
Integration

der ausländischen Arbeitskräfte

**Chance und Verantwortung
von Unternehmen**

**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

Impressum

Herausgeberin

Migrations-Alliance Kanton Bern

Koordination/Redaktion

Francesca Chukwunyere

Gerda Hauck

Paul Mori

Anne-Marie Saxer-Steinlin

Jacob Schädelin

Texte

Gerda Hauck (Vorwort)

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

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

Bilder

Christian Zeier, isa, zVg

Layout

Barbara Hürzeler, Bern

Druck

Schenker Druck AG, Bern

Bezugsadresse

isa – Informationsstelle für Ausländerinnen- und Ausländerfragen

Bollwerk 39, 3011 Bern, Tel. 031 310 12 70, www.isabern.ch

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 Arbeiterschaft, 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

Integration

der ausländischen Arbeitskräfte

Chance und Verantwortung
von Unternehmen

**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

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.

Einleitung

Die Schweiz ist ein Immigrationsland. Insbesondere ihre wirtschaftliche Leistung hängt in zunehmendem Masse von der Zuwanderung ab. So schätzt die Arbeitnehmerorganisation Travail.Suisse, dass der Schweiz bis im Jahr 2030 bis zu 400'000 Arbeitnehmende fehlen werden.¹ In vielen Branchen fehlt der inländische Berufsnachwuchs, was die Wichtigkeit der Zuwanderung für die Schweizer Wirtschaft unterstreicht. Die Vorteile, die der Schweiz durch die Zuwanderung erwachsen, bringen aber auch Herausforderungen mit sich. Eine ganz zentrale Herausforderung betrifft die Integration der Zugewanderten in die Gesellschaft. Vom erfolgreichen Umgang mit dieser Herausforderung hängt für die Schweiz viel ab, denn fehlende Integration, Marginalisierung und Ausgrenzung können zu einer Zerrüttung des gesellschaftlichen Zusammenhalts und einer Gefährdung des sozialen Friedens führen (siehe z. B. Torche 2011).

Von der OECD hat die Schweiz kürzlich gute Noten hinsichtlich der Integration von ImmigrantInnen in die Wirtschaft erhalten.² Dies sei aber nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich die Schweiz mit einer grossen Anzahl gut qualifizierter ImmigrantInnen konfrontiert sieht, bei welchen die Integration gemeinhin als weniger problematisch erachtet wird. Oft kommen diese Zugewanderten zudem aus Nachbarländern, welche eine der Landessprachen mit uns teilen. Die Zuwanderung wird sich aber in Zukunft insbesondere auch im weniger qualifizierten Segment weiter verstärken, d. h. die Herausforderungen bezüglich Integration werden für die Schweiz tendenziell grösser. Nachholbedarf ortete die OECD-Studie zudem hinsichtlich der Integration einzelner Gruppen wie Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund (vgl. Liebig, Kohls und Krause 2012).

Ausgehend von der (unbestrittenen) Wichtigkeit der Integrationsfrage vor diesem Hintergrund wollen wir uns in dieser Studie deshalb Gedanken darüber machen, inwiefern entsprechende Massnahmen zur gesellschaftlichen Integration von Zugewanderten auch in den Bereich der Verantwortung von ArbeitgeberInnen fallen. Da sich die Zuwanderung bereits heute stark am Bedarf der Wirtschaft an ausländischen Arbeitskräften ausrichtet und dies in Zukunft tendenziell noch verstärkt tun wird, ist das Augenmerk auf Unternehmungen als potentielle Träger von Pflichten in dieser Hinsicht durchaus gerechtfertigt. Dennoch stellt sich natürlich die Frage, wie sich eine solche Verantwortung spezifisch begründen lässt und worauf sie abzielen hat. Jenen Fragen wollen wir in dieser Studie nachgehen.

Im folgenden zweiten Kapitel klären wir zunächst die Frage nach der Begründung sozialer Verantwortung von Unternehmungen an sich. Denn erst wenn geklärt ist, weshalb Unternehmungen überhaupt gesellschaftliche Verantwortung jenseits von Angebot und Nachfrage übernehmen sollen, macht es überhaupt Sinn, sich über spezifische Inhalte solcher Verantwortung Gedanken zu machen und zu ergründen, ob auch Fragen der gesellschaftlichen Integration in diesen Verantwortungsbereich fallen. Nach einer kurzen Auseinandersetzung mit verschiedenen Interpretationsweisen sozialer Unternehmensverantwortung in Kapitel 3 wenden wir uns in Kapitel 4 der spezifischen Begründung der Unternehmensverantwortung im Bereich der Integration von Zugewanderten zu. Darauf folgen kurze Denkanstösse hinsichtlich möglicher Verantwortungsbereiche der Unternehmung innerhalb dieses Themenfeldes (Kapitel 5) und einige Schlussgedanken zur Vereinbarkeit solcher Verantwortung mit dem Postulat und Prinzip der Wirtschaftsfreiheit (Kapitel 6).

1 www.travailsuisse.ch/de/node/3036

2 www.bfm.admin.ch/content/bfm/de/home/dokumentation/medienmitteilungen/2012/2012-02-14.html

Grundlagen sozialer Unternehmensverantwortung

Eine Fülle von spezifischen wissenschaftlichen und praktischen Debatten hat sich in jüngerer Zeit mit dem Thema Unternehmensverantwortung beschäftigt. Sie alle haben eine noch grössere Fülle von Fachbegriffen und -bezeichnungen für diese Verantwortungskonzeptionen hervorgebracht. So wird heute mit je unterschiedlichen Nuancierungen anhand von (vorwiegend aus dem Englischen übernommenen) Begriffen wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship, Sustainability oder Nachhaltige Entwicklung, Triple Bottom Line usw. auf spezifische Aspekte und Elemente der gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung von Unternehmungen Bezug genommen (zur Begriffsverwendung im Bereich Unternehmensverantwortung siehe z.B. Beschorner 2005; Waddock und Wettstein 2005).

Die Frage nach der gesellschaftlichen oder sozialen Verantwortung von Unternehmungen ist aber nicht erst seit dem Aufkommen dieser spezifischen Begriffe und Konzepte relevant. Im Gegenteil, sie bezieht sich in ganz grundlegender Weise auf die eigentliche Rolle und Natur der Unternehmung.

Als gesellschaftliche Institution steht diese ganz natürlich im Spannungsfeld diverser, oft konfliktierender Ansprüche, von verschiedensten Anspruchsgruppen. Diese gilt es gemäss ihrer Berechtigung ernst zu nehmen und zu berücksichtigen – das geht schon aus dem grundlegenden Gebot des Respekts denen gegenüber hervor, die vom unternehmerischen Tun in vielfältiger Weise betroffen sind. Auch die eigentliche Frage nach dem Sinn und Zweck der Unternehmung ist in einer dynamischen und sich stetig entwickelnden Gesellschaft nie in Stein gemeisselt und deshalb immer wieder von neuem zu klären. So fassen die historischen Wurzeln der Unternehmung zum Beispiel nicht auf dem privaten Gewinnziel, sondern auf der öffentlichen Rolle dieser Institutionen. Die Daseinsberechtigung der Unternehmung bemisst sich seit jeher am gesellschaftlichen Nutzen, den sie zu stiften vermag (vgl. Micklethwait and Wooldridge 2003). Wäre dies nicht der Fall, bräuchte sie die Gesellschaft nicht. Bei der gegenwärtigen Fokussierung auf Gewinnmaximierung und «Shareholder Value» haben wir es deshalb mit einer eigentlichen Verengung des historischen Unternehmenszwecks zu tun, welche auch aus ethischer Sicht schwer legitimierbar scheint.

Grundsätzlich werden von den Gegnern einer umfangreicheren Interpretation sozialer Unternehmensverantwortung zwei Hauptargumente ins Feld geführt: die erste beruft sich auf das freie Spiel des Marktmechanismus (d.h. auf die *unsichtbare Hand* des Marktes), welcher selbst die Herstellung des gesellschaftlichen Nutzens gewährleisten soll. Die zweite verweist auf die Lenkung durch externe Regulierung (d.h. auf die *sichtbare Hand* des Gesetzes), welche verantwortliches Unternehmertum erzwingen soll (vgl. Goodpaster 2007: 69–70). Beide Argumentationslinien haben gemeinsam, dass sie die Übernahme spezifischer Verantwortung durch die Unternehmungen jenseits des Gesetzes als überflüssig erachten. Beide Einwände greifen aber letztlich zu kurz. In den folgenden Abschnitten befassen wir uns noch etwas ausführlicher mit den beiden Argumenten.

2.1 Die Grenzen der Marktlogik

In dieser Denkrichtung wird davon ausgegangen, dass Unternehmungen der Gesellschaft dann am meisten nützen, wenn sie strikt ihre Gewinninteressen verfolgen. Dem Argument, dass Unternehmungen der Gesellschaft dienen sollen, wird also nicht grundlegend widersprochen. Es wird jedoch angenommen, dass dafür nicht eigens moralische Verantwortung übernommen werden muss, sondern dass dies automatisch durch die Gewinnerzielung impliziert ist.

«Selbst die radikalsten Anhänger einer «ethikfreien» *Privatwirtschaft* verbinden ihre Auffassung implizit oder explizit mit dem Legitimationsanspruch, dass genau diese Art des Wirtschaftens dem öffentlichen Interesse am besten diene – wie sonst könnten sie ihre Position rechtfertigen und zum Ausdruck bringen, dass sie trotz oder vielmehr gerade wegen ihres «rein» privatwirtschaftlichen Erfolgsstrebens auch moralisch mit sich «im Reinen» sind?» (Ulrich 2008: 427).

Der Einbezug von «ausserökonomischen», d.h. nicht-erfolgsrelevanten Gesichtspunkten in die Geschäftsentscheidungen wird unter diesen Umständen also sogar als kontraproduktiv erachtet. Er lenkt von der eigentlichen unternehmerischen Aufgabe ab und führt damit in der Folge zu gesellschaftlich schädlichen Wohlstandsminderungen. Den Preis dafür, so die Annahme, zahlen wir alle. Profitmaximierung wird damit für Unternehmungen zum Programm – Milton Friedmans im Jahre 1970 publiziertes Postulat (siehe auch ausführlicher Friedman 1962), dass die Profitmaximierung deswegen die oberste und zugleich einzige soziale Verantwortung von Unternehmungen darstelle, halbt bis heute nach. Im Jahre 2005 hat das Englische Magazin *The Economist* den logischen Schluss daraus gezogen: Die Höhe der Unternehmensgewinne, so wurde argumentiert, widerspiegeln direkt das gesellschaftliche Wohl schlechthin (vgl. Crook 2005: 15).

Im Kern kommt in solchen Postulaten eine eigentliche Ethik des Wirtschaftens ohne Moral oder Integrität zum Ausdruck (vgl. Cortina 1992; Ulrich 2008: 119). Ethisch wünschbare Resultate stellen sich darin also scheinbar ganz von alleine ein, ohne dass sich dies die Marktteilnehmenden ausdrücklich zum Ziel machen müssten oder in irgendeiner Form dazu angehalten wären, sich über moralische Verantwortung Gedanken zu machen. Oder anders gesagt, der Marktmechanismus selbst wird letztlich zur moralischen Instanz, die das gesellschaftliche Wohl garantiert.

Weil also der Markt ganz von alleine zu ethisch vertret- oder gar wünschbaren Resultaten führt, brauchen (und sollen) die Marktteilnehmenden, mithin also auch die Unternehmungen, nicht eigens eine zusätzliche moralische Verantwortung dafür übernehmen. Im Gegenteil, der Markt funktioniert ja gerade dann am reibungslosesten, wenn alle Marktteilnehmenden strikte ihr Eigeninteresse maximieren, d.h. gerade dann, wenn sie keine über die Gewinnmaximierung hinausreichende Verantwortung wahrnehmen – Ethik und wirtschaftlicher Erfolg fallen in dieser Logik also per se und ganz automatisch zusammen.

Dieses Idealbild einer (Markt-)Gesellschaft, in welcher es nur Freiheit, aber keine Verantwortung für die Menschen gibt, entspricht jedoch kaum der Realität. So blendet die alleinige Perspektive auf Wohlstandsmehrung denn auch die Frage nach den Mitteln der Wohlstandsmehrung und die Frage nach deren gerechter Verteilung geflissentlich aus. Es ist mithin symptomatisch für die Unterschlagung der Gerechtigkeitsperspektive und ihrer pauschalen Ersetzung durch reine Markteffizienz, dass im gleichen Masse wie eine Gesellschaft in immer umfassenderer Weise auf reine Marktkoordination abstellt, auch die Ungleichheit zwischen den Menschen drastisch ansteigt. Dass dies in der letzten Konsequenz sogar die Marktkoordination selbst aus den Angeln zu heben droht, hat uns die globale Finanzkrise eindrücklich aufgezeigt. Weder die Gesellschaft noch der Markt selbst kommen real ohne verantwortlich handelnde Subjekte aus.

2.2 Die Grenzen staatlicher Regulierung

Während im obigen Szenario also der Markt als moralische Instanz die Unternehmungen von der Übernahme von Verantwortung entlastet, wird hier analog die Verantwortung an den Gesetzgeber

ausgelagert. D.h. es wird die Ansicht vertreten, dass der Gesetzgeber für einen sozial und ökologisch vernünftigen Marktrahmen sorgen soll, der das Übernehmen von sozialer Verantwortung für Unternehmungen überflüssig macht. Die Spielräume, welche sich den Unternehmungen innerhalb dieses als vernünftig erachteten gesetzlichen Marktrahmens bieten, sollen also voll zu ihrem Vorteil ausgenützt werden können.

Während die Unternehmungen also auch hier angehalten sind, vor allem auf sich selbst zu schauen, wird der für die oben dargelegte Position charakteristische Harmonieglauben nicht übernommen. Man geht also nicht davon aus, dass Marktkoordination per se dem Gemeinwohl zuträglich ist, sondern erkennt die damit einhergehenden Problembereiche (z.B. Verteilungsgerechtigkeit oder die Umweltbelastung) durchaus. Diese Problemzonen sollen aber nicht durch die Marktteilnehmenden selbst, d.h. durch die Übernahme individueller Verantwortung entschärft werden, sondern durch eine geeignete regulatorische Marktgestaltung. Verantwortung kommt deshalb nur in der Gestaltung der Spielregeln zum Ausdruck, nicht aber in den darauf basierenden Spielzügen der Teilnehmenden, welche in dieser Hinsicht keinen spezifischen Anforderungen unterliegen (vgl. Homann 2009).

Auch diese auf die Einhaltung geltender Bestimmungen (sog. Compliance) ausgerichtete Interpretation von Unternehmensverantwortung greift letztlich zu kurz. Dies nur schon deshalb, weil der Wirkungsbereich des Rechts nicht deckungsgleich mit demjenigen der Moral ist. Moralische Verantwortung reicht deshalb definitionsgemäss immer über rechtliche Verantwortung hinaus – was aus Sicht des geltenden Rechts legal ist, muss also nicht zwingend auch aus ethischer Sicht legitim sein. So stellt die ethische Perspektive nicht zuletzt den eigentlichen Standpunkt zur Kritik geltenden Rechts bereit – es mag ja durchaus sein, dass dieses im Wandel der Zeit selbst Ungerechtigkeiten hervorruft und damit angepasst werden muss. Die moralische Verantwortung ist deshalb also nicht nur verschieden von der rechtlichen Verantwortung, sondern sie ist auch ebenso wichtig und grundlegend.

Wenn wir mit Verweis auf die Unzulänglichkeit obiger Einwände also von der Annahme ausgehen, dass Unternehmungen tatsächlich eine soziale Verantwortung zugeschrieben werden kann, welche über das geltende Recht hinausreicht und sich auch nicht in den Gesetzen von Angebot und Nachfrage erschöpft, so stellt sich als Nächstes die Frage, was es mit dieser Verantwortung auf sich hat. Wir nähern uns dieser Frage zunächst in allgemeiner Weise (Kapitel 3) und danach mit spezifischem Fokus auf die Frage der Integration von Zugewanderten (Kapitel 4).

Form sozialer Unternehmensverantwortung

Soziale Unternehmensverantwortung ist heute für die meisten Unternehmungen kein Fremdwort mehr. Im Gegenteil, vor allem für Grossunternehmungen gehört es heute zum guten Ton, sich auch in diesem Bereich zu engagieren. Für kleinere und mittlere Unternehmungen hat soziales Engagement eine lange Tradition – das Eingebettet-Sein in die Gemeinschaft ist für sie oft (über-)lebensnotwendig. Dennoch, oder gerade deshalb, erscheint es wichtig, hier in kurzer Form darzulegen, welchen Begriff von sozialer Unternehmensverantwortung wir dieser Studie zugrunde legen und diesbezüglich auch einige Missverständnisse anzusprechen und auszuräumen.

Der Begriff Verantwortung zielt auf die Begründbarkeit des eigenen Handelns, d.h. auf die prinzipielle Bereitschaft und Möglichkeit vernünftige, d.h. grundsätzlich für jedermann einsichtige und nachvollziehbare *Antworten* auf berechnete Einwände und Anliegen vorbringen zu können. Bei Unternehmensverantwortung geht es also um die Begründbarkeit oder Rechtfertigbarkeit unternehmerischen Tuns im Lichte diverser und oft konfligierender, die Unternehmung betreffender Ansprüche. Dabei können zwei grundlegende Verantwortungsdimensionen unterschieden werden, die beide gleichermaßen zu einer Konzeption wohlverstandener Unternehmensverantwortung gehören (vgl. Ulrich 2008: 465):

In der *Legitimitätsdimension (deontologische Ethik)* geht es um die klassische Vorgabe, anderen keinen Schaden zuzufügen. Es handelt sich also um die Dimension negativer Verantwortung, d.h. um die Gewährleistung, dass es in und durch die normalen Unternehmensaktivitäten zu keinen Verletzungen von berechtigten moralischen Ansprüchen und Rechten kommt. Im Kern ist damit also die grundlegende moralische Legitimität der Unternehmensaktivitäten angesprochen. Im Vordergrund steht dabei die Prüfung von Unternehmensstrategien, Prozessen und Abläufen auf ihre Vereinbarkeit mit den legitimen moralischen Anliegen der von ihnen betroffenen Anspruchsgruppen.

