

# ERFOLGREICH INTEGRIEREN - HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR BERUFLICHEN EINGLIEDERUNG VON MIGRANTEN

Eine Studie des WinHR an der Fachhochschule Westküste

Oktober 2016

## Wie kann ich als Unternehmen die Herausforderung meistern, Migranten erfolgreich zu integrieren?

Die zunehmende Migration aus arabisch-islamischen Ländern mit dem Höhepunkt in 2015 stellt Deutschland vor die Herausforderung, Flüchtlinge erfolgreich in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt zu integrieren. Eine Integration in den Arbeitsmarkt stellt einen Mehrwert für die Migranten dar, weil eine finanzielle Absicherung und damit ein unabhängiges Leben ermöglicht werden. Für die Unternehmen kann es eine Möglichkeit sein, fehlende Fachkräfte zu gewinnen oder auszubilden. Zudem führt eine Integration in den Arbeitsmarkt gesellschaftlich zu einer höheren Akzeptanz der Migranten und würde sie unabhängiger von öffentlichen Geldern machen.

Im Rahmen unserer Studie wurden 18 Führungskräfte aus deutschen Unternehmen befragt, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit humanitären Migranten aus dem arabisch-islamischen Kulturkreis gemacht haben. Ziel war die Herausarbeitung von Faktoren, die für eine erfolgreiche Integration wichtig sind sowie Handlungsempfehlungen für Unternehmen herauszustellen.



Wie kann die Integration von Migranten eine Chance für Unternehmen sein?

## Erkenntnisse der Studie

- 1 Soziale Akzeptanz fördern & Mitarbeiter einbeziehen**  
Damit die Chancen auf eine erfolgreiche Integration erhöht werden, ist es unerlässlich, die eigenen Mitarbeiter frühzeitig und transparent über die Einstellung von Migranten zu informieren und sie in den Integrationsprozess mit einzubeziehen. Ängste müssen ernstgenommen, aufgegriffen und in Gesprächen behandelt werden. Wichtig ist, dass die Führungskräfte hier eine Vorbildfunktion haben.
- 2 Intensive Einarbeitung & Betreuung**  
Eine intensive Betreuung und eng frequentierte Feedbackgespräche geben dem Migranten Hilfestellung und helfen ihm oder ihr, sich willkommen zu fühlen. Zudem können Missverständnisse gleich geklärt werden, sodass sich Probleme gar nicht erst multiplizieren können. Hilfreich ist es auch, dem Migranten Paten zur Seite zu stellen und Sorge zu tragen, dass der Migrant auch außerhalb der Arbeit sozialisiert wird.
- 3 Wertschätzend führen & Vertrauensverhältnis aufbauen**  
Eine realistische und umfassende Einschätzung des Migranten und seiner Situation durch die Führungskraft ist wichtig. Nur so kann individuell (sozial & fachlich) auf den neuen Mitarbeiter eingegangen und Vertrauen aufgebaut werden. Es sollte allerdings auch für Klarheit bezüglich des Führungsstils, Zuständigkeiten und Arbeitsaufgaben gesorgt werden. Letztere sollten auf die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Migranten angepasst werden und zur weiteren Potenzialerschließung in enger Abstimmung angepasst werden.
- 4 Geduldig kommunizieren & Frage-Kultur entwickeln**  
Um Sprachbarrieren abzubauen ist es sinnvoll, bei den Mitarbeitern die Bereitschaft zu entwickeln, Fragen auch mehrfach zu beantworten. Sie sollten immer wieder die Gelegenheit nutzen mit den Migranten Deutsch zu sprechen und die Fähigkeit entwickeln, Missverständnisse zu beseitigen. Die Migranten müssen im Gegenzug beharrlich nachfragen, auch wenn aus ihrem kulturellen Hintergrund unhöflich erscheint.
- 5 Integrationsansatz verfolgen & Kommunikationsformen reflektieren**  
Es ist wichtig, dass die Führungskräfte in der interkulturellen Zusammenarbeit die Bedürfnisse aller Gruppen berücksichtigen und somit eine Kultur basierend auf wechselseitigem Lernen und gegenseitiger Annäherung und Bereicherung entwickelt werden kann. Hierfür wird ein sensibles und flexibles Vorgehen benötigt. Der Umgang mit Kritik sollte reflektiert werden. Interkulturelle Handlungskompetenz kann bei Bedarf in Trainings oder Workshops weiter entwickelt werden, sodass klar wird, dass „integrieren“ nicht bedeutet, dass eine komplette Angleichung erfolgt, sondern aufeinander zuzugehen.
- 6 Unterstützung bei fluchtbedingten Problemen**  
Bei Bedarf sollten Führungskräfte den Geflüchteten offene Gespräche anbieten. Zudem hilft es, Unterstützung bei privaten Angelegenheiten, wie z.B. dem Familiennachzug, anzubieten, um eine höhere Motivation und Leistung am Arbeitsplatz zu erzielen. Es bedarf eines fundierten Verständnisses für die Situation des Einzelnen sowie ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen.

