

# Verbesserung der Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt

Bericht und Empfehlungen des Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft,  
Dr. iur. Eduard Gnesa

im Auftrag des Staatssekretariats für Migration (SEM)

Juni 2018

Dr. iur. Eduard Gnesa  
Fabrikstrasse 22 A  
3012 Bern  
[eduard.c.gnesa@gmail.com](mailto:eduard.c.gnesa@gmail.com)

Der Bericht entstand unter Mitwirkung von Delphine Bracher, wissenschaftliche  
Mitarbeiterin.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Executive Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Auftrag und Ausgangslage</b> .....	<b>6</b>
2.1. Auftrag.....	6
2.2. Ausgangslage.....	6
2.3. Ausgewählte Fakten zur Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen.....	7
2.4. Bisherige Anstrengungen von Bund, Kantonen und Wirtschaft.....	8
2.5. Beispiele für Best Practices anderer europäischer Länder.....	13
2.6. Rahmenbedingungen für die Integration in den schweizerischen Arbeitsmarkt.....	14
<b>3. Erkenntnisse aus den Interviews</b> .....	<b>16</b>
3.1. Hindernisse für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen.....	16
3.2. Voraussetzungen für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen.....	17
3.3. Mögliche Handlungsfelder basierend auf den Interviews.....	18
3.4. Fazit zu Interviews und möglichen Handlungsfeldern.....	25
<b>4. Schlüsselempfehlungen</b> .....	<b>27</b>
4.1. Information und Vernetzung.....	27
4.2. Potenzialabklärung und Job Coaching.....	28
4.3. Anreize für Arbeitgeber.....	29
<b>5. Anhänge</b> .....	<b>31</b>
5.1. Best Practice Beispiele.....	31
5.2. Liste der Interviewpartner.....	37
5.3. Quellen.....	41

**Abkürzungsverzeichnis:**

AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
ALV	Arbeitslosenversicherung
AOZ	Asylorganisation Zürich
AuG	Ausländergesetz vom 16. Dezember 2005, SR 142.20
BFM	Bundesamt für Migration (Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement), ab 2015 überführt in das heutige Staatssekretariat für Migration (SEM)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
HEKS	Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz
IIZ	Interinstitutionelle Zusammenarbeit (im Bereich berufliche Eingliederung)
IV	Invalidenversicherung
KdK	Konferenz der Kantonsregierungen
KID	Konferenz der kantonalen, kommunalen und regionalen Integrationsdelegierten
KIP	Kantonales Integrationsprogramm
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NGO	Nichtregierungsorganisationen
OECD	Organisation für wirtschaftliche Kooperation und Zusammenarbeit
ORS	Private Asylbetreuungsorganisation
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
SAH	Schweizerisches Arbeiterhilfswerk
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung)
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung)
SEM	Staatssekretariat für Migration (Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement)
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SODK	Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren
SGV	Schweizerischer Gewerbeverband
SRK	Schweizerisches Rotes Kreuz
SSV	Schweizerischer Städteverband
TK	Tripartite Konferenz
VDK	Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz
vA/FI	anerkannte Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Personen (inkl. vorläufig aufgenommene Flüchtlinge)
VSAA	Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung

# 1. Executive Summary

## Auftrag und Ausgangslage

Das Staatssekretariat für Migration (SEM) hat 2017 den Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft für ein sechsmonatiges Mandat eingesetzt. Er soll einen Dialog mit Arbeitgebern initiieren um das Engagement der Wirtschaft im Bereich der Arbeitsintegration für anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene zu fördern. Im abschliessenden Tätigkeitsbericht soll er Empfehlungen für eine verstärkte Partizipation der Arbeitgeber an der Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt formulieren.

## Erkenntnisse aus den Interviews

Bis April 2018 wurden 55 Interviews mit Arbeitgebern, Sozialpartnern, Branchenverbänden, staatlichen und kantonalen Stellen sowie Integrationsexperten geführt. Arbeitgeber sind meist motiviert für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen. Als Gründe dafür werden u.a. unbesetzte Lehrstellen und soziale Mitverantwortung genannt. Zentrale Einstellungshürden sind u.a. die schlechte Informationslage zu Anstellungsbedingungen für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene, ein befürchteter hoher administrativer Aufwand, mangelnde Qualifikationen von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen, Bedenken bzgl. Betreuungsaufwand und starre Lohnbedingungen.

## Schlüsselempfehlungen

Basierend auf den Interviews kommt der Beauftragte des SEM zu drei Schlüsselempfehlungen:

### 1) Verbesserung im Bereich Information und Vernetzung

- a. *Initiierung einer einheitlichen und schweizweiten Informationsplattform:* Das SEM sollte in Zusammenarbeit mit den IIZ-Partnern die Realisierung einer schweizweiten Informationsplattform (bspw. in Anlehnung an Compasso oder daran angehängt) mit allen für Unternehmen relevanten kantonalen und eidgenössischen Informationen zu Anstellungsbedingungen von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen, einer Liste aller kantonalen Ansprechpartner, Best Practices und gezielten, jährlichen Veranstaltungen prüfen.
- b. *Informationsveranstaltungen für eine Sensibilisierung der Arbeitgeber und Fortsetzung des durch den Beauftragten initiierten Dialogs auf nationaler und/oder lokaler und regionaler Ebene:*
  - *Gesamtschweizerische, politische Ebene:* Organisation eines runden Tisches für Unternehmen mit Bundesräten und/oder Staatssekretären des EJPD und des WBF prüfen, allenfalls unter Mitwirkung von Vertretungen von Kantonsregierungen und Sozialpartnern, im Hinblick auf eine stärkere Kooperation zwischen den beteiligten Unternehmen und den staatlichen Stellen und die Verabschiedung von gemeinsamen Empfehlungen zur Arbeitsmarktintegration.
  - *Gesamtschweizerische Ebene, in bereits bestehenden Koordinationsgremien:* Im nationalen IIZ-Steuerungsgremium, welches zwei- bis dreimal jährlich tagt, sollte geprüft werden, mindestens einmal jährlich Arbeitgeberverbände, Sozialpartner und/oder einzelne Arbeitgeber einzuladen. Die vom Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft geknüpften Kontakte könnten dafür genutzt werden.
  - *Lokale und regionale Ebene:* Zur Sensibilisierung von Arbeitgebern sollten Kantone und lokale Gewerbe-/Arbeitgeberverbände prüfen, Informationsveranstaltungen und Vorträge für Unternehmen zum Thema Migration, Flüchtlinge und Arbeitsmarktintegration zu organisieren.

## 2) Verbesserung bei Potenzialabklärung und Job Coaching

- a. *Potenzialabklärung*: Das Potenzial aller arbeitsfähigen Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommenen soll durch die Kantone möglichst früh abgeklärt werden. Für eine flächendeckende, frühe Potenzialabklärung braucht es wirksame Massnahmen der Kantone und des SEM:
- *Selbstbeurteilung* zu bildungs- und arbeitsrelevanten Erfahrungen von Asylbewerbern mit Bleibeperspektive als Standardverfahren bereits in den Bundeszentren.
  - *Leitfaden* des SEM zur Unterstützung der Kantone bei einer vertieften Potenzialabklärung.
  - *Überprüfung der bestehenden Mechanismen* der Zuteilung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen auf die Kantone.
- b. *Job Coaches*: Arbeitsmarktfähige Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene sollten einem Job Coach zugeteilt werden: dieser bereitet auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt vor, hilft bei der Stellensuche und dient als Ansprechperson für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Das SEM sollte diesen Prozess unterstützen, indem bei der in der Integrationsagenda vorgesehenen Erhöhung der Integrationspauschale explizit ein Anteil für einen Job Coach vorgesehen wird.

## 3) Verbesserung im Bereich finanzielle Anreize für Arbeitgeber prüfen

Um finanzielle Hindernisse für die Anstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen (z.B. wegen vermehrten administrativen Aufwands und längerer Einarbeitungszeit) zu beseitigen, braucht es folgende Verbesserungen:

- a. *Leitfäden zu Anstellungsbedingungen*: Das SEM prüft einen breit abgestützten Dialog mit staatlichen Stellen und gegebenenfalls mit Sozialpartnern im Hinblick auf die Erarbeitung von Leitfäden zu Anstellungsbedingungen für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene.
- b. *Prüfung allfälliger Einarbeitungszuschüsse/Teillohnmodelle*: Die Modalitäten von allfälligen finanziellen Anreizen für Arbeitgeber im Sinne von Einarbeitungszuschüssen oder Teillohnmodellen für die Einarbeitung und Ausbildung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen sollten durch SEM und SECO gemeinsam, unter Einbezug der Kantone und gegebenenfalls der Sozialpartner, geprüft werden.

## 2. Auftrag und Ausgangslage

### 2.1. Auftrag

Die bisherigen staatlich geförderten Massnahmen zur Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen sind noch zu wenig mit den privaten Betrieben und deren Bedürfnissen koordiniert und deshalb noch nicht in genügendem Mass wirksam. Das Staatssekretariat für Migration (SEM) hat deshalb 2017 den Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft eingesetzt; er soll einen Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft im Bereich der Arbeitsintegration leisten. Dafür soll er ein funktionierendes Netzwerk aufbauen und die Partizipation der Wirtschaft erhöhen, damit vermehrt Praktikumsplätze, Lehrstellen und Arbeitsplätze für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene zur Verfügung stehen und die Integration auch für die Arbeitswelt gewinnbringend ist.

Gegenstände des Auftrages sind:

- in Gesprächen mit Unternehmern und Wirtschaftsverbänden Verständnis für ein vermehrt benötigtes Engagement bei der Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt fördern,
- Informationen über die aktuelle migrationspolitische Lage sowie daraus resultierende gesellschaftspolitische Herausforderungen vermitteln; an die Verantwortung der Wirtschaft appellieren,
- einen strategischen Dialog über die Voraussetzungen einer erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt einleiten mit dem Ziel, Erfahrungen nutzbar zu machen und laufende Bestrebungen zu unterstützen,
- dabei Erfahrungen aus anderen Ländern sowie Erkenntnisse aus internationalen Studien einbeziehen,
- Berichterstattung mit Empfehlungen zu möglichen Projekten, Aktivitäten sowie Gesetzes- und Verordnungsanpassungen zuhanden des Auftraggebers bis Ende April 2018.

Der Beauftragte legt Wert auf die Feststellung, dass von den zahlreichen in Frage kommenden Gesprächspartnern, insbesondere den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen, nur einige für ein Interview ausgewählt werden konnten. Dabei wurde zum einen darauf geachtet, verschiedene Regionen der Schweiz zu berücksichtigen, zum anderen wurden mehrheitlich Branchen und Unternehmen berücksichtigt, die erfahrungsgemäss das grösste Potenzial für eine Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen aufweisen. An dieser Stelle möchte der Beauftragte allen Interviewpartnern für die informativen Gespräche und ihre Mithilfe danken.

### 2.2. Ausgangslage

2015 ist die Zahl der Asylgesuche stark angestiegen und gleichzeitig blieb in den letzten Jahren auch die Schutzquote auf einem hohen Niveau, wodurch die Zahl der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen, die längerfristig oder für immer in der Schweiz bleiben, angestiegen ist.

Weitestgehend unbestritten ist das Ziel, diesen Personen geeignete Arbeitsplätze oder Lehrstellen zur Verfügung zu stellen und sie gewinnbringend für alle in die Arbeitswelt zu integrieren. Ebenso unbestritten ist, dass die Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen selber dazu beitragen müssen, rasch arbeitsmarkt- oder ausbildungsfähig zu werden.

Angesichts der tiefen Quote der Erwerbstätigkeit von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen haben Bund und Kantone den Handlungsbedarf erkannt und bereits zahlreiche Massnahmen – teilweise auch in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden, Sozialpartnern und Arbeitgebern – zur Verbesserung der beruflichen Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen getroffen. Ob und wie diese Massnahmen auch mit Blick auf die Wahrnehmung durch die Wirtschaft bereits Erfolge zeitigen und ob sich weitere Massnahmen aufdrängen, soll in der Folge auftragsgemäss analysiert werden.

### 2.3. Ausgewählte Fakten zur Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen

- Gesamthaft befanden sich Ende 2017 41'544 vorläufig aufgenommene Personen (inkl. vorläufig aufgenommene Flüchtlinge) mit Ausweis F sowie 51'512 Flüchtlinge mit Ausweis B in der Schweiz.<sup>1</sup>
- Mehr als die Hälfte der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen sind jünger als 30 Jahre.
- In den ersten 4 bis 5 Jahren nach der Einreise beträgt die Erwerbsquote 20–30 Prozent. Erst nach 7 Jahren erreicht sie ca. 50 %.<sup>2</sup>
- Ende Juni 2017 war die Erwerbstätigenquote gemäss SEM im Kanton Nidwalden mit 46% am höchsten; gesamtschweizerisch lag sie bei durchschnittlich ca. 25%.
- Die Erwerbsbeteiligung der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen ist sehr volatil und stabilisiert sich bei mehr als der Hälfte von ihnen auch 5–10 Jahre nach der Einreise nicht.<sup>3</sup>
- Die Sozialhilfequote für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene betrug 2016 85.8%, wobei in dieser Zahl auch die Sozialzuschüsse an Personen enthalten sind, die trotz Erwerbstätigkeit den Lebensunterhalt nicht alleine bestreiten können.<sup>4</sup>
- Gemäss SKOS belaufen sich die Sozialhilfekosten pro Flüchtling/vorläufig aufgenommene Person pro Jahr auf ca. 20'000–25'000 CHF. Gelingt es nicht, eine 25-jährige Person in den Arbeitsmarkt zu integrieren, entstehen bei monatlich 2'500.– Franken für eine Einzelperson bis zur Erreichung des AHV-Alters hochgerechnet Sozialhilfekosten in der Höhe von einer Million Franken.<sup>5</sup>
- Die finanzielle Verantwortung für Flüchtlinge und vorläufig aufgenommene Flüchtlinge liegt während fünf Jahren beim Bund und geht dann auf den jeweils zugewiesenen Kanton (und

<sup>1</sup> STAATSSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), 2018.

<sup>2</sup> BIEBERSCHULTE M., MORLOK M. et al. (von KEK/CDC Consultants und B,S,S.), 2014.

<sup>3</sup> Ebenda BIEBERSCHULTE M., MORLOK M: et al. (von KEK/CDC Consultants und B,S,S.), 2014, S.23: weist nach, dass die Erwerbsquote innerhalb von zehn Jahren steigt, aber nur langsam und je nach Status unterschiedlich.

<sup>4</sup> BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS), 2017.

<sup>5</sup> Referat WOLFFERS F., 2017.



die Gemeinde) über. Für vorläufig Aufgenommene ohne Flüchtlingsstatus ist der Bund während 7 Jahren zuständig.<sup>6</sup>

- Nur ein geringer Anteil der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen verfügt über eine höhere Bildung. Ca. 50 Prozent von ihnen haben im Herkunftsland höchstens die obligatorische Schule absolviert.
- Rund ein Fünftel verfügt über eine Ausbildung auf der Sekundarstufe II oder auf der Tertiärstufe. Weitere 50% verfügen über mehrjährige Berufserfahrung.<sup>7</sup>

## 2.4. Bisherige Anstrengungen von Bund, Kantonen und Wirtschaft

Die Prozesse, die in den letzten Jahren auf den verschiedenen staatlichen und nichtstaatlichen Ebenen in die Wege geleitet wurden um Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren, und die getroffenen Massnahmen sollen hier kurz rekapituliert werden:

- a. Nach Artikel 53 des Ausländergesetzes (AuG) wird Integrationsförderung definiert als *Verbundaufgabe der betroffenen Behörden von Gemeinden, Kantonen und Bund*. Gestützt darauf sind bereits zahlreiche Anstrengungen für eine verbesserte Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt unternommen worden. Aber nicht nur die Behörden, sondern ebenso private und zivilgesellschaftliche Akteure wie Betriebe, Lehrmeister, Hilfswerke und Vereine boten viel Unterstützung, wurden selber initiativ und führten Projekte durch.
- b. Die Empfehlungen der *Tripartiten Konferenz* von Bund, Kantonen und Gemeinden sind seit mehreren Jahren wegleitend. Vor allem die Lancierung der *kantonalen Integrationsprogramme KIP* im Jahr 2014, die erstmals ausdrücklich die integrationspolitischen Ziele von Bund und Kantonen verfolgen, stellte einen bedeutenden Schritt dar. Das KIP 1 dauerte von 2014 bis 2017, das KIP 2 wird bis und mit 2021 umgesetzt. 2016 erschien ein Zwischenbericht für die ersten zwei Jahre des KIP, der gewisse Erfolge aufzeigt, aber auch feststellt, dass noch grosse Herausforderungen zu bewältigen sind.<sup>8</sup> Der starke Anstieg der Asylgesuche im Jahre 2015 – verbunden mit der hohen Schutzquote von ca. 50 % seit 2015 – akzentuiert den Handlungsbedarf im Hinblick auf die wirksame Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt.

