



TENT

Die Integration von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund am Arbeitsplatz

Ein Leitfaden für
Personalverantwortliche



Diese Präsentation soll Folgendes vermitteln:

- ▲ Wie Personalverantwortliche sich am besten auf die Begrüßung von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund vorbereiten können
- ▲ Wie die Einarbeitung und Eingewöhnung für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund angepasst oder erweitert werden kann
- ▲ Vorschläge für eine integrative Arbeitsplatzatmosphäre für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund



Inhalt

1

**DIE INTEGRATION VON
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND
AM ARBEITSPLATZ:
GRUNDLAGEN**

2

**INDIVIDUELLE
EINARBEITUNG VON
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND**

3

**SCHAFFUNG EINER
INTEGRATIVEN
ARBEITSPLATZATMOSP
HÄRE FÜR
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND**

Die Integration von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund am Arbeitsplatz: Wichtige Punkte für Personalverantwortliche

Firmen, die sich um die Integration von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund am Arbeitsplatz bemühen, sollten verschiedene organisatorische Schritte in Erwägung ziehen. (Fragen zum Einstellungsverfahren für Bewerber:innen mit Fluchthintergrund werden in einer anderen Präsentation zu diesem Thema von Tent behandelt.)

In diesem Abschnitt geht es um:

- ▲ die Definition von Geflüchteten.
- ▲ die Vorteile einer erfolgreichen Einarbeitung von Geflüchteten.
- ▲ die Gestaltung von Teams bestehend aus Mitarbeiter:innen mit und ohne Fluchthintergrund.
- ▲ Anpassungen aufgrund von kulturellen Unterschieden.



Definition von Geflüchteten

- ▲ **Geflüchtete** sind Personen, die aus begründeter Furcht vor Verfolgung oder Gewalt aus ihrem Land fliehen mussten, z. B. wegen eines Bürgerkriegs oder ethnischer Gewalt.
- ▲ **Asylsuchende** sind Personen, die ihr Land verlassen haben und in Ihrem Land den Flüchtlingsstatus beantragt haben, aber auf eine offizielle Entscheidung der Regierung warten.

Wer gehört zum Personenkreis der Geflüchteten?

- ▲ Menschen, die vor dem Krieg in der Ukraine fliehen
- ▲ Menschen, die vor dem Bürgerkrieg in Syrien fliehen
- ▲ Menschen buddhistischen Glaubens, die einer religiösen Verfolgung in China entfliehen
- ▲ LGBTQ-Menschen, die einer Verfolgung im Iran entfliehen
- ▲ Menschen aus Eritrea, die vor einer Verfolgung wegen ihrer Proteste im Namen der Demokratie fliehen

Warum sollten Sie in die erfolgreiche Einarbeitung von Geflüchteten investieren?

Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund kündigen vor allem während des ersten Monats in einer neuen Stelle. Wenn Sie jedoch möglichst frühzeitig Schritte zur erfolgreichen Einarbeitung – und Eingewöhnung – von Geflüchteten ergreifen, können Sie der Abwanderung dieses Personenkreises im ersten Monat und darüber hinaus entgegenzutreten.

Demgemäß sind die in dieser Präsentation behandelten Bemühungen auf relativ kurzfristige Ziele ausgerichtet, während Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund, die seit über sechs Monaten zur Belegschaft gehören, in der Regel sehr viel weniger auf sie ausgerichtete Unterstützung benötigen. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund im Vergleich zu den anderen Beschäftigten insgesamt mehr Treue zum Unternehmen aufweisen.

Im Übrigen werden von der Unterstützung von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund auch andere Mitarbeiter:innen profitieren. (Wenn Führungskräfte beispielsweise darin geschult werden, besser auf die möglichen Empfindsamkeiten ihrer Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund einzugehen, kommt das ihrer Führungskompetenz insgesamt zugute.)

Die Gestaltung von Teams bestehend aus Mitarbeiter:innen mit und ohne Fluchthintergrund

Wenn Ihr Unternehmen mehrere offene Stellen mit Geflüchteten besetzt und Sie bei der Zusammenstellung der Teams eine gewisse Flexibilität haben, sollten Sie versuchen, Teams zu bilden, denen sowohl Mitarbeiter:innen mit als auch ohne Fluchthintergrund angehören (dabei sollten pro Team idealerweise mindestens zwei Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund gehören, die sich gegenseitig unterstützen und als Bezugspunkt für die Einarbeitung bzw. Fort- und Weiterbildung des jeweils anderen dienen können).

