

Sachdokumentation:

Signatur: DS 2637

Permalink: www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/2637



Nutzungsbestimmungen

Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.

Leitfaden zur

Integration Ihres ausländischen Personals

Der vorliegende Leitfaden wurde von einer aus Vertreterinnen und Vertretern der Berufsverbände, der Gewerkschaften und staatlichen Behörden zusammengesetzten Arbeitsgruppe erarbeitet.



Grafik: Atelier Schnegg+, Genève
Druck: Sprint votre imprimeur SA, Yverdon
Illustrationen: Tom Tirabosco
Gedruckt auf Papier FSC PlanoJet extra-weiss

März 2020

Alle Rechte vorbehalten.

Leitfaden zur

Integration Ihres ausländischen Personals

Der vorliegende Leitfaden wurde von einer aus Vertreterinnen und Vertretern der Berufsverbände, der Gewerkschaften und staatlichen Behörden zusammengesetzten Arbeitsgruppe erarbeitet.

Koordination

Hélène Agbémégnah

Inhalt

Vorwort	4
Einleitung	6
Bemerkungen zur Entstehungsgeschichte dieses Leitfadens	
Welche Schritte haben zu diesem Leitfaden geführt?	7
An wen richtet sich dieser Leitfaden, und wie ist er zu benutzen? ...	8
Gesetzliche Rahmenbedingungen und neue Anforderungen	
im Bereich der Integration	9
Vier wichtige Handlungsfelder für die Integration am Arbeitsplatz ..	11
I. Zwischenmenschliche Kommunikation	13
II. Ausbildung und Kompetenzen	21
III. Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung	27
IV. Arbeitsorganisation und Konfliktbewältigung	31
Dank	36
Zusammensetzung der für die Erarbeitung des Leitfadens	
verantwortlichen Arbeitsgruppe	36

Vorwort



Karin Keller-Sutter
Bundesrätin, Vorsteherin
des Eidgenössischen
Justiz- und Polizei-
departements

In zehn Jahren entfallen in der Schweiz auf hundert Personen im erwerbsfähigen Alter vierzig Personen im Alter von 65 oder mehr Jahren. Das ist ein Drittel mehr als heute. Es liegt auf der Hand, dass die Zuwanderung, welche seit jeher zum wirtschaftlichen Wohlstand der Schweiz beigetragen hat, in den kommenden Jahren für das Funktionieren unserer Unternehmen noch unentbehrlicher wird. Die ausländischen Zuwanderer kompensieren nicht nur den durch die Alterung der Bevölkerung bedingten Arbeitskräftemangel, sondern bringen auch jene Kompetenzen mit, auf die unsere Wirtschaft angewiesen ist und die sie in der Schweiz nicht finden kann. Allerdings hat die Zuwanderung oft auch zu Spannungen geführt, insbesondere wenn unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinanderprallen oder wenn sich die einheimische Bevölkerung am Arbeitsmarkt einem erhöhten Druck ausgesetzt sieht. Ein Viertel der Menschen, die in unserem Land leben, haben keinen Schweizer Pass, und täglich pendeln rund 325 000 Personen zur Arbeit in die Schweiz. Die erfolgreiche Integration dieser Menschen in die Arbeitswelt und in die Gesellschaft ist eine notwendige Voraussetzung für den sozialen Zusammenhalt und die soziale Sicherheit. Doch die Integration lässt sich nicht verordnen – sie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung. Bevölkerung, Politik, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Gewerkschaften und Migrantinnen und Migranten: alle sind aufgerufen, sich aktiv dafür einzusetzen. Die Bewältigung dieser Herausforderung ist entscheidend für unseren zukünftigen Erfolg.



Blaise Matthey
Direktor der Fédération
des Entreprises romandes
Genève (FER Genève)

Mit einem Anteil an erwerbstätigen Ausländern von 31% in der Schweiz steht das Thema der Integration der Migranten aus den unterschiedlichsten Herkunftsländern ganz oben auf der Agenda der Unternehmen. Ich freue mich sehr, dass dieser Leitfaden zustande gekommen ist – nicht nur weil er eine für die Wirtschaft und die schweizerische Gesellschaft zentrale Frage praxisbezogen und zusammenfassend behandelt, sondern auch weil er im Rahmen einer tripartiten Kooperation erarbeitet wurde. Ich bin überzeugt, dass die Arbeit eine zentrale Rolle bei der Integration spielt, ebenso wie das Erlernen der Sprache des Wohnorts und die Aus- und Weiterbildung. Die Integration erfüllt auch gesetzliche Vorgaben, die man kennen muss, um alle Mitarbeitenden in den

Unternehmen optimal zu betreuen und zu beraten. Die Schweiz ist auf ihre zugewanderten Arbeitskräfte angewiesen, um den Bedürfnissen der Wirtschaft gerecht zu werden, aber auch um die demografischen und sozialen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte erfolgreich zu meistern. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!



Adrian Wüthrich
Präsident von Travail.
Suisse, dem unabhängigen
Dachverband der
Arbeitnehmenden

Die zugewanderten und dauerhaft in der Schweiz ansässigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben in hohem Masse zum sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Gefüge der Schweiz beigetragen. Diese Realität, die auch heute noch Bestand hat und sich auch in den nachrückenden Generationen widerspiegelt, ist für die gesamte Bevölkerung ein Gewinn. Die Präsenz und die Mitwirkung der zugewanderten Arbeitskräfte in den Gewerkschaften haben nicht zuletzt auch den Kampf für gute Arbeitsbedingungen zum Vorteil aller gestärkt. Aus diesen Gründen ist es wichtig, auf die Integration zu setzen und sie durch Beispiele von Best Practices am Arbeitsplatz zu fördern, zumal letzterem eine zentrale Bedeutung als Vektor der gesellschaftlichen Integration beigemessen wird. Dieser Leitfaden, welcher das Ergebnis einer tripartiten

Zusammenarbeit und Kompromissfindung ist, stellt eine positive Etappe in einem Prozess dar, welcher fortgeführt werden muss und die Unterstützung der verschiedenen Akteure der Arbeitswelt verdient. Der Dachverband Travail.Suisse unterstützt dieses Engagement und lädt Sie ein, es ihm gleichzutun.

Einleitung

Die Frage der Integration der ausländischen Staatsangehörigen ist umso wichtiger, als die **Diversität** innerhalb der Gesellschaft zunimmt. Diese Integration gründet auf einer **geteilten Verantwortung** der Individuen, der Unternehmen und des Staates. Eine erfolgreiche Integration ist **eine Chance für die Unternehmen, für die Arbeitnehmenden, die ihre Kompetenzen einbringen können, und für den Wohlstand in der Schweiz.**

Die positiven Auswirkungen sind auf allen Ebenen erkennbar: individuell, sozial, politisch und wirtschaftlich. Sich für eine bessere Integration einzusetzen, ist daher für alle Beteiligten ein Gewinn. Im Wissen um diese Herausforderungen haben Vertreter der Unternehmen, der Gewerkschaften und des Staates eine tripartite Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, um Beispiele von guten Integrationspraktiken in den Unternehmen zu sammeln.