Die *kantonalen Integrationsprogramme KIP* beruhen auf drei Pfeilern: Information und Beratung, Bildung und Arbeit sowie Verständigung und gesellschaftliche Integration. Es gibt insgesamt acht Förderbereiche. An dieser Stelle soll nur jenes Programmziel erwähnt werden, das sich im engeren Sinn mit dem Arbeitsmarkt befasst. Es betrifft die Arbeitsmarkt-

<sup>6</sup> STUTZ H., JÄGGI J., et al., 2016, S. 34.

<sup>7</sup> Ebenda WOLFFERS F., 2017, S.13.

<sup>8</sup> STAATSSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), 2016.

fähigkeit: „Migrantinnen und Migranten, die keinen Zugang zu den Angeboten der Regelstrukturen finden, verfügen über ein Förderangebot, das ihre Arbeitsmarktfähigkeit verbessert.“<sup>9</sup> Der Bund richtet den Kantonen seit 2014 eine Integrationspauschale für anerkannte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene (6000 Franken pro Asylgewährung und vorläufige Aufnahme) im Rahmen der kantonalen Integrationsprogramme 2014–2017 aus. Wichtige Erkenntnis des KIP-Zwischenberichts ist, dass die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren auch im Gefolge der hohen Schutzquoten zu verstärken ist. Zudem sei die Einbindung der Wirtschaft zu verbessern: „Ohne entsprechende Ausbildungsplätze oder Praktika können sich Flüchtlinge nicht beruflich integrieren. Die Integrations- und Asylfachstellen erarbeiten gemeinsam mit Berufsbildung, Arbeitsmarktbehörden und Sozialpartnern Lösungen, um Personen aus dem Asylbereich Perspektiven zu bieten.“<sup>10</sup> Dabei ist gemäss KIP-Zwischenbericht wichtig, dass möglichst früh eine Potenzialabklärung stattfindet, „die in einen Integrationsplan mündet“.<sup>11</sup> Weitere in den Kantonen umgesetzte Massnahmen betreffen u.a. die Anstellung von Job Coaches oder die Schwerpunktsetzung bei Arbeit und Qualifizierung. Wichtig sei auch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und die Begleitung von Unternehmen, welche Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene anstellen.<sup>12</sup> Im Rahmen der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ) wird die Arbeitsmarktfähigkeit von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen ebenfalls diskutiert.

Die Tripartite Konferenz (TK) weist in ihrem Bericht vom 3. November 2017<sup>13</sup> auch auf Fehlansätze hin: Beispielsweise wenn das Erwerbseinkommen tiefer liege als die Sozialhilfe, die bis zur Erwerbstätigkeit bezogen wurde, könnten Schwelleneffekte auftreten. Auch die Arbeitsintegration von Frauen müsse gefördert werden. Die heutigen Angebote seien häufig in Berufsfeldern angesiedelt, die als Männerdomäne wahrgenommen würden. Frauen seien auch in den Sektoren Gesundheit, Hauswirtschaft und Reinigung eher untervertreten.

- c. Das SEM leitet und/oder unterstützt auch spezifische Integrationsmassnahmen zur Arbeitsmarktintegration. So wurde z.B. 2017 die Integrationsvorlehre eingeführt, die jährlich 800–1'000 Personen eine einjährige praxisorientierte Qualifikation ermöglicht und damit gute Startchancen gibt. Dieses Pilotprogramm wird in enger Zusammenarbeit mit den Berufsbildungsbehörden der Kantone durchgeführt und dauert bis 2021. Bundesrat und Parlament haben dafür gesamthaft 54 Millionen Franken bereitgestellt.
- d. Es wurde aber auch erkannt, dass die Vernetzung und die Förderung der Koordination unter den drei staatlichen Ebenen allein nicht genügt. Deshalb zielte zuletzt die 3. Nationale Integrationskonferenz vom 19. Juni 2017 in Bern spezifisch auf die engere Zusammenarbeit zwischen den staatlichen Stellen und der Wirtschaft, namentlich auch in Bezug auf die

<sup>9</sup> Ebenda, STAATSSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), 2016, S. 9.

<sup>10</sup> Ebenda, STAATSSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), 2016, S. 14.

<sup>11</sup> Ebenda, STAATSSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), 2016, S. 30.

<sup>12</sup> Ebenda, STAATSSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), 2016, S. 31.

<sup>13</sup> TRIPARTITE KONFERENZ (TK), 03.11.2017, S.18.

Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt. Im Grundlagenpapier für diese Konferenz<sup>14</sup> wird unter anderem festgehalten, dass der Arbeitsmarkt noch nicht genügend Plätze für Praktika, Berufsbildung und Erwerbsarbeit für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene zur Verfügung stelle. Gleichzeitig würden aber Stellen im tiefqualifizierten Bereich häufig mit Arbeitskräften besetzt, die im Ausland rekrutiert würden. Es wird an die privaten und staatlichen Arbeitgeber appelliert, ihre Verantwortung für die Integration der sozialhilfeabhängigen Personen aus dem Asylbereich stärker als bisher wahrzunehmen. Ebenso brauche es neben Betreuung und Begleitung auch Regelungen und Anreize für Betriebe, damit sie diese Personen einarbeiten und ausbilden. Beschäftigungs- und Sprachförderungsmassnahmen bestünden bereits in vielen Kantonen, diese Angebote seien aber lückenhaft und unterfinanziert, sie setzten zu spät ein oder seien wenig verbindlich.<sup>15</sup>

- e. Zum Abbau administrativer Hürden bei der Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen hat der Bundesrat bereits einige Stolpersteine aus dem Weg geräumt: Das bisherige Bewilligungsverfahren wird voraussichtlich ab Sommer 2018 durch ein Meldeverfahren ersetzt. Auch die Sonderabgabe der vorläufig Aufgenommenen von 10% ihres Lohns zur Deckung der Kosten der Sozialhilfe wurde per 1.1.2018 abgeschafft. Weitere Massnahmen des Bundesrats sind in Planung. Eine wichtige Änderung soll im Juni 2018 im Gefolge der Gesetzgebung zur «Begrenzung der Zuwanderung» vorgenommen werden: Die regionalen Arbeitsvermittlungstellen (RAV) werden den Arbeitgebern neu auch Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene melden können, wenn in den vom Bund bezeichneten Branchen Stellen offen sind. Gerade für weniger qualifizierte Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene könnten sich auf diese Weise Chancen ergeben, in gewissen Branchen wie z.B. im Gastgewerbe zu arbeiten. Diskutiert wird zurzeit auch ein Abbau von Hürden zur Freiwilligenarbeit von Ausländern/-innen ohne Arbeitsbewilligung.
- f. Am 25.04.2018 hat der Bundesrat die Integrationsagenda verabschiedet. Sie definiert gemeinsame und verbindliche Wirkungsziele, die durch einen für alle Kantone geltenden Integrationsprozess für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene erreicht werden sollen. Um die Finanzierung dieser Fördermassnahmen möglichst rasch zu sichern, wird die Integrationspauschale vom Bund auf 18'000 Franken pro Flüchtling/vorläufig aufgenommene Person erhöht. In einem zweiten Schritt überprüfen Bund und Kantone das gesamte Finanzierungssystem im Flüchtlings- und Asylbereich in einem zeitlich definierten Folgemandat. Ziel ist die Schaffung eines vereinfachten Finanzierungssystems, das zu administrativen Entlastungen verhilft, verstärkt Integrationsanreize setzt und bei Bund und Kantonen zu Minderausgaben führen sollte.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> TRIPARTITE KONFERENZ (TK), *Grundlagenpapier*, 2017, S. 13.

<sup>15</sup> Ebenda, TRIPARTITE KONFERENZ (TK), *Grundlagenpapier*, 2017, S.15.

<sup>16</sup> Siehe Pressekonferenz EJPD vom 30.04.2018.

- g. Ob und inwiefern der Status der vorläufig Aufgenommenen geändert wird, ist noch nicht entschieden. Schon seit geraumer Zeit gilt das Wort „vorläufig“ als Hemmnis für Arbeitgeber, Personen mit diesem Status anzustellen – trotz der Tatsache, dass bisher etwa 90% der vorläufig Aufgenommenen definitiv in der Schweiz bleiben. Nachdem der Nationalrat in der Frühjahrssession 2017 in einer Motion beantragt hatte, den Status anders zu benennen und einige Verbesserungen vorzusehen, lehnte der Ständerat die Vorlage in der Frühjahrssession 2018 ab. In einer Motion vom 18.01.2018<sup>17</sup> hat der Ständerat aber in Aussicht gestellt, einer Umbenennung der vorläufigen Aufnahme zuzustimmen. Zusätzlich soll das Problem, dass es für Personen mit dem Status der vorläufigen Aufnahme bisher faktisch ausgeschlossen ist in einem anderen Kanton als dem Wohnkanton eine Erwerbstätigkeit und Wohnsitz aufzunehmen, gelöst werden.<sup>18</sup>
- h. Die Erfassung der Kompetenzen von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen ist ein erster, wichtiger Baustein für die Fallführung im Integrationsprozess; sie kann somit wesentlich zu einer nachhaltigen Arbeitsmarktintegration beitragen.<sup>19</sup> Deshalb entspricht eine noch detailliertere und möglichst frühe Potenzialabklärung den Bedürfnissen der Kantone, wie beispielsweise der Bericht «Potenzialabklärung bei Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen» von 2016 im Auftrag des SEM zeigt; bei einer umfassenden Potenzialabklärung sollen Kompetenzen wie Sprachkenntnisse, formal und informell erworbene Berufskennntnisse, allfällige Diplome und deren Anerkennung, Arbeitserfahrung, gesundheitliche Aspekte, das soziale Netz einer Person, ihre familiäre Situation sowie ihre generelle Motivation erfasst werden.<sup>20</sup> Wie genau und nach welchen Kriterien eine solche Erfassung geschieht, bleibt heute den Kantonen überlassen.
- i. Es ist an dieser Stelle nicht möglich, die zahlreichen Bestrebungen der Zivilgesellschaft, von Gewerkschaften und Arbeitgebern darzustellen.<sup>21</sup> Exemplarisch erwähnt werden sollen erstens die Sozialpartner, die allein aktiv sind oder mit kantonalen Stellen und Bundesstellen zusammenarbeiten, und die Arbeitgeber, die bereits über Erfahrungen mit der Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen verfügen. Auch eine Studie des BASS von 2016 im Auftrag des SEM zum Thema Bildungsbeteiligung von spät eingereisten Jugendlichen betont, dass die Bemühungen der Wirtschaft zur Arbeitsmarktintegration zentral sind (insbesondere indem sie Praktika und Ausbildungsplätze zur Verfügung stellt) und dass viele

---

<sup>17</sup> Motion 17.3270 „Ersatz des Status der vorläufigen Aufnahme“ der Staatspolitischen Kommission des Nationalrats wurde am 27.04.2017 eingereicht und vom Bundesrat zur Annahme empfohlen. Die Motion wurde im Herbst 2017 vom Ständerat an die einreichende Kommission zurückgewiesen und am 14.03.2018 durch den Ständerat abgelehnt. Dafür wurde am 18.01.2018 durch die Staatspolitische Kommission des Ständerats die Motion 18.3002 „Punktuelle Anpassungen des Status der vorläufigen Aufnahme“ eingereicht und durch den Ständerat angenommen. Diese Motion wird als nächster Schritt durch den Nationalrat behandelt.

<sup>18</sup> Zu Problemen bei Kantonswechseln zur Erwerbstätigkeit und Wohnsitz für vorläufig aufgenommene Personen siehe: SIEGENTHALER M., 2016.

<sup>19</sup> Siehe JÖRG R., FRITSCHI T. et al., 2016.

<sup>20</sup> Ebenda, JÖRG R., FRITSCHI T. et al., 2016, S. 22.

<sup>21</sup> Siehe dazu mehrere Best-Practice-Beispiele im Anhang, ab S. 31.

Einzelfirmen darin sehr aktiv sind, insbesondere in der Westschweiz. Dort seien auch oft Gewerbeverbände offiziell in den Integrationsstrukturen involviert.<sup>22</sup>

Bezüglich der Sensibilisierung von staatlichen und privaten Arbeitgebern wurde in den letzten Jahren viel unternommen. Insbesondere die nationalen Arbeitgeber- und Branchenverbände haben in ihren Medien öfter auf Anstellungsmöglichkeiten hingewiesen und auch über Good Practices informiert. Zur Sensibilisierung der Arbeitgeber hat auch beigetragen, dass sich verschiedene Verbände aktiv an der Umsetzung von Pilotprojekten beteiligen. Der Schweizerische Arbeitgeberverband, der Schweizerische Gewerbeverband, der Baumeisterverband, Gastrosuisse, Hotelleriesuisse und Pflegeorganisationen beispielsweise haben ihre Mitglieder schriftlich und mündlich sensibilisiert, etwa in Konferenzen, Arbeitsgruppen etc.<sup>23</sup> Ebenso aktiv waren die Gewerkschaften, z.B. die Unia und Travail Suisse, und Hilfswerke wie das SRK, HEKS, Caritas, SAH und die Heilsarmee, etc.

Ein weiterer Meilenstein war die von öbu und IKEA organisierte Tagung zum „Flüchtlings-Integrationsdialog“ für Unternehmen vom 22. November 2017 in Bern. Erneut wurde deutlich, dass die Motivation der Arbeitgeber, Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene anzustellen, gegeben ist, aber viele Herausforderungen bleiben. Als wichtigste wurden beispielsweise ein verbesserter Informationsfluss zwischen verschiedenen staatlichen Stellen und Unternehmen oder die Unsicherheit vieler Unternehmen betreffend administrative Hürden und Qualifikationen von Flüchtlingen genannt.<sup>24</sup>

Die Wirkung all dieser positiv zu würdigenden Massnahmen des Bundes, der Kantone und der Wirtschaft auf die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen zeigt sich gemäss einer Studie im Auftrag des SEM von 2014 in einer leichten Zunahme der Erwerbsquoten. Die durchschnittliche Erwerbstätigkeit bleibt aber auf tiefem Niveau, da statistisch gesehen Flüchtlinge und vorläufige Aufgenommene nach fünf bzw. sieben Jahren aus der Verantwortlichkeit des Bundes und damit den Statistiken des SEM austreten und gleichzeitig laufend neu eingereiste Menschen, welche noch keine Integrationsmassnahmen erhalten konnten, hinzukommen.<sup>25</sup> Ein weiterer Grund für die bisher nur leichte Zunahme der Erwerbsquoten ist sicher darin zu sehen, dass diese Anstrengungen, Pilotprojekte, Informationen, Sensibilisierungen und Rechtsänderungen noch relativ jung sind. Dennoch bleibt die Situation für alle Beteiligten unbefriedigend.

Um weitere Fortschritte zu erzielen, ist es zielführend, die Sicht der Arbeitgeber und der Verbände zu ergründen und Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wo Hemmnisse für eine wirksame

---

<sup>22</sup> STUTZ H., JÄGGI J. et al., 2016, S. 51–52.