Ausgewogene Teams fördern den interkulturellen Austausch, was wiederum das Engagement der Mitarbeiter:innen positiv beeinflusst.

Nichtsdestotrotz kann es zu Beginn von Vorteil sein, Teams zusammenzustellen, denen ausschließlich Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund angehören, um Kommunikationsprobleme und kulturelle Hürden zu mindern. In diesem Fall sollten Sie klare, teamübergreifende Kommunikationslinien und Bezugspunkte zwischen den Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und dem restlichen Personal festlegen, um Möglichkeiten des interkulturellen Austausches zu schaffen.

Anpassungen aufgrund von kulturellen Unterschieden

Ziehen Sie in Erwägung, die Arbeitsplatzumgebung von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund unter einer integrativen Berücksichtigung von kulturellen Bedürfnissen anzupassen. Vergessen Sie nicht, dass viele Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund keine Erfahrung mit den Gewohnheiten am Arbeitsplatz in Ihrem Land haben und sie unter Umständen in einem für sie neuen Beruf arbeiten (z. B. könnten sie Erfahrung mit Büroarbeit haben, bei Ihnen aber in der Fertigung arbeiten).

Wenn Sie bestimmte Aspekte der Arbeitsplatzumgebung für diese Personengruppe an deren Bedürfnisse anpassen und die betreffenden Unterschiede effektiv zur Sprache bringen, erleichtern Sie die Integration. Ziehen Sie zum Beispiel Folgendes in Erwägung:

- ▲ **Anpassung der Kleidungs Vorschriften**, um kulturellen Normen für angemessene Kleidung Rechnung zu tragen.
- ▲ **Überprüfung der Richtlinien für Urlaubsansprüche**, damit Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund ggf. Urlaub nehmen können, um religiöse Feiertage zu feiern oder Termine im Rahmen ihres Einwanderungsverfahrens wahrzunehmen.

Anpassungen aufgrund von kulturellen Unterschieden

- ▲ Die Erweiterung des Wissens der Führungskräfte über **kulturelle, religiöse und gemeinschaftliche Aktivitäten**, die für die Mitarbeiter:innen von persönlicher Bedeutung sein könnten (wie zum Beispiel, Bereitstellung eines Jahreskalenders mit kulturellen Feiertagen), kann dazu beitragen, dass besser eingeschätzt werden kann, wann Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund bevorzugt Urlaub nehmen möchten.
- ▲ Durch die **Umfunktionierung eines Büroraums** zu einem Gebetsraum können die Mitarbeiter:innen auf dem Betriebsgelände Gebetspausen einlegen.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Sie die kulturellen Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund am besten berücksichtigen können, ist Tent möglicherweise in der Lage, Sie diesbezüglich anzuleiten oder eine entsprechende Organisation zu empfehlen, die Ihnen dabei helfen kann.

Inhalt

1

**DIE INTEGRATION VON
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND
AM ARBEITSPLATZ:
GRUNDLAGEN**

2

**INDIVIDUELLE
EINARBEITUNG VON
MITARBEITER:INNEN
MIT
FLUCHTHINTERGRUND**

3

**SCHAFFUNG EINER
INTEGRATIVEN
ARBEITSPLATZATMOSP
HÄRE FÜR
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND**

Individuelle Einarbeitung von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund

Nachdem Sie ein Stellenangebot unterbreitet haben, können Sie dazu beitragen, dass Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund sich erfolgreich eingewöhnen, indem Sie die Einarbeitung (das „Onboarding“) entsprechend anpassen.

In diesem Abschnitt geht es um:

- ▲ Schritte, die vor dem ersten Arbeitstag ergriffen werden können.
- ▲ die Anpassung des sonst üblichen Onboardings an die Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund.
- ▲ die Schaffung eines Onboardings, das speziell auf Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund zugeschnitten wurde.



