

# Diversität fördern, rassistischer Diskriminierung vorbeugen

Wegleitung für Führungspersonen und Mitarbeitende  
in Institutionen der Gesundheitsversorgung

**Croix-Rouge suisse**  
**Schweizerisches Rotes Kreuz**  
**Croce Rossa Svizzera**





## Diversität fördern, rassistischer Diskriminierung vorbeugen

Wegleitung für Führungspersonen und Mitarbeitende  
in Institutionen der Gesundheitsversorgung

Myriam Kleiner, Catherine Moser

**IM FOKUS**  
GESUNDHEIT  
MIGRATION  
INTEGRATION

Das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) engagiert sich seit vielen Jahren in der Grundlagen- und Projektarbeit in den Bereichen Gesundheit, Migration und Integration.

# Inhalt

## Impressum:

Herausgeber: Schweizerisches Rotes Kreuz  
In Zusammenarbeit mit: Institut La Source, Lausanne  
Projektleitung: Osman Besic, Renate Bühlmann (Stv.)  
Text: Myriam Kleiner, Catherine Moser  
Mitarbeit Text: Renate Bühlmann, Catherine Nicolas (Institut La Source, Lausanne)  
Lektorat Deutsch: Corinna Bisegger, Heinz Heer  
Lektorat Französisch: Catherine Nicolas (Institut La Source, Lausanne)  
Layout: Schweizerisches Rotes Kreuz, graphic-print

Mit finanzieller Unterstützung von:  
Humanitäre Stiftung des Schweizerischen Roten Kreuzes  
Fachstelle für Rassismusbekämpfung

Kontakt und Information:  
Schweizerisches Rotes Kreuz  
Departement Gesundheit und Integration  
Abteilung Gesundheit  
Werkstrasse 18  
3084 Wabern

## Internet:

- Als PDF in Deutsch und Französisch zum Herunterladen unter
- [www.redcross.ch](http://www.redcross.ch) > SRK in Aktion/Integration
  - [www.transkulturelle-kompetenz.ch](http://www.transkulturelle-kompetenz.ch) > Rassismus
  - [www.migesplus.ch](http://www.migesplus.ch) > Publikationen/Gesundheit & Versorgung
  - [www.ecolelasource.ch](http://www.ecolelasource.ch) > La Source/Publications/Autres articles et documents

Bern, Februar 2011

	<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Hintergrund</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Was ist rassistische Diskriminierung?</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Was Diskriminierung begünstigt</b>	<b>15</b>
	3.1 Barrieren beim Zugang zum Arbeitsmarkt	15
	3.2 Rassistische Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt	15
	3.3 Diskriminierungspotenziale im Arbeitsalltag	16
<b>4</b>	<b>Folgen rassistischer Diskriminierung</b>	<b>19</b>
	4.1 Gesundheitsrisiko	19
	4.2 Interne Kosten	19
	4.3 Externe Kosten	20
	4.4 Kundenbindung	20
<b>5</b>	<b>Von Multikulturalität zu Diversity Management</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Was tun? Vorschläge für die Prävention</b>	<b>23</b>
	6.1 Die Betriebsleitung	26
	6.2 Personalwesen	29
	6.3 Personalvertretung/Arbeitsgruppen	32
	6.4 Vorgesetzte	35
	6.5 Team	37
	6.6 Einzelne Mitarbeitende	39
	<i>Rolle des Täters/der Täterin</i>	39
	<i>Rolle des Opfers</i>	40
	<i>Rolle des Zeugen/der Zeugin</i>	41
	6.7 Massnahmenübersicht	42
<b>7</b>	<b>Überblick über die rechtlichen Grundlagen</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>Nützliche Adressen</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>Literatur und Quellen</b>	<b>51</b>

## Vorwort

Rassistische Diskriminierung anzusprechen, ist schwierig und braucht Mut.

Aber seien wir uns im Klaren: Es ist einfach, über den Rassismus anderer zu sprechen, mit dem Finger auf andere zu zeigen und sie des Rassismus zu bezichtigen. Nein, worum es hier geht, ist über Rassismus in der eigenen Gruppe, in der eigenen Geschichte, in der eigenen Organisation oder Institution zu sprechen, sich mit den rassistischen Äusserungen und Handlungen im eigenen Umfeld oder gar bei sich selbst auseinander zu setzen.

Wird Rassismus angesprochen, weckt dies oft Unbehagen und die Befürchtung, als Rassistin oder Rassist angeschuldigt oder verdächtigt zu werden. Manchmal rufen Verdachtsäusserungen oder Anschuldigungen gar Aggressivität oder Schuldgefühle hervor. Und diese bewirken wiederum Ressentiments, das Gefühl, es widerfahre einem Unrecht mit solchen Unterstellungen.

Es ist zweifellos schwierig, Rassismus anzusprechen, den man – tatsächlich oder vermeintlich – selbst verursacht oder mit bewirkt. Nicht weniger schwierig ist es jedoch, über rassistische Diskriminierung zu sprechen, die man selbst als Betroffene oder Betroffener erlebt hat. Wer persönlich Rassismus oder Diskriminierungen erlebt hat, die oder der weiss, wie ungern man Erfahrungen wie Zurückweisung, Verletzungen oder Diskriminierungen zugibt; Scham, Schuldgefühle oder Angst lassen einen

schweigen. Manchmal können rassistische Erfahrungen sich auch in Aggressivität umwandeln. Dies geschieht besonders dann, wenn den Opfern kein Gehör geschenkt oder nicht geglaubt wird, und somit das Vorgefallene nicht anerkannt wird, mit anderen Worten, wenn die Betroffenen keine materielle oder symbolische Anerkennung und Wiedergutmachung erhalten.

Vielleicht ist es am einfachsten für die Zeugen von rassistischen Vorfällen, dieses Thema ohne Schuldgefühle oder Scham anzugehen. Doch auch Zeugen, Zuschauerinnen und Zuschauer, sind ambivalent und befürchten oft, ihr soziales Umfeld gegen sich aufzubringen. Sie getrauen sich deshalb nicht, bei rassistischen Vorfällen einzugreifen und sich einzumischen.

Angesichts der Schwierigkeit, das Thema Rassismus anzusprechen, ist es sehr zu begrüssen, dass das Schweizerische Rote Kreuz die Initiative ergriffen und eine Wegleitung für Führungspersonen und Mitarbeitende in Institutionen der Gesundheitsversorgung publiziert hat. Die Wegleitung empfiehlt eine Bestandsaufnahme zum Thema Rassismus, als ersten Schritt im Prozess, der zur Identifizierung und Überwindung rassistischer Diskriminierung führt. Die Autorinnen der Wegleitung zeigen, wie vielfältig sich rassistische Vorfälle und rassistische Diskriminierungen präsentieren, wenn den Mitarbeitenden einer Institution die Gelegenheit geboten wird, diese zur Sprache zu bringen;

weiter werden auf feinfühlig Art die Auswirkungen beschrieben, die rassistische Diskriminierungen auf Betroffene haben. Die negativen Folgen wiegen noch schwerer, wenn die Opfer solchen Situationen wiederholt ausgesetzt sind. Schliesslich enthält die Publikation eine ganze Reihe von konkreten Vorschlägen für Massnahmen. Zwei Dimensionen erscheinen uns dabei besonders wichtig: zum einen, dass der Schutz der Opfer garantiert ist, und zum andern der Aufbau von internen Arbeitsgruppen, in denen eigene Erfahrungen untereinander ausgetauscht und neue Handlungsansätze entwickelt werden können. Die Instrumente und Erfahrungsberichte richten sich an die Mitarbeitenden aller Ebenen einer Institution: Betriebsleitung, Personalwesen, oberes und mittleres Kader, Pflorgeteams, Personalvertretung usw.

Die vorliegende Wegleitung schliesst in der Schweiz eine Lücke: Sie stellt jenen, die in Gesundheitsinstitutionen – und vielleicht darüber hinaus – einen Veränderungsprozess einleiten möchten, Instrumente und Beurteilungsraster zur Verfügung. Diese Instrumente entsprechen einem Bedürfnis, sie berücksichtigen die zahlreichen Dimensionen und

die Komplexität von Rassismus, ohne jedoch die involvierten Personen den starren Kategorien der Opfer, Täter oder Zuschauer (Zeugen) zuzuordnen.

Es ist also zu hoffen, dass diese Wegleitung gelesen, benutzt, umgesetzt und durch neue Erfahrungen weiterentwickelt wird und dass sie nicht nur Instrumente, sondern auch den notwendigen Mut vermittelt, dieses komplexe Thema in unseren Institutionen vermehrt anzugehen.

#### **Monique Eckmann**

Professorin an der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO),  
Schule für Soziale Arbeit Genf.

## 1 Hintergrund

Alters- und Pflegeheime, Spitäler und Kliniken können auf ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht verzichten. Ohne Migrantinnen und Migranten würde in Institutionen der Gesundheitsversorgung Personalnotstand herrschen.

Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeitende und Führungspersonen für ein gutes Zusammenleben und gegenseitiges Verständnis sorgen und sich mit dem Umgang mit Vielfalt und dem Thema rassistische Diskriminierung auseinandersetzen.

Migrantinnen und Migranten sind oft besonderen beruflichen Belastungen und Beanspruchungen ausgesetzt. Sprachbarrieren oder Wissenslücken betreffend Rechte, Pflichten und Verhaltensregeln am Arbeitsplatz oder im Gesundheits- oder Bildungssystem in der Schweiz können zusätzlich die gesundheitliche und berufliche Chancengleichheit der Migrationsbevölkerung beeinträchtigen.

Kommen Ungleichbehandlung und/oder rassistische Diskriminierung dazu, hat dies unterschiedliche negative Folgen. Ganz direkt kann dies der Gesundheit der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund schaden und ihre Lebenssituation belasten. Rassistische Diskriminierung wirkt sich aber auch negativ auf die Produktivität des Betriebes aus. Letztlich nimmt die Qualität der Pflege-

versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner bzw. der Patientinnen und Patienten ab.<sup>1</sup> Nur in einem gleichberechtigten Arbeitsumfeld können Kompetenzen gestärkt und Räume geschaffen werden, in denen sich Potenziale (von Mitarbeitenden und Teams) entfalten können und transkulturell kompetentes Verhalten erprobt werden kann.<sup>2</sup>

Das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) setzt sich seit mehreren Jahren mit den Themen rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz sowie Gesundheitsförderung auseinander. Im Rahmen von Weiterbildungen, Sensibilisierungsmodulen und Coachings für Institutionen aus dem Gesundheitsbereich bildet das SRK Pflegefachpersonen, Mitarbeitende verschiedener Hierarchiestufen, Führungspersonen sowie Ärztinnen und Ärzte in transkultureller Kompetenz weiter.

Die vorliegende Publikation basiert auf dem Erfahrungswissen aus einem Projekt zur Anerkennung der Diversität und zur Bekämpfung und Prävention rassistischer Diskriminierung in einem Alters- und Pflegeheim in der Romandie. Im Rahmen dieses Projekts wurden in Zusammenarbeit mit dem Institut La Source Gruppengespräche mit Mitarbeitenden verschiedener Hierarchiestufen, mit

<sup>1</sup> Domenig 2007; Kilcher 2004

<sup>2</sup> Der Begriff Transkulturalität stellt das Verbindende und Gemeinsame in den Vordergrund. Eine transkulturelle Sicht ermöglicht einen Perspektivenwechsel, der stets das Individuum fokussiert und nicht die «Kultur». Dem Begriff der Transkulturalität liegt ein Verständnis von Kultur als Mischungen und Durchdringungen zugrunde (Domenig 2007).

oder ohne Migrationshintergrund, geführt. Dank des Einverständnisses der Gesprächsteilnehmenden veranschaulichen anonymisierte Beispiele und Zitate die Wegleitung. In den Gesprächen wurden bestehende sowie potenzielle Konfliktdynamiken im von Diversität geprägten Arbeitsalltag diskutiert, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in diesem Bereich erhoben, Massnahmen abgeleitet und Empfehlungen für deren Umsetzung abgegeben. Die Wegleitung stützt sich neben den Erfahrungen aus dem Projekt in der Romandie auch auf die Erkenntnisse des 2006 durchgeführten Pilotprojekts zu rassistischer Diskriminierung am Arbeitsplatz Spital des SRK mit dem Kantonsspital Olten, einem Standortspital der Solothurner Spitäler AG. Grundlage bilden zudem die SRK-Publikationen von Anne Aufranc-Kilcher und Nadia Di Bernardo Leimgruber.<sup>3</sup> Die vorliegende Wegleitung richtet sich an Entscheidungsträgerinnen und -träger, an Fachpersonen sowie an Mitarbeitende aller Hierarchiestufen in Institutionen der Gesundheitsversorgung. Sie soll Anregungen bieten, sich selber für die Prävention und Bekämpfung von rassistischer Diskriminierung im Betrieb zu engagieren, entsprechende Massnahmen einzubringen und umzusetzen.

### Unser herzlicher Dank gilt:

- der Direktion des Alters- und Pflegeheimes für die Bereitschaft, ein Projekt zur Erarbeitung und Umsetzung von Massnahmen zur Prävention von rassistischer Diskriminierung in ihrer Institution zu lancieren und die zeitlichen Ressourcen dafür bereit zu stellen

- allen Personen des Alters- und Pflegeheimes, die an den Gruppengesprächen offen über ihre Wahrnehmung, ihre Bedürfnisse und Ideen diskutiert haben und damit die Inhalte dieser Wegleitung geprägt haben
- Catherine Nicolas und Valérie Binamé-Descoedres vom Institut la Source in Lausanne für die wertvolle Zusammenarbeit bezüglich der Projektplanung und -umsetzung sowie für das Lektorat der französischsprachigen Publikation
- den Expertinnen und Experten, die das Projekt im Rahmen der ExpertInnengruppe begleitet haben. Besonderer Dank gebührt Monique Eckmann (Haute école de travail social HES SO), Christine Kopp (Fachstelle für Rassismusbekämpfung), Anne Aufranc-Kilcher (multimondo, Biel) und Manuela Honegger (Université de Lausanne) für ihre Beratung sowie die konstruktiven Rückmeldungen zur Wegleitung
- der Fachstelle für Rassismusbekämpfung für ihre finanzielle Unterstützung sowie für das Lektorat der Wegleitung, im Besonderen des Kapitels zu den Rechtsgrundlagen
- allen am Projekt beteiligten Mitarbeitenden des SRK für die Projektumsetzung und Erarbeitung der Wegleitung.

Schweizerisches Rotes Kreuz

**Markus Mader**

Direktor

## 2 Was ist rassistische Diskriminierung?

Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen von Rassismus. Dies zeigt, wie gross die Spannbreite der Thematik und wie verschieden die Interpretationen sind. Im engeren Sinn bezieht sich Rassismus auf Körpermerkmale anderer Menschen. Im weiteren Sinn sind rassistische Begründungen aber auch psychologisch, kulturell, sozial oder metaphysisch abgestützt. Dies macht Rassismus zu einem komplexen Phänomen mit vielfältigen Erscheinungsformen. Die Definition des Philosophen und Soziologen Albert Memmi gilt als die am häufigsten verwendete:

### Rassismus

«Der Rassismus ist die verallgemeinerte und verabsolutierte Wertung tatsächlicher oder fiktiver Unterschiede zum Nutzen des Anklägers und zum Schaden seines Opfers, mit der seine Privilegien oder seine Aggressionen gerechtfertigt werden sollen.» (Memmi 1992, p.164)

In diesem Verständnis sind die folgenden vier Elemente charakteristisch für Rassismus:

- **Differenz:** Die Grundlage des Rassismus ist das Konstruieren und (Über-)Betonen von tatsächlichen oder fiktiven Unterschieden.
- **Wertung:** Diese Unterschiede werden negativ interpretiert beziehungsweise erhalten eine abwertende Bedeutung, so dass sie Nachteile nach sich ziehen respektive gegen die anderen verwendet werden können. Die nach bestimmten Eigenschaften eingeteilten Gruppen werden hierarchisiert und stigmatisiert.
- **Verallgemeinerung:** Die Beschuldigungen werden zum einen entindividualisiert einer ganzen Gruppe zugeschrieben und zum anderen verabsolutiert beziehungsweise zeitlich unbegrenzt festgeschrieben.
- **Funktion:** Rassismus dient der Legitimation einer Aggression oder eines Privilegs sowie der Festigung von Dominanzbeziehungen.

