



Vielfalt gewinnt

Von der Willkommenskultur bis zum
Cultural Diversity Management

Vorwort

Vielfalt in Unternehmen fördern

Die Welt verändert sich. Globalisierung, Mobilität, Digitalisierung bergen ökonomisches Potenzial, stellen Unternehmen aber auch vor Herausforderungen. Um am Puls der Zeit zu sein, müssen sich Unternehmen stärker denn je auf die Wünsche ihrer Kunden einstellen. Eine homogene Belegschaft hat nachweislich weniger Innovationskraft, weil die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungswerte einer vielfältigen Belegschaft fehlen. Um auch international wettbewerbsfähiger zu sein und die Unternehmen für die Zukunft erfolgreich aufzustellen, ist das Cultural Diversity Management ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Wir merken seit über zehn Jahren in der Zusammenarbeit mit unseren Firmenkunden, dass dieses Thema immer mehr an Bedeutung gewinnt. Die Grundvoraussetzung, um das Thema Diversity im Unternehmen voranzubringen, ist die Förderung von Zusammenarbeit und einer gesunden Unternehmenskultur. Gemeinsame Werte sind der Nährboden für einen starken Zusammenhalt im Unternehmen, der Vielfalt fördert. Das stärkt ein Unternehmen nicht nur im Wettbe-

werb nach außen, sondern spielt auch eine wichtige Rolle für das Gesundheitsmanagement des Unternehmens. Gute soziale Bindungen fördern die Gesundheit der Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, Vielfalt aktiv zu fördern und Hürden, wie beispielsweise eine unbewusste Voreingenommenheit, gemeinsam zu überwinden.

Wir als TK möchten Unternehmen auf diesem Weg begleiten und sie darin unterstützen, so eine bereichernde und vielfältige Unternehmenskultur aufzubauen und zu pflegen. Mit dieser Broschüre möchten wir einen Beitrag dazu leisten, das Thema Cultural Diversity Management nachhaltig in Ihrem Unternehmen zu verankern. Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viel Vergnügen!



Karen Walkenhorst

Mitglied des TK-Vorstandes,
verantwortlich für die Unternehmensbereiche
Personal, Markt und Kunde, Mitgliedschaft und Beiträge

Vielfalt gewinnt – Herausgeber: Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale, 22291 Hamburg, [tk.de](https://www.tk.de); Bereich Markt und Kunde, Team Gesundheitsmanagement: Dr. Sabine Voermans; Texte: Prof. Dr. Sonia Lippke, Bremen; Linda Haug, Sina Hoch, [gailus.ORG](https://www.gailus.org), Stuttgart; Planung und Redaktion: Wiebke Arps; Beratung: Micaela Berger; Art Direction: Dennis Maibom; Gestaltung: The Ad Store GmbH, Hamburg; Produktion: Nicole Klüver; Litho: Brandport GmbH; Fotos: Getty, Plainpicture, TK-Bilddatenbank

© **Techniker Krankenkasse**. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung. 3te Auflage 2022.
Für eine bessere Lesbarkeit verzichten wir in dieser Broschüre auf die Unterscheidung in eine männliche und weibliche Form.

Inhalt

1 Erfolgsfaktor Cultural Diversity Management

- 5 Vielfalt der Kulturen
- 6 Verschiedenheit schafft Chancen
- 8 Licht und Schatten der Vielfalt
- 9 Herausforderungen für Impatriates
- 11 Von der Willkommenskultur zum strategischen Diversity Management

2 Netzwerke aufbauen, Gesundheit fördern

- 19 Kulturelle Anpassung und Akkulturation
- 21 Healthy Migration Effect: Assimilation und Integration machen zufriedener

3 Diversity verstehen und managen

- 23 Andere Länder, andere Sitten
- 25 Führungs- und Unternehmenskulturen
- 28 Vielfalt gestalten

4 Diversity Management – Wege für alle Projektphasen

- 35 So hilft die TK
- 36 Erfolgsfaktoren der Willkommenskultur
- 38 Willkommenskultur einführen
- 41 Hürden und Widerstände

5 Maßnahmen

- 43 Internetauftritt
- 45 Bewerbungsverfahren
- 48 Willkommenspaket
- 49 Onboarding und Sprache
- 52 Für einen guten Start:
Lotsen, Paten, Mentoren
- 54 Navigieren in neuen Strukturen
- 56 Dialog und Begegnung fördern

6 Interkulturell führen

- 59 Schlüsselfaktoren für den Erfolg
- 60 Vertrauen schaffen
- 62 Gerechtigkeit in interkulturellen Teams
- 63 Integrationsorientierte Manager sind effektiver

7 Literatur und Links



Diversity Management – Wege für alle Projektphasen

In den nächsten Kapiteln stellen wir Ihnen Aktions-Beispiele für die Diversity-Management-Prozessschritte vor: Aufbau einer Willkommenskultur, das Onboarding oder die Strategie

Seite 30



Interkulturell führen

Kulturell gemischte Teams verlangen Führungskräften viel ab.

Seite 58

A photograph of a man and a woman sitting at a table in what appears to be a meeting or office setting. The man is on the left, looking towards the woman on the right. Both are smiling and engaged in conversation. The woman is wearing a striped shirt, and the man is wearing a light blue shirt. The background is slightly blurred, showing office shelves and a bulletin board.

Erfolgsfaktor Cultural Diversity Management

Wer internationale Vielfalt im Unternehmen nutzt und fördert, präsentiert sich als attraktiver Partner für qualifizierte Fachkräfte und internationale Geschäftspartner.



Vielfalt der Kulturen

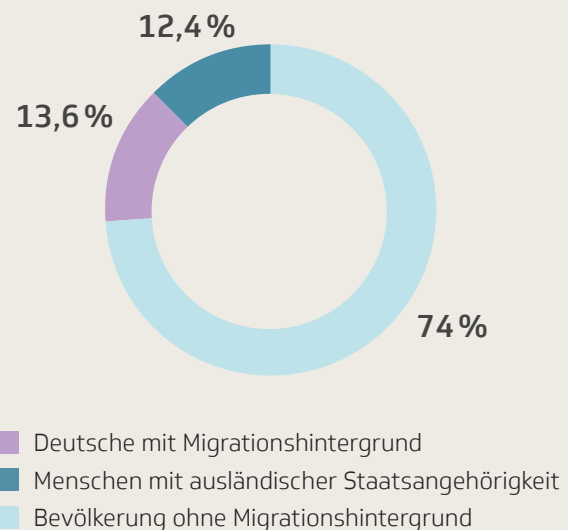
Die kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft und in Unternehmen nimmt zu. Laut Statistischem Bundesamt hatte in 2019 mehr als jeder vierte (26 Prozent) in Deutschland lebende Mensch einen Migrationshintergrund. Für Unternehmen ergeben sich daraus viele Chancen. Denn Menschen aus anderen Kulturen bringen andere und damit in Summe bereichernde Fähigkeiten und Erfahrungen mit. Unternehmen, die beispielsweise verschiedene Kundengruppen ansprechen möchten, können Perspektiven ihrer ausländischen Mitarbeiter nutzen. Andere vermeiden Engpässe bei der Besetzung qualifizierter Stellen, weil sie ihren Suchradius auch auf das nähere oder fernere Ausland erweitern.

Um internationale Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt zu begeistern, hilft eine konsequente Willkommenskultur. Mit der aktiven Gestaltung einer Willkommenskultur beginnt ein gutes Diversity Management (DiM). Mit einem DiM werden deutsche Arbeitgeber deutlich attraktiver für ausländische Fachkräfte. Im TK-Beratungsprogramm werden verschiedene Reifegrade oder auch Phasen des DiM unterschieden. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit von internationalen Fachkräften im eigenen Betrieb beginnt mit einer gelebten Willkommenskultur. Sie ist die Basis für die anschließenden Phasen für eine erfolgreiche und nachhaltige Integration der neuen Fachkräfte: das Onboarding, Konfliktmanagement und schließlich die spürbare Diversity-Strategie. Maßnahmen einer sinnvollen Willkommenskultur sollten sich immer sowohl an bestehende wie auch an zugewanderte Beschäftigte richten.

Eine erkennbare Willkommenskultur wird nicht nur bei in- und ausländischen Arbeitskräften positiv aufgenommen, sondern auch in der Region, in der das Unternehmen beheimatet ist, und bei internationalen Geschäftspartnern. Letzteres wiederum erleichtert den Unternehmen den Zugang zu internationalen Märkten und Netzwerken.

Auch ausländische Absolventen deutscher Hochschulen sind eine interessante Zielgruppe für Unternehmen. Der Vorteil: Diese gut ausgebildeten Menschen kennen bereits Land und Leute, beherrschen meist die deutsche Sprache und sind Deutschland gegenüber positiv eingestellt. Auch Menschen mit Migrationshintergrund, die zwar ihre Abschlüsse im Ausland erworben haben, jedoch bereits in Deutschland leben, werden durch Unternehmen angesprochen, die eine echte Willkommenskultur leben.

Bevölkerung mit und ohne Migrationshintergrund in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt (2020), Mikrozensus 2019, destatis.de



Gut zu wissen!

Was ist Diversity Management?

Diversity Management oder Vielfaltsmanagement wird als ein Teilbereich des Personalmanagements verstanden. Der Kernwert dieses Managementansatzes ist die Anerkennung, dass Menschen anders sein dürfen. Ziel ist es also, eine offene Kultur zu schaffen, in der alle ihren Raum finden – egal, wie alt, welcher Nationalität, welcher Religion oder Bildung, egal, ob Frau, Mann oder Transgender. Andersartigkeit in der Belegschaft birgt auch Herausforderungen, auf welche Diversity Management eine Antwort finden will. Zeitgleich werden vielfältige Chancen besonders gefördert und hervorgehoben. Diversity Management will Vielfalt für das Unternehmen nutzbar machen, gegenseitige Wertschätzung und ein gutes Betriebsklima fördern. Das Cultural Diversity Management fokussiert dabei die Handhabung von kultureller Heterogenität, die insbesondere im Globalisierungsprozess von Unternehmen eine Rolle spielt. Je klarer und entschiedener die Ziele von der Unternehmensleitung getragen werden, desto größer sind die Chancen auf Erfolg.

Verschiedenheit schafft Chancen

Mitarbeiter mit Migrationshintergrund verfügen in den meisten Fällen über ein großes Potenzial: Sie bewegen sich zwischen verschiedenen Kulturen, beherrschen meist mindestens zwei Sprachen und können sich flexibel auf neue Situationen einstellen. Aus ihrer Perspektive bemerken sie Aspekte, die von ihren Kollegen übersehen werden. Unternehmen, die diese Fähigkeiten für sich nutzen, haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Ein anderer kultureller Hintergrund bringt einen anderen Blick mit sich – zum Vorteil des Unternehmens. Diversity Management kann helfen, eine Mitarbeiterstruktur aufzubauen, die aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen wertvolle Impulse und neue Gewichtungen setzen kann.

Erfolg muss erarbeitet werden Kulturelle Verschiedenheit hat viele Vorteile. Es gibt aber auch Fallstricke, die die Chancen der Vielfalt mindern, wie folgendes Beispiel zeigt:

Fallbeispiel Pania K., Informatikerin aus Griechenland, hat im Bewerbungsgespräch ihren zukünftigen Chef von ihren fachlichen Kompetenzen überzeugt und davon, dass sie ins Team passt. Sie legt gute Zeugnisse aus Griechenland und England vor. Ihr Ehemann, ein Ingenieur, ist bereit, mit nach Deutschland zu kommen und sich um die Kinder zu kümmern, bis er selbst eine Arbeitserlaubnis hat.

Der erste Arbeitstag verläuft positiv: Pania wird freundlich von ihren neuen Kollegen aufgenommen.

Das Team kommuniziert in Englisch. Sprachlich ist das kein Problem. Allerdings scheint es zu Missverständnissen zu kommen, denn einige Kollegen verhalten sich zunehmend reservierter.

Ein Kollege benennt das Problem: „Nach der anfänglichen Begeisterung hat sich schnell gezeigt, dass wir doch sehr unterschiedlich denken. Es ist schwierig, einen gemeinsamen Nenner zu finden und über alles zu sprechen. Erkläre ich ihr beispielsweise, wann wir morgens anfangen, zu arbeiten, merke ich, dass Pania es nicht versteht. Oder sie fragt etwas und ich kann überhaupt nicht nachvollziehen, warum sie so eine Frage überhaupt stellt. Zum Beispiel, warum sie den deutschen Steuersatz zahlen muss und hier nicht zu griechischen Bedingungen arbeiten kann.“

Als ihr Ehemann ein Jobangebot aus England bekommt, kündigt Pania zum nächstmöglichen Zeitpunkt und zieht mit ihrer Familie um.

Ihr Chef ist enttäuscht, denn der teure Rekrutierungs- und Onboarding-Prozess hat sich nicht ausgezahlt. Die Mitarbeiterin aus der Personalabteilung, die das Exit-Interview mit Pania geführt hat, kann der Geschäftsleitung den Grund nennen: „Pania hat sich zunehmend als Außenseiterin gefühlt. Sie war gekränkt, dass die Kollegen ihr gesagt haben, dass sie zu laut redet und lacht. Sie hat bis zum Schluss nicht verstanden, warum alle morgens so früh im Büro sind und sie schräg angesehen haben, wenn sie später kam. Alle Einladungen von Kollegen, wie Partys, gemeinsame Ausflüge und Sportaktivitäten, sagten ihr nicht zu, weil die Familie nicht mit eingeladen war.“

Erfolgsfaktoren Erwartungsmanagement und Wertschätzung Die Integration ausländischer Arbeitskräfte gelingt nur, wenn jedes Mitglied des Teams, auch das neue Teammitglied aus dem Ausland, Anerkennung und Wertschätzung spürt. Ob die Zusammenarbeit erfolgreich wird, hängt weniger davon ab, wie gut sich ein ausländisches Teammitglied an die Normen des Unternehmens anpasst. Wichtiger für den Erfolg sind die Rahmenbedingungen und die Signale der Wertschätzung und Zugehörigkeit. Eine gesunde Basis für den Aufbau von Wertschätzung und Teamplay ist ein gelebtes Erwartungsmanagement. Wie Arbeit und Leben in Deutschland funktionieren und welche Erwartungen das Gegenüber hat, kann im Vorfeld geklärt werden. Beispielsweise können Kollegen aus dem Ausland dabei unterstützt werden, sich ihren Erwartungen an die Zukunft bewusst zu werden, um Irrtümer frühzeitig aufzuklären. Ebenso hilfreich ist es für das Team, die Erwartungen an das neue Mitglied aus dem Ausland zu sammeln, um sie besprechbar zu machen.

Chancengleichheit Unternehmen, die kulturelle Unterschiede nicht nur erkennen und akzeptieren, sondern auch wertschätzen, verhindern die soziale Diskriminierung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und verbessern die Chancengleichheit. Darüber hinaus schaffen sie eine produktive und positive Gesamtatmosphäre, die das Team stärkt und das Unternehmen erfolgreicher macht.

Fallbeispiel Der afghanische Flüchtling Jawhar H. macht eine Ausbildung in einem Betrieb für Sanitär- und Heizungstechnik. Zum Start seiner Ausbildung findet keine besondere Vorbereitung statt. Er fängt wie alle anderen Mitarbeiter auch an.

Statt kritisch zu sein, sind die Kollegen neugierig: Wie wird es mit der Sprache klappen? Wie fügt sich der neue Kollege ins Team ein? Alle heißen ihn willkommen, unterstützen ihn und bestärken ihn, wenn er unsicher ist.

Durch die unvoreingenommene und offene Haltung der Kollegen bekommt Jawhar die Chance, sich wie jeder andere Mitarbeiter problemlos ins Team einfügen zu können. Er fühlt sich willkommen und freundlich aufgenommen, seine Kollegen begegnen ihm interessiert und er kann sich mit Ideen und Erfahrungen einbringen. Diese Willkommenskultur erleichtert Jawhar den Berufsstart enorm.

Licht und Schatten der Vielfalt

Internationale Teams können Höchstleistungen bringen, aber auch scheitern. Wer plant, Diversity Management in seinem Unternehmen zu etablieren, sollte sich daher über die Fallstricke interkultureller Teams bewusst sein.

Mehr kulturelle Vielfalt in Teams wird in Zukunft notwendig und immer normaler werden. Der Zusammenhang von Diversity und Unternehmenserfolg wurde in einigen Studien erforscht. In einer deutschen Studie aus dem Jahr 2013 konnte bei einer kulturell heterogenen Zusammensetzung der Belegschaften eine erhöhte Produktivität nachgewiesen werden. Kulturell gemischte Teams gelten als kreativer und besser in Problemlösungen, da sich die kulturspezifischen Fähigkeiten der Teammitglieder im betrieblichen Produktionsprozess ergänzen. Allerdings konnte in der Studie auch festgestellt werden, dass Vielfalt

häufiger zu Gruppenbildung führte. Dies begünstigt wiederum Konflikte oder Verständigungsprobleme. Anschaulich wurde das auch in einer Studie von Sherman und Chatman aus dem Jahr 2013. Dazu verglichen sie kulturell homogene und gemischte Bergsteigergruppen. Sie prüften zwei Erfolgskriterien: erstens, ob die Gruppen tatsächlich den Gipfel erreichten, und zweitens, ob alle Teammitglieder wieder ins Basislager zurückkehrten. Das Ergebnis: Teams, in denen die Mitglieder aus verschiedenen Kulturen kamen, erreichten häufiger den Gipfel. Gleichzeitig gab es unter ihnen mehr Unfälle und Todesfälle.

Das bedeutet: Die kulturelle Vielfalt half zwar, auf den Gipfel zu kommen. Sie war jedoch gleichzeitig damit verbunden, dass einige Teammitglieder überfordert waren, sich verletztten oder gar ihr Leben ließen.

Übertragen auf den Alltag in Unternehmen heißt das: Gemischte Belegschaften bringen viele Vorteile und Chancen mit sich, Kreativität und Innovation können erhöht werden. Es gibt aber auch Risiken, etwa die Überforderung und mangelnde soziale Integration Einzelner oder die Unzufriedenheit der Gruppe. Wenn diese Gefahren mitgedacht werden, werden die Risiken vermindert.



Herausforderungen für Impatriates

Um mögliche Risiken der kulturellen Unterschiede in Teams zu erkennen, lohnt ein Blick auf die Schwierigkeiten, die neu Hinzugezogene – die sogenannten Impatriates – aus Sicht von Unternehmen zu bewältigen haben. In einer Studie 2019 wurden über 20.000 Impatriates nach ihren Herausforderungen befragt. Bereits vor der Arbeitsaufnahme äußerte sie Bedenken, am häufigsten über hohe Lebenshaltungskosten, die Entfernung zum Heimatland und zu Familie, Sprachbarrieren, Angst vor wenigen sozialen Kontakten und langfristige finanzielle Nachteile durch die Migration. Diesen Bedenken schon während der Rekrutierung und Onboarding-Phase zu begegnen, fördert einen entspannteren Start im neuen Land. Nach dem Arbeitsbeginn verschieben sich die Bedenken auf andere Probleme.

