

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Knapp einer von vier ArbeitnehmerInnen in der Schweiz ist AusländerIn. In einigen Branchen ist der Ausländeranteil noch wesentlich höher. Im Hotel- und Gastgewerbe wird die Hälfte der Arbeitsstunden von ausländischen ArbeitnehmerInnen verrichtet, in Industrie und Baugewerbe sind es etwa ein Drittel. Was gibt es für gute Praktiken, damit es in den Betrieben zu keinen Integrations- und Diskriminierungsproblemen kommt?

Travail.Suisse hat eine grundlegende Studie zu diesem Thema durchführen lassen. Eine Zusammenfassung finden Sie im Anhang. Die Forschungsarbeit stützte sich

- auf die Untersuchung von 14 Unternehmen mit guten Integrationspraktiken und
- auf die Auswertung von Gesprächen von 16 Diskussionsgruppen, an denen Kader und ausländische ArbeitnehmerInnen aus verschiedenen Unternehmen teilnahmen.

Die vorliegende Broschüre unterbreitet insgesamt 41 Ratschläge für Personalverantwortliche, das Kader und ArbeitnehmervertreterInnen. Die vorgeschlagenen praktischen Massnahmen sollen helfen, ausländische ArbeitnehmerInnen optimal ins Unternehmen zu integrieren.

In der Hoffnung, dass dies allen zugute kommt, grüssen wir Sie freundlichst.

Denis Torche und Bruno Weber-Gobet

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Zielgruppen	3
Was bringen Integrationsmassnahmen von zugewanderten ArbeitnehmerInnen für das Unternehmen und die Gesellschaft?	3
Vier entscheidende Achsen für die Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen	4
Die Kommunikation verbessern	6
Die sprachlichen Kompetenzen der MigrantInnen erhöhen	7
Die Übermittlung von Informationen zu (ausländischen) MitarbeiterInnen optimieren	10
Die Hintergründe und Unterschiede der verschiedenen Kulturen besser verstehen und nutzen	12
Kompetenzen der ausländischen MitarbeiterInnen erfassen, anerkennen und fördern	14
Die Kompetenzen der MigrantInnen erfassen	15
Die Kompetenzen der MigrantInnen anerkennen	15
Die Kompetenzen der MigrantInnen durch berufliche Weiterbildung fördern	17
Diskriminierung stoppen	19
Wo wird diskriminiert, wie kann Gegensteuer gegeben werden?	21
Rolle der verschiedenen Verantwortungsträger	23
Beschwerde, Mediation, Sanktionen	24
Eine Unternehmenspolitik, die Integration fördert	26
Arbeitsorganisation als Integrationsmassnahme	27
Konfliktarten und wie sie zu bewältigen sind	29
Anhang: Die wichtigsten Ergebnisse der Studie	31

Zielgruppen

Diese Broschüre richtet sich besonders an **die Verantwortlichen im Personalwesen**. Die Integration von MigrantInnen fällt hauptsächlich in ihren Bereich, das heisst ins Human-Ressource-Management.

Aber auch **Unternehmensleitungen** sind angesprochen. Von den Unternehmensleitungen hängt es letztlich ab, ob die vom Personalwesen vorgeschlagenen Massnahmen überhaupt umgesetzt werden können.

Ebenso spielen die **Personalkommissionen** eine wichtige Rolle. Als Vertreterinnen der ArbeitnehmerInnen (sowohl in- als ausländischer Herkunft) können sie Auskunft geben über die Akzeptanz von Massnahmen bei der Belegschaft. Zudem können sie Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und bei der Umsetzung guter Massnahmen mithelfen.

Was bringen Integrationsmassnahmen von zugewanderten ArbeitnehmerInnen für das Unternehmen und die Gesellschaft?

Gut integrierte ArbeitnehmerInnen sind besser motiviert, ausgeglichener und folglich produktiver, weniger oft krank und abwesend. Das Betriebsklima ist angenehmer, die Produktivität insgesamt höher und die Kosten geringer.

Massnahmen, die die Verständigung fördern (Sprachkurse, transkulturelle Schulung der Kader usw.) vermindern das Risiko beruflicher Fehler und Unfälle und ermöglichen eine bessere Bereinigung von Konflikten, die dem Unternehmen Kosten verursachen können.

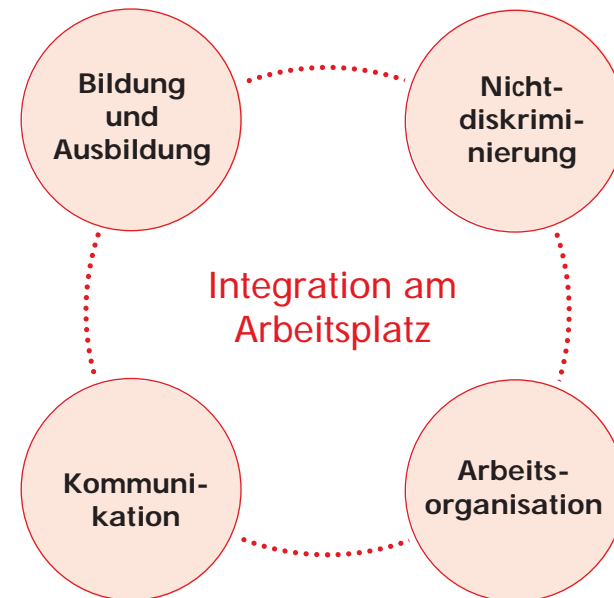
Die Gesellschaft zieht ebenfalls Gewinn aus einer besseren beruflichen Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen: Durch regelmässige Weiterbildungsmassnahmen verringern sich die Arbeitslosenzahlen. Zudem ist eine gute berufliche Integration auch eine wichtige Voraussetzung für eine gesellschaftliche Integration der arbeitnehmenden Person selber wie auch ihrer Familie.

Vier entscheidende Achsen für die Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen

Vier Achsen sind für die Integration am Arbeitsplatz ausschlaggebend:

1. Die **erste Achse** bildet die **Kommunikation**. Die Beherrschung der Ortssprache steht im Vordergrund. Zudem sind das Verständnis unterschiedlicher kultureller Regeln sowie die Sorgfalt, mit der diese vermittelt werden, zentral wichtig.
2. Die **zweite Achse** betrifft die **Qualifikationen und die Beherrschung der Arbeit** durch die Beschäftigten.
3. Die **dritte Achse** umfasst die **Nichtdiskriminierung** und die **gleichgestellte Behandlung von MitarbeiterInnen**. Darunter fällt auch die Anerkennung von kulturellen Besonderheiten.
4. Die **vierte Achse** steht im Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik in Bezug auf die **Arbeitsorganisation und Konfliktbewältigung**.

