

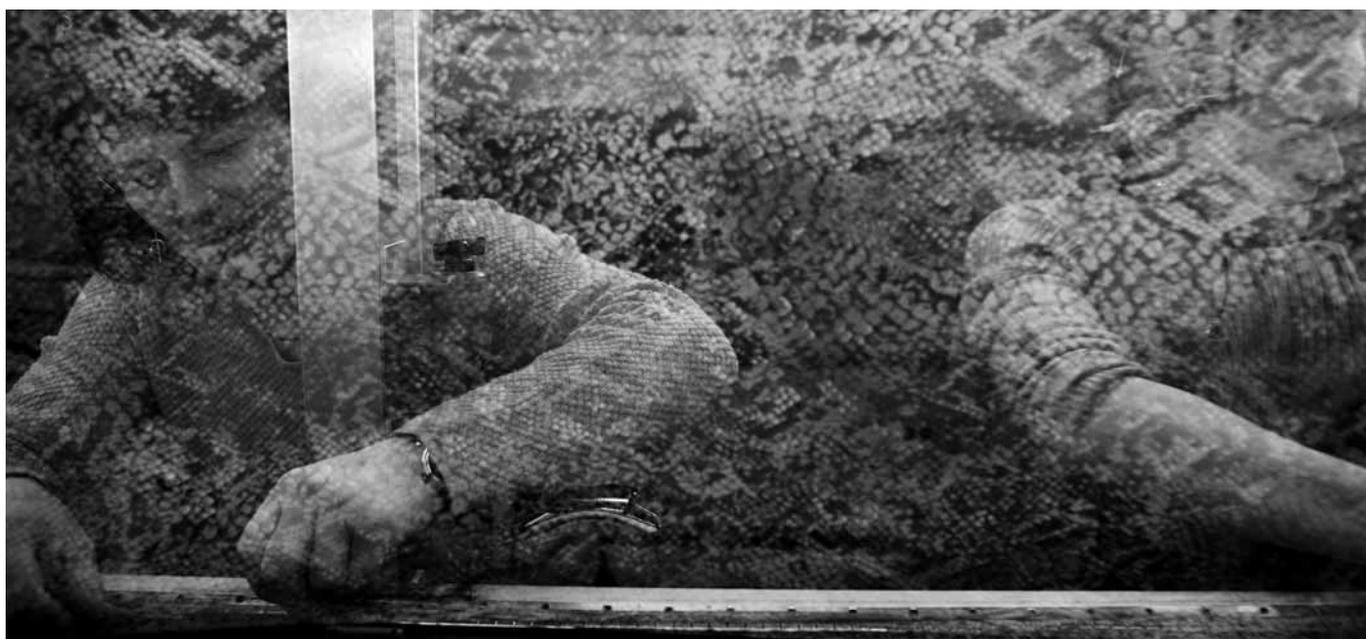


Mit Vielfalt gewinnen

[zum Herausnehmen]

St.Galler Leitfaden zur Integration am Arbeitsplatz





<i>Inhalt</i>	2	Vorwort
	3	Jede vierte Arbeitsstunde
	4	Es ist noch vieles möglich
	5	Von der Vielfalt lernen
	6	«Es ist halt schwierig» Leitfaden zum Herausnehmen
	7	Menü ohne Schweinefleisch
	8	«Das zahlt sich spürbar aus»
	9	Kanada – Erfolg mit Vielfalt
	10	Was Sie tun sollten – und was nicht
	12	St.Gallen überwindet Grenzen

Mit Vielfalt gewinnen

St.Galler Leitfaden zur Integration am Arbeitsplatz



*Herausgegeben von der Koordinationsstelle für Integration
Departement des Innern*

Den Arbeitsplatz bewusst als Ort der Integration nutzen



Für viele Ausländerinnen und Ausländer ergibt sich der direkteste Kontakt mit unserer Gesellschaft am Arbeitsplatz. Ihr erster Integrationsschritt findet also im Betrieb statt. Deshalb ist es auch für die gesellschaftliche Eingliederung äusserst entscheidend, wie jene im Betrieb verläuft. Die Chancen, dass sie positiv verläuft, sind dann gut, wenn Ausländerinnen und Ausländer Akzeptanz und Wertschätzung erfahren. Gleichzeitig müssen sie von Anfang an offen, direkt und transparent sowohl mit fairen Anforderungen als auch mit verbindlichen Angeboten zur Integration konfrontiert werden.

Die meisten Betriebe beschäftigen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen. Und sie setzen diese Menschen erfolgreich und produktiv ein. Mit anderen Worten: Die KMU integrieren die Mitarbeitenden in die Arbeitsabläufe, in die Produktionsprozesse und in die Betriebskultur. Je besser dies gelingt, desto mehr profitieren sowohl die Betriebe als auch die Arbeitnehmenden und ihre Angehörigen. Gut integrierte Angestellte arbeiten motivierter und zuverlässiger. Sie identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Die Personalfluktuation, aber auch Absenzen oder Fehler in der Produktion nehmen ab.

Die höhere Arbeitszufriedenheit wirkt sich auch positiv auf das familiäre Umfeld aus.

Wenn Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Eingliederung in ihrem KMU pflegen, leisten sie indirekt einen wesentlichen Beitrag zum interkulturellen Zusammenleben im Kanton St.Gallen. Gelingt die Integration in der Firma, profitiert davon auch die Gesellschaft: Ausländerinnen und Ausländer setzen sich schneller mit unseren Verhältnissen auseinander, finden sich eher zurecht und sind mehr motiviert, Deutsch zu lernen und in einem Dorfverein mitzuwirken.

Der vorliegende Leitfaden stellt allen Interessierten Ideen und Rezepte für die Pflege der Integration im Betrieb zur Verfügung. Die praktischen Hinweise und Ratschläge haben sich allesamt in der Praxis bewährt. Die Grundlagen zum Leitfaden lieferte die Studie «Integrationspotenzial Arbeitsplatz», welche die Universität St.Gallen im Auftrag des Departements des Innern durchführte.

Ich wünsche mir, dass die Zahl der Betriebe, die mit der Integration am Arbeitsplatz ernst machen, dank diesem Leitfaden noch grösser wird. Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Kathrin Hilber, Regierungsrätin

Unsere Wirtschaft ist ohne Migrantinnen und Migranten kaum denkbar. Diese Menschen helfen mit, einen beträchtlichen Teil der Wertschöpfung in der Schweiz zu erarbeiten.

Das sind die Tatsachen

- › Im Jahr 2002 gab es 1,058 Mio. ausländische Erwerbstätige. Das ist ein Viertel aller Beschäftigten.
- › Jede vierte erwerbstätige Person stammt aus dem Ausland. Anders ausgedrückt: Jede vierte Arbeitsstunde wird von einer Person geleistet, die eingewandert ist.
- › Ausländerinnen und Ausländer finanzieren mit ihren Beiträgen 25 Prozent der jährlichen AHV-Kosten. Sie beziehen jedoch nur 13 Prozent der jährlich ausbezahlten AHV-Renten, sie sind also Nettozahler.

Fazit: Ohne Migration gingen ganze Wirtschaftszweige bankrott. Ohne Migration wären unsere Sozialwerke nicht mehr finanzierbar.

Wanderfreudige Einheimische

Jedes Jahr findet in der Schweiz eine grosse Migration im Umfang einer Völkerwanderung statt. Über 400'000 Personen ziehen in eine andere Gemeinde um. Im Schnitt besteht die Bevölkerung jeder Schweizer Gemeinde aus einem Drittel Einheimische (dort geboren) und aus zwei Dritteln Fremden (ausserhalb der Wohngemeinde geboren).

Rund 612'000 Schweizerinnen und Schweizer leben im Ausland, und davon sind 70 Prozent Doppelbürger. Migration – auch ein schweizerisches Phänomen!

St.Gallen keine Ausnahme

Im Kanton St.Gallen haben rund 20 Prozent der Bevölkerung einen ausländischen Pass. Das sind über 90'000 Menschen.

Drei Viertel der Ausländerinnen und Ausländer leben seit über zehn Jahren im Kanton, fast die Hälfte ist seit über 20 Jahren hier wohnhaft

Stellen von ausländischen Mitarbeitenden in der st.gallischen Wirtschaft

(Vollzeitäquivalente, Jahr 2001)

Industrie:	51'137 (33,5%)
Dienstleistungen:	18'115 (15,9%)

Wichtige Branchen:

Maschinen- und Metallindustrie, Fahrzeugbau, Elektrotechnik	10'943 (35,7%)
Baugewerbe	4'377 (25,1%)
Verschiedene Industriezweige	3'627 (39,1%)
Handel, Reparaturen	4'517 (15,1%)
Gesundheits- und Sozialwesen	3'306 (20,5%)
Gastgewerbe	3'215 (35%)
Informatikdienste, Dienstleistungen für Unternehmen	2'745 (15,5%)
Textil- und Bekleidungsindustrie	2'113 (53,9%)

oder wurde hier geboren. Es sind genau genommen «einheimische Ausländer».

Auch die st.gallische Wirtschaft profitiert zu einem bedeutenden Teil von ausländischen Arbeitskräften. Rund 145'000 Stellen in den st.gallischen Unternehmen oder rund 23 Prozent sind von Menschen ausländischer Herkunft besetzt.

Wo arbeiten Ausländerinnen und Ausländer?

Sie arbeiten vor allem in der Industrie, aber auch im Dienstleistungsgewerbe. Die Schwerpunkte liegen in der Maschinen- und Metallindustrie, im Bau- und im Gastgewerbe sowie im Gesundheitswesen. Am meisten dominieren ausländische Arbeitskräfte in der Textil- und Bekleidungsindustrie.



4 Es ist noch vieles möglich

Der Arbeitsplatz ist einer der wichtigsten Orte der Integration. Arbeit bringt Anerkennung und soziales Wohlbefinden. In vielen Betrieben arbeiten Menschen verschiedenster Herkunft zusammen – Sizilianer, Andalusierinnen, Mazedonier, Türkinen, Schwaben, Tamilinnen usw. Am Arbeitsplatz müssen sie sich in die Betriebs- und Arbeitsabläufe einfügen und sich den Erfordernissen der Produktion anpassen. Nicht immer geht dies ohne Probleme.

Was heisst Integration?

Integration kommt vom Lateinischen «integratio» und heisst: Zusammenfügen verschiedener Teile zu einem Ganzen.

Was meint Integration?

Integration heisst mehr als nur ein Einpassen von Migrantinnen und Migranten in die Schweizer Verhältnisse. Integration ist ein wechselseitiger Prozess, der beide Seiten verändert. Die Migrantinnen und Migranten, aber auch die Einheimischen müssen sich zwangsläufig aufeinander einstellen.

Was meint Integration nicht?

Integration heisst nicht einseitige Anpassung unter Preisgabe der eigenen Identität. Eine solche Selbstaufgabe ist für keinen Menschen möglich, ohne dass er den Boden unter den Füßen verliert.

Wen geht Integration etwas an?

Integration geht uns alle etwas an. Denn nicht nur die Migrantinnen und Migranten müssen sich anpassen, sondern auch die Einheimischen müssen lernen, mit den neuen Nachbarinnen und Nachbarn umzugehen.

Wann ist ein Mensch integriert?

Integration ist kein abgeschlossener Zustand, sondern eine Entwicklung. Eine Person lebt integriert:

- › wenn sie selbstbestimmt leben und sich entwickeln kann;
- › wenn sie ein existenzsicherndes Einkommen und eine sichere Zukunft hat;
- › wenn sie in ein soziales Netz von persönlichen Beziehungen eingebunden ist;
- › wenn sie nicht mit dem Gesetz in Konflikt gerät.

Die Sachverständigen, die sich mit Fragen der Integration von Angehörigen aus verschiedenen Kulturen befassen, sind einhellig der Meinung: In den Betrieben geschieht viel Positives für die Integration, doch es gibt auch ungenutzte Möglichkeiten.

Ein grosses Potenzial

Die Eidgenössische Ausländerkommission (EKA) befürwortet betriebliche Integrationsbemühungen. Sie hält in ihrem Bericht «Integration und Arbeit» fest:

- › «Es ist gut, dass die Integration am Arbeitsplatz ein Thema in der Öffentlichkeit geworden ist. In diesem Bereich besteht Handlungsbedarf. Die Ausländerkommission unterstützt diese Bestrebungen.»

Eine neue Studie der Gewerkschaft Travail.Suisse kommt auf Grund einer Umfrage in zahlreichen Betrieben zum Schluss:

- › «Es gibt vielfältige Integrationsmassnahmen in den Unternehmen. Aber es werden auch viele Mängel

sichtbar. Dies zeigt die Notwendigkeit einer besseren Integration am Arbeitsplatz auf. Das Verbesserungspotenzial ist sehr gross.»

Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St.Gallen zieht in der Studie «Integrationspotenzial Arbeitsplatz im Kanton St.Gallen» ein positives Fazit:

- › «Zahlreiche Betriebe haben erkannt, dass sich Integrationsarbeit längerfristig lohnt. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt, die Identifikation mit dem Unternehmen wird besser, das Arbeitsklima verbessert sich. Viele Ideen können gratis oder sehr günstig umgesetzt werden. Ein kleiner Mehraufwand führt für die Unternehmung zu einem grossen Zusatznutzen.»

Im Folgenden stellt dieser Leitfaden die wichtigsten Ergebnisse der St.Galler Studie dar. Die Untersuchung wurde im Auftrag der Koordinationsstelle für Integration im Departement des Innern des Kantons St.Gallen erstellt und im Februar 2004 der Öffentlichkeit vorgestellt.



5 Von der Vielfalt lernen

Interview mit Dr. Nils Jent, Universität St. Gallen

Dr. Jent, Sie befassen sich mit dem Konzept «Learning from Diversity». Was versteht man unter «Diversity»?
Dr. Nils Jent: «Diversity» befasst sich mit der Verschiedenartigkeit von Menschen und damit, wie diese Verschiedenartigkeit in der Gesellschaft oder in einem Unternehmen zum Wohle aller sinnvoll organisiert und genutzt werden kann. Als Grundsatz wird vorausgesetzt, dass niemand diskriminiert wird. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin eines Unternehmens ist in der Pflicht. Sie oder er muss Verantwortung dafür übernehmen, dass diese Vielfalt gelebt wird und sie Nutzen stiften kann.

Wo setzt «Managing Diversity» an?
Die Lehre von Führung und Personalmanagement unterscheidet Menschen auf Grund sozialer Daten wie Geschlecht, Alter, Nationalität, Kulturprägung usw. «Managing Diversity» legt einen positiven Fokus: Unterschiede werden nicht als Nachteil, sondern als Erfolgsfaktor für Unternehmen aufgefasst.

Wie wird dabei vorgegangen?
Man setzt beim gegenseitigen Lernen

und der damit verbundenen Leistungssteigerung des Einzelnen sowie des Teams an. Dazu ist erforderlich, dass jede und jeder die eigenen persönlichen Stärken und Schwächen genau kennt – gleich wie jene der Arbeitspartner – und konstruktiv damit umgehen lernt. Wenn meine Arbeitspartnerin dort stark ist, wo ich unfähig bin und ich mit diesem Umstand positiv und aufbaufähig umgehen kann, so kann ich von der Zusammenarbeit in einem gemischten Team ausserordentlich profitieren.

Können Sie ein Beispiel geben?
Häufig werden Menschen auf Grund einer bestimmten sozialen Zuordnung «schubladiert» oder gar diskriminiert. Frauen schreibt man beispielsweise Entscheidungsschwäche zu. Ältere Mitarbeitende werden als unflexibel bezeichnet. Ausländer qualifiziert man ab als ungeeignet für bestimmte Aufgaben. Mit der Brille für wertvolle Potenziale lässt sich jedoch auch ganz anderes erkennen. Man kann beispielsweise Frauen im Vergleich zu Männern als besonders entscheidungsgründlich beobachten. Wie allein schon dieses Beispiel zeigt, lässt sich durch eine etwas geänderte Optik Wertvolles für den Arbeitsprozess in gemischten Teams gewinnen. Umfra-

Dr. Nils Jent

Dr. Nils Jent ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und Berater für «Managing Diversity». Mit 18 Jahren erlitt Nils Jent einen Verkehrsunfall. Er ist auf Grund eines Herzstillstands während der anschliessenden Operation blind sowie körper- und sprechbehindert. Dies hielt ihn jedoch nicht von einer akademischen Karriere ab. Am eigenen Leib mit «Diversity» konfrontiert, ist Nils Jent ein Experte für Fragen der Verschiedenartigkeit und deren positiver Nutzung. Von ihm ist das Buch «Learning from Diversity» als Band 2 der Schriftenreihe des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen erschienen.



gen haben ergeben, dass durchschnittlich lediglich rund 50 Prozent der eigentlichen Befähigungen der Mitarbeitenden genutzt werden! Diese brachliegenden Kompetenzen müssen erkannt und eingesetzt werden. Im Fachjargon heisst das «Nutzung der komparativen Vorzüge».

Ein solcher Ansatz wird in Grossunternehmen bereits angewendet. Wie steht es aber mit kleinen und mittleren Unternehmen? Kann «Managing Diversity» auch in KMU funktionieren?
Die grosse Chance der KMU liegt in ihren informellen Strukturen. Da kennt jeder jeden. Die Arbeitsbeziehungen laufen über das ganze Unternehmen eher direkt und persönlich. Dies ist ein ganz grosser Vorteil, wenn es darum geht, Stärken und Schwächen des anderen zu kennen und gegenseitig mit diesen geschickt umzugehen. Hier braucht es keine ausgeklügelten «Diversity»-Konzepte. Es gilt vor allem das Bewusstsein zu schaffen, dass in der Andersartigkeit des Vis-à-vis Potenziale vorhanden sind. Eine Atmosphäre von «Diversity» muss von der Geschäftsleitung vorgelebt werden. Sie muss jedoch auch die Grenzen der Verschiedenartigkeit bestimmen.

Leicht gekürztes Interview aus «terra cognita» Nr. 3 / 2003 (www.terra-cognita.ch)





Alle st.gallischen Betriebe mit ausländischen Mitarbeitenden haben in Fragen der betrieblichen Integration unweigerlich Erfahrungen gesammelt.

Aus Umfragen geht jedoch hervor, dass spezielle Hilfen für die Eingliederung von Mitarbeitenden aus dem Ausland oft nicht für nötig erachtet werden. Tenor: «Wir haben da keine Probleme!» Andere räumen ein, dass besondere Massnahmen wünschbar wären, aber aus verschiedenen Gründen unterblieben sind. Und wieder andere blicken auf gute Erfahrungen zurück und finden, dass sich entsprechende Anstrengungen gelohnt haben.

Hier einige typische Antworten:

Negativ:

«Wir haben keine Konflikte im Betrieb, also braucht es auch keine Integrationsmassnahmen.»

«Es ist nicht Aufgabe unseres Verbandes, Sprachkurse zu organisieren.»

«Während der Saison gibt es zu viel Arbeit, da können wir Angestellte nicht in Kurse schicken.»

«Sprachkurse werden von uns be-

grüsst, aber das müssen die Gewerkschaften machen.»

«Integrationsmassnahmen in Betrieben sind zu teuer, der Aufwand ist zu gross.»

«KMU können niemals soziale Programme selbst finanzieren und durchführen.»

«Unsere Bevölkerung hat gar kein Interesse an fremden Kulturen.»

«Als Saisonbetrieb haben wir grosse Personalwechsel. Es lohnt sich nicht, teure Massnahmen durchzuführen.»

Positiv:

«Das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden steigt.»

«Die Betriebskultur wird langfristig verbessert.»

«Es entstehen weniger Konflikte in der Belegschaft.»

«Die Zahl der Absenzen sinkt.»

«Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen steigt.»

«Die Bereitschaft der Angestellten, mehr Leistung zu erbringen, ist deutlich höher.»

Das Mass aller Dinge

Wir reisen überall auf der Welt herum. Trotzdem haben wir nicht alle das gleiche Verständnis für andere Kulturen. Die einen lehnen in Bausch und Bogen ab, was andere als tiefe Bereicherung empfinden. Die Wissenschaft hat die verschiedenen Stufen im Umgang mit anderen Kulturen untersucht.

Verleugnung: Die eigene Kultur wird als Mass aller Dinge angesehen. Andersartigkeit wird gar nicht wahrgenommen.

Separation: Andersartigkeit wird zwar erkannt, aber eher negativ bewertet – und deshalb separiert.

Abwehr: Kulturelle Unterschiede werden wahrgenommen, aber als Bedrohung der

eigenen Identität – und deshalb abgewehrt.

Minimierung: Andersartigkeit wird zwar anerkannt und auch nicht für negativ gehalten, aber als geringfügig und unbedeutend erachtet.

Akzeptanz: Kulturelle Differenzen werden anerkannt und respektiert.

Pluralismus: Andersartigkeit wird als grundsätzliche Vielfalt in ihrem vollen Umfang wahrgenommen und als möglicher Gewinn bewertet.

Integration: Die eigene Identität wird auf dem Hintergrund von verschiedenen Kulturzusammenhängen immer wieder neu definiert.

(Modell zwischenkultureller Einfühlbarkeit nach Milton J. Bennett)

7 Menü ohne Schweinefleisch

Viele Firmen im Kanton St.Gallen kümmern sich aktiv um die Eingliederung von Migrantinnen und Migranten in den Betrieb. Sie achten auf ein Klima der gegenseitigen Anerkennung und des Respekts und versuchen, die Mitarbeitenden aufeinander abzustimmen.

Hier einige Stimmen aus der Praxis:

Im Hotel Zollhaus in Gams stammen von zwei Dutzend Mitarbeitenden drei aus dem Ausland. Ein Mitarbeiter ist im Jemen aufgewachsen. Geschäftsführer Urs Kremmel achtet darauf, dass die Religionsausübung während des Ramadans (Fastenmonat) respektiert wird. Moslems dürfen dann tagsüber nichts essen, erst nach Sonnenuntergang sind ihnen bestimmte Speisen erlaubt. Viel Wert legt Urs Kremmel auf die Information. Sein Betrieb ist ISO-zertifiziert. Alle Angestellten müssen zum Beispiel nicht nur ihre eigenen Aufgaben kennen, sondern auch diejenigen aller andern.

Die Zehnder Druckerei ist in Wil und Rickenbach tätig. Im Druckzentrum kommt fast die Hälfte der Mitarbeitenden aus andern Ländern,

die meisten aus Ex-Jugoslawien. Inhaber Andreas Zehnder sagt, er bemerke unter den ausländischen Mitarbeitenden «ganz sicher nicht mehr Probleme als unter den einheimischen». Er nennt ein Beispiel, wie sich Integration im Team von selber einspielt. So war ein Druckmaschinenführer bei seiner Anstellung über die vielen Personen aus Ex-Jugoslawien verunsichert. Einen Monat später rühmte er die neuen Arbeitskollegen: Sie seien «weit besser als alle Schweizer am alten Arbeitsort».

Bei der Max Pfister Baubüro AG in St.Gallen wird in Bezug auf die Herkunft kein Unterschied gemacht. «Bei mir gibt es keine Ausländer. Wir sind alles Menschen», betont Jürg Pfister. Diese Einstellung prägt das Klima im Baugeschäft mit 22 Mitarbeitern, die zu zwei Dritteln aus Südeuropa kommen. Bauleiter Hanspeter Jenni fördert das gute Einvernehmen im Team. Dazu führt er alle drei Monate einen Informationstag durch. Neben dem jährlichen Weihnachtsessen gibt es einen gemeinsamen Ausflug in die Berge. Sodann erhält jeder Mitarbeiter mit einem runden Geburtstag ein Präsent, das aus einem Betriebskässeli berappt wird.

Seit vielen Jahren beschäftigt Georges Amstutz im Hotel Schwanen in Wil ausländische Angestellte. Als er den ersten schwarzen Kellner beschäftigte, gab das im Städtli zu reden. Heute ist das gemischte Team im Familienbetrieb mit rund 30 Angestellten auch für die Gäste normal. Man nimmt Rücksicht, etwa bei den Essensgewohnheiten. Stets gibt es ein Menü ohne Schweinefleisch. Für Georges Amstutz ist nicht wichtig, woher jemand kommt: «In erster Linie muss die Chemie stimmen!»

Bei der Migros Ostschweiz stammen 22 Prozent der Mitarbeitenden aus dem Ausland. «Das ist für uns eine gewohnte Realität», sagt René Frei, Leiter Personal und Ausbildung. Er legt Wert auf eine seriöse Einführung und Integration am Arbeitsplatz. Alle Mitarbeitenden können bis zu einem bestimmten Betrag pro Jahr gratis die Kurse der Klubschule besuchen. Fremdsprachige machen davon regen Gebrauch. Bei der Kaderförderung geht die Migros auf spezielle Bedürfnisse ausländischer Mitarbeitender ein, um diesen die gleichen Entwicklungschancen zu bieten. Auch in den Vorgesetzten-schulungen wird für den Umgang mit kultureller Vielfalt sensibilisiert.

Spannungen leben weiter

Viele Länder werden von kriegerischen Konflikten erschüttert. Diese Spannungen hören bei der Auswanderung nicht einfach auf, sie gehen vielmehr mit den Menschen mit. Kein Wunder, tauchen sie plötzlich auch in der Schweizer Arbeitswelt auf. Während des Krieges in Ex-Jugoslawien waren Angehörige der gegnerischen Volksgruppen nicht gut aufeinander zu sprechen. Der Bürgerkrieg auf Sri Lanka hinterlässt bei den emigrierten Landsleuten teils tiefe Spuren. Die Probleme zwischen türkischen und kurdischen Landsleuten schwelen seit Jahren weiter. Aber selbst unter italienischen, spanischen oder portugiesischen Einwanderern sind traditionelle politische Gegensätze noch nach vielen Jahren spürbar.



Interview mit Diana Maag, Personalleiterin der Firma Bischoff Textil AG, St.Gallen

Frau Maag, müssen alle ausländischen Mitarbeitenden bei der Firma Bischoff Textil AG Deutsch können?
Diana Maag: Das ist weitgehend abhängig von der Funktion, welche die betreffende Person einnimmt. Bei einfachsten Produktionsaufgaben sind gute Deutschkenntnisse nicht unbedingt nötig, aber natürlich wünschenswert. Denn dies erleichtert nicht nur den Umgang und die Kommunikation am Arbeitsplatz, sondern hilft den Menschen auch, sich in der Gesellschaft besser zu integrieren.

Was tun Sie konkret?

Zum Beispiel bieten wir periodisch Deutschkurse an. Wir haben dies im letzten Jahr in Zusammenarbeit mit «Bilang» organisiert. Die Kurse führten wir je in einem Seminarraum an unserem Hauptsitz und in unserem Stickereiwerk in Kronbühl durch. Bevor jemand am Kurs teilnahm, machten wir während der Arbeitszeit eine Eignungsabklärung, die im jährlichen Personalergebnis-Gespräch mit dem Vorgesetzten zusammen besprochen wurde. Die Resultate erlaubten so eine stufengerechte Klasseneinteilung.

Wann fand der Unterricht statt? Und wer bezahlt ihn?

Da wir viele Frauen beschäftigen und diese nach Arbeitsschluss Haushalts- und Betreuungspflichten in der Familie übernehmen müssen, hat sich ein Kurs über Mittag als am vorteilhaftesten

erwiesen. Er dauerte anderthalb Stunden, und das während neun Monaten. Die Sprachlehrerinnen kamen jeweils zu uns in die Betriebe. Die Schulungskosten inkl. Lehrmaterial wurden in früheren Jahren jeweils vom Arbeitgeber übernommen. Im 2003 hat die Firma über das Kantonsprojekt «Fit im Job» eine finanzielle Unterstützung erhalten.

Viele Betriebe wenden ein, sie könnten Sprachkurse nicht finanzieren.

Für einen Betrieb mittlerer Grösse dürften die Kosten durchaus tragbar sein, zumal die Sprachkurse ja nicht alljährlich durchgeführt werden müssen. Kleinere Betriebe könnten sich zusammenschließen. Grundsätzlich ist es eine Frage des Willens und der jährlichen Prioritätensetzung in der betrieblichen Weiterbildung. Wenn man bedenkt, welche Beträge Firmen jährlich in die Schulung von Kader- und Führungskräften investieren, sind die Kosten für Deutschkurse durchaus angemessen. Man vergisst leider zu häufig, dass alle Mitarbeitenden ihren Beitrag an die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens geben.

Oft ist zu hören, dass ausländische Mitarbeitende nur ein geringes Interesse an Kursen zeigten.

Wir machen eine andere Erfahrung. Meist ist das Bedürfnis da. Die Leute müssen aber spüren, dass die Geschäftsleitung und die Vorgesetzten hinter diesem Angebot stehen. Dann wird es auch genutzt. Im letzten Jahr hatten wir die Absolventinnen des Deutschkurses zu einem gemeinsamen Essen eingeladen und ihnen das Kurs-Testat persönlich überreicht. Viele waren stolz darauf, da manche noch nie zuvor in ihrem Leben ein richtiges Zeugnis erhalten haben.

Wie kann man ein mitarbeiterfreundliches Klima erzeugen?

Die Angestellten sollen persönliche Wertschätzung erfahren. Sie müssen spüren, dass ihre Leistung, die sie täglich erbringen, gewürdigt wird. Dies fördert die Motivation und die Leistung. Mit einem autoritären Befehlston erreicht man dies nicht, sondern eher das Gegenteil.

Gibt es noch weitere Massnahmen?

Wir haben eine Wandzeitung, wo wir gezielt über Aktualitäten informieren. Letztes Jahr haben wir ein neues Personalreglement erlassen. Dieses



wurde vor der Einführung für jede Sprachgruppe mit Hilfe von internen Dolmetschern erläutert, damit Fragen dazu direkt geklärt werden konnten. Auch können wir mit unserer Jahresarbeitszeit auf spezifische Arbeitszeitbedürfnisse von erziehenden Personen gut eingehen.

Welche Bilanz ziehen Sie insgesamt?

Eine positive! Wir erhalten auf Grund unserer Massnahmen ein gutes Feedback. Die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden sind deutlich höher. Davon profitiert unser Betrieb, etwa wenn wir bei hohem Auftragsbestand ausnahmsweise auch an Samstagen arbeiten müssen. Der Aufwand für unsere Massnahmen zahlt sich wohl nicht mess-, aber doch spürbar aus.

16 Nationen

Die Firma Bischoff Textil AG mit Sitz in St.Gallen und Werken in Kronbühl und Diepoldsau produziert seit 1927 hochwertige Stickereien. Sie beschäftigt 270 Mitarbeitende aus 16 Nationen, von Italien und Spanien über Bosnien, Albanien und die Türkei bis Vietnam und Kambodscha. Seit Jahren setzt die Firma Massnahmen zur Integration der ausländischen Mitarbeitenden um.

9 Kanada – Erfolg mit Vielfalt

Kanada versteht sich offiziell als multikulturelles Land. Heute leben grössere Gruppen von insgesamt zwölf verschiedenen Nationalitäten im Land. Dazu kommen die Inuit als einheimische Volksgruppe. Die meisten Einwohnerinnen und Einwohner sind Abkömmlinge der englischen und französischen Einwanderer des 18. Jahrhunderts.

Kanada verfolgt eine aktive Politik der Integration wie kaum ein anderes Land. Seit vielen Jahren werden damit Erfahrungen gewonnen. Der Grundsatz lautet so: Eingewanderte werden nicht als Fremde, sondern

Program» in Form eines Praktikums durchlaufen. Mitarbeitende unterstützen die Person und führen sie in die Arbeit und das Umfeld ein. Gilt die Person als geeignet, wird sie schrittweise in den Betrieb integriert. Zuerst mit einem Teilzeitjob, später mit Vollzeitbeschäftigung. Während dieser Einarbeitungsphase werden regelmässig Standortgespräche geführt. Bei Bedarf kommen auch Weiterbildungsseminare zum Zug.

Royal Bank of Canada: Die Bank gibt ein Magazin heraus, in dem Angestellte ihre Arbeitsplatzgeschichte darstellen können. Insbesondere kommen solche Mitarbeitende zu Wort, die mit einer Behinderung umgehen müssen. Auf diese Weise kann Verständnis für ihre besondere Situation geweckt werden. Weiter wurde ein Videofilm zum Thema Umgang mit verschiedenen Kulturen hergestellt. Hierzu werden auch spezielle Trainings durchgeführt.

und hat die individuelle Weiterbildung der Mitarbeitenden zum Ziel. In den Schulungen wird auf die kulturellen Eigenheiten der Teilnehmenden Rücksicht genommen. Ferner gibt es ein Komitee, in dem speziell Fragen zur Integration von neu eintretenden Mitarbeitenden in das Arbeitsumfeld diskutiert werden.

Reebok: Der bekannte Sportartikelhersteller pflegt Vielfältigkeit seit langem als Schlüsselstrategie. Damit hat er es zum Milliardenunternehmen gebracht. Multikulturalität ist geradezu seine Geschäftsgrundlage. Die Ressourcen, welche die Mitarbeitenden einbringen, werden ernst genommen und nach Möglichkeit ausgeschöpft. So entstand das Erfolgsprodukt Aerobic-Schuhe auf Anregung von Mitarbeiterinnen, welche das Fehlen eines solchen Produkts beklagten und dadurch den Anstoss zur Entwicklung dieses Spezialschuhs gaben. Das Mitdenken bei der Produktentwicklung wird bei Reebok systematisch gefördert.



als Menschen gesehen, die für die Volkswirtschaft wertvoll sind und mithelfen, diese wettbewerbsfähig zu machen. Einwanderung wird nicht als Problem, sondern als Chance für das eigene Land angesehen.

Vielfalt als Strategie

Viele kanadische Unternehmen haben stark gemischte Belegschaften mit Personen aus verschiedensten Kulturen. Sie haben deshalb Strategien entwickelt, wie man mit dieser Tatsache produktiv umgehen kann. Hier einige ausgewählte Beispiele.

Fairmont Waterfront Hotel: Das Hotel in Vancouver fördert ausländische Mitarbeitende von allem Anfang an. Bevor jemand angestellt wird, muss die Person ein «Employee Assistance

Orca Manufacturing und O'Grady West Coast Food Equipment: Das Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie stellt viele Migrantinnen und Migranten in tiefen Positionen ein. Diese Angestellten erhalten die Gelegenheit, sich laufend weiterzubilden. Ihre Sprachkenntnisse können sie in einem Trainingszentrum der Metallarbeiter-Gewerkschaft verbessern. Dieses Zentrum hat die Gewerkschaft eingerichtet. Sie bietet die Kurse als Dienstleistung für ihre Mitglieder an.

Children's and Women's Health Centre of British Columbia: Diese öffentliche Institution des Gesundheitswesens hat 1998 ein Basis-Ausbildungsprogramm eingeführt. Dieses Programm dauert zwei Jahre

Integration bringt Nutzen

Gemäss dem «Atlantic Report» von 2001 zieht Kanada aus der Einwanderung und der aktiven Integration der verschiedenen Kulturen Nutzen für seine Wirtschaft. Der Einfluss auf das Pro-Kopf-Einkommen ist positiv. Da viele Migrantinnen und Migranten inzwischen höhere Positionen besetzen, wird Einwanderung mehrheitlich nicht als Gefährdung der eigenen Arbeitsplätze, sondern als Chance für die Wirtschaft zu Weiterentwicklung und Prosperität angesehen. Als Nachteil werden die Kosten bezeichnet, die breit angelegte Integrationsprogramme für eine grössere Zahl von Mitarbeitenden verursachen. Diese Kosten seien jedoch auf Dauer gut investiertes Geld, wird in dem Report betont. Solche Programme laufen meist unter der Bezeichnung «Managing Diversity» (Handhabung von Vielfalt). Es sei wichtig, dass sie mit Bedacht, gezielt und konsequent angewendet werden.

10 Was Sie tun sollten – und was

Integrationsmassnahmen im Betrieb müssen nicht teuer und aufwändig sein. Oft genügt eine Veränderung des Bewusstseins, eine Korrektur im Verhalten, eine offenere Haltung oder eine verbesserte Kommunikation, um Vertrauen und Wertschätzung zu erzielen und dadurch ein integrationsförderliches Betriebsklima aufzubauen.

Wichtig für eine gelingende Integration am Arbeitsplatz sind zwei Dinge: eine gute Kommunikation und die Vermittlung von Anreizen, damit die Motivation der involvierten Mitarbeitenden gefördert wird.

Kommunizieren Sie!

- › Kommunizieren Sie offen, ehrlich und unkompliziert.
- › Informieren Sie persönlich.
- › Sprechen Sie mit den Betroffenen direkt.
- › Seien Sie als Vorgesetzte/r präsent.
- › Orientieren Sie alle Angestellten über Ihre Integrationsbemühungen so früh wie möglich.

Vermitteln Sie Anreize!

- › Legen Sie Leistungsziele fest und stellen Sie bei ihrer Erreichung Lohnvorteile in Aussicht.
- › Stellen Sie Weiterbildungsmög-

lichkeiten oder eine bessere Position im Betrieb in Aussicht, wenn Sprachkurse erfolgreich absolviert wurden.

- › Stellen Sie eine Mitwirkung in der Integrationsgruppe in Aussicht.
- › Richten Sie Belohnungen bei erfolgreich bestandenen Prüfungen aus.
- › Zeigen Sie das Risiko von Nachteilen oder gar einer Entlassung auf, wenn die geforderten Leistungen nicht erbracht werden.
- › Loten Sie die menschlichen und beruflichen Potenziale der ausländischen Mitarbeitenden genau aus und nutzen Sie diese. Es ist oft einfacher, latent vorhandene Potenziale bei ausländischen Mitarbeiten-



«Die Zahl der Absenzen sinkt.»

Was sagen St.Galler Unternehmen, die bereits aktive Integrationsmassnahmen am Arbeitsplatz ergriffen haben? Konnten Sie damit Resultate erzielen? Hier einige signifikante Antworten aus einer Umfrage im Rahmen der Studie «Integrationspotenzial Arbeitsplatz» der Universität St.Gallen:

- › «Das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden steigt.»
- › «Die Betriebskultur wird langfristig verbessert.»
- › «Die Bereitschaft der Angestellten, mehr Leistung – auch in aussergewöhnlichen Situationen wie zum Beispiel Rezession – zu bringen, ist deutlich höher.»
- › «Es entstehen weniger Konflikte in der Belegschaft.»
- › «Die Zahl der Absenzen sinkt.»
- › «Das Klima innerhalb des Betriebs ist besser. Die Massnahmen werden meist positiv aufgenommen.»
- › «Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen steigt.»

Die wichtigste Erkenntnis aus der Praxis ist, dass Integration im Betrieb ein gegenseitiger Prozess ist. Der Aufbau erfordert Zeit und Geduld, aber nicht unbedingt viel mehr Geld. Zu Beginn ist ein gewisser Aufwand nötig, der sich aber in der Regel auf Dauer in einen Gewinn für das Unternehmen verwandelt, indem die vorhandenen Potenziale der Mitarbeitenden besser genutzt werden.

Wunder dauern etwas länger.

Die Pflege der Integration im Betrieb erfordert Zeit. Der finanzielle Nutzen stellt sich nicht von heute auf morgen ein. Doch langfristig verbessern sich Firmenkultur, Betriebsklima und Motivation – «weiche Faktoren», die für den Geschäftserfolg mitentscheidend sind.

Integration beruht auf einem Geben und Nehmen. Beachten Sie bei der Umsetzung folgende Tipps:

- › Lassen Sie sich Zeit und erwarten Sie nicht unmittelbar zählbare Resultate.
- › Bauen Sie eine Vertrauensbasis zwischen allen Beteiligten auf, auch wenn dies – etwa in Saisonbetrieben – nur eingeschränkt möglich ist.
- › Arbeiten Sie ständig daran, Vorurteile, Ängste und Desinteresse abzubauen.
- › Überlegen Sie sich Möglichkeiten der Sprachschulung. Selber Sprachkurse anzubieten ist zwar für KMU oft unerschwinglich, aber es gibt Möglichkeiten der Zusammenarbeit.
- › Verfolgen Sie die Ziele einer aktiven Eingliederung auch in finanziell angespannten Situationen.
- › Leben Sie eine Kultur der Wertschätzung und der Anerkennung durch Ihr eigenes Verhalten vor und animieren Sie alle Vorgesetzten, dies auch zu tun.
- › Geben Sie bei Rückschlägen oder schlechten Erfahrungen nicht gleich auf. Beim nächsten Mal geht es besser.

nicht

den nutzenwirksam zu erschließen, als dies bei Einheimischen der Fall ist. Der Grund liegt darin, dass Eingewanderte häufig leichter zu motivieren sind.

- › Denken Sie daran, dass viele etwas erreichen und zeigen wollen, wozu sie fähig sind. Dazu braucht es Anerkennung, Unterstützung, Beratung und Betreuung sowie Förderung.
- › Integrieren Sie Ihre ausländischen Mitarbeitenden gezielt. Fördern Sie zuerst diejenigen, die sich dafür interessieren und den entsprechenden Willen zeigen. Halten Sie aber die angebotenen Möglichkeiten für alle offen.

Vermeiden Sie Fehler!

- › Dekretieren Sie keine einseitigen Massnahmen von oben, sondern gehen Sie schrittweise vor und leisten Sie im ganzen Betrieb Überzeugungsarbeit.
- › Glauben Sie nicht, dass mit einer Integrationsmassnahme die Aufgaben schnell erledigt sind. Wirksame Integration erfordert viel Geduld und Zeit.
- › Erwarten Sie von konkreten Integrationsmassnahmen nicht einen kurzfristigen finanziellen Nutzen. Ein spürbarer Erfolg stellt sich erst nach und nach ein, indem sich die Kultur und der Zusammenhalt im

Betrieb verbessern. Erfolgreiche Integration zeigt aber langfristig sehr wohl einen positiven finanziellen Nutzen durch eine höhere Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

- › Vermeiden Sie Insellösungen. Verfolgen Sie eine kostenbewusste Integration mit einfachen Massnahmen, die adaptierbar sind und allen Mitarbeitenden zugute kommen.
- › Gehen Sie nicht allein und isoliert vor. Arbeiten Sie mit Behörden, Gemeinden, Verbänden und anderen Unternehmen zusammen. Nutzen Sie Synergien und greifen Sie auf die praktischen Erfahrungen von Partnern zurück.



12 St. Gallen überwindet Grenzen

Kantonsrat und Regierung des Kantons St. Gallen haben die Notwendigkeit erkannt, dass das interkulturelle Zusammenleben aktiv gestaltet werden muss, weil ein friedliches Zusammenleben keine Selbstverständlichkeit ist. Im Jahre 2001 hat der Kantonsrat einen entsprechenden Bericht der Regierung genehmigt und damit die Gestaltung des interkulturellen Zusammenlebens als Aufgabe der öffentlichen Hand anerkannt.

Der Kanton fördert und unterstützt Integrationsanliegen auf vielfältige Weise. Hier einige Beispiele:

- › Vor zwei Jahren wurde die neue Koordinationsstelle für Integration im Departement des Innern geschaffen.
- › Das Angebot der Lehrerberatung wurde ausgebaut.
- › Der Kanton unterstützt die Vermittlungsstelle Dolmetscherinnen und Dolmetscher VERDI finanziell.
- › Der Arbeitsgemeinschaft für Integrationsfragen gewährt der Kanton einen erhöhten Staatsbeitrag.
- › Das Pilotprogramm «Fit im Job» zur Entwicklung niederschwelliger Weiterbildungsangebote wurde ermöglicht.
- › Der Kanton hat die Mitwirkungspflicht der Eltern gegenüber der Schule gesetzlich verankert.
- › Das Erziehungsdepartement bietet den Schulräten Kurse über andere Kulturen an.
- › Die Fachstelle Integration und Gesundheit der Caritas wird durch den Kanton finanziell unterstützt.



Koordinationsstelle für Integration

Damit die Integration umfassend gefördert werden kann, wurde im Jahr 2001 im Departement des Innern die Koordinationsstelle für Integration geschaffen. Sie ist die Fachstelle der kantonalen Verwaltung für die Förderung des interkulturellen Zusammenlebens und verantwortlich für die Koordination und die Umsetzung der kantonalen Integrationsmassnahmen.

- Die aktuellen Arbeitsschwerpunkte der Koordinationsstelle sind:
- › Fachliche und finanzielle Unterstützung der Integrationsprojekte von Gemeinden und Privaten
 - › Förderung der Deutschkurse für fremdsprachige Mütter
 - › Unterstützung von Gemeinden und Regionen bei der Erarbeitung von Integrationsleitbildern
 - › Verbesserung der Information der ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger
 - › Informationsaustausch zwischen den Departementen der Verwaltung, zwischen Kanton und Bund sowie zwischen Kanton, Gemeinden und Privaten
 - › Förderung der Selbstorganisation

der Migrantinnen und Migranten und Unterstützung der Gründung eines Dachverbandes der Ausländerinnen und Ausländer

- › Förderung von Integration und Partizipation im Sport
- › Verbesserung der Integration am Arbeitsplatz

Fragen Sie!

Haben Sie Fragen oder ein Anliegen? Wenden Sie sich an den Leiter der Koordinationsstelle für Integration, Beda Meier (Tel. 071 229 33 02, beda.meier@sg.ch).

Auskunft und viele Hinweise über aktuelle Projekte im Kanton, Sprachkurse in den Gemeinden, weitere Fachstellen und Verbände, Ausländervereine, wichtige Nachrichten und Anlässe sowie zahlreiche nützliche Adressen und Kontakte gibt die Homepage der Arbeitsgemeinschaft für Integrationsfragen. Der Enzian ist ihr Logo. Denn der Enzian ist ähnlich vielfältig wie die Integration: Er ist ein Himmelsblümlein oder ein Teufelskraut, eine Heilpflanze oder eine Schnapswurzel.

→ www.enzian.ch

Unser Wohlergehen

«Das Zusammenleben der Kulturen im Kanton St. Gallen muss auf lange Sicht gewährleistet werden. Damit ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass auch die aus dem Ausland stammende Wohnbevölkerung einen grossen Anteil am Wohlergehen unserer Gesellschaft hat. Menschen, die den Kanton St. Gallen als neue Heimat gewählt haben und welche die Voraussetzungen für einen Aufenthalt erfüllen, sollen in unsere Gesellschaft integriert werden.»

Aus: Bericht der Regierung «Interkulturelles Zusammenleben», 2000

Nützliche Adressen:

Koordinationsstelle für Integration des Kantons St.Gallen

Departement des Innern Regierungsgebäude 9001 St.Gallen
Tel. 071 229 33 02 beda.meier@sg.ch www.enzian.ch

Integrationsstelle der Stadt St.Gallen

Neugasse 25 9001 St.Gallen Tel. 071 224 56 99
peter.tobler@stadt.sg.ch
www.stadt-st-gallen.ch/soziales_netz/integration/integration.html

Arbeitsgemeinschaft für Integrationsfragen in Kanton und Stadt St.Gallen

Poststrasse 18 9001 St.Gallen Tel. 071 228 33 99
integration.sg@bluewin.ch www.integration.sg.ch
www.enzian.ch

Kompetenzzentrum Integration für den Kanton St.Gallen

Arbeitsgemeinschaft für Integrationsfragen
Poststrasse 18 9001 St.Gallen Tel. 071 228 33 99
integration.sg@bluewin.ch www.integration.sg.ch
www.enzian.ch

Verdi – Vermittlungsstelle für Dolmetscherinnen und Dolmetscher

Poststrasse 18 9001 St.Gallen Tel. 071 228 33 90
verdi.sg@bluewin.ch

Stiftung Mintegra

Regionales Kompetenzzentrum der Arbeitsgemeinschaft für Integrationsfragen
Postfach 9471 Buchs Tel. 081 756 51 47
mintegra.buchs@bluewin.ch

A.I.D.A.

Kompetenzzentrum Deutsch für fremdsprachige Mütter
Bernadette Bachmann Oberer Graben 44 9000 St.Gallen
Tel. 071 223 30 58 aidasg@bluewin.ch
www.aidasg.ch

Caritas

Fachstelle Gesundheit und Integration
Klosterhof 6e 9000 St.Gallen Tel. 071 227 34 47
gesundheit@sg.caritas.ch www.caritas.ch/gesundheit

Fachstelle für fremdsprachige Kinder und kulturelle Vielfalt

Amt für Volksschule
Stella Maris 9400 Rorschach Tel. 071 858 71 26
reto.moritzi@sg.ch

Wichtige Berichte zum Thema Integration am Arbeitsplatz:

Universität St.Gallen: «Integrationspotenzial Arbeitsplatz Kanton St.Gallen», 2003 www.ifmd.org

Eidgenössische Ausländerkommission: «Integration und Arbeit», 2003 www.eka-cfe.ch

Gewerkschaft Travail.Suisse: «Die Integration von MigrantInnen am Arbeitsplatz in der Schweiz», 2004
www.travailsuisse.ch

Links im Internet:

Eidgenössische Ausländerkommission (EKA): www.eka-cfe.ch

Bundesamt für Zuwanderung, Integration und Auswanderung (IMES): www.imes.admin.ch

Bundesamt für Flüchtlinge (BFF): www.bff.admin.ch

Eidgenössische Kommission gegen Rassismus: www.ekr-cfr.ch

Zum Konzept Managing Diversity: www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/costsbenefexsum_de.pdf

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_de.htm

Zeitschrift zu Integration und Migration:

terra cognita: www.terra-cognita.ch

Vielen Dank!

Diese Broschüre wäre nicht möglich gewesen ohne eine Vielzahl von Beteiligten, die mit ihrem Wissen und ihrem Engagement zum Zustandekommen beigetragen haben. Ein besonderes «Dankel» geht an folgende Personen, die an der Studie der Hochschule St.Gallen beteiligt waren: Walter Abderhalden (kantoniales Amt für Arbeit), Prof. Dr. Martin Hilb (Universität St.Gallen), Dr. Nils Jent (Universität St.Gallen), Diana Maag (Bischoff Textil AG), Vica Mitrovic (Gewerkschaft Bau & Industrie), Josef Müller-Tschirky (Gastro St.Gallen).

Die Herstellung dieses Leitfadens wurde möglich dank der finanziellen Unterstützung von



Impressum

Herausgegeben von: Departement des Innern, St.Gallen, 2004
Gesamtkonzept: Beda Meier, Koordinationsstelle für Integration des Kantons St.Gallen
Konzeption und Redaktion: Ralph Hug, Pressebüro St.Gallen
Gestaltung: Markus Traber, Typografisches Atelier, St.Gallen
Fotografie: Daniel Ammann, Ammann & Siebrecht, St.Gallen
Druck: Niedermann Druck AG, St.Gallen
Copyright © by Departement des Innern, 2004. Wir freuen uns, wenn Sie Inhalte der Broschüre unter Quellenangabe weiterverwenden können.

Bezug des Leitfadens

Der Leitfaden steht als pdf auf dem Internet zum download bereit: www.enzian.ch (Rubrik Hilfsmittel).
Gedruckte Exemplare können Sie für Fr. 10.– beziehen bei: Departement des Innern, Regierungsgebäude, 9001 St.Gallen, 071 229 44 16, claudia.naef@sg.ch

www.enzian.ch



