

# **Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung**

Freiwillige Massnahmen von  
Arbeitgebenden in der Schweiz



## **Impressum**

### ***Text***

Silvia Schönenberger, Rosita Fibbi  
SFM Schweizerisches Forum für Migrations –und Bevölkerungsstudien

### ***Übersetzungen***

Übersetzungsdienst GS-EDI

### ***Gestaltung***

Zentrum elektronische Medien ZEM, 3003 Bern

### ***Herausgeberin***

Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB  
Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen EBGB  
Generalsekretariat GS-EDI, Eidg. Departement des Innern EDI, 3003 Bern

April 2011

# **Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung**

Freiwillige Massnahmen von  
Arbeitgebenden in der Schweiz

Silvia Schönenberger & Rosita Fibbi

SFM Schweizerisches Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien

© 2011

Im Auftrag der Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB und des Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen EGBG, Generalsekretariat GS-EDI, Departement des Innern EDI



## Zusammenfassung

Die Schweiz hat verschiedene internationale Abkommen im Bereich der Diskriminierungsbekämpfung ratifiziert und damit ein Zeichen gegen Ungleichbehandlungen gesetzt. Sie steht wie andere Länder heute vor der Herausforderung, ihre demokratischen Überzeugungen in die Praxis umzusetzen. Dies geschieht zu einem Zeitpunkt, in dem das soziale Gefüge immer pluralistischer wird. Vor diesem Hintergrund haben die Fachstelle für Rassismusbekämpfung und das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien der Universität Neuenburg damit beauftragt, eine Studie durchzuführen. Die Studie untersuchte die Massnahmen zur Bekämpfung von Ungleichbehandlungen in der Arbeitswelt und konzentrierte sich dabei ausschliesslich auf die Frage nach dem Zugang zu Arbeitsstellen.

In der vorliegenden Studie geht es um Massnahmen, welche Arbeitgebende freiwillig treffen und die zum Ziel haben, mögliche Benachteiligungen bei der Anstellung von Personen mit Migrationshintergrund und Personen mit einer Behinderung zu bekämpfen. Diese Massnahmen werden jenen im Bereich der Geschlechterdiskriminierung gegenübergestellt. Die Studie beschreibt vor allem Instrumente, die von Schweizer Betrieben angewandt werden und einen gewissen Institutionalierungsgrad aufweisen. Sie identifiziert zudem Überschneidungen zwischen den Massnahmen zur Diskriminierungsbekämpfung in den drei verschiedenen Bereichen Gender, Herkunft und Behinderung. So können Erfahrungen aus dem Genderbereich bei der Bekämpfung von Diskriminierungen gegenüber Personen mit Migrationshintergrund und solchen mit einer Behinderung als Modell dienen.

Die Studie beginnt in **Kapitel 2** mit einer Analyse der internationalen Literatur mit dem Ziel, Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Massnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierungen gegenüber Personen mit Migrationshintergrund und Personen mit einer Behinderung in der Schweiz und in Europa aufzuzeigen.

**Kapitel 3** gibt einen Überblick über die Massnahmen, welche in der internationalen Literatur zur Bekämpfung von Diskriminierungen bei der Neuanstellung vorgeschlagen werden.

**Kapitel 4** untersucht die Lage in der Schweiz. Massnahmen, welche von privaten Akteuren empfohlen und durchgeführt werden, stehen den öffentlichen Massnahmen gegenüber, welche im Rahmen der Arbeitslosen- und der Invalidenversicherung konzipiert wurden. All diese Massnahmen versuchen den Stellenzugang für Menschen mit Migrationshintergrund oder mit einer Behinderung zu erleichtern. Methodisches Vorgehen und

Ergebnisse der bei öffentlichen und privaten Arbeitgebenden durchgeführten Befragung werden am Ende des Kapitels ausführlich beschrieben.

**Kapitel 5** rundet die Studie mit einer Darstellung der Erfahrungen ab, die in den drei Untersuchungsbereichen (Gender, Herkunft und Behinderungen) gemacht wurden. Es diskutiert, in welchem Masse und unter welchen Voraussetzungen es möglich ist, bewährte Praktiken von einem Bereich in einen anderen zu übertragen.

Die Resultate der Untersuchung finden sich in der **Tabelle in Kapitel 5.1**. Sie liefert eine Übersicht über jene Bereiche, in denen die Arbeitgebenden bis heute gezielte Aktionen durchgeführt haben. Ein Vergleich zwischen dieser Tabelle und jener zur internationalen Literatur ermöglicht es, die wichtigsten Resultate zusammenzufassen und sie visuell anschaulich wiederzugeben. Daraus lässt sich entnehmen, dass die wichtigsten Massnahmen bislang im Bereich Gender ergriffen worden sind und damit einem breiten Konsens folgen. Bei der Diskriminierungsbekämpfung aus Gründen der Behinderung oder der ethnischen Herkunft sind Erfahrungswerte in der Schweiz hingegen selten. Es wird kaum dafür gesorgt, dass die Rekrutierung von Personen anderer Herkunft oder mit einer Behinderung nicht von Diskriminierungen überschattet wird. Die Arbeitgebenden scheinen sich dieser Problematik nur am Rande bewusst zu sein.

Die Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt verliefen parallel zur kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklung. Familienmodelle haben sich im Verlaufe der letzten Jahrzehnte grundlegend gewandelt und die zunehmende Nachfrage von Arbeitskräften erforderte eine bessere Integration von Frauen in die Arbeitswelt. Hinzu kam die Erkenntnis, dass Frauen, vor allem auch in leitender Position, gute Resultate in Unternehmen erwirtschafteten. Dennoch beschränkten sich die Fortschritte selbst im Genderbereich auf die Arbeitsbedingungen, Entlohnung oder die bessere Vereinbarkeit zwischen Familien- und Berufsleben. Kaum Fortschritte gab es hingegen bei der Einstellung von neuen Mitarbeiterinnen.

*Diversity Management* findet immer mehr Anklang bei den Arbeitgebenden. Sie bekräftigen so ihren Einsatz für Gleichbehandlung und Chancengleichheit, die entweder in einer Charta oder in der Personalpolitik verankert werden. *Diversity Management* eignet sich besonders für Arbeitgebende, die mit internationalen Kunden zu tun haben und in verschiedenen Ländern operativ tätig sind. Der Einsatz für Arbeitskräfte in einer benachteiligten Stellung hingegen ist nicht besonders gut entwickelt.

Daneben gibt es viele kleine und mittlere Unternehmen, die soziale Sensibilität zeigen und dank persönlichem Einsatz von leitenden Angestellten Arbeitsnischen für Menschen mit einer Behinderung schaffen. Leider lassen sich solche Bestrebungen jedoch nur punktuell finden. Sie sind zumeist persönlich motiviert und wenig institutionalisiert und eignen sich daher nicht für eine Systematisierung und Weiterentwicklung.

Wo es um die Diskriminierungsbekämpfung aus Gründen der Herkunft geht, schlagen wir Massnahmen vor, die dem **Gleichbehandlungsansatz** (*equal treatment*) folgen. Anders verhält es sich mit der Diskriminierungsbekämpfung gegenüber Menschen mit einer Behinderung. Deren Ziel lässt sich am ehesten mit dem **Gleichstellungsansatz** (*equal results*) verfolgen. In der vorliegenden Studie untersuchen wir zunächst die überbetrieblichen Massnahmen wie Checklisten und Mentoring, bevor wir uns den betrieblichen Massnahmen zuwenden.

Die Vielzahl bestehender Checklisten zeigt, dass die Thematik bereits bearbeitet wurde. Besonders private und öffentliche Instanzen, zu deren Aufgabe die Schaffung von Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt gehört, haben sich damit befasst. So wurde ein Fachwissen generiert, das Standards von angemessenen Vorgehensweisen setzt. Diese sind gerade bei der Personalselektion entscheidend. Hier stellt sich das Problem der Übertragbarkeit von einem Bereich in den nächsten nicht: Es stehen in jedem Bereich Checklisten zur Verfügung, um einen chancengleichen Rekrutierungsprozess in jedem Bereich zu garantieren.

Diese wertvolle Vorarbeit scheint jedoch leider noch grossenteils unbemerkt zu bleiben. Die Tatsache, dass es Handbücher und Checklisten gibt, genügt noch nicht, um auch deren Verbreitung sicherzustellen. Hierfür müssten sich öffentliche Stellen zusammen mit Akteuren der Zivilgesellschaft stark machen. Sie müssten für eine grössere Sichtbarkeit und Verbreitung der Massnahmen sorgen, indem sie ihre Massnahmenkataloge und vielversprechenden Praktiken aus dem Nischendasein herausführen.

Eine weitere *good practice* bei dem Zugang zu Stellen ist das *Mentoring*. Diese bewährte Massnahme ermöglicht, Praktiken aus dem Bereich der Diskriminierungsbekämpfung aus Gründen des Geschlechts auf jene der Herkunft oder Behinderung zu übertragen. Die gegenwärtigen Mentoringprogramme gelten primär der Unterstützung von (Lehr-) Stellensuchenden. Wenn das Mentoring auf die Bekämpfung von nicht intendierten Diskriminierungen ausgeweitet werden soll, so müssten die Betriebe in diesen Lernprozess eingebunden werden. Dadurch könnte das nötige Fachwissen für eine gleichberechtigte Rekrutierung gene-

riert werden. Fliessen das Mentoring zusätzlich in die liberale Logik des Gleichbehandlungsansatzes und des *Diversity Managements* ein, so ist für die Arbeitgebende eine Übereinstimmung mit ihren ökonomischen Ansprüchen gewährleistet.

Die entscheidenden Schlussfolgerungen betreffen die betrieblichen Massnahmen: Hier müsste die Einführung von Chartas und Verhaltenskodizes gefördert werden. Solche Absichtserklärungen leiten einen Sensibilisierungsprozess für das Thema Diversität beim Personal, aber insbesondere auch bei den Personalverantwortlichen ein.

Die Diskriminierungsbekämpfung kann in den Betrieben institutionell unterschiedlich verankert werden. Während es grossen Betrieben möglich ist, spezifische Strukturen oder Stellen aufzubauen, könnte die Diskriminierungsbekämpfung in kleinen und mittleren Unternehmen zum Pflichtenheft der oder des Personalverantwortlichen gehören. Solche Bestrebungen in Richtung von Chartas oder diskriminierungsfreien Rekrutierungsstrukturen setzen eine Sensibilisierungsarbeit zwingend voraus.

Als weitere Massnahme bietet sich eine individuelle Arbeitszeitgestaltung an. Sie wurde erfolgreich für eine bessere Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Familienleben erprobt und könnte ebenfalls auf die Anstellung von Arbeitskräften mit einer Behinderung ausgeweitet werden.

Wie die Erfahrungen im Genderbereich zeigen, ist es ausserdem notwendig, auf eine sensible Formulierung von Stellenausschreibungen zu achten. Damit kann verhindert werden, dass sich potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten von Ausschreibungen nicht angesprochen fühlen. Der Rückgriff auf spezifische Rekrutierungsplattformen ist ebenfalls ein probates Mittel. So können Arbeitgebende mit ihrer Ausschreibung gezielt Stellensuchende erreichen, ohne dabei in ihrer Wahlfreiheit eingeschränkt zu werden.

Ein einfaches Rekrutierungsmittel für Firmen besteht weiter darin, sich beispielsweise an die Stellenvermittlungsdienste der Invalidenversicherung zu wenden. Einerseits erhalten Menschen mit einer Behinderung dadurch mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt, andererseits profitieren Arbeitgebende von der öffentlichen Unterstützung, die ihnen auf diesem Weg zukommt.

Da Arbeitnehmende zunehmend mobiler werden, stellt sich immer mehr auch die Frage nach der Anstellung von Personen, die ihre Qualifikationen im Ausland erworben haben. Deren formellen wie informellen Qualifikationen sollten unbedingt mitberücksichtigt werden. Die Anerkennung von Diplomen sollte

aktiv unterstützt werden, will man die Deklassierung von Neuankömmlingen künftig vermeiden. Dasselbe gilt für die Anerkennung von Qualifikationen, die auf informellem Weg erworben wurden.

Beim Einstellungsverfahren wiederum könnte auf standardisierte Instrumente oder Leitfäden für Dossiersichtung und Vorstellungsgespräche zurückgegriffen werden. Sie könnten fallweise erarbeitet und auf die neu zu besetzende Stelle zugeschnitten werden. Solche Instrumente erlauben eine reflektierte Vorgehensweise. Die Grundlage bilden solide Auswahlkriterien, welche vorher objektiv ermittelt werden müssten. Es empfiehlt sich, von Rastern oder Checklisten Gebrauch zu machen, um subjektive Einschätzungen zu vermeiden.

Heute stellt sich nicht mehr so sehr die Frage, welche Instrumente es zur Bekämpfung von Diskriminierungen beim Zugang zu Arbeitsstellen gibt. Verschiedene Akteure bearbeiten seit einigen Jahren das Terrain und haben Pionierarbeit geleistet. Mängel sind vielmehr bei der Umsetzung auszumachen. Es ist dringend notwendig, hierzu eine Reflexion in Gang zu setzen und entsprechende Kampagnen zu lancieren. So könnten die Arbeitgebenden erstens davon überzeugt werden, dass es in ihrem wirtschaftlichen Interesse liegt, die Anstellungspraxis auf Personen mit Behinderung oder Migrationshintergrund auszudehnen. Zweitens könnte aufgezeigt werden, dass diese Praxisänderung auch eine soziale Notwendigkeit darstellt.

Das Schlüsselwort lautet schliesslich Sensibilisierung, wobei den öffentlichen Stellen eine doppelte Verantwortung zukommt: Als Einrichtungen, deren Auftrag darin besteht, sich um das Gemeinwohl zu kümmern sowie als Arbeitgebende. An erster Stelle sind sie deshalb dazu aufgerufen, Sensibilisierungsarbeit zu voranzutreiben und an zweiter Stelle Modelle zu erarbeiten.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1	Kontext	8
1.2	Auftrag	8
1.3	Methode	9
1.4	Dank	9
1.5	Aufbau des Berichts	9
<b>2</b>	<b>Literaturanalyse: verschiedene Ansätze und ihre Verbreitung</b>	<b>11</b>
2.1	Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierung	11
2.2	Ansätze der Diskriminierungsbekämpfung betreffend ethnische Herkunft	11
2.3	Geographische und historische Zuordnung der Ansätze	13
2.4	Konzeptualisierung von Behinderung und Ansätze der Diskriminierungsbekämpfung	15
2.5	Geographische und historische Zuordnung der Ansätze betreffend Behinderung	17
2.6	Bilanz der konzeptionellen und operativen Ansätze zur Diskriminierungsbekämpfung	20
2.7	Exkurs zur Gleichstellung der Geschlechter	21
2.8	Überlappung der Ansätze in den Bereichen ethnische Herkunft, Behinderung und Geschlecht	23
2.9	Zwischenfazit	24
<b>3</b>	<b>Massnahmen bei Neuanstellungen auf Betriebsebene</b>	<b>25</b>
3.1	Internationale Kompendien von <i>good practices</i>	25
3.2	Übersicht über mögliche Massnahmen aus der Literatur	27
3.3	Der anonyme Lebenslauf: eine Massnahme mit Vorbildcharakter	29
<b>4</b>	<b>Massnahmenbeispiele in der Schweiz</b>	<b>33</b>
4.1	Methodisches Vorgehen	33
4.2	Überbetriebliche Vorkehrungen in der Schweiz	33
4.2.1	Massnahmenkataloge, Ratgeber und Checklisten	33
4.2.2	Öffentliche Unterstützungsmassnahmen	35
4.3	Betriebsinterne Massnahmen	39
4.3.1	Übersicht konkreter Massnahmenbeispiele von Arbeitgebenden	39
4.3.2	Betriebsinterne Politikgestaltung	41
4.3.3	Betriebsinterne Organisation	42
4.3.4	Arbeitsstelle und Arbeitsplatz	44
4.3.5	Rekrutierung	45
4.3.6	Bewerbungsverfahren	47
4.3.7	Bewerbungsgespräch	48
4.3.8	Selektionsverfahren	48
4.3.9	Beförderungsmassnahmen	49
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen und Übertragbarkeit der Massnahmen</b>	<b>50</b>
5.1	Schlussfolgerungen	50
5.2	Welche Transversalität der Massnahmen?	53
	<b>Bibliographie</b>	<b>59</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Kontext

Integration geschieht durch eine schrittweise, formelle und rechtliche Gleichstellung, die jene, die einstmals Outsider (*outsiders*) waren, in allen Belangen zu Insidern (*insiders*) macht (Alba 2005). Die formelle Gleichstellung ist ein Schritt, der nicht mehr rückgängig gemacht werden kann, denn sie allein sanktioniert den legitimen Anspruch auf Gleichbehandlung für das einzelne Individuum. Die Staatsbürgerschaft definiert genau diesen Raum einer gleichwertigen Anwendung von Rechten, von denen im Prinzip die Nicht-Staatsbürger ausgenommen sind<sup>1</sup>.

Sobald das Gleichheitsprinzip einmal hergestellt ist, stellen allfällige Abweichungen der Praxis von der Norm eine Verletzung dar. Sie sollten bekämpft werden, damit eine Übereinstimmung der sozialen Praktiken gewährleistet ist und das Potenzial von jedem einzelnen Mitglied der Gesellschaft ausgeschöpft werden kann. Die demokratischen Staaten gehören zu den Vorkämpfern für die Chancengleichheit, die für die Stabilität, den sozialen Zusammenhalt und den Wohlstand essenziell ist.

Die Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt ist fundamental, da der Einzelne über seine Mitbeteiligung am Markt seine Existenz für sich und seine Familie garantiert und damit indirekt das Recht erwirbt, von Dispositiven des sozialen Schutzes zu profitieren. Die Gesellschaft wiederum zieht einen gewissen Vorteil aus der optimalen Nutzung der Kapazitäten und Qualifikationen ihrer Mitglieder auf dem Arbeitsmarkt.

Der Arbeitsmarkt richtet sich nach der Logik des Wettbewerbs zwischen Individuen, welche an ihm teilhaben möchten; das impliziert die Einrichtung von Auswahlprozessen zwischen den potenziellen Teilnehmenden. In diesem Rahmen dient die Chancengleichheit als Garantie dafür, dass diese Auswahl nach transparenten Kriterien geschieht, die keine Bevorzugungen zulassen und eine rationelle Funktionsweise des Marktes respektieren.<sup>2</sup>

Die Abweichungen von der Gleichheitsnorm sind dann als Diskriminierung zu qualifizieren, wenn eine Ungleichbehandlung auf

einem unzulässigen Kriterium gründet. Die Merkmale, auf denen eine allfällige Ungleichbehandlung gründet, weisen zurück auf die Abstammung oder auf ein bestimmtes individuelles Merkmal, in der Mehrheit der Fälle auf die Geburt oder auf etwas, auf das das Individuum keinen Einfluss nehmen kann.

Da die «rassische» oder «ethnische Herkunft oftmals als Vorwand für unzulässige Diskriminierungen benutzt wird, sind die Kriterien, auf die sich eine Ungleichbehandlung stützt, sehr vielfältig. Zahlreiche internationale Abkommen bezwecken, diese Art der Ungleichbehandlung zu unterbinden (wie das internationale Übereinkommen zur Beseitigung von jeder Form von Rassendiskriminierung CERD von 1965; das Übereinkommen zur Beseitigung von jeder Form der Diskriminierung der Frau CEDAW von 1979; oder auch die Konvention der ILO Nr. 111). Sie benennen die wichtigsten Vorwände, unter denen eine Ungleichbehandlung erfolgen kann. «Rasse» oder ethnische Herkunft werden dort systematisch erwähnt, ebenso wie Geschlecht, Religion, Überzeugung, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung.

Wie alle anderen Länder sieht sich auch die Schweiz mit der Schwierigkeit konfrontiert, ihre zutiefst demokratischen Grundwerte in die Praxis umzusetzen. Sie hat demzufolge ihre Entschlossenheit bekräftigt, gegen Ungleichbehandlungen vorzugehen, indem sie der Mehrheit jener internationalen Übereinkommen beiträgt, deren Ziel es ist, Diskriminierungen zu unterbinden.

## 1.2 Auftrag

Auf diesem Hintergrund haben die Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB und das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien SFM damit beauftragt, eine Studie über Massnahmen zur Bekämpfung von Ungleichbehandlungen in der Arbeitswelt durchzuführen. Das spezifische Umfeld der Arbeitswelt kann unter zwei unterschiedlichen Gesichtspunkten analysiert werden: Einerseits, was den Stellenzugang betrifft, andererseits, was die Anstellungsbedingungen angeht. Die in Auftrag gegebene Studie konzentriert sich auf den ersten dieser beiden Aspekte, d.h. auf Neuanstellung.

Die Motive, die vorgebracht werden und als Vorwand für eine Ungleichbehandlung dienen, führen alles zurück auf die Abstammung oder auf ein festgeschriebenes individuelles Merkmal, in der Mehrheit der Fälle auf die Geburt des Individuums. Gemeinsam ist den Unterscheidungsmerkmalen ihr zuschreibender Charakter. Der Auftrag betrifft ganz besonders zwei Vorwände für Diskriminierungen: Zum Einen die nationale oder ethnische Herkunft – womit im Allgemeinen nicht die Nationalität gemeint ist – und zum Anderen die Behinderung.

1 In den europäischen Gesellschaften hat die Migration zu einem Zwischengebilde zwischen Nicht-Staatsbürger und Staatsbürger geführt, welche Hammar (1990) als *denizens* bezeichnet hat: Es handelt sich dabei um einen ausländischen Staatsangehörigen mit einem gesicherten Aufenthaltsstatus, welcher von einer Anzahl ziviler und sozialer Rechte profitiert – so wie die Staatsbürger selbst –, der jedoch von der Gewährung der politischen Rechte ausgeschlossen bleibt. In diesem Bericht möchten wir die beiden Gebilde des «Staatsbürgers» wie auch des «denizens» mitberücksichtigen, da sie sich hinsichtlich der Arbeitswelt nicht substanzial voneinander unterscheiden.

2 Die Theorie der Gerechtigkeit, welche unseren Ausführungen zu Grunde liegt, ist jene der individuellen Rechte nach Rawls (1987) und nicht jene der kulturellen, kollektiven Rechte von Young (1990) und Kymlicka (1995).

Ein weiterer Vorwand, jener des Geschlechts, hat ebenfalls als Grundlage für eine benachteiligende Behandlung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt gedient – und tut dies noch immer. Es existieren nicht nur langjährige Erfahrungen in der Bekämpfung von Diskriminierungsformen in diesem Bereich. Auch kann diese Diskriminierungsbekämpfung sich damit rühmen, Erfolge vorzuweisen, selbst wenn ihre Ziele noch nicht vollumfänglich erreicht wurden.

Bei der in Auftrag gegebenen Studie geht es somit um Massnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierungen bei der Anstellung von Personen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderung. Sie beinhaltet ebenfalls einen komparativen Teil, bei dem es um den Vergleich mit Massnahmen geht, welche im Hinblick auf Frauen ergriffen wurden. Die Studie soll Dispositive beschreiben, die von privaten und öffentlichen Akteuren in der Schweiz erstellt wurden und die einen gewissen Institutionalierungsgrad aufweisen. Dies mit dem Ziel, den Stellenzugang für diese Gruppen zu erleichtern, die sich strukturell in einer Minderheitsposition befinden.

Die Bestandesaufnahme beabsichtigt des Weiteren, Konvergenzen zu finden, die zwischen Massnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierungen bei der Neuanstellung in diesen drei Bereichen existieren. Damit soll die Bekämpfung von Diskriminierungen gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund respektive mit Behinderung von jenem Erfahrungsschatz und jenen Massnahmenkatalogen profitieren, die einst erstellt wurden, um die Barrieren beim Stellenzugang für Frauen zu beheben.

Die Studie untersucht somit folgende Forschungsfragen:

- Seit wann und auf welchen gesetzlichen Grundlagen existieren Bestrebungen, welche die Diskriminierungen bei der Neuanstellung in verschiedenen europäischen Ländern zu reduzieren suchen?<sup>3</sup>
- Welches sind die wichtigsten Interventionsverläufe in diesen Ländern? Welches sind die bedeutendsten Erfahrungen? Welches sind die einschneidendsten und effizientesten Interventionsmodalitäten? Welche Bilanz lässt sich daraus ziehen?
- Welche Projekte werden derzeit in der Schweiz durchgeführt, um gegen Diskriminierungen bei der Neuanstellung vorzugehen? Welches sind die bedeutendsten Erfahrungen, die auf diesem Gebiet gemacht worden sind? Und in welchem Masse besteht ein Konsens über diese Erfahrungen?

- Welches sind die spezifischen Interventionsinstrumente in jedem der Aktionsfelder Herkunft, Behinderung und Geschlecht? Welche Interventionsinstrumente sind den drei Bereichen gemeinsam? In welchem Masse kann die Intervention in einem dieser Bereiche auf andere übertragen werden?

### 1.3 Methode

Die Studie beinhaltet in einer ersten Phase eine Analyse der internationalen Literatur. Ziel ist es, Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Dispositiven zu finden, die in der Schweiz und in Europa getroffen worden sind, um Diskriminierungen von Menschen mit Migrationshintergrund respektive mit einer Behinderung zu bekämpfen.

Der zweite, deskriptive Teil stützt sich auf eine Befragung bei öffentlichen und privaten Arbeitgebenden ab. Dies wurde mit dem Ziel durchgeführt, in der Praxis erprobte freiwillige Massnahmen in den Betrieben zu finden, welche eine diskriminierungsfreie Personalrekrutierung und Einstellungsprozess gewährleisten.<sup>4</sup>

Der dritte Teil der Studie erstellt eine Bilanz der Erfahrungen in den drei Bereichen Geschlecht, Herkunft und Behinderung. Es wird diskutiert, in welchem Masse und unter welchen Voraussetzungen sich ein transversaler Ansatz für diese Bereiche als Mittel eignet, um Diskriminierungen aufgrund von Herkunft oder Behinderung beim Stellenzugang entgegenzuwirken.

### 1.4 Dank

Wir möchten uns an erster Stelle bei den Arbeitgebenden und den Projektverantwortlichen für ihre freundliche Mitarbeit bedanken. Sie haben uns bereitwillig ihre Unterlagen sowie ihre Zeit für eine Befragung zur Verfügung gestellt und liessen uns an ihrer Erfahrung und ihrem Expertenwissen teilhaben. Unser Dank gilt weiter den Auftraggebenden für die hochstehende Qualität ihres Austauschs mit uns und ihre offene und gekonnte Begleitung während der Untersuchung. Dadurch konnten wir unser Vorgehen auf effiziente und flexible Weise den vorgefundenen Gegebenheiten anpassen. Dankbar sind wir ebenfalls unserem Kollegen Didier Ruedin für seine aufmerksame Lektüre sowie seine Kommentare zu einer vorgängigen Fassung des Berichts. Den Kolleginnen Christelle Maire und Valeria Tschannen danken wir dafür, dass sie den Bericht sorgfältig gegengelesen haben.

### 1.5 Aufbau des Berichts

In Kapitel 2 wird eine Gesamtschau jener Ansätze gegeben, die sich mit der Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund der

<sup>3</sup> Obschon ein Rückgriff auf den nordamerikanischen Kontext unerlässlich ist, weil dort eine Vielzahl von Errungenschaften und Erfahrungen ihren Ursprung haben, konzentriert sich diese Studie auf die europäische Realität, welche der Schweiz unter institutionellen Gesichtspunkten näher steht.

<sup>4</sup> Kapitel 4.1 beschreibt im Detail das methodische Vorgehen.

Herkunft, Behinderung oder des Geschlechts befassen. Geliefert wird ebenfalls eine Übersicht über die Entstehungsgeschichte der Ansätze und ihre Verbreitung in Europa und in Nordamerika. Kapitel 3 gibt eine Übersicht über Massnahmenkataloge und Kompendien in der internationalen Literatur, welche die Beseitigung von diskriminierenden Praktiken auf Unternehmensebene anstreben. Der daraus hervorgehende Massnahmenkatalog dient als Benchmark (*benchmark*) für die Beurteilung der in der Schweiz erfolgten Bestrebungen auf diesem Gebiet.

Kapitel 4 beschreibt die aktuelle Situation in der Schweiz. Ein erster Teil zieht eine allgemeine Bilanz der Dispositive: Einerseits sind dies Massnahmen, die von unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Akteuren mit dem Ziel der Prävention vorgeschlagen werden. Andererseits werden diejenigen öffentlichen Dispositive aufgezeigt, welche den Arbeitgebenden zur Verfügung stehen und eine grössere Chancengleichheit beim Zugang zum Stellenmarkt für benachteiligte Gruppen, insbesondere Menschen mit Behinderung anstreben. Ein zweiter Teil stellt die Resultate der Untersuchung bei Arbeitgebenden in der Schweiz vor und zeigt ein Inventar an Massnahmen aus der Praxis auf.

Kapitel 5 zieht eine Bilanz aus der Situation in der Schweiz und stellt die Dispositive, die in der Schweiz verwendet werden, den Instrumenten gegenüber, welche in der internationalen Literatur empfohlen werden. Diskutiert werden weiter die Möglichkeiten eines Transfers von Instrumenten zur Bekämpfung der Diskriminierung aus einem Bereich in den nächsten, bevor schliesslich Wege für künftige Aktionen skizziert werden.

## 2 Literaturanalyse: verschiedene Ansätze und ihre Verbreitung

Diskriminierung ist eine benachteiligende Ungleichbehandlung, die auf einem unzulässigen Kriterium gründet. Es handelt sich also um eine Handlung, welche einen Nachteil für eine Person oder eine Gruppe von Personen mit sich bringt. Dies aus Gründen, welche nicht haltbar sowie moralisch und sozial inakzeptabel sind. Diskriminierung folgt einer Logik, die Ausgrenzung und Ausbeutung zu legitimieren sucht. Sie wird dann «direkt» genannt, wenn sie aus einer Intention heraus praktiziert wird und als solches auch erkennbar ist. Sie ist «indirekt», wenn sie aus individuellen oder kollektiven Praktiken heraus erfolgt, welche de facto gewisse Personen oder Gruppen benachteiligen, ohne dies zu beabsichtigen. Schliesslich versteht man unter «institutioneller Diskriminierung» die Begrenzung der Zugangsmöglichkeiten zu bestimmten Beschäftigungen, Rechten oder Unterstützungsleistungen durch Institutionen gegenüber Gruppen in einer Minderheitsposition. Diese begrifflichen Bestimmungen sind allgemein genug formuliert, um jede Person zu erfassen, die sich in einer Minderheitsposition befindet. Sie sind unabhängig vom Motiv, aus dem heraus die Benachteiligung erfolgt und das der Legitimierung der Benachteiligung dient (Herkunft, Behinderung, Geschlecht, Alter, Religion etc.).

Obschon alle Personen oder Gruppen, die Träger des Motivs sind, auf welches sich die Diskriminierung abstützt, eine Minderheitsposition teilen, ändert das nichts daran, dass ihre Stellung nicht identisch ist. Die Berechtigung ihrer Forderungen kann variieren, das Kräfteverhältnis, in welchem sie sich befinden, kann mehr oder weniger günstig ausfallen. Daraus folgt auch, dass die Antworten auf Situationen, in denen Diskriminierungen stattfanden, historisch zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Kontexten gegeben wurden, und dass sie mehr oder weniger gesicherte Ähnlichkeiten aufweisen.

Wir werden somit die im Verlaufe der Zeit in ihrem jeweiligen soziopolitischen Kontext entstandenen Ansätze Revue passieren lassen und die Herausforderungen aufzeigen, die Diskriminierungen und deren Bekämpfung darstellen: Zunächst im Bereich der Diskriminierung aus Gründen der ethnischen Herkunft<sup>5</sup>, dann im Bereich der Diskriminierung aus Gründen einer Behinderung (Srisankarajah & Drew 2006). **Damit möchten wir Ähnlichkeiten und Unterschiede freilegen.** Anschliessend geben wir eine

Übersicht über die Verbreitung der unterschiedlichen Ansätze, die primär aus Europa stammen und bei denen wir bemüht sind, sie in ihrem historischen Kontext anzusiedeln.

### 2.1 Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierung

In den vergangenen Jahren hat ein radikaler Paradigmenwechsel stattgefunden. Er betrifft die Art und Weise, wie die Frage nach der gesellschaftlichen Position der beiden Minderheitengruppen, welche entweder durch ihren Migrationshintergrund oder ihre Behinderung definiert werden, gestellt wird. Eine Formulierung gibt die Kopernikanische Wende, die hier stattgefunden hat, treffend wieder: Der Wechsel weg von einem defizitorientierten hin zu einem ressourcenorientierten Ansatz.

### 2.2 Ansätze der Diskriminierungsbekämpfung betreffend ethnische Herkunft

Drei philosophische Ansätze charakterisieren die Art und Weise, wie gegen Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft vorgegangen wurde. Die Ansätze, die unterschiedlichen Konzeptionen folgen, lauten: Gleichbehandlung (*equal treatment*), Gleichstellung (*equal results*) und *individual recognition*<sup>6</sup>. Es versteht sich von selbst, dass diese Terminologie idealtypisch ist und in der Realität Mischformen zwischen dem ein oder anderen Ansatz existieren (Verbeek und Penninx 2008).

Der Gleichbehandlungsansatz, der mit dem Ansatz der Chancengleichheit (*equal opportunities*) (Geisen et al. 2008) verwandt ist, resultiert aus einer Konzeption, die Diskriminierung als direkt und intentional begreift, in jedem Fall jedoch als leicht identifizierbar (so, wie das Opfer ein Individuum ist, dessen Verdienste nicht genügend anerkannt werden). Dieser Ansatz rührt von einer sehr liberalen Konzeption des Arbeitsmarkts und der Wirtschaft her und geht so weit, dem Arbeitsmarkt die Rolle der Chancengleichstellung zwischen den Individuen zuzuweisen. Er visiert einen transparenten Markt an und fordert die Beseitigung von illegalen und unzulässigen Barrieren beim Stellenzugang, insbesondere mit Hilfe von formalisierten Prozeduren bei der Einstellung. Dieser Ansatz konnte als anti-diskriminierender Ansatz designiert werden.

Das Verständnis von Gleichheit, welches ihm zugrunde liegt, ist ein universalistisches, sprich *difference-blind*; es ist das liberale Verständnis, das allen Bürgern/-innen dieselben Rechte garantiert. Daraus erfolgt als Handlung die Beseitigung von Un-

5 Bar jeder Grundlage wird das Konzept der «Rasse» weiterhin im Sinne einer Tatsache verwendet, die auf einer Wahrnehmung beruht und nicht auf einer wissenschaftlichen Definition. Der Begriff unterstreicht den zuschreibenden Charakter der Merkmale, die als Begründung für Verhaltensweisen der Ungleichbehandlung dienen. Die Dauerhaftigkeit, mit der der Begriff verwendet wird, verdankt sich der Tatsache, dass viele juristische Instrumente, die bezwecken, Diskriminierung zu verbieten, den Begriff selbst gebrauchen. In diesem Bericht wird der Begriff «ethnische Herkunft» bevorzugt.

6 Die Dominanz der englischen Terminologie ist Ausdruck dessen, dass die Reflexion und Aktion auf diesem Gebiet schwergewichtig im angelsächsischen Raum stattgefunden hat.

terschieden beim Streben nach Homogenität und Uniformität<sup>7</sup>. Dieses Verständnis von Gleichheit der Bürger/-innen ist der Dreh- und Angelpunkt von demokratischen Regimen; es schafft eine breit abgestützte konsensuelle Grundlage, die hinsichtlich von Aktionen zu Gunsten von benachteiligten Menschen offen nur schwer angefochten werden kann.