Der Aufbau dieser Broschüre orientiert sich an diesen vier Achsen. Es sollte jedoch selbstverständlich sein, dass es im Unternehmens-alltag keine so klaren Trennlinien zwischen den verschiedenen Achsen gibt.



Die Kommunikation verbessern



Mit dem Stichwort „Kommunikation verbessern“ ist gemeint:

1. die sprachlichen Kompetenzen der MigrantInnen erhöhen und nutzen
2. die Übermittlung von Informationen zu (ausländischen) MitarbeiterInnen optimieren
3. die Hintergründe und Unterschiede der verschiedenen Kulturen besser verstehen und nutzen.

Die sprachlichen Kompetenzen der MigrantInnen erhöhen

Warum?

„Man muss berücksichtigen, die Ausländer sagen oft ja, da sie sich nicht trauen, noch einmal nachzufragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Dadurch kann es zu Konflikten kommen, wenn sie ihre Arbeit schlecht erledigen, obwohl der Grund dafür simpel ist: Sie haben ganz einfach nicht verstanden, was von ihnen erwartet wird.“

Diese Aussage einer Kaderperson belegt, dass das Erlernen der Ortssprache Grundvoraussetzung für eine zufrieden stellende Kommunikation ist. Wenn die Ortssprache nicht beherrscht wird, kann das negative Folgen haben. Es können

- Missverständnissen entstehen, die zu Konflikten führen
- Fehler und Unfälle am Arbeitsplatz passieren
- sich Diskriminierungen (Abwertung, Spott) ereignen
- sich Absonderungen von ethnischen Gruppen bilden.

Organisieren Sie Sprachkurse für die ausländischen ArbeitnehmerInnen, die sich an den alltäglichen Bedürfnissen orientieren

RATSCHLAG
1

Sprachkurse sind besonders wertvoll,

- wenn sich die Teilnehmenden ein Vokabular aneignen können, das ihnen bei der Ausübung ihres Berufes hilft und sie die Unternehmenskultur besser verstehen lässt
- wenn sie Informationen vermitteln, die für die generelle Integration wichtig sind, wie zum Beispiel Informationen über Behörden und Sozialversicherungen
- wenn sie über Bräuche und Konfliktquellen informieren, z.B. wann sagt man „Du“, wann sagt man „Sie“, was wird als Schimpfwort angesehen etc.

Es ist selbstverständlich, dass die gute Beherrschung der Landessprache nicht für jede Tätigkeit gleich wichtig ist. An eine Küchenhilfe im Krankenhaus werden andere sprachliche Anforderungen gestellt als an eine Krankenschwester, die in Kontakt zu den Patienten steht.

RATSCHLAG
2

Für Tätigkeiten, bei denen geringere sprachliche Kompetenzen vonnöten sind, braucht es minimal Listen mit den Übersetzungen der wichtigsten berufsbezogenen Wörter und Sätze.

Jeder Beruf hat sein spezifisches Vokabular. Dieses Vokabular ist in übersetzten Listen zu erfassen und dem ausländischen Personal abzugeben. Bei der Erarbeitung und Vermittlung können so genannte Paten oder Übersetzer eine wichtige Rolle spielen (vgl. Ratschlag 9)

RATSCHLAG
3

Achten Sie darauf – um die sprachliche Integration zu erleichtern –, dass sich die Arbeitsgruppen nicht nur aus Personen des gleichen ethnischen Ursprungs zusammensetzen.

Wenn Equipen nur oder hauptsächlich aus Personen gleichen ethnischen Ursprungs bestehen, verhindert dies das Erlernen der Ortssprache und führt oft auch zur Ausgrenzung anderssprachiger Personen.

RATSCHLAG
4

Lernen Sie die Muttersprache Ihrer ausländischen ArbeitnehmerInnen zu schätzen.

Einige ausländische Sprachen, insbesondere Englisch, geniessen eine hohe Wertschätzung. Die Mehrzahl der anderen Sprachen wird aber nicht als wertvoll angesehen. Mit der Wirtschaftsglobalisierung und der wachsenden kulturellen und sprachlichen Vermischung der Bevölkerung kann es aber ein Vorteil sein, wenn jemand im Betrieb eine dieser Sprachen beherrscht, wie z. B. für den Kontakt mit ausländischen Märkten oder mit besonderen Kundengruppen.

RATSCHLAG
5

Erstellen Sie eine Liste der Unternehmensaktivitäten, die von den fremden Sprachen Ihrer Mitarbeitenden profitieren könnten.

Besondere Fragen

Finanzierung der Sprachkurse

Sprachkurse können durch eine **Mischfinanzierung** mit teilweiser Lohnminderung finanziert werden. Dann muss der erfolgreiche Abschluss des Sprachkurses aber auch eine Lohnerhöhung mit sich bringen. Denn der Arbeitgeber zieht Gewinn aus dem besseren Sprachverständnis (weniger Irrtümer, geringeres Unfallrisiko, verbesserte Arbeitsleistung usw.).

Der **Arbeitgeber trägt alle Kosten**. Als Gegenleistung verpflichtet sich der Arbeitnehmer dazu, für einen Mindestzeitraum im Unternehmen zu bleiben.

Übernahme durch einen **Bildungsfonds eines Gesamtarbeitsvertrages**. Diese Fonds werden nur selten für Sprachkurse eingesetzt. Erkundigen Sie sich, ob die Möglichkeit besteht, Sprachkurse über den Bildungsfonds abzuwickeln.

Wann sollen die Sprachkurse stattfinden?

Sprachkurse sollten so weit wie möglich während der Arbeitszeit durchgeführt werden. Ansonsten wirken sich Müdigkeit, Zeitmangel und eventuell unregelmässige Stundenpläne negativ auf die Teilnahmebereitschaft aus.

Die Übermittlung von Informationen zu (ausländischen) MitarbeiterInnen optimieren

Die Kommunikation zwischen Betrieb und ausländischen Mitarbeitenden kann verbessert werden einerseits durch Sprachkurse und andererseits durch eine bewusst gestaltete Übermittlung von Informationen.

Wie die Untersuchung von Travail.Suisse zeigt, haben viele ausländische ArbeitnehmerInnen das Gefühl, dass sie ihren Arbeitsplatzbeschreibung nicht ausreichend kennen und sie nur schlecht informiert sind über ihre zu erledigenden Aufgaben.

RATSchLAG
6

Bereiten Sie ein Infoset vor, das die wichtigsten Informationen zum Arbeitsplatz enthält.