<sup>23</sup> Siehe TRIPARTITE AGGLOMERATIONSKONFERENZ (TAK), 2016, S. 20 –25, auch zur Sensibilisierung und zu den Pilotprojekten in den Bereichen Reinigung, Schweizerisches Rotes Kreuz sowie verschiedener Kantone.

<sup>24</sup> IKEA SCHWEIZ, 2017, S. 4 ff.

<sup>25</sup> BIEBERSCHULTE M., MORLOK M. et al. (von KEK/CDC Consultants und B,S,S.), 2014.

Arbeitsintegration liegen und welches die Voraussetzungen sind, damit die Integration gelingt (siehe Kapitel 3 des vorliegenden Berichts).

## 2.5. Beispiele für Best Practices anderer europäischer Länder

Ähnlich wie die Schweiz beschäftigen sich viele europäische Staaten mit der Verbesserung der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen. Sehr aktiv auf diesem Gebiet sind in der EU beispielsweise Schweden, Deutschland, Österreich und Finnland. Rein zahlenmässig hat vor allem Deutschland derzeit bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen eine Herkulesaufgabe zu meistern, weil allein seit 2015 über 1.2 Millionen Menschen als Asylsuchende ins Land gekommen sind. Momentan sind ca. 10% der 2015 und 2016 angekommenen Menschen in Deutschland erwerbstätig. Nach fünf Jahren liegt die Erwerbstätigenquote bei ca. 50%.<sup>26</sup> Diese Zahlen sind demnach ähnlich hoch oder tief wie in der Schweiz. Auch in Schweden sind nach drei Jahren etwas unter 20% und nach fünf Jahren ca. 50% der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen im Arbeitsmarkt tätig.<sup>27</sup>

Deutschland schuf 2016 zum ersten Mal ein bundesweites Integrationsgesetz. Darin wird vor allem auf Sprachförderung gesetzt. Beispielsweise stellen Bundesregierung und Länder für Flüchtlinge während der Dauer von Arbeitsverhältnissen berufsbezogene Sprachkurse zur Verfügung. Dies wird von Arbeitgebern als sehr effektive Massnahme begrüsst. Wie aber eine Studie der OECD zeigt, sind Sprachkenntnisse zwar wichtig für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration, aber über 50% der befragten Arbeitgeber betonen darüber hinaus, dass ihnen Fachkräfte fehlen. Viele offene Stellen sind denn auch überwiegend qualifizierten Arbeitskräften zugänglich. Dies bedeutet für Flüchtlinge oft, dass sie ohne berufliche Weiterbildung keine Aussicht auf diese Stellen haben. Auch Schweden hat auf solche Erkenntnisse reagiert: Das Land versucht seit 2015 im sogenannten Fast-Track-Verfahren, anerkannte Flüchtlinge gezielt in Berufen mit Fachkräftemangel (bspw. im Pflegebereich, Ingenieurwesen oder Restaurantküchen) in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dafür können Zeugnisse und Qualifikationen in der jeweiligen Muttersprache der Person validiert werden, berufsspezifische Sprachtrainings werden angeboten, Job-Coaches begleiten die Flüchtlinge beim Berufseinstieg und Praktika werden organisiert. Die Kosten dafür belaufen sich für 2017 geschätzt auf ca. 57.3 Millionen Euro.<sup>28</sup>

Nicht nur die Qualifizierung von Flüchtlingen ist entscheidend für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration, sondern auch die Information und das Engagement der Arbeitgeber. Dafür unterstützt zum Beispiel das Deutsche Bundeswirtschaftsministerium auf Beschluss des Bundestages mit 2.8 Millionen Euro eine auf drei Jahre angelegte Initiative der Deutschen Industrie- und Handelskammer, welche ein Netzwerk für Unternehmen, die Flüchtlinge

<sup>26</sup> OECD, 2017, S. 7–12.

<sup>27</sup> ASLUND et al., 2017, S. 115–151.

<sup>28</sup> ADECCO GROUP, 2017, S. 78 und EUROFUND, 2016.

beschäftigen möchten, gegründet hat. Dabei wird seit März 2016 über eine Internetplattform der Erfahrungsaustausch von Unternehmen ermöglicht, es werden lokale Events zum Vernetzen von Unternehmen organisiert, aber auch Leitfäden zur Verfügung gestellt, die detailliert aufzeigen, zu welchen Konditionen ein Unternehmen Flüchtlinge anstellen kann.<sup>29</sup>

Bei der Anstellung eines Flüchtlings zählen für EU-Firmen gemäss einer Studie des Personalvermittlers Adecco<sup>30</sup> vor allem drei Überlegungen: *Kosten, Nachhaltigkeit für die Firma und Auswirkungen auf ihren Ruf*. Beispielsweise in Deutschland kostet gemäss Boston Consulting Group das Praktikum eines Flüchtlings eine Firma im ersten Jahr durchschnittlich 7'550 Euro. In diesen Kosten sind die Ausgaben für Trainings, Sprachkurse, den Praktikumslohn oder auch Mentoring-Programme enthalten. Die Kosten würden aber über den Mehrwert, den die Arbeitskraft des Flüchtlings schafft, wieder ausgeglichen. Eine wichtige Überlegung von Firmen bezüglich der Nachhaltigkeit einer Anstellung besteht darin, ob ein Flüchtling längerfristig bei ihnen angestellt bleibt. Für über 70% der befragten Firmen ist zentral, dass ihre Angestellten einen Aufenthaltstitel erhalten, der über mehrere Jahre gültig ist. Deutschland versucht dies mit einer sogenannten „3 + 2“-Regel zu lösen: Asylsuchende und ihre Arbeitgeber erhalten dabei die Gewissheit, dass ihr Aufenthalt während einer dreijährigen Berufslehre und anschliessend zwei Jahren Anstellung garantiert wird.

Diese Erkenntnisse aus der EU und vor allem Deutschland zeigen, dass staatliche Stellen sehr viel Unterstützung bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen geben können und sollten. Zentral scheinen zum Beispiel dauerhaftere Aufenthaltstitel, berufsbezogene Sprachförderung, Weiterbildungen in Berufen mit Fachkräftemangel oder gezielte Information von Arbeitgebern zu sein. Im Anhang 5.1. dieses Berichts finden sich einige weitere Beispiele aus europäischen Ländern für gute Massnahmen zur Arbeitsmarktintegration.

## 2.6. Rahmenbedingungen für die Integration in den schweizerischen Arbeitsmarkt

### a. Begünstigende Rahmenbedingungen

- Die Schweiz hat mit der Integration von Zugewanderten im Grossen und Ganzen gute Erfahrungen gemacht.<sup>31</sup>
- Die Schweiz verfügt über ein gut funktionierendes Schul- und Bildungssystem; über 90% der Jugendlichen machen einen Abschluss mindestens auf Sekundarstufe II.
- Die Schweiz erfreut sich einer guten Wirtschaftslage, eines offenen Arbeitsmarkts mit einer hohen Erwerbsquote und tiefer Arbeitslosigkeit (gemäss SECO 3,2 % im Jahre 2017 und geschätzte 2,9% im Jahre 2018). Zudem weist sie eine funktionierende Sozialpartnerschaft auf.
- Der Föderalismus bringt Vorteile bei der Integration vor Ort.

<sup>29</sup> BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (BMWi), 2018.

<sup>30</sup> Ebenda, ADECCO GROUP, 2017, S. 58–60.

<sup>31</sup> BUNDESAMT FÜR MIGRATION (BFM), 2006 und auch OECD, 2015.

- Die Schweiz kennt bisher keine Ghettos oder Parallelgesellschaften, die eine wirksame Integration verhindern.
- Die Schweiz kennt eine eigene Tradition bezüglich sprachlicher Vielfalt.
- Es besteht ein Bedarf an Auszubildenden: Zu Beginn des Jahres 2017 belief sich die Zahl der offenen Lehrstellen auf 10'000, im August 2017 waren immer noch 7'000 Lehrstellen unbesetzt<sup>32</sup>, weshalb auch vermehrt Arbeitsmöglichkeiten für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene vorhanden sein dürften.
- Es besteht in gewissen Branchen Fachkräftemangel: Die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen kann inskünftig zur Entschärfung des Fachkräftemangels beitragen.
- Aufgrund der demografischen Entwicklung haben Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene Potenzial als Arbeitskräfte. Im Jahre 2018 erreichen in der Schweiz 12'000 Personen mehr das Rentenalter als Junge in den Arbeitsmarkt eintreten. Dieser Pensionierungsüberhang, der auch in den kommenden Jahren anhalten wird, ist auch in anderen europäischen Staaten zu beobachten, so dass aus gewissen Rekrutierungsländern (z.B. Deutschland, Portugal) wahrscheinlich weniger Personen rekrutiert werden können als erforderlich. Zum Teil ist bereits heute eine Rückkehr von ausländischen Arbeitskräften z.B. nach Deutschland oder Portugal feststellbar.<sup>33</sup>
- Die meisten Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen sind motiviert, rasch eine Anstellung zu finden. Die Motivation besteht für die meisten darin, im Hinblick auf ihren dauernden Verbleib in der Schweiz selber für ihren Lebensunterhalt aufzukommen. Ferner erwarten Angehörige, die zurückbleiben mussten, finanzielle Überweisungen. Auch jene, welche Gelder für die Flucht beigesteuert haben, erwarten gegebenenfalls eine Rückerstattung.
- Der Abbau von administrativen Hürden vor allem beim Bund (siehe vorne S. 10) führt bei den Unternehmen zu erhöhter Motivation zur Anstellung und auch bei den Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen selber wirkt er motivierend.
- In den letzten fünf Jahren erfolgte ein Ausbau kantonaler Angebote, oft im Verbund mit den Wirtschaftsverbänden, insbesondere bei Sprachkursen, Vorlehren, Brückenangeboten, Schnuppereinsätzen und Praktika, woraus Good Practices abgeleitet werden konnten.<sup>34</sup>
- Pilotprojekte des Bundes wie die Integrationsvorlehre, Potenzialabklärungen oder Sprachabklärungen stellen sich ebenfalls als vielversprechende Instrumente heraus.

## **b. Erschwerende Rahmenbedingungen**

- Aufgrund der zunehmenden Automatisierung und/oder Digitalisierung ist damit zu rechnen, dass inskünftig noch weniger Stellen für wenig Qualifizierte zur Verfügung stehen werden.<sup>35</sup>
- Stellen für beruflich wenig Qualifizierte nehmen seit Jahren ab. Bereits heute gibt es im Vergleich mehr Arbeitslose in Branchen, in denen tendenziell wenig Qualifizierte arbeiten.

---

<sup>32</sup> STAATSSSEKRETARIAT FÜR BILDUNG, FORSCHUNG UND INNOVATION (SBFI), 2017.

<sup>33</sup> Zum Ganzen: STÄDELI M., NZZ am Sonntag, 14.04.2018, mit Aussagen von Vertretern/-innen des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, Swissscom, Swissmem und des Industriekonzerns Georg Fischer.

<sup>34</sup> Siehe dazu die Beispiele für Projekte auf Bundes- und Kantonsebene im Anhang, S. 31 ff.

<sup>35</sup> ARVANITIS S., GROTE G. et al., Juni 2017.



- Fehlende bzw. nicht oder nur schwer nachzuweisende Qualifikationen können ein Hindernis für eine Anstellung sein.
- Falsches Profil: Der Arbeitsmarkt braucht qualifizierte Fachleute. Nur wenige Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene erfüllen diese beruflichen Anforderungen bereits zu Beginn. Häufig fehlt ihnen auch das nötige Netzwerk.
- Teilweise Konkurrenz mit anderen vergleichbaren Anspruchsgruppen: z.B. Arbeitslose aus der ALV, Langzeitarbeitslose aus der Sozialhilfe und IV-Bezüger. Gemäss SKOS belief sich der Anteil der wenig Qualifizierten bei den Erwerbslosen 2016 auf elf Prozent. Es bestehen zum Teil Befürchtungen, wonach es bei Stellen mit geringen Qualifikationsanforderungen zu Verdrängungseffekten kommen könnte.
- Administrative Hürden, vor allem dort, wo mehrere kantonale Departemente bzw. Dienststellen und Gemeinden involviert sind; oft bestehen Unklarheiten bezüglich der Verantwortung für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen.

### 3. Erkenntnisse aus den Interviews

Von November 2017 bis April 2018 wurden 55 Interviews mit Arbeitgebern, Verbänden, Sozialpartnern, Anbietern von Integrationsprogrammen, Vertretungen von kantonalen Behörden und Bundesstellen sowie mit europäischen Integrationsfachleuten durchgeführt.<sup>36</sup> Die Ergebnisse der Interviews mit den Arbeitgebern werden im Folgenden im Vordergrund stehen. Sie bringen klar zum Ausdruck, dass die Arbeitgeber auf oberster Leitungsebene grossmehrheitlich offen und motiviert für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen sind.

Gründe sind vor allem:

- die Suche nach fehlenden Arbeitskräften für Unternehmen,
- soziale Mitverantwortung,
- kostengünstige Arbeitskräfte,
- unbesetzte Lehrstellen.

Die Interviews zeigten aber auch Gründe auf, weshalb Arbeitgeber wenige oder keine Anstellungen vornahmen. Gleichzeitig kristallisieren sich einige klare Forderungen heraus, die erfüllt sein sollten, damit inskünftig vermehrt Anstellungen erfolgen können.

#### 3.1. Hindernisse für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen

Im Folgenden werden Gründe zusammengefasst, weshalb Unternehmerinnen und Unternehmer keine oder nur wenige Anstellungen vorgenommen haben. Je nach Interviewpartner oder Interviewpartnerin wurden nur einzelne oder mehrere dieser Gründe erwähnt:

---

<sup>36</sup> Siehe dazu eine Liste aller Interviewpartner im Anhang, S. 37.

- keine passende oder keine offene Stelle
- mangelnde Sprachkenntnisse
- mangelnde Qualifikationen und/oder Diplome
- Befürchtung einer tiefen Belastbarkeit
- Befürchtung von fehlender Motivation
- Rekrutierungs- und Betreuungsaufwand
- kulturelle Unterschiede bezüglich der Arbeitsweise
- allzu starre Lohnbedingungen gemäss GAV; in gewissen Branchen keine tieferen Löhne für die Einarbeitung möglich
- kein Informationsangebot für Unternehmen; zu hoher Zeitaufwand für die Suche der relevanten Informationen. Beispiel: Unsicherheit über den Aufenthaltsstatus und damit verbunden über Arbeitserlaubnis. Insbesondere bei der Anstellung von Asylbewerbern und vorläufig Aufgenommenen besteht grosse Unsicherheit. Bemängelt wird das Fehlen eines einheitlichen kantons- und schweizweiten Informationsangebots für Unternehmen.
- innerbetriebliches Konfliktpotenzial
- Risiko eines Imageverlusts für das Unternehmen (negative Rückmeldungen aus der Bevölkerung oder von Mitarbeitenden)
- Den Anbietern von Integrationsprogrammen fehlen teilweise die Perspektive der Arbeitgeber und das spezifische Branchenverständnis.

Die Antworten hingen von der Firmengrösse und der Branche ab. Für Grossbetriebe sind vor allem mangelnde Sprachkenntnisse problematisch, für KMU steht der hohe Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand an erster Stelle. In den Pflegeberufen und in den Ingenieurberufen wird besonders der Mangel an den entsprechenden Qualifikationen wahrgenommen.<sup>37</sup>

### 3.2. Voraussetzungen für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen

Die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber brauchen günstige Rahmenbedingungen, d.h. Erleichterungen bei der Bereitstellung von Arbeits- oder Ausbildungsplätzen für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene. Folgende Voraussetzungen stehen im Vordergrund:

#### Die Mitarbeitenden betreffend:

- So früh wie möglich sind die beruflichen Kompetenzen der Arbeitsinteressierten festzustellen und das berufliche Potenzial abzuklären.
- Eine minimale Qualifikation ist Voraussetzung für den Zugang zum Arbeitsmarkt, wobei auch eine gewisse Berufserfahrung ausreichend sein kann. Die benötigte Mindestqualifikation ist aber branchenabhängig: z.B. gehen Arbeitgeber in den Pflegeberufen von anderen Voraussetzungen aus als bei der Küchenhilfe.
- Auch die Integrationsvorlehre oder ähnliche Vorbereitungslehrgänge sind hilfreich.

