

# INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT

Ein praxisorientierter Leitfaden  
für die ersten Schritte



Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-,  
Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.



## ÜBER DIE FAW

- Die Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH ist als Bildungs- und Personaldienstleister mit 34 Akademien und über 150 Außenstellen in elf Bundesländern vertreten.
- Die FAW begleitet und berät seit vielen Jahren bundesweit operierende Unternehmen sowie kleine und mittlere Betriebe zu Personalpolitik und Personalmanagement.
- Als Tochter des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) verfügt die FAW über ein großes Netzwerk an Unternehmen, Rentenversicherungsträgern, Berufsgenossenschaften und Arbeitsagenturen und bietet somit umfassende Expertise in allen Belangen um Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktvermittlung.

## UNTERNEHMENSBERATUNG DIVERSITY

Das Projekt "Unternehmensberatung Diversity" wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfond (AMIF) kofinanziert.



## INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT

Die Unternehmensberatung Diversity beriet kleine und mittlere Unternehmen sowie Organisationen und Institutionen in Berlin, die kulturell divers aufgestellt sind oder das planen.

Bereits heute nimmt eine große Zahl an Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen in Deutschland Arbeit auf – Tendenz steigend. Die unterschiedliche Herkunft der Mitarbeitenden ist in Unternehmen sowohl Herausforderung als auch Chance.

Mit einer Vielzahl von Beratungen und Schulungen haben wir Organisationen in Berlin über die Projektlaufzeit unterstützt, eine offene Unternehmens- und Organisationskultur zu schaffen, die Vielfalt als Chance sieht.

Ihre Organisation ist auch dabei sich zu öffnen?

Zum Abschluss des Projekts möchten wir in einem kurzen Leitfaden praktische und pragmatische Handlungsoptionen für die ersten Schritte vorstellen.

# WARUM DIVERSITY?

Quelle: DIHK Fachkräftereport 2020

## BESCHÄFTIGUNGSPLUS 2019

# 540.000

Zusätzlich zur Gewinnung von Beschäftigten im Inland rückt die Einstellung von Fachkräften aus dem Ausland mehr und mehr in den Blickpunkt. So wird das Beschäftigungsplus 2019 von insgesamt fast 540.000 Personen mehr als zur Hälfte von Nicht-Deutschen getragen.

## UNTERNEHMEN MIT STELLEN- BESETZUNGSSCHWIERIGKEITEN

# 47 %

Fast jedes zweite der 23.000 antwortenden Unternehmen berichtet von Stellenbesetzungsschwierigkeiten. Trotz schwächerer Wirtschaftslage ist dieser Wert infolge erheblicher Fachkräfteengpässe stabil.

## UNTERNEHMEN MIT FACH- KRÄFTEN AUS DEM AUSLAND

# 31 %

Neben der Fachkräftegewinnung im Inland rückt die Einstellung von Personal aus anderen Ländern zunehmend in den Fokus. In den letzten Jahren hat jedes dritte der antwortenden Unternehmen Fachkräfte aus dem Ausland eingestellt.



# DIVERSITY MANAGEMENT



**50 %**

**des Mangels an Fachkräften kann durch mehr Diversity aufgefangen werden.**

**33 %**

**beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass diverse Unternehmen erfolgreicher sind als nicht diverse.**

**60 %**

**der Arbeitssuchenden geben Diversity als Faktor für oder gegen ein Unternehmen an.**

Ein diverses Team stärkt die Problemlösekompetenzen, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und wirkt Fachkräftemangel und Personalfuktuation entgegen.

# ELEMENTE EINER WILLKOMMENSKULTUR

Eine Willkommenskultur hat viele Elemente und viele Möglichkeiten der Ausgestaltung.



## ERSTE ANALYSE

Um eine Einschätzung vorzunehmen, wo Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation steht, empfehlen zunächst eine Analyse der Ist-Situation mithilfe des Analysebogens.

So können Sie sich in einem ersten Schritt einen Überblick verschaffen, wo es bereits Wissen oder (Bereitschaft zur) Anpassung gibt und wo Handlungsbedarf und -optionen bestehen.

Davon lassen sich bereits verschiedene Maßnahmen ableiten. Für einige davon bietet es sich allerdings an, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.



