



Geflüchtete im Betrieb

SO GELINGT INTEGRATION

Praxis-Leitfaden für Arbeitgeber

Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb
Universität Graz
Institut für Personalpolitik

We work for
tomorrow



www.uni-graz.at



INHALT

Maßnahme 1: Ansprechperson	2
Beispiel	3
Maßnahme 2: Schulter-an-Schulter-Arbeiten	4
Beispiel	5
Maßnahme 3: Lern-Liste	6
Beispiel	7
Maßnahme 4: Mitarbeitergespräche	8
Beispiel	9
Umsetzung der Maßnahmen	10
Was noch	12
Dank	13

Dieser Leitfaden soll Betriebe bei der Integration von Menschen mit Fluchthintergrund unterstützen. Ziel ist die optimale Zusammenarbeit und Kompetenzfaltung aller Mitarbeiter*innen.

Auf den folgenden Seiten werden vier Maßnahmen beschrieben, die Betriebe aller Arten, Größen und Branchen mit geringem Aufwand umsetzen können.

Der Leitfaden basiert auf den Ergebnissen eines Forschungsprojekts, das zwischen März 2018 und Dezember 2019 am Institut für Personalpolitik der Universität Graz durchgeführt wurde. Die Maßnahmen wurden gemeinsam mit Kooperationspartner*innen aus Wissenschaft und Praxis entwickelt.

Die in den Beispielen genannten Namen sind frei erfunden, um die Anonymität der Geflüchteten und Betriebe zu wahren.

Unser herzlicher Dank gilt allen, die zum Erfolg des Projekts beigetragen haben!

Graz, im Februar 2020
Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb
Mag. Michael Fasching
Elena Glauninger, MA

Weitere Informationen und Forschungsberichte unter
<https://personalpolitik.uni-graz.at/de/forschen/lamira-inrest>
oder per E-Mail: renate.ortlieb@uni-graz.at

Maßnahme 1: ANSPRECHPERSON

Ähnlich wie in einem Paten- oder Buddy-System gibt es eine Person im Betrieb, die für sämtliche Belange im Zusammenhang mit den Geflüchteten und für alle Beteiligten zur Verfügung steht (für die Geflüchteten selbst, Kolleg*innen, Vorgesetzte, Personalabteilung, Management und andere).

Ziel dieser Maßnahme ist es, Unsicherheiten auf allen Seiten abzubauen, Informationslücken zu schließen und mögliche Missverständnisse und Konflikte frühzeitig zu erkennen.

Die Ansprechperson sollte soziale und interkulturelle Fähigkeiten besitzen und mit allen Beteiligten vertrauensvolle Beziehungen aufbauen. Sie sollte außerdem Informationen über weiterführende Auskunftstellen weitergeben können (siehe auch die Hinweise am Ende dieses Leitfadens). Schließlich sollte sie gut erreichbar sein, damit im Fall von Konflikten oder dringenden Problemen nicht unnötig Zeit verstreicht.

Je nach Größe des Betriebs, Zahl der Mitarbeiter*innen mit Fluchthintergrund und sonstigen betrieblichen Gegebenheiten kann die Ansprechperson eher informell handeln, oder es gibt eine Stelle mit formaler Zuständigkeit. Ebenso ist auf die betriebliche Situation abzustimmen, ob eine Ansprechperson jeweils nur einer oder mehreren Personen mit Fluchthintergrund zugeordnet wird.

Beispiel

Hamid, Asylwerber aus Afghanistan im Teenager-Alter und Elektroinstallateur-Lehrling in einem mittelgroßen Betrieb, hatte einen erfahrenen Kollegen als Ansprechpartner. Der Kollege vermittelte Hamid Fachwissen und Arbeitstechniken, und er nahm Hamid regelmäßig zu Einsätzen auf Baustellen mit. Es entwickelte sich eine persönliche Beziehung, die dabei half, dass Hamid in der Lehrausbildung vorankam und sich produktiv in den Betrieb einbringen konnte. Der Kollege war außerdem ein wichtiger Brückenbauer zu anderen Kollegen, sodass auch Hamids Zusammenarbeit mit dem übrigen Team erleichtert wurde.

Als Hamids laufendes Asylverfahren später zu Unsicherheiten für ihn selbst und den ganzen Betrieb führte, wäre der erfahrene Kollege ein wichtiger Ansprechpartner gewesen. Der Kollege hatte allerdings zwischenzeitlich gekündigt. Gerade dadurch wurde noch einmal deutlich, wie wichtig ein Ansprechpartner ist. Denn Hamid getraute sich nicht, mit anderen Kolleg*innen am Arbeitsplatz über seine Probleme zu sprechen, und dem Betrieb entging dadurch die Möglichkeit, rechtzeitig auf die Unsicherheiten zu reagieren.