Der deutsche Ausdruck *Gleichstellung durch Gleichbehandlung* fasst konzipiert die bevorzugte Handlungsweise zusammen, die in diesem Ansatz gerühmt wird.

Der Gleichstellungsansatz, der mit demjenigen der *affirmative action* verwandt ist, resultiert aus einem Verständnis von Diskriminierung, das eine indirekte strukturelle und nicht zu vernachlässigende Komponente enthält. Bei diesem Verständnis wird der Arbeitsmarkt als ein Ort begriffen, an dem Ungleichheiten stattfinden – und keine Chancengleichheit herrscht. Dieses Verständnis vom Arbeitsmarkt wird hier weniger bestimmt durch das Verdienst jedes Einzelnen, als vielmehr durch die sozialen Produktionsbedingungen, insbesondere Bildung und Sozialisierung, die für die einzelne Arbeitskraft gelten. Bestimmend sind ebenfalls die sozialen Felder, die den staatlichen Vorgaben entspringen. Daraus ergibt sich, dass dieser Ansatz auf Präventionsmassnahmen und auf die Förderung der Gleichstellung beim Einstellungsprozess setzt, ebenso, wie auf die Einführung von Anstellungsregeln.

Die Antwort auf diese Diskriminierungsformen ist im Prinzip Teil der *affirmative action* und geht über das alleinige Diskriminierungsverbot hinaus. Man versteht darunter die Einrichtung einer Aktion zu Gunsten von benachteiligten Gruppen<sup>8</sup>. Die *affirmative action* wurde zunächst in den USA in einer strikteren Form implementiert (Wynne et al. 2006), dann in einer abgeschwächteren Form (soft) als *positive action*, insbesondere in Grossbritannien. In dieser Form findet sie sich heute am häufigsten wieder: Ihr Ziel besteht darin, die Hindernisse zu beseitigen, die einer

Gleichbehandlung im Wege stehen, indem sie Wegbereiter für eine bessere Gleichstellung beim Zugang zur Arbeitsstelle ist. Diese zweite Variante ist konsensorientierter, indem sie heute als Hauptinstrument für eine freiwillige Massnahme gilt, mittels derer eine Chancengleichheit angestrebt wird. Der deutsche Ausdruck: *Gleichstellung durch Ungleichbehandlung* fasst kurz und treffend die bevorzugte Aktionsform zusammen, derer sich dieser Ansatz rühmt.

Das Verständnis von Gleichstellung, das hier zugrunde liegt, ist *difference-conscious* und pluralistisch insofern, als durch die Handlung keine Differenzen beseitigt werden sollen. Es beruht auf der Überzeugung, dass in den gegenwärtigen modernen Gesellschaften die Differenzen (wie z.B. ethnische, religiöse, aber auch sexuelle Orientierung) nicht Ausdruck von überholten Denkweisen und Lebensformen sind, sondern vielmehr eine Ausdrucksform der Modernität selbst. Diese Form der Gleichstellung ist ihrem Verständnis nach multikulturell, weil der Ort, an dem die Differenzen angesiedelt sind, kein individueller, sondern ein kollektiver ist.

Der Ansatz der *individual recognition*, weitherum bekannt unter dem Begriff des Diversitätsmanagements, setzt sich nicht zum Ziel, gegen Diskriminierungen zu kämpfen, sondern vielmehr, das Unternehmen prosperierend voranzutreiben. Dies, indem die Arbeitskräfte, die alle Formen der Diversität in punkto Ethnizität, Gender, Behinderung, Alter etc. repräsentieren, auch aus der näheren Umgebung des Firmenstandorts rekrutiert werden. Postulat dieses Ansatzes ist die Wertschätzung der Diversität an sich. Seine Grundannahme beruht somit auf der Idee, dass mit einer Diversität unter Arbeitskräften bessere Resultate für das Unternehmen erzielt werden können, als mit einer Homogenität, da Diversität das Unternehmen kompetitiver macht. Diese Annahme wurde bis anhin nicht ausführlich empirisch geprüft, um ihre effektive Wirkung zu belegen (Fischer 2008). Im Moment bleibt es ein Postulat, dessen Stärke in der Übereinstimmung mit liberalen Prinzipien liegt, die die freie Verwendung von Ressourcen – einschliesslich der Arbeitskräfte – nicht störend beeinflussen wollen. In diesem Verständnis stellt die Diskriminierung eine Ressourcenverteilung dar, die ineffizient ist, weil sie früher oder später die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigt. Die neoklassische Wirtschaftstheorie geht demzufolge vom Prinzip aus, dass sich die Kräfte des Marktes immer in Richtung einer Reduktion von Diskriminierungen bewegen.

Durch seine Affinität zu den liberalen Prinzipien, durch das entscheidende Gewicht, das dem Arbeitgebenden zugestanden wird und durch den Akzent, der auf die individuelle Dimension gelegt wird, nähert sich der Ansatz der *individual recognition*

7 Sie findet ihre Entsprechung im Durkheim'schen und funktionalistischen Gedanken, wonach in der modernen Gesellschaft Differenzen verblassen, wenn nicht sogar ganz verschwinden sollten. Dies durch einen Akt der Sozialisierung, die letztlich nach einer Integration der Individuen in die Gesellschaft und der Gesellschaft als Ganzes strebt.

8 Die *affirmative action* kennt zwei Umsetzungsformen: die erste hat beispielsweise während einer gewissen Zeit in den USA in Form einer *positiven Diskriminierung* Gestalt angenommen. Gepriesen wurde eine Umkehrung der Ausgangssituation, indem Menschen mit Attributen, welche eine Diskriminierung nach sich ziehen, von einer bevorzugten Behandlung profitieren konnten (z.B. Quotenregelung bei der Rekrutierung des Personals zu Gunsten von Menschen, welche Gruppen angehören, die in der Vergangenheit systematisch benachteiligt worden sind). Stark umstritten, ist sie heute bekannt unter der Form von *positiven Massnahmen* und wird in gewissen europäischen Ländern praktiziert.

dem Gleichbehandlungsansatz an. Seine Bestrebungen gehen dahin, das einzelne Individuum darin zu fördern, seine Leistungen als «Frau», als «Schwarzer», Migrantin oder Behinderter zu erbringen – ohne dass die Absicht einer sozialen Gerechtigkeit dahinterstünde. Mögen die philosophischen Ansätze, welche die Politik der Nicht-Diskriminierung und der Diversität bestimmen, auch unterschiedlich sein, so können sich die durchgeführten Aktionen durchaus ähneln. Die Firmen – insbesondere die grossen unter ihnen – setzen oft Programme um, in welchen sowohl eine Praxis der Nicht-Diskriminierung als auch eine des Diversitätsmanagements angestrebt wird.

Gewiss, die Befürworter einer *individual recognition* distanzieren sich manchmal explizit vom Ansatz der Gleichbehandlung. Dies, weil ihr Ziel nicht in erster Linie in einer sozialen Gleichstellung liegt. Stattdessen liegt ihnen vielmehr an den ökonomischen Unternehmenszielen: der *business case* ist für diesen Ansatz zentral (vgl. Paireder & Niehaus 2005: 10). Das Diversitätsmanagement berücksichtigt nur jene Formen von Diversität, die auch vom Klienten akzeptiert werden. Es wurde parallel zum Aufkommen einer zunehmend strikteren Gesetzgebung im Bereich der Bekämpfung von Diskriminierungen entwickelt und stellt eine Alternative zu den Verpflichtungen dar, die von einer gesetzlich angeordneten Aktion ausgehen können (Paireder & Niehaus 2005: 14).

### 2.3 Geographische und historische Zuordnung der Ansätze

Der Gleichbehandlungsansatz (*equal treatment*) genießt einen breiten Konsens in Europa und hat sich als Rahmen für die Ausgestaltung von Politik und Gesetzgebung vornehmlich im kontinentalen Europa durchgesetzt, so beispielsweise in Frankreich und Deutschland. Es handelt sich dabei um einen Ansatz, der gegen direkte Diskriminierung vorgeht und sich insbesondere im Genderbereich entwickelt hat. Da sich ein normativer Konsens betreffend der Notwendigkeit von Gleichbehandlung schon vor einiger Zeit durchsetzen konnte, haben die meisten europäischen Staaten bereits im späten 20. Jahrhundert Gesetze gegen direkte Diskriminierung verabschiedet (Bell et al. 2007; Verbeek und Penninx 2008). Seit 2000 gelten nun für die Mitgliedstaaten der EU die Richtlinie 2000/43/EG zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft sowie die Richtlinie 2000/78/EG für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (u.a. ohne Unterschied der Herkunft). Diese setzen das Prinzip der Gleichbehandlung prominent auf die Agenda der nationalen Gesetzgeber, wobei sie auch Massnahmen erlauben, die über die blosser Gleichbehandlung hinausgehen (Bell et al. 2007; Guiraudon 2009).

Über lange Zeit hinweg dominierte die Ansicht, dass Gleichbehandlung tatsächliche Gleichheit mit sich bringen würde; als sich dies nicht bewahrheitete, wurde ein neuer, radikaler Ansatz entwickelt mit dem Ziel *equal results* oder *equal outcomes*, welcher auch indirekte und strukturelle Diskriminierung ins Visier nimmt. Er bleibt heutzutage umstrittener da er im Gegensatz zum Gleichbehandlungs-Ansatz auf der Anerkennung von Gruppenrechten basiert. Er ist denn auch weniger verbreitet. Diejenigen Staaten, welche sich auf eine «homogene» Gesellschaft und auf die Einheit der Nation berufen, tun sich schwer mit der Anerkennung von Differenzen und mit der Vorzugsbehandlung von historisch benachteiligten ethnischen Minderheiten, so beispielsweise Frankreich (Wrench 2007: 68). Staaten hingegen, welche sich selbst als multikulturell definieren und so die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen anerkennen oder gar hervorheben, stehen der Sonderbehandlung von benachteiligten Gruppen eher positiv gegenüber (Wrench 2001: 15).

Dieser Gleichstellungsansatz von *equal results* wird mit positiven Massnahmen verfolgt, hier synonym verwendet mit den Begriffen *affirmative actions* (ein Konzept, das in den USA und Kanada verbreitet ist) oder *positive actions* (so bekannt in der EU). In der Geschlechtergleichstellungspolitik haben sich positive Massnahmen zur Frauenförderung als gängige Mittel entwickelt, um die Chancenungleichheit der Vergangenheit schrittweise wettzumachen. Ebenso werden historisch gewachsene Ungleichbehandlungen aufgrund von Kolonialismus und Rassismus durch positive Förderungsmassnahmen kompensiert. Bürgerrechtsbewegungen in den USA und später auch in den ehemaligen Kolonialreichen Europas trieben die Antidiskriminierungspolitik voran, die positive Massnahmen als Mittel zur Verwirklichung der Chancengleichheit vorsieht. Die Niederlande mit ihrer langen Tradition des gesellschaftlichen Säulenmodells und seit den 1980er Jahren mit der Anerkennung eingewanderter ethnischer Minderheiten (zuerst aus den ehemaligen Kolonien, dann durch allgemeine Arbeitsimmigration) weisen nach Grossbritannien eine der längsten Erfahrungen mit Gleichstellungsmassnahmen für ethnische Minderheiten – auch auf Betriebsebene – auf (Wrench 2001: 15). Der öffentliche Sektor spielte bei der Implementierung von positiven Massnahmen eine Vorreiterrolle, während im privaten Sektor in den 1980er Jahren das *interkulturelle Management* an Bedeutung gewann, welches sich seit den 1990er Jahren in Richtung *Diversity Management* weiterentwickelte (Trauner und Sohler 2005: 64; Wrench 2002, 2007).

Die EU-Richtlinie 2000/78/EG, die so genannte Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie, erlaubt den Mitgliedstaaten heute ausdrücklich, positive Massnahmen zur Kompensierung von Benachteiligung vorzunehmen. Allerdings bleibt dieser Grundsatz

für die Mitgliedstaaten unverbindlich (Guiraudon 2009: 538). Gesetzlich erlaubt sind solche Massnahmen unter anderem in Österreich, Belgien, Deutschland, Italien, Niederlande, Schweden und Grossbritannien, nicht aber in Frankreich (Bell et al. 2007: 47). In den USA, Grossbritannien und Schweden gibt es darüber hinaus eine gesetzlich festgelegte *Verpflichtung* für die Arbeitgebenden, positive Massnahmen bei der Anstellung von Personal anzuwenden (Trauner und Sohler 2005:40; 184). In den Niederlanden existiert eine abgemilderte Form der Anwendungspflicht von positiven Massnahmen. Das bedeutet, dass positive Massnahmen zur gezielten Förderung von Minderheiten nur so lange erlaubt sind, bis im Unternehmen oder der Organisation tatsächliche Gleichstellung erreicht ist (Trauner und Sohler 2005: 151).

Ziel dieses Ansatzes ist, durch Ungleichbehandlung Gleichstellung zu erreichen, allerdings unter gewissen Bedingungen. Eine Bevorzugung von Minderheiten oder Benachteiligten ist nur bei sonst vergleichbaren Qualifikationen gesetzlich erlaubt. Davon abzugrenzen ist die *positive Diskriminierung*, d.h. die Bevorzugung einer benachteiligten Gruppe auch bei schlechteren Qualifikationen, was nach EU-Recht nicht zulässig ist (Europäische Kommission 2009: 25).<sup>9</sup>

Der Ansatz des *Diversity Managements (individual recognition)* ist ein relativ neues Konzept, in dessen Zentrum das Individuum mit seinen spezifischen Merkmalen und Fähigkeiten steht. Vielfalt und Verschiedenheit werden gross geschrieben und als positive Aspekte für das Funktionieren eines Unternehmens oder einer Institution gesehen. Im Unterschied zu den anderen Ansätzen stützt sich das *Diversity Management* nicht auf gesetzliche Grundlagen, sondern auf Freiwilligkeit (siehe dazu EQUAL 2004; Erin und Dobbin 1998; Fischer 2008; Kirton und Greene 2003; Wrench 2007).

Dieser auf ökonomischen Anreizen beruhende Ansatz ist in den USA der 1980er Jahre im Kontext der neoliberalen Politikwende entstanden, als strenge Antidiskriminierungsgesetze die Unternehmen zusehends zwangen, neue Lösungsansätze zu suchen und sich mit der stetig zunehmenden Diversität (auf dem Arbeitsmarkt aber auch in der Kundschaft) auseinanderzusetzen

(Trauner und Sohler 2005: 16). Ab den 1990er Jahren konnte sich dieser Ansatz allmählich auch in denjenigen europäischen Ländern etablieren, in denen Antidiskriminierung seit längerem auf der politischen Agenda stand und entsprechende Regulierungen auf dem Arbeitsmarkt ansatzweise schon vorhanden waren. In Staaten wie Grossbritannien und den Niederlanden hat aufgrund der langen Antidiskriminierungstradition und des daraus entstehenden Druckes zur Implementierung von betrieblichen Massnahmen bei den Unternehmen eine gewisse Sensibilisierung stattgefunden, woraufhin dieser Ansatz sich verbreiten konnte (Wrench 2001: 20). Auch in Ländern, die wenige bis keine gesetzlichen Vorschriften gegen ethnische Diskriminierung kennen, wie Dänemark oder die Schweiz, wird im Diversity-Ansatz ein Weg gesehen, sich mit der Realität der Vielfalt auseinanderzusetzen und gleichzeitig dem Druck von Bewegungen der Zivilgesellschaft (z.B. der Behindertenbewegung) eine diversitätsfreundliche Politik entgegenzuhalten. Indem auf freiwillige Massnahmen gesetzt wird, kann dem Ruf nach härteren Gesetzen und Bestimmungen begegnet werden (Wrench 2001).

Dieser Ansatz trägt nicht notwendigerweise direkt zur Gleichbehandlung oder Gleichstellung bei – was auch nicht Ziel des *Diversity Managements* ist. So wird dieser Ansatz in der Fachliteratur denn auch häufig kritisch betrachtet. Argumente der Skeptiker in Diskussionen rund um das *Diversity Management* sind zum einen, dass es Differenzen als feste Merkmale reduziert (Essentialismus) und zum anderen, dass dieser auf Freiwilligkeit basierende Ansatz die Bestrebungen schwächt, Antidiskriminierung und Antirassismus auf Gesetzebene zu verankern. Seine Wirksamkeit in Bezug auf die tatsächliche Besserstellung von Minderheiten und Benachteiligten bleibt umstritten (Fischer 2008; Kandola und Fullerton 1998; Kirton und Greene 2003; Wrench 2001: 25). Der Diversity-Ansatz kann jedoch insbesondere durch seinen Sensibilisierungseffekt durchaus positive Auswirkungen auf die Chancengleichheit im Arbeitsmarkt haben, vor allem wenn er mit expliziten Antidiskriminierungsmassnahmen verbunden wird (Verbeek und Penninx 2008: 87).

<sup>9</sup> Die Unterscheidung zwischen positiven Massnahmen und *positiver Diskriminierung* ist nicht immer ganz klar. So wurde insbesondere in den USA kontrovers diskutiert, ob bspw. die bevorzugte Zulassung (Quotenregelung) von ethnischen Minderheiten an Universitäten gerecht und sinnvoll sei. Auch in Schweden wurde die bevorzugte Zulassung von Studenten ethnischer Minderheiten an einer Universität schliesslich vom Obersten Gericht als verfassungswidrig erklärt (Bell et al. 2007: 47). Nach EU-Recht sind positive Massnahmen zugelassen, nicht aber positive Diskriminierung.

Die Tabelle 1 fasst die wichtigsten Ansätze im Bereich Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft nochmals anschaulich zusammen.  
Tabelle 1: *Ethnic discrimination and Employment Equity Policies (EEP)*

Approach	Equal treatment	Equal results	Individual recognition
Perspective	social justice perspective	social justice perspective	business perspective (business case)
Discrimination	against direct discrimination	against structural discrimination	not aiming at combating discrimination
Underlying values*	egalitarianism, meritocracy	remedy past wrongs	inclusiveness, respect for difference
Measures	fair recruitment and selection procedures	affirmative action/positive action in recruitment and hiring; awareness building	diversity management; training, awareness building, mainstreaming in the organisation; business plan
Normative and legal frame	normative consensus, legal basis exist in most countries	lack of normative consensus; legal basis exist in most countries	moral consensus, no legal/normative frame; approach based on strategic stimulus
Diffusion	present in every country; see FR	USA, Canada, UK, SE, NL	USA; in Europe e.g. UK, NL

Quelle: Verbeek & Penninx (2008)

\* siehe Kelly und Dobbin 1998 (in Wrench 2001: 10)

## 2.4 Konzeptualisierung von Behinderung und Ansätze der Diskriminierungsbekämpfung

Es gibt eine notwendige Verbindung zwischen der Analyse einer Situation und dem Handeln in derselben Situation; in den Bezeichnungen wird der Finger manchmal eher auf die analytische Dimension gelegt, manchmal eher auf die Aktionsform. So manifestiert sich zum Beispiel im Bereich der Behinderung der Wechsel von einem defizitorientierten Ansatz hin zu einem ressourcenorientierten Ansatz zuallererst und augenfällig in den unterschiedlichen Konzeptionen von Behinderung. Diese schlagen sich sukzessive auf die Erarbeitung von Politiken nieder, deren Ziel es ist, Situationen entgegenzuwirken, welche eine Randstellung schaffen. Wie die Ansätze genannt werden, macht die unterschiedliche Art und Weise deutlich, wie Behinderung begriffen wird. Dies steht im Gegensatz zu den gebräuchlichen Begriffen im Bereich von Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft, die sich ihrerseits auf die Zwecke beziehen, die im Kampf gegen Diskriminierungen verfolgt werden. Mit Hahn (1985) unterscheiden wir drei Arten, wie Behinderung konzeptualisiert werden kann: Das medizinische Modell, das ökonomische Modell und das soziale Modell<sup>10</sup>.

Das medizinische Modell der Behinderung interessiert sich für die Ätiologie und für die Gründe der Behinderung, mehr als für de-

ren Auswirkungen. Es richtet sein Augenmerk mit Entschiedenheit auf das Individuum. Die Situation des/der Behinderten wird gewürdigt als Abweichung von der Situation eines «normalen» Individuums, in einer Konzeption, welche durch den Begriff des Mangels geprägt wird – durch eine Minderwertigkeit verglichen mit der Normalität (Marks 1997). In diesem Modell wird das Individuum, das Träger/-in einer Behinderung ist, dominiert von seinen physischen bzw. psychischen Einschränkungen. Die Definition appelliert gerade nicht an eine Aktion, die dazu dient, diesen Beschränkungen – und noch weniger deren Folgen – entgegenzuwirken. Vielmehr rechtfertigt sie bestimmte soziale Erwartungen, die unter denen liegen, die an Nicht-Behinderte gestellt werden.

Das medizinische Modell wurde als apolitisch qualifiziert, da es keine sozialen oder kollektiven Antworten auf die Bedürfnisse von Menschen mit einer Behinderung zu geben versucht (Hahn 1985). In der öffentlichen Meinung ist diese Sichtweise am verbreitetsten, weil sie dem Common Sense zu entsprechen scheint. Gleichwohl wird sie heute als überholt betrachtet. Der Begriff der «Invalidität» nimmt terminologisch Bezug auf den Vollbesitz der eigenen Fähigkeiten, die im Begriff der «Validität» zum Ausdruck kommt. Die Politik der Invalidenrente in der Schweiz geht insofern zurück auf dieses medizinische Modell, als Invalidität nach medizinischen Parametern definiert wird (Pärlt et al. 2007). Gerade aktuellere Politiken distanzieren sich hingegen von diesem Ansatz<sup>11</sup>.

10 Am häufigsten unterscheidet die Literatur zwischen zwei Ansätzen in der Behindertenpolitik: einem medizinischen und einem sozialen. Dennoch identifizierte Hahn (1985) drei Modelle im Verlaufe der historischen Entwicklung: das medizinische, das wirtschaftliche und das soziale, welche sich in der Praxis jedoch oftmals ergänzen.

11 Die Gleichstellungspolitik für Behinderte, die im Gesetz von 2002 formuliert ist, wird inspiriert vom sozialen Modell; siehe nächste Fussnote.

Das wirtschaftliche Modell betrachtet Behinderung als funktionale *discapacity*, die das Individuum daran hindert, aktiv am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilzunehmen – traditionell als Folge von Traumata, wie einem Berufsunfall oder der Rückkehr vom Krieg. Die Gemeinschaft befindet sich daher in der Position einer Schuldnerin gegenüber all» jenen Individuen, die leiden müssen, weil sie dem öffentlichen Wohl gedient haben : Die Antwort auf diese Situation ist die einer Politik der Rehabilitation oder Wiedereingliederung, wie sie in den USA praktiziert wurde (Hahn 1985). Die Schweizerische Invalidenversicherung, welche die Rehabilitation oder die berufliche Wiedereingliederung der Versicherten gegenüber der Rente bevorzugt (Fragnière et Girod 2002), stützt sich ab auf diese Konzeption der Behinderung. Die empfohlenen Massnahmen gehen von der Rehabilitation bis hin zu einer Unterstützung des Einkommens; sie visieren das Individuum an, das behindert ist, und nicht dessen Umgebung.

Im Zuge der Behindertenbewegung und der *Disabilities Studies* hat sich das soziale Modell anstelle des Wirtschaftsmodells etabliert. Laut diesem Ansatz geht die Behinderung aus einer sozialen und strukturellen Situation hervor, die physisch und/oder mental das Individuum schwächt (*disabling*). Die Behinderung stellt eine soziale Konstruktion dar, die das Produkt von gesellschaftlichen Ausschlussprozessen ist, welche die Teilnahme von Menschen mit einer Behinderung nicht nur am Berufsleben, sondern auch an vielen anderen Bereichen des sozialen Lebens einschränken. Die Problematik der Behinderung wird somit entschieden anders, nämlich sozial und politisch, formuliert (Degener 2003).

Diese Konzeption von Behinderung war Gegenstand der internationalen Kodifizierungsarbeit und floss insbesondere in die Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (2006)<sup>12</sup> ein, welche die Frage der Behinderung als eine Angelegenheit einstuft, welche dem Schutz der Menschenrechte ob-

liegt.<sup>13</sup> Das soziale Modell der Behinderung ruft zu Massnahmen gegen Diskriminierungen auf, von denen Menschen mit einer Behinderung als Angehörige einer Minderheit betroffen sind. Es weist über das klassische Paradigma einer funktionalen Einschränkung hinaus, welche die Behinderung dem Individuum auferlegt. Mittels dieser Massnahmen wird eine Veränderung der Umgebung angestrebt, in welcher sich Menschen mit einer Behinderung entwickeln können. Die Massnahmen lassen sich von der *affirmative action* inspirieren und fordern eine gesetzlich verankerte Aufhebung der Beschränkungen.

Beim Umgang mit der Diversität, die sich aus der ethnischen Herkunft ergibt, hat das Aufkommen des Diversitätsmanagements einen grundlegenden Perspektivenwechsel herbeigeführt, der die Beschäftigung mit ethnischer Diversität bei Weitem überstieg. Beim Diversitätsmanagement dominiert die Logik des Unternehmens über jene der Menschen, welche sich in einer Minderheitsposition befinden. Im Grunde ist es das Postulat der wirtschaftlichen Rentabilität, welche Unternehmen dazu veranlasst, firmenintern eine Diversität zu schaffen, die Ausdruck des gesellschaftlichen Umfelds ist. Die Diversität, wie sie sich aus der Behinderung ergibt, ist nur eine von vielen Bestandteilen der sozialen Diversität, nebst Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung etc.

Welcher Konzeption von Behinderung kann der Ansatz des Diversitätsmanagements nun am ehesten beigeordnet werden? Er bezieht sich weder auf das medizinische noch auf das wirtschaftliche Modell und noch weniger auf das soziale. Da der Ansatz von einer internen Logik der Rentabilität einer Firma herrührt – die zugleich ein unbestrittenes Ziel bleiben soll –, geht er letztlich indifferent mit den verschiedenen Quellen von Diversität um, die eher als erwiesene Tatsachen denn als soziale Konstruktionen begriffen werden sollten.

Trotzdem scheint das Diversitätsmanagement mit zwei Ansätzen vorlieb nehmen zu können. Auf konzeptioneller Ebene ist es durch seine Verankerung in einer individualisierten Vorstellung von Behinderung eher vereinbar mit dem ökonomischen als dem sozialen Ansatz von Behinderung – zumal dem Diversitätsmanagement der Zweck der Diskriminierungsbekämpfung weitestgehend fremd ist. Andererseits werden aufgrund der pragmatischen Ausrichtung viele der vom Diversitätsmanagement hoch gelobten Massnahmen mindestens teilweise in die Nähe jener Massnahmen gerückt, die auch vom Modell der Diskriminie-

12 This Convention and its Optional Protocol were adopted on 13 December 2006 at UN Headquarters in New York, and was opened for signature on 30 March 2007. There were 82 signatories to the Convention, 44 signatories to the Optional Protocol and one ratification of the Convention. This is the first comprehensive human rights treaty of the 21st century. The Convention is intended as a human rights instrument with an explicit, social and economic development dimension. It reaffirms that all persons with all types of disabilities (including mental disabilities) must enjoy all human rights and fundamental freedoms. It clarifies and qualifies how all categories of human rights and fundamental freedoms apply to persons with disabilities and identifies areas where adaptations have been made for persons with disabilities to effectively exercise their rights and areas where their rights have been violated, and where protection of rights must be reinforced. The Optional Protocol provides specific mechanisms for enforcing the Convention.» [http://amro.who.int/english/DD/PUB/10069\\_Mental.pdf](http://amro.who.int/english/DD/PUB/10069_Mental.pdf), 14.05.2010.

13 Die Schweiz hat diese Konvention noch nicht unterzeichnet. <http://www.un.org/disabilities/countries.asp?navid=17&pid=166>, 14.05.2010.

rungsbekämpfung befürwortet werden – einzig mit dem Unterschied, dass keine externe Verpflichtung zu equal results besteht.

### 2.5 Geographische und historische Zuordnung der Ansätze betreffend Behinderung

Die Mehrheit der kontinentaleuropäischen Länder stützen sich bei ihrer Behindertenpolitik auf das wohlfahrtstaatlichen Fürsorgeparadigma, das dem medizinischen Modell entspricht (Pärli et al. 2007). Die individuelle Beeinträchtigung oder Schädigung wird medizinisch definiert und deren Grad ist schliesslich ausschlaggebend für den Fürsorgeanspruch, Invalidenrenten oder Eingliederungsmassnahmen. Dieser Ansatz ist eher defizitorientiert, da die Schädigung oder die Leistungsunfähigkeit des behinderten Individuums im Zentrum stehen. Diesem Defizit begegnet der Wohlfahrtsstaat durch individuell ausgerichtete Leistungen, Rehabilitation und Förderung in Sondereinrichtungen. Somit ist dieses Modell in allen Invaliditätsversicherungssystemen der europäischen Länder verbreitet.<sup>14</sup>

Nach Hahn (1985) hat sich in der Folge der Weltkriege und der zurückbleibenden behinderten Kriegsveteranen ein ökonomisches Modell herauskristallisiert, das auf eine möglichst rasche Wiedereingliederung dieser Menschen setzt, nicht zuletzt um dringend benötigte Arbeitskräfte einzuspannen und damit hohe soziale Kosten zu sparen. Maschke spricht in diesem Zusammenhang von *rehabilitationsorientierter Behindertenpolitik* (Maschke 2008: 61).

In den meisten westeuropäischen Ländern wurden in der Nachkriegszeit Quotenregelungen für die Integration von Menschen mit Behinderung auf dem Arbeitsmarkt eingeführt (in der Regel im öffentlichen und privaten Sektor), so z.B. in Belgien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Irland (nur im öffentlichen Sektor), Österreich, Portugal (nur im privaten Sektor) und Spanien (Maschke 2008: 151). Das Ziel des Quotenmodells ist der verbesserte Zugang und die Beteiligung am Arbeitsmarkt. Dabei werden Unternehmen ab einer gewissen Grösse (je nach Land mit mindestens 20 bis mindestens 500 Mitarbeitenden) gesetzlich verpflichtet, einen gewissen Prozentsatz von Menschen mit Behinderung einzustellen, beziehungsweise sie am Arbeitsplatz zu halten (Pärli et al. 2007: 77).

Die anglophonen und insbesondere die skandinavischen Länder (USA, Grossbritannien, Niederlande, Dänemark und Schweden)

setzen nicht auf Quotenregelungen, da diese auf einer medizinischen und defizitorientierten Definition und einer klaren Grenzziehung zwischen Behinderung und Nicht-Behinderung basieren. Die Niederlande sehen Quotenregelungen nur als letzte Lösung vor, wenn freiwillige Massnahmen nicht genügen (Pärli et al. 2007: 41). **In der Schweiz wurde die Einführung einer Quotenregelung letztmals 2006 vom Parlament abgelehnt**, womit bis heute keine regulativen Integrationsmassnahmen mit Verpflichtung seitens der Arbeitgebenden bestehen.<sup>15</sup>

Bei Nichteinhaltung der Quoten sind je nach Land Sanktionen in unterschiedlicher Höhe (meist in Form von Geldbussen) angesetzt, die in den meisten Ländern jedoch zu tief sind, als dass sie für Arbeitgebende abschreckend wirken würden (siehe Maschke 2008: 152; OECD 2003: 389; Pärli et al. 2007: 41). Mehrere Länder weisen deshalb sehr tiefe Einhaltungquoten auf. In Grossbritannien wurde die Quotenregelung denn auch 1996 bereits wieder abgeschafft, da sich die Arbeitgebenden nicht daran hielten und die Massnahme zunehmend als wirkungslos eingeschätzt wurde. Mit der zunehmenden Globalisierung (Europäisierung) des Arbeitsmarktes und der damit einhergehenden dynamischen Flexibilisierung werden Quotenregelungen von Unternehmen immer weniger beachtet. Laut OECD-Bericht kommen die Quotenregelungen eher behinderten Arbeitnehmenden zugute, die bereits angestellt sind, während kaum Anreize für die Neuanstellung von Behinderten bestehen (OECD 2003). **Zusätzliche staatliche Unterstützungssysteme für Arbeitgebende sind deshalb notwendig, um weitere Anreize zu schaffen.**

In Europa ist heute eine Tendenz hin zu einer umfassenderen Behindertenpolitik auszumachen, welche Quoten mehr als Messinstrument für die Integration nutzt, statt sie als zentrales Instrument für die Eingliederung von Behinderten zu betrachten (Pärli et al. 2007). **Das soziale Modell, beziehungsweise der Antidiskriminierungsansatz** ist im Behindertenbereich vorab in den USA auf Druck einer starken Bürgerrechts- und Behindertenbewegung in den 1970er und 90er Jahren entstanden und hat sich von dort aus insbesondere in die anglophonen und skandinavischen Länder verbreitet.<sup>16</sup> Diese Staaten mit weit entwickelter Antidiskriminierungsgesetzgebung weisen strengere Auflagen für die Arbeitgebenden auf. In den USA ist die Nichteinhaltung von Antidiskriminierungsnormen mit sehr hohen Gerichtskosten verbunden, womit ein klarer ökonomischer Anreiz für die Un-

<sup>14</sup> Dabei wird der Begriff der *Invaliddität* auch in der Schweiz eher im Sinne des klassischen Fürsorgeansatzes verwendet, während sich *Behinderung* eher am sozialen Modell orientiert (Pärli et al. 2007: 19).

<sup>15</sup> <http://www.nzz.ch/2006/03/21/il/newzzEL26R07B-12.html>, 23.02.2010.

<sup>16</sup> Laut Rüst und Debrunner (2005) hat sich der Antidiskriminierungsansatz tendenziell vornehmlich in Staaten entwickelt, die ein schwaches sozialstaatliches System aufweisen wie die USA, und Australien.

ternehmen besteht, sich an den gesetzlichen Rahmen zu halten (Verbeek und Penninx 2008).

In gewissen Staaten spielen auch arbeitsrechtliche Bestimmungen eine wichtige Rolle, da so die Verantwortlichkeit der Arbeitgebenden geregelt wird: Schweden, Norwegen, aber auch Spanien, Belgien und die Niederlande haben strenge Antidiskriminierungsregelungen in ihrem Arbeitsrecht verankert (OECD 2003: 194). Grossbritannien, Schweden und Irland haben schon vor Inkrafttreten der EU-Richtlinie 2000/78 die Arbeitgebenden dazu verpflichtet, durch Anpassungsmassnahmen und «angemessene Vorkehrungen» im Betrieb auch indirekten Formen der Diskriminierung vorzubeugen (Maschke 2008). Dies bedeutet, dass die Arbeitgebenden einen angepassten Arbeitsplatz zur Verfügung stellen müssen, sofern der oder die Arbeitnehmende oder Stellenbewerbende hinreichend qualifiziert ist. Dies kann für den Betrieb den Kauf von Hilfsmitteln und Veränderungen des Arbeitsumfeldes, der Aufgaben sowie der Arbeitszeiten implizieren (OECD 2003: 393). Allerdings gibt es bisher kaum wissenschaftliche Studien und Evaluationen über die Wirkung solcher Antidiskriminierungsmassnahmen (Pärli et al. 2007: 36).

In wenigen Ländern stützt sich die Politik nur auf freiwillige Massnahmen seitens der Arbeitgebenden. Neben der Schweiz verfolgen auch die OECD-Staaten Portugal, Mexiko und Dänemark eine Politik, welche sich lediglich auf die soziale Verantwortung der Arbeitgebenden verlässt und auf gesetzliche Verpflichtungen der Arbeitgebenden gegenüber Menschen mit Behinderung verzichtet (OECD 2003: 396).