## AUSGANGSLAGE ANALYSE

<b>1. Bisherige Maßnahmen</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft teilweise zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>
1.1. Im Unternehmen wurden bereits Sensibilisierungsmaßnahmen oder Fortbildungen zu Toleranz, Diversität und Interkultureller Kommunikation für Führungskräfte durchgeführt.			
1.2. Im Unternehmen wurden bereits Sensibilisierungsmaßnahmen oder Fortbildungen zu Toleranz, Diversität und Interkultureller Kommunikation für Mitarbeitende durchgeführt.			
1.3. Im Unternehmen wurden bereits Teambuildingmaßnahmen durchgeführt, die die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams stärken.			
1.4. Es wurden bereits Mitarbeitergespräche oder Umfragen hinsichtlich der Arbeitsatmosphäre und/oder Integration am Arbeitsplatz geführt.			

<b>2. Strukturen und Prozesse</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft teilweise zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>
2.1. Es gibt einen systematischen Einarbeitungs- und Eingliederungsprozess (Onboarding) für ausländische Mitarbeitende.			
2.2. Menschen mit Migrationshintergrund sind bei uns in allen Positionen und Hierarchieebenen vertreten.			
2.3. Die Abläufe und Strukturen im Unternehmen werden an veränderte Anforderungen, die sich durch unsere internationale Belegschaft ergeben, angepasst.			

<b>3. Konflikt / Widerstände identifizieren</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft teilweise zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>
3.1. Auf Widerstände seitens der Mitarbeitenden gegenüber einer kulturell divers aufgestellten Belegschaft wird reagiert.			
3.2. Konflikte in interkulturellen Teams werden bearbeitet.			
3.3. Mitarbeitende kennen einen Ansprechpartner im Unternehmen im Konfliktfall.			

<b>4. Willkommenskultur</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft teilweise zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>
4.1. Mitarbeitenden mit ausbaufähigen Deutschkenntnissen werden mit Sprachkursen unterstützt.			
4.2. Neuen Mitarbeitenden wird ein Buddy / Mentor zur Seite gestellt.			
4.3. Unsere fremdländischen Mitarbeitenden kennen ihre Ansprechpartner für die verschiedenen Belange bei uns im Unternehmen.			
4.5. Mitarbeitende mit anderer Religionszugehörigkeit haben die Möglichkeit, ihren religiösen Praktiken nachzugehen (beten, Feiertage, Kantine).			

<b>5. Finanzielle Förderung / Ausbildung</b>	<b>Trifft zu</b>	<b>Trifft teilweise zu</b>	<b>Trifft eher nicht zu</b>
5.1. Uns sind Möglichkeiten der finanziellen Förderungen für die Ausbildung von Drittstaatler*innen bekannt.			
5.2. Uns sind Möglichkeiten der finanziellen Förderungen für Beschäftigung von Drittstaatler*innen bekannt.			



## UNSERE TOP 6

Jede Organisation steht vor ihren spezifischen Herausforderungen, hat aber auch besondere Potentiale. Kein Leitfaden ist in der Lage, alle Organisationen und deren Akteurinnen und Akteure da abzuholen, wo jede und jeder steht. Diversityprozesse können vielschichtig und komplex sein und oft profitieren alle Beteiligte daran, wenn diese extern unterstützt werden bzw. intern dafür ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Was wohl allen Organisationen gemein ist, ist eine Knappheit an Ressourcen. Aber irgendwo müssen wir doch einmal anfangen?! Richtig!

Wir möchten in diesem Leitfaden den Personen in den Unternehmen, die in ihrer Rolle die Beschäftigungsanbahnung, die Einarbeitung oder die längerfristige Integration von Menschen mit Migrationserfahrung im Unternehmen begleiten, sechs Tipps für die Praxis mitgeben.

Deshalb haben wir in diesem Leitfaden Maßnahmen benannt, die jedes Unternehmen und jede Organisation in der Regel ohne zusätzlichen finanziellen Aufwand umsetzen kann.

