

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Projekt-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Projekt-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

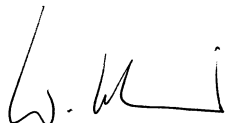
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Projekt-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Projekt-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

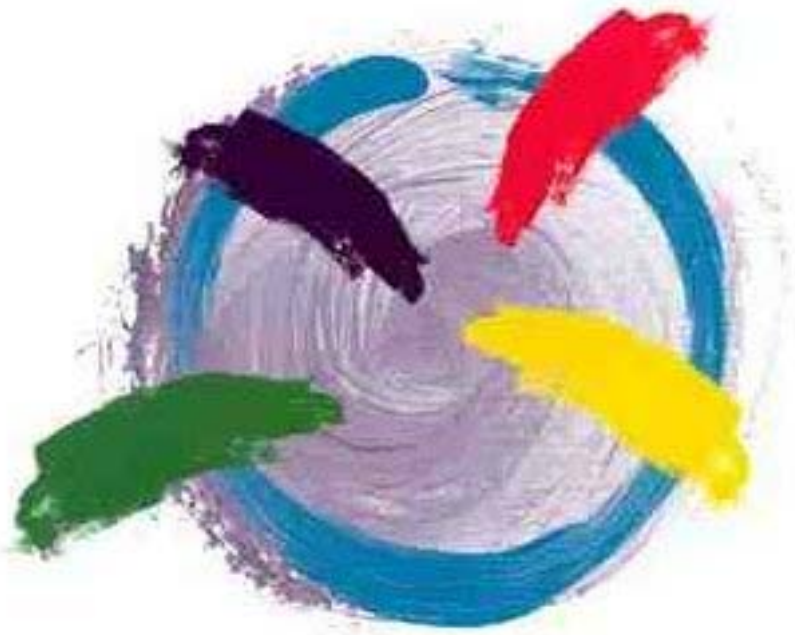
Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Rektor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.



ARBEITSPLATZ - PLATZ FÜR VIELFALT?

Forschungsprojekt
Hochschule Luzern Soziale Arbeit
Durchführung: Juni-November 2010, Biel
Anja Wittwer, Miriam Liechti, Nadia Klein, Studienrichtung
Sozialarbeit

Arbeitsplatz – Platz für Vielfalt?

Forschungsprojekt

Projektbericht

Projektzeitraum von Juni 2010 bis November 2010

Anja Wittwer, Miriam Liechti, Nadia Klein

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Studienrichtung Sozialarbeit

Begleitperson: Akkaya Gülcan

Eingereicht am: 11. November 2010

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche
Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die
Leitung Bachelor.

Abstract

Wie geht ein Unternehmen mit der Vielfalt der Mitarbeitenden um und wie fördert es die Integration von Zugewanderten, Fremdsprachigen und Personen, die einer religiösen Minderheit angehören?

Drei Studentinnen der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit gingen diesen Fragen im Rahmen des Forschungsprojektes „Arbeitsplatz - Platz für Vielfalt?“ nach. Im Auftrag der Rassismus Anlauf- und Beratungsstelle SOS Racisme/Rassismus des Kompetenzzentrums Integration von MULTIMONDO führte die Projektgruppe in einem Unternehmen eine qualitative Forschung mittels Leitfadeninterviews durch. In den Interviews kamen Anzeichen für rassistische Diskriminierung zu Tage, gleichzeitig wurde klar, dass im Unternehmen bereits Ansätze von Integrationsmassnahmen umgesetzt werden. Basierend auf diesen Ergebnissen empfiehlt die Projektgruppe dem Unternehmen weitere Integrationsmassnahmen, welche die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden positiv stärken sollen.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	4
1. Einleitung.....	5
1.1 Aufbau des Berichts.....	5
1.2 Allgemeine Informationen.....	5
1.3. Projektorganisation.....	7
1.3.1 Projektaufbauorganisation.....	7
1.3.2 Projektablauforganisation.....	8
2. Problemstellung.....	10
2.1 Untersuchungsziel.....	10
2.2 Fragestellung und Hypothesen.....	11
3. Theoretischer Bezugsrahmen.....	12
3.1 Begriffsdefinitionen.....	12
3.2 Direkte und strukturelle Diskriminierung.....	13
3.3 Rechtliche Situation.....	13
3.4 Integration am Arbeitsplatz.....	14
3.5 Nutzung der Vielfalt.....	15
4. Methodisches Vorgehen.....	16
4.1 Forschungsdesign.....	16
4.2 Datenerhebung.....	16
4.2.1 Deduktive Stichprobe.....	17
4.2.2 Erstellen der Leitfadeninterviews.....	18
4.2.3 Führen der Leitfadeninterviews.....	19
4.3 Datenaufbereitung.....	20
4.4 Datenauswertung.....	20
5. Ergebnisse der Datenerhebung.....	21
5.1 Innere Logik.....	21
6. Diskussion der Ergebnisse.....	26
6.1 Hypothesen.....	26
6. 2 Forschungsfrage.....	27
7. Massnahmen.....	28
Quellenverzeichnis.....	33
Anhang A: Manifest der Vielfältigen Schweiz.....	36
Anhang B: Leitfadeninterview Vorgesetzte.....	37
Anhang C: Leitfadeninterview Mitarbeiter/innen.....	41
Anhang D: Zeitplan Projektdurchführung.....	45

Danksagung

An dieser Stelle bedankt sich die Projektgruppe herzlich bei den unten aufgeführten Unterstützenden, deren Mithilfe zum Gelingen des Forschungsprojekts beitrug.

- Dem Unternehmen X für die Offenheit dem Forschungsprojekt gegenüber und die Bereitschaft, Interviewpartner/innen zur Verfügung zu stellen.
- Besonderer Dank gilt den Interviewpartner/innen, welche frei aus ihren Erfahrungen erzählten.
- Frau Anne Aufranc und Frau Laura Zingale von MULTIMONDO, für ihren Einsatz und die intensive Zusammenarbeit.
- Frau Gülcan Akkaya, Begleitperson der HSLU-SA, für die Begleitung des Forschungsprojektes, sowie die kritischen und hilfreichen Anregungen.

1. Einleitung

1.1 Aufbau des Berichts

Der nachfolgende Bericht beschreibt das Forschungsprojekt „Arbeitsplatz – Platz für Vielfalt?“.

In diesem Kapitel finden sich wichtige Informationen über die am Projekt beteiligten Personen sowie den Ablauf und die Organisation des Projektes. Danach werden die Problemstellung, die daraus abgeleitete Fragestellung und Hypothesen aufgezeigt. Im nächsten Kapitel wird Bezug zu unterschiedlichen Theorien hergestellt, wobei zentrale Begriffe definiert und Theorien zu verschiedenen Formen von Diskriminierung dargelegt werden. Es folgen dann die angewandten Methoden zur Durchführung der Forschung, so zum Beispiel die Datenerhebung mittels qualitativen Interviews oder die Auswertung nach der Methode von Mühlfeld. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews werden im darauf folgenden Kapitel dargelegt. Als zentrales Kapitel folgt die Diskussion der Forschungsergebnisse und die Überprüfung der Hypothesen. Abschliessend wurden Massnahmen ausgearbeitet, welche dem Unternehmen X zur Umsetzung empfohlen werden.

Die Forschung wurde in einem mittelgrossen Produktionsunternehmen durchgeführt mit vergleichsweise wenig Mitarbeitenden welche zugewandert oder fremdsprachig sind oder einer religiösen Minderheit angehören. Daher ist die vorliegende Forschungsarbeit nicht als repräsentativ für andere Unternehmen zu betrachten.

1.2 Allgemeine Informationen

Titel des Projekts: „Arbeitsplatz – Platz für Vielfalt?“

Das Projekt wurde von Juni 2010 bis November 2010 umgesetzt.

Untenstehend sind alle Beteiligten aufgeführt:

Projektteam

Anja Wittwer
anja.wittwer@stud.hslu.ch

Miriam Liechti
miriam.liechti@stud.hslu.ch

Nadia Klein
nadia.klein@stud.hslu.ch

Auftraggeberin

SOS Racisme-Rassismus
Rassismus Anlauf- und Beratungsstelle MULTIMONDO
Oberer Quai 22
2503 Biel/Bienne
Telefon: 032 322 50 20
sos.rassismus@multimondo.ch

MULTIMONDO

Die Rassismus Anlauf- und Beratungsstelle SOS Racisme/Rassismus besteht seit August 2009. Diese Fachstelle ist dem Kompetenzzentrum Integration von MULTIMONDO angegliedert. Sie steht von Rassismus betroffenen, deren Angehörigen, Interessierten sowie Fachpersonen der Region Biel und Umgebung zur Verfügung. Angeboten werden persönliche, telefonische oder schriftliche Kurzberatungen, Triagen sowie juristische Beratungen auf Deutsch und Französisch.

Ansprechpersonen bei MULTIMONDO

Anne Aufranc
anne.aufranc@multimondo.ch

Laura Zingale
laura.zingale@multimondo.ch

Projektbegleitung

Gülcan Akkaya
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit
Werftstrasse 1
6002 Luzern
Telefon: 041 367 48 91
guelcan.akkaya@hslu.ch

Unternehmen X

Das Unternehmen in welchem die Forschung durchgeführt wurde, wird hier aus Gründen des Datenschutzes anonymisiert. Jedoch werden die Strukturen des Unternehmens für das bessere Verständnis der Forschung aufgezeigt.

Es handelt sich um ein Produktionsunternehmen mit einer langen Familientradition. Das Unternehmen hat einen Standort in der Schweiz und seit kürzerer Zeit auch einen im Ausland. Im schweizerischen Standort des Unternehmens X arbeiten etwa 70 Mitarbeitende, davon sind circa 13% zugewandert, fremdsprachig oder Angehörige einer

religiösen Minderheit. Die Produktion ist saisonabhängig. Während der Hauptsaison arbeiten temporär zusätzliche Personen aus der Landwirtschaft in der Produktion mit, das sind gemäss Aussagen der Unternehmensführung seit mehreren Jahren dieselben Mitarbeitenden.

1.3. Projektorganisation

Die Projektaufbau- sowie die Projektablauforganisation plante die Projektgruppe im Modul 103 Projektmethodik der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Die Werte und Normen für die Zusammenarbeit wurden vorgängig in einer Projektcharta festgehalten und von allen Gruppenmitgliedern unterschrieben.

1.3.1 Projektaufbauorganisation

In einer Projektaufbauorganisation werden gemäss Petra Benz und Lucas Haack (2010) die Aufgaben und Kompetenzen bzw. die Verantwortungskompetenzen, die Informationswege sowie die Rückkopplung der Projektgruppe an die Auftraggeberin aufgezeigt (S. 3).

Es galt, dass die Entscheide immer in Absprache mit allen Mitgliedern der Projektgruppe getroffen wurden. Die Projektgruppe übertrug Anja Wittwer die Verantwortungskompetenz als Ansprechperson für die Auftraggeberin MULTIMONDO und für das Unternehmen X zu wirken. Im Unternehmen X war die Personalverantwortliche die Ansprechperson. Sie hat unter anderem die Interviewtermine festlegt und die Interviewpartner/innen ausgewählt. Alle Mitglieder der Projektgruppe standen bei der Durchführung der Interviews in Kontakt mit Mitarbeitenden des Unternehmens X.

Als Verantwortliche für das durchgeführte Projekt stellte die Auftraggeberin MULTIMONDO den Erstkontakt zum Unternehmen X her. Ebenfalls stand MULTIMONDO während des ganzen Projekts in engem Kontakt zum Unternehmen X und wird bei der Übergabe der Forschungsergebnisse anwesend sein. Dieser Termin war zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Berichtes noch ausstehend.

Die Projektgruppe traf sich mit der Auftraggeberin jeweils an Sitzungen, wobei grundsätzliche Fragen geklärt, das weitere Vorgehen besprochen und Termine vereinbart wurden.

Die Begleitung und Betreuung während dem Projekt fand durch die Begleitperson der Hochschule Luzern für Sozial Arbeit statt. Gülcan Akkaya, die diese Funktion übernahm, beurteilt zusätzlich den Bericht der Projektgruppe.

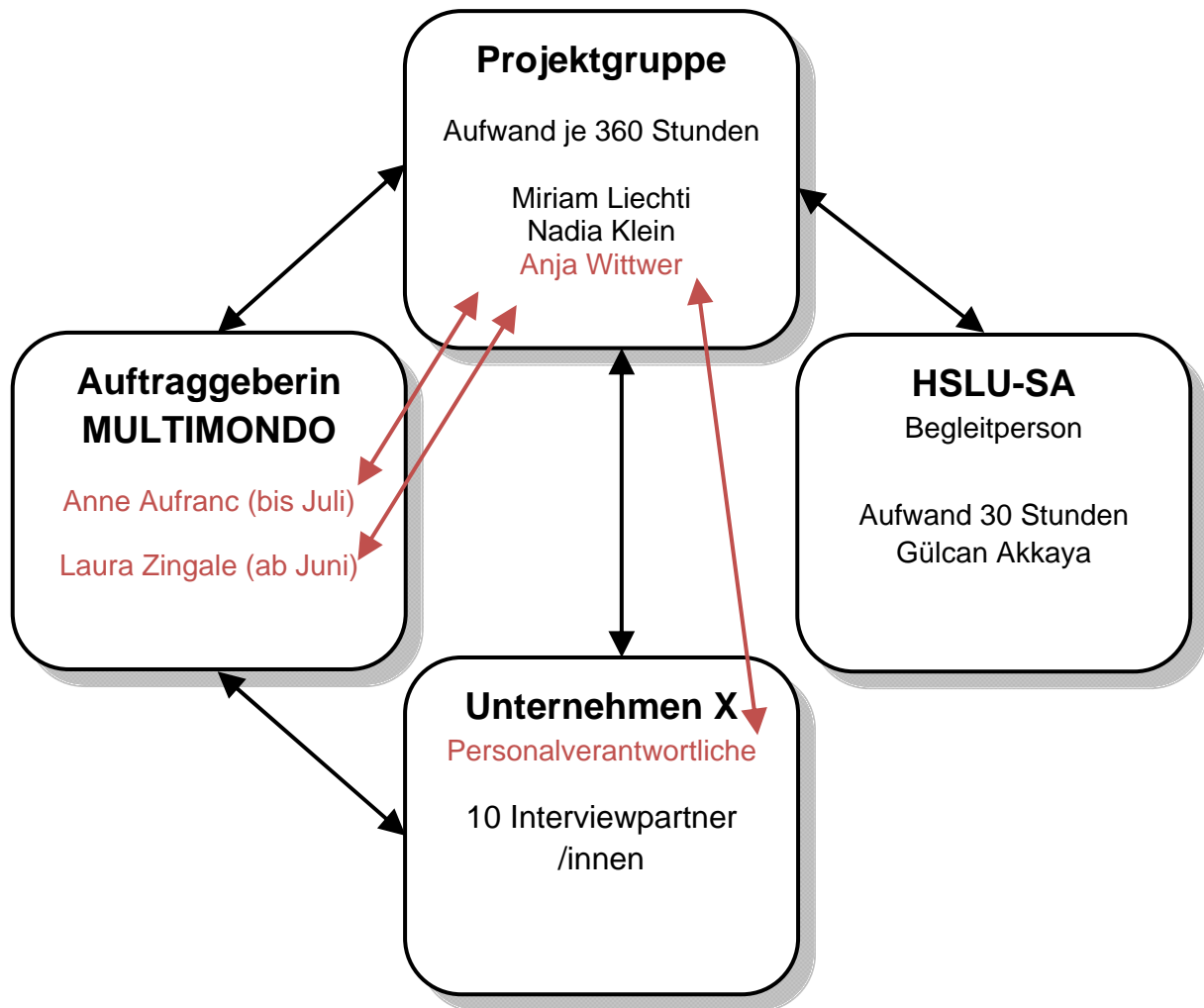


Abbildung 1: Projektaufbauorganisation

1.3.2 Projektablauforganisation

Bei der Projektablauforganisation geht es gemäss Petra Benz und Lukas Haack (2010) um den Planungs- und Steuerungsprozess zur Bearbeitung der Projektaufgabe.