Bezüglich Sozialleistungsempfängern und deren beruflicher Rehabilitation kann wiederum zwischen Staaten mit Pflichtprinzip und solchen ohne Verpflichtung unterschieden werden. Erstere binden den Bezug von Sozialleistungen an die Verpflichtung der betroffenen Menschen, sich in den Arbeitsprozess zu integrieren, wohingegen bei letzteren keine Auflagen erfüllt werden müssen. Das Prinzip des *Workfare* – der Verpflichtung der Leistungsbeziehenden, an Rehabilitationsmassnahmen teilzunehmen –, welches sich am herkömmlichen Wohlfahrtsparadigma orientiert, ist in Dänemark, Österreich, Schweden und der Schweiz implementiert und in einem geringererem Masse auch in Deutschland, Norwegen und Polen, wobei in Deutschland Personen mit Behinderung einen Rechtsanspruch auf berufliche Rehabilitation haben. In den USA, Grossbritannien, Kanada, Frankreich, Italien und Portugal hingegen beruhen (zum Zeitpunkt der OECD-Studie) Rehabilitationsmassnahmen auf freiwilliger Teilnahme. Dem Verpflichtungsmodell liegt wie beim klassischen Fürsorgemodell eine medizinische, individuumszentrierte Definition der Behinderung zugrunde (Pärli et al. 2007: 46).

Die Tendenz in Europa geht klar hin zu einer von der EU vorangetriebenen, auf Chancengleichheit ausgerichteten Politik, welche die Sozialpolitik der Mitgliedstaaten in den letzten Jahren beeinflusst hat. Mit der EU-Richtlinie 2000/78/EG gegen direkte und indirekte Diskriminierung (u.a. auch aufgrund von Behinderung) haben sich die Mitgliedstaaten verpflichtet, diese Grundsätze in ihre interne Gesetzgebung zu integrieren, was eine stärkere normative Regulierung in der Behindertenanstellungspolitik mit sich bringt.

Ein klares Umschwenken von einer (negativen) Defizitorientierung zu einem (positiven) Potentialansatz ist hingegen erst teilweise vollbracht. Auch der Trend hin zu einer beschäftigungsorientierten Behindertenpolitik hat unterdessen in ganz Europa stattgefunden. Nicht zuletzt haben die ILO und die OECD prominent den Ansatz vorangetrieben, welcher Behinderung nicht mehr per se mit Erwerbsunfähigkeit gleichstellt (OECD 2003: 191). Seit Inkrafttreten der EU-Richtlinie sind die Mitgliedstaaten verpflichtet, angemessene Vorkehrungen (also positive Massnahme) zu treffen, um behinderten Menschen den Zugang zu Beschäftigung zu ermöglichen (Maschke 2008).

Laut OECD-Studie ist die Ausrichtung der Behindertenpolitik für das Resultat in der Praxis nicht besonders relevant. Im Bericht heisst es dazu:

*«Welcher Ansatz der Förderung der Beschäftigung behinderter Menschen letztlich zugrunde liegt, scheint für die Politikergebnisse in Bezug auf die Erhöhung oder die Sicherung von Beschäftigung für verschiedene Untergruppen dieser Population von relativ geringer Bedeutung zu sein. Ob sich der Ansatz nun auf Grundrechte (Antidiskriminierungsgesetze), auf Verpflichtungen (Quoten) oder Anreize (freiwillige Massnahmen) stützt, so sind es doch vorwiegend bereits beschäftigte Personen mit einer Behinderung, die Schutz geniessen. Für einen Stellenbewerber ist es schwierig, vor Gericht zu beweisen, dass ihm sein Arbeitsplatz trotz gleicher Qualifikationen wegen seiner Behinderung verweigert wurde» (OECD 2003: 195).*

Wie der Zugang zum Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderung verbessert werden kann, ist deshalb die weit schwierigere Frage. Antworten darauf gehen heute vor allem in Richtung Anreizsysteme für Arbeitgebende, damit Menschen mit Behinderung vermehrt eingestellt werden. Insbesondere finanzielle Entlastungen bei der Lohnauszahlung während und nach der Einarbeitungszeit oder Subventionen für bauliche Massnahmen zur Anpassung des Arbeitsplatzes, aber auch Steuererleichterungen oder Entlastung bei Sozialversicherungsabgaben gehören zur Palette möglicher Anreizsysteme (siehe dazu DOK 2004: 100-103; OECD 2006).

Ein Modell, das in den USA entstanden ist und die Integration von Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt fördern soll, ist das Modell des *Supported Employment* oder der «Unterstützten Beschäftigung» (in Deutschland auch «Arbeitsassistenz» genannt). Dieser Ansatz, der auf dem sozialen Modell der Antidiskriminierung beruht, hat sich erfolgreich in mehreren Ländern etabliert und zeigt gute Ergebnisse (Pärli et al. 2007: 67). Der Erfolg ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich Menschen mit Behinderung im regulären Arbeitsmarkt über einen bezahlten Arbeitsplatz integrieren können und gleichzeitig von unternehmensexternen Fachpersonen (*job coaches*) individuell betreut werden. *Supported Employment* wird in vielen Ländern bereits gesetzlich geregelt (so in Dänemark, Deutschland, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, Grossbritannien und den USA). In Deutschland besteht sogar ein Rechtsanspruch auf Arbeitsassistenz während eines Zeitraumes von bis zu drei Jahren (OECD 2003: 213, 403; Rüst und Debrunner 2005).

Die Schweiz kennt weder das Quotenmodell noch greifende Antidiskriminierungsmassnahmen beim Zugang zu Arbeit. Seit 2004 ist zwar das Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen in Kraft, welches die Benachteiligung von Menschen mit Behinderung verbietet. Die UNO-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung wurde jedoch von der Schweiz noch nicht ratifiziert. *Supported Employment* ist kein offizielles Programm der schweizerischen Behindertenpolitik, wenn auch einzelne durchaus vergleichbare Initiativen in der Praxis bestehen (Rüst und Debrunner 2005).<sup>17</sup> Die staatliche Behindertenpolitik beruht auf dem Verpflichtungsprinzip und verfolgt den Grundsatz «Rehabilitation vor Rente» (Pärli et al. 2007).

<sup>17</sup> Siehe dazu auch die Studie der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich: <https://www.uzh.ch/puk-west/de/aktuell/resultate.pdf>, 10.01.2010.

Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ansätze in der Gleichstellungspolitik für Menschen mit Behinderung.

Tabelle 2: Handicap and Equity Policies (EEP)

Approach	medical	economic	socio-political
<b>Concept of handicap</b>	analysis of the causes of physical and mental inabilities  individual problem	analysis of the consequences on the labour market  health related inability to perform work	failure of a structured social environment to adjust to the needs and aspirations of disabled citizens emphasis shift from individual to environment
<b>Sociopolitical approach</b>	compensation approach: social welfare	rehabilitation approach	participatory approach: civil rights, antidiscrimination
<b>Perspective</b>	functional limitation paradigm	functional limitation paradigm	individual / group - minority dignity perspective
<b>Discrimination</b>	concept of discrimination non pertinent – absence of equality	not aiming at combating discrimination compatible with diversity management	against structural discrimination  Equal results as means to combat structural discrimination
<b>Underlying values</b>		compensation for impairment	inclusiveness, respect for difference
<b>Measures</b>		legal engagement obligation  diversity management; training, awareness building, mainstreaming in the organisation; business plan	affirmative action/positive action in recruitment and hiring; awareness building
<b>Normative and legal frame</b>		normative consensus on compensation for impairment, legal basis exists in most countries moral consensus, no legal /normative frame; approach based on strategic stimulus	Legal frame: antidiscrimination legislation and international standards
<b>Diffusion</b>	present in every country	present in many European countries	Upcoming in USA, Europe

Quelle: Eigene Darstellung gestützt auf die Literatur (Maschke 2008; OECD 2003; Pärli 2007)

## 2.6 Bilanz der konzeptionellen und operativen Ansätze zur Diskriminierungsbekämpfung

Auf Ebene der Konzeptionalisierung von Gleichstellung sind die Ähnlichkeiten zwischen den erarbeiteten Konzepten bei der Bekämpfung von Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft und aus Gründen der Behinderung frappant. Sie lassen sich als Polarisierung zwischen einer Konzeption, die von Differenzen Abstand nimmt, und einer solchen, die die Anerkennung und Berücksichtigung von Differenzen anstrebt, zusammenfassen (*different-blind vs. difference-conscious*).

Was das Handlungsspektrum angeht, in dem Diskriminierungen bekämpft werden sollten, so ist die Thematisierung der Arbeitsstelle für beide Bereiche zentral. Im Bereich Behinderungen wird der Aktionsradius zudem auf singuläre Art und Weise ausgedehnt, um Aktionen auch in komplementären Bereichen zu ermöglichen, während im Bereich der ethnischen Herkunft der Arbeits- und Stellenbereich zentral bleibt.

Die Frage nach dem Verpflichtungsgrad der Dispositive, deren Ziel es ist, die Gleichstellung zu verbessern, wird manchmal kontrovers diskutiert – im Bereich von Behinderungen vielleicht etwas weniger als im Bereich der Herkunft. Dies, weil der Bekämpfung von Ungleichheiten gegenüber Behinderten mehr Sensibilität oder gar Legitimität entgegengebracht wird.

Die Frage nach der Verfolgung der Ziele ist im Bereich der Bekämpfung von Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft vordringlich. Im Bereich der Diskriminierungsbekämpfung aus Gründen der Behinderung jedoch wird sie mit leiseren Tönen verfolgt. Kommen wir nun zu den Massnahmen der Diskriminierungsbekämpfung in diesen zwei Bereichen.

Was jene Massnahmen anbelangt, die den Ungleichbehandlungen aus Gründen der Herkunft entgegenwirken sollen, so haben zwei Richtlinien zu bedeutenden Veränderungen in der Anti-Diskriminierungsgesetzgebung und in der Gleichstellungsgesetzgebung der Mitgliedstaaten der EU geführt: Zum Einen war dies die Rahmenrichtlinie 2000/78/CE, die zur Erstellung eines allgemeinen Rahmens zu Gunsten einer Gleichbehandlung in Sachen Anstellung und Arbeit führte; zum Anderen war es die Richtlinie 2000/43/CE betreffend die Umsetzung des Gleichbehandlungsprinzips von Personen – ohne Unterscheidung der «Rasse» oder der ethnischen Herkunft. Sie haben den Weg geebnet für positive Massnahmen in der Mehrheit der Länder, und sei dies auf dem Umweg von fakultativen Dispositiven. Als Folge davon haben sich Ansätze, die auf Freiwilligkeit beruhen, wie etwa das *Diversitymanagement*, insbesondere in jenen Ländern ausgebreitet, die mit einer fortschrittlichen Anti-Diskrimi-

nierungsgesetzgebung ausgestattet waren. Dort sahen sich die Arbeitgebenden in die Pflicht genommen, adäquate Antworten innerhalb ihrer Firma auszuarbeiten. Ein institutioneller, ja sogar gesetzgeberischer Rahmen ist demzufolge mitbestimmend für die Umsetzung von Massnahmen, mittels derer eine Gleichbehandlung angestrebt werden kann.

Was Massnahmen anbetrifft, mit denen Ungleichbehandlungen aus Gründen der Behinderung entgegengewirkt werden soll, so beruht der Unterschied zwischen dem medizinischen und dem sozialen Modell hauptsächlich auf der Definition und der Konzeption von Behinderung selbst. Das soziale Modell, Produkt einer Konzeption von Behinderung, das den zivilen Rechten entstammt, nimmt die Arbeitgebenden in die Pflicht.

Die Anti-Diskriminierungsgesetze und Quotenregelungen sind vor allem dort effizient, wo es um den Schutz von Personen geht, die eine Behinderung erfahren, und die dann geschützt sind gegen den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Der Einfluss dieser Massnahmen auf den Stellenzugang für Behinderte ist hingegen nicht erwiesen. Um die Einschleusung von behinderten Menschen in den Arbeitsmarkt zu begünstigen, muss die Gesetzgebung begleitet werden von einem Anreizsystem für die Arbeitgebenden – seien diese Anreize nun finanzieller Natur oder von Dritten gewährt, die beispielsweise in Form von Job Coaches (*job coach*) oder einer unterstützten Beschäftigung (*supported employment*) unter die Arme greifen können.

Hinter den Besonderheiten jedes einzelnen Bereichs lässt sich eine gewisse Übereinstimmung zwischen den Ansätzen feststellen, welche auf dem Gebiet der ethnischen Diversität und der Behinderung existieren. Damit liegt es nahe, die Möglichkeit eines transversalen Ansatzes zur Bekämpfung von Ungleichheit zu prüfen, welche auf zugeschriebene Merkmale zurückzuführen ist. Es sind mehrere Faktoren, die dazu angetan sind, die Hypothese einer Übereinstimmung dieser Problematiken zu stützen. So gibt es Ähnlichkeiten bei der Problematik der sozialen Schliessung respektive beim gesellschaftlichen Ausschluss in den drei Bereichen Behinderung, Herkunft und Geschlecht.

Die für die Forderungen massgeblich zuständigen sozialen Bewegungen ziehen ähnliche Schlussfolgerungen aus den Diskriminierungen, welche sie bekämpfen. Auch die Antworten darauf weisen offensichtliche Ähnlichkeiten untereinander auf. So umfasst beispielsweise das *Diversitymanagement* jede Form der Diversität und unterscheidet sich hierdurch von gezielten Politiken gegenüber spezifischen Gruppen. Es befürwortet eine Politik des Respekts gegenüber jeder Form von Diversität, sei dies in Form des Geschlechts, der Ethnizität, der Behinderung, des

Alters, der sexuellen Orientierung, der Sprache oder der Religion (Ohms und Schenk 2003)<sup>18</sup>.

Verschiedene juristische Instrumente unterstreichen ebenfalls eine gewisse Nähe der Problematiken untereinander. So weitet beispielsweise die europäische Richtlinie, bei der es primär um Arbeitsstellen geht, ihr Anwendungsfeld auf eine grosse Bandbreite von Motiven aus und hebt gerade die Ähnlichkeiten zwischen den zugrundeliegenden Problematiken hervor (wie Religion, sexuelle Orientierung etc.). Die europäischen Länder müssten ihre Gesetzgebungen und Institutionen entsprechend anpassen, um die Minimalstandards zu erfüllen. Dies zieht eine graduelle Vereinheitlichung und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen nach sich.

## 2.7 Exkurs zur Gleichstellung der Geschlechter

Angesichts der historisch gewachsenen und wesentlich weiter entwickelten politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen im Bereich Gleichstellung der Geschlechter können daraus Erkenntnisse für die Bereiche Behinderung und Herkunft abgeleitet werden. So lohnt sich hier ein kurzer Exkurs über die Entwicklung von Gleichstellungsansätzen und –politikmassnahmen im Genderbereich. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Situation der Gleichstellung von Männern und Frauen im Hinblick auf den Zugang zu Arbeit beziehungsweise auf die Anstellung nur beschränkt vergleichbar ist mit der Gleichstellung von Menschen mit Behinderung oder mit Migrationshintergrund. Während behinderten Menschen oft der Zugang zum regulären Arbeitsmarkt erschwert ist, stellt sich die Problematik für Frauen (ähnlich wie bei Personen anderer ethnischer Herkunft) insbesondere beim Zugang zu gewissen Berufsfeldern und vor allem zu Führungspositionen. Somit fallen auch die Antworten auf die Diskriminierung und auf den Abbau von Hindernissen auf dem Weg zur Gleichstellung anders aus.

Die Gleichstellung von Mann und Frau steht seit mindestens 150 Jahren auf der politischen Agenda, insbesondere hinsichtlich der Erlangung politischer Rechte. Gleichbehandlung oder *equal treatment* ist dabei der zentrale Handlungsansatz. Chancengleichheit für Frauen im Sinne von *equal results* ist spätestens seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts weltweit ein Politikum, wobei die Frauenbewegungen insbesondere seit den

späten 1960er Jahren Aufwind bekamen und Gleichstellung allmählich erfolgreich einfordern konnten. Auch die wirtschaftliche Lage in den 1980er und 90er Jahren drängte die Unternehmen dazu, qualifizierte Arbeitskräfte zu suchen und vermehrt auch Frauen anzuwerben. Zeitgleich entwickelten sich die Ansätze der betrieblichen Personalpolitik weiter, das Potential der weiblichen Beschäftigten wurde allmählich erkannt und in die Personalplanung einbezogen. Damit einher ging ein Wandel der Familien- und Betreuungsmodelle, welche den Frauen wieder vermehrt ermöglichten, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Nach einer Welle von spezifischen Massnahmen zur Frauenförderung wurde allmählich der Ruf nach Chancengleichheit von Frauen und Männern durch eine umfassende Genderperspektive lauter (Beckmann und Möller 2002).

Ein weiterreichender Schritt wurde mit dem Konzept des *Gender Mainstreaming* eingeleitet. Dieses Konzept zur Durchsetzung der Gleichstellung der Geschlechter fand 1984 an der Weltfrauenkonferenz in Nairobi seinen internationalen Durchbruch. Das *Gender Mainstreaming* zielt auf Gleichstellung von Frauen und Männern unter Berücksichtigung ihrer Unterschiedlichkeit ab. Als Top-Down-Ansatz<sup>19</sup> werden die geschlechtsspezifischen Perspektiven und Anliegen in jedem Prozess und auf jeder institutionellen Ebene implementiert. Die Strategie des *Gender Mainstreaming* ist insofern innovativ, als dass sie auf strukturelle Veränderungen in Unternehmen oder Organisationen im Hinblick auf ihre Gleichstellungspolitik abzielt.

Für das gesamte System der Vereinten Nationen wurde das *Gender Mainstreaming* 1995 für verbindlich erklärt, genauso wie auf der Ebene der EU mit dem Inkrafttreten des Amsterdamer Vertrages 1999. Die Mitgliedstaaten der EU sowie alle europäischen Organe sind seither verpflichtet, Gleichstellungspolitik aktiv im Sinne des *Gender Mainstreaming* zu betreiben. Die Europäische Kommission und der Europäische Rat verfolgen eine Doppelstrategie der gezielten Frauenförderung und des *Gender Mainstreaming*. Positive Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit sind explizit erlaubt. Frauenspezifische Förderung wird somit nicht durch den Genderansatz ersetzt, sondern ergänzt diesen im Wesentlichen (De Vos 2007; Equal Opportunities Commission 2003).

<sup>18</sup> Diese Unterordnung von gruppenspezifischer Verschiedenheit birgt jedoch die Gefahr, dass jede Andersartigkeit und die damit einhergehenden spezifischen Bedürfnisse unter dem Deckmantel der allgemeinen Diversität subsummiert werden. Eine solche Politik der Verschiedenheit könnte, so Ohms und Schenk denn dazu beitragen, «dass bestimmte benachteiligte und diskriminierte Gruppen (Zielgruppen) in die Unsichtbarkeit bzw. Nichtwahrnehmung gedrängt werden» (Ohms und Schenk 2003: 6).

<sup>19</sup> Im Gegensatz zu vielen Frauenförderungsmassnahmen, welche von konkreten Bedürfnissen, Initiativen und Handlungsansätzen von «unten» – von der Basis – ausgehen (*bottom-up*), sind das *Gender Mainstreaming* wie auch das *Diversity Management* Ansätze, die von höchster Instanz aus implementiert werden und von dort in die gesamte Organisationsstruktur ausstrahlen (*top-down*).

Etwa zweitgleich wie das *Gender Mainstreaming* verbreitete sich das *Diversity Management* in Europa, wobei sich die beiden Ansätze insbesondere in ihrer Vorgehensweise und ihrer Zielsetzung unterscheiden. Dem *Gender Mainstreaming* liegt das Ideal der sozialen Gerechtigkeit zugrunde, während der Human-Ressource-Ansatz des *Diversity Management* ein Modell ist, das Diversität an erster Stelle best möglich managen und nicht primär Chancengleichheit herstellen will. Im Gegensatz zum *Diversity Management*, einem an ökonomischen Zielsetzungen orientierten Konzept, hat das *Gender Mainstreaming* einen klar geschlechterpolitischen Anspruch und wird politisch von höchster Instanz gefördert (vgl. dazu Krell 2004; Vedder 2009). Die Konzepte weisen jedoch auch einige Gemeinsamkeiten auf. So sehen beide einen Entwicklungsbedarf über die frauenspezifische Förderung hinaus, indem sie strukturelle Veränderungen aus einer Genderperspektive herbeiführen wollen, und sie die Lebenssituation von Frauen und Männern gleichberechtigt berücksichtigen. Beide gelten als Top-Down-Ansätze und eignen sich grundsätzlich für alle Arten von Institutionen. In der Praxis wird ersichtlich, dass das *Gender Mainstreaming* v.a. im öffentlichen Sektor von Behörden, Verwaltungen, Organisationen und politische Entscheidungsträgern umgesetzt wird, während das *Diversity Management* eher im Privatsektor auf Betriebsebene praktiziert wird (Krell 2004).

Am Beispiel der Gleichstellung der Geschlechter lässt sich zeigen, wie wichtig die errungenen politischen und rechtlichen Vorstöße sind, um die Umsetzung der Chancengleichheit in die Praxis zu gewährleisten. Der Gleichstellungsgrundsatz für Mann und Frau hat sich mittlerweile gut etabliert: Auf EU-Ebene ist er der Rahmen-Richtlinie Beschäftigung (2002/73/EG)<sup>20</sup> und auf nationalstaatlicher Ebene in Verfassungen, Gleichstellungsgesetzen und -verordnungen verankert. Eine gesetzliche Verankerung garantiert allerdings noch nicht, dass diese Grundsätze auch umgesetzt werden. Spezifisch beauftragte Gleichstellungsorgane überwachen deshalb die Umsetzung, wobei es länderspezifische Unterschiede in ihrer Wirksamkeit gibt. Beispielsweise überwacht in den USA die *Equal Employment Opportunity Commission* mit ihren 50 Zweigstellen im ganzen Land die Einhaltung des Antidiskriminierungsgesetzes. Diese Zweigstellen haben klare Klagebefugnis und können somit Verstöße durch Betriebe (öffentliche wie privatwirtschaftliche) mit hohen Geldbussen belegen. Diese

Kontrollinstanz hat sich in den USA in der Vergangenheit als wirkungsvolles gleichstellungsorientiertes Instrument erwiesen (Bednarz-Braun 2000: 36).

In der Schweiz ist der Gleichstellungsgrundsatz einerseits seit 1981 in der Bundesverfassung Art. 4 Abs. 2 und andererseits seit 1996 im Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann verankert. Betreffend Anstellungsdiskriminierung verbietet das Gesetz in Art. 3. Abs. 1, dass «Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (...) aufgrund ihres Geschlechts (...) direkt oder indirekt benachteiligt werden». Es erlaubt zudem ausdrücklich, «angemessene Massnahmen» zur Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung anzuwenden. Sogar Quotenregelungen wurden nach langer Diskussion vom Bundesgericht als grundsätzlich zulässig deklariert (Geiser 2009: 4).<sup>21</sup> Das *Gender Mainstreaming* gewann in der Schweiz ab 1999 mit einem Aktionsplan an Bedeutung, in dem das *Gender Mainstreaming* als prioritäre Massnahme bezeichnet wird. Gleichzeitig hält dieser Aktionsplan Bundesrat, Departemente und Ämter zur Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau an. Allerdings ist die Strategie des *Gender Mainstreaming* von der Verwaltung kaum auf die Praxis der Betriebe übergelungen (Schulz und Keller 1999).

Wenngleich die rechtliche Verankerung und der Grundsatz der Gleichstellung auf Papier noch nicht deren Umsetzung garantiert, ist doch deutlich erkennbar, dass das Ziel der Chancengleichheit für Frauen und Männer heute nicht nur durch verschiedenste Fachstellen und Gleichstellungsbüros auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene verfolgt wird, sondern auch in den meisten Grossfirmen der Privatwirtschaft in der einen oder anderen Form verankert ist. Diese Fortschritte sind nicht nur auf Freiwilligkeit und Einsicht zurückzuführen, sondern wurden wohl durch den langjährigen Kampf der Frauenbewegung und die darauf folgenden Sensibilisierung und nicht zuletzt auf Druck der obersten politischen Entscheidungstragende zu einem normativen Konsens.

Die Tabelle 3 fasst die Ansätze im Bereich Gleichstellung der Geschlechter nach Zielsetzung, Perspektive und geographischer Verbreitung analog zu den beiden bereits erörterten Bereichen zusammen. Daraus wird nochmals deutlich, dass der am weite-

20 Siehe dazu Richtlinie 2002/73/EG zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Richtlinie 2006/54/EG zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Neufassung).

21 In verschiedenen Ländern Europas sind derzeit Bestrebungen im Gange, Quotenregelungen für Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft einzuführen. In Norwegen beispielsweise wurde 2008 eine Quotenregelung für Frauen (40%) in Aufsichtsräten in der Privatwirtschaft gesetzlich verankert (Storvik und Teigen 2010). Auch die Niederlande und Spanien haben solche Quoten für Verwaltungsräte beschlossen, in Island und Frankreich wird die Einführung einer solchen derzeit debattiert.

sten führende Ansatz, das Mainstreaming, sich bisher erst im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter durchgesetzt hat. In den Bereichen Gleichstellung von Menschen mit Behinderung

oder mit Migrationshintergrund ist man heute noch weit von einem Mainstreaming entfernt.

Tabelle 3: Ansätze im Bereich Gleichstellung der Geschlechter

Ansatz	Gleichbehandlung ( <i>equal treatment</i> )	Frauenförderung ( <i>equal results</i> )	Gender Mainstreaming	Diversity Management ( <i>Individual recognition</i> )
Ziel	Gleichstellung  Gegen direkte Diskriminierung	Gleichstellung  Gegen indirekte Diskriminierung	Gleichstellung	Ökonomische Zielsetzungen, Förderung der Diversität
Perspektive	Soziale Gerechtigkeit, normatives Minimum	Soziale Gerechtigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Business Perspektive
Hauptsächliche Verbreitung	In ganz Europa und Nord- amerika verbreitet	In ganz Europa und Nordamerika verbreitet	UNO, EU	USA, Europa

Quelle: eigene Darstellung SFM.

## 2.8 Überlappung der Ansätze in den Bereichen ethnische Herkunft, Behinderung und Geschlecht

In der Praxis schliessen sich die verschiedenen Modelle und Ansätze, trotz einigen konzeptionellen Widersprüchen, in ihrer Umsetzung nicht aus. Die Ansätze kommen vielmehr kaum in orthodoxer Reinform vor und ergänzen sich teilweise. Oft ist diese Patchwork-Politik jedoch schlicht Ausdruck fehlender kohärenter staatlicher Gesamtkonzepte. Sowohl im Bereich Behinderung – wo das medizinische und soziale Modell in der Realpolitik nebeneinander bestehen –, als auch im Bereich ethnische Diskriminierung, wo Gleichbehandlung, positive Massnahmen und *Diversity Management* nebeneinander auftreten, sind Mischformen eher Norm als Ausnahme. Trotzdem können gewisse Tendenzen bereichsübergreifend festgestellt werden.

So lassen sich in den verschiedenen Ländern beispielsweise durchaus Parallelen in den Rahmenbedingungen bei Diskriminierung gegen ethnische Minderheiten und gegen Menschen mit Behinderung ausmachen. Der Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und der konzeptuellen Ansätze ist meist in beiden Diskriminierungsbereichen ähnlich. Geographisch lassen sich Ländergruppen ausmachen, welche eher auf gesetzlich verankerte Antidiskriminierung setzen, so etwa die angelsächsischen und skandinavischen Länder. Diese sehen sowohl für ethnische Diskriminierung als auch für die Gleichstellung von Behinderten beträchtliche Auflagen für Arbeitgeber vor, ohne jedoch Quoten zu bestimmen (Verbeek und Penninx 2008: 87). Die geforderten Massnahmen sowohl gegen direkte als auch gegen indirekte Diskriminierung gehen dort über Gleichbehandlung hinaus und

ermöglichen eine Sonderbehandlung von benachteiligten Gruppen.

Die andere Ländergruppe, vornehmlich in Kontinentaleuropa, setzt auf gesetzliche Bestimmungen insbesondere bei direkter Diskriminierung und fordert in erster Linie Gleichbehandlung. Dabei wird vom Prinzip ausgegangen, dass gleiche Behandlung zu gleichen Chancen führt. In der Behindertenpolitik versuchen diese Staaten die Stellung der Behinderten auf dem Arbeitsmarkt durch Quoten zu regulieren, machen ansonsten tendenziell jedoch eher wenige Auflagen an die Arbeitgeber (ausser Deutschland, siehe OECD (2003: 197)).

Der Ansatz der freiwilligen Massnahmen wie beim *Diversity Management* hat sich zwar vornehmlich im anglophonen Raum und den Niederlanden etabliert, wo Antidiskriminierungsgesetze eine Grundlage bieten, hat sich punktuell aber auch in anderen Ländern verbreitet, namentlich in Deutschland und Frankreich. Gerade für Länder wie die Schweiz, die beschränkte gesetzliche Bestimmungen gegen Diskriminierung und für Gleichstellung kennen, stellt das *Diversity Management* ein attraktiverer Ansatz dar, weil damit eine Alternative zur Einführung von staatlichen Regulierungen geschaffen werden kann.

Mit den Worten von Veddern ist das *Diversity Management* dort stark verbreitet, wo erstens die Antidiskriminierungsgesetzgebung stark verankert ist, zweitens Arbeitskräftemangel herrscht, drittens die ethnische Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt gross ist, viertens zukünftige Personalknappheit antizipiert wird, fünftens

der Einfluss von Diversity-Interessengruppen und sechstens der Einfluss politischer Initiativen gross ist (2009: 121).

### **2.9 Zwischenfazit**

Die Ausgangslage auf dem Arbeitsmarkt für Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung, Frauen und Männer ist unterschiedlich und die Problematik beim Zugang zu Arbeit stellt sich dementsprechend anders. Auf konzeptueller Ebene lassen sich jedoch Gemeinsamkeiten bei den Bestrebungen nach Gleichstellung in den drei Bereichen feststellen. Auf der Ebene der Umsetzung von Gleichstellung scheint sich abzuzeichnen, dass Top-Down-Ansätze und eine politisch-rechtliche Verankerung der Rechte und Pflichten eine wichtige Voraussetzung bilden. Wo solche regulativen Elemente fehlen, können freiwillige Massnahmen die Lücken füllen. So könnte (zumindest theoretisch) der Diversity-Ansatz einen ausgeglicheneren Zugang zu Arbeit ermöglichen, indem er auf Vielfalt in der Belegschaft baut. Allerdings ist nicht die Förderung von Benachteiligten primäres Ziel dieses Ansatzes sondern der ökonomische Nutzen. Da jedoch gerade Benachteiligte in der Regel nicht den grössten ökonomischen Nutzen darzustellen scheinen, ist fraglich, ob dieser Ansatz für eine tatsächliche Chancengleichheit zielführend ist. Die schweizerische Rechtsordnung kennt jedoch kein umfassendes Antidiskriminierungsrecht oder Gleichbehandlungsgesetz, wie dies beispielsweise in den Staaten der Europäischen Union der Fall ist.

In Anlehnung an Vedder könnte man sagen, dass das politische Agenda-Setting und das Voranschreiten von Antidiskriminierung von drei Faktoren abhängen: erstens vom Einfluss der Akteure oder von sozialen Bewegungen, welche Forderungen stellen, zweitens von der Dringlichkeit des wirtschaftlichen Bedarfs und drittens von der Konsensbildung bezüglich Handlungsbedarf, der sich häufig in Form einer gesetzlichen Verankerung manifestiert.

### 3 Massnahmen bei Neuanstellungen auf Betriebsebene

Nach den vorangegangenen Erläuterungen zu den verschiedenen konzeptuellen Ansätzen, deren Entwicklung und Verbreitung wird das folgende Kapitel die Ebene der betrieblichen Massnahmen beleuchten. Angesichts der fehlenden gesetzlichen Bestimmungen liegt die Verantwortung für die Vorbeugung von Diskriminierung weitgehend beim Arbeitsmarkt, sprich bei den Arbeitgebenden.

In diesem Kapitel werden Zusammenstellungen von *good practices* aus dem internationalen Kontext sowie Empfehlungen von internationalen Organisationen und Kampagnen erläutert. Alle aus der internationalen Literatur zusammengetragenen Massnahmen bei Neuanstellung werden im Anschluss tabellarisch zusammengefasst und nach Diskriminierungsbereichen und Ansätzen geordnet dargestellt. Einer prominenten, kontrovers diskutierten und in der Schweiz bisher kaum angewandten Massnahme – der anonymen Bewerbung – wird schliesslich ein separates Kapitel gewidmet.

Während sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die konzeptionellen Ansätze je nach Land unterscheiden mögen, gelten doch in ganz Europa unterdessen Mindeststandards betreffend Gleichbehandlung beziehungsweise Diskriminierungsverbot, welche für die Umsetzung in die Praxis bestimmend sind (Verbeek und Penninx 2008: 86). Während Arbeitnehmende einen gewissen Schutz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz geniessen, so sieht die Situation bei einer Neuanstellung schwieriger aus. Da das Prinzip der Vertragsfreiheit besteht und Arbeitgebende prinzipiell frei bestimmen können, wen sie anstellen wollen, gibt es kaum verbindliche Massnahmen oder Regelungen, die Diskriminierung im Anstellungsprozess verhindern. Auch in den Ländern, in denen Quotenregelungen (im Behinderten- oder Genderbereich) bestehen, ist es weitgehend den Arbeitgebenden überlassen, wie sie mit Minderheiten oder benachteiligten Gruppen umgehen. Auch wenn Diskriminierung bei der Anstellung aufgrund von ethnischer Herkunft, Behinderung, Geschlecht, Alter, etc. in den meisten Ländern gesetzlich verboten ist, ist diskriminierende Behandlung bei der Anstellung eher schwer zu erkennen und vor allem meist kaum beweisbar (Bell et al. 2007: 58). Deshalb sind in erster Linie die Arbeitgebenden gefordert, das ihnen Mögliche zu unternehmen, um allen Anwärterinnen und Anwärtern mit vergleichbaren Qualifikationen die gleiche Chance zu geben.

Die konkreten Massnahmen, welche Arbeitgeber treffen können, um Diskriminierung vorzubeugen, Gleichbehandlung zu gewährleisten oder spezifisch benachteiligte Personen zu fördern, sind teilweise durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die allgemeine Politikausgestaltung bedingt. Dieser Rahmen kann sich auf die Verbreitung und Akzeptanz gewisser Ansätze

und schliesslich auf die Praxis der Betriebe und die Ausgestaltung der betriebsinternen (Personal-)Politik auswirken (Verbeek und Penninx 2008: 88). Entscheidend ist insbesondere die Frage, ob das Ziel *equal treatment* oder *equal results* verfolgt wird. Eine Gleichbehandlung aller potentiellen Anwärterinnen und Anwärter ermöglicht gleich qualifizierten Kandidierenden dieselbe Behandlung ohne Diskriminierung aufgrund von Merkmalen, die nicht konkret vom Profil der zu vergebenden Stelle bedingt sind, während bei *equal results* mitberücksichtigt wird, dass bereits auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personengruppen nicht mit den gleichen Ressourcen (und Chancen) ausgestattet sind, weshalb aktiv und mit positiven Förderungsmassnahmen dieser Benachteiligung entgegengewirkt wird. Diese positiven Massnahmen fördern die Anstellung von spezifischen unterrepräsentierten oder benachteiligten Zielgruppen (Verbeek und Penninx 2008).