Dazu gehören

- der Arbeitsvertrag und das Personalreglement
- ein Arbeitsplatzbeschreibung mit genauen Angaben über die Verpflichtungen und Verantwortungen am Arbeitsplatz
- Hinweise auf die wichtigsten Regeln des Arbeitsrechtes und des Sozialversicherungsrechtes
- Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten.

RATSchLAG
7

Lassen Sie die wichtigsten Dokumente übersetzen (z. B. den Arbeitsvertrag).

Auch bei einigen Kenntnissen der Ortssprache sind juristische Texte für fremdsprachige MitarbeiterInnen oft nur schwer verständlich. Es macht daher Sinn, dass die wichtigsten Texte in der entsprechenden Fremdsprache vorliegen.

RATSchLAG
8

Vernachlässigen Sie die mündliche Information nicht.

Für wenig qualifizierte ausländische ArbeitnehmerInnen ist die rein schriftliche Information oft nicht geeignet. Finden Sie Lösungen, um die Informationen auch auf mündlichem Wege zu verbreiten, z.B. über Patenschaften.

RATSchLAG
9

Führen Sie Patenschaften im Unternehmen ein.

„Paten“ sind in der Regel ehemalige MigrantInnen, die sich bereits gut im Betrieb eingelebt haben und die neuen MitarbeiterInnen in ihre Obhut nehmen können. Zu ihren Aufgaben gehört es,

- den Arbeitsvertrag und die Arbeitsplatzbeschreibung zu erklären
- ein einfaches Basisvokabular zu vermitteln, z.B. mit Hilfe der übersetzten Listen (vgl. Ratschlag 2)
- über die Unternehmenskultur zu informieren
- auf die gängigen Umgangs- und Höflichkeitsformen hinzuweisen
- neue MitarbeiterInnen bei Verwaltungsschritten im Betrieb und eventuell auch ausserhalb zu begleiten
- als Ansprechperson bei Fragen zu bereitzustehen.

Kennzeichen des „Paten“: Gute Integration in den Betrieb, gute Kenntnis der Ursprungssprache und der Ortssprache, Kenntnis der schweizerischen Institutionen und des Rechts.

Die Hintergründe und Unterschiede der verschiedenen Kulturen besser verstehen und nutzen

Das Beherrschen einer Sprache ist nicht die einzige Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation. Auch die gültigen kulturellen Normen müssen verstanden werden. Wir wie auch die MigrantInnen sind fähig, andere soziale und kulturelle Normen zu verstehen und sich ihnen allenfalls anzupassen. Zudem können kulturelle Unterschiede auch eine Bereicherung für das Unternehmen sein.

Beispiele für kulturelle Unterschiede mit Konfliktpotential

Es können unterschiedliche Auffassungen über die richtige Ausübung des Berufes existieren. Beispiele aus dem Krankenwesen: Dürfen Patienten mit Vornamen angeredet werden oder nicht? Soll die Beziehung zum Patienten im Vordergrund stehen oder die perfekte Pflégetechnik?

Die Körpersprache ist je nach Kultur unterschiedlich und kann missverstanden werden. Z. B. wird das Senken des Blickes in einem Kulturkreis als Respekt gegenüber dem Gesprächspartner aufgefasst, in einem anderen als Zeichen von Unaufrichtigkeit.

Unterschiedliche Auffassungen von Autorität. Ein moslemischer Mann hat meist Schwierigkeiten damit, eine Frau als Vorgesetzte anzuerkennen (was teilweise auch auf andere Männer zutrifft). In vielen Kulturen schulden junge Leute den älteren Respekt und Gehorsam allein auf Grund des Altersunterschiedes, auch wenn die ältere Person nicht im Recht ist. Das kann negative Auswirkungen auf die Arbeit haben.

RATSCHLAG
10

Verbessern sie die transkulturellen Fähigkeiten des Kaders.

Ermöglichen Sie dem Kader die Teilnahme an Kursen, an denen sie ihre transkulturellen Fähigkeiten verbessern können. Damit beugen Sie kulturbedingten Missverständnissen vor. Sie werten damit auch die kulturelle Vielfalt unter den MitarbeiterInnen auf. Die Kader sollten aber nicht nur für Vielfalt und Unterschiede sensibilisiert werden, sondern auch für Machtprozesse, Ungleichheiten und Diskriminierungsmechanismen.

RATSCHLAG
11

Implementieren Sie ein Managementsystem, das die kulturelle Vielfalt Ihrer Mitarbeitenden besser nutzt¹.

In vielen Betrieben ist heute die kulturelle Vielfalt die Norm und nicht mehr die Ausnahme. Diese kann genutzt werden zur Steigerung der Produktivität. Das aus den USA stammende Diversity Management hat sich in den grossen schweizerischen Konzernen wie Novartis, Swiss Re, Coop und Migros usw. durchgesetzt und erweckt auch mehr und mehr Interesse bei Klein- und Mittelunternehmen. Das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen (HSG) hat eine eigene Fachdomäne, die sich „Learning from Diversity“ nennt.