Maßnahme 2: SCHULTER-AN-SCHULTER-ARBEITEN

Zur Förderung des (gegenseitigen) Lernens arbeiten Geflüchtete so eng wie möglich mit anderen Kolleg*innen im Team zusammen. Dem Team können sowohl erfahrenere Kolleg*innen als auch andere neue Kolleg*innen angehören. Dabei sollen Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben klar definiert werden und möglichst von Zeit zu Zeit wechseln.

Durch das Schulter-an-Schulter-Arbeiten erwerben die Geflüchteten nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch Sprachkenntnisse – Fachsprache ebenso wie Alltagssprache. Außerdem wird dadurch soziale Isolation verhindert. Teambesprechungen, bei denen Arbeitsaufgaben und allgemeine Belange (auch die Lern-Liste, siehe Maßnahme 3) gemeinsam besprochen werden, sollten möglichst häufig stattfinden.

Beispiel

Farhad, Anfang 20-jähriger Asylwerber aus Afghanistan, absolviert eine Lehre als Einzelhandelskaufmann in einem kleinen Supermarkt am Land. Zu Beginn seiner Lehrzeit kümmerte sich die Eigentümer-Geschäftsführerin darum, dass ihm abwechslungsreiche Tätigkeiten im Team zugeteilt wurden. Zum Beispiel war er für Milchprodukte oder die Obstabteilung zuständig, wo er in Absprache mit Vorgesetzten und Kolleg*innen zunehmend anspruchsvollere Aufgaben übernahm. Später halfen ihm seine Teamkolleg*innen dabei, seinen Wunsch, an der Kassa zu arbeiten, zu erfüllen: Sie zeigten ihm, was beim Kassieren zu beachten ist, ließen ihn ausprobieren und waren tolerant gegenüber etwaigen Fehlern.

Durch das Schulter-an-Schulter-Arbeiten tragen die Kolleg*innen nicht nur zu Farhads Lernfortschritt bei. Sondern sie erfahren dadurch auch, welche Dinge Farhad bereits gut kann und wo noch Lernbedarf besteht. Nach einiger Zeit profitieren sie davon, dass Farhad sich mit allen Tätigkeiten des Supermarktes gut auskennt. Gleichzeitig lernen sie selbst auch manches von Farhad, der ihnen wegen seiner hohen Lernbereitschaft und Arbeitsmotivation sowie mit seiner freundlich-frohen persönlichen Art ein Vorbild ist.

Maßnahme 3: LERN-LISTE

In regelmäßigen Abständen besprechen Geflüchtete gemeinsam mit Kolleg*innen und Vorgesetzten, welche Fachkenntnisse, Fähigkeiten und soziale Kompetenzen alle Beteiligten entwickeln sollen, um die Zusammenarbeit im Betrieb optimal zu gestalten. Dazu zählen durchaus auch „weiche“ Faktoren, wie die gemeinsame Nutzung der Teeküche, der Umgang mit Kund*innen oder die Gestaltung einer gemeinsamen Mittagspause.

Eine Liste in schriftlicher Form, die nach kurz-, mittel- und langfristigen Zielen untergliedert sein kann, wird in vorab festgelegten zeitlichen Abständen erneut gemeinsam besprochen und angepasst. Dabei geht es weniger um eine Kontrolle des Lernfortschritts, sondern mehr um das Schaffen von Klarheit für alle Seiten. Alle Beteiligten sollen dadurch die Möglichkeit erhalten, Wünsche und Anregungen für die Zusammenarbeit einzubringen.

Das gemeinsame Erstellen der Lern-Liste dient auch dazu, ein Verständnis für die Situation der jeweils anderen Seite zu entwickeln und das Bewusstsein dafür zu stärken, dass alle Beteiligten für die Integration der Geflüchteten verantwortlich sind. Außerdem wird dadurch ein Forum geschaffen, in dem etwaige diffuse Unzufriedenheiten bei der Zusammenarbeit offen angesprochen und produktiv bearbeitet werden können.

Beispiel

Mazen, ein subsidiär schutzberechtigter Syrer im Teenager-Alter, absolviert eine technische Lehre in einem großen Technologieentwicklungs-Betrieb. Zu Beginn der Lehrzeit, als seine Deutschkenntnisse noch nicht so gut waren, fiel es ihm manchmal schwer, das Feedback seiner Ausbilder zu verstehen. Auch nahm er sich die im hektischen Betriebsalltag mitunter harsch klingenden Worte seiner erfahrenen Kolleg*innen sehr zu Herzen. Auf seinen Wunsch hin sprechen Ausbilder und Kolleg*innen nun langsamer mit ihm. Außerdem haben alle gemeinsam einen Ausbildungsplan erarbeitet, sodass Mazen jetzt genau weiß, wann er in welcher Abteilung eingesetzt wird und mit welchen Kolleg*innen er dort welche Fachkenntnisse und Fähigkeiten erlernt.