In Staaten, in denen strenge Arbeitsrechte und/oder strenge Antidiskriminierungsgesetze bestehen, werden Arbeitgebende stärker in die Pflicht genommen, positive Massnahmen durchzusetzen, um tatsächliche Gleichstellung zu erreichen. In den anderen Ländern sind eher Massnahmen üblich, die eine Gleichbehandlung im Anstellungsprozess anvisieren ohne besondere Rücksichtnahme auf die spezifischen Bedürfnisse und Kompetenzen von Mitgliedern benachteiligter Personengruppen. Betriebe, die vom Ansatz des *Diversity Management* ausgehen, tendieren eher zu denjenigen Massnahmen, die ein heterogenes Team anvisieren und der Verschiedenheit der Menschen gerecht werden. Allerdings sind im *Diversity Management* konkrete Massnahmen und Instrumente, welche explizit das Vorgehen bei Neueinstellungen betreffen, (noch) nicht genügend deutlich ausgearbeitet.

Eine effektive Verhinderung von Diskriminierung durch Personalverantwortliche und Rekrutierende kann auch dadurch erreicht werden, dass staatliche Mittelzuweisungen an Betriebe oder Behörden an die Bedingung von Gleichstellungsmassnahmen durch die Arbeitgebenden gebunden werden. So kann die Vergabe von öffentlichen Aufträgen vom gleichstellungsorientierten Engagement der Arbeitgebenden abhängig gemacht werden (Bednarz-Braun 2000: 44).

#### 3.1 Internationale Kompendien von *good practices*

Welche Massnahmen im konkreten Fall am besten geeignet sind, ist schwer zu beurteilen. Wenige der Massnahmen sind wissenschaftlich evaluiert und geprüft. Die Datenlage betreffend Wirkung von Gleichstellungsmassnahmen bei der beruflichen Integration von benachteiligten Personen ist sehr dünn (Pärli et al. 2007: 76). Sammlungen mit bewährten Praxisbeispielen aus

verschiedenen Ländern können jedoch einige praktische Hinweise geben.

### **Massnahmen gegen Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft**

Im Auftrag der Europäischen Kommission hat Wrench 1997 ein *European Compendium of good practices* zur Prävention von Rassismus am Arbeitsplatz erstellt, welches 25 Fallstudien aus 15 EU-Ländern umfasst (Wrench 1997). Dabei handelt es sich ausschliesslich um freiwillige Massnahmen seitens der Arbeitgebenden im privaten und öffentlichen Sektor. Die *good practice* Beispiele beschränken sich zwar nicht spezifisch auf die Problematik der Neuanstellung, dennoch sind diesbezüglich einige Beispiele zu finden.<sup>22</sup>

Eine weitere Massnahmensammlung gegen Diskriminierung von ethnischen Minderheiten und Migrantengruppen in der Arbeitswelt hat die ILO im Jahr 2000 herausgegeben, wobei ein Kapitel den betrieblichen Massnahmen gewidmet ist (Taran 2000: 15-17). Es werden neun Punkte angesprochen, die sich jedoch auf eine relativ allgemeine Beschreibung beschränken: Sie umfassen betriebliche Stellungnahmen zu Chancengleichheit und Aktionsplänen, die Setzung von Gleichstellungszielen und Richtwerten bei der Rekrutierung, spezifische Rekrutierungsstrategie, um Kandidatinnen und Kandidaten von ethnischen Minderheiten zu erreichen, Förderungsmassnahmen, die die Qualifizierung von Bewerbenden und Arbeitnehmenden verbessern, die Wegschaffung von Hindernissen, die Anpassung des Arbeitsplatzes, ein ethnisches Monitoring der Belegschaft, die Ausbildung von Personalverantwortlichen und Massnahmen aus dem *Diversity Management*. Abgesehen von diesen freiwilligen betrieblichen Massnahmen werden auch sogenannte «administrative» Massnahmen, Regulierungen und Praktiken vorgestellt, welche überbetrieblich auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene den Arbeitgebenden Rahmenbedingungen setzen, wie beispielsweise die bevorzugte Behandlung von beispielhaften Unternehmen bei der Vergabe von staatlichen Aufträgen (Taran 2000: 20).

Die Europäische Kommission hat im Jahr 2009 eine vergleichende Studie zu positiven Massnahmen in der EU, Kanada, den USA und Südafrika herausgegeben, wobei auch konkrete Beispiele von Betrieben zu finden sind, welche sich bei der Umsetzung von positiven Massnahmen hinsichtlich Behinderung, Migration und ethnische Minderheiten besonders auszeichnen. Auch hier

fällt die Beschreibung der Massnahmen jedoch sehr spärlich aus (Europäische Kommission 2009: 56-59).

Zu Diversität und zur Gleichstellung von Migrantinnen und Migranten beim Zugang zu Stellen in städtischen Verwaltungen hat die *Eurofoundation* einen *good practice guide* publiziert (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008). Darin wird den städtischen Verwaltungen empfohlen, über die Gleichbehandlungspolitik hinaus auch positive Massnahmen zu ergreifen, welche die Zugangsbarrieren für Personen der ersten und zweiten Generation abbauen. Genannt werden Stellenausschreibungen in verschiedenen Sprachen, Angebote der Arbeitgebenden zur Sprachförderung (auch für hohe Niveaus). Ausserdem sollen die Eignungskriterien für gewisse Anstellungen überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden, damit interessierte Migrantinnen und Migranten bei der Rekrutierung nicht benachteiligt werden (beispielsweise ist das Kriterium der perfekten Sprachbeherrschung nicht immer erforderlich).

Die vom Europäischen Sozialfonds geförderte Gemeinschaftsinitiative EQUAL hat zwischen 2002 und 2005 in Österreich im Rahmen des Projektes «Gleiche Chancen im Betrieb» ein Handbuch zur Gleichstellung von Personen mit Migrationshintergrund herausgegeben zusammen mit einem Online-Inventar von Modellbeispielen betrieblicher Antidiskriminierungsmassnahmen in sechs europäischen Ländern (Belgien, Deutschland, Grossbritannien, Irland, Niederlande, Schweden).<sup>23</sup> Ergänzend zum «Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen» gibt es eine «Checkliste zur Planung von Antidiskriminierungsmassnahmen», die eine ausführliche Liste von möglichen Themen umfasst, die bei der Personalrekrutierung und -selektion zu beachten sind, sowie eine Anleitung, wie konkret vorgegangen werden kann.<sup>24</sup>

Die deutsche Antidiskriminierungsstelle hat ihrerseits einen Leitfaden für Arbeitgebende erarbeitet, welcher unter anderem knappe Hinweise zur Stellenausschreibung und zum Auswahlverfahren enthält.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Ein Beispiel des öffentlichen Sektors in den Niederlanden beschreibt die spezifische Rekrutierung von Migranten und Migrantinnen über die Kontakttierung von Migrantenvereinigungen (Wrench 1997).

<sup>23</sup> Best Practice Inventory, siehe: <http://www.euro.centre.org/inventory/>, 04.05.2010.

<sup>24</sup> [http://gleiche-chancen.at/manual/equal\\_manual/anhang/EQUAL\\_Checkliste.pdf](http://gleiche-chancen.at/manual/equal_manual/anhang/EQUAL_Checkliste.pdf) und [http://www.gleiche-chancen.at/manual/equal\\_manual/index.html](http://www.gleiche-chancen.at/manual/equal_manual/index.html), 04.05.2010.

<sup>25</sup> <http://www.bmfsfj.de/ADS/Tipps-fuer-Unternehmen/leitfaden.html>, 04.05.2010.

Im Bereich *Diversity Management* trug das *European Business Network for Social Cohesion* mit seiner 1998 initiierten Strategie namens *Gaining from Diversity*, zur Verbreitung von *Good Practices* bei (Trauner und Sohler 2005: 13; Wrench 2002: 47). Ein Handbuch mit Beispielen aus dem *Diversity Management* in zwölf Unternehmen aus vier EU-Ländern wurde ebenfalls von der europäischen Initiative EQUAL zwischen 2002 und 2004 zusammengetragen (EQUAL 2004).

#### **Massnahmen gegen Diskriminierung wegen Behinderung**

Im Bereich Disability Management hat die ILO 2001 einen *Code of Practice* für die Anstellung von Menschen mit Behinderung zusammen mit einem Massnahmenkatalog herausgegeben. Ein Kapitel gibt relativ knappe, aber doch konkrete Empfehlungen zur Rekrutierung und zu Bewerbungsgesprächen mit Menschen mit Behinderung ab (ILO 2001: 13).

#### **Massnahmen gegen Diskriminierung wegen Geschlecht**

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen hat in einer Studie (2002) die Promotion von Geschlechtergleichstellung in Betrieben in sieben europäischen Ländern untersucht. Diese Fallstudien zeigen auf, dass der Fokus auf Massnahmen bei der Rekrutierung und Selektion der wichtigste Schritt ist, um Frauen Zugang zu Arbeit zu verschaffen und der Arbeitsmarktsegregation nach Geschlechtern zu begegnen (Olgiati und Shapiro 2002: 42). **Konkrete Massnahmen** in den Bereichen Stellenausschreibung, Überprüfen von Stellenbeschrieben und Anforderungen, Überprüfen des Selektionsprozesses sowie der Anpassung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten werden knapp beschrieben.

#### **Zwischenfazit**

Aus der internationalen Literatur können hauptsächlich zwei Schlüsse gezogen werden: Erstens sind die **konkreten Massnahmen** oder Instrumente nicht an bestimmte Ansätze gebunden, wenngleich sich die Zielsetzung bei den verschiedenen betrieblichen Ansätzen unterscheiden mögen. Zweitens scheint für eine diskriminierungsfreie beziehungsweise eine auf Vielfalt ausgerichtete Personalpolitik ein klarer Wille sowie das Engagement des Arbeitgebenden ausschlaggebend zu sein (Verbeek und Penninx 2008: 88).

### **3.2 Übersicht über mögliche Massnahmen aus der Literatur**

Wie aus der unten stehenden Tabelle 4 zu entnehmen ist, ist die Grosszahl der Massnahmen an sich bereichsübergreifend, das heisst sowohl im Bereich Diskriminierung wegen ethnischer Herkunft als auch wegen Behinderung und Geschlecht anwendbar. Die Tabelle fasst unsere Literaturrecherchen zu Massnahmen im Prozess der Neuanstellung von Personal zusammen. Für jede Etappe sind Massnahmen erkennbar, die jeweils dem Ansatz der Gleichbehandlung, der positiven Massnahmen oder des *Diversity Management* zugeordnet werden können, wenngleich eine strikte Unterscheidung nicht Ziel der Übung ist. Vielmehr soll damit veranschaulicht werden, dass viele der Massnahmen unabhängig des zu Grunde liegenden Ansatzes und Bereiches – zumindest theoretisch – transversal einsetzbar sind.

Im Kapitel 5 werden diese theoretischen Möglichkeiten im Sinne eines *benchmark* mit den in der Praxis vorgefundenen Resultaten verglichen, was erlaubt, Potentiale und Möglichkeiten aufzuzeigen, dort wo in der Praxis noch Anwendungsbeispiele fehlen.



### 3.3 Der anonyme Lebenslauf: eine Massnahme mit Vorbildcharakter

Es ist nicht leicht, in die heikle Phase der Neuanstellung einzugreifen, da sie entscheidend und diffus zugleich ist. Nun gibt es eine spezifische Massnahme, nämlich die Anonymisierung des Lebenslaufs (CV), die oft als «die» Antwort auf die Schwierigkeiten einer grösseren Ausgewogenheit bei der Rekrutierung von Arbeitskräften genannt wird. Dies besonders deshalb, weil sie sich eines besonderen Werkzeugs bedient, nämlich der Darstellung des Kandidaten oder der Kandidatin im eigenen CV. Je nachdem, welche Elemente für die Rekrutierungsverantwortlichen vorübergehend unsichtbar gemacht werden, kann sich der Rückgriff auf dieses Instrument als nützlich erweisen, um einem breiten Spektrum von Vorwänden für eine unvoreilhaftete Behandlung (wie z.B. Geschlecht, Herkunft oder Alter) entgegenzuwirken. Die Massnahme kann insofern flexibel gehandhabt werden, als sie sowohl im Sinne einer freiwilligen Massnahme von einem Unternehmen ausgehen kann, oder aber als verpflichtende Massnahme von einer Behörde angeordnet wird, die sie als obligatorisch für alle Unternehmen eines Landes erklärt. Aufgrund ihrer bestechenden Einfachheit wird dieser emblematischen Massnahme manchmal die Kraft einer wirksamen Intervention in diesem Bereich zugeschrieben. Es ist infolgedessen unerlässlich, das Instrument des anonymen Lebenslaufs etwas genauer zu beschreiben und einen Überblick über seine Verbreitung zu geben, um schliesslich dessen Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen.

Der anonyme Lebenslauf besteht aus der Beseitigung des Namens, des Vornamens, der Adresse, der Nationalität, des Alters, des Geschlechts (der familiären Situation) sowie der Fotografie aus einem Bewerbungsdossier. Infolgedessen können die Personalverantwortlichen (HR) diese Charakteristiken in der Phase des *screenings* der Bewerbungsdossiers sowie in der Vorselektion der Bewerbungen nicht mitberücksichtigen, die über den Zugang zum ersten Vorstellungsgespräch entscheidet. Die HR-Verantwortlichen sind somit dazu angehalten, einzig die Ausbildung/Qualifikation sowie die wichtigsten Erfahrungen für die ausgeschriebene Stelle zu berücksichtigen.

Bei einer rigoroseren Variante des anonymisierten Lebenslaufs werden ausserdem noch weitere Elemente aus dem anfänglichen Bewerbungsdossier weggelassen, da sie dazu dienen könnten, das Alter oder die Herkunft der Kandidierenden zu erraten. So werden beispielsweise der Zeitpunkt, zu welchem Diplome erworben wurden oder Berufserfahrungen in dieser ersten Rekrutierungsphase weggelassen, wenn sie mehr als zehn oder fünfzehn Jahre zurück liegen und für die aktuellen beruflichen und praktischen Kompetenzen der Kandidierenden von geringer Bedeutung sind.

Schliesslich wird der anonyme Lebenslauf als Baustein für eine umfassende Vorgehensweise bei der Rekrutierung respektive für eine umfassende Personalpolitik betrachtet. Was das Vorgehen anbelangt, so wird auch die zweite Phase des Einstellungsverfahrens geändert: Es werden mehrere Interviews mit den Kandidierenden durchgeführt. Das erste mit dem Management, um die beruflichen Aspekte zu diskutieren und das zweite mit den HR-Verantwortlichen. Die endgültige Entscheidung wird schliesslich zu mehreren gefällt und resultiert aus einer Diskussion, welche die Risiken der Diskriminierung zu reduzieren sucht. Dies ist umso wichtiger, als die Diskriminierungen bei der Neuanstellung nicht immer wesentlich geschehen.

Die Anstellungspolitik als Ganzes beinhaltet die Ausbildung von Rekrutierungsfachleuten für Fragen der Berufsethik sowie eine Charta der beruflichen Gleichstellung, deren Ziel es sein sollte, jeder Form der Diskriminierung (Geschlecht, Herkunft, Alter, Behinderung etc.) auf allen Ebenen entgegenzutreten: Auf der Ebene der Rekrutierung, der Mobilität, der beruflichen Weiterbildung, der Beförderung sowie der Karriereplanung. Betrieben wird insbesondere dazu geraten, aus der Einführung des anonymen Lebenslaufs ein Auswahlkriterium bei öffentlichen Ausschreibungen zu machen.

Der Rückgriff auf den anonymen Lebenslauf mag hierzulande exotisch anmuten oder gar einem effizienten Verfahren im Wege stehen. Hingegen ist es wichtig zu wissen, dass ein Lebenslauf, der weder Foto noch Geburtsort oder Geburtsdatum enthält (also in seiner flexibleren oder «mittleren» Variante) in den anglophonen Ländern bereits die Regel bildet (USA, Kanada, Grossbritannien, Irland, Australien und Neuseeland). In Deutschland untersagt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz seit 2006 die Angabe von Informationen zu Alter, Geschlecht und ethnischer Herkunft in den Bewerbungsunterlagen. Dennoch geben nur 17% aller HR-Verantwortlichen dem anonymen Lebenslauf den Vorzug.

In Frankreich hat Claude Bébéar, der Vorsitzende vom AXA Konzern, im Jahr 2004 einen Bericht verfasst unter dem Titel: «Des entreprises aux couleurs de la France», in dem er zur freiwilligen Einführung des anonymen Lebenslaufs rät. Er tut dies in der Absicht, Diskriminierungen zu bekämpfen, welche die Migrationsbevölkerung, Frauen sowie ältere Menschen betrifft. Im Jahr 2006 hat die Französische Nationalversammlung in ihr Arbeitsgesetzbuch ein Gesetz aufgenommen, welches den anonymen Lebenslauf für Firmen mit mehr als 50 Angestellten – was rund 30'000 Firmen in Frankreich betrifft – für obligatorisch erklärt. Die Verordnung zu dessen Anwendung wurde jedoch nie angenommen, so dass bis heute keine Sank-

tionen im Falle des Zuwiderhandelns gegenüber dieser Norm existieren.<sup>26</sup>

In der Schweiz wurden bis anhin zwei Versuche unternommen, um den anonymen Lebenslauf einzuführen. Im Jahr 2006 haben in Genf drei Arbeitgebende aus dem privaten, öffentlichen und halböffentlichen Sektor unter Federführung des Gleichstellungsbüros für Ausländerinnen und Ausländer (Bureau de l'intégration des étrangers BIE) während des beschränkten Zeitraums von drei Monaten einen Versuch unternommen und den anonymen Lebenslauf verwendet: In den Bewerbungsdossiers kamen weder das Alter, noch das Geschlecht oder die Herkunft der Bewerbenden vor. Die Bilanz aus dieser Erfahrung ist gemischt. Die Arbeitgebenden haben schlussendlich Personen eingestellt, deren Profil leicht atypisch war im Vergleich zu den gewöhnlichen Neuanstellungen der Firma, jedoch ohne dass Personen mit Migrationshintergrund die Nutzniessenden gewesen wären (Poyetton 2006). So hat sich keine der Betriebe resp. Institutionen darauf eingelassen, dieses Instrument in ihre laufende Rekrutierungspraxis aufzunehmen (BIE 2006; Burnand 2006).

In Zürich konzentriert sich das Projekt *Smart selection* seit dem Jahr 2008 auf den Zugang von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zur Berufsausbildung. Vierzig Unternehmen aus dem Kanton Zürich, welche Ausbildungsplätze anbieten und deren Wunsch es ist, eine Rekrutierung unter Berücksichtigung des Gleichstellungsprinzips zu praktizieren, haben auf einer entsprechenden Plattform an die hundert freie Lehrstellenplätze in zwanzig unterschiedlichen Berufen platziert. Die Kandidierenden antworteten auf diese Annoncen, wobei die Verbindung zwischen Angebot und Nachfrage durch die Verantwortlichen der Plattform abgedeckt wurde. Die Bilanz dieser Initiative ist ermutigender.<sup>27</sup>

Welches sind nun die Vor- und Nachteile eines anonymen Lebenslaufs? Zu den ersteren gehört, dass seine Verwendung dort eine positive Wirkung gezeigt hat, wo er zur Ausweitung des Altersspektrums bei der ersten Selektion von Kandidierenden

beitrug, die einwenig älter waren als der Durchschnitt der Firma – oder aber dort, wo es um Bewerbungen von Frauen ging. Der anonyme Lebenslauf erwies sich hingegen als weniger wirksam für die Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund.

Das Instrument des anonymen Lebenslaufs wird besonders deshalb geschätzt, weil es während der entscheidenden Phase der Selektion der Bewerbungsdossiers zur Anwendung kommt. Laut Aussage jener Firmen, die sich – wie beispielsweise Accor in Frankreich – nach einer Versuchsphase<sup>28</sup> für die allgemeine Einführung ausgesprochen haben, ist die Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen weit weniger kosten- und zeitintensiv als man annehmen möchte.<sup>29</sup> Für die öffentliche Verwaltung besteht die Möglichkeit eine Anonymisierungs-Software zu erwerben, welche den Rekrutierenden zur Verfügung gestellt würde, solange eine flächendeckende Verwendung dieses Instruments noch nicht zur Einführung von spezifischen Formularen geführt hat.

Der freiwillige Rückgriff auf dieses Instrument wird in Frankreich besonders von Arbeitgebenden grosser Unternehmen empfohlen.<sup>30</sup> Es wird von der Arbeitgeberschaft insofern geschätzt, als es erlaubt, die Einführung einer Quotenpolitik zu verhindern, «susceptible d'alimenter la tribalisation de la société et les communautarismes» (Le Figaro 2006). Selbst die Arbeitgebenden kleinerer und mittlerer Unternehmen halten es durchaus für möglich, sich am Versuch zu beteiligen (Rey 2006).<sup>31</sup>

Andere wiederum unterstützen die Verwendung dieses Instruments, ohne sich falschen Illusionen betreffend seiner Wirksamkeit hinzugeben: «*Der anonymisierte Lebenslauf weist eine negative Bilanz auf, und trotzdem bin ich dafür*», so ein junger

26 Den Hintergrund hierfür bilden die beiden europäischen Richtlinien aus dem Jahr 2000: a) Die Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der «Rasse» oder der ethnischen Herkunft (2000/43/EG); b) Die Richtlinie 2000/78/EG, die sogenannte Gleichbehandlungsrahmenrichtlinie, bei welcher es um die Schaffung eines allgemeinen Rahmens zu Gunsten der spezifischen Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und bei der Arbeit geht; dies sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor. Die Richtlinie richtet sich ebenfalls gegen Diskriminierungen aus religiösen Gründen, aus Gründen der persönlichen Überzeugung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung.

27 Siehe dazu den Artikel «Anonymisierte Bewerbungen erhöhen die Chancengleichheit», *Neue Zürcher Zeitung*, 30.09.2008.

28 « Le groupe Accor généralise le CV anonyme ». *ActuEL-RH.fr*, 28.10.2009, <http://www.courriercadres.com/content/le-groupe-accor-g%C3%A9n%C3%A9ralise-le-cv-anonyme>, 18.06.2010.

29 « Il faut entre 15 et 30 secondes pour rendre un CV anonyme », erklärt der Präsident einer Vereinigung, welche dieses Instrument eingeführt hat. « Ils ont mis en place le CV anonyme », *Le Journal du Net*, 08.02.2006, <http://www.journaldunet.com/management/0602/0602121cv-anonyme.shtml>, (18.06.2010).

30 « Le CV anonyme n'est pas une fin en soi », 31.07.2006. [http://www.regionsjob.com/fil\\_info/1850\\_Le\\_CV\\_anonyme\\_n\\_est\\_pas\\_une\\_fin\\_en\\_soi.aspx](http://www.regionsjob.com/fil_info/1850_Le_CV_anonyme_n_est_pas_une_fin_en_soi.aspx), konsultiert am 18. Juni 2010. « Notre position, c'est de dire «laissons les gens s'appropriier les choses, n'imposons pas». Ce qui est bon pour une grande entreprise n'est pas systématiquement applicable aux plus petites. Ceci dit, la technique aidant, cela pourrait se développer. Mais encore une fois, le CV anonyme n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un outil, un élément qui doit faire partie d'une politique. Aujourd'hui, nous disons simplement que c'est quelque chose qui nous convient bien, qui participe à la politique que nous voulons mettre en place, et nous allons continuer à le développer dans nos recrutements. » Interview mit Claude Bébéar, Chef der AXA.

31 <http://www.lentreprise.com/31/11/article/4891.html>, 18.06.2010.

Diplomierter aus Togo. Dies, weil er den Kandidierenden die Chance lässt, für ihre Sache einzustehen und gegen Vorurteile anzukämpfen (De Linares 2005).

Die insgesamt positiven Einschätzungen werden jedoch nicht von allen Akteuren im Umfeld der beruflichen Rekrutierung geteilt. Die Widerstände kommen sowohl von Seiten der Arbeitgebenden als auch von jener der Angestellten. Gewisse Arbeitgebende kritisieren, dass der Rückgriff auf den anonymen Lebenslauf in erster Linie eine symbolische und ineffiziente Geste darstelle, da erst das persönliche Gespräch den entscheidenden Moment für die Neuanstellung bilde – in einer Phase, in welcher der oder die Rekrutierende seinen bzw. ihren Handlungsspielraum wieder zurückgewinne. Daher verschiebe die Verwendung des anonymen Lebenslaufs die Problematik lediglich von der Phase des *screenings* der Kandidierenden zur Phase des ersten Bewerbungsgesprächs, welches seinerseits nicht mehr anonym verlaufe. Dies wiederum würde wichtige Kosten zu Lasten der Betriebe verursachen (De Linares 2005).

Andere Kritiker wiederum machen geltend, dass vor allem grosse Unternehmen mit standardisierten Rekrutierungsinstrumenten ausgestattet und daher besser dafür ausgerüstet seien, den anonymen Lebenslauf zu verwenden. Für die kleinen und mittleren Unternehmen hingegen sei es allein aus Zeit- und Kostengründen ein Ding der Unmöglichkeit, die Anforderungen zu erfüllen, welche die Verwendung des anonymen Lebenslaufs an sie stelle (Paulus 2007).

Manchmal gibt das Instrument gar Anlass zu noch schärferen Einwänden: Man sieht im anonymen CV einen Angriff auf die öffentlichen Freiheiten, einen Eingriff in die Privatsphäre oder gar eine versteckte Form von positiver Diskriminierung. Der Ansatz wird gefürchtet, da er den privaten Firmen von öffentlichen Stellen aufgedrängt würde. Die Gleichstellung der Bürgerinnen und Bürger ist zwar sakrosankt, was die Beziehung zwischen dem Staat und dem Individuum anbelangt. Bei Beziehungen zwischen Privaten kann jedoch eine Gleichstellung so nicht eingefordert werden (Müller 2005).

In Frankreich hat eine Vereinigung von Personalvermittelnden im Jahr 2009 den Behörden einen Bericht über den anonymen Lebenslauf vorgelegt, der auf einer Mitgliederbefragung<sup>32</sup> beruhte: «Die eine Hälfte ist dafür, die andere dagegen. Als Hindernisse,

welche gegenüber der Einführung des anonymen Lebenslaufs vorgebracht werden, werden an erster Stelle die technische Schwierigkeit der Ausführung sowie die Kosten genannt. Jedoch ist es vor allem der Wunsch der Klientinnen und Klienten, welche die Vermittlungsbüros dazu veranlassen könnte, den anonymen Lebenslauf zu verwenden. Dreizehn der vierzig konsultierten Büros erklärten sich zu einem Versuch bereit, den anonymen Lebenslauf in ihrem Büro einzusetzen» (A Compétence Egale 2009).<sup>33</sup> Gewisse Vermittlungsbüros befürchten jedoch, dass der anonyme Lebenslauf aufgrund seiner unpersönlichen Natur die Beziehungen zu den Bewerbenden komplizierter macht und dass er zu zeitaufwändig sei.

Einwände kommen auch von Seiten der angestellten Minderheiten. Diese machen den palliativen Charakter der Massnahme geltend, welche zwar in der Lage sei, Symptome zu bekämpfen, nicht jedoch die Krankheit an sich. Darüber hinaus verpflichte die Massnahme die Bewerbenden dazu, sich zu verbergen, um eine Stelle zu bekommen, was letztlich als ungebührlich empfunden wird. Der anonyme Lebenslauf wird als eine Auslöschung jener Diversität betrachtet, die bei der Namensnennung mitschwingt – eine Art letzter Schritt vor dem Schlimmsten, nämlich der Aufforderung, den Namen zu wechseln. Dies wird als Leugnung der eigenen Identität erlebt.

«*Le CV anonyme perpétue le racisme et d'autres formes de discrimination dans la sélection et l'embauche ; il envoie un message de dévalorisation et de marginalisation de l'origine ethnique d'une personne, surtout celle de souche non européenne.*» erklärt Fo Niemi, Direktor des *Centre de recherche-action sur les relations raciales* (Crarr) in Montreal in einem Artikel, der von der Zeitung *Libération* zitiert wird (Lynhiavu 2009). Ihm zufolge sind es die Gesellschaft oder vielmehr historische Konstellationen, die einen Assimilationsdruck ausüben und letztlich einen Namenswechsel bewirken wollen.

Was die Gegenseite vor allem fürchtet, ist dass sich der Einsatz des anonymen Lebenslaufs bei der Personalplanung als ineffizient und kostenintensiv erweisen könnte. Denn die Bilanz der Verwendung ist weit davon entfernt, das Versprechen einzulösen, welches der anonyme Lebenslauf als Instrument zur Bekämpfung von Diskriminierung aus Gründen der Herkunft weckt. Noch grundlegender ist der Einwand, wonach die Anonymisierung des Lebenslaufs Diskriminierungen eher verdeckt und ergo institutionell festigt, statt sie offen zu legen. Deshalb

32 <http://www.competenceegale.com/upload/rapport%20cv%20anonyme%20A%20Comp%C3%A9tence%20Egale%2010%20juin%202009%20d%C3%A9f.pdf>, 18.06.2010.

33 [http://www.jobeticrh.net/Pour-un-CV-normalise-sans-informations-discriminantes\\_a230.html](http://www.jobeticrh.net/Pour-un-CV-normalise-sans-informations-discriminantes_a230.html), 18.06.2010.

scheint das Instrument für die Gegenseite denkbar ungeeignet zur Behandlung von institutioneller Diskriminierung.

Dieser breitgefächerte Einblick in die unterschiedlichen Ansichten zum anonymen Lebenslauf könnte den Eindruck erwecken, als handle es sich um eine kontroversere Massnahme, als dies tatsächlich der Fall ist: Die Massnahme ist Teil des Gleichbehandlungsansatzes (*equal treatment*), also des mit Abstand konsensfähigsten Ansatzes. Zugleich bleibt sie umstritten wegen der drückenden symbolischen Last, insbesondere, wenn sie dazu eingesetzt wird, Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft zu bekämpfen.<sup>34</sup>

Es versteht sich von selbst, dass eine Anonymisierung von Bewerbungsdossiers die institutionelle Diskriminierung nicht beseitigen kann. Eine vorsätzliche Verzerrung kann, wie dies Kritiker unterstreichen, problemlos auch während der nachfolgenden Phase des Bewerbungsprozesses stattfinden. Trotzdem enthüllt die Anonymisierung eines Lebenslaufs Diskriminierungspraktiken, die möglicherweise nicht vorsätzlich sind. So zeigt etwa die Erfahrung mit dem anonymen CV, dass das Profil der rekrutierten Personen vom gewöhnlichen Profil der Firmenangestellten bei gewissen Gruppen abweichen kann (z.B. werden ältere Menschen angestellt, als durchschnittlich in einer Firma üblich; oder es werden vermehrt Frauen in Berufssparten eingestellt, die als typisch männlich gelten).

Daher ist diese Massnahme besonders interessant, wenn es um das Bewusstmachen von unbeabsichtigten Verzerrungen geht, die sich in die Routineabläufe der Rekrutierungsverantwortlichen einschleichen können. Diese Abläufe sind Teil der gewöhnlichen Funktionsweise jedes Einzelnen, da sie eine vereinfachte Art und Weise darstellen, wie die Welt erfasst werden kann. Sie können jedoch durchaus im Missverhältnis stehen zur Realität des Augenblicks und unangebracht oder veraltet sein. Deshalb ist es notwendig, solche Abläufe regelmässig kritisch zu überprüfen. Die Bewusstmachung dieser Routineabläufe eröffnet denjenigen, die sie vollziehen, die Möglichkeit, sich Mittel anzueignen, die eigenen Vorurteile zu überwinden, welche manchmal dazu verführen, eine nicht ganz optimale Wahl zu treffen. Oder in wenigen Worten: der anonyme Lebenslauf ist ein Instrument, um Distanz zur eigenen Vorgehensweise zu gewinnen und deren Rechtmässigkeit zu hinterfragen. Daraus ergibt sich, dass diese

Massnahme nur dann Sinn macht, wenn sie in die gesamte Einstellungspolitik einfließt, getragen von einem Bekenntnis zu den Werten der Gleichbehandlung, wie sie in Chartas zum Ausdruck kommen.

Die Massnahme ist also vor allem interessant wegen ihres sensibilisierenden Charakters. Sie ist ein Instrument, das Bevorzugungen Einhalt gebieten kann und einer Personalrekrutierung dient, die sich ausschliesslich an der Qualifikation der Kandidierenden orientiert. Es ist darauf hinzuweisen, dass beispielsweise bei der Evaluation von Finanzierungsgesuchen von Forschungsprojekten die entsprechenden «Bewerbungsunterlagen» der Gesuchstellenden auch anonymisiert werden, um damit Verzerrungen vorzubeugen. Diese Auflage macht beispielsweise der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung den evaluierenden Expertinnen und Experten.

Auf praktischer Ebene ist der anonyme Lebenslauf vor allem für grosse Unternehmen geeignet. Er kann auch in KMUs eingesetzt werden, unter der Voraussetzung, dass diese die entsprechenden Mittel bereitstellen (Verfügbarkeit von einer Anonymisierungs-Software; *pooling* der Rekrutierungsfunktionen).

<sup>34</sup> Gewisse Opponenten äussern die Befürchtung, dass der anonyme Lebenslauf nichts anderes sei als ein Trojanisches Pferd, welches dazu dient, eine Quotenregelung einzuführen. Dies, obwohl die Grundphilosophien der Ansätze, die hinter diesen beiden Massnahmen stecken, diametral verschieden sind.

## 4 Massnahmenbeispiele in der Schweiz

Nach einer ausführlichen Umschreibung der historischen, politischen und rechtlichen Bedingungen im Kampf gegen Diskriminierung beziehungsweise für Gleichstellung soll das folgende Kapitel die Praxis in der Schweiz beleuchten. Insbesondere wird dabei der Frage nachgegangen, welche konkreten freiwilligen Massnahmen von Arbeitgebenden in der Schweiz umgesetzt werden. Inwiefern werden die Möglichkeiten und Instrumente in der Schweiz ausgeschöpft? Wie sehen solche konkreten Massnahmen in der Praxis aus? Was ist daraus zu lernen?

Nach einer kurzen Beschreibung des methodischen Vorgehens werden einerseits einige überbetriebliche Massnahmen und Instrumente vorgestellt, welche von verschiedenen öffentlichen und privaten Instanzen erarbeitet wurden und zur Anwendung zur Verfügung stehen. Andererseits werden anhand von neun beispielhaften Arbeitgebenden einige der betrieblichen Massnahmen beschrieben, was dem eigentlichen Kern dieser Studie entspricht.

### 4.1 Methodisches Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde eine ausführliche Internetrecherche durchgeführt, um Schlüsselinstitutionen, Internetplattformen, allfällige Beispiele von *good practices*, sowie Massnahmenkataloge und Checklisten ausfindig zu machen. Gleichzeitig wurde gemeinsam mit den Mandanten eine Liste von vierzig Erstinformanten erstellt und angefragt, welche als Schlüsselpersonen im Feld der Arbeit, Antidiskriminierung und Gleichstellung gelten und somit auf gute Beispiele aus der Praxis verweisen könnten. Bei der Suche nach guten Beispielen von Arbeitgebenden wurde der Fokus anfangs auf KMU gelegt. Nach kurzer Zeit hat sich allerdings gezeigt, dass KMU, wengleich viele ein grosses soziales Engagement aufweisen und aktiv und erfolgreich benachteiligte Personen in ihre Betriebe integrieren, kaum systematische oder standardisierte Instrumente vorweisen können, welche im Rahmen dieses Berichtes veranschaulicht werden können. Der Fokus wurde deshalb auf Grossunternehmen und öffentliche Verwaltungen ausgeweitet.

Nach dieser ersten Sondierung nach Praxisbeispielen wurden des Weiteren vierzig Arbeitgebende aus verschiedensten Sektoren schriftlich oder telefonisch kontaktiert. Verschiedene Sektoren wie Industrie, Metallbau, Chemie, Logistik, Versicherungen, Banken, NGO, Gewerkschaften, Telekommunikation, öffentliche Verwaltungen und diverse Dienstleistungen wurden dabei berücksichtigt. Nach der Sichtung der Rückmeldungen konnten schliesslich neun Arbeitgebende für eine weitergehende Befragung in Betracht gezogen werden. Es folgte eine persönliche Kontaktaufnahme (telefonisch oder vor Ort) und ein Interview mit den Verantwortlichen für Personal, Diversity oder Gleichstel-

lung sowie eine systematische Abklärung der Massnahmen und Vorgehen anhand eines Rasters.

