



TENT

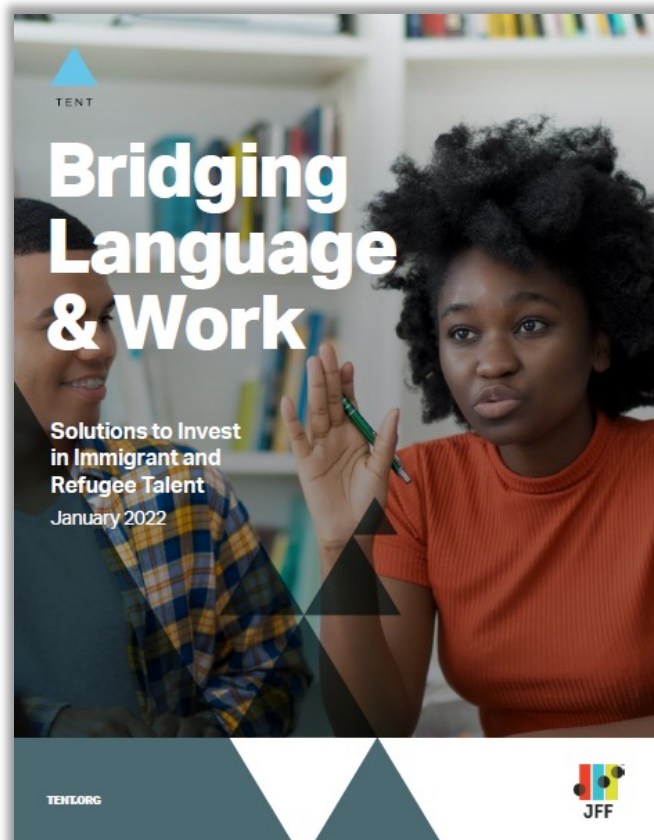


JFF

# Überwindung von Sprachbarrieren und Investition in geflüchtete Talente



# Leitfaden von Tent und JFF zu Sprachbarrieren im Beruf mit Lösungsvorschlägen für Einwanderer und Geflüchtete



*Sprachbarrieren im Beruf: Lösungsvorschläge für Investitionen in die Talente von Einwanderern und Geflüchteten* ist ein praktischer Leitfaden zur Einstellung und Investition in Arbeitskräften, die die Landessprache noch nicht ausreichend beherrschen.



Dieser Leitfaden kann auf der Website von Tent abgerufen werden:  
<https://www.tent.org/resources/overcoming-language-barriers/>

## Diese Präsentation soll Folgendes vermitteln:

- ▲ Die Vorteile für Firmen, wenn sie Bewerber:innen einstellen, die die Landessprache noch erlernen
- ▲ Wie Firmen mit sogenannten Brückenlösungen dazu beitragen können, Sprachlernende in der Belegschaft zu unterstützen
- ▲ Verfügbare externe Hilfsangebote, mit denen Firmen Sprachlernenden helfen können
- ▲ Die Umsetzung von bewährten Praktiken zur Einstellung und Unterstützung von Mitarbeiter:innen, die Sprachlernende sind



# Inhalt

---

**1**

---

**DEFINITION VON  
SPRACHLERNENDEN**

---

---

**2**

---

**VORTEILE EINER  
EINSTELLUNG VON  
GEFLÜCHTETEN**

---

---

**3**

---

**INVESTITION IN  
SPRACHLERNENDE**

---

# Definition von Sprachlernenden



In Europa werden die verschiedenen Niveaus an Sprachkompetenz gemäß dem **gemeinsamen europäischen Referenzrahmen für Sprachen (GER)** eingeteilt.

Auf Grundlage dieses Referenzrahmens wird bei **Sprachlernenden** zwischen elementarer und selbstständiger Sprachverwendung unterschieden (Niveau A1, A2, B1).

Viele Geflüchtete sind bei ihrem Einstieg in den Arbeitsmarkt **Sprachlernende**, die die Landessprache erlernen.