Schritte, die vor dem ersten Arbeitstag ergriffen werden können

Wenn Sie dafür sorgen, dass sich neu eingestellte Geflüchtete schon vor ihrem ersten Arbeitstag willkommen und vorbereitet fühlen, können Sie zu einer schnelleren Eingliederung beitragen und ihnen ein Gefühl der Zugehörigkeit in Ihrem Unternehmen vermitteln:

- ▲ **Verfassen eines klar verständlichen Stellenangebots:** Ziehen Sie in Erwägung, zusätzlich zu den sonst üblichen Schriftstücken einen klar verständlichen Brief von der Geschäftsleitung zu verschicken, mit dem Sie Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund in Ihrem Unternehmen begrüßen. Dabei kann es auch von Vorteil sein, dieses Schreiben nicht nur in der Landessprache, sondern auch in der Muttersprache des neuen Mitglieds Ihres Unternehmens zu verfassen.
- ▲ **Persönliche Begrüßungen:** Bieten Sie den neu eingestellten Mitarbeiter:innen an, ihnen die Führungskräfte und Kolleg:innen persönlich vorzustellen, und sie durch das Betriebsgelände zu führen. So können sie frühzeitig neue Kontakte knüpfen und mit den Räumlichkeiten am Arbeitsplatz vertraut werden.
- ▲ **Unterstützung schon vor der Einstellung:** Rufen Sie neue Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund ein paar Tage vor ihrem ersten Arbeitstag an, um ihnen die Möglichkeit zu bieten, Fragen zu stellen. Vergewissern Sie sich, dass sie sich über den Verkehrsweg (die Verkehrsmittel) zum Arbeitsplatz und die Vorbereitung auf den Arbeitstag im Klaren sind (gibt es zum Beispiel einen Kühlschrank, in dem sie ihr Mittagessen aufbewahren können?). Bei diesem Telefongespräch können Sie auch auf Unterlagen hinweisen, die sie an ihrem ersten Tag mitbringen müssen.

Anpassung des sonst üblichen Onboardings an die Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund

Überprüfen Sie Ihr bestehendes Onboarding-Verfahren und finden Sie heraus, welche Aktivitäten im Rahmen der Einarbeitung für Geflüchtete geändert oder anders erklärt werden müssen. Wenn Sie diese Änderungen an Ihrem Standardverfahren vornehmen, können Sie Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund damit entgegenkommen und Folgendes sicherstellen:

- a) Reibungsloser Abschluss des Onboarding
- b) Vermittlung eines Gefühls der Zugehörigkeit, Legitimität und Beteiligung an betrieblichen Leistungen

Geflüchtete, die erst seit Kurzem in Ihrem Land leben, haben in der Regel keine beruflichen oder privaten Kontakte, über die sie auf offene Stellen aufmerksam werden.

Wenn Sie bei der Einstellung Ihrer neuen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund mit einer lokalen Organisation zusammengearbeitet haben, sollten

Sie sich an diese wenden, um Unterstützung bei der Eingliederung zu erhalten – einschließlich Übersetzungs- und Dolmetscherdienste.

Vorschläge für Anpassungen

- ▲ **Bieten Sie zusätzliche Hilfe bei entscheidenden Verfahren** wie bei der Auswahl von Sozialleistungen oder dem Formular für Banküberweisungen, mit denen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund nicht unbedingt vertraut sind. Bieten Sie, sofern notwendig, Übersetzungs- oder Dolmetscherdienste für diese Verfahren.
- ▲ **Händigen Sie Formulare für das Onboarding in Papierformat aus**, damit diese Unterlagen auch dann zur Verfügung stehen, wenn der Zugriff auf digitale Unterlagen zu Hause problematisch ist. Vergewissern Sie sich, dass Sie Unterlagen im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur, den Firmenwerten, Richtlinien usw. aushändigen, damit sich die neuen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund schnell mit der neuen Arbeitsplatzkultur vertraut machen können.
- ▲ **Übergeben Sie Uniformen und Ausweise frühzeitig**, damit Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund sich sofort zugehörig fühlen und auf ihren neuen Arbeitsplatz stolz sein können.
- ▲ Wenn zur Einarbeitung in Ihrem Unternehmen auch eine Schulung zu Vielfalt und Inklusion gehört, ziehen Sie in Erwägung, **auch eine Schulung zu Geflüchteten anzubieten**.