Im Gegensatz zu Rassismus ist der Begriff Diskriminierung breiter gefasst. Eine Diskriminierung kann rassistischer Art sein, umgekehrt ist aber nicht jede Diskriminierung Rassismus. Diese Differenzierung ist auch juristisch relevant (vgl. Kapitel 7). Menschen können diskriminiert werden aufgrund von Eigenschaften wie Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, Behinderung, Aussenseitertum respektive Nichtintegriert-Sein usw.

<sup>3</sup> Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008, Kilcher 2007

### Diskriminierung

Diskriminierung ist die «(...) Ungleichbehandlung von Personen in vergleichbaren Situationen, welche eine Benachteiligung eines Menschen zum Ziel oder zur Folge hat, die als Herabwürdigung einzustufen ist, weil sie an einem Unterscheidungsmerkmal anknüpft, das einen wesentlichen und nicht oder nur schwer aufgebaren Bestandteil der Identität der betreffenden Person ausmacht».

(Kälin [1999] 2000, S. 87)

Diskriminierung bedeutet ursprünglich «Trennung, Absonderung, Unterscheidung» und bezeichnet insbesondere die benachteiligende und herabwürdigende Andersbehandlung. Rassismus wiederum enthält oft eine ideologische Komponente und ist in weit stärkerem Masse Ausdruck einer Haltung. Die Schnittmenge der beiden Begriffe bildet die rassistische Diskriminierung. Da es in der Regel schwierig ist, einen ideologischen Hintergrund bei rassistischen Vorkommnissen festzumachen und rassistische Diskriminierung auch ohne explizit rassistisches Motiv vorkommt (z.B. aufgrund von Vorurteilen, diffusen Ängsten, Aggressionen, Unwissen oder mangelndem Einfühlungsvermögen), bietet sich die Bezeichnung rassistische Diskriminierung für die Praxis an. Dabei trifft auch für den hier diskutierten Kontext die folgende Definition am besten zu:

### Rassistische Diskriminierung

Eine Praxis ist rassistisch, wenn sie Menschen ungerecht oder intolerant behandelt, demütigt, beleidigt, bedroht oder an Leib und Leben gefährdet, aufgrund von mindestens einem der folgenden Identitätsmerkmale:

- Physiognomische Merkmale (z.B. Hautfarbe)
  - Ethnische Zugehörigkeit (z.B. Nationalität, ethnische Herkunft)
  - Kulturelle Merkmale (z.B. Sprache, Name)
  - Religion
- (Fachstelle für Rassismusbekämpfung)

Rassistische Diskriminierung kann in verschiedenen Formen auftreten:

- **Direkt:** In einer vergleichbaren Situation wird eine Person aufgrund ihrer physiognomischen Merkmale, Staatsangehörigkeit, ethnischen, kulturellen oder religiösen Zugehörigkeit ungleich behandelt und in ihrer Würde verletzt durch Einschüchterungen, Anfeindungen, Beleidigungen, Beschimpfungen, üble Nachrede, Bevormundung, körperliche Gewalt etc.
- **Indirekt:** Vordergründig neutrale Vorschriften, Kriterien oder Regelungen wirken sich für Angehörige bestimmter Gruppen nachteilig aus.
- **Institutionell:** Diskriminierungen durch bestehende gesetzliche Regelungen, interne Regeln, gängige Praktiken oder ähnliches.
- **Individuell:** Diskriminierungen, die auf individuelle Vorurteile und Ausschlussmechanismen zurückzuführen sind.

Zu sogenannten **Mehrfachdiskriminierungen** kommt es, wenn die Benachteiligung wegen mehrerer Merkmale erfolgt. Mehrfachdiskriminierungen haben eine kumulierte negati-

ve Wirkung und sind aufgrund ihrer Vielschichtigkeit schwierig zu bekämpfen. So kann eine Diskriminierung vorliegen, weil die betroffene Person eine Frau ist, Ausländerin, mangelnde Sprachkenntnisse hat und ihre im Herkunftsland erworbenen Qualifikationen nicht anerkannt werden. Problematisch kann dabei sein, dass die Gründe für diskriminierendes Handeln oder Verhalten nicht immer explizit gemacht werden und dementsprechend Spielraum für Vermutungen und unterschwellig wirksame Faktoren vorhanden ist. Bei rassistischer Diskriminierung sind mehrere Beurteilungsebenen wirksam und die Wahrnehmung der Beteiligten kann divergieren.

Wie aus der Definition hervorgeht, steht Rassismus immer in Zusammenhang mit Macht. Rassistische Diskriminierung spielt sich in einem Machtgefüge und zwischen Hierarchien ab, wobei die Machtverhältnisse über die soziale, ökonomische, politische oder juristische Position definiert werden können und nicht unbedingt mit der numerischen Stärke von Minder- und Mehrheit korrespondieren. Die folgende Darstellung verdeutlicht die **Machtfelder** und die daraus resultierenden Formen von rassistischer Diskriminierung beziehungsweise Rassismus:

Diese Machtverhältnisse verändern sich je nach Situation und Kontext. Dasselbe trifft auf die Rollen der Opfer und Täter zu. Rassistische Diskriminierung tritt in verschiedenen Formen und Konstellationen auf und ist nicht immer einfach zu beurteilen. Es kommt zum Beispiel vor, dass Diskriminierungsvorwürfe erhoben werden, um zu provozieren, jemandem eine Schuld zuzuschreiben oder Vorteile zu erlangen. Noch einmal anders sind die Rollen verteilt bei rassistischer Diskriminierung zwischen Minderheitengruppen. Diese Formen des interpersonalen Rassismus im Alltag, des sogenannten multilateralen Rassismus, zeigen, dass Rassismus meist nicht Ausdruck von rechtsextremistischen Ideologien ist. Vielmehr kann Rassismus eine bewusste oder unbewusste Form von Abwehrreaktion oder Konfliktstrategie sein, um Machtpositionen zu stärken oder zu schwächen.

Dieses Phänomen tritt mitunter auch in Institutionen der Gesundheitsversorgung auf, wie die folgenden zwei Beispiele aus einem Alters- und Pflegeheim zeigen. Es werden diskriminierende Dynamiken von verschiedenen Seiten und auf verschiedenen Hierarchiestufen wahrgenommen: Mitarbeitende mit Migrationshintergrund fühlen sich rassis-

Organisationsgrad der Täter	Beziehungen zwischen Täter und Opfer	
	Formelle Macht vertikale, hierarchische Beziehung	Informelle Macht horizontale Beziehung
Handeln im Namen von Institution/Organisation	Institutionell-administrativer Rassismus	Ideologisch-doktrinärer Rassismus
Handeln in eigenem Namen, individuelle Initiative	Rassismus als Macht- oder Positionsmissbrauch	Interpersoneller Rassismus

(Quelle: Eckmann M., Salberg A.C., Bolzman C., Grünberg K., 2001)

tisch diskriminiert von Schweizer Mitarbeitenden und umgekehrt, Mitarbeitende fühlen sich von Vorgesetzten ungleich behandelt, Vorgesetzte sehen sich von Mitarbeitenden dem Vorwurf des Rassismus ausgesetzt und ausländische Mitarbeitende beschuldigen sich gegenseitig der rassistischen Diskriminierung.

### Beispiel 1

Die oft langjährige Beziehung zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern und dem Personal ist charakteristisch für eine Alters- und Pflegeinstitution. In der am Projekt in der Romandie beteiligten Institution beurteilten Mitarbeitende latente oder manifeste Formen rassistischer Diskriminierung von Seiten der Bewohnerinnen und Bewohner als verbreitet:

«Es sind die Bewohner, die manchmal sagen: ‹Gehen Sie in Ihr Land zurück›. Das ist Rassismus.» (Mitarbeitende)\*

### Beispiel 2

Im Zusammenhang mit dem Phänomen der Viktimisierung werden Vorgesetzte als hierarchisch höher Gestellte mit der Umkehr der Argumentation konfrontiert, indem sie des Rassismus bezichtigt werden:

«Manchmal gibt es auch umgekehrten Rassismus. Sobald wir als Kader eine Forderung stellen, gibt es Personen, die uns Rassismus vorwerfen. Sie vermitteln uns ein ständiges Schuldgefühl (...) das breitet sich aus. Manchmal ist es schwierig damit umzugehen.» (Mitarbeitender)

### Fazit

**Rassistische Diskriminierungen** kommen auch im Kontext von Institutionen der Gesundheitsversorgung vor. Von Bedeutung sind dabei **persönliche und institutionelle Benachteiligungen**. Beide Formen wirken auf die Institution und die Mitarbeitenden ein. Besondere Beachtung in diesem Arbeitsumfeld verdienen **Mehrfach-Diskriminierungen**, da sie den Blick auf den gesamten Integrationsprozess von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund öffnen. Aufgrund ihres subtileren Charakters sind **indirekte Diskriminierungen** mit besonderer Aufmerksamkeit zu verfolgen. **Multilateraler Rassismus** erzeugt neue Formen von rassistischer Diskriminierung und tritt insbesondere an Orten auf, wo bereits komplexe Beziehungen und Machtgefälle vorliegen.

\* Dieses und alle folgenden Zitate stammen aus den Gruppengesprächen in einem Alters- und Pflegeheim und werden hier im Einverständnis mit den Gesprächsteilnehmenden anonymisiert wiedergegeben.

## 3 Was Diskriminierung begünstigt

### 3.1 Barrieren beim Zugang zum Arbeitsmarkt

Für Menschen mit Migrationshintergrund ist der Zugang zum Arbeitsmarkt oftmals eingeschränkt.<sup>4</sup> Die Hindernisse, denen sie begegnen, stehen primär im Zusammenhang mit ungleichen Voraussetzungen und ungleichen Möglichkeiten: Bringen Migrantinnen und Migranten wenig Ressourcen mit, sind ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt vermindert. Häufig können Migrantinnen und Migranten aber auch ihre vorhandenen Ressourcen nicht mobilisieren, weil ihnen nicht die gleichen Möglichkeiten offen stehen respektive wegen ihrer benachteiligten Position innerhalb der Gesellschaft. Dies trifft nicht nur auf die erste, sondern auch auf die zweite und nachfolgende Generation zu. Als Barrieren für den Arbeitsmarkteintritt wirken<sup>5</sup>:

- Vorschriften in Bezug auf die Erwerbstätigkeit, die an den **Aufenthaltsstatus** gebunden sind, wie zum Beispiel die Vorgabe, nur im Kanton des Wohnorts erwerbstätig sein zu können
- Allgemein eingeschränkter Zugang zu **gesellschaftlichen Gütern und Dienstleistungen** wie zum Beispiel Informationen oder Sozialleistungen
- Nicht-Anerkennung der im Herkunftsland erworbenen **Qualifikationen und Diplome**

- Teilweise tieferes **Bildungsniveau** im Vergleich zu Schweizer Arbeitnehmenden
  - Nicht-Valorisierung der vorhandenen **Ressourcen**
  - Ungenügende **Sprachkenntnisse** und/oder die Unfähigkeit, die Sprache genügend zu erlernen aufgrund von migrationsbedingten traumatischen Erfahrungen
  - **Vorurteile und Stereotype**, die schon bei der Rekrutierung und bei den Bewerbungsverfahren selektierend wirken, wie zum Beispiel Vorbehalte gegenüber Menschen bestimmter Hautfarbe, Nichtberücksichtigen von Bewerberinnen und Bewerberinnen mit ausländisch klingenden Nachnamen oder die Annahme, Menschen aus einem gewissen Herkunftsland verfügten über keine ausreichende Ausbildung.
- Solche Ungleichheiten können als Diskriminierungen oder als rassistische Diskriminierungen wirken, wenn sie aufgrund von im vorangehenden Kapitel aufgeführten Identitätsmerkmalen zustande kommen.

### 3.2 Rassistische Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt

Auf dem Arbeitsmarkt – so auch im Arbeitsumfeld von Alters- und Pflegeheimen – können rassistische Diskriminierungen in vielen Feldern vorkommen. Sie sind gut dokumentiert und statistisch belegt und werden daher nachfolgend nur kurz skizziert<sup>6</sup>:

4 Eine Ausnahme bilden hier ausländische, hochqualifizierte Arbeitskräfte, die spezifisch für den Schweizer Arbeitsmarkt rekrutiert werden.

5 Stutz 2003

6 Stutz 2003



- **Anstellung:** Diskriminierungen, die bei der Personalsuche, der Stellenvermittlung oder dem Bewerbungsverfahren vorkommen
- **Entlohnung:** Lohndifferenzen, die sich nicht auf Unterschiede in der Qualifikation zurückführen lassen
- **Berufsbildung:** Einschränkungen bei den Einstiegs- und Entwicklungschancen; diese sind vor allem beim Zugang zu Lehrstellen problematisch
- **Weiterbildung:** Informationsdefizite betreffend Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu explizitem Ausschluss von Weiterbildung, mit negativen Auswirkungen auf Beförderung oder Stellenwechsel
- **Beförderung:** Geringere Chancen auf einen beruflichen Aufstieg bei gleicher Qualifikation, teilweise verstärkt durch eine Selbstbeschränkung der Betroffenen (sogenannter antizipierter Rassismus)
- **Beschäftigung:** Überproportionale Vertretung von Menschen mit Migrationshintergrund bei besonders belastenden Tätigkeiten oder in Bereichen mit prekären Arbeitsbedingungen
- **Arbeitsschutz:** Informationsdefizite der Migrantinnen und Migranten bezüglich des gesetzlich festgeschriebenen Arbeitsschutzes (Schutz der Gesundheit, vor Belästigung oder Mobbing) trotz ihrer überdurchschnittlichen Belastung am Arbeitsplatz
- **Kündigungsschutz:** Mangelnde Informationen darüber, was als missbräuchliche Kündigung gilt, und Schwierigkeiten, eine solche nachzuweisen
- **Rassistische Belästigung:** Rassistische Übergriffe am Arbeitsplatz (diese fallen gemäss gesetzlich festgeschriebener Schutzpflicht in die Verantwortung des Arbeitgebers)
- **Mobbing:** schikanierendes Verhalten aus rassistischen Gründen über einen längeren Zeitraum hinweg

### 3.3 Diskriminierungspotenziale im Arbeitsalltag

Rassistische Diskriminierungen manifestieren sich nicht nur in den oben genannten Feldern des Arbeitsmarktes, die relativ klar verortet werden können und teilweise gesetzlich verankert sind. Im gelebten Arbeitsalltag sind rassistische Diskriminierungen in Interdependenz mit diesen Feldern auch auf einer interpersonellen, persönlichen und emotionalen Ebene wirksam. Im Folgenden werden einige Konflikte und Problemsituationen skizziert, die von Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohnern des am Projekt teilnehmenden Alters- und Pflegeheimes geschildert wurden und die sie als (rassistisch) diskriminierend wahrnehmen:

#### Stereotype und Vorurteile

Rassismus und Diskriminierung werden häufig in Zusammenhang mit Intoleranz und mangelndem Respekt gegenüber Unterschieden erlebt beziehungsweise verstanden. Insbesondere bei wenig qualifizierten Mitarbeitenden werden Unterschiede tendenziell als Defizit und Problemquelle betrachtet. Die Abwertung von Personen und deren Handlungen wegen bestimmten Identitätsmerkmalen führt im Alltag zu Konflikten und Ausgrenzungen. Vorurteile aufgrund von negativen Stereotypen werden in Konfliktsituationen oft als Erklärung für das Verhalten von Personen herangezogen. Auf diese Weise können diskriminierende Handlungen entstehen. Stereotype sind Zuschreibungen über verallgemeinerte Eigenschaften von (ethnischen) Gruppen, die über die Sprache, Erziehung, Medien und Institutionen vermittelt werden. Oftmals haben Stereotype einen kulturell-historischen Hintergrund und spiegeln (alte) Beziehungen wider, wie beispielsweise ein koloniales Erbe.

