuch Stress und Kultur: Interkulturelle und kulturvergleichende Perspektiven*, edited by Petia Genkova, Tobias Ringeisen, and Frederick T. L. Leong, 41–58. Wiesbaden: Springer.
- Tummer, Ursula. 2013. "Diversität am Arbeitsplatz Krankenhaus: Hemmschuh und Chance." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 327–44.
- V** Vedder, Günther. 2011. "Die Grundlagen von Diversity Management." In *Fallstudien zum Diversity Management*, edited by Günther Vedder, Elisabeth Göbel, and Florian Krause. 1st ed., 1–18. Trierer Beiträge zum Diversity Management v.12. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.
- Vedder, Günther. 2013. "Diversitätsmanagement als Zukunftsaufgabe für Krankenhäuser." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 409–20.
- W** Wolter, Katja, and Wolfgang Blank. 2013. "Diversitätsmanagement als Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Gesundheitswirtschaft." In Bouncken, Pfannstiel, and Reuschl 2013, 309–26.
- Z** Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014a. "Bruch- und Nahtstellen eines fragilen Zustands: Zusammenfassung und Vorschläge für eine zivilcouragierte Bildung." In Melzer 2014, 139–58.
- Zick, Andreas, and Anna Klein. 2014b. "Fragile Zustände." In Melzer 2014, 12–23.

Kontakt

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte
unsere Projektwebsite: www.project-mawic.eu



oder wenden Sie sich an unseren
nationalen Projektpartner:

Katja Kalusch
Katja.kalusch@dekra.com

Hanna Enim
Hanna.enim@dekra.com