Die größten Herausforderungen von Impatriates sind folgende:

1. Probleme, Freunde zu finden
2. Fehlende Verbundenheit zur lokalen Kultur
3. Mangel an gesellschaftlichen Kontakten und Freizeitaktivitäten
4. Fehlende Work-Life-Balance
5. Unsicherheit des Arbeitsplatzes

Schwierigkeiten, Freunde zu finden, stehen an erster Stelle. Einsamkeit wird auch als der häufigste Grund für eine Rückkehr ins Heimatland genannt. Zudem fühlen sich Impatriates wenig mit der herrschenden Kultur verbunden, was mit dem Mangel an sozialen Kontakten in der neuen Umgebung und gesellschaftlicher Eingebundenheit zusammenhängt. Arbeitsplatzbezogene Sorgen sind fehlende Life-Balance und Unsicherheit. Den letzteren kann man als Unternehmen sowohl durch häufigen Austausch und Transparenz entgegenwirken als auch durch klare Regelungen zwischen Freizeit und Arbeit. Aber auch in Bezug auf soziale Kontakte haben Arbeitgebende unterschiedliche Möglichkeiten. Diese sind beispielsweise das Anbieten von Sprachkursen, in welchen Kontakte geknüpft und Sprachbarrieren verringert werden können. Auch Integrationsmaßnahmen durch Verbindungen zu lokalen Einrichtungen und Vereinen sowie Netzwerkarbeit außerhalb und innerhalb der Firma unterstützen. Intern sind Aktionen möglich, die Gemeinsamkeiten hervorheben und Austausch fördern. Beispiele für solche Maßnahmen finden Sie im Folgenden und im e-Guide zur Willkommenskultur der TK unter firmenkunden.tk.de, Suchnummer 2036296.





Gut zu wissen!

TK-Checklisten und mehr

Checklisten für Arbeitgeber zur Beschäftigung internationaler Mitarbeiter

Haben Sie oder Ihre Mitarbeiter an alles gedacht? Die Aufnahme einer Beschäftigung in Deutschland ist mit vielen Vorbereitungen verbunden. Die Techniker hilft Ihnen und Ihren Mitarbeitern, den Überblick zu behalten. Gleich zwei Checklisten stehen Ihnen zur Verfügung: mit praktischen Tipps und Links für künftige Impatriates, also ausländische Arbeitnehmer, die in Deutschland eingesetzt werden sollen. Downloaden Sie die Checklisten unter **firmenkunden.tk.de**, Suchnummer 2036070.

Die TK-Broschüre, „Welcome to Germany“, steht Ihnen ebenfalls online zum Download zur Verfügung. In dieser Broschüre finden Sie, in deutscher und englischer Sprache, Informationen über das Sozialversicherungssystem in Deutschland und die Leistungen der TK. **firmenkunden.tk.de**, Suchnummer 2089314.

Sprache und Freunde Die Sprache zu lernen und positive soziale Kontakte zu finden, sind die wichtigsten Voraussetzungen für die Integration der Impatriates.

Von der Willkommenskultur zum strategischen Diversity Management

„So wie das Erwartungsmanagement die Basis für nachhaltige Rekrutierung ist, so ist die Willkommenskultur die Basis für erfolgreiche Integration.“

Die Willkommenskultur eines Unternehmens wird durch ein offenes Klima spürbar, das Verschiedenartigkeit zulässt und schätzt. Neue Mitarbeiter, mit oder ohne Migrationshintergrund, fühlen sich willkommen und freundlich aufgenommen. Im betrieblichen Kontext ist ein entscheidender Vorteil der gemeinsame Nenner Kompetenz. Denn ein entscheidender Faktor für die Auswahl des neuen Kollegen ist seine fachliche Qualifikation. Belegschaften und Unternehmen, die neu Hinzugekommene willkommen heißen, zeichnen sich eher dadurch aus, dass sie die Besonderheiten des Neuen spannend finden und als bereichernden Mehrwert sehen.

Natürlich muss es mit dem Neuen und der Belegschaft auch „passen“. Dabei ist aber nicht relevant, dass alle gleich denken (zum Beispiel, was Pünktlichkeit bedeutet). Vielmehr ist wichtig, dass alle so offen und tolerant sind, dass sie einen Konsens finden. Etwa, dass die Pünktlichkeit nicht nur mit dem deutschen Verständnis gesehen wird und dennoch ein früher Arbeitsbeginn am Morgen möglich ist.

Das verlangt allen Teammitgliedern viel ab, egal, wie lange sie schon dabei sind. Vor allem, wenn sehr unterschiedliche Einstellungen aufeinandertreffen. Denn alle Mitglieder des Teams brauchen Verständnis füreinander und die Fähigkeit,

- anderen zu begegnen, miteinander zu sprechen,
- Themen besprechbar zu machen, die zunächst sehr persönlich wirken,
- sich in den anderen hineinzusetzen,
- Probleme konstruktiv anzugehen und
- Konflikte nachhaltig zu lösen.

Das gilt auch für Führungskräfte und die Unternehmensleitung. Sie haben eine wichtige Vorbildfunktion und prägen das, was von „Neuen“ als „Das ist normal hier“-Unternehmenskultur wahrgenommen wird. Wenn das Willkommenheißen holpert, legt man sich von vornherein unnötig Steine in den Weg. Gelingt Offenheit für Andersartigkeit, ist das die Basis für eine gelungene Willkommenskultur.

TK-Leistung

TK-Service Ausland

Beschäftigen Sie ausländische Mitarbeiter, sind auch formale und rechtliche Anforderungen zu beachten. Mit dem Online-Angebot „TK-Service Ausland“ finden Sie dazu die wichtigsten Informationen, nützliche Links, Checklisten, Formulare und mehr: **firmenkunden.tk.de**, Suchnummer 2032524



2

Netzwerke aufbauen, Gesund- heit fördern

Migration ist eine Herausforderung. Unternehmen können helfen, die vielen Anforderungen zu bewältigen.

Vor allem psychische Belastungen, durch Diskriminierung, wenig Anbindung oder Netzwerke, aber auch Sprachbarrieren stehen an erster Stelle. Die Einbindung ist mit großer Anstrengung verbunden.

Die Gesundheit von Menschen mit Migrationshintergrund wurde schon aus vielen Perspektiven erforscht. Bekannt ist der „Healthy Migration Effect“, der beschreibt, dass Einwanderer bei der Ankunft generell gesünder gelten als im Vergleich zu Einheimischen. Dies liegt zum einen daran, dass tendenziell eher starke, gesunde Personen auswandern, welche Lust auf Neues haben, oder Personen ausgewählt wurden, die als fähig wahrgenommen werden. Zum anderen setzt sich die Gruppe der frisch eingewanderten Migranten häufig aus relativ jungen und gesunden Personen zusammen, hingegen sind in der Vergleichsgruppe alle Personen in Deutschland in allen Altersklassen inkludiert. Statistisch gesehen gelten Migranten daher zu Beginn als gesünder, mit fortschreitender Zeit gleicht sich der Unterschied allerdings aus.

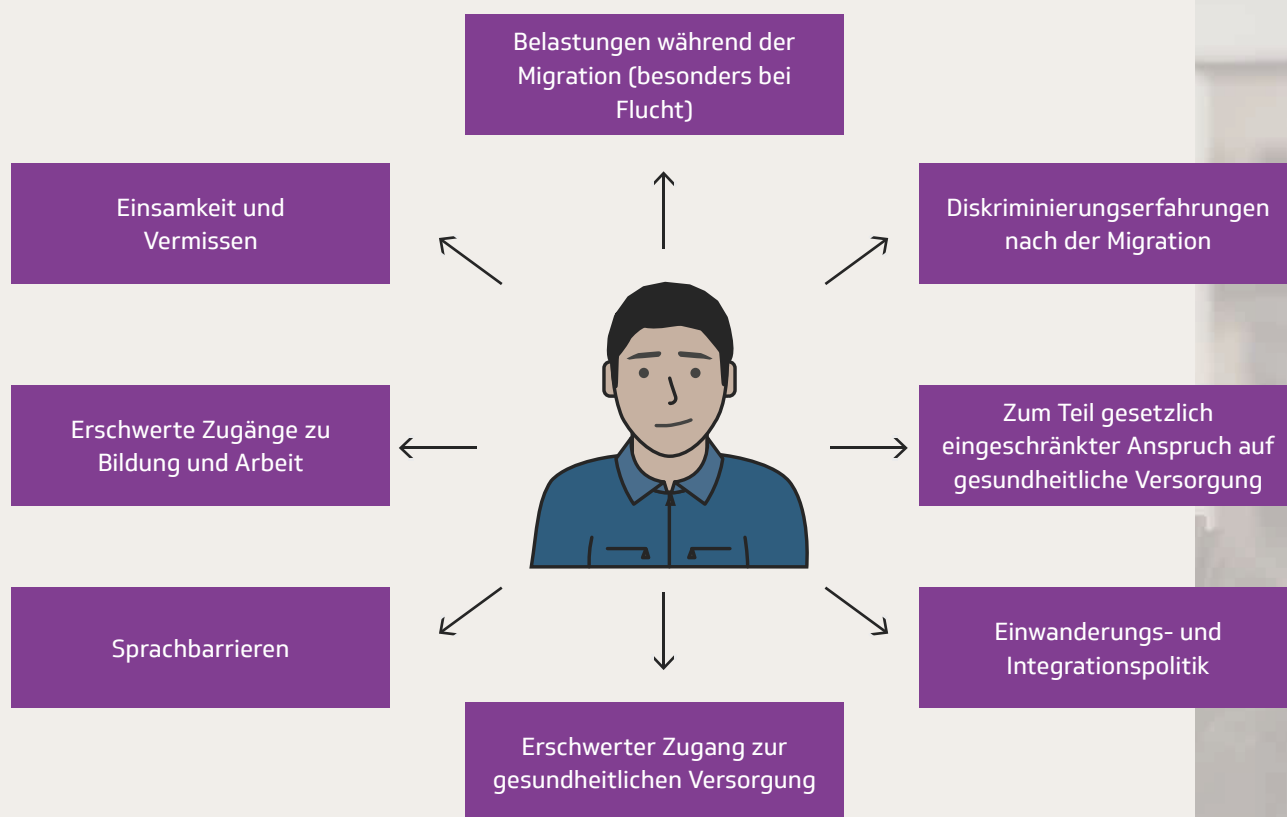
Zusätzlich sind Eingewanderte in der neuen Heimat allerdings einigen gesundheitlichen Gefährdungen stark ausgesetzt: Ihnen ist der Zugang zum Gesundheitssystem erschwert, vor allem zu Angeboten der Gesundheitsförderung und Prävention, teilweise aber auch zu Bildung oder Arbeit, beispielsweise durch Sprachbarrieren. Hinzu kommen Diskriminierungserfahrungen und wenig Verbundenheitsgefühl im neuen Land, was negative Folgen für die psychische Gesundheit hat.

Migration an sich kann demnach, abhängig von ihren Umständen, ein sehr kritisches Lebensereignis sein.

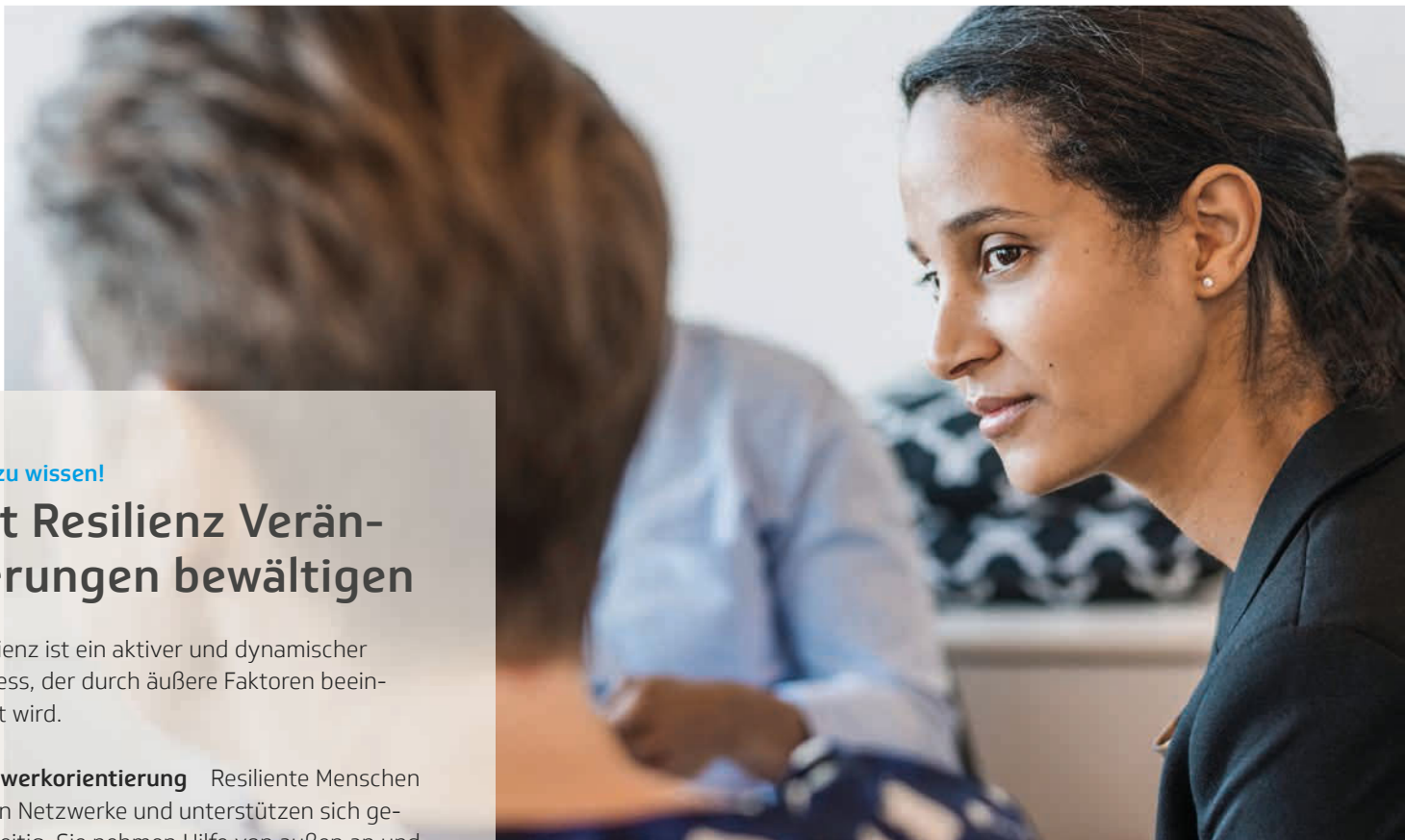
Migration als kritisches Lebensereignis Kritische Lebensereignisse sind dadurch gekennzeichnet, dass gravierende Veränderungen eintreten und man sich diesen anpassen muss. Sie werden oft als belastend erlebt und spielen eine große Rolle bei der Entwicklung von stressbedingten Krankheiten. Auch die Migration bringt solche gravierenden Änderungen mit sich, insbesondere dann, wenn die Kultur des Herkunfts- und Ziellandes sich stark voneinander unterscheiden.

Belastungsfaktoren der Migration Mit ihrem Umzug in ihr neues Land stehen Migranten und Impatriates vor großen Herausforderungen. Vor allem psychische Belastungen, durch Diskriminierung, wenig Anbindung oder Netzwerke, als auch Sprachbarrieren stehen an erster Stelle. Die Einbindung ist mit großer Anstrengung verbunden.

Faktoren gesundheitlicher Gefährdung durch Migration







Gut zu wissen!

Mit Resilienz Veränderungen bewältigen

Resilienz ist ein aktiver und dynamischer Prozess, der durch äußere Faktoren beeinflusst wird.

Netzwerkorientierung Resiliente Menschen bilden Netzwerke und unterstützen sich gegenseitig. Sie nehmen Hilfe von außen an und bauen Freundschaften auf.

Akzeptanz Menschen mit hoher Resilienz leugnen weder die Wirklichkeit noch unangenehme Gefühle.

Optimismus und Selbstwirksamkeit Resiliente wissen, dass es schwere Zeiten gibt, glauben aber auch daran, dass sich die Dinge wieder zum Positiven wenden. Sie lassen ihr Verhalten nicht von Problemen beeinflussen und vertrauen auf sich und ihre Fähigkeiten.

Selbstverantwortung und Zielstrebigkeit Resiliente Menschen übernehmen Verantwortung für ihr Handeln, sind proaktiv, treffen Entscheidungen und verfolgen ihre Ziele.

Selbstreflexion und Selbstliebe Wer resilient ist, gibt auf sich selbst acht und zieht aus veränderten Situationen die richtigen Schlüsse.

Quelle: Resilienz: Mit Krisen fertig werden: [tk.de](https://www.tk.de), Suchnummer 2006874.

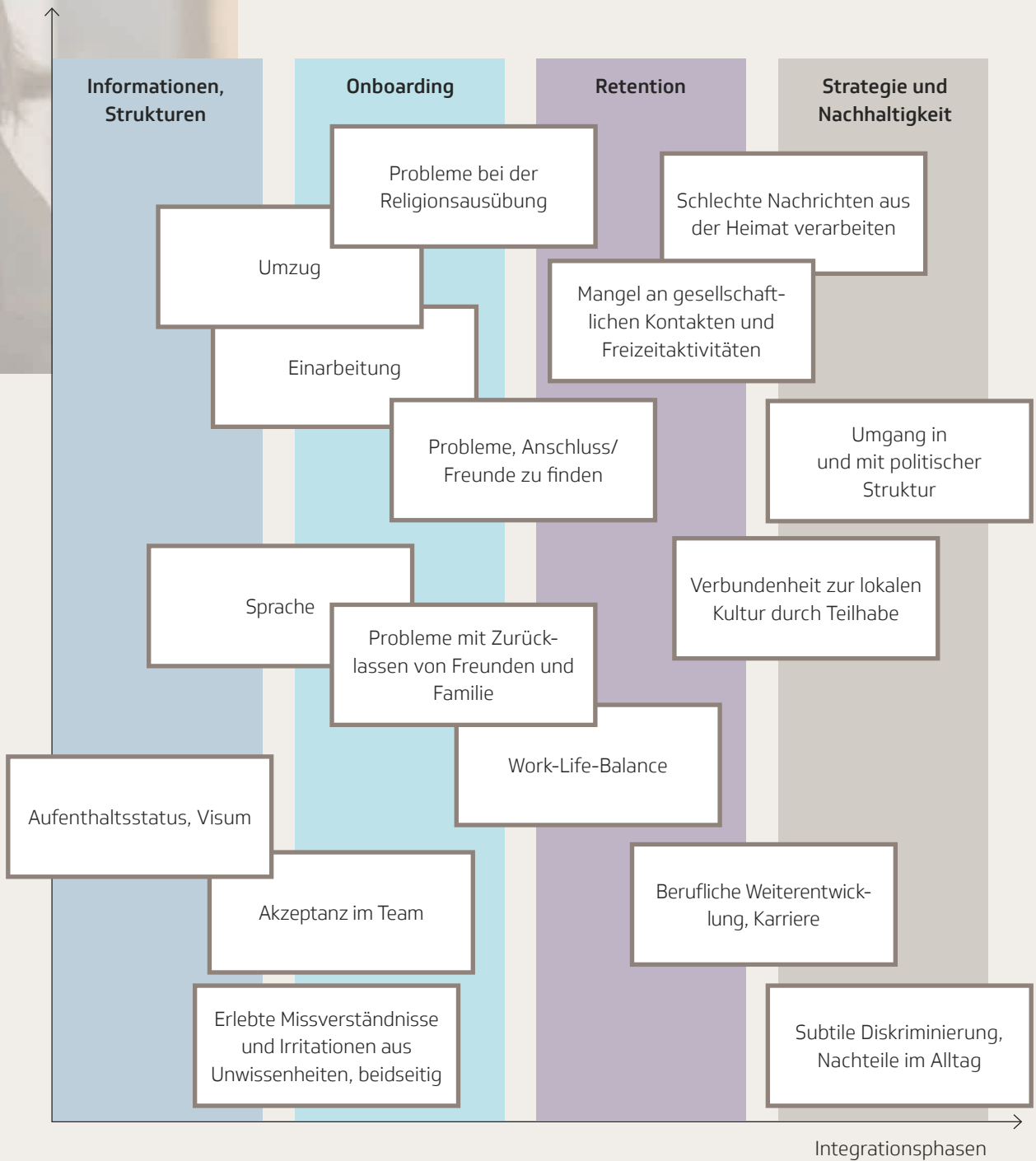
Je unterschiedlicher die Kulturen im Herkunfts- und im neuen Land sind, desto belastender kann der Start im Ankunftsland für den Migranten sein. John W. Berry, ein kanadischer Psychologe, spricht bei diesem Aufeinanderprallen der Kulturen von „Akkulturationsstress“.