Diese neue Klarheit durch die Lern-Liste hilft zum einen Mazen, da er sich jetzt besser auf seine Lernziele konzentrieren und gezielt bei Kolleg*innen nachfragen kann. Zum anderen werden die Kolleg*innen entlastet, da sie die Zuständigkeit für Mazens Lernfortschritte optimal untereinander aufgeteilt haben und keine Zeit mit zusätzlichen Abstimmungen vergeuden. Die Kolleg*innen profitieren ebenfalls von der ruhigen, sachlichen Gesprächskultur.

Maßnahme 4: MITARBEITERGESPRÄCHE

In regelmäßig stattfindenden Vier-Augen-Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen werden gemeinsam Ziele definiert, und es werden Entwicklungen – insbesondere auf Basis der Lern-Liste – sowie gegenseitige Wünsche besprochen. Häufigkeit und Termin der Gespräche orientieren sich an der Lern-Liste. Zumindest zu Beginn der Tätigkeit ist ein wöchentlicher Rhythmus empfehlenswert, damit sich die Zusammenarbeit einspielen kann. Manchmal genügen bereits kurze Gespräche von wenigen Minuten.

Falls im Betrieb bereits standardisierte Mitarbeitergespräche stattfinden (zum Beispiel Jahres-Gespräche), lässt sich die Lern-Liste dort integrieren. Es sollten Gespräche mit allen Mitarbeiter*innen geführt werden, um eine breite Kommunikationsbasis zu schaffen und eine als ungerecht empfundene Ungleichbehandlung zu vermeiden.

Beispiel

Tarek, Asylberechtigter aus Syrien mit Ende dreißig, arbeitete als Elektrotechniker in einem kleineren Gartentechnikbetrieb. Das persönliche Verhältnis zu seinen Kollegen und dem Eigentümer-Geschäftsführer des Betriebs war anfangs sehr gut. Vor allem der Eigentümer ging davon aus, dass Tarek sich im Betrieb bestens entwickeln würde. Tarek erhielt regelmäßig Feedback von seinen Kollegen. Mit dem Eigentümer hatte er zwar ebenfalls häufig Kontakt, jedoch gab es keine strukturierteren Gespräche über Tareks Aufgaben, Lern-Fortschritte und allgemeine Entwicklungen im Betrieb.

Dadurch erfuhr der Eigentümer zu spät von den wachsenden Bedenken seiner Mitarbeiter, denen die Entwicklung von Tarek zu langsam ging. Vor allem kam er mit dem Deutschlernen nicht voran, was auch seine Fortschritte bei den Arbeitstätigkeiten hemmte – speziell im Umgang mit Kund*innen. Auch Tareks Unzufriedenheit mit einigen Dingen im Betrieb blieb unbemerkt. Schließlich wurde das Dienstverhältnis aufgelöst.

Dieses Beispiel verdeutlicht, wie wichtig regelmäßige, strukturierte Mitarbeitergespräche sind. Selbst mit geringem Aufwand hätten im Gartentechnikbetrieb Probleme und enttäuschte Erwartungen frühzeitig erkannt und bearbeitet werden können.

Umsetzung der Maßnahmen

Während in kleineren Betrieben einzelne Personen oder kleine Teams die Maßnahmen für die betriebliche Situation anpassen können, sind für größere Betriebe Workshops zur Erarbeitung einer passenden Umsetzung empfehlenswert. Solche ca. 2- bis 3-stündigen Umsetzungs-Workshops können je nach betrieblicher Situation entweder mit Führungskräften alleine oder gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen – auch mit den Geflüchteten selbst – durchgeführt werden.

In jedem Fall sollte nach möglichst unkomplizierten Lösungen, die leicht in die üblichen Arbeitsabläufe zu integrieren sind, gesucht werden. Außerdem sind stets Kommunikation und Transparenz gegenüber den Mitarbeiter*innen wichtig.

