



# Die Schaffung eines kulturell integrativen Arbeitsumfelds für ukrainische Geflüchtete

*Ein Leitfaden für  
Personalverantwortliche,  
Teamleiter und Vorgesetzte*



# Inhalt

---

**1**

---

**WARUM KULTURELLE  
INTEGRATION FÜR  
ARBEITGEBER, DIE  
UKRAINER:INNEN  
EINSTELLEN, WICHTIG  
IST**

---

---

**2**

---

**INFORMATIONEN ÜBER  
UKRAINISCHE KULTUR**

---

---

**3**

---

**BEWÄHRTE PRAKTIKEN  
FÜR  
DEN UMGANG MIT  
UKRAINISCHEN  
MITARBEITERN UND  
MITARBEITERINNEN**

---

## Kulturelle Integration am Arbeitsplatz sollte Priorität haben, damit ukrainische Geflüchtete Erfolgsaussichten haben

- ▲ Kulturelle Integration von Geflüchteten und Vertriebenen kann für Ihr Unternehmen soziale und wirtschaftliche Vorteile haben.
- ▲ Auch wenn Sie die Lage in der Ukraine in den Nachrichten verfolgen, gibt es vieles mehr, was über das Land und seine Menschen wissenswert ist.
- ▲ Deshalb ist wichtig, dass Sie auch Ihre Belegschaft über die kulturelle Integration und die Maßnahmen, die Ihr Unternehmen zur Unterstützung der Integration ukrainischer Mitarbeiter:innen ergreift, aufklären. Damit leisten Sie auch einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag.



## Der Unterschied zwischen „kulturellem Wissen“ und der Schaffung von „kultureller Kompetenz“

In Unternehmen sollte auf jeden Fall eine kulturelle Kompetenz geschaffen werden. Dies geschieht schritt- bzw. phasenweise:



**„Kulturelles Wissen“** – ist das Wissen über bestimmte kulturelle Merkmale, Geschichte, Werte, Glaubensvorstellungen und Verhaltensweisen einer anderen ethnischen oder kulturellen Gruppe.

**„Kulturelles Bewusstsein“** – ist die Offenheit gegenüber der Vorstellung, seine eigenen kulturellen Einstellungen zu ändern.

**„Kulturelle Sensibilität“** – ist das Wissen über kulturelle Unterschiede, ohne dass diesen spezielle Werte zugeschrieben werden. Kulturelle Sensibilität umfasst auch kulturelle Bescheidenheit (wenn man zugibt, dass man nichts über andere Kulturen weiß, aber bereit ist, etwas zu lernen).

**„Kulturelle Kompetenz“** – Zusammenführung der vorherigen Phasen.

## Ein fundierter Ansatz beim Einstellen und Einarbeiten

Arbeitgeber müssen keine Fachleute für ukrainische Kultur sein, um ihren neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Gefühl zu geben, willkommen zu sein. Wir ermutigen Sie einfach dazu, eine lernende Haltung einzunehmen!

Das Wissen über die Kultur und die Bräuche der Ukrainer:innen und die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, kann Arbeitgebern dabei helfen, bei der Einstellung und beim Onboarding einen fundierten Ansatz zu verfolgen.

Die Menschen aus der Ukraine tauschen sich gerne über ihre Kultur und ihr Land aus. Sie arbeiten gerne in einer Atmosphäre, in der ihre Herkunft und die damit verbundenen Probleme zumindest ansatzweise bereits bekannt sind.



## Terminologie

Geflüchtete sind **Personen, die aus begründeter Furcht vor Verfolgung oder Gewalt aus ihrem Land fliehen mussten.**

Ukrainer:innen, die dem Krieg in der Ukraine entfliehen, sind Geflüchtete. Seit dem Einmarsch Russlands in der Ukraine am 24. Februar 2022 **sind Millionen von Ukrainern und Ukrainerinnen aus ihrem Heimatland geflohen.** Diese Massenflucht ist eine der sich am schnellsten entwickelnden Vertreibungen in der Geschichte und die größte seit dem Zweiten Weltkrieg.



