

# ÖSTERREICHS WIRTSCHAFT **INTEGRIERT**

EIN INTERKULTURELLER LEITFADEN FÜR BETRIEBE





# INHALT



---

**Alles, was Recht ist:**  
die formellen  
Rahmenbedingungen

**7**



**Willkommen an Bord:**  
die Integration  
in den Betrieb

**13**



**Tipps  
für die duale  
Ausbildung**

**23**



**Servus, Merhaba und  
Grüß Gott:**  
der Einfluss der Kultur

**29**



**Kulturelle  
Dos und Don'ts**

**37**

---



### **VORSPRUNG DURCH VIELFALT**

„Die Vielfalt ist genau die Bühne, die ein jedes Unternehmen benötigt, um sich in Einklang mit Digitalisierung und Globalisierung hier den Wettbewerbsvorsprung zu sichern! Gemeinsam wachsen – voneinander lernen – weit über die Grenzen des Alltäglichen hinaus!

Der erste Schritt ist Respekt aufbauen, für Menschen aus anderen Kulturkreisen. Es ist wichtig, das Willkommenfühlen zu fördern, und Ihnen zu zeigen, dass sie wahrgenommen werden. Der zweite Schritt ist zuhören und sich inspirieren lassen. Beispielsweise gemeinsam bei Tisch den Ideen und Gedanken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgen und sich fragen – wie finden wir hier eine Brücke? Wie können wir daraus neue Ideen generieren? So lernt man, unterschiedliche Gedankenwelten effektiv und innovativ nutzen können.“



**Dr. Kasia Greco**

*Katarzyna Greco Consult e.U.*

# WILLKOMMEN IM TEAM

**P**erspektiven schaffen, Vielfalt nutzen – Dieses Booklet soll Sie auf dem Weg zu einer vielfältigen Belegschaft in Ihrem Betrieb begleiten. Ihre Entscheidung wird sich langfristig auszahlen. Durch Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen – um nur einige Vorteile zu nennen – bieten Personen mit Migrations- bzw. Fluchthintergrund zahlreiche Mehr-Werte für Ihren Betrieb. Vielfältige Teams bringen enorme Innovationskraft und Kreativität hervor und können damit auch die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens steigern. Darüber hinaus können Sie das Hintergrundwissen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch für die Erschließung neuer Märkte nutzen.

Dazu kommt, dass Österreichs Unternehmenslandschaft dringend nach Fachkräften sucht. Es besteht in Österreich bereits jetzt ein ernstzunehmender und stetig wachsender Mangel an geeigneten Arbeitskräften. Aufgrund des demografischen Wandels wird sich dieser Engpass noch verstärken: Österreichs Bevölkerung befindet sich bereits jetzt

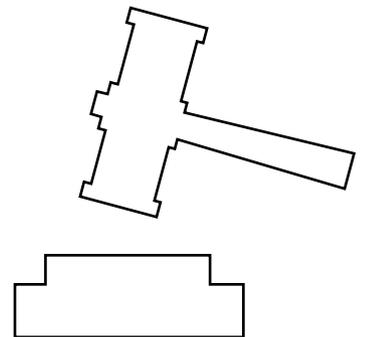
in einem konstanten Alterungsprozess. Der Anteil an älteren Menschen nimmt zu, während der Anteil an jüngeren Menschen, und somit Menschen im erwerbsfähigen Alter, in Österreich abnimmt. Der Themenbereich Migration und Integration gewinnt daher zunehmend an Bedeutung.

In der Theorie klingt es ganz einfach. Doch wenn es tatsächlich um die betriebliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund geht, werfen scheinbar alltägliche Themen Fragen auf: Wie begegne ich einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter aus einem anderen Kulturkreis angemessen? Was sind Dos und Don'ts, auf die es zu achten gilt? Welche Erfahrungen haben andere Unternehmen gemacht?

Integration ist machbar: Erfahren Sie auf den nächsten Seiten mehr darüber, wie Sie den betrieblichen Integrationsprozess von Personen mit Migrationshintergrund erfolgreich gestalten und dadurch für Ihr Unternehmen profitieren können.



# ALLES, WAS RECHT IST: DIE FORMELLEN RAHMEN- BEDINGUNGEN



### **EU bzw. EWR-Bürgerinnen und Bürger sowie Schweizerinnen und Schweizer**

- dürfen wie Österreicherinnen und Österreicher beschäftigt werden, keine Beschäftigungsbewilligung erforderlich (Ausnahme: Kroatien bis längstens 2020 -> Arbeitgeberin oder Arbeitgeber muss daher eine Beschäftigungsbewilligung beantragen)
- Mitarbeiterin oder Mitarbeiter muss nach 3 Monaten eine Anmeldebescheinigung einholen

### **Personen aus Nicht-EU-Ländern**

können folgende Aufenthaltstitel erteilt bekommen:

- Aufenthaltstitel, der freien Zugang zum Arbeitsmarkt inkludiert (z.B. Daueraufenthalt EU, Rot-Weiß-Rot – Karte plus):
  - Arbeitgeberin oder Arbeitgeber muss keine Bewilligung nach Ausländerbeschäftigungsrecht beantragen
- Aufenthaltstitel mit Beschäftigungsmöglichkeit bei einem bestimmten Unternehmen (Rot-Weiß-Rot – Karte):
  - potenzielle Mitarbeiterin oder potenzieller Mitarbeiter bzw. Unternehmen beantragt eine Rot-Weiß-Rot – Karte
- Aufenthaltstitel, der Beschäftigungsbewilligung erfordert (z.B. Niederlassungsbewilligung):
  - Unternehmen muss für potenzielle Mitarbeiterin oder potenziellen Mitarbeiter beim AMS eine Beschäftigungsbewilligung beantragen
- Aufenthaltstitel ohne Zugang zum Arbeitsmarkt:
  - keine Beschäftigung möglich

### **Asylwerberinnen und -werber**

sind Personen, die in Österreich einen Asylantrag gestellt haben. Ihr Asylverfahren ist also noch nicht rechtskräftig abgeschlossen worden. Grundsätzlich

dürfen Asylwerberinnen und -werber nicht beschäftigt werden, es gelten jedoch folgende Ausnahmen:

- Beschäftigung als Saisonier im Tourismus bzw. in der Land- und Forstwirtschaft
- Lehre in Mangelberufen: Für jugendliche Asylwerberinnen und -werber bis 25 Jahre gibt es in allen Lehrberufen, in denen ein nachgewiesener Lehrlingsmangel besteht, die Möglichkeit der Erteilung einer Beschäftigungsbewilligung für die Dauer der Lehrzeit.
- Gemeinnützige Beschäftigung
  - Voraussetzung: mind. 3 Monate zum Asylverfahren zugelassen

### **Asylberechtigte**

sind Personen, deren Asylverfahren mit positivem Bescheid abgeschlossen wurde.

Es wurde im Verfahren die Flüchtlingseigenschaft im Sinne der Genfer Flüchtlingskonvention – begründete Furcht vor persönlicher Verfolgung – festgestellt.

→ Freier Zugang zum Arbeitsmarkt

### **Subsidiär Schutzberechtigte**

sind Personen, bei denen im Asylverfahren festgestellt wurde, dass zwar keine persönlichen Verfolgungsgründe, dafür aber subsidiäre Schutzgründe vorliegen, wie z.B. drohende Folter oder Todesstrafe im Herkunftsland, innerstaatliche oder internationale Konflikte mit Lebensbedrohung. Auch Personen, denen der Asylstatus aberkannt wurde, erhalten bei Vorliegen dieser Gründe subsidiären Schutz. Subsidiär Schutzberechtigte haben ein vorübergehendes Aufenthaltsrecht. Dieses kann verlängert werden, wenn die subsidiären Schutzgründe weiter vorliegen (z.B. Andauern der Konfliktsituation).

→ Freier Zugang zum Arbeitsmarkt

# ÖSTERREICHISCHES RECHT BEI MIGRATIONS- & FLUCHTHINTERGRUND

## Rot-Weiß-Rot – Karte

- richtet sich an Personen aus Nicht-EU-Ländern
- beinhaltet Aufenthaltsrecht und Zugang zum Arbeitsmarkt
- wird bei der Botschaft im Herkunftsland bzw. in Ausnahmefällen (z.B. bei visumfreier Einreise oder vom Unternehmen selbst) bei der Aufenthaltsbehörde im Inland gestellt
- ist an die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber gebunden
- **kein** Nachweis von Deutschkenntnissen vor der Einreise erforderlich
- auch Familienangehörige erhalten sofortigen freien Arbeitsmarktzugang

Die Rot-Weiß-Rot – Karte regelt die qualifizierte Zuwanderung aus Drittstaaten nach Österreich und ist am Bedarf des Arbeitsmarktes und somit an jenem der Unternehmen ausgerichtet. Mit dem System der Rot-Weiß-Rot – Karte lässt sich anhand objektiver Kriterien unmittelbar erkennen, ob und unter welchen Voraussetzungen eine Zuwanderung möglich ist. Das Punktesystem basiert vor allem auf den Kriterien Qualifikation, Berufserfahrung, Sprachkenntnisse und Alter.

**Weiterführende, rechtliche Informationen zur Beschäftigung von Personen mit Migrations- oder Fluchthintergrund siehe:**

→ [wko.at/migration](https://wko.at/migration)

→ [www.fachkraeftepotenzial.at](https://www.fachkraeftepotenzial.at)



## DARAN SOLLTEN SIE DENKEN: EINE CHECKLISTE

Welche konkreten Maßnahmen kann ich als Unternehmerin oder Unternehmer ergreifen, um Integration in meinem Unternehmen zu fördern? In vielen Betrieben werden die folgenden Maßnahmen erfolgreich umgesetzt:

**Sensibilisierung der Führungskräfte und Belegschaft**, insbesondere, wenn bisher wenige Personen mit Migrations- bzw. Fluchthintergrund in Ihrem Betrieb beschäftigt waren

- ✓ Aufklärung über die Flüchtlingsthematik und Einblick in das Asylrecht
- ✓ Interkulturelle Sensibilisierung, zum Beispiel durch einen interkulturellen Kalender (siehe außerdem Kapitel „Kulturelle Dos & Don'ts“)

**Kritische Bereiche, die zum Jobprofil gehören, bereits im Zuge des Rekrutierungsgesprächs abklären.**

So können mögliche Konflikte bereits im Vorhinein ausgeschlossen werden.

**Sprachliche Kompetenz** fördern

- ✓ Förderung von begleitenden Sprachkursen: auch höhere & berufsbezogene Sprachförderung, beispielsweise durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung; ein Sprachkurs im Unternehmen bietet sich eventuell an, um beschäftigungsbezogene Sprachkompetenz zu erwerben
- ✓ Hilfestellungen zur Überwindung von sprachlichen Barrieren, beispielsweise durch Übersetzungen des Aufgabenprofils oder eines Glossars von Fachbegriffen in der Fremdsprache und auf Deutsch

Unterstützung bei der **sozialen Integration**

- ✓ Veranstaltungen außerhalb des Unternehmenskontexts: Willkommensaktivitäten für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (mit und ohne Migrationshintergrund), Kennenlernen bei regionalen Veranstaltungen (z.B. Vereine, Freiwillige Feuerwehr, etc.)
- ✓ Anknüpfungspunkt Sport: Inklusion in den Betriebssport oder in Sportvereinen

**Berufliche Qualifikation** verbessern

- ✓ Angebot verschiedener interner Weiterbildungsmaßnahmen und Trainings
  - ✓ Aufzeigen der Angebote des Arbeitsmarktservices
-

**Mentoringprogramme:** Eine feste Ansprechperson gibt Orientierung und motiviert. Dies beschleunigt die Integration maßgeblich. Am sinnvollsten ist es, wenn nach Freiwilligen gesucht wird, die diese Aufgabe übernehmen. Dieses Engagement kann vom Betrieb unterstützt werden. Besonders gut geeignet sind Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die neben ihrer fachlichen Expertise und Unternehmenskenntnis auch ein hohes Maß an Kreativität, Empathie, Humor und Geduld mit sich bringen. Diese Person vermittelt informelle Regeln innerhalb des Unternehmens und ist feste Ansprechpartnerin oder fester Ansprechpartner bei allen Fragen und Unklarheiten. Dafür sind Sensibilisierungsmaßnahmen im Vorfeld sinnvoll. Unter anderem unterstützt sie bestenfalls in den folgenden Bereichen:

- ✓ Einführungsgespräch am ersten Arbeitstag und spezieller Einarbeitungsplan, denn eine sorgfältige Planung der ersten Arbeitswochen fördert die Einarbeitung und hilft, potenzielle Konflikte zu vermeiden
- ✓ Einstieg erleichtern: Führung durch das Unternehmen, Vorstellen der Kolleginnen und Kollegen, des näheren Umfelds und direkter Führungskräfte, Erläuterung der Abläufe, Ansprechen essenzieller Werte im Unternehmen (Pünktlichkeit, Arbeitsweise, Umgang mit Anderen, „Du“ oder „Sie“, ...)
- ✓ Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit: Feedback-Gespräche, klares Benennen von Zielen
- ✓ Einbindung in informelle Rituale (z.B. gemeinsames Mittagessen): fördert den Zusammenhalt sowie den Aufbau von Vertrauen
- ✓ Evtl. weitere Unterstützung – auch im Alltag: bei Behördengängen, Eröffnung eines Kontos oder der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten



## **DIVERSITÄT SCHAFFT PERFORMANCE IM UNTERNEHMEN**

„Wir vergeben viele Praktika an Menschen mit Migrationshintergrund, wodurch diese sich vorsichtig an unsere Arbeitswelten herantasten können. Schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter macht es Sinn – gerade auf einem Einstiegslevel – sich auf das Potenzial und die Motivation der Interessenten zu konzentrieren. Mangelnde Erfahrung kann dadurch ausgeglichen werden und, sind diese Faktoren hoch, lohnt es sich definitiv zu investieren.“

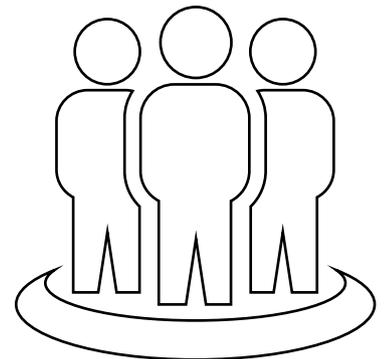
Zu Beginn gibt es einen ausführlichen Rundgang im Unternehmen. Wir arbeiten außerdem u.A. mit einem Mentorensystem, bieten interkulturelle Trainings und lokale Sprachkurse. Auch Führungskräfte werden interkulturell gebrieft.“

### **Olga Knyazeva**

*Regional HR Business Partner Laundry and Home Care CEE/Diversity & Inclusion Manager Europe, Henkel Central Eastern Europe GmbH*



# WILLKOMMEN AN BORD: DIE INTEGRATION IN DEN BETRIEB



# VON DER STELLENAUSSCHREIBUNG BIS ZUR EINSTELLUNG

## STELLENAUSSCHREIBUNG

Bekanntmachung in  
Netzwerken

Neben der klassischen Stellenausschreibung werden auch soziale Medien und Online-Plattformen in der Personalsuche zunehmen. Besonders geeignet, z.B. bei der Suche nach spezifischen Sprachkenntnissen, ist die Bekanntmachung in Netzwerken sowie über informelle Kontakte, zum Beispiel über die bestehende Belegschaft. Diese kennen die gesuchten Personen dann bereits – ein großer Vorteil für Unternehmen bei der Suche nach der geeigneten Mitarbeiterin oder dem geeigneten Mitarbeiter. Nutzen Sie das AMS, Internetjobbörsen oder Headhunter, um eine möglichst große Reichweite abzudecken und geeignetes Personal zu finden.

Zusammenarbeit mit Schulen

Ein essentieller Aspekt, um Jugendliche anzusprechen, ist die Zusammenarbeit mit Schulen. Hier könnten Sie Unternehmensexkursionen, Schnuppertage oder gezielt (Matura-)Projekte und Praktika für Schülerinnen und Schüler anbieten. Denken Sie gegebenenfalls auch an einen Auftritt auf Berufsinformationstagen, um mit potenziellen Arbeitskräften in Kontakt zu kommen. Bieten Sie ein unverbindliches Probearbeiten an.

## DIE BELEGSCHAFT EINBINDEN

klare Kommunikation

Vielfalt zur Chefsache machen

Eine gute Integration ist generell wichtig, darum sollte in jeder Phase der Anstellung einer Person mit Migrations- oder Fluchthintergrund ein offenes, integratives Betriebsklima gefördert werden. Das Risiko, dass Vorbehalte oder Neid entstehen, kann minimiert werden, wenn von vorneherein klar kommuniziert wird. Erläutern Sie hierfür den Nutzen von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z.B. die Entlastung der Belegschaft. Machen Sie das Thema zur Chefsache und damit deutlich, dass ein vielfältiges Team gewünscht ist. Sammeln sie gemeinsam mit der Belegschaft Ideen zum aktiven „Willkommen-Heißen“ und zur Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit schaffen Sie eine solide Grundlage für die spätere harmonische Zusammenarbeit.

## BEIDE SEITEN PROFITIEREN

Gutes zu tun und Menschen zu fördern, ist bereits im Gründungsgedanken der Steiermärkischen Sparkasse verankert und Teil unserer „Sparkassen-DNA“. Unseren Leitgedanken greifen wir auch bei unserem Best of South-East-Programm (BOSE) auf: wir wollen leistungsorientierte Talente aus den Ländern unseres erweiterten Heimatmarktes fördern und weiterentwickeln. Gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern unterstützen wir beim BOSE-Programm Studierende aus Südosteuropa mit einem vielfältigen Paket an finanziellen, kulturellen, kommunikativen, sozialen und weiterbildenden Maßnahmen.

Vom gegenseitigen Kennenlernen unterschiedlicher Kulturen, Sprachen und Persönlichkeiten profitieren beide Seiten: die Studierenden sammeln einerseits erste Arbeitswelt-Erfahrungen mittels Praktika in der Steiermärkischen Sparkasse, in Sparkassen-Niederlassungen in deren Heimatland, in international agierenden steirischen Kooperationsinstitutionen, wie z.B. der Grazer Oper sowie in steirischen Unternehmen. Die Steiermärkische Sparkasse stärkt andererseits ihre Position als regional und international agierende Bank.

Das BOSE-Programm wurde 2008 ins Leben gerufen. Wir vergeben jährlich 14 Stipendien in Kooperation mit vier steirischen Hochschulen – der Karl-Franzens-Universität Graz, der Technischen Universität Graz, der Kunstuniversität Graz und der Montanuniversität Leoben. Die Stipendien werden abgerundet mit einem umfangreichen Rahmenprogramm, das den Studierenden z.B. Events mit dem Vorstand der Steiermärkischen Sparkasse sowie den Kooperationspartnern, Exkursionen, den Besuch kultureller Veranstaltungen, Schulungen oder Gesundheitsprogramme ermöglicht.

Unser Unternehmen hat über die Jahre hinweg durch das BOSE-Programm seine interkulturellen Kompetenzen geschärft. Vor allem durch die dabei entstehende gemeinsame Arbeit mit den vielen dahinterstehenden engagierten Menschen – Förderinnen und Förderern wie Stipendiatinnen und Stipendiaten. BOSE ist zum Best-Practice-Beispiel geworden, wie Berührungspunkte zu anderen Kulturen und Grenzen im Kopf erfolgreich überwunden werden können.

### Best of South-East



Steiermärkische  
**SPARKASSE**   
Was zählt, sind die Menschen.





## ECHTE PERSPEKTIVEN

„Als ich 14 Jahre alt war, kam ich ins Erstaufnahmezentrum nach Traiskirchen. Später besuchte ich das Gymnasium, danach die HTL. Nach meiner Lehrabschlussprüfung habe ich als Grundreiniger begonnen, nach einem dreiviertel Jahr wurde ich Vorarbeiter. Heute bin ich Angestellter im Verkaufsdienst. Mit meinem Arbeitgeber habe ich wirklich riesiges Glück. Ich war schon immer ehrgeizig, mit Fleiß und Engagement kann man hier viel erreichen.“

### **Bojan Mutavdzic**

*Verkaufsdienst, Markas GmbH*

## TIPPS FÜR DAS BEWERBUNGSGESPRÄCH

- Das Bewerbungsgespräch ist für beide Seiten eine besondere Situation. Das gilt im Speziellen für die Bewerberin oder den Bewerber: Denn sie oder er kennt Bewerbungsgespräche aus dem eigenen Heimatland wahrscheinlich anders, als sie normalerweise in Österreich stattfinden.
  - Eine positive, entspannte Atmosphäre trägt zu einem guten Gespräch bei; achten Sie auf eine geduldige, aber verbindliche Gesprächsführung. entspannte Atmosphäre schaffen
  - Grundsätzlich sollte der Sprachstil auch zur späteren Stelle passen – häufig werden Bewerbungsgespräche in einem sehr formellen Deutsch gehalten, das später so gar nicht verwendet wird und einschüchternd wirkt. Bewerbungsgespräch in Arbeitssprache führen
  - Nicht in allen Kulturen wird Ironie so verstanden wie im österreichischen Kulturraum: Eine möglichst direkte und klare Art zu kommunizieren hilft, Missverständnissen vorzubeugen. In vielen Kulturen gilt es als unhöflich oder als Gesichtverlust, nachzufragen. Bei Unsicherheit, ob das Gesagte verstanden wurde, bietet es sich an, es zu wiederholen oder zu bitten, das Gesagte in eigenen Worten wiederzugeben.
  - Bereiten Sie passende Fragen vor, die Schlussfolgerungen auf konkretes Verhalten zulassen, beispielsweise: Wie organisieren Sie Ihren Arbeitsablauf? Stellen Sie sich vor, Ihr Vorgesetzter oder Ihre Vorgesetzte möchte Sie ab dem nächsten Tag in einer anderen Funktion einsetzen, wie reagieren Sie?
  - Erfragen sie Referenzen, laden sie zum „Schnuppern“ ein oder lassen sie sich Ergebnisse früherer Arbeiten zeigen. Schnuppermöglichkeit schaffen
-

# DIE NEUE MITARBEITERIN ODER DER NEUE MITARBEITER MIT MIGRATIONSHINTERGRUND

## DIE ERSTEN WOCHEN

Kontaktpersonen sowie  
andere Personen im Umfeld  
vorstellen

Mentorinnen und Mentoren  
einsetzen

Gerade am Anfang ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen, um der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter die Kontaktpersonen sowie andere Personen im Umfeld vorzustellen, das gilt im Grundsatz bei jeder Neuaufnahme. Viele Betriebe setzen auf Mentorinnen und Mentoren, die als primäre Ansprechperson fungieren und das betriebliche, aber auch das außerbetriebliche Umfeld erklären. Um einen reibungslosen Einstieg zu ermöglichen, sollte diese der neuen Mitarbeiterin oder dem neuen Mitarbeiter mit Flucht- oder Migrationshintergrund idealerweise am ersten Tag vorgestellt werden. Definieren Sie klar, was eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter von Beginn an wissen muss. Die Mentorin oder der Mentor sollte empathisch sein und interkulturelle Kompetenzen mitbringen.

Willkommensmappe  
vorbereiten

Auch eine gut ausgestattete Willkommensmappe ist ratsam. Inhalte könnten Informationen zum Unternehmen, Belegschaft und Ansprechpersonen sein, wichtige Telefonnummern oder Erläuterungen von Arbeitszeiten- und Urlaubsregelungen. Ergänzend sind sicherlich Informationen zu wichtigen Behörden, öffentlichen Verkehrsmitteln oder ähnlichem nützlich. Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter kann sich auch nach der Arbeit in Ruhe mit dieser Mappe und den Informationen auseinandersetzen.

Feedbackgespräche führen

Sinnvoll ist es in jedem Fall gerade zu Beginn Möglichkeiten zu bieten, (kleinere) Aufgaben, soweit es geht, eigenständig zu erledigen und der Person somit die Möglichkeit zu bieten, sich zu beweisen, Selbstbewusstsein aufzubauen sowie sich als Teil des Unternehmens zu empfinden. Dies fördert Engagement, Motivation und infolge dessen auch die Loyalität. Schaffen sie Platz für regelmäßige Rückfragen und detaillierte Feedbackgespräche um die Integration in den Betrieb sicherzustellen.

Gemischte Teams tragen zu einer guten Einarbeitung sowie zur Eingliederung ins Unternehmen bei und fördern den Austausch und die Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen.



### VON ERFAHRUNGEN PROFITIEREN

„Die Anstellung von Ahmad Almousa aus Aleppo ist für beide Seiten ein Gewinn. Als gelernter Druckvorstufentechniker ist er gleichauf mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und seine Deutschkenntnisse verbessern sich von Tag zu Tag. Er bringt sich von Anbeginn mit viel Engagement, Lernbereitschaft und Know-How ein. Vorarlberg ist ein lebenswerter Ort, weniger hektisch und persönlicher als in einer Großstadt.“

**S** **Offsetdruckerei  
Schwarzach**  
Feinkartonagen Etiketten

**Eduard Fischer**

*Geschäftsführer, Offsetdruckerei Schwarzach GmbH*

## SPRACHE UND SPRACHFÖRDERUNG

Im Hinblick auf die Kommunikation im Unternehmen können folgende Optionen hilfreich sein:

- die Arbeitssprache festlegen (Deutsch oder eventuell auch Englisch) und auch beharrlich sein mit der Einhaltung dieser Vorgabe, um so im Alltag diese Sprache zu verankern
- Förderung und Hilfe bei der Vermittlung von Deutschkursen (Kursanbieter empfehlen etc.)
- einfaches Vokabular und Satzstrukturen verwenden
- darauf achten, dass ohne Dialekt und korrekt gesprochen wird (kein vereinfachtes „Ausländerdeutsch“)
- Kommunikation kann vielfältig sein, um Lernprozesse zu fördern; einige Beispiele: Texte mit Bildern ergänzen, Vorzeigen, Aufzeichnen, Gestik, Maschinen oder Werkzeuge beschriften
- Übersetzungen des Aufgabenprofils oder eines Glossars von Fachbegriffen in der Fremdsprache und auf Deutsch, Listen mit wichtigen Sätzen oder Begriffen
- zweisprachige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter als Übersetzerin oder Übersetzer für wichtige Absprachen oder Meetings einsetzen
- Fortschritte anerkennen: das motiviert zum Weiterlernen



Anlaufstellen und Informationen zur Sprachförderung finden Sie auch auf unserer Homepage: [www.fachkraeftepotenzial.at](http://www.fachkraeftepotenzial.at)



### KUNDENNUTZEN DURCH SPRACHLICHE VIELFALT

„Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zu 100 % Migrationshintergrund und sie sprechen und schreiben zumindest drei Sprachen perfekt. Die verschiedenen Kulturen prägen die Zusammenarbeit. Auch die Kundinnen und Kundenn stellen uns ein sehr gutes Zeugnis aus. Ich bin sehr stolz auf mein Team. Eigentlich stand der Kundennutzen durch die sprachliche Vielfalt im Vordergrund! Als Spielregel – und das wird als sehr essentiell empfunden – wurde Deutsch als Kommunikationssprache definiert. Es gibt außerdem einen Einarbeitungsleitfaden. Auf religiöse Feste wird (z.B. in der Dienstplanung) Rücksicht genommen. Das Thema „Kultur“ wird bei uns aktiv und offen, zum Beispiel in Teammeetings gelebt.“

**Darko Zagorscak**  
ASFINAG

# SPRACHEINSTUFUNG

Viele Kandidatinnen und Kandidaten bringen bereits bei der Bewerbung Zertifikate mit. Der Europäische Referenzrahmen hilft Ihnen, Klarheit bezüglich Ihrer betrieblichen Erfordernisse zu schaffen sowie ein besseres Verständnis der Aussagekraft von Zertifikaten oder Zeugnissen zu bekommen.

## Einstufung der Sprachkompetenz nach dem europäischen Referenzrahmen. Die grundlegenden Level:

# A

Elementare  
Sprachverwendung

- **A1 – Anfängerin/Anfänger:** Kann vertraute, alltägliche Ausdrücke und ganz einfache Sätze verstehen und verwenden, die auf die Befriedigung konkreter Bedürfnisse zielen.
- **A2 – Grundlegende Kenntnisse:** Kann sich in einfachen, routinemäßigen Situationen verständigen, in denen es um einen einfachen und direkten Austausch von Informationen über vertraute und geläufige Dinge geht.

# B

Selbstständige  
Sprachverwendung

- **B1 – Fortgeschrittene Sprachverwendung:** Kann die Hauptpunkte verstehen, wenn klare Standardsprache verwendet wird und wenn es um vertraute Dinge aus Arbeit, Schule, Freizeit usw. geht.
- **B2 – Selbständige Sprachverwendung:** Kann sich so spontan und fließend verständigen, dass ein normales Gespräch mit Muttersprachlern ohne größere Anstrengung auf beiden Seiten gut möglich ist. Versteht im eigenen Spezialgebiet auch Fachdiskussionen.

# C

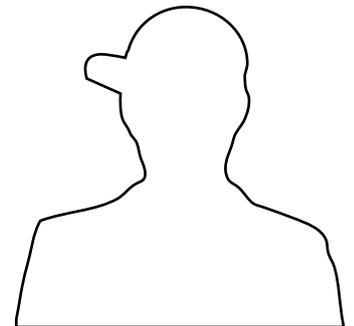
Kompetente  
Sprachverwendung

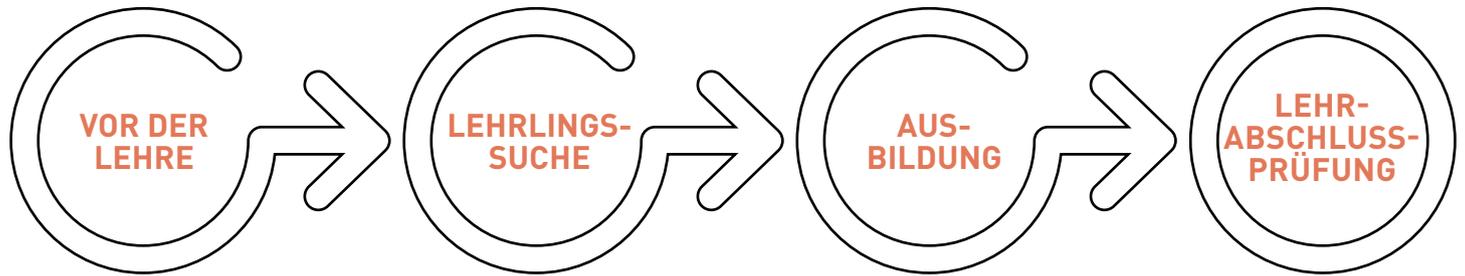
- **C1 – Fachkundige Sprachkenntnisse:** Kann die Sprache im gesellschaftlichen und beruflichen Leben oder in Ausbildung und Studium wirksam und flexibel gebrauchen.
- **C2 – Annähernd muttersprachliche Kenntnisse:** Kann praktisch alles, was sie oder er liest oder hört, mühelos verstehen



# TIPPS FÜR DIE DUALE AUSBILDUNG

**Checkliste, Ansprechpartner, Fördermöglichkeiten**





## 1. VOR DER LEHRE

- Die **Lehrlingsstellen der Wirtschaftskammern** in allen Bundesländern sind die erste Anlaufstelle für alle Fragen rund um die Lehrlingsausbildung, Ausbildungsberechtigung, Anmeldung von Lehrverträgen, Fördermöglichkeiten etc.



**WICHTIG:** In den Lehrlingsstellen helfen Ihnen „Lehrstellenberaterinnen und -berater“ beim Einstieg in die Lehrlingsausbildung!

Wenn ein Betrieb beispielsweise einen Lehrling aufnehmen möchte, der im Ausland bereits eine Lehre begonnen hat, wird von der Lehrlingsstelle des jeweiligen Bundeslandes geprüft und festgestellt, über welche Vorkenntnisse und Fertigkeiten dieser Lehrling verfügt und auf welchem Niveau bzw. in welchem Lehrjahr er oder sie einsteigen kann. Kontaktdaten in ihrem Bundesland:

<https://www.wko.at/service/bildung-lehre/Lehrlingsstellen-der-Wirtschaftskammern.html>

- **Erstinformation** über Lehrberufe, Links zu Serviceeinrichtungen und Unterstützungsangeboten für Lehrbetriebe und solche die es werden wollen: <https://deinelehre.bic.at>

## 2. LEHRLINGSSUCHE

### ■ Lehrstellenmeldung

Melden Sie zunächst Ihre offene Lehrstelle in der Lehrstellenbörse des AMS und der WKÖ. Überlegen Sie, Ihre offene Stelle mit einer oder einem Asylberechtigten oder subsidiär Schutzberechtigten zu besetzen? Dann geben Sie diese Möglichkeit bitte Ihrer regionalen AMS-Geschäftsstelle bekannt.

### ■ Unterstützungstools für den Rekrutierungsprozess

Bei der Lehrlingsauswahl geht es darum, das Potenzial der Bewerberinnen und Bewerber zu erkennen und zu prüfen, ob diese den Anforderungen des jeweiligen Lehrberufes und Lehrbetriebes entsprechen. Unterstützungsangebote und Checklisten zu den Themen Lehrlingsauswahl, Auswahltests, Schnupperstage und vielem mehr finden Sie auf [www.qualitaet-lehre.at](http://www.qualitaet-lehre.at) oder <http://www.qualitaet-lehre.at/ausbilden-im-betrieb/lehrlinge-finden/>

Zur Abklärung von Interessen, Neigungen und Talenten der jugendlichen Bewerberin oder des jugendlichen Bewerbers bieten die Berufsinformationszentren der Wirtschaftskammern vielfältige zielgruppenspezifische Angebote wie zum Beispiel Talente Checks, Interessenstests, Potenzialanalysen, Unterstützung im Recruiting-Prozess, Berufs- und Brancheninfos, Formulare für Lehrberufe sowie Infos zur Anerkennung von Prüfungen und Zeugnissen, siehe: [www.wko.at/berufsinfo](http://www.wko.at/berufsinfo)

### ■ Wichtige Links

- Lehrstellenbörse des AMS und der WKÖ: <http://www.ams.at/lehrstellen/>
- Fragen zur Anerkennung von Prüfungen und Zeugnissen: <http://www.berufsanerkennung.at/fuer-arbeitgeberinnen/>
- Rechtliche Informationen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen: <https://www.wko.at/site/fachkraeftepotenzial/faq.html>



**TIPP:** Nutzen Sie auch die Möglichkeit der Berufspraktischen Tage („Schnupperlehre“), um Jugendliche kennen zu lernen. Alle Infos dazu: <http://www.qualitaet-lehre.at/ausbilden-im-betrieb/lehrlinge-finden/schnupperlehre/>

## 3. AUSBILDUNG

- Das **Infoportal für Ausbilderinnen, Ausbilder und Lehrbetriebe** bietet praktische Unterstützung! Ausbildungsleitfäden, Checklisten und hilfreiche Kontakte bieten Informationen zur Aus- und Weiterbildung sowie fachliche Unterstützung in der betrieblichen Ausbildung: [www.qualitaet-lehre.at](http://www.qualitaet-lehre.at)

### ■ Lehrbetriebscoaching

Das Lehrbetriebscoaching bietet individuelle, geförderte Beratung und Unterstützung für Klein- und Mittelbetriebe bei akut anstehenden Herausforderungen in der laufenden Ausbildung von Lehrlingen. Sie möchten gerne **Beratung und/oder Begleitung bei der erfolgreichen Integration von Lehrlingen**? Die vorausschauende Bearbeitung möglicher Herausforderungen, die sich im Zuge der Ausbildung von Lehrlingen aus unterschiedlichen Kulturen ergeben könnte, ist Ihnen ein Anliegen? Das Lehrbetriebscoaching berät und unterstützt dabei, den Ablauf vom Recruiting bis zur Ausbildung von Jugendlichen unterschiedlicher kultureller Hintergründe erfolgreich zu gestalten und vernetzt bei Bedarf mit weiteren Beratungsstellen. <https://www.lehre-statt-leere.at/>

### ■ Förderungen für Lehrbetriebe

Als Lehrbetrieb können Sie Unterstützung bei Themen wie Coaching und Beratung, bei Lernschwierigkeiten (z.B. Bedarf an Nachhilfeunterricht), Basisförderung und Lehrabschlussprüfung in Anspruch nehmen: [www.lehre-foerdern.at](http://www.lehre-foerdern.at)

### ■ Förderungsangebot des Arbeitsmarktservice:

Unternehmen oder Ausbildungseinrichtungen können für die Ausbildung von Jugendlichen und Erwachsenen einen pauschalierten Zuschuss zu den Kosten der Lehrausbildung bzw. der Lehrausbildung mit verlängerter Lehrzeit oder Teilqualifikation erhalten. Die Förderung muss vor Abschluss des Lehrvertrages beantragt werden.

<http://www.ams.at/service-unternehmen/foerdierungen/foerdierung-lehrausbildung>



**Förderungen für Nachhilfe (z.B. Deutschkurse – bis zu 100% der Kosten)**  
Nähere Informationen finden Sie unter [www.lehre-foerdern.at](http://www.lehre-foerdern.at)

## 4. LEHRABSCHLUSSPRÜFUNG (LAP)

Sie wollen Ihre Lehrlinge erfolgreich durch die Lehrabschlussprüfung begleiten? Wertvolle Infos finden Sie hier: <http://www.qualitaet-lehre.at/lehrabschlusspruefung/infos-fuer-lehrbetriebe/>



Vorbereitungsunterlagen auf die LAP für viele Lehrberufe bietet das ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft: [www.lap.at](http://www.lap.at)

## FORMALE VERSUS INFORMELLE VORBILDUNG

Obwohl viele Geflüchtete keine formale Berufsausbildung, wie es sie in Österreich gibt, abgeschlossen haben, bringen sie in der Regel bereits Arbeitserfahrung mit.

Wenn diese Personen dann eine Berufsausbildung in Österreich beginnen, sind sie oft schon erfahrener im praktischen Arbeiten als die Lehrlinge, die meist direkt von der Schule kommen. Älter, erfahrener im Arbeitskontext, aber dafür noch neu in der Kultur: diese Besonderheiten gilt es zu beachten, damit die Zusammenarbeit gut gelingt.



### TEIL DER ÖSTERREICHISCHEN GESELLSCHAFT WERDEN

„Mit Lehrstellen speziell für Flüchtlinge bieten wir nach erfolgreichem Start im letzten Jahr auch heuer vielen motivierten geflüchteten Jugendlichen die Chance, durch Beschäftigung und Ausbildung rasch Teil der österreichischen Gesellschaft zu werden. Wir haben mit den Lehrlingen, die letztes Jahr bei uns begonnen haben, sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Jugendlichen sind äußerst motiviert und haben sich durch die Ausbildung in der Berufsschule und die Tätigkeit in der Filiale schnell integriert“, freut sich Doris Rannegger, Lehrlingsbeauftragte der REWE Group und Initiatorin des Integrationsprojekts über den Erfolg. „Der Zugang ist dabei wie bei jedem Lehrling. Die Jugendlichen werden von uns direkt in die Lehre genommen und wir unterstützen sie im Laufe der regulären Lehrzeit – als Lehrlinge angestellt, versichert und als Teil unseres Unternehmens.“

Dabei schauen wir uns an, was die Jugendlichen brauchen, und fördern sie entsprechend. Bei der Gruppe der geflüchteten Jugendlichen kann man generell sagen, dass Deutsch sehr wichtig ist. Auch ist es wichtig, dass die Jugendlichen im Verkauf unsere Ware kennen und die Österreichische Ess-, Trink- und Tischkultur nicht fremd sind. Zusätzlich ist es durch den Wegfall der Familie und die Erlebnisse auf der Flucht manchmal notwendig, die Jugendlichen sozialpädagogisch intensiver zu betreuen, als wir das von Lehrlingen bisher gewohnt waren.“

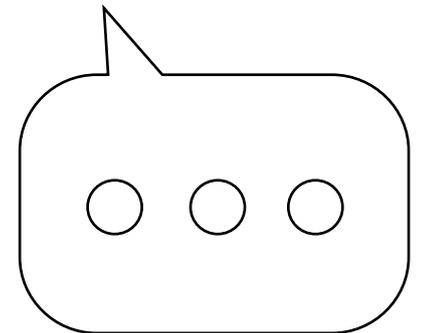
#### **Doris Rannegger**

*Lehrlingsbeauftragte der REWE Group und Initiatorin des Integrationsprojekts*





# SERVUS, MERHABA UND GRÜSS GOTT: DER EINFLUSS DER KULTUR



## DER KULTURELLE „EISBERG“

Kulturen, ihre Werte und das daraus resultierende Verhalten des Einzelnen sind sehr komplex und verschieden. Im Arbeitsalltag ist es wichtig, offen auf andere Kulturen zuzugehen und sie kennenzulernen. Denn erst dann lässt sich richtig einschätzen, was hinter einem Verhalten steckt.

Starten wir mit einem Blick in die Arbeitskultur: In Österreich zählt im Berufsalltag Sachexpertise. Wenn die sachbezogene Vertrauensbasis stimmt, dann öffnen sich die Österreicherinnen und Österreicher der anderen Person auch persönlich und sind bereit, private Dinge zu erzählen. Die Sach- sowie die Beziehungsebene sind nahezu gleichwertig und -wichtig und hängen stark voneinander ab. Stark beziehungsorientierte Kulturen, wie zum Beispiel die Arabischen, gehen etwas anders vor – auch im Berufsalltag. Erst wenn sich beide Seiten gut auf einer persönlichen Ebene kennengelernt und Vertrauen zueinander gefasst haben, ist der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt.

So wie bei einem Eisberg sind auch bei einer Kultur nur bestimmte Merkmale auf den ersten Blick erkennbar: Sichtbare Kennzeichen wie Kleidung oder Ernährung. Andere Themen, wie religiöse Werte, die Akzeptanz von Hierarchien oder das Zeitverständnis sind erst auf den zweiten oder dritten Blick erkennbar.





**Sprache  
Kleidung  
Architektur  
Ernährung  
Institutionen**

**Verhalten  
Glaube  
Werte  
Erziehung  
Einstellungen  
Interessen  
Motivation**

---

## DER UMGANG MIT ZEIT



Unterschiede in den  
verschiedenen Kulturen

Verspätung ist nicht als  
Respektlosigkeit gemeint

Jedes Individuum geht unterschiedlich mit Zeit um, jeder hat seine eigene Art zu planen und zu arbeiten. Auch wenn nicht generalisiert werden kann und darf, ergeben sich nach verschiedenen Kulturräumen allerdings unterschiedliche Tendenzen zum Umgang mit der Zeit – im Privaten wie auch in der Arbeitswelt. Österreicherinnen und Österreicher streben eine lineare Zeitplanung an, d.h. sie bevorzugen, eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen. Im Gegensatz dazu werden Aufgaben in der arabischen Welt oft parallel zu einander ausgeführt. Die Pünktlichkeit ist auch häufig ein Thema: In arabischen Ländern kommen Leute öfter verspätet zu Meetings. In Österreich wird das zumeist als respektlos wahrgenommen oder gar als Unzuverlässigkeit bewertet. Der Umgang mit der Zeit unterscheidet sich maßgeblich in den verschiedenen Kulturen. Man sollte dennoch nicht vorschnell urteilen: Die Verspätung ist nicht als Respektlosigkeit gemeint, das ist nur unsere Wertung!

- Lassen Sie je nach betrieblicher Möglichkeit **unterschiedliche Zeiteinteilung sowie Prioritäten-  
setzung** zu.
- Definieren Sie **Deadlines** und achten Sie auf deren Einhaltung.
- Erklären Sie in einem **persönlichen Gespräch**, dass **Pünktlichkeit** sehr geschätzt wird, da sie für Höflichkeit und Zuverlässigkeit steht. So machen Sie begreiflich, warum ein solch unterschiedliches Konzept in der neuen Arbeitswelt wichtig ist. Ergänzen Sie auch, dass – wenn es zu einer Verspätung kommt – telefonisch Bescheid gegeben werden sollte.

## DER UMGANG MIT RELIGION UND TRADITION

In Österreich nimmt die traditionelle Rollenteilung mehr und mehr ab. Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ist verboten, beide Geschlechter haben in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt grundsätzlich die gleichen Rechte und Möglichkeiten – Chefinnen sind keine Seltenheit mehr. Gerade in konservativen arabischen und islamischen Kulturkreisen herrschen jedoch sehr traditionelle Vorstellungen von der Rolle der Geschlechter in der Gesellschaft. Der Mann ist in der Regel der „Chef“, der arbeiten geht und die Familie versorgt. Die Frau dagegen bleibt oftmals zuhause und ist das Herz der Familie.

Nicht alle Familien – zum Beispiel in Syrien oder dem Irak – vertreten solch ein traditionelles Bild, gerade die jüngeren Generationen eher weniger. Allerdings spielt Religion sehr häufig eine große Rolle und es ist wichtig zu wissen was hierbei im Arbeitskontext zu beachten ist.

Nicht alle Familien vertreten ein traditionelles Bild

- Möglicherweise müssen sich manche der neuen Kolleginnen und Kollegen in Österreich erst an eine andere, weniger traditionelle Rolle gewöhnen. **Sprechen Sie Ihr Frauenbild klar an**, machen Sie deutlich, dass Frauen als Kolleginnen oder Chefinnen zu akzeptieren und respektieren sind. Binden Sie außerdem die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst in Entscheidungen mit ein und ermutigen Sie sie dazu, Eigeninitiative am Arbeitsplatz zu zeigen.
- **Thematisieren Sie kritische Bereiche, die zum Jobprofil gehören** – z.B. Umgang mit Alkohol, Schweinefleisch, Kleiderordnung etc. – **bereits im Zuge des Rekrutierungsgesprächs**. So können mögliche Konflikte bereits im Vorhinein ausgeschlossen werden. Die betreffende Person ist aufgeklärt und kann bei Interesse, z.B. durch Unterzeichnung einer Erklärung zustimmen, dass diese Bereiche zum Job dazu gehören werden. Darüber hinaus steht es Ihnen als Betrieb offen, unternehmensinterne Regelungen aufzustellen, die das Tragen religionsneutraler Kleidung vorsehen.
- Falls Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit zum Beten geben wollen, könnten Sie einen „**Ruheraum**“ einrichten. Dieser kann von allen in Stille genutzt werden. Somit wird keiner bevorzugt oder benachteiligt und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in ihren Pausen die Möglichkeit zu beten oder sich einfach eine kurze Auszeit zu nehmen.
- Was für die christlichen Österreicherinnen und Österreicher der Sonntag ist, ist für Muslimas und Muslime der religiöse Freitag. Vielleicht finden sich über **flexible Arbeitszeitmodelle** Möglichkeiten, den Freitag als Arbeitstag früher zu beenden. Versuchen Sie religiöse Feiertage soweit es möglich ist bei der Urlaubsgestaltung mitzubersichtigen.
- Bedenken Sie bei gemeinsamen Essen, dass für viele Menschen des arabischen Raumes Schweinefleisch und Alkohol No-Go's sind. Es wäre zuvorkommend, wenn eine **Alternative geschaffen** bzw. gekennzeichnet werden würde. Achten Sie darauf, das auch den nicht-muslimischen Kolleginnen und Kollegen zu erklären.

## AUSTRIA UND WIE ES TICKT

Ein erster, sehr wichtiger Schritt bei der Integration von Personen mit Migrations- oder Fluchthintergrund ist es, ihnen die gesellschaftlichen und gesetzlichen Regeln Österreichs zu erklären. Dabei sollte eine „Sonderbehandlung“ jedoch nicht das Ziel sein. Für eine erfolgreiche (Arbeitsmarkt-) Integration ist es von Bedeutung, dass die „Spielregeln“ befolgt werden. Zum Beispiel sollte auch von einer Afghanin verlangt werden, dass sie pünktlich zu einem Termin erscheint. Wir haben alle gemeinsame Werte. Diese gilt es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ein synergetisches Zusammenleben zu identifizieren und darauf aufzubauen.

ausgeprägtes  
Hierarchiedenken

**Hierarchien** spielen vor allem in den gehobenen Berufsgruppen, in der Wissenschaft und bei der älteren Generation eine wichtige Rolle. Eine Auswirkung des ausgeprägten Hierarchiedenkens ist die sogenannte „Titelwirtschaft“. Es war und ist immer noch üblich, bei der Anrede den Titel der Person zu nennen, wie z. B. „Grüß Gott, Herr Doktor Mayer“, vor allem wenn man sich zum ersten Mal trifft. Viele Frauen legen auch Wert auf die korrekte weibliche Form (z. B. „Frau Magistra“). **Höflichkeit** spielt in der österreichischen Kultur eine zentrale Rolle. Dazu gehört auch ein gepflegtes Erscheinungsbild und adäquate Kleidung. Auch in anderen Kulturen, wie beispielsweise der Türkischen, spielen Hierarchie, Respekt, höfliches Verhalten und ordentlicher Kleidungsstil eine große Rolle.

Zahlen und Fakten zählen

Die österreichische Kultur zeichnet sich durch einen hohen **analytischen Charakter** aus. Es wird bevorzugt, Probleme zu analysieren und Lösungsalternativen ausführlich abzuwägen. Dabei werden häufig Meinungen und Ideen anderer Personen einbezogen. Österreichs Kultur hat außerdem eine eher **rationale Prägung**. Österreicherinnen und Österreicher handeln meist überlegt und nutzen situativ logische Argumente, um andere Kolleginnen und Kollegen zu überzeugen. Entscheidungen und Argumente begründen sie eher auf handfesten Zahlen und Fakten.

In der polnischen Kultur z.B. ist die Tendenz hier oftmals gegensätzlich. Polinnen und Polen agieren häufig pragmatisch und intuitiv. Höhere Führungskräfte treffen Entscheidungen zumeist allein.

gutes Arbeitsklima sehr wichtig

Die Österreicherinnen und Österreicher sind neben ihrer **Sachorientierung** auch **personen- und beziehungsorientiert**, wenn auch nicht so stark wie es z.B. in der arabischen Welt der Fall ist. Aus diesem Grund ist auch ein gutes Arbeitsklima für sie sehr wichtig: Bei Betriebsausflügen, in der Kaffeepause und nach Feierabend möchte man sich näher kommen und eine kameradschaftliche Beziehung aufbauen, die über das rein Berufliche und Fachliche hinausgeht. Nicht selten gibt es in den Betrieben kleine Feierlichkeiten, auch die Mittagspause wird meistens gemeinsam verbracht.

Konflikte sind den Österreicherinnen und Österreichern unangenehm, sie mögen **Harmonie** und eine angenehme Stimmung. Auch hier finden sich starke Ähnlichkeiten zu der arabischen Kultur. Beziehungen und ein harmonisches Verhältnis stehen im Alltag sowie am Arbeitsplatz im Fokus.

Die Tendenz **Unsicherheit** zu **vermeiden**, ist in der österreichischen sowie auch beispielweise in der serbischen Kultur relativ stark ausgeprägt, wobei sich der Umgang damit unterscheidet. Eindeutige Regeln spielen für die meisten Österreicherinnen und Österreicher eine wichtige Rolle. Sicherheit gilt als ein hoher Motivationsfaktor, Veränderungen und Neuerungen steht man zunächst tendenziell skeptisch gegenüber. Daher ist man in Österreich Fremden gegenüber oft eher reserviert und zurückhaltend und findet ein stark extrovertiertes Auftreten unangemessen oder sogar unprofessionell.

Sicherheit als ein hoher  
Motivationsfaktor

Themen wie **Politik, Geschichte oder Religion** sind **nicht für Smalltalk** geeignet und sollten besser vermieden werden. Dies lässt sich weiterhin als eine generelle Tendenz im Umgang mit anderen Kulturen feststellen. Ebenso wichtig ist es, **regionale Unterschiede** in Österreich **anzuerkennen**, welche einen unverkennbaren Eindruck auf Mentalität und Lifestyle der Hauptstadt und der einzelnen Bundesländer hinterlassen haben.



## FORDERN UND FÖRDERN

„Für mich stand am Anfang die große Frage im Raum, ob Charles überhaupt das Zeug zur Selbständigkeit hat. Nach einem knappen Jahr kann ich sagen, dass ihm das Unternehmertum definitiv im Blut liegt. Das hat vermutlich auch damit zu tun, dass es in seinem Herkunftsland normal ist, dass man sich selbständig von einem Job zum nächsten durchschlägt und für sich werben muss. Neben der manuellen Tätigkeit hat Charles auch die Terminkoordination und die Kundenpflege perfekt im Griff. Durch seine Arbeit lernt er ständig neue Leute kennen und ist gezwungen, seine Deutschkenntnisse anzuwenden. Was sich für mich am Anfang mehr wie ein Sozialprojekt angefühlt hat, ist mittlerweile ein richtiges kleines Unternehmen geworden. Wichtig war, dass klare Aufgaben zugeteilt wurden, dabei musste Charles sicherlich das eine oder andere mal ins kalte Wasser springen. Das Motto war eigentlich fordern und fördern. Mittlerweile ist Charles selbst für den gesamten Geschäftsablauf verantwortlich: von der Kundengewinnung bis zur Qualitätssicherung. Das sind im Moment die großen Learnings.“

### Stefan Bitschnau

Geschäftsführer, KAPLINA Engineering GmbH & Co KG  
Gesellschafter, Bergzebras Dienstleistungen OG

**BERG ZEBRAS**

Anmerkung: Stefan Bitschnau und Onyebuchi (Charles) Chubuzor sind gleichberechtigte Gesellschafter der Bergzebras Dienstleistungen OG.



# KULTURELLE DOS UND DON'TS

**Jeder Mensch ist einzigartig, darum gelten die folgenden Dos und Don'ts nicht für alle Angehörigen einer Kultur. Trotzdem geben sie Ihnen Hinweise, wie bestimmte Verhaltensweisen einzuordnen sind oder wie Sie Vertrauen aufbauen können.**



## SERBIEN

Pünktlichkeit wichtig

In Serbien wird üblicherweise viel **Zeit** für Gespräche von Angesicht zu Angesicht aufgewendet. Verabredungen oder Meetings werden schnell getroffen beziehungsweise vereinbart, können aber auch schnell wieder abgesagt oder verschoben werden. **Pünktlichkeit** spielt eine wichtige Rolle und steht für Zuverlässigkeit. Zeitvorgaben, die der Vorgesetzte in Serbien für Projekte angibt, sind einzuhalten. Im Allgemeinen aber planen Serbinnen und Serben nicht so gerne in die Zukunft. Es kann vorkommen, dass ein Team die ganze Nacht durcharbeitet, um ein Projekt für den nächsten Morgen fertigzustellen.

indirekte Kommunikation

Serbinnen und Serben **kommunizieren** in der Regel eher **indirekt**, wenn es um negatives Feedback oder Kritik geht. Im Formulieren von Anfragen können sie jedoch sehr direkt sein – je nachdem, wie gut man sich bereits kennt. Es ist wichtig, sich bewusst zu sein, dass das Wort „Feedback“ als solches nicht ins Serbische übersetzt werden kann. Es kommt nicht oft vor, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in serbischen Firmen und Institutionen aktiv Feedback einholen. **Feedback wird meist mit Kritik assoziiert** und somit schnell persönlich genommen.

Hierarchiedenken sehr ausgeprägt

Insgesamt ist das **Hierarchiedenken** sehr ausgeprägt und die Kräfteverteilung eindeutig. In vielen serbischen Institutionen und Firmen ist es völlig normal, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenig in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden und dass dadurch die Mitverantwortung eher gering ist. Je nach Alter gestaltet sich allerdings die Einstellung gegenüber Vorgesetzten sowie die Verantwortungsübernahme anders. Die unter Dreißigjährigen sind viel mehr auf die westliche Geschäftskultur ausgerichtet.

persönliche Beziehung wichtig

Eine wichtige serbische Eigenschaft ist die **starke Beziehungsorientierung**. Im beruflichen Kontext ist in Serbien der Beziehungsaspekt dem Sachaspekt eindeutig vorgeordnet. Für die inhaltliche Zusammenarbeit ist es notwendig, sich auch persönlich gut zu verstehen. In Serbien werden viele Geschäfte mittels persönlicher Netzwerke oder Bekanntschaften abgewickelt. Die richtigen Leute zu kennen und mit ihnen eine gute Beziehung zu wahren, sehen sie also als einen entscheidenden Schritt zu ihrem Erfolg.

Aufgaben schnell und lösungsorientiert bewältigen

In Serbien, einer Kultur mit einer höheren Ausprägung des **Pragmatismus**, ist es wichtig, Aufgaben schnell und lösungsorientiert zu bewältigen. Das bedeutet, dass zunächst erarbeitet wird, welches Ziel mit der Problemlösung erreicht werden soll. Ausgehend von diesem Ziel werden die einzelnen Schritte für die Erreichung festgelegt.



In der serbischen Kultur ist die Tendenz **Unsicherheit** zu **vermeiden**, stärker ausgeprägt. Obwohl die Serbinnen und Serben ein gutes Improvisationstalent haben, streben viele dennoch Stabilität und Sicherheit an.

Serbische Frauen bevorzugen auch im Geschäftsleben einen eher **femininen Kleidungsstil**. Es ist durchaus üblich als Frau auch im Büro hohe Schuhe, Röcke und figurbetonte Blusen zu tragen. Dies sollte jedoch nicht als Versuch interpretiert werden, dass sie ihre Weiblichkeit für berufliche Vorteile einsetzen!

Generell zu **vermeiden** sind **Themen, den Kosovo** sowie die **Geschichte und Politik der Balkanstaaten** betreffend. Dies kann zu hitzigen Diskussionen führen oder das Gegenüber kränken, da diese Themen für viele emotional geladen sind.

---



## SYRIEN

In arabisch geprägten Kulturen ticken die Uhren im privaten wie im beruflichen Leben oft anders. Zwar werden Tätigkeiten, ebenso wie im Westen der Wichtigkeit nach ausgeführt, allerdings wird häufig **kein strenger Zeitplan** befolgt. „So Gott will“ (Insha'Allah) werden Verabredungen und Pläne in der arabischen Welt oft in letzter Minute geändert.

keine strikte Trennung  
zwischen Berufs- und  
Privatleben

Im betrieblichen Alltag ist es empfehlenswert, Ihr Gegenüber verstärkt auf der persönlichen Ebene kennen zu lernen. In Syrien gibt es keine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben. „Small Talk“ in Gesprächen ist keine Zeitverschwendung! Es ist durchaus zielführend die **Beziehung** zu festigen, da diese oftmals entscheidend zu einer besseren und effizienteren Zusammenarbeit beitragen kann.

Verwenden Sie Ihren **Rang und Titel**, um Personen aus Syrien oder anderen arabischen Ländern von Ihrer Kompetenz zu überzeugen. Akademische Titel und Studienabschlüsse genießen in der arabischen Welt großes Ansehen. Keine falsche Bescheidenheit!

hohes Ansehen von akademischen Titeln

Passend dazu spielen **Hierarchien** im arabischen Raum eine große Rolle. Dies spiegelt sich nicht nur im Unternehmenskontext sondern etwa auch im besonders respektvollen Verhalten gegenüber älteren Personen wider.

Hierarchien spielen eine große Rolle

Vorsicht bei direkter Kritik. Wenn eine Syrerin oder ein Syrer noch nicht für die direkte Kommunikation in Österreich sensibilisiert ist, stoßen Sie ggf. auf fehlendes Verständnis. In der arabischen Welt **kommuniziert** man größtenteils **indirekt**.

Lassen Sie sich auf **keine hitzigen Diskussionen über Politik, Demokratie oder das Israel/Palästina-Problem** ein. Schwenken Sie lieber auf unverfängliche Themen wie Sport oder Reisen um.

Zeigen Sie Interesse für Menschen und deren Kultur: In der arabischen Welt ist man stolz auf **Kultur, Tradition und Familie**. Um Respekt zu zeigen, können Sie sich z.B. danach erkundigen, ob es der Familie gut geht. Denken Sie auch an religiöse Festtage wie z.B. das Opferfest oder den Ramadan.

stolz auf Kultur, Tradition und Familie

Unterschätzen Sie nicht die **Bedeutung der Religion** und üben Sie diesbezüglich auf keinen Fall offene Kritik.

Während des **heiligen Fastenmonats Ramadan** entsagen viele Muslimas und Muslime vom Sonnenaufgang bis zum Sonnenuntergang dem Essen, Trinken und Rauchen. Begegnen Sie diesem religiösen Brauchtum mit Respekt.

Berücksichtigen Sie bitte, dass eine **unbegründete, intimere Kontaktaufnahme** mit dem jeweils anderen Geschlecht (z.B. Berührungen oder persönliche Komplimente unter Kollegen) als Interesse und mögliche Avancen interpretiert werden können.

# TÜRKEI

**Kommunikation** in der Türkei bedeutet, sich nicht festlegen zu lassen und sich an die gültigen Formalien zu halten. Dabei werden – zumindest aus mitteleuropäischer Sicht – Details eher ausgespart. Bedenken werden oft nicht direkt angesprochen, sondern eher in Nebensätzen verklausuliert. Ein klares „Nein“ wird mit Vorsicht ausgesprochen und auch Kritik wird häufig indirekt geäußert.

Es ist überaus wichtig, immer **höflich** zu sein und man sollte viel Fingerspitzengefühl aufwenden, um die Gefühle des anderen nicht zu verletzen.

Hierarchien von großer Bedeutung

**Hierarchien** sind in der Türkei von großer Bedeutung. Im Geschäftsleben dominiert der autoritäre sowie paternalistische Führungsstil. Die Autorität einer Führungskraft wird üblicherweise durch ihre Erfahrung und die Dauer der Betriebszugehörigkeit definiert. Dieser Stil bringt eine Vorbildrolle aber auch Kontrollfunktion mit sich. Von der oder dem Vorgesetzten wird auch erwartet, dass sie oder er sich intensiv mit seinen Untergebenen auseinandersetzt und sich aktiv um deren Wohlbefinden kümmert. Der Status einer Führungskraft ist außerordentlich wichtig. Der Geschäftsführer in einem Unternehmen muss beispielsweise das größte Bürozimmer oder einen „teuren“ Dienstwagen haben, um von der Belegschaft als Führungskraft wahrgenommen und akzeptiert zu werden.

Status einer Führungskraft ist außerordentlich wichtig

Gute Beziehungen und Kontaktpflege sind essenziell

Die Türkei ist sehr **gemeinschaftsorientiert**. Eine Türkin oder ein Türke wird daher eher durch seine Gruppenzugehörigkeit definiert als durch seine individuellen Ziele. Für türkische Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist es sehr wichtig, Teil eines Teams zu sein. In Teams legt man viel Wert auf Vertrauen und Loyalität. Gute Beziehungen und Kontaktpflege sind essenziell. Zwischen gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen verläuft zwischen Beruf und Privatleben oft keine klare Trennlinie. Herrscht ein gutes Betriebsklima, dann werden auch Deadlines eher eingehalten, da man der Meinung ist, dass Freundinnen und Freunde auch bei der Arbeit gegenseitig zur Hilfe verpflichtet sind.

paralleles Zeitmanagement

Für Türkinnen und Türken gilt oftmals eine Art **paralleles Zeitmanagement**. Vereinfacht heißt dies, dass mehrere Projekte oder Themen gleichzeitig bearbeitet werden.

**Lob, Statussymbole** oder **finanzielle Anreize** sind meist erfolgreiche Mittel türkische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

**Smalltalk** ist für Türkinnen und Türken überaus **wichtig** und trägt zu einem guten Arbeitsverhältnis bei. Wenn Sie sofort mit Arbeitsangelegenheiten ins Haus fallen, dann wird Ihre türkische Kollegin oder ihr türkischer Kollege dafür wenig Verständnis aufbringen. Geeignete Gesprächsthemen sind zum Beispiel die Familie (insbesondere Kinder), das Wetter, Reisen, Essen sowie kulturelle Themenbereiche.

Smalltalk ist wichtig und trägt zu einem guten Arbeitsverhältnis bei

Generell zu **vermeiden** sind **Themen** wie **Kurdistan**, **Politik** oder den **Konflikt mit Zypern**. Auch wenn Türkinnen und Türken gegenüber anderen **Religionen** sehr tolerant sind, ist es ratsam auch dieses Thema zu meiden, da Sie sich sonst schnell in einer lebhaften Diskussion wiederfinden könnten.



## POLEN

einfache und klare  
Kommunikation

Polinnen und Polen **kommunizieren** in oftmals **direkterer Art** und Weise als die Österreicherinnen und Österreicher – gerade auch wenn es sich um Feedback handelt. Gute Kommunikation ist für sie genau, einfach und klar. Nachrichten meinen sie zumeist wörtlich, verstehen sie auch so. Feedback an Kolleginnen und Kollegen äußern sie direkt und ehrlich. Negative Nachrichten stehen alleine – nicht abgeschwächt durch positive – und diese Kritik an einer Person kann auch vor der Gruppe geübt werden. Weiterhin spielt Humor bei Kritik und Kommunikation eine wichtige Rolle – eine Vorsichtsmaßnahme, die auf die Jahre im Sozialismus zurückgeht.



Im Geschäftsleben werden Entscheidungen oft **intuitiv** gefällt – dies geht zurück auf das Verhalten nach dem Ende des Kommunismus in den 90ern. In Polen glaubt man, dass Schnelligkeit den Schlüssel zum Erfolg darstellt, und nimmt daher bereitwillig Risiken in Kauf.

Schnelligkeit spielt große Rolle

Die **Akzeptanz von Hierarchien** ist stärker ausgeprägt als in anderen europäischen Ländern. Generell werden Entscheidungen von Vorgesetzten in Polen wenig hinterfragt. Die hierarchischen Strukturen basieren auf dem Senioritätsprinzip: Ältere Menschen werden von den Jüngeren mit Respekt behandelt, ebenso wie Vorgesetzte von ihren Untergebenen.

Senioritätsprinzip

Auch wenn sich in der polnischen Gesellschaft zurzeit viel ändert, ist für große Teile immer noch eine starke Ausrichtung auf die **Gemeinschaft** charakteristisch. Die starke Beziehungsorientierung der Polinnen und Polen bedeutet für den Einzelnen, dass die Sache eher in den Hintergrund rückt. Der Beginn aller Arbeit ist niemals nur die Aufgabe an sich, sondern vielmehr die Stärkung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Viele Polinnen und Polen sind heutzutage allerdings auch stärker von **Individualismus** geprägt.

Die polnische Kultur handelt **pragmatisch**. Das bedeutet, wenn nach einer Lösung eines Problems gesucht wird, legt man zunächst einmal das allgemeine Ziel fest. Wenn dies einmal festgelegt wurde, arbeitet man Schritt für Schritt daran, dieses Ziel zu erreichen.

pragmatisches Handeln

Auch in Polen arbeitet man eher mit einem **parallelen Zeitverständnis**. Deshalb ist es nicht unüblich, mehrere Dinge auf einmal anzugehen. Die Fähigkeit, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu lösen, erlaubt ein flexibles Zeitmanagement.

Generell kann man feststellen, dass in Polen viel Wert auf Ehre und Tradition gelegt wird. Aufgrund zahlreicher teils tragischer Ereignisse in der Landesgeschichte sind **politische, religiöse und historische Themen sehr sensibel**. Auch die derzeitige politische Situation und die kontroversen Entscheidungen der Regierung haben eine gewisse Spaltung in der Gesellschaft verursacht. Es wird daher grundsätzlich empfohlen, diese Themen in Gesprächen oder bei Meetings nicht aufzugreifen. Weiterhin hören die Polinnen und Polen es nicht gerne, wenn sie als Osteuropäer bezeichnet werden. Polen ist ein Teil von Zentral- bzw. **Mitteleuropa**.

Ehre und Tradition sind wichtig

Polinnen und Polen tragen nicht nur die klassischen Farben wie dunkelblau, weiß oder schwarz. Besonders im Sommer tragen die Frauen oftmals farbenfrohe Kleider und hohe Schuhe. Polnische Frauen legen besonders viel Wert auf ihr Äußeres und tragen gerne **weibliche Kleidung** zur Arbeit.



### **Impressum**

Medieninhaber/Herausgeber: Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, wko.at

Redaktion: ICUnet.AG, Hietzinger Hauptstraße 36A/7a, 1130 Wien, www.icunet.ag

Layout: design:ag, Capistrangasse 4/6, 1060 Wien, www.designag.at

Druck: Paul Gerin GmbH & Co KG, Gerinstraße 1-3, 2120 Wolkersdorf, www.gerin.co.at

September 2017

**UMFASSENDE INFORMATIONEN  
FÜR BETRIEBE ZUR BESCHÄFTIGUNG  
VON MENSCHEN MIT FLUCHT- ODER  
MIGRATIONSHINTERGRUND UNTER**

**[www.fachkraeftepotenzial.at](http://www.fachkraeftepotenzial.at)**