Die folgenden Punkte sollten geklärt werden

SITUATIONSANALYSE

- Gibt es spezielle Ziele oder besondere Probleme im Betrieb, die bei der Ausgestaltung der Maßnahmen berücksichtigt werden sollen?
- Gibt es im Betrieb – bei allen Mitarbeiter*innen – ein Bewusstsein dafür, dass Handlungsbedarf besteht?
- Gibt es die vier genannten Maßnahmen bereits – oder Elemente davon –, auf die aufgebaut werden kann, zum Beispiel Ansprechperson (evtl. auch im Betriebsrat), Teamarbeit mit Aufgabenrotation, Kompetenz-Listen im Rahmen der Lehrlingsausbildung, jährliche Mitarbeitergespräche oder ähnliches?

AUSGESTALTUNG DER MASSNAHMEN

- Wer kommt als Ansprechperson in Frage? Wie kann die Ansprechperson kontaktiert werden?
- Wie können Arbeitsaufgaben gegebenenfalls umverteilt werden, sodass ein Schulter-an-Schulter-Arbeiten möglich ist? Wie kann eine Aufgabenrotation aussehen?
- Welche Themen sollen in die Lern-Liste aufgenommen werden? Wann, von wem und in welchem Rahmen soll die Lern-Liste besprochen werden?
- Welche Themen soll der Leitfaden für die Mitarbeitergespräche enthalten? Wer erstellt den Leitfaden, bzw. wer passt einen bestehenden Leitfaden an?

WEITERE PUNKTE ZUM RAHMEN

- Begleitung durch eine externe Beratung?
- Kombination mit einem Awareness-Training?
- Einbettung in einen größeren Organisationsentwicklungsprozess?
- Follow-up-Workshop nach etwa einem halben Jahr (gegebenenfalls mehrmals)?

Was noch...

Da an vielen Arbeitsplätzen Deutschkenntnisse sehr wichtig sind, ist eine entsprechende Unterstützung besonders empfehlenswert. Geeignet sind zum Beispiel betriebsinterne wöchentliche Sprachkurse, (Teil-)Finanzierung von externen Kursen, Vokabellisten mit besonders wichtigen Wörtern und Redewendungen sowie häufige Gespräche mit den Geflüchteten (Hochdeutsch und Dialekt; gegebenenfalls in langsamerem Sprechtempo).

Die in diesem Leitfaden beschriebenen Maßnahmen wurden mit Blick auf neu eingestellte Geflüchtete entwickelt. Sie sind jedoch nicht nur für die erste Zeit empfehlenswert (das „Onboarding“), sondern auch darüber hinaus jederzeit.

Der Fokus dieses Leitfadens liegt auf der Integration von Geflüchteten. Auch hier gilt, dass die vorgestellten Maßnahmen nicht nur für diese empfehlenswert sind, sondern für alle Mitarbeiter*innen.

Weiterführende, empfehlenswerte Informationen unter

Österreichischer Integrationsfonds
<https://www.integrationsfonds.at/>

Wirtschaftskammer Österreich
<https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/gefluechtete-personen-beschaeftigten.html>

Leitfaden der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz in Kooperation mit der Universität Passau
<https://www.hwkno.de/artikel/broschuere-junge-gefluechtete-im-handwerk-interkulturelle-herausforderungen-erkennen-und-meistern-76,0,11230.html>

Dank

Wir danken unseren Kooperationspartner*innen und Institutskolleg*innen, die bei der Entwicklung des diesem Leitfaden zugrundeliegenden Integrationskonzepts mitgewirkt haben (in alphabetischer Reihenfolge):

Safaa Alfaouri (Uni Graz), Ana Batljan (Uni Graz), Sabina Džalto (Österreichischer Integrationsfonds), Petra Eggenhofer-Rehart (Uni Graz), Lotte Holck (Copenhagen Business School), Mila Jonjic (Uni Graz), Alexandra Köck (Zebra), Margareta Kreimer (Uni Graz), Paul Lauer (Caritas), Josef Missethon (Talenteentwicklung Missethon), Roswitha Müller (Stadt Graz), Sara Louise Muhr (Copenhagen Business School), Gerd Ofner (AMS), Barbara Reiter (Uni Graz, PH Steiermark), Kevin Schasche (Uni Graz), Katharina Scherke (Uni Graz), Rudolf Schwaiger (Talenteentwicklung Missethon), Ruth Seipel (Mentorus), Barbara Sieben (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg), Philipp Strassegger (Talenteentwicklung Missethon), Julia Unterberger (Uni Graz), Silvana Weiss (Uni Graz), Samandar Yazdani (Talenteentwicklung Missethon), Fereydun Zahedi (Caritas, Weichenstellwerk, FiveStones), Isabella Zeilinger (Uni Graz) und Vanessa Zweiger (Uni Graz).

Dem Land Steiermark danken wir für die finanzielle Unterstützung des Forschungsprojekts INREST (Integration of Refugees in Styrian Companies), auf dem dieser Leitfaden basiert.