# Inhalt

---

1

---

WARUM KULTURELLE  
INTEGRATION FÜR  
ARBEITGEBER, DIE  
UKRAINER:INNEN  
EINSTELLEN, WICHTIG IST

---

---

2

---

INFORMATIONEN ÜBER  
UKRAINISCHE KULTUR

---

---

3

---

BEWÄHRTE PRAKTIKEN  
FÜR  
DEN UMGANG MIT  
UKRAINISCHEN  
MITARBEITERN UND  
MITARBEITERINNEN

---

## Kurzer Überblick über die jüngere ukrainische Geschichte

1917

Das Land an der Ostgrenze der Ukraine wird nach dem Ersten Weltkrieg als Teil der Sowjetunion einverleibt, während das westliche Gebiet unter Polen, Rumänien und der Tschechoslowakei aufgeteilt wird. Eine verbliebene Bastion in der Westukraine beansprucht die Unabhängigkeit, kurz bevor sie sich den umliegenden Mächten unterwirft.

1932-33

Auf Befehl Josef Stalins und der sowjetischen Behörden, die versuchen, die ukrainische Identität und den Nationalismus zu unterdrücken, wird ein erzwungener Hunger-Genozid („Holodomor“) an den Ukrainern verübt. In der Folge sterben Millionen von Ukrainern und Ukrainerinnen.

1991

Die Ukraine erklärt ihre Unabhängigkeit von der Sowjetunion. Das Land erlebt viele Jahre politischer und wirtschaftlicher Reformen (bis in die 1990er Jahre). Bei der Verabschiedung einer neuen ukrainischen Verfassung kommt es zu massiven gesellschaftlichen und politischen Unruhen und einer hohen Inflation.

2004

Im gesamten Land finden Massenproteste statt, bei denen die Ergebnisse der Präsidentschaftswahl angezweifelt werden. Diese Aufstände werden „Orange Revolution“ genannt.

## Zeitlicher Verlauf des Kriegs in der Ukraine

### November 2013

Der ukrainische Präsident Viktor Janukowitsch weigert sich, ein Assoziierungsabkommen mit der Europäischen Union zu unterzeichnen, was zu Massenprotesten in der gesamten Ukraine führt.

### Januar/Februar 2014

Die Proteste werden zu einer soziokulturellen Bewegung zugunsten einer europäischen Integration namens „Euromaidan“. Die ukrainische Regierung wird bei ihrem gewalttätigen Vorgehen gegen Demonstranten von Russland unterstützt.

### März 2014

Russische Streitkräfte besetzen Regierungsgebäude auf der ukrainischen Halbinsel Krim ohne rechtliche Grundlage und kündigen ein illegales Referendum über die Angliederung der Krim an Russland an.

### März/April 2014

Russische Streitkräfte beginnen, in die als Donbass bekannte Region der Ostukraine vorzudringen, die von den Demonstranten des Euromaidan und Freiwilligenbataillonen verteidigt wird. Damit beginnt der Krieg zwischen Russland und der Ukraine. Dabei kommt es zu heftigen Kämpfen, die schwere Opfer unter der Zivilbevölkerung und die Vertreibung von Millionen von Menschen aus der Ostukraine zur Folge haben.

### 24. Februar 2022

Russland beginnt mit voller Kraft den Einmarsch in die Ukraine. Dabei werden fast alle Städte in der Ukraine mit Lenk Waffen und Raketen gleichzeitig angegriffen. Der bis heute andauernde Krieg hat Millionen von Ukrainern und Ukrainerinnen aus ihrem Heimatland vertrieben.

## Wirtschaft der Ukraine

- ▲ Die ukrainische Wirtschaft gilt als typisch für Schwellenländer mit einem niedrigen bis mittleren Einkommen. Die meisten Beschäftigten arbeiten in der Landwirtschaft und in der Industrie.
- ▲ Laut eines UNHCR-Berichts von 2022 waren 63 % der ukrainischen Geflüchteten vor ihrer Ausreise aus der Ukraine angestellt oder selbständig tätig und repräsentieren einen vielfältigen beruflichen Hintergrund.
- ▲ Nach Angaben des UNHCR verteilt sich die berufliche Kompetenz von ukrainischen Geflüchteten auf die folgenden Sparten: Bildung (16 %), Handwerk (12 %), professionelle Dienstleistungen (10 %), Gesundheit und soziale Dienste (7 %), sonstige Dienstleistungen (6 %), Unterkunft und Verpflegung (5 %), Finanzwesen (5 %), private Dienstleistungen (5 %), Bau (3 %) und Landwirtschaft (3 %).