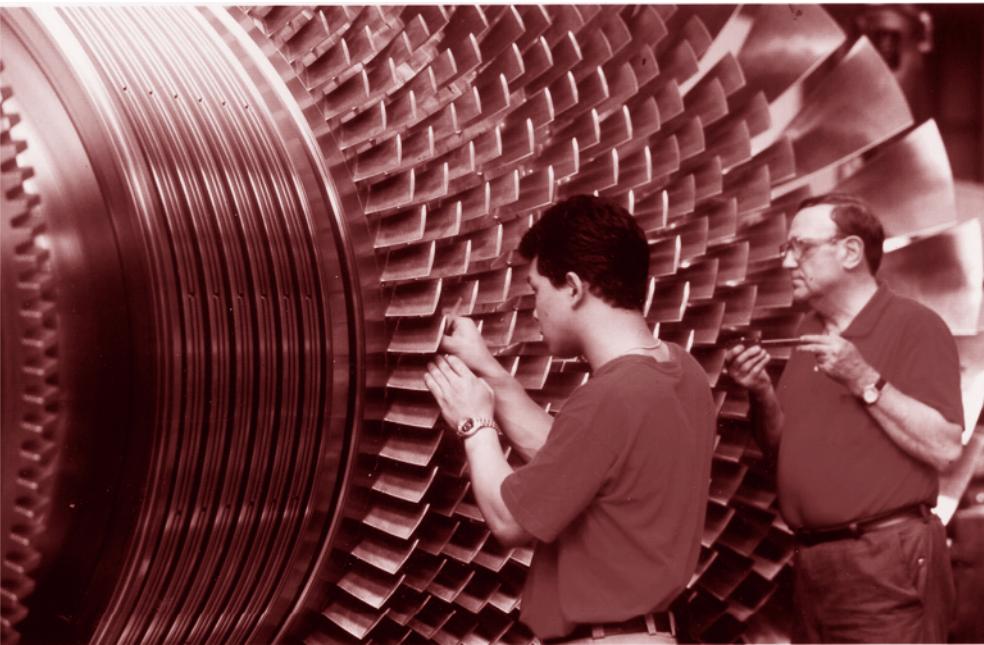
RATSCHLAG
12

Nützen Sie die Kompetenzen von so genannten „ÜbersetzerInnen“

In Ihrer angestammten ausländischen Belegschaft finden Sie allenfalls Personen, die als „ÜbersetzerInnen“ eingesetzt werden können. Diese können helfen, interne Missverständnisse und Konflikte, die auf schlechter Verständigung beruhen, beizulegen. Ebenfalls können ÜbersetzerInnen z.B. im Spital eingesetzt werden, um Krankheiten bei ausländischen PatientInnen besser diagnostizieren zu können. Dadurch werden Fehlbehandlungen vermieden und Kosten gespart.

¹ Heft Nr. 2/Sommer 2004 des Personrama (Zeitschrift der Schweizerischen Gesellschaft für Human Resources Management) ist dem Thema Verwaltung der Diversität und Integration von MigrantInnen gewidmet

Kompetenzen der ausländischen MitarbeiterInnen erfassen, anerkennen und fördern



Sich beruflich zu integrieren ist einfacher, wenn man eine gute Ausbildung vorweisen und anerkannte Abschlüsse vorlegen kann. Ausländische Arbeitnehmende verfügen manchmal weder über das eine noch das andere. Zur besseren Integration von ausländischen MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz gehört daher eine Personalpolitik, welche die vorhandenen Kompetenzen der ausländischen Arbeitnehmenden erfasst, anerkennt und fördert.

Die Kompetenzen der MigrantInnen erfassen

Alle ArbeitnehmerInnen verfügen - auch wenn sie keine Diplome vorlegen können - über eine breite Palette von Fähigkeiten und Kompetenzen.

RATSCHLAG
13

Ermöglichen Sie Ihren MitarbeiterInnen, insbesondere auch den MigrantInnen, ein Portfolio über ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zu erstellen.

Die Portfolio-Arbeit ermöglicht den ArbeitnehmerInnen, sich bewusst zu werden, was sie können und wo es sich lohnen würde, bildungsmässig zu investieren. Auf der Seite des Betriebes schafft die Portfolio-Arbeit der ArbeitnehmerInnen eine gute Basis für Mitarbeitergespräche. Zwar ist nicht gedacht, dass das erarbeitete Portfolio teils dem Vorgesetzten unterbreitet wird. Aber die Erkenntnisse aus der Portfolio-Arbeit können durch die ArbeitnehmerInnen als qualifizierte Meinungen in das Mitarbeitergespräch eingebracht werden. Das führt zu mehr Transparenz, zu weniger Fehlern bei der Besetzung von Stellen und zur Entdeckung von besonderen Fähigkeiten von Angestellten, die im Betrieb genutzt werden können.

Die Kompetenzen der MigrantInnen anerkennen

RATSCHLAG
14

Anerkennen Sie die Kompetenzen, die sich aus der Einwanderungssituation ergeben.

Oft werden bei ausländischen ArbeitnehmerInnen nur ihre Defizite wahrgenommen, nicht aber, dass sie sich durch die Einwanderung auch besondere Fähigkeiten angeeignet haben, z.B. sich neuen Gegebenheiten anzupassen und in schwierigen Situationen Lösungen zu finden. Zudem verfügen sie über besondere sprachliche und transkulturelle Kompetenzen, die in einem Betrieb genutzt werden können.

RATSCHLAG
15

Ermutigen Sie Ihre ausländischen MitarbeiterInnen, ihre im Ausland erworbenen Diplome anerkennen zu lassen.

Beim Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT besteht die Möglichkeit, ausländische Diplome anerkennen zu lassen. Gesuchsformulare lassen sich unter <http://www.bbt.admin.ch/dossiers/anerkenn/gleich/d/index.htm> finden. Ermutigen Sie Ihre ausländischen MitarbeiterInnen dazu, ein Gesuch einzureichen. Unterstützen Sie sie auch, soweit dies notwendig ist z.B. durch Schreiben von Briefen oder indem Sie Ihnen Arbeitszeit zur Erstellung des Gesuches zur Verfügung stellen. Für die Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen ist das ein überaus wichtiger Schritt.

RATSCHLAG
16

Helfen Sie ihren ausländischen MitarbeiterInnen die Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie durch die Arbeit im Betrieb erworben haben und für die kein Diplom vorhanden ist, anerkennen zu lassen.

Das neue Berufsbildungsgesetz sieht vor, dass Personen ihre „ausserhalb üblicher Bildungsgänge erworbene berufliche und ausserberufliche Praxiserfahrung und fachliche oder allgemeine Bildung“ angemessen anrechnen lassen können (BBG Art. 9.2, vgl. auch 28.1). Um auf diesem Weg ein eidgenössisches Fähigkeitszeugnis zu erhalten, ist eine mindestens fünfjährige berufliche Praxis Voraussetzung (BBV Art. 32). Der Prozess verläuft in drei Schritten:

1. Erstellen eines Portfolios, das Auskunft gibt über die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen
2. Fremdbeurteilung durch eine Prüfungskommission
3. Zertifizierung durch die Behörden.

Die Kompetenzen der MigrantInnen durch berufliche Weiterbildung fördern

Berufliche Weiterbildung ist für die Erhaltung und Entwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit unabdingbar, auch für MigrantInnen. Sprache darf dabei kein Hinderungsgrund sein.

RATSCHLAG
17

Informieren Sie offen über Weiterbildungsmöglichkeiten.

Informieren Sie über Bildungsangebote am Aushang, in einem für alle frei zugänglichen Ordner oder zusammen mit dem Lohnzettel.

Benennen Sie eine Ansprechperson im Unternehmen, welche Fragen (der ausländischen Mitarbeitenden) bezüglich Weiterbildung beantworten und sie beraten kann.

Nutzen Sie die alljährlichen Mitarbeitergespräche, um personenbezogen über Weiterbildungsmöglichkeiten zu diskutieren.

RATSCHLAG
18

Klären Sie Ihre Mitarbeitenden über die Bedingungen für die berufliche Weiterbildung auf und beugen Sie so Missverständnissen und Konflikten vor.