Ob Zugezogene mit den Herausforderungen der Migration gut fertig werden, das hängt vor allem davon ab,

- wie unterschiedlich die Kulturen von Herkunfts- und Zielland sind,
- wie sicher oder unsicher ihre persönliche Situation ist,
- wie gut ihre sozialen Beziehungen sind,
- wie sie selbst die Herausforderungen sehen, was diese also subjektiv für sie bedeuten,
- ob sie gesund sind oder vielleicht chronisch krank und
- ob sie traumatische Erfahrungen vor und während der Migration gemacht haben, zum Beispiel politische Verfolgung, Haft oder Krieg.

Herausforderungen für ausländische Fachkräfte

Mögliche Herausforderungen



Quelle: eigene Grafik in Anlehnung an gailus.ORG

Distress Stress in geringen Ausmaßen kann hilfreich und spannend sein, insbesondere wenn er als Herausforderung erlebt wird. Aber zu viel Stress und Belastung überfordern Menschen und machen sie langfristig krank. Dieser starke und negative Stress wird von vielen Experten als „Distress“ bezeichnet.

Laut Wortmann (2014) kommt es durch die Migration natürlicherweise zu Akkulturationsprozessen und folglich zu einer neuen Person-Umwelt-Passung. Das Risiko: Wer gestresst ist, kann sich weniger gut anpassen und erlebt noch mehr Konflikte und mangelnde Wertschätzung. Ein Teufelskreis.

In ihrer Studie aus dem Jahr 2012 zeigen Rosenbusch und Cseh, dass durch psychologische Unterstützung im neuen Land die Last von negativem Stress erleichtert werden und das Ankommen unterstützt werden kann. Wer sich ausgeschlossen, diskriminiert und nicht wertgeschätzt fühlt, erlebt deutlich mehr Distress. Selbstwertgefühl und Freundschaften hingegen wirken dem entgegen.

Einsamkeit Zugezogene fühlen sich oft einsam. Der Kontakt zu Menschen aus der Heimat ist schwer zu halten, gleichwertige Kontakte im neuen Land gibt es noch nicht. Es erfordert viel Energie, neue Menschen kennenzulernen und sich kulturell so anzupassen, dass sich beide Seiten wohl fühlen.

Auch Menschen ohne Migrationshintergrund können sich einsam und sozial nicht integriert fühlen. Werden diese beiden Gruppen miteinander verglichen, zeigt sich, dass vor allem Bildungsnachteile, materielle Armut und der Mangel an Kontakten für die gesundheitlichen Probleme verantwortlich sind – und nicht die Migration an sich.



Distress ist keine zwangsläufige Folge von Migration. Er entsteht vielmehr, wenn viele Änderungen zusammenkommen, die nicht bewältigt werden können. Soziale Unterstützung, zum Beispiel durch Arbeitgeber oder Kollegen, kann helfen, die Herausforderungen zu meistern.

Kulturelle Anpassung und Akkulturation

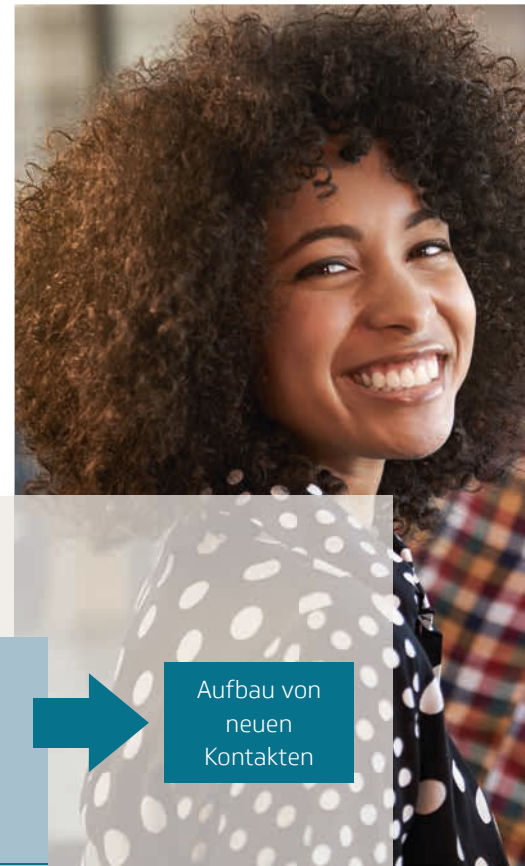
Wie gut sich ein Impatriate integrieren kann, hängt auch davon ab, wie er zur alten und neuen Kultur steht. Der kanadische Psychologe und Integrationsforscher John W. Berry sieht vor allem zwei Faktoren als wichtig an:

- Den Wunsch, die Ursprungskultur aufrechtzuerhalten: Wie stark sieht sich der Impatriate in seiner Ursprungskultur verwurzelt und wie weit will er sie aufrechterhalten?
- Die Intensität des Kontakts mit der neuen Kultur: Wie stark identifiziert sich der Impatriate mit der neuen Kultur und nimmt an ihr teil?

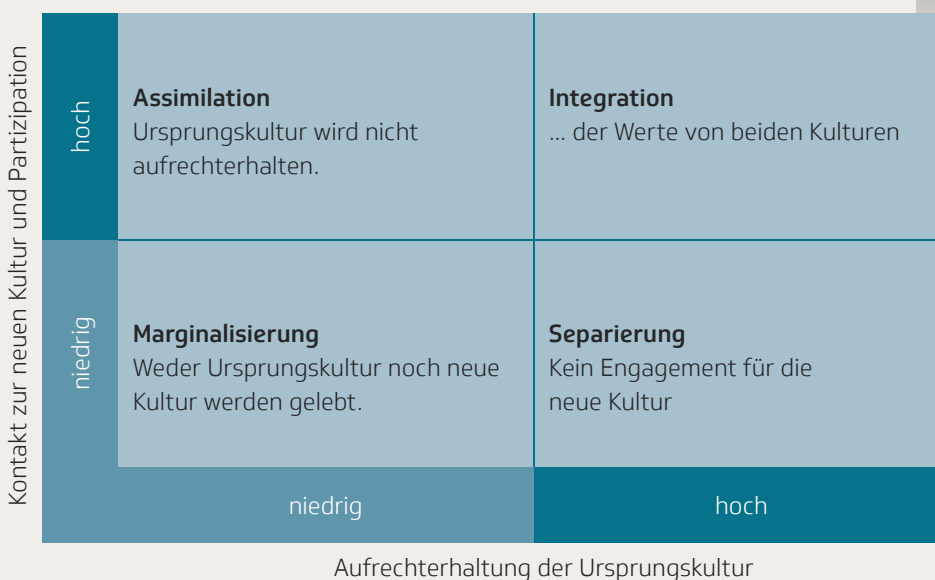


Diese beiden Aspekte spielen eine Rolle dabei, ob sich Migranten in die neue Kultur integrieren, assimilieren oder ob sie sich stattdessen in Parallelgesellschaften absondern. Assimilation bedeutet, die neue Kultur vollständig anzunehmen. Integration hingegen heißt, die Werte der neuen und der Herkunftskultur miteinander zu verbinden – und im besten Fall „das Beste zweier Welten“ zu leben.

Ein Schlüsselfaktor dafür ist die Offenheit für die neue Kultur. Denn neue Kontakte zu Menschen außerhalb der Herkunftskultur entstehen nur, wenn der Impatriate sich an die Kultur dieses Landes anpasst oder sich mit seinen eigenen kulturellen Werten in sie integrieren kann.



Integration verbindet Kulturen



Aufbau von neuen Kontakten

Quelle: Berry 1998 nach Lu et al. 2012

Healthy Migration Effect: Assimilation und Integration machen zufriedener

Untersuchungen zeigen: Migranten, die sich in die neue Kultur assimilieren oder integrieren, sich also gut in die neue Kultur hineinfinden, sind am Arbeitsplatz deutlich zufriedener als diejenigen, die sich eher absondern.

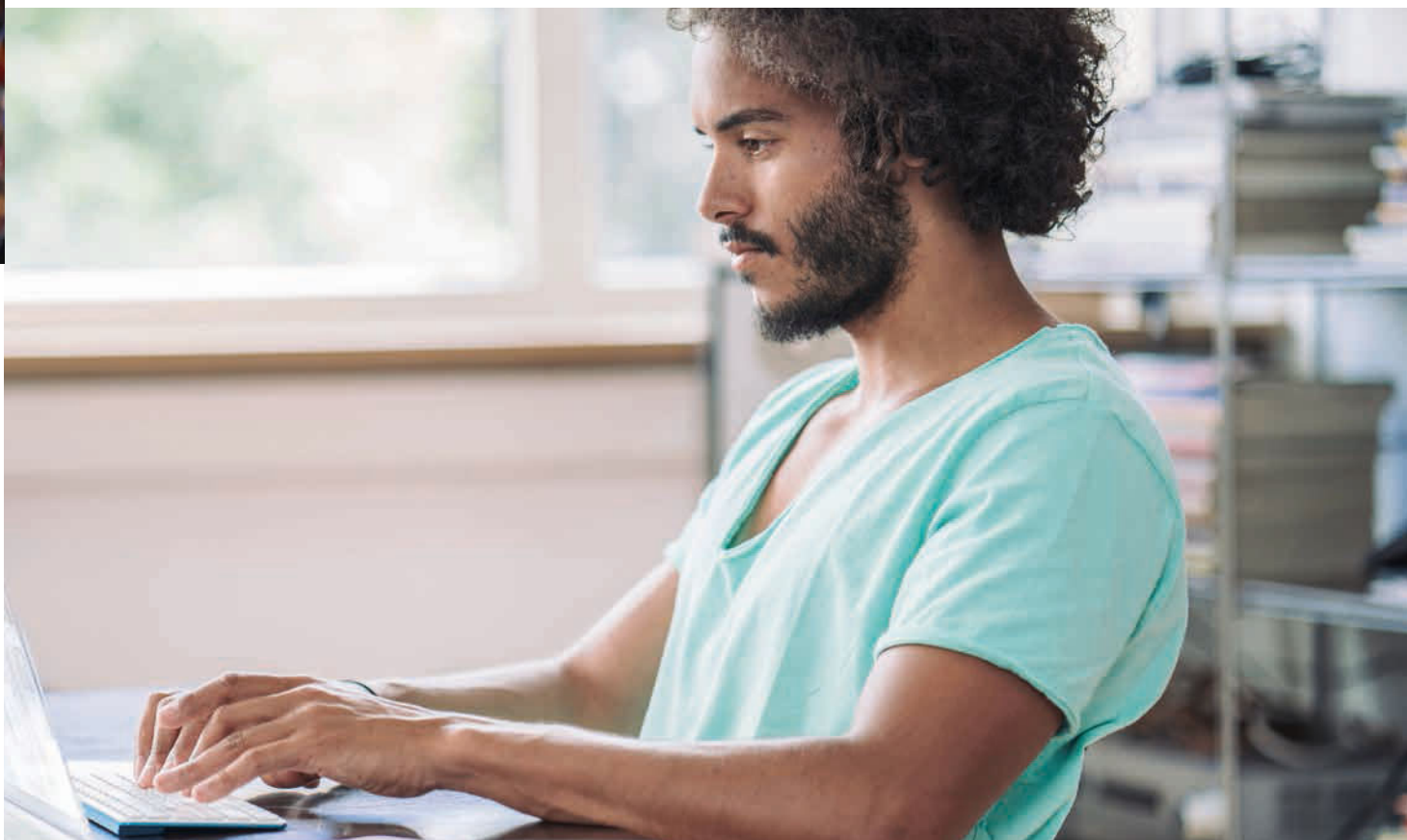
Durch Assimilation oder Integration werden viele Risikofaktoren gesundheitlicher Gefährdung von Migration reduziert (siehe Grafik auf Seite 14).

Eingewanderte sind dann auch zufriedener mit der Arbeit. Um sich erfolgreich in die neue Kultur einzugliedern, ist beides erforderlich: Gute Bedingungen und eine positive Willkommenskultur am neuen Arbeitsplatz – natürlich auch die Offenheit des Zugezogenen für die neue Kultur. Im Idealfall wurden schon in der

Rekrutierungsphase richtige Erwartungen für die zukünftige Teamarbeit bei allen Beteiligten erzeugt.

Fühlen sich Impatriates nicht gut aufgenommen, zum Beispiel, weil sie meinen, wegen ihrer Hautfarbe oder Religion abgelehnt zu werden, geraten sie auch durch die Anforderungen bei der Arbeit stärker unter Druck. Studien zeigen, dass dieses Gefühl von Überforderung das Risiko von Depressionen steigert.

Wer dagegen die Arbeitsumgebung als unterstützend und wohlwollend wahrnimmt, kann Schwierigkeiten mit der neuen Kultur besser aushalten und gelassener bewältigen. Sorgen Sie deshalb dafür, dass sowohl die Impatriates als auch die „alteingesessene“ Belegschaft verstehen, dass es Signale der Offenheit und Akzeptanz von beiden Seiten geben muss, damit das Zusammenleben und -arbeiten funktioniert.



Diversity verstehen und managen

Kulturelle Kompetenz ist notwendig, um Verschiedenartigkeit zu akzeptieren, sich über gemeinsame Wege auszutauschen und eigene Bedürfnisse sowie die Bedürfnisse der anderen zu berücksichtigen.

3



Andere Länder, andere Sitten

Jeder Mensch ist von der Kultur geprägt, in der er aufgewachsen ist. Und das zeigt sich auch im beruflichen Umfeld.

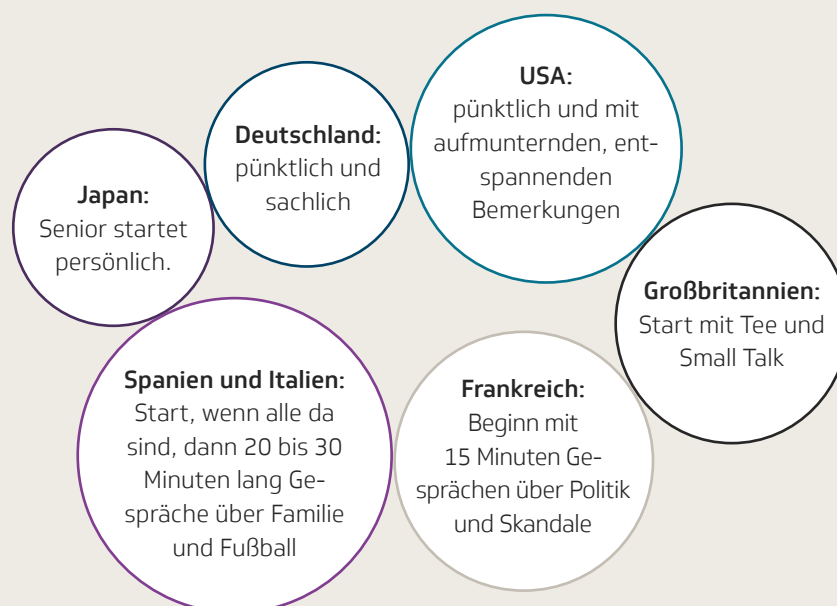
Fallbeispiel Für ein neues internationales Projekt findet ein Kick-off-Meeting in der Zentrale in Frankfurt statt. Geleitet wird es von dem deutschen Mitarbeiter Horst, 38 Jahre alt. Er hat Kollegen aus den USA, England, Frankreich, Spanien und Japan zu neun Uhr eingeladen.

Die Teammitglieder aus Deutschland (Katja, Jörg, Bärbel), den USA (Jack), England (Susan, Steve) und Japan (Tetsuya) finden sich pünktlich um kurz vor neun Uhr ein. Während Horst die Ankommenden begrüßt, sind Jörg und Bärbel besorgt, dass die noch fehlenden Teilnehmer den Raum nicht finden. Sie rufen den Empfang an und laufen die nahe gelegenen Räume ab, um sie zu suchen. Jack kommt locker ins Gespräch mit Katja. Susan und Steve stoßen dazu, um über das Wetter zu reden. Tetsuya steht etwas abseits, scheint aber dem Gespräch zu lauschen.

Um 9:15 Uhr kommt Pierre aus Frankreich ins Zimmer; seelenruhig, weil er nach seinem Verständnis nun genau pünktlich eingetroffen ist. Die Kollegen Rui aus Spanien und Donna aus Italien treffen in Begleitung von einem sichtlich genervten Jörg um 9:20 Uhr ein. Während Rui und Donna begeistert über Fußball reden, will Jörg endlich das Meeting starten beziehungsweise durch Horst eröffnet sehen.

Als Tetsuya, der deutlich älter als Horst ist, ansetzt, um alle zu begrüßen, scheinen einige Kollegen verwirrt und Horst deutlich verärgert. Er wartet die ersten Worte von Tetsuya ab und übernimmt dann die Gesprächsführung. Das ganze Meeting wirkt etwas angespannt.

Kulturabhängig: Wie Meetings beginnen



Erst beim Mittagessen kommen sich alle näher und tauschen sich über Traditionen und Gewohnheiten aus. Rui und Donna erklären, dass es in ihren Heimatländern als unhöflich gilt, wenn jemand bei einer Einladung zu neun Uhr vor 9:15 Uhr eintrifft. Tetsuya erklärt, dass er es aus Japan kennt, dass der Senior der Runde das Meeting eröffnet. Nun wird über den schwierigen Start gelacht und darüber gesprochen, wie beim nächsten Meeting gestartet werden könnte.

Was hätten die Kollegen anders machen können? Sinnvoll wäre es gewesen, wenn Horst, der für das Meeting verantwortlich war, Vorgespräche geführt hätte. Auch hätten sich alle den kulturell unterschiedlichen Umgang mit Zeit bewusst machen können. Diese Aspekte explizit vorab anzusprechen, hätte einige Reibungsverluste erspart. Betrachtet man die Meeting-Kulturen verschiedener Nationen, so begegnet man vielen Stereotypen. Natürlich trifft nicht jede Vorannahme oder jedes Vorurteil auf jeden Menschen einer Nationalität zu, aber oft steckt mehr als ein Fünkchen Wahrheit darin.