### 4.2 Überbetriebliche Vorkehrungen in der Schweiz

Ziel dieses Kapitels ist, die derzeit in der Schweiz bestehenden Bestrebungen von Arbeitgebenden zur Förderung der Gleichstellung oder Verminderung der Diskriminierung bei der Personaleinstellung zu erfassen und zu beschreiben. Da in der Schweiz auf überbetriebliche Ebene einiges getan wird, müssen solche Initiativen, Plattformen und Ratgeber sowie die öffentliche Unterstützungsmassnahmen berücksichtigt werden.

#### 4.2.1 Massnahmenkataloge, Ratgeber und Checklisten

##### *Betreffend ethnische Herkunft und Migrationshintergrund*

Zur Gleichstellung von Menschen mit Migrationshintergrund beziehungsweise zur Verhinderung von Diskriminierung sind in der Schweiz bisher nur wenige Ratgeber oder Massnahmenkataloge für Arbeitgebende vorhanden.

Das gemeinsame Projekt «Zukunft statt Herkunft. Für eine faire Lehrlingsselektion.» von KV Schweiz und der Gewerkschaft Travail.Suisse wendet sich an Lehrmeister, die sich für eine nicht-diskriminierende Selektion von Lernenden einsetzen wollen. Die Website des Projektes bietet praktische Checklisten über Planung und Vorbereitung, Info- und Schnuppertage, Umgang mit Bewerbungsdossiers, Bewerbungsgespräch und Entscheidungsmatrix.<sup>35</sup>

Büro Bass hat 2003 eine Bestandesaufnahme von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten im Bezug auf rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt erarbeitet. Ein Kapitel widmet sich der Darstellung von konkreten Instrumenten gegen Anstellungsdiskriminierung, wobei am Rande einige Beispiele von betrieblichen Massnahmen erörtert werden (Egger et al. 2003).

Travail.Suisse hat 2005 eine Broschüre für Verantwortliche im Personalmanagement herausgegeben, die praktische Ratschläge für eine bessere Integration von ausländischen Arbeitnehmenden am Arbeitsplatz enthält.<sup>36</sup> Obschon der Fokus auf Antidiskriminierung am Arbeitsplatz liegt, werden einige Massnahmen für die Neueinstellung erläutert, wie beispielsweise die Anerkennung von Kompetenzen von Personen mit Migrations-

<sup>35</sup> [http://www.zukunftstattherkunft.ch/lieber\\_lehrmeister\\_de.html](http://www.zukunftstattherkunft.ch/lieber_lehrmeister_de.html), 24.04.2010

<sup>36</sup> [http://www.travailsuisse.ch/de/system/files/Integration\\_Broschuere\\_0.pdf](http://www.travailsuisse.ch/de/system/files/Integration_Broschuere_0.pdf), 24.04.2010.

hintergrund oder nicht-diskriminierende Anforderungen bei der Ausschreibung oder bei Eignungstests.

### **Betreffend Behinderung**

Zur beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung sind hier zwei interessante Initiativen hervorzuheben: Das Informationsportal für Arbeitgebende «Compasso» vermittelt praktische Informationen zum Vorgehen bei der Neueinstellung von Personen mit Behinderung. Neben verschiedenen Links zu spezialisierten Arbeitsvermittlern stehen auch diverse Checklisten zur Verfügung: zur Erstellung eines Anforderungsprofils, Leistungsüberprüfung, zur Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen etc.<sup>37</sup>

Das Projekt «Die Charta» wurde 2009 von Radio X mit Partnern aus der Wirtschaft und Arbeit in Basel auf die Beine gestellt und verfolgt das Ziel, bis 2012 100 Stellen für Menschen mit Behinderung zu schaffen. Hunderte von Arbeitgebenden in der Region haben die Charta bereits unterzeichnet und ihre Statements abgegeben. Konkrete Beispiele aus der Praxis – darunter viele KMU – sollen andere Arbeitgebende motivieren, Stellen zu schaffen und so Menschen mit Behinderung die Eingliederung in die Arbeitswelt zu ermöglichen. Ein Musterbeispiel eines Stelleninserates, das spezifisch auch Kandidierende mit einer Behinderung ansprechen soll, ist auf dieser Seite abrufbar.<sup>38</sup>

### **Betreffend Geschlecht**

Die oft vermeintlich geschlechtsneutrale Personalauswahl kennzeichnet sich vielfach durch ihr Gegenteil, nämlich durch den Verstoß gegen die Geschlechtsneutralität, weil diese sich in vielen Branchen nach wie vor an Bildern der Männlichkeit orientiert, beziehungsweise weil den Anforderungen der Arbeitsstellen von vornherein Männlichkeitsstandards unterlegt sind (Bednarz-Braun 2000: 39). Den Geschlechterstereotypen erfolgreich entgegen zu wirken, haben sich verschiedene Akteure zur Aufgabe gemacht und entsprechende Ratgeber erarbeitet.

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat eine Broschüre für Arbeitgebende herausgegeben, welche praktische Hinweise mit Checklisten zur Gleichstellung und Förderung von Frauen in Führungspositionen enthält. Als konkrete betriebliche Massnahmen werden die Anpassung der betrieblichen Gleichstellungspolitik genannt, wobei das Prinzip der Gleichstellung auch in Sprache, Symbolen, Bildern, Rollen zum Ausdruck gebracht werden sollte;

des Weiteren werden die Überprüfung von Führungsleitbildern und Karrieremustern im Hinblick auf Geschlechterunterschiede, die Schaffung von familienfreundlichen Arbeits(zeit)strukturen, geschlechtsneutrale Selektions- und Einstellungsverfahren, inklusive geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen sowie Schulung und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen vorgeschlagen.<sup>39</sup>

Das Gleichstellungsbüro des Kantons Basel-Stadt hat seinerseits einen Leitfaden mit konkreten Anweisungen herausgegeben, in dem gezeigt wird, wie Stelleninserate sprachlich geschlechtergerecht formuliert werden können, um die Gleichbehandlung der interessierten Bewerberinnen und Bewerber zu gewährleisten.<sup>40</sup> Ebenso hat das Gleichstellungsbüro des Kantons Waadt einen umfangreichen Leitfaden in französischer Sprache herausgegeben.<sup>41</sup>

Der Verein Femdat hat 2010 eine Checkliste zur Rekrutierung und Beförderung von Frauen in Führungspositionen herausgegeben. Sie bietet knappe aber konkrete Tipps zu Stelleninseraten, Personalsuchstrategien und zum Rekrutierungsgespräch.<sup>42</sup> Das SECO hat 2007 mit der Unterstützung des Schweizerischen Gewerbe- und des Arbeitgeberverbandes ein Handbuch für KMU zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf erarbeitet, welches den Arbeitgebenden konkrete Massnahmen wie Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Massnahmen für die Teilzeitarbeit vorstellt.<sup>43</sup>

Diese Sammlung von Instrumenten und Checklisten zeigt, dass in der Schweiz bereits viel Vorarbeit geleistet wurde, welche weiteren Arbeitgebenden dienlich sein kann. Wie verbreitet die Kenntnisse über diese bestehenden Vorgaben und Anleitungen sind, bleibt offen. Ihre Existenz garantiert auch nicht die tatsächliche Anwendung, denn dies setzt voraus, dass Arbeitgebende beziehungsweise Personalverantwortliche sich erst der Proble-

37 <http://www.compasso.ch/de/p90000040.html>, 24.04.2010.

38 <http://www.diecharta.ch/Das-Projekt.13.0.html>, 24.04.2010.

39 «Tipps für Arbeitgeber Nr. 25». Schweizerischer Arbeitgeberverband (2004). Siehe: <http://www.arbeitgeber.ch/content.cfm?upid=32C58260-F56A-4C7A-B11DC229C3964421&type=pdf&filetype=pdf>, 24.04.2010.

40 «Kompetente Bewerberinnen und Bewerber». Gleichstellungsbüro Kanton Basel-Stadt (2008). [http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent\\_inserieren](http://www.gleichstellung.bs.ch/kompetent_inserieren), 24.04.2010.

41 «L'égalité s'écrit – guide de rédaction épicière», Bureau de l'égalité entre hommes et femmes, canton de Vaud: <http://www.affective-sciences.org/system/files/book/2270/langage+%C3%A9pic%C3%A8ne.pdf>, 05.04.2010.

42 [http://www.femdat.ch/C11/C6/ErfolgthankVielfalt/Document%20Library/Erfolg\\_dank\\_Vielfalt.pdf](http://www.femdat.ch/C11/C6/ErfolgthankVielfalt/Document%20Library/Erfolg_dank_Vielfalt.pdf), 24.04.2010.

43 <http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6871.pdf>, 24.04.2010.

matik bewusst werden, sich aktiv engagieren und sich dieser Gleichstellungs- oder Diskriminierungsproblematik annehmen.

#### 4.2.2 Öffentliche Unterstützungsmassnahmen

Nebst den privaten Initiativen und Massnahmen stehen den Arbeitgebenden auch öffentliche Unterstützungsmassnahmen zur Anstellung von Menschen mit Behinderung oder von Migrantinnen und Migranten zur Verfügung. Zu unterscheiden ist dabei nach Zuständigkeiten und gesetzlichen Grundlagen: die Schweizerische Arbeitsmarktbehörde des SECO und die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren sind verantwortlich für allgemeine arbeitsmarktliche Massnahmen im Rahmen des Arbeitslosenversicherungsgesetzes; das Bundesamt für Sozialversicherungen sowie die kantonalen IV-Stellen sind im Rahmen des Invalidenversicherungsgesetzes für Integrationsmassnahmen für Menschen mit Behinderung zuständig. Die Sozialhilfe ist nur am Rande für die berufliche Integration von Sozialhilfebeziehenden verantwortlich. In der Folge werden die gesetzlichen Grundlagen sowie konkrete Massnahmen erläutert, auf die Arbeitgebende zurückgreifen können, wenn sie beabsichtigen, Migrantinnen und Migranten sowie Menschen mit Behinderung einzustellen.

#### Arbeitslosenversicherung

Bereits 1982 wurden arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM) zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in die gesetzlichen Bestimmungen aufgenommen. Im Anschluss an die Teilrevision des Bundesgesetzes über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzschiädigung (AVIG) 1996 wurden diese Massnahmen nicht mehr rein präventiv eingesetzt sondern wurden zu einem wichtigen Bestandteil einer aktiven Arbeitsmarktpolitik. Das Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) sieht heute diverse arbeitsmarktliche Massnahmen vor, welche die Stellensuchenden bei der Eingliederung in den regulären Arbeitsmarkt fördern (siehe Art. 59 bis 75 AVIG).<sup>44</sup> Die Arbeitslosenversicherung finanziert diese Massnahmen jährlich mit durchschnittlich 500 Mio. Franken (zwischen 1997 und 2003); im Jahr 2009 waren es über 400 Mio. Franken (Erb 2010).

Verantwortlich für die Umsetzung solcher Eingliederungsmassnahmen ist die Schweizerische Arbeitsmarktbehörde (Direktion für Arbeit – SECO) in Partnerschaft mit den kantonalen Arbeitsstellen (KAST), den Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV), den Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen (LAM)

und den Arbeitslosenkassen (ALK).<sup>45</sup> Die kantonalen Arbeitsstellen sowie die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren sind Ansprechpartner sowohl für Stellensuchende als auch Arbeitgebende. Auf der Internetseite der RAV ([www.treffpunkt-arbeit.ch](http://www.treffpunkt-arbeit.ch)) werden verschiedene Massnahmen und Vorgehen dargestellt.<sup>46</sup> In einem Kreisschreiben über arbeitsmarktliche Massnahmen stellt die Direktion für Arbeit (SECO) 2009 die einzelnen Instrumente detailliert vor.<sup>47</sup>

Die Leistungen der Arbeitslosenversicherung richten sich grundsätzlich an die Versicherten, d.h. an die Stellensuchenden. Übergeordnetes Ziel ist, die Vermittelbarkeit von Stellensuchenden zu erhöhen und zu ihrer raschen und dauerhaften Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt beizutragen. Die Massnahmen richten sich grundsätzlich an alle Stellensuchenden, wobei der Bezug von Leistungen bei ausländischen Stellensuchenden von ihrer ausländerrechtlichen Bewilligung abhängt (SECO 2009). Gewisse Massnahmen sind – wie wir weiter unten sehen werden – unter anderem spezifisch an Stellensuchende mit Behinderungen gerichtet. Voraussetzung für arbeitsmarktliche Massnahmen ist, dass die stellensuchende Person sich bei einem Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum meldet. Für Arbeitgebende, die eine Stelle neu besetzen möchten, bieten die RAV eine Vermittlungsplattform mit anonymisierter Kandidatensuche.<sup>48</sup> Daneben können auch Berufspraktika-Plätze gemeldet werden.

Das Arbeitslosenversicherungsgesetz sieht drei Kategorien von Massnahmen vor: Bildungsmassnahmen (z.B. Kurse, Übungsfirma, Ausbildungspraktika), Beschäftigungsmassnahmen (wie Motivationssemester, Berufspraktika, Programme der vorübergehenden Beschäftigung) sowie spezielle Massnahmen (Pendler- und Wochenaufenthalterbeiträge), wobei sich nur die zweite Kategorie auch an Arbeitgebende wendet und deshalb hier von Interesse ist.

#### Praktikums- und Arbeitsplätze zur Verfügung stellen

Um den Einstieg von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt zu fördern, unterstützt die Arbeitslosenversicherung je nach Ziel-

44 Im März 2010 hat das Parlament die Teilrevision des AVIG verabschiedet. Dagegen wurde das Referendum ergriffen, wonach es am 26. September 2010 zu einer Volksabstimmung kommen wird. <http://www.admin.ch/ch/d/ff/2010/2089.pdf>, 17.07.2010.

45 [http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Broschuere/b\\_hauptsache\\_arbeit\\_d.pdf](http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Broschuere/b_hauptsache_arbeit_d.pdf), 19.07.2010.

46 Siehe «Arbeitsmarktliche Massnahmen. Ein erster Schritt zur Wiedereingliederung, INFO-Service Arbeitslosenversicherung, EVD: [http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Broschuere/b\\_amm.pdf](http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Broschuere/b_amm.pdf), 18.07.2010.

47 [http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Kreisschreiben/Kreisschreiben\\_AMM\\_2009.pdf](http://www.treffpunkt-arbeit.ch/dateien/Kreisschreiben/Kreisschreiben_AMM_2009.pdf), 18.07.2010.

48 Kandidatensuche auf Treffpunkt-Arbeit: <http://www.treffpunkt-arbeit.ch/arbeitgeber/kandidatensuche/>, 18.07.2010.

gruppe Motivationssemester, Berufspraktika oder Programme zur vorübergehenden Beschäftigung (PvB).

Für Arbeitgebende kann das Anbieten einer Praktikumsstelle oder eines Arbeitsplatzes unter anderem deshalb attraktiv sein, weil dabei keine oder nur geringe Lohnkosten anfallen. Für Stellensuchende, denen der Zugang zu Arbeitsstellen aufgrund ihrer Herkunft oder wegen Behinderung erschwert ist, können diese Massnahmen ebenfalls Chancen eröffnen.

**Motivationssemester** richten sich an jugendliche Arbeitslose und sollen diese in ihrer Wahl eines Ausbildungsweges nach Beendigung der obligatorischen Schule unterstützen. Mit dem Ziel, den Jugendlichen eine Lehrstelle oder einen Ausbildungsplatz zu vermitteln, geht es bei dieser Massnahme in erster Linie darum, die Vermittlungsfähigkeit der Jugendlichen zu verbessern (Froidevaux und Weber 2003). Die Zielgruppe sind arbeitslose Schulabgängerinnen und -abgänger, Jugendliche, die ihre Lehre, das Gymnasium oder eine andere weiterführende Schule abgebrochen haben, sowie Maturanden. In der Regel werden die Motivationssemester von den RAV vermittelt und durch die Arbeitslosenversicherung während durchschnittlich sechs Monaten finanziert. Taggelder werden dabei direkt an die Jugendlichen ausbezahlt. Arbeitgebende können im Rahmen dieser Motivationssemester freie Plätze für Schnupperlehren oder Praktikumsstellen auf den üblichen Lehrstellenplattformen anbieten.<sup>49</sup>

**Berufspraktika** werden in Form einer vorübergehenden Beschäftigung bei privaten Unternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung absolviert. Durch das Sammeln von Berufserfahrungen und das Knüpfen von beruflichen Kontakten sowie durch das Vertiefen von beruflichen Kenntnissen soll insbesondere jungen Lehr- oder Studienabgängerinnen und -abgängern der Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtert werden. Die zuständige Amtsstelle entscheidet über die Teilnahme an einem solchen Berufspraktikum. Ist ein Privatunternehmen oder eine öffentliche Verwaltung an der Vergabe einer Praktikumsstelle interessiert, nimmt sie mit der Amtsstelle (RAV) Kontakt auf. Diese prüft als erste Instanz die in Frage kommenden Kandidatinnen und Kandidaten und vermittelt diese an den interessierten Arbeitgebenden. Zwischen dem Einsatzbetrieb des Praktikanten oder der Praktikantin sowie der Amtsstelle wird eine Zielvereinbarung geschlossen. Der Einsatz dauert in der Regel maximal sechs Monate. Bedingung ist,

dass durch die Massnahme keine bestehenden Arbeitsplätze in irgendeiner Art gefährdet werden.

Der Praktikumsbetrieb beteiligt sich in der Regel mit 25 Prozent mindestens aber mit 500 Franken pro Monat am Bruttotaggeld der Praktikantin oder des Praktikanten. Die Arbeitslosenkasse der versicherten Person rechnet am Ende der Massnahme mit dem Praktikumsbetrieb ab.<sup>50</sup>

Auch **Programme zur vorübergehenden Beschäftigung** (PvB) bezwecken eine möglichst rasche und passende Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Im Gegensatz zu Berufspraktika, die sich eher an Berufsunerfahrene richtet, zielen die PvB eher auf Personen ab, die einen Wiedereinstieg in die Arbeitswelt suchen. Dieser wird durch berufsnahe Tätigkeiten gefördert, die der Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und der Vermittelbarkeit dienen. Private, nicht gewinnorientierte Institutionen (Vereine, Stiftungen etc.) oder öffentliche Institutionen können im Rahmen solcher PvB Tätigkeiten anbieten, die grundsätzlich ausserordentlicher Natur sein müssen. Das bedeutet, dass nur Tätigkeiten angeboten werden können, die weder ins ordentliche Budget fallen, noch im ordentlichen Stellenplan vorgesehen sind. Die Massnahme darf nicht unmittelbar mit der Privatwirtschaft in Konkurrenz stehen (SECO 2009). Für den Betrieb fallen keinerlei Lohnkosten an; die ALV übernimmt die Entlohnung in Form von Taggeldern.

Eine weitere von der Arbeitslosenversicherung finanzierte Massnahme ist der **Einarbeitungszuschuss (EAZ)**. Diese Zuschüsse sollen Arbeitgebende dazu anhalten, Arbeitskräfte zu beschäftigen, die aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters, einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung oder wegen schlechter beruflicher Voraussetzungen als schwer vermittelbar gelten. Die Massnahme kommt zum Zuge, wenn eine ausserordentliche Einarbeitung durch den Betrieb zu erwarten ist, wenn die Kandidierenden (noch) nicht die volle Leistung erbringen können oder sonst nicht angestellt oder weiterbeschäftigt würden. Der Einarbeitungszuschuss beträgt höchstens 60% des normalen Monatslohns und deckt den Unterschied zwischen dem vom Arbeitgebenden bezahlten Lohn und dem «normalen Lohn», welcher nach der Einarbeitungszeit zu erwarten ist. Der Zuschuss kann während höchstens zwölf Monaten, in der Regel jedoch während sechs Monaten bezogen werden, wobei nach jeweils zwei Monaten eine Abstufung erfolgt. Diese Abstufung bewirkt, dass das Total des während der gesamten

49 Auf der Seite [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch) sind die Lehrstellennachweise der Kantone aufgelistet. Die Stiftung Speranza wirbt schweizweit für Stellenanbietende, um niederschwellige Ausbildungsplätze in der Privatwirtschaft zu generieren: <http://www.stiftungesperanza.ch/default.aspx?navid=57>, 21.07.2010.

50 Siehe dazu Art. 97a der Arbeitslosenversicherungsverordnung (AVIV): [http://www.admin.ch/ch/d/sr/837\\_02/index.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/837_02/index.html), 18.07.2010.

Einarbeitungszeit gewährten Zuschusses schliesslich 40% des Normallohns beträgt (SECO 2009). Die Arbeitslosenkasse zahlt den Einarbeitungszuschuss direkt an den Arbeitgebenden aus, welcher der versicherten Person den vereinbarten Lohn übermittelt (AVIV Art. 90).<sup>51</sup>

Voraussetzung für einen Einarbeitungszuschuss ist, dass der Betrieb eine geeignete Aufsicht zur Einarbeitung zur Verfügung stellt. Zudem ist ein unbefristeter Arbeitsvertrag abzuschliessen. Ziel dieser Massnahme ist, dass die versicherte Person nach der Einarbeitungszeit eine dauerhafte Anstellung im Betrieb erhält. Die Modalitäten der Anstellung werden zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden (versicherte Person) geregelt. Die versicherte Person muss das Gesuch um einen Einarbeitungszuschuss bei der zuständigen Amtsstelle des Wohnortes einreichen.

Diese drei kurz vorgestellten Massnahmen stehen zwar nicht direkt im Zusammenhang mit Antidiskriminierung oder Chancengleichheit, da sie grundsätzlich für alle Versicherten gleichermaßen offen stehen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Möglichkeiten gerade Menschen mit einer Benachteiligung auf dem Arbeitsmarkt – Menschen mit Behinderung oder Migrantinnen und Migranten – den Zugang zu Arbeit verbessert. Arbeitgebende, die sich für solche Massnahmen interessieren, können sich an die kantonalen Amtsstellen oder an die RAV wenden.

### **Invalidenversicherung**

Die Invalidenversicherung hat die Aufgabe, nachteilige Auswirkungen von Gesundheitsschäden auf die Erwerbsfähigkeit von versicherten Personen zu beseitigen oder zu mindern. Im Vordergrund steht dabei das Ziel der Eingliederung ins Erwerbsleben beziehungsweise die Wiedereingliederung in den ursprünglichen Arbeitsbereich; die Ausrichtung von Geldleistungen steht hingegen erst an zweiter Stelle (nach dem Prinzip: Arbeit als Rehabilitation). Seit der 4. Revision des Bundesgesetzes der Invalidenversicherung IVG (seit Januar 2004 in Kraft) ist diese Zielsetzung ausdrücklich im Gesetz festgehalten. Dabei war die Einführung einer Arbeitsvermittlung zur aktiven Unterstützung bei der Suche eines geeigneten Arbeitsplatzes ein Schritt in Richtung Integration von Menschen mit Behinderung. Mit der 5. IV-Revision (seit Januar 2008 in Kraft) sollten die Hürden bei der Eingliederung von Personen mit gesundheitlichen Leistungseinschränkungen in den ersten Arbeitsmarkt weiter abgebaut werden, indem für Arbeitgebende Anreize zur Anstellung von

Personen mit Behinderung geschaffen wurden. Ausserdem sieht die 5. IV-Revision die Möglichkeit vor, in Pilotversuchen die Eingliederung von behinderten Menschen zu fördern (Bundesamt für Sozialversicherungen 2007).

Das Bundesamt für Sozialversicherungen ist für die schweizweit einheitliche Umsetzung des IVG zuständig und ist Aufsichtsorgan der 26 kantonalen IV-Stellen. Letztere entscheiden über Wiedereingliederungsmassnahmen von Versicherten in den Arbeitsmarkt und begleiten diese. Spezialisierte Arbeitsvermittelnde der IV-Stellen versuchen, wenn möglich, arbeitsfähige Menschen mit Behinderung Stellen zu vermitteln. Arbeitgebende können sich direkt an die kantonale IV-Stelle wenden, wenn sie einen Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderung zur Verfügung stellen wollen.

Im Juli 2007 wurde das **Pilotprojekt «Job-Passerelle»** lanciert, welches auf eine Initiative von Nationalrat Otto Ineichen zurückging und aus der Partnerschaft zwischen Unternehmen, Behindertenorganisationen und der Invalidenversicherung entstanden ist. Dabei handelte es sich um einen Personalverleih, der wie eine private Stellenvermittlung funktioniert und über die beiden privaten Organisationen «IPT – Integration für alle» und «Profil» läuft.<sup>52</sup> Die Invalidenversicherung kommt bei vermittelten Personen für behinderungsbedingte erhöhte Prämien der beruflichen Vorsorge und für die Taggeldversicherung auf. Zudem umfasst die Personalvermittlung ein Coaching für Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Der Erfolg dieses Pilotprojektes war geringer als erwartet und Otto Ineichen trat aus dem Projekt zurück. Seit April 2008 läuft der Personalverleih für Behinderte unter dem Namen XtraJobs jedoch weiter und wurde auf weitere Anbieter ausgedehnt.<sup>53</sup>

Das revidierte IVG sieht zwei Massnahmen vor, die Arbeitgebenden Anreize bieten, Menschen mit beschränkter Leistungsfähigkeit anzustellen: Einarbeitungszuschüsse (Art. 18 a IVG) und Entschädigungen für Beitragserhöhungen (Art. 18 Abs. 3 IVG).

Seit 2008 lösen **Einarbeitungszuschüsse** das vorherige Instrument «Anlernzeit» ab. Diese neue Massnahme soll Arbeitgebende dazu motivieren, Menschen mit Behinderung anzustellen, indem das finanzielle Risiko in der Anfangsphase einer Anstellung

<sup>51</sup> Siehe dazu Art. 90 der Verordnung über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und Insolvenzenschädigung AVIV : [http://www.admin.ch/ch/d/sr/837\\_02/index.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/837_02/index.html), 21.07.2010.

<sup>52</sup> Zur Online-Vermittlungsplattform Job-Passerelle: <http://www.job-passerelle.ch/public/default.asp>. Siehe dazu auch «IPT – Integration für alle» (<http://www.fondation-ipt.ch>) und «Profil» (<http://www.profil.proinfirmis.ch>).

<sup>53</sup> Siehe die Seite XtraJobs: <http://www.xtrajobs.ch/seiten/deutsch/3.html>; und die Medienmitteilung des BSV vom 01.04.2008: <http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=18030>, 22.09.2010

vermindert wird. Während der Anlern- oder Einarbeitungszeit kann die noch verminderte Leistungsfähigkeit des behinderten Arbeitnehmenden finanziell mit dem EAZ abgegolten werden. Die Invalidenversicherung kann nach einer Arbeitsvermittlung – ähnlich wie bei der Arbeitslosenversicherung – Arbeitgebenden während maximal 180 Tagen einen Zuschuss gewähren, sofern die Leistung des Arbeitnehmenden nicht dem «normalen Lohn» entspricht. Die IV-Stelle hält im Rahmen der Arbeitsvermittlung in einer Vereinbarung mit Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden den Lohn für die Dauer der Einarbeitungszeit fest. Der Zuschuss wird dem Arbeitgebenden ausbezahlt. Während dieser Zeit werden die Arbeitgebenden von der zuständigen IV-Stelle unterstützt und begleitet.

Ein weiter Anreiz wird durch die im revidierten IVG vorgesehene **Entschädigung für Beitragserhöhungen** der obligatorischen beruflichen Vorsorge und der Krankentaggeldversicherung geschaffen. Falls es in den ersten zwei Jahren nach erfolgter Arbeitsvermittlung erneut zu einer Arbeitsunfähigkeit kommen sollte, können Arbeitgebende für krankheits- oder behinderungsbedingte Beitragserhöhungen entschädigt werden. Auch diese Massnahme trägt zur Risikoverminderung für Arbeitgebende bei, die bereits sind, durch IV-Stellen vermittelte Personen mit Behinderung anzustellen (Bundesamt für Sozialversicherungen 2007: 298).

In den letzten Jahren gewinnt der Ansatz des *Supported Employment* (Unterstützte Beschäftigung) in der Schweiz vermehrt an Beachtung; dieser fördert nach dem Prinzip «first place, then train» eine möglichst rasche Anstellung von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt und begleitet die Beteiligten (Arbeitgebende und Arbeitnehmende) während einer gewissen Zeit (Kurmamm 2008; Rüst und Debrunner 2005). Einige IV-Stellen in der Schweiz vermitteln unterdessen Job-Coaches für die Eingliederung von Arbeitnehmenden mit (psychischer) Beeinträchtigung am Arbeitsplatz sowie für die betroffenen Arbeitgebenden. So haben beispielsweise die IV-Stellen Zürich und Bern in Zusammenarbeit mit den Universitären Kliniken Job-Coaching-Projekte lanciert.<sup>54</sup> Solche Projekte sind auf kooperationswillige Einsatzfirmen angewiesen.

### Sozialhilfe

Die Sozialhilfegesetze unterstehen im Gegensatz zu anderen Sozialversicherungen den Kantonen, während der Vollzug der

Fürsorge oft ganz oder teilweise an die Gemeinden delegiert wird. Die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) ist der Fachverband aller Akteure aus dem Bereich der Sozialhilfe. Sie erlässt Richtlinien zur Ausgestaltung der Sozialhilfe und entwickelt Arbeitsinstrumente für die Praxis.<sup>55</sup>

Die Sozialhilfe setzt sich zwar das Ziel, die soziale und berufliche Integration von Fürsorgeabhängigen zu fördern; auch die SKOS-Richtlinien betonen die Bedeutung der sozialen und beruflichen Integration innerhalb der Sozialhilfe, allerdings verfügen die Vollzugsbehörden kaum über Instrumente, welche die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt ermöglichen. Die Integrationsmassnahmen sind ausserdem auf die Sozialhilfebeziehenden ausgerichtet und nicht auf die Arbeitgebenden. Wie eine SKOS-Studie über Integrationsmassnahmen der Sozialhilfe in der Praxis zu Tag brachte, konzentriert sich die Sozialhilfe primär auf Integrationsmassnahmen in Sozialfirmen oder geschützten Werkstätten. Lediglich Sozialdienste, die eine interne Fachstelle für Integrationsfragen haben, versuchen, Sozialhilfebeziehende möglichst arbeitsmarktnah in staatlichen oder privaten Betrieben unterzubringen, jedoch auch nur in Einzelfällen. Meist werden diese Arbeitsplätze über spezialisierte Vermittlungsstellen akquiriert und nur selten von den Sozialdiensten selbst (Pfister 2009).

Seit 2005 läuft das Pilotprojekt IIZ-MAMAC (Medizinisch-Arbeitsmarktliche Assessments im Rahmen von Case Management), welches die interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) zwischen Arbeitslosenversicherung, Invalidenversicherung und Sozialhilfestellen fördert. Jeder der 16 beteiligten Kantone hat eine Koordinatorin oder einen Koordinatoren für die interinstitutionelle Zusammenarbeit ernannt.<sup>56</sup> Ziel ist, Personen mit Mehrfachproblematik ganzheitlich zu begleiten und in den ersten Arbeitsmarkt einzugliedern.<sup>57</sup> Durch die interinstitutionelle Zusammenarbeit werden die Potentiale aller beteiligten Stellen optimal genutzt. Gemeinsam wird ein Integrationsplan für jeden Einzelfall erstellt; dieser enthält Ziele und Teilziele sowie Indikatoren zu deren Kontrolle und legt schliesslich die zur Reintegration in den Arbeitsmarkt notwendigen Massnahmen und deren Finanzierung fest. Der Integrationsplan bestimmt, welche der beteiligten Institutionen die Fallführung übernimmt (Champion 2008).

<sup>54</sup> Siehe dazu das Job-Coach-Projekt der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern: [http://www.gesunde-maenner.ch/data/data\\_113.pdf](http://www.gesunde-maenner.ch/data/data_113.pdf) (21.07.2010) und der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich: <https://www.uzh.ch/puk-west/de/aktuell/resultate.pdf>, 21.07.2010.

<sup>55</sup> SKOS <http://www.skos.ch/de/>, 21.07.2010.

<sup>56</sup> Siehe dazu die Liste: <http://www.iiz.ch/Dokumente/DE/Kontakt/KantIIZKoordinatoren.pdf>, 21.07.2010.

<sup>57</sup> Siehe den Projektbeschrieb <http://www.bsv.admin.ch/themen/iv/00023/02249/index.html?lang=de> sowie die Projektseite [http://www.iiz.ch/iiz\\_mamac.aspx](http://www.iiz.ch/iiz_mamac.aspx). 21.07.2010.

All diese öffentlichen Unterstützungsmassnahmen sind nur erfolgreich, wenn Arbeitgebende solche Eingliederungsarbeitsplätze zur Verfügung stellen. Die gesetzlichen Grundlagen und Finanzierungsquellen sind vorhanden, die Bereitstellung von entsprechenden Stellen hängt hingegen von den Arbeitgebenden ab. Sind Betriebe bereit, solche Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, können sie sich von den kantonalen Stellen beraten und unbürokratisch begleitet lassen.

### **4.3 Betriebsinterne Massnahmen**

In diesem Kapitel wird anhand von konkreten, in der Praxis erprobten Beispielen aufgezeigt, welche Massnahmen ausgewählte Arbeitgebende getroffen haben, um schrittweise im Prozess einer Neuanschaffung Diskriminierung zu verhindern beziehungsweise Gleichstellung zu fördern. Nach der Übersichtstabelle (Seite 42) werden die einzelnen Schritte im Anstellungsprozess chronologisch beschrieben. Dabei werden nur diejenigen Beispiele erwähnt, welche am anschaulichsten sind, was bedeutet, dass nicht auf alle vorgefundenen Massnahmen der einzelnen Arbeitgebenden näher eingegangen werden kann. Die Reihenfolge der Beispiele innerhalb eines Unterkapitels stellt sich so dar, dass jeweils an erster Stelle diejenigen beschrieben werden, die sich auf den Bereich Gleichstellung der Geschlechter beziehen, gefolgt von denjenigen in Bezug auf Behinderung und schliess-

lich auf Herkunft. Diese Reihenfolge bietet sich deshalb an, weil es zum ersten Bereich viele Beispiele gibt, zum zweiten wenige und zum dritten so gut wie keine.

#### **4.3.1 Übersicht konkreter Massnahmenbeispiele von Arbeitgebenden**

Um den Überblick zu erleichtern, stellen wie in der folgenden Tabelle Massnahmenbeispiele der neun ausgewählten Arbeitgebenden vor. Es handelt sich um fünf (private und staatliche) Unternehmen, zwei kantonale Verwaltungen, eine Gewerkschaft, ein Lernendenausbildungszentrum sowie um eine Nichtregierungsorganisation: AXA Winterthur (Versicherung), Sympany (Versicherung), Credit Suisse (Bank), die Post, Greenpeace Schweiz, die kantonalen Verwaltungen Basel-Stadt und St. Gallen, Lernzentren LfW (Lehrausbildung) und Unia (Interprofessionelle Gewerkschaft der ArbeiterInnen) haben uns freundlicherweise ihre Erfahrungen für diese Studie zur Verfügung gestellt.

Tabelle 5: Übersicht konkreter Massnahmenbeispiele von Arbeitgebenden in der Schweiz

In folgender Übersicht werden die einzelnen Massnahmen mit Verweis auf das entsprechende Kapitel mit der detaillierten Beschreibung dargestellt. Dabei werden Beispiele von Betrieben aufgeführt, welche die betreffende Massnahme und teils weitere Massnahmen umsetzen.