## Mit uns an der Seite zur erfolgreichen Integration!

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es keine starre Vorgehensweise für die erfolgreiche Integration von Migranten gibt.

Aber durch das aktive Einbinden der Belegschaft und den Vorbildcharakter der Führungskräfte wird eine solide Basis geschaffen, die wichtig für eine erfolgreiche Integration ist. Nur so ist es auch möglich in der Belegschaft eine Akzeptanz für eventuelle Sonderregelungen (z.B. Sprachkurse) oder kulturelle Unterschiede (Religion, Essen etc.) zu erwirken und sie als Paten und Unterstützer für die Migranten einzubinden.

Es darf nicht vergessen werden, dass Integration nicht bedeutet, dass der Migrant sich komplett angleicht. Es geht vielmehr um das Bewusstsein, Impulse einer anderen Kultur aufzunehmen und zu neuartige Erfahrungen sowie kulturellen Synergien weiterzuentwickeln. Wichtig ist, dass ein enger Austausch von Führungskraft, Mitarbeitern und dem Migranten gepflegt wird. Nur so kann ein vertrauensvoller Umgang entwickelt werden, der die Basis für eine gute Zusammenarbeit ist.

Um bürokratische Hürden zu bestreiten stehen sowohl die Arbeitsagenturen als auch die Vertreter der IHK beratend und unterstützend zur Seite. Dennoch darf nicht vernachlässigt werden, dass die Integration von Migranten sehr zeit- und gesprächsintensiv sein kann und dies im Arbeitsalltag untergebracht werden muss.

Menschen mit Migrationshintergrund eine Perspektive zu geben wird ein Mehrwert für das Unternehmen und unsere Gesellschaft sein. Scheuen Sie sich nicht, diesen Versuch zu unternehmen. Wir unterstützen Sie gerne dabei!

## Über uns

Das **WinHR - Westküsteninstitut für Personalmanagement** wurde im Juli 2015 als Institut der Fachhochschule Westküste gegründet. Es ist das Kompetenzzentrum für Fragestellungen zu Personalmanagement, Führung und Arbeitsrecht an der Westküste Schleswig-Holsteins. In einem interdisziplinären Team aus den Fachgebieten Betriebswirtschaft, Psychologie, Recht und IT werden Fragestellungen aus der Welt der Personalarbeit (dem Human Resources Management) in verschiedensten Forschungsprojekten in Kooperationen mit hiesigen Unternehmen beantwortet.

## Unternehmenskooperationen

All die Forschung bringt nichts, wenn sie keine Anwendung in der Praxis findet. Daher legen wir großen Wert darauf, unser Wissen zu teilen und Sie dabei zu unterstützen, Ihre Personalarbeit zu verbessern. Manchmal kann es von Vorteil sein, sich bei unternehmenseigenen Projekten einen objektiven Partner mit ins Boot zu holen, der von allen Beteiligten als neutral und lösungsorientiert wahrgenommen wird. Sollten Sie mehr über das Thema „Personalarbeit in Schleswig-Holstein“ erfahren wollen oder Projekte haben, die Sie gerne wissenschaftlich begleitet sehen möchten, kontaktieren Sie uns gerne!

## So erreichen Sie uns

Falls Sie weitere Informationen zu unseren Studienergebnissen und Forschungsaktivitäten sowie Dienstleistungen benötigen, kontaktieren Sie uns gerne:

### WinHR

Prof. Dr. Tim Warszta  
Fritz-Thiedemann-Ring 20  
25746 Heide

0481 / 8555-574

[winhr@fh-westkueste.de](mailto:winhr@fh-westkueste.de)

Besuchen Sie uns im Web:  
[www.winhr.de](http://www.winhr.de)



Prof. Dr. Tim Warszta  
Professor für Wirtschaftspsychologie



Dipl.-Kffr. Nadja Bucholski  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Christiane König, B.A.  
Absolventin 2016



Benjamin Fink, B.A.  
Absolvent 2016