Bestandteile der Projektablauforganisation sind der Plan des gesamten Projektverlaufs, die Bestimmung der Phasen und die Aufnahme kritischer Punkte (S. 3).

Die Projektgruppe entschied sich während dem Modul 103 Projektmethodik für das Phasenmodell nach Alex Willener, da dieses Modell einen einfachen und strukturierten Aufbau vorweist.

Gemäss Willener (2007) wird das Modell in vier Phasen aufgeteilt: Vorprojektphase, Konzeptionsphase, Umsetzungsphase und Abschlussphase (S. 112). Die ersten beiden Phasen hat die Projektgruppe mit der Abgabe des Projektdesigns im Modul 103 bereits abgeschlossen. Aus diesem Grund werden diese hier nicht weiter berücksichtigt.

Ab dem Zeitpunkt der Projektumsetzung definierte die Projektgruppe folgende kritische Punkte:

- Die Terminvereinbarung mit dem Unternehmen X für die Interviews wurde als kritisch eingestuft, da weitere Schritte erst nach der Durchführung der Interviews geplant werden konnten. Somit war der gesamte Zeitplan davon abhängig.

- Die Durchführung der Interviews wurde als kritischer Punkt festgelegt, da sich erst danach zeigen würde, ob genügend Material für die Datenauswertung vorhanden ist.

Im Anhang befindet sich zusätzlich die grafische Darstellung des geplanten Ablaufs.

Projektverlauf inklusive Phasen und Meilensteine im Zeitraum von Juni 2010 bis November 2010

Phasen	Meilensteine	Einzelne Schritte	Zeitpunkt der Durchführung
Umsetzungsphase		Erstellen der Interviewleitfäden	07.06. – 24.06.
		Pretest	21.06. und 24.06.
	Erstkontakt mit dem Unternehmen	Erstes Treffen mit dem Unternehmen X und Terminvereinbarung für die Interviews	05.07.
	Durchführung der Interviews	Durchführung der 10 Interviews	08.07. und 19.07.
		Transkribieren der Interviews	08.07 – 23.07.
		Gegenlesen/hören der Interviews	24.07 - 26.07.
		Markieren der Interviews	14.07 – 29.07.
		Transkribierte Interviews in Kategorien einteilen	28.07. – 02.08.
		Innere Logik der Kategorien herstellen	02.08. - 05.08.
	Empfehlungen	Empfehlungen erarbeiten	11.08. – 17.08.
		Übergabe der Empfehlungen an das Unternehmen X gemeinsam mit MULTIMONDO	Noch offen
Abschlussphase	Forschungsbericht	Forschungsbericht erarbeiten	05.07. - 08.11.
		Schlussevaluation mit der Auftraggeberin und der Projektgruppe	Noch offen

Tabelle 1: Projektverlauf

2. Problemstellung

Die Rassismus Anlauf- und Beratungsstelle von MULTIMONDO gab bei der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit ein Forschungsprojekt in Auftrag. Es sollte eine Forschung in einem Unternehmen zum Thema Integration durchgeführt werden. Die Rassismus Anlauf- und Beratungsstelle von MULTIMONDO ist eine junge Fachstelle, die noch daran ist, sich zu etablieren und auf sich aufmerksam zu machen. Im Moment besteht das Klientel vor allem aus Einzelpersonen. MULTIMONDO möchte in Zukunft mit weiteren Unternehmen zusammenarbeiten. Das Projekt soll ein erster Schritt in diese Richtung sein und MULTIMONDO erhofft sich dadurch neue Zielgruppen zu gewinnen, die ihre Angebote in Anspruch nehmen. Unternehmen erfahren durch die Mitwirkung an einem solchen Projekt Massnahmen zur Verbesserung der Integration. Dies wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und die Effizienz aus.

Heidi Stutz (2003) betont, dass die Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielt, weil sie nicht nur ein Ort ist, wo rassistische Diskriminierung vorkommt, sondern auch bei der Integration eine wichtige Funktion inne hat (S. 5). Nach Angaben des Bundesamtes für Statistik BFS (2010) waren im Jahr 2009 22% der Erwerbstätigen Personen in der Schweiz im Besitz eines ausländischen Passes (S. 6). Somit könnten fast ein Viertel der Erwerbstätigen potentiell von rassistischer Diskriminierung betroffen sein. Von der Statistik des BFS ausgeschlossen sind eingebürgerte Personen, doch auch sie können von rassistischer Diskriminierung betroffen sein. Stutz (2003) erwähnt, dass besonders in der Arbeitswelt eine offene und tolerante Kultur wichtig ist. Wie diese in einem Unternehmen gefördert wird, hat Rückwirkungen auf die ganze Gesellschaft (S.7). Auch laut Denis Torche und Bruno Weber-Gobet (2005) wirkt sich die Integration am Arbeitsplatz auf die gesamte Gesellschaft aus. Eine gute soziale Integration von ausländischen Arbeitnehmenden in der Arbeitswelt vermindert zudem deren Risiko arbeitslos zu werden (S.3).

2.1 Untersuchungsziel

In einem Unternehmen treffen Personen mit unterschiedlichen Religionszugehörigkeiten, Sprachen, Landeszugehörigkeiten und phänotypischen Merkmalen aufeinander. Deshalb stellte sich die Projektgruppe einerseits die Frage, wie das betreffende Unternehmen mit dieser Vielfalt umgeht und was unternommen wird, um die Integration zu fördern.

Andererseits wollte die Projektgruppe in Erfahrung bringen, ob rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz vorkommt, und wo die Integration noch nicht zufriedenstellend ideal funktioniert.

Basierend auf dem Material der Leitfadeninterviews wurden eine Standortbestimmung und Empfehlungen erarbeitet. Diese können als Anstösse in die Firmenpolitik einfließen und haben zum Ziel, die Integration aller Mitarbeitenden im Unternehmen zu fördern. Ein möglicher weiterer Schritt könnte sein, dass das Unternehmen X zusammen mit MULTIMONDO eine Pressemitteilung über die Forschungsergebnisse veröffentlicht. Somit würden sich nicht nur die Mitarbeitenden und die Leitung des Unternehmens X mit den Ergebnissen der Forschung auseinandersetzen, sondern auch eine breitere Öffentlichkeit.

2.2 Fragestellung und Hypothesen

Werden im Unternehmen X Integrationsmassnahmen umgesetzt, wenn ja welche, und findet rassistische Diskriminierung statt, wenn ja in welcher Form?

Die Projektgruppe hat sich entschieden die Fragestellung, welche im Projektdesign verwendet wurde abzuändern. Der Begriff „Diversity Management“ wurde durch „Integrationsmassnahmen“ ersetzt. Durch Literaturrecherche ist der Projektgruppe aufgefallen, dass „Diversity Management“ unkonkret verwendet wird und fast alles beschreibt, was mit dem Thema Vielfalt am Arbeitsplatz zusammenhängt. Zudem zielen Massnahmen von Diversity Management häufig auf eine Gewinnsteigerung des Unternehmens ab. Unter diesen Aspekten, erachtete die Projektgruppe den Begriff „Diversity Management“ als unpassend für die Forschungsfrage. Für den Begriff „Integrationsmassnahmen“ spricht, dass konkrete Massnahmen bekannt sind und genannt werden können. Die Projektgruppe ist sich bewusst, dass der Begriff „Integrationsmassnahmen“ einen eher defizitorientierten Fokus hat. Dennoch oder gerade deswegen möchte die Projektgruppe in der Forschung den Blickwinkel auch auf die Ressourcen der Zielgruppe haben. Wie die Projektgruppe die Begrifflichkeiten genau verwendet wird im Kapitel 2 Theoretischer Bezugsrahmen genauer erläutert.

Nachdem die Fragestellung formuliert war, erarbeitete die Projektgruppe Hypothesen. Diese dienten als Grundlage zur Erstellung der Leitfadeninterviews.

Hypothesen:

1) Im Unternehmen X kommt rassistische Diskriminierung vor.

Diese Hypothese wurde auf dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens formuliert. Die Projektgruppe ging aufgrund der Häufigkeit der rassistischen Diskriminierung in der Arbeitswelt davon aus, dass diese auch im Unternehmen X vorkommen könnten.

2) Im Unternehmen X werden bereits Integrationsmassnahmen umgesetzt.

Diese Hypothese entstand aus dem Gedanken, dass ein Unternehmen, welches sich für eine Forschung zum Thema Integration zur Verfügung stellt, für diese Thematik bereits sensibilisiert sein könnte. Die Bereitschaft, ein Forschungsteam Interviews im Unternehmen durchführen zu lassen, deutet darauf hin, dass die Unternehmensführung der Meinung ist, dass vieles schon gut läuft.

3) Die Führung eines durchmischten Teams ist für Vorgesetzte eine besondere Herausforderung.

Diese Hypothese wurde aufgrund der Annahme der Projektgruppe formuliert, dass die Führung eines heterogenen Teams beispielsweise mit fremdsprachigen Personen für eine/n Vorgesetzte/n Herausforderungen bergen könnte.

3. Theoretischer Bezugsrahmen

3.1 Begriffsdefinitionen

Zu Beginn des theoretischen Bezugsrahmens sind die für die vorliegende Forschung zentralen Begriffe gemäss ihrer Verwendung im Bericht kurz definiert.

Integration

Integration setzt gemäss dem Bundesamt für Migration (2010 ¶3) sowohl den entsprechenden Willen der Ausländer/innen als auch die Offenheit der schweizerischen Bevölkerung voraus. Integration stellt somit einen wechselseitigen Prozess dar. Die Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen (2010, ¶2-7) hält fest, dass Chancengleichheit und Gleichberechtigung Voraussetzung für eine gelungene Integration darstellen. Ebenso bedeutet Integration für sie, wenn verschiedene Teile der Gesellschaft aber auch die einzelnen Menschen zum gelingenden Zusammenleben beitragen. Die Projektgruppe bezieht sich in diesem Bericht auf die Integration von Zugewanderten, fremdsprachigen Personen und solchen, die einer religiösen Minderheit angehören. Die Integration von anderen Minderheitsgruppen wie Menschen mit einer geistigen, körperlichen oder psychischen Behinderung, ist nicht Gegenstand des vorliegenden Berichtes.

Es wird die soziale Integration im Sinne von Einbezug und Teilnahme in ein Unternehmen und ins Team erforscht. Untersucht wird die Integration im Unternehmen X, sie bezieht sich auf die Arbeitswelt. Weitere Lebensbereiche wie Wohnen oder Gesundheit werden nicht thematisiert.

Integrationsmassnahmen

Wie oben erwähnt ist Integration ein Prozess der sowohl von den Ausländer/innen sowie von der Schweizerbevölkerung ausgeht. So sollen die Integrationsmassnahmen beide Gruppen ansprechen und mit einbeziehen. Die Projektgruppe versteht darunter Massnahmen, welche die Vielfalt aller Mitarbeitenden und deren Zusammenarbeit im Unternehmen X fördern. Es soll auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten aller Mitarbeitenden eingegangen werden. Somit sieht die Projektgruppe Integrationsmassnahmen unter einem ressourcenorientierten Aspekt.

Rassistische Diskriminierung

Die eidgenössische Kommission gegen Rassismus EKR (2010a, ¶1) definiert rassistische Diskriminierung auf ihrer Homepage als Ungleichbehandlung von Personen, welche aufgrund wesentlicher und unveränderlicher Identitätsmerkmale erfolgt. Solche Merkmale können zum Beispiel die Religionszugehörigkeit, die Sprache, die Landeszugehörigkeit oder phänotypische Merkmale sein. Laut John Wrench (2001) muss „rassistische“ oder ethnische Diskriminierung in der Arbeitswelt keinen Bezug zum Begriff Rassismus als Ideologie aufweisen, welche die/den Andere/n als minderwertig betrachtet (S.48). Heidi Stutz (2003) meint, dass rassistische Diskriminierung nicht nur Personen mit ausländischem Pass betreffen kann, sondern auch Schweizer/innen, welche beispielsweise eine dunkle Hautfarbe haben (S. 4). Rassistische Diskriminierung kann in allen Lebensbereichen vorkommen. Im Bericht bezieht sich die Projektgruppe auf rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt.

3.2 Direkte und strukturelle Diskriminierung

Melissa Williams (2000) teilt rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz in direkte und strukturelle Diskriminierung auf (zit. in Wrench, 2001, S. 48). Die Projektgruppe beschränkt sich bei der Forschung auf diese zwei Arten von Diskriminierung. In der Literatur finden sich weitere Arten rassistischer Diskriminierung am Arbeitsplatz wie beispielsweise Lohndiskriminierung und Stellendiskriminierung.

Die direkte Diskriminierung umfasst Diskriminierung, die entweder auf rassistischen Vorurteilen oder auf scheinbar durch Erfahrung belegten Vorurteilen beruht. Diese Vorurteile müssen nicht, wie auch von John Wrench (2001) erwähnt, auf einer rassistischen Ideologie basieren (S. 48). Solche, auf Erfahrung beruhende Vorurteile, können beispielsweise sein, wenn jemand öfters negative Erlebnisse mit einer ethnischen Minderheit hatte, davon auf die gesamte Minderheit schliesst und diese dann diskriminiert. Ausserdem schliesst die direkte Diskriminierung Benachteiligungen mit ein, wozu sich Arbeitgebende aufgrund der öffentlichen Meinung gezwungen fühlen. So wird beispielsweise ein dunkelhäutiger Verkäufer ins Lager versetzt, weil sich die Kundschaft an ihm stören könnte. Die direkte Diskriminierung geschieht in offener Form und beinhaltet laut Anne Kilcher und Nadia di Bernardo Leimgruber (2008) unter anderem Anfeindungen, Entwürdigungen, üble Nachrede, Bevormundung oder im extremen Fall sogar körperliche Gewalt (S. 26).

