
Integration

der ausländischen Arbeitskräfte

Chance und Verantwortung
von Unternehmen

Zusammenfassung

**Die gesellschaftliche Integration von Zugewanderten
als Teilbereich sozialer Unternehmensverantwortung**
Prof. Dr. Florian Wettstein, Universität St. Gallen

Best Practices aus dem Kanton Bern
Christian Zeier, Journalist, Bern

Studie im Auftrag der Migrations-Alliance Kanton Bern | Juli 2012

V

Vorwort

Bis Mitte der 90er Jahre gab es in der Schweiz keine eigentliche Integrationspolitik. Im Zentrum des politischen Interesses stand lediglich die Frage, wie die Nachfrage nach Arbeitskräften durch Migration gedeckt und die Zulassung zum Arbeitsmarkt gesteuert bzw. (bei Rückgang der Nachfrage) der Arbeitsmarkt abgeschottet werden konnte. Integration war bestenfalls ein Thema der migrierenden Personen oder von anwaltschaftlich wirkenden Organisationen und Hilfswerken.

Die negativen Folgen dieser einäugigen staatlichen Steuerung blieben nicht aus und wirken zum Teil bis heute fort. Das provozierte eine Kehrtwende. Der Staat begann, die strukturellen Hürden auf allen Ebenen abzuschaffen, die einer Integration von MigrantInnen im Wege stehen, weil sie deren chancengleichen Zugang zu Arbeit, Bildung, Wohnen usw. behindern.

Integration ist aber nicht nur eine Aufgabe der direkt Betroffenen und des Staates. Auch die Zivilgesellschaft als Ganze ist gefragt. Faktisch passiert Integration im Alltag, im direkten Austausch in der Schule, am Arbeitsplatz, in der Nachbarschaft. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde in allen Integrationskonzepten, in den einschlägigen Gesetzesartikeln bis hin zu den Festtagsreden die Forderung verkündet: Integration ist ein gegenseitiger Prozess.

Eine Hauptplayerin der Migration dagegen, die Arbeitgeberschaft, konnte sich bisher nur punktuell dazu durchringen, ihren Teil der Verantwortung für die Integration und damit für den Zusammenhalt der Gesellschaft verbindlich zu übernehmen. Diese Lücke konnte bisher weder auf eidgenössischer noch auf kantonaler Ebene geschlossen werden. Auch der Entwurf zum Integrationsgesetz für den Kanton Bern bringt kaum Verbesserungen.

Die vorliegende Studie versteht sich als Beitrag, um die Diskussion rund um diese Lücke neu zu lancieren.

Auftraggeberin ist die Migrations-Alliance des Kantons Bern, ein Zusammenschluss von Fachstellen und Hilfswerken mit dem Zweck, die kantonale Migrationspolitik kritisch zu begleiten. Im ersten Teil der Studie analysiert und begründet Prof. Dr. Florian Wettstein von der Universität St. Gallen aus wirtschaftsethischer Sicht den Zusammenhang von Unternehmertum und Verantwortung für die gesellschaftliche Integration von zugewanderten ArbeitnehmerInnen. Der zweite Teil von Christian Zeier bietet einen auf den Kanton Bern bezogenen Einblick in kleine und mittlere Unternehmen, die ihre Integrationsverantwortung vorbildlich reflektieren und wahrnehmen. Sie sind gemessen an der Gesamtzahl der Firmen im Kanton Bern noch eine Minderheit. Sie haben jedoch eine Praxis entwickelt, die – so hofft die Migrations-Alliance – den Unternehmen als Anregung und Beispiel dienen kann, um ihre soziale Unternehmensverantwortung im eigenen Interesse und als Beitrag an die gesamtgesellschaftlichen Aufgabe «Integration» wahrzunehmen.

Gerda Hauck



Die gesellschaftliche Integration von Zugewanderten als Teilbereich sozialer Unternehmensverantwortung

Zusammenfassung

Die Zuwanderung richtet sich in der Schweiz in entscheidendem Masse an den Bedürfnissen der Wirtschaft aus. Der Nutzen, welcher der Schweiz aus der Arbeitsmigration erwächst, kommt aber nicht ohne gesellschaftliche Herausforderungen. Insbesondere von der erfolgreichen Integration der Zugewanderten in die Gesellschaft hängt für die Gewährleistung des Zusammenhalts und des sozialen Friedens in der Schweiz viel ab.

Die Aufgabe, zur gesellschaftlichen Integration der Zugewanderten beizutragen, betrifft deshalb nicht nur den Staat und die Zugewanderten selbst. Sie fällt auch in den Verantwortungsbereich von Unternehmungen. Dafür spricht eine ganze Reihe von Gründen:

Erstens kann heute und in absehbarer Zukunft der Bedarf der Wirtschaft nach Arbeitskraft nur über die Zuwanderung gedeckt werden. Es besteht also ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der verstärkten Zuwanderung und der Wirtschaft. Damit trägt die Wirtschaft im Rahmen ihrer Möglichkeiten und der allgemeinen Zumutbarkeit ganz natürlich eine Mitverantwortung für die daraus resultierenden gesellschaftlichen Folgeprobleme.

Zweitens sind die Wirtschaft und damit die Unternehmungen die eigentlichen Hauptprofiteure der verstärkten Zuwanderung. Auch an Unternehmungen ist deshalb die berechtigte Erwartung zu stellen, sich verstärkt an der Lösung der damit einhergehenden Folgeprobleme zu beteiligen.

Drittens lassen sich strukturelle gesellschaftliche Probleme kaum je lösen, indem lediglich kausal nach den Verursachern dieser Probleme gesucht wird. Bei der Suche nach Lösungsansätzen ist deshalb auch danach zu fragen, wer für die Bereitstellung passender Lösungen am besten positioniert ist. Auch diesbezüglich drängt sich ein verstärkter Fokus auf den privaten Sektor auf.

Viertens haben Zugewanderte ein moralisches Recht, in ihren Integrationsbemühungen unterstützt zu werden. Insbesondere der Schutz der grundlegendsten Menschenrechte stellt dabei die absolute Grundvoraussetzung für eine vollwertige Integration von Zugewanderten in die Gesellschaft dar. Daraus lassen sich vier spezifische Stossrichtungen von Unternehmensverantwortung ableiten:

- ◆ Unternehmungen haben die unbedingte Pflicht, Menschenrechte zu achten. Sie sollen diese also weder direkt verletzen noch indirekt zu Menschenrechtsverletzungen von Dritten beitragen.
- ◆ Unternehmungen haben die Pflicht, staatliche und überstaatliche Bemühungen und Initiativen zum Schutz und der Realisierung von Menschenrechten nicht zu unterwandern und diese nach Möglichkeit zu unterstützen und mitzutragen.
- ◆ Unternehmungen sollen im Rahmen ihrer Möglichkeiten und der Zumutbarkeit selbst proaktiv zum Schutz und zur Realisierung von Menschenrechten beitragen.
- ◆ Menschenrechte sind egalitäre Rechte. Daraus ergibt sich ein grundlegendes Diskriminierungsverbot für Unternehmungen.

Fünftens sind Unternehmungen heute ideal positioniert, um mit einer der Diversität verschriebenen Unternehmenspolitik einen wertvollen Beitrag zum Ideal eines wohlverstandenen gesellschaft-

lichen Pluralismus zu leisten. Eine entsprechende Verantwortung dazu leitet sich sowohl aus einem Verständnis von Diversität als Wert an sich, als auch aus ökonomischen Nutzenargumenten ab.

Sechstens lassen sich damit durchaus auch ökonomische Argumente für ein verstärktes Engagement von Unternehmungen im Bereich der Integration von Zugewanderten anführen. Z. B. lassen sich Anpassungskosten hinsichtlich potentieller neuer Regulierungen reduzieren, Reputationsgewinne generieren, KundInnen binden und erhöhte Produktivität durch Innovation und Kreativität erzielen. Auch die allgemeine Stärkung des Wirtschaftsplatzes selbst kann eine Folge solchen Engagements sein.

