

Hopfenweg 21  
Postfach/C.p. 5775  
CH-3001 Bern  
Tel. 031 370 21 11  
Fax 031 370 21 09  
info@travailsuisse.ch  
www.travailsuisse.ch

## **Umsetzung der Empfehlungen aus der Aktionsforschung über die Integration von Migranten am Arbeitsplatz**

### **Aktionsplan von Travail.Suisse**

Bern, den 30. Januar 2004

Denis Torche,  
Verantwortlicher Immigrations- und Integrationspolitik

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Handlungsebenen und beteiligte Akteure</b>	<b>3</b>
<b>3. Die eigentlichen angestrebten Massnahmen</b>	<b>4</b>
3.1. Legislative Massnahmen auf makrosozialer Ebene	4
3.2 Die Arbeitswelt auf makrosozialer Ebene	6
3.3 Die Institutionen auf mesosozialer Ebene	9
3.4 Die Sozialpartner im Unternehmen und die Beziehungen in der Firma	10

## 1. Einleitung

Der Forschungsbericht «Integration am Arbeitsplatz», der vom Schweizerischen Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien (SFM) in enger Zusammenarbeit mit seinem Auftraggeber Travail.Suisse erstellt wurde, zeigt die Integrationsprobleme auf, die sich am Arbeitsplatz stellen. Er weist aber auch auf interessante Integrationsmassnahmen hin, die von Firmen getroffen werden.<sup>1</sup>

Er zeigt zudem die Notwendigkeit, die Integration am Arbeitsplatz zu verbessern ; dies wird sowohl von den ausländischen MitarbeiterInnen als auch von den Führungskräften, die an der Forschungsarbeit teilnahmen, so empfunden: Eine gute Integration am Arbeitsplatz ist nämlich ein bedeutender Faktor für die Motivation und die Entfaltung bei der Arbeit, gerade für Menschen, die Anerkennung suchen. Integration verbessert das Arbeitsklima wie auch die Kompetenzen des Mitarbeiters, so dass die Firma ihre Geschäfte effizienter abwickeln kann. Und schliesslich fördert eine gute Integration am Arbeitsplatz die Arbeitsmarktfähigkeit, was vorteilhaft für die Gesellschaft ist, da so das Risiko der Arbeitslosigkeit verringert wird.

Diese Feststellungen heben die Bedeutung der Empfehlungen für eine verbesserte Integration von Migranten am Arbeitsplatz hervor. Die Empfehlungen werden nicht gemäss den vier Analyseachsen<sup>2</sup> der Forschungsarbeit präsentiert, sondern aufgrund einer Handlungslogik, das heisst:

- gemäss der systemischen Ebene (von makrosozial auf Gesetzesebene bis mikrosozial auf Firmenebene)
- und in Abhängigkeit von den Akteuren, die auf den verschiedenen Ebenen an der Umsetzung der notwendigen Massnahmen beteiligt sind.

Der hier vorliegende Aktionsplan von Travail.Suisse soll die Umsetzung der Empfehlungen aus der Aktionsforschung gemäss dieser Logik ermöglichen.

## 2. Handlungsebenen und beteiligte Akteure

Im Folgenden legen wir noch einmal kurz dar, welches die richtigen Handlungsebenen sind und welche Hauptakteure daran beteiligt sind.

### ➤ Makrosozial: auf Gesetzesebene

Der Gesetzgeber und die Behörden sind Akteure, die Rahmenbedingungen zur Förderung von Integration und Chancengleichheit bzw. zur Verhinderung von Diskriminierung schaffen können.

---

<sup>1</sup> z. Bsp. Sprachkurse mit integrierendem Inhalt, Patensysteme, Arbeitsstrukturen, die Selbstständigkeit und Anerkennung fördern.

<sup>2</sup> Die definierten Achsen sind soziale Kommunikation, Ausbildung und Anerkennung der Kompetenzen, Nicht-diskriminierung und Konfliktbewältigung sowie Organisation der Arbeit.

➤ **Makrosozial: in der Welt der Arbeit**

Auf dieser Ebene sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Schlüsselakteure, denn sie kennen die Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmen am besten. Hier müssen vor allem Sensibilisierungs- und Bildungsaktionen angestrebt werden. Gesamtarbeitsverträge sind geeignete Instrumente, um einen entsprechenden Rahmen festzulegen.