---

<sup>37</sup> BIEBERSCHULTE M., MORLOK M. et al. (von KEK/CDC Consultants und B,S,S.), 2014.

- Nachhaltige Lösungen: In der Regel wünschen Arbeitgeber für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene z.B. nicht nur Schnupperlehren oder kurze Praktika als Voraussetzung für eine Anstellung, sondern eine Anlehre oder idealerweise eine Berufslehre, denn bei einem Konjunkturumschwung werden Personen ohne Ausbildung rascher arbeitslos. Auch bei einer späteren Ausreise kann das Gelernte hilfreich sein (Stichwort brain gain).

#### **Die rechtlichen Voraussetzungen und die Verfahren betreffend:**

- Rasche Verfahren.
- Rechtssicherheit bezüglich Aufenthaltsstatus: Besonders bei den vorläufig Aufgenommenen z.B. im Hinblick auf den Abschluss einer Lehre muss diese gegeben sein.

#### **Die Finanzierung betreffend:**

- Finanzielle Anreize.
- Pragmatismus vor allem bei den Mindestlöhnen für die Einarbeitung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen oder allfällige Einarbeitungszuschüsse (branchenspezifisch).
- Schwelleneffekte zwischen Sozialhilfe und Löhnen sollten beachtet werden.

#### **Instrumente:**

- Internetplattform: Best Practices, Leitfäden (z.B. zu Anstellungsbedingungen), Adressen von Ansprechpersonen bei den Kantonen und andere Instrumente für Arbeitgeber müssten auf einer Internetplattform gut ersichtlich sein, schweizweit und/oder mit integrierten kantonalen Fenstern.
- Job Coaches zumindest für die erste Zeit nach der Anstellung sind nötig.
- Ein „One-Stop-Shop“ für Unternehmer in den Kantonen mit arbeitsrechtlicher Beratung, Empfehlungen zu Lohn, Versicherung, Bewilligung etc. würde allen Seiten Vorteile bringen.
- Arbeitgeber sollen rasch passende Dossiers erhalten, wenn sie freie Stellen melden.
- Eine öffentliche Anerkennung, z.B. ein Label für Arbeitgeber, die Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene anstellen, wäre erwünscht.

Es gibt grossmehrheitlich keine Bedenken hinsichtlich eines Effekts der Verdrängung anderer Bewerberinnen und Bewerber.<sup>38</sup>

### **3.3. Mögliche Handlungsfelder basierend auf den Interviews**

#### **a. Leicht zugängliche, einheitliche Information und Austausch via schweizweite Internetplattform**

Eine Internet-Informationenplattform mit allen relevanten Akteuren der Arbeitsintegration von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen könnte zur Verbesserung der heutigen Informationssituation führen. Die Interviews zeigten klar auf, dass Arbeitgeber nach wie vor zu wenig über

---

<sup>38</sup> So auch WEY S., Hrsg. Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2017, S.15: «Flüchtlinge sollen verstärkt und frühzeitig in den Arbeitsmarkt integriert werden».

die Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen wissen. Weil viele annehmen, dass diese Personen nicht langfristig in der Schweiz bleiben, lohnt es sich aus ihrer Sicht nicht, sie aus- und weiterzubilden. Ohne gute und leicht auffindbare Informationen zu Fragen des Aufenthaltsstatus, der Potenziale und der Motivation dieser Arbeitsinteressierten ist es aber schwierig, Unternehmen zu überzeugen, Praktikumsplätze, Lehr- und Arbeitsstellen zur Verfügung zu stellen. Deshalb besteht bei den Arbeitgebern ein Bedarf nach einer einfachen Internetplattform mit allen relevanten Informationen zur Anstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen und Ansprechpartnern. Weil in den meisten Kantonen ein institutionalisierter und systematischer Dialog zwischen den Hauptakteuren – Behörden, Anbietern von Integrationsprojekten, Sozialpartnern und den Arbeitgebern – fehlt, könnte eine Internetplattform für den Austausch für alle Seiten sehr nützlich sein, namentlich:

- für die Information, allenfalls kombiniert mit einer kantonalen Hotline für Arbeitgeber. Erwartet würde eine Sammlung aller kantonalen Leitfäden und Normverträge für die Einstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen, aber auch ein einfacher Überblick über die Hauptansprechpartner für Unternehmen in den Kantonen. Darüber hinaus könnten auch Best Practices der Arbeitgeber, der Kantone und der Verbände schweizweit vermittelt werden. Eine solche Informationssammlung könnte beispielsweise bereits bestehende Inhalte von den Internetplattformen zum Integrationsdialog der Tripartiten Agglomerationskonferenz TAK,<sup>39</sup> aber auch der kantonalen Integrationsprogramme KIP<sup>40</sup> und anderen Institutionen übernehmen.
- Für den Austausch aller Akteure, z.B. mit einer jährlichen Konferenz von Bund, Kantonen und Wirtschaft, aber auch der Arbeitgeber unter sich z.B. mit einer jährlichen Fachtagung.
- Zur Verbesserung des Systems z.B. bezüglich Anerkennung von Diplomen oder bei Fragen der GAV.

Denkbar wäre für diese Aufgabe ein Anschluss an bestehende Internetplattformen mit weitgehend den gleichen Hauptakteuren. Zum Beispiel informiert die Plattform Compasso Arbeitgeber über die berufliche Integration von Personen mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung. Compasso ist ein Verein unter dem Patronat des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes, dem 60 Branchenverbände und Einzelfirmen der Privatwirtschaft und des öffentlichen Sektors angehören.<sup>41</sup>

Für eine Plattform auf nationaler Ebene (und gegen je eigene kantonale Informationsplattformen) spricht, dass immer mehr administrative Hürden auf nationaler und interkantonaler Ebene abgebaut worden sind oder zurzeit noch abgebaut werden und viele Unternehmen Schweiz-übergreifend tätig sind. Die kantonalen Bedürfnisse, Besonderheiten, Angebote etc. müssten auf einer entsprechenden nationalen Plattform auch berücksichtigt werden, namentlich für KMU, die oft hauptsächlich in einem Kanton tätig sind.

---

<sup>39</sup> Zu den Inhalten des Integrationsdialogs der TAK: [http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten/beispiele-aus-der-praxis?branche\\_id=0&region\\_id=0&groesse\\_id=0&category\\_id=4](http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten/beispiele-aus-der-praxis?branche_id=0&region_id=0&groesse_id=0&category_id=4) (20.04.2018).

<sup>40</sup> Zu den gesammelten Beispielen und Leitfäden zur Arbeitsmarktintegration im Rahmen der KIP: <http://www.kip-pic.ch/de/materialien/#/arbeitsmarktaefahigkeit> (20.04.2018).

<sup>41</sup> Zum Portal Compasso siehe: <https://www.compasso.ch/> (20.04.2018).

Die Organisation einer solchen Informationsplattform wäre genau zu definieren und vorgängig insbesondere mit den Arbeitgebern (z.B. Branchen und Berufsverbände), den Behörden auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene (SEM, SECO, kantonale und kommunale zuständige Stellen), den Anbietern von Integrationsprogrammen (AOZ, ORS, HEKS, SRK, Caritas etc.) und den Sozialpartnern (Unia, Travail.Suisse, Economiesuisse, Schweizerischer Arbeitgeberverband und Schweizerischer Gewerbeverband) zu besprechen. Dabei müssten auch Fragen der Organisationsform (Verein oder Aktiengesellschaft) und der Finanzierung (z.B. durch eine Beitragsfinanzierung) genau analysiert werden.

Es ist zu prüfen, ob das SEM, das Projekte mit nationaler Bedeutung unterstützen kann,<sup>42</sup> zusammen mit den Kantonen und den Arbeitgebern sowie anderen Akteuren ein Grobkonzept erstellen und anschliessend in Zusammenarbeit mit den IIZ-Partnern ein Pilotprojekt für eine Informationsplattform lancieren soll. Vieles spricht angesichts der Interviews für ein solches Vorgehen, wenn auch nicht auf Einzelheiten oder die konkrete definitive Ausgestaltung eingegangen wurde. Erfahrungsgemäss sind Neugründungen von Plattformen mit vielen Akteuren schwierig. Deshalb ist zu empfehlen, dass zuerst mit Compasso Kontakt aufgenommen wird, das schon über ein breites Kontaktnetz verfügt. Dieses könnte durchaus auch für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene genutzt werden, denn es sind weitgehend dieselben Akteure wie bei Compasso, die auch bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen eine wichtige Rolle spielen.

#### **b. Informationsveranstaltungen auf mehreren Ebenen**

Um die noch defizitäre Informationslage und Sensibilisierung der Arbeitgeber für die Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt zu verbessern, haben sich mehrere Interviewpartner für einen runden Tisch mit Arbeitgebern und Behördenvertretern und/oder Informationsveranstaltungen auf lokaler oder nationaler Ebene ausgesprochen. Allgemein wird gewünscht, dass der direkte Dialog zwischen lokalen und nationalen Behörden sowie Arbeitgebern intensiviert wird. Die mögliche Ausgestaltung solcher Informationsveranstaltungen wird im Abschnitt 4.1. b. näher diskutiert.

#### **c. Frühe und vereinheitlichte Abklärung des beruflichen Potenzials**

Zurzeit ist die Abklärung von Kompetenzen von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen noch sehr uneinheitlich geregelt, wie der Bericht «Potenzialabklärung bei Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen» der Berner Fachhochschule und von Socialdesign zuhanden des SEM von 2016 zeigt. Viele der befragten Arbeitgeber haben angemerkt, dass sie sich im Hinblick auf die Einstellung eines Flüchtlings/einer vorläufig aufgenommenen Person eine vertrauenswürdige Potenzialabklärung wünschen und sich nicht allein auf die Aussagen eines Jobanwärters/einer Jobanwärterin verlassen möchten. Mit einer Potenzialabklärung gewinnen

---

<sup>42</sup> Vgl.: In Deutschland unterstützt das Bundeswirtschaftsministerium das Netzwerk «Unternehmen integrieren Flüchtlinge», das von der Deutschen Industrie- und Handelskammer (IHK) initiiert wurde. Siehe: <https://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/netzwerk/ueber-uns/> (15.04.2018).

zukünftige Arbeitgeber ein klareres Bild dessen, was ein Jobanwärter mitbringt, und damit mehr Sicherheit. Eine nachhaltige Potenzialabklärung kombiniert idealerweise verschiedene Methoden, beispielsweise Gespräche und Arbeitseinsätze, Selbstbeurteilungen und Fremdbeurteilungen.<sup>43</sup> Dabei ist es von Vorteil, wenn sich die Abklärung des Potenzials von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen an den Anforderungen des Arbeitsmarktes orientiert. Für eine gute Potenzialabklärung wäre eine durchgehende Fallführung, möglichst durch eine verantwortliche Person, vorteilhaft, was bisher allerdings eher die Ausnahme darstellt. Häufig ändern die Verantwortlichen für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene während des Integrationsprozesses drei- bis viermal, was die Potenzialabklärung und die Begleitung der Arbeitsmarktintegration erschwert.<sup>44</sup> Für eine gezielte und effektive Potenzialabklärung in allen Kantonen wären folgende Aspekte von Vorteil:

- *Möglichst früher Zeitpunkt:* Die Kompetenzen von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen sollten – unter Berücksichtigung möglicher Sprachbarrieren – möglichst früh erfasst werden, um darauf aufbauend die angemessenen Integrationsmassnahmen bestimmen zu können.
- *Kombination verschiedener Methoden:* beispielsweise Selbstbeurteilung von Asylbewerbern mit guter Bleibeperspektive als Standardverfahren schon in den Bundeszentren, begleitet durch das SEM (oder erfahrene Unternehmen/Organisationen, die bereits in den Bundeszentren für das SEM tätig sind wie ORS oder AOZ), danach vertiefte Abklärungen mittels Gesprächen, Tests und Arbeitseinsätzen in den Kantonen.
- *Möglichst durchgehende Fallführung:* Die Potenzialabklärung und der darauf aufbauende Integrationsprozess sollten nach Möglichkeit von einer zuständigen Person betreut werden, welche den Überblick über die Integrationsmassnahmen und die Kompetenzen einer Person hat und diese optimal für bestimmte Berufe, Arbeitseinsätze oder Weiterbildungen empfehlen kann.
- *Einheitlicher Leitfaden:* Für den Prozess der Potenzialabklärung sollte ein einheitlicher Leitfaden eingesetzt werden. Allenfalls könnte das SEM diesen als Dienstleistung für die Kantone zur Verfügung stellen, beispielsweise aufbauend auf der Studie der Berner Fachhochschule und von Socialdesign von 2016 und/oder ausgehend von bestehenden anderen Beispielen der begleitenden Institutionen in den Bundeszentren oder der Kantone.
- *Zuteilungsmechanismus auf Kantone:* Prüfen einer eventuellen Zuteilung der Flüchtlinge/der vorläufig Aufgenommenen zu einem passenden Kanton anhand der ETH-Algorithmen von Prof. Dominik Hangartner<sup>45</sup> basierend auf der Selbstbeurteilung der Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommenen und auf der Begleitung des SEM in den Bundeszentren. Zu berücksichtigen wären dabei die arbeitsmarktlichen Bedürfnisse der Kantone und weitgehend der bestehende bevölkerungsproportionale Verteilschlüssel auf die Kantone. Es müsste darauf geachtet werden, dass eine arbeitsmarktoptimierte Kantonszuweisung nicht zu negativen Folgen für einzelne Kantone führt. Das Risiko von Parallelgesellschaften ist aufgrund der Erfahrungen in anderen europäischen Staaten ernst zu nehmen.

<sup>43</sup> JÖRG R., FRITSCHI T. et al., 2016, S. 30.

<sup>44</sup> Ebenda, JÖRG R. FRITSCHI T. et al., 2016, S. 15.

<sup>45</sup> HANGARTNER D, 2017;. Und siehe auch BANSACK,K., FERWERDA, J., HANGARTNER, D., et al., 2018, S.352-329.

#### d. Job Coaches

Die meisten interviewten Arbeitgeber sprechen sich für Job Coaches aus. Einige sehen darin einen der wichtigsten Anreize für die Anstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen, noch vor Lohnzuschüssen oder anderen staatlichen Anreizen. Auch eine im März 2018 veröffentlichte Studie des deutschen Bundesinstituts für Berufsbildung bestätigt diesen Befund der Arbeitgeber: Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene, welche ein Mentoring/Job Coaching erhalten, schaffen es in Deutschland häufiger, eine Ausbildungsstelle zu finden und darin erfolgreich zu sein.<sup>46</sup>

Job Coaches sollten gemäss den interviewten Arbeitgebern u.a. folgende Aufgaben übernehmen: Netzwerkpflge mit den Unternehmen, Mithilfe bei der Suche nach Integrationsplätzen oder Lehrstellen, die Erstvermittlung in den Arbeitsmarkt, Kontaktperson für Arbeitgeber und Flüchtling/vorläufig aufgenommene Person, Hilfe bei der Vermeidung von interkulturellen Missverständnissen zwischen Flüchtling/vorläufig Aufgenommenem und Arbeitgeber, Ansprechpartner für Sozialbehörde und Kursanbieter und Koordinator in der Region. Bestrebungen in diese Richtung werden von einzelnen Kantonen bereits unterstützt oder selber realisiert. Diese Anstrengungen sind zu intensivieren. Dabei könnten auch private Personen, NGO etc. einbezogen werden. Bereits heute wird Job Coaching beispielsweise für Personen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen erfolgreich angewandt. Beim sogenannten «Supported Employment»-Konzept erhält jede Person mit einer solchen Beeinträchtigung einen Job Coach zugeteilt, welcher die Person auf den Arbeitsmarkteinstieg vorbereitet, bei der Stellensuche hilft und als Ansprechperson für Arbeitnehmer und Arbeitgeber während der ersten Zeit nach Stellenantritt dient. Natürlich sind die Herausforderungen bei der Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen nicht deckungsgleich und Personen aus dem Asylbereich brauchen vor einem effektiven Job Coaching (oder auch zeitlich überlagernd) vor allem Sprachkurse und eventuell berufliches Training.<sup>47</sup> Aber nichtsdestotrotz können nach dem Vorbild des «Supported Employment» die Anstrengungen der Kantone und des Bundes für wirksames Job Coaching nach und während Sprachtraining und beruflicher Ausbildung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen verstärkt werden.

Daneben ist es auch denkbar, dass Job Coaches vermehrt die Arbeitsmarktintegration von weiblichen Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen fördern könnten, indem sie Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufzeigen, kulturell vermitteln sowie Frauen bei der Suche nach passenden Stellen spezifisch unterstützen.

#### e. Mehr finanzielle Mittel für die Arbeitsmarktintegration zuhanden der Kantone

Die Interviews mit den Arbeitgebern haben auch klar aufgezeigt, dass eine Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen mit einer vorgängigen professionellen Potenzialabklärung und wenn immer möglich mit der benötigten guten Ausbildung grosse Chancen auf

---

<sup>46</sup> DEUTSCHES BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG, 2016.

<sup>47</sup> BOTH H., 2018.

Erfolg hat. Die Ausbildungs- und Weiterbildungsmassnahmen der öffentlichen Hand für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene sind sehr kostenintensiv. Bund und Kantone sind im Frühjahr 2018 übereingekommen, dass es eine bedarfsgerechte Intensivierung der Integrationsmassnahmen braucht. Die Fördermassnahmen sollen sich beziehen auf: die Erstinformation und den Integrationsförderungsbedarf, die Beratung, die Sprache, die Ausbildungs- und Arbeitsmarktfähigkeit und die soziale Integration.<sup>48</sup> Die Koordinationsgruppe hat eine Integrationsagenda ausgearbeitet, die am 25. April 2018 vom Bundesrat verabschiedet wurde. Ein wichtiges Element davon ist eine Aufstockung der einmaligen Integrationspauschale von bisher 6'000 CHF auf 18'000 CHF. Aufgrund der zahlreichen Anforderungen an eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen und in Anbetracht der hohen Kosten, falls eine solche nicht gelingt, ist diese Erhöhung zu begrüssen.

#### **f. Zugang zu Ausbildungs- und Weiterbildungsstrukturen und Landessprache als wichtige Voraussetzung für eine Anstellung**

Die Forderung der Arbeitgeber nach sprachlich und beruflich qualifizierten Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen bedingt die weitere Verbesserung der kantonalen Ausbildungsstrukturen im Bereich Fachkenntnisse, erste Arbeitserfahrungen in der Schweiz und Sprachausbildung. Bestehende Angebote der Kantone sollten stärker ausgebaut werden, beispielsweise könnten Sprachkurse teilweise schon für Asylsuchende mit guter Bleibeperspektive angeboten werden.<sup>49</sup> Gewisse Projekte in den Kantonen tragen bereits Früchte, was von den Arbeitgebern begrüsst wird (z.B. Einbezug der Arbeitgeber in kantonale Arbeitsgruppen etc.). Ebenso wird das 2018 startende Projekt „Integrationsvorlehre“ des Bundes als sinnvoll erachtet.

Die Bedeutung steigender Anforderungen des Arbeitsmarktes stellt für die Erwerbstätigkeit von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen ein ernsthaftes Problem dar. Bereits der Bildungsbericht des Bundes und der Kantone von 2014 macht deutlich, dass sich in den vergangenen zwanzig Jahren die Arbeitsmarktsituation für Personen ohne nachobligatorische Ausbildung auch in Zeiten des Wirtschaftsaufschwunges nicht verbesserte. Wer nicht über einen Abschluss der Sekundarstufe II verfügt, hat längerfristig auf dem hiesigen Arbeitsmarkt schlechte Chancen. Mit Blick auf die Digitalisierung wird sich die Situation in den kommenden Jahren wahrscheinlich nicht verbessern. Deshalb sollten künftig alle Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommenen, die über ein entsprechendes Potenzial verfügen, Zugang zu den bestehenden und gut funktionierenden Aus- und Weiterbildungsstrukturen haben. Dies beinhaltet auch familien-gerechte Strukturen für Sprach- und Weiterbildungskurse. Im Vordergrund stehen dabei das Erlernen der Landessprache und die Berufsbildung, aber auch alternative Ausbildungen, höhere

---

<sup>48</sup> Zuständig ist die Koordinationsgruppe (KG) bestehend aus den Staatssekretären SEM und SBFI sowie Regierungsrat Urs Hofmann (AG) als Vertreter der KdK. Die darauf eingesetzte Fachgruppe „Integration“ besteht aus Vertreterinnen und Vertretern von SEM, SECO, KdK, SODK, VDK, KID, Asylkoordinatorenkonferenz, VSAA, SSV, SGV, SKOS.

<sup>49</sup> Vgl. Pilotprojekt von SEM zu «Integrationsvorlehre und frühzeitige Sprachförderung», Start 2018.



Ausbildungen bzw. entsprechende Nachqualifizierungen oder die Anerkennung von Kompetenzen und Diplomen.<sup>50</sup>

**g. Risiko der Verdrängung durch Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene auf dem Arbeitsmarkt oder gleiche Chancen wie Personen mit vergleichbaren Voraussetzungen?**

Anzustreben ist generell eine „Chancen-Gleichstellung“ von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen hinsichtlich der Berufs- und Ausbildungsbedingungen mit Personen, die vergleichbare Schwierigkeiten haben, auf dem Arbeitsmarkt Fuss zu fassen (Arbeitslose, IV-Beziehende, Ausgesteuerte etc.). Dabei sind selbstverständlich auch die Anliegen der Gewerkschaften zu berücksichtigen, die anlässlich der Interviews auf Befürchtungen des Lohndumpings oder der Nichteinhaltung der Gesamtarbeitsverträge hingewiesen haben. Die zuständigen Behörden von Bund und Kantonen sollten unter Einbezug der Sozialpartner Einarbeitungszuschüsse oder Teillohnmodelle als Anreize für Arbeitgeber zur Anstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen schweizweit ernsthaft prüfen und einführen. Diese Forderung kam von Arbeitgebern in bestimmten Branchen (z.B. Hotellerie und Gastronomie, aber auch im Pflegebereich). Es gibt bereits entsprechende Projekte in einzelnen Kantonen wie z.B. Graubünden. Zusätzlich sollte die Finanzierung der Lebensunterhaltskosten für Personen, die sich in einer Ausbildung befinden, inskünftig besser (zum Beispiel mit Stipendien) geregelt werden, da die Furcht vor erneutem Sozialhilfebezug eine Zusatzausbildung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen häufig verhindert.

Ganz auszuschliessen sind Verdrängungseffekte durch Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene vor allem auf dem Arbeitsmarkt für wenig Qualifizierte nicht. Die Arbeitslosenstatistik des SECO vom November 2017 zeigt, dass 37'522 Personen mit Hilfsfunktionen arbeitslos sind, das sind 27,3 % aller Arbeitslosen. Aufgrund der Tatsache, dass ein grosser Teil der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen wenig qualifiziert sind, könnte der Schluss gezogen werden, diese Personen nicht auch noch für Berufe auszubilden, in denen es bereits Arbeitslose gibt. Dem ist entgegenzuhalten, dass heute aufgrund der konjunkturellen und demographischen Entwicklung<sup>51</sup> trotz erhöhter Arbeitslosigkeit ein Angebot an Stellen mit niedrigen Anforderungen an die berufliche Qualifikation besteht. Bei einigen dieser Berufe deutet eine überdurchschnittlich hohe Quote der offenen Stellen auf eine gewisse Arbeitskräftenachfrage hin; so wurde z.B. die Nachfrage in verschiedenen Berufen des Bau- und Ausbaugewerbes oder des Gastgewerbes in den letzten Jahren überdurchschnittlich stark durch Rekrutierung aus dem Ausland gedeckt. Demzufolge besteht in diesen Branchen auch für Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene ein gewisses Beschäftigungspotenzial.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> SCHWEIZERISCHE KOORDINATIONSSTELLE FÜR BILDUNGSFORSCHUNG (SKBF), 2014.

<sup>51</sup> Siehe dazu auch die Aussage einer Vertreterin des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes in: STÄDELI M., in NZZ am Sonntag, 04.04.2018, S.25: „Trotz Roboter und Digitalisierung wird es in den kommenden Jahren einen Pensionierungsüberschuss geben, und diese Botschaft ist noch nicht bei allen Unternehmen angekommen.“

<sup>52</sup> Im Kanton Solothurn sind gemäss einer Umfrage ca. 80 % aller Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen als Hilfsarbeiter tätig, siehe Studie von FEHLMANN M., WIDMER L., 2017.

Auch zahlenmässig könnte ein Verdrängungseffekt – wenn überhaupt – gering ausfallen: Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene machen in der Schweiz knapp 1% der gesamten Bevölkerung aus und stellen 4% der ständigen ausländischen Bevölkerung dar. Hinzu kommt, dass ein Ziel der Arbeitsmarktintegration des Bundes und der Kantone darin besteht, Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene so weit wie möglich weiter zu qualifizieren für Stellen, welche beispielsweise bereits einen Fachkräftemangel aufweisen. So dürften sie in Berufsfeldern mit hoher Arbeitslosigkeit keine schwerwiegende Konkurrenz darstellen. Auch die Interviews mit den Arbeitgebern zeigen, dass die meisten in einem potentiellen Verdrängungseffekt kein Problem sehen. Dies unter anderem, weil es sich oft um unterschiedliche Stellenprofile handelt, welche auf Menschen mit Flüchtlingshintergrund oder Menschen mit physischen Beeinträchtigungen zutreffen.

#### **h. Abbau administrativer Hürden und One-Stop-Shop in den Kantonen**

Auf die vom Bund und den Kantonen bereits getroffenen Massnahmen zum Abbau von administrativen Hürden wurde schon hingewiesen (Ziff. 2.4). Aufgrund der Anliegen der Arbeitgeber sollte mit Blick auf einen durchgehenden Prozess und eine durchgehende Begleitung der Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommenen die Koordination und Sicherstellung der Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen kantonalen Stellen verbessert werden. Mehrere Kantone haben diesbezüglich Fortschritte gemacht oder sind daran, dieses Problem zu lösen. Eine Möglichkeit bestünde in der Schaffung eines One-Stop-Shop als alleinige Anlaufstelle der Unternehmen für die Anstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen.<sup>53</sup> Die Interviews haben gezeigt, dass es den Arbeitgebern vor allem darum geht, auf Vertrauen aufbauende, pragmatische und rasche Lösungen mit kantonalen Amtsstellen zu finden.

#### **i. Vermeidung von Fehlanreizen/Verhältnis zur Sozialhilfe**

Einzelne Arbeitgeber äusserten in den Interviews die Vermutung, dass Fehlanreize eine rasche Integration verhindern könnten, z.B. dadurch, dass das Erwerbseinkommen tiefer liegt als die Sozialhilfe, die bis zur Aufnahme der Erwerbstätigkeit bezogen wurde. Eine Berechnung der SKOS zeigt, dass fast die Hälfte der erwerbstätigen Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommenen Vollzeit arbeiten und trotzdem Sozialhilfe beziehen müssen. Ungeklärt ist oft auch, wer während einer Ausbildung für die Lebenshaltungskosten aufkommt.<sup>54</sup> Diese Schwelleneffekte sollten von den zuständigen kantonalen Stellen eingehend geprüft und das Problem gelöst werden. Fehlanreize dürfen eine rasche Integration nicht erschweren.

### **3.4. Fazit zu Interviews und möglichen Handlungsfeldern**

Es besteht Einigkeit: Arbeitsmarktintegration ist aus wirtschafts-, gesellschafts-, und finanzpolitischer Sicht unerlässlich. Eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration hängt von der

---

<sup>53</sup> WEY S., Hrsg. Schweizerischer Arbeitgeberverband, 14.09.2017, S.15.

<sup>54</sup> SCHWEIZERISCHE KONFERENZ FÜR SOZIALHILFE (SKOS), 2016.

effizienten Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und dem Staat, sowohl auf politischer Ebene als auch auf Verwaltungsebene, ab. Vor allem in den letzten zwei Jahren fand ein bemerkenswerter Wandel statt, was auch aus den Interviews klar hervorgeht. Mehrere Massnahmen führten unter anderem zum Abbau administrativer Hürden, diverse Pilotprojekte wurden in Angriff genommen: auf Bundes- und Kantonsebene, auf Seiten der Wirtschaft, von den Hochschulen und von der Zivilgesellschaft. Diese positiven Schritte vermögen aber das nach wie vor grosse Manko hinsichtlich der Arbeitsmarktintegration nicht aufzufangen. Es braucht ein noch grösseres Engagement aller Akteure.

Dabei spielen die Arbeitgeber eine Schlüsselrolle. Die Interviews haben gezeigt, dass das entsprechende Bewusstsein, die gesellschaftliche Verantwortung und die Motivation der Unternehmen vorhanden sind. Das Ziel sollte schliesslich eine Win-Win-Win-Situation sein:

- Für Arbeitgeber sollte das «Matching» zwischen den Anforderungen ihrer Stelle und den Kompetenzen und dem Potenzial der an der Stelle interessierten Person stimmen, damit sie in einem einfachen und effizienten Verfahren und allenfalls mit finanzieller Unterstützung – je nach Bedarf – rasch Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene einarbeiten oder ausbilden können und so auch langfristig gutes Personal erhalten. Der Anreiz für die Arbeitgeber, auch wenig qualifizierte Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene als Arbeitskräfte anzustellen, besteht vor allem darin, dass diese Personen bereits in der Schweiz sind und nicht noch im Ausland rekrutiert werden müssen. Die demographische Entwicklung könnte dies beschleunigen, ebenso die Tatsache, dass im Gefolge der Gesetzesänderung zur Masseneinwanderungsinitiative Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene zum inländischen Arbeitskräftepotenzial zu zählen sind.<sup>55</sup>
- Für Bund und Kantone bedeutet eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration weniger Sozialhilfekosten. Andererseits sind sie gefordert bei der Ausbildung und bei der Begleitung der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen auf den Arbeitsmarkt sowie bei der Vermeidung von Fehlanreizen.
- Für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene führt eine gute Integration in den Arbeitsmarkt zu finanzieller Unabhängigkeit. Eltern erleichtert sie die Begleitung der Kinder im Schulalltag (und im Fall von vorläufig Aufgenommenen führt die Integration auch erst zur eventuellen Möglichkeit des Familiennachzugs). Nur eine gelungene Arbeitsmarktintegration führt schliesslich zu einer wirklichen Partizipation am Gemeinschaftsleben im Aufnahmestaat.

Der Nutzen einer erfolgreichen Integration führt nachweislich auch zu besseren Gesundheitswerten, was kostenmässig ebenfalls von Bedeutung ist. Ebenso führt eine gute Integration zu weniger gesellschaftlichen Spannungen und trägt zu einer höheren Akzeptanz gegenüber der Migrationspolitik generell bei.

Aus den Interviews mit den Arbeitgebern und auch aus bisherigen Studien des Bundes, der Kantone sowie anderer Hauptakteure (Sozialpartner, Zivilgesellschaft etc.) ergeben sich im Folgenden die wichtigsten Empfehlungen.

---

<sup>55</sup> WEY S., Hrsg. Schweizerischer Arbeitgeberverband, 2017, S.15.

## 4. Schlüsselempfehlungen

In den geführten Gesprächen bestätigt die Arbeitgeberseite den Bund und die Kantone im Wesentlichen in ihren bisherigen Anstrengungen (siehe Kapitel 2.4). Allerdings ist es unabdingbar, dass einige Massnahmen forciert und intensiviert werden, damit die Arbeitgeber vermehrt Arbeits-, Lehr- und Praktikumsstellen zur Verfügung stellen.

Kern dieses Berichts sind drei Schlüsselempfehlungen, welche sich auf die Handlungsfelder beziehen, die in den Gesprächen identifiziert werden konnten. Die Empfehlungen fokussieren auf Bereiche, in denen nach wie vor Handlungsbedarf besteht, obwohl das SEM und die Kantone bereits administrative Hürden abgebaut haben und der Bundesrat am 25. April 2018 die Integrationspauschale erhöht hat.

Die Schlüsselempfehlungen dieses Berichts zielen auf Verbesserungen in folgenden drei Bereichen ab: «Information und Vernetzung», «Potenzialabklärung und Job Coaching» sowie «Anreize für Arbeitgeber».

### 4.1. Information und Vernetzung

Viele Arbeitgeber bemängeln, dass es bei der Anstellung von Flüchtlingen oder vorläufig Aufgenommenen ein Informationsdefizit, eine zu grosse Zahl der Ansprechpartner und eine grosse Unsicherheit hinsichtlich der rechtlichen Situation gibt. Dies liesse sich in zwei Schritten verbessern, wobei unter anderem der Bund handeln müsste. Konkret ist Folgendes zu prüfen:

#### a. Leicht zugängliche und einheitliche schweizweite Internetplattform für Information, Austausch und Netzwerkbildung

Diese Plattform sollte alle relevanten Informationen der Kantone und des SEM zur Anstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen bündeln: beispielsweise Leitfäden zu Anstellungsbedingungen und administrativem Vorgehen, Normverträge für verschiedene Anstellungsarten, eine aktuelle Liste aller Ansprechpersonen in den Kantonen, Best Practices aus Unternehmen.

Ob eine solche Internetplattform beispielsweise in Anlehnung an Compasso oder angehängt an diese Plattform realisiert werden könnte und mit welchen Partnern, wäre vom SEM in Zusammenarbeit mit den IIZ-Partnern zu prüfen (siehe auch Kapitel 3.3, Buchstabe a).

#### b. Informationsveranstaltungen auf mehreren Ebenen

Die Interviews mit zahlreichen Arbeitgebern haben gezeigt, dass ein vermehrter persönlicher Dialog und eine Sensibilisierung für die Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen auf offene Ohren stossen. Der vom Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft initiierte hochrangige Dialog mit Arbeitgebern sollte weitergeführt und seine Kontakte könnten für allfällige konkrete Pilotprojekte oder Initiativen genutzt werden. Dies wird als zielführender erachtet als die Einsetzung einer neuen, spezifischen Experten-

gruppe für die Wirtschaft. Die bereits bestehenden Gremien auf Bundes- und Kantons-ebene, beispielsweise jene der IIZ-Struktur, sollten dafür genutzt werden. Es bräuchte konkrete Massnahmen auf drei Ebenen, um die nötige Breitenwirkung zu erzielen:

- *Auf gesamtschweizerischer, politischer Ebene:* Das SEM sollte die Organisation eines runden Tisches prüfen mit dem Ziel des Austausches über Anliegen der Arbeitgeber im Migrationsbereich und spezifisch bei der Integration von Flüchtlingen. Zu beteiligen wären grosse Unternehmen und KMU, die zuständigen Bundesräte/-rätinnen und/oder Staatssekretäre/-innen des EJPD und des WBF, allenfalls auch Vertretungen der Kantonsregierungen und der Sozialpartner. Daraus könnten konkrete Empfehlungen der Arbeitgeber (evtl. in Form einer Charta) zu einer Verbesserung der Arbeitsmarktintegration resultieren. Dieser runde Tisch könnte auch medial genutzt werden, um über die Teilnehmer hinaus Unternehmen und Privatpersonen über die Integration von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt zu informieren und dafür zu sensibilisieren.
- *Auf gesamtschweizerischer Ebene, in bereits bestehenden Koordinationsgremien:* Beispielsweise im nationalen IIZ-Steuerungsgremium, welches zwei- bis dreimal jährlich tagt, ist zu prüfen, einmal jährlich Arbeitgeberverbände, Sozialpartner und/oder einzelne Arbeitgeber einzuladen. Die vom Beauftragten für Flüchtlinge und Wirtschaft bereits geknüpften Kontakte könnten hierfür genutzt werden.
- *Auf lokaler und regionaler Ebene:* Kantone und lokale Gewerbeverbände/Arbeitgeberverbände prüfen die Organisation von Informationsveranstaltungen und Vorträgen zum Thema Migration und Flüchtlinge mit dem Ziel zu informieren und zu sensibilisieren, die Bereitschaft der Unternehmen zur Arbeitsmarktintegration zu fördern und weiteren Handlungsbedarf festzustellen.

## 4.2. Potenzialabklärung und Job Coaching

### a. Potenzialabklärung

Die Kompetenzen und das berufliche Potenzial von arbeitsfähigen Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen sollten zum frühestmöglichen Zeitpunkt abgeklärt werden. Im Abklärungsverfahren sollten verschiedene Methoden kombiniert werden um die Qualität der Potenzialabklärung zu garantieren.

- *Grobe Erstbeurteilung:* In den Bundeszentren soll als Standardverfahren eine grobe Selbstbeurteilung von Asylsuchenden durchgeführt werden, damit bildungs- und arbeitsrelevante Daten erfasst werden können. Diese Abklärungen könnten das SEM oder erfahrene Unternehmen/Organisationen (wie zum Beispiel AOZ oder ORS), die bereits in den Bundeszentren für das SEM tätig sind, durchführen.
- *Vertiefte Beurteilung und Instrumente:* Eine systematische Potenzialabklärung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen im Alter von 16 bis 49 Jahren soll in den Kantonen statt-

finden. Das SEM könnte die vertiefte Potenzialabklärung unterstützen, indem es als Dienstleistung für die Kantone einen einheitlichen Leitfaden zur Verfügung stellt, der Methoden und Zeitfenster für verschiedene Abklärungen definiert (im Sinne einer Qualitätssicherung). Dies würde es den Kantonen ersparen, je eigene Abklärungsverfahren zu entwickeln, und es könnten gute Beispiele von Verfahren aus den Kantonen für alle nutzbar gemacht werden.

- *Finanzierung:* Ein Teil der geplanten Erhöhung der Integrationspauschale des Bundes sollte für die frühe und einheitliche Potenzialabklärung reserviert werden.
- *Innovationen:* Bestehende Mechanismen der Zuteilung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen zu den Kantonen sollten im Rahmen einer Studie oder eines Pilotprojekts des SEM überprüft werden, dies unter Berücksichtigung innovativer Ansätze wie beispielsweise der von der ETH Zürich entwickelten Algorithmen für eine an den Arbeitsmarkt angepasste Zuteilung. Es wäre zu prüfen, ob angelehnt an das Fast-Track-Verfahren von Schweden mit gezielten Praktika vor allem in Berufen mit Fachkräftemangel wie Pflegebereich oder Betreuung ein Anschlag für eine schnellere berufliche Integration gegeben werden könnte.
- *Frauen:* Eine gute und frühe Potenzialabklärung stellt eine Möglichkeit dar, der besonderen Situation der Frauen Rechnung zu tragen und so dazu beizutragen, ihr berufliches Potential zu realisieren. Denn das Potential der Frauen unter den anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen ist bei weitem nicht ausgeschöpft. Diesem gesellschaftspolitisch brisanten Problem sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

## **b. Job Coaches**

Eines der Hauptanliegen der Unternehmen bei der Einstellung von Flüchtlingen/vorläufig Aufgenommenen ist eine bessere und einheitliche Begleitung, beispielsweise durch einen Job Coach. Jedem arbeitsmarktfähigen Flüchtling oder vorläufig Aufgenommenen sollte deswegen, wenn immer möglich, ein Job Coach zugeteilt werden. Dessen Aufgabe wäre es, die Person auf den Arbeitsmarkteintritt vorzubereiten, ihr bei der Stellensuche zu helfen und während der ersten Zeit nach Stellenantritt als Ansprechperson für Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu dienen und gegebenenfalls zu vermitteln. Mit einem Job Coach dürfte sich die Nachhaltigkeit verschiedener Massnahmen verbessern, erst recht, wenn auch die Kontinuität in der Fallführung gewährleistet ist, was einzelne Kantone demonstrieren. Aus den Interviews geht hervor, dass solche Job Coaches in den Regelstrukturen der Kantone eingebettet sein sollten (was aber eine Delegation der Aufgabe von Kantonen an Private nicht ausschliesst).

Das SEM sollte den Prozess der breiten Einführung von Job Coaches dadurch unterstützen, dass es bei der in der Integrationsagenda beschlossenen Erhöhung der Integrationspauschale einen Teil für die Funktion des Job Coachings vorsieht.

## **4.3. Anreize für Arbeitgeber**

Um vermehrt Anreize für Arbeitgeber zu schaffen, den anfänglichen Mehraufwand einer Anstellung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen auf sich zu nehmen und diese auszubilden und einzuarbeiten, sollten Modelle wie Teillöhne oder Einarbeitungszuschüsse geprüft

werden (vgl. Kanton Graubünden, Kanton Bern; ALV-Modelle). Insbesondere Branchen mit tiefer Arbeitslosigkeit (Pflege, Betreuung) formulieren solche Erwartungen.

**a. Leitfäden zu Anstellungsbedingungen**

Das SEM sollte im Hinblick auf die Erarbeitung von Leitfäden zu Anstellungsbedingungen für Flüchtlinge/vorläufig Aufgenommene (Konditionen für Praktika usw.) einen breit abgestützten Dialog mit staatlichen Stellen und Sozialpartnern prüfen.

**b. Prüfung allfälliger Einarbeitungszuschüsse/Teillohnmodelle**

Die Modalitäten von allfälligen Einarbeitungszuschüssen oder Teillohnmodellen als finanzielle Anreize für Arbeitgeber für die Einarbeitung und Ausbildung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen sollte durch SEM und SECO gemeinsam, unter Einbezug der Kantone und der Sozialpartner, geprüft werden.

Schliesslich sind auf kantonaler und kommunaler Ebene Vorkehrungen zu treffen, damit die Sozialhilfe nicht als attraktiver wahrgenommen wird als die Erwerbstätigkeit.

Mit Blick auf das Gesamtsystem ist es notwendig, dass auch die öffentliche Hand, die bisher wenige Anstellungen von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen vorgenommen hat, mehr Ausbildungs- und Arbeitsplätze zur Verfügung stellt.

## 5. Anhänge

### 5.1. Best Practice Beispiele

#### a. Best-Practice-Beispiele Schweiz:

Beispiele für Initiativen der Kantone und des Bundes im Bereich der Arbeitsmarktintegration:

Projekt Name	Bereich	Projekt Beschrieb
<b>Fachkräfteinitiative Schweiz, Bund</b>	Weiterbildung	Die Fachkräfteinitiative wurde 2011 vom SECO lanciert. Einer der vier Schwerpunkte ist die Weiterbildung und berufliche Integration von Flüchtlingen. Im Rahmen der Fachkräfteinitiative werden bis Ende 2018 mit jährlich 400'000 Franken gezielt Projekte unterstützt, welche die Ausbildung der vier Schwerpunkt-Segmente, darunter auch Flüchtlinge, forcieren.  ( <a href="https://www.fachkraefte-schweiz.ch/de/fluechtlinge/">https://www.fachkraefte-schweiz.ch/de/fluechtlinge/</a> )
<b>KIP Sammlung von Best Practice Beispielen und Leitfäden, Bund</b>	Information, Erfahrungsaustausch, Leitfäden für Unternehmen	Im Rahmen der Kantonalen Integrationsprogramme wurden auf der KIP Website verschiedenste Studien und Leitfäden von Kantonen u.a. zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen gesammelt. Darunter befinden sich beispielsweise eine Checkliste für Arbeitgeber für die Einarbeitung von ausländischen Mitarbeitenden sowie ein Leitfaden des Kt. Luzern zur Einstellung von Flüchtlingen.  ( <a href="http://www.kip-pic.ch/de/materialien/#/arbeitsmarktfaehigkeit">http://www.kip-pic.ch/de/materialien/#/arbeitsmarktfaehigkeit</a> )
<b>Tripartite Agglomeration skonferenz (TAK), Sammlung von Best Practice Beispielen zur Arbeitsmarktintegration, Kantone</b>	Information, Best Practices	Die TAK hat im Rahmen des von 2014 – 2017 dauernden Integrationsdialogs zwischen Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden unter anderem das Thema Arbeitsmarktintegration vertieft behandelt und Projekte dazu finanziert. Auf ihrer Website zum «Dialog Integration» stellt die TAK eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen, Listen kantonaler Ansprechpartner und Beratungsstellen für Arbeitgeber sowie diverse Leitfäden und Checklisten für Arbeitgeber bereit.  ( <a href="http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten/beispiele-aus-der-praxis?branche_id=0&amp;region_id=0&amp;groesse_id=0&amp;category_id=4">http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten/beispiele-aus-der-praxis?branche_id=0&amp;region_id=0&amp;groesse_id=0&amp;category_id=4</a> )
<b>Pilotprogramm «Integrationsvorlehre und frühzeitige Sprachförderung», Bund</b>	Vermittlung von Praktika, Weiterbildung	Ab 2018 startet ein vierjähriges Pilotprogramm des Bundes mit einem Verpflichtungskredit von 54 Millionen Franken. Damit sollen 800–1000 Personen pro Jahr eine einjährige Integrationsvorlehre besuchen können. Gleich viele Asylsuchende, die eine längerfristige Bleibeperspektive haben, sollen eine frühzeitige Sprachförderung erhalten.  ( <a href="https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/themen/integration/ppnb/integrvorlehre-sprachfoerd.html">https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/themen/integration/ppnb/integrvorlehre-sprachfoerd.html</a> )
<b>Berufliche Integration, Stufenmodell «Teillohn plus», Kanton Graubünden</b>	Potenzialabklärung, Vermittlung von Praktika, Weiterbildung, Job Coaching	Im Kanton Graubünden hat die Fachstelle Integration des Kantons eine umfassende berufliche Integration mit gezielter Potenzialabklärung, Weiterbildung, sowie der Vermittlung von vA/FI ab Sprachniveau A2, finanziellen Hilfen an Arbeitgeber und auf Wunsch Job Coaching für Arbeitgeber oder vA/FI initiiert. Zusätzlich hat der Kanton das Stufenmodell «Teillohn plus» lanciert: während maximal 2 Jahren können Arbeitgeber vA/FI zu einem Teil des branchenüblichen Lohns einstellen, sofern die Beschäftigung mit einer Ausbildungskomponente verbunden ist.  ( <a href="https://www.gr.ch/DE/themen/Integration/integrationgr/vaflue/Seiten/beruflicheintegration.aspx">https://www.gr.ch/DE/themen/Integration/integrationgr/vaflue/Seiten/beruflicheintegration.aspx</a> )