## Ausbildung und Berufserfahrung von Ukrainern und Ukrainerinnen

**Ukrainer:innen sind sehr gut ausgebildet** und bemühen sich um berufliche Chancen in ihrem neuen Land, mit dem sie sich selbst und ihren Angehörigen ein besseres Leben ermöglichen können. Arbeitsmigration kommt bei Ukrainern und Ukrainerinnen relativ häufig vor. Andererseits pflegen Ukrainer:innen eine enge Bindung an die Ukraine und ziehen es meist vor, für den Ruhestand in ihr Heimatland zurückzukehren und/oder während ihres Auslandsaufenthalts regelmäßig zurückzukehren.

Höhere Bildung gilt als entscheidend für eine erfolgreiche Berufskarriere, was als eines der höchsten Statussymbole betrachtet wird. Nach Angaben des UNESCO **gehört die ukrainische Gesellschaft zu den am besten ausgebildeten** Gesellschaften. 83 % aller Ukrainer:innen verfügen entweder über einen Hochschul- oder einen Berufschulabschluss.

Nach Angaben des UNHCR **haben sieben von zehn ukrainischen Geflüchteten ein relativ hohes Bildungsniveau erreicht** (d. h. sie haben einen Bachelor-Abschluss oder höher).



## Der Personenkreis der ukrainischen Geflüchteten

- ▲ Die ukrainischen Geflüchteten sind hochgebildet, ehrgeizig, weltoffen, identifizieren sich als Europäer und haben verschiedenste Interessenprofile.
- ▲ Da Männer im wehrfähigen Alter die Ukraine nicht verlassen dürfen, sind laut UNHCR etwa 90 % aller ukrainischen Geflüchteten Frauen und Kinder.
- ▲ Wegen der massiven Vertreibung zu Beginn des Kriegs in der Ukraine im Jahr 2014 gibt es ukrainische Geflüchtete, die bereits zum zweiten oder dritten Mal vertrieben wurden – und jedes Mal wieder von vorn beginnen müssen.



## Merkmale ukrainischer Geflüchteten

Es liegen zwar noch keine vollständigen Daten vor, aber es ist bekannt, dass ukrainische Geflüchtete im erwerbsfähigen Alter die folgenden Merkmale aufweisen:

- ▲ **Fremdsprachenkenntnisse:** Ukrainer:innen haben in der Regel mittlere Englischkenntnisse.
- ▲ **Branchenkenntnisse und Fertigkeiten:** Ukrainische Geflüchtete haben in den verschiedensten Branchen gearbeitet, z. B. als IT-Fachleute, in der Buchhaltung, in der Verwaltung, als Koch/Köchin, Projektmanager:in, im Gesundheitswesen, als Ingenieur:in, als einfache Arbeiter:innen, Marketingfachleute usw., aber auch als Studierende und Unternehmer:innen.
- ▲ **Vertrautheit mit anderen Kulturen und Firmenkulturen:** Ukrainer:innen sind in hohem Maße mit anderen Kulturen und Firmenkulturen vertraut. Viele jüngere Ukrainer:innen, besonders jene im IT-Bereich, pflegen regelmäßigen Austausch mit Firmen im Ausland und sind mit dem Umgang mit Berufskollegen und -kolleginnen aus anderen Ländern vertraut.

## Kulturelle Normen der ukrainischen Geflüchteten

Ukrainer:innen sind im Großen und Ganzen moderne Europäer mit liberalen Ansichten. Ukrainer:innen sind stolz auf ihr vielfältiges und innovatives Land, und das spiegelt sich auch in ihrem Selbstverständnis wider. Ältere Generationen von Ukrainern und Ukrainerinnen tendieren dazu, konservativer und traditioneller zu sein.

In der Ukraine wurden in den letzten zehn Jahren erhebliche Fortschritte in Sachen Geschlechtergleichheit erzielt. Weil die meisten Ukrainer:innen zum unteren Mittelstand gehören, ist es durchaus üblich, dass sowohl Männer als auch Frauen arbeiten, um für ihre Familien zu sorgen.