Kulturelle Besonderheiten Deutsche wirken auf Menschen anderer Kulturkreise oft zwanghaft pünktlich und von Terminen gesteuert. Dieser besondere Umgang mit der Zeit ist ihnen in der Regel wichtig, um Job und Leben effektiv zu strukturieren. So wie Deutsche erst lernen müssen, dass Menschen anderer Kulturkreise lockerer mit der Zeit umge-

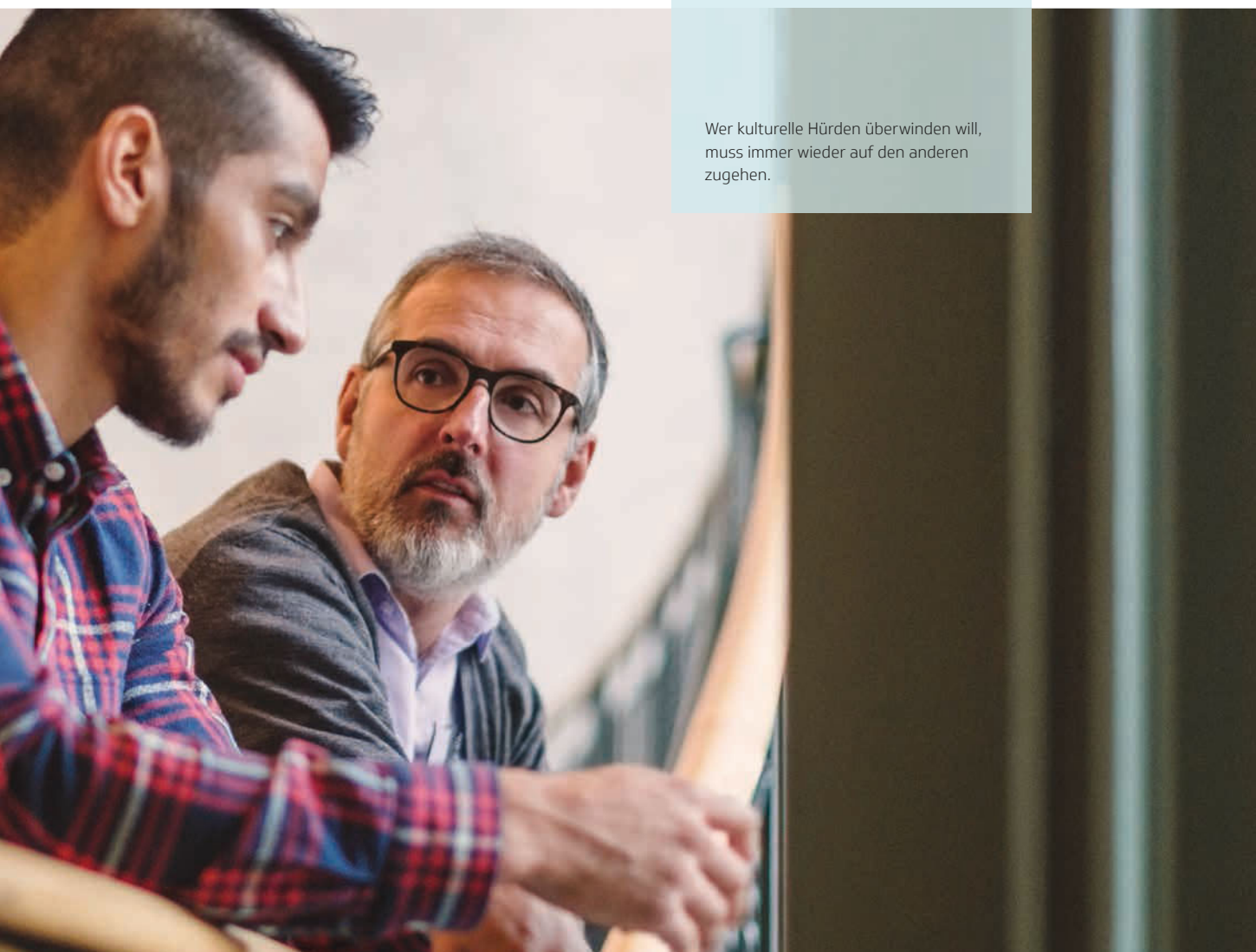
hen, ist es für Impatriates wichtig zu wissen, welche bedeutende Rolle Zeit und Pünktlichkeit für viele Deutsche haben.

Ja, nein, vielleicht Es gibt individualistische Kulturen, zu denen auch Deutschland gehört, und kollektivistische Kulturen, zu denen vor allem die Länder Asiens zählen. Diese Kulturen unterscheiden sich bei Kommunikation und Entscheidungen enorm: In China, Japan und Vietnam zeigt sich Ablehnung beispielsweise anders als in Deutschland. Ein „Nein“, wie wir es kennen, existiert in diesen Kulturen nicht. Während Japaner sagen, „Es ist anders, als Sie meinen“ oder „Wollen Sie nicht lieber ...?“, stimmen Chinesen zu, indem sie das Gesagte wiederholen. Tun sie

das nicht, stimmen sie auch nicht zu. In Vietnam wird Ablehnung mit dem Ignorieren einer Frage, mit einer Gegenfrage oder mit einem „Vielleicht“ bekundet. Nur der bewusste Umgang mit solchen Besonderheiten kann das effektive Zusammenarbeiten sicherstellen sowie Unzufriedenheit und Kränkungen vorbeugen.

Interkulturelles Lernen Interkulturelle Trainings, aber auch die Lektüre guter Handbücher können helfen, sich über die Besonderheiten verschiedener Kulturen klar zu werden und Vorurteile abzubauen. Einige Hinweise auf Handbücher zum Thema finden Sie am Ende der Broschüre unter „Literatur und Links“. Mehr zu Trainings finden Sie auf Seite 27.





Wer kulturelle Hürden überwinden will,
muss immer wieder auf den anderen
zugehen.

Führungs- und Unternehmenskulturen

Kulturelle Unterschiede existieren auch in Unternehmensstrukturen, beim Führungsverhalten, in der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, und bei der Vorstellung darüber, wie Teams zusammenarbeiten sollten. Im Folgenden stellen wir exemplarisch die drei Länder USA, Frankreich und China vor:

USA In den USA sind Unternehmensstrukturen so ausgerichtet, dass sie den einzelnen Mitarbeitern Flexibilität und Freiraum lassen. In stärker hierarchischen oder kollektivistischeren Unternehmensstrukturen würden sich amerikanische Mitarbeiter unwohl fühlen und wären wenig motiviert, sich zu engagieren.

Viele Amerikaner hegen Vorbehalte gegenüber der Gruppenarbeit. Der einzelne Mitarbeiter will vor allem als Individuum gesehen und anerkannt werden. Es geht ihm um seine individuelle Leistung, auch bei der Vergütung. Zur Mitarbeiterentwicklung sind deshalb Einzel-Coachings und 360-Grad-Feedbacks wichtig, mit denen Kompetenzen und Leistungen aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet werden. Amerikaner haben durchweg eine hohe Bereitschaft zum Jobwechsel.

Mitarbeiter aus den USA kommen aus einem Umfeld, in dem das Leistungsprinzip zählt. Sie kennen partizipative Führungsprinzipien, die in den USA – ähnlich wie in deutschsprachigen Kulturen – sehr effektiv eingesetzt werden: Die Führungskraft



bezieht ihre Mitarbeiter ein, vor allem bei Konfliktlösungen. Die Teammitglieder sind es gewohnt, dass ihre Führungskräfte sich durch gleichgestellte sowie unterstellte Mitarbeiter bewerten lassen. Das hat Vorteile, wie zum Beispiel motivierte und selbstständig agierende Mitarbeiter, aber auch Nachteile wie verzögerte Entscheidungen, denn Diskussionen kosten Zeit.

Frankreich Franzosen bevorzugen in der Regel zentrale Entscheidungen und Koordination. Daher kommt dem Unternehmenschef in französischen Unternehmen eine sehr wichtige Bedeutung zu. Und auch wenn viele Franzosen es schätzen, wenn sie an Entscheidungen beteiligt werden, verlieren sie doch schnell das Vertrauen in ihre Führung, wenn sie diese nicht als stark erleben. In Frankreich ist deshalb eine Mischung aus autoritärem, patriarchalem und fürsorglichem Führungsstil besonders effektiv. Rein partizipative Führungsstile würden nicht funktionieren.

Im Gegensatz zu ihren amerikanischen Kollegen sind französische Mitarbeiter meist stark an ihren Arbeitgeber gebunden. Individuelle Leistung bei Entlohnung und Weiterbildung spielt eine große Rolle. Neben der finanziellen Vergütung ist Franzosen aber auch die Lebensqualität am Arbeitsplatz wichtig.

China China hat eine stark kollektivistische Kultur, in der Bedürfnisse des Einzelnen denen der Gruppe untergeordnet werden. Daher werden Ziele und Aufgaben auch nicht einzelnen Personen gestellt, sondern immer der Gruppe.

Chinesische Mitarbeiter sind wenig an einem Jobwechsel interessiert. Sind sie mit der Arbeit unzufrieden, bleiben sie eher inaktiv und verschweigen ihre Unzufriedenheit. Bei der Mitarbeiterentwicklung bevorzugen sie Gruppentrainings. Einzeltrainings und 360-Grad-Feedback sind bei chinesischen Mitarbeitern wenig hilfreich.

Führungsstil	Einstellungen/ Ideale	Verhalten	Am meisten verfolgt in ...	Am wenigsten verfolgt in/im ...
charismatisch, wertebasiert	inspiriert und motiviert, erwartet aufgrund der zentralen Werte hohe Leistung	visionär, selbstaufopfernd, vertrauenswürdig, entschlossen, leistungorientiert	... englischsprachigen Kulturen, in denen der britische Einfluss und die britischen Wurzeln noch spürbar sind, zum Beispiel in Großbritannien, Irland, den USA, Kanada, Neuseeland, Australien, Indien	... Mittleren Osten
teamorientiert	vermittelt Wertschätzung und betont gemeinsame Ziele	kooperatives, integratives, diplomatisches, wohlwollendes und verwaltungskompetentes Verhalten	... Lateinamerika	... Mittleren Osten
partizipativ	involviert andere in den Entscheidungsprozess und die Umsetzung von Entscheidungen	partizipativ, nicht autokratisch	... deutschsprachigen Kulturen	... Mittleren Osten
kollektivistisch	betont Unterstützung, Rücksichtnahme, Mitgefühl und Großzügigkeit	bescheiden und sensibel	... südasiatischen Kulturen	... nordischen Kulturen
autonom	unabhängig und individuell/ individualistisch	autonom und einzigartig	... Osteuropa	... Lateinamerika
selbstschützend	stellt den Schutz des Einzelnen und der Gruppe sicher	selbstzentriert, selbstbewusst, konfliktreduzierend, gesichtswahrend und prozessorientiert	... südasiatischen Kulturen	... nordischen Kulturen

Quelle: Die GLOBE-Dimensionen der Führungsqualitäten (aus Comfort & Franklin 2014; übersetzt und neu gestaltet durch Sonia Lippke)

Chinesische Führungskräfte sind zu einer hohen Arbeitsbelastung bereit. Sie erwarten dieses Engagement auch von ihren Mitarbeitern – die das auch akzeptieren. Generell sind chinesische Mitarbeiter ihren Führungskräften gegenüber sehr loyal eingestellt. So stellen sie ihre Entscheidungen nicht infrage und empfinden sie als gerecht. Ein partizipativer Führungsstil wäre in China weniger effektiv. Er würde viele chinesische Mitarbeiter schnell überfordern.

Führungskulturen im Überblick Das Wissen um kulturelle Unterschiede erleichtert enorm, Impatriates und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Die obige Tabelle zeigt die Ergebnisse einer Studie von Jeremy Comfort und Peter Franklin, zwei britischen Wissenschaftlern und Beratern für interkulturelle Kommunikation. Die beiden Forscher untersuchten, welche Führungsstile in welchen Kulturen besonders bedeutsam sind oder eben im Gegenteil kaum Anwendung finden.

Vielfalt gestalten

Mit den richtigen Maßnahmen fördern Unternehmen das gegenseitige Verständnis ihrer Mitarbeiter.

Im betrieblichen Kontext machen Menschen aus verschiedenen Kulturen sehr unterschiedliche Erfahrungen. Es ist daher wichtig, dass alle Beteiligten sich dieser Unterschiede bewusst sind und sie anerkennen. Die Unterschiede sollten jedoch nicht stärker hervorgehoben werden als notwendig. Stattdessen kommt es darauf an, dass alle Seiten trotz ihrer kulturellen Unterschiede erfolgreich und angemessen interagieren.

Dabei spielt nicht nur das Wissen über Unterschiede und Gewohnheiten anderer Kulturen eine große Rolle. Notwendig sind auch emotionales und soziales Know-how sowie gute Sprachkenntnisse. Erst das macht die interkulturelle Kompetenz aus.

Interkulturell kompetente Menschen können besser und kreativer mit Verschiedenartigkeit umgehen. Sie nehmen Unterschiede bewusst wahr und schätzen sie. Sie können sich in andere Menschen empathisch hineinversetzen und Konflikte lösen. Sie können unklare Situationen aushalten und ihr Verhalten flexibel auf die kulturbedingten Werte und Einstellungen ihres Gegenübers abstimmen.

Das kann bereits im Erstkontakt bedeutsam sein. Denn interkulturell kompetente Personalverantwortliche können beispielsweise im Gespräch mit Bewerbern aus anderen Kultur besser

erkennen, ob diese die fachlich benötigten Fähigkeiten mitbringen – auch wenn die Bewerber diese Fähigkeiten aufgrund ihrer kulturellen Herkunft anders darstellen als einheimische Bewerber.

Interkulturelle Kompetenz fördern Interkulturelle Kompetenz entwickelt sich nicht allein durch die Lektüre von Fachbüchern und Vorträgen. Es kommt vielmehr auf das Machen, Ausprobieren und Üben an – zum Beispiel in Trainings zur kulturellen Kompetenz oder in E-Learnings mit Rollenspielen und Fallbeispielen. Und auch im Berufsalltag lassen sich interkulturelle Kompetenzen entwickeln – vor allem in Unternehmen, die bereits eine Willkommenskultur leben.

Eine Studie von Frau Prof. Sonia Lippke aus dem Jahr 2014 zeigt, in welchem Ausmaß dies möglich ist: Wir befragten Beschäftigte verschiedener Unternehmen, wie gut sie mit Konflikten aufgrund kultureller Unterschiede umgehen können. Dabei mussten sie sich auf einer Skala von eins bis fünf selbst einschätzen. Wir erhoben zudem, ob die

Wenn unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, sind Akzeptanz, Lernbereitschaft und Know-how erforderlich.



Unternehmen bereits Maßnahmen einsetzen, die das gegenseitige Verständnis von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen fördern.

Das Ergebnis war eindeutig: Beschäftigte, in deren Unternehmen bereits Maßnahmen zur Willkommenskultur etabliert waren, fühlten sich in Konflikten aufgrund kultureller Unterschiede deutlich sicherer. Wer also möchte, dass seine Mitarbeiter global denken und



global einsetzbar sind, sollte die interkulturelle Kompetenz gezielt fördern.

Das richtige Training finden Ob Führungskraft oder ganze Belegschaft – interkulturelle Kompetenz kann man trainieren.

Gute interkulturelle Trainings sensibilisieren nicht nur für den Umgang mit Menschen anderer Kulturen. Sie zeigen auch, wie sehr die eigene Kultur Denkmuster und bewusste und unbewusste

Verhaltensweisen prägt. Wer an einem solchen Training teilnimmt, hat deshalb eine gute Chance, interkulturelle Missverständnisse überwinden zu lernen.

Weil für Trainer einheitliche Standards für Ausbildung und Qualifizierung fehlen, sollten Sie auf Ausbildung und Lehrgangsmaterial des Trainers achten. Und auch die Sympathie ist ein wichtiger Faktor. Führen Sie daher unbedingt ein Vorgespräch.

Eine Übersicht über verschiedene Angebote finden Sie zum Beispiel hier:

- Das Portal „iMOVE Germany“ (imove-germany.de) ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Die dort aufgeführten Trainer müssen Mindestanforderungen hinsichtlich der Qualität erfüllen.
- Der „deutsche Bildungsserver“ gibt eine Übersicht aller bestehenden Bildungsbereiche, Veranstaltungen, Institutionen und weiteren Einrichtungen in Deutschland (bildungsserver.de beziehungsweise eduserver.de).

TK-Trainings für Ausbilder und Azubis

Beschäftigen Sie junge Zuwanderer als Auszubildende, können Sie vom TK-Programm „Gesund und fit durch die Ausbildung“ profitieren. Damit unterstützt die TK Sie dabei, die psychische und körperliche Gesundheit Ihrer Auszubildenden zu fördern. Sie stellt Ihnen unterschiedliche Module bereit, etwa zum Thema „Stress und Konflikte“. Die Module werden bedarfsgerecht auf Ihr Unternehmen zugeschnitten, auch als Training interkultureller Kompetenz. Das Programm wendet sich an Azubis, aber auch an die Ausbilder. Denn damit die Azubis ihre neue Arbeits- und Lebenssituation positiv erleben, ist vor allem die Unterstützung durch die Ausbilder wichtig. Für die Auszubildenden sind die Trainings eine gute Gelegenheit, ihre interkulturelle Kompetenz zu fördern und aufgeschlossen mit sich und anderen Auszubildenden umzugehen.

Interesse? Nehmen Sie über die Suchnummer 2030698 auf tk.de Kontakt mit uns auf. Ihr Ansprechpartner wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden.



4

Diversity Management – Wege für alle Projektphasen

Für den Aufbau eines Diversity Managements im Unternehmen steht Ihnen ein Portfolio mit vielen Maßnahmen zur Verfügung. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen eine Auswahl davon vor.

Welche Erfahrungen existieren? Woran erkennt man Vorteile von Vielfalt? Wie zeigen sich Herausforderungen? Was ist also zu fördern und was ist abzubauen? Die Checkliste auf der folgenden Seite hilft Ihnen dabei. Diese und andere interaktive Analysetools sind auch online im e-Guide einsehbar.

Bevor Sie ausländische Arbeitskräfte oder Mitarbeiter mit Migrationshintergrund anwerben, ist eine Reflexion Ihrer Unternehmenssituation und Erwartungen sinnvoll: Ist die Belegschaft auf ausländische Mitarbeiter vorbereitet und besteht eine kulturelle Offenheit? Was ist Ihre Erwartung an die Zusammenarbeit? Wozu soll kulturelle Vielfalt beitragen?

Deshalb sind Unternehmen gut beraten, wenn sie für diese anspruchsvolle Aufgabe ein Projektteam aus Mitarbeitern und Führungskräften zusammenstellen. Das Ziel: Welche Erfahrungen existieren? Woran erkennt man Vorteile von Vielfalt?

Wie zeigen sich Herausforderungen? Was ist also zu fördern und was ist abzubauen? Die

Checkliste auf der folgenden Seite hilft Ihnen dabei. Diese und andere interaktive Analysetools sind auch online im eGuide einsehbar.

Danach werden passende Maßnahmen angestoßen. Diese sollten vor allem authentisch sein und sich auf real gelebte Willkommenskultur fokussieren. Im TK-Diversity-Portfolio werden je nach Thema Möglichkeiten aufgezeigt, die man direkt anwenden kann oder man kann sich einfach inspirieren lassen.

Ein einfaches Beispiel ist, dass bei der Rekrutierung reale Erwartungen ausgetauscht werden, so gibt es keine Überraschungen.