<b>C2</b>	<b>Kompetente Sprachverwendung</b>
<b>C1</b>	
<b>B2</b>	<b>Selbstständige Sprachverwendung</b>
<b>B1</b>	
<b>A2</b>	<b>Elementare Sprachverwendung</b>
<b>A1</b>	

# Inhalt

---

1

---

DEFINITION VON  
SPRACHLERNENDEN

---

---

2

---

VORTEILE EINER  
EINSTELLUNG VON  
GEFLÜCHTETEN

---

---

3

---

INVESTITION IN  
SPRACHLERNENDE

---

## Warum sollten Unternehmen in Erwägung ziehen, Sprachlernende einzustellen?

- ▲ Vor dem Hintergrund eines Arbeitskräftemangels und einer alternden Belegschaft werden Geflüchtete unter den Bewerber:innen immer wichtiger.
- ▲ Viele Personalverantwortliche sind der Meinung, dass umfassende Kenntnisse der Landessprache eine Voraussetzung für berufliche Kompetenz sind, weshalb Bewerber:innen aus dieser Personengruppe oftmals nicht eingestellt werden.
- ▲ Durch die Umsetzung von Lösungen zur Überwindung von Sprachbarrieren für Geflüchtete unter den Mitarbeiter:innen können Unternehmen von den fachlichen Kompetenzen dieser Personen profitieren.



## Das Einstellen von Geflüchteten ist gut für das Geschäft



Firmen, die Sprachlernende eingestellt haben, profitieren von Folgendem:

- ▲ **Breiter gefächerte und vielfältigere Nachwuchskräfte.**
- ▲ **Integrativere Firmenkultur**, was zu einem größerem Mitarbeiterengagement und niedrigeren Fluktuationsraten führt.
- ▲ **Größere Vielfalt der Belegschaft und der gesprochenen Sprachen**, wodurch Firmen vielfältigere Kundengruppen erreichen können.
- ▲ **Größere Repräsentation an Kunden und Personenkreisen**, die es Firmen ermöglicht, neue Märkte zu erschließen oder zusätzliche Dienstleistungen anzubieten.
- ▲ **Einhaltung von Zielen zur sozialen Integration**, die wertschöpfend für das Unternehmen und die Gesellschaft sind.



## Schwierigkeiten bei der Einstellung von Sprachlernenden können gemindert werden.

Trotz der offensichtlichen Vorteile, Bewerber:innen mit geringeren Kenntnissen der Landessprache einzustellen, zögern manche Personalverantwortliche, dies zu tun, aus folgenden Gründen:

- ▲ Sicherheitsbedenken
- ▲ Change Management
- ▲ Weniger Karrierepfade
- ▲ Kosten, die mit geringeren Sprachkenntnissen verbunden sind
- ▲ Schwierigkeiten beim Nachweis von Sprachkenntnissen

Auf den folgenden Folien werden Ansätze vorgestellt, mit denen Firmen diese Herausforderungen in jeder Phase des Zyklus der Mitarbeiterführung bewältigen können.

# Inhalt

---

**1**

---

**DEFINITION VON  
SPRACHLERNENDEN**

---

---

**2**

---

**VORTEILE EINER  
EINSTELLUNG VON  
GEFLÜCHTETEN**

---

---

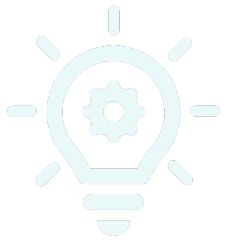
**3**

---

**INVESTITION IN  
SPRACHLERNENDE**

---

## Sprachkurse und ergänzende Hilfsangebote durch Brückenlösungen



In vielen Unternehmen herrscht die Meinung, dass es ausreicht, Sprachlernenden Sprachkurse anzubieten. Zusätzlich dazu gibt es jedoch **viele weitere Strategien, mit denen Sprachlernende umfassender unterstützt werden können.**



## Firmen können Sprachlernende mit „Brückenlösungen“ unterstützen

**Brückenlösungen** sind Hilfsangebote am Arbeitsplatz, mit denen Sprachlernende sich schneller einarbeiten können, während sie gleichzeitig ihre Sprachkenntnisse verbessern.