<b>4.3.2 Betriebsinterne Politikausgestaltung</b>
- Leitbilder, Personalpolitik (Code of Conduct, Aktionsplan) Bsp.: CS, Lernzentren LfW, Post, AXA Winterthur, Unia, Kanton BS, Kanton SG etc.
- Standortbestimmung, Gleichstellungs-Controlling Bsp.: AXA Winterthur, Sympany, Kanton BS, Sympany, CS, Unia
- Zielsetzungen, Quoten Bsp.: CS, Greenpeace, Sympany, Post, AXA Winterthur, Kanton BS und SG, Unia
<b>4.3.3 Betriebsinterne Organisation</b>
- Gleichstellungsabteilung oder Diversity-Abteilung im Betrieb Bsp.: CS, AXA Winterthur
- Pensum der Personalverantwortlichen für Gleichstellungsfragen Bsp.: Sympany, Post, Greenpeace
- Sensibilisierung der Verantwortlichen / Schlüsselpersonen / ganzen Belegschaft Bsp.: Unia, Sympany, Post, CS, Kanton BS und SG, Lernzentren LfW, AXA Winterthur
<b>4.3.4 Arbeitsstelle und Arbeitsplatz</b>
- Anpassung der Arbeitszeiten und familienfreundliche Strukturen Bsp.: CS, AXA Winterthur, Sympany, Post, Greenpeace, Kanton BS und SG
- Anpassung des Arbeitsplatzes Bsp.: Basel-Stadt, AXA Winterthur, CS
<b>4.3.5 Rekrutierung</b>
- Öffentliche Stellenausschreibung Bsp.: Verwaltungen, Unia
- Spezifische Rekrutierungsinitiativen für bestimmte Zielgruppen Bsp.: Post, Sympany
- Neutrale Stellenausschreibung Bsp.: Unia, AXA Winterthur, Kanton BS und SG, Greenpeace, Lernzentren LfW, Post
- Gezielte Stellenausschreibung (Formulierung) für bestimmte Zielgruppen Bsp.: Sympany, Post, Kanton BS, Unia
<b>4.3.6 Bewerbungsverfahren</b>
- Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen Bsp.: Unia; Sympany, AXA Winterthur, Greenpeace
- Standardisierte Bewerbungsformulare / Eignungstests Bsp.: Lernzentren LfW
- Kriterien für die geleitete Sichtung der Bewerbungsdossiers Bsp.: Lernzentren LfW, Sympany, Kanton SG, AXA Winterthur
<b>4.3.7 Bewerbungsgespräch</b>
- Kriterien für ein geleitetes Gespräch Bsp.: Post, SG, Greenpeace, Unia, Lernzentren LfW
<b>4.3.8 Selektion</b>
- Objektivierte Selektionskriterien Bsp.: Lernzentren LfW, Sympany, Greenpeace, AXA Winterthur
- Spezifische Bevorteilung von Benachteiligten bei gleicher Qualifikation Bsp.: Sympany, Unia
- Neutrales Selektionsteam Bsp.: Sympany, Greenpeace, Kanton SG, Post, Unia
<b>4.3.9 Beförderungsmassnahmen</b>
- Internes Mentoring-Programm Bsp.: AXA-Winterthur

### 4.3.2 Betriebsinterne Politikausgestaltung Leitbilder, Personalpolitik (Businessplan, Aktionsplan, Code of Conduct):

Die meisten der befragten Arbeitgebenden haben das Prinzip der Chancengleichheit oder der Diversität in ihrem Leitbild verankert. Dadurch bekunden die Betriebe ihr Engagement für die Beachtung dieser Prinzipien gegen aussen und gegenüber den Mitarbeitenden und können auch daran gemessen werden. In einem Leitbild können einerseits relativ allgemeine Statements festgehalten werden, wie das Bekenntnis zur Chancengleichheit, oder auch konkretere Bestrebungen, wie diese erreicht werden soll.

- Die **Post** verankert in ihrer Personalpolitik das Statement, dass sie sich als Arbeitgeberin «unabhängig von Geschlecht, Muttersprache, Alter, Religion, Herkunft und Gesundheitszustand für die Chancengleichheit aller Mitarbeitenden einsetzt».<sup>58</sup>
- Die **Regierung des Kantons SG** hat in ihrem Leitbild zur Personalpolitik festgehalten, dass der Kanton sich als Arbeitgeber für die «Chancengleichheit im umfassenden Sinn» einsetzt. In einem darauffolgenden Satz bekundet der Kanton, dass er sich für eine Anzahl Arbeitsplätze für Behinderte einsetzt, «die über dem Durchschnitt vergleichbarer Arbeitgeber liegt», oder «für die Schaffung von Teilzeitstellen, auch im Kaderbereich». In diesem Sinne können Ziele auch in Leitbilder einfließen. Diese einzelnen Ziele werden für deren Messbarkeit mit Indikatoren belegt. Für einzelne Indikatoren werden wiederum konkrete Dreijahresziele festgelegt, die nach Ablauf dieser Periode vom Personalamt überprüft werden. Beispielsweise wird als Indikator der «Anteil der Teilzeitstellen insgesamt und im Kaderbereich» festgehalten. Für das Bekenntnis, «flexible Arbeitszeitregelungen anzubieten» werden als Indikatoren «Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle» und eine «Mitarbeiterbefragung zu Zufriedenheit und Arbeitszeitgestaltung» genannt. Diese klar definierten Indikatoren im Leitbild erlauben, nicht nur die übergeordneten Ziele und Prinzipien zu veranschaulichen, sondern auch die konkreteren Stossrichtungen für deren Umsetzung aufzuzeigen.
- Die **Credit Suisse** hat in ihrem *Code of Conduct* zehn Grundwerte festgelegt, die für alle Mitarbeitenden und den Verwaltungsrat gelten. Konkret hält dieser *Code of Conduct* fest, dass die Arbeitgeberin «Chancengleichheit, unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität, Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, Religion oder Behinderung» und «ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung, Belästigung und Repressalien» gewährleisten will.

### Standortbestimmung, Gleichstellungscontrolling, Audit

Um sich ein Bild von der tatsächlichen Zusammensetzung der Belegschaft zu machen und um eine allfällige Untervertretung von gewissen Personengruppen zu überprüfen, ist eine (regelmässige) Standortbestimmung sinnvoll. Dies kann entweder in regelmässigen Abständen durchgeführt werden oder punktuell im Falle einer Vakanz.

- **Sympany** legt hohen Wert auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Teams, insbesondere was die Geschlechteranteile, aber auch Alter und Sprachkenntnisse betrifft. Deshalb führt sie systematisch bei jeder Vakanz ein Controlling des betreffenden Teams durch. Das Stellenprofil wird dann aufgrund dieser Standortbestimmung erarbeitet oder angepasst.
- **AXA Winterthur** führt zweimal jährlich ein quantitatives Controlling oder Kennzahlen-Reporting aller Mitarbeitenden des Betriebes durch. Dies ergibt den «Diversity Report» mit Kennzahlen bezüglich Vertretung der Geschlechter, Alter, Nationalitäten, Teilzeitanstellungen, Absenzgründe (Unfall- und Krankheitsfälle) nach Hierarchiestufen. Der Report dient einerseits intern zur Übersicht von Entwicklungen der Belegschaft und erlaubt, diese in Bezug zu demographischen Entwicklungen der Gesellschaft zu setzen und so Tendenzen vorwegzunehmen und den Handlungsbedarf aufzuzeigen. Andererseits dient er auch der Kommunikation gegen aussen.
- Das zentrale Personalbüro des **Kanton Basel-Stadt** legt dem Regierungsrat alle zwei Jahre einen Bericht zum Chancengleichheitscontrolling vor.<sup>59</sup> Dieser Bericht zeigt die Entwicklung der Kennzahlen betreffend Chancengleichheit von Mann und Frau in den einzelnen Departementen und kantonalen Betrieben auf. Dieser detaillierte und öffentlich zugängliche Bericht beinhaltet einen Vergleich des Ist-Zustandes mit den vom Regierungsrat vereinbarten Zielen und dient dem Regierungsrat zur Festlegung neuer Ziele.

### Zielsetzungen, Quoten

Zielsetzungen in Bezug auf die Personalgewinnung können entweder in einem Leitbild, in einem Aktionsplan oder auch nur intern im Personalmanagement festgehalten werden. Konkrete Ziele sind wichtig, damit Leitbilder oder Statements nicht abstrakte Lippenbekenntnisse bleiben. So können die Leitprinzipien bei jeder Neubesetzung im Auge behalten und die übergeordneten Ziele (zum Beispiel möglichst grosse Vielfalt unter den Mitarbeitenden oder die tatsächliche Gleichstellung der Mitarbeitenden) Schritt für Schritt umgesetzt werden. Im Bereich Gleichstellung von Mann und Frau ist die Zielsetzung einer

<sup>58</sup> Siehe Online-Broschüre zur Personalpolitik: <http://www.post.ch/post-personalpolitik.pdf>, 11.02.2010

<sup>59</sup> <http://www.arbeitgeber.bs.ch/arbeiten-bei-bs/chancengleichheit.htm#standort>, 05.04.2010.

ausgewogenen Vertretung beider Geschlechter allgemein oder auf Kaderstufe bei Unternehmen wie auch bei öffentlichen Verwaltungen weit verbreitet. Einige Arbeitgebende lassen auch hier einen breiten Spielraum offen, indem nur eine allgemeine Zielsetzung festgelegt wird – wie z.B. die allgemeine Erhöhung des Frauenanteils – während andere konkrete, messbare Ziele setzen, wie z.B. ein Frauenanteil im Kader von einem Drittel oder der Hälfte.

Zielsetzungen, auch konkrete, sind nicht mit fixen Quotenregelungen zu verwechseln. Viele der befragten Arbeitgebenden äusserten sich kritisch gegenüber festgelegten verbindlichen Quoten. Es scheint viele Arbeitgebende abzuschrecken, ins «Korsett» der Quotenregelung gesteckt zu werden, da diese im Grunde das Prinzip der freien Wahl des besten Kandidaten oder der besten Kandidatin unterminiert. Eine konkrete Zielsetzung bietet für die Mehrheit der Personalverantwortlichen darum eine Alternative, welche mehr Flexibilität bei der Personalselektion zulässt, ohne dabei die Gleichstellung oder das Prinzip von Diversität aus den Augen zu verlieren.

- **Greenpeace** hat sich klare Gleichstellungsziele auf Leitungsebene gesetzt und hat mit dieser Strategie erfolgreich eine beinahe 50:50 Balance der Geschlechtervertretung erreicht.
- **Sympany** hat sich konkrete Ziele für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen gesetzt. Dabei ist der Einbezug der Geschäfts- und Bereichsleitenden bei der Erarbeitung der Ziele eminent wichtig. Eine gemeinsame Standortbestimmung und Zielsetzung zwischen der Personalverantwortlichen und der Geschäftsleitung gewährleistet erst, dass die vereinbarten Ziele auch wirklich von der obersten Ebene getragen werden. In einem Pilotprojekt in zwei Geschäftsbereichen erprobt die Personalverantwortliche derzeit diese Strategie. Die Ebene eines konkreten Geschäftsbereiches als Versuchseinheit birgt den Vorteil eines übersichtlichen und überschaubaren Teams. Wenn die verhandelten Ziele auf Bereichsebene erreicht werden, wird schrittweise das Gleichstellungsziel des gesamten Unternehmens angestrebt. Durch die nahe Zusammenarbeit der Human-Ressource-Leiterin und der Gleichstellungsbeauftragten mit den Geschäftsbereichsleitenden findet ausserdem eine Sensibilisierung in Geschlechterfragen statt.
- Die **Post** hatte ehemals eine Quotenregelung auf Kaderebene für Frauen (13%) sowie für sprachliche Minderheiten (20%). Da sich diese rein quantitative Regelung nicht zu bewähren vermochte, wurde schliesslich auf eine Strategie der Überzeugungsarbeit gesetzt: Um die gesetzten Gleichstellungsziele zu erreichen, wurde versucht, den Entscheidungsträgern den Nutzen eines durchmischten Leitungsteams überzeugend aufzuzeigen.
- **AXA Winterthur** hat sich einen höheren Frauenanteil im mittleren und höheren Kader zum Ziel gesetzt. Dabei haben die

Personalverantwortlichen zusammen mit der Geschäftsleitung die Ziele konkretisiert. Sie werden jedoch nicht als fixe Richtlinien den Bereichsleitenden kommuniziert, damit nicht der Eindruck einer Quotenregelung entsteht. In diesem Sinne sind die Ziele eher in Bezug auf das Controlling (die Resultate) zu verstehen und nicht als verbindliche Vorgaben an die Bereiche.

Im Bereich Behinderung sind Quoten auch nicht zu finden, zumal keine gesetzlichen Vorschriften dies von den Arbeitgebenden verlangen. Die Kantone als staatliche Arbeitgebende spielen hier eine Vorreiterrolle, indem sie ganz konkrete Zielsetzungen für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung vorgeben.

- Im **Kanton Basel-Stadt** hat der Regierungsrat 2007 beschlossen, dass pro Jahr 10 Lernende mit einer Behinderung beim Arbeitgeber Basel-Stadt in einem BBT-anerkannten Beruf ausgebildet werden. Die Zielsetzung wird in intensivem Kontakt zwischen Behindertenorganisationen und den Personalverantwortlichen der Departemente verfolgt.
- Auch der **Kanton St. Gallen** will seine Vorbildrolle als Arbeitgeber wahrnehmen und hat eine relative (statt absolute) Zielsetzung für die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Leitbild verankert. Dabei wird ein Anteil beschäftigter Menschen mit einer «eingeschränkten Leistungsfähigkeit» angestrebt, der über dem Durchschnitt der «vergleichbaren Arbeitgebenden» liegt. Dabei bleibt offen, ob dieses Ziel durch Neuanstellungen oder durch Beibehaltung von bereits angestellten Personen zu erreichen ist.

Ebenso kann eine möglichst breite Vielfalt von Mitarbeitenden verschiedener ethnischer Herkunft, beziehungsweise mit verschiedenen Muttersprachen, durch eine klare Zielsetzung angestrebt werden. Für kundenorientierte Betriebe sind strategische Überlegungen zur optimalen Zusammensetzung der Mitarbeitenden entsprechend der Kundschaft wichtig.

- Die Gewerkschaft **Unia** beispielsweise hat, um den bestehenden Mitgliedern gerecht zu werden sowie potentielle Neumitglieder anzuwerben, einen klaren Bedarf an Mitarbeitenden mit verschiedenem Migrationshintergrund und somit auch mit unterschiedlichen Sprachkompetenzen.

### 4.3.3 Betriebsinterne Organisation Gleichstellungsabteilung oder Diversity Abteilung im Betrieb

Grossunternehmen können eine Stelle oder gar eine Abteilung für Gleichstellungsfragen oder *Diversity Management* einrichten. Damit wird eine Grundlage für die Bearbeitung der Thematik geschaffen und Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.

- Die **Credit Suisse** hat bereits seit 1986 die Fachstelle «Taten statt Worte», welche 2001 umbenannt in Diversity and In-

clusion wurde geschaffen, welche für die Chancengleichheit unabhängig von Ethnie, Nationalität, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Religion, Alter oder Behinderung zuständig ist.<sup>60</sup>

- **AXA Winterthur** hat neben der Stelle *Human Resources Communication and Marketing* und der Stelle *Head of Recruiting* im Jahr 2008 zusätzlich eine spezifische Stelle für *Diversity & Family Care* geschaffen (*ehemals Child Care*, wurde durch den zusätzlichen Aufgabenbereich *Elder Care* zu *Family Care*). Die Zusammenarbeit, der Austausch und der Dialog zwischen diesen Stellen werden von den Verantwortlichen als sehr wertvoll und befruchtend empfunden. Die Diversity-Verantwortliche muss beispielsweise über die konkreten Bedürfnisse in den Abteilungen und bei der Rekrutierung informiert sein, um ihrerseits die Beratungsaufgabe wahrnehmen zu können. Ausserdem wird betont, dass die Diversity-Stelle möglichst nah bei der Geschäftsleitung anzusiedeln sei, um direkte Verbindungen herstellen und den Kontakt pflegen zu können. Wenn die Anliegen über mehrere Hierarchiestufen hinweg getragen werden müssten, erhöhe sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Diversity-Anliegen nicht prioritär behandelt würden. Der regelmässige Kontakt zu (mindestens) einem Geschäftsleitungsmitglied gewähre hingegen direkten Einfluss. So kann das nötige Commitment der höchsten Stufe gewährleistet werden.

#### **Pensum der Personalverantwortlichen für Gleichstellungsfragen**

Mittlere und kleinere Betriebe verfügen oft nicht über genügend Mittel, um eine spezifische Stelle für Gleichstellungsfragen oder *Diversity Management* zu schaffen, was auch nicht in jedem Fall nötig ist. Indem den Personalverantwortlichen jedoch ein Pensum sowie ein Auftrag zugesprochen wird, kann der Thematik trotzdem gut Rechnung getragen werden.

- **Sympany** hat der Human-Ressource-Leiterin ein Teilzeitpensum für den Aufgabenbereich Gleichstellung übertragen. Die Koppelung dieser beiden Funktionen wird als sehr ergiebig bewertet, da bei Personalentscheiden die Gleichstellung immer gleich mitbeachtet wird. Ein klares Pflichtenheft für Gleichstellungsfragen ist für die Umsetzung dabei zentral. Laut der Gleichstellungsbeauftragten muss nicht zwingend eine Fachspezialistin oder ein Fachspezialist in Gleichstellungsfragen eingestellt werden. Affinität zur Thematik sei oft ausreichend, um die Gleichstellung im Betrieb voranzutreiben.
- Die **Post** hat auf Konzernebene eine Abteilung für *Diversity Management* eingerichtet. Auf Bereichsebene werden den Bereichsleitenden Stellenprozente für das Mandat des *Diversity Management* zugesprochen.

- **Greenpeace** Schweiz hat angesichts der Grösse der Organisation auf nationaler Ebene zwar keine eigene Stelle für *Diversity Management*, die Personalmanagerin ist jedoch auf die Thematik Gleichstellung von Mann und Frau sensibilisiert und die Förderung von Diversität und Gleichstellung ist Teil ihres Zielkatalogs.

#### **Sensibilisierung der Verantwortlichen oder Schlüsselpersonen**

Als zentraler Punkt bei der Verwirklichung von Chancengleichheit wird seitens der Arbeitgebenden die Sensibilisierung der Schlüsselpersonen im Betrieb genannt. Die besten Leitbilder und Statements können nichts bewirken, wenn diese Prinzipien nicht aktiv gelebt werden. Die Verantwortlichen für Personalentscheide sowie die Geschäftsleitung müssen für die Problematik von Diskriminierung (oft auch unbewusste und indirekte Diskriminierung) sensibilisiert werden. Erst wenn der Chancengleichheitsgedanke in jeden Schritt der Entscheidungsfindung der Verantwortlichen einfließt, kann Gleichstellungspolitik praktiziert werden. Sensibilisierungsarbeit kann entweder durch externe Schulungen oder Fortbildungsmodule, aber auch intern durch Gleichstellungsbeauftragte geschehen.

- Bei der **Post** werden die Beratenden für Human Resources auf die Thematik von Diversity sensibilisiert.
- Bei der **Credit Suisse** gibt es obligatorische Schulungsprogramme, welche die Bedeutung von Diversität und Inklusion vermitteln und zeigen, wie sich die volle Ausschöpfung des Potentials aller Mitarbeitenden zum Nutzen der Kunden auswirkt. Dabei wird insbesondere auch die Sensibilisierung des Kaders angestrebt.
- **Sympany** setzt auf die Sensibilisierung des CEOs, der Geschäftsleitung und der Bereichsleitenden. Durch die regelmässige Thematisierung der Gleichstellung von Mann und Frau sowie von Menschen mit Behinderung und höheren Alters verspricht sich die Gleichstellungsbeauftragte das Commitment auf Konzernebene, was wiederum in der Personalpolitik und in konkreten Personalentscheidungen zum Ausdruck kommen kann.
- Der **Kanton Basel-Stadt** prüft verstärkte interne Sensibilisierungsmassnahmen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auf der Basis einer Ist-Analyse durch Kennzahlenerhebungen und Interviews werden konkrete Massnahmen zur Sensibilisierung ergriffen.
- **AXA Winterthur** betreibt auf allen Ebenen Sensibilisierungsarbeit, indem sie insbesondere die Wichtigkeit der Vielfalt und der verschiedenen Lebensformen und -phasen thematisiert. Die Diversity- und Recruiting-Verantwortlichen betonen, dass ein Wandel in der Betriebskultur angestrebt werden müsse, um das Prinzip der Diversität zu leben und durchzusetzen.

<sup>60</sup> Siehe dazu Mazumder, Sita, Gabrielle Wanzenried und Nicole Burri (2009).

Dies bedingt den Abbau von Vorurteilen aller Art, ein Sich-Öffnen gegenüber neuen Lebensmodellen und gegenüber den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeitenden. Diese Sensibilisierungsarbeit wird unter anderem durch Veranstaltungen, Workshops, spezifische Programme sowie über die betriebsinterne Zeitschrift und das Intranet vorangetrieben. Als besonders hilfreich dargestellt wird das Berichten von Erfolgsgeschichten beziehungsweise von positiven Erfahrungen, welche wiederum andere Personen überzeugen können.

- Die Gewerkschaft **Unia** geht nicht nur intern gegen Diskriminierung vor, sondern sensibilisiert auch andere Arbeitgebende, indem sie beispielsweise auf direkt oder indirekt diskriminierende Stellenausschreibungen aufmerksam macht.

#### 4.3.4 Arbeitsstelle und Arbeitsplatz

##### **Anpassung der Arbeitszeiten und familienfreundliche Strukturen**

Um Gleichstellung bei einer Neueinstellung zu gewährleisten, müssen im Vorfeld erst die Bedingungen geschaffen werden, die es allen Kandidatinnen und Kandidaten erlauben, sich für eine Stellenausschreibung zu bewerben. Wollen Arbeitgebende den Gleichstellungsgedanken in die Praxis umsetzen, sind Anpassungen an der herkömmlichen Arbeitseinteilung vorzunehmen. Um vermehrt den Bedürfnissen von Frauen und Männern gerecht zu werden, Familie und Beruf zu vereinbaren, haben verschiedenste Arbeitgebende ihre Arbeitszeitmodelle angepasst. Flexible Arbeitszeiten unabhängig vom Arbeitspensum, geben beispielsweise Eltern mehr Freiräume, Kinderbetreuung und Karriere unter einen Hut zu bringen. Indem beispielsweise betriebsinterne oder -externe Kinderbetreuung angeboten wird, erhöht sich die Chance, dass sowohl Männer als auch Frauen mit Familie sich für eine Stelle bewerben können.

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die **AXA Winterthur** «kein PR-Gag sondern wirtschaftliche Notwendigkeit» – so Christoph Müller, Head Human Resources und Geschäftsleitungsmitglied der AXA Winterthur. Daher setzt die AXA Winterthur auf ein offenes, flexibles Arbeitszeitmodell, das den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in jeder Lebensphase Rechnung trägt. Dies beinhaltet sowohl die Schaffung von Teilzeitstellen als auch ein Jahresarbeitszeit-Modell, das den Mitarbeitenden mehr Flexibilität erlaubt. Dabei wird in jedem einzelnen Fall abgeklärt, wie sich das private Leben (z.B. Betreuungsarbeit) mit Beruf und Karriere vereinbaren lässt. Die Möglichkeiten werden bereits im Bewerbungsgespräch mit den Kandidierenden bilateral verhandelt. In gewissen Fällen wird z.B. Heimarbeit oder Jobsharing angeboten sowie die Reduktion oder Aufstockung des Arbeitspensums. Des Weiteren werden bei Bedarf betriebseigene oder externe, subventionierte und einkommensabhängige Krippenplätze angeboten.

Bei Teilzeitarbeit wird darauf geachtet, dass die Erreichbarkeit gewährleistet bleibt, sei dies, indem bei Abwesenheit eine Stellvertretung bestimmt wird oder die Mails und Telefonanrufe intern weitergeleitet werden. Auf höheren Kaderstufen ist Teilzeitarbeit bei der AXA Winterthur ab einem 50-Prozent-Pensum ebenfalls möglich. Wesentlich ist auch dann, dass die Erreichbarkeit mittels modernen Kommunikationsmitteln in Notfällen gewährleistet bleibt. Die Recruiting-Verantwortliche ist überzeugt: «Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg». Deshalb wird mit den Vorgesetzten der jeweiligen Abteilung zusammen abgeklärt, welche Lösung im Einzelfall für alle Parteien die Beste ist. Oft sind gute Erfahrungsbeispiele (oder Erfolgsgeschichten) ausschlaggebend dafür, dass neue Arbeitsmodelle im Betrieb Schule machen, die auch die Skeptiker unter den Vorgesetzten zu überzeugen vermögen. Schliesslich verspricht sich AXA-Winterthur durch die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Arbeitgebende an Attraktivität zu gewinnen. Denn von solchen Arbeitszeitmodellen können nicht nur Personen mit Familienpflichten profitieren, sondern auch Personen, die einen sukzessiven Ausstieg aus dem Berufsleben planen oder Personen, die aufgrund einer Aus- oder Weiterbildung sowie eines ausserberuflichen Mandates eine Teilzeitanstellung bevorzugen.

- Die **Credit Suisse** offeriert eine Palette von flexiblen Arbeitsregelungen, welche die Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen sollen. Dazu gehören Teilzeitarbeit, Jobsharing und Telearbeit, wo dies möglich ist. Ausserdem sieht sie einen Mutterschafts-, Vaterschafts- und Adoptionsurlaub für die Mitarbeitenden vor, der über das gesetzliche Minimum hinaus geht.
- Die Regierung des **Kantons St. Gallen** hat kürzlich einen Massnahmenplan für die verschiedenen kantonalen Departemente herausgegeben, der – gestützt auf das Leitbild – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Verwaltung vorantreiben soll. Konkret wird angeregt, in Zukunft bei Vakanzen systematisch zu überprüfen, ob die Stelle teilbar ist, mit dem übergeordneten Ziel, mehr Teilzeitstellen zu schaffen. Ebenso wird erwogen, neu zu besetzende Stellen mit der Formel 80% +/- 20% auszuschreiben. Mit diesen Massnahmen soll die Diskussion um die herrschende Arbeitsnorm von 100 Prozent gefördert werden. Als weitere Massnahme ist die Einführung der Lebensabschnitt-Arbeitszeit mit Zeitkonten geplant. Das soll Mitarbeitenden ermöglichen, ihren Beschäftigungsgrad unterschiedlichen Lebensphasen anzupassen (Elternschaft, Weiterbildung), indem auf einem individuellen Zeitkonto Arbeitszeit angespart und zu einem späteren Zeitpunkt kompensiert werden kann. Des Weiteren soll Telearbeit vermehrt zugelassen werden, was Mitarbeitenden mit Betreuungsaufgaben

erlaubt, einen Teil der Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen diesbezüglich mehr Flexibilität.

- Der zentrale Personaldienst des **Kantons Basel-Stadt** hat für die Personalverantwortlichen Checklisten für die Förderung von Job-Sharing und Teilzeitstellen in Kaderfunktionen herausgegeben.<sup>61</sup> Damit wird die Erhöhung des Anteils von Frauen in Kaderfunktionen angestrebt. Die Checklisten sollen bei Vakanzan zur Überprüfung der Teilbarkeit der Stelle eingesetzt werden.
- **Greenpeace Schweiz** ist soweit gegangen, nur noch Teilzeitstellen anzubieten und zudem in speziellen Fällen wie bei Müttern mit kleinen Kindern flexible Arbeitszeiten zu gewährleisten. Teilzeitstellen ermöglichen zudem auch IV-Bezüglern mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit eine Anstellung. Zu den familienfreundlichen Strukturen gehört ebenso ein Vaterschaftsurlaub von einem Monat.
- Die **Post** bietet ihren Mitarbeitenden verschiedene Möglichkeiten zur Arbeitszeitregelung an. So werden Teilzeitstellen (auch auf Kaderebene), Jahresarbeitszeit, Job-Sharing sowie Telearbeit angeboten. Zu den einzelnen Arbeitsmodellen hat die Abteilung für «Personal- und Organisationsentwicklung» (Französisch: section: «Développement du personnel et de l'organisation») interne Merkblätter zuhanden der Personalverantwortlichen erstellt, die die Möglichkeiten und Implikationen für die Ausgestaltung der Arbeitseinteilung erläutern.

#### **Anpassung des Arbeitsplatzes (physisch)**

Ähnlich wie bei der Anpassung der Arbeitszeiten kann auch die Anpassung des Arbeitsplatzes eine ausschlaggebende Voraussetzung sein, um Menschen mit Behinderung den Zugang zu Arbeitsstellen zu ermöglichen. Das kann beispielsweise eine Anpassung des Gebäudes für Rollstuhlgängige sein (bei öffentlichen Verwaltungen besteht eine gesetzliche Pflicht), aber auch die Anpassung der Arbeitsgeräte für Sehbehinderte, Schwerhörige, Taubstumme, etc. Private Unternehmen können finanzielle Mittel und Unterstützung bei den IV-Stellen einholen, um diese manchmal kostspieligen Anpassungen durchzuführen. In diesem Sinne bedeuten diese Massnahmen, entgegen den Annahmen vieler Arbeitgebenden, keinen finanziellen Mehraufwand. Die Arbeitgeber Kanton Basel-Stadt, AXA Winterthur und die Credit Suisse beispielsweise machen bei einer allfälligen Anpassung des Arbeitsplatzes von solchen Unterstützungshilfen Gebrauch.

<sup>61</sup> <http://www.arbeitgeber.bs.ch/merkblatt-job-sharing.doc>; [http://www.arbeitgeber.bs.ch/checkliste\\_teilzeit](http://www.arbeitgeber.bs.ch/checkliste_teilzeit), 05.04.2010.

#### **4.3.5 Rekrutierung**

##### **Öffentlicher Zugang zur Stellenausschreibung**

Indem eine Vakanz nur betriebsintern ausgeschrieben wird, werden womöglich die besten Kandidatinnen und Kandidaten von vornherein aus dem Personalgewinnungsverfahren ausgeschlossen. Ausserdem bleiben durch diese Praxis gewisse Zielgruppen ganz aussen vor. Menschen mit Behinderung sowie Migrantinnen oder Migranten, die noch nicht in der Arbeitswelt integriert sind und über keine gefestigten Netzwerke verfügen, laufen Gefahr, nie eine reale Chance zu erhalten, um ihre Kompetenzen in einer ersten Bewerbungsrunde unter Beweis zu stellen. Deshalb besteht eine einfache Massnahme zur Vorbeugung der Diskriminierung in der ersten Phase der Rekrutierung darin, eine freigeordnete oder neu geschaffene Stelle öffentlich auszuschreiben und so einem möglichst grossen Publikum vorzulegen. Dies kann beispielsweise über breit zugängliche Internetplattformen und -vermittlungen oder über die Presse geschehen.

- Die **kantonale Verwaltung Waadt** wies darauf hin, dass ihre Stellen primär der Regionalen Arbeitsvermittlung (RAV) gemeldet werden, und erst einige Tage später in der Tagespresse erscheinen. Bei öffentlichen Verwaltungen ist die öffentliche Ausschreibung oft Pflicht, wobei einige Kantonsverwaltungen an erster Stelle intern und erst an zweiter Stelle öffentlich ausschreiben, wie etwa **der Kanton St. Gallen** (ausgenommen davon sind Stellen auf Kaderebene, die immer öffentlich ausgeschrieben werden).
- Die Gewerkschaft **Unia** schreibt Stellen zuerst intern und in den Gewerkschaftsmedien aus. Nach rund zehn Tagen werden die Inserate schliesslich in der Tagespresse veröffentlicht.

##### **Spezifische Rekrutierungsinitiativen für bestimmte Zielgruppen**

Oft genügt es nicht, wenn Stellenausschreibungen über die klassischen Verteilungskanäle veröffentlicht werden, um bestimmte Kandidatinnen und Kandidaten zu erreichen. Soll eine bestimmte Gruppe (z.B. Kaderfrauen, eine bestimmte Sprachgruppe) angesprochen werden, können spezialisierte Internetplattformen, Stellenvermittler oder «Nischenmedien» benutzt werden.

- Die **Post** beispielsweise benutzt eine frauenspezifische Rekrutierungsplattform, um an weibliche Kandidatinnen für Kaderstellen zu gelangen.<sup>62</sup> Um andererseits einige Kaderstellen Angehörige sprachlicher Minderheiten vorzubehalten, werden diese Stellenausschreibungen immer in zwei Landessprachen veröffentlicht.
- Die Personalverantwortliche von **Sympany** hat sich, nachdem der CEO sich für die Schaffung von Stellen für Menschen mit

<sup>62</sup> <http://www.femdat.ch/C13/femdatde/default.aspx>, 13.03.2010.

Behinderung ausgesprochen hat, an die zuständige IV-Stelle gewandt, um geeignete Personen zu finden. Diese Strategie ist laut der Personalverantwortlichen unaufwändig und hat stets zu passenden Kandidatinnen und Kandidaten geführt.

### **Neutrale Stellenausschreibung (Formulierung)**

Will ein Arbeitgeber bei einer Stellenausschreibung das grösstmögliche Zielpublikum erreichen und eine Gleichbehandlung bei der Stellenausschreibung gewährleisten, wird eine möglichst neutrale Formulierung gewählt, die sowohl Frauen als Männer, Personen mit oder ohne Beeinträchtigung, sowie Menschen verschiedener Herkunft anspricht.

- Etabliert hat sich in der Arbeitswelt in erster Linie die geschlechtsneutrale Formulierung. Die **Post** hat diesbezüglich intern ein Merkblatt für eine geschlechtergerechte Formulierung erarbeitet. Sie achtet ausserdem bei der Umschreibung des Profils auch auf die geschlechtsspezifisch zugeordneten Eigenschaften. Die Post weist in ihrer internen Anweisung an die Personalverantwortlichen darauf hin, dass «Frauen in der Regel das Stelleninserat genau analysieren und sich nur bewerben, wenn sie sicher sind, dass sie allen Anforderungen genügen. Männer hingegen bewerben sich, wenn sie die Aufgabe interessiert. Gewisse Kompetenzen können Männer aus ihrer Sicht noch nach Stellenantritt erwerben».<sup>63</sup> Diesen und anderen geschlechtsspezifischen Unterschieden versuchen die Personalverantwortlichen bei der Ausschreibung Rechnung zu tragen.
- **AXA Winterthur** schreibt die Stellen strikt geschlechtsneutral aus. Eine allfällige Bevorzugung eines Geschlechts bei gleich gut qualifizierten Kandidierenden wegen Ausgleichs im Team wird nicht im Inserat erwähnt.
- Der Arbeitgeber **Kanton Basel-Stadt** hat einen Leitfaden für die Formulierung von Stelleninseraten herausgegeben, welcher die Gleichbehandlung von Männern und Frauen gewährleisten soll.<sup>64</sup> Dabei werden Empfehlungen betreffend sprachliche Aspekte von Inseraten abgegeben, z.B. wie die weibliche und männliche Form korrekterweise formuliert wird und wie diskriminierende Berufsbezeichnungen vermieden werden können. Darüber hinaus werden wertvolle Tipps zur Formulierung von geschlechtsneutralen Anforderungsprofilen, Berufs- und Karriereverläufen und zu Formulierungen bezüglich Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgegeben. Mit diesem benutzerfreundlichen Leitfaden kann erreicht werden, dass sich sowohl Frauen als auch Männer durch ein Inserat angesprochen fühlen.

### **Gezielte Stellenausschreibung (Formulierung) für bestimmte Zielgruppen**

Die Formulierung und Darstellung eines Stelleninserates kann auch Wirkung zeigen und spezifische Personengruppen ansprechen. Viele Arbeitgebende greifen dabei auch zur Bildsprache.