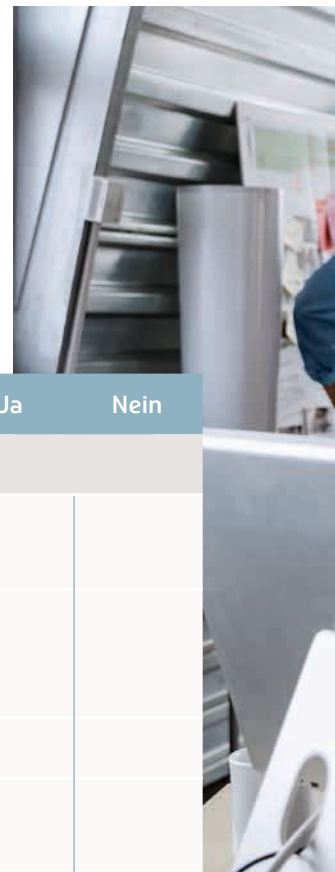
Das DiM muss in der Unternehmensstruktur seinen festen Platz haben. Nur so wird es auch Teil der Unternehmenskultur. Zuständig für das DiM sind oftmals Kollegen aus der Personalabteilung. Sie haben viele Einflussmöglichkeiten zur Gestaltung der Willkommenskultur, beispielsweise durch Stellenausschreibungen, Klärung von

Erwartungen und Durchführung von Einführungs- und Einarbeitungstagen. Auch Führungskräfte-

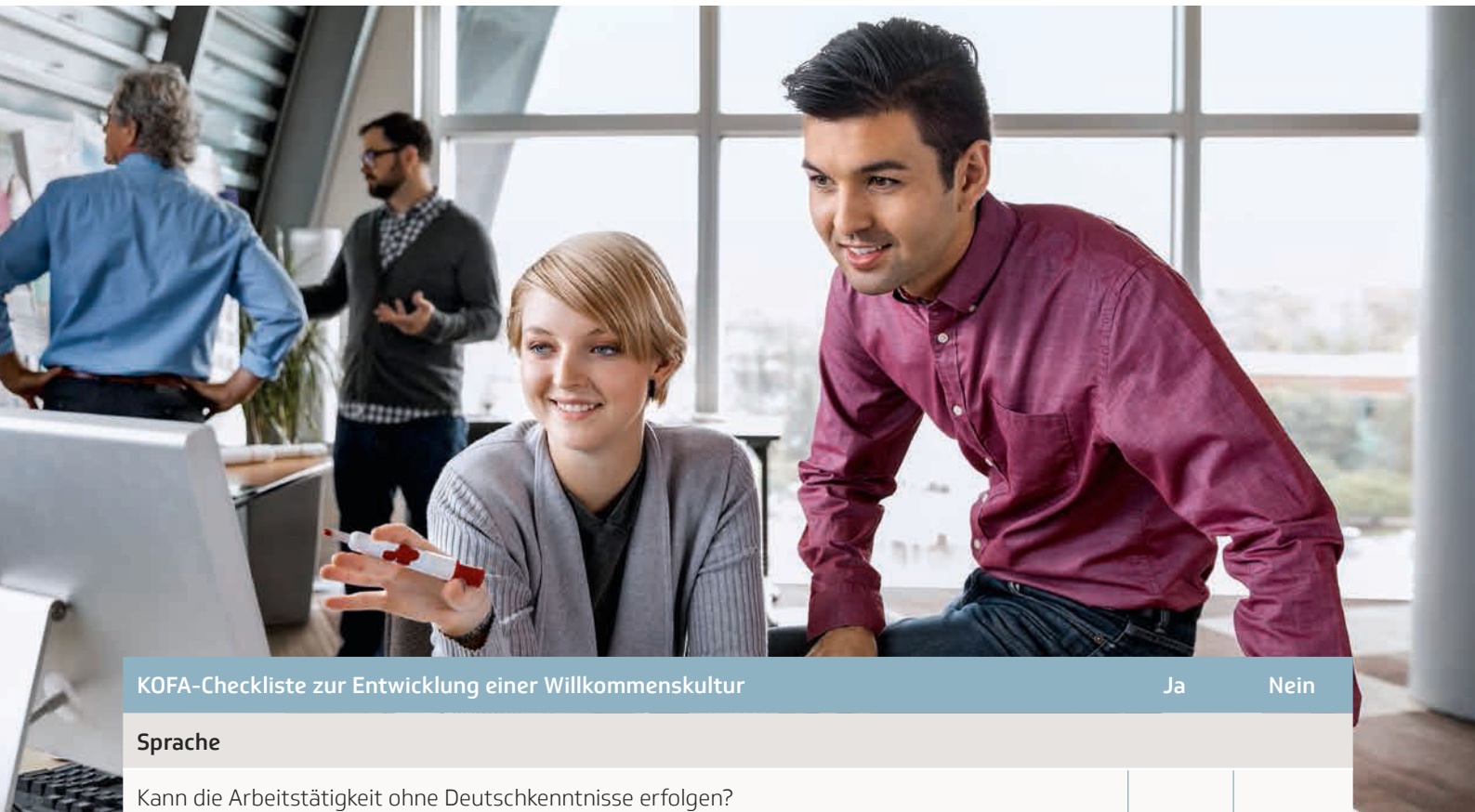
und Personalentwicklungsprogramme können Bedarfen ausländischer Mitarbeitender angepasst werden.

Das DiM eines Unternehmens sollte Öffentlichkeitsarbeit nach innen wie außen gestalten. Die Kommunikation und Kampagnen sollen zukünftiges und benötigtes DiM formulieren und somit dem Ziel einem Schritt näher kommen.

Am Anfang steht die Analyse



KOFA-Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur	Ja	Nein
Vielfalt im Unternehmen		
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede (Vielfalt)? Ist die Einstellung der Belegschaft gegenüber Unterschieden in der Belegschaft offen und positiv?		
Bestehen im Unternehmen Maßnahmen, die Vielfalt im Unternehmen präsent machen (zum Beispiel Veranstaltungen zum gegenseitigen informellen Kennenlernen, interkulturelle Thementage sowie gemeinsame interkulturelle Kochevents)?		
Fühlen sich bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter mit Migrationshintergrund dort wohl?		
Ist in der Unternehmensphilosophie bzw. dem Unternehmensleitbild ein Bekenntnis zur Vielfalt (Diversity) verankert?		
Gibt es bereits Beispiele einer gelungenen Integration von Fachkräften aus dem Ausland, mit Migrationshintergrund oder von Geflüchteten im Unternehmen? Können solche Personen Mentor werden?		
Gibt es Beispiele für positive Auswirkungen einer gelebten Vielfalt im Unternehmen? Wurden diese bereits intern und extern kommuniziert? Werben Sie damit auf Ihrer Unternehmens-Homepage?		
Führung und Kommunikation		
Hat die Geschäftsführung oder die verantwortliche Führungskraft eingeplant, kulturelle Besonderheiten vorab bei den Fachkräften aus dem Ausland, Menschen mit Migrationshintergrund beziehungsweise den Geflüchteten zu erfragen und zu klären?		
Sofern relevant: Hat die Geschäftsführung oder verantwortliche Führungskraft eingeplant, schon vor Arbeitsbeginn Absprachen und Regelungen zu religiösen Lebensweisen zu treffen und an die gesamte Belegschaft zu kommunizieren?		
Hat die Geschäftsführung die Führungskräfte motiviert, für Verständnis, Toleranz und Offenheit bei Unterschieden in den Teams zu werben?		
Hat die Geschäftsführung die gesamte Belegschaft darüber informiert, warum Interkulturalität und damit einhergehende Unterschiede im Unternehmen gewollt sind?		
Ermutigen die Geschäftsführer und Führungskräfte die Mitarbeiter, Verhaltensweisen untereinander zu hinterfragen, wenn Irritationen entstehen?		
Hat die Geschäftsführung die Belegschaft aktiv dazu ermutigt, mit den Veränderungen einhergehende Sorgen und Ängste zu äußern?		
Kann eine anonyme Plattform, wie zum Beispiel eine „Sorgenbox“, zur Verfügung gestellt werden, auf der Ängste und Sorgen geäußert werden können? Wenn ja, ist sichergestellt, dass sich jemand den dort platzierten Ängsten und Sorgen annehmen kann?		
Quelle: KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen ergänzt und überarbeitet, 2020. (kofa.de)		



KOFA-Checkliste zur Entwicklung einer Willkommenskultur

Ja

Nein

Sprache

Kann die Arbeitstätigkeit ohne Deutschkenntnisse erfolgen?

Liegt eine englische (oder anderssprachige) Übersetzung des Aufgabenprofils und der notwendigen Fachtexte vor?

Besteht die Möglichkeit, Fremdsprachenkenntnisse positiv für den Unternehmenserfolg herauszustellen (beispielsweise zur Erschließung ausländischer Märkte)?

Einarbeitung im Unternehmen

Gibt es im Unternehmen fachlich kompetente und persönlich erfahrene Mitarbeiter, die bei der Integration als Mentorin oder Mentor unterstützen können?

Gibt es bereits ein Mentorenkonzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, das lediglich auf Fachkräfte aus dem Ausland, Fachkräfte mit Migrationshintergrund oder auch Geflüchtete anzupassen ist?

Können Mentoren einen Teil ihrer Arbeitszeit zur Betreuung einsetzen?

Kann die Fachkraft zu Beginn flexible Arbeitszeiten und/oder Teilzeit etwa für Behördengänge oder Sprachkurse nutzen?

Gibt es bereits erprobte Prozesse, um internationale Fachkräfte, Fachkräfte mit Migrationshintergrund oder auch Geflüchtete einzuarbeiten?

Einleben in Deutschland

Gibt es eine Person im Unternehmen, welche die neue Fachkraft bei Behördengängen unterstützen kann?

Gibt es eine Person im Unternehmen, die die neue Fachkraft bei der sozialen Integration unterstützt, zum Beispiel durch die Organisation von gemeinsamen Freizeitaktivitäten?

Kann das Unternehmen die neue Fachkraft bei der Wohnungssuche oder der Organisation des Umzugs unterstützen?



Gut zu wissen!

Mitglied werden – in verschiedenen Sprachen

Unter **tk.de** erhalten Sie viele Informationen rund um Ihren persönlichen Krankenversicherungsschutz.

Die TK-Mitgliedschaftsanträge sind in fünf Sprachen erhältlich und können online ausgefüllt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit einer persönlichen Kontaktaufnahme in englischer Sprache.

So hilft die TK

Sie möchten ausländischen Fachkräften in Ihrem Unternehmen einen guten Start ermöglichen und Ihre interkulturellen Teams stärken? Die Techniker Krankenkasse unterstützt Sie dabei.

Sozialversicherung in Deutschland – einfach erklärt In der TK-Broschüre, „Welcome to Germany“, wird in deutscher und englischer Sprache erklärt, wie die deutsche Sozialversicherung funktioniert und welchen Krankenversicherungsschutz Sie durch die TK erhalten. Zum Download auf [firmenkunden.tk.de](https://www.firmenkunden.tk.de), Suchnummer 2089314

Beratung zu Unternehmensanalysen Gesundheits- und Demografieberater der TK beraten Sie zu Analysemethoden wie Gesundheitszirkeln und Fokusgruppen. Damit lassen sich Potenziale identifizieren, die auch die Gesundheit der internationalen Mitarbeiter stärken, und bedarfsgerechte Maßnahmen ableiten.

Workshops Workshops für Führungskräfte, Mitarbeiter und Praktiker aus dem Personalbereich können nach Bedarf angepasst werden. Beispielsweise zu:

- Interkulturelle Kompetenzen stärken
- Konfliktprävention im interkulturellen Kontext
- Gesunde Begegnung fördern

Workshop-Reihe „Vielfalt gewinnt!“ In exklusiven Workshops diskutieren Sie mit Praktikern und externen Beratern zu Themen Ihrer Wahl, tauschen sich mit Gleichgesinnten aus und erhalten spannende Inputs zu aktuellen Themen. Erfahren Sie, wie Sie Vielfalt in Ihrem Unternehmen dauerhaft zu einem Erfolgsfaktor machen und die Willkommenskultur wirksam gestalten.

Gesundheitsbroschüren auf Englisch Die TK-Broschüren zu Rücken, Stress und Ernährung stehen Ihnen auch auf Englisch zur Verfügung. Zum Download auf [firmenkunden.tk.de](https://www.firmenkunden.tk.de), Suchnummer 2023620.

Erfolgsfaktoren der Willkommenskultur

Die Erfolgsfaktoren für die Willkommenskultur in einem Unternehmen wurden durch die Initiative „Charta der Vielfalt“ in einem „Factbook Diversity“ zusammengefasst. Hier einige der wichtigsten Aussagen, ergänzt um Beispiele aus der Praxis.

Verbindlichkeit Die Unternehmensführung muss sich zur Willkommenskultur bekennen und das auch deutlich machen. Zum Beispiel durch ein entsprechendes Unternehmensleitbild oder Unternehmenswerte, durch eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex oder durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt.

Praxisbeispiel Bei adidas ist Vielfalt fester Bestandteil im Unternehmen. Die Unterzeichner der Charta fördern von oberster Führungsebene aus eine integrative, respektvolle Unternehmenskultur. Das zeigt sich in einer wertschätzenden Haltung gegenüber allen Mitarbeitenden.

Belegschaft einbinden Eine erfolgreiche Umsetzung der Willkommenskultur hängt stark von den Beschäftigten ab. Deshalb sollten Sie die Vorteile kommunizieren und die Mitwirkung der Belegschaft durch Workshops, Fokusgruppen oder Netzwerke ermöglichen.

Praxisbeispiel Mit Stammsitz in Deutschland und Gesellschaften in vielen internationalen Märkten setzt Phoenix Contact auf „Migration“ innerhalb des Unternehmens – junge ausländische Beschäftigte kommen ins Stammhaus, Auszubildende aus Deutschland hospitieren in Auslandsgesellschaften. Sie sorgen so für einen Kultur- und Wissensaustausch und Offenheit für anderes.

Gesamtstrategie Alle Maßnahmen müssen in eine ganzheitliche Strategie eingebettet werden. Dazu gehört eine genaue Planung von Zielen, Maßnahmen und Meilensteinen. Dieser laufende Veränderungsprozess sollte von allen Ebenen und Bereichen wie Personal, Vertrieb und Marketing und durch alle Prozesse der Organisation getragen werden.

Praxisbeispiel Das global tätige Unternehmen Deutsche Bahn rekrutiert Beschäftigte mit unterschiedlichen Hintergründen. Ein Ziel der Personalentwicklung ist es, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in interkulturellen Teams zu stärken, indem auf deren Bedürfnisse eingegangen wird. Auf Grundlage dieser strategischen Entscheidung entstand beispielsweise ein interkultureller Kalender. Auf diese Art wird auf unterschiedliche religiöse Feste hingewiesen und Achtsamkeit für religiöse Vielfalt gefördert.

Ökonomische Ziele Es muss deutlich werden, wie Diversity Management an den ökonomischen Zielen des Betriebs mitwirkt. Es darf nicht als zusätzliches, getrenntes Thema betrachtet werden.

Praxisbeispiel Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, hat die Verwaltung von Hamburg zum Ziel, den Anteil von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund von 5,4



auf 20 Prozent zu erhöhen. Mit diversen Werbekampagnen, Kooperationen und Veranstaltungen konnte das Ziel erreicht werden und die Hamburger Verwaltung ist nun fast so divers wie die gesamte Stadt, die auch aus 34 Prozent Menschen mit Migrationshintergrund besteht.

Ausreichende Kapazitäten bereitstellen Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden. Unternehmen sollten die kulturelle Vielfalt wollen und fördern, und zwar auf allen Ebenen – von der Unternehmensleitung über die Führungskräfte bis zu den Beschäftigten.

Praxisbeispiel Teckentrup gehört zu den größten Herstellern von Tür- und Torsystemen in ganz Europa. Durch die wachsenden Herausforderungen bei der Personalrekrutierung setzt das Unternehmen gezielt auf Zugewanderte und fördert aktiv deren Integration. Daher sind Sensibilisierungen und Maßnahmen notwendig wie Deutschkurse, internationale Sportgruppen und Workshops. Sie fördern den interkulturellen Austausch.



Gut zu wissen!

Charta der Vielfalt

Der Verein „Charta der Vielfalt“ setzt sich seit 2006 für ein vorurteilsfreies und wertschätzendes Arbeitsumfeld ein.

Initiiert wurde die Initiative von den Unternehmen Daimler, BP Europa SE, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom. Mittlerweile haben mehr als 3.500 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die Charta der Vielfalt unterzeichnet – auch die Techniker Krankenkasse. Die Empfehlungen zum Diversity Management können Sie unter charta-der-vielfalt.de nachlesen.

Willkommenskultur einführen

Wer mit Diversity Management die Vielfalt im Unternehmen erhöhen möchte, braucht eine gute Strategie – und einen Plan.

Die in der „Charta der Vielfalt“ zusammengeschlossenen Firmen und Institutionen stellen gute Empfehlungen bereit.

Kurz gefasst, hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

1. Definieren Sie Ihre Ziele.
2. Analysieren Sie den Ist-Zustand.
3. Planen Sie die Umsetzung.
4. Setzen Sie Ihren Plan in die Tat um.
5. Kontrollieren Sie Ihren Erfolg.

1. Definition der Ziele Machen Sie sich am Anfang klar: Warum wollen Sie die Vielfalt in Ihrem Unternehmen fördern? Was ist das Ziel dabei? Wie kann die Vielfalt zu Ihrem Geschäftserfolg beitragen?

Mögliche Ziele wären zum Beispiel:

- Wir wollen neue Absatzmärkte in anderen Kulturen erschließen.
- Wir wollen dem demografischen Wandel begegnen, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein.
- Wir möchten unser Image als modernes, offenes und zeitgemäßes Unternehmen aufwerten.
- Wir möchten die Innovation und Kreativität durch gemischte Teams stärken.
- Wir wollen die Arbeitsleistung und die Motivation steigern.

2. Ist-Analyse Wie ist der aktuelle Stand im Unternehmen? Aus welchen kulturellen Gruppen setzen sich Belegschaft, Kunden und Lieferanten zusammen? Und welche Bedürfnisse haben diese Gruppen? Gibt es schon ein Diversity Management im Unternehmen oder greifen bereits einzelne Maßnahmen, die die interkulturelle Verständigung fördern? Welche sind hilfreich und was sollte verändert oder neu aufgebaut werden? Welche Maßnahmen sind generell notwendig?

Schauen Sie bei Ihrer Analyse auch nach Maßnahmen, die auf den ersten Blick selbstverständlich erscheinen: Gibt es Sprachtrainings in Ihrem Unternehmen? Können einzelne Abteilungen von Erfahrungen mit interkulturellen Teamtreffen oder individuellen Trainings berichten? Oft gibt es derartige Ansätze bereits im Unternehmen, es hapert jedoch an der Koordination. Die Folge: Die Möglichkeiten sind nur einer kleinen Gruppe bekannt.

3. Umsetzungsplan erstellen Was ist nötig, um vom Ist-Zustand zum Ziel zu kommen? Klären Sie Ihren Handlungsbedarf und entwickeln Sie anschließend konkrete Maßnahmen, mit denen Sie Ihr Ziel erreichen können.

Entwerfen Sie einen Gesamtplan (Roadmap) inklusive Zeitplanung und Meilensteinen. Das heißt, bis wann soll welcher Zwischenschritt erreicht sein? Entwickeln Sie dafür geeignete Maßnahmen (siehe Kapitel „Maßnahmen“ ab Seite 42).

Bevor Sie sich an die Umsetzung machen, sollten Sie Ihren Plan noch einmal prüfen: Sind Umsetzungsdauer, Opportunitäts- und Umsetzungskosten sowie Wirkungen und Risiken ausreichend geplant? Passt der Plan wirklich zum Betrieb oder muss er noch stärker an Ihre Bedingungen angepasst werden? Was kann unternommen werden, wenn der Plan nicht so funktioniert wie erhofft? Planen Sie Pufferzeiten und mögliche Hilfestellungen ein.