Die Ausländerintegrationspolitik ist derzeit durch **eine Reihe von Reformen geprägt, deren Auswirkungen den Arbeitsmarkt und die verschiedenen Anspruchsgruppen betreffen.** Seit Januar 2019 legt das neue Ausländer- und Integrationsgesetz (AIG) strengere Kriterien für den Erwerb und die Erneuerung der Aufenthaltsbewilligungen fest. Auch mit dem neuen Bundesgesetz über die Weiterbildung (WeBiG) und der Integrationsagenda Schweiz (IAS) wird die Ausländerintegrationspolitik neu ausgerichtet.

Die Vorstellung von Best-Practices zur Integration in den Unternehmen ist vor diesem Hintergrund zu sehen; die aktuelle Situation erfordert neue Sichtweisen und Lösungsansätze in Bezug auf die Integration, was zur Publikation **dieses Leitfadens mit den folgenden drei Zielsetzungen** geführt hat:

- Fördern von Lösungen, die von Vertretern der Unternehmen, der Gewerkschaften und des Staates befürwortet werden;
- Aufzeigen von guten Praktiken zur Integrationsförderung und zur Bekämpfung von Diskriminierungen, damit die Diversität zu einer Quelle der Kreativität und der Produktivität werden kann;
- Die Bedürfnisse und Erwartungen der Unternehmen mit einem Lösungsansatz erfüllen, welcher auch den Arbeitnehmenden Vorteile bringt.

Dieser Leitfaden erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er schafft jedoch die Grundlagen, auf denen kontinuierliche Entwicklungs- und Optimierungsprozesse aufbauen können. Die Interaktion und der Gedanken- und Informationsaustausch zwischen Unternehmen, Berufsverbänden, Sozialpartnern und staatlichen Akteuren sind Bestandteil dieser Prozesse, die dynamisch, entwicklungsfähig und offen sein wollen.

Bemerkungen zur Entstehungsgeschichte dieses Leitfadens

Eine Arbeitsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Unternehmen, der Gewerkschaften und staatlicher Stellen wurde eingesetzt, um diesen Leitfaden zu erarbeiten. Die Gruppe ist zwischen 2018 und 2020 mehrmals zusammengekommen, um über die aktuelle Ausländerintegrationspolitik und die Herausforderungen der Diversität zu diskutieren. Ausserdem hat sie eine Umfrage durchgeführt, um ihre Anliegen an die Unternehmen heranzutragen und die Ergebnisse zu sammeln. Die Umfrage wurde im Jahr 2019 bei rund siebzig Unternehmen mit Sitz in der Westschweiz durchgeführt.

Die Umfrage hat ergeben, dass die Unternehmen mehrheitlich einen Mangel an Werkzeugen und/oder Informationen zu dem – aus ihrer Sicht wichtigen – Thema der beruflichen Integration feststellen, ein Befund, welcher die Erstellung dieses Leitfadens rechtfertigt.

Bei den Unternehmen und bei verschiedenen Stakeholdern der Arbeitswelt wurden Erfahrungsberichte eingeholt. Aus diesen Zeugnissen wurden Beispiele von Best-Practices ausgewählt, die auf verschiedene Bereiche des Arbeitsmarktes übertragbar sind.



Die Ergebnisse der Umfrage, die vollständigen Erfahrungsberichte und zusätzliche Erfahrungsberichte sind in elektronischer Form auf den Webseiten der tripartiten Projektpartner verfügbar.

An wen richtet sich dieser Leitfaden, und wie ist er zu benutzen?

Dieser Leitfaden richtet sich an alle Personen, die sich für die Integration der Ausländerinnen und Ausländer interessieren oder von den damit verbundenen Fragestellungen betroffen sind, insbesondere **die Firmenleitungen, die Arbeitnehmenden und deren Vertreterinnen und Vertreter**.

Wie die Ergebnisse der Umfrage bei den Unternehmen zeigen, ist die Integration der Ausländerinnen und Ausländer ein wichtiges Thema: 85% der Unternehmen teilen diese Einschätzung. Im neuen Ausländer- und Integrationsgesetz (AIG) wird die Integration über die Einhaltung bestimmter Kriterien definiert. Betroffen sind alle Ausländerkategorien und Aufenthaltsstati (Ausweis L, B und C). Bei der Ermittlung der Integrationsbedürfnisse der Mitarbeitenden sind die individuellen Lebensläufe und die Diversität der Arbeitsteams von Fall zu Fall zu berücksichtigen, da der Status allein kein Indikator für den Integrationsbedarf sein kann.

In diesem Leitfaden finden Sie:

- Auszüge aus **Erfahrungsberichten** von verschiedenen Akteuren der Integration, mit kurzen Erläuterungen zum **Nutzen und zu den Auswirkungen der angewendeten Best-Practices**;
- Eine nicht abschliessende Liste von **realistischen und leicht zugänglichen Best-Practices**, die in grossen, mittleren und kleinen Unternehmen eingesetzt werden können.

Die Erfahrungsberichte zeigen konkrete Beispiele von Situationen auf, die Vertreter verschiedener Anspruchsgruppen des Arbeitsmarktes erlebt haben. Wenngleich nicht alle Berufsfelder und Kategorien von Aufenthaltsstati vertreten sind, dürften die Beispiele von guten Praktiken auf die unterschiedlichsten Situationen übertragbar sein. **Die Beispiele dienen in erster Linie als Anregung für Ideen zur Vermeidung von mitunter komplexen Situationen und zur Schaffung einer Arbeitsumgebung, welche einer guten Zusammenarbeit aller Teammitglieder förderlich ist.**

Gesetzliche Rahmenbedingungen und neue Anforderungen im Bereich der Integration

Die Bedingungen für die Erteilung einer Arbeitsbewilligung für Personen aus dem EU/EFTA-Raum wurden seit Inkrafttreten des Abkommens über die Personenfreizügigkeit (FZA) am 1. Juni 2002 für Staatsangehörige der EU-Staaten und der Europäischen Freihandelsassoziation (EU/EFTA) gelockert. Um eine Arbeitsbewilligung zu erhalten, muss die Person über einen gültigen Arbeitsvertrag oder eine Anstellungsbestätigung verfügen. Der Antrag muss vor der Aufnahme der Erwerbstätigkeit direkt durch die betroffene Person gestellt werden. Die Überprüfung der Arbeitsbedingungen erfolgt gemäss den seit 2004 geltenden flankierenden Massnahmen nunmehr im Nachhinein.

Der Inhaber/die Inhaberin der Bewilligung geniesst berufliche (die Bewilligung ist nicht an ein Unternehmen gebunden) und geographische Mobilität (er/sie kann in einen anderen Kanton wechseln). Die nötigen Schritte sind beim Amt für Migrationsfragen des betreffenden Kantons zu unternehmen. Die Liste der verschiedenen kantonalen Ämter kann auf der Webseite des Staatssekretariats für Migration (SEM) eingesehen werden. Das FZA sieht die Nichtdiskriminierung zwischen Arbeitnehmenden aus den EU/EFTA-Staaten und Schweizern vor. In Bezug auf die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen, auf Kündigungen und die berufliche Wiedereingliederung oder die Wiederanstellung bei Arbeitslosigkeit darf es keine Ungleichbehandlung aufgrund der Staatszugehörigkeit geben.