Laut Andreas Rieder (2009) hat strukturelle Diskriminierung ihren Ursprung oftmals in Gesetzen und Vorschriften. Sogar auf Bundesebene tauchen Gesetzesvorschriften auf, welche für gewisse Teile der Bevölkerung Sondervorschriften hervorrufen, dies ist zum Beispiel beim Asyl- und Ausländerrecht der Fall. Diese Sondervorschriften bewirken eine Ungleichbehandlung (S. 6). Auf der Ebene der Unternehmen spielt laut dem Menschenrechtsverein Humanrights (2010, ¶7) die Unternehmenspolitik und die Haltung des Unternehmens eine wichtige Rolle bezüglich der strukturellen Diskriminierung. Eine anscheinend neutrale Regelung kann bestimmte Minderheiten benachteiligen. Beispielsweise, wenn ein Unternehmen die Regelung hat, dass während der Arbeitszeit keine Kopfbedeckung getragen werden darf, dies benachteiligt vor allem Kopftuchträgerinnen. Rieder (2009) fügt weiter an, dass die strukturelle Diskriminierung in staatlichen Institutionen oder Unternehmen oftmals nicht in formalen Regeln zu finden ist. Vielmehr hat sie den Ursprung in bewussten oder unbewussten Praktiken innerhalb einer vorgegebenen Struktur. Die Schwierigkeit besteht in der Auflösung solcher Praktiken. Meist kann nicht bewiesen werden, dass strukturelle Diskriminierung vorliegt. Die betreffenden Personen müssen sich über die diskriminierenden Auswirkungen ihrer Handlungen bewusst werden. Durch eine Reflexion der Praktiken und deren Folgen kann strukturelle Diskriminierung angegangen werden und ein Umdenken in den Unternehmen stattfinden (S. 6).

Gemäss Heidi Stutz (2003) können sich Formen von Diskriminierung überschneiden, wie zum Beispiel Diskriminierung aufgrund der Herkunft und Diskriminierung wegen dem Geschlecht, zum Beispiel bei Frauen die gleichzeitig einer ethnischen Minderheit angehören. Dieses Phänomen wird mehrfache Diskriminierung genannt (S.4).

3.3 Rechtliche Situation

Gemäss der eidgenössischen Kommission gegen Rassismus EKR und Humanrights (2010), wurden im Jahr 2009 deutlich mehr Fälle von rassistischer Diskriminierung an Beratungsstellen herangetragen als in den Jahren zuvor. Im Jahr 2008 waren es 87 und im 2009 bereits 162 Fälle, wovon viele aus der Arbeitswelt stammten (S. 5).

Dennoch existiert gemäss der EKR (2009) kein umfassender Schutz gegen rassistische Diskriminierung in der Schweiz. Es fehlt insbesondere der Schutz vor rassistischer Diskriminierung unter Privatpersonen, worunter auch das Arbeitsverhältnis unter Privaten fällt. Im Privatrecht der Schweiz wird das Diskriminierungsverbot nicht namentlich erwähnt. Deshalb sind die Möglichkeiten, sich gegen diese Art von Diskriminierung zur Wehr zu setzen, erheblich erschwert (S. 5). Aus diesem Grund empfiehlt die EKR (2009) das Diskriminierungsverbot ebenfalls im Privatrecht zu verankern (S. 22).

3.4 Integration am Arbeitsplatz

Wie auch Heidi Stutz (2003) betont, ist besonders in der Arbeitswelt eine aktive Nichtdiskriminierungspolitik wichtig, was der Arbeitswelt eine Schlüsselrolle bei der Integration von ausländischen Mitarbeitenden zuteilt (S.5). Laut Doris Angst (2001) schlägt sich rassistische Diskriminierung auf das Selbstwertgefühl des Opfers nieder. Dadurch können geringere Leistungen erbracht werden (S. 59). Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005) erläutern, welche Vorteile gut integrierte Arbeitnehmende für das Unternehmen bringen. Einerseits steigt die Arbeitsmotivation, was sich positiv auf das Betriebsklima auswirkt. Andererseits nimmt dadurch auch die Produktivität zu. Motivierte Arbeitnehmende, die in einem für sie angenehmen Betriebsklima arbeiten und sich wohl fühlen im Team, sind weniger häufig krank und fehlen seltener am Arbeitsplatz. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass durch höhere Präsenz der Arbeitnehmenden und grösserer Produktivität die Kosten gesenkt werden können (S. 3). Zudem trägt gemäss Angst (2001) eine integrative und personalorientierte Firmenpolitik wesentlich zu einem positiven Image bei. Dies kann wiederum zur Steigerung des Gewinns führen (S.20).

Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005) beschreiben die Integration von ausländischen Arbeitnehmenden als Modell, welches auf vier Grundbedingungen aufgebaut ist. Erste Voraussetzung bildet die Kommunikation. Die Beherrschung der Landessprache und der vorherrschenden kulturellen Codes tragen dazu bei, dass die Verständigung innerhalb eines Teams einfacher ist und das gegenseitige Verständnis erhöht werden kann. Des Weiteren ist es von grosser Bedeutung, dass Arbeitnehmende für die Arbeit, welche sie im Unternehmen verrichten, weder über- noch unterqualifiziert sind (S. 4). Wie der Schweizerische Gewerkschaftsbund (2009) feststellte bestehen bei der Anerkennung von Diplomen ausländischer Arbeitnehmenden, die sie im Herkunftsland erworben haben, in der Schweiz erhebliche Probleme (S. 12). Dies erschwert ihnen den Zugang zum Arbeitsmarkt und sie müssen teilweise niedriger qualifizierte Arbeiten annehmen. Wie Torche und Weber-Gobet (2005) erklären, können ausländische Mitarbeitende ihre Ausbildung und Diplome in der Schweiz durch ein Gesuch anerkennen lassen. Arbeitgeber können viel beitragen, indem sie ausländische Arbeitnehmende auf diese Möglichkeit aufmerksam machen und sie ermutigen, eine Anerkennung der Diplome zu beantragen (S. 16). Dadurch steigt die Chance, dass Arbeitnehmende eine ihren Qualifikationen entsprechende Arbeitsstelle erhalten.

Nun folgt die dritte Bedingung von Torche und Weber-Gobet (2005), nämlich die Nichtdiskriminierung von Arbeitnehmenden. Dabei geht es darum, dass alle Arbeitnehmenden gleich behandelt werden und die Chancengleichheit am Arbeitsplatz aufrechterhalten wird. Dies kann geschehen indem ein Unternehmen die beruflichen Integrationsmassnahmen, wie beispielsweise Sprachkurse oder interne Weiterbildungen fördert. Als vierten und letzten Punkt nennen die Autoren die Arbeitsorganisation. Darunter wird die Konfliktbewältigung, und auf welche Weise diese in der

Unternehmenspolitik verankert ist, gezählt (S. 3-4). Wie erwähnt, stehen die Nichtdiskriminierung, die Chancengleichheit und die Unternehmenspolitik in einem Wechselwirkungsverhältnis zueinander und bilden einen wichtigen Bestandteil der Integration.

3.5 Nutzung der Vielfalt

Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005) erklären, dass Migranten/Migrantinnen bereits durch ihre Einwanderung neue Fähigkeiten erlangt haben. Sie mussten lernen, sich den neuen Umständen anzupassen und auch in schwierigen Situationen zurechtzukommen. Wie auf Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden eingegangen wird, hängt laut Torche und Weber-Gobet (2005) sehr von der Personalpolitik und der Unternehmenskultur ab (S. 14-15). Weiter erwähnen sie, dass es deshalb auch in der Verantwortung der Unternehmensleitung, des Kaders und der Personalverantwortlichen liegt, die erlangten Fähigkeiten der Migranten/Migrantinnen zu erkennen und zu nutzen (S.23). Im besten Fall gewinnt das Unternehmen flexible Mitarbeitende, welche ihr Wissen und Können einbringen und eine Bereicherung für das Team darstellen. Zudem gewinnen Migranten/Migrantinnen auf diese Weise Selbstbestätigung und Arbeitsmotivation.

Werden die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden in den Arbeitsalltag integriert und wird individuell auf ihre Kompetenzen eingegangen, bezeichnet dies das eidgenössische Personalamt EPA (2006, ¶1) als Diversity Management. Weiter beschreibt das EPA (2006, ¶1) Diversity Management als Unternehmenskulturkonzept. Die soziale Vielfalt, somit auch die Verschiedenheiten der Mitarbeitenden, soll konstruktiv genutzt werden. Dies fördert das Arbeitsklima, was sich wiederum positiv auf die Leistungen und Produktivität der Angestellten auswirkt.

4. Methodisches Vorgehen

4.1 Forschungsdesign

Als Überblick über das methodische Vorgehen der Projektgruppe soll folgende Grafik dienen. In den Unterkapiteln wird auf die drei Schritte Datenerhebung, Datenaufbereitung und Datenauswertung eingegangen.

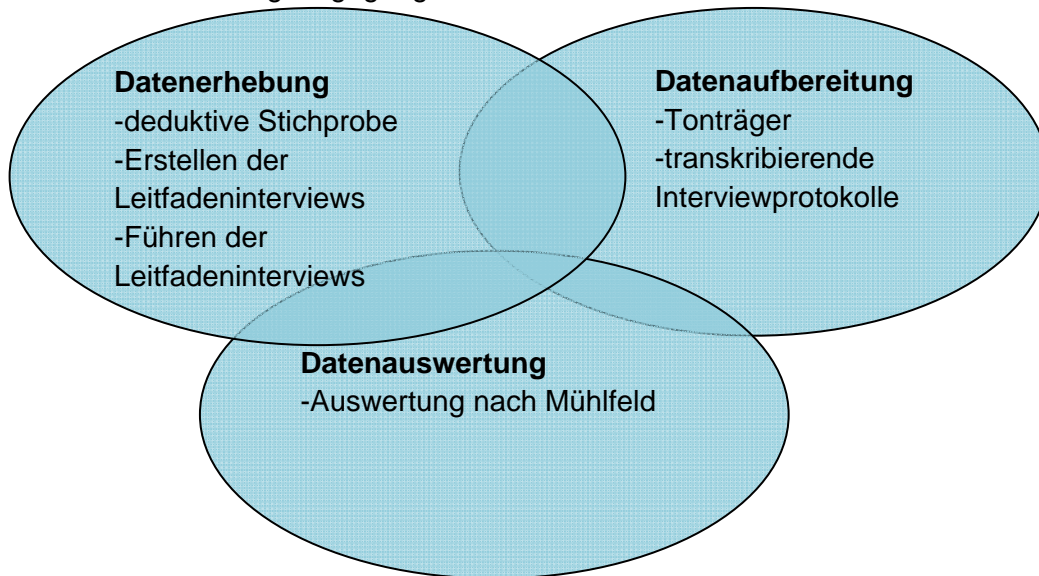


Abbildung 2: Forschungsdesign

4.2 Datenerhebung

Die Projektgruppe entschied sich die Datenerhebung mittels qualitativer Forschung durchzuführen. Da ein heikles und persönliches Thema untersucht wird, soll anhand der Interviews möglichst intensiv in die Lebenswelten der Interviewpartner/innen eingetaucht werden. Nach Arthur J. Cropley (2005) erhält der/die Interviewende bei der aktiven Befragung des/der Teilnehmenden direkten Einblick in dessen/deren subjektives Erleben (S. 38). Zudem beschreibt Cropley (2005), dass bei der qualitativen Forschung eine gleichwertige Partnerschaft zwischen der interviewenden Person und dem/der Interviewten besteht. Daher geht er davon aus, dass auf diese Weise eine Vertrauensbasis besser hergestellt werden kann (S. 55).

Anhand einer Dokumentenanalyse sollen gemäss Alex Willener (2007) das Leitbild, der öffentliche Auftritt des Unternehmens und interne Dokumente gesichtet werden (S. 152). Dies war leider nicht möglich, weil das Unternehmen X weder ein Leitbild noch andere Verhaltenskodexe schriftlich festgehalten hat. Der Projektgruppe lagen somit keine internen Dokumente vor. Der öffentliche Auftritt des Unternehmens eignet sich nicht zur Analyse, da einzig eine Homepage besteht, welche rein faktenorientiert gehalten ist und nicht viel über die Unternehmenskultur verrät. Deshalb entschied die Projektgruppe, sich auf die Leitfadeninterviews zu fokussieren. In einem ersten Schritt definierte die Projektgruppe zusammen mit der Auftraggeberin die Merkmale der Stichprobe. Die Projektgruppe recherchierte, was beim Führen von Interviews zu beachten ist und wie Interviewleitfäden zu erstellen sind. Darauf basierend wurden auf die Zielgruppe abgestimmte Interviewleitfäden erarbeitet.

4.2.1 Deduktive Stichprobe

Arthur J. Cropley (2005) erklärt, dass die Stichprobengröße von der Intensität der Befragung abhängt (S. 82). Wie bereits erwähnt, werden die Interviewten zu einem sehr persönlichen Thema befragt. Um dies sorgfältig durchführen zu können, wurden weniger, dafür intensivere Befragungen vorgenommen.

Die Projektgruppe hat sich beim Erheben der Stichprobe für eine deduktive Samplingtechnik entschieden. Laut Heinz Reinders (2005) macht dieses Vorgehen Sinn, wenn bereits Kenntnisse darüber vorliegen, welche Personen Informationen zur Fragestellung liefern können. Es werden im Vorhinein wenige, klar definierte Merkmale festgelegt, die bei der Auswahl der Interviewpartner/innen leitend sind (S. 136). Die Projektgruppe hat darauf basierend zwei Kriterien definiert. Für die Forschung ist das Kriterium **Herkunft, Muttersprache oder Religion** der Mitarbeitenden relevant. Es sollten Interviews mit Zugewanderten oder Personen, welche einer religiösen Minderheit angehören oder solche, die eine andere Muttersprache als Deutsch haben, geführt werden. Ebenso sollen Interviews mit Schweizer/innen geführt werden. Auf diese Weise erhoffte sich die Projektgruppe die Integration der Mitarbeitenden im Unternehmen X aus zwei Sichtweisen zu untersuchen. Das zweite wichtige Kriterium ist die Stellung im Betrieb. Ziel der Forschung ist, Mitarbeitende aus verschiedenen Hierarchiestufen zu erfassen. Dabei wurde die Unterteilung in **Mitarbeitende mit Führungsposition und Mitarbeitende ohne Führungsposition** vorgenommen. Anhand der vorgängig aufgezeigten Kriterien bezüglich der Interviewpartner/innen ergeben sich unterschiedliche Sparten, welche aus dem nachfolgend aufgeführten Kriterienraster zur deduktiven Stichprobe ersichtlich sind. Besonders interessant für die Forschung sind Mitarbeitende ohne Führungsposition, die nicht aus der Schweiz stammen und/oder Angehörige einer religiösen Minderheit sind und fremdsprachige Personen. Diese Personen können Auskunft geben, wie sie aus ihren Erfahrungen und Erlebnissen die Integration im Unternehmen erlebt haben. Ebenfalls aufschlussreich für die Forschung sind Personen in Führungspositionen, die Mitarbeitende führen, welche entweder zugewandert, fremdsprachig oder Angehörige einer religiösen Minderheit sind. Dies könnte aufzeigen, ob und wie Integration von Seiten der Führungspersonen gefördert wird. Diese Kriterien wurden dem Unternehmen X in einem ersten Treffen mitgeteilt. Die Auswahl der Interviewpartner/innen war danach dem Unternehmen X überlassen. Dies aufgrund der Überlegung, dass die Unternehmensführung die Strukturen des Unternehmens und die einzelnen Mitarbeitenden und deren Verfügbarkeit am besten kennt. Da im Unternehmen X nur eine Führungsperson Migrationshintergrund hat, konnte in dieser Sparte nur ein Interview geführt werden. Drei Interviews wurden insgesamt mit Führungskräften geführt. Jedoch sind nur einer Person Mitarbeitende direkt unterstellt. Zusätzlich wurde ein zugewandeter Mitarbeiter, der früher Vorgesetztenfunktion hatte, interviewt. Zurzeit arbeitet er als Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. Im Kriterienraster wird er deswegen ebenfalls in der Sparte der Führungskräfte dazu gezählt und mit (+1) gekennzeichnet. Zwei Interviewpartner/innen waren früher beim Standort im Ausland beschäftigt und gaben Auskunft über ihre Erfahrungen dort und in der Schweiz. Diese Aussagen wurden bei der Auswertung der Interviews alle gleich berücksichtigt. Es wurden sieben Mitarbeitende interviewt, die momentan keine Führungsaufgabe wahrnehmen. Zwei davon haben einen Schweizer Pass, sind jedoch in die Schweiz migriert. Eine Person ist in der Schweiz geboren und aufgewachsen, hat jedoch keinen Schweizer Pass. Die restlichen vier Personen sind in die Schweiz eingewandert und besitzen einen ausländischen Pass. Drei von sieben gehören einer religiösen Minderheit

an. Für zwei Personen ist Deutsch die Muttersprache, fünf sind fremdsprachig, wobei vier davon nicht fließend Deutsch sprechen.

Auf Interviews mit Schweizer Mitarbeitenden deutscher Muttersprache, welcher keiner religiösen Minderheit angehören, wurde verzichtet.

Da im Unternehmen mehr Schweizer/innen als Personen ausländischer Herkunft angestellt sind, stellt die Menge der befragten Personen keinen Querschnitt durch das Unternehmen dar. Für die Beantwortung der Forschungsfrage ist dieses Vorgehen sinnvoll, weil bei einer so kleinen Anzahl Interviews ein Fokus gelegt werden sollte. Die Befragung von mehrheitlich zugewanderten Personen schien der Projektgruppe ideal, da davon ausgegangen wurde, dass bei einem heiklen Thema wie Integration und rassistische Diskriminierung potentiell Betroffene am ehesten bereit wären, offen darüber zu sprechen.

Kriterienraster zur deduktiven Stichprobenziehung

	Führungskräfte	Mitarbeitende
Total	3 (+1)	7
Davon mit Schweizer Pass	2	2
Davon Zugewanderte	1 (+1)	6
Davon einer religiösen Minderheit angehörig	0	3
Davon fremdsprachig	1 (+1)	5

Table 2: Kriterienraster

4.2.2 Erstellen der Leitfadeninterviews

Die Projektgruppe führte im Unternehmen X zehn Leitfadeninterviews durch. Laut Arthur J. Cropley (2005) weisen Leitfadeninterviews eine erkennbare Struktur auf, aber lassen dem/der Befragten auch Freiraum und animieren zum Sprechen und Denken (S. 107). Es wurde versucht offene und ungezwungene Gespräche zu ermöglichen, die nicht stur nach einem Schema ablaufen. Dazu hat die Projektgruppe, in Anlehnung an die formulierten Hypothesen, zwei Interviewleitfäden erarbeitet. Ein Leitfaden wurde für die Interviews mit Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion, der Andere für Interviews mit Mitarbeitenden mit Führungsfunktion entwickelt. Die Leitfäden sind wo immer möglich identisch, um eine einheitliche Auswertung sicherzustellen, weichen aber wo nötig voneinander ab, um auf die verschiedenen Funktionen und Sichtweisen von Mitarbeitenden mit und ohne Führungsposition einzugehen. Um das von Hanne Schaffer (2009) beschriebene Mittelschicht-Bias zu vermeiden, wo unreflektiert von einem durchschnittlichen Bildungsniveau der befragten Personen ausgegangen wird, wurde darauf geachtet, dass die Interviewfragen leicht verständlich formuliert sind (S.115). Gemäss Schaffer (2009) soll sich die Interviewerin an den sprachlichen, intellektuellen und sozialen Kompetenzen der befragten Personen orientieren (S.131).

Es folgte das Interview mit drei Hauptfragebereichen für Mitarbeitende in einer Führungsposition, respektive vier Hauptfragebereichen, für Mitarbeitende ohne Führungsposition. Zu jeder Hauptfrage hat die Projektgruppe Teilfragen formuliert, welche sich auf die Hauptfragen beziehen aber nicht zwingend gestellt werden mussten.

Hauptfragen Führungskräfte:

- Wie würden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team beschreiben?
- Können Sie beschreiben wie es ist ein durchmischtes Team zu führen?

- Im Unternehmen X arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen (Religion, Sprache, Herkunft etc.). Was macht das Unternehmen X damit dies funktioniert?

Hauptfragen Mitarbeitende:

- Wie würden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team beschreiben?
- Wie erleben Sie ihren/ihre Vorgesetzten/Vorgesetzte im Umgang mit den einzelnen Mitarbeitenden?
- Wie sehen Sie ihre Zukunft im Unternehmen X?
- Im Unternehmen X arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen (Religion, Sprache, Herkunft etc.) was macht das Unternehmen X damit dies funktioniert?

Die Interviewleitfäden wurden vor dem ersten Interview im Rahmen eines Pretest mit Hilfe von zwei Testpersonen durchgespielt. Danach wurden noch kleinere Anpassungen vorgenommen. Es befindet sich je ein Exemplar im Anhang.

4.2.3 Führen der Leitfadenterviews

Nach Hanne Schaffer (2009) lebt ein qualitatives Interview vom Paraphrasieren, vertieften Nachfragen und vom spontanen, vorsichtigen Interpretieren der Äusserungen durch den/die Interviewer/Interviewerin. Es soll schon während dem Gespräch versucht werden, alles zu verstehen, was das Gegenüber sagt und, falls nötig, nachgefragt werden. Das Artikulationsbedürfnis der befragten Person soll respektiert werden, was beispielsweise dazu führen kann, dass bei einer Hauptfrage länger verblieben wird. Eine Akzentverlagerung im Gespräch soll bewusst zugelassen werden. Der/die Befragter/in soll offen bleiben für das, was von der Forschung im vornherein nicht avisiert wurde. Es kann nicht angenommen werden, dass sich die interviewte Person vor dem Gespräch schon Gedanken zum Thema des Interviews gemacht hat. Es soll dafür während dem Interview Zeit gelassen werden (S. 130-131).

Weiter meint Schaffer (2009), dass bei einem Interview zu einem persönlichen Thema, eine sozial annehmende, verstehende und bestätigende Haltung angestrebt werden soll (S. 113-114). Dies trifft durchaus auf die hier beschriebene Forschung zu. Dazu kommt, dass es sich bei rassistischer Diskriminierung um ein unerwünschtes, tabuisiertes Thema handelt. Dies macht es noch wichtiger, sich empathisch gegenüber der interviewten Person zu zeigen. Bei anderen Interviewformen wird laut Schaffer (2009) Neutralität angestrebt. Dennoch ist es wichtig, dass es nicht zu Verzerrungen der Antworten aufgrund von drastischen Reaktionen des/der Interviewers/Interviewerin kommt (S. 113-114).

Zu Beginn des Interviews stellte die Projektgruppe sich und das Projekt kurz vor. Hier betonte die Projektgruppe vor allem, dass das Interview und alle Aussagen anonym behandelt würden. Nach einer Erhebung allgemeiner Angaben zum Interviewpartner/zur Interviewpartnerin folgt die Einstiegsphase. Nach Schaffer (2009) ist es in dieser Phase wichtig, für eine offene und entspannte Interviewsituation zu sorgen (S. 130). Dies wurde mit dem Anknüpfen an die Angaben der interviewten Person in einem informellen Gespräch angestrebt.

Dass die interviewten Personen zum Teil persönliche und unangenehme Erlebnisse erzählten, deutet die Projektgruppe als Erfolg. Die meisten Interviewpartner/innen

schiene sich wohl zu fühlen. Einzig zwei Interviewpartner/innen gingen wenig auf die Interviewfragen ein, was dazu führte, dass diese Gespräche dürrtig Material für die Auswertung lieferten. Für informelle Gespräche vor und nach dem Interview gab es wenig Zeit und Gelegenheit. Dies hätte möglicherweise zu einer noch offeneren Gesprächsatmosphäre führen können. Jedoch gelang es in einzelnen Interviews, auch humorvolle Momente zu teilen, was sehr zur Entspannung der Interviewten und der Interviewerinnen beigetragen hat.

4.3 Datenaufbereitung

Die Aufnahme der Interviews auf Tonträgern ermöglichte eine sorgfältige Aufbereitung der Daten.

Die Interviews wurden in einer Form paraphrasiert, die zwischen dem Transkribieren und dem Paraphrasieren, bei dem der Wortlaut der/des Interviewten verloren geht, liegt. Es wurde dabei auf das Erfassen von Pausen und anderen parasprachlichen Elementen verzichtet, dies ist nach Horst Otto Mayer (2008) bei einer Auswertung nach Mühlfeld nicht nötig (S. 47). Schweiften die interviewten Personen ab oder erzählten etwas, was für die Forschungsfrage bedeutungslos ist, wurden diese Stellen in einer Klammer kurz paraphrasiert. Das Transkribieren von offensichtlich relevanten Textstellen ermöglichte es der Projektgruppe, für den Bericht Zitate aus den Transkripten zu übernehmen. Bei der Transkription und somit auch bei den Zitaten wurde nicht der genaue Wortlaut der Person mit grammatikalischen Fehlern und Füllwörtern wiedergegeben. Dies mit der Absicht eine gewisse Anonymität der Interviews sicherzustellen und die interviewte Person zu schützen. Die Projektgruppe legte grossen Wert darauf, Aussagen die über Dritte, im Unternehmen arbeitende Personen oder andere Angaben, die Rückschlüsse auf Personen zulassen, zu anonymisieren. Bei der Verwendung der Zitate im Bericht wurde den interviewten Personen jeweils ein zufällig ausgewählter Buchstabe zugeteilt. Weitere Bezeichnungen wie Länder oder das Unternehmen erhielten den Buchstaben „X“. Dies erachtet die Projektgruppe in einem mittleren Betrieb wo sich alle Mitarbeitenden und Vorgesetzten kennen, als besonders wichtig. Zudem wurde den interviewten Personen vor der Durchführung der Interviews zugesichert, dass alle Daten vertraulich behandelt werden und ausserhalb der Projektgruppe nur in anonymisierter Form verwendet werden. Da bei der Mehrheit der Interviews nur einer Person der Projektgruppe anwesend war, und diese auch das Transkribieren übernahm, haben anschliessend die anderen Mitglieder die Aufnahme des Tonträgers und das Transkript gegengeprüft.

4.4 Datenauswertung

Die Projektgruppe hat sich für das sechsstufige Auswertungsverfahren nach Mühlfeld et al. entschieden. Bei der gewählten Methode geht es laut Mühlfeld (2008) darum, Problembereiche analog zum Leitfaden herauszuarbeiten. Es soll nicht das ganze Interview möglichst exakt interpretiert und nicht jeder Satz bei der Auswertung analysiert werden. In einer ersten Stufe werden Passagen markiert, die sofort ersichtliche Antworten auf die Fragen des Leitfadeninterviews geben (zit. in Horst Otto Mayer 2008, S.48). Bei diesem Schritt war die Projektgruppe darauf bedacht, die Forschungsfrage im Hinterkopf zu behalten und offen zu bleiben für Antworten, die vielleicht für die Forschungsfrage relevant sind, nicht aber im Leitfaden erfragt wurden.

Bei der zweiten Stufe geht es gemäss Mühlfeld (2008) um das Einordnen in ein Kategorienschema (zit. in Horst Otto Mayer 2008, S.49). Dieses wurde von der Projektgruppe vor der Durchführung der Interviews anhand der Leitfragen erstellt. Nach

dem Paraphrasieren der durchgeführten Interviews ergänzte und verfeinerte die Projektgruppe das Schema. Es entstanden fünf Kategorien, nach welchen nun jedes Interview geordnet wurde:

1. Teamzusammensetzung, Teamkultur
2. Führung
3. Ausgrenzung, Schwierigkeiten
4. Integration
5. Berufliche Chancen im Unternehmen

Dabei stellte sich das Markieren von Passagen, welche sofort ersichtliche Antworten auf die Fragen des Leitfadenterviews lieferten, als hilfreich heraus, weil das markierte Material schon die meisten für die Kategorien relevanten Aussagen enthielt. Nachdem jedes Interview einzeln bearbeitet wurde, konnten nun die einzelnen Aussagen in die jeweilige Kategorie übernommen und gemäss Stufe drei eine innere Logik jeder Kategorie erstellt werden. Dabei wurde zusammengefasst, wo mehrere Personen eine inhaltlich gleiche Aussage machten und hervorgehoben, wo sich Aussagen widersprachen. Nach Mühlfeld (2008) besteht Stufe vier darin, dass zusammenfassende Texte entstehen, welche die innere Logik der Kategorien wiedergeben. In der fünften Stufe geht es darum, diese Texte mit Zitaten zu belegen. Die paraphrasierten Protokolle werden nochmals gelesen und mit der Auswertung verglichen. Die sechste Stufe besteht darin, die Resultate der Auswertung für den Bericht zu präsentieren. Dabei wird nicht weiter interpretiert (zit. in Horst Otto Mayer 2008, S.50).

Die Auswertung der Interviews wurde von den Mitgliedern der Projektgruppe in Einzelarbeit vorgenommen. Die Resultate wurden in der Gruppe kritisch diskutiert und zum Teil angepasst. Dies sollte einerseits die Effizienz steigern, da die Einzelarbeit von den Gruppenmitgliedern als weniger zeitaufwändig eingeschätzt wurde. Andererseits sollte mit der Diskussion in der Gruppe sichergestellt werden, dass die Analyse möglichst frei von persönlichen Anteilen der Forscherin und damit möglichst objektiv ist.

5. Ergebnisse der Datenerhebung

Mit Hilfe der in Kapitel 4.4 Datenauswertung erwähnten Methoden hat die Projektgruppe die Daten ausgewertet. Die Ergebnisse werden anhand der fünf Kategorien aufgezeigt. Die Zitate sind dabei kursiv markiert.

5.1 Innere Logik

Kategorie 1: Teamzusammensetzung, Teamkultur

Teamzusammensetzung

Gemäss Aussagen der Interviewpartner/innen sind circa eine bis zwei Personen pro Team zugewandert, fremdsprachig oder gehören einer religiösen Minderheit an. Laut einer Person würden im Büro meist nur Schweizer/innen eingestellt, zurzeit seien es aber zwei Mitarbeitende ohne Schweizer Pass. Ausländer/innen würden vermehrt in anderen Bereichen des Unternehmens beschäftigt.

Interviewerin: „Das Team dort im Büro, ist das durchmischt?“

Herr D: „Nein, alles Schweizer. Eine Person hat ausländische Wurzeln, habe ich mitbekommen, aber sonst sind es im Büro Schweizer. Im Büro hatten sie immer

Schweizer. Gut jetzt klar, die Mitarbeitenden vom ausländischen Standort, aber da bin ich nicht dabei. Ich war der einzige Ausländer am Anfang, die ersten paar Jahre in diesem Betrieb. (...) Ich weiss nicht ob das eine Mentalitätsfrage ist. Ich weiss nicht ob es Zufall oder eine Willensfrage ist.“

Teamkultur

Alle interviewten Personen geben an, dass die Pausen zusammen verbracht würden, jedoch kaum private Kontakte ausserhalb der Arbeitszeit stattfinden. Es wird erwähnt, dass Reibungen und Spannungen vorkämen, jedoch in einem akzeptablen und geringen Mass. Grundsätzlich wird die Zusammenarbeit im Team als angenehm empfunden.

Kategorie 2: Führung

Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Alle interviewten Mitarbeitenden gaben an, dass sie mit ihren Vorgesetzten sehr zufrieden seien und dass sie sich wohl fühlen würden.

Führung eines durchmischten Teams

Ein Vorgesetzter fügt an, dass es Sensibilität brauche um ein durchmisches Team zu führen. Die Mitarbeitenden hätten unterschiedliche Bildungsniveaus und Charakteren, die es zu berücksichtigen gälte. Von einem Mitarbeiter wird sehr geschätzt, dass der Vorgesetzte darauf achte, alle gleichwertig zu behandeln. Dies bedeute, dass jeder einmal eine unbeliebte Arbeit, wie beispielsweise Putzen, übernehmen müsse. Dies bestätigt auch ein Vorgesetzter. Er achte darauf, dass jeder/jede alle Arbeiten erledigen müsse. Seiner Meinung nach würden sich Mitarbeitende mit ausländischer Herkunft weniger wehren, wenn sie eine unliebsame Arbeit verrichten müssen. Schweizer/innen sagten meist was sie wollen und was nicht. Aus diesem Grund sei ihm die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden wichtig.

Herr I: „(...) Was ich merke ist ein Ausländer ordnet sich vielleicht mehr unter und fügt sich mehr als ein Schweizer. Das fällt mir auf.“

Interviewerin: „Ist das positiv?“ (Der Projektgruppe ist bewusst, dass diese Frage suggestiv wirken könnte)

Herr I: „Mhm (lachen). Also positiv, man darf es dann einfach nicht ausnutzen und dem nur die schlechte Arbeit geben. Nur weil jemand sagt, dass es kein Problem ist sollte man ihm nicht die schlechte Arbeit geben. Da sind wir wieder bei der Gleichbehandlung.“

Ein Mitarbeiter sei dankbar, wenn der/die Vorgesetzte Hochdeutsch spreche, weil er auf Schweizerdeutsch manchmal nicht alles verstehe. Auch zwei Vorgesetzte erwähnen, auf Hochdeutsch zu wechseln, falls Anweisungen nicht verstanden würden.

Ein Mitarbeiter fände es ideal, wenn der/die Vorgesetzte mehrere Sprachen könnte, damit er/sie sich mit allen Mitarbeitenden auch in deren Muttersprache unterhalten könnte.

Laut einem Vorgesetzten seien die Qualifikationen von Mitarbeitenden ausländischer Herkunft nicht zu vergleichen mit denen der Schweizer/innen. Eine Ausbildung im Ausland sei nicht gleichwertig mit der Ausbildung in der Schweiz. So müsse man manchmal gut abschätzen können, was die ausländischen Mitarbeitenden in der Praxis können würden.

Unternehmensleitung

Drei Mitarbeitende bezeichneten es als wertvoll, dass die Unternehmensleitung häufig Präsenz zeige und ein offenes Ohr für Probleme der Angestellten habe.

Herr D: „Ja, regelmässig der Junge 2, 3 Mal pro Tag. Der Senior ist ja offiziell pensioniert, aber auch er hat den Betrieb nicht ganz aufgegeben. Er macht einen Rundgang. Am Montagmorgen und Freitagnachmittag war auch so gängig dass er einfach ein schönes Wochenende gewünscht hat.“

Kategorie 3: Ausgrenzung, Schwierigkeiten

Schwierigkeiten aufgrund der Sprache

Drei Personen erwähnen, dass es aufgrund der Sprache im Unternehmen schon Probleme gegeben habe. So sei es vorgekommen, dass Mitarbeitende ihre Aufträge nicht korrekt ausführten, weil sie die Sprache nicht genügend beherrschen.

Herr C: „Wenn man jetzt eine Aufgabe gibt, manchmal haben Sie es nicht richtig verstanden. (...) Das einzige Problem mit den Personen aus dem Land X war die Sprache und der Kontakt. Sie konnten nicht so gut Deutsch. Die reden meistens in ihrer Muttersprache.“

In einem Fall wurde das Problem mit einer Versetzung in eine Abteilung gelöst, in der die Sprachkenntnisse weniger relevant waren. Bei einem anderen Fall entschloss man sich, dem Mitarbeitenden alle Aufgaben ausführlich zu zeigen.

Die Hälfte der befragten Mitarbeitenden, drei davon selber fremdsprachig, geben an, dass die Sprache im Unternehmen nie ein grosses Problem gewesen sei, da die Arbeitskollegen/kolleginnen gut Deutsch sprechen würden.

Zwei Mitarbeitende erzählen, dass sie aufgrund der Sprache Schwierigkeiten gehabt hätten. Für eine der beiden handelt es sich um Probleme mit dem Schweizerdeutsch. Die zweite gab an, zu Beginn ihrer Anstellung nicht alles verstanden zu haben, was der Chef sagte. Diese Person meint auch, dass sie Mühe habe die deutschen Mitarbeitenden zu verstehen.

Religion, Herkunft, Diskriminierung

Vier Interviewte geben an, noch nie von Schwierigkeiten im Unternehmen X aufgrund von Religion oder Herkunft gehört zu haben. Drei Mitarbeitende betonen, dass Religion Privatsache sei. Jemand erklärt, Schwierigkeiten die es gäbe, seien anders erklärbar und stünden nicht im Zusammenhang mit der Nationalität. Eine Person erzählt, dass es zu Beginn des Arbeitsverhältnisses mit einer Mitarbeiterin Schwierigkeiten aufgrund der Kultur gegeben habe.

Frau A: „Bei einer Mitarbeiterin war es zu Beginn etwas schwieriger, als sie neu bei uns war. (...)“

Interviewerin: „Also ein stärkeres Hierarchie-Denken?“ (Die Interviewerin, nimmt hier Bezug auf vorher gesagtes)

Frau A: „Ja. Ich habe aber gehört, dass dies in diesem Land scheinbar noch stark vorhanden ist. Es wird immer ausgelotet wer welche Stufe hat in der Hierarchie. Dies kann auch dementsprechend mit verbalen Kämpfen verbunden sein.“

Eine Führungskraft spricht die Thematik rassistische Diskriminierung im Allgemeinen an, meint aber, dass es dies im Unternehmen X nicht gäbe.

Zwei Mitarbeitende erwähnen, schon mehrmals Opfer von diskriminierenden Bemerkungen im Betrieb geworden zu sein. Eine der betroffenen Personen erzählt, dass über Asylsuchende schlecht geredet würde, die Kollegen/Kolleginnen aber das Wort Ausländer dafür benützen. In der Pause würde manchmal schlecht über andere Mitarbeitende gesprochen, und die Person hat das Gefühl auch über sie. Sie könne jeweils nicht verstehen, was genau gesagt würde. Ein anderer Mitarbeiter führt die rassistischen Bemerkungen darauf zurück, dass die Leute nichts über andere Kulturen und Länder wüssten. Er sei am Anfang von jemandem „Knecht“ gerufen worden. Auch jetzt höre er die Leute manchmal schlecht über Ausländer/innen sprechen. Beide betonen, dass es sich dabei um einzelne Personen im Betrieb handle, die Mehrheit aber kein Problem mit Ausländer/innen habe.

Herr H: „(...) Einer hat mich am Anfang Knecht oder mit schwarzem Namen genannt (...)“

Kategorie 4: Integration

Integration

Von den insgesamt zehn Interviewpartner/innen denken vier, dass alle Mitarbeitenden gut integriert seien. Eine Führungskraft meint, es seien nicht alle Mitarbeitenden integriert. Fünf Personen äussern sich während dem Interview nicht direkt dazu.

Vier Mitarbeitende erzählen, dass sie es als Chance sehen, dass im Unternehmen X Personen mit unterschiedlichen Religionen, Sprachen und Nationalitäten arbeiten. Nur eine Führungskraft meint, darin keine Chancen zu sehen. Sie denkt auch nicht, etwas von diesen Mitarbeitenden lernen zu können.

Sprache

Alle Interviewten die zum Thema Sprachkurse befragt wurden, geben an, dass im Unternehmen X keine Sprachkurse angeboten würden. Auf die Frage, ob dies gewünscht würde, antworten zwei Personen mit Ja.

Interviewerin: „Als Sie angefangen haben, hätten Sie da gerne einen Deutschkurs in der Firma gemacht?“

Herr G: „Ja natürlich. Früher wollte ich noch mehr lernen, jetzt bin ich schon zu alt dafür.“

Interviewerin: „Aber es gab keine Möglichkeit?“

Herr G: „Nein, keine.“

In den zehn geführten Interviews wird öfters erwähnt, dass bei der Integration in ein Unternehmen das Beherrschen der Sprache eine wichtige Rolle spiele. Ein Mitarbeiter erzählt, dass ihm bei der Einarbeitung ein Arbeitskollege mit derselben Muttersprache zur Seite gestanden habe.

Interviewerin: „Und als Sie angefangen haben, waren es da mehr Ausländer im Team?“

Herr C: „Nein, nein, ich und mein Kollege. Er kommt aus demselben Land wie ich. Er hat mir alles erklärt, wie arbeiten und so weiter.“

Förderlich für die Integration

Zum Thema, was das Unternehmen macht, damit die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden mit unterschiedlichen sprachlichen-, religiösen- und kulturellen Hintergründen funktioniert, fallen die Antworten unterschiedlich aus. Die Meisten meinen, es gäbe keine speziellen Massnahmen im Unternehmen. In einem anderen Kontext werden jedoch Bemühungen erwähnt, alle Mitarbeitenden zu integrieren. Diese Bemühungen seien aber nicht schriftlich festgehalten und oft informeller Natur. Zum Beispiel werde bei

Betriebsausflügen speziell darauf geachtet, dass es ein Menu ohne Schweinefleisch gäbe.

Es wird erwähnt, dass es für das Unternehmen kein Problem darstelle, wenn die muslimischen Mitarbeitenden während des Ramadan öfters beten würden. Jedoch gibt es laut Aussagen einer Führungskraft keinen speziellen Raum, wo man dies in Ruhe ausüben könne.

Bei der Hälfte der Interviews werden der jährliche Betriebsausflug und das Weihnachtsessen erwähnt. Dies empfinden die Interviewpartner/innen als fördernd für die Integration und das Gemeinschaftsgefühl.

Frau B: „Ja ganz klar, ich muss auch sagen, dass sind die Ausflüge, die immer wieder gemacht werden. Also den Betriebsausflug, das heisst die komplette Firma, sei es Vertrieb, Spedition, Büro seien es alte Mitarbeiter, die schon in Rente sind oder so. Die werden alle zusammengerufen und da wird einmal im Jahr ein kompletter Betriebsausflug gemacht. Ist eine tolle Sache.“

Wünsche

Wurde nach Wünschen der Mitarbeitenden gefragt, geben die Meisten an, zufrieden zu sein und keine Wünsche zu haben. Zwei Mitarbeitende erwähnen, dass es allenfalls gut sein könnte, wenn man Sprachkurse anböte. Einer davon wusste aber nicht, ob dies Sache des Unternehmens oder Privatsache sei. Ein Mitarbeiter gibt die Anregung, dass man mit den Angestellten auch „Bräteln“ gehen könnte.

Kategorie 5: Berufliche Chancen im Unternehmen

Weiterbildungen

Fünf Mitarbeitende äussern, dass es bestimmt möglich wäre, eine Weiterbildung zu besuchen. Jedoch hätten sie im Unternehmen X noch keine Schulung oder Weiterbildung absolviert. Lediglich ein Mitarbeiter erzählt, dass er einen zweitägigen Kurs besuchen konnte.

Interviewerin: „Haben Sie schon mal eine Weiterbildung gemacht, in den X Jahren hier?“

Herr D: „Nein.“

Interviewerin: „Hätten Sie denn vom Betrieb aus eine machen können, wenn Sie gewollte hätten?“

Herr D: „Kein Problem, denke ich. Aber das wäre von mir aus gekommen.“

Aufstiegschancen

Zwei Mitarbeitende meinen, es gäbe im Unternehmen keine Aufstiegschancen, was auf die Grösse und Struktur des Unternehmens zurückzuführen sei. Ein Mitarbeiter äussert, dass er aufgrund des Alters keine andere Stellung im Unternehmen X mehr möchte. Ein weiterer Mitarbeiter erzählt, er hätte die Möglichkeit aufzusteigen, dies möchte er aber aus persönlichen Gründen nicht nutzen.

Auf die Frage, wie die Mitarbeitenden ihre Zukunft im Unternehmen sehen, sagen drei Personen, dass es so weiter gehen solle wie bisher. Ebenfalls hoffen alle drei bis zur Pensionierung im Unternehmen arbeiten zu können. Ein Mitarbeiter erzählt, dass er gerne noch ein paar Jahre im Unternehmen X beschäftigt sein möchte.

Kriterien bei der Einstellung

Zwei Führungskräfte erwähnen, dass die Sprachkenntnisse eines Bewerbers /einer Bewerberin ein wichtiges Kriterium sei für die Einstellung. Eine von beiden meint, es sei nicht Bedingung, dass der/die zukünftige Mitarbeiter/in sehr gut Deutsch spreche.

Interviewerin: „Schauen sie darauf ob die Personen Deutsch können bei der Anstellung?“

Herr I: „Ja das ist ein wichtiges Kriterium. Ich entscheide auch mit bei der Einstellung.“

Interviewerin: „Wäre es für Sie demnach auch vorstellbar, dass jemand hier arbeiten kommt der erst seit drei Jahren in der Schweiz ist?“

Frau A: „Absolut, ja.“

Interviewerin: „Und ist es die Bedingung, dass man sehr gut Deutsch kann?“

Frau A: „Nein das ist überhaupt nicht die Bedingung. Also klar muss man sagen können was man möchte, also wenn man einen Auftrag gibt, so muss man das schon verstehen können. Beim Arbeiten versteht man rudimentäre Dinge relativ rasch.“

6. Diskussion der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel sollen die Ergebnisse der Leitfadeninterviews diskutiert werden. Dafür werden die unter 2.2 Forschungsfrage und Hypothesen formulierten Hypothesen bestätigt oder widerlegt. Anschliessend wird der Bogen zur Forschungsfrage geschlossen.

6.1 Hypothesen

Hypothese 1: Im Unternehmen X kommt rassistische Diskriminierung vor.

In den Interviews wurde von zwei Personen über rassistische Diskriminierung berichtet. Dabei handelt es sich in beiden Fällen um direkte Diskriminierung, konkret rassistische Bemerkungen durch Arbeitskollegen/kolleginnen. Auf andere Arten der rassistischen Diskriminierung gab es keine hinreichenden Hinweise. Jedoch könnte es ein Hinweis auf Diskriminierung bei der Anstellungspraxis sein, dass im Büro des Unternehmens kaum ausländische Mitarbeitende beschäftigt werden. Dies wurde von einer interviewten Person erwähnt, sie konnte aber nur darüber spekulieren, ob dies so gewollt sei oder nicht. Ein weiterer Hinweis auf Vorurteile, welche zu rassistischer Diskriminierung führen könnten, ist die Aussage eines Vorgesetzten, dass Ausbildungen im Ausland nicht gleichwertig wie Ausbildungen in der Schweiz seien. Dies zeugt davon, dass generelle Vorurteile gegenüber den im Ausland erworbenen Ausbildungen vorhanden sind.

Somit konnte diese 1. Hypothese bezogen auf rassistische Bemerkungen bestätigt werden.

Hypothese 2: Im Unternehmen X werden bereits Integrationsmassnahmen umgesetzt.

Es stellte sich heraus, dass Massnahmen bestehen, diese aber nicht als solche benannt sind. Aus den Interviews ging hervor, dass beispielsweise der jährliche Betriebsausflug, bei dem alle Mitarbeitenden dabei sind, als sehr integrativ erfahren wird. Weiter erzählte ein Mitarbeiter der zu Beginn seiner Anstellung noch nicht gut Deutsch sprach, dass ihm vom Vorgesetzten ein Arbeitskollege zur Seite gestellt wurde, welcher die gleiche Muttersprache spricht wie er. Dieser unterstütze ihn in der Einarbeitungsphase.

Somit liess sich diese Hypothese bestätigen. Es werden im Unternehmen X bereits Integrationsmassnahmen umgesetzt, jedoch sind diese häufig informeller Natur und weder schriftlich festgehalten, noch erfolgen sie systematisch.

Hypothese 3: Die Führung eines durchmischten Teams ist für Vorgesetzte eine besondere Herausforderung.

Es konnte nur ein Interview mit einem Vorgesetzten geführt werden, welchem momentan ein durchmishtes Team unterstellt ist. Zusätzlich erfolgte ein Interview mit einem Mitarbeiter, der in seiner vorherigen Funktion beim Unternehmen X ein solches unterstellt hatte. Beide nannten Stolpersteine in ihrer Führungsaufgabe. Einer erwähnte, dass es besonders wichtig sei, gerecht zu sein, da sich ausländische Mitarbeitende vermehrt unterordnen würden. Da müsse man darauf achten, nicht nur ihnen die unbeliebte Arbeit zuzuteilen. Der andere berichtete vor allem von Schwierigkeiten aufgrund fehlender Sprachkenntnisse. Weiter wird von einem Vorgesetzten erwähnt, dass es Sensibilität brauche, um ein durchmishtes Team zu führen.

Somit kann zusammengefasst werden, dass die Hypothese auf die beiden zu diesem Thema kundigen Personen zutrifft.

6. 2 Forschungsfrage

Um abschliessend auf die Forschungsfrage zurückzukommen bleibt festzuhalten, dass im Unternehmen X einzelne Vorfälle in Zusammenhang mit rassistischer Diskriminierung vorgekommen sind. Die Betroffenen reagieren unterschiedlich darauf, der eine spricht die Leute darauf an, der andere versucht Bemerkungen zu ignorieren. Rassistische Diskriminierung wird von nicht betroffenen Interviewpersonen, nicht wahrgenommen. Dies könnte darauf hindeuten, dass das Thema rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz für die Mitarbeitenden neu ist und sie für diese Fragen noch wenig sensibilisiert sind. Der andere Teil der Forschungsfrage zielt auf das Vorhandensein von Integrationsmassnahmen ab. Die Projektgruppe kam anhand des Interviewmaterials zum Schluss, dass die Integration der Unternehmensleitung vom Unternehmen X ein wichtiges Anliegen ist und dementsprechend schon Ansätze von Massnahmen vorhanden sind. Die bereits vorhandenen Integrationsmassnahmen sollen im Folgenden ausgeführt und mit Hinweisen aus der Fachliteratur ergänzt werden.

1. Durchmischung der Arbeitsteams

Auf die Teamzusammensetzung angesprochen, erzählten alle Interviewpartner/innen, dass ihr Team heterogen zusammengesetzt sei. Jedoch ist die Heterogenität eingeschränkt, weil im Unternehmen X wenig Zugewanderte, Fremdsprachige oder Personen die einer religiösen Minderheit angehören arbeiten, nämlich circa acht von insgesamt 70 Mitarbeitenden. Es wird weiter erwähnt, dass in den Teams fast ausnahmslos Schweizerdeutsch gesprochen, und nur bei Verständigungsproblemen in die Schriftsprache gewechselt wird.

Eine Durchmischung von Arbeitsteams empfehlen auch Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005). Damit soll gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitenden Deutsch lernen und niemand ausgeschlossen wird, weil in einem Team die Mehrheit die gleiche Fremdsprache spricht (S.8).

2. Betriebsleitung als präsenzte Ansprechpersonen

Wie in den Interviews geschildert, erscheinen sowohl der ehemalige wie auch der derzeitige Chef regelmässig in der Produktion und fragen informell nach dem Befinden der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden schätzen diese Präsenz, sowie die Offenheit für Schwierigkeiten der Mitarbeitenden sehr.

Im Leitfaden zur Integration am Arbeitsplatz der Universität St. Gallen (ohne Datum) wird empfohlen, dass Geschäftsleiter/innen und Personalchefs/Personalchefinnen Präsenz markieren sollen. Zudem soll den Mitarbeitenden zugehört und deren Bedürfnisse aufgenommen werden. Diese Präsenz beeinflusst die Arbeitsqualität positiv (S. 1).

3. Betriebsausflug/Weihnachtsessen

Der Betriebsausflug und das Weihnachtsessen wurden von vielen Interviewpartner/innen als positives Jahresereignis erwähnt. Teamförderliche Massnahmen wie Betriebsausflüge, sind im Leitfaden zur Integration am Arbeitsplatz der Universität St. Gallen (ohne Datum) aufgeführt (S. 2). Die Mitarbeitenden estimieren, dass dadurch Kontakte ausserhalb des Arbeitsalltags stattfinden. Zudem ergibt sich dadurch die Möglichkeit Arbeitskollegen/innen näher kennen zu lernen, mit denen man nicht direkt zusammenarbeitet.

7. Massnahmen

Neben den bereits vorhandenen Massnahmen haben sich für die Projektgruppe auch Bereiche herauskristallisiert, in welchen weitere Massnahmen sinnvoll wären. Diese werden im folgenden Kapitel ausgeführt. Die Projektgruppe sieht keinen akuten Handlungsbedarf, erachtet es aber durchaus als sinnvoll und vor allem integrationsförderlich, die empfohlenen Massnahmen umzusetzen. Einige der nachfolgend aufgeführten Massnahmen, so zum Beispiel die Weiterbildungen für das gesamte Unternehmen, machen Sinn im Bezug auf Präventionsarbeit zum Thema Rassismus.

Anhand der Literaturrecherche stellte sich heraus, dass Integrationsmassnahmen am Arbeitsplatz meistens auf Grossunternehmen ausgerichtet sind, in denen sehr viele Zugewanderte, Fremdsprachige oder Personen die einer religiösen Minderheit angehören, angestellt sind. Beim Unternehmen X handelt es sich jedoch um ein mittleres Unternehmen, in welchem circa 13% zugewanderte, fremdsprachige Personen oder Angehörige einer religiösen Minderheit sind. Die Projektgruppe war sehr darauf bedacht, Massnahmen zu empfehlen, die auf die Kultur und Struktur des Unternehmens X abgestimmt sind und sich nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Vorgesetzten richten.

Gemäss Anne Kilcher (2007) sollen die Massnahmen möglichst breit abgestützt werden um die Akzeptanz des Vorhabens zu gewährleisten. Deshalb soll darauf geachtet werden, dass Personen aus allen Hierarchiestufen und Bereichen, Schweizer/innen und Migrantinnen/Migranten mit einbezogen werden (S.38).

1. Leitbild

Aus einzelnen Interviews entnahm die Projektgruppe, dass Mitarbeitende von rassistischen Äusserungen betroffen sind. Wie in Kapitel 5.1 Innere Logik aufgezeigt, äussert ein Mitarbeiter, dass er als „Knecht“ betitelt wurde. Dies könnte ein Zeichen sein, dass im Unternehmen das Thema Integration und rassistische Diskriminierung noch nicht hinreichend diskutiert wurde. Das Unternehmen X verfügt weder über ein schriftliches Leitbild, noch über Richtlinien oder Konzepte zur Unternehmenskultur. Gemäss Denis

Torche und Bruno Weber-Gobet (2005), welche Ratschläge für eine bessere Integration von ausländischen Arbeitnehmenden publiziert haben, empfiehlt sich die Erarbeitung und Verschriftlichung von klaren Leitgedanken zum Thema Integration. So signalisiert das Unternehmen X den Mitarbeitenden, dass rassistische Diskriminierung nicht geduldet wird (S. 23).

Auf der Homepage des schweizerischen Portals für Personalverantwortliche (2010 ¶4) wird beschrieben, dass ein Leitbild das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden stärkt und dem Unternehmen eine Identität in der Öffentlichkeit gibt. Aus diesen Gründen empfiehlt die Projektgruppe dem Unternehmen X ein Leitbild zu erarbeiten und zu publizieren, in welchem unter anderem festgehalten ist, was unter rassistische Diskriminierung verstanden wird und diese im Unternehmen nicht akzeptiert wird. Zusätzlich könnte ein Massnahmenkatalog erstellt werden, in welchem die spezifischen Massnahmen zur Integration festgehalten sind. Dies könnte im Unternehmen eine Auseinandersetzung mit dem Thema anregen und die Unternehmensführung könnte sich klar positionieren.

2. Patensystem

Wie in drei Interviews erwähnt, gab es bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden Hindernisse betreffend Kultur oder Sprache, so zum Beispiel mit einer Mitarbeiterin die in ihrem Herkunftsland ein stärkeres Hierarchiegefälle im Unternehmen gewohnt war. Hierbei könnte eine Einführung zu diesen Punkten neuen Mitarbeitenden ein schnelleres Zurechtfinden im Unternehmen und der Unternehmenskultur ermöglichen. Wie im Kapitel 5.1 Innere Logik erwähnt, wurde ein Mitarbeiter durch einen langjährigen Angestellten des Unternehmens X, der die gleiche Muttersprache spricht, bei der Einarbeitung unterstützt. In der Theorie und so auch bei Anne Kilcher (2007) wird dies als Patensystem bezeichnet. Als Pate/Patin werden bereits gut integrierte Mitarbeitende eingesetzt die im besten Fall selber Zugewanderte sind. Diese führen die Neuen in die formellen wie auch in die informellen Strukturen des Unternehmens ein, zum Beispiel wird über die Unternehmenskultur informiert. Falls der/die Pate/Patin die gleiche Muttersprache spricht wie der/die neue Mitarbeitende, kann auch bei der sprachlichen Integration geholfen werden, indem zum Beispiel arbeitsrelevante Wörter übersetzt werden. Wie oben erwähnt hat das Unternehmen das Patensystem bereits einmal angewandt. Die Projektgruppe empfiehlt dem Unternehmen X allen neuen Mitarbeitenden einen/eine Pate/ Patin anzubieten. Das System kann sowohl für Zugewanderte als auch für Schweizer/innen hilfreich sein um die soziale Integration zu fördern.

3. Sprachkurse

Wie unter 5.1 Innere Logik ersichtlich, gab es im Unternehmen X bereits Schwierigkeiten wegen mangelnden Sprachkenntnissen einzelner Mitarbeitenden. Einige Mitarbeitende erwähnten, dass mit Sprachkursen Abhilfe geschaffen werden könnte. Kommunikation ist gemäss Janine Dahinden, Rosita Fibbi, Joëlle Morer und Sandro Cattacin (2004) für das Funktionieren einer Arbeitsorganisation zentral. Zu der Kommunikation gehört natürlich mehr als nur die Sprache, jedoch ist diese für die Integration am Arbeitsplatz wichtig (S. 46-47). Sprachkurse können hier grundlegende Kenntnisse vermitteln. Gemäss Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005), müssen Sprachkurse jedoch bestimmte Kriterien erfüllen, um besonders wertvoll zu sein. Sie sollen ein Vokabular vermitteln, welches bei der Ausübung der Arbeit nützlich ist und hilft, die

Unternehmenskultur besser zu verstehen. Es sollen ausserdem Informationen vermittelt werden, die auch für die generelle Integration wichtig sind. Es soll über Bräuche und Konfliktquellen informiert werden, wie beispielsweise über die Sie- und Du- Kultur (S. 9). In einigen Unternehmen wird dies bereits gemacht, so zum Beispiel ist auf der Homepage des Migros-Genossenschaft-Bundes (2010 ¶3) zu lesen, dass die Integration von Migrantinnen/Migranten unter anderem mit Sprachkursen gefördert wird.

Die Projektgruppe empfiehlt dem Unternehmen Mitarbeitende, welche über ungenügende Sprachkenntnisse verfügen, intern oder extern Kurse anzubieten. Als Ergänzung zu den Sprachkursen könnte auch das vorgängig aufgeführte Patensystem eingesetzt werden.