<b>Informationsbroschüre und Normvertrag, Kanton Luzern</b>	Information, Leitfäden	<p>Der Kanton Luzern hat, zusammen mit dem kantonalen Gewerbeverband und der luzernischen Industrie- und Handelskammer, 2017 eine Informationsbroschüre für Unternehmen herausgegeben. Sie verweist auf Möglichkeiten zur Einstellung von vA/Fl und verweist auf eine Übersicht über Ansprechpartner für Unternehmen. Darüber hinaus hat Luzern auch einen Normvertrag für Arbeitgeber, die vA/Fl einstellen, ausgearbeitet, welcher Mindestlöhne, Laufzeiten und Bedingungen für eine Anstellung genau regelt. Dies erleichtert Firmen die Einstellung von vA/Fl.</p> <p>(<a href="https://disg.lu.ch/themen/integration/integration_aktivitaeten/Tipps_fuer_Arbeitgebende/Zugewanderte_Arbeitsbedingungen">https://disg.lu.ch/themen/integration/integration_aktivitaeten/Tipps_fuer_Arbeitgebende/Zugewanderte_Arbeitsbedingungen</a> )</p>
<b>Kampagne «150 Praktika = 300 Chancen», Kanton Luzern</b>	Vermittlung von Praktika, Weiterbildung	<p>Die Kampagne zur Vermittlung von Praktika an vA/Fl wurde 2018 durch die Wirtschaftsorganisationen KGL, IHZ, AWG und die Wirtschaftsförderung Luzern sowie die Dienststelle Berufs- und Weiterbildung (DBW) des Kantons Luzern lanciert. Ziel ist es 150 Praktikumsplätze an vA/Fl zu vermitteln, welche während 2-3 Tagen pro Woche in einem Betrieb arbeiten und an den restlichen Tagen schulische Weiterbildung im Rahmen des Integrationsbrückenangebotes des Kantons erhalten.</p> <p>(<a href="https://newsletter.lu.ch/inxmail/html_mail.jsp?params=78130+sandra.kilchmann%40lu.ch+0+000c26q0000ti00000000fyxmi7ix6b">https://newsletter.lu.ch/inxmail/html_mail.jsp?params=78130+sandra.kilchmann%40lu.ch+0+000c26q0000ti00000000fyxmi7ix6b</a> )</p>
<b>Informations- und Sensibilisierungskampagne für Arbeitgeber, Kanton Solothurn</b>	Information, Leitfäden	<p>Im Auftrag des Kt. Solothurn, der Solothurnischen Handelskammer sowie dem Kantonal-Solothurnischen Gewerbeverband wurde 2017 eine Studie von der FHNW durchgeführt zu: «förderliche und hinderliche Faktoren bei der Anstellung von Flüchtlingen». Eines der Resultate daraus war der Versand von Flyern/Leitfäden zum Thema «Flüchtlinge Einstellen». Dieser Flyer wurde mit Unterstützung der Solothurner Handelskammer und des Kantonal Solothurnischen Gewerbeverbandes in Betriebe im ganzen Kanton verschickt zur Information und Sensibilisierung von Arbeitgebern.</p> <p>(<a href="https://www.so.ch/verwaltung/departement-des-innern/amt-fuer-soziale-sicherheit/projekte-und-innovationen/">https://www.so.ch/verwaltung/departement-des-innern/amt-fuer-soziale-sicherheit/projekte-und-innovationen/</a>)</p>
<b>Vertiefung der Interinstitutionellen Zusammenarbeit, Kanton Tessin</b>	Prozessoptimierung, Information	<p>Der Kanton Tessin hat die Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Ämtern für Integration, Triage, Berufsberatung, Berufsgrundbildung oder Arbeitsmarkt besser und einheitlicher geregelt mittels einer vertieften interinstitutionellen Zusammenarbeit. Auch wurden fünf- bis zwölfmonatige Vorbildungsprogramme in den Branchen Pflege, Gastronomie und Bau gestartet, die zu einer Berufslehre befähigen sollen.</p> <p>(<a href="http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten#item206">http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten#item206</a> )</p>
<b>Pilotprojekt für Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern bei Potenzialabklärung, Kanton Genf</b>	Prozessoptimierung, Potenzialabklärung	<p>Um die Zusammenarbeit der Sozialpartner bei der Potenzialabklärung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen zu verbessern, testet der Kanton Genf ein Pilotprojekt. Tripartite, branchenspezifische Kommissionen (bestehend aus kantonaler Berufsbildung und Sozialpartnern) sichten eingereichte Dossiers zu den Kompetenzen von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen und entscheiden über nächste Integrationsschritte (Praktikum, berufliche Grundbildung, Eintritt in den Arbeitsmarkt etc.). Die Branchenverbände helfen aktiv bei der Stellensuche.</p> <p>(<a href="http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten#item206">http://www.dialog-integration.ch/de/arbeiten#item206</a> )</p>

## b. Beispiele für nichtstaatliche Initiativen zur Arbeitsmarktintegration von vA/Fl:

Projekt Name	Bereich	Projekt Beschrieb
<b>IKEA Schweiz, Refugee Inclusion Programme</b>	Wenig Qualifizierte	<p>2016 lancierte IKEA ein Programm für sechsmonatige Praktika für vA/Fl. Dabei beschäftigt jedes IKEA-Einrichtungshaus zwei vA/Fl pro Halbjahr in einem bezahlten Praktikum. Zusätzlich erhalten die Praktikanten sowie die IKEA-Mitarbeitenden interkulturelle Trainings. Während drei Jahren sollen so 110 vA/Fl Praktika absolvieren können und eventuell auch eine feste Arbeits- oder Ausbildungsstelle bei IKEA finden. Aus ihren Erfahrungen hat IKEA ein Toolkit erstellt, das anderen Unternehmen als Leitfaden dienen kann, wie die Integration von vA/Fl in einem Unternehmen gelingen kann.</p> <p>(<a href="http://media.ikea.ch/pressrelease/weltfluchtlingstag-ikea-schweiz-veroeffentlicht-erkenntnisse-aus-ihrem-refugee-inclusion-programme/2843/">http://media.ikea.ch/pressrelease/weltfluchtlingstag-ikea-schweiz-veroeffentlicht-erkenntnisse-aus-ihrem-refugee-inclusion-programme/2843/</a>)</p>
<b>Micarna, Projekt Maflü</b>	Wenig Qualifizierte	<p>Seit 2016 bietet Micarna in Zusammenarbeit mit dem Kanton Freiburg, der Caritas und der ORS 30 Arbeits- und Integrationsplätze für Flüchtlinge an, welche eine Attestausbildung zur Vorbereitung einer regulären Lehre absolvieren. Die vA/Fl werden in verschiedenen Berufen innerhalb der Micarna beschäftigt und erhalten neben einer beruflichen Grundausbildung auch Sprachkurse.</p> <p>(<a href="https://www.micarna.ch/medienstelle#accordion-58">https://www.micarna.ch/medienstelle#accordion-58</a>)</p>
<b>Planzer</b>	Wenig Qualifizierte	<p>Planzer bietet seit 2016 eine einjährige Integrationsvorlehre als Logistiker/-in für vA/Fl an, mit dem Ziel, dass diese nachher eine reguläre Lehre als Logistiker/-in beginnen können. Während der Vorlehre gehen die vA/Fl 2 Tage in der Woche in die Schule um Sprachkenntnisse und schulische Grundfähigkeiten zu erlernen.</p> <p>(Siehe: IKEA Schweiz, Bericht zum Flüchtlings-Integrationsdialog 2017, Spreitenbach, 2017, <a href="https://www.oebu.ch/fr/evenements/agenda/fluechtlings-integrationsdialog-2017-gemeinsam-viel-bewegen-2684.html">https://www.oebu.ch/fr/evenements/agenda/fluechtlings-integrationsdialog-2017-gemeinsam-viel-bewegen-2684.html</a> S.3)</p>
<b>Powercoders</b>	Hochqualifizierte	<p>Powercoders ist ein Programm zum Erlernen von Programmier-Grundfähigkeiten für bereits im Informatikbereich interessierte oder qualifizierte vA/Fl. Während 13 Wochen erhalten die Teilnehmenden ein Programmier-Training. Danach absolvieren sie während 6–12 Monaten ein Praktikum. Bei der Praktikumsuche sowie während dem Praktikum werden sie von einem Mentor begleitet.</p> <p>(<a href="http://powercoders.org/faqs/">http://powercoders.org/faqs/</a>)</p>
<b>SRK, Projekt SESAM</b>	Wenig Qualifizierte/ Weiterqualifizierung	<p>Mittels des 2016 lancierten SESAM-Projekts des SRK zusammen mit dem SEM werden vA/Fl für den SRK-Lehrgang zur PflegehelferIn vorbereitet. Dafür hat die ZHAW Unterrichtsmaterialien in den drei Landessprachen erarbeitet, welche das Erlernen der Sprache auf Niveau B1 unterstützen, das benötigt wird um den Lehrgang zum/zur Pflegehelfer/-in zu bestehen. Das Projekt wird durch das SEM mit 1</p>

		<p>Million Franken mitfinanziert und durch die Rotkreuz-Kantonalverbände umgesetzt.</p> <p>( <a href="https://www.redcross.ch/de/srk-dienstleistungen/pflegehelferinpflegehelfer-srk/pflegehelfer-in-srk-gemeinsames-projekt-srk-und">https://www.redcross.ch/de/srk-dienstleistungen/pflegehelferinpflegehelfer-srk/pflegehelfer-in-srk-gemeinsames-projekt-srk-und</a>)</p>
<b>AGATHU, Projekt IdA – Integration dank Arbeit</b>	Wenig Qualifizierte, Hochqualifizierte	<p>Das Projekt IdA des Thurgauer Vereins AGATHU (Arbeitsgruppe für Asylsuchende Thurgau) und regionalen Wirtschaftsvertretern führt eine Internetplattform, auf der sich arbeitssuchende Menschen aus dem Asylbereich mit Wort und Bild vorstellen können.</p> <p>Auch teilt das Projekt IdA jedem Bewerber einen Job Coach zu, welcher den Asylsuchenden (Flüchtling/vorläufig Aufgenommenen) berät, über die Zulassung zur Internetplattform entscheidet, Arbeitgeber bei der Erledigung administrativer Belange unterstützt und bei einer Erstanstellung als Ansprechperson dient.</p> <p>(<a href="http://www.ida.agathu.ch">www.ida.agathu.ch</a>)</p>
<b>HEKS, Fachstellen MosaiQ</b>	Hochqualifizierte	<p>Das HEKS betreibt mit dem Projekt MosaiQ Fachstellen in der Region Aargau, beiden Basel, Bern, Ostschweiz und Zürich. Diese Fachstellen unterstützen qualifizierte MigrantInnen bei der Diplomanerkennung und praktischer Kompetenzabklärung, und beraten gegebenenfalls bezüglich möglicher Zusatzausbildungen.</p> <p>(<a href="https://www.heks.ch/was-wir-tun/unsere-schwerpunkte/soziale-integration/heks-mosaig">https://www.heks.ch/was-wir-tun/unsere-schwerpunkte/soziale-integration/heks-mosaig</a> )</p>

**c. Best-Practice-Beispiele Europa**

In untenstehender Tabelle finden sich einige gute Beispiele für staatliche Massnahmen zur Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in Europa.

Projekt Name	Bereich	Projekt Beschreibung
<b>Fast-Track-Verfahren, Schweden</b>	Potenzialabklärung, Vermittlung von Praktika, Weiterbildung	<p>Anerkannte Flüchtlinge mit gutem Arbeitsmarktpotenzial in Berufen mit Fachkräftemangel werden in Asylunterkünften identifiziert: es folgt eine schnellere, vertiefte Potenzialabklärung, evt. Anerkennung von Diplomen oder Praxistests (teilweise in der Muttersprache der Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen) und daraufhin Praktika spezifisch in Berufen mit Fachkräftemangel, z.B. Pflegebereich, Ingenieurwesen und Restaurantküchen. Häufig wird auch eine Begleitung durch Job Coaches angeboten. Diese Fast-Track-Initiative wurde 2015 initiiert und die Modalitäten in tripartiten Gesprächen zwischen Regierung und Sozialpartnern branchenspezifisch ausgehandelt. Für 2017 belaufen sich die Kosten geschätzt auf 57.3 Millionen Euro.</p> <p>(<a href="http://www.government.se/articles/2015/12/fast-track---a-quicker-introduction-of-newly-arrived-immigrants/">http://www.government.se/articles/2015/12/fast-track---a-quicker-introduction-of-newly-arrived-immigrants/</a> )</p>

<p><b>«3 + 2»-Regel, Deutschland</b></p>	<p>Anreiz für Arbeitgeber, Langfristiges Engagement</p>	<p>Massnahme in DE um die Einstellung von Asylsuchenden zu erleichtern. Arbeitgeber benötigen für die Bereitstellung von Lehr-Plätzen für Asylsuchende eine möglichst langfristige Perspektive, damit sich ihre Investition in die Ausbildung einer Person bezahlt machen kann. Deswegen garantiert DE den Aufenthalt von Asylsuchenden während einer dreijährigen Berufslehre plus danach 2 Jahren Anstellung, auch bei einem negativen Asylentscheid. Dies allerdings nur, sofern ein Ausbildungsvertrag vorliegt.</p> <p><a href="http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Neustart-in-Deutschland/Neustart-Arbeitgeber/integrationsgesetz.html">http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Neustart-in-Deutschland/Neustart-Arbeitgeber/integrationsgesetz.html</a> )</p>
<p><b>Netzwerk «Unternehmen integrieren Flüchtlinge», Deutschland</b></p>		<p>Das Netzwerk wurde von der Deutschen Industrie- und Handelskammer (IHK) initiiert und wird auf Beschluss des Bundestags durch das Bundeswirtschaftsministerium für 3 Jahre mit 2.8 Millionen Euro unterstützt. Das Netzwerk der IHK unterstützt Betriebe aller Größen, Branchen und Regionen, die geflüchtete Menschen beschäftigen oder sich ehrenamtlich engagieren wollen. Das Netzwerk organisiert lokale Events um Unternehmen zu vernetzen sowie den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen und stellt relevante Informationen und Leitfäden zur Einstellung und Beschäftigung von Flüchtlingen bereit. Der Betrieb der Internetplattform und die Organisation von Veranstaltungen wird durch eine Tochtergesellschaft der IHK sichergestellt.</p> <p><a href="http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/">http://www.unternehmen-integrieren-fluechtlinge.de/</a> )</p>
<p><b>IHK- Aktionsprogramm "Ankommen in Deutschland – Gemeinsam unterstützen wir Integration", Deutschland</b></p>	<p>Informationsplattform, Ausbildungsvermittlung, Sprache</p>	<p>Die Deutsche IHK unterstützt im Rahmen ihres Aktionsprogramms deutschlandweit mit über 170 Mitarbeitern Unternehmen und Flüchtlinge bei der Integration in Ausbildung und Beschäftigung. Dabei bietet jede lokale IHK Dienstleistungen und Veranstaltungen in einem oder mehreren der folgenden Aktionsfelder an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information und persönliche Beratung von Unternehmen,</li> <li>• Berufliche Orientierung für Flüchtlinge,</li> <li>• Unterstützung beim Einstieg in eine Ausbildung,</li> <li>• Unterstützung bei berufsbezogener Sprachvermittlung,</li> <li>• Begleitung von Betrieben bei der Qualifizierung und Ausbildung von Flüchtlingen,</li> <li>• Unterstützung bei der Erfassung und Einordnung von Kompetenzen,</li> <li>• Vermittlung von Qualifizierungsangeboten für Flüchtlinge über 25 Jahre,</li> <li>• Hilfe bei Existenzgründungen.</li> </ul> <p><a href="https://www.ihk.de/fluechtlinge_integrieren#">https://www.ihk.de/fluechtlinge_integrieren#</a></p>

<b>IHK-Leitfaden Integration von Flüchtlingen in Ausbildung und Beschäftigung, Deutschland</b>	Information	Die IHK hat einen detaillierten, 60-seitigen Leitfaden für Unternehmen herausgegeben, der zeigt, wie die Anstellung von Asylsuchenden und Flüchtlingen verläuft, welche rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen und welche Möglichkeiten zur Einstellung von Personen aus dem Asylbereich es konkret gibt.  ( <a href="https://www.ihk.de/ihk-aktionsprogramm">https://www.ihk.de/ihk-aktionsprogramm</a> )
<b>Freiwilliges Integrationsjahr, Österreich</b>	Weiterbildung, Vermittlung von Praktika	In einem freiwilligen Integrationsjahr (6–12 Monate) können Asylberechtigte, welche Sozialhilfe beziehen, einen unbezahlten Praktikumsplatz bei einer Firma erhalten. Die Firmen müssen berufsbegleitend ein pädagogisches Programm von mind. 150 Stunden für den Praktikanten organisieren. Am Ende erhalten die Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommenen ein Zertifikat.  ( <a href="https://integrationsjahr.at/">https://integrationsjahr.at/</a> )
<b>Projekt «Start Wien» der Stadt Wien, Österreich</b>	Potenzialabklärung, Vermittlung von Praktika	Im Integrationsprojekt “Start Wien” der Stadt Wien sollen alle Asylsuchenden vom ersten Tag an Anrecht auf Integration haben. Dies bedeutet u.a., dass eine erste Potenzialabklärung schon während dem Asylverfahren durchgeführt wird. Diese Informationen werden an das österreichische Äquivalent zum RAV, die AMS, weitergeleitet. Sofern eine asylsuchende Person einen definitiven Aufenthaltstitel erhält, führen die AMS eine vertiefte Kompetenzabklärung durch, welche ca. fünf Wochen dauern soll. Danach helfen die AMS den anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen, teilweise in Zusammenarbeit mit lokalen Wirtschaftskammern, Praktikumsplätze zu finden.  ( <a href="https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/working-together-for-local-integration-of-migrants-and-refugees/block-4-sectoral-policies-related-to-integration_9789264085350-11-en">https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/working-together-for-local-integration-of-migrants-and-refugees/block-4-sectoral-policies-related-to-integration_9789264085350-11-en</a> ), Bericht S. 158.