**01**ANSPRECHPERSONEN  
BENENNEN**04**

SPRACHERWERB

**02**

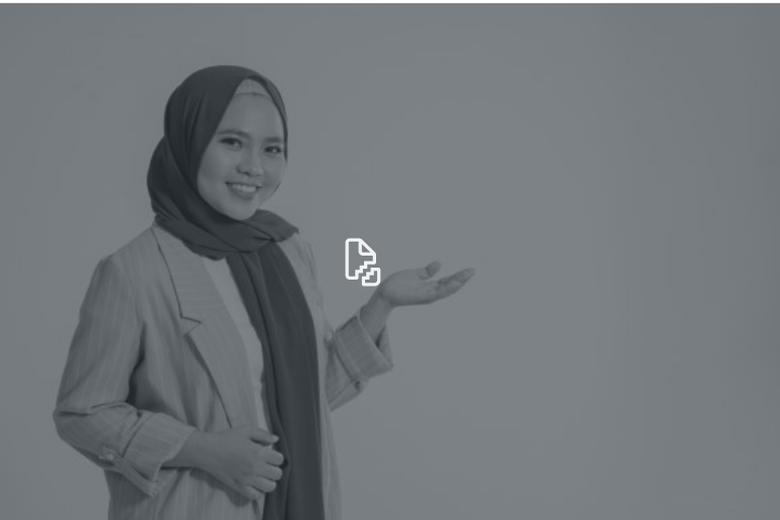
BUDDY / MENTOR\*IN

**05**INTERKULTURELLER  
KALENDER**03**

MITARBEITERGESPRÄCHE

**06**

WILLKOMMENSMAPPE



## ANSPRECHPERSONEN BENENNEN

Sichtbarkeit von Ansprechpersonen kann Unklarheiten und Frustrationen vorbeugen und vermittelt den Eindruck, dass die Organisation sich für die neuen Mitarbeitenden einsetzt.

An wen kann ich mich wenden

- wenn ich Unterstützung mit meiner Tätigkeit brauche?
- mit Fragen zu meinem Arbeitsvertrag?
- wenn ich Bürokratie bewältigen muss?
- im Konfliktfall?
- im Fall von rassistischen Übergriffen oder Anfeindungen von Kolleg\*innen?
- etc.

## BUDDY / MENTOR\*IN

Was wünscht man sich wohl am meisten, wenn man eine neue Stelle antritt? Eine Person, auf die man immer zugehen kann! Stellen Sie jeder Person, die neu im Unternehmen anfängt einen Buddy oder ein\*e Mentor\*in zur Seite. Themen können sowohl beruflich als auch privat sein.

Der Buddy oder die Mentorin sollte dafür auch den konkreten Auftrag erhalten mit dem Hinweis, dass er oder sie die neue Person im Rahmen der Arbeitszeit unterstützen darf.

## MITARBEITERGESPRÄCHE

Mitarbeitergespräche sollte man mit allen Mitarbeitenden regelmäßig führen. Für Kolleg\*innen aus dem Ausland haben diese Gespräche jedoch noch größere Relevanz. Was bewegt sie? Wie geht es Ihnen im Unternehmen? Wo brauchen Sie besondere Unterstützung.

Hier finden Sie einen Leitfaden mit Ideen für Fragen für ein Gespräch nach "100 Tagen im Amt".

**TIPP:** Wählen Sie Fragen aus und teilen Sie diese Fragen im Vorfeld mit den Mitarbeitenden, damit diese wissen, was auf sie zukommt und sich ggf. darauf vorbereiten können. Das nimmt ihnen auch die Unsicherheit: Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument sind nicht überall üblich und lösen vielleicht Sorge aus im Vorfeld.





EUROPÄISCHE UNION

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-,  
Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.



Europa fördert  
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds

UNTERNEHMENSBERATUNG  
DIVERSITY



## „100 Tage im Amt“

### Vorschläge für Fragen im Mitarbeitergespräch nach 100 Tagen

- Wie waren die ersten 100 Tage für Sie?
- Wie war der Beginn?
- Was haben Sie vorgefunden?
- Welche Erwartungen hatten Sie bei Arbeitsantritt?
- Welche Erwartungen wurden erfüllt?
- Welche Erwartungen haben sich nicht erfüllt?
- Welche Aufgaben waren leicht?
- Welche Aufgaben gestalteten sich schwieriger als erwartet?
- Was würden Sie heute anders machen?
- Gibt es ausreichend Handlungs- und Gestaltungsspielräume, in denen Sie Ihre Fähigkeiten einsetzen können?
- Was sind Ihre Wünsche für die berufliche Zukunft?
- Was sind Ihre Erwartungen an Ihre Kolleginnen und Kollegen?
- Wie können diese Erwartungen erfüllt werden?
- Was sind Ihre Erwartungen an Ihre Vorgesetzten?
- Wie können diese Erwartungen erfüllt werden?
- Welche Veränderungen haben Sie im Sinn?
- Welche Maßnahmen wären sinnvoll, damit Sie effizient arbeiten können?



## SPRACHERWERB

Sprache ist ein zentraler Schlüssel für erfolgreiche Zusammenarbeit. Nur wer sich gut verständigen kann, kann auch sein Potential zum Einsatz bringen.