## Religiöse Normen der Ukrainer:innen

Viele Ukrainer:innen sind Christen, wobei viele von ihnen sich selbst als katholisch oder östlich-orthodox bezeichnen würden. Was die letztere Gruppe betrifft, so durchläuft die orthodoxe Kirche in der Ukraine derzeit zwar Reformen, jedoch sollte daran erinnert werden, dass viele ukrainische Geflüchtete sich an den julianischen Kalender halten, weswegen sie wichtige Feiertage wie Ostern oder Weihnachten an anderen Tagen feiern als in den meisten anderen Ländern mit einer christlichen Bevölkerung üblich.

In der Ukraine sind zudem Menschen mit anderen Religionszugehörigkeiten beheimatet, darunter Krimtataren (die meist Muslime sind) sowie ukrainische Juden.



## Arbeitsplatznormen der Ukrainer

Die Menschen aus der Ukraine haben großen Respekt vor Autorität, sie schätzen ihre Vorgesetzten und arbeiten mit allen Mitteln, um diese zufriedenzustellen und ihren Wert zu beweisen. Andererseits bringen sie ihre Unzufriedenheit oder Unstimmigkeiten gegenüber denjenigen, die am Arbeitsplatz eine höhere Position innehaben, nur ungern zum Ausdruck.

Für ukrainische Geflüchtete an einem neuen Arbeitsplatz wäre ein klarer, eindeutiger Weg mit Fort- und Weiterbildung bzw. Beförderung sehr wertvoll. Konkrete Liefergegenstände sowie Zeitpläne mit Terminvorgaben können deshalb bei der beruflichen Anpassung und Integration von großer Hilfe sein.



## Wichtige Überlegungen für Arbeitgeber bezüglich der Einstellung von ukrainischen Geflüchteten (1/2)

Ukrainer:innen ziehen in der Regel ein stilles Lob gegenüber großem Lob in aller Öffentlichkeit vor. In der Ukraine ist es nicht üblich, dass leitende Angestellte ihre Mitarbeiter:innen loben, besonders nicht in der Öffentlichkeit. Ukrainer:innen verstehen im Übrigen Bescheidenheit und hartes Arbeiten als eine Tugend. Andererseits freuen sie sich wie alle über positives Feedback und Anerkennung für ihre Arbeit.

Es ist wichtig, sich vor Augen zu halten, dass die Ukrainer:innen tagtäglich mit verschiedenen Traumata konfrontiert sind – vom Generationentrauma aufgrund des Leidens der eigenen Familie unter der Sowjetunion bis hin zur jüngsten Eskalation des Krieges, die ihr seelisches Wohlbefinden schwer beeinträchtigt hat.



## Wichtige Überlegungen für Arbeitgeber bezüglich der Einstellung von ukrainischen Geflüchteten (2/2)

Viele ukrainische Geflüchtete haben erschütternde Kriegserlebnisse hinter sich und haben möglicherweise persönlich gelitten. Man sollte nicht davon ausgehen, dass ukrainische Geflüchtete Russisch sprechen, und man sollte ihnen gegenüber nicht mit Russischkenntnissen prahlen. Ukrainische Geflüchtete, die Kontakt zu russischen Soldaten hatten oder unter russischer Besatzung gelebt haben, werden an ihre Leiden erinnert, wenn sie die russische Sprache hören.

Trotz allem werden Ukrainer:innen jedoch oftmals als widerstandsfähig bezeichnet. Sie sind sich bewusst, dass sie auf die Hilfe von anderen angewiesen sind und ziehen es dennoch vor, im Zweifelsfall ihre Probleme alleine zu lösen, auch wenn dies länger dauert.



# Inhalt

---

1

---

WARUM KULTURELLE  
INTEGRATION FÜR  
ARBEITGEBER, DIE  
UKRAINER:INNEN  
EINSTELLEN, WICHTIG IST

---

---

2

---

INFORMATIONEN ÜBER  
UKRAINISCHE KULTUR

---

---

3

---

BEWÄHRTE PRAKTIKEN  
FÜR DEN UMGANG MIT  
UKRAINISCHEN  
MITARBEITERN UND  
MITARBEITERINNEN

---

## Personalwesen und traumatisierte Mitarbeiter:innen



Ukrainische Mitarbeiter:innen können von den folgenden Praktiken zum Umgang mit traumatisierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen profitieren:

- ▲ **Vor der Einstellung:** Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der sich die Bewerber:innen wohlfühlen, indem Sie beispielsweise die Zahl der Teilnehmer:innen an einem Vorstellungsgespräch begrenzen und Fragen über die kürzliche Evakuierung oder die zurückgelassene Familie vermeiden. Achten Sie darauf, dass Sie das Potenzial und die Fähigkeiten von Bewerbern und Bewerberinnen beurteilen, nicht ihr mehr oder weniger souveränes Verhalten bei Vorstellungsgesprächen.
- ▲ **Während der Beschäftigung:** Sorgen Sie für eine von Inklusion geprägte Arbeitsplatzatmosphäre, in der sich Ukrainer:innen einleben und einarbeiten können. Hierzu gehört auch die Ernennung von **Onboarding-Buddies**, die den neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dabei helfen können, sich an die neue Arbeitskultur und -atmosphäre zu gewöhnen. Beachten Sie, dass es in der Ukraine üblich ist, das Onboarding zu überspringen, so dass es für ukrainische Mitarbeiter:innen von Vorteil ist, den Zeitplan und die Erwartungen bei der Einarbeitung zu kennen.

## Bewährte Praktiken bei der Anwerbung von Ukrainern und Ukrainerinnen (1/2)

- ▲ Für ukrainische Geflüchtete ist es äußerst wichtig, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen, und tatsächlich hat eine Einstellung im neuen Land für viele von ihnen oberste Priorität. Während des Bewerbungsverfahrens können ukrainische Geflüchtete ungewöhnlich nervös sein und versuchen, Stress und Gefühle nicht zu zeigen und/oder ihr Empfinden mit einer aufgesetzten Kühle zu kompensieren. Das ist normal.
- ▲ Erklären Sie das Einstellungsverfahren, einschließlich zeitliche Abläufe und Erwartungen, bei jeder Bewerbungsphase, da ukrainische Geflüchtete nicht unbedingt mit den lokalen Arbeitsplatznormen vertraut sind.



## Bewährte Praktiken bei der Anwerbung von Ukrainern und Ukrainerinnen (2/2)

- ▲ Achten Sie auf eine ausreichende Transparenz der Arbeitsplatzdynamiken (z. B. das Geschlecht von Vorgesetzten, wo im Organigramm bestimmte Mitarbeiter:innen angeordnet sind, auf welche Weise Kollegen und Kolleginnen und Teams miteinander Kontakt haben usw.) und kommunizieren Sie dies frühzeitig während des Einstellungsverfahrens. So stellen Sie sicher, dass ukrainische Bewerber:innen genau wissen, mit wem sie direkt zusammenarbeiten und wem sie unterstellt sind.
- ▲ Sprechen Sie die Gehaltsvorstellungen direkt an, damit die ukrainischen Bewerber:innen vorausplanen können. Es ist wahrscheinlich, dass sie die einzige Person in ihrer Familie sind, die sich auf eine Stelle bewerben kann, so dass sie eine große Last auf ihren Schultern spüren.



## Bewährte Praktiken bei der Integration von Ukrainern und Ukrainerinnen

- ▲ **Unterstützen Sie ukrainische Mitarbeiter:innen bei der Wahrnehmung von Sozialleistungen** – einschließlich Erklärungen und ggf. Schulungen zu Finanzangelegenheiten. Ziehen Sie in Erwägung, relevante Unterlagen ins Ukrainische übersetzen zu lassen. (In der Ukraine bieten die meisten Arbeitgeber weder eine Krankenversicherung noch andere Arten von Versicherungen oder verschiedene Formen der Vergütung an).
- ▲ **Stellen Sie einen Zeitplan auf und verständigen Sie sich bezüglich Feedback und Leistungsbeurteilungen**, ohne potenzielle Konsequenzen bei Leistungsproblemen auszulassen.
- ▲ **Klären Sie die Erwartungen bezüglich Gehalt und Gehaltserhöhungen sowie Beförderungen** und schaffen Sie Chancen für Fort- und Weiterbildung sowie für Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen.
- ▲ **Erklären Sie die Kommunikationskanäle für Feedback und Bedenken bei HR-Problemen.** Ukrainische Mitarbeiter:innen sind mit diesen Aspekten nicht unbedingt vertraut.
- ▲ **Räumen Sie Flexibilität ein, was die Erledigung von Aufgaben betrifft** und/oder erlauben Sie ukrainischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die vorübergehende Arbeit im Homeoffice, damit sie Zeit mit ihren Angehörigen verbringen können, die z. B. vom Militärdienst beurlaubt sind.