Brückenlösungen sollten parallel zu Sprachkursen angeboten werden. Dadurch können Sprachlernende ihre Kenntnisse der Landessprache verbessern, während es Unternehmen möglich ist, ihre Mitarbeiter:innen zu fördern und Aufstiegsmöglichkeiten für sie zu schaffen.

- ▲ *Auf Seite 25 des [Leitfadens](#) finden Sie bewährte Praktiken zur Verbesserung von Sprachkenntnissen.*



## Umsetzung von Brückenlösungen während des gesamten Zyklus der Mitarbeiterführung

Unternehmen können Brückenlösungen in allen Geschäftsbereichen anwenden (z. B. Personalwesen, Betriebsführung, Corporate Social Responsibility usw.), um das Engagement und Verantwortungsbewusstsein zu fördern.

Brückenlösungen können in vier Bereiche eingeteilt werden, die auf traditionelle Elemente der Belegschaftsstrategie abgestimmt sind:



**Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen**



**Leistungspaket**



**Fort- und Weiterbildung**



**Firmenkultur**

## Brückenlösungen: Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen



### **Diversifizierung von Nachwuchskräften durch Partnerschaften**

---

- ▲ Arbeiten Sie mit Organisationen zusammen, die sich auf die Hilfe für Geflüchtete spezialisiert haben (lokale, gemeinnützige Organisationen) und die bei Bewerbungen, Übersetzungen von Bewerbungsunterlagen und der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche behilflich sind.



### **Sprachlernende zu „Botschafter:innen“ innerhalb ihrer Communitys machen**

---

- ▲ Ermutigen Sie Sprachlernende, zu „Botschafter:innen“ innerhalb ihrer Communitys zu werden. Wenn Sie die Vermittlung von Bewerber:innen durch diese Botschafter finanziell unterstützen, tragen Sie zu einer Diversifizierung ihrer Belegschaft bei. Diese Vermittlungen können auch informell über persönliche Kontakte geschehen.

## Brückenlösungen: Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen

**3**

### Vorstellung des Unternehmens auf kreative Weise

---

- ▲ Es bietet sich an, visuelle Werbematerialien (einschließlich Videos) anstatt schriftlicher Stellenbeschreibungen zu verwenden, um Sprachlernenden zu vermitteln, was das Unternehmen macht, in welchen Bereichen Arbeitsplätze frei sind und wer zum zukünftigen Kollegenkreis gehört.
- ▲ Daneben bietet es sich auch an, während Anwerbungs- und Einstellungsverfahren Führungen durch das Unternehmen zu veranstalten, damit Bewerber:innen mehr über ihre potenzielle Arbeitsplatzumgebung und zukünftigen Verantwortungsbereiche erfahren.

**4**

### Vorstellungsgespräche in der Muttersprache der Bewerber:innen

---

- ▲ Führen Sie in Gegenden mit einem erheblichen Aufkommen von Sprachlernenden die Vorstellungsgespräche in anderen Sprachen durch.
- ▲ Dadurch können sich Bewerber:innen besser auf den Inhalt ihrer Antworten konzentrieren anstatt auf die Wortwahl in einer Sprache, die sie noch erlernen.
- ▲ Diese Brückenlösung macht es erforderlich, dass die Vorstellungsgespräche entweder von zweisprachigen Mitarbeiter:innen geführt oder verdolmetscht werden.

## Brückenlösungen: Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen

**5**

### Bewertung und Einstellung aufgrund von Leistung während der Probezeit

---

- ▲ Verwenden Sie Probezeiten von einer Woche bis drei Monate, um die Eignung von Bewerber:innen für eine Stelle zu bewerten.
- ▲ Sprachlernende sollten für ihre Arbeit während der Probezeit vergütet werden und bei der Erlernung der Landessprache sowie bei der Einarbeitung unterstützt werden, damit ihre Erfolgchancen möglichst hoch sind.