Dabei gilt es geduldig zu sein. Wer selbst schon mal auf einer anderen Sprache gearbeitet oder gelernt hat, weiß: Jede Kommunikation in einer Zweit- oder Drittsprache ist bedeutend anstrengender. Manchmal braucht es also Verständnis dafür, dass Personen länger brauchen, um sich etwas zu erschließen, oder manchmal auch eine Pause mehr brauchen.

Eine besondere Unterstützung ist sicherlich die Förderung der Teilnahme an Deutschkursen. Wenn Unternehmen nicht mit Zuschüssen zu Deutschkursen unterstützen können, haben sie zumindest die Möglichkeit, die Teilnahme an Kursen mit flexiblerer Arbeitszeitgestaltung zu unterstützen.

Staatliche Deutschkurse: Aktuelle Informationen über staatliche Deutschkurse gibt das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge unter [www.bamf.de](http://www.bamf.de)

### > WORTLISTEN

Um den Spracherwerb auch stellen- oder organisationsspezifisch zu unterstützen, bietet sich eine Wortliste ein mit all den Begriffen, die für die jeweilige Stelle relevant ist. Eine solche Liste ist ein großes Geschenk an die deutschlernenden Mitarbeitenden und kann im Laufe der Zeit ergänzt werden und mitwachsen.

### > APPS

Es stehen verschiedene kostenlose Apps zur Verfügung, die das Lernen von Deutsch zumindest in bestimmten Phasen von Vokabeltraining bis zu Grammatikübungen unterstützen können.



## INTERKULTURELLER KALENDER

Weihnachten, Ostern und Pfingsten? Oder war da noch was?

Es gibt viele religiöse und kulturelle Feiertage. Diese im Unternehmen auch zu feiern, es zu ermöglichen, Urlaub entsprechend zu legen, oder sich vielleicht einfach nur erklären lassen, wie die Tage traditionell gefeiert werden bringt Interesse und Respekt der anderen Kultur gegenüber zum Ausdruck.

Verschiedene Organisationen bieten einen „Interkulturellen Kalender“, die einen tollen Überblick verschaffen und zum Download oder sogar zum Versand bereit stehen, z.B. auf den Seiten der

- > Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration
- > Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
- > Charta der Vielfalt

## WILLKOMMENSMAPPE

Wenn Menschen neu an einen Arbeitsplatz kommen, brauchen sie zunächst Orientierung. Wenn sie dafür neu in eine Stadt ziehen, hat das gleich ein wesentlich größeres Ausmaß – und erst recht, wenn man frisch in ein Land gezogen ist.

Eine Willkommensmappe bietet Orientierung und kann ganz individuell ausgestaltet sein. Hier ist eine Liste von Informationen, die sich darin befinden können.



EUROPÄISCHE UNION

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-,  
Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert.



Europa fördert  
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds

UNTERNEHMENSBERATUNG  
DIVERSITY



## Willkommensmappe

### Vorschläge für Inhalt

- (persönliches) Begrüßungsschreiben der Geschäftsführung
- Informationen zum Unternehmen (Produkte, Dienstleistungen, Organigramm, Leitbild, Mitarbeiterzahl etc.)
- wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, ggf. Kurzporträts von Mitarbeitenden
- Kontaktdaten der Startbegleiterin oder des Startbegleiters
- Telefonverzeichnis, E-Mailadressen
- Termine (z. B. Mitarbeitergespräch, Betriebsausflug und sonstige Festivitäten)
- Arbeitsabläufe
- Arbeits- und Pausenzeitregelungen
- ggf. Tarifvertrag
- wichtige Betriebsvereinbarungen
- Formulare (Dienstreisantrag, Krankmeldung, Urlaubsantrag etc.)
- Bedienungsanleitungen (Telefon, Kopierer etc.)
- Informationen zur Arbeitssicherheit
- Parkplatzregelungen / Informationen zum öffentlichen Nahverkehr
- Essensmöglichkeiten
- Stadtplan
- Zahlen, Fakten und Daten zur Region
- Anregungen zu Kultur- und Freizeitaktivitäten
- Adressen und Öffnungszeiten von Ärzten, Behörden, Kitas und Schulen
- kleine Geschenke: Kugelschreiber, Block, Gutscheine etc.

## VIEL ERFOLG

Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit und Willkommenskultur wünschen wir Ihnen viel Freude und Erfolg!

Ihre Unternehmensberatung Diversity  
im Juni 2022



# KONTAKT



*Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH  
Akademie Berlin  
Tempelhofer Weg 62  
12347 Berlin*

**Corina Scholz**

Tel.: 030-56 82 679-22

Mobil: 0171 81 76 432

Email: [corina.scholz@faw.de](mailto:corina.scholz@faw.de)