4. Weiterbildungen für alle Mitarbeitenden

Bei der Auswertung der Interviews zeigte sich, dass nur ein Mitarbeiter erwähnte, eine Weiterbildung besucht zu haben. Andere äusserten, dass sie bestimmt eine Weiterbildung besuchen könnten, aber von sich aus auf die Vorgesetzten zugehen müssten.

In einem Unternehmen soll gemäss Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005) offen über Weiterbildungsmöglichkeiten informiert werden. Dies soll anlässlich der jährlichen Mitarbeitendengespräche geschehen. Berufliche Weiterbildungen haben zum Ziel die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erhalten und auszubauen (S. 17).

Die Projektgruppe empfiehlt dem Unternehmen X, das Thema Weiterbildung von sich aus, zum Beispiel bei den jährlichen Mitarbeitendengesprächen, anzusprechen. Die Vorgesetzten sollen individuell auf die einzelnen Mitarbeitenden eingehen und mit ihnen ihre Möglichkeiten besprechen. Es soll darauf geachtet werden, dass auch niedrigqualifizierten Mitarbeitenden Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden.

5. Weiterbildungen für das gesamte Unternehmen

Wie beim Punkt 1 Leitbild bereits erwähnt, sieht die Projektgruppe noch Handlungsbedarf bei der Thematisierung von Rassismus im Unternehmen X. Bei Weiterbildungen für das gesamte Unternehmen empfiehlt Anne Kilcher (2007) das Thema Integration und Rassismus aufzugreifen (S. 26-27). Dies ist wichtig um einen einheitlichen Informationsstand zu gewährleisten. Laut Kilcher (2007) ist es für alle Mitarbeitenden wichtig zu wissen, wie sich Rassismus im Alltag zeigt und wie sie sich bei Vorfällen verhalten können (S. 26). Die Weiterbildung zum Thema Integration und Rassismus hat somit auch präventiven Charakter. Als fruchtbare Basis für diese Massnahme sieht die Projektgruppe die Tatsache, dass fast die Hälfte der befragten Mitarbeitenden eine Chance darin sehen, dass im Unternehmen X Personen mit verschiedenen Religionen, Sprachen und Landeszugehörigkeiten zusammenarbeiten.

Die Projektgruppe empfiehlt für die gesamte Belegschaft obligatorische Kurse zum Thema Integration und Rassismus durchzuführen, um einen einheitlichen Informationsstand aller zu gewährleisten und um rassistischen Diskriminierungen vorzubeugen.

6. Einstellungspraxis

Der Projektgruppe ist aufgefallen, dass im Unternehmen X im schweizerischen Verhältnis wenig zugewanderte Mitarbeitende beschäftigt sind. Gemäss der Homepage des Bundesamtes für Statistik (2010) sind im Jahr 2009 im zweiten Wirtschaftssektor, wozu Industrie, Gewerbebetriebe und Handwerker gezählt werden, 29.44% der Beschäftigten Ausländer/innen. Das Bundesamt für Statistik geht hier nur von Ausländer/innen aus, das heisst von Personen, welche keinen Schweizer Pass besitzen. Die Projektgruppe geht bei dieser Forschung von Zugewanderten, Fremdsprachigen und Personen die einer

religiösen Minderheit angehören, aus. Das heisst, es können auch Personen sein, welche einen Schweizer Pass besitzen. Dies ist bei der Betrachtung der statistischen Zahl zu berücksichtigen. Im untersuchten Unternehmen arbeiten 70 Personen, davon sind gemäss Aussagen der Personalverantwortlichen acht Personen zugewandert, das sind circa 13%. Die Projektgruppe fragte sich somit, warum im Unternehmen X im Vergleich zu anderen Unternehmen im gleichen Wirtschaftssektor weniger Ausländer/innen beziehungsweise Zugewanderten beschäftigt sind.

Gemäss einer Studie von Marianne Stäger und Lise Frischknecht (2009), bei welcher fiktive Bewerbungen an reale Stellen gesandt wurden, konnten Bewerber/innen mit ausländischem Hintergrund im Vergleich zu Einheimischen, trotz gleicher Qualifikationen, auffallend weniger zu Vorstellungsgesprächen antreten (S. 1). Stäger und Frischknecht (2009) fanden heraus, dass bei anonymisierten Bewerbungen mehr „atypische“ Kandidaten, das heisst unter anderem auch mehr Personen mit ausländischem Hintergrund zu einem Gespräch eingeladen wurden (S. 1).

Dass dies auch der Grund sein könnte warum im Unternehmen X im Vergleich wenig ausländische, beziehungsweise zugewanderte Personen arbeiten, ist eine von vielen Möglichkeiten. Der Projektgruppe ist die im Vergleich geringe Anzahl von Zugewanderten, fremdsprachigen Personen und solchen, die einer religiösen Minderheit angehören, aufgefallen und möchte das Unternehmen X darauf aufmerksam machen. Jedoch kann im Rahmen dieses Forschungsberichtes die genaue Ursache nicht geklärt werden.

7. Beschwerdemöglichkeit bei Verletzung der Integrationsmassnahmen

Wie unter Punkt 1, Leitbild, aufgeführt, ist eine Verschriftlichung von Massnahmen zur Integration in Form eines Leitbildes sinnvoll. Nach Denise Torche und Bruno Weber-Gobet (2005) müssen dementsprechend Vorgehensweisen bei nicht Einhaltung der Massnahmen definiert werden. Als Möglichkeit nennen sie eine Mediationsstelle, an die betroffene Mitarbeitende ihre Beschwerde richten können. Bei einem kleineren oder mittleren Unternehmen ist dies im Idealfall eine neutrale aussenstehende Person oder Stelle (S. 24-25).

Die Projektgruppe empfiehlt dem Unternehmen X, eine externe Beschwerdestelle für ihre Mitarbeitenden anzufragen. Diese Stelle könnte auch bei Fragen zum Thema rassistischer Diskriminierung und Integration zur Verfügung stehen. Als mögliche Anlaufstelle sieht die Projektgruppe die Anlauf- und Beratungsstelle von MULTIMONDO.

8. Manifest der vielfältigen Schweiz

Wie unter 5.2.1 Allgemeiner Eindruck der Projektgruppe erwähnt, setzt das Unternehmen bereits Massnahmen zur Integration um. Ebenfalls hat sich das Unternehmen dieser Forschung gegenüber sehr offen gezeigt. Die Projektgruppe könnte sich daher vorstellen, dass sich das Unternehmen auch in Zukunft mit dem Thema Vielfalt und Förderung der Integration auseinandersetzen möchte. Die Eidgenössische Kommission gegen Rassismus (2010b ¶1) beschreibt auf ihrer Homepage die Ziele des Manifests der vielfältigen Schweiz. Sie möchten die Aufmerksamkeit auf die Vielfalt lenken und möglichst viele Beteiligte zu einem Bekenntnis zur Förderung der Vielfalt bewegen. Mit der Unterzeichnung des Manifests sagen sie zu, innerhalb von zwei Jahren in zwei eigens bestimmten Sparten Projekte, die zur Förderung und Akzeptanz der Vielfalt dienen, umzusetzen.

Die Projektgruppe empfiehlt dem Unternehmen das Manifest zu unterzeichnen und somit einen Beitrag zur Förderung der Vielfalt zu leisten.

Das Manifest ist dem Bericht angehängt, auf der Homepage der Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus befinden sich noch mehr Informationen.

Quellenverzeichnis

- Angst, Doris (2001). Rassismus am Arbeitsplatz – kein Thema in der Schweiz?. In Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus [EKR] (Hrsg.). *Tangram 11 Arbeitswelt*. (S.56 – 59). Bern: EKR.
- Benz, Petra; Haack, Lucas (2010). *Modul 103 Projektmethodik Frühlingssemester 2010 Woche 12*. Unveröffentlichter Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Bundesamt für Migration [bfm] (2010). *Integration*. Gefunden am 12. September 2010, unter <http://www.bfm.admin.ch/bfm/de/home/themen/integration.html>
- Bundesamt für Statistik [bfs] (2010). *SAKE 2009 in Kürze. Wichtigste Ergebnisse der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung*. Neuchâtel: BFS
- Bundesamt für Statistik [bfs] (2010). *Erwerbstätigkeit und Arbeitszeit – Detaillierte Daten. Detaillierte Ergebnisse der SAKE*. Gefunden am 1. September 2010, unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/03.html#parsys_00301
- Cropley Arthur J. (2005). *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung* (2. Aufl.). Eschborn bei Frankfurt am Main: Dietmar Klotz Verlag.
- Dahinden, Janine; Fibbi, Rosita; Moret, Joëlle; Cattacin, Sandro (2004). *Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Probleme und Massnahmen. Ergebnisse einer Aktionsforschung*. Forschungsbericht 32/2004 des Schweizerischen Forums für Migrations- und Bevölkerungsstudien. Neuchâtel: SFM.
- Das schweizerische Portal für Personalverantwortliche (2010). *Unternehmensleitbilder in der Theorie und Praxis*. Gefunden am 30. August 2010, unter http://www.weka-personal.ch/aktuell_view.cfm?nr_aktuell=100&s=Unternehmensleitbilder-in-Theorie-und-Praxis
- Eidgenössische Kommission gegen Rassismus [EKR] (2010a). *Rassendiskriminierung*. Gefunden am 20. Mai 2010, unter <http://www.ekr.admin.ch/themen/00067/00069/index.html?lang=de>
- Eidgenössische Kommission gegen Rassismus [EKR] (2010b). *Manifest der vielfältigen Schweiz*. Gefunden am 5. Oktober 2010, unter <http://www.ekr.admin.ch/dienstleistungen/00290/index.html?lang=de>
- Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen. (2010). *Was bedeutet Integration?* Gefunden am 14. Mai 2010, unter <http://www.ekm.admin.ch/de/themen/integration.php>
- Eidgenössische Kommission gegen Rassismus [EKR] (2009). *Recht gegen rassistische Diskriminierung. Analyse und Empfehlungen*. Bern: Autor.

- Eidgenössische Kommission gegen Rassismus [EKR]; Humanrights (2010). *Rassismuvorfälle in der Beratungspraxis. Januar bis Dezember 2009*. Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung.
- Eidgenössisches Personalamt [EPA] (2006). *Diversity Management/Chancengleichheit*. Gefunden am 29. Februar 2010, unter <http://www.epa.admin.ch/themen/personalpolitik/00264/index.html?lang=de>
- Humanrights (2010). *Was ist Diskriminierung?* Gefunden am 24. 09.2010, unter: http://kompass.humanrights.ch/cms/front_content.php?idcat=1930
- Kilcher, Anne (2007). *Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz «Spital». Empfehlungen zur Prävention und Bekämpfung für Institutionen der Gesundheitsversorgung*. (Hrsg. Schweizerisches Rotes Kreuz). Bern: Schweizerisches Rotes Kreuz.
- Kilcher Anne; Di Bernardo Leimgruber Nadia (2008). *Rassistische Diskriminierung im Spital verhindern. Ein Handbuch für Institutionen des Gesundheitswesens*. Zürich: SGGP.
- Mayer, Prof. Dr. Horst Otto (2008). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. München: Oldenburg.
- Migros-Genossenschafts-Bund (2010). *Gleiches Recht für Alle*. Gefunden am 31. August 2010, unter http://www.migros.ch/DE/Ueber_die_Migros/Nachhaltigkeit/Mitarbeitende_offentlichkeit/Mitarbeitende/Seiten/Gleichstellung.aspx
- Reinders, Heinz (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen - Ein Leitfaden*. München: Oldenbourg Verlag.
- Rieder, Andreas (2009). Strukturelle Diskriminierung – ein Überblick. In Eidgenössische Kommission gegen Rassismus [EKR] (Hrsg.), *Tangram 24. Strukturelle Diskriminierung*. (S. 31-34). Bern: EKR.
- Schaffer, Hanne (2009). *Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit. Eine Einführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus- Verlag.
- Schiersmann Christiane; Thiel Heinz-Ulrich (2000). *Projektmanagement als organisationales Lernen*. Opladen: Leske+Budrich.
- Schweizerischer Gewerkschaftsbund [SGB]. (2009). *Wie die Diskriminierungen der MigrantInnen in der Arbeitswelt beseitigen*. Das Programm des SGB. Bern: Autor.
- Stäger, Marianne; Frischknecht, Lise (2006). *Anonymität als Chance. Personalwahl*. Zürich: Tamedia.
- Stutz, Heidi (2003). *Arbeitswelt ohne Diskriminierung. Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz*. Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung.

Titelbild: Ornispress (2010). Jugend. Gefunden am 26.Juli 2010, unter <http://www.ornispress.de/files/integration.jpg>

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.* (Hrsg. Travail Suisse). Bern: Travail Suisse.

Universität St. Gallen [HSG]. (ohne Datum). *St. Galler Leitfaden zur Integration am Arbeitsplatz.* St. Gallen: Autor.

Willener, Alex (2007). *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt.* Luzern: interact Luzern.

Wrench, John (2001). Massnahmen gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz. Beispiele aus der Europäischen Union. In Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus [EKR] (Hrsg.). *Tangram 11 Arbeitswelt.* (S. 48 – 51). Bern: EKR.

Anhang A: Manifest der Vielfältigen Schweiz

Eidgenössische Kommission gegen Rassismus EKR

Manifest der vielfältigen Schweiz

1. Wir, die wir in der Schweiz leben, die Stärken und Schwächen dieses Landes kennen, wollen aufbauend auf den guten Voraussetzungen uns weiterhin für eine friedliche Koexistenz unterschiedlicher Menschen in einer offenen Gesellschaft einsetzen.
2. Wir besinnen uns auf die vor zehn Jahren gutgeheissene neue Bundesverfassung mit der Präambel, die zur gegenseitige Rücksichtnahme und Achtung ihrer Vielfalt in der Einheit aufruft; und mit Art. 7, der die Würde des Menschen schützt, sowie Art. 8, der den Schutz vor Diskriminierung garantiert.
3. Wir stellen fest, dass sich die Schweiz in den letzten Jahrzehnten in erfreulicher Weise in dieser Richtung entwickelt hat, mit vermehrtem Respekt gegenüber den verschiedenen Religionen und Konfessionen, Hautfarben, Sprachen, Kulturen, Lebensstilen, Überzeugungen. Genau so sind wir uns aber der bestehenden Lücken bewusst, die es noch zu füllen gilt.
4. Wir empfinden die kulturelle Vielfalt und den Kontakt mit Menschen anderer Herkunft als eine Bereicherung, die letztlich uns allen etwas bringt und unser Land besser für die Zukunft vorbereitet.
5. Wir gehen davon aus, dass unsere gemeinsame Rechtsordnung eine gute Lebensbasis ist, die dem Einzelnen die legitimen Entfaltungsmöglichkeiten gibt und zugleich die Sicherheit, die alle benötigen.
6. Wir halten die Solidarität unter den Kantonen und Gemeinden, unter den einzelnen sozialen Gruppen auch unterschiedlichen Alters sowie deren Partizipation an der Gestaltung des Zusammenlebens, für einen zentralen eidgenössischen Wert, der auch für die Zukunft wegleitend sein soll.
7. Wir wissen, dass die gesellschaftlichen Realitäten zwangsläufig nicht auf der Höhe unsere Ideale sind. Dies lässt uns aber weder resignieren noch in falscher Genügsamkeit die Hände in den Schoss legen.
8. Wir ermuntern alle, sich im Alltag, der nicht immer ein Fest ist und auch mühsam sein kann, für diese Werte konkret einzusetzen, zum Wohl der Einzelnen wie zum gemeinsamen Wohl dieses Landes.