«Man ist gezwungen, zusammenzuarbeiten... aber wir arbeiten nicht alle auf die gleiche Art. Wenn eine schwarze Person etwas anders macht als eine weisse, dann gibt es schon Rassismus. <Weil sie schwarz ist, macht sie ihre Arbeit nicht so gut> oder umgekehrt <weil sie weiss ist, versteht sie mich nicht>...» (Mitarbeitende)

#### Prekäre Arbeitsbedingungen

In der Pflege herrschen aufgrund hoher Belastung und mangelnder gesellschaftlicher Anerkennung tendenziell schwierige Arbeitsbedingungen. Bei der gemeinsam zu bewältigenden Arbeit kommt es oft zu Differenzen, Missverständnissen und gegenseitigem Unverständnis, was leicht zu verbalen Angriffen, Spannungen und Rivalitäten unter den Mitarbeitenden führt, die als verletzend wahrgenommen werden. Als Hintergründe für diese Konflikte wurden in den Befragungen die Frustrationen jener Personen genannt, die von schlechteren Chancen auf dem Arbeitsmarkt, einem erschwerten Zugang zu Aus- und Weiterbildung, fehlender Anerkennung ihrer Kompetenzen und Unsicherheit bezüglich ihrer Arbeitsstelle betroffen sind. Ein Diskriminierungspotenzial bergen auch Verständigungsprobleme unter Mitarbeitenden. Gerade im Pflegebereich werden unterschiedliche Wertvorstellungen über Betreuung, Gesundheit, Alter und Sterben dann als Spannungsmomente erlebt, wenn keine klaren Arbeitsabläufe vorgegeben oder keine professionellen Ansätze im Team verfolgt oder den Mitarbeitenden vermittelt werden.

«Man spürt bei den Angestellten eine Angst, entlassen zu werden oder nicht genug Arbeit zu haben (...) Das hat mit uns nichts zu tun, aber wir spüren die Konsequenzen.» (Bewohnerin)

#### Latente Segregation

Im Arbeitsalltag können Gruppenbildungen aufgrund von Merkmalen wie Nationalität, Sprache, Hautfarbe oder ethnische Zugehörigkeit beobachtet werden. Die implizite Kategorisierung in «wir» und «die anderen» bildet die Basis für das soziale Phänomen der latenten Segregation, bei dem es sich um eine verdeckte Form von Rassismus handelt.<sup>7</sup> Diese Ein- und Ausgrenzungen von Personen und Personengruppen bergen unweigerlich ein Konfliktpotenzial und werden als unangenehm und in verschiedener Hinsicht als rassistisch diskriminierend empfunden. Die Abgrenzungsmechanismen können verbal wie auch non-verbal zum Ausdruck kommen. Die Dynamik solcher Gruppenbildungen ist nicht zu unterschätzen, wirkt sie sich doch negativ auf das Selbstvertrauen und die persönliche Arbeitsmotivation der Einzelnen, aber auch auf die Zusammenarbeit im Team und das ganze Arbeitsumfeld und somit auf die Qualität der Arbeit aus. Latente Segregation kann indes nicht nur im interpersonellen Zusammenhang gesehen werden, sondern muss auch in den Zusammenhang der betrieblichen Rahmenbedingungen gestellt werden.

«Wenn ich da bin, eine Farbige, übergeht man mich, ich empfinde es so. Manchmal ziehe ich mich zurück (...) das schockiert mich. Wir sind zum Arbeiten da, nicht, um

<sup>7</sup> Eckmann, Sebeledi, Bouhadouza von Lanthen, Wicht (2009)

schwarze und weisse Gruppen zu bilden.» (Mitarbeitende)

### Banalisation und Personalisierung von Konflikten

Besonders entwürdigend und herabsetzend für die Betroffenen sind Situationen, in denen rassistische Diskriminierungen geübt, heruntergespielt oder als Problem der betroffenen Personen dargestellt werden. Dies hat zur Folge, dass sie sich doppelt diskriminiert und machtlos fühlen, sich zurückziehen und ihr Selbstvertrauen verlieren. Auch Zuschauer und Zuschauerinnen sind durch erlebte Situationen von Diskriminierung verunsichert und im Zwiespalt, da sie mit Schuldgefühlen konfrontiert sind, oftmals aber keine Alternative sehen, um Position beziehen zu können. In einer Institution kann ein spezifischer Konflikt bestehen, wenn Bewohnerinnen und Bewohner oder Patientinnen und Patienten rassistische Vorfälle provozieren und Vorgesetzte oder Teamkolleginnen und -kollegen den betroffenen Mitarbeitenden keine Unterstützung bieten.

Die Tendenz, Konflikte aufgrund von Diversität zu personalisieren, also konkret individuelle Problemfaktoren wie Integrations-schwierigkeiten, prekäre familiäre Verhältnisse, Kriegstraumata, geschlechtsspezifische Hintergründe, Bildungsniveau etc. als Erklärung heranzuziehen, ist riskant. Dasselbe gilt für Kulturalisierungen, das heisst Argumentationen, die über den Faktor «kulturelle» oder «ethnische» Zugehörigkeit geführt werden. Diese Tendenzen führen dazu, auch die Problemlösung eindimensional auf der individuellen Ebene anzugehen und den kollektiven und institutionellen Rahmen des Betriebs auszublenden. Die Gründe für Konflikte sind oft sehr vielschichtig, und eine

problemorientierte Sichtweise erschwert es zusätzlich, vorhandene Ressourcen zu erkennen und diskriminierenden Handlungen oder Verhaltensweisen vorzubeugen.

«... Wenn ich Diskriminierung oder Rassismus erfahre, nehme ich meinen Mut zusammen, um das der Person direkt zu sagen (...) Oft überspielt sie es (...) plötzlich fühlt man sich dann nicht mehr als Opfer... man nimmt alles auf sich und wir haben kein Vertrauen mehr in uns, man schweigt, ganz einfach...» (Mitarbeitende)

## 4 Folgen rassistischer Diskriminierung

Herrscht in einem Betrieb ein Klima, das rassistische Diskriminierungen zulässt, sogar fördert oder zumindest nicht explizit unterbindet, so hat dies mittel- und langfristig negative Folgen für alle Beteiligten. Die einzelnen betroffenen Mitarbeitenden leiden unter den Vorkommnissen, für die Institution entstehen verschiedene interne Kosten, die insgesamt zu einer Verschlechterung der Qualität der Arbeit führen, und auch extern kommt es zu Einbussen für den Betrieb.<sup>8</sup> Die Folgen rassistischer Diskriminierung äussern sich auf verschiedenen Ebenen:

### 4.1 Gesundheitsrisiko

Studien zeigen, dass direkte und indirekte Formen von Rassismus und rassistischer Diskriminierung am Arbeitsplatz der Gesundheit der Betroffenen schaden können. Das Erleben von diskriminierenden Situationen oder Arbeitsbedingungen kann bei den Betroffenen zu erhöhtem Stress und somit zu mehr stressbezogenen Krankheiten wie Bluthochdruck, Atem- und Herzkrankungen oder Problemen des Nervensystems führen. Als weitere mögliche Folgen können zudem Minderwertigkeitsgefühle, Angstzustände sowie Depressionen und Psychosen genannt werden, die oftmals zu erhöhten krankheitsbedingten Absenzen führen.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Domenig 2004, Kilcher 2004 und 2007, Stutz 2003

<sup>9</sup> Kilcher 2004

«... ich überspiele es, (...) ich nehme es auf mich und dann geht es mir schlecht, ich ziehe mich zurück, ganz einfach um nicht zu stören...» (Mitarbeitende)

### 4.2 Interne Kosten<sup>10</sup>

- **Abwesenheits- und Krankheitsrate:** Diskriminierungserfahrungen sowie die vermehrte Übernahme unattraktiver und belastender Tätigkeiten führen zu gehäuften krankheitsbedingten Abwesenheiten mit allen damit zusammenhängenden Folgekosten. Auch ein ungenügender Arbeitsschutz kann derartige Auswirkungen haben.
- **Fluktuation:** Die Antwort auf schlechtes Arbeitsklima, Diskriminierungserfahrungen oder fehlende Anerkennung kann sein, dem Druck durch einen Stellenwechsel zu entkommen. Die hohen Kosten, welche Fluktuationen verursachen, sind allgemein bekannt.
- **Arbeitsmotivation und Leistungswillen:** Beschäftigte, die sich nicht fair behandelt und gemäss ihren Fähigkeiten eingesetzt fühlen, neigen dazu, sich innerlich «abzumelden», als Folge davon sinkt ihre Leistung. Die Verantwortlichkeit und Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen leiden.
- **Nichtausschöpfung des Human-Ressourcen-Potenzials:** Werden geeignete Personen aufgrund von Vorurteilen nicht eingestellt oder erhalten sie bei gleichen Vorausset-

<sup>10</sup> Stutz 2003

zungen schlechtere Stellen oder bestehen Benachteiligungen beim Zugang zu internen oder überbetrieblichen Weiterbildungen, kann sich ihr Potenzial nicht zugunsten des Betriebs entfalten.

- **Konflikte:** Betroffene von Belästigung, Mobbing und anderen Formen von Diskriminierung vermögen oft ihre gewohnte Produktivität nicht mehr zu erbringen. Konflikte haben häufig schwerwiegende psychische und physische Folgen, die auch für die Betriebe kostspielig werden können.
- **Fehlervermeidendes Verhalten:** Wer unter Druck gerät, neigt zu angepasstem, fehlervermeidendem Verhalten. Dies behindert Verbesserungen und Lernprozesse im Betrieb, Innovationen bleiben aus.

#### 4.3 Externe Kosten

Werden diskriminierende Praktiken aus einem Betrieb bekannt, leiden Markennamen und Image, also essenzielle Vermögenswerte. Auf dem Arbeitsmarkt sinkt die Qualität der Bewerbungen.

#### 4.4 Kundenbindung

Nicht zu unterschätzen sind die Auswirkungen auf die Kundinnen und Kunden beziehungsweise auf die Bewohnerinnen und Bewohner von Alters- und Pflegeheimen. Zu den externen Kosten kann hier gezählt werden, dass ein Imageverlust eines Heimes eine sinkende Nachfrage bei potenziellen Bewohnerinnen und Bewohnern nach sich ziehen wird. Intern können sich die durch Konflikte unter dem Personal entstandene Unruhe und schlechte Ambiance auf die Bewohnerinnen und Bewohner auswirken, auch wenn diese die Konflikte nicht persönlich miterleben. Die Bewohnerinnen und Bewohner sind zudem indirekt davon betrof-

fen, weil die Qualität der geleisteten Arbeit nicht auf gleichem Niveau gewährleistet ist. Insgesamt bewirken so Diskriminierungen im Betrieb eine verminderte Kundenzufriedenheit, die als oberstes Ziel von Institutionen der Gesundheitsversorgung gelten sollte.

## 5 Von Multikulturalität zu Diversity Management

Den aufgezeigten Kosten und Nachteilen als Folge von rassistischer Diskriminierung am Arbeitsplatz kann vorgebeugt werden. Voraussetzung dafür ist eine klare Grundhaltung der Institution, die nicht allein auf Antidiskriminierung ausgerichtet ist, sondern die Diversität am Arbeitsplatz wertschätzt und in eine umfassendere Perspektive einbettet. Nachhaltigkeit kann dabei nur erreicht werden, wenn in einem Unternehmen das Bewusstsein vorhanden ist, dass Antidiskriminierung (und damit gleichwertige Behandlung):

- ein legal verankertes Gebot ist (s. Kapitel 7)
- Grundlage für die Integration aller Mitarbeitenden ist
- eine moralisch-ethische Pflicht ist
- zur Qualitätssicherung beiträgt und
- für den Betrieb einen ökonomischen Vorteil bedeutet.

Wichtig ist, dass dieses Bewusstsein auf allen hierarchischen Ebenen vorhanden ist. Mit dem Bekenntnis zu lediglich einem Aspekt, wie beispielsweise die Referenz auf die moralisch-ethische Verpflichtung, werden Massnahmen zur Antidiskriminierung ein Lippenbekenntnis bleiben.

Das Bewusstsein allein reicht indes nicht aus, es bedarf gleichzeitig der konkreten Umsetzung, des Vermittelns und des Vorlebens dieser Prinzipien. Gerade diesbezüglich besteht in der Praxis oft noch Handlungsbedarf. Während die Diversität unter den Mit-

arbeitenden längst zum Normalfall geworden ist, haben sich die Unternehmenspolitik und die Organisationskultur häufig nicht an die neu entstehenden Bedürfnisse angepasst. In Institutionen der Gesundheitsversorgung besteht in dieser Hinsicht besonderer Bedarf, weil hier hohe Vielfalt in doppelter Hinsicht gegeben ist. Zum einen arbeiten insbesondere in der Pflege viele Menschen mit Migrationshintergrund, zum anderen nimmt der Anteil der Dienstleistungsempfängerinnen und -empfänger mit Migrationshintergrund ebenfalls kontinuierlich zu.

Die Arbeitskraft von Migrantinnen und Migranten ist aufgrund der hohen Bereitschaft zur Flexibilität (z.B. Schicht- und Teilzeitarbeit), der Lebenserfahrung, Motivation oder Kundennähe (bei Bewohnerinnen und Bewohnern sowie Patientinnen und Patienten mit Migrationshintergrund) unentbehrlich. Dennoch gilt ein grosser Anteil an Mitarbeitenden ausländischer Herkunft häufig immer noch als Defizit und als zusätzliche Belastung für den Betrieb.

Hier ist ein Umdenken angebracht, das einen Paradigmenwechsel in Richtung Diversity Management einleitet. Diese Perspektive baut darauf auf, dass Unterschiede und Diversität der Mitarbeitenden wichtige Ressourcen für Unternehmen sind. Die spezifischen Kompetenzen, Qualifikationen und Potenziale von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund werden als Gewinn nicht nur

im ökonomischen Sinn betrachtet. Das Ziel einer solchen Strategie ist eine Betriebsführung, die den von Diversität geprägten Arbeitsalltag optimal gestaltet und plant. Gleichzeitig trägt die Umsetzung des Diversitätskonzepts dazu bei, die Zufriedenheit bei der Arbeit zu erhöhen, die beruflichen Chancen der Mitarbeitenden zu verbessern, und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Folgende Prinzipien sind für eine Umsetzung des Diversitätskonzepts zentral<sup>11</sup>:

- **Gleichwertige Behandlung:** Unterschiedlichen Bedürfnissen wird gleichberechtigt Rechnung getragen; zentral ist hier nicht die gleichartige, sondern die gleichwertige Behandlung.
- **Chancengleichheit:** Barrieren zum Beispiel bezüglich Beförderung, Zugang zu Weiterbildungen etc. werden abgebaut.
- **Valorisierung von Verschiedenheit:** Unterschiedliche Talente und Stärken werden anerkannt und als Förderung des gegenseitigen Lernprozesses wahrgenommen.
- **Optimale Nutzung der komparativen Vorzüge der Diversität:** Die verschiedenen Phänomene der Unterschiedlichkeit werden als ausgleichende Faktoren erkannt. Die Stärken der einen gleichen die Schwächen der anderen aus und fördern das gegenseitige Lernen, was dem Unternehmen zugute kommt.
- **Ressourcenorientierung:** Kompetenzen wie zum Beispiel Sprachkenntnisse einer anderen Sprache oder durch die Migration erworbene Kenntnisse zweier verschiedener Lebenswelten werden als Ressource anerkannt und genutzt.