4. Umsetzung realisieren Aus dem Zeitplan sollte genau hervorgehen, was wann gemacht wird. Sie sollten auch eventuelle Anpassungen berücksichtigen. Wird ein Zwischenziel





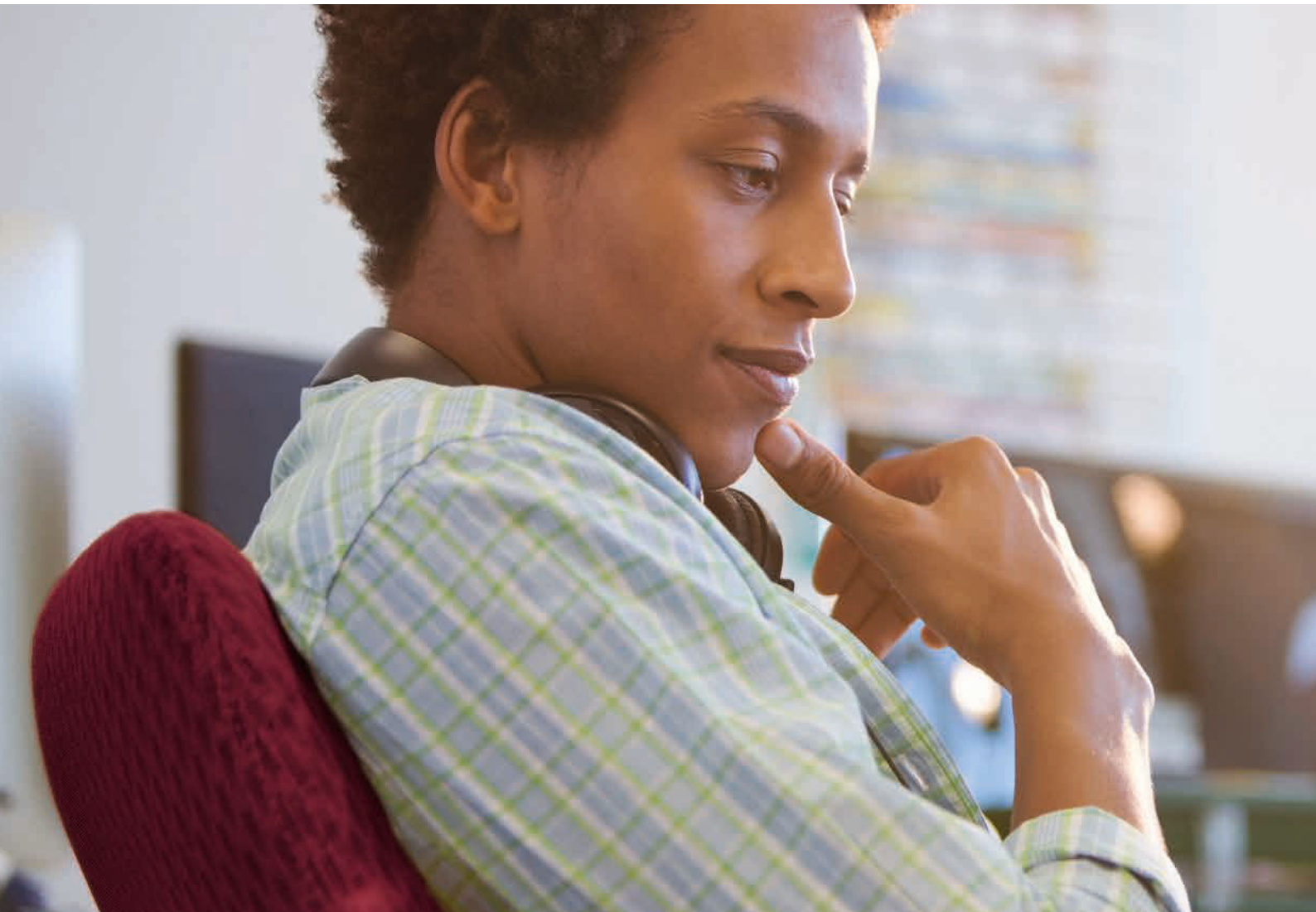
beispielsweise nicht erreicht, sollte abgebildet sein, welche Schritte dann folgen. Dafür ist eine Kommunikation erforderlich, die sich flexibel an eine sich stetig ändernde Belegschafts- und Unternehmenskultur anpasst.

5. Erfolgskontrolle Um den Erfolg von Maßnahmen messen zu können, müssen Sie wissen, welche Einflussfaktoren wie auf Ihre Ziele einwirken.

Möchten Sie messen, ob ein bestimmtes Ziel erreicht wurde und wie die Vielfalt relevante Einflussfaktoren beeinflusst hat, dann ist die einfachste Methode, systematische Zusammenhänge aufzustellen.

Ist Ihr Ziel zum Beispiel, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, können Sie internationale Stellenanzeigen schalten und dann prüfen, wie viele gute Bewerbungen aus dem Ausland eingehen.

Wollen Sie mit Diversity Management kulturelle Auseinandersetzungen reduzieren, können Sie zum Beispiel die Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen oder die Anzahl von Beschwerden zu diesem Thema zur Erfolgsmessung einsetzen und daraus Anregungen ableiten. Eine weitere Möglichkeit ist, durch Fokusgruppen Antworten zu erhalten. Diese Gruppen können Sie bei Bedarf nach Alter oder Geschlecht zusammensetzen.




Auch Audits können Sie zur Erfolgskontrolle nutzen. Audits sind strukturierte Untersuchungen darüber, ob die internen Prozesse, Arbeitsverfahren und Anweisungen die vorher definierten Standards erfüllen. Sie sind wesentlich zeitaufwendiger und kostenintensiver als etwa Befragungen oder Fokusgruppen. Deshalb sollte vor einer solchen Maßnahme die Teilnahmebereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern sichergestellt sein. Ferner ist es ratsam, die Durchführung einem geschulten Auditor zu übertragen.

Lassen Sie das Team mitgestalten.

Mitarbeiter einbeziehen Widerstände sind Teil von Change-Prozessen. Laut einer Studie der INQA aus dem Jahr 2016 ist dies gerade bei kulturverändernden Maßnahmen im Maßstab vom Diversity Management der Fall. Je mehr Diversity Management ein Unternehmen einsetzt, desto erfolgreicher ist es, zeigte eine amerikanische Studie der Verwaltungswissenschaftlerin Meghna Sabharwal 2014. Allerdings nur unter zwei Voraussetzungen: Zum einen müssen die Beschäftigten das Gefühl haben, selbst bei der Gestaltung der Vielfalt mitwirken zu können. Zum anderen müssen sie deutlich erkennen können, dass

das Top-Management großen Wert auf die interkulturelle Offenheit legt.

Möchten Sie eine Willkommenskultur etablieren, sollten Sie also deutlich kommunizieren, dass Sie sich den Einsatz ausländischer Arbeitskräfte ausdrücklich wünschen. Auch sollten Sie Ihren Mitarbeitern ermöglichen, die Maßnahmen mitgestalten zu können: Lassen Sie Fragen nach der Umsetzung zu – und zwar bevor Entscheidungen getroffen werden. Stellen Sie ausreichend Informationen zur Verfügung, denn das erleichtert es den Mitarbeitern, sich eine Meinung zu bilden und Entscheidungen treffen zu können. Und beziehen Sie Mitarbeiter vor allem bei den Entscheidungen ein, die ihre Arbeitsumgebung betreffen.



Wer sich aktiv bemüht, die neue Sprache und Kultur kennenzulernen, kommt leichter im Team an.

Hürden und Widerstände

Ein Diversity Management im Unternehmen zu implementieren, kann für alle Akteure eine Herausforderung sein. Sie gelingt daher nur, wenn alle Beteiligten zusammenarbeiten – Führungskräfte, Belegschaft und auch die ausländischen Mitarbeiter selbst.

Reagieren Führungskräfte oder Beschäftigte mit Widerstand, indem sie beispielsweise wichtige Maßnahmen blockieren, hat ein Unternehmen meist vorschnell Maßnahmen gestartet – ohne vorab ausreichend mit den Betroffenen gesprochen zu haben.

Auch bürokratische Erfordernisse können die Integration in Deutschland erschweren. Neben den Bedingungen zur Einwanderung stellt oft auch der Prozess zur Anerkennung fachlicher Qualifikationen eine große Hürde dar. Einfachere und verständlichere Verfahren wären für Unternehmen und

ausländische Arbeitskräfte eine enorme Arbeitserleichterung. Ein positives Beispiel ist das Programm AKZESS, ein standardisiertes Verwaltungsverfahren des sächsischen Staatsministeriums des Inneren. Mit diesem Programm erfolgt die Antragsbearbeitung schnell, einheitlich und transparent. Detaillierte Informationen dazu finden Sie im Internet unter zuwanderung.sachsen.de/akzess/ und weitere Infos zu neuen Regelungen nach dem Fachkräfteeinwanderungsgesetz finden Sie hier: hallo-fachkraefte.de

Fehlt es ausländischen Arbeitskräften deutschen Kollegen gegenüber an einer offenen Haltung oder zeigen sie zu wenig Interesse an der sprachlichen und gesellschaftlichen Integration, stehen sie sich selbst bei dem erfolgreichen Start in Deutschland im Wege. Helfen Sie Ihren ausländischen Arbeitskräften mit Ihrer eigenen offenen Haltung, interessiert auf ihre deutschen Kollegen zugehen zu können.



Maßnahmen

5

Praxiserprobte Maßnahmen, die an die Belange des eigenen Unternehmens angepasst sind, sind der beste Weg, um Vielfalt zu schaffen und davon zu profitieren.

Internetauftritt

Informieren sich ausländische Arbeitskräfte über potenzielle Arbeitgeber in Deutschland, führt sie der erste Weg in der Regel auf deren Website.

Um mit Ihrer Website bei ausländischen Interessenten den besten Eindruck zu hinterlassen, ist es sinnvoll, die Inhalte – zumindest aber wichtige Informationen – auch auf Englisch anzubieten. Wer Mitarbeiter aus speziellen Ländern sucht, sollte die Texte in der Landessprache veröffentlichen.

Binden Sie zudem positive Berichte Ihrer ausländischen Mitarbeiter ein. Das ist eine gute Werbung für Ihre Unternehmenskultur und schafft Vertrauen.

Praxisbeispiel DELO, ein Hersteller von Industrieklebstoffen, verfügt neben dem Standort in Landsberg auch über Niederlassungen in den USA, China, Singapur, Taiwan, Malaysia und Südkorea. Aus diesem Grund bietet das Unternehmen seinen Internetauftritt nicht nur auf Deutsch und Englisch an, sondern auch auf Chinesisch.



Die Website ist die Visitenkarte Ihres Unternehmens und meist auch die erste Informationsquelle für Jobsuchende.



Bewerbungsverfahren

Anforderungsprofil Wie bei jeder Neubesetzung einer Stelle sollte zunächst ein Anforderungsprofil für die zu besetzende Position erstellt werden. Daraus sollte auch für Interessenten aus dem Ausland verständlich hervorgehen, welche beruflichen Qualifikationen für die Tätigkeit wichtig sind. Weil gerade bei ausländischen Arbeitskräften berufliche Abschlüsse nicht immer mit deutschen zu vergleichen sind, sollte das Anforderungsprofil statt der Abschlüsse die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten auflisten.

Legt eine ausländische Arbeitskraft eine Bewerbung mit Aus- und Fortbildungsabschlüssen vor, die Sie nicht beurteilen können, hilft Ihnen ein Portal für Berufsqualifikation des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bei der Einschätzung (**bq-portal.de**). Benötigen Sie eine Einschätzung akademischer Abschlüsse aus dem Ausland, hilft Ihnen „anabin“ weiter, das Informationsportal der Kultusministerkonferenz (**anabin.kmk.org**).

Mitarbeitersuche Begeben Sie sich auf die internationale Personalsuche, ist es sinnvoll, sich auf einige Länder zu konzentrieren. Welche dabei infrage kommen, hängt einerseits von der Situation auf dem ausländischen Arbeitsmarkt ab, andererseits von den von Ihnen gesuchten Qualifikationen.

Weil die Recherche zeit- und kostenintensiv ist, sollten Sie – sofern vorhanden – auf ausländische Kontakte zurückgreifen oder Mitarbeiter, die über entsprechende Fremdsprachkenntnisse verfügen, bei Ihrer Recherche einbeziehen. Hilfreich ist es zudem, wenn Sie Ihre Stellenanzeigen auch in der Muttersprache Ihrer Kandidaten verfassen.

Bei der Suche nach ausländischen Arbeitskräften können Sie Jobbörsen nutzen, an Jobmessen im In- und Ausland teilnehmen, ausländische oder internationale Hochschulen wie die Jacobs University in Deutschland (**jacobs-university.de**) ansprechen, die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) der Bundesagentur für Arbeit nutzen oder EURES, das europäische Portal zur beruflichen Mobilität (**eures-deutschland.de**).



Umfangreiche Informationen bieten auch die deutschen Auslandshandelskammern (**ahk.de**) und „Germany Trade & Invest“ (**gtai.de**), die viele Länder-, Branchen- und Marktinformationen kostenlos zur Verfügung stellen.

Bewerbungsgespräch Aus Kostengründen ist es oft nicht möglich, einen Bewerber für einen ersten Eindruck zum Bewerbungsgespräch aus dem Ausland einzuladen. Videokonferenzen und Internettelefonate können eine sinnvolle Alternative sein.

Laden Sie einen Bewerber aus einem Nicht-EU-Land zum Gespräch ein, ist ein Touristenvisum notwendig. Es kann mehrere Wochen dauern, bis der Antrag dafür genehmigt ist. Nähere Informationen dazu finden Sie auf den Internetseiten des Auswärtigen Amtes (**auswaertiges-amt.de**). Sie machen es dem Bewerber einfacher, wenn Sie die gesamte Organisation übernehmen oder vorbereiten, einschließlich der Suche nach einer Unterkunft vor Ort.

Manchmal braucht auch das Bewerbungsgespräch selbst eine längere Vorbereitungszeit. Spricht der Kandidat beispielsweise kein Deutsch, so muss das Gespräch auf Englisch oder in der Landessprache geführt werden. In diesem Fall kann der Einsatz eines Dolmetschers oder eines sprachkundigen Kollegen erforderlich sein.

Willkommenskultur fängt bei der Einstellung an.

Einen positiven Eindruck hinterlassen Unternehmen, wenn sie Bewerber im Gespräch informieren, wie sie sie unterstützen – etwa mit einem Mentorenprogramm – und den Bewerber anschließend durch das Unternehmen führen. Optimalerweise bringen Sie den künftigen Mentor bereits zum Gespräch mit.

Tipp Tauschen Sie sich schon zu Beginn über gegenseitige Erwartungen auch bezüglich des Onboardings aus. So treten keine Überraschungen vor Ort auf und Sie können sich optimal vorbereiten.





Praxisbeispiel Die evopro systems engineering AG aus Regensburg hat sich auf die Entwicklung von Anlagen, Elektronik und Software spezialisiert. Bei der Suche nach internationalen Fachkräften beginnt für das Unternehmen die Betreuung bereits mit dem Eingang der Bewerbungsunterlagen. Jeder Bewerber bekommt mit dem Eingang seiner Bewerbung einen persönlichen Ansprechpartner an die Hand, der ihn durch den gesamten Bewerbungsprozess begleitet. Wird der Bewerber ein-

gestellt, sucht das Unternehmen mit ihm gemeinsam eine Wohnung und begleitet ihn bei Behördengängen. Der Schlüssel zum Erfolg ist, dass das Unternehmen nicht nur auf die internationalen Fachkräfte zugeht, sondern sie auch abholt.

Arbeitsprobe Sind Sie aufgrund der Sprachbarriere unsicher bei der Bewertung eines Bewerbers, können Sie eine Arbeitsprobe ansetzen. Damit vermeiden Sie, einen qualifizierten Bewerber nur aufgrund der Sprachschwierigkeiten vorschnell abzuweisen.

Familien einbeziehen Fühlen sich auch Familienangehörige im neuen Land wohl, ist die Wahrscheinlichkeit der dauerhaften Bindung des Mitarbeiters größer. Daher kann es sinnvoll sein, auch die Familienangehörigen einzuladen, damit sie sich einen Eindruck von der neuen Heimat machen können. Oder bieten Sie Hilfe bei der Suche nach einem Job, einer Schule oder einer Kita an. Selbst der Hinweis auf einen örtlichen Sportverein kann sinnvoll sein.

Willkommenspaket

Wer in ein neues Unternehmen und vor allem in ein neues Land kommt, hat einerseits viele Fragen, andererseits prasseln viele Informationen auf ihn ein. Stellen Sie Ihren neuen Arbeitskräften daher Wichtiges in Form eines Willkommenspakets zusammen.



Inhalte eines Willkommenspakets

- Stellen Sie Ihr Unternehmen anhand von Leitlinien und Werten vor. Informieren Sie auch über Unternehmensnetzwerke und bilden Sie ein Organigramm Ihres Unternehmens ab.
- Nützlich sind Angaben zu Behörden wie dem Einwohnermeldeamt, der Ausländerbehörde, der Familienkasse sowie Informationen zu Versicherungen, Banken und zum Führerschein.
- Legen Sie außerdem einen Stadtplan sowie einen Fahrplan des öffentlichen Nahverkehrs inklusive Fahrkarten bei. So können sich Ihre ausländischen Arbeitskräfte am Anfang schnell in der neuen Stadt zurechtfinden.
- Einige Städte und Gemeinden haben speziell für Ausländer wichtige Informationen über Behörden und die Region zusammengefasst, oft auch online. Auch diese Informationen können Sie dem Paket beilegen.
- Informationen zur Wohnungssuche, der Kinderbetreuung, zur ärztlichen Versorgung und zu Freizeitangeboten runden das Paket ab.

Tipp Zugewanderte Mitarbeiter können dann Feedback hinsichtlich des Willkommenspaketes geben oder gleich bei der Erstellung miteinbezogen werden. So können Erfahrungen einfließen und gegebenenfalls blinde Flecken aufgedeckt werden: Was ist nützlich und gelungen, was fehlt, was hätte den Adressaten persönlich geholfen und so weiter? Eine gemeinsame regelmäßige Überarbeitung ist ein Zeichen der Wertschätzung der zugewanderten Mitarbeiter.



Ein Willkommenspaket unterstützt ausländische Fachkräfte dabei, sich schnell im neuen Land, im neuen Unternehmen und bei den neuen Kollegen zurechtzufinden.

Onboarding und Sprache

Der Onboarding-Prozess einer neu eingestellten Fachkraft beginnt, wie angesprochen, bereits beim Bewerbungsgespräch. Weiter geht es mit der Ankunft der Person in Deutschland. Vor Ort ist es nützlich, für die erste Zeit einen Einarbeitungsplan zu machen und diesen mit dem neuen Kollegen zu besprechen. Einige Punkte können bereits zuvor zur Orientierung verschickt werden. Inhalte können sein:

- Nennen Sie Arbeitszeiten und Abläufe und informieren Sie über Verhaltensregeln.
- Informieren Sie über wichtige Termine, Adressen und gesetzliche Feiertage.
- Mit wem wird der neue Mitarbeiter zusammenarbeiten, welche Führungskraft ist für ihn zuständig und unter welchen Kontaktdaten sind diese Personen zu erreichen?
- Soll er Kontakte zu Personen außerhalb des Unternehmens pflegen, braucht er auch deren Kontaktdaten.
- Wird der neue Mitarbeiter am Anfang von einem Mentor oder Kollegen betreut? Wann finden die Feedbackgespräche statt?
- Welche konkreten Tätigkeiten wird er ausführen?
- Stehen dem neuen Mitarbeiter zur Ausübung seiner Arbeit alle notwendigen Materialien zur Verfügung?
- Wird er für Sprachkurse oder Behördengänge freigestellt?