**6**

### Unterlagen in mehreren Sprachen

---

- ▲ Übersetzen Sie wichtige Dokumente wie Bewerbungen, Firmenrichtlinien und Unterlagen der Personalabteilung in die gängigsten Sprachen der jeweiligen Personenkreise.
- ▲ Im Idealfall verlassen Sie sich nicht nur auf Übersetzungen zur Unterstützung von Sprachlernenden.



## Brückenlösungen: Einstellung von neuen Mitarbeiter:innen



### Fallstudie: *IKEA, Schweiz*

- ▲ Die Initiative „Skills for Employment“ von IKEA zielt darauf ab, die Eignung und die Sprachkompetenz von 2.500 Geflüchteten bis Ende 2023 zu fördern.
- ▲ IKEA Schweiz bedient sich einer fünftägigen Probezeit anstelle eines formalen Vorstellungsgesprächs, wodurch der Sprachkompetenz bei der Beurteilung eine geringere Bedeutung beigemessen wird und die betreffende Stelle unmittelbarer erlebt werden kann. Gleichzeitig ist es dadurch möglich, die Eignung für eine Stelle anhand praktischer Erfahrung einzuschätzen.
- ▲ Während der Probezeit finden regelmäßige Gespräche zwischen den Bewerber:innen und den Vorgesetzten statt, in denen die Einarbeitung besprochen wird. Dabei können die potenziellen neuen festangestellten Mitarbeiter:innen ihren Horizont erweitern sowie potenzielle Missverständnisse klären.
- ▲ Nach der Probezeit entscheiden die Vorgesetzten, ob das Angebot einer Festanstellung unterbreitet wird und welchem Team die Mitarbeiter:innen zugeteilt werden.

## Brückenlösungen: Fort- und Weiterbildung



### Mentoring durch zweisprachige Kolleg:innen

- ▲ Achten Sie bei der Einarbeitung auf einen paarweisen Ansatz, wobei Sprachlernenden einheimische, zweisprachige Mitarbeiter:innen zugewiesen werden. So kann die Erklärung bestimmter Aufgaben „Schulter-an-Schulter“ erfolgen.
- ▲ Die Sprachlernenden können sich während der weiteren Einarbeitung jederzeit auf die Hilfe ihrer Partner verlassen.



### Möglichst wenig schriftliches Material verwenden

- ▲ Verwenden Sie, sofern möglich, visuelle Hilfen (einschließlich Videos) anstatt schriftliches Schulungsmaterial, um die jeweiligen Aufgaben nonverbal zu illustrieren.
- ▲ Dieser Ansatz bietet sich vor allem für Wiederholungsaufgaben an (z. B. in einem Unternehmen, das Nahrungsmittel verarbeitet, und in dem die einzelnen Verarbeitungsschritte anhand von Bildmaterial erklärt werden).
- ▲ Verwenden Sie bildbasierte Beschilderungen am Arbeitsplatz, um z. B. auf Ausgänge, Pausenräume und Toiletten hinzuweisen, was das Unfallrisiko aufgrund von Sprachbarrieren verringern kann.

## Brückenlösungen: Fort- und Weiterbildung

### 3

#### Mehrsprachigkeit als Vorteil statt als Hindernis

---

- ▲ Verleihen Sie bei Beförderungen Sprachlernenden eine höhere Priorität, während diese ihre Fach- und Sprachkenntnisse vertiefen. Die Beförderung sollte von Fertigkeiten und Kompetenzen abhängen, selbst wenn die Landessprache noch nicht ausreichend erlernt wurde.
- ▲ Mit der richtigen Unterstützung und Schulung können Unternehmen Sprachlernende in Führungspositionen befördern, um andere Sprachlernende zu betreuen und zu fördern, die von den gemeinsamen Erfahrungen profitieren können.