- **Nichtdiskriminierung (Nulltoleranz):** Vorfälle von Diskriminierungen werden enttabuisiert, offen angegangen und sanktioniert, Strukturen werden angepasst, diskriminierende Regelungen abgebaut.
- **Diversität als Gewinn, Erfolgsfaktor und Konkurrenzvorteil:** Der Fokus wird auf die sozialen, professionellen und ökonomischen Vorteile von Verschiedenheit gelegt. Das Kreativitätspotenzial der Diversität wird optimal genutzt.

<sup>11</sup> Jent 2003; Stuber 2004

## 6 Was tun? Vorschläge für die Praxis

Die zunehmende Diversität von Arbeitnehmenden sowie von Klientinnen und Klienten stellt Institutionen der Gesundheitsversorgung, wie Alters- und Pflegeheime, vor neue Herausforderungen. Um diese zu bewältigen, werden meist isoliert Massnahmen ergriffen, oft auf Initiative von engagierten Einzelpersonen.

Zivilcourage und Sensibilität von Einzelpersonen reichen aber nicht aus, damit Rechts- und Chancengleichheit sowie das Diskriminierungsverbot in Institutionen der Gesundheitsversorgung umgesetzt werden können. Nur eine umfassende Strategie, die strukturelle Veränderungen in allen Arbeits- und Funktionsbereichen und auf allen Hierarchiestufen vorsieht, kann wirklich zum Ziel führen.<sup>12</sup>

 «Unter Arbeitskolleginnen hätte ich gerne, dass es Respekt gibt und alles, aber es ist auch die Direktion, die Unterstützung bieten muss und dann vor allem auf der Ebene der Vorgesetzten.» (Mitarbeitende)

Bei den Lösungsansätzen, die in diesem Kapitel aufgezeigt werden, geht der Veränderungsprozess von der Betriebsleitung aus und wird von ihr konzipiert. Auch die Umsetzung von Massnahmen wird unter Einbezug der verschiedenen Akteure der Institution von der Betriebsleitung festgelegt. Trotz die-

sem Vorgehen vom Typ «Top Down» müssen Projekte zur Bekämpfung von Rassismus so angelegt sein, dass die Entwicklung eines solidarischen Arbeitsklimas möglich wird. Nur mit dem Einbezug aller Akteurinnen und Akteure der Institution kann sich eine neue Betriebskultur entwickeln, die auf die Diversität der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. In diesem Zusammenhang bietet ein gemeinschaftsbezogenes Vorgehen, wie es von der Société française de Santé publique vorgeschlagen wird, einen Mehrwert für den vorgesehenen Veränderungsprozess. Das gemeinschaftsbezogene Vorgehen geht von den Schwierigkeiten aus, die von einer Gemeinschaft zum Ausdruck gebracht werden, berücksichtigt sie in ihrer ganzen Komplexität und in ihren Zusammenhängen und sucht zusammen mit den Akteurinnen und Akteuren nach Lösungen. Es stützt sich somit auf die bestehenden Lösungspotenziale. Zentral für dieses Vorgehen ist der Einbezug der Bevölkerung in die Massnahmen, die sie betreffen.<sup>13</sup>

Mit diesem Vorgehen wird den Akteurinnen und Akteuren der Institution ermöglicht, eine Diagnose ihrer eigenen Situation in Bezug auf rassistische Diskriminierung vorzunehmen und entsprechend der Kenntnis, die sie von ihrem Arbeitsumfeld haben, Massnahmen auszuwählen und umzusetzen. Es ist

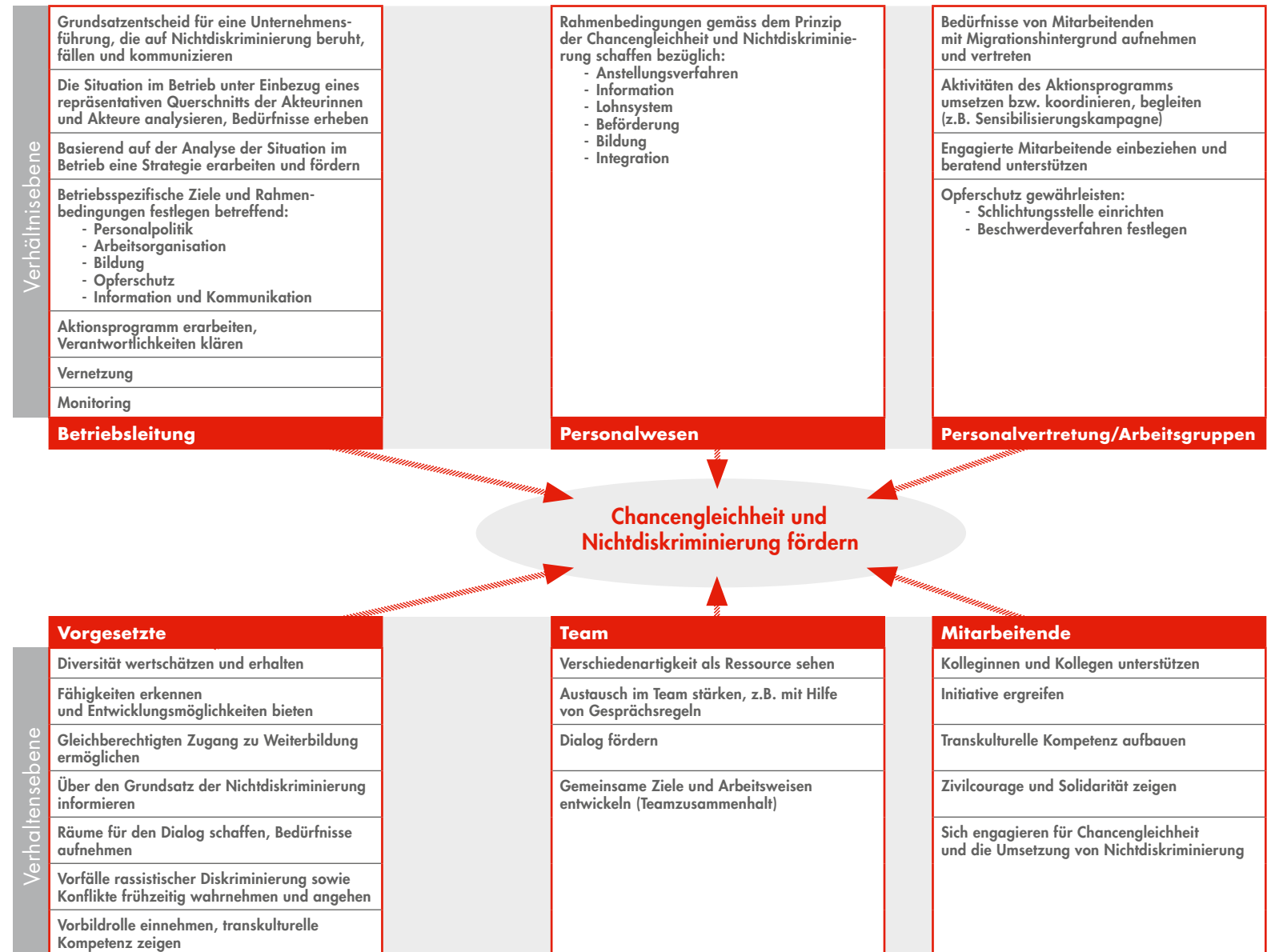
<sup>12</sup> Domenig 2001; Domenig 2007; Kilcher 2008; Stutz 2003;

<sup>13</sup> Société française de Santé publique, (2000), La démarche communautaire, Collection Santé et Société Nr. 9.

deshalb interessant, weil es den Akteurinnen und Akteuren der Institution von Beginn weg eine Handlungsperspektive aufzeigt. Dank der Dynamik, die sich aus Gruppengesprächen ergibt, können Konfliktkonstellationen und ihre Dimensionen (Einstellungen, Verhalten, Widersprüche) herausgearbeitet und eine Veränderung der kollektiven Sichtweise sowie der Einstellung gegenüber den Problemen herbeigeführt werden, die Diskriminierung begünstigen können oder die sich durch Diskriminierung stellen. Auf diese Weise sind der Austausch, die Entwicklung von kollektiven Kompetenzen und die Kreativität in der Gruppe Teil des Prozesses. Sie erhöhen die Motivation, fördern die Empowerment-Fähigkeiten und schaffen die Voraussetzungen für die Einführung von gegenseitig abgestimmten Aktionen durch die betroffenen Personen, was zu einer dauerhaften Umsetzung der Massnahmen beiträgt.

### Übersicht der Handlungsmöglichkeiten

Die folgende Übersicht zeigt Handlungsmöglichkeiten auf, die dem Kontext jeder Institution angepasst werden müssen.



## 6.1 Die Betriebsleitung

Will die Betriebsleitung die Diversität der Akteurinnen und Akteure in ihrem Betrieb anerkennen, deren Ressourcen nutzen und rassistische Diskriminierung präventiv angehen und bekämpfen, ist ein Grundsatzentscheid zu treffen und ein Vorgehenskonzept zu erarbeiten.<sup>14</sup>

Bei den folgenden möglichen Schritten ist der Einbezug der Perspektive und Bedürfnisse des Personals und der Bewohnerinnen und Bewohner beziehungsweise Patientinnen und Patienten ein wichtiger Grundsatz<sup>15</sup>:

«Es gibt 34 Nationalitäten (...) daher sollte man wissen, wie man mit all diesen Leuten umgeht.» (Mitarbeitende)

### Grundsatzentscheid

Managing Diversity ist eine Führungsaufgabe. Eine klare Botschaft der Unternehmensleitung bezüglich Nichtdiskriminierung ist die wichtigste Rahmenbedingung und ein Orientierungspunkt für das Handeln aller Akteure im Betrieb.

### Mögliches Vorgehen:

- Die Betriebsleitung fällt den Grundsatzentscheid, sich aktiv für die Verwirklichung von Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung in allen Arbeitsbereichen einzusetzen und die Fürsorge- und Schutzpflicht als Arbeitgebende wahrzunehmen.
- Der Entscheid wird im Leitbild festgehalten.

### Zu beachten:

Um die Implementierung des Grundsatzentscheids zu gewährleisten, ist eine betriebs-

weite Kommunikation nötig, die über die Verankerung im Leitbild hinausgeht.

### Erhebung des Ist-Zustandes

«Die Direktion müsste einfach sagen: *«Voilà, wir haben das, das und das gelernt, man sieht, man hat festgestellt, man hat beobachtet... was muss man tun, damit alle in Harmonie arbeiten.»*» (Mitarbeitende)

Mit einer Analyse des Ist-Zustandes lassen sich Bedürfnisse sowie Problemfelder bezüglich des Umgangs mit Diversität und rassistischer Diskriminierung definieren.

### Mögliches Vorgehen:

- Die Erhebung der Bedürfnisse und der Befindlichkeit sollte Befragungen von Klientinnen und Klienten, von einem repräsentativen Querschnitt der Mitarbeitenden aus verschiedenen Funktions- und Hierarchieebenen (Einzel- oder Gruppengespräche) sowie die Auswertung von Personaldaten (Beschäftigungs- und Lohnstrukturen) und vorhandenen betrieblichen Dokumenten beinhalten.
- Die Erhebung geht der übergeordneten Frage nach, welche Bedürfnisse in Bezug auf den Umgang mit Diversität der Arbeitnehmenden bestehen und ob und wie Unterschiede im Umgang mit Angehörigen verschiedener Gruppen/Minderheiten im Betrieb (direkt und indirekt) wahrgenommen und interpretiert werden.
- In der Ist-Analyse sollen bestehende Rahmenbedingungen dahin überprüft werden, ob sie der Diversität im Arbeitsalltag gerecht werden, Diskriminierungen vorbeugen und Chancengleichheit fördern. Kapazität für die Erarbeitung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Massnahmen sollte einberechnet werden.

### Zu beachten:

- Die Neutralität der mit der Befragung beauftragten Person hat einen wesentlichen Einfluss auf die Datenerhebung. Je grösser das Vertrauen der Befragten zu dieser Person ist, umso offener sind die Schilderungen der Probleme oder Bedürfnisse und umso besser können Problemfelder erkannt werden. Eine externe Vergabe der Befragung ist zu prüfen.
- Eine Gefahr bei der Analyse der Bestandaufnahme ist, Resultate einseitig als individuelle Probleme und als persönliche Defizite einzelner Mitarbeitenden zu betrachten. Umso wichtiger ist deshalb, den Kontext und die Situation als Ganzes zu analysieren, um Bedürfnisse und Möglichkeiten für die Prävention erkennen zu können.
- Widerstände, Ängste und Missverständnisse bezogen auf die Resultate sind als wichtige Phänomene für das weitere Vorgehen ernst zu nehmen und zu reflektieren. Diese können sonst die künftige Massnahmenumsetzung beeinträchtigen oder verhindern.

### Strategie festlegen: Ziele setzen, Rahmenbedingungen schaffen

Die Betriebsleitung formuliert unter Einbezug der Bedürfnisse der verschiedenen Akteure eine Strategie. Die Strategie verfolgt realistische und auf den Betrieb abgestimmte Ziele.

### Mögliches Vorgehen:

- Die nötigen Rahmenbedingungen werden geschaffen.
- Bestehende Strukturen sollen auf ihre Nützlichkeit bezüglich der weiteren Massnahmenumsetzung geprüft und allenfalls angepasst werden.
- Die Vernetzung mit Dachorganisationen, Berufsverbänden, Gewerkschaften, kanto-

nen Fachstellen und Netzwerken zum Thema Integration am Arbeitsplatz fördert den Erfahrungsaustausch (s. Kapitel 8: Adressen).

### Zu beachten:

- Hilfreich zur Erarbeitung von Zielen ist die Verankerung des Grundsatzes der Nichtdiskriminierung im Leitbild, im Arbeitsvertrag, in einer Betriebsvereinbarung oder in einem Verhaltenskodex.
- Der Einbezug von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund in den Aushandlungsprozess über Werte und Normen (z.B. im Leitbild, in übergeordneten Arbeitskonzepten) ist wichtig, sollen diese im Alltag respektiert und gelebt werden.
- Zur nachhaltigen Verankerung der festgelegten Grundsätze ist die Information und Sensibilisierung der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen zum Thema rassistische Diskriminierung notwendig. Das Thema muss sowohl von den Kaderpersonen als auch von den Mitarbeitenden getragen werden.
- Ebenso grundlegend ist die Formulierung und Kommunikation von Sanktionen (z.B. Belehrung, Verwarnung, Rückstufung, Kündigung), die im Falle einer Diskriminierung angewendet werden.
- Eng verbunden mit Sanktionen ist auch die Schaffung einer Anlaufstelle (z.B. im Rahmen des Personalwesens) für Betroffene sowie ein definiertes Vorgehen im Beschwerdefall.