In der *Sinndimension (teleologische Ethik)* kommt die positive Unternehmensverantwortung zum Tragen, d.h. es geht um die Frage, welchen (positiven) Beitrag die Unternehmung durch ihre Aktivitäten zur Gesellschaft leisten soll und kann. Es geht dabei ebenso um die eigentliche Leistung des Unternehmens, also um sinnvolle Produkte und Dienstleistungen und deren Ausrichtung an realen Bedürfnissen, als auch um die Unternehmensmission und -vision, d.h. um den Unternehmenszweck und das eigentliche Selbstverständnis der Unternehmung als Teil der Gesellschaft.

Daraus wird bereits klar ersichtlich, dass moralische Unternehmensverantwortung nicht als Zusatz zur eigentlichen Geschäftstätigkeit zu verstehen ist, sondern sich in direkter Weise auf diese bezieht. Unternehmensverantwortung setzt also direkt am Kerngeschäft der Unternehmung an:

«CSR means improving what companies' core activities do to people and planet throughout their operations, and stopping them from causing harm. It is not sending employees in matching t-shirts out to paint a wall for five hours a year, or using philanthropic checks as a fig leaf to hide wrongdoing.» (Bader 2012)

Damit ist auch ein erstes, weitverbreitetes Missverständnis angesprochen: Es geht bei sozialer Unternehmensverantwortung um mehr als lediglich um die Zuführung von Spendengeldern zu

guten Zwecken. In der Tat haben sich insbesondere die früheren Ansätze der «Corporate Social Responsibility» stark an einem derartigen Verständnis von Unternehmensverantwortung orientiert (vgl. Carroll 1999: 273). Die Einbettung der Unternehmung in die Gesellschaft wurde also vor allem dahingehend gedeutet, dass die Unternehmung ihren Profit mit verschiedenen Anspruchsgruppen ex post teilt, d.h. einen bestimmten Anteil des erwirtschafteten Gewinns gemeinnützig zum Wohle der Gesellschaft einsetzt. Ein grosser Teil der Skepsis, welche in der Vergangenheit, aber auch heute noch gegenüber dem Postulat sozialer Unternehmensverantwortung geäussert wurde und wird, richtete sich implizit oder explizit denn auch vor allem gegen ein derartiges auf «Spendenethik» (vgl. ausführlicher Ulrich 2008: 456–459) verkürztes Verständnis von Unternehmensverantwortung (so tendenziell auch der oben erwähnte Friedman 1970).

Ein Ansatz von Unternehmensverantwortung, welcher sich aber nur an der *nachträglichen* Verteilung des erwirtschafteten Gewinns orientiert, zielt in offensichtlicher Weise an der eigentlichen ethischen Kernproblematik vorbei. Diese stellt sich ja nicht nur in Bezug darauf, was mit dem erzielten Gewinn gemacht wird (wobei auch dies natürlich nicht unwichtig ist – man denke dabei z. B. an die Problematik der Steuerflucht), sondern auch und insbesondere darauf, wie der Gewinn vorgängig erwirtschaftet wurde. Berechtigterweise wird sonst die Vermutung laut, dass eine Unternehmung mit ihren grosszügigen und öffentlich wirksamen Spendenprogrammen vor allem daran interessiert sein könnte, ihre fehlende Verantwortung z. B. in der Lieferkette zu kaschieren. In der ausschliesslichen Fokussierung auf die Gewinnverwendung kommt also eine eher unzeitgemässe «Ablassethik» zum Ausdruck, welche weder den Ansprüchen der Öffentlichkeit noch denjenigen einer fundierten Perspektive auf die Ethik selbst zu genügen weiss.

Dabei muss angemerkt werden, dass gemeinnützige Zuwendungen durchaus zu einer wohlverstandenen Konzeption sozialer Unternehmensverantwortung dazugehören können. Die Verantwortung von Unternehmen kann aber niemals auf das Spendenwesen reduziert werden und sich in diesem *erschöpfen*. Auch hinsichtlich der Unternehmensverantwortung im Bereich der Integration von Zugewanderten geht es also um mehr, als um die rein finanzielle Unterstützung von staatlichen Integrationsmassnahmen.

Gerade hinsichtlich der Verbindung von Kerngeschäft und Verantwortung drängen sich hier noch einige Gedanken zu den der Übernahme von Verantwortung zugrunde liegenden Beweggründen auf. Ganz im Sinne von Kant kommt moralisches Handeln dann zum Ausdruck, wenn es auf der Selbstverpflichtung des Handelnden beruht, d. h. auf der tieferen Einsicht in die ethische Richtigkeit der Handlung. Damit ist eine weitere Unterscheidung getroffen: Wohlverstandene Unternehmensverantwortung kommt durch *proaktives* Engagement zum Ausdruck. Selbstverpflichtung heisst gerade nicht, sich lediglich dem öffentlichen Druck zu beugen, wo es einen solchen gibt, sondern aus innerer Überzeugung heraus in proaktiver Weise verantwortlich zu handeln – auch und gerade dort, wo niemand hinsieht. Unternehmensverantwortung ist deshalb auch nicht mit Risiko- oder Krisenmanagement zu verwechseln.

Wir haben oben gesehen, dass sich viele Unternehmungen auch in ökonomischer Hinsicht kaum mehr vor der Übernahme sozialer Verantwortung drücken können. Dies ist zunächst einmal als positive Entwicklung zu werten. Dennoch liegt gerade in der Übersteigerung dieser Logik auch eine ihrer grössten Hindernisse und Gefahren. Mit Übersteigerung meinen wir die Überhöhung der ökonomischen Logik zum eigentlichen Grund der Übernahme sozialer Verantwortung. Die Gefahr besteht darin, dass die Verantwortung damit immer genau dort ihre Grenzen findet, wo kein ökonomisches Potential (mehr) auszumachen ist (siehe z. B. Paine 2000). Es werden also tendenziell

genau jene gesellschaftlichen Probleme als jenseits des Verantwortungsbereichs von Unternehmungen angesehen, welche am dringendsten nach Lösungen verlangen.

Eine solche *«instrumentalistisch»* gedeutete Unternehmensethik (vgl. dazu ausführlicher Ulrich 2008: 453–456) dreht also die Kausalität der oben beschriebenen Friedman'schen Marktideologie um: Es wird davon ausgegangen, dass mit der Übernahme sozialer Unternehmensverantwortung nicht nur die Gesellschaft profitiert, sondern auch die Unternehmung – und zwar in finanzieller Hinsicht. Ein Unternehmen, welches sich in erfolgreicher Weise sozial engagiert, könnte z. B. Reputationsgewinne einfahren, welche wiederum fähigere und motiviertere Mitarbeitende anzieht, die dem Unternehmen insgesamt zu mehr Produktivität verhelfen. Die Kundenloyalität dürfte ebenfalls steigen, wodurch das Unternehmen auch krisenresistenter wird usw.

Soziale Verantwortung kann sich tatsächlich auch positiv in den Zahlen des Unternehmens niederschlagen. Ob es dies aber tut, hängt immer vom Kontext, der Situation, oder auch von der Exponiertheit und dem öffentlichen Druck auf die Unternehmung ab. Empirische Studien zur Korrelation zwischen sozialer und ökonomischer «Performance» von Unternehmungen warten jedenfalls mit gemischten Resultaten auf. Während die meisten eine positive Korrelation zwischen Verantwortung und Gewinn zu erkennen glauben, weisen einige Studien auch kritisch auf die Grenzen solcher Ergebnisse hin (vgl. Waddock and Graves 1997: 304; Vogel 2005; Thielemann and Wettstein 2008).

Wenn wir hier zu Vorsicht mahnen, geht es uns keineswegs darum, dass sich soziale Unternehmensverantwortung nicht auch für das Unternehmen rechnen darf. Vielmehr geht es darum, dass das Gewinnmotiv nicht der tragende Grund für die Verantwortungsübernahme sein kann, d. h. wieso es sich nicht zwangsläufig und immer rechnen muss, damit es für Unternehmungen von Relevanz sein kann. Ganz allgemein entfalten moralische Pflichten ihre Gültigkeit schliesslich unabhängig davon, ob sie sich für den Pflichtenträger in positivem Sinne rechnen. D. h. sie sind auch in jenen Fällen im Rahmen der Zumutbarkeit zu erfüllen, welche nicht unmittelbar einen ökonomischen Vorteil für den Pflichtenträger abwerfen. Auch der Verantwortungsbereich einer Unternehmung orientiert sich deshalb nicht selbst an seinem ökonomischen Nutzen. Unternehmensverantwortung – auch im Bereich der gesellschaftlichen Integration von Zugewanderten – erschöpft sich gerade nicht in der Herstellung von sogenannten Win-win-Situationen.

Damit wären die Grundlagen einer wohlverstandenen sozialen Unternehmensverantwortung in groben Zügen aufgezeigt. Darauf aufbauend sind nun im nächsten Kapitel konkrete Argumente zu entwickeln, welche darlegen, wieso sich eine so verstandene Unternehmensverantwortung unter anderem auch auf den Bereich der Integration von Zugewanderten erstreckt.

Integration von Zugewanderten als Teilbereich sozialer Unternehmensverantwortung

Die ethische Perspektive auf die gesellschaftliche Integration von Zugewanderten beinhaltet sowohl eine individuelle als auch eine kollektive Komponente. D. h. ein verstärkter Fokus auf die Integration lässt sich sowohl auf das individuelle Wohl des Zugewanderten selbst, als auch auf das kollektive Wohl der Gesellschaft als Ganzes begründen. Aus individueller Sicht kann Integration sowohl als *moralisches Recht* als auch als *moralische Pflicht* (gegenüber sich selbst und gegenüber der Gesellschaft) thematisiert werden. In kollektiver Hinsicht lässt sie sich als erstrebenswertes gesellschaftliches Gut betrachten. Aus allen drei Bereichen lassen sich auch Aussagen zur Unternehmensverantwortung ableiten. Diese sollen im Folgenden etwas vertieft werden.

4.1 Unternehmensverantwortung im Hinblick auf Integration als moralische Pflicht der Zugewanderten

Integration wird gemeinhin auch, oder vielleicht gar primär als eine Pflicht der Zugewanderten selbst verstanden. So wird der erwartete (umfangreiche) Beitrag von Zugewanderten hinsichtlich ihrer Integration in die Gesellschaft in Art. 4 der Verordnung über die Integration von Ausländerinnen und Ausländern festgelegt.

Eine solche gesetzliche Pflicht lässt sich durchaus auch ethisch begründen und abstützen, so tangiert die erfolgreiche Integration von Zugewanderten in die Schweizer Gesellschaft ein unmittelbares öffentliches Interesse an der Wahrung des sozialen Friedens und des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Gerade in Zuwanderungsländern wie der Schweiz ist das Erkennen dieses Zusammenhangs von besonderer Relevanz.

Das *Sollen*, welches in der moralischen Pflicht des Zugewanderten zum Ausdruck kommt, impliziert jedoch immer schon ein vorgängiges *Können*. Niemand kann zu etwas verpflichtet werden, wozu ihm prinzipiell die Fähigkeiten fehlen. D. h. die Pflicht der Zugewanderten, sich um Integration in der Gesellschaft zu bemühen, macht aus ethischer Sicht nur so weit Sinn, als die Bedingungen dazu gegeben sind, d. h. insofern sie tatsächlich befähigt werden, in dieser Hinsicht Verantwortung übernehmen zu können. Wo es an entsprechenden Ermöglicungsbedingungen fehlt, verringert sich in entsprechendem Masse auch die moralische Pflicht der Zugewanderten, sich aktiv um Integration zu bemühen.

Somit impliziert die moralische Pflicht der Zugewanderten gleichzeitig immer auch eine Pflicht des Staates, für die entsprechenden Ermöglicungsbedingungen zu sorgen.³ Auch der Staat (Bund, Kantone und Gemeinden), der sich u. a. anhand entsprechender Schwerpunktprogramme mit der Förderung der Integration von Ausländerinnen und Ausländern beschäftigt (BFM 2009), kann diese Pflicht jedoch nicht alleine wahrnehmen. Insbesondere in Bezug auf die wirtschaftliche Eingliederung und Integration von Zugewanderten ist er in entscheidendem Masse vom Mitwirken des privaten Sektors abhängig. Gerade die wirtschaftliche Integration, d. h. der Zugang zur und Eingliederung in die Arbeitswelt, spielt hinsichtlich der gesellschaftlichen Integration von Zugewan-

³ Dies ist in Art. 53 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Ausländerinnen und Ausländer vorgesehen. Bund, Kantone und Gemeinden sind ausdrücklich dazu angehalten «günstige Rahmenbedingungen für die Chancengleichheit und die Teilhabe der ausländischen Bevölkerung am öffentlichen Leben» zu sorgen.

Integration

der ausländischen Arbeitskräfte

Chance und Verantwortung
von Unternehmen

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

Einleitung

Diese Berner Firmen gehen mit gutem Beispiel voran – Best Practices zur Integration ausländischer Arbeitskräfte

Liebe Leserin, lieber Leser

Die gute Nachricht zuerst: Ja, es gibt sie, die positiven Beispiele. Diejenigen Berner Firmen, welche sich aktiv für die Integration ihrer ausländischen Belegschaft engagieren. Die Unternehmen, welche sich neben dem Drang zum erfolgreichen Wirtschaften auch der Verantwortung ihren Angestellten gegenüber bewusst sind. Firmenchefs, die sich ernsthaft für die Anliegen und die Zukunft ihrer ausländischen Mitarbeitenden interessieren. Sechs von ihnen habe ich im Rahmen dieser Publikation besucht und zu ihren Praktiken und Vorstellungen betreffend «Integration am Arbeitsplatz» befragt. Als Grundlage diente dabei eine umfangreiche Studie des Arbeitnehmerverbands Travail.Suisse, welche bereits im Jahr 2005 insgesamt 41 Ratschläge identifizierte, wie ausländische ArbeitnehmerInnen optimal integriert werden können.¹

Entstanden ist so ein Einblick in den beruflichen Alltag vorbildlicher Berner KMU und deren ausländischer Belegschaft. Ein Leitfaden mit vielen praktischen Hinweisen, wie sich die Integration der ausländischen Arbeitskräfte verbessern lässt und weshalb sich ein solches Engagement lohnt – sowohl in gesellschaftlicher als auch in ökonomischer Hinsicht.

Im Laufe meiner Recherche bin ich aber auch auf eine weniger positive Nachricht gestossen: Im Kanton Bern besteht hinsichtlich der Integration von ausländischen Arbeitskräften am Arbeitsplatz grosser Handlungsbedarf. Mehr als ein Viertel aller vom Bund erfassten Arbeitskräfte sind AusländerInnen – die Quote stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich an. Doch trotz dieses Trends sind die Massnahmen, welche die hiesigen Firmen zur Unterstützung ihrer ausländischen Mitarbeitenden treffen, noch wenig ausgeprägt. Im Laufe der Untersuchung konnte ich mit VertreterInnen von rund vierzig KMU im Kanton Bern sprechen. Die meisten von ihnen könnten ohne ausländische Mitarbeitende nicht mehr funktionieren; die meisten profitieren stark vom erweiterten Pool der Arbeitskräfte. Doch was geben sie ihren Mitarbeitenden zurück? «Für die Integration unserer Mitarbeitenden sind wir als ArbeitgeberInnen nicht zuständig», lautete eine oft gehörte Antwort.

Der Satz steht für eine klare Trennung zwischen dem Unternehmensziel und der Verantwortung gegenüber Belegschaft und Gesellschaft. Eine Trennung, die weder zeitgemäss noch lohnenswert ist – das zeigen die an dieser Stelle porträtierten Unternehmen auf eindrückliche Weise.

Christian Zeier

1 Torche, Denis / Weber-Gobet, Bruno (2005): Bessere Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz. Praktische Ratschläge für Verantwortliche im Personalmanagement, für das Kader und für die Arbeitnehmervertretungen, Bern.

Wäscherei Papritz, Rüdtligen-Alchenflüh

Die Reise beginnt am westlichen Rand des Emmentals. In der Gemeinde Rüdtligen-Alchenflüh, im Industrieviertel nahe des Bahnhofs Aefligen, werden seit über hundert Jahren Textilien gewaschen. Die Wäscherei Papritz, 1901 gegründet, ist Zeugin eines kompletten Jahr-

forderung.» Dass er diese nicht nur angenommen, sondern weitgehend gemeistert hat, zeigt die Fluktuation der vergangenen Jahre: Wurden vor dreissig, vierzig Jahren noch mehrere Leute pro Woche entlassen, kehren heute jährlich nur noch zwei bis drei ArbeiterInnen der



hunderts der Einwanderung. Das zeigt sich, wenn man einen Blick in das Personalbuch der Firma wirft: Bestand die Belegschaft zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch fast ausschliesslich aus Schweizer Arbeitern, machte sich die Migration aus Italien in den folgenden Jahrzehnten immer stärker bemerkbar. Bald darauf kamen Portugiesen, Spanier, Tamilen, später auch Flüchtlinge aus dem ehemaligen Jugoslawien. «Mit der Einwanderung hat sich auch unsere Belegschaft verändert», sagt Firmenchef Christoph Papritz und blättert zufrieden im Personalbuch seines Unternehmens. Die 35 Angestellten der Firma stammen aus 15 verschiedenen Ländern: Kosovo, Philippinen, Sri Lanka, Tunesien, Portugal, China, Peru, Kroatien, Serbien, Polen, Finnland, Thailand, Deutschland, Italien und die Schweiz sind vertreten. «Das war und ist für uns eine Heraus-

forderung. Wäscherei den Rücken. «Die Leute arbeiten gerne hier, die Stimmung im Team ist gut, und wer sich engagiert, hat Perspektiven», fasst Papritz die momentane Situation zusammen.

Die Wäscherei als Sprungbrett

Möglich mache dies eine flache Hierarchie und ein klares Credo: «Ich setze die Leute nach ihrer Leistung ein, die Nationalität ist mir egal.» Wer etwas im Kopf habe, könne gut in eine leitende Funktion im Betrieb kommen – zunehmend seien das auch die einstigen Hilfskräfte aus dem Ausland. Ein Beispiel dafür ist etwa Manuel Fernandez. Der Portugiese begann als Mechaniker bei der Wäscherei – heute, nachdem er verschiedene Positionen in der Firma durchlaufen hat, ist er stellvertretender Betriebsleiter. Oder auch der Tschetschene

Aslan I.: Als Flüchtling in die Schweiz gekommen, erhielt er durch die Wäscherei einen ersten Zugang zum Schweizer Arbeitsmarkt. Nach verschiedenen Postenwechseln hat er den Betrieb vor wenigen Jahren verlassen und arbeitet heute im IT-Bereich. «Ich will denen, die wirklich wollen, eine Chance geben», erklärt Firmenchef Papritz. Dazu sei es wichtig, dass man die Leute dort abhole, wo sie stünden. So erwartet er etwa für die einfacheren Jobs an den Maschinen keine guten Deutschkenntnisse. Wird eine Stelle neu besetzt, werden diejenigen Qualifikationen berücksichtigt, die auch wirklich nötig sind. «Die Ausbildung erhalten unsere Mitarbeitenden am Arbeitsplatz», erklärt Papritz. Dabei sei zu bedauern, dass die ArbeiterInnen, welche intern ausgebildet wurden, ausser dem Arbeitszeugnis kein Dokument vorweisen könnten. Ein entsprechendes Diplom gibt es nicht – Papritz möchte seine langjährigen Mitarbeitenden aber künftig in einen Kurs schicken, um ihre Weiterbildung institutionalisieren zu lassen.

Motivation durch Verantwortung

Die Sprachbildung sieht Papritz nicht als Aufgabe des Arbeitgebers. Wichtig sei aber, dass man viel Wert auf ausgewogene Arbeitsteams lege. «Man muss die Belegschaft richtig mischen – nach Geschlecht und Nationalität. Doch dazu muss ich die Leute kennen, das braucht eine Menge Menschenkenntnis.» Er interessiere sich sehr für die verschiedenen Kulturen, versuche immer nahe an den Mitarbeitenden zu sein. «Ich arbeite auch mal an der Maschine mit, wenn Not am Mann ist», sagt der Firmenchef. Grundsätzlich sei die Hierarchie sehr flach. Für Papritz ist es extrem wichtig, den Leuten Verantwortung übergeben zu können. «Motivierte Mitarbeitende brauchen keinen Chef oder Vorarbeiter, der sie stets kontrolliert», ist sich der Firmenchef sicher. Dass sich eine solche Einstellung lohne, habe sich in den vergangenen Jahren gezeigt. Eine tiefe Fluktuation, eine gute Stimmung im Team und eine hohe Arbeitsmoral sind die direkten Folgen der Firmenpolitik.



→ Wäscherei Papritz

Angestellte: 35

Anteil AusländerInnen: 60 Prozent

Best Practices

- Setzen Sie auf eine flache Hierarchie, geben Sie Verantwortung ab
- Behandeln Sie alle Nationalitäten im Betrieb gleich
- Zeigen Sie den ausländischen Arbeitskräften Perspektiven auf
- Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen (Sprache, Arbeit)
- Bilden Sie Ihre Mitarbeitenden am Arbeitsplatz weiter (wenn möglich mit Diplom)
- Bilden Sie heterogene Arbeitsteams aus verschiedenen Nationalitäten
- Interessieren Sie sich für andere Kulturen, demonstrieren Sie Wertschätzung
- Legen Sie eine klare Ansprechperson für Probleme/Beschwerden fest

Erfolge

- Tiefe Fluktuation, tiefe Kosten
- Gute Stimmung im Betrieb
- Hohe Arbeitsmoral
- Hohe Loyalität

Motivation

- Wirtschaftlicher Erfolg
- Gleiche Chancen für alle
- Interesse an verschiedenen Kulturen

Restaurant tibits, Stadt Bern

Der Anteil AusländerInnen ist im Gastgewerbe gut doppelt so hoch wie in anderen Branchen. Die Eintrittshürden sind relativ tief, und der Arbeitsmarkt ist offen für Arbeitnehmende mit geringen beruflichen Qualifikationen – ein Umstand, der die Gastronomiebetriebe in der Schweiz noch lange nicht zu vorbildlichen Integrationsstätten macht. Denn nicht selten sind die Löhne tief, ist die Verantwortung der Arbeitnehmenden klein und wird die Integration der AusländerInnen kaum gefördert. Positive Beispiele gibt es im Kanton Bern dennoch, wie eine ausführliche Recherche zeigt. Eines davon ist das vegetarische Restaurant tibits am Berner Bahnhofplatz.

Restaurant mit 40 Nationen

In der Stadtberner Filiale des Zürcher Familienbetriebs wird schnell klar, weshalb sich die Firmengründer für Integration am Arbeitsplatz einsetzen: In der Küche arbeiten unter anderem Tibeter und Tاملين, am Tresen steht ein Deutscher, der Geschäftsführer ist Peruaner, und auch ein paar Schweizer arbeiten mit. Die Liste liesse sich fortsetzen: Die 280 tibits-Angestellten schweizweit kommen aus rund vierzig verschiedenen Nationen. Eine «gesunde Durchmischung» nennt das Daniel Frei, der das Unternehmen zusammen mit seinen zwei Brüdern und Rolf Hiltl gegründet hat. «Die Herkunft ist für uns nicht entscheidend.» Wie zum Beweis holt der Firmenchef die schriftlichen Rekrutierungsprinzipien hervor. «Wir diskriminieren niemanden nach Nationalität, Alter, Hautfarbe, Geschlecht, sexueller Orientierung oder Religionszugehörigkeit», steht da. Oder auch: «Wir übernehmen soziale Verantwortung und bieten unterschiedlichen Menschen eine Chance.» Für Frei sind diese Prinzipien ein wichtiges Rückgrat des Unternehmens: «Wir haben uns überlegt, in was für einem Unternehmen wir uns wohlfühlen würden – darauf basieren die Leitideen.» Lebensfreude, Vertrauen und Verantwortung gegenüber Mensch, Tier, Umwelt,

Fortschrittlichkeit und Zeit sind im Leitbild festgehalten. Die Prinzipien werden sowohl in internen als auch externen Weiterbildungskursen verinnerlicht und konkretisiert. Die Führung innerhalb des Unternehmens ist für Daniel Frei denn auch der entscheidende Faktor, wenn es um das Verhindern von Diskriminierung und um die Gleichberechtigung zwischen den Nationalitäten geht: «Die Vorgesetzten führen durch Vorbild, sie sollen die Firmenkultur leben», sagt der Chef. Wenig verwunderlich, hat man bei tibits intern das Wort «Vorgesetzter» durch «Vorbild» ersetzt.

Erste Hilfe vom «Götti»

Wer bei tibits eingestellt wird, absolviert zuerst einen Probetag, damit die Vorgesetzten sehen, wie sich der Neue ins Team einfügt. Eine Liste mit klaren Tageszielen soll dabei helfen, sich langsam an die Arbeit zu gewöhnen – zusätzlich erhalten alle Neulinge einen «Götti», der sich in den ersten Wochen im Betrieb um sie kümmert. Um überhaupt eine Chance auf eine Anstellung bei tibits zu haben, muss man Deutsch sprechen können – schriftliche Kenntnisse hingegen haben weniger Priorität. Laut Firmenchef Frei sei man bei der Rekrutierung vor ein paar Jahren noch grosszügiger gewesen und habe auch Leute genommen, die kaum Deutsch gesprochen haben. «Daraus haben wir gelernt», sagt Frei. «Sowohl im Service als auch in der Küche sind für uns Deutschkenntnisse erforderlich. Heute gibt es daher einen Deutschtest bei der Anstellung, in welchem die künftigen Mitarbeitenden ihre Kenntnisse nachweisen müssen. Frei betont, dass es dabei auch Ausnahmen gebe: «Fällt einer durch, aber wir sehen sein Potenzial, kann es schon mal sein, dass wir ihn trotzdem nehmen.» Er wird dann aufgefordert, die fehlenden Kenntnisse im Sprachkurs nachzuholen. Diese werden bei tibits intern angeboten und sind für die Mitarbeitenden gratis. Freiwillig hingegen sind sie nicht: «Wir klären den Bedarf ab und verordnen



→ **Restaurant tibits**

Angestellte: 280 (CH)

Anteil AusländerInnen: 35–40 Prozent

Best Practices

- Halten Sie Coaching- und Rekrutierungsprinzipien schriftlich fest (gegen Diskriminierung, für Gleichbehandlung, religionsneutral, klare Kommunikation usw.)
- Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeitenden für das multikulturelle Umfeld (Weiterbildung Kommunikation, Führung, Teamfähigkeit)
- Zeigen Sie Ihren ausländischen Arbeitskräften Aufstiegsmöglichkeiten auf
- Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen (Sprache, Arbeit)

- Verpflichten Sie Mitarbeitende mit sprachlichen Defiziten zu Deutschkursen
- Bieten Sie Sprachkurse unentgeltlich an
- Koppeln Sie weitere Ausbildungen allenfalls an ein Verbleiben der Mitarbeitenden
- Legen Sie Deutsch als einzige Betriebs-sprache fest
- Heben Sie die positiven Einflüsse verschiedener Kulturen hervor
- Legen Sie klare Aufgabenlisten für neue Mitarbeitende fest
- Sorgen Sie für eine nationalstaatliche Durchmischung der Teams

Erfolge

- Tiefere Fluktuation, tiefere Kosten
- Gute Stimmung im Betrieb
- Hohe Arbeitsmoral
- Hohe Loyalität

Motivation

- Gleiche Chancen für alle
- «Wo würden wir uns wohlfühlen?»
- Positives Image

die Deutschkurse», erklärt Daniel Frei und zählt Beispiele von Mitarbeitenden auf, die ihr Deutsch während der Anstellung bei tibits wesentlich verbessert haben. «Wer schlecht Deutsch spricht, kann bei uns nicht weiterkommen», stellt der Firmenchef fest. Lerne ein Mitarbeitender hingegen fleissig und zeige Einsatz, stehe einem Aufstieg nichts im Weg: Von den normalen Mitarbeitenden über die Schichtleiter, Serviceleiter und Küchenchefs bis hin zum Geschäftsleiter – überall gibt es bei tibits Angestellte mit Migrationshintergrund. «Die Hierarchien sind flach und durchlässig», stellt Geschäftsführer Frei fest. «Das ist gut so. Wir lernen von den ausländischen Mitarbeitenden vieles dazu.»

Vom Mönch zum Schichtleiter

Eine dieser Arbeitskräfte ist Tsang Jampa Palden aus Tibet. Der junge Mann kam 2002 als Flüchtling in die Schweiz und erhielt Asyl – der Einstieg in die Arbeitswelt war aber alles andere als einfach. «Erst arbeitete ich in einer Gärtnerei im Emmental», erinnert sich Palden. «Die Arbeit war schon in Ordnung, aber ich konnte mit niemandem sprechen, lernte einfach kein Deutsch.» Deshalb reagierte er sofort, als ihn 2005 eine Bekannte auf das Jobangebot bei tibits aufmerksam machte. Mit miserablen Deutsch- und wenig Englischkenntnissen startet der Tibeter seine Karriere in der Gastronomie. Erst konnte er sich nur um das



Auspressen der Früchte kümmern, später auch um den Abwasch oder die Herstellung der verschiedenen Salate. Von Beginn weg musste er wöchentlich in den internen Deutschkurs bei tibits – eine Massnahme, die ihm nach eigenen Angaben sehr geholfen hat. Schon bald suchte Palden weitere Herausforderungen. Er setzte sich mit seinen Vorgesetzten zusammen und handelte einen Deal aus: tibits bezahlt dem Mitarbeiter den Grossteil eines externen Intensivsprachkurses, der Tibeter muss dafür nach Ende des Kurses mindestens noch ein halbes Jahr im Betrieb bleiben. «Das war kein Problem für mich», sagt er heute. Im Jahr 2010 schloss er den Intensivkurs inklusive Diplom ab – zwei Jahre später arbeitet Palden immer noch mit Freude im tibits-Restaurant in Bern. 2009 wurde er zum Schichtleiter in der Küche befördert, eine direkte Folge seines Engagements und der besseren Sprachkenntnisse. Im Rahmen seiner neuen Aufgabe nahm der Tibeter etwa auch an Kommunikations- oder Konfliktmanagementkursen teil – Weiterbildungen, die laut Palden auch im Alltag in der Schweiz nützlich sind. «Wichtig ist, dass wir nach jeder Weiterbildung ein Diplom erhalten», sagt der tibetische Mönch, der in seiner Heimat keine Ausbildung abgeschlossen hat. Würde er sich mal bei einem anderen Unternehmen bewerben, seien diese Dokumente sehr wertvoll für ihn. Daran denkt er aber vorerst nicht: «Ich möchte bei tibits bleiben und neue Herausforderungen annehmen», sagt Palden. Das diplomierte Sprachniveau C1 ist sein nächstes Ziel.

«Der Aufwand lohnt sich»

Die Weiterbildung von Palden hat das Unternehmen tibits einiges gekostet – gut möglich, dass der Tibeter in ein paar Jahren nicht mehr im Betrieb arbeiten wird. «Es ist ein Aufwand für uns, klar», sagt Daniel Frei dazu. «Aber er lohnt sich.» Die Fluktuation sei vergleichsweise tief, die Stimmung im Team und damit auch im Restaurant sehr gut. «Das ist unersetzlich in unserem Gewerbe: Wenn es unseren Mitarbeitenden gut geht, fühlen sich auch unsere Gäste wohl.»

fairness at work GmbH, Stadt Bern

Die Reinigungsbranche hat keinen besonders guten Ruf in der Schweiz. Tiefe Löhne, schwierige Arbeitsbedingungen und ein grosser Anteil an Schwarzarbeit sorgen dafür, dass nur selten positiv über den putzenden Berufsstand berichtet wird. Wenig verwunderlich ist in diesem Kontext der Umstand, dass überdurchschnittlich viele AusländerInnen in der Branche tätig sind – sei es, weil sie schlecht qualifiziert sind oder weil ihre ursprünglichen Qualifikationen in der Schweiz nicht anerkannt werden. Wie in jedem anderen Berufsfeld gibt es auch hier grosse Unterschiede, was die Arbeitsbedingungen angeht. Einer der Lichtblicke im grossen Feld der ArbeitgeberInnen ist ohne Zweifel die im Stadtberner Länggassquartier beheimatete **fairness at work GmbH**. Co-Geschäftsleiterin Pia Tschannen und ihr Team haben sich vor sechs Jahren aufgemacht, die Putzbranche zu revolutionieren: «Wir sind überzeugt, dass gerechte Arbeitsbedingungen zur Leistungsmotivation der Mitarbeitenden wesentlich beitragen», schreiben sie auf ihrer Website. «Unser Credo ist die Fairness.» Basierend auf diesen Leitideen haben Pia Tschannen und Hansjürg Geissler eine Beratungsfirma gegründet. Aus dieser Firma heraus wiederum ist ein Projekt entstanden, das sich «proper job» nennt – ein Projekt, das heute etwa neunzig Prozent des gesamten Firmenumsatzes ausmacht.

Erfolg mit fairen Bedingungen

Innert sechs Jahren haben Tschannen und ihr Team den Firmenzweig «proper job» zu einer Erfolgsgeschichte mit einem Kundenstamm von 1500 Haushalten und rund 75 Vollzeitstellen im Putzbereich gemacht. Ihr Konzept: Sie stellen schwarzarbeitende Frauen und Männer legal an und ermöglichen ihnen ein geregeltes Einkommen zu fairen Bedingungen. Die Berner Firma beschäftigt Angestellte aus 37 verschiedenen Ländern – etwa 75 Prozent von ihnen sind MigrantInnen, fast alles sind Frauen. «Ein Grossteil der Putzfrauen und Putzmänner

haben wenig Motivation, ihrer Arbeit nachzugehen», sagt Pia Tschannen. Das sei verständlich, wenn man die schlechten Löhne, die unsicheren Anstellungsbedingungen und die ungenügenden Sozialleistungen anschaut. Um die Leute aus der Illegalität herauszuholen, müsse man ihnen einen Mehrwert bieten – sprich einen mindestens so hohen Lohn und geregelte Arbeitszeiten. «Die höheren Ausgaben, die wir im Vergleich zur Konkurrenz haben, übernehmen teilweise die KundInnen, teilweise machen wir sie mit unserer schlanken Struktur wett», erklärt Tschannen und betont: «Arbeit muss etwas wert sein.»

Expansion der hohen Löhne

Konkret sieht das bei «proper job» so aus: Eine Angestellte oder ein Angestellter erhält auf die Stunde Fr. 28.70 brutto, inklusive Ferienzulagen. Ein Betrag, der nach Abzügen etwa der Entlohnung auf dem Schwarzmarkt im Kanton Bern entspricht. In Zürich beispielsweise sind die Preise etwas höher, daher ist das Angebot etwas weniger attraktiv. Nichtsdestotrotz verbreitet sich das Berner Geschäftsmodell auch in anderen Schweizer Kantonen – neben Zürich wird etwa auch in Basel, Solothurn oder St. Gallen unter den fairen Bedingungen gearbeitet. Diese beinhalten neben dem besseren Lohn auch gängige Sozialleistungen und einen Kündigungsschutz von zwei Monaten. «Wir geben unseren Angestellten eine Sicherheit, die sie sonst nicht haben», sagt Pia Tschannen. Die meisten würden erst im Stundenlohnmodell angestellt und könnten dann später zur Jahresarbeitszeit wechseln – von 15 Stunden pro Woche bis zum 100-Prozent-Pensum gibt es bei «proper job» alle Facetten.

Gute Moral, grosse Leistung

«Wir bieten unseren Mitarbeitenden ein ganz normales Arbeitsverhältnis – einfach so, wie wir es auch erwarten würden», sagt die



→ **fairness at work GmbH**

Angestellte: 75 Vollzeitstellen (CH)
Anteil AusländerInnen: 75 Prozent

Best Practices

- Übergeben Sie Ihren Arbeitnehmenden Verantwortung
- Sorgen Sie für faire und gute Arbeitsbedingungen (vergleichsweise hohe Löhne, soziale Leistungen, festes Arbeitspensum)
- Nutzen Sie die Muttersprache Ihrer Angestellten
- Zeigen Sie Ihre Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit
- Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen (Sprache, Arbeit)

- Bieten Sie Sprachkurse an (günstig oder wenn möglich unentgeltlich)
- Bemühen Sie sich um die Anerkennung der ausländischen Diplome Ihrer Arbeitnehmenden
- Halten Sie die wichtigsten Informationen für Mitarbeitende und KundInnen in einem schriftlichen Leitfaden fest
- Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden transparent über Arbeitsbedingungen und Löhne
- Nehmen Sie Probleme ernst, lassen Sie allfällige Krankheiten seriös abklären
- Legen Sie eine klare Ansprechperson für Beschwerden/Probleme fest

Erfolge

- Zufriedene und treue Mitarbeitende
- Wenig Reklamationen, tiefe Kosten
- Hohe Arbeitsmoral
- Gutes Image, treuer Kundenstamm

Motivation

- «Einfach so, wie wir es auch erwarten würden»
- Faire Bedingungen
- Frauen aus der Schwarzarbeit holen

Geschäftsführerin. Dazu gehört auch, dass Arbeitsbedingungen, Löhne und praktische Informationen zur Anstellung transparent kommuniziert werden. Im Leitfaden mit ersten Informationen für die Mitarbeitenden sowie in der ausführlichen Offerte für die KundInnen sind grundsätzliche Punkte wie etwa das Vorgehen im Krankheitsfall, die genaue Zusammensetzung der Löhne oder das Leitmotiv der Firma festgehalten. Pia Tschannen ist überzeugt, dass sich die guten Bedingungen für das Geschäft lohnen: «Die Frauen und Männer leisten mehr, weil wir sie ernst nehmen und ihnen Verantwortung übergeben», sagt sie. Dadurch wird der Betreuungsaufwand für die Firma bedeutend reduziert, die Arbeitsmoral ist hoch

und die Fluktuation tief – «sensationell tief für diese Branche», wie Tschannen präzisiert. Von den im ersten Jahr angestellten 30 Mitarbeitenden sind nach sechs Jahren immer noch 20 bei der fairness at work GmbH beschäftigt.

Wenn das KV nichts mehr wert ist

Eine der langjährigen Mitarbeitenden ist Elena Vargas aus Ostermundigen. Sie stammt ursprünglich aus Venezuela und arbeitet seit Ende 2007 bei der fairness at work GmbH. Zuvor hatte sie bereits verschiedene Stellen in der Gastronomie und der Reinigungsbranche inne – ein privater Kunde erzählte ihr schliesslich von der Berner Firma und brachte sie dazu, sich

zu melden. Heute arbeitet Elena Vargas 80 Prozent in über 20 Haushalten. «Das ist anstrengend», sagt sie. «Die guten Arbeitsbedingungen und der freundliche Umgang mit den KundInnen erleichtern aber den Job.» Als Ausgleich malt Vargas nebenbei Bilder, welche bereits verschiedentlich ausgestellt wurden. Dass sie in ihrer Heimat die Kunstgewerbeschule abgeschlossen und sich auch kaufmännisch hat ausbilden lassen, nützt ihr hingegen in der Schweiz nichts. «Anfangs war das schwierig für mich, dass meine ganze Ausbildung nichts wert ist und ich plötzlich putzen musste», sagt die Venezolanerin. Mittlerweile sei sie mit der Arbeitssituation aber ganz zufrieden. Ihr ist kein Arbeitgeber in der Reinigungsbranche bekannt, der ihre Leistung so gut entlohnen würde wie die *fairness at work GmbH*.

«Weiterbildung bringt auch uns etwas»

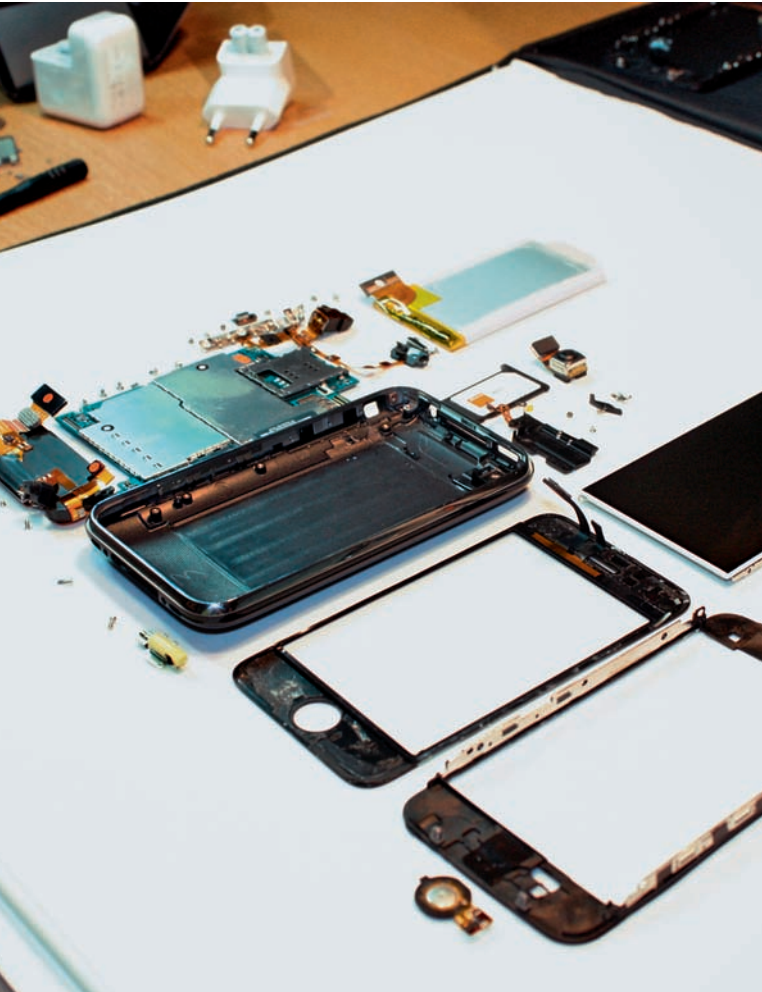
Des Problems der nicht anerkannten Diplome und Ausbildungen ist sich auch Geschäftsführerin Pia Tschannen bewusst: «Wir versuchen unsere Mitarbeitenden bei der Anerkennung zu unterstützen, schicken sie etwa zur Berufsberatung oder helfen ihnen persönlich weiter», sagt sie. Es gebe aber viele Fälle, in denen die AusländerInnen keine Chance gegen die Schweizer Bürokratie hätten – ihre Diplome aus dem Heimatland bleiben für immer ungültig. Um auch wenig integrierten MigrantInnen den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen, schauen Tschannen und ihr Team darauf, dass nur jene Qualifikationen berücksichtigt werden, welche wirklich notwendig sind. «Wir berücksichtigen auch Arbeitskräfte mit wenig Deutschkenntnissen», sagt die Geschäftsführerin. Zudem würde man abklären, ob die KundInnen Fremdsprachen sprechen würden: «Es gibt KundInnen, die ganz glücklich sind, wenn sie ihr Französisch oder Spanisch etwas aktivieren können.» Ist dies nicht der Fall, wird dafür gesorgt, dass die Mitarbeitenden Sprachkurse oder Weiterbildungen besuchen können. Die regionale Paritätische Kommission etwa bietet 65 Lektionen Deutschkurs für hundert

Franken an – um die Mitarbeitenden zu motivieren, übernimmt die Firma den gesamten Betrag. «Die Weiterbildung bringt auch uns etwas», betont Pia Tschannen. «So entsteht ein besserer Kundenkontakt, was sich letztlich auch auf unser Image auswirkt.» In dieser Hinsicht sei auch wichtig, dass die Angestellten motiviert und gesund seien. Zu ihrem Erstaunen habe sie in den vergangenen Jahren festge-



stellt, dass MigrantInnen von vielen Hausärzten nicht gleich behandelt würden wie Einheimische: «Sie schrieben sie weniger oft krank, weil sie dachten, dass sie ansonsten schneller den Job verlieren würden», erklärt Tschannen. Wenn sie von einem solchen Vorfall Wind bekommt, ruft sie den betreffenden Arzt an und erklärt ihm, dass er ihre Mitarbeitenden besser etwas länger krankschreiben soll. «Das Engagement für die Mitarbeitenden zahlt sich aus. Jeder Mensch arbeitet besser, wenn er sich wohlfühlt.»

iPhone-Klinik, Bern Brünnen



Eine höhere Ausländerquote als bei der iPhone-Klinik in Bern Brünnen dürfte schwierig zu finden sein. Kein Wunder: «Ich stelle bewusst ausländisches Personal ein», sagt Geschäftsführer Jonathan Mariampillai, der Ende 2010 eine Filiale seiner iPhone-Klinik im Zentrum Gäbelbach in Bern Brünnen eröffnete. Die Geschäftspolitik dürfe man aber nicht als Diskriminierung der SchweizerInnen verstehen: «Es geht mir darum, diejenigen Leute anzustellen, die sonst keinen oder nur einen schlechten Job finden würden», sagt er. «Ich will den Leuten eine Chance geben.» Deshalb hat Mariampillai, selbst Flüchtling aus Sri Lanka, in der ersten Zeit seines kleinen Unternehmens nur geflohene Tamilen eingestellt.

Mittlerweile arbeiten auch Philippininnen oder Tibeter für den findigen Unternehmer.

Der Wille als wichtigste Qualifikation

Angefangen hat Mariampillai als Einmannbetrieb – sein Wissen über Apple-Geräte hat sich der Jungunternehmer selber beigebracht. Heute arbeiten in den drei Filialen in Zürich, Luzern und Bern bereits zwölf Angestellte, das Geschäft mit den kaputten Elektronikgeräten läuft. Bei der Arbeit sprechen die Mitarbeitenden Deutsch – «oder manchmal auch Englisch», wie der Geschäftsführer eingesteht. Zu schlecht seien teilweise die Deutschkenntnisse der Neuen, zu verlockend der Wechsel in eine andere Sprache. Bei der Rekrutierung legt der Geschäftsführer weniger Wert auf Deutschkenntnisse oder Diplome als auf die vorhandene Motivation und den Willen, etwas zu leisten. «Die technischen Kenntnisse eignen sich die Leute am Arbeitsplatz an. In unserem familiären Team fühlen sie sich wohl, weil sie schnell integriert werden.»

Wer die Kulturen versteht, gewinnt

Die Teamführung sei für ihn einfacher, weil er die Kulturen verstehe, findet der Geschäftsführer. Vor seiner Selbstständigkeit hat er bei einem Fast-Food-Anbieter gearbeitet. Damals habe er sich stets gewundert, auf welche Weise die Teams dort geführt wurden – ohne Verantwortung und ohne grosses Verständnis für den Einzelnen. «Ich dachte immer: Irgendwann mache ich es anders», erinnert sich Mariampillai. «Jetzt habe ich die Chance, das Potential der AusländerInnen besser zu nutzen.» Denn seine Erfahrung habe ihn beispielsweise gelehrt, dass die meisten Asiaten ein sehr familiäres und höfliches Wesen haben, erklärt der Geschäftsführer. Das sei einerseits sehr förderlich für die Teamstimmung in den Filialen, komme aber auch im Gespräch mit den



→ iPhone-Klinik

Angestellte: 12 (CH)

Anteil AusländerInnen: 100 Prozent

Best Practices

- Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen (Sprache, Arbeit)
- Bilden Sie Ihre Mitarbeitenden am Arbeitsplatz weiter (wenn möglich mit Diplom)
- Bieten Sie Sprachkurse an (günstig oder wenn möglich unentgeltlich)
- Legen Sie eine klare Ansprechperson für Beschwerden/Probleme fest
- Übergeben Sie Ihren Mitarbeitenden Verantwortung

- Überlegen Sie sich, was die positiven Eigenschaften anderer Kulturen sein könnten, und setzen Sie diese gezielt ein
- Fördern Sie die Integration mittels familiärer Teamstimmung und flacher Hierarchie
- Beschäftigen Sie sich mit anderen Kulturen – zeigen Sie Verständnis

Erfolge

- Treue Mitarbeitende, hohe Loyalität
- Freundlicher Service, zufriedene KundInnen
- Eingliederung in Schweizer Arbeitsmarkt
- Hohe Arbeitsmoral, effiziente Mitarbeitende

Motivation

- «Denen eine Chance geben, die es schwierig haben»
- Faire Bedingungen
- Potenzial der ausländischen Arbeitskräfte besser nutzen

KundInnen zum Tragen. «Sie sind sehr freundlich und zuvorkommend – Kulturen eben, die sich für den Service oder den Kundenkontakt gut eignen.»

Das Vertrauen ist gross, die Zahlen stimmen

Jonathan Mariampillai legt grossen Wert darauf, seinen Mitarbeitenden möglichst viel Verantwortung abzugeben: «Ich kann als Chef nun mal nicht überall gleichzeitig sein. Wichtig ist deshalb, dass das Arbeitsverhältnis auf Vertrauen basiert.» Fast durchgehend habe er damit gute Erfahrungen gemacht: Die Geschäftszahlen stimmen, die Abrechnungen

ebenso. Zudem zeigt sich eine hohe Loyalität bei den Mitarbeitenden: «Die Leute sind zufrieden und arbeiten gerne hier», sagt Mariampillai und fügt mit einem Lächeln an: «Sollte es nötig sein, legen sie auch mal freiwillig eine Sonderschicht ein.»

PB Swiss Tools, Wasen im Emmental

Wasen im Emmental, Haltestelle Bahnhof – der Bus ist fast leer, kaum jemand verirrt sich an diesem Donnerstagmorgen in das kleine Dorf in der Gemeinde Sumiswald. Wer würde vermuten, dass sich hier, am etwas verschlafenen Rand des Emmentals, eine innovative Firma befindet, die seit 130 Jahren Handwerkszeug für die halbe Welt entwickelt und produziert? Eine Firma, die ausländische Arbeitskräfte nicht nur anstellt, sondern sich auch um deren Integration in die Gesellschaft kümmert?

Gleiche Möglichkeiten für alle

Die erste Anfrage an PB Swiss Tools wird prompt mit einem ausführlichen Hinweis auf die schriftlichen Grundsätze beantwortet. *«Ich mache Sie darauf aufmerksam, dass PBST sämtlichen Mitarbeitenden, ob Frau ob Mann, ob ausländisch oder einheimisch, gleiche Möglichkeiten anbietet: Chancengleichheit für alle, ohne Ausnahmen. Das Team der Führungsverantwortlichen wie auch das Team der Mitarbeitenden von PBST beinhaltet somit Frauen und Männer wie auch aus dem Ausland stammende Personen.»* Ergänzt wird der Leitsatz durch einen Auszug aus dem Führungscredo: *«Wir begegnen einander mit Respekt und Akzeptanz. Wir achten darauf, dass die Qualifikationen der Mitarbeitenden mit den Anforderungen für Aufträge (Stellen, Funktionen) übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, unterstützen wir interne oder externe Fort- und Weiterbildungen. Denn Flexibilität und Lernbereitschaft wird gefordert und gefördert.»* Grund genug für einen Besuch in Wasen.

Gute Führung als Erfolgsfaktor

Hinter den schriftlichen Erläuterungen steht Andrea Blum, Finance Manager & Apprentice Training Officer bei PB Swiss Tools. Im Gespräch erklärt sie die Anstellungspolitik der Firma: «Entscheidend für uns ist: Was bringen die Leute mit? Wenn AusländerInnen dieselben

Qualitäten mitbringen, haben sie die gleichen Aufstiegsmöglichkeiten wie SchweizerInnen. Grundsätzlich werden alle gleich behandelt.» Um dies durchzusetzen, sei eine gute Ausbildung des Kaders entscheidend. In den Weiterbildungskursen sei neben wirtschaftlicheren Themen auch die Ethik ein wichtiger Aspekt. «Man muss auf die verschiedenen Kulturen eingehen, sonst geht das nicht gut», ist Blum überzeugt. «Dazu braucht es Verständnis, Interesse aber auch starke Führungspersönlichkeiten.» Bei PBST sind aktuell 22 von 138 Mitarbeitenden ausländischer Herkunft. Viele stammen aus dem ehemaligen Jugoslawien oder aus Sri Lanka, ein grosser Teil von ihnen arbeitet schon viele Jahre in Wasen. «Bei der Anstellung müssen die Leute ein Mindestmass an Deutsch können», stellt Andrea Blum klar. Dabei gehe es aber vielmehr um die korrekte Verständigung im Betrieb und die Zusammenarbeit im Team als um schriftliche Kenntnisse der Sprache. Für AusländerInnen, die sich schlecht verständigen können, bietet PBST Deutschkurse an. Diese werden von der Firma bezahlt und verschrieben: «Wenn ein Vorgesetzter Unsicherheiten spürt und merkt, dass ein Mitarbeitender Kommunikationsschwierigkeiten hat, kann er ihn in den Kurs schicken», erklärt die Finanzverantwortliche. Ende April 2012 hat der aktuellste Sprachkurs mit zehn Teilnehmenden begonnen.

Tamilische Karriere im Emmental

Auch andere Weiterbildungsmöglichkeiten, von der tertiären Ausbildung bis zur Fachhochschule, werden vom Betrieb unterstützt. In solchen Fällen stelle man aber klar, dass die Mitarbeitenden nach Erhalt des Diploms eine gewisse Zeit in der Firma bleiben müssten. Dass Leute, die ohne Ausbildung und mit wenig Deutschkenntnissen aus dem Ausland kommen, eher einen Hilfsjob erhalten, ist für Andrea Blum klar. Sie betont aber, dass es durchaus Leute gebe, die sich mit den Jahren nach oben



→ **PB Swiss Tools**

Angestellte: 138 (CH)

Anteil AusländerInnen: 16 Prozent

Best Practices

- Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen (Sprache, Arbeit)
- Bieten Sie Sprachkurse an (günstig oder wenn möglich unentgeltlich)
- Unterstützen Sie das Bedürfnis nach weiterführenden Ausbildungen, und bieten Sie entsprechende Angebote an (z. B. tertiäre Ausbildung, Fachhochschule)
- Kommunizieren Sie die Weiterbildungsmöglichkeiten klar und deutlich
- Legen Sie klare Ansprechpersonen für Probleme/Beschwerden fest
- Zeigen Sie Ihren ausländischen Arbeitskräften Perspektiven auf
- Überlegen Sie sich, was die positiven Eigenschaften anderer Kulturen sein

- könnten, und setzen Sie diese gezielt ein
- Fördern Sie die Integration mittels flacher Hierarchie
- Setzen Sie zur Integration ausländische «Paten» ein, die bereits länger im Unternehmen tätig sind
- Beschäftigen Sie sich mit anderen Kulturen – zeigen Sie Verständnis
- Erstellen Sie schriftliche Leitlinien: Chancengleichheit für alle, keine Diskriminierung usw.
- Übersetzen Sie die wichtigsten Leitlinien auch in Fremdsprachen
- Legen Sie Deutsch als Betriebsprache fest
- Sensibilisieren Sie Ihr Kader für kulturelle Unterschiede (Weiterbildung in Kommunikation, Führung)

Erfolge

- Soziales, nachhaltiges Image
- Treue Mitarbeitende, tiefe Fluktuation
- Hohe Arbeitsmoral, effiziente Mitarbeitende

Motivation

- Familienunternehmen: enger Bezug der BesitzerInnen zum Betrieb und zur Belegschaft
- Faire Bedingungen
- Verantwortung gegenüber Arbeitnehmenden und Gesellschaft

gearbeitet haben. Etwa der Tamile, der vor zwanzig Jahren in die Schweiz gekommen ist, bei PBST eine Lehre als Polymechaniker abgeschlossen hat und seit einigen Jahren auf Stufe Management in der ICT-Abteilung arbeitet. Oder Sathiyathan Ramanathas, der 1991 in die Schweiz gekommen ist und mittlerweile zum Schichtführer und Verantwortlichen der Galvanik-Abteilung aufgestiegen ist. In gutem Deutsch lobt der 40-Jährige die Stimmung im Team und seine Vorgesetzten. «Unser Arbeits-

platz hat sich immer wieder verbessert in den letzten Jahren. Wenn wir ein Anliegen haben, werden wir von der Geschäftsleitung angehört.» Sein Deutsch hat sich Ramanathas in verschiedenen Sprachkursen angeeignet – unter anderem bei der PBST. Er weiss genau, wie schwierig es für seine Landsleute ist, Deutsch zu lernen: «Manche verstehen zwar fast alles, aber sie sprechen schlecht.» Die direkten Vorgesetzten würden sich zwar sehr Mühe geben, die Mitarbeitenden korrekt zu



verstehen, was meist funktioniert – dennoch sei für ihn klar: «Sie müssen ihr Deutsch verbessern.» Um das Verständnis etwas zu verbessern, hat er in Eigenregie die Leitlinien der Firma auf Tamilisch übersetzt und sie an die Infowand gehängt.

Der Vater der Tamilen

Aufgrund seiner Position und der Erfahrung im Betrieb hat Sathiyathan Ramanathas eine Art Vaterrolle für die anderen tamilischen Arbeitskräfte übernommen. Er führt die neuen Arbeiter ein, zeigt ihnen das Unternehmen oder erklärt die Arbeitsabläufe. Zudem engagiert sich der Schichtführer in der Betriebskommission für die Anliegen seiner Mitarbeitenden. «Sathiyathan Ramanathas ist sehr wertvoll für uns», sagt Andrea Blum. Er sei einerseits

Bindeglied zwischen dem Management und der ausländischen Belegschaft, andererseits aber auch ein ehrlicher Kritiker von Missständen. «Unsere Leute aus Sri Lanka sagen, wenn ihnen etwas nicht passt. Und das ist gut so.» Kritische Inputs seien für das Weiterkommen des Betriebes unerlässlich. Dementsprechend heisst es im schriftlichen Führungscredo: *«Unsere Mitarbeitenden werden jeweils in die Gestaltung der Prozesse wie auch in grundlegende Veränderungen einbezogen. Dabei werden die Interessen der Belegschaft (Betriebskommission) und wenn möglich auch die einzelnen Mitarbeitenden wahrgenommen und mit Respekt beurteilt. In jedem Fall wird eine Gegenüberstellung mit den Interessen des Arbeitgebers in den Entscheidungsprozess integriert.»*

Verantwortung gegenüber Region und Angestellten

Blum verhehlt nicht, dass sich ein soziales und nachhaltiges Image gut verkaufen lässt. Auch die Motivation der Mitarbeitenden sei bei einer guten Teamstimmung sicherlich grösser: «Die Leute arbeiten gerne hier, sind dadurch effizienter», sagt die Verantwortliche Finanzmanagement. Als alleiniger Grund für das Engagement gegenüber der Belegschaft – egal, ob in- oder ausländisch – genügen die wirtschaftlichen Faktoren aber nicht. «Papier nimmt alles an», sagt sie. «Wer es ernst meint mit einem sozialen Klima im Betrieb, muss das auch leben.» In Wasen sei das möglich, weil die Verantwortlichen der Firma einen engen Bezug zum Unternehmen und den Mitarbeitenden haben. PB Swiss Tools wird seit 1878 als Familienunternehmen geführt und produziert noch heute in derselben Gemeinde, in der die Dorfschmiede des Gründers Paul Baumann steht. Viele Mitarbeitende wohnen noch heute in den umliegenden Gemeinden. «Bei uns ist man sich der Verantwortung gegenüber der Region und den Angestellten bewusst», sagt Andrea Blum. «Und diese Verantwortung schliesst alle mit ein – jeder Mensch ist gleich, jeder hat Potenzial.»

ABC Verlag, Schönbühl

Bereits mehrfach wurde der ABC Verlag in Schönbühl für sein soziales Engagement ausgezeichnet. 2004 konnte Daniel Eicher, CEO der ABC-Gruppe, den Berner HIV-Preis für sein soziales Engagement entgegennehmen; 2009 zeichneten die Universitären Psychiatri-

schen Dienste (UPD) Bern das Unternehmen mit dem «Berner Sozialstern» aus. Stets ging es dabei um die Unterstützung benachteiligter Menschen – sei es im Rahmen der Stiftung Haus Serena, einer Institution für demente Menschen, oder bei Projekten zur Arbeits-





→ **ABC Verlag**

Angestellte: 130

Anteil AusländerInnen: 30 Prozent

Best Practices

- Bieten Sie günstige Plätze in Kindertagesstätten an (wenn möglich intern)
- Bieten Sie Sprachkurse an (günstig oder wenn möglich unentgeltlich)
- Zeigen Sie Ihren ausländischen Arbeitskräften Aufstiegschancen im Unternehmen auf
- Führen Sie eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Kader ein
- Vereinfachen Sie Beschwerdemöglichkeiten
- Berücksichtigen Sie bei der Rekrutierung nur die wirklich nötigen Qualifikationen
- Setzen Sie sich für Menschen mit Defiziten ein, um ihnen die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen

Erfolge

- Treue Mitarbeitende
- Hohe Arbeitsmoral, Effizienz
- Wiedereingliederung in Arbeitsmarkt

Motivation

- Wirtschaftlicher Erfolg durch Effizienz
- Verantwortung gegenüber Arbeitnehmenden und Gesellschaft

markt-Reintegration von Menschen mit Behinderung.

Ohne Lehre zum Abteilungsleiter

Dieses soziale Klima versucht Daniel Eicher, CEO der ABC-Gruppe und gut vernetzter Geschäftsmann, in den Verlag zu tragen. Konkrete Leitideen für ausländische Arbeitskräfte habe man nicht, erklärt er. Das sei insofern auch nicht nötig, als dass ohnehin alle Mitarbeitenden gleich behandelt würden. An der Grubenstrasse 22 in Schönbühl beschäftigt der Verlag über hundert Mitarbeitende – der grösste Teil beschäftigt sich mit dem Entwurf und der Produktion von Glückwunschkarten. Nach Schätzungen von Produktionsleiter Jürg Gosteli sind rund dreissig Prozent aller Angestellten ausländischer Abstammung. Vor allem in der Verpackungsabteilung bilden sie den überwiegenden Teil der Arbeitskräfte. Dennoch gibt es Aufstiegsmöglichkeiten: «Ob jemand gut arbeitet und weiterkommt, ist nicht nur eine Frage der Ausbildung, sondern eine Frage des Willens», sagt Gosteli. Er erwähnt etwa den Kosovaren, der ohne Lehre zum Verlag gekommen ist und hier einen Job an den Verpackungsmaschinen erhalten hat. Heute hat er den Schweizer Pass und ist – auch dank interner Weiterbildung – Abteilungsleiter.

Glaubwürdig kommunizieren

Betreffend Integration am Arbeitsplatz liegen die Stärken des ABC Verlag vornehmlich in der offenen Kommunikation, dem Bewusstsein der sozialen Verantwortung sowie in der vorbildlichen Kinderbetreuung. Auf den ersten Punkt legt CEO Eicher grossen Wert: «Alle drei Monate kommen Kader und Mitarbeitende zu einer Mitarbeiterinformation in der Firmenkantine zusammen. Da wird offen besprochen, was gut ist und was weniger.» Obschon diese offene Kommunikation für viele Mitarbeitende zu Beginn ungewohnt war, habe sich mittlerweile ein guter Dialog entwickelt. Behandelt werden die unterschiedlichsten Themen – vom Lohn bis

zum Essen. «Einmal wurde beanstandet, dass die Verpflegung in der Kantine nicht so gut sei», erinnert sich Eicher. Daraufhin habe man eben den Caterer gewechselt. «Die Reaktion bedeutete für uns Glaubwürdigkeit. Und Glaubwürdigkeit ist eminent wichtig als Unternehmer.»

Die Kindertagesstätte im Haus

Wichtig scheint ihm auch das soziale Engagement zu sein, welches er zusammen mit seiner Firma betreibt. Neben der Gründung der Stiftung Haus Serena und der Realisierung eines Heims für Demenzkranke in Schönbühl hat Eicher auch ein Job-Placement-Programm für Menschen mit Defiziten ermöglicht. Für sechs Monate finden Menschen, die mit Burnout, Depression, Drogenproblemen oder einer schwachen physischen Behinderung zu kämpfen haben, eine Beschäftigung im ABC Verlag. Soweit möglich absolvieren sie einfache mechanische Arbeiten – bestenfalls schaffen die Teilnehmenden dadurch den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt. Auch ausländische Arbeitskräfte würden laut Produktionsleiter Jürg Gosteli in diesem Bereich immer öfters verzeichnet. Ein weiteres Engagement des Verlags findet sich im Anbau des Firmenhauptsitzes an der Grubenstrasse. Hier hat die unternehmensinterne Kindertagesstätte Unterschlupf gefunden. Aktuell sind zehn Kinder von Mitarbeitenden angemeldet, die restlichen Plätze werden extern vergeben. «Wir führen bei der Kita keine Vollkostenrechnung», erklärt Jürg Gosteli die Finanzierung. Daher könne man den Angestellten die Betreuungsplätze zu einem Preis anbieten, der weit unter den übrigen Angeboten liegt. Obwohl die Kita rein finanziell defizitär ist, sieht Gosteli einen klaren Mehrwert: «Wir haben einen Frauenanteil von fast achtzig Prozent – das Angebot hilft den Müttern, Familie und Arbeit unter einen Hut zu bringen.» Dadurch seien sie flexibler und könnten sich besser auf ihre Aufgaben am Arbeitsplatz konzentrieren. Rund die Hälfte der Kita-Kinder stammt von ausländischen Müttern – gerade denjenigen unter

ihnen, die sich keine teure Betreuungsstätte leisten können, kommt das interne Angebot sehr entgegen.

«Wir müssen auch etwas zurückgeben»

Auf die Motivation bezüglich der sozialen Leistungen angesprochen, zögert CEO Daniel Eicher einen Moment. Dann sagt er: «Sicher ist es ein angenehmes Nebenprodukt, dass sich unser Engagement auch auf das Image auswirkt. Aber letztlich geht es um etwas anderes.» Einerseits würde es sich längerfristig für das Unternehmen lohnen, wenn die Mitarbeitenden zufrieden sind und gerne zur Arbeit kommen. Andererseits sei es aber auch die Verantwortung eines Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass sich die Belegschaft wohlfühlt. «Dass wir nicht nur nehmen können, sondern der Gesellschaft auch wieder etwas zurückgeben sollten, das haben heutzutage leider viele verlernt.»

Weitere Firmen

Die Porträts der sechs im Kanton Bern tätigen KMU sollen keine abschliessende Aufzählung bilden. Ohne Zweifel gibt es manche andere Firmen, die sich für die Integration ihrer ausländischen Arbeitskräfte engagieren – ganz sicher gibt es auch viele, die sich überhaupt

der Aare, treffen sich acht Männer, um ihr Deutsch zu verbessern. Nach Feierabend nehmen sie am «Deutschkurs für fremdsprachige Bauarbeiter» teil. Die Ausbildungsziele: verbesserte Kommunikation in deutscher Sprache, Vermittlung beruflicher Kenntnisse und Er-



nicht für dieses Anliegen interessieren. Und dann gibt es noch diejenigen Unternehmen und Organisationen, die zwar im Laufe der Recherche kontaktiert wurden, die gewisse Integrationspraktiken pflegen, aber aus unterschiedlichen Gründen keinen Platz in der vorliegenden Publikation fanden (kein KMU, kein profitorientiertes Unternehmen, nur teilweise vorbildlich, kein Interesse an einem längeren Interview). An dieser Stelle sollen einige dieser Unternehmen und ihre Bemühungen zur Integration ausländischer Arbeitskräfte erwähnt werden.

Frutiger AG

Die Bauarbeiter im Sprachkurs

Es ist Donnerstagabend in der Stadt Bern. Im tiefstgelegenen Gebäude der Gewerblich-Industriellen Berufsschule, fast schon unten an

lernen des richtigen Verhaltens auf der Baustelle. Die Kurse werden vom Baumeisterverband Bern in Zusammenarbeit mit dem Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS) organisiert und dann den verschiedenen Baufirmen angeboten. Im Herbst gibt es jeweils einen Grundkurs, im Frühling dann einen Fortsetzungskurs. Im Herbst 2011 nahmen in Bern und Thun jeweils zwölf Personen teil – eine relativ tiefe Quote, wenn man den Anteil ausländischer Arbeitskräfte in der Baubranche betrachtet. An diesem Abend kommt ein Grossteil der Arbeiter von der Baufirma Frutiger AG mit Sitz in Thun. «Ich will Deutsch lernen, um mich besser verständigen zu können», erklärt ein Portugiese. Die Aufstiegsmöglichkeiten stünden für ihn nicht im Vordergrund. Ihm ist klar, dass er höchstens Gruppenleiter werden kann – Polier hingegen, dass sei «nicht mög-

TIPPS

→ Weitere Firmen und Organisationen

Best Practices

- Kommunizieren Sie Weiterbildungsmöglichkeiten klar und deutlich. Zeigen Sie die konkreten Vorteile einer Weiterbildung auf
 - Übersetzen Sie wichtige Dokumente in Fremdsprachen (Arbeitsvertrag, AHV, Pensionskasse usw.)
 - Bieten Sie Weiterbildungsmöglichkeiten in Fremdsprachen an
 - Setzen Sie sich dafür ein, dass für Weiterbildungen und Sprachkurse immer Diplome ausgestellt werden
 - Vereinfachen Sie Beschwerdemöglichkeiten
 - Vermeiden Sie Missverständnisse. Kommunizieren Sie klar, wo Ihre Grenzen der Toleranz gegenüber anderen Kulturen liegen (z. B. regelmässiges Beten, Tragen eines Kopftuchs)
 - Mischen Sie Teams in Bezug auf Nationalität, Geschlecht und Alter
- Sprechen Sie Ihre Mitarbeitenden konsequent auf Deutsch an
 - Wenn möglich, sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden in Kontakt mit Kundschaft kommen
 - Führen Sie Teambuildingmassnahmen ein und sorgen Sie dafür, dass alle teilnehmen (gemeinsames Essen, Ausflüge, Firmenanlässe)
 - Hören Sie wenn nötig zweimal hin, wenn Sie eine Bemerkung eines ausländischen Mitarbeitenden nicht verstehen
 - Sorgen Sie dafür, dass jederzeit Übersetzungsmöglichkeiten vorhanden sind (z. B. Wörterbuch)
 - Legen Sie den Fokus bei der Rekrutierung stärker auf die tatsächliche Eignung für die Stelle und weniger auf den Bildungsabschluss
 - Legen Sie in Ihren schriftlichen Leitlinien (Statuten, GAV, interne Leitlinien usw.) Vorgaben und Ziele betreffend der Förderung der ausländischen Arbeitskräfte fest
 - Kontrollieren Sie die tatsächlichen Fortschritte
 - Schaffen Sie die Stelle eines Gleichstellungsbeauftragten oder legen Sie verschiedene Ansprechpersonen für Anliegen betreffend der Gleichstellung fest

lich». Da müsse man viel besser Deutsch sprechen und an Meetings teilnehmen. Der Sprachkurs wird von der Frutiger AG bezahlt und wird jeweils auf den Baustellen ausgeschrieben. «Der Polier kommt mit einem Blatt und fragt die Leute, ob sie mitmachen wollen», erklärt einer in der Deutschklasse. Obwohl viele sehr schlecht Deutsch sprächen, sei das Interesse jeweils minim. Neben den Deutschkursen schicken diverse Baufirmen ihre Mitarbeiten-

den auch in Weiterbildungskurse für Fremdsprachige. Einer der Mitarbeiter von der Frutiger AG etwa hat einen Kranführerkurs auf Italienisch absolviert, einem Arbeiter der Bill AG Bauunternehmung wurde ein Maurerkurs auf Italienisch bezahlt. Der Grat zwischen Unterstützung der Ausländer und der Sabotage ihrer Integration ist in diesem Bereich schmal. Frutiger etwa setzt auf homogene Arbeitsgruppen mit rein portugiesischen oder italieni-

schen Teams. «Das ist gut für die Arbeit, aber schlecht für die Sprache», sagt ein Mitarbeiter. Er habe kaum je die Gelegenheit, Deutsch zu sprechen. Die wichtigsten Dokumente betreffend Pensionskasse oder AHV werden bei der Baufirma aus Thun in fünf verschiedenen Sprachen verschickt. Der originale Arbeitsvertrag ist zwar auf Deutsch, zum besseren Verständnis werden aber auch fremdsprachige Versionen verteilt.

Angehern

AusländerInnen als Vorteil

Mit verschiedenen Sprachen hat Markus Weiskopf, Medienverantwortlicher bei Cash & Carry Angehrn, keine Mühe. Das Grosshandelsunternehmen mit Sitz in Gossau ist in Bern an der Murtenstrasse 121 vertreten. «Bei uns arbeiten Leute aus der ganzen Welt», sagt Weiskopf. «Die Nationalität spielt bei der Anstellung keine Rolle.» Da viele Grosskunden aus der Gastronomie selbst keine SchweizerInnen sind, setzt man bei C&C Angehrn die ausländischen Arbeitskräfte gezielt im Verkauf ein. «Wird beispielsweise ein Kunde mit italienischer Abstammung von einem Italiener bedient, ist das für uns ein grosser Vorteil», erklärt der Medienverantwortliche. So entstünden oft sehr gute Kontakte zur Kundschaft.



La CULTina

Gut gemischte Arbeitsgruppen

Der Gastronomiebetrieb La CULTina in Bern ist gleichzeitig Restaurant und Ausbildungsstätte. Dem nicht gewinnorientierten Träger-

verein Schulrestaurant La CULTina unterstellt, bewirtschaftet der Betrieb auf der einen Seite ein selbsttragendes Selbstbedienungsrestaurant und bietet auf der anderen Seite einen Fachkurs Gastgewerbe für MigrantInnen an. Innerhalb sechs Monaten werden die meist ungelernen Arbeitskräfte in Service und Küche auf eine spätere Anstellung im Gastgewerbe vorbereitet. Marc Wehrli Liechti, seit mehr als zehn Jahren Geschäftsführer des Betriebs, blickt daher auf eine lange Erfahrung mit ausländischen Arbeitskräften zurück. Er betont, dass es viel Verständnis für die verschiedenen Kulturen brauche, man aber auch klare Regeln definieren müsse: «Für mich ist klar, dass Muslime, die mehrmals täglich beten möchten, Kompromisse eingehen müssen.» Auch das konsequente Tragen eines Kopftuchs sei keine Option – aus Hygienegründen, wie Wehrli klarstellt. Wichtig sei, dass man den Leuten noch vor der Anstellung klar sage, was im Betrieb möglich sei und was nicht. Bei der Arbeit achtet Wehrli strikt darauf, dass sich heterogene Teams bilden: «Frauen mit Männern, Junge mit Alten, verschiedene Nationalitäten – die Planung der Arbeitsgruppen ist eine grosse Herausforderung.» Doch letztlich würden die Leute von der Diversität profitieren. Auch in Bezug auf die Sprache: «Zum einen Sorge ich dafür, dass Leute aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten, zum anderen geben wir acht, dass wir die ausländischen Arbeitskräfte immer konsequent auf Deutsch ansprechen.» Entscheidend sei dabei auch, dass man sie bewusst in den Kontakt mit der Kundschaft bringt und nicht nur in der Küche einsetzt. Des Weiteren setzen sich die Mitarbeitenden regelmässig an einen Tisch, um zu essen und Wichtiges zu besprechen. «Verstehe ich dabei etwas nicht, habe ich keine Mühe damit, zweimal hinzuhören», sagt Wehrli. Klappt es dennoch nicht, liegen im Gastrobetrieb Wörterbücher in unzähligen Sprachen bereit. Für die sechsmonatige Grundausbildung gibt es ein Zertifikat, das die Mitarbeitenden später bei der Jobsuche vorzeigen können.

Unia

Gute Aufstiegschancen

Die Gewerkschaft Unia setzt sich nicht nur für die Rechte der Arbeitnehmenden ein, sondern möchte selbst ein gutes Beispiel bezüglich Integration am Arbeitsplatz sein. Zwar gibt es, anders als bei den Frauen, keine Quote, doch der Anteil der AusländerInnen innerhalb der Gewerkschaft ist hoch – auch in der Führung. «Das mittlere Kader ist bei uns sehr durchlässig», sagt Hilmi Gashi, Co-Geschäftsleiter der Unia Berner Oberland. Man lege nicht in erster Linie Wert auf einen anerkannten Abschluss, sondern auf die Eignung für die entsprechende Stelle. Als Migrant habe er dies bei seiner Anstellung selbst erfahren. Was ausserdem besonders ist bei der Unia: Man versucht vermehrt ausländische Mitarbeitende zu gewinnen, die in ihrer Muttersprache mit den Arbeitnehmenden kommunizieren können. Auch weitere Massnahmen zur Förderung, wie etwa bezahlte Sprachkurse oder Weiterbildungen, sind üblich bei der Gewerkschaft. In den Statuten wird darauf explizit Bezug genommen: Artikel 19a, Stellung von MigrantInnen: *«Alle Leitungsorgane der Unia sind verantwortlich für die Verbesserung der Vertretung der Migrantinnen und Migranten in der Gewerkschaft und unter den Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretären. Die Geschäftsleitung und die Regioleitung haben darüber zweijährlich Bericht an die Delegiertenversammlung zu erstatten.»*

Die Post

Mit dem GAV gegen Diskriminierung

Bezüglich schriftlicher Vorgaben zur Förderung ausländischer Mitarbeitender ist auch die Schweizerische Post ein gutes Vorbild. Der Konzern mit Sitz in Bern schreibt im Gesamtarbeitsvertrag unter dem Punkt «Grundsätze»: *«Mitarbeitende dürfen aufgrund persönlicher*



Merkmale wie Geschlecht, Herkunft, Sprache, Gesundheitszustand usw. weder direkt noch indirekt benachteiligt werden. Das Diskriminierungsverbot gilt insbesondere für Stellenausschreibung, Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung. Die GAV-Parteien verpflichten sich dazu, in ihren Bereichen (...) die Gleichstellung zu verwirklichen. Dies umfasst das Verbot von Diskriminierungen und Förderungs-massnahmen im Sinn der Schaffung faktischer Chancengleichheit. Mit der Umsetzung dieser Grundsätze beschäftigen sich bei der Post unter anderem ein Gleichstellungsbeauftragter auf Konzernebene, verschiedene Ansprechpersonen in den Organisationseinheiten sowie eine Paritätische Kommission Gleichstellung und Persönlichkeitsschutz.»

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.

Leitgedanken zur Zusammenarbeit
இலகுவாக சேர்ந்து வேலைசெய்வதற்கு அடிப்படை விடையங்கள்

Fehlerkultur schaffen!
தவறான வேலைக்கலாச்சாரம்

„Nicht schuldige, sondern Lösungen suchen!“
மன்னிப்புக் கோருவதை விட்டு தீர்வுகளைத் தேடல்!

Das M-HB sagt uns wie wir mit Fehlern umgehen um Fehlerursache systematisch abzuklären. நிர்வாகக் கையேட்டில் எங்களுக்குச் சொல்லப்படுவது, நாங்கள் தவறுக்கான அடிப்படைகளைக் கண்டு அவற்றை உரியவகையில்(Regal) தெழிவுபடுத்தி அறிவிக்க வேண்டும்.

Im Team braucht es: Offenheit – Hilfsbereitschaft – Toleranz – Akzeptanz
குழுவிற்குத்தேவை: வெளிப்படைத்தன்மை – உதவத்தயார்நிலை – பொறுமை – ஏற்கும்தன்மை

„Aus Fehlern lernen und das Wissen teilen!“
தவறுகளினால் கிடைக்கும் அனுபவத்தை பகிர்ந்துகொள்ளல்

Kommunikation – Information – Verbesserungen treffen – Fehler nicht wiederholen!
தொடர்பு- தகவலளித்தல்- திருத்தங்களில் வெற்றிகாணல்- மீண்டும் தவறுசெய்யாதிருத்தல்

„Nur wer nichts macht, macht keine Fehler aber auch nichts richtig!“
ஒன்றைச் செய்யாதிருக்கும் ஒருவர் தவறுகளைச் செய்வதில்லை, ஆனால் அவர் சரியையும் செய்வதில்லை.

Wir leisten über 99.9% gute Arbeit, wir sind Stolz darauf!
நாங்கள் 99.9% வீதம் நன்றான வேலையைச் செய்து அதில் பெருமையடைவோம்.

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.»

derten traditionell eine ganz entscheidende Rolle (vgl. Dahinden, Fibbi, Morer und Cattacin 2004). Für das Bundesamt für Migration stellt der Zugang zu einer Erwerbstätigkeit gar *die* zentrale Bedingung für eine gelungene Integration dar (BFM 2006: 6). Auch dies lässt sich durchaus begründen:

Aus *instrumenteller Sicht* schafft Arbeit die notwendige Voraussetzung zu wirtschaftlicher Autonomie und Unabhängigkeit. Die Integration von Menschen als vollwertige Mitglieder einer Gemeinschaft kann nur unter dieser Voraussetzung der Unabhängigkeit geschehen. Arbeit schafft also die Voraussetzungen, um als vollwertiger BürgerInnen am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Arbeit ist aber nicht nur von instrumentellem, sondern auch von *intrinsischem Wert* für den Menschen. Als produktives Wesen ist der Mensch in seiner Identität als moralische Person auf sinnhafte Tätigkeit angewiesen. Die Arbeit hat dem Menschen seit jeher dazu gedient. Arbeit ist also eine wichtige Quelle der Selbstachtung und damit unmittelbar mit einem als würdig empfundenen Leben verknüpft.

Dieser Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Einbindung durch Arbeit und sozialer Integration gilt für Zugewanderte vielleicht noch in verstärkterem Masse als für SchweizerInnen. Zum einen stellt die Arbeit für Zugewanderte oft die eigentliche Legitimationsquelle für ihre Präsenz im Land dar (Dahinden, Fibbi, Morer und Cattacin 2004: 10). Die Verbindung zwischen sozialem Status (als Voraussetzung für die Integration) und Arbeit kommt bei Zugewanderten also tendenziell noch stärker zum Tragen als dies allgemein der Fall ist. Andererseits gestaltet sich der Integrationsprozess für Zugewanderte naturgemäss fragiler und schwieriger, da verbindende Komponenten wie die gemeinsame Geschichte, Kultur, Wertebasis usw. oft fehlen (Egger 2003). Das Bindeglied Arbeit spielt deshalb eine besonders wichtige Rolle – insbesondere auch hinsichtlich des Aufbaus von sozialen Beziehungen, die über das Arbeitsverhältnis hinausreichen.

Damit ist eine Mitverantwortung für den privaten Sektor in zweierlei Hinsicht impliziert. Auf einer *ersten Stufe* tragen ArbeitgeberInnen eine Mitverantwortung in Bezug auf den *chancengleichen*⁴ Zugang zur Arbeit auch für Zugewanderte. Dabei geht es nicht lediglich um *formale*, sondern um *reale* Chancengleichheit, d.h. es geht nicht bloss um die gesetzliche Eliminierung von Zugangshindernissen, sondern um die aktive, reale Befähigung benachteiligter Gruppen, die sich bietenden Chancen auch tatsächlich *wahrnehmen* zu können. Real verstandene Chancengleichheit beinhaltet deshalb immer auch Kompensationsmassnahmen für nicht selbstverschuldete Fähigkeitsdefizite. Z.B. sind für behinderte Menschen Zugangsmöglichkeiten zu verbessern und Massnahmen zu treffen, damit die sich bietenden Anstellungschancen auch tatsächlich wahrgenommen werden können. Dasselbe gilt in Bezug auf Defizite, welche sich ungerechtfertigt zum Nachteil von ImmigrantInnen auswirken können. Dies bezieht sich insbesondere auf Familiennachzug, Zugewanderte der zweiten Generation oder Zugewanderte, welche ihre primäre Anstellung verloren haben. Tendenziell (aber nicht ausschliesslich) stehen hier vor allem auch Zugewanderte aus Niedriglohnländern im Fokus. Unternehmungen sind dazu angehalten, im Bereich der Mitarbeiter-suche und -rekrutierung aktiv Beiträge zur realen Umsetzung von Chancengleichheit zu leisten.

4 Aus ethischer Sicht ist Chancengleichheit beim Zugang zur Arbeit unbedingt zu fordern. Nicht zuletzt handelt es sich beim Zugang zu Arbeit um ein in der Allgemeinen Menschenrechtserklärung anerkanntes Menschenrecht (Artikel 23). Während Art. 4 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Ausländerinnen und Ausländer Chancengleichheit in Bezug auf die Teilhabe am wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben der Gesellschaft aus der Zielsetzung ausspart (d.h. es fordert die Teilhabe ohne spezifizierende Adjektive), wird sie im Integrationsbericht des Bundesamtes für Migration aus dem Jahre 2010 ausdrücklich als Ziel festgehalten (vgl. BFM 2010: 8, 45). Im Bericht des Bundesamtes für Migration zu den «Problemen der Integration von Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz» aus dem Jahre 2006 wird Integration im eigentlichen Sinne sogar als Chancengleichheit definiert (BFM 2006: 5).

Auf der *zweiten Stufe* geht es um eine der gesellschaftlichen Integration förderliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse. Hier geht es u. a. um Entwicklungs- und Beförderungsmöglichkeiten für Zugewanderte. Während auf der ersten Stufe die Integration von Zugewanderten in die Arbeitswelt wie erwähnt eine wichtige *Voraussetzung* zur gesellschaftlichen Integration darstellt, sind auf der zweiten Stufe die Arbeitsverhältnisse also so zu gestalten, dass über die Arbeitsintegration zusätzlich auch positive Rückkoppelungen mit der gesellschaftlichen Integration der Arbeitnehmenden entstehen (Strassburger 2001). Beide Bereiche beziehen sich im Sinne des obigen Verständnisses von Unternehmensverantwortung auf die eigentlichen Kerntätigkeiten des Unternehmens, d. h. auf das Potential der Unternehmung durch ihre eigentliche Geschäftstätigkeit, einen positiven Beitrag zur Integrationsproblematik zu leisten.

Drei weitere, spezifische Gründe sprechen aus moralischer Sicht für ein verstärktes Engagement von ArbeitgeberInnen im Hinblick auf die Integration von Zugewanderten:

- ◆ *Ursache und Verantwortung:* Der Bedarf der Wirtschaft nach Arbeitskraft kann heute und in absehbarer Zukunft nur über die Zuwanderung gedeckt werden. Es besteht also ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der verstärkten Zuwanderung und der Wirtschaft. Laut OECD liegen die Gründe für die Zuwanderung in die Schweiz vor allem in der Arbeitsmigration und dem damit verbundenen Familiennachzug (Liebig, Kohls und Krause 2012: 6). Damit hat die Wirtschaft im Rahmen ihrer Möglichkeiten und der allgemeinen Zumutbarkeit ganz natürlich eine Mitverantwortung für die daraus resultierenden gesellschaftlichen Folgeprobleme zu tragen. Auch Unternehmungen tragen also eine Verantwortung, durch eigene Integrationsmassnahmen oder die Unterstützung staatlicher Programme die Zuwanderung in positiver Weise zu gestalten und zur Lösung von Folgeproblemen beizutragen. Das Bestehen dieses Zusammenhangs zwischen wirtschaftlichem Bedarf an Arbeitskräften und der verstärkten Zuwanderung zeigt zudem ganz klar, dass wir es hier nicht mit einer willkürlichen, «geschäftsfremden» sozialen Verantwortung der Unternehmen zu tun haben, sondern mit der Verantwortung für die direkten und indirekten Folgen der eigentlichen Geschäftstätigkeit.
- ◆ *Nutzen und Verantwortung:* Die Wirtschaft und damit die Unternehmungen sind die eigentlichen Hauptprofiteure im Hinblick auf die Zuwanderung. Wäre dies nicht der Fall, würden sie sich kaum für eine Erhöhung der Kontingente für Arbeitnehmende aus Drittstaaten einsetzen (Travail.Suisse)⁵. Während also die Unternehmungen vor allem Vorteile aus der Zuwanderung ziehen, trägt die Gesellschaft als Ganzes die Kosten der damit einhergehenden Folgeprobleme. Auch an Unternehmungen ist deshalb die berechnete Erwartung zu stellen, sich verstärkt an der Lösung solcher Probleme zu beteiligen. Es geht dabei nicht um Wohlwollen oder um Verantwortung im Sinne einer «Noblesse Oblige», sondern um eine auf Reziprozität fussende moralische Pflicht.
- ◆ *Verantwortung jenseits von Verursachung:* Strukturelle gesellschaftliche Probleme – und darum handelt es sich im Kern auch bei der Einwanderungsproblematik – lassen sich kaum je lösen, indem kausal nach den Verursachern dieser Probleme gesucht wird. Die Probleme ergeben sich durch eine Vielzahl in komplexer Weise zusammenspielender Faktoren. Bei der Suche nach Lösungsansätzen ist deshalb auch danach zu fragen, wer am besten positioniert ist, bzw. wer im besagten System über spezifische und wichtige Fähigkeiten und damit über Gestaltungsmacht verfügt (vgl. z. B. Young 2004; Wettstein 2009; Santoro 2009; Wood 2012). Auch diese Bedingung ist für den privaten Sektor in Bezug auf den Problembereich der

5 www.travailsuisse.ch/de/node/3063

Integration von Zugewanderten gegeben. Wie oben dargelegt, ist gesellschaftliche Integration zwingend von der Integration in die Arbeitswelt abhängig. Insbesondere als Kollektiv verfügt der private Sektor deshalb über ein enormes Potential, den Integrationsprozess von Zugewanderten in positiver Weise zu beeinflussen und zu gestalten.

Daraus ergeben sich zwei weitere Implikationen hinsichtlich der Natur und der Reichweite solcher unternehmerischer Verantwortung:

- ◆ Mit obiger Argumentation ist zunächst nur etwas über die generelle Mitverantwortung des privaten Sektors für die Integrationsproblematik ausgesagt. Was aber die jeweilige Verantwortung von bestimmten *Einzelunternehmen* in diesem Prozess sein soll, lässt sich nie a priori bestimmen, sondern bemisst sich immer nach Massgabe der Zumutbarkeit unter Berücksichtigung aller relevanten situationalen Faktoren und Bedingungen.
- ◆ Die Verantwortung für die Folgeprobleme von Zuwanderung reicht tendenziell über die direkte Beziehung zwischen Unternehmung und Mitarbeitenden hinaus und schliesst z. B. auch dessen nachziehende Familie ein. Gerade in Bezug auf Frauen mit kleinen Kindern greifen heute beispielsweise die Integrationsmassnahmen über den Arbeitsmarkt nur ungenügend. Der Beschäftigungsgrad dieser Bevölkerung sinkt laut OECD seit Jahren stetig (Liebig, Kohls und Krause 2012: 2). Die bessere Einbindung von Familiennachzügen in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt würde sich zudem positiv auf den Arbeitskräftemangel auswirken und könnte damit dazu beitragen, die weitere Zuwanderung zu dämpfen (Flügel 2011).

4.2 Unternehmensverantwortung im Hinblick auf Integration als moralisches Recht der Zugewanderten

Was uns als Menschen ausmacht, unsere grundlegende moralische Autonomie, d. h. unsere Moralität selbst, entwickelt sich im Spannungsfeld von individueller Freiheit und dem sozialen Eingebunden-Sein in die Gemeinschaft. Menschen sind deshalb grundlegend soziale Wesen. Moralität als das Vermögen, sich selbst kritisch vom Standpunkt seiner Umwelt aus zu betrachten und zu hinterfragen, d. h. als eigentliche Kapazität sich auf seine Mitmenschen einlassen zu können, kann letztlich nur in der gemeinschaftlichen Interaktion kultiviert und entwickelt werden. Diese menschliche Eigenschaft, die Moralität des Menschen, macht unsere Integration in die Gemeinschaft also nicht nur möglich, sondern notwendig: weil wir soziale Wesen sind, *können* wir uns nicht nur in die soziale Gemeinschaft eingliedern, sondern sind mit unserem Menschsein im eigentlichen Sinne darauf angewiesen.

Menschen haben deshalb *in negativem Sinne* ein grundlegendes moralisches Recht darauf, dass ihnen der Zugang zur Gesellschaft nicht in willkürlicher und diskriminierender Weise verwehrt wird. *In positivem Sinne* haben sie ein moralisches Recht auf adäquate Grundbedingungen, die ihnen den Zugang zur und die Integration in die Gesellschaft ermöglichen.

Im Minimum beziehen sich diese Grundbedingungen auf die fundamentalen Grundlagen eines würdigen Lebens – wir sprechen hier im eigentlichen Sinne von Menschenrechten. Kurz und prägnant formuliert sind Menschenrechte diejenigen Rechte, die uns alleine aufgrund unseres Menschseins zustehen (Donnelly 2003: 1; Griffin 2008: 2). Sie erheben deshalb einen universalen und egalitären Anspruch, d. h. alle Menschen können sich unabhängig von ihrer Nationalität, kulturellen Einbettung, sexuellen Orientierung usw. gleichermassen und vorbehaltlos auf sie berufen.

4.2.1 Unternehmensverantwortung als Menschenrechtsverantwortung

Der Schutz der Menschenrechte stellt also die absolute Grundvoraussetzung für die vollwertige Integration von Zugewanderten in die Gesellschaft dar. Daraus lassen sich vier Stossrichtungen von spezifischer 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. Sie sollen sich also nicht am minimalen moralischen Standard der Nicht-Verletzung von Menschenrechten orientieren, sondern sich aktiv um deren Förderung bemühen. Beispielsweise sollte eine Unternehmung ihre Arbeitsbedingungen nicht am Standard der Nicht-Verletzung der menschlichen Würde ausrichten, sondern an der kontinuierlichen Entwicklung und Realisierung des menschlichen Potentials ihrer Mitarbeitenden.
- ◆ Menschenrechte sind egalitäre Rechte. Daraus ergibt sich ein grundlegendes Diskriminierungsverbot für Unternehmungen. Eine erfolgreiche soziale Integration von Zugewanderten setzt ganz zentral deren Nichtdiskriminierung innerhalb und ausserhalb des Arbeitsplatzes voraus (Dahinden, Fibbi, Morer und Cattacin 2004: 13). Von Diskriminierung im moralischen Sinne wird dann gesprochen, wenn eine Person aufgrund von nicht gegenstandsbezogenen individuellen (z.B. sexuelle Orientierung) oder gruppenspezifischen (z.B. Nationalität, Rasse oder Religionszugehörigkeit) Kriterien in systematischer Weise benachteiligt wird. Diskriminierung erfolgt also in der Regel auf der Basis bestimmter Stereotypen und Vorurteile, die gegenüber bestimmten Menschengruppen gehalten werden. Ein grundlegendes Diskriminierungsverbot hinsichtlich der Menschenrechte ist ausdrücklich in Art. 2 und 7 der Allgemeinen Menschenrechtserklärung festgehalten. Gerade in Bezug auf die Diskriminierung von Zugewanderten aufgrund deren Nationalität ist es von besonderer Wichtigkeit, dass Unternehmungen von sich aus Verantwortung übernehmen, denn Diskriminierung aufgrund der Nationalität ist in der Schweiz bis heute nicht verboten, ausser es handle sich um ImmigrantInnen aus der EU (Liebig, Kohls und Krause 2012: 13).

4.2.2 Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Menschenrechtsverantwortung von Unternehmungen

Obige Ausführungen werfen die grundsätzliche Frage nach der Verbindlichkeit von Menschenrechten für Unternehmungen auf, denn Menschenrechte, zumindest was ihre politische und juristische Ausformulierung betrifft, verpflichten in erster Linie Regierungen, nicht aber Unternehmungen (Weissbrodt 2005). Für Unternehmungen lassen sich im Allgemeinen aus dem internationalen Recht keine direkten Verbindlichkeiten ableiten. Ihre Menschenrechtspflichten, so zumindest bis vor Kurzem die herrschende Lehre, sind damit höchstens von indirekter Natur (vgl. Muchlinski, 2001: 32; 2012: 151). Sie gehen nur soweit, wie sie vom Gesetzgeber in der nationalen Gesetzgebung verankert sind.

4.2.2.1 Die «Guiding Principles» der UNO zur Menschenrechtsverantwortung von Unternehmen

Auf diesen Lehrsatz können sich Unternehmen heute jedoch nicht mehr ohne Weiteres berufen. Im Rahmen seines 2005 in Kraft getretenen Mandats als UNO Special Representative for Business and Human Rights hat Harvard Professor John Ruggie die sogenannten «Guiding Principles for Business and Human Rights» (United Nations 2011) vorgelegt, welche vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen im Juni 2011 verabschiedet wurden. Die Guiding Principles fassen auf dem ebenfalls von Ruggie konzipierten «Protect, Respect and Remedy Framework» (United Nations 2008a, sowie United Nations 2008b), welches die Aufgabenteilung zwischen Staaten und Unternehmen hinsichtlich des Schutzes von Menschenrechten festlegt. Darin wird für Unternehmen ausdrücklich eine grundlegende Pflicht zum vorbehaltlosen Respekt von Menschenrechten festgeschrieben.

Die Pflicht Menschenrechte zu respektieren, bezieht sich dabei auf alle international anerkannten Menschenrechte und sie betrifft alle Unternehmen, unabhängig von deren Grösse, Branche oder Herkunft. Die Pflicht ist also nicht-freiwillig, auch wenn sie weder rechtlich noch politisch verbindlich ist.

Ruggie's Arbeit hat den Grundtenor in der Menschenrechtsdiskussion verändert: Es kann heute nicht mehr davon ausgegangen werden, dass Menschenrechte nur Regierungen etwas angehen. Auch Unternehmen stehen klar in der Pflicht. Die konzertierten Bemühungen sowohl von Regierungen als auch vom privaten Sektor zur Umsetzung und Implementierung der «Guiding Principles» lassen kaum Zweifel daran, dass die Prinzipien ihre Wirkung auch ohne rechtliche Verbindlichkeit voll entfalten werden. Unternehmen werden gut daran tun, sich den Implikationen dieser Prinzipien frühzeitig zu stellen – auch und gerade hinsichtlich des Umgangs mit ImmigrantInnen.

Mit diesen neuen UNO-Richtlinien ist zwar nichts darüber gesagt, wie stark sich Unternehmen proaktiv für die Förderung von Menschenrechten einsetzen sollen, sie legen aber ein klares Minimum an Menschenrechtsverantwortung für Unternehmen fest: Dieses beinhaltet das Diskriminierungsverbot sowie das Gebot Menschenrechte weder direkt zu verletzen noch indirekt zu Menschenrechtsverletzungen von Dritten beizutragen. Zudem sollen Bemühungen und Initiativen, die von Regierungen oder auch von Drittorganisationen zum Schutz und zur Förderung von Menschenrechten lanciert werden, nicht unterwandert werden.

4.2.2.2 Der UN Global Compact

Ein weiteres Instrument der Vereinten Nationen, der UN Global Compact, zielt schon seit dem Jahr 2000 in dieselbe Richtung. Der Global Compact ist die bedeutendste und erfolgreichste Initiative zur Selbstregulierung von Unternehmen auf globaler Ebene. In zehn breit definierten Prinzipien legt der Global Compact die Grundwerte des Wirtschaftens im globalen Wettbewerb fest. Diese Prinzipien beziehen sich auf den Schutz und die Förderung der Menschenrechte (Prinzipien 1 und 2) sowie auf die Aufrechterhaltung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen (Prinzipien 3 bis 6) und tangieren damit den Problembereich der Arbeitsmigration in unmittelbarer Weise.

Der UN Global Compact ist im Gegensatz zu den «Guiding Principles» auf Freiwilligkeit angelegt, d.h. er ist nur für diejenigen Unternehmen «verbindlich», welche sich explizit zu ihm bekennen. Mittlerweile haben das über 9000 Organisationen getan, davon etwas mehr als 7000 aus dem privaten Sektor. Wenn auch der Global Compact kein verbindliches Rahmenwerk darstellt, so zeigt sein breiter Erfolg doch zumindest die Relevanz von Menschen- und Arbeitnehmerrechten als

wichtige Orientierungsgrössen für unternehmerisches Tun in der globalen Wirtschaft auf. Die internationale Entwicklung in diesem Bereich zeigt klar: Auf die Dauer werden sich Unternehmungen, ob gross oder klein, ihren Menschenrechtspflichten nicht mehr entziehen können. Auch im Bereich der Integration von Zugewanderten wird also der Druck auf hiesige Unternehmungen eher zu- als abnehmen. Proaktivität wäre deshalb nicht nur als moralische, sondern auch als ökonomische Tugend angezeigt.

4.3 Unternehmensverantwortung im Hinblick auf Integration als kollektives Gut

Eine wertebasierte Begründung von Unternehmensverantwortung, die sich am Beitrag der Unternehmung zum Gemeinwohl orientiert, macht sich nicht primär an den Kategorien von Recht und Unrecht, sondern am Ideal einer guten Gesellschaft fest. Im heutigen Zeitalter der Globalisierung spricht viel dafür, den Massstab für eine solche nicht am Minimum der Nichtdiskriminierung anzusetzen, sondern am Ideal des wohlverstandenen Pluralismus. Unternehmungen sind heute ideal positioniert, mit einer der Diversität verschriebenen Unternehmenspolitik einen wertvollen Beitrag zu diesen gesellschaftlichen Zielen zu leisten. Für die Unternehmung selber lässt sich eine Verantwortung zur Förderung von Diversität sowohl an ihrem intrinsischen als auch an ihrem instrumentellen Wert festmachen.

4.3.1 Diversität als intrinsischer Wert

Diversität ist intrinsisch, d.h. unabhängig von seinen Konsequenzen, an sich wertvoll (Eriksen 2006). In diesem Sinn verstanden verkörpert und fördert sie Repräsentation und ist Ausdruck einer auf Respekt und Pluralität fussenden Unternehmenspolitik. Als Menschen sind wir unbedingt auf die Anerkennung und den Respekt unserer Würde durch andere angewiesen. Erst die Anerkennung unserer fundamentalen Gleichheit als Menschen erlaubt uns das Anderssein als Individuen, das eine pluralistische, diverse Gesellschaft ausmacht. Diversität, verstanden als Integration und Inklusion, ist deshalb Ausdruck einer auf Anerkennung fussenden Unternehmenskultur und -politik (Zanoni et al. 2010). Eine solche ist deshalb unabhängig von ihrem Nutzen erstrebenswert. Insofern wir das Menschsein und die damit einhergehende Unterschiedlichkeit als wertvoll betrachten, sollten wir also auch an Diversität interessiert sein – dies gilt sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Wirtschaft.

4.3.2 Diversität als instrumenteller Wert

Eine auf Diversität angelegte Unternehmenskultur ist nicht nur an sich wertvoll, sondern kann sich durchaus auch in positiver Weise auf die unternehmerische Produktivität auswirken. So wird in der Literatur beispielsweise auf die Verbindung von Diversität und erhöhter Kreativität und Innovation hingewiesen, welche sich aus der Vielfalt von Perspektiven und Stimmen ergeben kann (West 2000). Kreativität und Innovation als unternehmerische Potentiale sind eine Voraussetzung für nachhaltige Wettbewerbsvorteile des Unternehmens. Dabei wird darauf hingewiesen, dass sich solche Vorteile gerade dort einstellen, wo eine auf Diversität abzielende Unternehmenspolitik tatsächlich auf ganzheitliche Integration und Inklusion ausgerichtet ist und nicht bloss durch oberflächliche Assimilation den Anschein dazu erweckt (vgl. Pless and Maak 2004). Der instrumentelle Wert von Diversität stellt sich also gerade dort ein, wo das intrinsische Moment, d.h. das genuine Interesse an der Unterschiedlichkeit des Menschseins, dominiert. Wir werden uns im nächsten Abschnitt unter dem Stichwort «verdiente Reputation» noch allgemeiner mit diesem Zusammenhang auseinandersetzen.

4.4 Ökonomische Argumente für ein verstärktes Engagement zur Integration von Zugewanderten

Die kurzen Ausführungen zu Diversität als instrumentellem Wert haben gezeigt, dass ein verstärktes Engagement von ArbeitgeberInnen im Bereich der Integration von Zugewanderten nicht per se nur mit erhöhten Kosten verbunden sein muss, sondern durchaus auch zu ökonomisch positiven Wirkungen für das Unternehmen selbst führen kann. Ein sog. «Business Case» für ein verstärktes Unternehmensengagement in diesem Bereich lässt sich z.B. über folgende Zusammenhänge denken:

- ◆ Unternehmungen, die sich frühzeitig auf ein verstärktes Engagement zur gesellschaftlichen Integration von Zugewanderten einstellen, sind besser auf potentielle neue Regulierungen in diesem Bereich vorbereitet. Sie federn damit nicht nur möglicherweise schmerzhaft Anpassungsprozesse ab, sondern profitieren u.U. auch von «first mover» Vorteilen gegenüber ihren WettbewerberInnen. Über eigentliche Regulierung hinaus sinkt das Risiko öffentlicher Druckmassnahmen. Die Unternehmung wahrt sich damit Gestaltungsraum. Sie kann agieren, anstatt lediglich auf externe Forderungen zu reagieren.
- ◆ Unternehmungen, die in innovativer Weise zur Integration von Zugewanderten beitragen und damit Aufmerksamkeit nicht nur bei WettbewerberInnen sondern auch bei der Öffentlichkeit zu wecken in der Lage sind, können sich über positive Reputationsgewinne von der Konkurrenz abgrenzen. Reputationsgewinne wirken sich auf den Wert der Unternehmung als solchen aus, können sich aber auch auf die Rekrutierung von talentierten Arbeitskräften, die Bindung von loyaleren KundInnen oder den Zuspruch des öffentlichen Umfeldes positiv auswirken.
- ◆ Die verstärkte Integration von Zugewanderten kann sich wie oben beschrieben in Diversitätsgewinnen niederschlagen. Diese stellen sich beispielsweise über die Nutzung brach liegenden Potentials in erhöhter Produktivität, Kreativität und Innovation ein. Auch Kooperationsgewinne können in diversen Teams höher ausfallen als in homogenen Gruppen. Die Voraussetzung dafür ist, dass Diversität tatsächlich gelernt, kultiviert und gefördert wird.
- ◆ Die Unternehmungen profitieren nicht zuletzt über die Stärkung des Wirtschaftsplatzes selbst. Die erfolgreiche gesellschaftliche Integration von Zugewanderten wirkt sich in positiver Weise auf die gesellschaftliche Stabilität und den Zusammenhalt aus. Dies erhöht die Berechenbarkeit und die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes generell, was einer Verbesserung der eigentlichen Grundvoraussetzungen erfolgreichen Wirtschaftens gleichkommt.

Es tut Not, hier nochmals auf den Abschnitt zur instrumentalistischen Unternehmensethik hinzuweisen. Es geht uns hier darum, aufzuzeigen, dass sich ökonomische Nutzenpotentiale durchaus als Folge oder als ein Nebenprodukt gesellschaftlichen Engagements von Unternehmungen verwirklichen können. Unser Argument ist aber nicht, dass sich Unternehmungen sozial engagieren sollen, weil sie sich einen ökonomischen Nutzen davon versprechen. In der Tat spricht viel dafür, dass sich dieser Nutzen genau dann einstellt, wenn das soziale Engagement tatsächlich ernst gemeint ist, d. h. wenn es aus einer Motivation der sozialen Verpflichtung wahrgenommen wird und nicht auf versteckten Gewinnabsichten basiert. Unternehmungen sollen also nicht sozial verantwortlich handeln, weil sich das rechnet, sondern sind ökonomisch erfolgreich, gerade weil sie in genuiner Weise an sozialer Verantwortung interessiert sind. Wir sprechen bei diesem «Korridor» von legitimem und erfolgreichem Wirtschaften auch von der «verdienten Reputation» einer Firma (vgl. Thielemann und Ulrich 2009: 222–225; Thielemann and Wettstein 2008: 37–45).

Denkstöße zur Ausgestaltung unternehmerischer Verantwortung hinsichtlich der Integration von Zugewanderten

Nachdem wir soziale Unternehmensverantwortung sowohl im Allgemeinen als auch spezifisch im Hinblick auf die Zuwanderungsproblematik begründet haben, wollen wir nun noch in aller Kürze einige Schlüsse in Bezug auf die konkrete Zielrichtung der Verantwortung ziehen.

Es geht uns dabei nicht um einen vollständigen und abschliessenden «Katalog» von konkreten Verantwortlichkeiten – das würde im Kern dem dieser Studie zugrundeliegenden Verständnis von Verantwortung als kritischem Potential widersprechen – sondern um einige Denkstöße, die helfen sollen, unsere bisherigen Reflexionen zu veranschaulichen. Insbesondere wollen wir von der Diskussion konkreter Massnahmen absehen – für die konkrete Ausgestaltung von sogenannten «Best Practices» verweisen wir daher auf den eigenständigen Teil B der Gesamtstudie.

Drei generelle Verantwortungsbereiche in und mit welchen Unternehmungen eine Vorreiterrolle hinsichtlich der Integration von Zugewanderten übernehmen und sich in positiver Weise von ihrer Konkurrenz abheben können, sollen im Folgenden kurz angesprochen werden:

- ◆ *Offene, auf den chancengleichen Zugang zur Arbeitswelt angelegte Unternehmenspolitik:* Eine solche zeichnet sich u. a. dadurch aus, dass mit spezifischen Angeboten beispielsweise an Praktika- und Lehrstellen der Zugang von unterrepräsentierten Gruppen gefördert wird.⁶ Dies richtet sich insbesondere an Branchen, welche im Hinblick auf die (niedrigqualifizierte) Zuwanderung traditionell weniger exponiert sind und soll sich insbesondere an untervertretenen Gruppen von Zugewanderten orientieren (z. B. Frauen mit Kindern oder auch Zugewanderte aus humanitären Gründen – für beide Gruppen hat sich die Situation in den letzten Jahren verschlechtert).⁷ Auch Ausschreibungs- und Rekrutierungspraktiken sind damit angesprochen. Im Minimum müssen diese dem Gebot der Nichtdiskriminierung entsprechen. Als Negativbeispiel liessen sich hier Anforderungsprofile nennen, die über kaum relevante aber für bestimmte Gruppen pauschal «abschreckend» wirkende Elemente eine willkürliche Vorselektion hinsichtlich der Demografie der Bewerbenden vornehmen, oder das bewusste oder unbewusste «Screening» von Bewerbungsunterlagen hinsichtlich fremd klingender Namen.⁸ Weiter ist beispielsweise auch auf einen besseren Umgang hinsichtlich der Anerkennung von Qualifikationen und Berufserfahrung bis hin zu ausländischen Bescheinigungen,

6 Gemäss Bundesamt für Migration absolvierten im Jahre 2006 zwischen 15 und 20% eines Jahrgangs ausländischer Jugendlicher auf längere Sicht keine ordentliche berufliche Ausbildung. Damit geht ein erhöhtes Risiko von Arbeitslosigkeit oder Sozialhilfeabhängigkeit einher. Die Erwerbslosenquote unter AusländerInnen war im Jahre 2005 fast dreimal so hoch wie bei SchweizerInnen. Insbesondere unter Jugendlichen aus den Balkanländern (18,8%) und aus nicht-europäischen Staaten (29,2%) erreichte sie alarmierende Ausmasse (BFM 2006: 5).

7 Es ist hier anzumerken, dass heute auch das umgekehrte Phänomen thematisiert wird. Indem der Arbeitnehmerbedarf vorwiegend über Zuwanderung abgedeckt wird, fehlt in einigen Berufen wie z. B. im Gesundheitswesen der Fokus auf inländische Ausbildung. Deshalb fordert beispielsweise die Arbeitnehmerorganisation Travail.Suisse, dass ArbeitgeberInnen, welche die Genehmigung zur Beschäftigung von Personal aus Drittstaaten (d. h. ausserhalb des EU-Raumes) erhalten, zur Schaffung von Ausbildungsplätzen verpflichtet werden (vgl. Torche 2011: 3).

8 Gemäss OECD müssen Immigrantenkinder, die in der Schweiz ihre Ausbildung absolviert haben, bis zu fünfmal mehr Bewerbungen schreiben als Kinder ohne Migrationshintergrund, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden (Liebig, Kohls und Krause 2012: 12). Massnahmen wie z. B. die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen tun hier Not.

Diplomen und Zeugnissen hinzuwirken. Qualifikationen, die im Ausland erworben wurden, werden laut OECD auf dem Schweizer Arbeitsmarkt generell nur ungenügend anerkannt (Liebig, Kohls und Krause 2012: 3). Nicht zuletzt ist bewusster und unbewusster Voreingenommenheit durch die Rekrutierungsverantwortlichen bereits durch deren Auswahl und die generelle Förderung von interkultureller Kompetenz präventiv vorzubeugen. D.h. die Unternehmensverantwortung kommt hier nicht nur in der Rekrutierung von ImmigrantInnen selbst zum tragen, sondern auch in der Rekrutierung von Führungspersonal, welches sich durch interkulturelle Kompetenz auszeichnet.

- ◆ *Inklusive, auf Integration angelegte Unternehmenskultur:* Es geht hier darum, in proaktiver Weise ein Klima des wohlverstandenen Pluralismus zu fördern, d.h. eine Unternehmenskultur zu etablieren, welche Diversität nicht als Gefahr, sondern als Gewinn erkennt und entsprechend proaktiv fördert. Dazu gehört auch die aktive Förderung der Sinnkomponente der Arbeit. Arbeit ist für den Menschen nicht nur aus instrumenteller Sicht – d.h. zum Erwerb der lebenswichtigen Güter und Dienstleistungen – wichtig, sondern erfüllt eine moralische Funktion, welche sich in ihrem Beitrag zur Entwicklung des Menschen als moralische und produktive Person bemisst. Arbeit ist von ArbeitgeberInnen deshalb sinnvoll zu gestalten. Es geht also nicht lediglich darum, den Menschen produktiv zu beschäftigen, sondern es geht darum, dass die Arbeit dem eigentlichen Menschsein zuträglich ist, d.h. dass sie Sinn und Identität stiften und damit zur Persönlichkeitsentwicklung des Menschen beitragen kann. Dazu gehört auch die Möglichkeit zur kontinuierlichen professionellen und persönlichen Entwicklung des Mitarbeitenden. Auch wenig qualifizierten Zugewanderten sollten also Perspektiven der Entwicklung aufgezeigt werden können, denn wer Perspektiven hat, hat auch einen Anreiz, sich dauerhaft zu integrieren. Dazu ist auch der effektive Zugang zu Information sicherzustellen, was u. a. eine Mitverantwortung der Unternehmung bezüglich des Spracherwerbs der Zugewanderten impliziert und die Frage nach Massnahmen wie Mentoringprogrammen usw. aufwirft. Dazu gehört aber auch direkt die aktive Mithilfe zur Erweiterung der Qualifikationen der Mitarbeitenden,⁹ nicht nur im Hinblick auf die betriebsinterne Entwicklung und (Be-)Förderung, sondern auch auf ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen, denn Zugewanderte sind tendenziell anfälliger auf Strukturwandel und Konjunkturschwankungen, d.h. sie sind überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen – diese Tendenz mit entsprechenden Bildungs- und Entwicklungsmassnahmen abzufedern ist auch die Verantwortung von ArbeitgeberInnen.
- ◆ *Aufgeklärte auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen zielende politische Einflussnahme:* Unternehmungen sollen auch in ihren politischen Engagements Verantwortung übernehmen. Ganz allgemein sprechen wir damit einen zentralen und äusserst wichtigen, dennoch aber oft vernachlässigten Aspekt der Unternehmensverantwortung an (vgl. Vogel 2005: 171). Generell ist eine auf das Kerngeschäft zielende Unternehmensverantwortung, wie sie in dieser Studie dargelegt wurde, zweistufig zu konzipieren. Auf der ersten Stufe der Geschäftsethik geht es um die Minimierung des negativen und die Maximierung des positiven gesellschaftlichen Impacts einer Unternehmung. Es geht hier also in direkter Weise um die integre Geschäftsführung. Zur Geschäftsintegrität gesellt sich auf der zweiten Stufe allerdings auch eine ordnungspolitische Mitverantwortung der Unternehmung für die wirtschaftliche Rahmenordnung, welcher sie untersteht (Ulrich 2008: 469–473). Diese politische Mit-

9 Oft ist das eigentliche Erkennen und Anerkennen bestehender, im Ausland erworbener Qualifikationen genau so wichtig, denn laut OECD sind viele der Eingewanderten aus Niedriglohnländern aufgrund fehlender Anerkennung ihrer Qualifikationen und Abschlüsse für ihre Stellen überqualifiziert (Liebig, Kohls und Krause 2012: 11).

verantwortung lässt sich mit Rückgriff auf die erste Stufe der Geschäftsethik unmittelbar einsichtig machen.

So trägt eine Unternehmung nicht nur für die direkten kausalen Folgen ihres Handelns (d.h. Geschäftsethik) eine moralische Verantwortung, sondern auch für die Folgen, welche durch ihr Mittun in einer institutionellen Ordnung in indirekter Weise anfallen. Einer institutionellen Ordnung, welche in systematischer Weise moralische Ansprüche gewisser Anspruchsgruppen unterschlägt oder missachtet, fehlt die moralische Legitimation. Eine Unternehmung, die durch das Mittun und Aufrechterhalten in dieser Ordnung zur Missachtung der moralischen Rechte von Menschen beisteuert, trägt daher eine moralische Mitschuld. Sie hat in diesem Fall eine Verantwortung, sich für die Änderung der institutionellen Ordnung einzusetzen, oder sich ganz aus ihr zurückzuziehen.

Im Bereich der Integration von Zugewanderten muss sich deshalb für Unternehmungen die Frage stellen, ob die genannten gesellschaftlichen Problempotentiale, welche sich über die verstärkte wirtschaftlich motivierte Zuwanderung ergeben können, durch eine entsprechend umsichtige und präventiv eingreifende Rahmenordnung abgedeckt werden kann. Wenn dem so ist, dann müssten sich Unternehmungen im Rahmen ihrer generellen Verantwortung für das Gemeinwohl für eine solche einsetzen. Es ist dabei festzuhalten, dass auch dies durchaus im Interesse der entsprechenden Unternehmungen selbst liegen kann. Unternehmungen, die sich in der Übernahme von sozialer Verantwortung durch den Wettbewerb behindert sehen, weil sie gegen ihre weniger verantwortungsbewussten KonkurrentInnen systematisch den Kürzeren ziehen, werden nämlich durch gesetzliche Regelungen genau in dieser Hinsicht entlastet und besser gestellt. Durch die gesetzliche Unterwerfung auch der weniger verantwortungsbewussten Unternehmungen unter die gleichen Bedingungen wird nämlich erst ein auf Verantwortung basierender, fairer Wettbewerb mit gleich langen Spiessen möglich. Im Fazit sollten Unternehmungen also 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. Dies führt uns zum Schlusswort, in welchem wir kurz die Frage nach der Verträglichkeit solcher Massnahmen mit dem Gebot der Wirtschaftsfreiheit klären wollen.

Schlusswort: Unternehmensverantwortung und wirtschaftliche Freiheit

Zum Schluss wollen wir auf einen potentiellen Einwand eingehen, welcher regelmässig gegen die Idee sozialer Unternehmensverantwortung vorgebracht wird. Er ist auch für den spezifischen Verantwortungsbereich der Integration von Zugewanderten relevant.

So wird als pauschaler Einwand gerne auf das Prinzip der Wirtschaftsfreiheit verwiesen, welche durch die Forderung nach Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmungen offenbar als beeinträchtigt erachtet wird. Dazu ist zunächst einzubringen, dass legitime Freiheit sich immer an der gleichen Freiheit aller Gesellschaftsmitglieder orientiert. Die grösstmögliche einforderbare Freiheit ist also immer als *allgemeine Freiheit* zu verstehen, d.h. als die Freiheit, die allen Gesellschaftsmitgliedern gleichermaßen zusteht (vgl. dazu z. B. Rawls 1971). Die Freiheit des einen findet also immer an der gleichen legitimen Freiheit aller anderen ihre Grenzen. Freiheit impliziert deshalb immer auch Verantwortung: Wer Freiheit will, muss sie im Einklang mit dem Postulat der gleichen Freiheit aller verstehen und nutzen. Geschieht dies nämlich nicht, verkommt sie zum eigentlichen Recht des Stärkeren und entzieht sich damit selbst die Grundlage.

Was die Unternehmensverantwortung im Bereich der Integration von Zugewanderten betrifft, ist hier zudem anzumerken, dass die oben beschriebene Abhängigkeit des Staates vom privaten Sektor ja gerade von der den Unternehmungen gewährten wirtschaftlichen Freiheit herrührt. Gerade weil dem privaten Sektor die freiheitliche Gestaltung von wirtschaftlichen Beziehungen anvertraut wird, ist diese Freiheit an die Erwartung gebunden, dass sie verantwortungsvoll und im Sinne des öffentlichen Interesses genutzt wird. Wirtschaftsfreiheit ist deshalb nie als bedingungslos zu verstehen und Verantwortung ist deshalb nicht eine Einschränkung von Wirtschaftsfreiheit, sondern ihre notwendige Voraussetzung.

Verantwortung ist aber nicht nur Voraussetzung, sondern auch Ausdruck von Freiheit (vgl. Wettstein and Goodpaster 2009: 122–128). Als autonome Wesen sind Menschen ja gerade deshalb frei, weil sie vernünftig, d. h. verantwortlich handeln können. Wo solches Handeln durch externe Zwänge (z. B. über das Wettbewerbssystem) verunmöglicht wird, wird Freiheit nicht erweitert, sondern beschnitten. Eine Wirtschaftsordnung, die es den Teilnehmenden nicht erlaubt, grundlegende soziale Verantwortung wahrzunehmen ohne dafür gravierende ökonomische Nachteile zu erfahren, beruht auf dem Prinzip des Zwangs, nicht der Freiheit. Wohlverstandene Wirtschaftsfreiheit schliesst deshalb die Freiheit zur Übernahme von Verantwortung immer schon mit ein.

Literatur

- Bader, Christine.** 2012. Apple Sweatshops & Twitter Censorship: A Defining Moment for CSR. CSR wire – The Corporate Social Responsibility Newswire, 2. Februar. www.csrwire.com/blog/posts/294-apple-s-supplier-woes-a-defining-moment-for-csr#.
- Beschorner, Thomas (2005):** Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance. Schillernde Begriffe und ihre Deutung. *Ökologisches Wirtschaften* 3: 40–42.
- Bundesamt für Migration (BFM).** 2006. Probleme der Integration von Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz. Bestandesaufnahme der Fakten, Ursachen, Risikogruppen, Massnahmen und des integrationspolitischen Handlungsbedarfs. Bern: BFM/EJPD.
- Bundesamt für Migration (BFM).** 2009. Evaluation der kantonalen Programme Arbeitshilfe. Arbeitspapier. Zürich; Lausanne: BFM.
- Bundesamt für Migration (BFM).** 2010. Integrationsförderung des Bundes und ihre Auswirkungen in den Kantonen. Jahresbericht 2010. Bern: BFM/EJPD.
- Carroll, Archie B.** 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 38/3: 268–295.
- Cortina, Adela.** 1992. Ethik ohne Moral. Grenzen einer postkantischen Prinzipienethik? In Karl-Otto Apel und Matthias Kettner (Hrsg.), *Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft*, S. 278–295. Frankfurt: Suhrkamp.
- Crook, Clive.** 2005. The good company. A survey of corporate social responsibility. *The Economist*, January 22th.
- Dahinden, Jeanine, Rosita Fibbi, Joëlle Morer und Sandro Cattacin.** 2004. Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Bern; Neuchâtel: Travail.Suisse/SFM.
- Donnelly, Jack.** 2003. *Universal Human Rights in Theory and Practice*. Ithaca; London: Cornell University Press.
- Flügel, Martin.** 2011. Demografie macht flexiblere Zulassungspolitik und starke Begleitmassnahmen nötig. Bern: Travail.Suisse. www.travailsuisse.ch/de/node/2977.
- Friedman, Milton.** 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago; London: University of Chicago Press.
- Friedman, Milton.** 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Goodpaster, Kenneth E.** 2007. *Conscience and Corporate Culture*. Oxford; Malden, MA: Blackwell.
- Griffin, James.** 2008. *On Human Rights*. Oxford: Oxford University Press.
- Homann, Karl.** 2009. Moral oder ökonomisches Gesetz? In Markus Breuer, Philippe Mastronardi und Bernhard Waxenberger (Hrsg.), *Markt, Mensch und Freiheit: Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung*, S. 35–54. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Liebig, Thomas, Sebastian Kohls und Karolin Krause.** 2012. The labour market integration of immigrants and their children in Switzerland. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* 128. Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD Publishing.
- Micklethwait, John and Adrian Wooldridge.** 2003. *The Company. A Short History of Revolutionary Idea*. New York: The Modern Library.
- Muchlinski, Peter.** 2001. Human rights and multinationals: is there a problem? *International Affairs* 77/1: 31–47.
- Muchlinski, Peter.** 2012. Implementing the New Corporate Human Rights Framework. *Business Ethics Quarterly* 22/1: 145–177.

-
- Paine, Lynn S. 2000. Does Ethics Pay? *Business Ethics Quarterly* 10/1: 319–330.
- Pless, Nicola M., and Thomas Maak. 2004. Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics* 54(2), 129–147.
- Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Santoro, Michael A. 2009. *China 2020: How Western Business Can – and Should – Influence Social and Political Change in the Coming Decade*. Ithaca; London: Cornell University Press.
- Straßburger, G. 2001. Evaluation von Integrationsprozessen in Frankfurt am Main. Studie zur Erforschung des Standes der Integration von Zuwanderern und Deutschen in Frankfurt am Main am Beispiel von drei ausgewählten Stadtteilen. Frankfurt a.M.: Amt für Multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt.
- Thielemann, Ulrich, and Florian Wettstein. 2008. The Case Against the Business Case and the Idea of «Earned Reputation». Discussion Papers of the Institute for Business Ethics 111. St. Gallen: IWE.
- Thielemann, Ulrich, und Peter Ulrich. 2009. *Standards guter Unternehmensführung: Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- Torche, Denis. 2011. Bedingungen für eine neue Zulassungspolitik für Angehörige von Nicht-EU-Ländern. Bern: Travail.Suisse.
www.travailsuisse.ch/de/node/2977.
- Ulrich, Peter. 2008. *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 4. Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- United Nations. 2008a. Protect Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights. A/HRC/8/5.
- United Nations. 2008b. Clarifying the Concepts of «Sphere of Influence» and «Complicity.» A/HRC/8/16.
- United Nations. 2011. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations «Protect, Respect and Remedy» Framework. A/HRC/17/31.
- Vogel, David. 2005. *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington D. C.: Brookings Institution Press.
- Waddock, Sandra A., Samuel B. Graves. 1997. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal* 18/4: 303–319.
- Waddock, Sandra, and Florian Wettstein. 2005. The Shifting Agenda of Corporate Citizenship. *Forum TTN. Technik, Theologie, Naturwissenschaften* 14: 40–52.
- Weissbrodt, David. 2005. Corporate Human Rights Responsibilities. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 6/3: 279–297.
- Wettstein, Florian. 2009. *Multinational Corporations and Global Justice. Human Rights Obligations of a Quasi-Governmental Institution*. Stanford: Stanford University Press.
- Wettstein, Florian, and Kenneth E. Goodpaster. 2009. Freedom and Autonomy in the 21st Century: What Role for Corporations? In Markus Breuer, Philippe Mastronardi und Bernhard Waxenberger (Hrsg.), *Markt, Mensch und Freiheit: Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung*, S. 117–134. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.
- West, M.A. 2000. State of the art: Creativity and innovation at work. *Psychologist*, 13/9: 460–464.
- Wood, Stepan. 2012. The Case for Leverage-Based Corporate Human Rights Responsibility. *Business Ethics Quarterly* 22/1: 63–98.
- Young, Iris M. 2004. Responsibility and Global Labor Justice. *Journal of Political Philosophy* 12/4: 365–388.
- Zanoni, P., Nilsson, A., Janssens, and M. Wahlin, 2010. Towards sustainable diversity in organizations: Lessons from good diversity management practices. In M. Janssens et al. (eds.), *The sustainability of cultural diversity: Nations, cities and organizations*, p. 261–280. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Information

HEKS 



isa Informationsstelle für
Ausländerinnen-
und Ausländerfragen



Schweizerisches Arbeiterhilfswerk SAH
SAH BERN
Œuvre suisse d'entraide ouvrière OSEO
Soccorso operaio svizzero SOS



Reformierte Kirchen
Bern-Jura-Solothurn
Eglises réformées
Berne-Jura-Soleure

**Verein Berner Beratungsstelle
für Sans-Papiers**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

cf d

Stärkt Frauen.
Öffnet Perspektiven.

Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM

KKF OCA
Kirchliche Kontaktstelle für Flüchtlingsfragen
Office de consultation sur l'asile