### 4

#### Technologie zur simulationsgestützten Einarbeitung in Arbeitsaufgaben

---

- ▲ Nutzen Sie immersive Technologien wie virtuelle Realität zur praktischen Einarbeitung, damit Sprachlernende einen unmittelbareren Einblick in ihre Aufgaben bekommen.
- ▲ Durch die Simulation von Arbeitsbereichen mit einem hohen Gefahrenrisiko können auch Sicherheitsbedenken angesprochen werden, die Firmen oftmals davon abhalten, Sprachlernende einzustellen.

## Brückenlösungen: Fort- und Weiterbildung



### Fallstudie: McDonalds, *Europa*

- ▲ Um eine einheitliche Einarbeitung für die gesamte Belegschaft zu gewährleisten, bietet McDonalds flexible Schulungen über eine Online-Schulungsplattform an, auf die die Mitarbeiter:innen jederzeit über Tablets in den Filialen zugreifen können.
- ▲ Sprachlernende, die eine bestimmte Arbeitsaufgabe erlernen möchten, wie die Zubereitung von Pommes frites oder die Arbeit an einem McDrive, können sich die Aufgabe samt Anleitungen auf einem Video in einer Sprache ihrer Wahl ansehen.
- ▲ Die Plattform ermöglicht es Franchise-Unternehmen, Mitarbeiter:innen auszubilden, die für ihre lokale Community repräsentativ sind, und bietet ihnen die Möglichkeit, unabhängig von ihren Kenntnissen der Landessprache Fertigkeiten zu erwerben oder zu üben.

## Brückenlösungen: Leistungspaket

**1**

### Erlernen der Landessprache mithilfe von Technologie

---

- ▲ Ermöglichen Sie allen Mitarbeiter:innen Zugriff auf gängige Apps zum Erlernen von Fremdsprachen (wie Duolingo, LinguaTV, Busuu, Reverso), um das Erlernen der Landessprache zu erleichtern.
- ▲ Arbeiten Sie mit den Entwicklern solcher Apps zusammen, um auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Module zu erstellen, mit denen das benötigte Fachvokabular vermittelt wird.

**2**

### Persönliche Beziehungen erleichtern

---

- ▲ Richten Sie ein Buddy-Programm ein, das Sprachlernende mit Kolleg:innen zusammenbringt, die die Landessprache fließend beherrschen, damit die Sprachlernenden die Landessprache bei der Arbeit anwenden können.
- ▲ Diese Programme bieten anderen Arbeitnehmern die Möglichkeit, sich freiwillig zu engagieren, sich mit ihren Kollegen auszutauschen und engere soziale Beziehungen zu knüpfen.

## Brückenlösungen: Leistungspaket

### 3

#### Förderung einer anpassbaren, flexiblen Zeitplanung

---

- ▲ Fördern Sie eine flexible Zeitplanung, um den Bedürfnissen von Geflüchteten gerecht zu werden, die möglicherweise mehr Termine als andere Mitarbeiter:innen haben, da sie an öffentlichen oder kommunalen Integrationsprogrammen teilnehmen.
- ▲ Manche Unternehmen nutzen Apps mit Übersetzungsfunktionen, die es ihren Mitarbeiter:innen erleichtern, ihre Schichten zu planen oder zu ändern.

## Brückenlösungen: Leistungspaket

### INDITEX

#### Fallstudie: Inditex, Spanien

- ▲ Inditex ist einer der größten Modekonzerne der Welt und betreibt über 6.800 Geschäfte in 93 Märkten. Das Unternehmen hat sich bei der Expansion in neue Länder in großem Maße mit Arbeitsplätzen für Geflüchtete eingesetzt.
- ▲ Inditex gibt allen Mitarbeiter:innen Zugang zur Premium-Version einer Sprachlernplattform namens Busuu und ermutigt sie, diese bei der Erlernung einer Fremdsprache zu nutzen.
- ▲ So können alle Mitarbeiter:innen die Initiative ergreifen und Fremdsprachenkenntnisse erwerben, die ihnen berufliche Chancen in anderen Ländern eröffnen können.