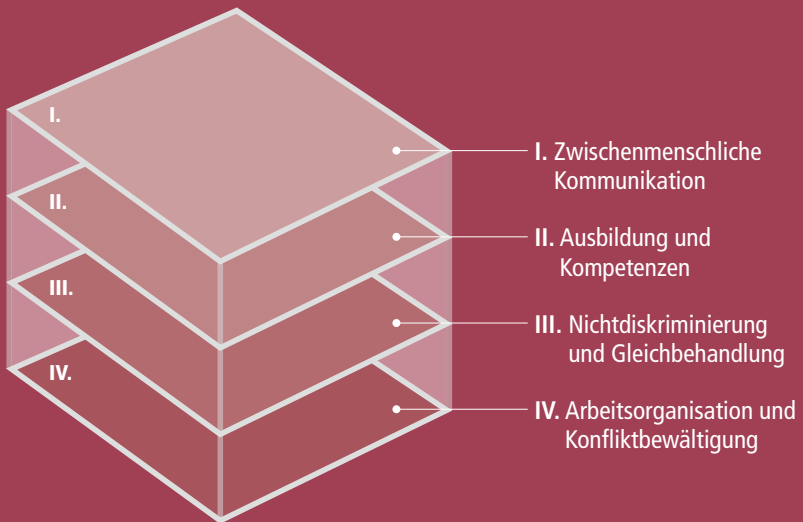
Die Bedingungen für die Erteilung einer Aufenthaltsbewilligung für Personen aus Drittstaaten sind im neuen Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer und über die Integration (AIG) geregelt, welches am 1. Januar 2019 in Kraft trat und das alte Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer (AuG) ablöst. Wie bereits unter dem AuG muss die Gewährung einer Bewilligung den wirtschaftlichen Interessen des Landes dienen. Zudem ist sie an die Art der Tätigkeit (Führungskräfte, Spezialisten und qualifizierte Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer), an die Beachtung des Vorrangs der

Arbeitsmärkte der Schweiz und der EU/EFTA, an die Einhaltung der geltenden Arbeitsbedingungen, an eine Vollzeitbeschäftigung und an die Verfügbarkeit einer entsprechenden Kontingentseinheit gebunden. Der Antrag wird vorgängig von den Arbeitsmarkt- und Migrationsbehörden und vom SEM geprüft.

Für Personen aus Drittstaaten, die über eine Arbeitsbewilligung verfügen, werden im AIG neue Pflichten eingeführt. Diese Vorgaben betreffen insbesondere den Integrationsstand, die Kenntnis der am Wohnort gesprochenen Sprache und die berufliche Ausbildung. Die neuen Bestimmungen greifen bei der Verlängerung der Bewilligung, beim Familiennachzug oder bei der Beantragung einer anderen Aufenthaltsbewilligung. Bei unzureichenden Kenntnissen kann eine Bewilligung entzogen werden. Das AIG gilt für Personen aus EU/EFTA-Staaten nur dann, wenn das FZA keine anderslautenden Bestimmungen enthält oder wenn die Bestimmungen des AIG günstiger sind als jene des FZA.

Die Bedingungen für den Arbeitsmarktzugang der zugewanderten Bevölkerung aus dem Asylbereich wurden gelockert. Personen aus dem Asylbereich oder vorläufig aufgenommene Personen (gewöhnlicher Ausweis F, F Flüchtling oder B Flüchtling) müssen vorgängig keine Arbeitsbewilligung mehr beantragen. Verlangt wird nur noch eine Online-Meldung beim SEM. Der Bund ruft die arbeitgebenden Unternehmen mit der Integrationsagenda Schweiz (IAS) dazu auf, die Zielbevölkerung via Anstellung und Berufsbildung zu integrieren.

Vier wichtige Handlungsfelder für die Integration in der Arbeitswelt





I. Zwischenmenschliche Kommunikation

Die Kommunikation als zentrales Element am Arbeitsplatz kann durch die Verbesserung der Sprachkompetenz, die Art der Informationsvermittlung und ein besseres Verständnis der kulturellen Unterschiede optimiert werden.

Die Sprachkompetenz verbessern

Gemäss der bei Westschweizer Unternehmen durchgeführten Umfrage werden Sprachkurse als eines der wichtigsten Integrationsbedürfnisse betrachtet, wie Véronique Cerutti vom Genfer Unternehmen Cerutti Sanitaires SA erklärt. Dabei handelt es sich um ein Familienunternehmen, welches seit vier Generationen von der Familie Cerutti geführt wird. Das Unternehmen feierte kürzlich sein 80-jähriges Bestehen und beschäftigt über zwanzig Mitarbeitende.

Das Erlernen der lokalen Sprache ist unerlässlich, um am Arbeitsmarkt Fuss zu fassen und beruflich weiterzukommen. Wenngleich die von der Firma Cerutti beschriebene Situation die Eingliederung von Lehrlingen betrifft, zeigt dieser Erfahrungsbericht, dass die Verbesserung der Sprachkompetenz für alle Mitarbeitenden ein Gewinn ist.

Auszug aus dem **Interview mit Véronique Cerutti**,
Teilhaberin und Leiterin Human Resources

[...]

Wie gestaltete sich die Integration der jungen Flüchtlinge, die Sie eingestellt haben?

VÉRONIQUE CERUTTI Die grösste Schwierigkeit bei diesen jungen Menschen sind ihr Sprachniveau in Französisch und ihre Schulbildung ganz allgemein. Sie haben oftmals während Jahren keine Schulen mehr besucht, und wenn sie die französische Sprache nicht ausreichend beherrschen, gestaltet sich die Teilnahme am Unterricht für sie äusserst schwierig. Wenn man beispielsweise in der Mathematik aufgrund ungenügender Sprachkenntnisse die Aufgabenstellung nicht versteht, ist es unmöglich, die gestellten Aufgaben zu lösen.

Haben Sie spezifische Massnahmen getroffen, um Ihren ersten Lehrling zu begleiten, der vor vier Jahren spontan bei Ihnen angefangen hat?