- Die **Post** verwendet in ihrer Arbeitgeberbroschüre viel Bildmaterial.<sup>65</sup> Die Positionierung des Arbeitgebers versucht so die Diversität der Mitarbeitenden abzubilden, in dem Bilder von Männern und Frauen verschiedenen Alters und verschiedener Hautfarbe verwendet und so die verschiedene Personengruppen gleichermaßen angesprochen werden. Ziel dieser bildlichen Darstellung der Mitarbeitenden ist, gegen herkömmliche Stereotypen vorzugehen. Auch bei Stelleninseraten arbeitet die Post teilweise mit Bilddarstellungen. Bei vakanten Kaderstellen werden beispielsweise gezielt Frauen abgebildet, um diese Zielgruppe für eine Bewerbung anzulocken. Im Stelleninserat werden unter der Rubrik «Wir bieten...» auch zielgruppenspezifisch attraktive Punkte hervorgehoben (z.B. Kinderkrippe, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Teilzeitarbeit).
- **Sympany** schreibt in gewissen Stelleninseraten einen Satz, der explizit erwähnt, dass bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt werden. Seit diese Praktik verwendet werde, hätten sich laut der Personalverantwortlichen viel mehr Frauen beworben, und das in einem Sektor, der traditionell von Männern dominiert sei. Auch bei der Beschreibung des Profils wird auf Attribute geachtet, welche eher Frauen ansprechen. Zurzeit werden diese Bestrebungen systematisiert.
- Der **Kanton Basel-Stadt** hat 2007 eine Weisung herausgegeben, welche die Departemente verpflichtet, Stelleninserate mit einem Willkommenssatz für Personen mit einer Behinderung zu ergänzen: «xy freut sich auch über Bewerbungen von Menschen mit einer Behinderung». Derzeit wird diese Weisung von einzelnen Departementen umgesetzt. Es ist geplant, zu evaluieren, ob sich tatsächlich mehr Menschen mit Behinderung auf diese Ausschreibungen bewerben.
- Die Gewerkschaft **Unia** achtet bei der Ausschreibung von Stelleninseraten darauf, Menschen mit Migrationshintergrund nicht auszuschliessen. Dabei schaut sie beispielsweise darauf, als Anforderung nicht «Muttersprache Deutsch» zu nennen, sondern alternativ «gute Deutschkenntnisse» zu verlangen sowie weitere Sprachkompetenzen zu erwähnen. Damit fühlen sich Migrantinnen und Migranten direkt angesprochen. Des Weiteren wird bei den Anforderungen darauf verzichtet, eine bestimmte Aufenthaltsbewilligung zu verlangen, denn

63 Internes Dokument «Management der Vielfalt und Personalgewinnung», Die Post.

64 <http://www.arbeitgeber.bs.ch/leitfaden-stelleninserate.pdf>. 04.04.2010

65 [http://www.postfinance.ch/content/dam/pf/de/doc/about/job/pf\\_employer\\_br\\_de.pdf](http://www.postfinance.ch/content/dam/pf/de/doc/about/job/pf_employer_br_de.pdf), 12.12.2010.

das würde wiederum eine bestimmte Personengruppe von vornherein aus dem Prozess ausschliessen.

#### 4.3.6 Bewerbungsverfahren

##### **Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen**

Das Stellenprofil wie auch die Selektionskriterien im Bewerbungsverfahren setzen oft einen beruflichen Werdegang voraus, der einem männlichen Ausbildungsweg und einer eher männlichen Karriere entspricht. Dabei geht vergessen, dass andere Erfahrungswerte und Kompetenzen, die nicht direkt durch Arbeitserfahrung erworben werden, ebenso wichtig sein können für die Besetzung einer Stelle. Ein eher frauenspezifischer Werdegang – oft mit Auszeiten während der Kinderbetreuung verbunden – genauso wie im Ausland erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen von Migrantinnen und Migranten, die in der Schweiz nicht durch ein entsprechendes Diplom anerkannt werden, kommen oft zu kurz.

- Bei der Sichtung der Kandidaturen anerkennt **Sympany** die Betreuungszeit von Eltern (in der Regel Mütter) als eine 50% Beschäftigung und anerkennt somit die Erfahrung in der Reproduktionsarbeit. Für Eltern (insbesondere Frauen) bedeutet dieser Ansatz, dass die Betreuungszeit nicht mehr als Lücke im Lebenslauf betrachtet wird und ihre Chancen gegenüber einem gleich qualifizierten Mann somit besser sind.
- **Greenpeace** hat ein Kompetenzmodell entwickelt, welches die Grundgedanken des 2001 entwickelten IESKO Kompetenzmodells<sup>66</sup> aufnimmt. Dieses benutzerfreundliche Instrument ermöglicht anhand eines einfachen EDV-Tools das systematische Erfassen und Evaluieren von sozialen, persönlichen und methodischen Schlüsselkompetenzen der Kandidatinnen und Kandidaten und somit eine nicht-diskriminierende Personalselektion. Der Personalverantwortlichen erlaubt dies ausserdem ein umfassenderes, ganzheitlicheres Bild der Bewerbenden. Bei Greenpeace wird das Kompetenzmodell bei der Erarbeitung des Stellenprofils, beim Bewerbungsgespräch, für die Auswahlkriterien sowie bei der Mitarbeitenden-Beurteilung eingesetzt.
- **AXA Winterthur** versucht bei Kandidierenden aus dem Ausland, sofern möglich, Referenzen und Berufserfahrung zu berücksichtigen.
- Bei der Gewerkschaft **Unia** werden, wo möglich, auch im Ausland erworbene Ausbildungen, Qualifikationen und Erfahrungen berücksichtigt. Anforderungen an lokale Sprachkenntnisse werden weniger stark gewichtet, andere Sprachkenntnisse hingegen genauso berücksichtigt. So ist man sich bewusst, dass exzellente Deutschkenntnisse bei vielen Stellen nicht zu hoch bewertet werden sollen, und dass das Perfektionieren der Sprachkenntnisse oft auch nur durch viel Praxis zu bewerkstelligen ist. Bei den beruflichen Anforderungen verwendet UNIA beispielsweise Formulierungen wie «abgeschlossene Berufsbildung oder gleichwertige Ausbildung». Diese offene Formulierung verhindert, dass Personen, die keine in der Schweiz erworbenen Qualifikationen vorweisen können, von vornherein ausgeschlossen werden.

##### **Standardisierte Bewerbungsformulare**

Insbesondere für die Lernendenauswahl sind einheitliche Instrumente entwickelt worden, die eine vorurteilsfreie Basis zur Vorabklärung von Fähigkeiten und Begabungen der Kandidatinnen und Kandidaten bieten.

- Die **Lernzentren LfW** verlangen zusammen mit den üblichen Bewerbungsunterlagen wie Begleitschreiben und Zeugnisse Testresultate von standardisierten Tests zur Berufseignung wie «basic check», ein Test, der in jedem Kanton an bestimmten Daten durchgeführt wird, «Multicheck» oder «Stellwerk».<sup>67</sup> Je nach Berufsprofil gibt es andere Richtwerte, die zu erreichen sind. Diese standardisierte Prozedur garantiert eine neutrale, objektive Entscheidungsbasis, die sich auf die berufliche Eignung konzentriert.

##### **Kriteriengeleitete Sichtung der Bewerbungsdossiers**

Die Sichtung der eingegangenen Bewerbungsdossiers ist entscheidend für die erste Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten. Um Gleichbehandlung zu gewährleisten, ist deshalb auch in dieser Etappe wichtig, Entscheidungen aufgrund von sachlichen und vorgeformten Kriterien und nicht aufgrund von Vorurteilen zu fällen. Da Vorurteile meist unbewusst das Handeln leiten, erarbeiten viele Personalverantwortliche vor der Sichtung der Dossiers ein Kriterienraster.

- Die **Lernzentren LfW** achten bei der Sichtung der Lernendenbewerbungen ausschliesslich auf die Eignung für den Beruf.
- Das **Departement des Innern des Kantons St. Gallen** hat 2008 in seinem Konzept für die Lernendenauswahl<sup>68</sup> einen Leit-

66 Siehe dazu das Handbuch zu IESKO von Kadishi (2002). IESKO basiert auf dem Grundprinzip, dass Lernen grundsätzlich überall möglich ist: sowohl im beruflichen als auch im ausserberuflichen Bereich (Freiwilligenarbeit, Familien-/Hausarbeit, Freizeit). Die Bewerberin oder der Bewerber muss aber im Rahmen des Einstellungsinterviews nachweisen, was sie/er hinsichtlich der zu besetzenden Stelle aus ihren/seinen beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungen tatsächlich an (Schlüssel-)Kompetenzen mitbringt (vgl. dazu <http://www.panorama.ch/pdf/bba62e.pdf>).

67 <http://www.basic-check.ch/i4Def.aspx?tabindex=0&tabid=253>, 24.04.2010.

68 Internes Dokument des Departementes des Innern des Kantons St.Gallen, 03.03.2010.

faden für die Lernendenselektion erstellt, in dem einheitliche und klare Kriterien für die Sichtung der Dossiers aufgeführt sind. Dabei wird den Personalverantwortlichen empfohlen, in einer Excel-Tabelle folgende Kriterien für jeden Kandidaten festzuhalten: Geschlecht, Schule, Schulzeugnisse, evt. Eignungstest; Bewerbungsunterlagen (Standard oder speziell); komparative Kompetenzen/besondere Fähigkeiten: Hobbys, Vereine (Leiterfunktion), Fremdsprachen, Migrationshintergrund, weitere Sprachkenntnisse und allfällige Beeinträchtigungen, zusätzliche Vorteile für eine bestimmte Stelle. Jedes Dossier wird gründlich angeschaut und ausgewertet.

- **AXA Winterthur** hält sich bei der Dossiersichtung und der Vorselektion strikt an die Kriterien des zuvor erarbeiteten Stellenprofils. Dabei wird unterschieden zwischen zwingenden Voraussetzungen und Faktoren, die als «nice to have» bewertet werden.

#### 4.3.7 Bewerbungsgespräch

##### **Kriteriengeleitetes Bewerbungsgespräch**

Um auch im Bewerbungsgespräch nach möglichst objektiven Kriterien zu verfahren und subjektive Interpretationen zu vermeiden, setzen viele Arbeitgebende vorbereitete, kriteriengeleitete Fragenkataloge ein. Diese Leitfäden oder Kataloge verringern die Möglichkeit, (manchmal auch unbewusst) Themen anzusprechen, die diskriminierend wirken und auf Vorurteilen beruhen.

- Die **Post** hat interne Vorgaben, wie ein strukturiertes Interview zu führen ist. Dabei wird auch hier auf geschlechtsneutrale Formulierungen geachtet. Daneben wird wenn möglich die Muttersprache des Kandidaten oder der Kandidatin berücksichtigt, so dass sich die bewerbende Person in ihrer vertrauten Sprache ausdrücken kann (nur Landessprachen). Des Weiteren wird darauf aufmerksam gemacht, dass keine Fragen bezüglich Familienplanung, der beruflichen Situation des Lebenspartners/der Partnerin, zur sexuellen Neigung, zu religiöser oder politischer Zugehörigkeit, Krankheiten oder Behinderungen gestellt werden dürfen. Ausserdem wird empfohlen, im Bewerbungsgespräch die Flexibilität für Teilzeitarbeitende und die Arbeitsplatzflexibilität anzusprechen.
- Für die Durchführung von Assessments hat die **Post** wiederum Richtlinien erstellt, die beispielsweise darauf hinweisen, ein geschlechtsneutrales Anforderungsprofil zu erstellen oder geschlechtsspezifische Stereotype bei Übungen zu vermeiden. Die Beobachtenden müssen die Muttersprache der Kandidatinnen und Kandidaten beherrschen und es wird darauf geachtet, dass sowohl Männer als auch Frauen im Selektionsteam vertreten sind.
- Die **Lernzentren LfW** führen für die Lernendenauswahl einen professionellen Test zur «beruflichen Intelligenz» der Kandidatinnen und Kandidaten durch, um so möglichst objektive

Daten zu erheben. Daneben werden sie von vier bis sechs Personen beobachtet.

#### 4.3.8 Selektionsverfahren

##### **Objektivierte Selektionskriterien**

Ebenso wie bei den Bewerbungsgesprächen ist auch im eigentlichen Selektionsverfahren, wo für oder gegen eine Kandidatur entschieden wird, Objektivität wichtig, um die vorurteilslos Entscheidungen zu treffen. Dies bedeutet, dass zum vornherein ein Kriterienraster entsprechend dem Profil der vakanten Stelle erarbeitet wird, an dem sich die Kandidatinnen und Kandidaten, die Lebensläufe und die Resultate des Bewerbungsgesprächs messen lassen. Eine solche Vorgehensweise haben unter anderem die Lernzentren LfW, **Sympany**, **Greenpeace** und **AXA Winterthur** angegeben.

##### **Spezifische Bevorteilung von Benachteiligten bei gleicher Qualifikation**

Alle Arbeitgebenden wünschen sich «die beste Kandidatin/den besten Kandidaten». Nach der Sichtung der Dossiers und nach einem Erstgespräch wird ein erster Filter angewendet, wonach nur noch die für die Stelle geeignetsten Personen übrig bleiben sollen. In der Regel bleibt nach der ersten Runde mehr als eine Person im Rennen. Manchmal kommt es zu einer Stichwahl in der letzten Bewerbungsrunde, wobei manche Arbeitgebende an diesem Punkt ein weiteres Selektionskriterium einbringen: Bei gleicher Qualifikation wird eine «Personenkategorie» generell eher bevorzugt. Diese so genannt «positive Massnahme» gibt in einem solchen Fall den Vorrang derjenigen Person, die üblicherweise eher benachteiligt würde, beziehungsweise im Team untervertreten ist.

- **Sympany** gibt durch die betriebsinterne Zielsetzung der Gleichstellung von Mann und Frau in solchen Entscheidungsfällen (bei gleicher Qualifikation der Kandidatinnen und Kandidaten!) den Vorzug einer Frau. Dies wird bereits schon im Stelleninserat explizit erwähnt.
- Die Gewerkschaft **Unia** hat in ihrem Reglement zur Personalpolitik den Grundsatz verankert, dass bei Kaderstellen den weiblichen Kandidatinnen (bei gleicher Qualifikation) Vorzug gegeben werden muss. Generell wird diese Regel in der Praxis auch bei den übrigen Stellen angewendet, zumal allgemein der Frauenanteil unter den Mitarbeitenden erhöht werden soll sofern es sich um eine nationale Sprache handelt.

##### **Neutrales Selektionsteam**

Damit eine Personalentscheidung nicht auf einer einzelnen Person beruht, mit der Gefahr, dass subjektive Kriterien wie Sympathie oder Abneigung bei der Selektion ausschlaggebend wären, wird bei den meisten grösseren Arbeitgebenden ein Selekti-

onsteam eingesetzt. Das 4-Augen-Prinzip ermöglicht zumindest zwei Perspektiven. Die Zusammensetzung des Selektionsteams kann aber ebenfalls die Entscheidung beeinflussen, weshalb ein ausgeglichenes oder geschlechtsneutrales Team von Vorteil ist. Diese Vorgehensweise kann bereits schon im Prozess der Sichtung von Bewerbungsunterlagen angewendet werden.

- **Sympany** achtet darauf, dass sowohl eine Frau als auch ein Mann an der Entscheidung beteiligt ist.
- Bei der **Post** wird darüber hinaus darauf geachtet, dass die jeweilige Muttersprache der Kandidatin oder des Kandidaten im Selektionsteam vertreten ist, beziehungsweise dass der oder die Personalverantwortliche diese beherrscht, sofern es sich um eine nationale Sprache handelt.

#### 4.3.9 Beförderungsmassnahmen

##### *Internes Mentoring*

Eine weitere Massnahme, welche die Anstellung gewisser benachteiligter Personengruppen in bestimmten Funktionen (z.B. Leitungsfunktion, Kader) fördert, ist das interne Mentoring. Durch spezifische Förderung in Kursen und Weiterbildungen oder aber indem gewissen Personen die Gelegenheit gegeben wird, sich zu bewähren und zu profilieren, kann einer Untervertretung gewisser Kategorien in höheren Funktionsebenen entgegengetreten werden. Das Mentoring ist insbesondere in der Frauenförderung bekannt und gilt als klassische «positive Massnahme». Sie dient der Sensibilisierung, indem sie verschiedene Blickwinkel zusammenführt.

- **AXA Winterthur** hat Ende 2009 ein Pilotprojekt mit dem Namen «Gender-Mentoring» gestartet.<sup>69</sup> Dabei konnten sich Frauen auf allen Stufen über das Intranet und Personen aus dem Topmanagement für das Mentoring-Programm bewerben. Anhand verschiedenster persönlicher Angaben wurde ein Matching von Mentoring-Paaren versucht, was sich in einer überwiegenden Mehrheit der Fälle als passend erwiesen hat. Durch den Austausch können nicht nur die Frauen für ihre berufliche Weiterentwicklung profitieren, sondern umgekehrt können auch die männlichen Mentoren viel lernen. Laut der Diversity-Verantwortlichen konnten mittels dieses Programmes insbesondere Vorurteile (beiderseits) abgebaut werden. «Ein Stein kam ins Rollen», alte (Rollen-)Bilder wurden revidiert und eine neue Kultur entsteht. Diese zeigt auf, welcher Mehrwert gewonnen werden kann, wenn verschiedene Blickwinkel (die aufgrund von verschiedenen Lebensformen entstanden sind) zusammenkommen. Diversity wird damit sowohl auf kogni-

tiver als auch auf emotionaler Art erfahren, was wesentlich ist, um Diversity in einem Unternehmen gesamtheitlich zu verankern – und zwar so, dass Diversity sowohl in der Unternehmenskultur als auch in den Prozessen und in den Strukturen verankert ist. Das Projekt wird schon nach kurzer Zeit als sehr erfolgreich eingeschätzt, da der direkte, persönliche Austausch alle Beteiligten sensibilisiert. Zudem wird anhand diverser Aktionen und Massnahmen aus dem Gender-Mentoring bereits im Unternehmen spür- und sichtbar, dass die Mitarbeitenden durch Diversity einen Mehrwert erkennen.

<sup>69</sup> Details dazu siehe im Zeitungsartikel in Alpha (Tagesanzeiger) vom 27.02.2010: [http://epaper3.tagesanzeiger.ch/ee/stela/\\_main\\_/2010/02/27/004/article8.pdf](http://epaper3.tagesanzeiger.ch/ee/stela/_main_/2010/02/27/004/article8.pdf). 30.03.2010

## 5 Schlussfolgerungen und Übertragbarkeit der Massnahmen

### 5.1 Schlussfolgerungen

Nach dieser eingehenden Beschreibung von konkreten Massnahmen wird in diesem Kapitel eine Bilanz der empirischen Untersuchung der Praxisbeispiele gezogen. Zusammenfassend wird erläutert, in welchen Bereichen die Schwerpunkte liegen, welche Ansätze verbreitet sind und welche Massnahmen von Betrieben vorzugsweise eingesetzt werden. In der nachfolgenden Tabelle werden – analog zur Tabelle 4 (Kapitel 3.2.) mit Befunden aus der internationalen Literatur – die vorgefundenen Massnahmen bei neun Schweizer Arbeitgebenden dargestellt. Die dunklen Kästchen zeigen auf, auf welchen Bereichen und Ansätzen der Fokus in der Praxis liegt.

Tabelle 6: Massnahmenbeispiele aus der Praxis

■ = vorgefundene Beispiele aus der Betriebspraxis

■ = in der internationalen Literatur erwähnte Massnahmenbeispiele (vgl. Tabelle 4)

Etappe	Massnahme	Diskriminierung wegen (ethn.) Herkunft			Diskriminierung wegen Behinderung			Diskriminierung wegen Geschlecht		
		Gleichbehandlung	positive Massnahmen	Diversity Management	Gleichbehandlung	positive Massnahmen	Diversity Management	Gleichbehandlung	Positive Massnahmen	Diversity Management
Betriebsinterne Politikausgestaltung	Gleichstellungs-Controlling, Standortbestimmung									
	Leitbilder/Personalpolitik									
	Zielsetzungen									
	Quotenregelungen									
Arbeitsstelle und -platz	Anpassung der Arbeitszeiten und familienfreundliche Strukturen									
	Anpassung des Arbeitsplatzes									
Rekrutierung	öffentliche Stellenausschreibung									
	spezifische Rekrutierungsinitiativen an Minderheiten gerichtet									
	gezielte Stellenausschreibung für spezifische Zielgruppen									
	neutrale Stellenausschreibung									
Bewerbungsverfahren	Anerkennung von Kompetenzen und Qualifikationen									
	neutrales Bewerbungsdossier									
	Standardisierte Bewerbungsformulare									
	anonyme Bewerbung									
	kriteriengeleitete Sichtung der Bewerbungsdossiers und Vorselektion									
Bewerb.-gespräch	kriteriengeleitetes Gespräch									
Selektion	objektivierte Selektionskriterien									
	spezifische Bevorteilung von Benachteiligten bei gleicher Qualifikation									
	neutrales Selektionsteam									
Betriebsinterne Organisation	Gleichstellungsstelle im Betrieb									
	Diversity Management Stelle/Stelle für Diversity Management									
	Antidiskriminierungstraining für das Managements/ den Recruiter									
	Sensibilisierung der Schlüsselpersonen									
Beförderungsmassnahmen	Internes Mentoring									
		Diskriminierung wegen (ethn.) Herkunft			Diskriminierung wegen Behinderung			Diskriminierung wegen Geschlecht		

Quelle: Eigene Darstellung nach Angaben der Informantinnen und Informanten.

In der Schweiz sind, wie zu Beginn des Kapitels aufgezeigt wurde, bereits viele Checklisten und Handbücher zur Thematik entstanden. Instrumente und Handlungsanleitungen wären also grundsätzlich bereits reichlich vorhanden.

Der Vergleich der in der Praxis von Schweizer Arbeitgebenden vorgefundenen Massnahmen mit den in der Literatur aufgeführten Empfehlung, Beispielen und Möglichkeiten zeigt, dass in der Schweiz noch viel Handlungsspielraum besteht. Aus den Praxisbeispielen (Tabelle 5) wird deutlich, dass Bestrebungen am ehesten im Bereich Geschlechtergleichstellung im Gange sind, was auf einen breiten Konsens betreffend Notwendigkeit und Handlungsbedarf in diese Richtung verweist. In den Bereichen Behinderung und Herkunft sind hingegen wenige Erfahrungen vorhanden. Bemühungen für eine diskriminierungsfreie Personalgewinnung in Bezug auf Menschen mit einer Beeinträchtigung oder Menschen anderer Herkunft scheinen bisher kaum auf der Agenda zu stehen und die Problematik scheint auch erst ansatzweise im Bewusstsein der Arbeitgebenden verankert zu sein. Dies bestätigt, dass Massnahmen in diesen Bereichen in der Schweiz noch weit von einem *Mainstreaming* entfernt sind.

Der Fokus auf Frauenförderung beziehungsweise Gleichstellung von Mann und Frau ist auf die Konvergenz zurückzuführen, dass sich einerseits die Familienmodelle in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben und dass andererseits der Arbeitsmarkt zunehmend auf die Integration der Frauen als zusätzliche Arbeitskräfte angewiesen ist. Gesellschaftliche Entwicklung und wirtschaftlicher Bedarf kommen zusammen. Zudem gelangen je länger je mehr Arbeitgebende zur Überzeugung, dass sich hinsichtlich Geschlechter durchmischte und ausgewogene Teams und Kader bewähren und erfolgreich sind.<sup>70</sup>

Der Fokus von Gleichstellungs- oder Antidiskriminierungsmassnahmen liegt auch in der Praxis weniger auf der Neuanstellung als auf den Arbeitsbedingungen, beziehungsweise auf der Situation der bereits Angestellten. Zurzeit sind viele Bemühungen im Bereich *work-life balance* auszumachen sowie im Hinblick auf Lohngleichheit.

Arbeitgebende wollen naturgemäss generell die beste Kandidatin oder den besten Kandidaten. Die Ansicht ist weit verbreitet, dass eine (manchmal vermeintliche) Gleichbehandlung die beste Wahl garantiert. Dabei wird allerdings oft übersehen («Scheu-

klappen-Effekt»), dass mit herkömmlichen Rekrutierungsstrategien unter Umständen bestimmte Zielgruppen und potentielle Kandidatinnen und Kandidaten gar nicht erst erreicht werden. Massnahmen, welche Diskriminierung vorbeugen, sind deshalb nicht nur für die betroffenen Personen wichtig, sondern bedeuten auch für den Betrieb eine bessere Auswahlmöglichkeit.

Die Praxis-Beispiele bestätigen, dass die Ansätze, welche hinter den Massnahmen stehen, durchaus variieren und dass die Beispiele den einzelnen Ansätzen teils schwer zuzuordnen sind. Arbeitgebende setzen oft sowohl Massnahmen der Gleichbehandlung als auch positive Massnahmen ein. Auffallend ist, dass die erwähnten Betriebsbeispiele grösstenteils vom Diversity-Ansatz ausgehen (was allerdings auch mit der Grösse der ausgewählten Betriebe zusammenhängen mag). Gleichbehandlung ist bei den meisten dieser Arbeitgebenden in einem Leitbild oder in der Personalpolitik als Grundsatz verankert, wobei meist Gleichbehandlung im weiteren Sinne, nämlich Chancengleichheit für alle gemeint ist.

Positive Massnahmen sind fast nur im Bereich Gleichstellung von Mann und Frau zu finden und in Ausnahmefällen auch für Menschen mit Behinderung. Dies zeigt deutlich, dass abgesehen von den Bestrebungen, Frauen spezifisch zu fördern, damit tatsächliche Chancengleichheit erreicht wird, wenig Bewusstsein darüber herrscht, dass andere benachteiligte Gruppen auch einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen, um gleiche Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben: Menschen mit Behinderung oder beeinträchtigter Leistungsfähigkeit sowie Migrantinnen und Migranten oder Personen der zweiten und dritten Generation.

Das *Diversity Management* scheint sich in der Praxis (insbesondere bei grossen, oft weltweit tätigen Betrieben) immer mehr durchzusetzen. Wie der Begriff schon andeutet, liegt der Fokus bei diesem Ansatz jedoch auf dem Management, also dem Umgang mit Diversität im Unternehmen, welches sich mit der Realität einer zunehmend multinationalen Kundschaft und Belegschaft konfrontiert sieht und diese bestmöglich nutzen will. Konkrete Instrumente zur Berücksichtigung benachteiligter Personengruppen bei der Personalgewinnung sind hier noch nicht sehr weit entwickelt. Vielversprechend ist hingegen der Bewusstseins- und Kulturwandel, der durch intensive Sensibilisierungsarbeit im Rahmen des *Diversity Management* in den Betrieben herbeigeführt wird. Der erfolgreiche Umgang mit Diversität, die Achtung vor Verschiedenheit und die Öffnung gegenüber neuen Modellen kann zu nachhaltigen Strukturveränderungen führen, welche insbesondere auch benachteiligten Personengruppen zugutekommen.

Aus unseren Abklärungen kam zum Vorschein, dass viele kleine und mittlere Unternehmen grosses soziales Engagement zeigen

<sup>70</sup> Siehe dazu die 2010 erschiedene französische Studie vom CNRS zum Erfolg von Unternehmen mit hohem Frauenanteil im Kader: <http://eco.rue89.com/2010/02/21/plus-il-y-a-de-femmes-responsables-plus-lentreprise-reussit-139778>. 22.03.2010.

und beispielsweise für Menschen mit Behinderung oder anderen Leistungsbeeinträchtigungen wichtige Nischenarbeitsplätze anbieten. Dabei ist das persönliche Engagement der Geschäftsführung oft zentral. In den meisten Fällen stützen sich diese nicht-diskriminierenden Anstellungspraktiken auf die Abwägung im Einzelfall und nicht auf systematische oder standardisierte Massnahmen. Somit kann es sein, dass KMU zwar durchaus sehr sensibilisiert sind auf Themen der Diskriminierung und fortschrittliche Grundsätze in ihrem Betriebsalltag umsetzen. Oft verfügen sie aber nicht über die nötigen Ressourcen, um solche Abläufe zu systematisieren oder weiterzuentwickeln.

Auch Grossunternehmen oder Verwaltungen, welche sich der Problematik von Diskriminierung und Gleichstellung angenommen haben, haben oft nur ein begrenzt systematisches Vorgehen entwickelt, um diesen Belangen im Anstellungsprozess gerecht zu werden. Auch bei Grossbetrieben scheint, wie in Interviews mehrmals deutlich wurde, der Wille und das Engagement der Entscheidungsträger (das heisst der Personalverantwortlichen, aber insbesondere auch der Geschäftsleitung) für die tatsächliche Umsetzung guter Vorsätze ausschlaggebend zu sein. Die Gleichstellungsthematik betriebsintern zu institutionalisieren, indem eine Stelle oder ein gewisses Pensum mit entsprechendem Pflichtenheft geschaffen wird, scheint dabei eine wichtige Strategie zu sein.

Wie im nächsten Kapitel beschrieben wird, sind viele der vorgefundenen Praktiken meist auf einen Bereich ausgerichtet (insbesondere auf den Bereich Gleichstellung von Mann und Frau), könnten teilweise aber durchaus auch auf andere Bereiche übertragen oder entsprechend angepasst werden. Am Anfang jeder Bestrebung zur Verbesserung der Chancengleichheit stehen die Einsicht und der Wille, bisherige Praktiken zu überdenken und aus anderen Erfahrungen zu lernen.

## 5.2 Welche Transversalität der Massnahmen?

Welche Schlussfolgerungen können aus unserer Untersuchung gezogen werden? Zunächst möchten wir betonen, dass wir die Resultate eher auf einer operationellen als auf einer theoretischen Ebene ansiedeln. Unsere Besorgtheit betreffend die Umsetzung in die Praxis bedeutet nicht, dass es nicht auch notwendig wäre, eine theoretische Ausrichtung zu bestimmen. Doch überschneiden sich die Ansätze in den beiden Bereichen, die hier interessieren, nämlich Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft sowie der Behinderung, nur teilweise.

Wir sind der Ansicht, dass angesichts der heutigen Situation in der Schweiz jene Massnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierungen verfolgt werden sollten, denen der Gleichbehandlungsansatz zugrunde liegt (*equal treatment*). Dies insbesondere

dann, wenn es um die Bekämpfung von Diskriminierungen aus Gründen der Herkunft geht. Mehrere Argumente stützen diese Präferenz. Zunächst einmal besteht hinsichtlich dieses Ansatzes ein breiter Konsens in der Gesellschaft. Er entspricht der liberalen Ausrichtung, auf der unsere Demokratien fussen. Keine Partei stellt – zumindest öffentlich – dieses Grundprinzip infrage. Darüber hinaus lehrt die Erfahrung, dass das Ziel der *Gleichbehandlung* das erste war, welches soziale Bewegungen verfolgt haben, die sich für die Verteidigung von Minderheiten einsetzten. Das vielleicht prominenteste Beispiel hierfür war die Frauenbewegung. Schliesslich entspricht das Ziel der Gleichbehandlung voll und ganz den legitimen Anforderungen an eine wirtschaftliche Rentabilität, die von der Arbeitgeberseite erhoben werden. Das geht so weit, dass die Wirtschaftstheorie eine Abweichung von diesem Ansatz als einen Angriff auf eine gesunde Unternehmensführung betrachtet.

Anders sieht es aus bei der Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund von Behinderung. Wie wir gesehen haben, unterscheiden sich hier die Ansätze in erster Linie durch ihre verschiedene Konzeption der Behinderung voneinander, und weniger durch ihre Zielsetzungen (Kapitel 2.4). Ein Ansatz wie derjenige der Gleichbehandlung wäre also offensichtlich unpassend für diesen Bereich, in welchem die Zielsetzungen vielmehr dem Ansatz der Gleichstellung (*equal results*) folgen. Darüber hinaus besteht ein breiter Konsens in Bezug auf das Prinzip der positiven Massnahmen in diesem Bereich.

Was die Massnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierungen anbelangt, so möchten wir auf ideologische Scheuklappen verzichten. Sie wären umso unangebrachter, als die Unterschiede zwischen den Ansätzen auf der operationellen Ebene nicht so eindeutig sind, wie auf der konzeptionellen. Ziel dieser Schlussfolgerungen ist daher die Suche nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner, der es erlauben sollte, ohne Schwierigkeiten von einem Ansatz zum anderen überzuwechseln, wobei auch die Vorschläge, welche dem *Diversity Management* entstammen, mitberücksichtigt werden sollten.

Es sei daran erinnert, dass das Ziel dieser Aufgabe weniger darin bestehen kann, Lösungsvorschläge für die verschiedenen individuellen Probleme zu präsentieren, die sich für Arbeitnehmende als Angehörige einer Gruppe stellen, die allgemein Benachteiligungen ausgesetzt ist. Es gibt viele Arbeitgebende, die aus eigener Initiative heraus aktiv werden und denen es gelingt, Lösungen von Fall zu Fall anzubieten. Diese Praxis ist unbestrittenermassen äusserst wertvoll und nützlich. Der Auftrag des vorliegenden Berichts bestand jedoch darin, sich auf Massnahmen zu konzentrieren, auf die sich die Arbeitgebenden freiwillig

geeignet hatten und für die es innerhalb eines Betriebes eine institutionelle Grundlage gab. Sie sollten dauerhaft ausgerichtet sein und punktuelle Gelegenheitseingriffe sowie individuelle Anpassungen übersteigen.

Wir werden somit unser Kapitel 4 nochmals Revue passieren lassen, welches diesen Massnahmen gewidmet ist. Wir möchten eine Diskussion rund um die Möglichkeit eines Massnahmen-transfers aus einem Bereich in einen anderen lancieren.

Bis anhin wurde eine ganze Reihe überbetrieblicher Massnahmen propagiert, die von Arbeitgebervereinigung, Gewerkschaften, Berufsverbänden, Gleichstellungsbüros sowie dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) ausgingen. Der Bereich der chancengleichen Rekrutierung von Frauen ist nicht nur derjenige, der am häufigsten bearbeitet wurde, sondern auch jener, in dem am meisten soziale Akteure präsent sind.

Die bereits relativ hohe Dichte an Checklisten in den vorrangigen Bereichen unserer Studie deutet darauf hin, dass hier bereits eine Dekodierungsarbeit stattgefunden hat. Federführend waren dabei private und öffentliche Instanzen, die sich hauptsächlich im Bereich der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt betätigten. So wurde ein Fachwissen zu den Standards adäquater Verfahren generiert. Wie wir zuvor gesehen haben, sind adäquate Verfahren zentral für eine gelungene Personalselektion.

Trotzdem erweckt es den Anschein, als ob diese wertvolle Arbeit oft fruchtlos geblieben wäre. Die Tatsache, dass es sie gibt, genügt noch nicht, um sie auch bekannt zu machen. Jeder Unternehmer und jede Unternehmerin versteht, dass ein Produkt nur dann erfolgreich lanciert werden kann, wenn es auch gelingt, es mittels Werbung bekannt zu machen und attraktiv zu gestalten.

Die unterschiedlichen Formen dieses Vademecum sollten so verbreitet werden, dass Firmen sie im Sinne der Imagepflege einsetzen und sich hierdurch Ansehen bei Publikum und Kundschaft sowie bei potenziellen Mitarbeitenden verschaffen können. Damit würde auf einen gesunden Wettkampf unter Betrieben bei der Umsetzung von Auswahlverfahren gesetzt. Diese wären nicht nur in punkto Chancengleichheit fair, sondern würden auch für einen guten Geschäftsverlauf sorgen. In dieser Domäne stellt sich die Frage der Übertragbarkeit nicht: Checklisten, mittels derer ein Rekrutierungsprozess geleitet werden kann, stehen für alle hier thematisierten Bereiche zur Verfügung.

