

Integration

"Durch gemeinsame Erlebnisse werden Vorurteile überwunden"

Wie schafft man eine Willkommenskultur im Unternehmen? Indem die Mitarbeiter gemeinsam Spaß haben und sich kennenlernen, sagt der Berater Andreas Gailus.

Interview: **Sabine Hockling**

9. Mai 2016, 16:22 Uhr / 27 Kommentare



Integration gelungen: In der Firma Reuther STC GmbH in Fürstenwalde (Brandenburg) arbeitet der 26-jährige Asylbewerber Hamza Ahmed (l.) aus Somalia mit dem Schweißer Andre Hild zusammen an einem Stahlsegment für einen Windradturm. © Patrick Pleul/dpa

ZEIT ONLINE: Treffen unterschiedliche Kulturen und Nationalitäten aufeinander, dann kann das spannend und förderlich sein, aber auch schwierig werden. Was können Unternehmen tun, wenn sie gezielt internationale Mitarbeiter rekrutieren und integrieren möchten, Herr Gailus?

Andreas Gailus: Sie brauchen eine Willkommenskultur, die definiert, wie das Zusammenleben und -arbeiten zwischen Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten funktioniert. Nun ist Willkommenskultur ein ziemlich sperriger Begriff. Ich meine damit, dass es klare Regeln gibt, die allen Mitarbeitern bekannt sind. Dazu gehört beispielsweise, dass genau bestimmt ist, wie neue Mitarbeiter empfangen werden. Dass es neben der normalen inhaltlichen Arbeit auch Angebote gibt, die Spaß und Miteinander, aber auch Vernetzung und Austausch für die Beschäftigten bedeuten – zum Beispiel Betriebssportgruppen, Mentoringprogramme oder Sprachtandems, zu denen neue Mitarbeiter auch sofort eingeladen und einbezogen werden.

ZEIT ONLINE: Und was macht man, wenn man solche Programme noch gar nicht etabliert hat?

Gailus: Dann sollten die Führungskräfte des Unternehmens schleunigst damit anfangen. Denn ist ja vor allem das Management, das die Kultur in einem Betrieb gestaltet und prägt. Neue Mitarbeiter mit offenen Armen zu begrüßen und integrieren, gelingt aber nur, wenn es ohnehin schon ein Miteinander im Unternehmen gibt – und damit so ein Miteinander entsteht, müssen sich die Mitarbeiter untereinander kennen und auch Spaß daran haben, über die eigentliche inhaltliche Arbeit hinaus etwas miteinander zu unternehmen. Und natürlich ist es auch wichtig, dass internationale Kollegen tatsächlich willkommen und generell als Bereicherung im Unternehmen angesehen werden.

ZEIT ONLINE: Was ist zu tun, wenn das nicht der Fall ist?

Gailus: Es kommt vor, dass Teile der Belegschaft internationale Mitarbeiter als Konkurrenz sehen. Dann sollten die Führungskräfte nicht untätig bleiben, sondern eine unternehmensinterne Diskussion über die positive Wirkung von Multikulturalität in Unternehmen anregen. Ziel ist es, den Kulturwandel zu fördern und internationale Mitarbeiter als Bereicherung anzuerkennen.

CHEFSACHE: WIE GEHT GUTE FÜHRUNG? +

Wie gelingt gute Personalführung, was zeichnet einen fairen Chef aus, wie löst man Konflikte mit Mitarbeitern und was macht Führungskräfte erfolgreich?

Jede Woche spricht die Journalistin und Unternehmerin Sabine Hockling [<http://die-ratgeber.info/>] in der Serie "Chefsache" [<http://www.zeit.de/serie/chefsache>] mit Managementexperten über Führungsfragen. Alle Folgen gibt es hier. [<http://www.zeit.de/serie/chefsache>]

Allerdings brauchen Führungskräfte hier Fingerspitzengefühl. Man muss die skeptischen Mitarbeiter wirklich mitnehmen – und das braucht Zeit. Wenn sich die Kollegen untereinander kennenlernen und positive Erlebnisse haben, werden viele Vorurteile von selbst überwunden.

ZEIT ONLINE: Wie können Mitarbeiter einbezogen werden?

Gailus: Viele Unternehmen starten häufig mit einer Mitarbeiterbefragung. Ich persönlich halte von diesem doch sehr theoretischen Ansatz nicht viel. Es ist oft einfacher, die Kolleginnen und Kollegen direkt einzubeziehen – und zum Beispiel einen Paten für neue Mitarbeiter aus dem Ausland zu suchen oder Veranstaltungen wie eine gemeinsame Kochwoche zu initiieren. Dann entwickelt sich eine positive Willkommenskultur oft ganz von selbst.

ZEIT ONLINE: Woran scheitert die Integration häufig?

SABINE HOCKLING

Sabine Hockling [<http://die-ratgeber.info/>] war lange selbst Führungskraft in verschiedenen Medienhäusern. Mit Ulf Weigelt schrieb sie den Ratgeber Arbeitsrecht [<http://www.redaktion-die-ratgeber.de/referenzen/buecher>]. Seit 2011 ist sie Autorin der Serie "Chefsache" [<http://www.zeit.de/themen/serie/index?q=chefsache>]. Jede Woche spricht sie mit Managementexperten über Führungsfragen. Hockling bloggt mit Tina Groll [<http://community.zeit.de/user/TinaGroll>] unter diechefin.net [<http://www.diechefin.net>], das Blog für Führungsfrauen, über Frauen und Karriere.

Gailus: Zuallererst stehen sprachliche Probleme im Weg. Vor allem das sogenannte Amtsdeutsch und unsere Bürokratie stellen für ausländische Mitarbeiter eine große Herausforderung dar. Eine weitere Hürde kann die Integration der Familie darstellen, die zu einer Vereinsamung nach Feierabend führen kann. Und fehlen Kapazitäten für eine langfristige Betreuung, fühlen ausländische Mitarbeiter sich oft im Stich gelassen.

ZEIT ONLINE: Sind große Unternehmen besser aufgestellt als kleinere Betriebe?

Gailus: Ich sehe hier eher Branchenunterschiede. Ein IT-Unternehmen beispielsweise ist internationaler aufgestellt als eine kleine Bankfiliale. Auch gibt es regionale Unterschiede. Frankfurt oder München zum Beispiel sind internationalisierter als Stuttgart oder Dresden.

ANDREAS GAILUS

Als ausgebildeter
Prozessberater und
systemischer
Organisationsentwickler
berät Andreas Gailus
[<http://www.gailus.org/>]
seit 2004 Unternehmen
zum Gesundheits-,
Demografie- und
Changemanagement.