Ja, wir haben ihn sehr aktiv begleitet, insbesondere mit Nachhilfekursen in Französisch. Der zweite Lehrling aus Eritrea, den wir eingestellt haben, hat einen völlig anderen Werdegang. Er ist 27 Jahre alt und hat in all den Jahren, die er bereits in Genf verbracht hat, grosse Anstrengungen unternommen, um Französisch zu lernen und sich zu integrieren. Er ist durch seinen Berufsberater zu uns gekommen und hat gerade seine EFZ-Lehre begonnen. Wir werden in einigen Monaten eine Bilanz ziehen, um sicherzugehen, dass seine Entwicklung den Anforderungen der Ausbildung entspricht.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES

zur Verbesserung der Sprachkompetenz

- Sprachkurse organisieren, die auf die sprachlichen Anforderungen im Alltag zugeschnitten sind.
- Die Bildung von Sprachtandems mit Arbeitskollegen oder externen Personen fördern. Dies lässt sich durch das Erstellen von Listen mit interessierten Personen oder durch Hinweise auf entsprechende Internetplattformen erreichen. Die Sprachtandems ermöglichen es nicht zuletzt auch, die Muttersprache aller Beteiligten aufzuwerten.
- Sprachlernprogramme auf dem Smartphone oder auf anderen Medien vorschlagen, um das Lernen während der Arbeitszeit zu fördern.
- Listen mit Übersetzungen der Sätze und Begriffe erstellen, die bei den Tätigkeiten im Unternehmen am häufigsten verwendet werden.
- Eine Liste der Aktivitäten im Unternehmen erstellen, die von der Muttersprache der Mitarbeitenden profitieren können.
- Gemischte Teams bilden, damit die Personen den Gebrauch einer Fremdsprache üben können.

Die Informationsvermittlung optimieren

Eine effiziente Informationsvermittlung trägt dazu bei, Missverständnisse, Unfälle und Fehlerrisiken bei der Arbeit zu vermeiden. In seinem Erfahrungsbericht erklärt Benoît Mello, dass man auch im spezifischen Rahmen der Arbeit auf einer Baustelle Informationen wie etwa Anweisungen vermitteln kann. Er weist zudem auf länder-spezifische Unterschiede bei den verwendeten Materialien hin, die besondere Beachtung erfordern.

Die Firma MELLO & FILS SA wurde 1938 von Louis Mello in Carouge, im Kanton Genf, gegründet. Das heute in der dritten Generation geführte Unternehmen – vertreten durch Benoît und dessen Schwester, die für die administrativen Aufgaben zuständig ist – ist ein typisches Familienunternehmen. Als eine auf Steinmetz- und Bildhauerarbeiten spezialisierte Firma verfügt MELLO & FILS über ein hochentwickeltes Know-how, welches auf bewährten traditionellen Techniken und material- und werkzeugtechnischen Neuheiten basiert.

Auszug aus dem Interview mit Benoît Mello, Geschäftsführer der Firma MELLO & FILS SA

[...]

Wie verlief die Integration Ihres neuen Mitarbeiters?

BENOÎT MELLO Bei einer Person, die kein Französisch spricht und auch keine andere auf einer Baustelle gesprochene Sprache beherrscht, war uns klar, dass wir keine Schulung übernehmen konnten und dass der Stellenbewerber mit den wichtigsten Fertigkeiten unseres Metiers vertraut sein musste. So konnte die Vermittlung der Anweisungen durch Vormachen am praktischen Beispiel sichergestellt werden. Dabei hat sich die Motivation des Mitarbeitenden als entscheidend erwiesen.

Haben Sie spezifische Massnahmen ergriffen, um ihn zu begleiten?

Französischkurse haben sich als unentbehrlich erwiesen, selbst wenn unser Mitarbeiter auf den Baustellen schon sehr bald auch mit anderen Sprachen konfrontiert wurde. Auch bei den verwendeten Materialien kann es Unterschiede zwischen unseren jeweiligen

Ländern geben. Als unser Mitarbeiter zum ersten Mal Molassegestein bearbeiten musste, hat er sicherlich nicht damit gerechnet, dass dieser Stein so eigenwillig reagieren würde; entsprechend hat er bei diesen Arbeiten mehr «Ausschuss produziert». Molassegestein erfordert Fingerspitzengefühl! Vor allem aber musste sich unser Unternehmen nicht mit den administrativen Aspekten der Anstellung herumschlagen. Unser Kunde, der uns den Flüchtling vorgestellt hatte, hat uns zugesichert, dass er sich um alles kümmern würde – diese Zusage war Bestandteil einer vorgängigen Vereinbarung. Wir kennen uns zwar in der Bearbeitung von Steinen jeder Art aus, sind jedoch mit komplexen rechtlichen und regulatorischen Fragestellungen weniger gut vertraut.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES

zur Optimierung der Informationsvermittlung

- Um die rechtlichen und administrativen Formalitäten zu vereinfachen, sollte man sich bei den kantonalen Behörden nach dem erleichterten Einstellungsverfahren für Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen erkundigen, welches im neuen Ausländer- und Integrationsgesetz (AIG) vorgesehen ist.
- Eine individuelle Betreuung für die neu ins Unternehmen eintretende Person organisieren. Dabei kann es sich um einen professionellen Arbeitscoach oder ein Patensystem mit anderen Arbeitskollegen handeln.
- Wo immer möglich auf Informationsvermittlung durch Vormachen setzen.
- Die wichtigen Informationen zur Arbeitsstelle in einem Set zusammenfassen.

Die kulturellen Unterschiede verstehen und als Vorteil nutzen

Den Einfluss unserer Kultur auf unser Verhalten anzuerkennen, ist nicht selbstverständlich, da es sich um Gewohnheiten handelt, die wir uns in unserem kulturellen Umfeld sehr früh angeeignet haben und die uns natürlich erscheinen. Sich dies bewusst zu machen, setzt

voraus, dass man von selbstverständlich scheinenden Gewohnheiten Abstand nimmt. Im Arbeitsalltag können sich kulturelle Unterschiede als belastend erweisen, aber auch als Quelle langfristiger Motivation oder gar als Notwendigkeit.

Als eine stark auf ihre Mitglieder fokussierte Organisation beschäftigt die Gewerkschaft Syna eine Belegschaft, welche die Zusammensetzung der Basis in Bezug auf Nationalitäten und Geschlechter widerspiegelt. Diese Dynamik geht bis auf die ersten Einwanderungswellen aus Italien in den 1960er-Jahren zurück. Die grosse kulturelle Diversität unter den Mitarbeitenden der Gewerkschaft stellt für die Führung, die Förderung und die Teambildung spezifische Herausforderungen. In seinem Erfahrungsbericht zeigt Joël Mugny, dass die Gewerkschaft Syna die kulturellen Ressourcen der in ihrem Team angestellten Personen gewinnbringend einzusetzen wusste. Die Erfahrung und der individuelle Werdegang der Mitarbeitenden erweisen sich in diesem Fall als gewichtiger Vorteil, wenn es darum geht, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Asylbereich zu unterstützen.

**Auszug aus dem Erfahrungsbericht von Joël Mugny,
Sekretär und Koordinator, Syna Genf**

[...]

Im Wissen um das Potenzial und den kulturellen Reichtum der zugewanderten Bevölkerung haben wir in unseren Organisationen schon sehr früh Personen mit Migrationshintergrund eingestellt. Dies ermöglichte es unseren Mitgliedern, eine Betreuung zu erfahren, die über die bloße Problematik der Einhaltung der Arbeitsgesetze hinausgeht und die Person in ihrer Gesamtheit einbezieht. Das Ziel besteht mithin darin, die Personen auch bei den Verfahren zur Anerkennung ihrer Qualifikationen über das Centre de Bilan Genève (CEBIG) und bei der Weiterbildung in Zusammenarbeit mit den Unternehmen zu begleiten. Wir fördern die lebenslange Weiterbildung mit dem jährlichen Weiterbildungsgutschein (Chèque annuel de formation, CAF). Zudem weisen wir auf die möglichen Beiträge zur Lohnfortzahlung während der Aus- und Weiterbildung durch die Fondation pour la formation professionnelle et continue

(FFPC) hin. Und schliesslich helfen wir auch bei der Zusammenstellung der Dossiers für die Validierung von Bildungsleistungen.