Schaffung eines Onboarding speziell für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund

Wenn Ihr Unternehmen eine große Anzahl von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund eingestellt hat, kann es sich lohnen, ein zusätzliches Onboarding-Programm für sie ins Leben zu rufen, damit sie relevante Informationen erhalten, Verständnisfragen stellen können und andere Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund in einer angenehmen Atmosphäre kennenlernen können. Ein solches Programm könnte Folgendes umfassen:

- ▲ **Eine allgemeine Informationsveranstaltung mit Dolmetscher:innen**, damit Fragen auch in einer anderen Sprache als Deutsch gestellt werden können. Dadurch erhalten Mitarbeiter:innen mit geringen Deutschkenntnissen die Chance, anstehende Fragen zum Unternehmen oder zu ihrer Stelle in ihrer Muttersprache zu stellen.
- ▲ **Eine separate Informationsveranstaltung zu den Hilfsangeboten Ihres Unternehmens** wie Sprachkurse, Fort- und Weiterbildung oder Fahrdienste.
- ▲ **Eine Schulung zur Firmenkultur**, damit Mitarbeiter:innen, die mit der lokalen Kultur oder mit Verfahren oder Umgangsformen am Arbeitsplatz nicht vertraut sind, die Eingliederung erleichtert wird.

Der persönliche Touch: Geben Sie neu eingestellten Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund **lokale Tipps** zum Einleben in ihre neue Umgebung sowie ein Begrüßungspaket mit Dingen, die die lokale Kultur repräsentieren.

Inhalt

1

**DIE INTEGRATION VON
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND
AM ARBEITSPLATZ:
GRUNDLAGEN**

2

**INDIVIDUELLE
EINARBEITUNG VON
MITARBEITER:INNEN
MIT
FLUCHTHINTERGRUND**

3

**SCHAFFUNG EINER
INTEGRATIVEN
ARBEITSPLATZATMOSP
HÄRE FÜR
MITARBEITER:INNEN MIT
FLUCHTHINTERGRUND**

Schaffung einer integrativen Arbeitsplatzatmosphäre für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund

Gute Nachrichten! Wenn Sie Schritte zur Eingliederung von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund in Ihrem Unternehmen ergreifen (für eine gute, teamübergreifende Zusammenarbeit) sowie die Eingewöhnung und Einarbeitung für diesen Personenkreis anpassen, hat Ihr Unternehmen bereits die Grundlagen für einen wirklich integrativen Arbeitsplatz gelegt. Darüber hinaus gibt es jedoch viele weitere Strategien und Initiativen, die längerfristig (weit über die Einarbeitung hinaus) von Vorteil sind.

In diesem Abschnitt geht es um:

- ▲ die Schaffung von dauerhaften Foren für den Austausch zwischen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und anderen Mitarbeiter:innen.
- ▲ das Angebot von laufenden Schulungen zum Thema Vielfalt.
- ▲ Unterstützung für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund bei ihren beruflichen Vorhaben.



Die Schaffung von dauerhaften Foren für den Austausch zwischen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und anderen Mitarbeiter:innen

Schaffen Sie Gelegenheiten zum Austausch zwischen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und den anderen Mitarbeiter:innen, um den Kontakt untereinander zu erleichtern und die interne Unterstützung für Ihre Initiative zur Einstellung von Geflüchteten zu stärken. Dies kann in Form von Einzelgesprächen oder in größeren Gruppen geschehen. Unternehmen, die die entsprechenden Mittel haben, könnten im Idealfall beides anbieten.



Möglichkeiten für persönliche Einzelkontakte

- ▲ Schlagen Sie Treffen zwischen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und den anderen Mitarbeiter:innen während **Mittags- oder Kaffeepausen** vor. Dabei könnten Sie, sofern möglich, in Erwägung ziehen, Geschenkkarten zur Deckung der Kosten für Mittagessen oder Kaffee zu übergeben oder anzubieten, die dabei anstehenden Kosten über die Spesenabrechnung einzureichen.
- ▲ Weisen Sie neuen Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund **Buddys oder Mentor:innen** zu, die beim Einleben in Ihrer Firmenkultur helfen können, mit denen die Landessprache geübt werden kann und mit denen vom ersten Tag an ein zuverlässiger persönlicher Kontakt zur Verfügung steht. *Sofern möglich kann es hilfreich sein, wenn Buddys bzw. Mentor:innen den gleichen kulturellen Hintergrund haben oder die gleiche Muttersprache sprechen, wie die neuen Mitarbeiter:innen.*