➤ **Mesozozial: Institutionen**

Hier sind staatliche oder private Institutionen gefordert. Es kann sich dabei um FHS, eidgenössische Kommissionen, NGOs, Zertifizierungsinstitute usw. handeln. Die Ausarbeitung von Bildungsmodellen, die Verbreitung von Lösungen zur Personalführung, der Austausch von guten Ansätzen, ein Integrationspreis wie auch Zertifizierung und Forschung sind Projekte, die auf dieser Ebene am besten umgesetzt werden können.

➤ **Mesozozial: Sozialpartner im Unternehmen**

Die Sozialpartner können ebenfalls in den Unternehmen aktiv werden. Sie können sich für die Schaffung von integrationsfreundlichen Arbeitsbedingungen einsetzen.

➤ **Mikrosozial: die Beziehungen in einem Unternehmen**

Auf dieser Ebene müssen die MitarbeiterInnen in den Prozess zur Förderung der Integration am Arbeitsplatz einbezogen werden.

### **3. Die eigentlichen angestrebten Massnahmen**

#### **3.1 Legislative Massnahmen auf makrosozialer Ebene**

Ziel:

Travail.Suisse setzt sich für die Schaffung von Rahmenbedingungen ein, welche die Integration und die Chancengleichheit fördern wie auch der Diskriminierung vorbeugen.

Folgende Massnahmen sind zu treffen:

- **Aufnahme eines Artikels ins neue Ausländergesetz**, über das im Parlament diskutiert wird. Dieser Artikel soll die Erteilung von neuen Arbeitsbewilligungen von der Umsetzung von Integrations- und Weiterbildungsmassnahmen (besonders sprachlicher Natur) abhängig machen.

Firmen, die keine solchen Massnahmen treffen, müssten eine Abgabe entrichten, die in einen Integrationsfonds fliesst, oder würden keine Bewilligung für die Einstellung ausländischer Arbeitskräfte erhalten.

Die Anwendungsmodalitäten dieses Artikels würden in der Verordnung präzisiert und in einer Richtlinie im Einzelnen ausgeführt.

Die Kriterien für die fraglichen Massnahmen müssen leicht überprüfbar sein, damit die administrativen Kosten auf ein Minimum beschränkt werden können. Travail.Suisse schlägt folgende Kriterien vor (wobei nicht unbedingt alle zusammen erfüllt sein müssen), um das Recht zur Erteilung einer Arbeitsbewilligung für einen ausländischen Arbeitnehmer gemäss Ausländergesetz zu bestimmen:

- a) Verwendung eines Mindestprozentsatzes der Lohnsumme für die Weiterbildung ;
- b) Durchführung von Sprachkursen mit integrierendem Inhalt;
- c) Integrationskonzept, beispielsweise hinsichtlich der Information, der Kommunikation, der Nicht-Diskriminierung und der Organisation der Arbeit;
- d) Überweisung eines Mindestbeitrags an ein privatrechtliches oder öffentlich-rechtliches Organ, das bereits Kurse durchführt oder Integrationsmassnahmen ergreift.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse interveniert anlässlich der Sondersession des Nationalrats im Mai und anschliessend bei der zuständigen Kommission des Ständerats, wenn diese das neue Ausländergesetz behandelt. Ganz allgemein wird jedes Mal, wenn sich uns die Gelegenheit bietet, in diesem Sinne interveniert (bei Hearings über die Ausländerpolitik, beim IMES, bei verschiedenen Kommissionen und über die Medienarbeit).*

➤ **Einführung einer Gesetzgebung gegen Diskriminierung, die den diesbezüglichen Verfügungen der europäischen Union entspricht**

Der Schutz gegen Rassendiskriminierung ist im Schweizer Arbeitsrecht nur schwach verankert (Art. 328 OR, Art. 336 OR). Es gibt jedoch Rassendiskriminierung, und zwar in einem untragbaren Ausmass, z. Bsp. im Bereich der Einstellung von Arbeitskräften. Es ist somit unerlässlich, die derzeitigen Schutzbestimmungen zu ergänzen und sich dabei an die Massnahmen in den EU-Ländern anzulehnen. Der Zeitpunkt ist günstig, da alle Mitgliedsstaaten der EU bis im Dezember 2003 Zeit hatten, um die europäischen Richtlinien von 2000 umzusetzen, darunter auch die Richtlinie für die Behandlungsgleichheit im Beruf und am Arbeitsplatz.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse ersucht das Eidgenössische Departement des Innern, dem die Fachstelle für Rassismusbekämpfung angehört, die jüngste Entwicklung der Gesetzgebung gegen Diskriminierung in der EU und deren Umsetzung in den Mitgliedsstaaten zu analysieren. Anschliessend muss die Fachstelle für Rassismusbekämpfung dem Bundesrat Bericht erstatten und Massnahmen zur Stärkung des rechtlichen Schutzes gegen Rassendiskriminierung, besonders in der Arbeitswelt, vorschlagen.*

➤ **Aufnahme der Verpflichtung zur Behandlungsgleichheit und zur Nicht-Diskriminierung in Ausschreibungen, Begünstigung von Firmen mit guten Integrationsstrategien**

Bereits heute fordert das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen die Einhaltung von Bestimmungen zum Schutz der Arbeit und der GAV. Die gleiche Behandlung von Männern und Frauen muss ebenfalls gewährleistet sein. Da das öffentliche Beschaffungswesen für viele Unternehmen von grosser Bedeutung ist, stellt die Drohung, von einer Ausschreibung ausgeschlossen zu werden, ein geeignetes Druckmittel dar, mit dem Firmen dazu bewegt werden können, das Prinzip der Nicht-Diskriminierung und der Behandlungsgleichheit zu beachten.

Was die Integration betrifft, schlägt Travail.Suisse vor, dass Unternehmen, die gute Integrationsstrategien nachweisen, bei Ausschreibungen bevorzugt werden können.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse beantragt, dass das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen bei seiner nächsten Revision im obigen Sinne geändert wird. Wir sensibilisieren auch unsere Berufsverbände und kantonalen Organisationen, um in diesem Sinne Druck auf die Berufsbranchen und die verschiedenen Kantone auszuüben.*

➤ **Aufbau eines gesamtschweizerischen Systems zur Anerkennung von erworbenen Fähigkeiten**

Ausländische ArbeitnehmerInnen haben häufig das Problem, dass ihr im Ausland erworbenes Diplom in der Schweiz nicht anerkannt wird. Ihre Berufserfahrung und ihre Kompetenzen werden zumindest formal nicht anerkannt. Das bringt eine starke Abhängigkeit vom Arbeitgeber mit sich und erschwert auch den Zugang zur Weiterbildung.

Deshalb stellt der Aufbau eines gesamtschweizerischen Systems zur Anerkennung von erworbenen Fähigkeiten besonders für ArbeitnehmerInnen ohne anerkanntes Diplom oder überhaupt ohne Diplom eine sehr interessante Möglichkeit dar, eine Anerkennung ihrer Kompetenzen zu erreichen und somit ihre berufliche Integration deutlich zu verbessern. Das ist auch ein ausgezeichnetes Mittel, um Menschen, die bisher keinen Zugang zur Weiterbildung hatten, für die Bedeutung derselben zu sensibilisieren.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse setzt sich bei seinen Verbänden wie auch bei externen Institutionen für das gesamtschweizerische System zur Anerkennung von erworbenen Fähigkeiten ein. Wir suchen zu diesem Zweck vor allem den Kontakt mit dem Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. Dieses müsste eine an die Unternehmen und kantonalen Berufsbildungsämter gerichtete Informationskampagne zu diesem Thema auf die Beine stellen.*

### **3.2 Die Arbeitswelt auf makrosozialer Ebene**

Ziel:

Travail.Suisse informiert seine Berufsverbände, andere Arbeitnehmerorganisationen und die Wirtschaftskreise über die Ergebnisse der Aktionsforschung. Das Ziel besteht darin, die Ar-

beitswelt für das Thema Integration am Arbeitsplatz zu sensibilisieren und dadurch die Umsetzung von konkreten Massnahmen zu bewirken.

Folgende Massnahmen sind zu treffen:

- **Travail.Suisse gibt eine Kurzfassung des Forschungsberichts heraus (Zusammenfassung der Forschungsarbeit und der Empfehlungen), und zwar mit dem Ziel, die Arbeitswelt für das Thema Integration von MigrantInnen am Arbeitsplatz zu sensibilisieren.**

Die Kurzfassung dient zur Sensibilisierung, aber auch als Werkzeug und Arbeitsmittel.

*Konkretes Vorgehen: Die Kurzfassung wird bei folgenden Organisationen abgegeben, diskutiert und umgesetzt:*

a) *Berufsverbände von Travail.Suisse*

*Die Berufsverbände von Travail.Suisse bilden dank ihrer breit abgestützten Verankerung in der Arbeitswelt eine ausgezeichnete Grundlage für die Umsetzung. SYNA hat beispielsweise viele Mitglieder aus dem Baugewerbe, wo es interessante Integrationsmassnahmen gibt, die besser bekannt gemacht werden sollten. Die Hotel & Gastro Union kann eine bedeutende Rolle bei der Umsetzung der Empfehlungen aus der Aktionsforschung spielen, da in dieser Branche mindestens die Hälfte der Arbeitsstunden von AusländerInnen geleistet wird. Transfair, die Christliche Gewerkschaft Service public und Dienstleistungen Schweiz, kann die Integrationsmassnahmen in den Sortierzentren der Post beeinflussen. Dort arbeiten nämlich sehr viele AusländerInnen unterschiedlichster Nationalitäten. Der VSAM, dem viele leitende Angestellte angehören, kann in Management- und Kaderkreisen Sensibilisierungsarbeit zum Thema Integration und Behandlungsgleichheit leisten.*

b) *andere Arbeitnehmerorganisationen*

*Travail.Suisse möchte das Ergebnis der Aktionsforschung auch bei anderen Arbeitnehmerorganisationen bekannt machen (dem SGB angeschlossene Gewerkschaften, aber auch Arbeitnehmerverbände, die keiner Dachorganisation angehören). Es liegt im Interesse der gesamten Arbeitswelt, dass die Integration am Arbeitsplatz vermehrt gefördert wird. Travail.Suisse ist bereit, seine Erfahrungen zu diesem Thema mit anderen Arbeitnehmerorganisationen zu teilen und mit ihnen gemeinsam zu handeln.*

c) *von der Einwanderung betroffene Kreise*

*Einwanderervereinigungen können ebenfalls zur Förderung der Integration am Arbeitsplatz beitragen. Travail.Suisse denkt hier vor allem an das FIM, das Forum für die Integration der MigrantInnen, das immigrierte Gemeinschaften auf nationaler Ebene wie auch über Verbände von Nationalitäten mit besonderen Schwierigkeiten (z. Bsp. neue Gemeinschaften, Farbige, Balkan-Staaten) vertritt.*

d) *Dachorganisationen der Wirtschaft*

*Der Schweizerische Arbeitgeberverband und der Schweizerische Gewerbeverband (SGV) anerkennen die Notwendigkeit, ausländische ArbeitnehmerInnen zu integrieren. Der SGV veröffentlichte eine Broschüre mit dem Titel: «Zusammen arbeiten. Ausländerintegration aus der Sicht der KMU.» Travail.Suisse will also in diesen Fragen einen Dialog mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband und*

*dem SGV aufbauen, um das Potential zu verbessern, das eine gute Integration am Arbeitsplatz für das Personal, aber auch für das Unternehmen selbst darstellt.*

e) *Berufsverbände*

*Der Schweizerische Baumeisterverband, Gastrosuisse, Swissmem und viele andere Berufsverbände aus verschiedenen Branchen verhandeln als Sozialpartner mit den Gewerkschaften und Angestelltenverbänden über Arbeitsfragen. Da diese Verbände den Unternehmen und den Arbeitsplätzen sehr nahe stehen, ist es wichtig, sie über unsere Aktionsforschung zu informieren und mit ihnen mögliche Umsetzungsmodalitäten zu besprechen.*

*Travail.Suisse strebt auch eine Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden des Gesundheitswesens an, denn der Pflegebereich zeigt ein gewisses Interesse und spielt manchmal eine Vorreiterrolle auf dem Gebiet der Integration von MigrantInnen.*

f) *Ausgewählte Firmen, darunter diejenigen, die an der Aktionsforschung teilnahmen*

*Die Firmen, die an der Aktionsforschung teilnahmen, sind auch an der Umsetzung beteiligt. Mehrere von ihnen zeigten Interesse an den Ergebnissen der Forschungsarbeit und möchten diese mit ihren eigenen Strategien vergleichen. Die anderen Firmen werden aufgrund ihres potenziellen Interesses am Thema ausgewählt. Wir suchen vor allem Firmen, die bereits soziale oder ökologische Verantwortung tragen (z. Bsp. über die Stiftung Philias) und das Thema Integration von MigrantInnen in ihr Verantwortungskonzept gegenüber den Stakeholdern aufnehmen könnten.*

- **Travail.Suisse fordert seine Berufsverbände auf, bei der Erneuerung der Gesamtarbeitsverträge (GAV) Integrations- und Nicht-Diskriminierungsklauseln in den Vertrag aufzunehmen. Daneben soll auch das Instrument der paritätischen Fonds<sup>3</sup> oder Bildungsfonds vermehrt zur Förderung der Integration von MigrantInnen in den Unternehmen eingesetzt werden.**

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse organisiert ein Bildungsseminar für seine Verbände, stellt dabei die Forschungsarbeit vor und bespricht im Besonderen:*

- a) *Aufnahme von Integrationsklauseln in die GAV als Mittel zur Verbesserung der Integration von Migranten am Arbeitsplatz;*
- b) *Möglichkeiten der Verbände, paritätische Fonds als Ressourcen für die sprachliche und berufliche Integration der ausländischen ArbeitnehmerInnen einerseits und für die Ausbildung der Führungskräfte andererseits einzusetzen, damit die Unternehmen sich den Herausforderungen stellen können, welche die Eingliederung von MigrantInnen und die Führung von aus verschiedenen Nationalitäten bestehenden Teams mit sich bringen.*

---

<sup>3</sup> Paritätische Fonds werden im Allgemeinen durch die Solidaritätsbeiträge der Arbeitnehmer und Arbeitgeber einer Branche gespiesen. Manchmal stehen beachtliche Summen zur Verfügung. Paritätische Fonds könnten beispielsweise zur Finanzierung von Sprachkursen eingesetzt werden.

- **Travail.Suisse sensibilisiert seine Verbände im Besonderen für die Frage der Rassendiskriminierung und der Behandlungsgleichheit, da die Aktionsforschung gezeigt hat, dass dieses Problem zu wenig bekannt und anerkannt ist.**

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse organisiert eine Bildungstagung für seine Verbände, um sie für Rassendiskriminierungen zu sensibilisieren und sie dazu zu bewegen, die Behandlungsgleichheit in der Arbeitswelt zu fördern. Dieses Projekt richtet sich an die ZentralsekretärInnen, die für die GAV verantwortlich sind, an die regionalen SekretärInnen, die auf Firmenebene handeln und die Rechte der ArbeitnehmerInnen verteidigen, und an die VertreterInnen der Arbeitnehmerkommissionen, die direkt im Unternehmen für dieses Thema sensibilisieren und neue Ideen einbringen können.*

Das Sensibilisierungsprojekt zum Thema Rassendiskriminierung und Behandlungsgleichheit in der Arbeitswelt wird dank eines Zuschusses der Fachstelle für Rassismusbekämpfung umgesetzt.

### **3.3 Die Institutionen auf mesosozialer Ebene**

Ziel:

Travail.Suisse informiert die Institutionen eingehend über die Forschungsarbeit, damit diese zur Umsetzung der Empfehlungen beitragen und den Unternehmen als Plattform zur Verbreitung und Bildung dienen. Travail.Suisse erarbeitet zusammen mit einer geeigneten Institution ein Bildungsmodul zum Thema Integration am Arbeitsplatz, das sich in erster Linie an Personalchefs richtet.

Folgende Massnahmen sind zu treffen:

- **Travail.Suisse gibt die Kurzfassung an Institutionen ab.**

*Konkretes Vorgehen: Die Kurzfassung wird bei folgenden Institutionen verteilt, besprochen und umgesetzt:*

- a) *wissenschaftliche Kreise, welche die Bedeutung des Themas erfassen und gewisse Aspekte noch vertiefen können.*
- b) *regionale Arbeitsvermittlungsstellen, welche die Vermittlung von Personal mit den Forderungen nach Integration und Behandlungsgleichheit verknüpfen können.*
- c) *Berufsbildungsämter, die vermehrt für die Hindernisse, welche die Weiterbildung von ausländischen ArbeitnehmerInnen erschweren, aber auch für neue, viel versprechende Ansätze wie die Systeme zur Anerkennung von erworbenen Fähigkeiten sensibilisiert werden können.*
- d) *NGOs (z. Bsp. NCBI, Appartenances, Caritas usw.), die Dienstleistungen oder Kurse zum Thema Diskriminierung oder Integration anbieten.*

- **Travail.Suisse erarbeitet ein Bildungsmodul zur Sensibilisierung der Unternehmen und im Besonderen der Verantwortlichen der Personalabteilungen für die Fragen der Integration von MigrantInnen im Unternehmen.**

Der Forschungsbericht bildet die Grundlage für den Inhalt dieses Moduls.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse strebt eine Zusammenarbeit mit einer Fachstelle an, um das Bildungsmodul zu erarbeiten. Das Modul richtet sich in erster Linie an die Verantwortlichen der Personalabteilungen. Kursteilnehmer können aber auch MitarbeiterInnen von sozialen Einrichtungen, regionalen Arbeitsvermittlungstellen usw. sein.*

- **Travail.Suisse strebt auch eine Zertifizierung der Konzepte von Unternehmen an, die den Anforderungen im Bereich der Integration von MigrantInnen und der Bekämpfung von Diskriminierungen optimal entsprechen.**

Travail.Suisse setzt sich auch dafür ein, dass das Thema Integration am Arbeitsplatz und Behandlungsgleichheit in den von Bewertungsstellen durchgeführten Unternehmensanalysen berücksichtigt wird.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse kontaktiert die betroffenen Kreise, um in diesem Sinne zu handeln (ISO-Normen, z. Bsp. SA 8000). Travail.Suisse arbeitet auch mit den Behörden zusammen, damit man sich mit der Frage der Zertifizierung in diesem Bereich auseinandersetzt. Ausserdem wenden wir uns an Bewertungsstellen der Unternehmen wie z. Bsp. Centre Info oder an Stiftungen, die das Geld der Pensionskassen gemäss dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung anlegen (v. a. ethos), damit die Integration und die Behandlungsgleichheit zu stichhaltigen Kriterien bei der Unternehmensanalyse für Anleger werden.*

### **3.4 Die Sozialpartner im Unternehmen und die Beziehungen in der Firma**

Ziel:

Travail.Suisse bemüht sich darum, dass die zahlreichen Vorschläge zur Förderung der Integration am Arbeitsplatz, die im Forschungsbericht enthalten sind, in den Unternehmen selbst umgesetzt werden.

- **Travail.Suisse vereinfacht den Inhalt des Forschungsberichts, um ihn dann an Vertreter des Personals in den Firmen abzugeben.**

Das Ziel ist, dass diese die unterbreiteten Vorschläge verstehen und für deren Akzeptanz im Unternehmen selbst sorgen.

*Konkretes Vorgehen: Travail.Suisse bietet den VertreterInnen des Personals seine Unterstützung an, damit die Frage der Integration am Arbeitsplatz im Unternehmen besprochen wird. Diese Unterstützung kann in Form eines Kurses oder individuell erfolgen.*

- 
- **Travail.Suisse gibt auf der Grundlage des Forschungsberichts ein praktisches Handbuch zur Integration am Arbeitsplatz heraus.**

Das praktische Handbuch könnte einerseits von den VertreterInnen des Personals und andererseits vom Management der Firma verwendet werden. Das Handbuch enthält eine Checkliste der Massnahmen, die in Zusammenhang mit der Integration am Arbeitsplatz zu treffen sind. Natürlich werden dabei die Branchenvielfalt und die unterschiedliche Grösse der Unternehmen berücksichtigt.

*Konkretes Vorgehen: Die Herausgabe dieses Handbuchs ist nur mit der finanziellen Unterstützung der öffentlichen Hand und/oder der Wirtschaftskreise möglich.*