Die Arbeitnehmerorganisationen legen grossen Wert auf die Integration und den Erfahrungsschatz jedes einzelnen Mitglieds und haben auch Migrantenkommisionen eingesetzt, um den Austausch und die gegenseitige Bereicherung zwischen Einheimischen und Ausländern mit dem Ziel zu ermöglichen, die Integration der zugewanderten Personen in unserem Land kontinuierlich zu verbessern.

Die Gewerkschaften sind nach wie vor überzeugt, dass der Mensch bei der Arbeit im Mittelpunkt steht und dass eine integrierte, glückliche und kompetente Person der grösste Reichtum im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung einer gesunden und wettbewerbsfähigen Wirtschaft ist.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES, um kulturelle Unterschiede zu verstehen und gewinnbringend einzusetzen

- Begegnungszonen für die verschiedenen Migrantengemeinschaften schaffen, um den Austausch zwischen ihnen und mit der einheimischen Bevölkerung zu erleichtern.
- Ein Managementsystem einführen, welches die kulturelle Diversität der Mitarbeitenden als Chance nutzt – dank den transkulturellen Kompetenzen der Führungskräfte, die spezifische Fortbildungskurse zum Diversitätsmanagement oder zu transkulturellen Fragen besucht haben.
- Einzelgespräche und Gruppendiskussionen organisieren, um die gesteckten Ziele zur Bewältigung der Aufgaben gemeinsam festzulegen.
- Die Kompetenzen von «Community-Dolmetschern» nutzen. Diese übersetzen in die von den beteiligten Parteien gesprochenen Sprachen mit dem Ziel, eine gute Kommunikation und einen gleichberechtigten Zugang zu den Dienstleistungen sicherzustellen. Die regionalen Dolmetschdienste stellen professionelle Dolmetscher vor Ort oder per Telefon zur Verfügung.



II. Ausbildung und Kompetenzen

Dieses Handlungsfeld betrifft im Wesentlichen die Ausbildung und die Anerkennung der Diplome und der Kompetenzen. Die berufliche Integration wird durch anerkannte Diplome erleichtert, aber auch wenn Diplome oder eine entsprechende Ausbildung fehlen, ist es oft möglich, auf die vielversprechenden Kompetenzen der Mitarbeitenden zu zählen.

Kompetenzen erfassen und anerkennen

Auch das Erfassen der Kompetenzen der Mitarbeitenden bringt das Unternehmen voran. Zu diesem Zweck gibt es spezialisierte Laufbahnberatungszentren, die bei der Erfassung, Analyse und Auswertung der beruflichen und persönlichen Kompetenzen Hilfestellung leisten. Die erfassten Informationen können sodann bei persönlichen Mitarbeitergesprächen und bei der Festlegung der zukünftigen Arbeitsziele im Unternehmen hilfreich sein. Aus der bei den Unternehmen durchgeführten Umfrage geht hervor, dass die von den Laufbahnberatungszentren angebotenen Dienstleistungen bei einer grossen Mehrheit der Unternehmen nicht bekannt sind. Entsprechend wird dieses Angebot von den Unternehmen noch zu wenig genutzt, sodass hier ein erhebliches Potenzial bisher weitgehend brach liegt.

Der Erfahrungsbericht von Lionel Clavien, stellvertretender Direktor des Amtes für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung des Kantons Wallis, vermittelt einen kurzen Überblick über die Vorteile der Validierung von Bildungsleistungen für die Arbeitgeber und die Arbeitnehmenden.

Auszug aus dem **Interview mit Lionel Clavien**, stellvertretender Direktor des Amtes für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung des Kantons Wallis

[...]

Könnten Sie uns von einem konkreten Fall erzählen, der Sie besonders beeindruckt hat?

LIONEL CLAVIEN Ja. Jener einer Dame aus dem Ausland, die in jungen Jahren in den Kanton Wallis kam, die nicht besonders gerne zur Schule ging und die nach der obligatorischen Schulzeit zu einer Indienreise aufbrach. Nach ihrer Rückkehr beschloss sie, Gegenstände aus Indien auf Märkten zu verkaufen. Sie erwarb Kompetenzen als Verkäuferin, und einige Jahre später erhielt sie dank der Validierung von Bildungsleistungen (VBL) ein EFZ; damit konnte sie schliesslich die Fachhochschule (FH) für Sozialarbeit besuchen. Heute arbeitet sie als Erzieherin und wurde – nebenbei bemerkt – in den kantonalen Verfassungsrat gewählt. Ein weiteres Beispiel betrifft einen Restaurationsfachmann, welcher dank der VBL einen Teil seiner erworbenen Kompetenzen validieren konnte, die nötigen ergänzenden Schulungskurse für den Erwerb eines EFZ jedoch nicht absolvierte, weil er es vorzog, seine Energie in die Eröffnung eines eigenen Restaurants zu investieren. Sein Gastbetrieb läuft gut. Derzeit verfolgen wir das Dossier eines Produktionsmechanikers, der das gleichnamige EFZ über die VBL erworben hat und sich jetzt, mit 52 Jahren, im Rahmen einer Lehre zum Polymechaniker weiterbilden möchte.

Welche Vorteile hat die Validierung von Bildungsleistungen für die Unternehmen? Müssen respektive können die Unternehmen Schritte im Zusammenhang mit dieser Anerkennung unternehmen? Und wenn ja, welche?

In den meisten Berufen ist ein EFZ zwingend erforderlich, um Lehrlinge ausbilden zu können. Für ein Unternehmen, das an qualifizierten Mitarbeitenden interessiert ist, kann die VBL vorteilhaft sein, da sie nur geringe Kosten verursacht und eine gewisse

Flexibilität in Bezug auf die Zeiteinteilung ermöglicht; der Mitarbeitende kann ein EFZ erwerben, ohne der Arbeit allzu oft fernzubleiben (im Gegensatz zu den Lehrlingen). Ein Mitarbeitender, der eine VBL macht, trägt indirekt auch zur Aufwertung der Arbeit des Unternehmens bei.

Welche bestehenden oder möglichen Handlungsoptionen haben die Arbeitgeber, um den Anerkennungsprozess zu erleichtern?

Der Arbeitgeber kann die Kompetenzen seines Mitarbeitenden bezeugen. Falls ein Mitarbeitender nicht über alle nötigen Kompetenzen für ein EFZ verfügt, kann der Arbeitgeber sein Pflichtenheft anpassen und ihm mehr Verantwortung übertragen, ihm neue Aufgaben zuweisen, die es ihm erlauben, sich die fehlenden Kompetenzen anzueignen.

Welches sind die Vorteile der Validierung von Bildungsleistungen für die Arbeitnehmenden?