Insbesondere sind folgende Punkte zu klären:

- Wer übernimmt die Kosten?
- Welche Auswirkung hat die Weiterbildung auf Lohn und Karriere?
- Wird vom Begünstigten eine Gegenleistung erwartet? Z.B. die Verpflichtung, für einen Mindestzeitraum im Betrieb zu bleiben?

RATSCHLAG
19

Erkundigen Sie sich nach Finanzierungsmöglichkeiten über Ausbildungsfonds von Gesamtarbeitsverträgen.

Viele Gesamtarbeitsverträge sind mit Ausbildungsfonds verbunden. Je nach Regelungen können damit Verdienstaufschläge, Schulgelder, Kursgebühren, Zuzahlungen für Übernachtungsspesen, Verpflegung und Reisespesen von Weiterbildungen finanziert werden. Manchmal besteht auch ein branchenspezifisches Weiterbildungsangebot.

RATSCHLAG
20

Die Sprache darf kein Hinderungsgrund für die berufliche Weiterbildung im Unternehmen sein.

- Gleichzeitig mit der Weiterbildung können auch die Sprachkompetenzen verbessert werden. Damit dies gelingt, kann man:
- das gesprochene Wort mit Photos, Zeichnungen untermalen (z. B. für das Erlernen von Hygieneregeln).
 - die Tätigkeit vormachen bzw. durch Gesten erklären, wenn neue Arbeitnehmende an ihrem Arbeitsplatz eingearbeitet werden.
 - Übersetzer engagieren. Dadurch entstehen Kosten, die aber je nach Sachlage Sinn machen (z. B. in Krankenhäusern)

Ausbildungsprogramm für Mitarbeiter der Abteilungen Sauberkeit-Hygiene und Nahrungszubereitung der Universitätskliniken Genf (HUG)

Im Jahre 2000 hat die Abteilung für Nutzung und Leitung menschlicher Ressourcen der Universitätskliniken Genf (HUG) eine Ausbildung für nicht qualifiziertes Reinigungs- und Küchenpersonal geschaffen. Diese Ausbildung dauert insgesamt 160 Stunden, die über drei Jahre verteilt werden. Sie ist nicht zwangsläufig vorgeschrieben, aber fast das gesamte Personal hat sich für die Kurse eingeschrieben. Als Belohnung für die Kursteilnahme wird der Lohn um eine Stufe erhöht. Diese Aufwertung tritt bereits nach 40 Kursstunden in Kraft und wird nach erfolgreichem Abschluss definitiv.

Die Kurse sind kostenfrei und finden während der Arbeitszeit statt. Alle Teilnehmer besuchen Grundkurse über die Rechte und Pflichten des Personals der HUG, über schweizerische und Genfer Institutionen, die Vorbereitung auf das Leistungsbeurteilungsgespräch, die Vermeidung von Konflikten, Gesundheitsvorsorge und Sicherheit am Arbeitsplatz. Danach erhält das Personal spezifische, arbeitsbezogene Kurse. Das Reinigungspersonal erhält Kurse über Grundregeln, Techniken, Abfallbeseitigung, Verhalten gegenüber Patienten usw. Das Küchenpersonal erhält Kurse über Grundregeln der Nahrungszubereitung, Qualität und Nahrungsmittelhygiene usw. Die Kurse werden von Mitarbeitern der Abteilung für menschliche Ressourcen sowie von externen Lehrern abgehalten. Durch die Kurse und die damit verbundene Aufwertung der Arbeit hat sich die Arbeitsqualität verbessert, die Mitarbeiter sind motivierter, haben einen stärkeren Teamgeist und sind für die Gesundheitsvorsorge sensibilisiert worden.

Diskriminierung stoppen



Unter Diskriminierung versteht man eine uneinheitliche Behandlung aufgrund von unzulässigen Kriterien. Anders ausgedrückt: Eine Person wird anders behandelt, weil sie nicht dem gleichen Geschlecht, der gleichen Nationalität oder Sprachgemeinschaft usw. angehört.

Rassistische Diskriminierung liegt vor, wenn Menschen Rechte vorenthalten werden aufgrund physiognomischer Merkmale (wie Hautfarbe), nationaler oder ethnischer Herkunft, kultureller Merkmale oder religiöser Zugehörigkeit.

Rassistische Diskriminierung ist eine Realität am Arbeitsplatz. Die Tatsache, dass kaum darüber gesprochen wird, bedeutet nicht, dass sie nicht existiert. Wenn der moralische Aspekt (Schutz der Persönlichkeitsrechte) der wichtigste Grund für ihre Bekämpfung ist, so gibt es auch wirtschaftliche Gründe, die ein Einschreiten lohnend machen: Diskriminierung kann ein bedeutender Kostenfaktor für das Unternehmen sein:

Kostenverursacher Diskriminierung

Diskriminierungen schaden der Produktivität des Unternehmens auf vielfältige Weise:

- **Mangelnde Arbeitsmotivation:** Wenn man sich ungerecht behandelt fühlt, lässt die Motivation nach.
- **Konflikte:** Rassistische Nachstellungen führen zu teuren Fehlfunktionen im Unternehmen.
- **Fernbleiben vom Arbeitsplatz:** Diskriminierung ist ein wichtiger Auslöser für krankheitsbedingte und sonstige Abwesenheiten.
- **Fluktuation:** Wer sich diskriminiert fühlt, kündigt schneller. Daraus resultieren ein bedeutender Personalumschwung und die entsprechenden Kosten.
- **Ausserbetriebliche Kosten:** Wenn bekannt wird, dass das Unternehmen seine MitarbeiterInnen erheblich diskriminiert, leidet sein guter Ruf bei den Kunden.

Man unterscheidet zwischen **direkter** (eher rar) und **indirekter Diskriminierung**.

Beispiele für direkte Diskriminierung

Ein Personalchef weigert sich, farbige Personen einzustellen unter dem Vorwand, dass diese ein Ärgernis für die Kundschaft (im Verkauf) oder für die Patienten (z. B. in der Altenpflege) sind.

Sprachliche Angriffe wie: „Halt gefällig das Maul, du bist hier nicht in deinem Dschungel.“

Beispiele für indirekte Diskriminierung

Forderung nach einem Sprachtest, der in keinem direkten Zusammenhang mit der Fähigkeit, den Beruf auszuüben oder zu erlernen, steht.

Wo wird diskriminiert, wie kann Gegensteuer gegeben werden?

Diskriminierung bei der Einstellung

Beispiel: Junge AusländerInnen (selbst mit identischem Diplom) haben viel grössere Schwierigkeiten als junge SchweizerInnen eine Stelle zu finden. Wie kann dem vorgebeugt werden?

Achten Sie darauf, dass bei Neuanstellungen nur Qualifikationen gefordert werden, die für die zu besetzende Stelle notwendig sind.

RATSCHLAG
21

Qualifikationen dürfen keinen diskriminierenden Charakter haben (z. B. schreibt fehlerfrei deutsch für einen Handwerkerposten)

Wenn Sie Eignungstest durchführen lassen, berücksichtigen Sie den kulturellen und sprachlichen Hintergrund der Kandidaten.

RATSCHLAG
22

Diskriminierung bei den Löhnen

Beispiel: Die AusländerInnen, die eine wenig qualifizierte Arbeit ausführen und aus Nicht-EU-Ländern stammen, sind häufig Opfer von Lohndiskriminierung.

Führen Sie ein transparentes Entlohnungssystem mit Kriterien ein, die dem Posten entsprechen. Dadurch wird das Diskriminierungsrisiko deutlich reduziert.

RATSCHLAG
23

Beispiel: Ausländische Diplome verschaffen ihren InhaberInnen in der Regel einen geringeren Lohn als einheimische.

RATSCHLAG
24

Achten Sie darauf, dass gleichwertige Diplome aus unterschiedlichen Ländern bei der Lohnfestlegung gleichwertig behandelt werden.

Diskriminierung bei der Karriere

Beispiel: Streichung von der Beförderungsliste aufgrund des Statuts (z. B. mit einer F-Bewilligung) oder der Nationalität (es ist leichter, auf einen verantwortungsvollen Posten befördert zu werden, wenn man Franzose, Deutscher oder Nordeuropäer ist).

RATSCHLAG
25

Achten Sie darauf, dass Angehörige von ethnischen Minderheiten entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft an den Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.

Leitlinien, Unternehmensarbeitsverträge und Gesamtarbeitsverträge sind die Instrumente, die herangezogen werden sollen, um oben genannte Massnahmen zu verwirklichen.

Wie geht die Post gegen Diskriminierung vor?

Im Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der Post sind im Kapitel 1, Anwendungsbereich und Allgemeines, Prinzipien über Gleichstellung und Schutz der Persönlichkeit eingearbeitet.

Hier heisst es: „Es ist verboten, Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen aufgrund von persönlichen Merkmalen zu diskriminieren wie z. B. Geschlecht, Ursprung, Sprache, Gesundheitszustand usw.... Das Diskriminierungsverbot betrifft insbesondere die Stellenausschreibung, Einstellung, Vergabe der Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, die Aus- und Weiterbildung im Beruf, die Beförderung und Entlassung.“ „Die Parteien des GAV verpflichten sich in, ihrem Zuständigkeitsbereich die Persönlichkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schützen, Gleichstellung zu üben, was ein Diskriminierungsverbot beinhaltet, und sich für die Verwirklichung der Gleichstellung einzusetzen; Massnahmen zu ergreifen, um Diskriminierung zu verhindern, sowie sexuelle und psychische Nachstellungen (Mobbing). Sollten diese trotzdem auftreten, müssen sie die zur Beseitigung notwendigen Lösungen finden.“

Rolle der verschiedenen Verantwortungsträger

Rolle der Direktion

Zur Vorbeugung von Akten rassistischer Diskriminierung muss die Unternehmensleitung ihre Schutzrolle ausüben und das Personal darüber aufklären, dass rassistische Diskriminierung so wie Mobbing und sexuelle Nachstellungen von ihr nicht toleriert werden. Diese stören in erheblichem Masse die friedliche Zusammenarbeit und verletzen die Würde und Persönlichkeitsrechte der Opfer.

RATSCHLAG
26

Erarbeiten Sie eine klare Unternehmenspolitik, welche die Prinzipien festhält, denen sich das Unternehmen zur Vermeidung von Diskriminierungen unterwerfen will.

RATSCHLAG
27

Veröffentlichen Sie diese Prinzipien in einem Verhaltenskodex, Unternehmensvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag.

Rolle der Kader

Ihnen kommt die zentrale Rolle bei der Vorbeugung und Bekämpfung von rassistischer Diskriminierung zu. Sie sind im Betrieb Vorbild in Wort und Tat. Auf drei Ebenen haben Sie ihre Vorbild- und Leitungsfunktion wahrzunehmen:

RATSCHLAG
28

Analysieren Sie Ihr eigenes Verhalten und Ihre Entscheidungen im Hinblick auf mögliche Diskriminierungsakte.

Insbesondere ist darauf zu achten, dass bei der Einstellung, der Anerkennung von Diplomen, der Entlohnung und dem Zugang zu Aus- und Weiterbildung Transparenz und gleiche Behandlung herrscht.

RATSCHLAG
29

Greifen Sie bei rassistischen Vorfällen ein und geben Sie zu verstehen, dass das in Ihrem Betrieb nicht geduldet wird.

Zum Eingreifen gehört natürlich auch, mit den betroffenen Parteien zu diskutieren, um die genauen Gründe für die Konflikte zu verstehen und allfällige Massnahmen zu ergreifen. Hilfreich ist natürlich, wenn im Konflikt- und Beschwerdefall klare Verfahren festgelegt sind.

RATSCHLAG
30

Fördern Sie die Anerkennung von Unterschieden durch eigene Entscheidungen.

Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen haben unterschiedliche Bedürfnisse zum Beispiel was Feier- und Ferientage betrifft. Ermöglichen Sie unter Berücksichtigung der vorrangigen Unternehmensziele individuelle Lösungen für unterschiedliche Personen oder Gruppen und kommunizieren Sie Ihre Entscheidungen transparent.

Rolle der Personalvertretungen

Die Kolleg/innen sollen sich dem Diskriminierungsopfer gegenüber solidarisch verhalten. Das setzt Offenheit voraus und die Bereitschaft, sich für die Probleme anderer zu interessieren.

Konkret heisst das:

1. Opfer von Diskriminierungen nicht alleine zu lassen, sondern Hilfe anzubieten.
2. Lösungen suchen, um zwischen den Parteien zu vermitteln, ohne sofort ein Urteil zu fällen (was die Situation noch mehr zuspitzen könnte).

Beschwerde, Mediation, Sanktionen

RATSCHLAG
31

Den Personen, die sich im Unternehmen diskriminiert fühlen, muss ein Beschwerderecht eingeräumt werden.

RATSCHLAG
32

Richten Sie eine Mediationsstelle ein, an der die Beschwerde gerichtet werden kann.

Bestimmen Sie eine Mediationsstelle im Unternehmen, an der die Beschwerde gerichtet werden kann. Je nach Grösse des Unternehmens kann das sein:

- das Personalbüro
- die Personalkommission
- eine neutrale aussenstehende Person.

RATSCHLAG
33

Legen Sie fest, wie im Beschwerdefall vorgegangen werden soll.

Folgende Punkte sind wichtig:

- 1) wie viel Zeit darf maximal verstreichen, bevor der Beschwerde nachgegangen wird
- 2) wann ist es sinnvoll, Opfer und Täter im Dialog gegenüberzustellen
- 3) welche Lösungen existieren, wenn es nicht zur gütlichen Einigung kommt.

Die Einrichtung von Mediationsstellen ist eine wichtige Massnahme. Damit das Opfer seine persönliche Würde wiederherstellen kann, braucht es eine „ausgleichende Gerechtigkeit“ und die Anerkennung der verursachten Leiden durch den Täter.

RATSCHLAG
34

Legen Sie die Sanktionen fest.

Sanktionen sind notwendig, da klare Grenzen gezogen werden müssen zwischen akzeptablem Verhalten und einem Verhalten, das einen Angriff auf Würde, Respekt und Persönlichkeit der Betroffenen darstellt.

Dem Unternehmen obliegt die Ausarbeitung dieser Sanktionen. Diese sollen in einem Betriebsreglement verankert werden. Die Sanktion sollen je nach Schweregrad bzw. Wiederholungscharakter der Diskriminierung ergriffen werden. Es kann sich um eine Bemerkung, einen Tadel, eine Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz oder in eine andere Einheit (wenn Opfer und Täter getrennt werden sollen) bis hin zur Entlassung (in schweren Fällen) handeln.

Eine Unternehmenspolitik, die Integration fördert



Die Art und Weise, wie das Unternehmen die Arbeit organisiert (Bildung von Equipen, Beziehungen der Arbeitsplätze untereinander) und mit Konflikten umgeht, spielt eine entscheidende Rolle für die Integration der ausländischen ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz.

Arbeitsorganisation als Integrationsmassnahme

Die Arbeitsorganisation, die in erster Linie von wirtschaftlichen Zwängen bestimmt wird, stellt einen wichtigen Integrationsfaktor für ArbeitnehmerInnen im Allgemeinen und für die ausländischen MitarbeiterInnen im Besonderen dar.

Ermöglichen Sie den ausländischen MitarbeiterInnen die Arbeit in festen Equipen.

RATSCHLAG
35

Die feste Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe fördert die Integration der ausländischen MitarbeiterInnen besonders stark aufgrund des entstehenden Zusammengehörigkeitsgefühls in der Gruppe und den persönlichen Bindungen zwischen den einzelnen Kollegen. Zudem identifizieren sich die MitarbeiterInnen mit ihrer Abteilung und Gruppe. Die feste Zugehörigkeit zu einer Equipe erweist sich daher als günstiger für die Integration der ausländischen MitarbeiterInnen ins Unternehmen als der häufige Wechsel des Arbeitsplatzes.

RATSCHLAG
36

Schaffen Sie gemischte Equipen.

Allgemein sind gemischte Equipen (unterschiedliche Sprache und Nationalität) empfehlenswerter. So kann sich die Person besser ins Unternehmen und in die Gesellschaft integrieren. Die Bildung von Equipen, die nur aus Personen einer Nationalität bestehen, vermeidet zwar sprachliche und kulturelle Missverständnisse, aber sie fördert nicht die Integration auf lange Sicht.

RATSCHLAG
37

Legen Sie die Arbeitsplätze so an, dass ein Höchstmass an Zusammenarbeit möglich ist.

Die Häufigkeit der Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden bedingt durch den Arbeitsplatz ist ein wichtiger Faktor für die Integration. Die Arbeitsplätze sollten so angelegt sein, dass ein Höchstmass an Zusammenarbeit möglich ist (was schon durch die räumliche Anordnung bewirkt werden kann). Es ist klar, dass eine Arbeiterin, die in einer Fabrik unter schlechten Arbeitsbedingungen arbeitet (wenig Licht, viel Lärm, alleine in ihrer Ecke) schlechte Ausgangsbedingungen für ihre Integration hat.

RATSCHLAG
38

Achten Sie auf eine gute Aufnahme der ausländischen ArbeitnehmerInnen bei ihrer Ankunft.

Eine gute Aufnahme der ausländischen ArbeitnehmerInnen bei ihrer Ankunft ist sehr wichtig, damit sie sich wohl und integriert fühlen. Zeigen Sie ihnen das Unternehmen, informieren Sie sie über mögliche ausserberufliche Aktivitäten, finden Sie einen Paten, der sie bei ihren ersten Schritten begleiten kann. Wichtig: Nützliche Informationen sollten nicht auf einen Schlag, sondern über einen gewissen Zeitraum vermittelt werden, damit der/die Neue sie auch verarbeiten kann. Alles zu seiner Zeit! Nach Ablauf einer gewissen Zeitspanne (z. B. einem Monat) ist ein Gespräch mit dem/der Neuen sinnvoll, um zu klären, was evtl. nicht so gut läuft und wo eine neue Lösung nötig ist.

Konfliktarten und wie sie zu bewältigen sind

Konflikte können selbstverständlich zwischen allen ArbeitnehmerInnen entstehen. Folgende Konfliktarten betreffen aber insbesondere die ausländischen Arbeitskräfte:

- Kulturelle Konflikte: Sie können entstehen durch Unkenntnis der lokalen Gepflogenheiten, durch Fehlinterpretationen der nonverbalen Sprache, durch ein unterschiedliches Verständnis von Autorität etc.
- Konflikte, die durch mangelnde Kenntnis der Rollenverteilung und Zuständigkeiten entstehen: Diese Konflikte betreffen nicht nur ausländische ArbeitnehmerInnen, behindert bei letzteren aber ihre Integration.
- Konflikte in Zusammenhang mit der Nationalität: Beispiele: Feindschaften zwischen ethnischen Gruppen aufgrund von Kriegserfahrungen; Konflikte zwischen etablierten und neu eingewanderten Ausländern unterschiedlichen Ursprungs.
- Konflikte im Zusammenhang mit sozialer Stellung und Position im Unternehmen: Hier ist der gegenseitige Respekt ausschlaggebend. Fehlt es an Respekt, sind Konflikte am Arbeitsplatz vorprogrammiert. Am unteren Ende der Hierarchieleiter kommt es häufiger zu Konflikten. In Krankenhäusern z. B. treten besonders beim Reinigungs-, Wäsche- und Küchenpersonal häufige und heftige Konflikte auf.

