

Integration von Geflüchteten in Betrieben – wenn die Quadratur des Kreises zur Herausforderung wird

Olga Skrebec, Jens Förster

Zusammenfassung

Die Integration von Geflüchteten in den deutschen Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gewinnt vor dem Hintergrund der Flüchtlingspolitik und im Hinblick auf den demographischen Wandel in unserer heutigen Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Aber nicht nur die politischen und wirtschaftlichen Aspekte dieser Thematik sind von Relevanz. Ein ganz besonderer Stellenwert als Initiator, Bindeglied und Vermittler rund um die Integration von Geflüchteten in Betrieben kommt dabei externen oder internen Beratungssystemen zu.

Die zwei Säulen der Integration

Um den gesamten psychologischen Prozess, der vom Moment der Ankunft der Menschen in Deutschland bis hin zur erfolgreichen Integration in den Beruf und die Gesellschaft stattfindet, zu erfassen, können die einzelnen miteinander interagierenden Akteure betrachtet werden. Im Prinzip kann man sich als Basis zwei Standbeine oder Säulen der Integration vorstellen: Einmal die Menschen, die in Deutschland ankommen, und die, die ihnen begegnen.

Der geflüchtete Mensch als erste Säule der Integration

Zunächst steht natürlich der geflüchtete Mensch mit allem, was er mitbringt, im Vordergrund. Der kulturelle Hintergrund, die individuelle Geschichte vor der Flucht, Wertvorstellungen und viele weitere Faktoren bilden eine ganz eigene Perspektive. Mit dieser Perspektive sind wiederum Erwartungen an das verknüpft, was diese Person im „neuen“ Land wahrnimmt und welche Selektionsprozesse der Wahrnehmung greifen. Ein entscheidender Faktor für die Integration sind somit individuelle Erfahrungen, die vermutlich durch die rezente Fluchtgeschichte (einschließlich damit verbundener Traumata, die mancher erlebt hat) noch einmal entscheidend verändert werden. Die gesamte Geschichte (bis vor der Flucht) und das Ereignis der Flucht münden also in persönlichen Erwartungen und Zielsetzungen im neuen Land. Diese wiederum können entweder Ressourcen oder aber auch Limitationen generieren.

Auf der Seite der Limitationen findet sich recht weit oben die Posttraumatische Belastungsstörung begleitet von Angst und Depressivität (Lindert et al., 2008), deren Folgen uns und vor allem den vielen in der Flüchtlingshilfe engagierten Menschen bekannt sind. Doch auch deutlich weniger schwerwiegende Vorbedingungen können Integrationsprobleme mit Tragweite verursachen. Stellen Sie sich vor, Sie kämen als Geflüchteter in ein neues Land: Sie haben eine lange und beschwerliche Fluchtgeschichte hinter sich, sind müde zu kämpfen, aber auch erleichtert, das sehnliche Ziel endlich erreicht zu haben. Nichts scheint Sie von einem Neuanfang, einem friedlichen Leben mit einem Dach über dem Kopf und einem beständigen Erwerb zu trennen, um Ihre Familie zu versorgen. Denn zunächst wollen Sie natürlich nur das: Beständigkeit und Stabilität. Sie denken an die Zukunft und sind optimistisch, denn wer weiß, vielleicht können Sie sich nach einer Phase der Eingewöhnung sogar in Ihrer Profession hocharbeiten, vielleicht sogar ein kleines Vermögen verdienen und Ihren Kindern all das bieten, was Sie selbst einbüßen mussten. Doch dann erreichen Sie das offizielle Ankunftszentrum und die Tortur beginnt.

Eine ausführliche und differenzierte Auseinandersetzung mit den Maßnahmen und Eingliederungsregelungen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge oder den politischen Entscheidungen dahinter wird in diesem Artikel nicht stattfinden. Aber aus der Sicht des einzelnen Ankommenden kann der gesamte erlebte Integrationsablauf verstören. Über mehrere Monate hinweg nicht zu wissen, ob man überhaupt in Deutschland bleiben darf, noch länger keine Arbeitsgenehmigung zu erhalten und von Amt zu Amt geschickt zu werden, ohne wirklich den Sinn dahinter zu verstehen, kann zu Verzweiflung, Ohnmachtsgefühlen und daraus resultierendem Ärger, Wut und letztendlich Reaktanz führen. Seien wir mal ehrlich: Selbst uns fällt es manchmal schwer, die komplex verwobenen, nahezu geheimnisvollen Strukturen der deutschen Bürokratie zu verstehen. Was soll dann eine Person sagen, der sie von Beginn an schlichtweg nicht bekannt sind und die zwischen den einzelnen Amtsstellen mit immer mehr neu hinzukommenden Papieren hin und her geschoben wird, ohne dass irgendein Fortschritt erlebt wird?