Der Hauptvorteil besteht darin, dass man von einem individuell angepassten Ausbildungsgang profitiert, welcher ausschliesslich auf die bestehenden Lücken ausgerichtet ist; bereits vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten müssen nicht erneut erworben werden. Darüber hinaus erwirbt die Person, die eine VBL absolviert hat, neben der offiziellen Anerkennung ihrer Kompetenzen und einem EFZ wertvolle Erfahrungen: Sie hat gelernt, ein Kompetenzenportfolio zusammenzustellen, und verfügt über ein Dossier, welches sämtliche Nachweise für ihre Kompetenzen enthält, die auf dem Arbeitsmarkt oftmals gesucht sind. Dies ist ein erheblicher Vorteil, wenn es darum geht, seinen Werdegang überzeugend zu dokumentieren und seine Kompetenzen hervorzuheben.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES**zur Erfassung und Anerkennung der Kompetenzen**

- Die Bilanzierung der Fähigkeiten und Kompetenzen fördern, um eine Standortbestimmung zu machen und Möglichkeiten zu prüfen, um die Ausbildung der Mitarbeitenden zu vervollständigen.
- Die Mitarbeitenden im Verfahren zur Anerkennung der Fähigkeiten und Kompetenzen unterstützen, die sie bei der Arbeit im Unternehmen erworben haben, für die jedoch kein Diplom vorhanden ist – beispielsweise im Rahmen der Validierung von Bildungsleistungen.

Die Kompetenzen durch Weiterbildung fördern

Die berufliche Weiterbildung ist eine Chance für die Mitarbeitenden und die arbeitgebenden Unternehmen, die von neuen Kompetenzen profitieren und die Motivation stärken können. In seinem Erfahrungsbericht erzählt ein Mitarbeitender von der Unterstützung, die er bei einem früheren Arbeitgeber im Bereich der Weiterbildung erhalten hat, und vom Nutzen, den er daraus ziehen konnte.

**Auszug aus dem Erfahrungsbericht von S.,
gelernter Mechaniker**

[...]

Als gelernter Automechaniker suchte ich aus wirtschaftlichen und persönlichen Gründen eine neue berufliche Herausforderung. Trotz meinen verschiedenen Arbeitsstellen habe ich kaum Unterstützung erhalten, bis ich eine Anstellung in einem grossen Unternehmen aus der Textilindustrie fand.

Das Vorstellungsgespräch verlief positiv, ich wurde eingestellt und habe die Probezeit erfolgreich bestanden. Nach dieser Einführungsphase hat sich mein Vorgesetzter mehrmals mit mir zusammengesetzt, um mit mir über meinen Weiterbildungsbedarf zu reden. Da ich im Alter von 15 Jahren in die Schweiz kam, war ich mit dem schweizerischen Schul- und Berufsbildungssystem wenig vertraut. Mein Vorgesetzter kannte sich in seiner Branche sehr gut aus und

hatte auch ein gutes Gespür für die zukünftigen technologischen Entwicklungen. Er empfahl mir, ein Studium in Elektroingenieurwissenschaft zu machen.

Ich besuchte das Abendtechnikum während drei Jahren, was für mich und meine junge Familie mit viel zusätzlichem Arbeitsaufwand verbunden war, aber mein Arbeitgeber hat zwei Drittel der direkten Kosten übernommen. Das Unternehmen unterstützte mich auch weiterhin mit kürzeren Weiterbildungskursen, um es mir zu ermöglichen, mit der technologischen Entwicklung in der Branche Schritt zu halten.

Dass mein Arbeitgeber ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung hatte, zeigt sich auch darin, dass er mehrmals betriebsinterne Sprachkurse für die Mitarbeitenden organisierte. Ausserdem zeigte er sich sehr offen in Bezug auf meinen Werdegang, obschon ich die obligatorische Schule im Ausland abgeschlossen habe.

Aus diesem Grund würde ich interessierten Personen den folgenden Rat erteilen: Suchen Sie das Gespräch mit Ihren Vorgesetzten, wenn Sie eine Ausbildung oder eine Weiterbildung machen möchten

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES

zur Förderung der beruflichen Kompetenzen durch Weiterbildung

- Auf transparente Weise über die Weiterbildungsmöglichkeiten informieren und die Bedingungen für die berufliche Weiterbildung klar definieren, um Missverständnisse mit Konfliktpotenzial zu vermeiden.
- Auf die bestehenden Berufs- und Laufbahnberatungszentren hinweisen. Die professionellen Berufsberater/innen können so über Weiterbildungsangebote informieren, die dem Arbeitgeber nicht bekannt sind.
- Sich nach den Finanzierungsmöglichkeiten der Weiterbildungsfonds der Gesamtarbeitsverträge (GAV) erkundigen.

Unglaublich,
wir verdienen
gleichviel!



III. Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung

Diskriminierung ist eine Ungleichbehandlung aufgrund rechtswidriger Kriterien wie Geschlecht, Nationalität, Sprache oder anderer individueller Merkmale. Rassendiskriminierung basiert auf der Verweigerung von Rechten aufgrund physischer Besonderheiten, der ethnischen oder nationalen Herkunft, kultureller Merkmale oder der Zugehörigkeit zu einer religiösen Gemeinschaft. Generell ist festzustellen, dass Diskriminierung der Produktivität des Unternehmens schadet. Sie beeinträchtigt insbesondere die Motivation, schmälert die Fähigkeit, alle verfügbaren Ressourcen zu nutzen, und erhöht die Absenzenquote am Arbeitsplatz. Alle diese Folgen sind mit finanziellen und menschlichen Kosten verbunden.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES

zur Unterbindung bzw. Prävention von Diskriminierung

- Personalrekrutierungsprozesse implementieren, die sicherstellen, dass die verlangten Qualifikationen mit den Anforderungen der zu besetzenden Arbeitsstelle übereinstimmen.
- Transparente, auf die Arbeitsstellen abgestimmte Lohnkriterien einführen, um die Wahrscheinlichkeit von Lohndiskriminierung zu verringern.
- Die Diplome und Zertifizierungen der Herkunftsländer bei der Lohnfestlegung gebührend berücksichtigen. Das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) stellt Basisinformationen zur Anerkennung von ausländischen Diplomen und zu anderen Äquivalenzverfahren bereit.
- Die Chancengleichheit für alle beim Zugang zur beruflichen Weiterbildung gewährleisten.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES,**um die Rollen und Verantwortlichkeiten jedes Einzelnen klarzustellen**

- Eine klare Unternehmenspolitik erarbeiten, welche die Grundsätze definiert, denen sich das Unternehmen zur Vermeidung von Diskriminierung verpflichtet fühlt.
- Diese Grundsätze in einem Verhaltenskodex, in einer firmeninternen Vereinbarung, in einem Gesamtarbeitsvertrag publizieren.
- Auf die eigenen Praktiken und Entscheidungen achten, die diskriminierende Handlungen begünstigen könnten.
- Bei rassistisch motivierten Taten eingreifen und klarstellen, dass das Unternehmen diese nicht toleriert und dass entsprechende Verhaltensweisen Konsequenzen haben.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES,**um den Zugang zu Schutzmöglichkeiten zu gewährleisten**

- Den Personen, die sich im Unternehmen diskriminiert fühlen, ein Recht auf Anhörung und/oder Zugang zu einer neutralen und diskreten Beschwerdeinstanz gewähren, wie dies das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) zum Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz empfiehlt.
- Eine Mediationsstelle im Unternehmen benennen, bei der die Beschwerde eingereicht werden kann.
- Ein Verfahren für die Behandlung von Beschwerden definieren.
- Im Firmenreglement Vorschriften erlassen und Sanktionen bei Verstößen gegen dieselben vorsehen. Den Mitarbeitenden die Verfahrensweisen auf klare und verständliche Weise erklären.