Aufbauend auf diesen Begründungsansätzen lassen sich drei generelle *Verantwortungsbereiche* unterscheiden, in und mit welchen Unternehmungen eine Vorreiterrolle hinsichtlich der Integration von Zugewanderten übernehmen und sich in positiver Weise von ihrer Konkurrenz abheben können:

- ◆ *Eine offene, auf den chancengleichen Zugang zur Arbeitswelt angelegte Unternehmenspolitik:* Eine solche zeichnet sich z. B. durch ein spezifisches Angebot an Praktika- und Lehrstellen, durch entsprechende Ausschreibungs- und Rekrutierungspraktiken und einem klaren Bekenntnis zur Nichtdiskriminierung sowie durch die generelle Förderung von interkultureller Kompetenz im Unternehmen aus.
- ◆ *Eine inklusive, auf Integration angelegte Unternehmenskultur:* Es geht hier darum, eine Unternehmenskultur zu etablieren, welche Diversität nicht als Gefahr sondern als Gewinn erkennt und entsprechend proaktiv fördert. Dazu gehört z. B. das Bereitstellen von Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden, die Gewährleistung des Zugangs zu Information, aber auch die aktive Mithilfe zur Erweiterung der Qualifikationen der Mitarbeitenden, nicht nur im Hinblick auf die betriebsinterne Entwicklung und (Be-)Förderung, sondern auch auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen.
- ◆ *Die aufgeklärte auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen zielende politische Einflussnahme:* Unternehmungen sollten auch im Bereich Integration von Zugewanderten nicht nur auf individuelle und freiwillige Initiativen setzen, sondern sich für klar geregelte und für alle verbindliche Standards einsetzen.

Prof. Dr. Florian Wettstein, Universität St. Gallen

Best Practices aus dem Kanton Bern

Zusammenfassung

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bilden das Rückgrat der Berner Volkswirtschaft. 99,6 Prozent der 35'100 Unternehmen im Kanton gehörten im Jahr 2008 zu den Firmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Zusammen beschäftigen sie den Grossteil der bernischen Arbeitskräfte.

Dass die KMU aufgrund ihrer grossen Bedeutung eine besondere Behandlung verdienen, scheint klar. Mit gutem Grund betonen ihre Vertreter deren Wichtigkeit für die Berner Wirtschaft, zu Recht fordern sie günstige Bedingungen von der Politik. Doch wie sieht es mit der Verantwortung aus? Die KMU im Kanton Bern sind nicht nur eine wichtige Komponente in der Wirtschaft, sie spielen auch eine entscheidende Rolle bei der Integration ihrer ausländischen Arbeitskräfte. Dass sie diese nicht immer wahrnehmen, wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung deutlich.



Grosser Handlungsbedarf

Im Kanton Bern besteht hinsichtlich der Integration von ausländischen Arbeitskräften am Arbeitsplatz grosser Handlungsbedarf. Nur wenige der angefragten UnternehmerInnen machen sich ernsthaft Gedanken darüber, wie sie ihre ausländischen Mitarbeitenden fördern können. Nur wenige Firmen setzen auf Konzepte, Leitlinien oder Praktiken, welche die Integration der Belegschaft unterstützen. Dass es dabei meist nicht am Willen, sondern schlicht am Wissen hinsichtlich Nutzen und Möglichkeiten der Integration fehlt, wurde in den Gesprächen mit den Firmenverantwortlichen klar. Umso wichtiger erscheint es, dass denjenigen Berner Unternehmen, die mit gutem Beispiel vorangehen, eine Plattform geboten wird.

Aus einer Fülle angefragter Unternehmen wurden sechs KMU ausgewählt, deren Integrationspraktiken in dieser Studie vorgestellt werden. Als vorbildlich erwiesen haben sich folgende Firmen: Wäscherei Papritz (Rüdtligen-Alchenflüh), Restaurant tibits (Filiale Stadt Bern), Reinigungsfirma fairness at work GmbH (Stadt Bern), iPhone-Klinik (Bern Brünnen), Werkzeughersteller PB Swiss Tools (Wasen im Emmental) und der ABC Verlag (Schönbühl). Weder versteht sich diese Auswahl als abschliessende Liste integrationsfreundlicher Unternehmen, noch sind die Bemühungen einer der Firmen allumfassend. Im Verbund aber ergibt sich eine nützliche und praxisorientierte Übersicht, was in der Integration ausländischer Arbeitskräfte möglich und erstrebenswert wäre.

Die Best Practices

Die Integrationsmassnahmen können grob in fünf Kategorien aufgeteilt werden. Ob das Arbeitsverhältnis integrationsförderlich ist oder nicht, beginnt bereits bei der **Rekrutierung**: Hier ist entscheidend, dass die Bedingungen des Arbeitsverhältnisses klar und für den Arbeitnehmenden verständlich kommuniziert werden. Wird der Fokus in erster Linie auf die tatsächlich nötigen Qualifikationen gelegt, senkt das die Eintrittsschwelle für Leute mit Defiziten in anderen Bereichen (z.B. Sprache).

1. Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen (Sprache, Arbeit)
2. Legen Sie den Fokus bei der Rekrutierung stärker auf die tatsächliche Eignung für die Stelle und weniger auf den Bildungsabschluss
3. Vermeiden Sie Missverständnisse bei der Einstellung. Kommunizieren Sie klar, wo Ihre Grenzen der Toleranz gegenüber anderen Kulturen liegen (z. B. regelmässiges Beten, Tragen eines Kopftuchs)
4. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden transparent über Arbeitsbedingungen und Löhne
5. Lassen Sie den Arbeitsvertrag wenn nötig in die entsprechende Fremdsprache übersetzen

Hinsichtlich **Sprache und Weiterbildung** sind die Deutschkurse und weiterführenden Bildungsangebote (Kommunikation, Führung) von entscheidender Bedeutung. Es sollte darauf geachtet werden, dass jede Weiterbildung auch durch ein entsprechendes Diplom oder Zeugnis bestätigt wird.

6. Bieten Sie Sprachkurse an (günstig oder wenn möglich unentgeltlich)
7. Verpflichten Sie Mitarbeitende mit sprachlichen Defiziten zu Deutschkursen – bestenfalls innerhalb der normalen Arbeitszeit
8. Unterstützen Sie das Bedürfnis nach weiterführenden Ausbildungen und bieten Sie entsprechende Angebote an (z. B. tertiäre Ausbildung, Fachhochschule)
9. Kommunizieren Sie Weiterbildungsmöglichkeiten klar und deutlich. Zeigen Sie die konkreten Vorteile einer Weiterbildung auf
10. Koppeln Sie weitere Ausbildungen allenfalls an einen Mindestverbleib der Mitarbeitenden im Betrieb
11. Bieten Sie Weiterbildungsmöglichkeiten auch in Fremdsprachen an
12. Setzen Sie sich dafür ein, dass für Weiterbildungen und Sprachkurse immer Diplome ausgestellt werden
13. Bilden Sie Ihre Mitarbeitenden am Arbeitsplatz weiter (wenn möglich mit Diplom)
14. Sensibilisieren Sie Mitarbeitende und Kader hinsichtlich kultureller Unterschiede (Weiterbildung Kommunikation, Führung)
15. Bemühen Sie sich um die Anerkennung der ausländischen Diplome Ihrer Arbeitnehmenden

Die **Arbeitsorganisation** bestimmt, wie im Betrieb gearbeitet wird. Mit folgenden Massnahmen lässt sich die Teamstimmung verbessern und die Effizienz der Unternehmung entscheidend erhöhen:

16. Behandeln Sie alle Nationalitäten im Betrieb gleich
17. Überlegen Sie sich, was die positiven Eigenschaften anderer Kulturen sein könnten und setzen Sie diese gezielt ein
18. Legen Sie Deutsch als einzige Betriebssprache fest
19. Sorgen Sie für faire und gute Arbeitsbedingungen (vergleichsweise hohe Löhne, soziale Leistungen, festes Arbeitspensum)

-
20. Führen Sie Teambuildingmassnahmen ein, und sorgen Sie dafür, dass alle teilnehmen (gemeinsames Essen, Ausflüge, Firmenanlässe)
 21. Bieten Sie günstige Plätze in Kindertagesstätten an (wenn möglich intern)
 22. Beschäftigen Sie sich mit anderen Kulturen – zeigen Sie Verständnis
 23. Nehmen Sie Probleme ernst, lassen Sie allfällige Krankheiten seriös abklären
 24. Führen Sie eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Kader ein
 25. Vereinfachen Sie Beschwerdemöglichkeiten
 26. Fördern Sie die Integration mittels familiärer Teamstimmung und flacher Hierarchie
 27. Übersetzen Sie wichtige Dokumente und Leitlinien in Fremdsprachen (Arbeitsvertrag, AHV, Pensionskasse usw.)
 28. Setzen Sie sich für Menschen mit Defiziten ein, um ihnen die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen

Ganz konkret werden die Integrationsmassnahmen im **Arbeitsalltag**. Hier entscheidet sich, ob die Mitarbeitenden ihren Job mit Engagement ausführen oder ob sie lediglich die Präsenzstunden absitzen. Mit folgenden Massnahmen werden sich ausländische Mitarbeitende schneller integrieren und in der direkten Folge bessere Arbeit abliefern:

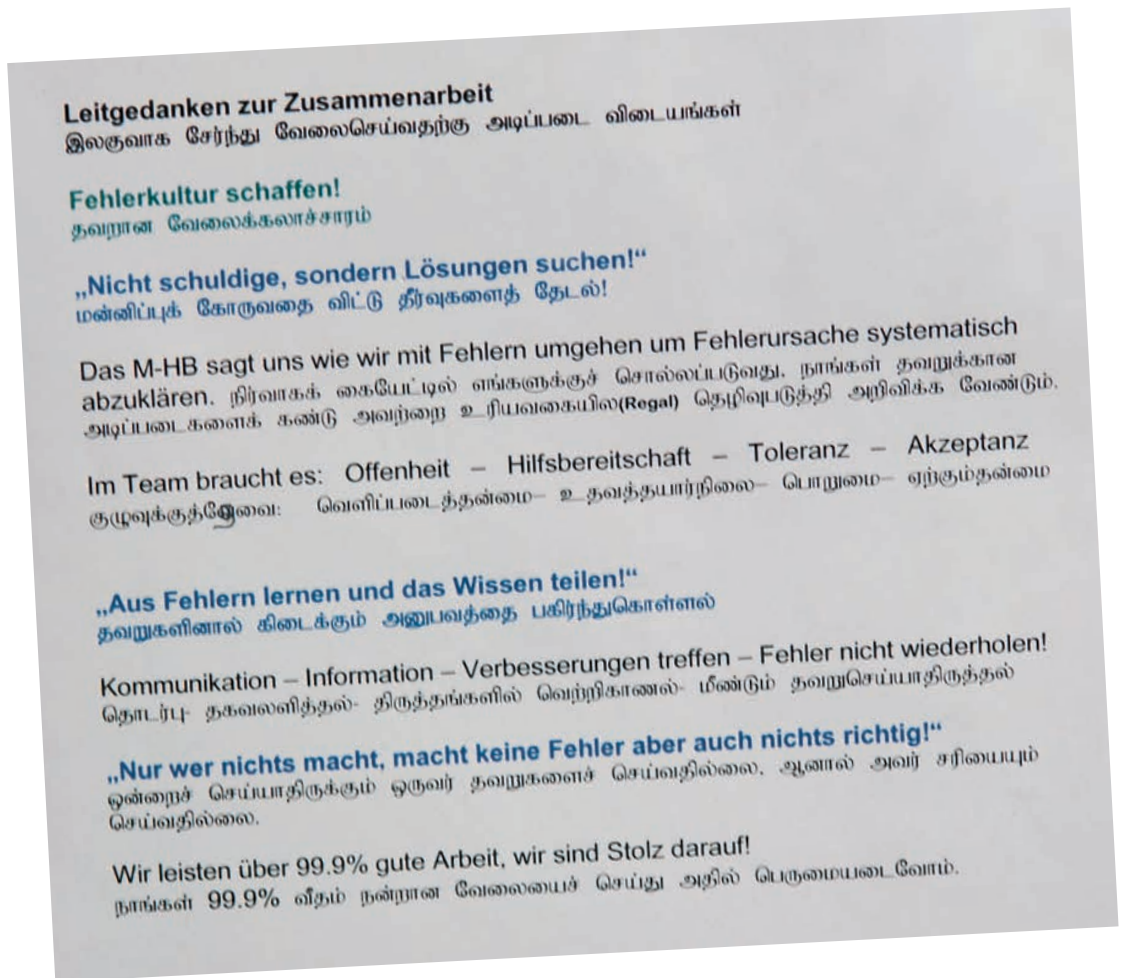
29. Sprechen Sie Ihre Mitarbeitenden konsequent auf Deutsch an
30. Hören Sie wenn nötig zweimal hin, wenn Sie eine Bemerkung eines ausländischen Mitarbeitenden nicht verstehen
31. Sorgen Sie dafür, dass jederzeit Übersetzungsmöglichkeiten vorhanden sind (z. B. Wörterbuch)
32. Mischen Sie Teams in Bezug auf Nationalität, Geschlecht und Alter
33. Übergeben Sie Ihren Arbeitnehmenden Verantwortung
34. Legen Sie klare Aufgabenlisten für neue Mitarbeitende fest
35. Halten Sie die wichtigsten Informationen für Mitarbeitende und Kunden in einem schriftlichen Leitfaden fest
36. Setzen Sie zur Integration ausländische «Paten» ein, die bereits länger im Unternehmen tätig sind
37. Wenn möglich, sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden in Kontakt mit Kundschaft kommen
38. Legen Sie eine klare Ansprechperson für Probleme/Beschwerden fest
39. Zeigen Sie Ihre Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit

Über allen anderen Massnahmen stehen die **schriftlichen Leitlinien**. Diese Vorgaben können im Gesamtarbeitsvertrag, in den Statuten oder auch in internen Leitfäden festgehalten werden. Wichtig ist dabei: Papier nimmt alles an – soll die Integration erfolgreich sein, müssen diese Werte gelebt und kontrolliert werden.

40. Erstellen Sie schriftliche Leitlinien: Chancengleichheit für alle, keine Diskriminierung usw.
41. Legen Sie in Ihren schriftlichen Leitlinien Vorgaben und Ziele betreffend der Förderung der ausländischen Arbeitskräfte fest
42. Schaffen Sie die Stelle eines Gleichstellungsbeauftragten, oder legen Sie verschiedene Ansprechpersonen für Anliegen betreffend der Gleichstellung fest
43. Kontrollieren Sie die tatsächlichen Fortschritte
44. Halten Sie Coaching- und Rekrutierungsprinzipien schriftlich fest (gegen Diskriminierung, für Gleichbehandlung, religionsneutral, klare Kommunikation usw.)

Die Motivation

In den porträtierten Unternehmen herrscht ohne Ausnahme die Überzeugung, dass sich die Förderung der ausländischen Arbeitskräfte lohnt. Zum einen wird die wirtschaftliche Komponente angesprochen: Wer mittels Massnahmen eine gute Teamstimmung fördert und sich für seine Mitarbeitenden einsetzt, verzeichnet durchwegs eine tiefe Fluktuation. Gleichzeitig ist die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden grösser, es wird effizienter gearbeitet, und der Betreuungsaufwand sinkt aufgrund der geförderten Selbstständigkeit. Das Vertrauen und die Wertschätzung erhöhen zudem die Loyalität der Belegschaft – mehrmals wurde erwähnt, dass die Mitarbeitenden wenn nötig auch mal bereit seien, eine freiwillige Sonderschicht einzulegen.



Neben den finanziellen Vorzügen vergessen die ArbeitgeberInnen aber nicht ihre soziale Verantwortung gegenüber dem Personal und der Gesellschaft. Man will den Benachteiligten eine Chance geben, will sich für Gleichberechtigung einsetzen oder erkennt, dass jede Firma von ihrem Umfeld abhängig ist. «Dass wir nicht nur nehmen können, sondern der Gesellschaft auch wieder etwas zurückgeben sollten, das haben heutzutage leider viele verlernt», bringt es einer der Unternehmer auf den Punkt. «Egal, ob SchweizerIn oder AusländerIn – das Wohlergehen der Belegschaft liegt doch auch in unserer Verantwortung.»

Christian Zeier, Journalist, Bern