<sup>14</sup> Kilcher 2007; Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008  
<sup>15</sup> Domenig, 2004; Stutz, 2003; Torche, 2005; Kilcher, 2007



### Massnahmenplan erarbeiten, umsetzen und überprüfen (Monitoring)

«Was ich vorschlagen möchte, ist, dass auf der Ebene der Hierarchie die Vorgesetzten sagen: *«Voilà, man hat gesehen oder verstanden, dass...»* Sie brauchen uns nicht zwingend dazu zu bewegen, auf jemanden zu zeigen, aber sie sollen uns sagen, was man tun kann, damit wir in Harmonie arbeiten und Rassismus und Diskriminierung beseitigen.» (Mitarbeitende)

Ein Massnahmenplan beschreibt Massnahmen für die Prävention und Bekämpfung rassistischer Diskriminierung in den verschiedenen Arbeitsbereichen (Unternehmenspolitik, Personalwesen, Bildung, Kommunikation/Information, Konfliktbewältigung/Opferschutz).

#### Mögliches Vorgehen:

- Der Massnahmenplan hält fest, wer für die Umsetzung welcher Massnahmen zuständig und verantwortlich ist und welche personellen und finanziellen Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden.
- Die Umsetzung der einzelnen Massnahmen wird in Form von Meilensteinen definiert.
- Ebenfalls festgehalten wird, in welcher Form die Berichterstattung der Fortschritte geschieht (Beispiel siehe Kapitel 6.7).<sup>16</sup>

#### Zu beachten:

- Für die Erarbeitung eines Massnahmenplans empfiehlt es sich, eine betriebliche Arbeitsgruppe einzusetzen, die sich aus Mitarbeitenden aus den verschiedensten Funktions- und Hierarchiestufen zusammensetzt. Es ist darauf zu achten, dass auch Angehörige von Minderheiten in der Gruppe vertreten sind.

- Wird der Massnahmenplan von der Betriebsleitung genehmigt, sollen die konkreten Ziele und Inhalte allen Mitarbeitenden kommuniziert werden. Dies fördert den Einbezug aller Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Massnahmen.
- Eine gezielte Berichterstattung über die Massnahmenumsetzung und Fortschritte (Monitoring) ermöglicht, Massnahmen zu überprüfen (Evaluation) und wenn nötig anzupassen.

### 6.2 Personalwesen

In den meisten Institutionen der Gesundheitsversorgung ist es Aufgabe des Personalwesens, die Personalpolitik der Betriebsleitung umzusetzen. Folgende Tätigkeitsbereiche sind hinsichtlich der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung zu überprüfen und wenn nötig weiterzuentwickeln<sup>17</sup>:

#### Anstellungsverfahren

Diskriminierungsfreie Anstellungsverfahren erhöhen die Auswahl an qualifizierten und kompetenten Personen.

#### Mögliches Vorgehen:

Neue Stellenausschreibungen sowie Bewerbungsverfahren sind auf mögliche Diskriminierungen zu überprüfen. Als Grundlage dazu dienen Anforderungsprofile, welche die fachlichen, sozialen und persönlichen Qualifikationen und Kompetenzen, die zur Ausübung der Arbeitsstelle gefordert werden, beschreiben.

#### Zu beachten:

- Die Überprüfung soll Aufschluss darüber geben, ob es möglicherweise Kriterien gibt, die einen ungerechtfertigten Ausschluss gewisser Personen nach sich ziehen könnten. Kriterien, die für die Ausübung der Arbeit irrelevant sind, wären beispielsweise eine Niederlassungsbewilligung oder sehr gute Kenntnisse (Sprachenportfolio B1) der lokalen Sprache für eine Küchenhilfe.
- Im Rahmen der Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit gilt es darauf zu achten, dass keine Personen oder Angehörigen bestimmter Gruppen vom Bewerbungsverfahren aufgrund ihrer Herkunft,

Zugehörigkeit, ihrer Hautfarbe oder ihres Namens von vornherein ausgeschlossen werden.

- Der Grundsatz der Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit erfordert ebenso vorurteilsfreie Bewerbungsgespräche.

#### Lohnsystem

Transparente Lohnsysteme fördern die Anerkennung der Mitarbeitenden und wirken Diskriminierung entgegen.

#### Mögliches Vorgehen:

Die Transparenz des Lohnsystems sollte überprüft werden. Folgende Fragen sind dazu hilfreich:

- Bestehen klare Kriterien, die den definierten Stellen entsprechen?
- Kennen alle Mitarbeitenden die Kriterien ihres Arbeitsplatzes sowie die dazugehörige Entlohnung?
- Werden diese bei der Anstellung klar und verständlich kommuniziert?
- Werden Zusatzaufgaben oder Kompetenzerweiterungen anerkannt und die Funktionsbeschreibungen/Positionen jeweils entsprechend angepasst?
- Werden Mitarbeitende mit Migrationshintergrund bei der Diplomanerkennung oder der Anerkennung lohnwirksamer Fähigkeiten unterstützt?

#### Zu beachten:

- Zur Nutzung der vollen Ressourcen der Mitarbeitenden sollten diese über die Anerkennungsmöglichkeiten ihrer im Ausland erworbenen Berufsdiplome informiert und bei ihrem Vorhaben unterstützt werden.
- Siehe [www.redcross.ch](http://www.redcross.ch) > SRK in Aktion > Gesundheit > Gesundheitsberufe > Ausbildungsabschlüsse Ausland

<sup>16</sup> Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008

<sup>17</sup> Torche, Weber-Gobet 2005; Kilcher 2007; Stutz 2003

## Bildung

Gleichberechtigter Zugang zu Weiterbildung für alle Mitarbeitenden, die Förderung der am wenigsten qualifizierten Arbeitnehmenden, transkulturelle Kompetenz und Konfliktlösungsstrategien der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen fördern das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit.<sup>18</sup>

### Mögliches Vorgehen:

- Es werden im Aktionsprogramm Vorgehen beschrieben, welche den Personen mit Migrationshintergrund den Besuch von Weiterbildungen zur Erhöhung ihrer beruflichen Kompetenz ermöglichen.
- Den Migrantinnen und Migranten sollte es gleichermaßen möglich sein, grundlegende Kompetenzen zu erweitern (z.B. Besuch eines Sprachkurses). Die Ausweitung sprachlicher und professioneller Kompetenzen befähigt die Mitarbeitenden, ihre Ressourcen besser nutzen zu können.<sup>19</sup>
- Zur Sensibilisierung und nachhaltigen Verankerung des Themas der Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit ist es sinnvoll, allen Mitarbeitenden Weiterbildungen oder Bildungsveranstaltungen zu Ausgrenzungs- und Diskriminierungsthemen (z. B. Umgang mit Vorurteilen und Stereotypen, Mobbing, Fremdenfeindlichkeit, rassistische Diskriminierung) anzubieten.
- Für Kaderpersonen und Personalvertretende empfehlen sich Weiterbildungen in den Themen Transkulturelle Kompetenz, Managing Diversity und Konfliktmanagement, um ihre Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit in diskriminierenden Situationen zu erhöhen.

### Zu beachten:

- Die Bedingungen für den Besuch von Weiterbildungen (Kosten, Arbeitszeit, Verpflichtungen, Lohnrelevanz) sollten frühzeitig geklärt werden.
- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, finanzielle Unterstützung für Weiterbildungen zu erhalten (Ausbildungsfonds, Stiftungen für Gesundheitsförderung, Integrationsfonds etc.)
- Grundlagen wie beispielsweise Leitbilder, Bereichsziele, Pflegekonzepte oder ähnliches dienen als Unterstützung zur Evaluation des Weiterbildungsbedarfes von einzelnen Mitarbeitenden oder Gruppen von Mitarbeitenden. Dies bedingt, dass die Grundlagen allen Mitarbeitenden gut bekannt sind.

### Kompetenzen anerkennen und Beförderung

Anerkennung von Fähigkeiten und gleichberechtigte Aufstiegsmöglichkeiten von engagierten Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund stärken die Zufriedenheit sowie die Kontinuität und wirken sich positiv auf Arbeitsmotivation und -qualität aus.

### Mögliches Vorgehen:

- Das Aktionsprogramm sieht eine gezielte Information der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund bezüglich der beruflichen Bildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten vor.
- Personalentwicklungs- und Laufbahnberatungen sollten im Sinne der Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung auch für Mitarbeitende mit Migrationshintergrund zugänglich sein.
- Die Mitarbeitenden werden gezielt unterstützt, ihre erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen offiziell anerkennen zu lassen.

### Zu beachten:

- Als Indikator kann der Anteil der Migrantinnen und Migranten in Kaderfunktionen überprüft werden. Inwieweit entspricht dieser proportional dem Anteil an Arbeitnehmenden mit Migrationshintergrund an der Belegschaft?
- Zusätzlich mitgebrachte Kompetenzen wie Kompetenzen aus anderen Berufstätigkeiten, Lebenserfahrung, Sprachkompetenzen, ein anderes Verständnis von Alter, Gesundheit und Krankheit können bezüglich der Abteilungsziele oder Qualität der Dienstleistung für die Kundschaft beziehungsweise Bewohnerinnen und Bewohner wertvolle Ressourcen sein und sollten in Erfahrung gebracht, anerkannt und genutzt werden.
- Migrantinnen und Migranten sind oft nicht genügend über die Berufsbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Schweiz aufgeklärt. Informationen über die Erlangung von Fähigkeitszeugnissen, Diplomanerkennung und Anrechnung der Kompetenzen fördern die berufliche Entwicklung.<sup>20</sup>

### Einführung und Integration in den Betrieb bedürfnisgerecht gestalten

«Ich wäre für ein Informationsblatt, eine Broschüre oder etwas anderes, das man bei Stellenantritt in einer Institution oder anderswo erhält. Ein Dokument, das von den Grundregeln, von Verhalten, Respekt usw. spricht (...).» (Mitarbeitende)

Eine umfangreiche und den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden angepasste Einführung in den Betrieb, den Arbeitsplatz und die Aufga-

ben fördert die Arbeitsleistung und beugt Missverständnissen und Konflikten vor.

### Mögliches Vorgehen:

Das Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende soll daraufhin geprüft werden, ob alle Mitarbeitenden dieselben grundsätzlichen Informationen zu den Rechten, Pflichten, Aufgaben, Zuständigkeiten und Umgangsregeln erhalten. Folgende Fragen helfen dabei:

- Funktioniert das bestehende System (z.B. schriftliche Informationen, Patensystem etc.) für alle Mitarbeitenden gleich gut? Was könnte verbessert werden?
- Werden die nötigen Informationen auch für Personen mit Sprachproblemen und geringen Lesefähigkeiten verständlich gemacht?

### Zu beachten:

- Mitarbeitende mit Migrationshintergrund sind oft weniger vertraut mit gemeinsamen Werten, (ungeschriebenen) Regeln und der Unternehmenskultur. Es ist deshalb sinnvoll, diese gleich von Beginn weg zu vermitteln.
- Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Normen zu richten, die im Arbeitsalltag oft das Miteinander regeln und bei Nichtkenntnis zu Konflikten innerhalb eines Arbeitsteams führen können.

### Information über Arbeitsplatz, Arbeitsschutz und Arbeitsbestimmungen<sup>21</sup>

«Es wäre nötig, dass, wenn man hier ankommt, weiss, was unsere Ressourcen sind.» (Mitarbeitende)

<sup>18</sup> Eckmann, Eser-Davolio 2003; Dahinden 2004

<sup>19</sup> Diese Grundsätze entsprechen oftmals den Bestimmungen von Gesamtarbeitsverträgen.

<sup>20</sup> Informationen zum Validierungsverfahren siehe: [www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch) > Themen > Berufsbildung > Validierung von Bildungsleistungen

<sup>21</sup> Stutz 2003



Umfassende Informationen über Rechte und Pflichten am Arbeitsplatz gehören sinngemäss zur Fürsorge- und Schutzpflicht des Arbeitgebers.

#### Mögliches Vorgehen:

Leitbilder, Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen und wenn vorhanden Verhaltenskodex sollen darauf hin überprüft werden, ob sie explizit Grundsätze zur Förderung der Chancengleichheit oder zum Schutz von rassistischer Diskriminierung enthalten.

Wichtig ist auch die umfassende Information der Mitarbeitenden über:

- Bedingungen am Arbeitsplatz (Arbeitszeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten)
- Arbeitsvertrag und Betriebsvereinbarung
- Personalreglement
- Arbeits- und Sozialversicherungsrecht
- Sicherheitsmassnahmen
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Zugangsregelungen
- Anlaufstellen im Konflikt- oder Diskriminierungsfall (unabhängige Gremien, Beschwerde- oder Schlichtungsstelle)

#### Zu beachten:

Offizielle Dokumente wie Arbeitsverträge oder Betriebsvereinbarungen sind oft für fremdsprachige Mitarbeitende schwierig verständlich. Das bedingt, dass Personalverantwortliche oder Vorgesetzte speziell darauf achten, ob die Inhalte der verschiedenen Dokumente verstanden werden, um möglichen Missverständnissen vorzubeugen.

### 6.3 Personalvertretung/Arbeitsgruppen

«Eine Stelle für Probleme, für die schwierigen Fälle. Damit jemand zuhören kann, damit man von Differenzen sprechen kann, die Dinge darlegen kann. Ja, ein Ort, wo man reden kann und wo man gehört wird.» (Mitarbeitende)

Bei der Bekämpfung von Diskriminierung kommt dem Schutz der Opfer höchste Priorität zu. Selten sprechen Betroffene Diskriminierung direkt an. Aus Angst vor Schikanen, Anfeindung und Ausgrenzung schweigen sie häufig. Umso wichtiger ist es, dass es im Betrieb eine neutrale Stelle gibt, die Personen, die sich in irgendeiner Form benachteiligt und diskriminiert fühlen, ein offenes Ohr leiht, die Probleme erkennt und angeht.<sup>22</sup>

#### Opfer schützen, Beschwerdestelle einrichten

Eine neutrale Vertrauensperson, die sich mit den Themen rassistische Diskriminierung, Mobbing, Belästigung und Konfliktlösung auskennt, steht als Ansprechperson dem Personal zur Verfügung. Die Anlaufstelle kann Aufgabe des Personalwesens, der Personalkommission oder einer neutralen aussenstehenden Person sein.<sup>23</sup>

#### Mögliches Vorgehen:

Bei der Wahl einer Vertrauensperson soll darauf geachtet werden:

- dass diese in den Augen der Diskriminierungsoffer glaubwürdig und unabhängig ist
- dass sie eine gewisse hierarchische Position hat, die es erlaubt, bei Problemen mit Vorgesetzten verhandeln oder vermitteln zu können

<sup>22</sup> Stutz 2003; Volkswagen AG 1997

<sup>23</sup> Stutz 2003; Torche, Weber-Gobet 2005

- dass sie über Wissen zu rassistischer Diskriminierung und Konfliktpädagogik sowie über transkulturelle Kompetenz verfügt.

#### Zu beachten:

- Von rassistischer Diskriminierung Betroffene sind durch frühere Diskriminierungserfahrungen oft besonders empfindlich und fühlen sich schnell ungerecht behandelt. Aus diesem Grund haben die unmittelbare Klärung von Missverständnissen und eine sorgfältige Begründung von allfälliger Andersbehandlung einen zentralen Stellenwert.
- Das offene Ansprechen von rassistischer Diskriminierung und das Erkennen der Ressourcen von Diversität fördern das Arbeitsklima und sind Voraussetzung für die Ausschöpfung der vollen Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.
- Die Dokumentation der gemeldeten Benachteiligungen und rassistischen Diskriminierungen ist zur weiteren Entwicklung des Themas innerhalb des Betriebes wichtig.
- Auf der Webseite der Eidgenössischen Fachstelle für Rassismusbekämpfung sind Adressen verschiedener Beratungsstellen für Opfer rassistischer Diskriminierung aufgeführt (siehe [www.edi.admin.ch/frb](http://www.edi.admin.ch/frb)).