IV. Arbeitsorganisation und Konfliktbewältigung

Die Arbeitsorganisation unterliegt in der Regel einer Reihe von wirtschaftlichen Sachzwängen. Es gibt jedoch Massnahmen, die geringe Kosten verursachen und eine der Integration förderliche Organisation begünstigen können. Diese Integration ist wichtig, um das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zu erhöhen.

In seinem Erfahrungsbericht erklärt Márcio Pais, dass sein Unternehmen die Arbeitsorganisation angepasst hat, um neue Mitarbeitende aufzunehmen, indem eine von einem Ausbildungsverantwortlichen begleitete Teamarbeit eingeführt wurde. Er hat die neuen Mitarbeitenden auch bei anderen Demarchen unterstützt und sie ermuntert, Sprachkurse zu besuchen. Damit hat Márcio Pais die neu eingestellten Personen einerseits motiviert und andererseits zur Aufwertung ihres Fachwissens beigetragen, welches als Mehrwert für das Unternehmen betrachtet wird. Die Firma PRELCO wurde 1972 gegründet und stellt an ihrem Standort in Satigny massgeschneiderte Betonelemente für die unterschiedlichsten Bauprojekte her. Das Unternehmen beschäftigt unter Einschluss des technischen Supports, des Planungsbüros und der Administration rund 120 Mitarbeitende, darunter etwa hundert zumeist spezialisierte Arbeiter. Das Unternehmen hat 2018 zwei Arbeitskräfte mit einem atypischen Werdegang aufgenommen, einen aus Syrien und einen aus Eritrea. Seit 2019 verfügen beide über einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

Auszug aus dem **Interview mit Márcio Pais**,
Produktionsleiter und Direktor der Firma
PRELCO Préfabrication d'éléments de construction SA, Satigny

[...]

Haben Sie spezifische Massnahmen getroffen, um die neu eingestellten Personen mit einem atypischen Werdegang zu begleiten?

MÁRCIO PAIS Wie bei der Begleitung eines jungen Mitarbeiters während der Erstausbildung haben wir eine Teamarbeit mit je einem Ausbildungsverantwortlichen pro Arbeiter organisiert, da diese Personen

über keine Qualifikationen in unseren Berufsfeldern verfügen. Dieses Vorgehen erleichtert ihre Integration, erfordert jedoch spezielle Anstrengungen seitens des Unternehmens. Allerdings erweisen sich diese Mitarbeiter als besonders motiviert und sind rasch in der Lage, die ihnen übertragenen Aufgaben selbstständig zu erledigen. Wir haben ihnen auch empfohlen, sich für einen Französischkurs an der Université ouvrière de Genève (UOG) anzumelden, welcher von den Sozialpartnern finanziert wird; dieses Angebot kam gut an und wird ihnen für ihre weitere Karriere von grossem Nutzen sein.

Haben Sie einen konkreten Rat für andere Unternehmen, die Personen einstellen möchten, deren atypischer Werdegang eine Begleitung erforderlich macht?

Die gemachten Erfahrungen sind für uns überaus positiv. Die Vermittlerrolle der Agence TRT, die sich um alle rechtlichen und administrativen Belange kümmert, war fundamental, weil sie es uns ermöglicht hat, unsere Ressourcen ganz auf die fachlichen Aspekte zu konzentrieren, mit denen wir vertraut sind. Wir glauben, dass die Einstellung von besonders motivierten Personen eine echte Chance für die Unternehmen ist, selbst wenn diese nicht speziell für die ausgeschriebene Tätigkeit ausgebildet sind.

In seinem Erfahrungsbericht weist auch Giuliano Baldi, Direktor der Firma R. Monnet & Cie SA, auf die Rolle externer Helfer bei der Lösungssuche hin. Er leitet ein Elektroinstallationsunternehmen für Stark- und Schwachstromanlagen, Telefone und Radios mit Sitz in Lausanne, welches 1932 gegründet wurde und eine Filiale in Morges betreibt. Das Unternehmen beschäftigt 85 Mitarbeitende. Im Juli 2017 hat die Firma zwei Eritreer und einen Iraner als Lehrlinge eingestellt.

Auszug aus dem **Interview mit Giuliano Baldi**,
Technischer Leiter, R. Monnet & Cie SA, Lausanne

Gibt es nützliche Integrationsmassnahmen, die auch für andere Unternehmen hilfreich sein könnten?

GIULIANO BALDI Ich denke, dass man mit den Sozialpartnern zusammenarbeiten muss, um pragmatische Lösungen für die alltäglichen

Probleme zu finden, mit denen diese Mitarbeitenden aus prekären Verhältnissen zwangsläufig konfrontiert werden. Wir konnten beispielsweise von der Massnahme AccEnt (Accompagnement en Entreprise – Begleitung im Unternehmen) des Kantons Waadt profitieren. Die Unterstützung in administrativen und finanziellen Belangen ist enorm wichtig.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES

für Massnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation und der Integration

- Die Arbeitsplätze so einrichten, dass integrationsfördernde Interaktionen begünstigt werden.
- Den Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, in festen und gemischten Teams zu arbeiten.
- Regelmässige gemeinsame Mahlzeiten organisieren, zu denen jeder/jede eine seiner Spezialitäten mitbringen kann. Gemeinsame Teamevents organisieren.
- An die Bedeutung eines guten Empfangs der Mitarbeitenden beim Eintritt ins Unternehmen denken.

Um einen Konflikt zu erkennen, ist es wichtig zu wissen, dass es verschiedene Arten von Konflikten gibt, die unterschiedliche Ursachen haben können. So gibt es insbesondere kulturelle Konflikte, Konflikte in Bezug auf die Rollen und Verantwortlichkeiten, Konflikte aufgrund der Staatszugehörigkeit oder Konflikte im Zusammenhang mit der sozialen Stellung im Unternehmen. Wenn man sich dieser diversen Faktoren bewusst ist, fällt es leichter, das Gespräch mit der oder den betroffenen Personen aufzunehmen und die richtigen Fragen zu stellen. Im Fall von Konflikten gilt: Je schneller man eingreift und die Kontrolle übernimmt, desto besser gelingt die Bewältigung. Bei vermuteten Problemen ist es besser, mit den Betroffenen klar und offen darüber zu reden, als zuzuwarten, bis sich die Situation verschärft oder völlig aus dem Ruder läuft.