Möglichkeiten für *firmenweite* Kontakte

- ▲ **Veranstalten Sie Teambesprechungen und/oder Firmenveranstaltungen** – zu Nationalfeiertagen oder Geburtstagen von Mitarbeiter:innen – mit Gelegenheit zum gegenseitigen Kennenlernen von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und anderen Mitarbeiter:innen. Reservieren Sie auf diesen Veranstaltungen Zeit für die Vorstellung von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund, die über ihr Leben erzählen, um ein kulturübergreifendes Verständnis auf Firmenebene zu schaffen.
- ▲ **Nutzen Sie Mitarbeitergruppen** für den persönlichen Austausch untereinander, indem Sie Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund die Teilnahme daran empfehlen. Diese Gruppen werden in der Regel von den Beschäftigten geleitet und setzen sich aus Mitarbeiter:innen zusammen, die ein bestimmtes Merkmal wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religionszugehörigkeit oder ein gemeinsames Interesse aufweisen. Sie bieten eine angenehme Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und andere Mitarbeiter:innen auf bereichernde Weise austauschen können.
- ▲ **Gründen Sie eine Gruppe für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund**, in der diese sich untereinander kennenlernen und gegenseitig unterstützen können. Dadurch wird auch ein Forum geschaffen, über das Rückmeldungen zu diesem Thema an die Geschäftsleitung gegeben werden können.

Das Angebot von laufenden Schulungen zum Thema Vielfalt

A)

Wenn Ihr Unternehmen bereits ein gut etabliertes Angebot zum Thema Vielfalt hat, könnten Sie überlegen, ob ein ähnliches Angebot für Geflüchtete geschaffen werden sollte. Ziehen Sie außerdem in Erwägung, eine kulturelle Sensibilisierungskomponente einzubauen, um Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund dabei zu helfen, sich mit den lokalen kulturellen Normen vertraut zu machen, um interkulturelle Missverständnisse zu vermeiden und positive interkulturelle Beziehungen im gesamten Unternehmen zu fördern.

B)

Wenn das Thema Vielfalt und Inklusion Neuland für Ihr Unternehmen ist, ziehen Sie in Erwägung, Ihre bestehenden Schulungsangebote um Kurse zum Thema Vielfalt oder kulturelle Unterschiede zu erweitern. Wenn die Einrichtung neuer Schulungen nicht realistisch ist, veröffentlichen Sie stattdessen Übersichten über die Heimatländer oder Kulturen von Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund und anderen Mitarbeiter:innen (per E-Mail, auf Ihrer internen Website oder in gedruckter Form), um die Vielfalt Ihres Unternehmens zu illustrieren.

Unterstützung für Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund bei ihren beruflichen Vorhaben

Von begrenzter Erfahrung vor Ort bis hin zu extremen Schwierigkeiten bei der Anerkennung ihrer ausländischen Zeugnisse stoßen Geflüchtete bei ihrem Streben nach beruflichem Fortkommen auf zahlreiche Hindernisse. Glücklicherweise gibt es konkrete Möglichkeiten für Ihr Unternehmen, diesem Personenkreis bei ihren beruflichen Zielen zu helfen:

- ▲ Bieten Sie laufende **Sprachkurse** und/oder **Schulungen zur Firmenkultur** an.
- ▲ Bieten Sie informelle **Chancen zur Fort- und Weiterbildung und/oder Umschulungen** an, durch die im Idealfall nicht nur Fachkenntnisse vermittelt, sondern auch soziale Kompetenzen vertieft werden können. Dies kann in vielerlei Form geschehen, zum Beispiel durch Workshops zur beruflichen Weiterbildung oder durch die Betreuung durch erfahrenere Kolleg:innen.
- ▲ Ermöglichen Sie Mitarbeiter:innen mit Fluchthintergrund **Zusatzausbildungen** in ihren Interessengebieten, die auch für Ihr Unternehmen von Belang sind. Diese Fortbildungen können in Teilzeit oder Vollzeit absolviert werden und sie können sowohl intern als auch extern stattfinden.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!