„Ich will doch etwas tun, will arbeiten. Wieso darf ich denn nicht?“, kann eine erste aus Unverständnis resultierende Reaktion sein, die über Monate hinweg in dem Gefühl mündet, die Sachbearbeiter würden einen absichtlich daran hindern, vernünftige Arbeit zu finden und somit den Gesamtintegrationsprozess zu beschleunigen. Unabhängig vom Intellekt und von der Reflexionsfähigkeit der jeweiligen Person kann aus diesen Gründen sogar ein Feindbild entstehen. Trotz, Reaktanz oder sogar Delinquenz sind dann früher oder später keine sonderlich überraschenden Reaktionen, sondern ein Auflehnen gegen die scheinbar von oben aufoktroierte Ohnmacht, sein Leben endlich selbst in die Hand nehmen zu können. Ein nachvollziehbarer Ausweg aus erlernter Hilflosigkeit.

Natürlich ist das Bild, das sich bietet, nicht ausnahmslos düster, sondern ganz im Gegenteil: Bei weitem nicht alle Geflüchteten sind traumatisiert (die Rede ist von 20%–30%). Und neben den Einschränkungen bringt jede Person eine Reihe von Ressourcen, Resilienzen, Talenten und Stärken mit, die sich nach der Bewältigung von Traumata sogar noch weiterentwickeln können. Nach Zoellner und Maercker (2006) gehören u. a. eine Erweiterung des spirituellen Bewusstseins, gestiegenes Mitgefühl für andere, neue Bewältigungsstrategien und ein größerer Optimismus dazu, auch zukünftige Krisen zu meistern. Eigenschaften, die dem langwierigen Eingliederungsprozess zu Gute kommen und im Arbeitsalltag richtig eingesetzt zu Qualifikationen führen, die den Einzelnen, das Team und das gesamte Unternehmen deutlich bereichern können.

Die soziale Gesellschaft vor Ort als zweite Säule der Integration

Neben den bereits erwähnten Behörden, die an feste Strukturen gebunden sind und nur wenig Handlungsspielraum zu haben scheinen, gibt es aber auch andere wichtige Akteure der sozialen Gesellschaft, in der der Eingliederungsprozess geschehen soll – die zweite Säule. Ob Lehrer in der neuen Schule, die Nachbarn in der Wohnung unmittelbar über sich oder die Bäckerfrau, die jeden Morgen freundlich grüßt, – alle Menschen, die uns umgeben und zu unserem Alltag gehören, bilden wichtige Interaktionspunkte, die zu einer mehr oder weniger erfolgreichen Integration beitragen können. Den Arbeitgebern, seien es mittelständische Unternehmen oder große Konzerne, kommt dabei eine besondere Rolle zu, weil Aspekte wie das längerfristige Beibehalten eines Wohnsitzes, finanzielle Sicherheit und Etablierung in das soziale System häufig über die Ergreifung eines Berufs geschehen oder zumindest so erleichtert werden. Außerdem sind es gerade die Arbeitgeber, die recht frei handeln und die Einstellung von und Zusammenarbeit mit Geflüchteten nach ihren Vorstellungen gestalten können. Das Einstellen der Geflüchteten an sich ist dabei, unterstützt durch spezielle Jobbörsen und die Bundesagentur für Arbeit, oftmals kein großes bürokratisches Problem mehr. Jedoch ist es nach wie vor so, dass Einstellungen lediglich nach bestimmten, eher auf Deutsche ausgerichteten „Qualifikationen“ erfolgen. Geflüchtete, die einen in Deutschland akzeptierten Ausbildungsnachweis erbringen können, gelangen daher eher in die Bewerbungsphase; Menschen, deren Qualifikationen dagegen nicht angerechnet werden, haben sehr geringe bis kaum vorhandene Einstellungschancen trotz etwaigem Potenzial und Arbeitsmotivation.