In einem weiteren Auszug aus seinem Erfahrungsbericht spricht Giuliano Baldi, Direktor der Firma R. Monnet & Cie SA, über seine Erfahrungen mit Konflikten.

Zweiter Auszug aus dem **Interview mit Giuliano Baldi**,
Technischer Leiter, R. Monnet & Cie SA, Lausanne

[...]

Haben Sie besondere Massnahmen für die Bewältigung von Konflikten getroffen?

GIULIANO BALDI Wir befassen uns nicht mit Politik oder mit Religion, aber man kann über alles diskutieren, und es ist mir wichtig, dass meine Mitarbeitenden wissen, dass meine Türe bei Problemen immer offen steht. Kürzlich hatten zwei Mitarbeitende, ein Serbe und ein Kroat, bei der Arbeit eine Auseinandersetzung über ihre jeweiligen Kompetenzen. Ich weiss nicht, ob bei diesem Konflikt auch politische oder nationale Faktoren eine Rolle spielten, aber ich habe ein Gespräch in einem privaten Raum organisiert, und wir haben eine gemeinsame Verständigungsebene gefunden, damit sie trotz Meinungsverschiedenheiten weiter zusammenarbeiten konnten.

BEISPIELE VON BEST-PRACTICES

zur Erkennung und Bewältigung von Konflikten

- Konfliktsituationen vorbeugen, indem ein Klima der Offenheit geschaffen wird, welches die Kommunikation fördert.
- Die transkulturellen Fähigkeiten der Führungskräfte durch entsprechende Schulungen entwickeln.
- Bei grösseren Konflikten professionelle Übersetzer oder Community-Dolmetscher beziehen.



Dank



Hélène Agbémégnah
Koordinatorin der Arbeits-
gruppe

Dass dieser Leitfaden erscheinen konnte, ist dem Engagement der eigens für dieses Projekt gebildeten Arbeitsgruppe zu verdanken. Seine Entstehung verdankt er nicht zuletzt auch dem Beitrag der verschiedenen Partner und Stakeholder des Arbeitsmarktes. Ein besonderer Dank gebührt den Mitgliedern der Arbeitsgruppe, den Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, sowie den verschiedenen Gesprächspartnern, die ihre Erfahrungen in den in diesem Leitfaden wiedergegebenen Berichten mit uns geteilt haben.

Die Entscheidung, eine Arbeitsgruppe einzusetzen, geht mit teils langwierigen Diskussionsprozessen einher, doch dieser Aufwand wird durch die Erschliessung neuer gemeinsamer Synergiepotenziale reichlich belohnt. Die Stärke der Sozialpartnerschaft und die Kraft des sozialen Dialogs bilden auch weiterhin die Eckpfeiler bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Integration und des wirtschaftlichen Wohlstandes jedes/jeder Einzelnen. Es ist daher angebracht, an dieser Stelle die Arbeit und das Vertrauen der verschiedenen Partner/innen lobend hervorzuheben und andere einzuladen, diesen Prozess in einem grösseren Rahmen weiterzuführen.

Zusammensetzung der für die Erarbeitung des Leitfadens verantwortlichen Arbeitsgruppe

Für die Berufsverbände

Véronique Kämpfen

Leiterin Kommunikation, Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève)

Stéphanie Ruegger

Leiterin Allgemeine Politik, Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève)

Nicolas Rufener

Generalsekretär, Fédération genevoise des métiers du bâtiment (FMB)

Frank Sobczak

Leiter Bildung, Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève)

Für die Gewerkschaftsvertretung

Hélène Agbémégnah

Leiterin Migrationspolitik und Rechtsfragen,
Travail.Suisse

Joël Mugny

Sekretär und Koordinator, Syna Genf

Ernesto Suarez

Gewerkschaftssekretär, Syna Freiburg

Selina Tribbia

Leiterin Fachstelle Migration, Syna
Zentrale, Olten

Für die Vertreter der öffentlichen Gemeinwesen

Katel Giacometti

Projektleiterin Arbeitsmarktfähigkeit und
Asyl, Bureau cantonal pour l'intégration
des étrangers et la prévention du racisme
(BCI), Kanton Waadt

Bashkim Iseni

Integrationsdelegierter des Bureau
lausannois pour les immigrés (BLI),
Stadt Lausanne

Stéphanie Roschi Traoré

Projektverantwortliche beim Bureau
lausannois pour les immigrés (BLI),
Stadt Lausanne

Jacques Rossier

Kantonaler Integrationskoordinator,
Departement für Sicherheit, Institutionen
und Sport, Kanton Wallis

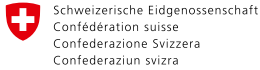
Metin Turker

Projektverantwortlicher beim Bureau de
l'intégration des étrangers du Canton
de Genève, Département de la cohésion
sociale (DCS)





Bureau lausannois pour les immigrés (BLI),
Ville de Lausanne



Schweizerische Eidgenossenschaft



Fédération des Entreprises Romandes Genève



Fédération genevoise des métiers du bâtiment (FMB)



Republik und Kanton Genf



Programme d'intégration cantonal
du canton de Genève



Die Gewerkschaft Syna

Travail.Suisse

Travail.Suisse, der unabhängige Dachverband
der Arbeitnehmenden



Kanton Wallis
Departement für Sicherheit, Institutionen und Sport,
Dienststelle für Bevölkerung und Migration

Was heisst Integration, wer ist betroffen und wie kann sie am Arbeitsplatz gefördert werden? Eine einzige Antwort würde der Realität einer Gesellschaft im Wandel nicht gerecht; der vorliegende Leitfaden ermöglicht immerhin den Beginn einer Diskussion; einer Diskussion, die erweitert, fortgesetzt und in allen vier Landesteilen der Schweiz geführt werden muss. Die Beispiele von guten Praktiken – das Ergebnis einer tripartiten Zusammenarbeit – sind Werkzeuge, die jede und jeder anpassen und verbessern kann. Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre!

«Die Integration lässt sich nicht verordnen – sie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Anstrengung. Bevölkerung, Politik, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Gewerkschaften und Migrantinnen und Migranten: alle sind aufgerufen, sich aktiv dafür einzusetzen.»

Karin Keller-Sutter, Bundesrätin, Vorsteherin des Eidgenössischen
Justiz- und Polizeidepartements

«Mit einem Anteil an erwerbstätigen Ausländern von 31% in der Schweiz steht das Thema der Integration der Migranten aus den unterschiedlichsten Herkunftsländern ganz oben auf der Agenda der Unternehmen.»

Blaise Matthey, Direktor der Fédération des Entreprises Romandes Genève
(FER Genève)

«Die zugewanderten und dauerhaft in der Schweiz ansässigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben in hohem Masse zum sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Gefüge der Schweiz beigetragen. Diese Realität, die auch heute noch Bestand hat und sich auch in den nachrückenden Generationen widerspiegelt, ist für die gesamte Bevölkerung ein Gewinn.»

Adrian Wüthrich, Präsident von Travail.Suisse,
dem unabhängigen Dachverband der Arbeitnehmenden