## Brückenlösungen: Firmenkultur

**1**

### Mitbestimmung durch Sprachlernende durch Mitarbeitergruppen

---

- Nutzen Sie von Mitarbeiter:innen geleitete Gruppen zur Unterstützung von Sprachlernenden.
- Mitarbeitergruppen für Geflüchtete in der Belegschaft verleihen diesem Personenkreis mehr Gehör im Unternehmen und stellen sicher, dass deren Bedürfnisse der Geschäftsleitung mitgeteilt werden.

**2**

### Anerkennung und Würdigung anderer Kulturen

---

- Organisieren Sie Veranstaltungen wie multikulturelle Feiertage und familienorientierte Events, um Sprachlernende zu würdigen und eine offene und freundliche Gemeinschaft für ihre Familien zu schaffen.
- Die Veranstaltungen sollten von Menschen mit diesem Hintergrund geleitet und gestaltet werden und sich darauf konzentrieren, die jeweilige Kultur authentisch zu würdigen und andere darüber aufzuklären.



## Brückenlösungen: Firmenkultur



### Fallstudie: Deutsche Bahn, *Deutschland*

- ▲ Die Deutsche Bahn arbeitet ausdrücklich an der Integration von Geflüchteten in den deutschen Arbeitsmarkt und unterstützt Sprachlernende beim Erlernen der Landessprache.
- ▲ Die Deutsche Bahn bietet Geflüchteten die Möglichkeit, ihre Deutschkenntnisse in regionalen Sprachcafés zu verbessern. Das Sprachcafé ist Teil der gesellschaftlichen und kulturellen Integration des Konzerns, die das Üben der Landessprache am Arbeitsplatz fördert und das Knüpfen von Beziehungen erleichtert.
- ▲ Die Deutsche Bahn hat Sprachkurse unter Berücksichtigung eines bestimmten Vokabulars eingeführt, die auf die jeweiligen Ausbildungen zugeschnitten sind.

## Umsetzung der Investition in Sprachlernende

1. **Bekunden Sie Ihre Absicht.** Machen Sie deutlich, warum und auf welche Weise Sprachlernende Ihrem Geschäft dienlich sein können. Welche konkreten geschäftlichen Bedürfnisse könnte dieser Personenkreis decken?
2. **Identifizieren Sie wichtige Rollen.** Vermitteln Sie, für welche Aufgaben Kenntnisse der Landessprache erforderlich sind, und legen Sie fest, inwiefern Sprachlernende wichtige Aufgaben erledigen können. Unternehmen sollten sich auf eine kleine Anzahl von Funktionen, Standorten oder Regionen konzentrieren, um neue Brückenlösungen zu testen und diese Praktiken dann auf das gesamte Unternehmen auszuweiten.
3. **Bewerten Sie Ihr Einstellungsverfahren.** Ermitteln Sie, inwieweit bei den derzeitigen Bewerbungs- und Vorstellungsgesprächen Menschen, die die Landessprache lernen, ausgeschlossen werden, und überarbeiten Sie diese Verfahren im Interesse einer stärkeren Integration. Erreichen Sie mögliche Nachwuchskräfte unter Sprachlernenden, indem Sie mit lokalen Hilfsorganisationen zusammenarbeiten.

## Umsetzung der Investition in Sprachlernende

4. **Überarbeiten Sie die formale Einarbeitung.** Stellen Sie Brückenlösungen bereit, um die Vertrautheit der Sprachlernenden mit ihrer Rolle, ihrem Kollegenkreis und dem Arbeitsumfeld zu erhöhen, wie z. B. Einarbeitung mit gleichrangigen Muttersprachlern und interaktiver Einarbeitung.
5. **Erleichtern Sie persönliche Beziehungen.** Sorgen Sie sich um ein unterstützendes Netz, in dem alle Arbeitnehmer:innen gewürdigt werden, und schaffen Sie formale und informelle Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen.
6. **Investieren Sie in Sprachkurse.** Unterstützen Sie alle Mitarbeiter:innen beim Erlernen und Verbessern ihrer Sprachkenntnisse durch Kurse, Zuschüsse zu den Kursgebühren und Übungsmöglichkeiten.

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