Schlechte Konfliktarbeit

Ein Konflikt wird oft durch den (mehr oder weniger freiwilligen) Weggang des betroffenen Mitarbeiters gelöst. Viele Unternehmen haben es sich zur Gewohnheit gemacht, Konflikte durch Entlassungen zu beenden, anstelle nach Lösungen zu suchen, frei nach dem Motto: Wer Ärger macht, geht.

Die Kader schreiten meist nur dann ein, wenn der Konflikt auszuarten droht und eine ernstzunehmende Gefahr für die Organisation darstellt. Anfangs lässt man die Sache laufen in der Hoffnung, dass sich das Problem von alleine regelt, anstelle die notwendige Energie zur Schlichtung aufzubringen.

Sinnvolle Massnahmen

RATSCHLAG
39

Beugen Sie der Entstehung von Konflikten vor durch Förderung der Kommunikation.

Das kann in regelmässigen Gesprächen mit den Mitarbeitern oder in Gruppengesprächen stattfinden oder auch in Konfliktbewältigungsateliers, wo Erwartungen, Standpunkte und bereits bestehende Probleme von den Mitarbeitern zur Sprache gebracht werden, wodurch die Kader die Möglichkeit haben, potentielle Konflikte zu entschärfen und die notwendigen Massnahmen zu treffen.

RATSCHLAG
40

Entwickeln Sie die transkulturellen Kompetenzen ihrer Kader.

Entwickeln Sie die transkulturellen Kompetenzen ihrer Kader, damit sie Konflikte, an denen Personen unterschiedlicher Herkunft beteiligt sind, effektiver beilegen können.

RATSCHLAG
41

Setzen Sie geschulte Übersetzer bzw. kulturelle Mediatoren ein, wenn der Konflikt gravierend ist.

Anhang

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie

Im folgenden Text sind die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst, auf die die praktischen Ratschläge dieser Veröffentlichung aufbauen. Der vollständige Bericht kann konsultiert werden unter www.travailsuisse.ch. Wählen Sie die Rubrik „Projekte“ und klicken Sie auf „Integration am Arbeitsplatz“.

Es wurden vier Hauptachsen für eine gute Integration von Migranten am Arbeitsplatz identifiziert, als da sind:

- soziale Kommunikation (Sprache, Kultur, Informationen usw.)
- Bildung und Anerkennung der erworbenen Kenntnisse, Erfahrungen und Diplome
- Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung
- Unternehmenspolitik (Konfliktbewältigung und Arbeitsorganisation)

Schweizerischen Unternehmen wenden im Allgemeinen keine ausgearbeiteten Integrationskonzepte an, sondern isolierte Massnahmen und Stehgreiflösungen. Manche Branchen sind empfänglicher für Integrationsfragen (z. B. Krankenpflege) als andere (wie das Gastgewerbe).

Die Grösse des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle für die Integrationsmöglichkeiten. Grosse Firmen können umfassende Massnahmen ergreifen (z. B. Firmenzeitung, betriebsinterne Sprachkurse, transkulturelle Ausbildung der Kader). Kleine Unternehmen können ihre begrenzten Mittel durch persönlichere Beziehungen ausgleichen und mit Stehgreiflösungen arbeiten (individuelle Unterstützung bei administrativen Schritten, Formen der Patenschaft, Flexibilität bei Urlaubsgesuchen usw.)

Das Erlernen der Ortssprache ist entscheidend für die soziale Kommunikation. Mangelhafte Sprachkenntnisse sind nämlich die Ursache (und manchmal auch Vorwand) für einen beschränkten Zugang zu Informationen oder die Nichtbeförderung auf einen verantwortungsvollen und besser bezahlten Posten. Sprachkurse müssen spezifischen Anforderungen genügen: Fachvokabular, Kenntnis des Firmenumfelds usw. Der Besuch dieser Kurse (an dessen Kosten sich der ausländische MitarbeiterIn eventuell beteiligen muss) soll den Aufstieg in eine höhere Lohnklasse oder in eine verantwortungsvollere Tätigkeit ermöglichen.

Der Zugang zu Informationen über den Arbeitsplatz ist von zentraler Bedeutung für die Integration. Über die Arbeitsplatzbeschreibung (Aufgaben und Verantwortungen), Ausbildungsmöglichkeiten, Rechte und Pflichten herrscht oft Unklarheit. Um das Problem zu lösen, sind Infosets, intensive Einarbeitung, Beurteilungsgespräche sowie Patenschaften sinnvoll.

Die Kompetenzen der MigrantInnen sind oft formal (durch Zeugnisse, Diplome) nicht anerkannt, wodurch diese ArbeitnehmerInnen bei einem Arbeitsplatzwechsel oder bei Beförderungen benachteiligt sind und auch nur beschränkt zur Weiterbildung zugelassen werden. Unternehmen sollten deshalb konsequent über Weiterbildungsmöglichkeiten informieren und ihre ausländischen MitarbeiterInnen ermutigen, die notwendigen Schritte zur Anerkennung ihrer Leistungsnachweise zu unternehmen.

Man muss von der Mangel-Vorstellung (MigrantInnen haben einen Mangel, der ausgeglichen werden muss) wegkommen und stattdessen von Ressourcen sprechen (MigrantInnen bieten ihren Arbeitgebern durch ihre Andersartigkeit ein „Plus“). Solche Ressourcen sind z. B. die Kenntnis anderer Sprachen, kulturelle Kompetenzen, die zur Verständigung beitragen können (z. B. mit ausländischen Patienten in einem Krankenhaus).

Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz ist leider eine Realität. Man findet sie in allen Bereichen und Arbeitsbeziehungen (Einstellung, Ausbildung, Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen, Kunden usw.) Die Lösungen sind vorbeugende Massnahmen (z. B. eine Verhaltensordnung im Unternehmen) und die Förderung der Gleichbehandlung (das Bekanntmachen der Rechte und ihre Durchsetzung).

Eine gute Arbeitsorganisation spielt eine wichtige Rolle für die Integration der MigrantInnen.

- a) Die feste Zugehörigkeit zu einem Team ist für die Integration im Unternehmen wesentlich günstiger als ein häufiger Wechsel.
- b) Ein Posten, der einen Austausch mit Kollegen oder Kunden ermöglicht, verbessert die Integrationsaussichten.

Integrationsprobleme betreffen nicht nur AusländerInnen. Eine Unternehmenspolitik, die die Integration berücksichtigt, ist für das gesamte Personal vorteilhaft, sowohl für die ausländischen wie auch die einheimischen ArbeitnehmerInnen.