## 5.2. Liste der Interviewpartner

Organisation	Interviewpartner	Bereich	Anzahl Mitarbeitende in CH
<b>Arbeitgeber</b>			
Garage Citroen, Kehrsatz	Philipp Marti, Geschäftsleitung	Auto	Ca. 20
Kaestli Storen, Belp	Marc Kaestli, Geschäftsleitung	Bau	KMU
Jobst Willers Engineering AG, Rheinfelden	Magnus Willers, Stv. Geschäftsführer	Bau	Ca. 55
Jauslin Stebler Personalized Engineering, Rheinfelden	Scarlett Herzog, Leiterin Projektmanagement	Bau	Ca. 20
Roth Gerüstbau, Gerlafingen	Walter Fankhauser, CEO	Bau	Ca. 470
Marti Holding AG, Moosseedorf	Andreas Burri, Leiter Rechtsdienst	Bau	Ca. 6000
Securitas Group, Bern	Armin Berchtold, CEO	Dienstleistung	Ca. 8800
Jörg Lienert AG Personalvermittlung, Luzern	Jörg Lienert, CEO	Dienstleistung	Ca. 28
Hügli Consulting, Bern-Belp	Franziska Hügli Kästli, Geschäftsleitung	Dienstleistung	KMU
SBB, Human Resources, Bern	Regula Rütli, Leiterin Diversity	Dienstleistung	Ca. 33'119
Brugger Consulting, Compasso, Plattform für Arbeitgeber, Zürich	Barbara Rigassi, Geschäftsleitung	Dienstleistung	Ca. 17
Smart Gorla Services SA, Mezzovico	Dario Gabella, Geschäftsleitung	Dienstleistung	Ca. 250
Parkresort Rheinfelden	Thomas Kirchhofer, CEO	Gastro	Ca. 554
Hotel Joopi, Reckingen	Simeon Bruno, Geschäftsleitung	Gastro	Ca. 12
Debrunner Acifer SA, Teil der Debrunner Koenig Gruppe, Fribourg	Pierre Siffert, Directeur	Industrie	Ca. 1700
Fraisa AG, Bellach	Sepp Maushart, CEO	Industrie	Ca. 536
IKEA Schweiz, Spreitenbach	Simona Scarpaleggia, CEO	Industrie	Ca. 2900
Lonza AG, Visp	Jörg Solèr, CEO	Industrie	Ca. 2700
Swiss Medical Network (ehemalig Genolier), Genf	Raymond Loretan, VR	Pflege	Ca. 2948
Senevita, Muri	Hannes Wittwer, CEO	Pflege	Ca. 1800
HomeInstead, Möhlin	Paul Fritz, CEO	Pflege	Ca. 2000

Verbände und Sozialpartner			
Hotelleriesuisse	Christoph Juen, ehemaliger Präsident	Arbeitgeber	
Schweizerischer Arbeitgeberverband	Daniella Lützel Schwab, Ressortleiterin Arbeitsmarkt	Arbeitgeber	
Fédération des Entreprises Romandes	Blaise Matthey, Generaldirektor	Arbeitgeber	
Schweizerischer Arbeitgeberverband	Marco Taddei, Ressortleiter Internationales	Arbeitgeber	
Gastrocicino	Gabriele Beltrami, Direktor	Arbeitgeber	
Handelskammer Tessin	Luca Albertoni, Direktor	Arbeitgeber	
Schweizer Baumeisterverband, Tessin	Alain Hohl, Chef technische Abteilung	Arbeitgeber	
Industrieverband Tessin	Fabio Regazzi, Präsident Industrieverband TI und Nationalrat TI	Arbeitgeber	
Cura Viva, Verband Heime	Daniel Höchli, Direktor	Arbeitgeber	
UNIA	Vania Alleva, Präsidentin	Gewerkschaft	
Schweizerischer Gewerbeverband	Christine Davatz, Vizedirektorin	Arbeitgeber	
Schweizerischer Gewerbeverband	Dieter Kläy, Ressortleiter	Arbeitgeber	
Gewerbeverband Kt. Luzern	Gaudenz Zemp, Direktor	Arbeitgeber	
Association Valaisanne des EMS (AVALEMS), Sion	Arnaud Schaller, Generalsekretär	Arbeitgeber	
Travail.Suisse	Hélène Agbémégnah, Verantwortliche Migrationspolitik	Gewerkschaft	
Travail.Suisse	Gabriel Fischer, Leiter Wirtschaftspolitik	Gewerkschaft	
Syna	Selina Tribbia, Leiterin Migrationsfragen	Gewerkschaft	
Anbieter Integrationsprogramme			
Technische Fachschule Bern	Andreas Zysset, Direktor	Bildung	
Integrations Trainings (u.a. IKEA), Basel	Nora Refaeil, Trainerin	Firmenberatung	
login Berufsbildung AG, Olten	Michael Schweizer, Geschäftsführer	Bildung	
InnoPark Schweiz, Zürich	Peter Schichan, Geschäftsführer	Bildung	
HEKS Schweiz	Antoinette Killias, Leitung Inland	Bildung	Ca. 400
HEKS Schweiz	Olivia Payo, Fachstelle soziale Integration	Bildung	
Powercoders, Zürich	Allaham Hussam, Projektleiter	Bildung	
Powercoders, Zürich	Christian Hirsig, Gründer	Bildung	

Monte Beratung, Olten	Loredana Monte, Geschäftsführerin	Kantonsberatung	
SRK, Bern	Hugo Köppel, Leiter Abteilung Integration und Rückkehr	Bildung	Ca. 5059
SRK, Bern	Christine Kopp, Stv. Direktorin	Bildung	
<b>Behörden</b>			
Amt für Migration Kanton Graubünden	Marcel Suter, Amtsvorsteher	Kanton	
Amt für Migration Kanton Graubünden	Patricia Ganter, Leiterin Fachstelle Integration	Kanton	
Amt für Arbeitsmarkt Kanton Zürich	Bruno Sauter, Amtsvorsteher	Kanton	
Migrationsamt Kanton Zürich	Urs Betschard, Amtsvorsteher	Kanton	
Stadt Bern, Direktion für Bildung, Soziales und Sport	Felix Wolffers, Leiter Sozialamt	Gemeinde	
Arbeitsgruppe Arbeitsintegration Kanton Bern	Dijana Tavra, Integrationsdelegierte	Kanton	
Amt für Bildung und Innovation, Kanton Tessin	Furio Bednarz, Direktor	Kanton	
Sozialamt, Kanton Tessin	Sara Grignola Mammoli, Beauftragte im Büro für Soziales und Familie	Kanton	
Bundesamt für Sozialversicherungen	Stephan Ritler, Vizedirektor	Bund	
SODK	Gaby Szöllösy, Generalsekretärin	Kanton	
SECO	Oliver Schärli, Leiter Bereich Arbeitsmarkt	Bund	
Arbeitsgruppe Arbeitsintegration Kanton BE	Regierungsrat Pierre Schnegg und Mitarbeitende	Kanton	
Leitung Unterbringungszentren Kanton Waadt	Erich Dürst, Verantwortlicher Unterbringung	Kanton	
BAG	Pascal Strupler, Direktor	Bund	
<b>International</b>			
International Organisation for Employers, IOE, Genf	Stéphanie Winet, GFMD Business Mechanism Liaison Adviser	Internationale Organisation	
Amt für Integration Schweden	Per Aldskogius, Direktor	Staatlich	
BMI Deutschland	Ulrich Weinbrenner, Leiter Stab Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Integration	Staatlich	
Ministerium für Migration und Asyl, Schweden	Minna Ljunggren, Staatssekretärin	Staatlich	
OECD	Thomas Liebig, Principal Administrator International Migration Division	Internationale Organisation	



Sonstige			
Universität Bern	Prof. Dr. Alberto Acherman, Professor für Migrationsrecht	Bildung	
alt Nationalrat	Rudolf Strahm, ehemaliger Preisüberwacher	Politik	

### 5.3. Quellen

ADECCO GROUP, REALLABOR ASYL UNIVERSITÄT HEIDELBERG, *“The labour market integration of refugees” white paper – A focus on Europe*, 20. Juni 2017.

ARVANITIS S., GROTE G. et al., *Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016 – eine Teilauswertung im Auftrag des SBFI*, Hrsg. Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETH Zürich, KOF Studien Nr. 93, Juni 2017.

ASLUND O., FORSLUND A., LILJEBERG L., *Labour Market Entry of Non-Labour Migrants – Swedish Evidence*, in: *Nordic Economic Policy Review*, Hrsg. Nordic Council of Ministers, 2017, S. 115 – 151.

BANSAK K., FERWERDA J., HANGARTNER D. et al., *Improving refugee integration through data-driven algorithmic assignment*, in: *Science*, Nr. 395, 2018.

BIEBERSCHULTE M., MORLOK M. et al. (von KEK/CDC Consultants und B,S,S.), *Studie – Erwerbsbeteiligung von anerkannten Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt*, im Auftrag des SEM, April 2014.

BOTH H., *Supported Employment als Ansatz für eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen*, aus der Schriftenreihe der Berner Fachhochschule Soziale Arbeit, 2018.

BUNDESAMT FÜR MIGRATION (BFM), *Probleme der Integration von Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz*, Juli 2006.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS), *Empfänger/innen Sozialhilfe im weiteren Sinn*, 2017 (URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/sozialhilfe/empfaenger-innen-sozialhilfe-weiterer-sinn/fluechtlingsbereich.html>, 15.04.2018).

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG, *Junge Geflüchtete auf dem Weg in die Ausbildung – Ergebnisse der BA/BIBB-Migrationsstudie 2016*, Bonn, 2018 (URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8620>, 15.04.2018).

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (BMWi), *Geflüchtete Menschen erfolgreich integrieren: Massnahmen und Initiativen* (URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/fluechtlingspolitik.html>, 29.04.2018).

EUROFUND, *Sweden: Fast-track initiative to help asylum-seekers enter labour market, 05.02.2016* (URL: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/labour-market-social-policies/sweden-fast-track-initiative-to-help-asylum-seekers-enter-labour-market>, 29.04.2018).

FEHLMANN M., WIDMER L., *Projektzusammenfassung, Bedarfsanalyse bei Arbeitgebenden zum Thema Arbeitsintegration von Flüchtlingen im Kanton Solothurn*, im Auftrag des Amts für soziale Sicherheit Solothurn, FHNW, 2017.

HANGARTNER D., *Die langfristigen Auswirkungen des Asylprozesses auf die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten*, Public Policy Group/Immigration Policy Lab, ETH Zürich, 2017.

IKEA SCHWEIZ, *Bericht zum Flüchtlings-Integrationsdialog 2017*, Spreitenbach, 2017.

JÖRG R., FRITSCHI T. et al. (von Socialdesign und der Berner Fachhochschule), *Schlussbericht – Potenzialabklärung bei Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen*, im Auftrag des SEM, Bern, Mai 2016.

NATIONALRAT, STAATSPOLITISCHE KOMMISSION, *Motion 17.3270 – Ersatz des Status der vorläufigen Aufnahme*, 27.04.2017, (URL: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20173270>, 25.04.2018).

OECD, *Integration von Zuwanderern, Indikatoren 2015*, OECD Publishing, Paris, 17.11.2015

OECD, *Nach der Flucht: Der Weg in die Arbeit – Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen in Deutschland*, OECD Publishing, Paris, März 2017.

OECD, "Block 4. Sectoral policies related to integration", in *Working Together for Local Integration of Migrants and Refugees*, OECD Publishing, Paris, 2018.

SCHWEIZERISCHE KONFERENZ FÜR SOZIALHILFE (SKOS), *Berufliche Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen*, SKOS-Factsheet, März 2016.

SCHWEIZERISCHE KONFERENZ FÜR SOZIALHILFE (SKOS), *Arbeit statt Sozialhilfe, Vorschläge der SKOS für eine nachhaltige Integration von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt*, Bern, 2017.

SCHWEIZERISCHE KOORDINATIONSSTELLE FÜR BILDUNGSFORSCHUNG (SKBF), *Bildungsbericht Schweiz 2014*, Aarau, 2014.

STAATSSEKRETARIAT FÜR BILDUNG, FORSCHUNG UND INNOVATION (SBFI), *Lehrstellenbarometer August 2017*, Detaillierter Ergebnisbericht, 2017.

STAATSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), *Kantonale Integrationsprogramme 2014–2017, Zwischenbericht*, Bern-Wabern, Oktober 2016.

STAATSSEKRETARIAT FÜR MIGRATION (SEM), *Kommentierte Asylstatistik 2017*, Bern-Wabern, 22.01.2018.

STAATSSEKRETARIAT FÜR WIRTSCHAFT (SECO), *Fachkräfte Schweiz, Flüchtlinge*, (URL: <https://www.fachkraefte-schweiz.ch/de/fluechtlinge/>, 20.04.2018).

STÄDELI M., *Pensionierungswelle: Bald sitzen die Angestellten am längeren Hebel*, in: *NZZ am Sonntag*, 14.04.2018.

STÄNDERAT, STAATSPOLITISCHE KOMMISSION, *Motion 18.3002 – Punktuelle Anpassungen des Status der vorläufigen Aufnahme*, 18.01.2018, (URL: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20183002>, 25.04.2018).

STUTZ H., JÄGGI J., et al. (vom Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS), *Bestandsaufnahme zur Bildungsbeteiligung von spät eingereisten Jugendlichen und jungen Erwachsenen*, im Auftrag des SEM, Bern, Januar 2016.

SIEGENTHALER M., *Der (zu) kleine Einfluss der Flüchtlingszuwanderung auf den Schweizer Arbeitsmarkt*, in: *Ökonomenstimme*, 23. März 2016.

TRIPARTITE AGGLOMERATIONSKONFERENZ (TAK), *TAK-Integrationsdialog «Arbeiten – Chancen geben, Chancen nutzen», Gesamtbilanz 2012 – 2016*, 05.10.2016.

TRIPARTITE KONFERENZ (TK), *Dritte Nationale Integrationskonferenz – Grundlagenpapier*, 2017.

TRIPARTITE KONFERENZ (TK), *TK-Integrationsdialog 2012–2017, Erkenntnisse, Schlussfolgerungen, Empfehlungen*, 03.11.2017.

WEY S., *Fokus – Flüchtlinge sollen verstärkt und frühzeitig in den Arbeitsmarkt integriert werden*, Hrsg. Schweizerischer Arbeitgeberverband, 14.09.2017.

WOLFFERS F., *Arbeit statt Sozialhilfe: Wie geht das?*, Referat anlässlich des Forums für Universität und Gesellschaft, Universität Bern, 21.09.2017. (URL: [http://www.forum.unibe.ch/forumsgespraech/berner\\_gespraech/abgeschlossene\\_gespraech/2017\\_integrations\\_muss\\_gelingen\\_nach\\_dem\\_kommen\\_kommt\\_das\\_bleiben/](http://www.forum.unibe.ch/forumsgespraech/berner_gespraech/abgeschlossene_gespraech/2017_integrations_muss_gelingen_nach_dem_kommen_kommt_das_bleiben/), 20.04.2018)