#### Vorgehen für den Beschwerdefall festlegen

«Ich denke einfach an eine Broschüre... mit ganz präzisen Erklärungen... Rassismus muss verboten sein in der Institution, das ist eine Grundregel und das muss im Leitbild und in der Broschüre stehen, die uns gegeben wird, wenn man hier zu Besuch kommt oder wenn die Bewohner hierher ziehen, auch, damit sie das wissen. Man würde die Broschüre den Familien und den Mitarbeitenden geben und das wäre Teil der Politik des Hauses.» (Mitarbeitender)

Ein von der Betriebsleitung festgelegtes Vorgehen im Beschwerdefall sowie Sanktionen gegen rassistische Diskriminierung bieten den Mitarbeitenden wie auch den Verantwortlichen der Beschwerdestelle Orientierungspunkte und Handlungsmöglichkeiten.

#### Mögliches Vorgehen<sup>24</sup>:

- Rehabilitation/Anerkennung der Opfer soll Ziel der Interventionen sein.
- Für die Bearbeitung von Beschwerden wird eine Frist festgelegt.
- Die Möglichkeit, auch vertraulichen Hinweisen und Beschwerden von rassistischer Diskriminierung nachzugehen, wird geschaffen.
- Beratung sowie Vermittlung zwischen den Parteien wird angeboten.
- Das Vorgehen im Beschwerdefall sowie die innerbetrieblichen Sanktionen (z.B. Verwarnung, Zurückstufung, Kündigung) werden allen Mitarbeitenden bekannt gemacht.

#### Zu beachten:

- Überforderung oder fehlende Sensibilisierung erhöhen die Gefahr, dass Vorfälle banalisiert und Konflikte personalisiert werden. Beispielsweise erschweren Anschuldigungen wie «Du Rassist!» ein offenes und ehrliches Gespräch mit der Täterin oder dem Täter und eine gute Abklärung des Sachverhalts. Umgekehrt können Opfer doppelt diskriminiert werden, wenn ihre Aussagen nicht ernst genommen und ihre Beschwerde nicht abgeklärt werden.
- Oft müssen die Opfer, aber nicht die Täter die negativen Folgen tragen. Deshalb ist es wichtig, alle Handlungsmöglichkeiten zu besprechen sowie über mögliche Konsequenzen für das Opfer zu informieren.

<sup>24</sup> UNIA 2005; Stutz 2003; Kilcher 2008

- Führen Vermittlungsgespräche und Information zu keiner Veränderung der Situation, können weitere innerbetriebliche sowie rechtliche Schritte geprüft werden. Jedoch soll das Opfer über alle Schritte informiert werden und selber über eine Strategie entscheiden, im vollen Bewusstsein über mögliche Folgen.

#### Partizipation und Vermittlung von Interessen und Bedürfnissen gewährleisten

«...die Geschichte mit der neutralen Person in der Station ist fundamental, finde ich. Weil ein Chef wird im gegebenen Moment Position für die eine oder andere Seite ergreifen. Und das ist nicht unbedingt die beste Position...» (Mitarbeitende)

Unabhängige Gremien wie Personalausschuss, betriebliche Arbeitsgruppen, Gleichstellungs- oder Integrationsbeauftragte, externe Kontaktstelle sollen zum Ziel haben, Bedürfnisse des Personals und der Bewohnerinnen und Bewohner bezüglich Gleichbehandlung und Diskriminierung aufzunehmen und zu vermitteln sowie Lösungen zu suchen.

#### Mögliches Vorgehen:

- Die Themen Umgang mit Diversität und rassistische Diskriminierung sollen regelmäßig in Sitzungen mit der Betriebsleitung und dem Personalwesen aufgenommen und die Bedürfnisse des Personals diesbezüglich eingebracht und vertreten werden.
- Das Engagement für den Opferschutz sowie für die Umsetzung weiterer Massnahmen für Fälle rassistischer Diskriminierung, Belästigung und Mobbing ist wichtig für die Verwirklichung von Nichtdiskriminierung.

#### 6.4 Vorgesetzte

«Wenn der direkte Chef sich auf jeden Fall einmischen könnte, zum Beispiel, das wäre vielleicht für uns auch eine Art Unterstützung...» (Mitarbeitende)

«...Es ist an den Vorgesetzten, präsent zu sein in Fällen, die eskalieren. (...) vor allem in einem multi-nationalen Team müssen sie präsent sein und mit diesen Situationen umgehen, damit alle in Harmonie arbeiten können.» (Mitarbeitende)

Rassistische Diskriminierungen am Arbeitsplatz stören die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team schwerwiegend, verletzen die Menschenwürde und das Persönlichkeitsrecht der Betroffenen. Es ist wichtig, dass die Vorgesetzten Vorfälle erkennen und Schritte zur Bekämpfung und Vorbeugung von rassistischer Diskriminierung einleiten.

#### Konflikte angehen und vorbeugen, Grenzen setzen

«Ich finde, dass dies trotzdem an den Abteilungschefs ist, sich das ein bisschen zur Pflicht zu machen.» (Mitarbeitende)

«...und dass der Chef versucht, nicht einfach zu sagen: <Das ist ein Problem, das die Mitarbeitenden im Team unter sich lösen müssen.>» (Mitarbeitende)

Die Vorgesetzten übernehmen eine aktive Rolle im Bereich des Managing Diversity sowie in der Prävention von rassistischer Diskriminierung und Mobbing. Sie thematisieren Formen von Ausgrenzung und Vorurteilen gegenüber Personengruppen regelmäßig im Team. Auch unterstützen sie ihre

Mitarbeitenden in Fällen von rassistischer Belästigung von Seiten der Kundinnen und Kunden oder deren Angehörigen.<sup>25</sup>

#### Mögliches Vorgehen:

- Die Vorgesetzten vertreten die Normen und Werte des Betriebs, vermitteln diese den Mitarbeitenden bei Vorfällen und setzen Grenzen. Der eigene Führungsstil soll in Bezug auf die Normen und Werte kritisch überprüft werden.
- Sensibilität für rassistische oder fremdenfeindliche Faktoren in (Konflikt-)Situations sowie für Ausgrenzungsmechanismen ist eine wichtige Kompetenz, um Vorurteile und Herabsetzung von bestimmten Personen(gruppen) im Team zu erkennen und zu thematisieren. Transkulturelle Kompetenz sollte aufgebaut werden.
- Die neutrale Vermittlung zwischen den Parteien bedeutet einerseits, die Opfer ernst zu nehmen und anzuhören, und andererseits, persönliche, strukturelle und rassistische Komponenten zu erkennen und zu unterscheiden sowie Fehlverhalten zu ermitteln und anzusprechen. Bei Bedarf soll eine Konfliktmoderation beigezogen werden.
- Teamweiterbildungen zu Themen wie Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Zivilcourage und transkulturelle Kompetenz sensibilisieren und stärken die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden.

#### Zu beachten:

- Ignorieren und Banalisieren von Konflikten mit rassistischen Komponenten haben zur Folge, dass sich Betroffene doppelt diskriminiert und machtlos fühlen, sich tendenziell zurückziehen und ihr Selbstvertrauen

verlieren. Dieser Mechanismus wirkt sich negativ auf die Anerkennung ihrer Arbeit sowie auf ihre Position im Team aus.

- Die Versetzung von Mitarbeitenden von einem Team in ein anderes in Folge von Konflikten wirkt sich negativ auf die Stabilität der betroffenen Teams aus und trägt wenig zur Stärkung der Konfliktfähigkeit der Teams bei – insbesondere wenn es sich bei der versetzten Person bereits um ein Opfer von Ausgrenzung handelt.

#### Integration fördern, Kompetenzen und Ressourcen erkennen und nutzen

Die Institution unterstützt die Integration der Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund im Team und anerkennt und fördert ihre Ressourcen und Kompetenzen.

#### Mögliches Vorgehen:

- Regelmässige mündliche Informationen erhöhen die Transparenz und erlauben Missverständnisse und offene Fragen rechtzeitig zu klären.
- Es empfiehlt sich, die Einführungsphase für neue Mitarbeitende je nach den Bedürfnissen flexibel zu gestalten, um eine vollständige und gute Einführung gewährleisten zu können.
- Werden zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen erkannt, können sie im Arbeitsalltag genutzt werden. Damit erfolgt eine Anerkennung der Mitarbeitenden.
- In Mitarbeitendengesprächen sollen engagierte Personen auch auf das Thema Weiterbildung angesprochen werden. Entsprechende Informationen und Unterstützung helfen, dass die Mitarbeitenden ihre Ressourcen nutzen und Kompetenzen ausbauen können.
- Im Arbeitsalltag können die mündlichen und schriftlichen Sprachkompetenzen aus-

<sup>25</sup> 25 Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008

gebaut werden, zum Beispiel durch die Vermittlung des fachspezifischen Wortschatzes.

#### Zu beachten:

- Gesten der Vorgesetzten wie Ermutigungen und das Bekunden von Interesse an den beruflichen Erfahrungen im Heimatland vermitteln Anerkennung und helfen Kompetenzen zu erkennen. Umgekehrt kann ständige Kritik zum Beispiel an Sprachkompetenzen demotivierend und herabsetzend sein und sich negativ auf das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden auswirken.
- Das Einleben beziehungsweise die Integration am Arbeitsplatz ist ein wechselseitiger Prozess und verlangt neben dem Engagement des Arbeitnehmenden sowie den nötigen Rahmenbedingungen des Betriebs auch die Offenheit und Bereitschaft der Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen.

#### Arbeit in fixen und gemischten Teams

Fixe Teams fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und den fachlichen Austausch. Die Vielfalt im Team wirkt der Segregation und Gruppenbildung entgegen.<sup>26</sup>

#### Mögliches Vorgehen:

- Es soll die Arbeit in fixen und bezüglich Sprache und Nationalität gemischten Teams ermöglicht werden.
- Bei Neuanstellungen soll auf eine heterogene Teamzusammensetzung (Muttersprache, Nationalität, Alter, wenn möglich Geschlecht etc.) geachtet werden.

#### Zu beachten:

Gruppenbildungen innerhalb der Teams er-

schweren die Zusammenarbeit und Kommunikation, was beispielsweise angesichts der Herausforderungen in der Pflege negative Folgen für die einzelnen Mitarbeitenden wie auch für die Arbeitsqualität und somit für die Klienten und Klientinnen beziehungsweise Bewohnerinnen und Bewohner hat. Es empfiehlt sich, auf eine bezüglich Nationalität und Muttersprache durchmischte Teamzusammensetzung zu achten, um Gruppenbildungen vorzubeugen.

#### 6.5 Team

Heterogen zusammengesetzte Teams bieten sowohl Chancen als auch Ressourcen, können aber auch Missverständnisse und Konflikte verursachen. Voraussetzung für die Entfaltung des Potenzials transkultureller Teams sind gemeinsame, geteilte Werte und Arbeitsweisen, gegenseitiger Respekt, Dialog sowie Konfliktfähigkeit.

#### Gemeinsame Ziele und Arbeitsweisen

«In der Pflege arbeitet man mit Menschen. Für die einen ist es sehr wichtig, dass Madame isst, für die anderen, dass sie trinkt, allein auf dieser Ebene gibt es schon Meinungsverschiedenheiten (...) es ist nicht offensichtlich, aber es gibt viele Reibungen.» (Mitarbeitende)

Gemeinsame Arbeitsweisen und Arbeitspraktiken fördern die Zusammenarbeit und erhöhen die Arbeitsqualität.

#### Mögliches Vorgehen:

- Gemeinsame Normen und Werte bezüglich des Umgangs im Team, aber auch bezüglich der Arbeitsziele und Arbeitsweisen sollen ausgehandelt werden.
- Die gemeinsame Arbeitsphilosophie des Betriebes wird im Team verankert und an Teamsitzungen bei Unklarheiten diskutiert und reflektiert.
- Der professionelle Austausch beispielsweise über verschiedene Gesundheitssysteme, oder Vorstellungen von Alter, Sterben, Tod und Gesundheit sind wichtige Ressourcen, die für die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner mit Migrationshintergrund genutzt werden können.
- Gemeinsame Abmachungen in Bezug auf rassistische Diskriminierung unter Kolleginnen und Kollegen wie auch von Seiten

der Bewohnerinnen und Bewohner werden ausgehandelt und respektiert.

#### Zu beachten:

Rückmeldungen aus der Praxis zeigen, dass das Konfliktpotenzial im Arbeitsalltag oft in grundlegenden Fragen nach gemeinsamen Werten, (ungeschriebenen) Regeln und der Unternehmenskultur liegt. Es ist deshalb wichtig, dass sich Kolleginnen und Kollegen im Team darüber austauschen und offen darüber sprechen können.

#### Orte/Gefässe für den Austausch über die Herausforderungen in transkulturellen Teams

«Ich habe kürzlich einen Konflikt erlebt mit einer Kollegin und dann habe ich versucht dies im 9 Uhr-Kolloquium anzusprechen, aber es hiess, man habe keine Zeit.» (Mitarbeitende)

Gefässe für den Austausch sollen explizit auch für die Thematisierung von teaminternen Ausgrenzungs- und Diskriminierungsmechanismen genutzt werden können.

#### Mögliches Vorgehen:

- Im Team soll ein Gefäss definiert werden, in dem Konflikte und Vorfälle von Diskriminierung und Benachteiligungen (von Seiten der Kolleginnen und Kollegen, Bewohnerinnen und Bewohner oder deren Angehörigen) besprochen werden können.
- Wichtig ist das Einhalten von gemeinsam festgelegten Diskussionsregeln (z.B. Sprechzeit, nicht ins Wort fallen, Respekt vor Meinungen/Sichtweisen etc.).
- Im Team sollen gemeinsam Strategien zur Konfliktlösung und Unterstützung von Opfern rassistischer Diskriminierung ausgearbeitet und von allen getragen werden.

<sup>26</sup> Torche, Weber-Gobet 2005

**Zu beachten:**

Missverständnisse und Konflikte in transkulturellen Teams fördern die «Schubladisierung» von Verhalten und Charakteren in Kategorien wie «Kultur», «Ausländer», «Migrant» etc. Solche Kategorien bergen die Gefahr, dass Fähigkeiten und Kompetenzen von Personen pauschal negativ bewertet und die Betroffenen deswegen benachteiligt werden.

**6.6 Einzelne Mitarbeitende**

«Unter Arbeitskolleginnen möchte ich gerne, dass es Respekt gibt.» (Mitarbeitende)

«Rassismus, was ist das? Das ist vielleicht gerade die Intoleranz. Man ist in Situationen intolerant, wegen Erlebtem. Es gibt richtige Rassisten, die Menschen aus anderen Ländern nicht ertragen, aber es gibt auch andere... wo man vielleicht mehr konfrontiert ist mit Unterschieden, die man an anderen nicht mag, Unterschieden, die weniger mit Kultur zu tun haben.» (Mitarbeitende)

Gleichberechtigte, respektvolle und diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen liegen nicht ausschliesslich in der Verantwortung der Betriebsleitung. Alle Mitarbeitenden – unabhängig von ihrer Hierarchiestufe – stehen auch persönlich in der Pflicht.