Arbeitgeber als besondere Säule der Integration

Viele Unternehmen zeigen angesichts des Fachkräftemangels zunächst einmal eine hohe Motivation, Geflüchtete einzugliedern. Und sie bringen ihrerseits jeweils spezifische Ressourcen, Talente und Stärken mit, um eine Integration von Geflüchteten zu fördern. Zu diesen Ressourcen zählen sowohl spezielle Integrationsprogramme in größeren Unternehmen

als auch das individuelle Engagement eines mittelständischen Unternehmens oder gar eines einzelnen Kleinunternehmers. Gleichzeitig verhindert eine rigide und kultur-unsensitiv anmutende Vorselektion durch Prüfung der Abschlüsse, dass diejenigen Personen ins Unternehmen gelangen, die dort vergleichsweise am besten hineinpassen. Zu wenig werden bislang die davon unabhängige allgemeine Motivation und Ressourcen der Bewerber geschätzt. So könnten Lebensziele und -planung, persönliche Werte wie Integrität, Neugierde und Lernwille ebenso eine Rolle bei der Einstellung von Geflüchteten spielen wie kognitive Flexibilität, allgemeine Talente, Selbstwirksamkeit und soziales Verhalten.

Zum anderen wird das Geschehen nach der Einstellungsphase bisher nicht genügend betrachtet. Selbst wenn Geflüchtete eingestellt werden, kann nicht erwartet werden, dass von da an alles reibungslos verläuft. Negative Vorurteile seitens der Kollegen am Arbeitsplatz, soziale Exklusion, Unkenntnis der gewohnten Arbeitsvorgänge im Ursprungsland des neuen Mitarbeiters, Intoleranz kultureller oder religiöser Gewohnheiten und fehlende Flexibilität begünstigen ein negatives Arbeitsklima, das für jeden Menschen negative Folgen haben kann. Sinkende Motivation, Fluktuation, Fehlzeiten, Unpünktlichkeit und negative Stimmung am Arbeitsplatz sind unter solchen Voraussetzungen vorstellbar. Alles Verhaltensweisen, die durch eine professionelle Vorbereitung und Hinführung beider Seiten, Angestellte wie Arbeitgeber, verhindert werden könnten. Nützlich erscheint uns vor allem eine lebendige Diskussion unrealistischer Erwartungen beider Säulen, inklusive Erwartungs-Erwartungen von beiden Seiten.

Zudem sollte man Zeitverläufe mitberücksichtigen. Die Idee vom unflexiblen Arbeitgeber, der schon beim Gedanken an Gebetsteppiche massive Ablehnungsgefühle erlebt, ist sicherlich genauso übertrieben wie die Vorstellung, dass Geflüchtete ohne ihre angeblich starren Rituale nicht leben können. Menschen ändern sich, passen sich aneinander an und sind sozial kreativ – sie sind keine neophoben Individuen, die allein Bekanntes bevorzugen und sich gegen alles Fremde abgrenzen (Förster et al., 2010). In der Entwicklungspsychologie erkennt man den Vorteil von Doppelidentitäten (es ist z. B. möglich sowohl ein türkisches als auch ein deutsches Selbst zu haben und das scheint i. A. gesünder zu sein als nur eine Identität; siehe Spiegler, 2015) und die Sozialpsychologie setzt auf die Wechselwirkung von Beziehungen. Wenn sich die amerikanische, eher lässige Lebensart in die deutsche Unternehmenskultur einschleichen konnte, warum dann nicht auch die vermeintlich gesellige arabische? In angstfreien Umgebungen ist ein Aufeinanderzugehen nicht ungewöhnlich. Neugierde wird zum treibenden Faktor und so werden auch Risiken eingegangen und Herausforderungen gemeistert.

Aus der sich daraus ergebenden Perspektive betrachtet, stehen sich zwei Akteure gegenüber, die letztendlich, sei es auch aus unterschiedlichen Beweggründen, das Gleiche wollen: Eine

erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten im Einzelnen oder im Gesamten. Beide haben dabei bestimmte Ziele, Erwartungen und Vorstellungen, die sie in die Situation einbringen. Beide haben das Handlungspotenzial, um das Bestmögliche aus den Gegebenheiten zu machen. Es scheinen lediglich noch die konkreten Umsetzungsinstrumente zu fehlen.

Ressourcensuche als Wegbereiter

Bevor der Eingliederungsprozess in ein Unternehmen beginnen kann, gilt es zunächst die bestmögliche Person für den jeweiligen Arbeitsplatz einzustellen. Eine solche Orientierung an der wechselseitigen „Passung“ erscheint uns vor allem dort wichtig, wo es sich derzeit um karitative oder an kurzfristiger Versorgung orientierte Beschäftigungsangebote handelt, es sich in Zukunft aber zur langfristigen Integration in den Arbeitsmarkt entwickeln soll. Zu einer wechselseitigen „Passung“ gehört allerdings nicht nur die Ausbildung, sondern auch die Persönlichkeit eines Menschen. Zur Erfassung der beruflichen Persönlichkeit existieren auf dem Markt brauchbare testpsychologische Instrumente, wie zum Beispiel das BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung; Hossiep, Paschen, 2003). Allerdings reicht dies hier nicht aus, da die besonderen Stärken und Potenziale, die die Geflüchteten mitbringen, nur schwer mit einem auf die (deutsche) Allgemeinheit ausgelegten diagnostischen Instrument erfasst werden können. Dies gilt aus unserer Sicht umso mehr, weil das „typische“ Persönlichkeitsinstrument Besonderheiten, wie Vielfältigkeit an Bewältigungsstrategien oder Einfühlungsvermögen, nicht misst. Hierfür sollten zur Erfassung der beruflichen Eignung von Geflüchteten zusätzliche Konstrukte aus der Selbstregulationsforschung wie der Regulatorische Fokus (Higgins, 1998) zur Erfassung der motivationalen Strategien oder Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartungen (Hinz et al., 2006) hinzugenommen werden. Generell könnte eine „Kompetenzanalyse“ erstellt werden, die bereits bei der Qualifikationsprüfung durchgeführt wird und insofern auf die Gruppe der Geflüchteten zugeschnitten ist, als dass sie ihre Stärken, Talente und Potenziale im Hinblick auf die Kultur, psychische Gesundheit und die aus der ehemaligen Ausbildung und Berufsausübung resultierenden Fähigkeiten erfasst.

Für viele Systemiker ist freilich jegliche Auswahl eine Quadratur des Kreises: Selektion und jegliche Entscheidungen zwischen Menschen sind in ihrem tiefsten Sinne diskriminierend. Vor diesem Hintergrund ist der Beigeschmack einer einseitigen beruflichen Eignungsdiagnostik von Geflüchteten besonders bitter, da die Ablehnung eines Geflüchteten, der sich für einen Job bewirbt, drastische Konsequenzen (bis hin zur Abschiebung oder Selbstaufgabe) haben kann. Dennoch bleibt zu bedenken, dass mit den gängigen, defizitorientierten und kultur-unsensitiven Verfahren die Chance für Geflüchtete kleiner ist, als wenn diese durch ressourcenorientierte Diagnostikinstrumente ersetzt werden – sich dieser Diskussion völlig zu entziehen, erscheint uns ebenfalls als verantwortungslos. Wir verstehen unseren Ansatz

als vorläufige Ideensammlung, die dringend verbessert und konkretisiert werden muss – um eine ergebnisoffene Auseinandersetzung zu ermöglichen, sprechen wir hier auch unbequeme Fragen an. Eine humane und sozial verantwortliche Gestaltung des Auswahlprozesses und der Personalbewertung von Geflüchteten muss unserer Meinung nach beinhalten, dass diejenigen, die zu einem bestimmten Moment in einer spezifischen Situation als nicht geeignet erscheinen, in der Zukunft weiterhin eine faire Chance haben. Für sie müssen spezielle Förderprogramme angeboten werden – alles andere ist gesellschaftlich unfair, unmenschlich und, wenn wir einmal wirtschaftlich denken, auch eine reine Verschwendung wichtiger Ressourcen.

Folgen für den Arbeitsalltag

Was können potenzielle Arbeitgeber tun, um die Integration von Geflüchteten ins Unternehmen zu erleichtern und von den vielen neu hinzugekommenen Geflüchteten zu profitieren?

Transparenz kommunizieren ...

Wie bereits gesagt: Die Erwartungen der Arbeitgeber und Geflüchteten an die Arbeitssituation können sich grundlegend unterscheiden. Um diesen Gap auszugleichen, der eventuell zu Missverständnissen und weiterer Unzufriedenheit während der Arbeit führen kann, empfiehlt sich zu Beginn der Beschäftigung ein Erwartungscheck. Vielen Arbeitgebern ist dies sowieso nicht fremd, da es zum Einstellungsverfahren dazugehört, zu erfahren, wie sich die betreffende Person ihren künftigen Arbeitsplatz vorstellt. Allerdings geht es in dieser Situation noch um etwas andere Erwartungen. Während jemand, der in Deutschland aufgewachsen ist und sich hier für den Beruf qualifiziert hat, mit den Gepflogenheiten der deutschen Arbeitswelt vertraut ist, kann es bei Migranten durchaus Unsicherheiten geben, die zunächst einmal irritieren. Diese können sich bereits aus Kleinigkeiten wie der Frage der Pünktlichkeit ergeben oder der Frage, ob bei der Arbeit viel Zeit zur Kommunikation mit anderen Mitarbeitern in Anspruch genommen wird oder ob eine Pause zum Beten eingelegt werden darf. Wird so etwas im Vorhinein nicht abgeklärt, kann es zu Verwunderung oder Unmut führen, wenn eine Person nachmittags ihren Betteppich ausbreitet.

Um gegen solche Irritationen, die gepaart mit weiteren Faktoren zu Ärgernissen werden können, präventiv vorzugehen, reicht oftmals bereits ein offenes transparentes Gespräch, das möglichst am Anfang des Beschäftigungsverhältnisses stattfinden sollte. Dabei sollte der Arbeitgeber beispielsweise nach dem Arbeitsalltag im Herkunftsland fragen und erfahren, wie genau sich die jeweilige Person den Arbeitsablauf in der neuen Stelle vorstellt. Natürlich wird man nicht erwarten dürfen, dass Betriebe eingestellten Geflüchteten erlauben, alle ihre Gewohnheiten zu übernehmen – das hieße oftmals gegen bestehende organisationale Strukturen vorzugehen. So wünschenswert flache Hierarchien und Offenheit in Betrieben

sind, so unrealistisch mag das momentan klingen. Im Gegenteil können (in einem ersten Schritt) Kompromisse vereinbart und ein Verständnis dafür geschaffen werden, wie und weswegen die ursprünglichen Regeln im Unternehmen vorhanden sind. Denn Verständnis (und auch die Fähigkeit zur Geduld) auf Seiten der Arbeitgeber, Kollegen und Vorgesetzten ist bereits ein immenser Schritt zu einem wertschätzenden Umgang miteinander. Und vielleicht kommt es ja schon während des Erklärungsprozesses zu unvorhergesehenen Veränderungsprozessen – denn wie erklärt man eigentlich, dass Beten am Arbeitsplatz nicht erlaubt ist, außer auf Formeln wie „das hat es bei uns nicht gegeben“ zurückzugreifen?

Ziele setzen ...

Natürlich können nicht alle Dinge, die schief gehen könnten, im Vorhinein erfasst werden. Hierfür kann man auf Zielsetzungsgespräche, die in größeren Unternehmen sowieso fest verankert sind, zurückgreifen, um regelmäßig die Integration in das Unternehmen zu evaluieren und die erhaltenen Informationen auch für weitere Einstellungen sinnstiftend zu nutzen. Auch wenn diese Vorschläge nicht neu sind, ist es empfehlenswert, hierfür eine eigens für Geflüchtete entwickelte Gesprächsweise zu verwenden, die kulturelle und psychologische Faktoren, aber auch Eingliederungsaspekte wie den Umgang mit den Mitarbeitern, das Belastungsspektrum und das allgemeine Wohlbefinden erfasst. Dies ermöglicht von Beginn an eine gemeinsame prozessorientierte Gestaltung der Zusammenarbeit und somit des Eingliederungsprozesses, was letztendlich wiederum zu Effizienz und Effektivität über die Zufriedenheit und Tatkraft der Mitarbeiter führt. Mit anderen Worten, im Gegensatz zu einem standardisierten Abklopfen von Kriterien (wie oft unpünktlich gekommen, wie oft gefehlt), wäre eine prozessorientierte, neugierige Annäherung aneinander wünschenswert. Worauf können sowohl er wie auch ich mich einlassen? Was bereichert uns gemeinsam und was geht nicht – und warum? Moderatoren und multikulturelles Coaching wären bei diesen Prozessen natürlich ein Traum. So könnten Irritationen in neue positive Arbeitsbedingungen überführt werden: Um ein Beispiel zu geben, könnte man mit Arbeitgebern den Nutzen von Pausen und Auszeiten im verträglichen Rahmen besprechen (ja, Forschung zeigt, dass diese die Effizienz erhöhen – Trougakos, Hideg, 2009). Vielleicht entwickelt sich dadurch – statt einer ermüdenden Diskussion um Gebetsteppiche und Gebetszeiten – eine generelle Akzeptanz von Meditationszeiten, die man auch anderen Mitarbeitern unabhängig von Herkunft und religiöser Überzeugung zur Verfügung stellen könnte. Der Mehrwert von Achtsamkeitstrainings und Yoga ist etwa erwiesen – warum sollte also nicht jeder Pausen nutzen, und zwar egal wie?

Schubladendenken aufbrechen ...

Selbstverständlich haben wir alle keinerlei Vorurteile und bewerten auch niemanden aufgrund seines Äußeren, seiner Ausdrucksweise oder anhand seiner kulturellen Zugehörigkeit.

Aber eigentlich machen wir genau dies permanent, täglich, also im Prinzip ununterbrochen. Das Eingliedern von Wahrnehmungen in bestehende Repräsentationssysteme (Schubladen) erleichtert uns den Alltag und führt zu einer schnelleren – wenn auch oftmals nicht besseren – Informationsaufnahme und sich daraus ergebender Bewertung (vgl. Kahneman, 2012). Gerade wenn es um die Beurteilung von „Ausländern“ geht, konnten mannigfaltige Studien zeigen, dass wir bereits unbewusst im Sekundenbruchteil Stereotype aktivieren (vgl. Förster, 2009; Nosek et al., 2007).

Somit können seitens der bereits im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter Vorurteile bestehen, die sie selbst nicht unbedingt aktiv wahrnehmen, die aber zu einer negativeren Beurteilung eines „Fehlverhaltens“ eines Geflüchteten führen, als wenn jemand anderes das gleiche Verhalten gezeigt hätte. Natürlich ist es möglich, dass sich die Andersbewertung auch in die genau entgegengesetzte Richtung entwickelt und Fehlverhalten daher nachgesehen und ignoriert wird, anstatt dem „Neuen“ zu erklären, wie es richtig gemacht werden soll. Beide Varianten erscheinen sowohl mit Blick auf eine mittelfristige Orientierung als auch mit Blick auf eine langfristige Integration kaum wünschenswert. Ein eigens dafür konzipiertes interkulturelles Training mit der Möglichkeit, spezifische arbeitsbezogene Fragen in einem „sicheren“ Kontext zu stellen und mögliche Situationen durchzusprechen, ist hier förderlich. Auf der anderen Seite ist nach Jahrzehnten Forschung an der Kontakthypothese deutlich, dass selbst unbewusste Stereotype verändert werden können, wenn man individuellen Kontakt mit Mitgliedern der Outgroup hat (Pettigrew, Tropp, 2006). Es geht also zunächst einmal darum, durch Einstellung von Geflüchteten diesen Kontakt zu ermöglichen.

Talente fördern ...

Für jedes Unternehmen ist der Mensch letztlich die wichtigste Ressource, also wieso sollte man nicht die Ressourcen, die im Mitarbeiter liegen, gezielt entdecken und fördern? Bereits weiter oben ist angeklungen, dass die Flüchtlingssituation auch zu vielen Ressourcen wie Resilienz, Optimismus oder einem besonderen Einfühlungsvermögen führen kann. Diese eindeutigen Stärken sind neben rein fachlichen Kompetenzen ein immenser Gewinn für ein Unternehmen, ob im Umgang mit Führungskräften und Kollegen oder Entwicklung weiterer Fachkompetenzen und Erweiterung des eigenen Fähigkeitsprofils. Ein Mitarbeiter, der nicht leicht in Distress verfällt, kann zum Beispiel öfter mit neuen und fordernden Aufgaben konfrontiert werden und wird Lernerfahrung und Nutzen daraus ziehen können. Außerdem neigt jemand, der Krisenzeiten mit mehr Optimismus und Selbstvertrauen durchsteht, vermutlich weniger zu destruktiven Verhaltensweisen wie häufigem Fehlen oder die Nichterfüllung von Vereinbarungen. Das alles verhält sich übrigens auch ähnlich im Ausbildungsmarkt, nur dass statt Arbeitgebern und Teamleitern Lehrer und andere pädagogisch geschulte Unterstützer gezielte Förderung von Ressourcen im Blick behalten sollten, wobei

Letztere hierfür wegen des häufigen Kontakts zu den Geflüchteten noch viel mehr Möglichkeiten und Zugänge haben.

Generell denken wir, dass beide Säulen, die Geflüchteten und die Parteien der deutschen Gesellschaft, für eine erfolgreiche Integration verantwortlich sind, aber der erste Schritt muss unserer Ansicht nach von derjenigen Säule ausgehen, die der Situation aus einer Position der Sicherheit und Stärke aufgeklärter entgegenblicken kann – und das ist an dieser Stelle die aufnehmende Gesellschaft. Obwohl die neu Ankommenden gerade aufgrund ihrer Erfahrungen viele Ressourcen generieren konnten, heißt es nicht, dass ihnen dies auch bewusst und in Zeiten von großer Zukunftsunsicherheit auch immer aktivierbar ist. Unsere Aufgabe ist es daher, den Menschen ihren eigenen inneren Reichtum zu vergegenwärtigen, damit sie ihn entfalten und für sich und die Gesellschaft einsetzen können.

Am Anfang und am Ende stehen die internen und externen Beratungssysteme

Ob nun innere Ressourcen, sich aus situationellen Bedingungen ergebende Reaktanz oder gezielt eingesetzte Motivation und die Aktivierung von Resilienzen – externe und interne Beratungssysteme spielen bei der Integration von Geflüchteten in Betrieben eine tragende Rolle. Zu oft wird dies, obwohl in der Theorie nachvollziehbar, nur nicht wirklich in die Praxis übertragen und das nicht einmal aufgrund fehlender Motivation oder Anwendbarkeit, sondern weil die konkreten Ansätze zur Umsetzung fehlen. Betrachten wir also konkreter die Rollen der externen und internen Beratungssysteme in dem vorgestellten Ansatz.

Externe und interne Beratungssysteme als Initiatoren

Die initiiierende Rolle von externen und internen Beratungssystemen für die Integration von Geflüchteten in Betrieben wird deutlich, wenn man den Ressourcenansatz betrachtet. Aus dem Erlebten, also individuellen, kulturellen und gesellschaftlichen Erfahrungen, generieren sich Perspektiven, Ziele, Erwartungen und bestimmte Persönlichkeitsmuster, die mit spezifischen Stärken und Potenzialen einhergehen. Doch während bestimmte Persönlichkeitseigenschaften im Verlauf der lebensgeschichtlichen Erfahrungen von der Person selbst und auch von außen zunehmend als „chronifiziert“ erlebt werden mögen, können Talente und Potenziale gerade aus der nicht allzu lang entfernten Fluchtgeschichte entstehen. Diese sollten dann im nächsten Schritt gezielt gesucht, gefunden und an die Oberfläche gebracht werden. Damit sind nicht nur Talente im Sinne von kognitiven oder motorischen Fähigkeiten gemeint. Das Talent, selbst aus sehr geringen körperlichen Signalen Stimmungen und Einstellungen abzuleiten, ist eine Fähigkeit, die mit Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen zusammenhängt und zum Beispiel daraus entstehen kann, dass man zu lange darauf angewiesen war, genau zu erkennen, was das Gegenüber jeweils denkt, um im schlimmsten Fall

einfach nur zu überleben. Während die Überlebensängste verschwinden, kann die neu erlangte Fähigkeit viel Positives im zwischenmenschlichen Umgang, beruflich wie privat, bringen.

Externe und interne Beratungssysteme als Bindeglied und Vermittler

Eine besondere Rolle der externen und internen Beratungssysteme als Bindeglied zwischen den Säulen der Integration wurde bereits bei der Diskussion von alternativen Diagnostikinstrumenten ausführlich besprochen. In diesem Feld kommt insbesondere jenen psychologisch geschulten Beratern eine besondere Verantwortung zu, die sich mit Fragen der beruflichen Eignungsdiagnostik von Geflüchteten beschäftigen. Darüber hinaus können verschiedene Perspektiven, die aufeinander treffen, Unverständnis genauso wie Möglichkeiten schaffen und gelten aus dieser Perspektive somit als neutrales Potenzial, das es gewinnbringend zu nutzen gilt. Hier tritt die vermittelnde Rolle externer und interner Beratungssysteme ein. Zum einen kennt jeder die immensen Aufgaben der Beratungs- und Helfersysteme bei der Betreuung von Geflüchteten. In Betrachtung der Ermangelung an Möglichkeiten zur unmittelbaren Behandlung von Traumata und anderer möglicher psychischer Nachwirkungen könnte man einen eigenen Artikel zu diesem Themenfeld schreiben. Man sollte darüber hinaus allerdings nicht vergessen, dass außer Traumata durch die Flucht „normale“, d. h. (weniger) schwerwiegende Probleme entstehen können, die „uns alle“ treffen und die ebenfalls von einer Begleitung durch externe und interne Beratungssysteme profitieren können. Auch Geflüchtete haben Stress, Schulprobleme, Ärger mit dem Chef etc.

Doch ist das methodische Handwerkszeug von Beratern weit vielfältiger und somit auch die Aufgaben, die sich daraus ergeben können. Die Entdeckung von Potenzialen und die Umsetzung dieser durch Integration bestimmter Mechanismen in den Arbeitsalltag sind nur zwei Ansätze aus vielen Möglichkeiten, die sich aus der Perspektive von externen und internen Beratungssystemen bieten. Es gibt zahlreiche Ideen, wie die Durchführung vielfältiger Trainings, wovon hier nur einige wichtige, wie Kommunikations-, Vorurteils-, Kultur- und Entspannungs- und Selbstwerttrainings, genannt werden sollen.

Unsere Aufgabe als Berater ist somit, das zusammenzubringen, was zusammengehört, und zunächst abstrakt wirkende Konzepte mit allen Akteuren zu diskutieren und daraus entstehende konkrete Lösungen praktisch umzusetzen. Insbesondere als systemisch geschulte Berater besitzen wir sowohl das methodische Handwerkszeug als auch orientierende Perspektiven, um eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten zu ermöglichen. Vielleicht tragen die in diesem Artikel beschriebenen Perspektiven zudem dazu bei, das „große Flüchtlingsproblem“ als eine normale Aufgabe zu dekonstruieren, für die beide Säulen genügend Ressourcen aktivieren können, um sie zu lösen.

Literatur

- Förster, J. (2009). Kleine Einführung in das Schubladendenken: Über Nutzen und Nachteil des Vorurteils. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Förster, J., Marguc, J., Gillebaart, M. (2010). Novelty categorization theory. *Social and Personality Psychology Compass* 4(9), S. 736-755.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in experimental social psychology* 30, S. 1-46.
- Hinz, A., Schumacher, J., Albani, C., Schmid, G., Brähler, E. (2006). Bevölkerungsrepräsentative Normierung der Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung. *Diagnostica* 52(1), S. 26-32.
- Hossiep, R., Paschen, M. (2003). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung: BIP. Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Kahneman, D. (2012). Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler Verlag.
- Lindert, J., Brähler, E., Wittig, U., Mielck, A., Priebe, S. (2008). Depressivität, Angst und posttraumatische Belastungsstörung bei Arbeitsmigranten, Asylbewerbern und Flüchtlingen. *PPmP-Psychotherapie · Psychosomatik · Medizinische Psychologie* 58(03/04), S. 109-122.
- Nosek, B. A., Greenwald, A. G., Banaji, M. R. (2007). The Implicit Association Test at age 7: A methodological and conceptual review. *Automatic processes in social thinking and behavior*, S. 265-292.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 90, S. 751-783.
- Spiegler, O. (2015). Bridges and Barriers to Turkish Immigrants' Integration. Dissertation an der Ruhr-Universität Bochum.
- Trougakos, J. P., Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. *Research in Occupational Stress and Well-Being* 7, S. 37-84.
- Zoellner, T., Maercker, A. (2006). Posttraumatic growth in clinical psychology – A critical review and introduction of a two component model. *Clinical psychology review* 26(5), S. 626-653.

Olga Skrebec, B.Sc. Wirtschaftspsychologie, ist eine Masterstudierende in Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum, die neben ihrer Hilfskraftstelle in der Arbeitseinheit Sozialpsychologie für AA Management Konzepte GbR arbeitet. Dort werden derzeit Projekte entwickelt und initiiert, die vor allem durch ressourcenorientierte Auswahlmethoden eine bessere Integration von Geflüchteten in Betriebe ermöglichen.

Prof. Dr. Jens Förster ist Professor für Sozialpsychologie an der Ruhr-Universität Bochum und forscht u. a. über Vorurteile, Lebensziele (Haben oder Sein), Embodiment und Kreativität. Zu diesen Themen gibt er auch Vorträge, Trainings und Workshops. Er ist Buchautor und Redakteur der *systema*. Er ist systemischer Berater am IF Weinheim (SG) mit Sitz in Köln und Bochum.