## Schaffung einer sicheren, entgegenkommenden Arbeitsplatzumgebung

- ▲ Die meisten Ukrainer:innen, vor allem die älteren unter ihnen, verbinden mit Büroarbeit ein formelles Verhalten, wozu auch eine bestimmte Kleiderordnung gehört. Sprechen Sie kurz mit Ihren neuen ukrainischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen über die Kleiderordnung in Ihrem Unternehmen.
- ▲ Arbeitgeber in der Ukraine sind dafür bekannt, dass bei ihnen harte Arbeit wichtiger ist als die Einhaltung von Pausenzeiten. Was wir als Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben (bzw. Work/Life Balance) kennen, ist dort nicht selbstverständlich. Deshalb sollten Sie Ihre ukrainischen Mitarbeiter:innen über Mittagspausen, Urlaub und darüber, inwieweit es akzeptabel ist, die Arbeit früher zu beenden oder später zur Arbeit zu kommen, informieren (vor allem, wenn die betreffende Person Familien- oder Kinderbetreuungspflichten hat).



## Schaffung einer sicheren, entgegenkommenden Arbeitsplatzumgebung

- ▲ Kommunizieren Sie, inwieweit es akzeptabel ist, Zeit mit Kollegen und Kolleginnen außerhalb der Arbeit zu verbringen, einschließlich geselliger Treffen nach der Arbeit. Falls dies ein wichtiger Aspekt Ihrer Arbeitsplatzkultur ist, sollten Sie dies frühzeitig ansprechen.
- ▲ In ukrainischen Firmen ist der Konsum von Speisen und alkoholischen Getränken im Kollegenkreis durchaus normal und akzeptabel – vor allem für ältere Ukrainer:innen. Obwohl es ein beleidigendes Klischee ist, dass alle Ukrainer:innen Alkoholiker sind, spielt Alkohol bei den meisten privaten oder beruflichen Feiern in der Ukraine eine wichtige Rolle. Das Teilen von Speisen ist in der Ukraine auch eine wichtige Art des freundschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz. Deshalb ist es auch nicht unüblich, dass ukrainische Mitarbeiter:innen Essen in den Pausenraum mitbringen, das sie mit ihren Kollegen und Kolleginnen teilen.



## Wichtige Punkte für Vorgesetzte von ukrainischen Geflüchteten

- ▲ Führungskräfte und Vorgesetzte sind maßgeblich für die Schaffung einer von Inklusion geprägten Arbeitsplatzatmosphäre verantwortlich.
- ▲ Leiten Sie diese Schulung an Ihre Führungskräfte weiter, die direkt mit neuen ukrainischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen arbeiten.



## Kulturelle Integration ist gut für Unternehmen **UND** für ukrainische Geflüchtete



- ✓ Wenn Geflüchtete die Kultur ihrer neuen Gemeinschaft besser verstehen, können sie sich besser an den Arbeitsplatz anpassen, was ihre Erfolgsaussichten erhöht.
- ✓ **Respekt und Wertschätzung aller Kulturen** hilft Geflüchteten, sich mit ihrem neuen Arbeitsplatz zu identifizieren.
- ✓ **Kulturelle Integration** festigt die Beziehungen am Arbeitsplatz und ermöglicht es den Geflüchteten, ein Netz mit beruflichen Kontakten zu schaffen, was sie so dringend benötigen.
- ✓ **Die Überwindung von kulturellen Hürden** kann die Produktivität erhöhen, indem durch Missverständnisse oder Konflikte ausgelöste Behinderungen in den Abläufen vermieden werden.
- ✓ Unternehmen können von neuen Ideen, Zusammenarbeit und Produktivität profitieren, die **sich aus einer vielfältigen UND von Inklusion geprägten Belegschaft ergeben.**

## Bei kultureller Integration den Worten Taten folgen lassen

Das Einholen von Feedback von ukrainischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Fluchthintergrund wird ein wichtiger Bestandteil dieses Prozesses sein. Mehrmaliges Nachfragen hilft dabei, eventuelles Zögern zu überwinden, wenn es darum geht, sich einzubringen oder Probleme oder Unbehagen anzusprechen.



Diese Präsentation finden Sie auf dem Mitglieder-Hub von Tent auf [www.tent.org/member-resources](https://www.tent.org/member-resources).

▲  
**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