Jede Person kann – bewusst oder unbewusst – in bestimmten Situationen rassistische Äusserungen von sich geben oder rassistisch handeln.<sup>27</sup> Jede Person kann auch selbst Opfer von rassistischer Diskriminierung werden oder als Drittperson Zeuge davon werden. Die Positionen Täter – Opfer – Zeuge sind je nach Situation verschieden. Jede und jeder kann die jeweiligen Erfahrungen machen. Dabei ist zu beachten, dass die meisten Menschen das Bedürfnis haben, ihre Erlebnisse aus der Position des Opfers heraus darzustellen und als solches anerkannt zu werden.<sup>28</sup>

**Rolle des Täters/der Täterin**

Für einen respektvollen und fairen Umgang sowie ein diskriminierungsfreies Zusammen-

<sup>27</sup> Eckmann, Eser Davolio 2003; Domenig 2007

<sup>28</sup> Eckmann, Eser Davolio 2003

leben und -arbeiten hilft die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen<sup>29</sup>:

- Was halte ich grundsätzlich für gerecht und fair? Wie möchte ich behandelt werden? Wie fühle ich mich, wenn ich meiner Wahrnehmung nach unrecht behandelt werde?
- Verspüre ich zwiespältige Gefühle und Ambivalenzen gegenüber einer bestimmten Person beziehungsweise Personen-Gruppe? Was sind die Gründe dafür? Wie gehe ich mit diesen Gefühlen um?
- Wirken sich meine ambivalenten oder negativen Gefühle positiv oder negativ auf mein Verhalten dieser Person oder Personengruppe gegenüber aus?

**Mögliches Vorgehen:**

- Wichtig ist, Vorwürfe rassistischer Diskriminierung ernst zu nehmen und eigene Emotionen und Ambivalenzen diesbezüglich zu reflektieren.
- Es empfiehlt sich, den Dialog mit dem Gegenüber zu suchen und seine Sichtweise anzuhören, selbst wenn man eine andere Sicht der Dinge hat oder sich selbst unrecht behandelt fühlt.<sup>30</sup>

**Zu beachten<sup>31</sup>:**

- In Stresssituationen, wenn Gefühle wie Unsicherheit, Angst, Frustration und Aggression besonders stark sind, wächst die Gefahr, sich auf Vorurteile und negative Bilder über Personengruppen zu stützen und Angehörige dieser Gruppe bewusst oder unbewusst benachteiligend, abweisend oder respektlos zu behandeln. Auch die starke Hierarchisierung in Institutionen

<sup>29</sup> Konzept der Transkulturellen Kompetenz mit den drei Pfeilern Empathie, Selbstreflexion, Hintergrundwissen. Siehe Domenig 2007

<sup>30</sup> Eckmann, Eser Davolio 2003

<sup>31</sup> Eckmann, Eser Davolio 2003

der Gesundheitsversorgung kann aufgrund des grossen Machtgefälles Diskriminierung fördern.

- In Konfliktsituationen fusst die Schuldzuschreibung für Probleme und gegenseitiges Unverständnis oft auf vorgefassten, meist negativen Bildern.
- In der heutigen Gesellschaft wird rassistische Diskriminierung allgemein moralisch verurteilt. Die wenigsten Menschen möchten sich diesbezüglich offen schuldig machen. Eine moralisierende Umgebung und Anschuldigungen fördern die Tendenz, eigenes diskriminierendes Verhalten zu verbergen, zu verharmlosen oder abzustreiten.

**Rolle des Opfers**

«Die Leute müssen auch verstehen, dass manchmal gewisse Aussagen sehr verletzend sind. Man muss sich verteidigen, darauf reagieren.» (Mitarbeitende)

«...Ich überspiele, wie meine Kollegin gesagt hat, ich nehme das auf mich und fühle mich schlecht, ich ziehe mich zurück, einfach um nicht zu stören...» (Mitarbeitende)

«Ich mag jene nicht, die es mich spüren lassen, aber es mir nicht sagen, und wenn ich versuche das Thema zu erwähnen, halten sie mich für verrückt oder für ein Opfer.» (Mitarbeitende)

«Aber ich glaube, man muss wirklich offen mit der Person reden, die den Konflikt verursacht, ihr sagen, wie du dich deswegen fühlst. Weil, wenn du nicht darüber sprichst, behältst du es für dich und das ist schlimmer.» (Mitarbeitende)

Wer rassistischer Diskriminierung ausgesetzt ist oder häufig abweisend und fremdenfeindlich behandelt wird, kann davon krank werden. Oft sprechen Betroffene nicht über erlebte Situationen und quälen sich mit Schuldgefühlen und Selbstzweifeln. Fehlt die Unterstützung im Betrieb, verschärft sich die Situation.


#### Mögliches Vorgehen<sup>32</sup>:


- Es ist wichtig, dass Opfer fremdenfeindlicher Belästigungen sowie rassistischer Diskriminierung über Vorfälle und Erlebnisse sprechen und diese nicht übergehen oder vor sich selber verharmlosen.
- Auch soll die angreifende Person direkt angesprochen werden und ihr verständlich gemacht werden, dass ihr Verhalten nicht toleriert werden kann.
- Nach Möglichkeit soll die erlebte Situation mit Freundinnen und Freunden sowie mit Vertrauenspersonen besprochen werden und es soll auf die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen sowie im Betrieb (Beschwerdestelle, Vorgesetzte, Personaldienst, Personalkomitee etc.) zurückgegriffen werden.
- Es sollen Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten geprüft werden.
- Zusätzlich können auch Informationen bei einer externen Beratungsstelle für Opfer rassistischer Diskriminierung eingeholt werden (s. Adressverzeichnis Kapitel 8). Wichtig ist, sich über die möglichen Konsequenzen verschiedener Vorgehensweisen zu informieren.
- Es empfiehlt sich, die erlebte Situation zu dokumentieren und Zeuginnen und Zeugen beziehungsweise Zuschauer und Zuschauerinnen um eine Stellungnahme zu bitten.

#### Zu beachten:

Die Mehrheit der Menschen sieht sich selbst nicht als Rassist. Spontan geäußerte Anschuldigungen wie etwa: «Sie Rassist, Sie...» stossen oft auf Abwehrhaltungen und können dazu führen, dass Sachverhalte abgestritten oder umgedreht werden und Opfer so doppelt diskriminiert werden.

#### Rolle des Zeugen/der Zeugin

 «Die Zeugen bitte ich, ihren Mut zusammenzunehmen und das zu tun, was sie für richtig halten.» (Mitarbeitende)

 «Gerade wenn man keine Position bezieht, riskiert man, sich jemandem anzupassen, der Diskriminierung toleriert, und das kann zu Konflikten im Team führen.» (Mitarbeitende)

Situationen von rassistischer Diskriminierung sind auch für Zeuginnen und Zeugen unangenehm. Umso wichtiger ist es, dass diese solidarisch sind und Opfer rassistischer Diskriminierung unterstützen.

- Wie möchte ich in Situationen reagieren, in denen ich das Gefühl habe, dass eine Person aufgrund ihrer Herkunft, Religion, Sprache etc. respektlos und benachteiligend behandelt wird?
- Gibt es Situationen in denen ich mich machtlos fühle? Was kann ich dagegen tun?
- Wie kann ich meinen Mut und meine Zivilcourage stärken?

#### Mögliches Vorgehen:

- Die Situation wahrnehmen und das eigene Unrechtsempfinden offen äussern.
- Das Opfer nicht alleine lassen und Unterstützung anbieten.

- Zwischen den Beteiligten vermitteln und helfen, Lösungswege zu finden.
- Auf Wunsch des Opfers die beobachtete Situation beziehungsweise Tat auch gegenüber Vorgesetzten, Personalkommission, Schlichtungs- oder Beratungsstelle etc. bezeugen.

#### Zu beachten:

- Um das eigene Nicht-Eingreifen zu legitimieren, besteht oft die Tendenz, dass erlebte Situationen personalisiert («Das geht mich nichts an», «Ich kenne die Geschichte zwischen den beiden ja nicht») oder verharmlost werden («Das ist ja nicht ernst gemeint», «So schlimm ist das jetzt auch wieder nicht»). Das Nicht-Eingreifen kann jedoch auch als Parteinahme für die Täterin den Täter verstanden werden.
- Durch heftige Reaktionen (z.B. «Du Rassistin!») kann sich die Situation verschärfen. Es ist wichtig, nicht den Menschen als Täter zu verurteilen, sondern sein Handeln sowie die Auswirkungen davon zu thematisieren.

## 6.7 Massnahmenübersicht

	Massnahmen nach Bereichen	Akteure
Unternehmenspolitik	Grundsatzentscheid: Die Einhaltung der Prinzipien der Gleichbehandlung und Nichtdiskriminierung im Leitbild, im Qualitätsmanagement, im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung sowie im Verhaltenskodex institutionell verankern	BL
	Politik der Nichtdiskriminierung betriebsintern kommunizieren und Partizipation der Mitarbeitenden fördern	BL
	Strategie festlegen, betriebsspezifische Ziele und Rahmenbedingungen betreffend Personalpolitik, Arbeitsorganisation, Bildung, Opferschutz/Sanktionen, Information und Kommunikation definieren	BL
	Umsetzungsprogramm erarbeiten: Projektverantwortliche und/oder betriebliche Arbeitsgruppe für die Umsetzung der Nichtdiskriminierungspolitik einberufen	BL
	Sich mit Dachorganisationen, Berufsverbänden, Gewerkschaften, kantonalen Fachstellen und Netzwerken zum Thema Managing Diversity und Nichtdiskriminierung am Arbeitsplatz vernetzen	BL
	Monitoring/Berichtswesen zur Wirkung umgesetzter Massnahmen einführen	BL PD
Personalentwicklung	Auf Transparenz in Anstellungs-, Lohn- und Beförderungsverfahren achten	BL PD
	Bei der Anstellung auf eine heterogene Teamzusammensetzung achten, um die Verschiedenartigkeit der Belegschaft zu nutzen	PD V
	Einführung und Integration in den Betrieb bedürfnisgerecht gestalten (Verlängerung Einführungszeit, Patensysteme etc.)	PD V T
	Informationen über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten und die Mitarbeitenden motivieren, davon Gebrauch zu machen	PD V
	Arbeit in fixen und gemischten Teams fördern	PD V
Bildung und Förderung	Zugangsbarrieren zu Weiterbildungen abbauen: Personen mit Migrationshintergrund nehmen entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft an Weiterbildungen teil	BL PD V
	Fähigkeiten von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund wahrnehmen, anerkennen und gleichberechtigte Entwicklungsmöglichkeiten bieten	BL PD V
	Das betriebliche Weiterbildungskonzept sieht besondere Ressourcen für die Förderung der Pflegehilfskräfte, des Reinigungs- und Küchenpersonals vor	BL
	Transkulturelle Kompetenzen der Kaderpersonen stärken	BL
	Berufsspezifische Sprachkurse anbieten, Sprachkompetenzen fördern und anerkennen	BL V
	Professionelle Arbeitsansätze (z.B. Pflegeleitbild/Pflegephilosophie) verankern: Arbeitsmethoden und -praktiken sind auf diese Philosophie abgestimmt und werden in Kursen oder Weiterbildungen allen, insbesondere neuen Mitarbeitenden vermittelt	BL PD V

Kommunikation/Information	Transparente Informationsvermittlung und Kommunikation über Normen und Werte sowie über Rechte und Pflichten am Arbeitsplatz	BL PD PV AG T V
	Sensibilisierungskampagne zum Thema Rassismus, Diskriminierung, Umgang mit Vielfalt und Konfliktprävention auf allen Hierarchiestufen lancieren	BL PV AG
	Kommunikation verbessern: Gefässe für den Dialog schaffen, in denen Bedürfnisse entgegengenommen werden können, Gesprächsregeln für Diskussionsrunden festlegen, Benachteiligungen und rassistische Diskriminierung ansprechen	V T MA
	Gemeinsame Arbeitsgrundsätze und Arbeitsweisen diskutieren, weiter entwickeln und anpassen	V T MA
Anlaufstelle Opferschutz	Ein unabhängiges Gremium einrichten oder neutrale Person(en) bezeichnen, die sich mit allen Fragen der Integration und der Betreuung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund befassen	BL PV AG
	Beschwerderecht einräumen, Beschwerdestelle einrichten und Vorgehen für den Beschwerdefall sowie Sanktionen festlegen und kommunizieren	BL PV AG
	Den Umgang mit Diversität und Diskriminierung regelmässig auf übergeordneter sowie auf Teamebene thematisieren und evaluieren	BL PV AG V
	Opfer unterstützen, Negieren und Banalisieren von Konflikten vermeiden.	PV AG T MA
	Veranstaltungen zu Ausgrenzungs- und Diskriminierungsthemen (Mobbing, Rassismus, sexuelle Belästigung etc.) organisieren	PD PV AG

(Domenig 2001; Stutz 2003; Torche, Weber-Gobet 2005; Kilcher 2007; Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008)

BL = Betriebsleitung      PD = Personaldienst      V = Vorgesetzte      PV = Personalvertretung  
AG = Arbeitsgruppen      T = Team      MA = Mitarbeitende



## 7 Überblick über die rechtlichen Grundlagen

Wenn die Schweiz auch über kein umfassendes Antidiskriminierungs- oder Gleichstellungsgesetz verfügt, so gibt es dennoch eine Reihe von Rechtsnormen, die im Zusammenhang mit rassistischer Diskriminierung in einer Institution der Gesundheitsversorgung bedeutsam sind. Da die Beweislast beim Opfer liegt, ist die Hürde der Anwendung vorhandener Rechtsnormen jedoch sehr hoch. Im Folgenden wird auf die wichtigsten Grundlagen eingegangen. Für ausführlichere Informationen dazu sei auf den Rechtsratgeber der Fachstelle für Rassismusbekämpfung (Naguib 2009) sowie das Online-Handbuch für die Beratung von Betroffenen von rassistischer Diskriminierung<sup>33</sup> verwiesen:

### **Das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis**

Bei Anstellungsverhältnissen mit dem Staat (inkl. öffentliche Einrichtungen der Gesundheitsversorgung) gelangt das öffentliche Recht zur Anwendung:

- Personalgesetze und Personalverordnungen von Bund, Kantonen und Gemeinden (inklusive Datenschutzgesetze) enthalten Erläuterungen zum Schutz vor Mobbing sowie Klauseln gegen Kündigungen, die gegen Treu und Glauben verstossen. Sie beinhalten auch das Verbot von missbräuchlicher Verwendung von Personendaten.

- Zivilgesetzbuch (Art. 27/28 ZGB) und Obligationenrecht (Art. 19/20, 328, 328b, 336 OR): Die kantonalen Gesetze verweisen zusätzlich vielfach auch auf die Regeln des privatrechtlichen Arbeitsrechts.
- Das verfassungsrechtliche Verbot der ethnisch-kulturellen Diskriminierung (Art. 8 Abs. 2 Bundesverfassung [BV]): Das völkerrechtliche Verbot der Rassendiskriminierung (Art. 14 RDK, Art. 2 Abs 1, Art. 2 Abs. 2 EMRK)
- Verfassungs- und völkerrechtliche Grund- und Menschenrechte (EMRK, Uno-Pakt II, Art. BV, kantonale Verfassungen): Die Religionsfreiheit gibt den Arbeitnehmenden das Recht, ihre Religion frei auszuüben, sofern dadurch vertragliche Leistungen der Arbeit nicht unzumutbar beeinträchtigt werden.
- Sprachenfreiheit schützt die Arbeitnehmenden vor dem Verbot, am Arbeitsplatz eine andere als die offizielle Sprache zu sprechen. Die Sprachenfreiheit kann jedoch eingeschränkt werden (Kontakt mit Kunden oder an Sitzungen).
- Schutz der physischen Integrität und psychischen Unversehrtheit (Art. 10 BV)
- Gebot der Rechtsgleichheit in kantonalen Verfassungen
- Verfassungsrechtliches Gleichheitsgebot (Art. 8 Abs. 1 BV): Stelleninserate, die bestimmte Gruppen von Menschen wegen ihrer Ethnie, «Rasse» oder Religion explizit ausschliessen, sind verboten.