Legen Sie auch das erste Feedbackgespräch zeitnah fest. So können Sie über Fortschritte sprechen und bei Bedarf nachjustieren.

Tipp Versetzen Sie sich bewusst in die Situation von Mitarbeitern hinein, für die nicht nur die Firma neu ist, sondern die gesamte Lebenssituation. Was würden Sie wissen wollen? Der regelmäßige und zeitnahe Austausch mit fachlichem Mentor beziehungsweise Führungskraft ermöglicht den benötigten Austausch. Wichtig ist dabei, die neuen Mitarbeiter zu ermutigen, Fragen zu stellen und offen mit Unsicherheiten und Lernbedarf umzugehen.

Sprachkurse und Trainings Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Erlernen der Landessprache. Obwohl viele Menschen Englisch sprechen können, sind gute Deutschkenntnisse wesentlich für die Integration von ausländischen Arbeitskräften in Unternehmen und in der Gesellschaft.

Grundkenntnisse der deutschen Sprache sorgen beim Start für ein schnelles Ankommen im Unternehmen und in der Gesellschaft. Soziale Kontakte können geknüpft werden, und auch Behördengänge werden einfacher.



Dazu können Unternehmen ausländischen Arbeitskräften und deren Familienangehörigen noch vor oder gleich nach dem Jobantritt einen Sprachkurs ermöglichen. Dieser kann entweder noch im Heimatland oder in Deutschland stattfinden.

Das Angebot an Sprachkursen ist groß. Unternehmen sollten sich daher ausreichend Zeit nehmen, um den passenden Kurs zu finden. Neben klassischen Sprachkursen bieten sich Sprachkurse mit berufsbezogenem Wortschatz, E-Learning oder Online-Kurse an.

Eine gute Anlaufstelle im Ausland ist zum Beispiel das Goethe-Institut. Auf dessen Internetseite finden Interessierte einen Selbsttest, mit dem sie ihre deutschen Sprachkenntnisse überprüfen und Empfehlungen für Zertifikatskurse bekommen können ([goethe.de/de/spr/kup/tsd.html](https://www.goethe.de/de/spr/kup/tsd.html)). Die Deutsche Welle bietet auf ihrer Internetseite kostenlose Deutschtrainings an ([dw.com/de/deutsch-lernen/s-2055](https://www.dw.com/de/deutsch-lernen/s-2055)).

Sprache lernen vor Ort Sprachkenntnisse kann man auch in der Praxis erwerben. Gemischte Teams aus deutschen und ausländischen Mitarbeitern beispielsweise helfen beim Ausbau von Sprachkenntnissen. Aber auch sogenannte Sprachtandems, bei dem sich zwei Mitarbeiter mit unterschiedlichen Muttersprachen gegenseitig die jeweils andere Sprache beibringen, sind eine hervorragende Übungsmethode.

Praxisbeispiel Die FWB Kunststofftechnik GmbH aus Pirmasens bietet ihren Mitarbeitern kostenlose berufsbegleitende Sprachkurse in Deutsch und Englisch an. Durch die Erweiterung des Angebots um englischsprachige Kurse konnte das Unternehmen die Zusammenarbeit der Mitarbeiter enorm verbessern.

Online Deutsch lernen Mit interaktiven Sprachkursen, die die TK in Kooperation mit einem Partner anbieten, können ausländische Mitarbeiter unabhängig von Ort und Zeit Deutsch lernen. Das erleichtert das Ankommen im neuen Land und hilft bei der Integration im neuen interkulturellen Team. Startschwierigkeiten durch eine Sprachbarriere werden so vermindert.

Integrationskurse Sind die Deutschkenntnisse ausländischer Arbeitskräfte nicht ausreichend, kann die Ausländerbehörde diese Arbeitskräfte zu einem Integrationskurs verpflichten. Integrationskurse vermitteln neben Grundkenntnissen der Sprache auch Wichtiges über Kultur, Gesellschaft und Rechtssystem. Ausführliche Informationen zu Integrationskursen finden Sie auf den Internetseiten des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge ([bamf.de](https://www.bamf.de)). Möchten Sie speziell junge ausländische Arbeitskräfte fördern, kann Sie dabei das Programm „MobiPro-EU“ ([thejobofmylife.de](https://www.thejobofmylife.de)) unterstützen.





Für einen guten Start: Lotsen, Paten, Mentoren

Programme, die neue Mitarbeiter über den ersten Tag hinaus beim Start in den Job unterstützen, sind enorm wertvoll.

Sie erhalten mithilfe von Lotsen, Paten oder Mentoren gezielten Zugang zu formellen und informellen Informationen, landestypischen Arbeitsthemen und beruflichen Entwicklungschancen. Welches Programm zu einem Unternehmen passt, lässt sich anhand von Eckdaten wie Bedarf und Größe des Unternehmens analysieren und anhand der gewünschten Effekte präzisieren. Geht es um alltagspraktische Unterstützungsangebote wie Wohnen, Kinderbetreuung, Umgang mit Behörden, und so weiter? Ist ergänzende fachliche Unterstützung gefragt, wie es interkulturell bewusste Coaches on the Job anbieten? Oder ist die längerfristige Begleitung bei der Entfaltung beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten gefragt?

Damit Programme gelingen, sollten die Rollen von Lotsen, Paten und Mentoren konkretisiert werden und im Unternehmen Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Wichtige Signale

in diese Richtung bilden beispielsweise entsprechende Qualifizierungsangebote und Foren zum Austausch.

Praxisbeispiel Beim Cross Cultural Mentoring, wie es beispielsweise Unternehmen wie Lufthansa praktizieren, werden ausländische Fachkräfte gezielt bei der Integration am Arbeitsplatz und in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützt. Dabei werden die speziellen Herausforderungen ausländischer Mitarbeiter gesehen und diese Ausnahmesituation wird ausdrücklich anerkannt. Eine klassische Win-win-Situation entsteht dadurch, dass Mentoren ihre interkulturelle Kompetenz stärken, indem sie im Austausch mit ihrem Mentee ihre eigenen kulturellen Werte reflektieren und ihren Blick für interkulturelle Unterschiede weiten. Das erleichtert den Umgang mit ausländischen Kunden und Lieferanten sowie vielfältigen Belegschaften und fördert eine weltoffene Haltung (global mindset).

Unterstützung durch die Kollegen hilft den neuen Mitarbeitern dabei, sich schnell im Unternehmen und bei den neuen Aufgaben zu orientieren.



Mentoren helfen neuen Kollegen beim Start in den neuen Job. Für ausländische Mitarbeiter ist das besonders wertvoll. Unterstützen erfahrene Mitarbeiter neue Kollegen in der Anfangsphase im neuen Job, spricht man von „Mentoring“. Damit erhalten Neuankömmlinge Zugang zu formellen und informellen Informationen. Mentoren beraten ihre Schützlinge bei firmen- und landestypischen Arbeitsthemen, fördern ihre Motivation, coachen sie für ihren beruflichen Fortschritt, unterstützen sie bei außerbetrieblichen Dingen wie Behördengängen, der Wohnungs- oder KITASuche und helfen bei Sprachproblemen.

Mentoren gezielt auswählen Als Mentoren können Sie Diversity Manager einsetzen oder erfahrene Mitarbeiter, die das Unternehmen gut kennen und im Team gut vernetzt sind. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter für die Aufgabe, indem Sie ihnen zeigen, dass dieses Engagement auch ihren eigenen Horizont erweitert. Nicht selten belohnen Unternehmen Mitarbeiter für diesen Einsatz mit einer Bonuszahlung oder zusätzlicher Freizeit.

Generell sollten Sie Mitarbeiter beim Mentoring nicht alleinlassen. Bekommen sie beispielsweise Unterstützung von der Personalabteilung, kann das den Erfolg der Maßnahme fördern. Denn nicht immer läuft ein Mentoring-Programm problemlos ab, etwa wenn es zu Konflikten zwischen Neuling und Mentor kommt.

Praxisbeispiel BASF ist die Integration seiner ausländischen Mitarbeiter sehr wichtig. Die Firma stellt diesen daher grundsätzlich einen Paten aus ihrem Arbeitsumfeld zur Seite. Dieser unterstützt nicht nur bei Belangen am Arbeitsplatz, sondern hilft dem Neuankömmling auch beim Aufbau eines Netzwerks.

Navigieren in neuen Strukturen

Helfen Sie Ihren neu zugezogenen Fachkräften bei Bedarf nicht nur bei der Wohnungssuche, sondern auch bei Behördengängen. Zum Beispiel mithilfe eines Mitarbeiters aus Ihrem Unternehmen oder mit einem externen Umzugs- oder Relocation Service. Auch die Partner Ihrer neuen Mitarbeiter sollten auf Ihre Unterstützung hoffen können, zum Beispiel bei der Jobsuche.

Checkliste: Wohnungssuche und Behörden

Wohnraumbedarf Fragen Sie bei Ihrem neuen Mitarbeiter den konkreten Bedarf an Wohnraum ab. Für wie viele Personen soll die Wohnung sein? Sollen Schulen, Kitas oder Einkaufsmöglichkeiten in direkter Nähe sein?

Makler Wird ein Makler eingeschaltet, kann es für die erfolgreiche Suche hilfreich sein, wenn das Unternehmen den Makler engagiert und den Abschluss eines Mietvertrags durch Bürgschaft und Kostenübernahme von Courtage und Kautionsunterstützt.

Mietrecht Sinnvoll kann ebenfalls sein, wenn Sie Ihre neuen ausländischen Mitarbeiter über das Mietrecht informieren. Was konkret wichtig ist, listet das Internetportal „Make it in Germany“ auf (make-it-in-germany.com).

Bescheinigungen Kommt Ihr neuer Mitarbeiter aus einem EU-Land, müssen die Lohnsteuerkarte beantragt und der Wohnsitz angemeldet werden. Bei neuen Mitarbeitern, die nicht aus einem EU-Land kommen, ist eine Aufenthaltserlaubnis nötig.

Kita und Schule Bringt Ihre neue Fachkraft Kinder mit, ist die Einschulung oder die Aufnahme in einer Kita zu organisieren.

Behinderung Liegt eine Behinderung vor, muss deren Anerkennung beantragt werden.

Konto und Krankenversicherung Neben der Kontoeröffnung muss oft auch eine Krankenversicherung abgeschlossen werden.

Führerschein und Fahrzeug Gegebenenfalls muss die Fahrerlaubnis anerkannt und ein vom Mitarbeiter mitgebrachtes Fahrzeug angemeldet werden.

Strom, Gas und Rundfunkbeitrag Zu guter Letzt müssen Ihre neuen Mitarbeiter sich bei Energieversorgern und dem ARD ZDF Deutschlandradio Beitragsservice anmelden.

Partner und Kinder Ziehen neben Partnern Kinder mit nach Deutschland, brauchen auch sie Unterstützung bei der Eingewöhnung im neuen Land. Neben der Suche nach einer geeigneten Schule oder Kita kann Nachhilfe nützlich sein. Denn oft sind die heimischen Lerninhalte nicht mit denen des deutschen Schulsystems zu vergleichen. Damit sich Eltern und Kinder ein Bild von der neuen Situation machen können, sind Vorabgespräche mit der jeweiligen Institution sinnvoll.

Weil in einigen Städten Plätze bei Kindergärten und Kitas rar sind, sollten Sie rechtzeitig mit der Planung beginnen. Ist der Bedarf Ihrer Mitarbeiter hier hoch – zum Beispiel, weil auch der Partner arbeiten möchte –, könnten Sie darüber nachdenken, ob Sie für die Betreuung der Kinder nicht eine Kindertagespflege-Person engagieren. Übernehmen Sie dabei nicht nur die Organisation, sondern auch die Kosten, kann das einen absoluten Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen darstellen. Denn das sorgt bei allen Beteiligten für Vertrauen und einen reibungslosen Start in der neuen Heimat.

Auch die Partner Ihrer neuen Mitarbeiter sollten auf Ihre Unterstützung hoffen können, zum Beispiel bei der Jobsuche. Binden Sie, wenn nötig, neben Ihrem eigenen Netzwerk auch die Agentur für Arbeit oder gegebenenfalls andere Personaldienstleister ein. Organisieren Sie zudem Unterstützung, die dem Partner bei Stellengesuchen, Bewerbungsanschreiben und Vorstellungsgesprächen mit Rat und Tat zur Seite steht.

Sind die ersten Grundlagen für einen Neuanfang in Deutschland und Ihrer Firma gelegt, gilt es genauso, „weiche“ Faktoren für das Gefühl des Eingebundenseins und der Wertschätzung zu fördern.

Religiöse und kulturelle Besonderheiten

Ausländische Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, wenn sie auch fern ihrer Heimat ihre religiösen und kulturellen Bedürfnisse pflegen können. Sensibilisieren Sie daher Ihre deutschen Teammitglieder für die Bedürfnisse ihrer ausländischen Kollegen. Fördern Sie vor allen Dingen wertungsfreien Austausch und die Haltung eines „Geben und Nehmens“. Erweitern Sie zum Beispiel das Speise- und Getränkeangebot in der Kantine und bei Firmenfeiern.

Praxisbeispiel Fraport, der internationale Flughafen Frankfurt, beschäftigt eine Vielzahl von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen und religiösen Wurzeln. Ziel des Diversity Managements ist sowohl Gleichbehandlung als auch interkulturelle Kompetenz. In Bezug auf Religion wurden dafür mit unterschiedlichen Gebetsräumen und der Bereitstellung eines religionsverträglichen Speiseangebots, bis hin zum Lebensmittelautomat, Voraussetzungen geschaffen.

Netzwerke Anschluss an die Gesellschaft und das Finden von Freunden sind derzeit das größte Problem von Migranten. Ein unternehmensinternes Netzwerk ist eine gute Möglichkeit, ausländische Arbeitskräfte bei der Einarbeitung sowie beim Knüpfen neuer Kontakte zu unterstützen. Die Bandbreite an Aktivitäten reicht vom beruflichen bis zum kulturellen Austausch. Ob Gesprächskreis, Lesezirkel, sportliche, kulturelle oder kulinarische Aktionen – sinnvoll ist, was gefällt.

Sorgen Sie dafür, dass die neuen ausländischen Arbeitskräfte auch bei unternehmensferneren Aktivitäten wie dem Betriebssport oder einem Stammtisch dabei sind. Darüber hinaus helfen Sie ihnen enorm, wenn Sie sie auch in weiteren Fragen bei ihrem Neubeginn in Deutschland unterstützen.

Praxisbeispiel Die SAP AG setzt bei ihrer Diversity-Strategie auf Mitarbeiternetzwerke. Dazu fördert sie den Austausch von Ideen und Informationen sowie die gegenseitige Unterstützung. Das Netzwerk „Cultures@SAP“ beispielsweise widmet sich der personellen Vielfalt und den Kulturen. Wöchentlich organisierte gemeinsame Mittagessen bringen Personen mit gleichen Interessen zusammen. Mentoren helfen neuen Kollegen beim Start in den neuen Job. Für ausländische Mitarbeiter ist das besonders wertvoll.



Dialog und Begegnung fördern

Für Vielfalt werben: Schaffen Sie Transparenz und sprechen Sie Vorteile von Diversity an, warum Ihr Unternehmen auf Vielfalt in der Belegschaft setzt. Das könnten zum Beispiel sein:

- Gesteigerte Innovationsfähigkeit und Kreativität in Teams durch unterschiedliche Denkmuster
- Vorteile im Wettbewerb, da Mitarbeitende internationale Kundenbedürfnisse kennen
- Vorbeugung von Fachkräftemangel im eigenen Unternehmen und weitere

Mitarbeiter können dann die Hintergründe für neue Entwicklungen verstehen. Trotzdem werden die Unterschiede im Alltag sichtbar werden und führen gegebenenfalls zu Konflikten. Daher ist es ratsam, die bestehenden Unterschiede offen in interessanter, humorvoller und anerkennender Weise zu thematisieren. Das trägt auch dazu bei, unausgesprochene Spannungen zu relativieren und damit Konflikten vorbeugend zu begegnen.

Belegschaft sensibilisieren Für eine erfolgreiche Willkommenskultur ist eine Belegschaft nötig, die über interkulturelle Fähigkeiten verfügt. Wollen Sie die interkulturelle Kompetenz bei Ihrer Belegschaft fördern, sollten Sie sich zu einer Ihrer Rollen als Vorbild besonders bewusst sein. Zum anderen sind Kompetenztrainings für Ihre Belegschaft ein sinnvoller Weg.

Kompetenztrainings unterstützen Mitarbeiter dabei, Unsicherheiten im Umgang mit ausländischen Arbeitskräften abzubauen. Sie trainieren ihre Fähigkeiten zur interkulturellen Kommunikation und schulen das besonnene Handeln in Konflikten. Denn Missverständnisse aufgrund kultureller Verschiedenheit entstehen schnell.

Dieser Prozess ist aber keine einmalige Angelegenheit, sondern vielmehr ein fortwährendes Lernen. Deshalb sind auch gemischte Teams und Mitarbeiterwechsel zwischen internationalen Standorten gute Möglichkeiten, mit denen Sie interkulturelle Fähigkeiten fördern können. Begleitend können Aufklärungskampagnen mit Vorträgen und Posteraktionen dazu beitragen, Belegschaften zu sensibilisieren und die Willkommenskultur zum Thema zu machen. Mit gut aufeinander abgestimmten Maßnahmen nehmen Sie Ängste vor möglichen Nachteilen der kulturellen Vielfalt ab und bauen Bedenken und Abwehr in der Belegschaft ab.





TK-Leistung

Diversity Management mit der TK

Lassen Sie sich beim Aufbau Ihres Diversity Managements von den erfahrenen Gesundheits- und Demografieberatern der TK unterstützen. Sie möchten Kontakt zu Ihrer regionalen Gesundheitsberatung? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular: firmenkunden.tk.de, Suchnummer 2030698.



6

Interkulturell führen

Kulturell gemischte Teams verlangen Führungskräften viel ab. Vor allem die Fähigkeit, andere Menschen so zu nehmen, wie sie sind, sich flexibel darauf einzustellen und trotzdem zielorientiert zu handeln.

Schlüsselfaktoren für den Erfolg

Führungskräften kommt beim Aufbau einer gelebten Willkommenskultur eine besondere Aufgabe zu. Die britischen Autoren Jeremy Comfort und Peter Franklin, Experten für internationales Management, zeigen, dass der Erfolg und die Effizienz in der interkulturellen Zusammenarbeit von international tätigen Managern vor allem von folgenden Faktoren abhängt:

- Sie verstehen, wie Menschen aus anderen Kulturen sie sehen.
- Sie akzeptieren Verhalten und Gewohnheiten von Menschen, die anders sind als sie selbst.
- Sie sind auf ihre Ziele fokussiert und passen ihre Vorgehensweise flexibel an.
- Sie schaffen Transparenz, indem sie klar über Ziele und Bedürfnisse informieren.

Sehen wir uns diese Schlüsselfaktoren einmal näher an.

Sich mit den Augen anderer sehen Führungskräfte können effektiver mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten, wenn sie verstehen, wie diese Menschen sie sehen. Deshalb sollten Sie wissen,

- wie Ihre Kultur Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten beeinflusst,
- dass es fremdartig und schwierig sein kann, mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten und
- wie Ihr eigenes Verhalten von Ihren Arbeitskollegen und Mitarbeitern interpretiert wird.

Offenheit durch Akzeptanz Für interkulturelle Zusammenarbeit ist Akzeptanz nötig. Akzeptieren Sie daher Verhaltensweisen und Gewohnheiten von Mitmenschen, die anders sind als Ihre eigenen. Versuchen Sie, tolerant gegenüber andersartigen Handlungsweisen zu sein und sich durch diese nicht bedroht zu fühlen. Dann erleben Sie, wie interessant und anregend die Unterschiede sein können – und nehmen Dinge und Menschen, wie sie sind.

Fokussiert und flexibel Bleiben Sie auf Ihre Ziele fokussiert – auch wenn es turbulent zugeht. Passen Sie dabei Ihr Vorgehen und Ihre Methoden an die aktuellen Bedingungen und die Menschen an, mit denen Sie es zu tun haben.

Diese Ziele helfen Ihnen dabei:

- Wertschätzung aller Perspektiven
- Empowerment aller Mitarbeiter
- Regelmäßige Anpassung von Werten und Normen an die der Mitarbeiter
- Aufbau einer fairen und inklusiven Organisationskultur
- Zusammengehörigkeitsgefühl und Zufriedenheit aller Mitarbeiter

Transparenz schaffen Kommunizieren Sie Ihre Bedürfnisse und Absichten klar. Sagen Sie nicht nur, was Sie wollen, sondern auch, warum und wie Sie es wollen. Machen Sie Ihre Hauptbotschaften deutlich.

Am besten funktioniert das statt in einer E-Mail in einem persönlichen Gespräch. Denn mit einer offenen Kommunikation reduzieren Sie die Gefahr von Missverständnissen und können Vertrauen aufbauen.

Vertrauen schaffen

Aktuelle Forschungen zur Führungskultur zeigen, dass Führungskräfte, die es schaffen, ihren Teammitgliedern charismatisch gemeinsame Werte und einen gemeinsamen Sinn zu vermitteln, besonders stark Vertrauen und Motivation fördern.

Führungskräfte können großen Einfluss auf ihre Mitarbeiter haben, indem sie sie inspirieren und eine gemeinsame Gruppenidentität schaffen. Sie sind menschlich stark und verdienen sich den Respekt ihrer Teammitglieder – egal welcher Herkunft.

Dieser Führungsstil wird „transformational“ genannt, weil er Veränderungen in den Werten und Einstellungen der Mitarbeiter herbeiführt. Für die interkulturelle Zusammenarbeit ist er wichtig, weil es in gemischten Teams notwendig ist, sich auf gemeinsame Werte und Normen zu einigen. Das bedeutet auch immer, sich aneinander anzupassen. Worauf aber kommt es beim transformationalen Führen interkultureller Teams an?

Bedürfnisse achten Stellen Sie als Führungskraft eigene Bedürfnisse auch einmal hinter die Ihrer Mitarbeiter, zum Beispiel bei der Urlaubsplanung oder wenn Mitarbeiter dringend Gesprächsbedarf haben.

Vertrauen bilden Nur wenn Ihre Mitarbeiter sagen können „Ich vertraue meinem Vorgesetzten“, fühlen sie sich auch verstanden. Gerade in interkulturellen Teams ist das eine Herausforderung. Denn was für den einen vertrauensbildend ist – etwa, dass er in Entscheidungen einbezogen wird – wirkt auf andere, die sich klare Ansagen wünschen, eher gegenteilig. Für sie wirkt ihr Chef unsicher oder inkompetent.

Deshalb ist eine individualisierte, maßgeschneiderte Ansprache wichtig. Gleichzeitig kommt es darauf an, eine persönliche, kulturell passende Strategie zu entwickeln. Sprechen Sie daher darüber, warum Sie sich so verhalten, wie Sie es tun. Und begründen Sie es, wenn nötig, explizit mit dem Hinweis auf die unterschiedlichen Kulturen. Natürlich müssen Ihren Worten dann auch konkrete Taten folgen. Denn nur so wirken Sie überzeugend und schaffen Vertrauen.

Inspirieren und motivieren Versuchen Sie, die Begeisterung jedes Einzelnen zu fördern und den Teamgeist zu entfachen: Teammitglieder aus eher individualistischen Kulturen brauchen vor allem die individuelle Ansprache und Anerkennung. Trotzdem freuen sich in der Regel alle, wenn die Gemeinschaft unterstützt wird – vor allem, wenn alle voneinander lernen und neue Ideen entwickeln können. Gerade Teams mit verschiedenen kulturellen Hintergründen bieten viel Potenzial für inspirierende Erlebnisse.

Fördern Sie innovative und kreative Problemlösungen. Betrachten Sie zum Beispiel Fragestellungen und Probleme einmal neu. Probieren Sie, anders als bisher mit Situationen und Abläufen umzugehen. Dabei können Sie und Ihr Team von den verschiedenen Sichtweisen und Erfahrungen der Mitarbeiter profitieren –



Gut zu wissen!

Gesund führen heute

In der Arbeitswelt tauchen immer wieder neue Bezeichnungen für Arbeitsmethoden oder Modelle auf, die häufig nicht einheitlich verwendet werden. Damit Sie eine Orientierung über die wichtigsten Modelle und Methoden erhalten, haben wir ein Lexikon mit Begriffserklärungen zum Thema „Führung im Wandel: New Work von A bis Z“ unter der **Suchnummer 2057600** in **firmenkunden.tk.de** zusammengestellt.

vor allem in interkulturellen Teams. Es hängt vor allem von Ihnen als Führungskraft ab, ob dies möglich wird.

Intellektuell stimulieren Gilt es Probleme zu lösen, aktivieren Sie die unterschiedlichen Sichtweisen Ihrer Teammitglieder. Fragen Sie sie nach Vorschlägen, geben Sie Aufgaben ans Team oder diskutieren Sie erst einmal informell mit ausgewählten Vertretern aus einzelnen Gruppen. Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeiter inspirieren. Alle werden es Ihnen danken, denn keiner will immer nur den gleichen Trott. Versuchen Sie, auf individuelle Unterschiede einzugehen, auch wenn es um Bedürfnisse und Wünsche geht. Das kann anstrengend sein, und Sie können gar das Gefühl bekommen, dass ständig jemand eine Extrawurst haben möchte. Versuchen Sie dennoch, diese besonderen Wünsche als Bereicherung zu sehen. Denn damit

können Sie oft mehr erreichen als mit einer Standardmethode. Vielleicht sind diese Wünsche zukunftsweisend und können schon heute Lösungen für Probleme vorbereiten, die sich erst später als solche zu erkennen geben.

Individuell wertschätzen Erkennen Sie die individuellen Stärken Ihrer Mitarbeiter und helfen Sie ihnen, diese zu entwickeln. Sprechen Sie dazu mit Ihren Mitarbeitern und beobachten Sie sie aufmerksam. Besprechen Sie im Mitarbeitergespräch nicht nur das, was besser werden muss, sondern auch das, was schon gut ist und wo der Einzelne bereits einen wichtigen Beitrag zum Teamerfolg leistet. Bleiben Sie aufmerksam für die Bedürfnisse der Einzelnen und des Teams – sowohl für die Tätigkeiten und die Ziele als auch für persönliche Entwicklungen. Helfen Sie, wenn nötig, auch als Coach oder Mentor.





Gerechtigkeit in interkulturellen Teams

Eine große Rolle für den Erfolg von multikulturellen Teams – mehr noch als in kulturell homogenen Gruppen – spielt das Gefühl jedes einzelnen Mitglieds, gerecht behandelt zu werden. Dabei ist es einerseits wichtig, dass das ganze Team das Klima als sehr gerecht einschätzt. Andererseits muss darüber auch eine große Einigkeit im Team herrschen.

Das heißt: Es bringt nichts, wenn es den meisten sehr gut geht, ein Teammitglied sich jedoch als Mobbing-Opfer oder ständiger Außenseiter nicht gerecht behandelt fühlt.

Als Führungskraft sind Sie deshalb in der Verantwortung, den vielfältigen Bedürfnissen Ihrer Teammitglieder gerecht zu werden. Gehen Sie auf ihre Bedürfnisse ein, zeigen Sie Respekt und Wertschätzung, diskriminieren Sie niemanden und erklären Sie Ihr Handeln zugewandt und individuell verständlich.

Integrationsorientierte Manager sind effektiver

Studien zeigen, dass international tätige Manager, die sich einerseits an die neue Kultur anpassen und andererseits ihre Ursprungskultur aufrechterhalten, von ihren Mitarbeitern als effektiver wahrgenommen werden.

Vermutlich spielt dabei eine Rolle, dass Menschen, die dazu in der Lage sind, verschiedene Blickwinkel einnehmen und anerkennen und sich an unterschiedliche Situationen flexibel anpassen können.

Als am wenigsten effektiv beurteilen Teams Führungskräfte, die ihr Leben weder an der neuen noch an der Ursprungskultur ausrichten. Möglicherweise erscheinen diese Manager ihren Mitarbeitern profillos. Vielleicht sind sie auch weniger in der Lage, die möglichen Gewinne und Chancen interkultureller Teams zu nutzen und zu unterstützen.

Auch wenn Sie nicht selbst im Ausland arbeiten, sondern in Deutschland mit multikulturellen Teams zu tun haben, können Sie von diesen Erkenntnissen profitieren. Denn was zeichnet Manager aus, die sich einerseits anpassen und andererseits die eigene Kultur aufrechterhalten? Sie sind offen gegenüber dem Neuen und Andersartigen, ohne sich selbst zu verlieren. Sie stehen zu sich selbst und ihrer Kultur, ohne andere auszugrenzen. Sie halten ihre Lebensweise nicht für die einzig richtige, sondern haben Respekt vor dem Anderen. Diese Eigenschaften sind nötig, um multikulturelle Teams effizient zu führen.

Machen Sie sich Ihre eigene kulturelle Herkunft und Erfahrung klar. Welche Erfahrungen haben Sie oder Ihre Familie mit anderen Kulturen? Vielleicht haben Sie Angehörige oder Vorfahren, die zu- oder ausgewandert sind. Das Bewusstsein der eigenen oder der familiären Migration kann Ihnen helfen, die Erfahrungen und Erlebnisse Ihrer ausländischen Teammitglieder besser nachzuvollziehen.

Den kulturellen Horizont erweitern Nutzen Sie jede neue Erfahrung, ob im Ausland oder mit Menschen aus anderen Kulturen, für sich als informelle Lernchance. Viel-

leicht hilft Ihnen ein Tandempartner aus einer anderen Kultur, mit dem Sie gemeinsam etwas unternehmen und sich dabei über die jeweils andere Kultur austauschen. Durch interkulturelle Trainings oder beim Lernen einer neuen Sprache können Sie viel über die dazugehörigen Kulturen erfahren. So oder so, erweitern Sie Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen, hinterfragen Sie Gewohnheiten und sammeln Sie neue Erfahrungen.

Führungskräfteentwicklung Auch maßgeschneiderte betriebliche Maßnahmen, Trainings und Coachings sowie eine Entsendung ins Ausland können die interkulturelle Kompetenz fördern. Es geht jedoch nicht nur darum, die Besonderheiten der anderen Kultur rein rational kennenzulernen. Es geht auch um die Reflexion des eigenen Verhaltens sowie um das Erkennen der „blinden Flecken“. Denn unser Verhalten und Denken sind natürlich von unserer bisherigen Kultur und unseren bisherigen Erfahrungen geprägt. Unbeabsichtigt können wir dadurch andere

Bewusst führen heißt integrieren.

Menschen – ob aus der eigenen oder einer fremden Kultur – vor den Kopf stoßen.

Gute Entwicklungsmaßnahmen setzen deshalb nicht nur am Wissen über andere Kulturen an, sondern ermöglichen durch erlebnisorientierte Methoden emotionale Erfahrungen und analytische Reflexion. Und das ist auch notwendig – denn interkulturelle Kompetenz braucht Herz und Hirn.

Vertiefen Sie Ihr Wissen über Diversity und interkulturelle Kommunikation. Unsere Literaturempfehlungen und Linktipps helfen dabei.

Literatur und Links

7

Literaturempfehlungen und Quellen

- Anand, R. & Winters, M.-F. (2008). A Retrospective View of Corporate Diversity Training From 1964 to the Present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356 – 372.
- Anders, V., Ortlieb, R., Pantelmann, H., Reim, D., Sieben, B., & Stein, S. (2008). Diversity und Diversity Management in Berliner Unternehmen: im Fokus Personen mit Migrationshintergrund; Ergebnisse einer quantitativen und qualitativen empirischen Studie. München: Hampp.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2019). Bevölkerung mit Migrationshintergrund I. Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2018 – Bevölkerung mit Migrationshintergrund.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.) (2020). Factbook Diversity. Positionen, Zahlen, Argumente.
- Comfort, J. & Franklin, P. (2014). *The Mindful International Manager. How To Work Effectively Across Cultures (2nd and expanded edition)*. London: Kogan Page.
- Doser, S. (2012). 30 Minuten Interkulturelle Kompetenz, GABAL Verlag, Offenbach am Main.
- Ekelund, B. (2019). *Unleashing the Power of Diversity*. Routledge.
- Ernst & Young GmbH, Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.) (2016). *Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt*. Stuttgart.
- Haller, P. M., Nägele, U., (2013). *Praxishandbuch Interkulturelles Management: Der andere Weg: Affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz*, Springer Gabler, Heidelberg
- Heringer, H. J. (2012). *Interkulturelle Kompetenz, Ein Arbeitsbuch mit interaktiver CD und Lösungsvorschlägen*. UTB, Stuttgart.
- Hoffmann, E. (2015). *Interkulturelle Gesprächsführung*, Springer VS, Heidelberg.
- Hornung, R. (2014). Prävention und Gesundheitsförderung bei Migrant*innen. In: K. Hurrelmann, T. Klotz & J. Haisch (Hrsg.), *Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung* (S. 367 – 374). Bern: Huber.
- InterNations – Business Solutions (2018). *Expatriation Insider Business Edition. Country Focus*. Link: [business.internations.org/expat-insider-country-focus](https://www.business.internations.org/expat-insider-country-focus)
- Koch, E. (2012). *Interkulturelles Management: Für Führungspraxis, Projektarbeit und Kommunikation*. UTB, Stuttgart.
- Kumbier, D., Schulz von Thun, F. (2006). *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.
- Kühnen, U. (2015). *Tierisch kultiviert – Menschliches Verhalten zwischen Kultur und Evolution*. Springer Verlag.
- Lewis, R. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures - 4th edition*, Nicholas Brealey International.
- MacKinnon, J. (2015). *Intercultural communications training: A content review of best practices at post-secondary institutions in Canada*.



Mazziotta, A., Piper, V., Rohmann, A. (2016) Interkulturelle Trainings. Ein wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Überblick. Springer: Wiesbaden

Metzler, C. et al. (2012). Unternehmen positionieren. Willkommenskultur im Unternehmen. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin.

Meyer, E. (2016). The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures. PublicAffairs; 9. Auflage.

Osuji, W. (2014). Die 50 besten Spiele zum interkulturellen Lernen, 4. Auflage, Luxemburg.

Rademacher, H., Wilhelm, M. (2009). Spiele und Übungen zum interkulturellen Lernen. VWB-Verlag, Berlin.

Rosenbusch, K., & Cseh, M. (2012). The cross-cultural adjustment process of expatriate families in a multinational organization: A family system perspective. Human Resource Development International, 15(1), 61–77.

Statistisches Bundesamt (2020). Mikrozensus 2019, Wiesbaden. Link: [destatis.de](https://www.destatis.de)

Thiagarajan, S., Gisevius, A., van den Bergh, S., Kehrbaum, T. (2019). Interaktive Trainingsmethoden 2: Thiagis Aktivitäten für berufliches, interkulturelles und politisches Lernen in Gruppen, Wochenschau Verlag.

Von Au, F. (2012). Wo Ja Nein bedeutet. Die verrücktesten Tabus, Missverständnisse & Fettnäpfchen aus aller Welt. München: Random House

Von Bose, A. (2014). Bunte Vielfalt – Interkulturelle Zusammenarbeit in Gesundheitsberufen (Top im Gesundheitsjob). Springer, Heidelberg.

Wortmann, M. (2014). Umgang US-amerikanischer Expatriate-Familien mit der deutschen Gastkultur. Ein Beitrag zur Entsendungsproblematik im Internationalen Management.

Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Universität Bielefeld (2019). Migration und Gesundheit in Deutschland – eine Bestandsaufnahme der Datenquellen. In: Bundesgesundheitsblatt 62:935–942, Deutschland, Springer Verlag.

Linktipps

ARD-Dokumentation „Heimatland: Oder die Frage, wer dazu gehört?!“ Link: programm.ard.de/TV/daserste/heimatland/eid_281061230661252

Bastian, R. Artikel zu “Using Virtual Reality To Make Diversity Training More Effective.” Link: forbes.com/sites/rebekahbastian/2019/09/11/using-virtual-reality-to-make-diversity-training-more-effective/#22a85e297932

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB): Informationen zur Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen. Link: bibb.de

Charta der Vielfalt e. V.: Viele Tipps und Informationen zu Diversity Management. Link: charta-der-vielfalt.de

Das Informationsportal für ausländische Berufsqualifikationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: Link: bq-portal.de

Free Trip to Egypt, Link: freetriptoegypt.com

Haufe Online Redaktion, 2019. Artikel zu „Ängste internationaler Bewerber“. Link: haufe.de/personal/hr-management/recruiting-finden-und-bindend-auslaendischer-fachkraefte_80_273588.html

Informationen, wie man einen passenden Arzt in Deutschland finden kann, welche Leistungen Ärztinnen und Ärzte in Deutschland erfüllen und welche Kosten dadurch für die Patientinnen und Patienten entstehen: Link: patienten-information.de

PricewaterhouseCoopers International Limited: Sustainability & community – Case study. Film, der die Offenheit emotional in Bezug auf verschiedene Unterschiede anspricht/testet; Sarah Churchman. Link: <http://pwc.to/28X28Tc>

TEDx Talks: Cross cultural communication. Verschiedene Kulturen und deren Verhalten und wie es auf den Beobachter wirkt, Neugier, Sprache – Nord-Süd-Unterschiede und globale Mindsets; Pellegrino Riccardi, TEDxBergen. youtube.com/watch?v=YMyofREc5Jk

TK-Interview mit Prof. Dr. Bertholt Meyer im Rahmen der „Vielfalt gewinnt“-Reihe: „Abbau von Vorurteilen und Stereotypen im Unternehmen“. Link: tk.de/firmenkunden unter der Suchnummer 2042426

TK-Interview mit Prof. Dr. Bertolt Meyer und Andreas Gailus im Rahmen der „Vielfalt gewinnt“-Reihe: „Von einer Willkommenskultur zu einem Diversity Management“. Link: tk.de/firmenkunden unter der Suchnummer 2037890

Überblick über das deutsche Bildungssystem in deutscher und englischer Sprache von der Konferenz der Kultusminister der Bundesrepublik: kmk.org/themen/allgemeinbildende-schulen.html

Hier erfahren Sie mehr

Betriebliche Gesundheitsförderung der TK – Sie möchten Kontakt zu Ihrer regionalen Gesundheitsberatung? Nutzen Sie gern unser Kontaktformular unter **tk.de**, **Suchnummer 2030698**. Ihr regionaler Ansprechpartner wird sich umgehend bei Ihnen melden.

Studien und Reports finden Sie im TK-Firmenkundenportal unter **firmenkunden.tk.de**, **Suchnummer 2031464**.

Besuchen Sie uns auch auf:



101163 6/2022