Anhang B: Leitfadeninterview Vorgesetzte

1. Vorstellen des Projekts

Danke, dass Sie sich Zeit nehmen um mit uns das Gespräch zu führen.

Wir sind Studentinnen von der HSLU SA und führen im Rahmen unseres Studiums ein Praxisprojekt durch.

Wir haben den Auftrag von MULTIMONDO erhalten, eine Forschung zum Thema, wie die Integration im Unternehmen gefördert wird, durchzuführen. Wir beziehen uns dabei auf die Integration von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Kulturen, Religionen und Sprachen. Integration meint aufgenommen zu werden im Team und bedingt auch, dass man sich aktiv einbringt. Es bedeutet gleiche Rechte und Pflichten zu haben.

MULTIMONDO ist ein interkulturelles Integrations- und Austauschzentrum in der Stadt Biel. Die Schwerpunkte dieser Fachstelle sind die Förderung der interkulturellen Begegnung, soziale sowie juristische Beratungen, die Vermittlung von diversen internen und externen Kursen und Informationen.

Wir führen bei Ihnen im Betrieb 10 Interviews durch und werden diese danach auswerten. Daraus resultieren Empfehlungen welche wir für die Weiterführung und Ausbaueung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen allen Angestellten der Firma, unabhängig von deren Anstellung, Herkunft Sprache oder Religion, dem Unternehmen überreichen werden.

Für die Durchführung des Projektes waren wir auf der Suche nach einem Unternehmen. Mit diesem Unternehmen haben wir einen Partner gefunden, der sich sofort bereit erklärt hat bei der Umsetzung mitzuwirken. Diese Offenheit schätzen wir sehr.

Die Arbeitswelt gilt als zentraler Ort der Integration, daher ist dort eine offene und tolerante Kultur besonders wichtig. Wie diese in einem Unternehmen gefördert wird, hat Rückwirkungen auf die ganze Gesellschaft. Dadurch, dass sich das Unternehmen für unsere Forschung interessiert, zeigt dass es sich seiner Integrationsaufgabe bewusst ist.

Haben Sie Fragen dazu?

2. Rahmenbedingungen

Das Gespräch wird auf einem Tonband aufgezeichnet, da dies die Auswertung erleichtert. Die Aufzeichnungen werden nur in der Projektgruppe verwendet und nach Beendigung des Projekts wieder gelöscht. Die Interviews werden **anonym** behandelt, das heisst es werden keine Namen verwendet und das Interview wird nicht veröffentlicht.

Es werden auch intern keine Informationen weiter gegeben, welche Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.

Das Gespräch wird ca eine halbe bis eine dreiviertel Stunde dauern.

Ich stelle Ihnen Fragen und Sie dürfen dann einfach erzählen, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Sie dürfen jeder Zeit nachfragen, wenn Sie etwas nicht verstehen. Ich werde auch nachfragen wenn ich etwas nicht genau verstehe.

3. Kurzzangaben

Zu Beginn des Interviews wären wir froh um einige allgemeine Angaben zu Ihrer Person.

Jahrgang:

Geschlecht:

Ausbildung (früher/jetzt):

Momentane Arbeit (evtl. Frühere Arbeitsstellen):

Wie viele Mitarbeitende sind Ihnen unterstellt:

Arbeitspensum:

Nationalität:

Seit wann sind Sie in der Schweiz (nur bei Migranten/innen):

Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

4. Interview

Einstiegsfragen (Small Talk) / Eröffnungsphase / Evtl. Bezug zu Kurzfragebogen

- **Können Sie uns schildern wie Sie zu dieser Anstellung gekommen sind?**
- **Können Sie uns erzählen wie Ihr Team zusammengesetzt ist?**
(Nationalität, Sprachen etc)

Wie würden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team beschreiben? (Damit meinen wir den Umgang mit den Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten / Mitarbeitenden.)

- **Woran erkennen Sie, dass Mitarbeitende integriert bzw. nicht integriert sind im Team?** Nach welchen Kriterien? (Nationalität, Stellung im Betrieb, erst Kategorien vorgeben wenn von Befragter /Befragtem nichts kommt)
- **Wo sehen Sie Chancen in der Arbeit mit einem durchmischten Team?**
- **Gab es / gibt es Schwierigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen wegen Herkunft, Sprache oder Religion (interkulturelle Schwierigkeiten)?** Wenn ja worum geht es / ging es? Wie sind Sie als Vorgesetzter/e damit umgegangen?

Können Sie beschreiben wie es ist ein durchmisches Team zu führen?

- **Was ist Ihnen in Ihrer Führungsaufgabe besonders wichtig?** Gibt es spezielle Herausforderungen und wie gehen Sie damit um?
- **Was sind Ihrer Meinung nach Kompetenzen / Eigenschaften die jemand braucht um so ein Team zu führen?**
- **Welche Normen/Regeln oder Rituale herrschen in Ihrem Team?** (Du-/Sie-Kultur, Pausen, Feierabendbier,..)

Hier arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen (Religion, Sprache, Herkunft etc.) was macht das Unternehmen damit dies funktioniert?

- **Welche Massnahmen zur Förderung der Integration von Mitarbeitenden gibt es im Unternehmen?** (Wenn keine kommen, Beispiele nennen: Sprachkurse, wichtige Dokumente in Fremdsprachen übersetzt, Teamsprache abmachen (Standardsprache statt Muttersprache), interkulturelle Kommunikation)?
- **Gibt es spezielle Angebote für Kadermitglieder?** (zum Thema Transkulturelle Kommunikation)
- **Haben Sie bereits solche Massnahmen selber genutzt? Wie empfanden Sie diese?**
- **Setzen Sie solche Massnahmen in Ihrem Team um, und wenn ja welche? Und wie bewerten Sie diese?**
- **Denken Sie, dass es noch andere Massnahmen gäbe, welche die Integration verbessern würden?**
- **Was würde Ihnen von Seiten des Arbeitgebers helfen, dass Sie Ihre Arbeit in Bezug auf Integration noch besser machen könnten?**

Gibt es noch etwas dass Sie sagen möchten, was wir nicht gefragt haben oder Ihnen persönlich wichtig ist?

Vielen Dank für das Gespräch!

Anhang C: Leitfadeninterview Mitarbeiter/innen

1. Vorstellen des Projekts

Danke, dass Sie sich Zeit nehmen um mit uns das Gespräch zu führen.

Wir sind Studentinnen von der HSLU SA und führen im Rahmen unseres Studiums ein Praxisprojekt durch.

Wir haben den Auftrag von MULTIMONDO erhalten, eine Forschung zum Thema, wie die Integration im Unternehmen gefördert wird, durchzuführen. Wir beziehen uns dabei auf die Integration von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Kulturen, Religionen und Sprachen. Integration meint aufgenommen zu werden im Team und bedingt auch, dass man sich aktiv einbringt. Es bedeutet gleiche Rechte und Pflichten zu haben.

MULTIMONDO ist ein interkulturelles Integrations- und Austauschzentrum in der Stadt Biel. Die Schwerpunkte dieser Fachstelle sind die Förderung der interkulturellen Begegnung, soziale sowie juristische Beratungen, die Vermittlung von diversen internen und externen Kursen und Informationen.

Wir führen bei Ihnen im Betrieb 10 Interviews durch und werden diese danach auswerten. Daraus resultieren Empfehlungen welche wir für die Weiterführung und Ausbaung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen allen Angestellten der Firma, unabhängig von deren Anstellung, Herkunft Sprache oder Religion, dem Unternehmen überreichen werden.

Für die Durchführung des Projektes waren wir auf der Suche nach einem Unternehmen. In diesem Unternehmen haben wir einen Partner gefunden, der sich sofort bereit erklärt hat bei der Umsetzung mitzuwirken. Diese Offenheit schätzen wir sehr.

Die Arbeitswelt gilt als zentraler Ort der Integration, daher ist dort eine offene und tolerante Kultur besonders wichtig. Wie diese in einem Unternehmen gefördert wird, hat Rückwirkungen auf die ganze Gesellschaft. Dadurch, dass sich das Unternehmen für unsere Forschung interessiert, zeigt dass es sich seiner Integrationsaufgabe bewusst ist.

Haben Sie Fragen dazu?

2. Rahmenbedingungen

Das Gespräch wird auf einem Tonband aufgezeichnet, da dies die Auswertung erleichtert. Die Aufzeichnungen werden nur in der Projektgruppe verwendet und nach Beendigung des Projekts wieder gelöscht. Die Interviews werden **anonym** behandelt, das heisst es werden keine Namen verwendet und das Interview wird nicht veröffentlicht.

Es werden auch intern keine Informationen weiter gegeben, welche Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen.

Das Gespräch wird ca eine halbe bis eine dreiviertel Stunde dauern.

Ich stelle Ihnen Fragen und Sie dürfen dann einfach erzählen, es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Sie dürfen jeder Zeit nachfragen, wenn Sie etwas nicht verstehen. Ich werde auch nachfragen wenn ich etwas nicht genau verstehe.

3. Kurzzangaben

Zu Beginn des Interviews wären wir froh um einige allgemeine Angaben zu Ihrer Person.

Jahrgang:

Geschlecht:

Ausbildung (früher/jetzt):

Momentane Arbeit (evtl. Frühere Arbeitsstellen):

Arbeitspensum:

Nationalität:

Seit wann sind Sie in der Schweiz (nur bei Migranten/innen):

Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

4. Interview

Einstiegsfragen (Small Talk) / Eröffnungsphase / Evtl. Bezug zu Kurzfragebogen

- **Können Sie uns schildern wie sie zu dieser Anstellung gekommen sind?**
- **Können Sie uns erzählen wie das Team in dem Sie arbeiten zusammengesetzt ist?** (Nationalität, Sprachen etc)

Wie würden Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team beschreiben? (Damit meinen wir den Umgang mit den Arbeitskollegen/innen und Vorgesetzten / Mitarbeitenden.)

- **Welche Kollegen/Kolleginnen sind integriert im Team, welche nicht?**

Nach welchen Kriterien? (Nationalität, Stellung im Betrieb, erst Kategorien vorgeben wenn von Befragter /Befragtem nichts kommt)

- **Wo sehen Sie Chancen in der Arbeit in einem durchmischten Team?**
- **Gab es / gibt es Schwierigkeiten unter Kollegen/Kolleginnen wegen Herkunft, Sprache oder Religion?** Wenn ja worum geht es / ging es? War ein/eine Vorgesetzter/Vorgesetzte involviert? Wenn ja, wie ist er/sie mit der Situation umgegangen?
- **Welche Normen/Regeln oder Rituale herrschen in Ihrem Team?** (Du-/Sie-Kultur, Pausen, Feierabendbier,..)
- **Sind sie mit einzelnen Mitarbeitenden persönlich befreundet?** Wenn ja, welchen persönlichen Hintergrund haben diese?

Wie erleben Sie ihren/ihre Vorgesetzten/Vorgesetzte im Umgang mit den einzelnen Mitarbeitenden?

- **Wie geht der/die Vorgesetzte mit Mitarbeitenden um, die der deutschen Sprache nicht vollständig mächtig sind?**
- **In welcher Form berücksichtigt der/die Vorgesetzte die religiösen und kulturellen Hintergründe der Mitarbeitenden?**
- **Wie wir gehört haben arbeiten Sie in einem durchmischten Team, was sind Ihrer Meinung nach Fähigkeiten / Eigenschaften die jemand braucht um Ihr Team zu führen?**

Wie sehen Sie ihre Zukunft in diesem Unternehmen?

- **Haben Sie die Möglichkeit Weiterbildungen zu Besuchen? Wenn ja welche?**
- **Haben Sie den Eindruck, dass hier alle die gleichen Aufstiegschancen haben? Wenn ja, oder wenn nein: wovon hängen diese ab?**

Hier arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen (Religion, Sprache, Herkunft etc.) was macht das Unternehmen damit dies funktioniert?

- **Welche Massnahmen zur Integration von Mitarbeitenden kennen Sie in Ihrem Unternehmen?** (Wenn keine kommen Beispiele nennen: Sprachkurse, wichtige Dokumente in Fremdsprachen übersetzt, Teamsprache abmachen (Standardsprache statt Muttersprache))?

- **Haben Sie bereits solche Massnahmen selber genutzt? Wie empfanden Sie diese?**
- **Gibt es Massnahmen zur Integration, die Ihnen fehlen? Oder wie würde das perfekte Arbeitsumfeld aussehen?**
- **Was würde Ihnen helfen ihre Arbeit noch besser machen zu können?**

Gibt es noch etwas dass sie sagen möchten, was wir nicht gefragt haben oder ihnen persönlich wichtig ist?

Vielen Dank für das Gespräch!

Anhang D: Zeitplan Projektdurchführung

Zeitplan Projektdurchführung												
Monat	Tage	Wer	Juni		Juli		August		September		Oktober	
			1.-15.	16.-30.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-31.	1.-15.	16.-30.	1.-15.	16.-30.
Ferien												
Aufgaben												
Erstellen Leitfadenterviews		AW/NK										
Pretest		AW/NK										
Erstes Treffen mit Unternehmen		AW										
Terminvereinbarung Interviews		AW										
Durchführung der Interviews		AW/ML/NK										
Auswertung der Interviews		AW/ML/NK										
Transkribieren der Interviews		AW/ML/NK										
Gegenlesen / hören der Interviews		AW/ML/NK										
Markieren der Interviews		AW/ML/NK										
Transkribierte Interviews in Kategorien einteilen		AW/ML/NK										
Innere Logik der Kategorien herstellen		AW/ML/NK										
Erstellen des Projektberichtes		AW/ML/NK										
Problemstellung		ML										
Theoretischer Teil		ML										
Projektaufbau- Ablauforganisation		NK										
Methodik		AW										
Lernerfahrung / Zusammenarbeit		AW										
Formatierung des Berichts		NK										
Empfehlungen erarbeiten		AW/ML/NK										
Übergabe Empfehlungen an Unternehmen												

Anja Wittwer	AW
Miriam Liechti	ML
Nadia Klein	NK