Hier würde sich eine stärkere und sichtbarere Einbindung von öffentlichen Stellen an der Seite von Akteuren der Zivilgesellschaft anbieten, die bereits Massnahmenkataloge erstellt haben, um

die vielversprechenden Vorhaben aus ihrem Nischendasein herauszuführen. Entschlossene Aktionen in Form von Veranstaltungen, Kolloquien, Preisverleihe sowie anderen Werbeinstrumenten könnten dazu beitragen, aktuelle Rekrutierungspraktiken kritischer zu hinterfragen und objektive Rekrutierungsverfahren in den Alltag einfließen zu lassen. Dadurch würden die Verfahren gerechter gestaltet.

Erwähnt sei hier ebenfalls in ihrer Eigenschaft als überbetriebliche Massnahme eine andere «good practice» im Rekrutierungsprozess: Das *Mentoring*. Dieses Instrument wurde mit Erfolg hinzugezogen, wo es um den besseren Zugang von Frauen zum Arbeitsmarkt ging; insbesondere in Berufen, die als typisch männlich galten<sup>71</sup> oder bei Stellen mit hoher Verantwortung.<sup>72</sup> Das Mentoring verfügt ebenfalls über einen gewissen Bekanntheitsgrad bei Aktionen zu Gunsten eines besseren Zugangs zur Berufsausbildung, insbesondere für junge Frauen mit Migrationshintergrund.<sup>73</sup> Auch hier erscheint die Möglichkeit eines Transfers von Praktiken aus dem Bereich der Diskriminierungsbekämpfung im Bereich Geschlecht in den Bereich der Herkunft oder der Behinderung naheliegend.

Die aktuellen *Mentoring*-Programme sind in erster Linie dazu gedacht, Menschen zu helfen, die sich mit Schwierigkeiten oder Hindernissen konfrontiert sehen. Dabei wird eine Mediation zwischen den Bewerbenden um eine Stelle resp. einen Ausbildungsplatz und den Arbeitgebenden herbeigeführt. Der Schwerpunkt liegt auf der Befähigung der *Mentoree*, welche das notwendige Können für die Suche nach einer Stelle oder Ausbildung erwerben. Hinzu kommt ein emotionaler Rückhalt, die Expertise der Mentorinnen oder Mentoren sowie ein Aufruf an die Bereitschaft aller beteiligten Akteure, ihrerseits einen Beitrag zu leisten, damit das Ziel erreicht werden kann. Dieses liegt im Zugang der oder des *Mentoree* zum Arbeitsplatz.

Angenommen, das *Mentoring* würde auf die Bekämpfung von nicht intendierter Diskriminierung ausgeweitet, so müssten die Betriebe in diesen Lernprozess einbezogen werden und sich das nötige Wissen für eine chancengleiche Rekrutierung aneignen.

71 [www.16plus.ch](http://www.16plus.ch), 18.06.2010. Das Projekt wurde im Jahr 2004 abgeschlossen.

72 [www.mentornet.ch](http://www.mentornet.ch), 18.06.2004. Der Schweizerische Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung unterstützt im Rahmen des Nationalen Programms zur Gleichstellung eine grosse Bandbreite an Mentoring-Projekten für Frauen, welche an Universitäten eine wissenschaftliche Karriere verfolgen.

73 Vgl. das Projekt Incluso in Bern : [http://www.isabern.ch/front\\_content.php?changelang=%22.\\$lang.%22&idcat=17](http://www.isabern.ch/front_content.php?changelang=%22.$lang.%22&idcat=17), oder in Basel : <http://www.basel-land.ch/mentoring-hm.287789.0.html>, 18.06.2010.

Damit eine möglichst enge Mitarbeit der Arbeitgebenden im *Mentoring* erreicht wird, müssten die Stellen, welche solche Projekte planen und umsetzen, auf die öffentliche Unterstützung setzen und sich gleichzeitig auf eine starke Einbindung der Geschäftsleitung in diese individualisierte Arbeit verlassen können. Sie wäre für Unternehmerinnen und Unternehmer wie «massgeschneidert». Die Verankerung dieser Vorgehensschritte in der liberalen Logik der Gleichbehandlung (*equal treatment*) oder gar des *Diversity Managements* eignet sich dazu, den Arbeitgebenden zuzusichern, dass diese Ansätze mit ihren rechtmässigen wirtschaftlichen Zielen übereinstimmen.

Zum Schluss kommen wir zurück zu den betrieblichen Massnahmen: Wir werden Punkt für Punkt alle Elemente Revue passieren lassen, welche sich aus der Untersuchung herauskristallisiert haben und diese zugleich kommentieren. Dabei sollen mögliche Übereinstimmungen zwischen solchen Interventionsbereichen gefunden werden, die Stellensuchenden zu Gute kommen, die aus verschiedenen Gründen potentiell benachteiligt werden.

### **Unternehmenspolitik**

Die Basis bilden die Formulierung und das öffentliche Bekenntnis zu einer Unternehmenspolitik der Diversität oder der Gleichstellung. Die Untersuchung des Terrains hat auf diesem Gebiet einige Bestrebungen identifiziert: Chartas und Verhaltenskodizes einerseits, Zieldefinitionen und Mentoring-Instrumente zur schrittweisen Erreichung dieser Ziele andererseits (Kap. 4.3.2).

Die Erstellung von Chartas und Verhaltenskodizes müsste gefördert werden. Da sie den Charakter von Absichtserklärungen haben, beinhaltet ihre Einführung zunächst einen Sensibilisierungsprozess für die Problematik der Diskriminierung bzw. der Thematik der Diversität, der nicht nur an die Belegschaft, sondern insbesondere auch an die HR-Verantwortlichen gerichtet ist. Die Annahme einer Absichtserklärung oder einer Charta verpflichtet die Unternehmensleitung symbolisch dazu, das Prinzip der Chancengleichheit zu respektieren und zu fördern. Sie gehen oft einher mit einem Aktionsplan, in welchem festgehalten wird, wie konkret vorgegangen werden soll, um die Prinzipien in operationelle Ziele zu übersetzen.

Es handelt sich um ein sanftes Werkzeug, welches jeder Betrieb auf seine eigenen Bedürfnisse hin zuschneiden kann. Sein wertvollster Beitrag besteht darin, nach und nach eine gewisse Anzahl von «Gleichheitsreflexen» in die Gewohnheiten einfliessen zu lassen. Es ist kein Zufall, dass die Charta, nach und nach bei einer wachsenden Anzahl von Firmen Verwendung zu finden ist.

Die darin enthaltene Auflistung illegitimer Aspekte, die als Vorwand für Diskriminierungen dienen können und daher zu verbieten sind, ist in der Regel ziemlich allgemein formuliert; wohingegen die operationellen Ziele, die sich Betriebe betreffend die Neuanstellung und Förderung von Frauen setzen, oft gezielt formuliert werden. Diese Praxis könnte in den Betrieben dahingehend ausgeweitet werden, dass sie Menschen mit Behinderung oder Migrationshintergrund ebenso einschliesst.

### **Betriebsinterne Organisation**

Gerade in grösseren Betrieben ist es möglich, Gleichstellung, Diskriminierungsbekämpfung oder Diversity mit Hilfe einer Gleichstellungs- oder einer Diversitätsabteilung betriebsintern institutionell wie auch strukturell zu verankern (Kapitel 4.3.3). Für die kleineren und mittleren Unternehmen ist es hingegen oft nicht möglich, eine Gleichstellungsverantwortliche oder einen Diversity-Spezialisten einzustellen.

Es wäre hingegen durchaus denkbar, dass die Person, die sich beriets um die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen kümmert, ihren Kompetenzbereich auch auf andere Domänen ausdehnen und ihr Pflichtenheft entsprechend angepasst würde. Andernfalls könnte auch das Pflichtenheft von HR-Verantwortlichen so ausgeweitet werden, dass es diese neuen spezifischen Aufgaben künftig einschliesst. Das setzt voraus, dass die HR-Verantwortlichen sich der multiplen Diskriminierungsproblematik bewusst sind und sie kennen.

Auch andere Alternativen sind denkbar. So könnten beispielsweise KMU, die auf demselben Sektor tätig sind und bei der Personalselektion zusammenspannen (eine bereits gängige Praxis), das Ziel einer diskriminierungsfreien Rekrutierung als Aufgabe formulieren, welche von einem teilweise ausgelagerten Rekrutierungsbüro zu befolgen wäre.<sup>74</sup> Der Dachverband der Arbeitgeberorganisationen könnte seinen Mitgliedern einen branchenspezifischen Beratungsdienst zur Verfügung stellen, welcher einerseits Kenntnis vom entsprechenden Segment des Arbeitsmarkts hat und andererseits über die Promotionsinstrumente für Menschen mit Behinderung oder Migrationshintergrund verfügt. Diese könnten dann von den Arbeitgebenden übernommen werden. Sämtliche Aktionen im Bereich von Chartas und Rekrutierungsstrukturen setzen eine nachhaltige Sensibilisierungsarbeit voraus.<sup>75</sup>

<sup>74</sup> Die Auslagerung der Personalrekrutierung in Form von Aufträgen, die hierauf spezialisierte Firmen erhalten, ist insbesondere bei der Suche nach hochqualifizierten Fachkräften eine geläufige Praxis.

<sup>75</sup> Siehe Kapitel 4.3.3 über die Unterstützung und Finanzierung von Sensibilisierungsseminaren für Arbeitgebende.

### **Gestaltung von Arbeitsstelle und Arbeitsplatz**

Die flexible Arbeitszeitgestaltung ist heute zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. Die Unternehmen haben es schliesslich erkannt, dadurch den Zugang zum Arbeitsplatz besonders für Frauen und – noch allgemeiner für Eltern – zu erleichtern. Eine Vielzahl von Arbeitgebenden begreift die flexible Gestaltung der Arbeitszeit als eine bewährte Massnahme mit dem Ziel, Familie und Berufsleben besser miteinander in Einklang zu bringen (Kapitel 4.3.4).

Das Instrument einer individualisierten Arbeitszeitgestaltung eignet sich für ein breites Spektrum an Zielen (wie zum Beispiel die Begleitung einer Pensionierung oder die Arbeit von Seniorinnen oder Senioren). Die flexible Arbeitszeitgestaltung scheint sich auch für Angestellte mit einer Behinderung bzw. physischer oder psychischer Beeinträchtigung sehr zu eignen. Eine Teilzeitanstellung oder die Telearbeit sind oft eine zwingende Voraussetzung beim Zugang zu einer Arbeitsstelle für eine Reihe von Menschen, die eine Invalidenrente beziehen. Gesamthaft betrachtet bildet die flexible Gestaltung der Arbeitszeit eine Chance für jene Menschen, deren Leistungsfähigkeit beeinträchtigt ist; sie ist auf einer Linie mit der (physischen) Anpassung des Arbeitsplatzes angesiedelt und bildet eine spezifische Massnahme, welche die Anstellung von Menschen mit Behinderung begünstigt.

### **Rekrutierung**

Eine geschlechterneutrale Rekrutierung scheint zur Gewohnheit geworden zu sein, insbesondere bei der Formulierung von Stellenanzeigen, aber auch bei der Benutzung von Plattformen, die sich spezifisch an Frauen richten (Kapitel 4.3.5). Die Erfahrungswerte, die in diesem Bereich gesammelt wurden, könnten ohne Weiteres genutzt werden, um den Stellenzugang für Menschen mit Behinderung oder mit Migrationshintergrund zu erleichtern. Der Bedarf an Arbeitskräften wird künftig – wie damals bei den Frauen – nur durch die Einbindung dieser beiden Gruppen in den Arbeitsmarkt gedeckt werden können. In der Tat werden im Verlaufe der nächsten Jahre Jugendliche ausländischer Herkunft eine zahlenmässig immer wichtigere Gruppe bilden – mit einem Viertel oder gar bis zu einem Drittel der Schulabgängerinnen und -abgängern, welche ihre obligatorische Schulzeit dann beendet haben wird (Bundesamt für Statistik 2008).

So gilt es darauf zu achten, dass Stellenanzeigen so formuliert werden, dass alle potenziell passenden Kandidierenden angesprochen werden bzw. nicht schon im Voraus ausgeschlossen bleiben. Um sprachliche Anforderungen zu formulieren, sollten Arbeitgebende es beispielsweise vermeiden, die lokale Sprache als Muttersprache zu verlangen. Stattdessen könnte eine gute oder sehr gute Beherrschung der Lokalsprache genügen, bei der

es sich gut auch um die Nicht-Muttersprache der Kandidierenden handeln kann.

Der Rückgriff auf spezifische Vermittlungspattformen ist ebenfalls ein empfehlenswertes Mittel. Dies erlaubt, sich mit der Ausschreibung gezielt an Stellensuchende zu wenden, ohne die Wahlfreiheit der Arbeitgebenden betreffend die gesuchte Person gemäss Stellenprofil einzuschränken. Ein einfaches Mittel für Betriebe besteht weiter darin, sich an die Stellenvermittlungsdienste der Invalidenversicherung zu wenden, um das Segment von Stellensuchenden mit einer Behinderung auszuschöpfen und sich zugleich unterschiedliche Formen der öffentlichen Unterstützung bei der Anstellung von Menschen mit einer Behinderung zuzusichern.

### **Anstellungsverfahren**

Die Unternehmen haben gelernt, die nebenberuflichen Erfahrungen von Frauen, insbesondere was die reproduktive Arbeit respektive die *Care*-Arbeit anbelangt, zu nutzen (Kapitel 4.3.6). Dies ist umso wichtiger, als die aktuelle Arbeitsorganisation den Einbezug von «Schlüsselqualifikationen» beinhaltet, welche nebst den rein beruflichen Kompetenzen auch die sozialen Kompetenzen der Kandidierenden berücksichtigen sollten. Solche informellen Aspekte sind insbesondere angemessen zu berücksichtigen bei der Neuanstellung von Personen mit einer Behinderung oder mit Migrationshintergrund.

Dem Beispiel des Projekts IESKO folgend, sollten Instrumente geschaffen werden, die es erlauben, informell erworbenen Kompetenzen oder solche, die in einem anderen als dem in der Schweiz gewohnten Rahmen erworben wurden, sichtbar zu machen. Es ist dieselbe Perspektive, die das Europäische Sprachen-Portfolio verfolgt, welches kommunikative Kompetenzen auch in jenen Sprachen berücksichtigt, die nicht nur formell, sondern auch informell erworben wurden.

Angesichts der zunehmend mobilen Arbeitnehmenden wird die Frage nach der Anstellung von Personen, welche ihre Qualifikationen im Ausland erworben haben, immer vordringlicher. Hier ist die angemessene Berücksichtigung ihrer formellen oder informellen Qualifikationen unerlässlich. Auch ist eine aktive Unterstützung bezüglich der Anerkennung von Diplomen notwendig, will man die Deklassierung von Neuankömmlingen künftig vermeiden.

Es wäre zu begrüssen, wenn jene Stellen des Bundes respektive der Kantone eine aktivere Politik hinsichtlich der Anerkennung von Qualifikationen betreiben würden. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich, die Zusammenarbeit mit Berufsverbänden zu suchen.

Der Erfahrung nach zu urteilen ist die Bereitschaft für eine faire Rekrutierung (*fair play*) von Personen mit Migrationshintergrund dann grösser, wenn es sich um den Zugang zur Berufsausbildung handelt. Dieser Tatsache entnehmen wir, dass das spezifische Segment der Berufsausbildung bevorzugt genutzt werden kann, um eine Sensibilisierung der Arbeitgebenden zu erwirken und Rekrutierungsmodalitäten auszuprobieren. Diese sollten sowohl den Bedürfnissen der Arbeitgebenden als auch den Vorstellungen von Arbeitnehmenden entsprechen. Die Instrumente, welche im Projekt «Le futur prime sur l'origine»<sup>76</sup> beschrieben werden, könnten mit Vetretenen unterschiedlicher Berufsfelder angeschaut werden. Dies mit dem Ziel, sie für die Teilnahme an einem ähnlich gelagerten Projekt zu gewinnen und Verbündete für dessen Umsetzung zu finden.

Man könnte in diesem Bereich ebenfalls mit Menschen mit Behinderung, die sich mit der Erfordernis einer Berufsausbildung konfrontiert sehen, zusammenarbeiten.

#### **Sichtung von Bewerbungsdossiers, Einstellungsgespräche und Selektionsprozesse**

Die Sichtung der Bewerbungsdossiers ist eine entscheidende Phase, für deren Verlauf wichtig ist, dass die HR-Verantwortlichen von ihren subjektiven Eindrücken Abstand nehmen und sich an eine objektive Vorgehensweise halten (Kapitel 4.3.7 und 4.3.8). Der Rückgriff auf standardisierte, kriteriengeleitete Instrumente für die Sichtung der Dossiers beziehungsweise Leitfäden für Vorstellungsgespräche, die fallweise erarbeitet und auf die zu besetzende Stelle zugeschnitten werden, erlaubt ein reflektiertes Vorgehen. Diese sollten sich auf solide Auswahlkriterien stützen, welche im Voraus objektiv ermittelt wurden. Es ist empfehlenswert, von Rastern oder Checklisten Gebrauch zu machen, damit der Einfluss von persönlichen Eindrücken und Vorurteilen möglichst vermieden werden kann.

Um Frauen den chancengleichen Zugang zum Arbeitsmarkt zu gewähren, wurden Bewerbungsgespräche von Teams geführt, wo auch Frauen vertreten waren. Es ist denkbar, diese Form der Diversität zu erweitern: So könnte etwa ein Verantwortlicher mit einer Behinderung, ein leitender Angestellter mit Migrationshintergrund, oder ein Personalverantwortlicher, der eine andere Sprache spricht, in die Selektionsteams aufgenommen werden. Generell wird empfohlen, dass in Teams unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden, die für die Einstellung wichtig sind.

Langsam nähern wir uns dem Ende unseres Überblicks über die Instrumente zur Umsetzung der *Gleichbehandlung*, die sich auf die Grundwerte unserer Gesellschaft berufen. Es beliebt der Eindruck zurück, dass sich die Frage nicht mehr so sehr auf der Ebene der Instrumente stellt: Seit einigen Jahren haben diverse Akteure hier Pionierarbeit geleistet. Das nötige Know-How im HR-Bereich existiert bereits. Mängel sind vielmehr in der adäquaten Anwendung der vorhandenen Instrumente auszumachen. Es ist daher dringend notwendig, hier eine Reflexion in Gang zu setzen und eine Kampagne zu lancieren. So könnten die Arbeitgebenden erstens davon überzeugt werden, dass es in ihrem wirtschaftlichen Interesse liegt, ihre Anstellungspraxis auszuweiten auf Personen anderer Herkunft oder mit einer Behinderung. Zweitens könnte aufgezeigt werden, dass eine solche Vorgehensweise eine soziale Notwendigkeit darstellt. Das Schlüsselwort hierfür lautet Sensibilisierung.

Dabei kommt den öffentlichen Stellen eine doppelte Verantwortung zu: Zum Einen als Instanzen, deren Auftrag es ist, sich um das Gemeinwohl zu kümmern und zum Anderen als Arbeitgebende. An erster Stelle sind sie deshalb dazu aufgerufen, Sensibilisierungsarbeit zu voranzutreiben und an zweiter Stelle Modelle zu erarbeiten.

Die Verwaltung ist eine wichtige Arbeitgeberin. Die in diesem Bericht aufgezeigten Beispiele zeigen deutlich, dass die Personalabteilungen gewisser Verwaltungen eine Entwicklung durchlaufen haben, die in Richtung chancengleicher Rekrutierungsprozesse geht. Dabei werden Prinzipien respektiert, die in Checklisten konkret festgehalten wurden. Die Instanzen des Bundes, die für die Koordination von HR-Diensten zuständig sind, könnten sich als Promotoren erweisen. Sie könnten im Sinne von notwendigem Fachwissen Kenntnisse von «good practices» an kantonale Verwaltungen weitergeben. Andererseits könnten sie dabei helfen, allfällige Zweifel und Widerstände zu beheben, die in einzelnen Diensten noch bestehen. So könnten sie Untersuchungen fördern, welche die Dynamiken beleuchten, die zu diesen innovativen Praktiken geführt haben, damit dort, wo die entsprechenden Voraussetzungen dafür gegeben wären, auch andere Kantone motiviert würden.

Was die Städte anbelangt, so gehören sie zu den Vorreitern der Integrationspolitik für Menschen fremder Herkunft. Zudem verfügen sie in der Regel über Gleichstellungsbüros, die sich im Allgemeinen mit Genderfragen befassen, zugleich aber auch mit Fragen der Diversität und der Menschenrechte beauftragt werden könnten. Es hat uns daher ziemlich überrascht, dass wir bei unserer Untersuchung kaum Städte gefunden haben, die hinsichtlich

<sup>76</sup> [http://www.avenirorigine.ch/index\\_fr.html](http://www.avenirorigine.ch/index_fr.html), 18.06.2010

ihrer Rekrutierungspolitik eine aktivere Rolle spielen würden. Dasselbe gilt auch für die Bundesverwaltung. Diese Arbeitgebende anzuvisieren wäre umso angebrachter, als die hier aufgezeigten Massnahmen lediglich dem Ansatz der *Gleichbehandlung* folgen und nicht eine privilegierte Behandlung von bestimmten benachteiligten Gruppen (im Sinne positiver Massnahmen) fordert. Letzteres könnte eine kontroverse Diskussion auslösen, deren Ausgang in der öffentlichen Meinung eher ungewiss wäre.

Eine freiwillige Verbreitung von Chartas, deren selbsterklärtes Ziel die *Gleichbehandlung* ist, und die sich an alle öffentlichen Stellen richten würde (seien dies Stellen des Bundes, der Kantone oder Gemeinden), würde ein starkes Signal aussenden und Engagement demonstrieren. Insbesondere wenn sie von einer Sensibilisierung hinsichtlich nicht-intendierte Diskriminierungspraktiken begleitet würde. Damit könnten die Rekrutierungsstandards in unserem Land positiv beeinflusst werden.

Daneben lässt sich eine zweite Zielgruppe für die Sensibilisierung bestimmen: die HR-Spezialistinnen und Spezialisten. Sie verfügen über ein Fachwissen, welches durch gezielte Sensibilisierungsaktionen weiterentwickelt werden könnte. Die HR-Fachleute könnten dadurch eine zusätzliche Qualifikation erwerben, die ihr Angebot an Dienstleistungen für Arbeitgebende (im öffentlichen wie privaten Sektor) erweitern würde. In ihrer Funktion als «transversale» Schaltstellen könnten sie Erfahrungen von «good practices» auch auf anderen übertragen.

Die Hauptverantwortung für diese Sensibilisierungsarbeit – sei es moralisch, operationell oder finanziell – kommt den Behörden zu, während bei der Umsetzung die Koordination und Zusammenarbeit verschiedener Akteure gefordert ist. Neben der Vorreiterrolle der öffentlichen Verwaltungen, und den HR-Fachleuten könnten auch multinationale Unternehmen eine führende Rolle spielen. In ihrem internationalen Umfeld haben viele die Notwendigkeit zum *Diversity Management* erkannt. Solche Unternehmen könnten sich eignen, anderen Arbeitgebenden anhand ihrer praktischen Erfahrungen aufzuzeigen, weshalb es wichtig ist, Chancengleichheit beim Zugang zu Stellen voranzutreiben. Dies besonders aus Gründen demografischer Entwicklung und wirtschaftlicher Imperative, und gleichzeitig unter strikter Berücksichtigung der Wahl der «besten Kandidatin» oder des «besten Kandidaten». Sensibilisierungsseminare (von und) für Arbeitgebende eignen sich dabei als Instrument für eine konzertierte Aktion, welche alle interessierten Akteure miteinander an einem Tisch vereinigt.

## Bibliographie

- A Compétence Egale (2009). «Rapport sur le CV anonyme» 10 Juin 2009.
- Alba, Richard (2005). «Bright vs blurred boundaries: Second-generation assimilation and exclusion in France, Germany and the United States.» *Ethnic and Racial Studies*, 28(1): 20-49.
- Beckmann, Petra und Iris Möller (2002). «Die Verbreitung betrieblicher Vereinbarungen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern Ende der 90er Jahre», in: Engelbrecht, Gerhard (Hg.), *Arbeitsmarktchancen für Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. BeitrAB, S. 167-174.
- Bednarz-Braun, Iris (2000). «Berufliche Gleichstellungspolitik für Frauen in den USA, Grossbritannien und Deutschland - Unterschiede, Gemeinsamkeiten, politische Schlussfolgerungen.» *Das Forschungsjahr 2000*: 35-45.
- Bell, Mark, Isabelle Chopin und Fiona Palmer (2007). Developing Anti-Discrimination Law in Europe. The 25 EU Member States compared, European Commission.
- BIE (2006). *Bilan de l'action CV anonyme. Conférence de presse 22 août 2006*. Genève.
- Burnand, Frédéric (2006). «Bilan ambigu pour le CV anonyme testé à Genève. Après trois mois d'évaluation, les trois employeurs engagés dans une expérience de recrutement sur CV anonymes n'entendent pas l'adopter durablement.» *Swissinfo*, 22 août 2006.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2007). *Soziale Sicherheit. Schwerpunkt Umsetzung 5. IV-Revision*. Eidgenössisches Departement des Innern.
- Champion, Céline (2008). «Gemeinsam gegen den Drehtüreffekt: Erste Erfahrungen mit MAMAC sind vielversprechend.» *Soziale Sicherheit CHSS*, 3.
- De Linares, Jacqueline (2005). «Le CV anonyme: le débat est lancé.» *Le Nouvel Observateur*.
- De Vos, Marc (2007). Mehr als formale Gleichstellung. Positive Massnahmen nach den Richtlinien 2000/43/EG und 2000/78/EG. Europäische Kommission.
- Degener, Theresia (2003). «Behinderung neu denken», in Hermes und Köbsell (Hg.), *Disability Studies in Deutschland. Behinderung neu denken! Dokumentation der Sommeruni*. Kassel, S. 23-26.
- DOK (2004). Anreize für Arbeitgeber zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Zürich, Dachorganisationenkonferenz der privaten Behindertenhilfe.
- Egger, Thomas, Tobias Bauer und Kilian Künzi (2003). Möglichkeiten von Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt. Eine Bestandesaufnahme von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten. Bern, Büro Bass.
- EQUAL (2004). Diversity among Staff Members: Challenge and Added Value for Management in Enterprises and Institutions, EQUAL and ITHACA.
- Equal Opportunities Commission (2003). Mainstreaming Equality. Wales, ECO, Equal Opportunities Commission.
- Erb, Tony (2010). «Arbeitsmarktliche Massnahmen als Instrument einer aktiven Arbeitsmarktpolitik.» *Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*: <http://www.dievolkswirtschaft.ch/editions/201007/Erb.html>.
- Erin, Kelly und Frank Dobbin (1998). «How Affirmative Action became Diversity Management.» *American Behavioural Scientist*, 47(7): 978.
- Europäische Kommission (2009). International Perspectives on positive action measures. A comparative analysis in the European Union, Canada, the United States and South Africa. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2008). Equality and diversity in jobs and services for migrants in European cities: Good practice guide. Dublin: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/71/en/3/EF0871EN.pdf>
- Fischer, Michael (2008). «Diversity Management and the Business Case», in Kraal, Karen et al. (Hg.), *Equal Opportunities and Ethnic Inequality in European Labour Markets. Discrimination, Gender and Policies of Diversity*. Amsterdam: IMISCOE.
- Fraginière, Jean-Pierre et Roger Girod, Hg. (2002). *Dictionnaire suisse de politique sociale*. Lausanne: Réalités sociales.
- Froidevaux, Aline und Markus Weber (2003). *Motivationssemester (SEMO) Bericht 1999-2002*. Bern: SECO.
- Geisen, Thomas et al. (2008). *Disability Management in Unternehmen in der Schweiz*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Bern, Bundesamt für Sozialversicherung. 03.
- Geiser, Thomas (2009). «Anstellungsdiskriminierung und diskriminierende Kündigung.» [www.ebg.admin.ch/themen/00007/00069/index.html?lang=de](http://www.ebg.admin.ch/themen/00007/00069/index.html?lang=de).
- Guiraudon, Virginie (2009). «Equality in the making: implementing European non-discrimination law.» *Citizenship Studies*, 13(5): 527-549.
- Hammar, T. (1990) Democracy and the Nation State : Aliens, Denizens and Citizens in a World of International Migration. Avebury, Aldershot.
- Hahn, Harlan (1985). «Toward a Politics of Disability: Definitions, Disciplines, and Politics.» <http://www.independentliving.org/docs4/hahn2.html>.
- ILO (2001). Code of practice on managing disability in the workplace. Tripartite Meeting of Experts on the Management of Disability at the workplace. Geneva.
- Interprofessionelle Gewerkschaft der ArbeiterInnen (2007). Sektoranalyse. Externe Haushaltsarbeit im Kanton Basel-Stadt. Basel.
- Kadishi, Bernadette (2002). *Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung*. Altstätten: Tobler Verlag.

- Kandola, R.S. und Johanna Fullerton (1998). *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kirton, Gill und Anne-Marie Greene (2003). *The dynamics of managing diversity: a critical approach*. Oxford [etc.]: Butterworth-Heinemann.
- Krell, Gertraude (2004). «Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich.» *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4): 367-376.
- Kurmann, Sara (2008). «Arbeitsmarktintegration von Menschen mit psychischer Leistungsbeeinträchtigung.» *Soziale Sicherheit CHSS*, 3: 163-167.
- Kymlicka, Will (1995). «The Boundaries of Citizenship - Race, Ethnicity, and Nationality in the Liberal State - Spinner, J.» *American Political Science Review*, 89(2): 491-492.
- Le Figaro (2006). «Le CV anonyme, fable.» *Le Figaro*, 17.03.2006.
- Lynhiavu, Alykhanhthi (2009). «Le CV anonyme: cette fausse bonne idée.» *Libération*, 06.01.2009.
- Marks, Deborah (1997). «Models of disability.» *Disability and Rehabilitation*, 19(3): 85-91.
- Maschke, Michael (2008). *Behindertenpolitik in der Europäischen Union. Lebenssituation behinderter Menschen und nationale Behindertenpolitik in 15 Mitgliedstaaten*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mazumder, Sita, Gabrielle Wanzenried und Nicole Burri (2009). *Diversity Management. Erfolg durch Vielfalt. Das theoretische Fundament und Einblicke in die Praxis von Axa Winterthur, Credit Suisse, Die Schweizerische Post, Hochschule Luzern und Novartis*. Luzern.
- Müller, Reinhard (2005). «Eine «Kultur der Antidiskriminierung»? Der rot-grüne Gesetzentwurf und seine möglichen Nebenwirkungen.» *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 10. März 2005.
- OECD (2003). *Behindertenpolitik zwischen Beschäftigung und Verorgung. Ein internationaler Vergleich*. Frankfurt/New York: Campus.
- OECD (2006). *Krankheit, Invalidität und Arbeit: Hemmnisse abbauen. Serie 1: Norwegen, Polen und Schweiz*. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Sozialversicherung, Bundesamt für. Paris, OECD.
- Ohms, Constance und Christina Schenk (2003). «Diversity - Vielfalt als Politikansatz in Theorie und Praxis: Von einer Zielgruppenpolitik hin zu einer «Politik der Verschiedenheit» (Politics of Diversity).» <http://www.christian-schenk.net/politik/diversity-management/diversity-wiesbaden-03.pdf>.
- Olgati, Etta und Gillian Shapiro (2002). *Promoting gender equality in the workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/61/en/1/ef0161en.pdf>.
- Paireder, Karin und Mathilde Niehaus (2005). «Diversity Management als betrieblicher Integrationsansatz für (ausländische) Mitarbeiter/innen mit Behinderungen.» *Heipädagogik online*, 01/05: 4-33.
- Pärli, Kurt, Annette Lichtenauer und Alexandra Caplazi (2007). *Literaturanalyse Integration in die Arbeitswelt durch Gleichstellung*. Berne, Eidg. Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (EBGB): 101.
- Paulus, Herta (2007). «Grüße aus Absurdistan.» *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 21. April 2007
- Pfister, Natalie (2009). *Integrationsauftrag der Sozialhilfe in der Praxis. Eine Standortbestimmung der SKOS basierend auf einer Befragung von 20 Sozialdiensten*. Bern: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe.
- Poyetton, Virginie (2006). «Les CV anonymes avantagent les femmes et les cinquantenaires» *Le Courrier*, 23 août 2006
- Rawls, John (1999). *A theory of justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Rey, Marianne (2006). «Le CV anonyme dans les PME: oui, c'est possible! Trop cher, trop compliqué à mettre en oeuvre dans les petites entreprises, le CV anonyme? Pas du tout, répondent en chœur deux patrons qui ont adopté le système.» *L'Entreprise.com*, mis en ligne le 19/10/2006.
- Rüst, Thomas und Debrunner, Annelise (2005). *Supported Employment. Modelle unterstützter Beschäftigung bei psychischer Beeinträchtigung*. Zürich/Chur.
- Schulz, Patricia und Elisabeth Keller (1999). *Aktionsplan der Schweiz. Gleichstellung von Frau und Mann*. Bern, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann.
- SECO (2009). *Kreisschreiben über Arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM)*. Bern: seco - Direktion für Arbeit.
- Sriskandarajah, Dhananjayan und Catherine Drew (2006). *Brits abroad. Mapping the scale and nature of British emigration*. London: ippr.
- Storvik, Aagot und Mari Teigen (2010). *Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aussichtsrate*. Internationale Politikanalyse, Friedrich Ebert Stiftung. [http://www.astrid-online.it/Le-pari-op/Documenti/FES\\_Frauenquote\\_06\\_2010.pdf](http://www.astrid-online.it/Le-pari-op/Documenti/FES_Frauenquote_06_2010.pdf).
- Taran, Patrick A. (2000). *Challenging Discrimination in Employment. A Summary of Research and a Compendium of Measures*. Genf, ILO.
- Trauner, Helene und Karin Sohler (2005). *Betriebliche Massnahmen gegen Diskriminierung und zur Gleichstellung von MigrantInnen und ethnischen Minderheiten im europäischen Vergleich. Modellbeispiele aus der Praxis in den Ländern Grossbritannien, Belgien, Deutschland, Irland, Niederlande und Schweden. Gleiche Chancen*. Wien, Europäisches Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung.

- Vedder, Günther (2009). «Diversity Management im internationalen Vergleich», in Andresen, Sünne, Mechthild Koreuber und Dorothea Lüdke (Hg.), *Gender and Diversity: Albtraum oder Traumpaar?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Verbeek, Stijn und Rinus Penninx (2008). «Employment Equity Policies in Work Organisations», in Kraal, Karen et al. (Hg.), *Equal opportunities and ethnic inequality in european labour markets. Discrimination, gender and policies of diversity*. IMISCOE, S. 69-93.
- Wrench, John (1997). «European Compendium of Good Practices for the Prevention of Racism at the Workplace: A Summary», in: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/51/en/1/ef9751en.pdf>
- Wrench, John (2001). *Diversity management in the European context: a critical examination of organizational strategies for combating ethnic discrimination and exclusion*. International Perspectives on Cross-Cultural Workforce Diversity: The Inclusive Workplace. Bellagio.
- Wrench, John (2002). *Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarifications, critiques and research agendas*. Norrköping.
- Wrench, John (2007). *Diversity management and discrimination : immigrants and ethnic minorities in the EU*. Aldershot: Ashgate.
- Wynne, Richard, Donal McAnaney und Caroline O'Kelly (2006). *Employment guidance services for people with disabilities*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Young, Iris Marion (1990). *Justice and the Politics of Difference*. Princeton : Princeton University Press.