<sup>33</sup> [www.humanrights.ch](http://www.humanrights.ch) > Themendossiers > Rassismus > Rassismus in der Schweiz

- Strafnorm zur Rassendiskriminierung (Art. 261 bis StGB) und weitere Strafbestimmungen (Art. 173, Art. 174, Art. 177): Verbot der Verleumdung und der üblen Nachrede und der Beschimpfung Öffentlich ausgeschriebene Stelleninserate, die bestimmte Gruppen von Menschen wegen ihrer Ethnie, «Rasse» oder Religion explizit ausschliessen, sind verboten. Rassistische Verleumdung ist strafbar, wenn sie rassistische Stereotype verbreitet und sofern sie in der Öffentlichkeit geschieht. Rassistische Äusserungen sind Beschimpfungen im Sinne des Strafrechts. Dies gilt auch für private Äusserungen. Die Verbote von Tötlichkeit, Körperverletzungen, sexueller Nötigung und Drohung schützen zusätzlich vor rassistischen Handlungen gegen die physische und sexuelle Integrität und psychische Unversehrtheit.

### Das privatrechtliche Arbeitsverhältnis

Bei privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen gelangen völker- und verfassungsrechtliche Menschen- und Grundrechte nicht unmittelbar zur Anwendung. Jedoch bieten arbeitsrechtliche, zivilrechtliche und strafrechtliche Bestimmungen Schutz vor rassistischer Diskriminierung.

- Fürsorgepflicht und «Nichtdiskriminierungsgrundsatz» (Art. 27/28 ZGB, Art. 19/20 OR, Art. 328 OR, Art. 328b OR und Art. 6 Abs. 1 Arbeitsgesetz [ArG]): Einstellungsgespräch: Fragen zum ethnischen Hintergrund, zur nationalen und regionalen Herkunft sowie zur Religion sind in der Regel unzulässig. Nichteinstellung: Die Verweigerung der Anstellung einzig aufgrund der Hautfarbe, der Ethnie, der Religion oder der nationalen oder regionalen Herkunft ist rechtswidrig.

Vertragsdiskriminierung: Diskriminierende Vertragsinhalte (wie etwa Lohndiskriminierung) sind in der Regel rechtswidrig. Arbeitszuteilung: Benachteiligung und Zuteilung von qualitativ schlechterer Arbeit einzig aufgrund der ethnisch-kulturellen Zugehörigkeit ist nicht gestattet. Karriereförderung/Beförderung: Einzelne Mitarbeitende dürfen nicht aus diskriminierenden Gründen in der Karriereplanung/-förderung benachteiligt werden. Ebenso wenig darf ihnen eine Beförderung verweigert werden. Rassistische Äusserungen durch Mitarbeitende: Der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin verletzt die Fürsorgepflicht, wenn er oder sie rassistische Diskriminierung und Rassismus nicht verhindert oder mit geeigneten Massnahmen dagegen eingreift.

- Kündigungsschutz (Art. 336 OR, Art. 2 Abs. 2 ZGB): Nicht gekündigt werden darf wegen Ausübung der Religion, sofern keine Pflicht aus dem Arbeitsverhältnis verletzt wird. Keine Kündigung erfolgen darf wegen der Hautfarbe, der Ethnie oder wegen der nationalen oder regionalen Herkunft, sofern diese nicht eng in Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis steht. Bei Leistungsminderung infolge rassistischen Mobbings darf der Arbeitgeber nicht kündigen.
- Gesamtarbeitsverträge beinhalten oftmals Regeln zum Schutz vor (rassistischer) Diskriminierung, zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmenden sowie Normen über missbräuchliche Kündigung etc.
- Das Personenfreizügigkeitsabkommen mit der Europäischen Union enthält einen Gleichbehandlungsgrundsatz: Staatsangehörige der Vertragsstaaten sind gleich wie schweizerische Arbeitnehmer und

- nehmerinnen zu behandeln (Art. 9, Ziff. 1, Anhang 1 Freizügigkeitsabkommen).
- Strafnorm zur Rassendiskriminierung (Art. 261 bis StGB) und weitere Strafbestimmungen (Art. 173, Art. 174, Art. 177): Verbot der Verleumdung und der üblen Nachrede und der Beschimpfung Öffentlich ausgeschriebene Stelleninserate, die bestimmte Gruppen von Menschen wegen ihrer Ethnie, «Rasse» oder Religion explizit ausschliessen, sind verboten. Rassistische Verleumdung ist strafbar, wenn sie rassistische Stereotype verbreitet und sofern sie in der Öffentlichkeit geschieht. Rassistische Äusserungen sind Beschimpfungen im Sinne des Strafrechts. Dies gilt auch für private Äusserungen. Die Verbote von Tötlichkeit, Körperverletzungen, sexueller Nötigung und Drohung schützen zusätzlich vor rassistischen Handlungen gegen die physische und sexuelle Integrität und psychische Unversehrtheit.



## 8 Nützliche Adressen

Weiterführende Informationen erhalten Sie bei folgenden Institutionen und Organisationen:

### **Eidgenössische Stellen**

Eidgenössische Stellen, die sich explizit für die Prävention und Bekämpfung von Rassismus einsetzen:

**Eidgenössisches Departement des Innern EDI,  
Eidgenössische Kommission gegen Rassismus EKR**  
Tel. 031 324 12 93, E-Mail: [ekr-cfr@gs-edi.admin.ch](mailto:ekr-cfr@gs-edi.admin.ch)  
[www.ekr.admin.ch](http://www.ekr.admin.ch)

**Eidgenössisches Departement des Innern EDI,  
Fachstelle für Rassismusbekämpfung**  
elektronisches Adressbuch von Anlauf- und Beratungsstellen  
in der Schweiz, aufgelistet nach Kantonen und Sprachen  
Tel. 031 324 10 33, E-Mail: [ara@gs-edi.admin.ch](mailto:ara@gs-edi.admin.ch),  
[www.edi.admin.ch/frb](http://www.edi.admin.ch/frb)

### **Gewerkschaften und Arbeitnehmendenverbände**

**UNIA:** Schweizerische Gewerkschaft  
Tel. 031 350 21 11, E-Mail: [migration@unia.ch](mailto:migration@unia.ch),  
[www.unia.ch](http://www.unia.ch) > Unia für alle > Migration

**Travail.Suisse:** Dachverband der schweizerischen  
Arbeitnehmendenverbände  
Tel. 031 370 21 11, E-Mail: [info@travailsuisse.ch](mailto:info@travailsuisse.ch),  
[www.travailsuisse.ch](http://www.travailsuisse.ch)

### National tätige Nicht-Regierungsorganisationen

Im Themengebiet Prävention und Bekämpfung von Rassismus national tätige NGOs:

#### Schweizerisches Rotes Kreuz

Departement Gesundheit und Integration  
Abteilung Gesundheit  
Tel. 031 960 75 25, E-Mail: gi-gesundheit@redcross.ch,  
www.transkulturelle-kompetenz.ch

#### Institut La Source, Lausanne

Analysen und Interventionen zum Thema Diversität und Prävention  
von rassistischer Diskriminierung in Institutionen der Gesundheitsversorgung  
Tel. 021 641 38 77, E-Mail: info@ecolelasource.ch, www.ecolelasource.ch

#### GRA Stiftung gegen Rassismus und Antisemitismus

Tel. 043 344 49 66, E-Mail: info@gra.ch, www.gra.ch

#### Humanrights.ch

www.humanrights.ch ist eine umfangreiche Informationsplattform  
zu Menschenrechtsfragen mit einem Schweizer Fokus.  
Die Website ist ein Projekt des Vereins Humanrights.ch/MERS.  
Tel. 031 302 01 61, E-Mail: info@humanrights.ch, www.humanrights.ch

#### National Coalition Building Institute (NCBI) Schweiz

Tel. 044 721 10 50, E-Mail: schweiz@ncbi.ch, www.ncbi.ch

### Informationsplattformen

#### Beratungsnetz für Rassismusopfer

Onlinehandbuch für die Beratung von Betroffenen  
von rassistischer Diskriminierung  
Herausgegeben von: Humanrights.ch/MERS  
GRA Stiftung gegen Antisemitismus und Rassismus in Zusammenarbeit  
mit der Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus (EKR)  
E-Mail: wiebke.doering@humanrights.ch  
www.humanrights.ch > Themendossiers > Rassismus > Rassismus in der  
Schweiz > Beratungshandbuch

#### Fachstelle für Rassismusbekämpfung

Elektronisches Adressbuch von Anlauf- und Beratungsstellen in der ganzen  
Schweiz, aufgelistet nach Kantonen und Sprachen  
Tel. 031 324 10 33, E-Mail: ara@gs-edi.admin.ch,  
www.edi.admin.ch/frb > Anlauf- und Beratungsstellen

## 9

## Literatur und Quellen

Dahinden, J., Fibbi, R., Moret, J., Cattacin, S. (2004): Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Probleme und Massnahmen. Ergebnisse einer Aktionsforschung. Schweizerisches Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien, Neuchâtel.

Domenig, D. (Hrsg.) (2007): Transkulturelle Kompetenz. Lehrbuch für Pflege- und Sozialberufe. Hans Huber Verlag: Bern.

Domenig, D. (2007): Transkulturelle Organisationsentwicklung, in: Domenig, D. (Hrsg.): Transkulturelle Kompetenz. Lehrbuch für Pflege- und Sozialberufe. Hans Huber Verlag: Bern, S. 341 – 368.

Domenig, D. (2004): Rassistisch, diskriminierend oder transkulturell inkompetent? In: Tangram 16, Bulletin der Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus.

Domenig, D. (2001): Migration, Drogen, transkulturelle Kompetenz. Hans Huber Verlag: Bern.

Eckmann, M., Sebeledi, D., Bouhadouza von Lanthen, V., Wicht, L. (2009): L'incident raciste au quotidien. Représentations, dilemmes et interventions des travailleurs sociaux et des enseignants. Éditions ies, Genève.

Eckmann M. und Eser Davolio M. (2003): Rassismus angehen statt übergehen. Theorie und Praxisanleitung für Schule, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung. Pestalozzi Verlag, Zürich.

Eckmann M. und Fleury M. (2005): Racisme(s) et citoyenneté. Un outil pour la réflexion et l'action. Editions ies, Genève et Fondation éducation à la tolérance (FET-SET).

Jent, N. (2003): Managing Diversity – nicht nur ein Zauberwort. In: Terra Cognita, Heft 3, Organ der Eidgenössischen Ausländerkommission (EKA).

Kälin, W. (1999) (2000): Grundrechte im Kulturkonflikt: Freiheit und Gleichheit in der Einwanderungsgesellschaft. Verlag Neue Zürcher Zeitung: Zürich.

Kilcher, A. und Di Bernardo Leimgruber, N. (2008): Rassistische Diskriminierung im Spital verhindern. Ein Handbuch für Institutionen des Gesundheitswesens. Schweizerisches Rotes Kreuz. SGGP No. 92, Muri b. Bern. Bestellen unter: www.redcross.ch > Publikationen > Integration > Teilhaben

- Kilcher, A. (2004): Rassismus gefährdet die Gesundheit. In: *Tangram 16, Bulletin der Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus*, S. 25–29.
- Kilcher, A. (2007): Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz «Spital». Empfehlungen zur Prävention und Bekämpfung für Institutionen der Gesundheitsversorgung. Schweizerisches Rotes Kreuz: Bern. Download unter: [www.redcross.ch](http://www.redcross.ch) > Publikationen > Integration > Teilhaben
- Liebig, B. (2005): Diversité socioculturelle dans les organisations de travail. Du désavantage au profit. *Terra Cognita*, Heft 7, S. 66–71.
- Memmi, A. (1992): *Rassismus*. Frankfurt am Main.
- Naguib, T. (2009): Rechtsratgeber Rassistische Diskriminierung. Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB: Bern. Download und bestellen unter: [www.edi.admin.ch](http://www.edi.admin.ch) > Dienstleistungen > Fachstelle für Rassismusbekämpfung > Broschüren / Studien/Berichte
- Online-Handbuch für die Beratung von Betroffenen von rassistischer Diskriminierung. Hrsg. [Humanrights.ch/MERS](http://Humanrights.ch/MERS) und Stiftung gegen Rassismus und Antisemitismus (GRA) in Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus EKR. [www.humanrights.ch](http://www.humanrights.ch) > Themendossiers > Rassismus > Rassismus in der Schweiz > Beratungshandbuch
- Saladin, P. (2006): *Diversité et égalité des chances. Les fondements d'une action efficace dans le microcosme des institutions de santé*. Office fédéral de la santé publique OFSP en collaboration avec H+ Les Hôpitaux de Suisse, Berne.
- Société de santé Publique (2000): *La démarche communautaire*, Collection santé et société n°9.
- Stuber, M. (2004): *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München: Luchterhand.
- Stutz, H. (2003): *Arbeitswelt ohne Diskriminierung. Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz*. Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB: Bern. Download und bestellen unter: [www.edi.admin.ch](http://www.edi.admin.ch) > shop
- Torche, D. (2005): *Diskriminierung am Arbeitsplatz verhindern. Praxishandbuch*. Travail.Suisse: Bern. Bestellen unter [mailto: info@travailsuisse.ch](mailto:info@travailsuisse.ch)
- Torche, D., Weber-Gobet, B. (2005): *Bessere Integration von ausländischen ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz. Praktische Ratschläge für Verantwortliche im Personalmanagement, für das Kader und für die Arbeitnehmervertretungen*. Travail. Suisse: Bern. Bestellen unter [mailto: info@travailsuisse.ch](mailto:info@travailsuisse.ch)
- UNIA (2005): *Wir tun was gegen Rassismus. Unia-Jugend gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit*. Ein Ratgeber. Bestellen unter: [www.unia.ch](http://www.unia.ch) > Unia für alle > Migration
- Volkswagen AG (Hrsg.) (1997): *Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz: Eine Information für Betroffene und Beteiligte. Eine Information für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Volkswagen über die Betriebsvereinbarung «Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz»*. Volkswagen AG Zentrales Personalwesen: Wolfsburg.



Alters- und Pflegeheime, Spitäler und Kliniken können auf ausländisches Personal nicht mehr verzichten. Ein diskriminierungsfreier Umgang mit der Vielfalt der Mitarbeitenden verlangt nach Strukturen, welche die Gleichberechtigung fördern und persönliche Kompetenzen stärken. Die vorliegende Publikation basiert auf einem Projekt zur Anerkennung der Diversität und zur Bekämpfung und Prävention rassistischer Diskriminierung in einem Alters- und Pflegeheim in der Westschweiz. Die Autorinnen haben die aus dem Projekt gewonnenen Erfahrungen verallgemeinert und mit Erfahrungen aus früher durchgeführten Projekten des SRK ergänzt. Das Resultat ist eine breit anwendbare Wegleitung. Sie zeigt Mitarbeitenden aller Ebenen in Institutionen des Gesundheitsbereichs Handlungsmöglichkeiten auf und schlägt konkrete Massnahmen vor.

**IM FOKUS**  
GESUNDHEIT  
MIGRATION  
INTEGRATION

Das Schweizerische Rote Kreuz (SRK) engagiert sich seit vielen Jahren in der Grundlagen- und Projektarbeit in den Bereichen Gesundheit, Migration und Integration.


Herausgeber

**Croix-Rouge suisse**  
**Schweizerisches Rotes Kreuz**  
**Croce Rossa Svizzera** 

in Zusammenarbeit mit

Institut et Haute Ecole de la Santé  
**La Source**  
Lausanne 

mit finanzieller Unterstützung von

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB**