

# Chancen-

Chancengleichheit zahlt sich aus

**Best Practice zur Förderung von Chancengleichheit  
auf dem Schweizer Arbeitsmarkt**

# Inhalt

3 Editorial

## Teil 1

**4 Einleitung: Chancengleichheit zahlt sich aus**

7 Unser Beitrag, unsere Anliegen

8 Interview mit Ueli Locher, Direktor HEKS

9 Interview mit Thomas Daum, Direktor SAV

## Teil 2

**10 Firmenporträts: Zwölf Schweizer Unternehmen stellen sich vor**

12 Heizmann AG

14 Bäckerei Mischler

16 Schachenmann + Co. AG

18 Endress+Hauser Flowtec AG

20 Hotel Allegro und Kursaal Bern

22 Die Schweizerische Post

24 STUTZ AG

26 Wäscherei Bodensee

28 Hotel Schweizerhof

30 FREITAG lab. ag

32 Aligro Demaurex & Cie SA

34 Orange Communications SA

## Teil 3

**36 Fazit: Best Practice zur Förderung von Chancengleichheit**

40 Annex

41 Literaturverzeichnis

42 Weiterführende Materialien und Links

Eine Publikation des Hilfswerks der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS)  
und des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV)

Zürich, Mai 2013

# Editorial

Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt, was bedeutet das? Es bedeutet im Grunde genommen, dass Faktoren wie etwa die soziale Herkunft, das Geschlecht, die Nationalität, die Religion, das Alter oder die ethnische Zugehörigkeit eines Menschen seine Chancen auf eine Arbeitsstelle und seinen beruflichen Werdegang und Aufstieg nicht beeinträchtigen, sondern dass allein seine tatsächlichen Fähigkeiten, sein Wissen, sein Talent sowie seine Leistungen ausschlaggebend sind.

Wenn eine Pädagogikprofessorin aus Brasilien in der Schweiz einen Job als Hausaufgabenhilfe annehmen muss, weil ihre Diplome hier nicht anerkannt werden, wenn eine 17-jährige Schweizerin mit einem auf «-ic» endenden Nachnamen keine Lehrstelle findet, obwohl sie ein einwandfreies Zeugnis vorweisen kann, wenn ein 58-jähriger ausgebildeter Maler über 400 Bewerbungen schreibt und immer nur Absagen erhält, dann besteht augenscheinlich Handlungsbedarf. Dies sind nur drei Beispiele von Menschen, mit denen das Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz (HEKS) in seinen Arbeitsintegrationsprogrammen täglich arbeitet. HEKS hat sich daher zum Ziel gesetzt, auf diesen Handlungsbedarf hinzuweisen und den chancengleichen Zugang zum Arbeitsmarkt zum Thema zu machen. Unterstützt wird HEKS dabei vom Schweizerischen Arbeitgeberverband.

Denn HEKS und der Arbeitgeberverband sind sich einig: Die Förderung von Chancengleichheit in der Arbeitswelt ist keine lästige Pflichtaufgabe, sondern eine echte Chance und ein Gewinn für die Unternehmen. Oder eben: Chancengleichheit zahlt sich aus. Gemeinsam unterstützen das Hilfswerk und der Dachverband der schweizerischen Arbeitgeberverbände daher Bestrebungen nach mehr niederschweligen Informationsangeboten und professioneller Beratung zum Thema Chancengleichheit sowie eine aktive Massnahmenpolitik im öffentlichen wie auch im privaten Sektor. Während HEKS der Meinung ist, dass auch auf rechtlicher Ebene Handlungsbedarf besteht, um der Förderung von Chancengleichheit eine gewisse Verbindlichkeit zu verleihen, vertritt der Arbeitgeberverband die Ansicht, die Massnahmen müssten auf Freiwilligkeit basieren.

Wir erleben derzeit eine demografische Veränderung der Bevölkerungsstruktur: Die Geburtenraten und die Zahl der Erwerbstätigen sinken, das Durchschnittsalter der arbeitenden Bevölkerung steigt, wodurch es künftig in den Belegschaften weniger jüngere und mehr ältere Menschen geben wird. Fachkräfte werden rarer und sind international stark umworben. Eine steigende Zahl von Frauen kommt auf den Arbeitsmarkt. Die – auch durch das Personenfreizügigkeitsabkommen begünstigte – Migration hat bereits heute zu einem zunehmenden Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in der Schweizer Arbeitswelt geführt.

Es ist diese wachsende Vielfalt in der Gesellschaft, die eine Herausforderung, aber auch gleichzeitig eine Chance für die Wirtschaft ist. Unternehmen, die es schaffen, Ältere so gut

in den Betrieb zu integrieren wie Jüngere, Frauen so gut wie Männer, Menschen mit Migrationshintergrund so gut wie Menschen ohne, haben nachweislich wirtschaftliche Vorteile. Sie können das volle Potenzial und alle Ressourcen ihrer Mitarbeitenden einsetzen und auch den demografischen Wandel erfolgreich und zukunftsfähig gestalten.

Das Engagement für Chancengleichheit zahlt sich also augenscheinlich nicht nur für benachteiligte Menschen aus, sondern auch für Unternehmen, die diesen Menschen – der brasilianischen Pädagogikprofessorin, der jungen Schweizerin serbischer Herkunft, dem 58-jährigen Maler – Chancen eröffnen. Oder anders gesagt: Die Diskriminierung gewisser Bevölkerungsgruppen ist eine Verschwendung von Talenten und Fähigkeiten.

Viele Schweizer Unternehmen haben dies bereits erkannt und individuelle Massnahmen entwickelt, um die Vielfalt und Verschiedenheit ihrer Mitarbeitenden zu fördern. In diesem Dossier stellen der Schweizerische Arbeitgeberverband und HEKS zwölf solche Unternehmen vor – um ein positives Signal für Vielfalt und Chancengleichheit zu setzen, aber auch um anderen Unternehmen Anregungen zu geben, ihre Unternehmenspraxis zu prüfen und von den vielen positiven Beispielen zu lernen.

Ueli Locher  
Direktor HEKS

Thomas Daum  
Direktor SAV

# Chancengleichheit zahlt sich aus

**Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt geht uns alle an: Öffentliche wie auch private Arbeitgebende, aber auch Organisationen im Sozialbereich und Hilfswerke sind angehalten, in ihrer Anstellungs- und Personalförderungspraxis Ungleichbehandlung zu verhindern. Es gibt bereits viele Unternehmen, die sich aktiv für mehr Chancengleichheit auf dem Schweizer Arbeitsmarkt engagieren. Die Erfahrung zeigt: Das Engagement für Chancengleichheit zahlt sich nicht nur für benachteiligte Menschen aus, sondern auch für die Betriebe, die diesen Menschen eine Chance geben.**

## Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt

Arbeit ist zentral für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Integration. Denn Arbeit zu haben, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um ein autonomes Leben in Würde führen zu können. Doch nicht alle Menschen haben die gleichen Chancen auf einen guten Schulabschluss, eine höhere Ausbildung und auf eine ihren Qualifikationen entsprechende Lehr- oder Arbeitsstelle.

Chancengleichheit im Arbeitsmarkt bedeutet, dass jeder Mensch die gleichen Chancen auf Zugang und Verbleib im Arbeitsmarkt sowie auf einen beruflichen Aufstieg hat und nicht aufgrund von Merkmalen wie etwa dem Geschlecht, der Religion, der Nationalität oder dem Alter benachteiligt wird. Chancengleichheit ist ein Aspekt der Gerechtigkeit und orientiert sich an der Anerkennung der Vielfalt und am Respekt gegenüber jedem Menschen.

HEKS und der Schweizerische Arbeitgeberverband sind davon überzeugt: Wenn ungleiche Chancenverteilung zwischen Bevölkerungsgruppen ausgeglichen und die Talente und Potenziale aller Menschen gefördert werden, zahlt sich dies aus. Neben der Förderung der sozialen Zugehörigkeit der Einzelnen wird auch der gesellschaftliche Zusammenhalt gefestigt und somit der Standortvorteil der Schweiz gestärkt.

## Eine Chance für Unternehmen

Um Chancengleichheit im Arbeitsmarkt zu verwirklichen, genügt staatliche Regulierung allein nicht; auch das Engagement der Arbeitgeber ist vonnöten. Es gibt drei gute Gründe, weshalb

sich Arbeitgeber für mehr Chancengleichheit einsetzen sollten: Eine diskriminierungsfreie und auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik

- **ist betriebswirtschaftlich profitabel**

... weil Massnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Diversität nachweislich die Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden, die Servicequalität und die Kundenzufriedenheit, das Image und die Personalbindung des Unternehmens und insgesamt das finanzielle Ergebnis steigern.

... weil sich im Rahmen des demografischen Wandels und des wachsenden Fachkräftebedarfs schon heute eine Unternehmenspolitik auszahlt, welche die personelle Vielfalt und die Talente und Potenziale aller Mitarbeitenden fördert.

- **ist gesellschaftlich verantwortungsvoll**

... weil Unternehmen eine soziale Verantwortung haben, aktiv Chancengleichheit zu fördern, Barrieren und Diskriminierungen im Arbeitsmarkt abzubauen und somit die Folgen und Kosten von Erwerbslosigkeit zu verringern.

- **entspricht den Empfehlungen von internationalen Initiativen und Leitsätzen**

... weil Chancengleichheit und diskriminierungsfreie Behandlung in den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen wie auch in den Ruggie-Leitlinien der Uno als Minimum an Menschenrechtsverantwortung für Unternehmen festgeschrieben ist.



...weil immer mehr Unternehmen selbstverpflichtende Standards wie etwa den UN Global Compact, die Business Social Compliance Initiative (BSCI) oder die Schweizerische Diversity-Charta für Vielfalt in Unternehmen unterzeichnet haben, welche Diskriminierung ausdrücklich verbieten.

### Handlungsbedarf

Chancen sind in vielen Bereichen unserer Gesellschaft ungleich verteilt und abhängig von Faktoren wie der sozialen Stellung, dem Alter, der ethnisch-kulturellen Zugehörigkeit, der Nationalität oder dem Geschlecht eines Menschen. Der Arbeitsmarkt ist dabei keine Ausnahme: Die Schweiz steht bezüglich Integrationskraft der Erwerbstätigen im internationalen Vergleich zwar sehr gut da. Die Wirtschaft wächst und die Arbeitslosenzahlen sind im europäischen Vergleich auf einem äusserst tiefen Stand. Es gibt jedoch auch auf dem Schweizer Arbeitsmarkt Menschen, die von Benachteiligung betroffen sind. Zwei neue Schweizer Studien bestätigen, dass der Bereich der Erwerbsarbeit bezüglich Diskriminierung ein Brennpunkt ist (Schönenberger/Wichmann 2011; Naguib 2011). Auch eine 2012 erschienene OECD-Studie (Liebig et al. 2012) zur Arbeitsmarktintegration von Immigranten sieht in verschiedenen Bereichen dringenden Handlungsbedarf.

In Arbeitsintegrationsprojekten unterstützt HEKS sozial benachteiligte Menschen in der Stärkung ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen, damit sie ihre Zugangschancen zu Bildung und Arbeit besser wahrnehmen können. Zu den Angeboten von HEKS gehören unter anderem Motivationssemester für lehrstellensuchende Jugendliche, Arbeitsintegrationsprogramme, die Erwerbslose beim Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt unterstützen, oder Mentoring-Programme, die gut qualifizierten MigrantInnen den Einstieg in den Schweizer Arbeitsmarkt erleichtern.

In seiner Projektarbeit macht HEKS immer wieder die Erfahrung, dass verschiedene Menschen auf dem Arbeitsmarkt und im Zugang zu Lehrstellen oder Weiterbildungen besonders benachteiligt sind. Jugendliche mit Migrationshintergrund etwa müssen im Schnitt fünfmal mehr Bewerbungen schreiben für eine Einladung zum Vorstellungsgespräch als Schweizer Jugendliche und brauchen im Schnitt doppelt so lange, um eine Lehrstelle zu finden (BBT Studie 2009). Auch das Alter kann bei der Stellensuche ein Handicap sein: Nur jeder fünfte über 55-Jährige schafft den Einstieg ins Arbeitsleben wieder – der

Rest bleibt langzeitarbeitslos (Ruch 2011). Auch für ausländische Hochqualifizierte aus Nicht-EU-Staaten gestaltet sich der Einstieg in den Arbeitsmarkt oft schwierig: Sie sind durchschnittlich dreimal so stark von Erwerbslosigkeit betroffen wie schweizerische Hochqualifizierte, selbst wenn sie ihre Ausbildung in der Schweiz absolviert haben (Aratnam 2012). Niedrig qualifizierte Arbeitskräfte haben nachweislich nicht die gleichen Chancen auf eine Weiterbildung wie sozial Bessergestellte: Nur gut jeder Fünfte mit lediglich einem Schulabschluss absolviert eine Weiter- oder Nachholbildung. Im Gegensatz dazu machen 73 Prozent der Menschen mit Uni-Abschluss eine Weiterbildung (Ruch 2011).

Hinter solchen Ungleichbehandlungen und Diskriminierungen stecken oft keine Absicht, sondern Unwissenheit, unvorteilhafte Strukturen oder Vorurteile. Verallgemeinernde Vorstellungen wie «Alte Menschen sind einsam und krank», «Jugendliche sind gewalttätig», «Arbeitslose sind faul» oder «AusländerInnen sind schlecht gebildet» beschreiben Personen und Gruppen nicht neutral, sondern bewerten sie pauschal negativ. Öffentliche Diskurse und die Medien prägen und verstärken solche Sichtweisen und Haltungen oft.

Vorurteile können schon bei der Personalrekrutierung dazu führen, dass bestimmte Menschen – etwa aufgrund ihres ausländisch klingenden Namens oder ihres Alters – erst gar nicht zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Sie können sich auch auswirken auf Bereiche wie etwa den Zugang zu Weiter- und Nachholbildungen, Beförderungen oder den Lohn (siehe Annex 8.40 zu den häufigsten Diskriminierungsformen auf dem Arbeitsmarkt).

### Gemeinsam zum Erfolg

Im zunehmenden Wettbewerb um immer weniger Arbeitnehmende wird es vermehrt darauf ankommen, Frauen, älteren Arbeitnehmenden, Menschen mit Migrationshintergrund und sozial Schwächeren besser als bisher Chancen im Arbeitsmarkt zu eröffnen. Viele Unternehmen, Organisationen und öffentliche Einrichtungen begegnen dem demografischen Wandel und der wachsenden Vielfalt ihrer Mitarbeitenden mit einer breiten Palette von Massnahmen. Es gilt nun, diese Konzepte, Strategien und Instrumente besser bekannt und für andere nutzbar zu machen. Die Aktivitäten reichen von Massnahmen für einen guten Umgang mit älteren Mitarbeitenden, Qualifizierungsmassnahmen für alle Arbeitnehmenden im Rahmen der



Fachkräfteinitiative, Mentoring-Projekten für gut qualifizierte Migrantinnen bis hin zu einer «Schweizerischen Charta der Vielfalt».

Um die Problematik gemeinsam anzupacken und eine positive Veränderung zu initiieren, wurde im Herbst 2012 ein Integrationsdialog lanciert, an dem Vertreter von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden, Dachverbände wie der Gewerbeverband und der Arbeitgeberverband und Branchenverbände sowie Gewerkschaften, aber auch Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen teilnahmen. Im Rahmen dieses Dialogs hat man sich auf gemeinsame und messbare Ziele geeinigt, die bis 2016 erreicht werden sollen.

Beispielsweise sollen Arbeitgeberverbände und Branchen ihre Betriebe verstärkt dafür sensibilisieren, welche Rolle sie bei der Integration ihrer Arbeitskräfte übernehmen. So soll das Thema etwa in brancheninterne Ausbildungsgänge aufgenommen werden. Ein anderer wichtiger Bereich ist die Sprache: Um die Deutschkenntnisse von Bauarbeitern zu verbessern, haben der Schweizerische Baumeisterverband und die Gewerkschaft Unia das Pilotprojekt «Deutsch auf der Baustelle» gestartet: Bauarbeitern werden am Arbeitsort und während der Arbeitszeit kostenlose, praxisbezogene Sprachkurse angeboten. Bis 2016 sollen zwei weitere Branchen auf dem gleichen Modell basierende Sprachkurse anbieten. Auch die Zahl der erwerbstätigen anerkannten Flüchtlinge soll bis 2016 spürbar erhöht werden.

Zentral ist nun aber, dass dieser Integrationsdialog von der nationalen auch auf die regionale Ebene getragen wird, zu den Unternehmen – dahin, wo die Integration stattfindet und Chancengleichheit gelebt werden muss, täglich und konkret.

### **Chancengleichheit konkret**

Um Chancengleichheit zu gewährleisten, müssen öffentliche und private Institutionen ihre Leistungen und Angebote so anpassen und ausrichten, dass sie «fit für die Vielfalt» unserer Gesellschaft sind und den unterschiedlichen spezifischen oder zusätzlichen Bedürfnissen der heterogenen Bevölkerung Rechnung tragen. Doch wie wird das konkret gemacht?

HEKS steht durch seine Arbeitsintegrationsprogramme in engem Kontakt mit Unternehmen und hat somit Einblick in viele KMU, aber auch in grössere Betriebe. HEKS hat die Erfahrung gemacht, dass das Engagement von vielen Unternehmen in der Förderung von Chancengleichheit bereits

gross ist – und dass sich dies für die Unternehmen auch auszahlt.

Aus diesem Grund stellen HEKS und der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) in dieser Publikation zwölf Schweizer Unternehmen vor, welche bereits Massnahmen umsetzen, die für die Chancengleichheit förderlich sind (siehe Teil 2). HEKS und der SAV möchten die Wirtschaft nicht nur für die «best practices» sensibilisieren. Wir möchten mit Unternehmen auch über diese Massnahmen und Tipps diskutieren und gemeinsam lernen, wie Strukturen angepasst, wie Abläufe verbessert, wie Probleme angegangen und wie der Weg für mehr Chancengleichheit im Schweizer Arbeitsmarkt geebnet werden kann – und zwar nicht in der Theorie, sondern in der täglichen Arbeit, realistisch und konkret.



## HEKS:

### Unser Beitrag – unsere Anliegen

In Arbeitsintegrationsprojekten von HEKS werden sozial benachteiligte Menschen in der Stärkung ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen unterstützt, damit sie ihre Zugangschancen zu Bildung und Arbeit besser wahrnehmen können.

Doch immer wieder hat HEKS feststellen müssen: Das allein reicht nicht. Neben der Unterstützung der Eigenverantwortung und der Fähigkeiten der Einzelnen muss die Förderung von Chancengleichheit zwingend mit einer entsprechenden Politik und Praxis einhergehen. Sowohl Institutionen und Organisationen der öffentlichen Hand wie auch die Wirtschaft müssen ihren Teil beitragen, um strukturelle Hürden abzubauen.

Dazu braucht es insbesondere:

>> mehr niederschwellige Informationsangebote und professionelle Beratungsstellen zum Thema Chancengleichheit, die Verwaltungen, Arbeitgebende, Organisationen, aber auch Diskriminierungsbetroffene sensibilisieren und beraten.

>> eine aktive Massnahmenpolitik, insbesondere in den Bereichen:

- Verbesserung des Zugangs zu Nachhol-, Aus- und Weiterbildungen für niedrig qualifizierte Personen,
- Verbreitung, Vereinfachung und Ausbau der Verfahren zur Anerkennung von ausländischen Bildungsabschlüssen und der Validierung von Kompetenzen und Berufspraxis,
- Stärkung des Diversity-Ansatzes sowohl im öffentlichen wie im privaten Sektor.

>> einen gesetzlichen Rahmen, in welchem Ungleichbehandlung und Diskriminierung angegangen werden können. In der Schweiz liegt der rechtliche Schutz vor Diskriminierung deutlich hinter anderen Ländern zurück. Betroffene können sich hier – im Gegensatz zu fast allen europäischen Ländern, den USA und Kanada – nicht auf einschlägige Gesetze und ihre Durchsetzung verlassen. Insbesondere in den nicht-staatlichen Bereichen des Arbeits- und Wohnungsmarktes sowie in der Berufsbildung besteht Handlungsbedarf. HEKS setzt sich deshalb für die Schaffung von expliziten Diskriminierungsverboten im Privatrecht, Verwaltungsrecht und Strafrecht ein. Zudem sollte in der Schweiz ein allgemeines nationales Gleichbehandlungsgesetz geschaffen werden, wie es viele EU-Staaten bereits kennen.

## SAV:

### Unser Beitrag – unsere Anliegen

Oberstes Ziel des SAV ist die Erhaltung eines gut funktionierenden, flexiblen Arbeitsmarktes sowie die weitere Steigerung der Erwerbsbeteiligung und eine möglichst tiefe Arbeitslosigkeit. Der Standort Schweiz muss sowohl für die Unternehmungen als auch für die Arbeitnehmenden als Arbeitsplatz international konkurrenzfähig sein. Um das Arbeitskräftepotenzial ausschöpfen zu können, ist der Zugang zu Bildung und Arbeit im Sinne der Chancengleichheit zu fördern.

Arbeitsrecht, Sozialpolitik, Ausbildungspolitik, Migrationspolitik und Sozialpartnerschaft sind in den Dienst eines möglichst leistungsfähigen und flexiblen Arbeitsmarktes zu stellen. Mit geeigneten Massnahmen ist das vorhandene Potenzial der weiblichen und der älteren Arbeitnehmenden besser zu erschliessen, um demografiebedingte Angebotslücken zu vermeiden. Die Offenheit des liberalen Arbeitsmarktes ist durch die Personenfreizügigkeit mit EU/EFTA und administrativ vereinfachten Arbeitsbewilligungen für qualifizierte Arbeitnehmende aus Drittstaaten als Standortvorteil sicherzustellen.

Dazu braucht es insbesondere folgende Massnahmen:

>> Chancengleichheitsfragen und Diversity-Management-Aspekte sind mit Grundsatzpapieren und Tipps für Arbeitgeber so weit aufzugreifen, als sie für einen funktionierenden, liberalen Arbeitsmarkt relevant sind.

>> Um die Erwerbsbeteiligung der Frauen zu erhöhen, sind sowohl seitens der Arbeitgeber wie auch seitens der staatlichen Familienpolitik geeignete Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie umzusetzen. Zudem soll mit Massnahmen zur Förderung der Qualifikation und der Laufbahnchancen die Position der Frauen am Arbeitsmarkt grundsätzlich gestärkt werden.

>> Um den längeren Verbleib älterer Arbeitnehmender im Erwerbsleben zu fördern, ist eine altersgerechte Personal-, Beschäftigungs- und Versicherungspolitik zu fördern.

>> Um den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft zu fördern, ist die Integration besonderer Gruppen von Arbeitnehmenden in den Arbeitsmarkt zu unterstützen (Behinderte, Wiedereinsteigerinnen, Ausländer, Working Poor).

>> Im Vordergrund stehen Massnahmen und Anreizsysteme, welche das eigenverantwortliche Verhalten der Arbeitgeber fördern. Dabei stehen Information über Best-Practice-Beispiele und Sensibilisierung im Vordergrund. Einer detaillierten gesetzlichen Regulierungsflut mit zwingenden Verhaltensvorschriften ist eine Absage zu erteilen.



**Ueli Locher, Direktor HEKS**

## «Am Anfang steht der Wille, Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen»

*Herr Locher, wie kommt es, dass sich HEKS für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt einsetzt?*

HEKS führt zahlreiche Programme, welche die soziale Integration von benachteiligten Menschen fördert. Dabei stellen wir fest, dass Jugendliche mit einem bescheidenen Schulsack, ältere Arbeitnehmende, die erwerbslos geworden sind, oder Menschen mit einem Migrationshintergrund es oft schwer haben, ihren Platz in der Arbeitswelt zu finden. Unsere Beobachtungen werden durch eine ganze Reihe von Untersuchungen bestätigt, die aufzeigen, in welchen Bereichen leider immer noch Diskriminierungen bestehen (siehe dazu den Annex auf Seite 40).

*Und was tut HEKS, um die Chancengleichheit zu fördern?*

Auf der individuellen Ebene unterstützen wir Menschen bei der Überwindung von Hindernissen und der Verbesserung ihrer Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Wir bieten etwa Sprachkurse an, stellen spezielle Arbeitsplätze zur Verfügung oder führen Motivationskurse für Jugendliche, in denen sie in ihren Kompetenzen gestärkt und bei der Suche nach einem passenden Ausbildungsplatz unterstützt werden.

Darüber hinaus möchten wir mit einer nationalen Kampagne für die Chancengleichheit werben und ein Zeichen gegen jede Form von Diskriminierung setzen.

*Warum spannt HEKS für diese Kampagne mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband zusammen?*

Wir haben festgestellt, dass sich zahlreiche Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit viel Engagement für die Integration von Menschen einsetzen, die sich schwertun bei der Stellensuche. Diesen Firmen möchten wir eine Plattform bieten, wo sie ihre Erfahrungen bei der Überwindung von Diskriminierung präsentieren können. Sie stellen uns erfolgreiche Massnahmen vor, mit denen sie in ihrem Betrieb die Chancengleichheit

fördern. Die Partnerschaft mit Arbeitgeberorganisationen hilft uns, am Thema interessierte Betriebe direkt anzusprechen und mit ihnen in einen Dialog zu treten. Dafür sind wir dankbar.

*Sie haben zwölf Unternehmungen porträtiert, die HEKS als vorbildlich beurteilt (siehe Teil 2 des Dossiers). Was ist Ihr Eindruck aus diesen Firmenporträts?*

Mir fällt auf, dass die porträtierten Unternehmen mit grossem Engagement und Einsatz Massnahmen treffen, die Menschen den Einstieg in die Arbeitswelt oder den Verbleib an einem Arbeitsplatz erleichtern. Dabei spielt sicher eine Rolle, dass für die Firmen auch ein wirtschaftlicher Gewinn resultiert, weil die Ressourcen der Arbeitnehmenden optimal genutzt werden, die Personalfluktuationsrate tief und die Arbeitsmotivation hoch gehalten werden können. Nicht selten dürfte darüber hinaus auch noch ein Imagegewinn für die Firmen resultieren. Aber ich höre aus vielen Äusserungen von Firmeninhabern und Führungskräften auch ein echtes persönliches Engagement heraus. Der Wille, gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen, ist spürbar. Es braucht etwas Mut, sich auf unkonventionelle Massnahmen einzulassen und Menschen zu beschäftigen, die nicht dem Idealprofil für eine bestimmte Stelle entsprechen. Nur wer absolut überzeugt ist, dass sich der Einsatz lohnt, getraut sich auch, eine innovative Personalpolitik zu betreiben.

*Das tönt ja fast schon begeistert. Gibt es denn überhaupt noch Probleme?*

Bleiben wir auf dem Boden. Die porträtierten Firmen sind leider noch immer eine Minderheit. Sonst würden die Ergebnisse vieler repräsentativer Studien anders ausfallen. Ein Ziel unserer Kampagne ist daher, unter den Arbeitgebern möglichst viele Nachahmer und Nachahmerinnen der porträtierten Firmen zu finden. Wir hoffen, dass die positiven, überzeugenden Beispiele Schule machen.

*Was erwarten Sie denn konkret von den Firmen?*

Der erste Schritt ist sicher immer die kritische Auseinandersetzung mit der Situation im eigenen Betrieb. Haben bei uns auch Leute eine echte Chance, die auf dem Papier nicht die idealen Voraussetzungen für einen Job mitbringen? Gibt es im Betrieb offene oder versteckte Formen von Diskriminierung oder Vorurteilen? Was ist unsere offizielle, allenfalls auch schriftlich festgehaltene Anstellungs- und Personalförderungspolitik? Und gibt es in der Praxis Abweichungen davon? Was tun wir aktiv, um Leute zu unterstützen und zu fördern, die zwar für eine bestimmte Tätigkeit geeignet wären, aber punktuell Schwächen aufweisen (z. B. bei den Sprachkenntnissen)? Sind wir bereit, uns auch finanziell zu engagieren, um die Stärken der Mitarbeitenden zu fördern und Schwächen zu überwinden?

Erst die ehrliche Auseinandersetzung mit solchen Fragen wird aufzeigen, wo in einem Betrieb allenfalls Handlungsbedarf besteht. Wird ein solcher erkannt, würden wir uns natürlich erhoffen, dass auch etwas unternommen wird. Was konkret zu tun ist, dürfte in jedem Betrieb wieder anders sein.





**Thomas Daum, Direktor SAV**

## «Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik ist betriebswirtschaftlich interessant»

*Herr Daum, was tut der Schweizerische Arbeitgeberverband für mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt?*

Oberstes Ziel des SAV ist die Erhaltung eines gut funktionierenden, flexiblen Arbeitsmarkts sowie die weitere Steigerung der Erwerbsbeteiligung und eine möglichst tiefe Arbeitslosigkeit. Chancengleichheit ist nicht nur ein elementares Anliegen des liberalen Rechtsstaats, sondern steigert gleichzeitig das Arbeitskräftepotenzial. Dieser Aspekt gewinnt angesichts der demografischen Entwicklung zusätzliche Bedeutung. Der in einigen Jahren zu erwartende Arbeitskräftemangel wird nämlich nur unter Erschliessung aller verfügbaren Ressourcen kompensiert werden können. Die geforderten Aus- und Weiterbildungsanstrengungen zur Qualifizierung unterschiedlichster Arbeitnehmerkategorien bringt nicht nur eine Verbreiterung des Arbeitskräfteangebots, sondern führt mit der Ausschöpfung brach liegender Potenziale gleichsam «automatisch» zur Förderung der Chancengleichheit.

*Warum lohnt es sich für die Wirtschaft, für mehr Chancengleichheit im Arbeitsmarkt einzustehen?*

Eine breitere und bessere Integration in den Arbeitsmarkt ist nur möglich, wenn die verschiedenen Arbeitnehmerkategorien «gleicher» werden. Das wiederum setzt voraus, dass der Zugang zu Bildung und Arbeit gefördert wird. Damit wird das Arbeitskräfteangebot sowohl quantitativ als auch qualitativ verbessert, was direkt den Arbeitgebern zugute kommt. Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmenspolitik ist somit betriebswirtschaftlich interessant. Gleichzeitig ist sie gesellschaftlich erwünscht, weil die Teilnahme am Arbeitsprozess integrativ wirkt und soziale Sicherheit gewährleistet. Schliesslich ist sie Ausdruck einer unternehmerischen Werthaltung, welche Diskrimi-

nierung ablehnt und die Bedeutung eines sozialpartnerschaftlichen, respektvollen Umgangs mit den Mitarbeitenden auf gleicher Augenhöhe unterstreicht.

*Reichen freiwillige Massnahmen oder braucht es neue gesetzliche Rahmenbedingungen?*

Der SAV setzt nach dem Grundsatz «nur so viel Regulierung wie nötig» auf unternehmerische Eigenverantwortung und auf Freiwilligkeit. Damit soll jedoch nicht der Willkür, dem Eigennutz und der Masslosigkeit das Wort geredet werden. Es gibt unbestreitbarerweise immer wieder Fehlverhalten seitens der Arbeitgeber und (Einzel-)Fälle, die als klare Missbräuche erscheinen. Es ist richtig, diese zu identifizieren und – wenn nötig auch öffentlich – zu kritisieren. Doch darf nicht jedes schlechte Beispiel dazu führen, gleich eine Regulierung vorzunehmen und so den Dschungel gesetzlicher Rahmenbedingungen weiter aufzuforsten. Vielmehr müssen auch die guten Beispiele öffentlich gemacht werden, ist über Best-Practice-Fälle zu informieren, so dass eine umfassende Sensibilisierung für die Thematik stattfindet.

*Welche konkreten Massnahmen empfiehlt denn der SAV?*

Zunächst muss das Thema überhaupt aufgegriffen und die Bereitschaft geschaffen werden, über Aspekte und Bedeutung der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt zu diskutieren. Es ist wichtig, dass Informations- und Aufklärungsarbeit geleistet wird, um vermeintliche Vorurteile abzubauen. Dann sind konkrete Massnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit zu treffen. Hier ist vor allem an personalpolitische Diversity-Ansätze der Unternehmen und Laufbahnplanungen sowie an eine auf die Verschiedenartigkeit der Menschen ausgerichtete Beschäftigungs- und Sozialversicherungspolitik zu denken. Im Vordergrund stehen dabei immer Massnahmen und Anreizsysteme, welche das eigenverantwortliche Verhalten der Arbeitgeber fördern.

*Welche konkreten Anliegen oder Wünsche haben Sie an Hilfswerke wie HEKS?*

Auch wenn die Beweggründe zur Förderung der Chancengleichheit nicht für alle Akteure dieselben sind und die geeigneten Massnahmen zum Teil unterschiedlich beurteilt werden, bleibt doch das gemeinsame Ziel: die bestmögliche Integration unterschiedlichster Arbeitnehmerkategorien in den Arbeitsmarkt. Dieses Ziel muss zu einem sich gegenseitig unterstützenden Handeln führen. Oftmals werden die Arbeitgeber unreflektiert und voreingenommen mit negativen Eigenschaften in Verbindung gebracht und ihre effektiven Leistungen verkannt. Um jedoch gemeinsame Ziele, wie dasjenige der chancengleichen Arbeitsintegration, zu erreichen, ist eine offene, unvoreingenommene Zusammenarbeit auch zwischen Hilfswerken und Arbeitgeberschaft angezeigt. HEKS geht diesbezüglich mit gutem Beispiel voran und hat das Thema in einem konstruktiven Diskurs aufgenommen. Auch wenn wir nicht in allen Detailfragen und -beurteilungen übereinstimmen, geht es beiden um den Menschen im Umfeld seiner Arbeit – ein gemeinsames Anliegen, das verbindet!

## Firmenporträts

Zwölf Schweizer Unternehmen  
stellen sich vor

**Hier sind sie also, die positiven Beispiele: zwölf Schweizer Unternehmen, die sich aktiv für mehr Chancengleichheit auf dem Schweizer Arbeitsmarkt engagieren. Betriebe, welche sich neben dem Erfordernis des erfolgreichen Wirtschaftens auch der Verantwortung ihren Angestellten gegenüber bewusst sind. Firmen, die der Überzeugung sind, dass sich Chancengleichheit und Diversität für ihren Betrieb auszahlt. Auf den folgenden Seiten berichten sie, wie sie bisher mit dieser Überzeugung gefahren sind, und geben Tipps, die zum Nachdenken und im besten Falle zum Nachahmen anregen.**

HEKS steht durch seine Arbeitsintegrationsprogramme in engem Kontakt mit Unternehmen und hat somit Einblick in viele KMU, aber auch in grössere Betriebe. HEKS hat dabei die Erfahrung gemacht, dass das Engagement von vielen Unternehmen in der Förderung von Chancengleichheit bereits gross ist – und dass sich dieses Engagement in doppelter Weise auszahlt: für die auf dem Schweizer Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen wie auch für die Unternehmen selbst.

Zwölf im Bereich der Chancengleichheit vorbildliche Unternehmen sollen daher in diesem Dossier zu Wort kommen und über ihre Motivation, ihre Erfahrungen und über ihre Massnahmen berichten.

### **Wie wurde die Auswahl getroffen?**

Ein Auswahlkriterium war rein geografischer Natur: Die Unternehmen sollten gleichmässig über die Regionen verteilt sein, in welchen HEKS mit eigenen Regionalstellen aktiv ist. Daher wurden jeweils zwei Unternehmen in den Regionen Aargau/Solothurn, Basel-Stadt/Baselland, Bern, Ostschweiz, Zürich/Schaffhausen und der Westschweiz gesucht und ausgewählt.

Ein weiteres Auswahlkriterium bestand darin, dass die Unternehmen Massnahmen umsetzen, welche besonders förderlich sind für die Chancen der Menschen und Gruppen, welche HEKS in seinen Arbeitsintegrationsprogrammen und -projekten unterstützt, nämlich für:

- Jugendliche, welche aufgrund eines Migrationshintergrunds oder sozialen Benachteiligungen den Übergang von der Schule zur Berufsbildung oder ins Erwerbsleben nicht schaffen;
- Menschen über 50, die erwerbslos sind;
- niedrig qualifizierte Erwachsene, mit oder ohne Migrationshintergrund;

- gut qualifizierte Migranten und Migrantinnen, v. a. aus Nicht-EU-Staaten, die den Einstieg in die Schweizer Arbeitswelt nicht finden oder einen beruflichen Abstieg erfahren.

Es ist uns bewusst, dass es weitere Menschen gibt, die auch aufgrund anderer Merkmale oder Handicaps auf dem Schweizer Arbeitsmarkt Benachteiligung erfahren. Auch ist uns klar, dass es viele weitere Unternehmen gibt, die sich aktiv für Chancengleichheit in ihrem Betrieb einsetzen, die in dieser Studie aber nicht erwähnt werden. Die hier getroffene Auswahl hat also bei weitem nicht den Anspruch, vollständig oder abschliessend zu sein.

### Wie wurden die Unternehmen porträtiert?

Die zwölf ausgewählten Betriebe wurden zwischen Januar und März 2013 vom Journalisten Christian Zeier besucht und

porträtiert. Entstanden ist ein buntes Mosaik, ein Einblick in den beruflichen Alltag von Schweizer Betrieben verschiedener Grösse und aus verschiedenen Branchen, von der Baufirma über die Bäckerei, zu Elektro- und Telekommunikationsunternehmen bis zum Hotel oder dem Taschenproduzenten.

Die Unternehmen berichten in den Porträts über ihre Erfahrungen, über ihre Motivation, über Schwierigkeiten, mit denen sie zu kämpfen haben, wie auch über Erfolge, die sie dank den umgesetzten Massnahmen verzeichnen können. Firmenchefs wie auch Angestellte kommen zu Wort und erklären, was sie für sinnvoll und hilfreich halten. Die von den zwölf Betrieben empfohlenen «best practices», praktische Tipps und Hinweise zur Förderung der Chancengleichheit im Betrieb, wie auch Gründe, weshalb sich dieses Engagement aus gesellschaftlicher wie auch aus ökonomischer Sicht lohnt, werden jeweils in einem Kasten kompakt und übersichtlich dargestellt.

### Welche Unternehmen wurden ausgewählt?

Unternehmen	Ort	Branche	Seite
<b>Aargau / Solothurn</b>			
Heizmann AG	Aarau (AG)	Schlauchtechnik und Betriebsunterhalt	12
Bäckerei Mischler	Selzach (SO)	Bäckerei	14
<b>Basel-Stadt/Baselland</b>			
Schachenmann + Co. AG	Basel (BS)	Elektroinstallationen	16
Endress+Hauser Flowtec AG	Reinach (BL)	Messgeräte und Dienstleistungen für industrielle Verfahrenstechnik	18
<b>Bern</b>			
Hotel Allegro und Kursaal	Bern (BE)	Hotelbetrieb und Gastronomie	20
Die Schweizerische Post	Bern (BE)	Logistik, Retailfinanzen, öffentlicher Verkehr und Kommunikation	22
<b>Ostschweiz</b>			
STUTZ AG	Frauenfeld/Hatswil (TG) / St. Gallen (SG)	Bauunternehmung	24
Wäscherei Bodensee	Münsterlingen (TG)	Wäscherei	26
<b>Zürich / Schaffhausen</b>			
Hotel Schweizerhof	Zürich (ZH)	Hotelbetrieb	28
FREITAG lab. ag	Zürich (ZH)	Hersteller Taschen & Accessoires	30
<b>Westschweiz</b>			
Aligro Demaurex & Cie SA	Chavannes-Renens (VD)	Grossmarkt Gastronomie	32
Orange Communications SA	Renens (VD)	Telekommunikation	34

# «Handwerkliches Geschick hat mit Grammatik nichts zu tun»

## Dass Jugendliche trotz schlechten Schulnoten zu Leistungsträgern im Betrieb werden können, beweist die Heizmann AG in Aarau.

### Heizmann AG, Aarau

Ortschaft: Aarau (AG)

Tätigkeit: Schlauchtechnik und Betriebsunterhalt

Mitarbeitende: rund 100

Verantwortlich: Karin Streit-Heizmann, Geschäftsführerin

«Mir ist völlig egal, wo ein Mensch herkommt oder wie alt er ist», sagt Geschäftsführerin Karin Streit-Heizmann. «Wenn er der Richtige für den Job ist, geben wir ihm eine Chance.» Seit 2004 hat sie die Geschäftsleitung des Familienunternehmens inne, das sich im Bereich Schlauchtechnik und Hydraulik spezialisiert hat. Fast zehn Jahre also, in denen sie das soziale Engagement ihres Vaters weitergeführt hat.

### Handwerk statt Französisch

Immer wieder gibt die Heizmann AG jungen Menschen eine Chance, die nur eine mangelhafte Schulausbildung abgeschlossen haben. «Wir brauchen sowohl Mitarbeitende mit intellektuellen wie auch mit praktischen Begabungen», betont die Geschäftsführerin. Denn: «Handwerkliches Geschick hat mit Französischgrammatik oder Buchhaltung nichts zu tun.» Man schaut bei der Heizmann AG genau darauf, welche Fähigkeiten ein künftiger Arbeitnehmer auch wirklich benötigt. Bringt ein Kandidat diese mit und zeigt er sich engagiert, hat er gute Chancen auf eine Anstellung.

So etwa der junge Mann, der im vergangenen Jahr in Aarau vorstellig wurde. Er hatte das 10. Schuljahr abgeschlossen, seine Schulnoten waren eher bescheiden und seine sprachlichen Fähigkeiten durch einen Sprachfehler leicht eingeschränkt. Die Heizmann AG gab ihm dennoch eine Chance und lud ihn ein, ein Praktikum zu absolvieren. «Es stellte sich heraus, dass er handwerklich sehr geschickt ist», sagt Karin Streit. Also bot man ihm eine 2-jährige Lehrstelle als Mechanikpraktiker an – eine Lehrstelle, die der Betrieb speziell für Anwärter mit Realschulabschluss oder darunter geschaffen hatte.

### Pensionäre im Einsatz

Auch für ältere Arbeitssuchende gibt es Platz bei der Heizmann AG. «Wir stellen immer wieder Leute über 50 oder gar über 55 ein», sagt Karin Streit. Diese würden zwar etwas mehr kosten, brächten aber auch mehr Erfahrung mit. Momentan sind sogar

zwei Pensionäre in der Firma tätig: Die beiden Männer kamen von ausserhalb des Betriebs und sind jetzt im Stundenlohn angestellt.

Des Weiteren habe man in den letzten Jahren bewusst eine Stufe des mittleren Kaders geschaffen, um den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übergeben, erklärt die Geschäftsführerin.

Von Quoten für ältere Arbeitnehmende, Frauen oder ausländische Arbeitskräfte hingegen hält sie wenig. «Ich hätte gerne mehr Frauen im Betrieb», sagt sie. «Doch gerade in unserer Branche ist es schwierig, weibliche Fachkräfte zu finden.» Dasselbe gelte für die ausländischen Arbeitskräfte: Während in der Logistik fast nur Mitarbeitende mit Migrationshintergrund angestellt sind, seien diese im Bereich der Mechanik rar. Bei der Heizmann AG wirkt sich das auch auf die Anzahl Personen mit Migrationshintergrund in Kaderpositionen aus: Nur gerade in der Logistikabteilung arbeitet ein Secondo als Bereichsleiter.

Christian Horisberger bekam trotz fehlendem Schulabschluss eine Chance.



## Unterstützung durch den Paten

Bei der Heizmann AG beginnt die Anstellung für jeden Mitarbeitenden mit einem dreimonatigen Einführungskurs, der durch alle Abteilungen der Firma führt. «So sieht man gleich, was die anderen im Betrieb machen und ob es einem bei uns gefällt», erklärt die Geschäftsführerin. Die Mitarbeitenden im Aussendienst sowie die Lernenden erhalten zudem einen Paten, der sie in ihre Arbeit einführt. «So erhalten wir regelmässig Feedback, wer wo noch etwas Unterstützung braucht.»

Überhaupt legt Karin Streit viel Wert auf die Kommunikation im Unternehmen. Wer ein Anliegen habe, könne sich damit entweder beim direkten Vorgesetzten oder bei der Chefin höchstpersönlich melden. Es seien auch schon Leute, die sich diskriminiert fühlten, direkt auf sie zugekommen. «Das ist einer der Vorteile eines überschaubaren Betriebs», erklärt die Chefin von knapp hundert Mitarbeitenden. «Ich kenne die Leute, bin mit allen per Du. Da ist es einfacher, die Augen und Ohren für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden offen zu halten.»

Ist jemand überfordert, wird er zu einem Gespräch eingeladen. Zusammen versucht man dann, dem Problem auf den Grund zu gehen. So ist es auch schon vorgekommen, dass die Firma jemanden zur Schuldenberatung oder zum Arzt geschickt hat – auf Geschäftskosten. Und auch die Mitarbeitenden können ihre Anliegen jederzeit vortragen: Ob flexible Arbeitszeiten, eine Weiterbildung oder gar ein zinsloses Darlehen – die Firma hat schon vieles möglich gemacht.

## Dankbarkeit und Loyalität

Diese Unterstützung ist es, die auch Christian Horisberger an seinem Arbeitgeber schätzt. Der heute 30-jährige Mechaniker hat nach der Kleinklasse keine Lehre begonnen, sondern für verschiedene Firmen einfache Jobs erledigt. Nach einer schlechten Phase dann, als er gerade acht Monate arbeitslos gewesen war, gab ihm die Heizmann AG eine Chance. «Es hätte mir nichts Besseres passieren können», sagt Horisberger heute. Denn anders als bei seinen früheren Anstellungen fühlte er sich jetzt vom Arbeitgeber geschätzt. Immer mehr Aufgaben konnte er in der Werkstatt selbständig erledigen, immer grösser wurde sein Wert für die Firma. Heute, acht Jahre nach seiner Einstellung, bereitet er sich gerade auf die Schweisserprüfung vor.

Für Karin Streit ist klar, dass die Zertifikate aus der Weiterbildung und die guten Referenzen aus der Firma ihren Angestellten trotz fehlendem Schulabschluss zu einem gefragten Mann auf dem Arbeitsmarkt machen. Und auch Christian Horisberger ist sich seines Glücks bewusst: «Ich bin der Firma sehr dankbar», sagt er. «Auch weil ich mich jederzeit an meine Vorgesetzten oder die Chefin wenden kann, wenn ich ein Problem habe.» Und das sei beileibe nicht nur in der Theorie so, betont der Mechaniker: «Die Firma hat mich schon einige Male – pardon – aus der Scheisse geholt.»

## Der Lohn für das Engagement

Man setze nicht bewusst auf Diversität unter den Arbeitskräften, sagt Karin Streit. Auch habe man kaum schriftliche



## Tipps von Karin Streit-Heizmann

### Motivation/Herausforderungen

- Verantwortung der Gesellschaft gegenüber
- Gute Erfahrungen mit Menschen, denen eine Chance eröffnet wurde
- Langfristige Entwicklung des Betriebes
- Suche nach loyalen, passenden Mitarbeitenden

### Tipps für positive Massnahmen

- Nur wirklich benötigte Qualifikationen beachten
- Niedrige Hürden für Einstieg (Schnuppern/Praktikum/Anlehre)
- Paten für neue Mitarbeitende
- Verantwortung an Mitarbeitende abgeben
- Nähe zwischen Kader und Mitarbeitenden, Unterstützung bei Problemen
- Weiterbildung am Arbeitsplatz (wenn möglich mit Zertifikat)

### Konkrete Erfolge

- Grosse Loyalität/Motivation der geförderten Arbeitnehmenden
- Tiefe Fluktuation
- Positives Image des Betriebs

Richtlinien zum Thema Chancengleichheit. «Wir versuchen vielmehr, die Werte vorzuleben», so die Geschäftsführerin. «Führen durch Vorbild» sei schon das Motto ihres Vaters gewesen.

Dass sich das Engagement lohnt, davon ist Streit überzeugt. Die Fluktuation im Unternehmen sei tief und die Motivation der Mitarbeitenden hoch. «Und natürlich ist das Engagement auch nicht schlecht für das Image der Firma», fügt sie mit einem Lächeln an. Denn eines ist für sie klar: «Wir sind kein Sozialbetrieb, letztlich müssen auch wir rentieren.» Man habe auch schon Leute entlassen müssen, wenn die gegenseitigen Erwartungen nicht erfüllt werden konnten. Der Einsatz für sozial Schwächere aber ist für die Geschäftsführerin Pflicht eines jeden Arbeitgebers: «Unsere Gesellschaft kann nur funktionieren, wenn jeder seinen Platz findet.»

# Chancengleichheit in der Backstube

**Wenn es um Chancengleichheit und Integration geht, backt die Bäckerei Mischler in Selzach keine kleinen Brötchen. Hier finden Menschen eine Stelle, die anderswo abgelehnt werden.**

## Bäckerei Mischler

Ortschaft: Selzach (SO)

Tätigkeit: Bäckerei

Mitarbeitende: 16

Verantwortlich: Stefan Mischler, Geschäftsführer

Im solothurnischen Dorf Selzach, nur hundert Meter vom Bahnhof entfernt, lockt die Bäckerei Mischler mit frischen Backwaren. Unscheinbar präsentiert sich das Gebäude an der Bahnhofstrasse, ansprechend sieht das Schaufenster aus. Doch wer die Schwelle zum kleinen Ladenlokal überschreitet, merkt schnell, dass es sich hier nicht um einen gewöhnlichen Betrieb handelt. Herzlich wird der Besucher empfangen, innert kürzester Zeit dreht sich das Gespräch um die Besonderheiten des Mischler-Teams.

## Für jeden eine Chance

2010 wurde die Bäckerei für den Sozialpreis des Kantons Solothurn nominiert und mit einem Anerkennungspreis ausgezeichnet. Der Grund: Das Unternehmen beschäftigt auch Menschen, die es andernorts schwierig hätten, eine Anstellung zu finden. «Wir möchten den Leuten eine Chance geben», sagt der Chef. Stefan Mischler, der die Bäckerei zusammen mit seiner Ehefrau Manuela führt, ist überzeugt: «Unabhängig von seinem Hintergrund hat jeder eine Chance verdient.» So etwa der Chauffeur, der jeden Morgen während zweier Stunden Waren ausliefert. Er habe den ehemaligen Lastwagenchauffeur in einem Restaurant getroffen, sagt Mischler. Da habe ihm dieser erzählt, dass er an Schizophrenie leide und daher keine Arbeit mehr finde. «Ich habe ihm angeboten, bei uns zu arbeiten. Bereut habe ich es bis heute nicht.» Der Mann mache seine Arbeit gut, sei stets pünktlich. «Er wollte arbeiten. Da ist es doch besser, man macht das möglich, als dass er einfach sein Geld bezieht und zu Hause sitzt.»

## Familiäres Umfeld

Obwohl in den beiden Filialen in Selzach und Bellach nur 16 Leute arbeiten, weiss Stefan Mischler eine Menge zum Thema Chancengleichheit und Integration zu erzählen. Da ist die Frau, die wegen eines Nierenversagens oft nicht zur Arbeit erscheinen konnte. Da ist die Lernende, die nach dem Abschluss der

Kleinklasse lange keine Lehrstelle fand. Ein Mann aus Sri Lanka, der eine Stelle suchte, oder ein Mitarbeiter, der einen Hirnschlag erlitten hatte. Sie alle haben auf die eine oder andere Weise von der Flexibilität und der Rücksichtnahme ihres Arbeitgebers profitiert. Während grössere Firmen Leitlinien erarbeiten und Diversitäts-Verantwortliche einstellen, setzen Mischlers auf Menschlichkeit. Er habe selbst erlebt, wie es sei, in einem Betrieb zu arbeiten, in dem jeder für sich schaue und der Chef nur wenig Bezug zu seinen Mitarbeitenden habe, sagt Stefan Mischler. «Menschen arbeiten nur gut, wenn sie sich wohlfühlen.» Gerade in einer Branche, die für viele Jugendliche nicht mehr sehr attraktiv wirke, sei es umso wichtiger, dass man ihnen ein angenehmes Arbeitsklima biete.

Dass Mischler dies gelingt, davon sind seine Mitarbeitenden überzeugt. «Der Betrieb ist fast wie eine Familie», sagt Anna

Seit einem Schlaganfall vor 18 Jahren bereitet Martin Schlup vor allem die linke Hand Mühle. Das Teigen aber klappt noch immer einwandfrei.



Schreiber, die schon seit drei Jahrzehnten in der Bäckerei arbeitet. Und auch der Chef selbst sagt: «Der Umgangston ist familiär, man gibt acht aufeinander.» Das hat seiner Meinung nach auch damit zu tun, dass in seinem Betrieb die verschiedensten Menschen zusammenarbeiten. Wichtig sei bei der Rekrutierung, dass eine Person ins Team passe. «Sympathie und Bauchgefühl können auch mal wichtiger sein als besonders gute Schulnoten», sagt der Geschäftsführer. Neue Lernende lasse er deshalb zuerst im Betrieb schnuppern, damit beide Seiten sehen könnten, ob sie zueinander passten – und ob die Motivation stimme. Bei der Entscheidung lasse er dann öfters auch das Team mitreden. «Schliesslich sind sie es, die dann miteinander arbeiten müssen.»

### Unterstützung in der Lehre

Gepasst hat es für Stefan Mischler, als sich vor einigen Jahren eine junge Frau bei ihm als Lernende bewarb. Sie wollte ursprünglich Malerin werden, fand aber lange keine Lehrstelle. Nach dem Abschluss der Kleinklasse absolvierte sie ein Brückenjahr im Rahmen des Projekts «Startpunkt Wallierhof». Das 10. Schuljahr am Bildungszentrum Wallierhof vereint praktische Arbeit und Schulunterricht – so konnte die junge Frau in der Bäckerei Mischler schnuppern und erhielt später eine Lehrstelle.

«Ich hatte damals die Wahl zwischen ihr und einer Sekundarschülerin», erinnert sich Stefan Mischler. Weil die Bewerberin mit dem schlechteren Schulabschluss mit ihrer Kreativität und dem handwerklichen Geschick überzeugte, entschied er sich dennoch für sie. Die Lehre dann sei eine Herausforderung gewesen, so Mischler. «Sie konnte nicht gut rechnen, und im zweiten Lehrjahr fehlte manchmal etwas die Motivation.» Man habe dann das Gespräch mit den Eltern gesucht und versucht, sie so gut wie möglich zu unterstützen. «Am Schluss hat es dann doch gereicht», freut sich Mischler. Auch im Nachhinein würde er wieder genauso entscheiden. Immer wieder vergibt Stefan Mischler Lehrstellen an Jugendliche mit tieferer Schulbildung.

Auch wegen solcher Fälle spricht sich Stefan Mischler für die Möglichkeit einer Lehre aus, die keine hohen schulischen Anforderungen stellt. Die Anlehre war eine solche Ausbildung, wurde aber im Rahmen des neuen Berufsbildungsgesetzes vom eidgenössischen Berufsattest Bäcker/in-Konditor/in-Confiseur/in abgelöst. Mischler, der als Prüfungsexperte Einsicht in die Ausbildung hat, befürchtet, dass das anspruchsvolle Programm lernschwache Berufsschülerinnen und Berufsschüler überfordern könnte. «Wir werden sehen, wie sich die Sache entwickelt», sagt er. «Tinu hätte mit dem Berufsattest aber sicher seine Mühe gehabt.»

### Arbeit trotz Handicap

Tinu, das ist Martin Schlup, der seit 31 Jahren in der Bäckerei Mischler arbeitet. Noch unter Stefan Mischlers Vater absolvierte er eine Anlehre und arbeitete seither in der Backstube. Vor 18 Jahren dann erlitt er einen Schlaganfall und fiel in ein Koma. Er fehlte dem Betrieb ein halbes Jahr, seither bereite ihm vor



### Tipps von Stefan Mischler

#### Motivation/Herausforderungen

- Chancengleichheit fördern
- Integration in die Gesellschaft

#### Tipps für positive Massnahmen

- Nur wirklich benötigte Qualifikationen beachten
- Rekrutierung über soziale Institutionen
- Team in Rekrutierungsprozess einbeziehen
- Nähe zu Mitarbeitenden
- Flexible Arbeitszeitmodelle

#### Konkrete Erfolge

- Hohe Zufriedenheit im Betrieb
- Loyalität der Arbeitnehmer
- Wertschätzung gegenüber Arbeitgeber

allein die linke Hand Mühe beim Arbeiten. «Das Teigen klappte trotzdem immer», sagt Schlup. Er fühle sich im Betrieb wohl und arbeite nach wie vor gerne in der Bäckerei. «Wir nahmen ihn aber gerne zurück damals», sagt Mischler. «Für ihn wäre es schwierig gewesen, einen anderen Job zu finden. Und wir haben so eine treue Arbeitskraft, die ihren Job gut macht.» Natürlich sei es manchmal eine Herausforderung, wenn etwas nicht klappe oder man ewig diskutieren müsse. «Aber das macht die Arbeit auch spannend», sagt Mischler. Man brauche eben ein «Gschpür» für die Leute. Martin Schlup wiederum meint, er überlege sich schon manchmal, ob er nicht mit der Arbeit in der Bäckerei aufhören solle. «Aber da würde dir doch langweilig», sagt Stefan Mischler und Schlup lacht. «Ja, das stimmt. Da würde mir wohl schnell langweilig.»

# Zweite Chance trotz Lehrabbruch

**2007 wurde die Schachenmann + Co. AG für ihr Engagement gegenüber Lernenden ausgezeichnet. Noch heute unterstützt das Unternehmen junge Menschen beim Berufseinstieg.**

## Schachenmann + Co. AG

Ortschaft: Hauptsitz in Basel (BS)

Tätigkeit: Elektroinstallationen

Mitarbeitende: rund 100

Verantwortlich: Peter Rombach, Geschäftsleitung

So modern der Stücki Business Park im Basler Quartier Kleinhüningen aussieht, so fortschrittlich sind auch die Ansichten der darin ansässigen Firma. Im ersten Stock des gläsernen Gebäudes findet sich die Schachenmann + Co. AG – ein Elektroinstallationsunternehmen mit über 100 Mitarbeitenden und einer langen Tradition. 1911 gegründet, ist die Firma mittlerweile Teil eines grösseren Konzerns, der Burkhalter Gruppe. «Ferngesteuert sind wir trotzdem nicht», hält Geschäftsleiter Peter Rombach fest. Die operative Führung liegt nach wie vor in Basel, auch personelle Entscheide werden hier gefällt. Entscheide, die zum guten Ruf des Unternehmens beigetragen haben: Bereits 2007 wurde die Schachenmann + Co. AG mit dem Integrationspreis der Gewerkschaft Unia ausgezeichnet.

## Chance für Jugendliche

«Das war für uns überraschend damals», erinnert sich Peter Rombach. «Schliesslich kümmern wir uns seit Jahren gleichermassen um unsere Lernenden.» Bei der Preisverleihung betonte die Gewerkschaft, dass die Schachenmann + Co. AG immer wieder Jugendlichen eine Chance gebe, welche andernorts ihre Lehre abgebrochen hätten. Herkunft spiele dabei keine Rolle, die Schulbildung sei nicht zentral – Motivation und Engagement stünden im Fokus beim Basler Unternehmen. «Das ist heute noch so wie vor sechs Jahren», sagt Rombach. Ein gewisses Level an schulischer Bildung könne man bei der Rekrutierung nicht unterschreiten. «Aber grundsätzlich hat jeder eine Chance verdient.»

So zum Beispiel der Jugendliche, der bei einem anderen Betrieb drei Monate vor dem Abschluss seine Lehre abgebrochen hat. «Wir haben von diesem Fall gehört, ihn zum Schnuppern eingeladen und es hat gepasst», sagt Rombach. Mit der Unterstützung des Teams schaffte er dann die Lehre mit etwas Verspätung doch noch. Solche Fälle gibt es beim Basler Unternehmen immer wieder. Für den Geschäftsführer ist daher klar: «Man darf nicht einfach nein sagen. Man muss schauen,

warum einer gescheitert ist.» Oft brauche es nur einen neuen Ort, einen anderen Betrieb, damit sich die Jugendlichen entfalten könnten. Wenn es passt, mache man bei Schachenmann deshalb vieles möglich. «Wir müssen helfen, wenn es geht. Schliesslich bilden wir gerne junge Menschen aus.»

## Praxis im Vordergrund

Insgesamt bildet die Schachenmann + Co. AG 14 Lernende in 5 verschiedenen Berufen aus. Bei der Rekrutierung achtet man darauf, dass man die richtigen Mitarbeiter findet und nicht einfach diejenigen mit den besten Schulnoten. Nach der Bewerbung werden die Jugendlichen zu einer einwöchigen Schnupperlehre eingeladen, wo sie auf verschiedenen Baustellen einen ersten Eindruck erhalten. «Hier sehen wir, ob sie

Ibrahim Yesilyala arbeitet als Projektleiter und Kadermitglied bei Schachenmann. Bei seinem früheren Arbeitgeber hiess es: «Ein Projektleiter sollte einen Schweizer Namen haben.»





zu uns passen», sagt Geschäftsführer Rombach. «Gleichzeitig sehen aber auch sie, ob ihnen der Beruf überhaupt passt.» Es gäbe immer wieder solche, die nach einer Woche sagten, sie hätten sich das schon etwas anders vorgestellt.

Nach dem Schnuppern absolvieren die Bewerber meist einen kleinen praktischen Test – sie biegen Drähte zurecht oder müssen mit einer kleinen Schaltung zurechtkommen. Immer mal wieder würden die Fähigkeiten zudem mithilfe des Eignungstests von Multicheck evaluiert. Dabei gäbe es regelmässig Grenzfälle, die praktisch sehr geschickt seien, schulisch aber etwas abfielen. «Wenn einer in Mathe etwas schlechter ist, können wir ihm zum Beispiel eine Lehre als Montageelektriker empfehlen», sagt Rombach. Diese gehe schulisch etwas weniger weit als etwa die Ausbildung zum Elektroinstallateur oder zur Elektroplanerin.

### **Mit Betreuung klappt's**

Ganz ohne Deutschkenntnisse geht es bei Schachenmann aber nicht – in allen Funktionen sei die Kommunikation von einer gewissen Bedeutung, sagt Rombach. Es komme aber vor, dass Lernende in der Gewerbeschule Stützkurse in Deutsch absolvierten – entweder weil die Lehrkräfte die Mängel entdeckt hätten oder weil der Betrieb ihnen das so empfohlen habe. Auch Weiterbildungen in anderen Grundfähigkeiten werden gefördert, die entweder in der Schule oder in Zusammenarbeit mit dem Verband stattfinden. Grundsätzlich übernimmt der Betrieb dabei die Hälfte der Kosten – für den Rest kommt entweder der Lehrling auf oder die Kosten werden aus dem Paritätischen Fonds bezahlt.

Speziell unterstützt werden die Lernenden auch vor den Prüfungen. Man löse mit den Jugendlichen Musteraufgaben und Sorge dafür, dass sie in verschiedenen Bereichen zum Einsatz kämen, sagt Peter Rombach. Zudem pflege man einen guten Kontakt zur Gewerbeschule – so sei man auch über die schulischen Entwicklungen des Nachwuchses informiert. Dadurch, dass man bei Schachenmann auf eine enge Betreuung der Lernenden setze, merke man schnell, wenn etwas nicht in Ordnung sei. «Auch für uns gibt es da Grenzen», sagt der Chef. «Wenn einer ein schwieriges familiäres Umfeld hat, können wir nur versuchen, ihm auf der Baustelle ein gutes Umfeld zu bieten.»

### **Migrationshintergrund ist kein Hindernis**

Neben den jungen Arbeitskräften steht die Türe bei Schachenmann auch für ältere Semester offen. Erst kürzlich habe er einen Mitarbeiter eingestellt, der 55 sei, erklärt Peter Rombach. «Wieso auch nicht? Wir profitieren gerne von der Erfahrung der Älteren.» Diese zu diskriminieren, das könne sich sein Betrieb gar nicht leisten. Dieselbe Einstellung vertritt der Geschäftsführer in Bezug auf Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. «Wir sind zwar lokal verankert, aber haben doch eine sehr offene Betriebskultur», sagt Rombach. «Verschiedene Kulturen fördern die Toleranz.» Auf den Baustellen und in den Büros würden daher Mitarbeitende aus ganz unterschiedlichen Ländern arbeiten.



## **Tipps von Peter Rombach**

### **Motivation/Herausforderungen**

- Eine zweite Chance bieten
- Engagierten Nachwuchs fördern
- Chancengleichheit fördern

### **Tipps für positive Massnahmen**

- Nur wirklich benötigte Qualifikationen beachten
- Praktischer Eignungstest/Schnupperwoche für Lehrlinge
- Lehrabbrechern eine Chance geben
- Enge Betreuung der Lernenden
- Erfahrung älterer Mitarbeitenden nutzen
- Chancengleichheit bei Ausbildung/Beförderung
- Vielfalt als Chance sehen

### **Konkrete Erfolge**

- Grosse Loyalität/Motivation der Mitarbeitenden
- Potenzial der Lernenden optimal genutzt
- Gutes Arbeitsklima

Einer davon ist Ibrahim Yesilyala, der als Projektleiter und Kadermitglied der Schachenmann + Co. AG tätig ist. In der Türkei geboren, absolvierte der 41-Jährige das Gymnasium in seinem Heimatland, bevor er in die Schweiz kam. Hier bildete er sich erst zum Elektro-Sicherheitsberater und dann zum Projektleiter weiter. Doch bei seinem früheren Arbeitgeber bekam er keine Chance, in dieser Funktion zu arbeiten: «Da hiess es, ein Projektleiter sollte einen Schweizer Namen haben», erzählt Yesilyala. Dass er den Weg zu Schachenmann gefunden habe, sei ein Glücksfall. «Das Unternehmen ist sehr teamorientiert, man versucht die Leute zu integrieren», sagt der Projektleiter. Chancengleichheit werde hier gelebt. Oder wie es Geschäftsführer Peter Rombach ausdrückt: «Bei uns ist jeder seines Glückes Schmied.»

# Erster Arbeitstag mit 60

## Neben ihrem Einsatz für den Nachwuchs fördert die Firma Endress+Hauser Flowtec AG auch die Chancengleichheit von Arbeitssuchenden über 55 Jahren.

### Endress+Hauser Flowtec AG

Ortschaft: Reinach (BL)

Tätigkeit: Messgeräte und Dienstleistungen für industrielle Verfahrenstechnik

Mitarbeitende: über 10 000 (Endress+Hauser Gruppe), über 1500 (Endress+Hauser Flowtec AG)

Verantwortlich: Henri Gassler, Personalleiter

Im Industrieviertel von Reinach bei Basel, mitten im Dreiländereck, steht der Hauptsitz der Endress+Hauser. Der Anbieter von Messgeräten und Dienstleistungen für die industrielle Verfahrenstechnik beschäftigt über 10 000 Mitarbeitende weltweit. Die Firma tut dies mit unternehmerischem Flair – aber auch mit einem sozialen Gewissen. «Wir glauben an eine freie, auf Wettbewerb basierende, aber auch soziale Marktwirtschaft», heisst es im «code of conduct» der Unternehmensgruppe. Und weiter: «Niemand in der Unternehmung darf Mitarbeitende diskriminieren. Über Anstellung, Beförderung, Entlohnung, Weiterbildung, Entlassung und Pensionierung wird bei uns unabhängig von Geschlecht, Religion, Ethnie, Nationalität, Alter oder potenzieller Arbeitsunfähigkeit entschieden.»

### Neue Chance mit 60

Wie diese Prinzipien im Arbeitsalltag gelebt werden, erklärt Henri Gassler, Personalleiter der Endress+Hauser Flowtec AG, dem Kompetenzzentrum für Durchflussmesstechnik innerhalb der Unternehmensgruppe. «Egal ob jung oder alt, Schweizer oder Ausländer – wir sind daran interessiert, gute Fachkräfte auszubilden», sagt er. Wichtig sei, dass der Mensch auf die entsprechende Stelle passe. Weil die Grenzen zu Deutschland und Frankreich nah sind, ist der Anteil ausländischer Mitarbeitenden hoch. Und auch ältere Mitarbeitende werden immer wieder eingestellt in Reinach. «Falls möglich, versuchen wir eine Lösung zu finden», so Gassler. «Wenn eine Person zu uns passt und wir merken, dass das Feuer noch da ist, stellen wir auch einen 60-Jährigen ein.»

Einer, der direkt von dieser Einstellung profitiert hat, ist Hugo Keller. Der heute 61-Jährige stiess vor eineinhalb Jahren zur Flowtec AG, nachdem er sich beruflich neu orientiert hatte. «Als ich mich bei verschiedenen Firmen bewarb, merkte ich schnell, dass es nicht einfach wird», erinnert sich Keller, der zuvor im grafischen Bereich gearbeitet hatte. Trotz guter Ausbildung gestaltete sich die Jobsuche schwierig. Umso mehr

freut es Hugo Keller, dass er bei der Flowtec AG die Stelle als Kommunikationsmanager antreten konnte. Nach eineinhalb Jahren zieht er eine positive Bilanz: «Eine gesunde Durchmischung im Team kann ein Vorteil sein», so Keller. «Ich war auf das Wissen der anderen angewiesen, konnte aber meinerseits meine Erfahrung und eine ganz andere Sichtweise einbringen.»

### Wertschätzung entscheidet

Auch Personalleiter Henri Gassler schätzt die Qualitäten der älteren Mitarbeitenden. «Gerade in der Produktion können sie den Jüngeren viel beibringen und ihnen auch mal Grenzen aufzeigen», sagt er. Und wenn man jemanden mit 55 oder 60 einstelle, könne man zudem davon ausgehen, dass der Mitarbeitende dem Unternehmen treu bleibe. «Die älteren Mitarbeitenden sind nicht mehr so sprunghaft wie die jungen», stellt Gassler fest.

Kommunikationsmanager Hugo Keller, heute 61, stiess vor eineinhalb Jahren zur Flowtec AG, nachdem er sich beruflich neu orientiert hatte.



Als Herausforderung sieht der Personalleiter die grosse Verantwortung, die in solchen Fällen auf der Firma lastet. «Wenn wir jemandem eine Chance geben und ihn dann nach der Probezeit doch nicht nehmen, steht er plötzlich mit 60 ohne Job da.» Weil man solche Situationen vermeiden wolle, schaue man sich die älteren Bewerber und Bewerberinnen ganz genau an. Auch für Hugo Keller war das ein grosses Thema: «Ich habe mich immer wieder gefragt: Was passiert, wenn ich es nicht schaffe?» Letztlich habe ihn die Wertschätzung der Firma aber in seiner Entscheidung bestärkt. Beim Anstellungsgespräch habe man gesagt, fünf Jahre seien eine gute Zeit, um das Unternehmen weiterzubringen. «Da habe ich realisiert, dass ich bei Flowtec gute Chancen habe.»

### Weiterbildung für alle

Mittlerweile ist Hugo Keller fachlich und persönlich im neuen Team angekommen – auch dank Schulungen innerhalb des Unternehmens. Laut Personalleiter Gassler stehen die Weiterbildungen bei der Endress+Hauser Flowtec AG grundsätzlich allen unabhängig des Alters offen. «Aber natürlich gibt es in der Praxis Einschränkungen», sagt er. Ein 60-jähriger Mitarbeiter werde kaum einen Kurs über zwei Jahre besuchen – eine zweiwöchige Weiterbildung sei da realistischer. Die Weiterbildungen im Unternehmen setzen sich aus drei Teilen zusammen: Grundkompetenzen (bspw. Office-, IT-Kompetenzen), sprachliche Kompetenzen und individuelle Fähigkeiten (bspw. Konfliktmanagement). Die Mitarbeitenden werden zur Weiterbildung motiviert – die Freiwilligkeit steht dabei im Vordergrund.

Gerade bei den Sprachkursen stellt Henri Gassler eine Herausforderung fest. «Die Betriebssprache in Reinach ist Deutsch, das klappt meistens ganz gut», sagt er. «Wenn aber jemand Englisch als Muttersprache spricht, passen sich die meisten Mitarbeitenden an.» Auch den englischsprachigen Mitarbeitenden lege man einen Deutschkurs nahe – wenn man die Sprache aber im Alltag nicht anwende, seien die Lernfortschritte oft gering.

### Einsatz für die Jungen

Ein weiteres Feld, in dem sich die Endress+Hauser Flowtec AG engagiert, ist der Nachwuchs. «Wir müssen die Jugendlichen so früh wie möglich abholen», sagt Personalleiter Gassler. Deshalb halten Vertreter der Firma Vorträge in Schulen, arbeiten mit Lehrpersonen und sozialen Institutionen zusammen und präsentieren das Unternehmen an entsprechenden Veranstaltungen. Der von der Flowtec geschaffene «Kids Day» ist ein Beispiel dafür – hier kommen schon Kinder zwischen 8 und 14 Jahren in Berührung mit der Technik und dem Unternehmen. Aber auch die «tunBasel», eine Messe zur Nachwuchsförderung in Technik und Naturwissenschaften, geht in diese Richtung. «Wir merken oft, dass Jugendliche – gerade solche mit Migrationshintergrund – oft nur wenig über die Möglichkeiten in unserer Branche wissen», sagt Gassler. «Mit diesen Veranstaltungen wollen wir das ändern. Wir wollen ihnen eine Chance zum Arbeiten geben.» Aus derselben Motivation heraus fördert Endress+Hauser auch das Projekt «Denkwerkstatt», welches in



## Tipps von Henri Gassler

### Motivation/Herausforderungen

- Suche nach Mitarbeitenden/Nachwuchs
- Verantwortung der Gesellschaft gegenüber
- Förderung der Chancengleichheit

### Tipps für positive Massnahmen

- Sensibilisierung der Jugend für technische Berufe
- Zusammenarbeit mit Schulen und Behörden
- Vereinfachter Zugang zur Ausbildung (Schnuppern, 3-jährige Lehre)
- Potenzial von älteren Mitarbeitern erkennen
- Wertschätzung gegenüber Alter
- Durchmischte Teams bezüglich Alter und Nationalität
- Schriftliche Regeln gegen Diskriminierung
- Weiterbildung für alle Gruppen

### Konkrete Erfolge

- Tiefe Fluktuation
- Hohe Loyalität/Motivation der geförderten Arbeitnehmenden
- Positives Image des Betriebs

der Gemeinde Reinach die Zusammenarbeit zwischen Schulen, KMU und Behörden fördert.

Das Unternehmen selbst versucht bei der Rekrutierung denjenigen eine Chance zu geben, welche eine tiefere Schulausbildung abgeschlossen haben. Auch zu diesem Zweck bietet Flowtec kürzere Lehrgänge an – etwa die 3-jährige Ausbildung zum Produktionsmechaniker anstelle der 4-jährigen Lehre zum Polymechaniker. Zudem werden die Lernenden im Betrieb eng betreut. «Das geht manchmal bis ins Familiäre hinein», sagt Henri Gassler. «Aber wir sind bereit, uns diese Zeit zu nehmen.» Schliesslich sei das Unternehmen nicht nur betriebswirtschaftlich ausgerichtet: «Wir sind uns der Verantwortung der Gesellschaft gegenüber bewusst. Wer, wenn nicht wir, soll den Jungen eine Chance geben?»

# Gastfreundschaft und Chancengleichheit

**Der Berner Kursaal setzt auf fortschrittliche Arbeitsbedingungen und konsequente Weiterbildung des Personals. Auch mithilfe des HEKS-Programms KICK finden hier Jugendliche eine Lehrstelle, die lange vergeblich suchten.**

## Hotel Allegro und Kursaal Bern

Ortschaft: Bern (BE)

Tätigkeit: Hotelbetrieb und Gastronomie

Mitarbeitende: rund 200 (Hotel und Kursaal)

Verantwortlich: Alexandra Lemann, Leiterin HR

Mit seinen Gastrobetrieben, dem Hotel und dem Casino ist der Kursaal ein fester Bestandteil des Berner Stadtbildes. Mitarbeitende aus 28 Nationen widerspiegeln das internationale Umfeld – mit einer grossen Anzahl Lehrstellen setzt sich der Kursaal zudem für den Nachwuchs ein.

Dabei bekommen auch diejenigen Bewerberinnen und Bewerber eine Chance, die nicht die besten Abschlusszeugnisse vorweisen können. «Motivation und Freundlichkeit sind bei uns wichtiger als Schulnoten», sagt Alexandra Lemann, Personalverantwortliche im Kursaal. «Matchentscheidend ist das Vorstellungsgespräch.» Der Name oder die Herkunft würden dabei keine Rolle spielen. Weil der Kursaal ein relativ grosser Betrieb ist, habe man die Möglichkeit, flexibel Stellen anzubieten – zum Beispiel in der Küche oder im Service. «Es gibt Leute, die etwas mehr Betreuungszeit brauchen», stellt Lemann fest. «Die geben wir ihnen gerne, falls das Engagement stimmt.»

## Endlich eine Chance

Eine solche Chance hat die 19-jährige Arline Berisha erhalten. Während mehrerer Jahre hat die gebürtige Schweizerin erfolglos nach einer Lehrstelle im Detailhandel gesucht – trotz guten Schulnoten, wie sie sagt. Nach dem 10. Schuljahr ging sie deshalb auf die Regionale Arbeitsvermittlungsstelle und wurde an das Förderprogramm «KICK» der HEKS-Regionalstelle Bern weitergeleitet. Während sechs Monaten erhielt die junge Frau dort ein Coaching, das sie auf den Arbeitsmarkt vorbereiten sollte. Eine Lehrerin des «KICK»-Teams machte sie auf eine Schnupperlehre im Kursaal aufmerksam – also beschloss Arline Berisha, ihr Glück in der Hotellerie zu suchen.

«Es war eine Notlösung am Anfang», sagt sie rückblickend. «Aber mit der Zeit gefiel es mir immer besser.» Nach dem Schnuppern beginnt sie ein dreimonatiges Stage, im August 2012 dann die zweijährige Attestlehre zur Restaurationsangestellten. «Im Betrieb lernen wir sehr viel», stellt die 19-Jährige fest. Monatlich gibt es im Kursaal Tests – damit alle

mithalten können, werden sie von der Lehrlingsbetreuerin eng begleitet. Zusammen mit der Schule sei das manchmal etwas viel, sagt Arline Berisha. Umso mehr freut es sie, dass sich die Betreuerin zusätzlich Zeit nimmt, um mit ihr zu lernen.

Nach wie vor wünscht sich die junge Frau, einmal im Detailhandel arbeiten zu können. Dennoch ist sie überzeugt, dass sie dank dem HEKS-Programm und der Lehrstelle im Kursaal einen grossen Schritt nach vorn gemacht hat.

## Barrieren abbauen

Für neue Mitarbeitende findet im Kursaal jeden Monat ein Einführungstag statt. «Wir möchten den Leuten einen guten Start ins Unternehmen ermöglichen», sagt Lemann. Denselben Zweck dient auch das Patensystem des Hotels: Wer neu zum

Nach mehreren Jahren der erfolglosen Lehrstellensuche konnte Arline Berisha im Sommer 2012 im Berner Kursaal die zweijährige Attestlehre zur Restaurationsangestellten beginnen.





Team stösst, bekommt einen «Götti» zugeteilt, der während dreier Monate die engste Bezugsperson im Betrieb ist. Zudem wurde der Kursaal Bern in den Bereichen Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit ISO-zertifiziert. Laut Lemann könnten die klar strukturierten Abläufe den neuen Mitarbeitenden helfen, sich zurechtzufinden – anfängliche Barrieren würden so abgebaut.

Der Bedarf nach Weiterbildung wird in regelmässigen Qualifikationsgesprächen mit den Vorgesetzten festgestellt. Zudem können sich die Mitarbeitenden selber melden, falls sie sich aus eigenem Antrieb weiterbilden möchten. «Kommt zum Beispiel jemand aus dem Service zu uns und sagt, er möchte einen Bar-Mix-Kurs belegen, dann schauen wir das natürlich an», sagt Lemann. Man habe schon vieles möglich gemacht. Um diese Eigeninitiative zu fördern, werden die Weiterbildungsmöglichkeiten offensiv kommuniziert, etwa im Rahmen des Einführungskurses oder im Arbeitsalltag durch die Vorgesetzten.

Immer wieder werden im Kursaal Leute angestellt, die nur mangelhaft Deutsch sprechen. Wenn nötig, werden sie in externe Deutschkurse geschickt. «Wir beteiligen uns natürlich an den Kosten», sagt Alexandra Lemann.

### **Erfahrung aus Ghana**

Im Betrieb existieren schriftliche Reglemente, die von allen Mitarbeitenden unterzeichnet werden. Darin ist unter anderem festgehalten, dass das Unternehmen Diskriminierung oder Mobbing nicht akzeptiert. Treten trotzdem Schwierigkeiten auf, versucht das Teambüro die Mitarbeitenden möglichst intensiv zu begleiten. «Wir sind nahe am Team und stehen jederzeit für Fragen und Anliegen zur Verfügung», so Lemann.

Diese Nähe zum Personalbüro schätzt auch George Amponsah. «Wenn es irgendein Problem gibt, ist immer jemand da», sagt der Leiter der Hotel-Lingerie. 1992 ist der gebürtige Ghanaer in die Schweiz gekommen und hat im Kursaal auf Anhieb eine Stelle gefunden. «Das war grosses Glück», sagt Amponsah heute. «Ich bin spontan im Personalbüro vorbeigegangen, und die haben mich einfach eingestellt.» Er rechnet es den Verantwortlichen hoch an, dass sie seine Berufserfahrung aus einem kleinen Hotel in Ghana in die Beurteilung mit einbezogen haben. Denn damals sprach der 47-Jährige noch kaum Deutsch – erst durch den Besuch eines Sprachkurses konnte er sich mit der Zeit verständigen. «Wer in ein fremdes Land kommt, muss als Erstes die Sprache lernen», sagt der Leiter der Wäscherei. «Das haben die Verantwortlichen im Kursaal verstanden.» Fast alle im Betrieb könnten sich auf Deutsch verständigen, einige würden momentan an Sprachkursen teilnehmen. Nach zehn Jahren im Betrieb ist George Amponsah vom Mitarbeiter zum Abteilungsleiter aufgestiegen.

### **Positive Durchmischung**

In der Hotellerie-Branche sei man aber auch besonderen Herausforderungen ausgesetzt, erklärt Alexandra Lemann. Bei einer ständig wechselnden Gästeschar komme es vor, dass Mitarbeitende mit rassistischen Aussagen konfrontiert würden. «Wir versuchen unser Team für solche Situationen zu sensibilisieren», so die Personalverantwortliche. Fühlt sich jemand aus der Belegschaft diskriminiert, finde sich im Teambüro stets ein Ansprechpartner. «Gibt es Reibereien, versuchen wir immer zuerst zusammen an einen Tisch zu sitzen.» Als Alternative existiere auch eine externe Stelle, bei der Beschwerden anonym hinterlegt werden könnten.

Die verschiedenen Nationalitäten würden sich aber auch positiv auf den Betrieb auswirken. Vor allem die sprachlichen Fähigkeiten der ausländischen Mitarbeitenden sieht Alexandra Lemann als grosse Stärke. «In unserer Branche können wir froh sein, wenn jemand verschiedene Sprachen spricht», sagt sie. Weil man im Hotel offen auf Gäste aus allen Ländern zugehen muss, wirke sich eine durchmischte Belegschaft grundsätzlich positiv aus.

## **Tipps von Alexandra Lemann**

### **Motivation/Herausforderungen**

- Chancengleichheit fördern
- Spezielles, internationales Arbeitsumfeld

### **Tipps für positive Massnahmen**

- Niedrige Hürden für Einstieg (Schnuppern/Praktikum/ Programm KICK)
- Im Ausland erworbene Qualifikationen berücksichtigen
- Patensystem
- Klare, zertifizierte Abläufe (z.B. ISO)
- Fremdsprachen nutzen
- Sprachkurse/Weiterbildungen fördern
- Reglemente gegen Diskriminierung
- Unabhängige Beschwerdestelle

### **Konkrete Erfolge**

- Gut ausgebildete Mitarbeitende
- Offenheit gegenüber internationaler Kundschaft
- Positives Arbeitsklima
- Gutes Image bei Lernenden

Die verschiedenen Nationalitäten würden sich aber auch positiv auf den Betrieb auswirken. Vor allem die sprachlichen Fähigkeiten der ausländischen Mitarbeitenden sieht Alexandra Lemann als grosse Stärke. «In unserer Branche können wir froh sein, wenn jemand verschiedene Sprachen spricht», sagt sie. Weil man im Hotel offen auf Gäste aus allen Ländern zugehen muss, wirke sich eine durchmischte Belegschaft grundsätzlich positiv aus.

# Vielfalt als Erfolgsfaktor

**Die Schweizerische Post ist nicht nur eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz, das Unternehmen reiht sich auch in Sachen Chancengleichheit ganz vorne ein.**

## Die Schweizerische Post

Ortschaft: Hauptsitz in Bern (BE)

Tätigkeit: Logistik, Retailfinanzen, öffentlicher Verkehr und Kommunikation

Mitarbeitende: rund 60 000

Verantwortlich: Sabine Rial-Ramseier, Fachspezialistin Management der Vielfalt

Rund 60 000 Frauen und Männer aus über 140 Nationen arbeiten bei der Post – gelebte Vielfalt gilt hier als Zeichen einer guten Unternehmenskultur. Seit längerem vertritt das Unternehmen die Überzeugung, dass sich komplexe Aufgaben und Probleme besser von gemischten Teams lösen lassen. Nationalität, Alter und Geschlecht sind Aspekte dieser Vielfalt.

Am Hauptsitz in Bern stellt Sabine Rial-Ramseier klar, dass sich das Engagement der Post lohnt: «Die Vielfalt rechnet sich auch aus wirtschaftlicher Sicht», so die Vielfaltsspezialistin. Gemischte Teams würden die Anliegen der vielfältigen Kundschaft besser verstehen und könnten dadurch hochwertige Dienstleistungen erbringen.

### Gemischte Teams fördern

Die Rekrutierung läuft bei der Post grundsätzlich über die elektronische Plattform «e-Rec». Laut Sabine Rial werden aber teils auch spezifische Plattformen wie etwa «fermdat.ch» genutzt, um für Kaderpositionen gezielt Frauen anzusprechen.

Wer sich als Lernende oder Lernender bei der Post bewirbt, muss einen Eignungstest von Multicheck ausfüllen. «Die Ergebnisse liefern uns zusätzlich zu den Schulnoten und dem Schnupperlehrbericht wertvolle Informationen», sagt Rial. Ob eine Person zum Unternehmen passe, zeige sich dennoch am besten im persönlichen Gespräch.

Quoten für spezifische Gruppen gebe es bei der Post keine, sagt die Vielfaltsspezialistin. «Der Post ist es aber nach wie vor wichtig, die gemischten Teams zu fördern.» So bietet das Unternehmen etwa Coachings und Seminare für interkulturelle Kompetenzen an. Für HR-Beratende und Führungskräfte steht auch ein online-basiertes Training zur Verfügung. Je nach Bedarf werden weitere interne Sensibilisierungsschulungen konzipiert und durchgeführt.

### Attraktiv für Arbeitsmarkt

Grundsätzlich werden im Rahmen von generellen Weiterbildungen sämtliche Mitarbeitenden eingeladen, erklärt Sabine Rial.

«Es wurden aber auch schon spezifische Weiterbildungskampagnen für Mitarbeitende in einfacheren Funktionen lanciert.» So hat die Post speziell für die Weiterbildung des Personals zusammen mit den Gewerkschaften einen Fonds eingerichtet. Laut Sabine Rial wurde dieser dafür eingesetzt, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsmarktattraktivität steigern konnten. 341 Mitarbeitende haben dabei in Sprachkursen ihre Kenntnisse optimiert, 459 Personen haben sich erste Computerkenntnisse angeeignet. 1952 Personen konnten in einem fortgeschrittenen Kurs ihre Office-Kenntnisse vertiefen. Die Kosten für das Angebot wurden von der Post getragen, die Hälfte der Kurs-Anwesenheitszeit konnten die Mitarbeitenden als Arbeitszeit verrechnen. «Wichtig ist, dass alle Mitarbeitenden die Weiterbildung erhalten, die sie benötigen», stellt Sabine Rial fest. «Ganz unabhängig von Geschlecht und Herkunft.»

### Karriere trotz Migrationshintergrund

Davon hat auch Sabina Kazimoska profitiert, die im Alter von sieben Jahren aus Mazedonien in die Schweiz gekommen ist.

Von der Praktikantin zur Regionalleiterin Berufsmarketing: Sabina Kazimoska hat sich bei der Post weder als Frau noch als Migrantin je benachteiligt gefühlt.





## Tipps von Sabine Rial-Ramseier

### Motivation/Herausforderungen

- Demografische Entwicklung (künftiger Fachkräftemangel)
- Neue Markt- und Kundenpotenziale erschliessen
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden bestmöglich einsetzen

### Tipps für positive Massnahmen

- Bei Rekrutierung gezielt Minderheiten ansprechen
- Brückenangebot für junge Lehrstellensuchende
- Flexible Arbeitszeiten
- Ausführliches Weiterbildungsprogramm für alle
- Weiterbildungsangebote in interkulturellen Kompetenzen
- Sensibilisierung im Bereich Diskriminierung, Mobbing etc.
- Sensibilisierung der Führungskräfte und HR-Beratenden
- Chancengleichheit und Vielfalt in GAV, der Unternehmensvision und in Strategien verankern
- Überprüfung der Löhne im Rahmen des Lohngleichheitsdialogs und Beseitigung von Ungleichheiten
- Zusammenarbeit mit internen und externen Netzwerken, etwa für Frauen oder für Arbeitsuchende über 50

### Konkrete Erfolge

- Integration von Arbeitssuchenden
- Gutes Arbeitgeber-Image
- Wirtschaftlicher Erfolg durch Förderung der Vielfalt

Nach der Matura machte sie ein Praktikum bei der Post, wurde dann Assistentin in der Berufsbildung Post und arbeitet heute als Regionalleiterin Berufsmarketing in der Region Ost. Die 26-Jährige macht Werbung für die Lehrstellen der Post, besucht Schulen, organisiert Berufsmessen und hat als Berufsbildnerin viel Kontakt mit Jugendlichen. Erst vor kurzem ist sie nach einem längeren Mutterschaftsurlaub wieder in den Betrieb zurückgekehrt – mit einem reduzierten Pensum von 70 Prozent. Weil sie daneben an einer Fachhochschule ihren Bachelor in Business Administration macht, kann sie ihre Situation gut mit derjenigen ihrer Mitstudierenden vergleichen. Egal ob Studienfinanzierung, Mutterschaftsurlaub oder reduziertes Arbeitspensum – immer wieder stellt sie fest: «Ich habe schon grosses Glück mit meiner Arbeitgeberin.» Weder als Frau noch als Migrantin habe sie sich je diskriminiert gefühlt.

Und doch lernt sie, die selbst stets gefördert wurde und dank guten Schulnoten und Sprachkenntnissen keine Probleme in der Arbeitswelt bekundete, in ihrem Arbeitsalltag bei der Post auch die andere Seite kennen. Im Briefzentrum Zürich-Mülligen beispielsweise bietet das Unternehmen die praxisorientierte einjährige Vorlehre Logistik «Perspektiva» an. Hier trifft Sabina Kazimoska auf Mädchen und Jungen – viele mit Migrationshintergrund –, die hundert Bewerbungen schreiben und doch immer nur Absagen erhalten. Erst durch das intensive Coaching und die praktische Ausbildung im Briefzentrum finden die meisten von ihnen eine Lehrstelle.

### Chancengleichheit im GAV

Die Post beschäftigt auch Ausbildungslose, je nach Funktionen werden für diese Weiterbildungsmassnahmen initiiert. Oft wird bei Neueintritten das «Göttli»-System angewandt.

Im Gesamtarbeitsvertrag der Post ist festgehalten, dass die Weiterbildung der Mitarbeitenden aktiv gefördert wird. Sie soll der Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit dienen und wird als «tragendes Element der internen Karriereentwicklung sowie der Förderung der Chancengleichheit und der Mehrsprachigkeit» umschrieben. Teilzeitmitarbeitende haben die gleichen Möglichkeiten zur Weiterbildung wie Vollzeitangestellte. Mitarbeitende in bescheidenen finanziellen Verhältnissen können über die interne Sozialberatung zinsgünstige Darlehen oder andere finanzielle Unterstützung für individuelle Weiterbildungen beantragen.

Bei der Anerkennung ihrer nicht formell erworbenen Kompetenzen erhalten die Mitarbeitenden Unterstützung beim internen Arbeitsmarktzentrum. Je nach Funktion und Bereich werden sie auch bei der Anerkennung von ausländischen Diplomen unterstützt.

### Nulltoleranz gegenüber Diskriminierung

Konzernweit betreibt die Post eine Stelle, die sich konkret dem Management der Vielfalt widmet. In den meisten Bereichen wurden zudem Personen definiert, die für das Thema verantwortlich sind.

Zudem führt die Post interne Seminare zum Umgang mit

Mobbing und sexueller Belästigung durch. Neu eintretende Mitarbeitende erhalten einen Flyer, der die Nulltoleranz gegenüber jeglicher Form von Diskriminierung festhält und die verschiedenen, geschulten Ansprechpersonen erwähnt. Im Rahmen der jährlichen Personalumfrage werden die Mitarbeitenden jedes zweite Jahr zu Mobbing und sexueller Belästigung befragt. In Organisationseinheiten mit hohen Werten werden gezielt Massnahmen initiiert.

Die Zahlen zum Anteil der Minderheiten in Kaderfunktionen (Frauen oder sprachliche Minderheiten) werden semesterweise an die Konzernleitung rapportiert. Grundsätzlich bestehen für alle Mitarbeitenden dieselben Aufstiegschancen, stellt Sabine Rial klar. In der Praxis sei dies aber nach wie vor eine grosse Herausforderung.

# Bauspezialisten selbstgemacht

**Bei der STUTZ AG mag man nicht über mangelnden Nachwuchs jammern – viel lieber bildet man ihn selbst aus.**

## STUTZ AG

Ortschaft: Geschäftssitze in St.Gallen, Frauenfeld und Hatswil

Tätigkeit: Bauunternehmung

Mitarbeitende: rund 700

Verantwortlich: Alfred Müller, Verwaltungsratspräsident

Auffällig prangt das gelbe Logo mit dem schwarzen Schriftzug am Strassenrand. «STUTZ AG» steht auf dem Schild – in Hatswil TG hat die Bauunternehmung einen ihrer drei Geschäftssitze. Seit über 125 Jahren prägen die Mitarbeitenden der STUTZ AG die Baustellen zwischen dem Bodensee und der Limmat. «Es gibt viele Unternehmerfamilien in der Schweiz, die sich für ihre Mitarbeiter einsetzen», sagt Alfred Müller, Verwaltungsratspräsident der STUTZ AG. «Für uns ist das eine Selbstverständlichkeit.» Speziell in der Baubranche sei es wichtig, dass man den Mitarbeitenden auch Verantwortung übergebe. «Mit all unseren Baustellen sind wir eine sehr dezentrale Organisation. Da ist jeder und jede ein Aushängeschild der Firma.»

## Deutsch auf der Baustelle

Damit diese Aushängeschilder einen guten Eindruck auf die Kunden machen, werden sie bei der STUTZ AG stetig gefördert. Neuestes Projekt sind hierbei die Sprachkurse «Deutsch auf der Baustelle», die in Zusammenarbeit mit dem Baumeisterverband und der Gewerkschaft Unia organisiert werden. Einmal in der Woche treffen sich rund dreissig Mitarbeiter in zwei Schulungsräumen in St. Gallen und Hatswil, um ihre Deutschkenntnisse zu verbessern. Die zwei Stunden Unterricht gelten als bezahlte Arbeitszeit, die Kurse sind gratis. «Das ist ein ganz wichtiger Grund, weshalb ich mich eingeschrieben habe», sagt Luis Cunha, Kranführer bei der STUTZ AG. Der 50-jährige Portugiese, der vor fünf- und zwanzig Jahren in die Schweiz gekommen ist, kann sich auf Deutsch verständigen – im Gespräch werden seine sprachlichen Mängel aber schnell deutlich. «Klar hätte ich vielleicht früher mit den Sprachkursen anfangen sollen», sagt Cunha etwas verlegen. «Aber nach der Arbeit auf dem Bau ist man müde. Und wenn die Kurse nicht bezahlt sind, ist die Motivation halt klein.»

## Karriere dank Sprache

Kein Problem mit der Motivation hatte sein Landsmann Carlos Ribeiro. Der heute 34-Jährige kam vor zwölf Jahren in die

Schweiz und hat seither eine beachtliche Karriere hingelegt. Er begann als Handlanger auf dem Bau, liess sich dann zum Kranführer weiterbilden und absolvierte vor zwei Jahren die eidgenössische Polierprüfung. Sein mündliches Deutsch ist heute kaum mehr von demjenigen eines Muttersprachlers zu unterscheiden – eine Folge auch seines privaten Umgangs mit Schweizerinnen und Schweizern. «Auf der Baustelle lernt man kaum Deutsch», sagt er. Die Ausländer würden untereinander vor allem Italienisch oder Portugiesisch sprechen, und die Schweizer versuchten es mit abgehacktem Baustellendeutsch. Für den jungen Portugiesen waren daher die Sprachkurse, welche ihm die STUTZ AG angeboten hat, eine riesige Hilfe.

Doch wenn er zurückblickt, fällt ihm noch eine zweite Komponente ein, die seinen Aufstieg möglich gemacht hat. «Ich wurde von meinen Vorgesetzten immer wieder gefördert», erklärt Ribeiro. Schon ganz zu Beginn habe man bei der STUTZ AG darauf geachtet, für welche Position er sich am besten eignen würde. Und auch die Polier-Prüfung habe er auf

«Ich wurde von meinen Vorgesetzten immer gefördert.» Früher war er Handlanger auf dem Bau, heute ist Carlos Ribeiro eidgenössisch diplomierter Polier.





Empfehlung der Firma in Angriff genommen. «Die Stutz gab mir immer das Gefühl, dass ich etwas wert bin.»

### Enge Begleitung

Es ist unter anderem diese interne Begleitung, auf welche auch Albin Hungerbühler immer wieder hinweist. Der Personalfachmann und Ausbildungsleiter betont: «Es nützt nichts, wenn man über mangelnden Nachwuchs jammert. Wir müssen ihn so weit wie möglich selber ausbilden.» So betreut die Firma zurzeit nicht nur über vierzig Lehrlinge, sondern versucht auch ältere Mitarbeitende weiterzubilden. Dieser Prozess beginnt bereits mit dem Einstellungsgespräch, bei welchem eruiert wird, für welche Stelle sich der Bewerber eignen könnte. In einer dreimonatigen Probezeit wird dann abgeklärt, ob der Mitarbeiter richtig eingesetzt ist.

Zusätzlich gibt es jedes Jahr mindestens eine persönliche Standortbestimmung, bei der auch abgeklärt wird, ob ein Mitarbeiter eine Weiterbildung oder einen Sprachkurs besuchen sollte. Ziel der engen Begleitung ist es, das Bedürfnis an Fachkräften wenn möglich durch eigene Leute abzudecken. «Wir haben viele Ausländer, die als Hilfskraft begonnen haben und heute in ihrem Bereich hoch spezialisiert sind», sagt Hungerbühler. Sei es im Hoch- und Tiefbau, bei den Plattenlegern oder beim Bautenschutz – immer wieder stossen Leute zur STUTZ AG, die keine richtige Ausbildung genossen haben. «Viele von ihnen sind heute auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt», stellt der Ausbildungsleiter fest.

### Polier trotz Lernschwäche

Bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte spielen weder Nationalität noch Geschlecht eine Rolle. «In unserer Branche können wir es uns schlicht nicht leisten, bei der Anstellung auf die Nationalität oder den Nachnamen zu achten», sagt Albin Hungerbühler. Auch junge Leute mit mangelnder Schulbildung kommen dabei zum Zug.

So werden Jugendliche mit Lernschwäche etwa in speziellen Stützkursen auf die Prüfungen vorbereitet und von Lehrlingsverantwortlichen besonders betreut. Zudem bietet die Firma zweijährige Attestlehren für Jugendliche an, die mit der normalen Lehre Mühe hätten. Und auch Karrieremöglichkeiten existieren unabhängig von schulischen Bestleistungen: «Es kommt vor, dass wir Mitarbeitende, welche die entsprechende Schule nicht schaffen würden, zu Polieren befördern, weil sie die berufspraktischen und führungstechnischen Voraussetzungen erfüllen», sagt Hungerbühler. Diese Beförderung und der damit verbundene Aufstieg in eine höhere Lohnklasse bleiben auch bei einem internen Firmenwechsel bestehen. «Wir können nicht immer den einfachsten Weg gehen», fasst er das Engagement zusammen. «Der Mehraufwand lohnt sich aber. Wir geniessen in der Branche einen sehr guten Ruf.»

### Migrationshintergrund nutzen

Die verschiedenen Kulturen werden nicht nur toleriert – wenn möglich werden sie auch zum Nutzen der Firma eingesetzt.



### Tipps von Alfred Müller

#### Motivation/Herausforderungen

- Nachwuchsprobleme
- Verantwortung der Gesellschaft gegenüber
- Langfristige Entwicklung der Firma

#### Tipps für positive Massnahmen

- Sprachkurse (bezahlt und als Arbeitszeit abgerechnet)
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden fördern
- Regelmässige Qualifikationsgespräche
- Spezialisierung am Arbeitsplatz
- Fremdsprachen nutzen
- Schriftliche Kommunikation in mehreren Sprachen bei Schlüsselinformationen
- Interne Jobausschreibungen

#### Konkrete Erfolge

- Grosse Loyalität/Motivation der geförderten Arbeitnehmer
- Gut ausgebildeter Nachwuchs
- Positives Image des Betriebs

Die regelmässigen Kurse zur Arbeitssicherheit werden in verschiedenen Sprachen durchgeführt – die Übersetzung ins Italienische oder Portugiesische übernehmen Mitarbeiter mit entsprechendem Migrationshintergrund. Für Hungerbühler ist klar, dass sich die Firma beim Thema Sprache auf einer ständigen Gratwanderung befindet: Setzt man konsequent auf die Muttersprache der Mitarbeitenden, wird deren sprachliche Integration behindert; setzt man konsequent auf Deutsch als Betriebsprache, läuft man Gefahr, dass jemand etwas nicht versteht.

Klar ist jedoch, dass man in der Ostschweiz die Deutschkurse auf der Baustelle gerne weiterführen möchte: «Die Nachfrage ist ganz klar da», sagt Albin Hungerbühler. «Wir haben ursprünglich mit fünfzehn Anmeldungen gerechnet. Am Schluss waren es gut sechzig.»

# «In Münsterlingen arbeitet die halbe Welt»

**Niederschwellige Arbeitsplätze bringen Verantwortung für den Betrieb mit sich.  
Die Wäscherei Bodensee nimmt diese Verantwortung wahr.**

## Wäscherei Bodensee

Ortschaft: Münsterlingen (TG)

Tätigkeit: Wäscherei

Mitarbeitende: rund 90

Verantwortlich: Marco Wäckerlig, Geschäftsführer

Kongo, Serbien, Philippinen, Ungarn, Kosovo, Schweiz – wenn Elisabeth Chomicz beginnt, die Herkunftsländer ihrer Mitarbeitenden aufzuzählen, kann das eine Weile dauern. «Die halbe Welt arbeitet bei uns», stellt die Betriebsleiterin der Wäscherei Bodensee nach gut zwanzig Ländern fest. «Für Probleme sorgt das aber nicht.»

16 Tonnen Textilien werden im thurgauischen Münsterlingen, am Ufer des Bodensees, täglich gewaschen. Seit der Betrieb 2006 aus den kantonalen Spitalbetrieben ausgegliedert wurde, behauptet sich die Wäscherei auf dem freien Markt. «Wir sind eines der wenigen Unternehmen, das noch niederschwellige Arbeitsplätze anbietet», sagt Geschäftsführer Marco Wäckerlig. Das bringe eine gewisse Verantwortung mit sich. So werden die Mitarbeitenden der Wäscherei Bodensee unter anderem über Kleinklassen, die Invalidenversicherung, Regionale Arbeitsvermittlungszentren (RAV), die Stiftung Zukunft oder auch das Hilfswerk HEKS rekrutiert. In Münsterlingen gibt man denjenigen eine Chance, die anderswo durchgefallen sind.

## Vom HEKS zum Schichtleiter

Als rein altruistische Massnahme mag der Geschäftsführer diese Zusammenarbeit nicht sehen: «Auch wir müssen Profit erarbeiten», sagt er. «Mit den vermittelten Leuten klappt das oft sehr gut.» Denn oft handle es sich um ausländische Arbeitskräfte, die sehr motiviert seien. «Der Mann aus Somalia etwa», wirft Elisabeth Chomicz ein. «Er wurde uns vom regionalen HEKS-Programm TG Job vermittelt und ist heute Schichtleiter.» Unsicher sei er zu Beginn gewesen, erinnert sich die Betriebsleiterin. «Der Halt hat ihm gefehlt.» Und doch habe man wie bei fast allen von HEKS vermittelten Kandidaten und Kandidatinnen gemerkt, dass er wirklich arbeiten wollte.

## Problemfeld Sprache

Weil die anstrengende Arbeit nicht jedermanns Sache ist, können die jungen Bewerberinnen und Bewerber erst einmal in der

Wäscherei schnuppern und machen dann ein Praktikum. «Es gibt einige, die damit bereits überfordert sind», sagt Betriebsleiterin Chomicz. Die Jugendlichen hätten oft Mühe mit den klar gegliederten Strukturen im Betrieb. «Sie kennen das weder von der Schule noch aus der Familie.» Immer wieder müsse sie daher das Gespräch mit Eltern oder Schulvertretern suchen. Gerade ausländische Jugendliche würden von zu Hause kaum Unterstützung erhalten: «Die Eltern sprechen entweder die Sprache nicht, oder sie wissen kaum etwas über das Schweizer Arbeitssystem», sagt Chomicz.

## Einsatz für Anlehre

Damit Jugendliche mit mangelnder Schulbildung in der Wäscherei auch künftig eine Perspektive erhalten, setzt sich Firmenchef Wäckerlig für den Erhalt der Anlehre ein. «Oft werden vor allem Attestlehren gefördert», erklärt er. «Doch auch die können für schlechte Schüler eine zu hohe Hürde sein.»

Maide Amity erhielt bei der Jobsuche immer nur Absagen – obwohl sie hoch motiviert war. Die Wäscherei Bodensee erkannte das und gab ihr eine Chance.



Von dieser Überzeugung profitierte Maide Amity, als sie vor sieben Jahre eine Stelle suchte. Die gebürtige Mazedonierin hatte in der Schweiz drei Schuljahre absolviert, von der ersten Realklasse bis zur dritten, und war hoch motiviert, einen Job zu finden. «Ich durfte in vielen Unternehmen schnuppern gehen, und alle haben mein Engagement gelobt», erinnert sie sich. «Am Schluss habe ich trotzdem immer eine Absage erhalten.»

Damals habe sie sich oft gefragt, ob das mit ihrem Namen oder der schlechteren Schulbildung zu tun habe – eine Ungewissheit, die heute keine Rolle mehr spielt. «Nach einer Woche schnuppern hat mir die damalige Zentralwäscherei eine Chance gegeben», sagt Maide Amity. Die junge Frau begann eine zweijährige Anlehre. Heute ist die 29-Jährige Bereichsleiterin in der Spedition und sagt: «Das Betriebsklima ist gut und ich habe ein Stückchen Verantwortung. Ich kann mir nicht vorstellen, bei einer anderen Firma zu arbeiten.» Besonders schätzt sie dabei die Tatsache, dass sie sich mit ihren Anliegen – egal ob geschäftlich oder privat – jederzeit an die Betriebsleiterin wenden kann.

### Länderdurchmischte Teams

Klappt dennoch etwas nicht im Betrieb, können sich die Angestellten auch an die fünfköpfige Betriebskommission wenden. Zudem arbeitet die Wäscherei Bodensee eng mit der Gewerkschaft zusammen. Wie nahe sich Betriebsleitung und Belegschaft sind, zeigt sich bei einem Rundgang durch den Betrieb. Die Männer und Frauen, die bewusst in länderdurchmischten Teams eingesetzt werden, grüssen ihre Vorgesetzte mit einem Lächeln. Namen und Herkunftsland kennt Elisabeth Chomicz, die selbst einen polnischen Hintergrund hat, von fast allen Mitarbeitenden – über viele weiss sie so einiges zu erzählen.

«Die Arbeit ist hart und die Löhne sind nicht wahnsinnig hoch», sagt Firmenchef Wäckerlig. «Umso wichtiger ist es da, dass das Betriebsklima stimmt.» Einen Beitrag dazu leisten Betriebsausflüge und Weihnachtsessen genauso wie Weiterbildung und Sprachkurse. Mehrmals im Jahr werden Schulungen organisiert, in denen die Bereichsleitenden etwa in Kommunikation oder interkulturellem Umgang weitergebildet werden. «Die Kurse verbessern die Verständigung zwischen den Mitarbeitenden», sagt Elisabeth Chomicz. «Das ist eine der grössten Herausforderungen in unserem Betrieb.» Weil in der Wäscherei offiziell deutsch gesprochen wird, werden zudem immer wieder Mitarbeitende für HEKS-Sprachkurse angemeldet. «Entweder stellen wir den Mangel fest oder die Leute kommen selbst auf uns zu», erklärt Chomicz. Weiterbildungen, die für die Arbeit nötig sind, laufen unter Arbeitszeit und werden vom Betrieb bezahlt.

### 95 Prozent Migrationshintergrund

Benachteiligung von ausländischen Arbeitskräften ist in der Wäscherei Bodensee kein Thema. Der einfache Grund dafür: Rund 95 Prozent aller Mitarbeitenden haben einen Migrationshintergrund – ganz egal, ob sie an den Maschinen arbeiten, als Chauffeur oder im Büro tätig sind. Entsprechend liest sich auch das Organigramm der Firma: kaum ein Mitarbeiter im mittleren Kader ohne Migrationshintergrund.



## Tipps von Marco Wäckerlig und Elisabeth Chomicz

### Motivation/Herausforderungen

- Verantwortung als Betrieb mit niederschweligen Arbeitsplätzen
- Verständigungsprobleme zwischen Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen
- Wenig Unterstützung durch Eltern/Schulen

### Tipps für positive Massnahmen

- Tiefe Hürden für Einstieg (Schnuppern/Praktikum/Anlehre)
- Rekrutierung über Kleinklassen, RAV, IV, Hilfswerke
- Kommunikation mit Schulen/Eltern
- Verantwortung an Mitarbeitende (Bereichsleiter, Schichtleiterin)
- Bezahlte Sprachkurse anbieten
- Weiterbildung in Kommunikation oder interkulturellen Kompetenzen
- Beschwerdemöglichkeiten (Nähe zum Kader/Betriebskommission/Gewerkschaft)
- Klare Trennung zwischen Arbeit und Privatem

### Konkrete Erfolge

- Motivation trotz schwierigen Bedingungen
- Grosse Loyalität / starke Identifikation
- Sehr tiefe Fluktuation
- Ausbildung von Leistungsträgern

Zu Konflikten zwischen den Nationalitäten sei es bislang kaum gekommen, sagt Marco Wäckerlig. «Höchstens damals, als Kosovo seine Unabhängigkeit von Serbien proklamiert hat», erinnert er sich. «Da dachten einige, sie müssten mit den Landesfahnen zur Arbeit erscheinen.» Für den Firmenchef ist das nicht akzeptabel: «Bei der Arbeit haben Politik und Religion nichts zu suchen», sagt er. Das Tragen entsprechender Symbole sei denn auch verboten. «Wir haben einige muslimische Frauen, die mit dem Kopftuch zur Arbeit kommen und dieses in der Garderobe ablegen», ergänzt Elisabeth Chomicz. «Für sie ist das ein akzeptabler Kompromiss.» Letztlich sei die Identifikation mit der Firma wohl der gemeinsame Nenner der multikulturellen Belegschaft, sagt die Betriebsleiterin. «Durch die starke Durchmischung ist eine neue Homogenität entstanden.»

# Vom Tellerwäscher zum Abteilungsleiter

**Das Hotel Schweizerhof legt Wert auf Chancengleichheit und Weiterbildung. Im Zürcher Vier-Sterne-Betrieb sind die Aufstiegschancen auch für ungelernte Mitarbeiter real.**

## Hotel Schweizerhof

Ortschaft: Zürich (ZH)

Tätigkeit: Hotelbetrieb

Mitarbeitende: rund 100

Verantwortlich: Martin Widmer, Leiter Administration

Im Hotel Schweizerhof, wenige Meter vom Zürcher Hauptbahnhof entfernt, wird viel Wert auf Äusseres gelegt. Das Gebäude, das Interieur, die Kleidung des Personals – Eleganz ist Trumpf. Doch auch hinter den Fassaden zeigt sich der Betrieb vorbildlich. «Wir haben in unserem Betrieb die Möglichkeiten, auch Leuten mit weniger guten Ausbildung eine Chance zu geben», sagt Martin Widmer, Leiter Administration im «Schweizerhof».

An Berufsinfonachmittagen werden der Betrieb und die verschiedenen Lehrberufe regelmässig jungen Interessentinnen und Interessenten vorgestellt. Wer sich für eine Stelle interessiert, tritt dann zu einem Bewerbungs-Interview an und absolviert für gewöhnlich einen Probetag im Unternehmen. Auch Schnupperlehren bietet der «Schweizerhof» an.

Bei der Einstellung lege man den Fokus nicht primär auf die Schulnoten, sagt Martin Widmer. «Ein gewisses Bildungsniveau sollte vorherrschen. Wir nehmen aber eher jemanden, der einen guten Eindruck macht, als jemanden, der nur gute Noten hat.» Beim Schnuppern sehe man schnell, wie es um die Fingerfertigkeit stehe oder wie gross das Interesse an der Stelle wirklich sei.

## Flüchtling als Hilfstechner

Auch älteren, ungelerten Bewerbern gibt der «Schweizerhof» eine Chance. «Wir stellen auch Leute ein, deren Qualifikationen in der Hotelbranche nicht so gefragt sind», erklärt Widmer. Am ehesten gelinge dies im technischen Bereich. So arbeitet zum Beispiel ein Somalier, der in die Schweiz geflohen ist, als Hilfstechner im Hotel. Bislang habe man damit gute Erfahrungen gemacht, sagt Martin Widmer. «Wir haben Möglichkeiten, solche Stellen zu besetzen, also machen wir es auch.» Perfektes Deutsch sei nur bei manchen Stellen eine Bedingung. Allerdings sei es wichtig, dass alle Mitarbeitenden die Anweisungen verstünden.

Martin Widmer ist sich bewusst, dass gerade ausländische Mitarbeitende oft unter ihren Qualifikationen angestellt werden. «Es hat bei uns schon Hochschulabgänger gegeben, die

einfache Arbeiten erledigt haben», sagt er. Gerade wenn es sich um Ausbildungen handelt, die in der Hotelbranche kaum Wert besitzen, sei das eine Herausforderung. «Wir haben aber festgestellt, dass ein Job im Hotel oft auch ein Sprungbrett für andere Anstellungen sein kann.»

## Vom Mathematikstudenten zum Weinkenner

Als solches Sprungbrett hat auch Murad Zuber seine Anstellung zu Beginn verstanden. Der gebürtige Iraker ist 2003 aus seinem Land geflohen und musste in der Schweiz bei null anfangen. «Ich konnte kein Wort Deutsch, als ich herkam. Ich dachte, das werde sehr schwierig, einen Job zu finden.» Doch ein Bekannter empfahl ihm, sich im Hotel Schweizerhof zu bewerben – auf Anhieb bekam er dort eine Stelle in der Küche. Als Hilfsarbeiter war der ehemalige Mathematikstudent nun für den Abwasch und das Putzen der Küche zuständig. «Die Sprache brauchte ich

Murad Zuber musste nach seiner Flucht aus dem Irak bei null anfangen.

Der «Schweizerhof» stellte ihn ein und beteiligte sich an den Kosten seiner Deutschkurse.



damals noch kaum, zum Glück konnte ich mich einigermaßen auf Englisch verständigen.» Schon bald meldete er sich für einen externen Deutschkurs an. Weil dieser für seinen tiefen Verdienst aber zu teuer war, fragte er das Hotel um Unterstützung an. Man einigte sich darauf, die Finanzierung des Kurses zu halbieren – Zubers Aufstieg stand nichts mehr im Weg. Bald half er beim Buffet mit, dann im Lager – und seit 2012 ist er Hauptverantwortlicher für die Lager- und Buffetverwaltung.

«Es war schon schwierig, weil ich alles neu lernen musste», sagt Murad Zuber rückblickend. Er sei aber immer gefördert worden und hätte sich jederzeit gleichberechtigt gefühlt. Heute wartet er auf den Schweizer Pass, ist mit einer Frau verheiratet, die er am Arbeitsplatz kennengelernt hat, und hat zwei Kinder. Obwohl er in der Schweiz nie einen anderen Arbeitgeber hatte, weiss er sein Glück zu schätzen: «Viele meiner Bekannten, die in die Schweiz gekommen sind, finden keine gute Arbeit. Sie machen Gelegenheitsjobs oder sind arbeitslos.» Zuber betont, wie sehr ihm die Sprache bei der Integration geholfen hat. Daher versucht er nun seine Mitarbeitenden, die noch nicht gut Deutsch sprechen, zu Sprachkursen zu motivieren.

In den letzten Jahren hat sich Murad Zuber unter anderem in den Bereichen Service, Wein und Hygiene weitergebildet – diese Zertifikate, die Referenz des «Schweizerhofs» und seine Kontakte würden ihm heute helfen, auch ohne abgeschlossene Lehre eine neue Stelle zu finden. Aber so weit wird es vielleicht gar nicht kommen: «Ich dachte, ich bleibe nur kurz im «Schweizerhof». Jetzt sehe ich aber keinen Grund, wieder wegzugehen.»

### Regelmässige Weiterbildung

Regelmässig wird im «Schweizerhof» der Schulungsbedarf der Mitarbeitenden abgeklärt, immer wieder werden Leute in Sprachkurse geschickt. Zu fachlichen Weiterbildungen werden alle Hotelangestellten je nach Funktion motiviert. Wenn die Basis fehlt für die entsprechende Stelle, können die Angestellten einen speziellen Hotelkurs besuchen. Zudem existiert ein betriebsinternes Mitarbeiterentwicklungsprogramm, welches allen Mitarbeitenden offensteht. In einer Art Punktesystem kann das Personal verschiedene Stufen erreichen und sich dann eine entsprechende Belohnung aussuchen. Zur Wahl stehen neben Weiterbildungen auch Gutscheine oder Konsumationen im Hotel.

### Enge Betreuung

Wer neu ist im «Schweizerhof», wird während der ersten drei bis vier Wochen von einem «Götti» begleitet. Nach der Hälfte der Probezeit sowie nach deren Beendigung gibt es ein Gespräch, um herauszufinden, wie sich die neuen Mitarbeitenden im Betrieb integriert haben. Zudem trifft sich jemand von der Personalabteilung mit jedem Mitarbeitenden auf ein längeres Gespräch, in welchem er ihm das Schweizer Sozialversicherungssystem erläutert. Am Anfang gebe es immer viele offene Fragen, so Widmer. «Wir helfen den Leuten gern», sagt er und lacht. «Die Steuererklärung fülle ich aber für niemanden aus. Alles hat seine Grenzen.»



## Tipps von Martin Widmer

### Motivation/Herausforderungen

- Suche nach passenden Mitarbeitenden/Nachwuchs
- Qualitätsbewusstsein
- Verantwortung als Betrieb

### Tipps für positive Massnahmen

- Probetag/Schnupperwoche für Lehrlinge
- Nur wirklich benötigte Qualifikationen beachten
- Flexibilität bei der Anstellung
- Korrekte Einführung (Patensystem, persönliche Gespräche)
- Förderung der Weiterbildung/Sprachkurse (inkl. Zertifikate)
- Gleiche Aufstiegschancen für alle
- Kulturelle Eigenheiten nutzen (Bsp. Fremdsprachen)

### Konkrete Erfolge

- Tiefe Fluktuation
- Hohe Loyalität/Motivation der geförderten Arbeitnehmenden
- Positives Image des Betriebs

Die Chancengleichheit unter den Mitarbeitenden ist im «Schweizerhof» eine Selbstverständlichkeit. Gerade im Servicebereich des angegliederten Boulevardcafés ist es laut Martin Widmer aber so, dass die Gäste gerne mit einem «Grüezi» angesprochen würden. An der Front halte man deswegen den Anteil an Leuten, die Schweizerdeutsch sprechen, bewusst hoch.

Ansonsten aber sei ein durchmisches Team durchaus von Vorteil, wenn man die internationale Kundschaft des Hotels betrachte. So habe eine Mitarbeiterin aus Japan auch schon eine japanische Delegation betreut oder ein arabisch sprechender Mitarbeiter für seine Arbeitskollegen übersetzt. Schliesslich wolle man die Mitarbeitenden nicht nur fördern, sagt Martin Widmer. «Wir wollen auch ihr Potenzial nutzen.»

# Schweizer Unikate, hergestellt mit sozialem Gewissen

**Bei der Freitag lab. ag steht der Mensch im Zentrum. Mitwirkung, Sprachkurse und der Einbezug positiver Eigenschaften anderer Nationalitäten fördern eine Kultur der Vielfalt.**

## **FREITAG lab. ag**

Ortschaft: Zürich (ZH)

Tätigkeit: Hersteller Taschen & Accessoires

Mitarbeitende: rund 150

Verantwortlich: Pascal Dulex,

Manager Communication & Product Strategy

Seit Ende 2011 beheimatet das Gewerbehäus Nœrd an der Binzmühlestrasse in Zürich-Oerlikon verschiedene Firmen aus dem kreativen Bereich. Die Chancen stehen gut, dass das Quartier bald zum neuen Trendviertel wird. An vorderster Front mitverantwortlich für diese Entwicklung ist die Freitag lab. ag. Als Initiator von Nœrd ist die Firma mittendrin in der Welt der Kreativen – und doch irgendwie ganz anders. Denn bei Freitag wird nicht nur mit Kopf und Computer produziert, sondern auch von Hand und in einer grossen Produktionshalle.

«Wir wollen möglichst grosse Teile des Produktionsablaufs an einem Ort vereinen», erklärt Pascal Dulex, der bei Freitag für die Kommunikations- und Produktstrategie verantwortlich ist. «An diesem Standort funktioniert das bestens.» Denn die bunten Taschen und Accessoires aus Lastwagenplanen werden zu einem grossen Teil in Zürich hergestellt. Hier werden die Planen gesammelt, gesichtet, gewaschen und zugeschnitten. Lediglich das Nähen der Produkte findet ausserhalb statt – in Frankreich, Portugal, Tschechien, Tunesien, aber auch in zwei kleinen sozialen Institutionen in der Schweiz. «So haben wir die Übersicht über die Arbeitsbedingungen und können unsere Mitarbeitenden direkt mit der Freitag-Philosophie vertraut machen», sagt Dulex. Das sei umso wichtiger, als dass Freitag verschiedene niederschwellige Arbeitsplätze anbiete, die keine hohe Schulbildung verlangen.

## **Herkunft spielt keine Rolle**

Menschen aus 18 Nationen arbeiten im Zürcher Familienunternehmen. «Die Herkunft unserer Mitarbeitenden hat für Freitag nie eine Rolle gespielt», sagt Pascal Dulex. «Was zählt, ist, dass sie zu uns passen.» Dazu gehört, dass man mit einer flachen Hierarchie umgehen kann und sich gerne im Unternehmen einbringt. Bereits in den Stellenangeboten werden die Leute mit Du angesprochen – eine Eigenart, die sich im Betrieb bis zum CEO durchzieht. Dazu passt auch, dass die Räumlichkeiten im neuen Gebäude so konstruiert sind, dass die Distanz zwischen

Kader und Produktion klein ist. «Dabei ist die Kommunikation nicht immer ganz einfach», sagt Pascal Dulex. «Schliesslich stellen wir auch Leute ein, die nicht gut Deutsch sprechen.»

Ebenfalls eine Herausforderung ist die Mitwirkung der Mitarbeitenden. Weil Freitag viel Wert auf das Feedback des Personals legt, wird dieses regelmässig in die Gestaltung der Firma mit einbezogen. Das funktioniert grundsätzlich gut, so Dulex. «Aber gerade die Leute, die in der Produktion arbeiten und teilweise nicht sehr gut Deutsch sprechen, möchten wir künftig noch stärker einbinden.»

## **«Man wird angehört»**

Dass Pragmatismus in der Praxis oft wichtiger ist als die Theorie, zeigt sich am Beispiel von Fernando Ferreira. Wir treffen ihn in der Produktionshalle, wo er gerade gebrauchte Lastwagenplanen zerlegt. Pascal Dulex spricht ihn erst auf Deutsch an, merkt dann aber, dass er zu schnell gesprochen hat für den Portugiesen. «Ich möchte schon, dass man Schweizerdeutsch

Fernando Ferreira: «Wenn man Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen hat, wird man auch wirklich angehört.»



mit mir spricht, dann würde ich es lernen», sagt Ferreira. «Aber manchmal ist es einfach zu schwierig und anstrengend.» So wechseln wir ins Englische. Der 38-Jährige hat den portugiesischen Pass, wuchs aber in Ghana auf, wo er auch zur Schule ging. Vor vier Jahren fand er den Weg zu Freitag – über einen Bekannten, wie er sagt. «Der Unterschied zu meinem früheren Arbeitgeber in der Schweiz ist, dass ich mich hier wohlfühle», erklärt Ferreira. Das Arbeitsklima sei angenehm, die Kommunikation mit den Mitarbeitenden einfacher, und wenn man konkrete Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen habe, werde man auch wirklich angehört. Während sechs Monaten ging Ferreira nach seiner Anstellung jeweils einmal pro Woche in die Sprachschule – finanziert durch den Arbeitgeber.

### Niederschwelliger Zugang

Ob ein Sprachkurs notwendig ist, wird beim Mitarbeitendengespräch abgeklärt. «Falls es sinnvoll ist, motivieren wir alle Mitarbeitenden gleichermaßen zur Weiterbildung», erklärt Pascal Dulex.

Wird ein Job bei Freitag frei, werden immer auch die Mitarbeitenden direkt darüber informiert. «Oft kommt dann ein Mitarbeiter mit jemandem aus seinem Bekannten- oder Freundeskreis auf uns zu», sagt Dulex. «So erreichen wir Leute, auf die wir sonst wohl nicht aufmerksam würden.» Die freien Stellen werden primär auf der eigenen Website ausgeschrieben. Wer sich bewirbt, muss – je nach Stelle – seine Fähigkeiten im Rahmen sogenannter Case Studies unter Beweis stellen. Dabei werden konkrete Aufgabenstellungen gelöst, die im Zusammenhang mit der Stelle stehen, die es zu besetzen gilt. Oder – das gilt vor allem für die Stellen in der Produktion – die Bewerber kommen für einen Testarbeitstag vorbei.

Nach der Anstellung gibt es für alle Mitarbeitenden eine Einführungsphase, in welcher diese die verschiedenen Abteilungen im Betrieb aus der Nähe kennenlernen. Beim regelmässigen Crew-Meeting informiert die CEO über Aktualitäten aus dem Betrieb. Mitarbeitende kommen hier automatisch auch mit den indirekten Vorgesetzten in Kontakt – zudem werden sie aktiv dazu aufgefordert, Verbesserungsideen aufzuschreiben und einzubringen. Pascal Dulex bringt es auf den Punkt: «Jeder Mitarbeitende kann jederzeit zur CEO gehen und sagen: Das finde ich einen <Seich>.»

### Mensch im Zentrum

In den sogenannten «F-Rules», den Leitlinien für Mitarbeitende, ist festgehalten, dass Diskriminierung nicht toleriert wird. Und in den Freitag Principles, welche die Grundpfeiler der Firmenphilosophie zusammenfassen, steht der Grundsatz «Wir mögen Menschen». Der Satz sei sehr wichtig für die Unternehmenskultur, sagt Pascal Dulex. «Freitag lebt von den Menschen, die ihre Zeit, Begabungen und Ideen ins Unternehmen investieren.» Die Gewinnoptimierung sei klar nicht das einzige Ziel. «Das gibt uns im Gegensatz zu anderen Unternehmen viele Freiheiten, um uns um die Mitarbeitenden zu kümmern.»



### Tipps von Pascal Dulex

#### Motivation/Herausforderungen

- Mensch als zentrale Ressource
- Soziale Verantwortung
- Sprachbarrieren
- Mitwirkung fördern

#### Tipps für positive Massnahmen

- Nur wirklich benötigte Qualifikationen beachten
- Spezifische Eignungstests (z.B. Case Studies)
- Rekrutierung über Bekannte
- Potenzial von Migranten nutzen (z.B. Fremdsprachen)
- Nähe zwischen Management und Produktion
- Schriftliche festgehaltene Leitlinien (F-Rules)

#### Konkrete Erfolge

- Hohe Zufriedenheit im Betrieb
- Vielfältige kulturelle Kenntnisse als Erfolgsfaktor
- Effizienz durch Wertschätzung

Probleme zwischen den verschiedenen Kulturen habe man bislang keine gehabt, sagt Dulex. Die Eigenheiten der unterschiedlichen Nationen versucht man im Betrieb einzubinden und zu nutzen. So wurde beispielsweise eine Mitarbeiterin aus Tschechien mit der Aufgabe betraut, in ihrem Heimatland nach den so dringend benötigten Lastwagenplanen zu suchen. Dasselbe mit Italien: Auch hier werden Sprache und Kenntnisse des Landes genutzt, um möglichst erfolgreich zu wirtschaften. «Natürlich könnten diese Arbeiten auch von Schweizern erledigt werden», sagt Pascal Dulex. Umso mehr, als die betroffenen Mitarbeitenden primär von Zürich aus operieren. Doch die Erfahrung gebe dem Vorgehen recht: «Der Einbezug verschiedener Kulturen lohnt sich für Freitag.»

# Ausweg aus der Arbeitslosigkeit

## Motivation und Engagement sind beim Familienunternehmen Aligro zentral – Jugendliche mit tiefem Bildungsabschluss haben ebenso eine Chance auf eine Anstellung wie ältere Arbeitssuchende.

### Aligro Demaurex & Cie SA

Ortschaft: Hauptsitz in Chavannes-Renens (VD)

Tätigkeit: Grossmarkt Gastronomie

Mitarbeitende: rund 600

Verantwortlich: François Burnier,

Verantwortlicher Human Resources

Aligro ist auf dem Vormarsch. In Schlieren hat der Grosshändler Ende 2012 seine erste Filiale in der Deutschschweiz eröffnet – mittlerweile betreibt das Familienunternehmen mit Sitz in Chavannes-Renens fünf grosse Abholmärkte. Nicht zuletzt basiert dieser Erfolg auf über 600 Mitarbeitenden, welche die Firma beschäftigt.

Denn wirtschaftlicher Erfolg ist bei Aligro nicht alles, wie der HR-Verantwortliche François Burnier betont. «Wir sind uns der Rolle bewusst, die wir als Unternehmen spielen», sagt er. «Falls möglich, versuchen wir den Menschen zu helfen, die Schwierigkeiten haben.»

### Jugendliche motivieren

Das können junge Leute sein, die auf der Suche nach einer Lehrstelle sind, aber auch ältere Menschen, welchen der Wiedereinstieg ins Arbeitsleben schwerfällt. Um die passenden Lernenden zu finden, setzt das Unternehmen auf einen Eignungstest von Multicheck, persönliche Gespräche und Schnupperwochen. Dass sich heute alles um Kompetenzen und Abschlüsse dreht, empfindet Burnier als schwierig für die Stellensuchenden. Man versuche deshalb, nur die wirklich notwendigen Kompetenzen zu berücksichtigen.

Gleichzeitig ist sich der HR-Verantwortliche bewusst, dass eine Lehre bei einem Grosshändler für viele Jugendliche kein Traumberuf ist. «Oft haben die Jugendlichen schon einige Absagen hinter sich, wenn sie zu uns kommen. Um das Beste aus ihnen herauszuholen, müssen wir attraktiv sein.» Dazu gehört auch, dass die angehenden Detailhandelsfachmänner und -frauen einen vielseitigen Einblick in den Betrieb erhalten und bis zum Erhalt des eidgenössischen Fähigkeitszeugnisses intensiv betreut werden.

### Chance im Alter

Neben der Ausbildung junger Arbeitskräfte engagiert sich Aligro auch für ältere Menschen, die Schwierigkeiten mit dem

Wiedereinstieg in die Arbeitswelt haben. Für den Betrieb seien Alter und Nationalität keine Hindernisse, jemanden einzustellen, sagt François Burnier. So fand zum Beispiel die heute 50-jährige Rose-Marie Raemy-Favre einen Job in der Filiale in Matran bei Fribourg. Nachdem sie lange in der Gastronomie gearbeitet hatte, hatte sie Schwierigkeiten, eine neue Anstellung zu finden. «Ich wurde oft zu Vorstellungsgesprächen eingeladen, aber jüngere Bewerber wurden mir vorgezogen», sagt sie. Daher konnte sie es fast nicht glauben, als sie den Anruf von Aligro erhielt. Mit dem neuen Arbeitgeber ist die Kassiererin sehr zufrieden – vor allem auch, weil ihre Arbeit abwechslungsreich ist und geschätzt wird. «Das Unternehmen will, dass die Mitarbeitenden polyvalent sind», sagt sie. So arbeitet sie nicht nur an der Kasse, sondern auch in der Bar-Cafeteria und besucht manchmal Kunden.

### Gegen Langzeitarbeitslosigkeit

Noch grössere Schwierigkeiten, einen Job zu finden, hatten zwei Arbeitskollegen von Rose-Marie Raemy-Favre, Philippe Tinguely

Schreiner Philippe Tinguely und Maurer José Couto standen Mitte 40 plötzlich ohne Arbeit da. Nach einer längeren Zeit der Arbeitslosigkeit bot ihnen Aligro eine Festanstellung.





und José Couto. Beide hatten nur die Grundschule abgeschlossen und beide standen sie Mitte 40 plötzlich ohne Arbeit da. Tinguely hatte lange Zeit als Schreiner gearbeitet, wurde dann aber entlassen. Couto hat zuvor auf dem Bau als Maurer gearbeitet. Weil sie den Einstieg in den Arbeitsmarkt nicht mehr fanden, wurden die beiden von der Organisation «IPT – Integration für alle» unterstützt. Die Stiftung versteht sich als Brücke zwischen der Wirtschaft und dem Sozialwesen und setzt sich für die berufliche Wiedereingliederung ein.

Nach einer Odyssee durch verschiedene Arbeitsintegrationsprogramme und einer längeren Zeit der Arbeitslosigkeit konnten die beiden Männer ein Praktikum in der Aligro-Filiale in Chavannes absolvieren. Wenige Tage nach dem zweiwöchigen Arbeitseinsatz wurden sie engagiert. Philippe Tinguely arbeitet heute 70 Prozent im Kassenbereich, José Couto seit kurzem sogar wieder 100 Prozent. Er sei glücklich mit seiner Anstellung im Lager, sagt Couto. Es sei sehr schwer gewesen, einen Job zu finden – immer wieder musste er neue Praktika machen und wurde dann doch nirgends genommen. Auch Tinguely blickt auf eine schwierige Zeit zurück: «Für die Chance bin ich dankbar. Ich denke, ich passe gut zu diesem Job.» Nachdem er erst im Ladenbereich gearbeitet hatte und das nicht funktionierte, ist er nun als Hilfskassierer tätig.

«Wir müssen flexibel sein und solche Engagements möglich machen», sagt der HR-Verantwortliche Burnier. «Leute, die lange keinen Job gefunden haben, können sehr motiviert und dankbar sein. Das wirkt sich auch positiv auf das Betriebsklima aus.» Für ihn sei es zudem ganz wichtig zu betonen, dass alle Stellen im Betrieb wichtig sind. «Wer im Büro arbeitet, wird nicht anders behandelt als der Kassierer oder die Kassiererin.»

### **Fremdsprache als Vorteil**

Auch Flüchtlinge hat das Unternehmen angestellt – zudem arbeiten viele Menschen mit Migrationshintergrund beim Grosshändler. «Das ist schon etwas multikulti bei uns», sagt Burnier mit einem Lächeln. «Oft ist das ein Vorteil, schliesslich haben wir auch ein sehr durchmischtes Kundensegment.» Ausländische Kunden, die etwa ein Restaurant führen, würden gerne von einem Landsmann beraten. Zudem schickt Aligro zum Beispiel bewusst türkische Mitarbeiter zum Kundenbesuch in einen türkischen Laden.

In den Märkten setzt Aligro konsequent auf die Betriebsprache Französisch – respektive Deutsch im zürcherischen Schlieren. Familien werden mit einem zusätzlichen Beitrag zur Familienzulage unterstützt, Weiterbildungen werden dann möglich gemacht, wenn sie in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsstelle stehen. «Normalerweise zahlt der Betrieb die Hälfte, die andere Hälfte übernimmt der Mitarbeitende», erklärt Burnier. Das würde die Leute zusätzlich motivieren, den Kurs erfolgreich abzuschliessen.

### **Der geistliche Sozialarbeiter**

Wer bei Aligro arbeitet, nimmt regelmässig an Kursen zu den Werten der Firma teil. Letzthin ging es dabei um



## **Tipps von François Burnier**

### **Motivation/Herausforderungen**

- Suche nach guten Mitarbeitenden
- Verantwortung der Gesellschaft gegenüber
- Chancengleichheit fördern

### **Tipps für positive Massnahmen**

- Nur wirklich benötigte Qualifikationen beachten
- Eignungstest/Schnupperwoche für Lernende
- Langzeitarbeitslosen eine Chance geben
- Flexibilität bei der Anstellung
- Direkte Ansprechperson für Mitarbeitende (Firmenseelsorger)
- Kulturelle Eigenheiten nutzen (Bsp. Fremdsprachen)
- Kultur der Wertschätzung

### **Konkrete Erfolge**

- Gutes Arbeitsklima
- Grosse Loyalität/Motivation der geförderten Arbeitnehmenden
- Erfolg bei ausländischem Kundensegment

Respekt – gegenüber den Mitarbeitenden und den Kunden. «Uns ist es wichtig, dass wir diese Werte nicht nur schriftlich festlegen, sondern auch leben», sagt Burnier dazu. Zudem sei das Zusammensitzen auch eine Gelegenheit, zu sehen, was die Mitarbeitenden bewegt. Noch besser beurteilen kann das der firmeneigene Seelsorger. Dieser nämlich ist einen Tag pro Woche in jedem der Grossmärkte präsent und fühlt dem Personal den Puls. «Er soll nicht missionieren, in dieser Funktion ist er mehr Sozialarbeiter», erklärt François Burnier. Auch Muslime und Hindus würden sich ihm anvertrauen. Der Vorteil dabei: Was mit dem Seelsorger besprochen wird, ist vertraulich. Nur wenn ein Mitarbeiter es ausdrücklich wünscht, wendet sich der Firmenseelsorger mit dem Anliegen an das Management.

# Chancengleichheit in internationaler Unternehmenskultur

**Als international tätiges Telekommunikationsunternehmen legt Orange grossen Wert auf Diversität. Dies kommt unter anderem qualifizierten MigrantInnen zugute.**

## Orange Communications SA

Ortschaft: Hauptsitz in Renens (VD)

Tätigkeit: Telekommunikation

Mitarbeitende: rund 1120 in der Schweiz

Verantwortlich: Mathieu Helbling, Director HR Shared Services

Seit dem Markteintritt in der Schweiz vor 13 Jahren wird bei Orange Chancengleichheit gelebt. Aus mehr als 50 Nationen stammen die Mitarbeitenden – das Telekommunikationsunternehmen mit Sitz in Renens fördert Diversität auf allen Hierarchiestufen.

«Wir sind davon überzeugt, dass die Vielfalt unserer Mitarbeitenden einen Vorteil darstellt», sagt Mathieu Helbling, Director HR Shared Services bei Orange. Unterschiede bei Herkunft, Geschlecht, Kultur, Alter, Familienstand, Glauben oder auch die politische Gesinnung und Gewerkschaftszugehörigkeit seien eine wichtige Bereicherung der Unternehmenskultur.

## Geschlechtsneutrale und mehrsprachige Stellenausschreibungen

Bei der Rekrutierung wendet Orange gängige Formen wie zum Beispiel Stelleninserate, Rekrutierung an Hochschulen oder Job-Messen an. Offene Stellen werden insbesondere auf der Website des Unternehmens publiziert. Grundsätzlich sind die Stellenausschreibungen mehrsprachig (deutsch, französisch, italienisch) und/oder in der Unternehmenssprache Englisch verfasst sowie ganz bewusst geschlechtsneutral formuliert. «Bei der Rekrutierung ist ausschliesslich das Qualifikationsprofil der entsprechenden Funktion massgebend», sagt Mathieu Helbling. Orange rekrutiere in offener Weise und biete allen Bewerberinnen und Bewerbern die gleiche Chance.

Die Gewichtung der Landessprachen hängt beim Besetzen einer vakanten Stelle von deren Funktion ab. So ist das Beherrschen einer oder mehrerer Landessprachen beispielsweise im Call Center wichtiger als im IT-Departement bei einem System-Engineer. Die offizielle Arbeitssprache (Dokumente, Sprache bei Sitzungen, Intranet) ist bei Orange Englisch. Im konkreten Fall ist es den Mitarbeitenden überlassen, sich in einer anderen Sprache zu verständigen, die alle Beteiligten verstehen.

## Ausführlicher Ethikkodex

Konkrete Zielsetzungen wie etwa Mitarbeiterquoten nach Geschlecht, Nationalität oder Alter gibt es bei Orange nicht. «Für uns sind die geforderten Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen entscheidend», erklärt Helbling. Chancengleichheit bedeute auch, dass solche Faktoren bei der Einstellung nicht entscheidend sein dürften.

Um aber beispielsweise die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männer zu fördern, bietet Orange flexible Arbeitszeiten. Mitarbeitende können ein Pensum von bis zu 40 Prozent im Home-Office absolvieren. Zudem gibt es die Möglichkeit, kostenlos von den Beratungs- und Vermittlungsdiensten der Organisation Familienservice zu profitieren, um ideale Lösungen für die Familienbetreuung zu finden.

Mariene Girardi konnte ihre Stelle als Facility Manager Coordinator antreten, obwohl ihr argentinisches Diplom in der Schweiz nicht anerkannt ist.



In einem ausführlichen Ethikkodex sowie in den Ethikrichtlinien sind Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung verankert. Die Kadermitarbeitenden von Orange bilden sich regelmässig in Leadership-Trainings weiter – transkulturelle Kompetenz ist dabei ein Aspekt unter anderen.

Die Themen Diversität und Gleichbehandlung werden betriebsintern von der Human Resources Division behandelt. An diese können sich Mitarbeitende auch wenden, falls sie sich selbst von einer Art der Diskriminierung betroffen fühlen.

### **Ausländische Diplome anerkennen**

Unabhängig von deren Nationalität fördert das Telekommunikationsunternehmen seine Mitarbeitenden und bietet diesen eine Vielzahl vergünstigter Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, so etwa Sprachkurse und Informatikkurse, aber auch Weiterbildungen im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Arbeitsmethodik oder Führung. Dabei wird auf die Gleichbehandlung der Mitarbeitenden geachtet, die Voraussetzungen, um in den Genuss der vergünstigten Aus- und Weiterbildungen zu kommen, sind schriftlich festgehalten und gelten für alle Mitarbeitenden. Angestellte im Kundendienst sowie in den Verkaufsstellen werden zudem bei Stellenantritt mit einer spezifischen Ausbildung auf ihre Funktion vorbereitet.

Das Problem, dass ausländische Diplome in der Schweiz oft nicht anerkannt sind, ist auch bei Orange bekannt. Allerdings geht Orange diese Herausforderung pragmatisch an. «Das Einholen einer offiziellen Anerkennung ist bei uns oft nicht nötig», erklärt Mathieu Helbling. Vielmehr anerkenne das Unternehmen von sich aus die ausländischen Diplome.

### **Internationale Betriebskultur**

Von dieser Praxis profitiert hat auch Mariene Girardi. Die Argentinierin hat an der Universidad Nacional de Rosario ein Architekturstudium sowie eine Ausbildung als Projektmanagerin abgeschlossen. Ihre ersten fünf Jahre in der Schweiz widmete sie ganz ihren Kindern – doch dann wuchs das Bedürfnis, wieder erwerbstätig zu werden.

Beim Wiedereinstieg habe ihr die Berufsberatung stark geholfen, sagt Girardi heute. Eine Beraterin habe ihr erklärt, dass sie als Quereinsteigerin in einer internationalen Firma bessere Chancen hätte, eine gute Stelle zu finden. Dort würden ihre Sprachkenntnisse und Internationalität eher geschätzt. Und so war es denn auch.

Nach Anstellungen beim Baustoffhersteller Cemex und bei der Schweizerischen Post fand sie auch ihre dritte Stelle in der Schweiz bei einem grossen Schweizer Unternehmen mit internationaler Unternehmenskultur. Bei Orange arbeitet Mariene Girardi als Facility Manager Coordinator in einem 50-Prozent-Pensum. «Meine Nationalität war nie ein Hindernis», stellt sie fest. Vielmehr fänden ihre Vorgesetzten, dass die Leidenschaft und Kreativität, die sie als lateinamerikanische Frau mitbringe, eine gute Mischung mit der lokalen Mentalität ergeben.

Die Stelle bei Orange konnte die 42-Jährige antreten, obwohl ihr argentinisches Diplom in der Schweiz nicht aner-



## **Tipps von Mathieu Helbling**

### **Motivation/Herausforderungen**

- Neue Kundenpotenziale erschliessen
- Bereicherung durch Vielfalt

### **Tipps für positive Massnahmen**

- Mehrsprachige, geschlechtsneutrale Stellenausschreibungen
- Akzeptanz gegenüber ausländischen Diplomen
- Flexible Arbeitszeiten, Home-Office
- Vergünstigte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Transkulturelle Kompetenzen vermitteln (Leadership-Kurse)
- Offenes, internationales Betriebsklima fördern
- Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung in Ethikkodex und Ethikrichtlinien verankern

### **Konkrete Erfolge**

- Potenzial hochqualifizierter Ausländerinnen/Ausländer nutzen
- Wirtschaftlicher Erfolg durch Förderung der Vielfalt

kannt ist. «Als Persönlichkeit passe ich gut in die internationale Unternehmenskultur», sagt sie. Bereits im Bewerbungsprozess und in den Bewerbungsgesprächen habe sie gemerkt, dass es dem Unternehmen nicht um ihre Herkunft gehe, sondern ausschliesslich um die vorhandenen Erfahrungen und Qualifikationen im Facility Management.

Mariene Girardi ist sich bewusst, dass es auch heute noch nicht selbstverständlich ist, mit Migrationshintergrund, guter Ausbildung und langjähriger Berufspause eine Anstellung zu finden, die dem eigenen Bildungsgrad entspricht. «Die Stelle bei Orange ermöglicht es mir, das Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie zu halten», sagt sie. «Ich bin froh, dass ich meine Kenntnisse und Fähigkeiten in eine anspruchsvolle Tätigkeit einbringen kann.»

## Fazit

### Best Practice zur Förderung von Chancengleichheit

**Weder ist die Auswahl der in diesem Dossier porträtierten Betriebe als abschliessende Liste vorbildlicher Schweizer Unternehmen zu verstehen, noch sind die Bemühungen der ausgewählten Betriebe allumfassend. Nichtsdestotrotz geben die zwölf Beispiele im Verbund nützliche und praxisorientierte Anregungen dafür, wie Chancengleichheit und Vielfalt gefördert werden können und welche Massnahmen sich auszahlen. Im Fazit gehen wir der Frage nach, was wir von den porträtierten Unternehmen, ihren Erfahrungen und ihren Massnahmen lernen können.**

#### **Allgemeine Beobachtungen**

Die Porträts der zwölf besuchten Schweizer Betriebe und ihre «best practice»-Tipps haben gezeigt, dass eine breite Massnahmenpalette zur Förderung der Diversität und Chancengleichheit in der Arbeitswelt existiert. Diese Massnahmen reichen über das ganze Spektrum, von der Rekrutierung der Mitarbeitenden über ihre Förderung und Weiterbildung bis hin zur generellen Unternehmenskultur.

Auch wurde ersichtlich, dass der Grad der Formalisierung der genannten Massnahmen sehr unterschiedlich ist. In kleineren (Familien-)Betrieben wird Chancengleichheit nach eigenen Aussagen oft ganz pragmatisch vorgelebt, und es braucht gemäss GeschäftsführerInnen keine schriftlich festgehaltenen Abläufe und Zielsetzungen. In grösseren Unternehmen findet man schon eher Diversity-Leitlinien oder andere schriftlich festgehaltene Verhaltensregeln, die Diskriminierung klar verbieten. Doch auch in vielen grösseren Unternehmen ist der Grad der Formalisierung der Instrumente insgesamt eher klein.

Die Motivation der Unternehmen, sich für Chancengleichheit starkzumachen, ist oft eine Mischung aus wirtschaftlichem Eigeninteresse und dem Wahrnehmen sozialer Verantwortung der Belegschaft und Gesellschaft gegenüber. Generell aber lässt sich sagen, dass alle porträtierten Betriebe eine gewisse Offenheit an den Tag legen: Sie setzen sich über festgefahrene Vorurteile hinweg und geben Einzelnen eine Chance, sich und ihre Fähigkeiten einzubringen. Sie orientieren sich an einem sich verändernden gesellschaftlichen Kontext, in welchem zunehmend mehr Migrantinnen und Migranten und zunehmend mehr ältere Menschen ein Teil der Realität sind. Generell fällt auf, dass eine multikulturelle und vielfältige Belegschaft in vielen Schweizer Unternehmen längst zur gelebten Selbstverständlichkeit geworden ist – weitab von den überhitzten politischen und

öffentlichen Debatten zur schlechten Integration von AusländerInnen, zur Zuwanderungsbegrenzung oder zu Sozialhilfebeziehenden.

Viele porträtierte Unternehmen kommen zum Schluss, dass sich, insbesondere für die Besetzung von Arbeitsplätzen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen, die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit sozialen Institutionen bewährt. Dies lässt uns die Frage stellen, ob und wie diese fruchtbare Zusammenarbeit noch weiter ausgebaut werden könnte.

Die Analyse der vorgefundenen Massnahmen zeigt, dass die Ansätze und Massnahmen für Jugendliche bisher am stärksten verbreitet sind. Noch kaum entwickelt sind Massnahmen für Mitarbeitende der Zielgruppe 50+ und für gut qualifizierte MigrantInnen aus Nicht-EU-Staaten. Auch in Sachen Qualifizierung von Arbeitnehmenden mit geringer Qualifikation fehlen systematische und proaktive Massnahmen vonseiten der Arbeitgebenden. Für diese Zielgruppen besteht also noch grosser Handlungsbedarf.

Die Resultate aus verschiedenen Studien zum Ausmass von Ungleichbehandlung und Diskriminierung lassen darauf schliessen, dass es offensichtlich generell noch zu wenig Betriebe wie die in diesem Dossier porträtierten zwölf gibt. Die Frage, die sich hier stellt, ist: Wie können Betriebe zum Nachahmen von «best practice»-Massnahmen motiviert werden? Oder anders gefragt: Welches sind die Gründe dafür, weshalb sich Betriebe bis jetzt noch nicht für solche Massnahmen entschieden haben?

### Was ist die Motivation?

Warum setzen sich die porträtierten Unternehmen für Chancengleichheit in ihrem Betrieb ein? Geht es um Ethik und Moral oder sind ganz profane, wirtschaftliche Überlegungen der Antrieb? Aus den zwölf Unternehmensporträts geht hervor: Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen.

- **Soziale Verantwortung:** Praktisch alle porträtierten Unternehmen nennen als Grund und Motivation für ihr Engagement die soziale Verantwortung, welche ihr Unternehmen der Gesellschaft und dem Personal gegenüber wahrnimmt. Bei vielen, vor allem kleineren (Familien-)Betrieben geht das Engagement für Chancengleichheit auch auf den Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin und seine/ihre persönliche Überzeugung zurück, welche geprägt ist von einem humanistischen Menschenbild, das von Respekt, Fairness und Partizipation ausgeht.
- **Wirtschaftliche Überlegungen:** Die Betriebe betonen aber auch immer wieder: «Wir sind kein Sozialbetrieb. Auch wir müssen rentieren.» Praktisch alle Unternehmen nennen als Motivation neben der sozialen Verantwortung daher auch klare wirtschaftliche Interessen, die sie zu den Massnahmen veranlasst haben. Den Unternehmen geht es beispielsweise darum, auf die demografische Entwicklung und auf sich verändernde Personal- und Absatzmärkte zu reagieren, es geht darum, neue Markt- und Kundenpotenziale zu erschliessen, sich Nachwuchs und Fachkräfte zu sichern, die Fähigkeiten

der Mitarbeitenden optimal einzusetzen und loyale und motivierte Mitarbeitende zu finden und zu binden. Die Förderung von Chancengleichheit und Diversität kann daher auch als Teil eines modernen Business-Modells gesehen werden, welches gesellschaftliche Veränderungen antizipiert und erfolgreich steuert.

### Was ist der Gewinn?

Das Engagement für Chancengleichheit zahlt sich aus. Aber wie genau zeigt sich dies im Unternehmen? Hier die häufigsten Vorteile, welche die porträtierten Unternehmen in ihrem Betrieb beobachten konnten:

- **Niedrige Fluktuation:** Die Unternehmen können dank ihren Massnahmen auf treue und loyale Mitarbeitende zählen, die dem Betrieb langfristig erhalten bleiben.
- **Gutes Betriebsklima:** Viele Betriebe berichten von zufriedenen und motivierten Mitarbeitenden, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, und von einem guten Betriebsklima. Wenn im Betrieb eine gute Stimmung herrscht, ist dies in vielen Unternehmen auch nach aussen spürbar und daher eng verknüpft mit der Kundenzufriedenheit.
- **Imagegewinn:** Viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass sie dank ihrem Einsatz für Chancengleichheit ein positives Image in der Gesellschaft gewinnen.
- **Sicherung von Nachwuchs und Fachkräften:** Die Unternehmen können mit geeigneten Massnahmen erfolgreich auf den Nachwuchs- und Fachkräftemangel reagieren und motivierte Lernende und Fachkräfte finden und binden.
- **Potenzial optimal genutzt:** Die Unternehmen sind der Auffassung, dass sie dank den angewendeten Massnahmen das Potenzial ihrer Mitarbeitenden optimal nutzen können.
- **Wirtschaftlicher Erfolg durch Förderung der Vielfalt:** Die Unternehmen stellen generell ein finanziell besseres Ergebnis fest, beispielsweise weil eine diversifizierte Belegschaft die Innovation im Betrieb steigert und spezifische Kundensegmente besser erreichen und betreuen kann. Viele Betriebe sehen insbesondere die vielfältigen interkulturellen Kenntnisse ihrer Belegschaft als Erfolgsfaktor.

### Welche Massnahmen werden empfohlen?

In diesem Fazit kann nicht auf alle geschilderten Massnahmen eingegangen werden. Zusammenfassend wird erläutert, in welchen Bereichen die Schwerpunkte liegen, welche Ansätze verbreitet sind und welche Massnahmen der zwölf porträtierten Betriebe bevorzugt eingesetzt werden. Die Massnahmen sind je nach Branche und je nach Funktion der Mitarbeitenden nicht immer gleich ausgeprägt. Unabhängig von Branche und Grösse der einzelnen Unternehmen zeigen sich aber ein paar Trends hinsichtlich der Priorität der Massnahmen und dem Formalisierungsgrad insgesamt.

Ein Vergleich der in der Praxis vorhandenen Massnahmen mit denjenigen, welche in der Literatur zur Förderung von Chancengleichheit und zur Bekämpfung von Diskriminierung vorgeschlagen werden, zeigt auf, wo in der Praxis noch Lücken

bestehen. In diesem Dossier wird keine vergleichende Analyse zwischen den Befunden aus der Literatur und der angetroffenen Praxis vorgenommen. Im Fokus steht das Sichtbarmachen von tatsächlich vorhandenen und umgesetzten Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Pro Bereich werden diese kurz kommentiert, im Sinne einer Anregung zur Weiterentwicklung der eigenen Praxis.

Die vorgefundenen Massnahmen zur Förderung der Chancengleichheit können in vier Bereiche eingeteilt werden: Anstellung, Personalförderung, Arbeitsbedingungen und generelle Unternehmenskultur bzw. -politik.

### **Anstellung**

Der Zugang zum Arbeitsmarkt ist für benachteiligte Menschen eine besonders hohe Hürde. Deshalb ist der Rekrutierungsprozess ein sensibler Bereich bezüglich Chancengleichheit. Damit verhindert werden kann, dass sich potenziell passende KandidatInnen gar nicht melden, wird der Formulierung von Stelleninseraten und den Rekrutierungsformen besondere Beachtung geschenkt. Für die Rekrutierung werden folgende Massnahmen empfohlen:

- Öffentliche Stellenausschreibungen
- Neutrale Stellenausschreibungen (in Bezug auf Geschlecht, Alter, Nationalität)
- Mehrsprachige Stellenausschreibungen
- Rekrutierung in Zusammenarbeit mit RAV, IV und sozialen Institutionen
- Rückgriff auf spezifische Rekrutierungsplattformen für bestimmte Zielgruppen (gut qualifizierte Frauen: femdat.ch, Altersgruppe 50+: silberfuchs.net)

Die Sichtung der Bewerbungsdossiers ist entscheidend für die erste Auswahl der KandidatInnen. Vorurteile können diese Auswahl meist unbewusst leiten. Um Gleichbehandlung zu gewährleisten, braucht es möglichst einheitliche, sachliche und objektive Kriterien sowohl zur Dossiersichtung, für das Bewerbungsgespräch wie auch für das Selektionsverfahren. Fast alle Unternehmen betonen, dass sie bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeitenden den Fokus generell mehr auf die berufliche Eignung und die wirklich benötigten Qualifikationen legen als auf Bildungsabschlüsse. Deshalb werden im Prozess des Bewerbungsverfahrens und der Selektion Massnahmen, welche eine vertiefte Prüfung der Eignung ermöglichen, besonders häufig empfohlen:

- Schnuppern, Probetage, Praktika und Anlehen
- Praktische Eignungstests (Case Studies) und spezielle Eignungstest (Multicheck bei Lehrstellensuchenden)
- Berücksichtigung von Berufserfahrung und informellen Kompetenzen
- Anerkennung von im Ausland erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen von MigrantInnen
- Gewichtung von interkulturellen und migrationsspezifischen Kompetenzen
- Anerkennung der Erfahrung und des Potenzials von älteren Mitarbeitenden

- Standardisierte Bewerbungsformulare für die Auswahl von Lernenden

*Schlussfolgerungen:* Für die Auswahl der Lernenden sind bei fast allen Betrieben standardisierte Instrumente und Kriterienraster vorhanden, die eine vorurteilsfreie Basis für die Beurteilung der Fähigkeiten und die Selektion ermöglichen. Für Stellensuchende jedoch sind wenig standardisierte Instrumente vorhanden. Um subjektive Einschätzungen zu vermeiden, empfiehlt es sich, von Rastern und Checklisten mit objektiven Auswahlkriterien Gebrauch zu machen. Ein Instrument, das einer Personalrekrutierung dient, die sich ausschliesslich an der Qualifikation der BewerberInnen orientiert, ist die anonyme Bewerbung. In einigen europäischen Ländern sind anonymisierte Bewerbungsverfahren bereits Standard. In der Schweiz wird dieses Verfahren kontrovers diskutiert und kaum angewandt, obwohl ein Pilotprojekt des Kaufmännischen Verbandes Schweiz positive Ergebnisse zeigte. Gerade für hochqualifizierte MigrantInnen aus Nicht-EU-Staaten könnte dies die Chancen, überhaupt die Hürde zu einem Bewerbungsgespräch zu nehmen, erheblich erhöhen. Knapp die Hälfte der befragten Betriebe findet die Idee von anonymisierten Bewerbungsverfahren interessant unter dem Vorbehalt des finanziellen Mehraufwandes.

### **Personalförderung**

Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft erfordert in verschiedenen Tätigkeitsbereichen eine zunehmend höhere Qualifizierung. Um die Chancen für Weiterbildung, Qualifizierung und Beförderung von Einkommensschwachen und Niedrigqualifizierten zu erhöhen, empfehlen die Unternehmen folgende Massnahmen:

- (Mit)finanzierte Sprachkurse während der Arbeitszeit (intern und extern)
- Fonds für Weiterbildung für einkommensschwache Mitarbeitende
- Weiterbildung und Spezialisierung am Arbeitsplatz
- Unterstützung bei der Anerkennung von ausländischen Diplomen
- Weiterbildungskampagne für niedrig qualifizierte Mitarbeitende

*Schlussfolgerungen:* Es hat sich gezeigt, dass es verschiedene Massnahmen zur Förderung des Personals gibt. Vor allem in den kleineren Unternehmen werden diese oft sehr flexibel eingesetzt, meist mit dem Ziel, einzelne Mitarbeitende gezielt zu unterstützen und zu fördern. In den meisten Betrieben gibt es zudem finanzielle Unterstützungsmassnahmen für Einkommensschwache, welche den Zugang zu Weiterbildung theoretisch erleichtern würden. Insgesamt sind in der Personalförderung aber kaum Konzepte vorhanden, um systematisch und aktiv die Chancen von MigrantInnen, älteren Arbeitnehmenden und Niedrigqualifizierten durch gezielte Weiterbildungsangebote zu erhöhen. Die Betriebe sollten auch in ihrem eigenen

Interesse ein Augenmerk darauf richten, obige Gruppen entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft aktiver für Weiterbildungen zu motivieren und sie intern oder extern an Weiterbildungen teilnehmen zu lassen.

### **Arbeitsbedingungen**

Um den Zugang für Frauen bzw. Eltern zum Arbeitsmarkt zu erleichtern, sind flexible Arbeitszeitmodelle zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit geworden. Auch für ältere Arbeitnehmende und Arbeitnehmende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen bieten Massnahmen wie eine flexible Arbeitszeitgestaltung die Chance, länger im Erwerbsleben zu bleiben. Die Bedeutung der Massnahmen, die den sozialen Kontakt, das Miteinander der Generationen und Nationalitäten, das Wohlergehen der Belegschaft und das Betriebsklima betreffen, haben eine sehr hohe Priorität bei den porträtierten Unternehmen. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen gibt es ein Paten- oder Mentoring-System, gemischte Teams und schriftliche Verhaltensregeln. Dies die einzelnen empfohlenen Massnahmen:

- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Gemischte Teams (Alter, Nationalität, Geschlecht)
- Paten- und Mentoringssystem
- Sensibilisierung über die Hauptformen von Diskriminierung
- Festgelegtes Vorgehen bei Fällen von Diskriminierung und klare Ansprechperson, -stelle
- Unabhängige Beschwerdestelle
- Verhaltenskodex (Reglemente gegen Diskriminierung)

*Schlussfolgerungen:* Flexible Arbeits- und Pensionierungsmodelle sind über alle Branchen hinweg kaum ein Thema. Lediglich ein Betrieb hat spezifische Arbeitsvereinbarungen zur Verbesserung der Arbeitszeitflexibilität für ältere Mitarbeitende. Um den längeren Verbleib älterer Arbeitnehmender im Erwerbsleben zu gewährleisten, ist eine altersgerechte Personal- und Beschäftigungspolitik zu fördern. Grossen Wert legt man bei praktisch allen Betrieben auf das Betriebsklima. Unabhängig von der Grösse des Unternehmens werden die Nähe zu den Mitarbeitenden, die Unterstützung bei Problemen und eine wertschätzende Kultur als wichtige Massnahmen formuliert. In diesem Zusammenhang steht auch das Engagement hinsichtlich Sensibilisierung gegen diskriminierendes Verhalten. Über die Hälfte der Firmen haben Informations- und Sensibilisierungsmassnahmen zu den Hauptformen von Diskriminierung (Rassismus, Sexismus und Altersdiskriminierung). Zudem haben sie intern eine klare Ansprechperson bei Fällen von direkter Diskriminierung.

### **Unternehmenspolitik**

Chancengleichheit und Diskriminierungsschutz sind in den Betrieben institutionell unterschiedlich verankert. Diversity-Management findet insbesondere bei den grossen internationalen Firmen immer mehr Anklang. Drei der porträtierten Firmen haben ihre gesamte Unternehmenskultur dadurch neu ausgerichtet. Diversity-Management umfasst jede Form von Diversität

und unterscheidet sich dadurch von gezielten Massnahmen gegenüber spezifischen Gruppen:

- Audit zu Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung
- Diversity-Management als Organisationskultur
- Klar formulierte Gleichbehandlungs-, Nichtdiskriminierungs- oder Diversity-Richtlinien
- Verantwortliche für Chancengleichheit bzw. Diversity
- Schulungen für Führungskräfte/HR-Verantwortliche in inter- bzw. transkulturellen Kompetenzen

*Schlussfolgerungen:* Es gibt natürlich kein Patentrezept für die Förderung von Chancengleichheit. Die Unternehmen wählen ihren eigenen Weg, basierend auf ihren Entscheidungsstrukturen, der vorhandenen personellen Vielfalt, der Betriebsgrösse, dem Umfeld sowie den personalpolitischen Bedürfnissen und Strategien. Die Beispiele der porträtierten Betriebe zeigen, dass es in erster Linie eine klare Selbstverpflichtung und ein klares Bekenntnis der Führungsetage braucht. In mehr als der Hälfte der Betriebe finden sich Richtlinien zu Gleichbehandlung, Nichtdiskriminierung und Diversity. Weniger verbreitet sind Chartas und Verhaltenskodexe oder Leitbilder. Eine systematische Einführung von solchen Instrumenten und Massnahmen ermöglicht es, innerhalb des Unternehmens Sensibilisierungsprozesse anzustossen. Je höher das Mass an (möglichst schriftlich fixierter) Selbstverpflichtung und Übernahme von Verantwortung ist, sprich je sichtbarer Anerkennung und Wertschätzung von allen Mitarbeitenden (vor)gelebt werden, desto grösser sind die Erfolgsfaktoren für den Betrieb.

Am Anfang jeder Bestrebung zur Verbesserung der Chancengleichheit stehen die Einsicht und der Wille, bisherige Praktiken zu überdenken und aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Alle Arbeitgebenden – öffentliche wie private wie auch soziale Institutionen und Organisationen – sind gefordert, sich gemeinsam und aktiv für mehr Chancengleichheit auf dem Schweizer Arbeitsmarkt zu engagieren – zum Wohle aller.

# Annex

## Die häufigsten Diskriminierungsformen auf dem Arbeitsmarkt

### **Anstellungsdiskriminierung**

Vorurteile können schon bei der Personalrekrutierung dazu führen, dass bestimmte Menschen – etwa aufgrund eines ausländisch klingenden Namens oder ihres Alters – erst gar nicht zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Jugendliche mit Migrationshintergrund etwa müssen fünfmal mehr Bewerbungen schreiben als Schweizer Jugendliche, um an ein Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden (BBT Studie 2009). Auch das Alter kann ein Handicap sein: Im Schnitt findet nur jeder Fünfte über 55 wieder den Wiedereinstieg ins Arbeitsleben (Ruch 2011).

### **Diskriminierung während des Arbeitsverhältnisses**

#### *Weiterbildung und Nachholbildung*

Der offene Ausschluss von Weiterbildungs- oder Umschulungsangeboten sowie mangelnde Information über Weiterbildungsmöglichkeiten können diskriminierend motiviert sein. Solche Ungleichbehandlungen können die berufliche Entwicklung begrenzen und die Chancen beim Stellenwechsel und bei Beförderungen negativ beeinflussen.

#### *Beförderungsdiskriminierung*

Durch Ausschluss von einer systematischen Laufbahnplanung, durch mangelhafte Förderung oder durch Nichtberücksichtigung bei Beförderungen kann das berufliche Weiterkommen erheblich erschwert werden. 80 Prozent der niedergelassenen ausländischen Arbeitnehmenden sind in keinerlei leitender Funktion (20 Prozent mehr als die schweizerischen Arbeitnehmenden), obschon ein Teil von ihnen die entsprechenden Führungsqualifikationen besitzt (Egger et al. 2003).

#### *Lohndiskriminierung*

AusländerInnen verdienen im Jahr 2010 im Schnitt 12 Prozent weniger als SchweizerInnen (Bundesamt für Statistik 2011). Dabei variierte der Lohnunterschied je nach Branche, Anforderungsniveau und Aufenthaltsbewilligung stark. AusländerInnen mit Aufenthaltsbewilligung B verdienen in Arbeitsstellen mit tiefem Anforderungsniveau im Schnitt bis zu 13,6 Prozent weniger als SchweizerInnen. Ein Teil der Lohndifferenz kann durch objektive Faktoren (tieferes Alter, geringere Ausbildung, Arbeiten in Niedriglohnbranchen) erklärt werden, der andere Teil ist als Lohndiskriminierung zu werten.

#### *Diskriminierende Arbeitszuteilung*

Die ungleiche Verteilung von Arbeit manifestiert sich dadurch, dass bestimmten Personen trotz gleicher Qualifikation, gleichem Alter und gleicher körperlicher und psychischer Belastbarkeit

bewusst physisch und psychisch belastendere Arbeiten zugewiesen werden. Gemäss Untersuchungen (Egger et al. 2003) sind überproportional viele ausländische Arbeitnehmende an Arbeitsplätzen zu finden, die psychisch und physisch sehr belastend sind.

#### *Rassistische Belästigung*

Übergriffe am Arbeitsplatz können von Vorgesetzten, ArbeitskollegInnen oder KundInnen ausgehen. Rassistische Belästigung kann in Form verbaler Gewalt (Beleidigung, Unterstellungen), durch Verbreiten von Lügen, körperlicher Belästigung oder Gewalt auftreten. Auch Mobbing kann – muss aber nicht – rassistisch motiviert sein.

#### *Mobbing*

Das Schikanieren einer Person am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte und KollegInnen wird dann zum Mobbing, wenn es sich über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt. Das ungerechtfertigte Verhalten kann aufgrund der Diskriminierungsmerkmale Alter, Geschlecht, Bildungshintergrund und Nationalität erfolgen, wird aber durch betriebliche Bedingungen wie hoher Konkurrenzdruck und fehlende Politik der Nichtdiskriminierung begünstigt.

### **Altersdiskriminierung**

Das Arbeitsleben ist der Lebensbereich, in dem Menschen am stärksten von Altersdiskriminierung betroffen sind. Eine vom Schweizerischen Nationalfonds geförderte Studie (Rehberg/Moser 2008) zeigt, dass mehr als jede dritte Person in der Arbeitswelt Diskriminierungen aufgrund des Lebensalters erfahren hat, sei es weil sie eine Arbeitsstelle nicht erhalten hat oder ihr eine Aus- oder Weiterbildung verweigert wurde. Jüngere Menschen sind davon deutlich stärker betroffen.

### **Sexismus – Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts**

Insgesamt sind Frauen von allen Diskriminierungsformen häufiger betroffen. Sie sind meist aufgrund verschiedener Merkmale benachteiligt. In Bezug auf die Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben niedrig qualifizierte ausländische Frauen nachweislich den schlechtesten Zugang zum Arbeitsmarkt (Liebig et al. 2012). So ist etwa der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern nach wie vor erheblich. Im Schnitt verdienen Frauen 18,4 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen.



# Literaturverzeichnis

- Aratnam, Ganga Jey (2012). Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund. Studie zu möglichen Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Basel: Soziologisches Seminar Universität Basel und Eidgenössische Kommission gegen Rassismus EKR.
- Berthoud, Carole (2012). Dequalifiziert! Das ungenutzte Wissen von Migrantinnen und Migranten. Bern: Schweizerisches Rotes Kreuz.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT et al. (2009). Integrationsprobleme von jungen Erwachsenen. Schlussbericht. Zürich: BHP – Brugger und Partner AG.
- Bundesamt für Statistik (2011). Ergebnisse der schweizerischen Lohnstrukturerhebung 2010.
- Bühlmann, Felix und Schmid Botkine, Céline (Hrsg.) (2012). Sozialbericht 2012. Fokus Generationen. Schweizer Kompetenzzentrum Sozialwissenschaft FORS und Schweizerischer Nationalfonds. Zürich.
- Dahinden, Janine / Fibbi, Rosita / Moret, Joëlle / Cattacin, Sandro (2004). Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Probleme und Massnahmen. Ergebnisse einer Aktionsforschung. Neuchâtel: Travail.Suisse und EKO.
- Egger, Theres / Bauer, Tobias / Künzi, Kilian (Hrsg.) (2003). Möglichkeiten von Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung in der Arbeitswelt. Eine Bestandesaufnahme von Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten. Büro für Arbeits- und Sozialpolitische Studien BASS. Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB.
- Heinrich-Böll-Stiftung (2010). Positive Massnahmen. Von Antidiskriminierung zu Diversity. Berlin: EU-Kommission.
- Liebig, T. et al. (2012). The Labour Market Integration of Immigrants and their Children in Switzerland. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 128, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, OECD Publishing.
- Naguib, Tarek (2011). Schutz vor ethnisch-kultureller Diskriminierung als integrationspolitische Aufgabe des Kantons. Grund- und menschenrechtlich fundierter Diskriminierungsschutz im Rahmen kantonaler Integrationspolitik. Rechtsexpertise und Empfehlungen zuhanden der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern.
- Pecoraro, Marco (2010). Gender, brain waste and job-education mismatch among migrant workers in Switzerland. Neuchâtel: Swiss Forum for Migration and Population Studies.
- Rehberg, Walter und Moser, Benjamin (2008). Altersdiskriminierung in der Schweiz: Formen und Verbreitung. Im Auftrag des Schweizerischen Nationalfonds und der Fachhochschule FHS St. Gallen.
- Riphan, Regina und Sheldon, George (2006). Arbeit in der alternden Gesellschaft. Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz. Zürcher Kantonalbank.
- Ruch, Thomas et al. (2011). Statistischer Sozialbericht Schweiz 2011. Bericht des Bundesrates vom 18.05.2011 in Erfüllung des Postulats «Legislatur.Sozialbericht».
- Schönenberger, Silvia und Fibbi, Rosita (2011). Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung. Freiwillige Massnahmen von Arbeitgebenden in der Schweiz. Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung und Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung.
- Schönenberger, Silvia und Wichmann, Nicole (2011). Wegweiser zum Schutz vor Diskriminierung in der Zentralschweiz. SFM-Studien 59. Neuchâtel: Swiss Forum for Migration and Population Studies.
- Schweizerisches Kompetenzzentrum für Menschenrechte SKMR (2011). SKMR-Studie zum Follow-up der UPR-Empfehlungen an die Schweiz. Bern.
- Stamm, Margrit et al. (2012). MIRAGE – Migranten als Aufsteiger. Der Berufserfolg von Auszubildenden mit Migrationshintergrund im Schweizer Berufsbildungssystem.
- Wettstein, Florian (2012). Die gesellschaftliche Integration von Zugewanderten als Teilbereich sozialer Unternehmensverantwortung, in: Integration der ausländischen Arbeitskräfte – Chance und Verantwortung von Unternehmen. Bern: Migrations-Alliance Kanton Bern.
- Wladasch, Kathrin und Liegl, Barbara (2009). Positive Massnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Massnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen und zur Herstellung von Chancengleichheit. Wien: EU-Kommission.
- Zeier, Christian (2012). Best Practices aus dem Kanton Bern in: Integration der ausländischen Arbeitskräfte – Chance und Verantwortung von Unternehmen. Bern: Migrations-Alliance Kanton Bern.

# Weiterführende Materialien und Links

Vielfalt am Arbeitsplatz. 8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen.  
Eine Initiative der Europäischen Union.

[www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_am\\_Arbeitsplatz\\_KMU.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_am_Arbeitsplatz_KMU.pdf)

Stutz, Heidi (2003). Arbeitswelt ohne Diskriminierung.  
Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz.  
Bern: Fachstelle über Rassismusbekämpfung.

[www.edi.admin.ch/frb/00505/00517/index.html?lang=de](http://www.edi.admin.ch/frb/00505/00517/index.html?lang=de)

Schönenberger, Silvia & Fibbi, Rosita (2011).  
Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung.  
Kurzfassung Massnahmen gegen Diskriminierung beim Zugang zum Arbeitsmarkt.

[www.edi.admin.ch/shop/00019/00212/index.html?lang=de](http://www.edi.admin.ch/shop/00019/00212/index.html?lang=de)

Torche, Denis (2004). Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz: Gleichbehandlung gewährleisten.  
Praxishandbuch. Bern: Travail.Suisse.

[www.travailsuisse.ch/such\\_resultate?utf8=%E2%9C%93&search=Praxishandbuch+Diskriminierung](http://www.travailsuisse.ch/such_resultate?utf8=%E2%9C%93&search=Praxishandbuch+Diskriminierung)

Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund (2012)  
Kurzfassung der Studie zu möglichen Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt  
und Empfehlungen der Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus EKR.

[www.ekr.admin.ch/shop/00007/00090/index.html?lang=de](http://www.ekr.admin.ch/shop/00007/00090/index.html?lang=de)

Heinrich-Böll-Stiftung (2011). Positive Massnahmen – kurz und knapp.

[www.boell.de/publikationen/publikationen-positive-massnahmen-kurz-knapp-erklaert-12062.html](http://www.boell.de/publikationen/publikationen-positive-massnahmen-kurz-knapp-erklaert-12062.html)

Dossier JUNG-ALT-BUNT. Diversity und der demographische Wandel (2012).  
Charta der Vielfalt. Inkl. Strategien und Tools

[www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Demografischer\\_Wandel/Jung\\_Alt\\_Bunt.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Bilddateien/Publikationen/Demografischer_Wandel/Jung_Alt_Bunt.pdf)

Gleiche Chancen im Betrieb. Online-Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen,  
EU Projekt EQUAL.

Bsp: Projektbeispiel zur Einführung von Codes of Conduct / Verhaltenskodex.

[www.gleiche-chancen.at/manual/equal\\_manual](http://www.gleiche-chancen.at/manual/equal_manual)

Diversität fördern, rassistischer Diskriminierung vorbeugen.  
Wegleitung für Führungspersonen und Mitarbeitende in Institutionen der Gesundheitsversorgung.  
Schweizerisches Rotes Kreuz (2010)

[www.redcross.ch/info/publications/publikation-de.php?bereich=mig&kat=28&id=524](http://www.redcross.ch/info/publications/publikation-de.php?bereich=mig&kat=28&id=524)

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi (2005).  
Emploi Québec.

[http://emploiquebec.net/publications/pdf/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](http://emploiquebec.net/publications/pdf/06_emp_guidediversite.pdf)

Poli, Alexandra (2009). Les discriminations liées à l'âge, entre exclusion et protection.

[www.mouvements.info/Les-discriminations-liees-a-l-age.html](http://www.mouvements.info/Les-discriminations-liees-a-l-age.html)

Weiterführende Informationen, Tipps und gute Beispiele auf der Website des TAK-Dialogs:

[www.dialog-integration.ch](http://www.dialog-integration.ch)

Grundlagen zur EVD-Fachkräfteinitiative «Fachkräfte für die Schweiz» mit 40 Massnahmen (2011)  
[www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=de&msg-id=41055](http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=de&msg-id=41055)

Schlussbericht des Zürcher Pilotprojektes «Smart Selection»:  
Anonyme Bewerbung für mehr Chancengleichheit und innovative Lehrlingsselektion (2008)  
[www.nahtstelle-transition.ch/files/nst8931b.pdf](http://www.nahtstelle-transition.ch/files/nst8931b.pdf)

Anonymisierte Bewerbungsverfahren:  
Leitfaden für Arbeitgeber. Antidiskriminierungsstelle Deutschland (2012)  
[www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf)

**Koordination/Redaktion:** Corina Bosshard, Nina Gilgen;  
**Texte:** Corina Bosshard / Nina Gilgen (Teile 1 und 3), Christian Zeier (Teil 2);  
**Bilder:** Keystone (Teil 1), Christian Zeier (Teil 2);  
**Layout:** Alex Demarmels, Thalwil;  
**Druck:** FO-Fotorotar AG;  
**Bezugsadresse:** HEKS – Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz,  
Seminarstrasse 28 / Postfach, CH-8042 Zürich, Tel.: +41 44 360 88 00,  
info@heks.ch, [www.heks.ch/chancengleichheit](http://www.heks.ch/chancengleichheit)



HEKS ist ZEWO-zertifiziert.

HEKS  
Seminarstrasse 28  
8042 Zürich  
Tel. 044 360 88 00  
Fax 044 360 88 01  
info@heks.ch  
www.heks.ch

**Im Kleinen Grosses bewirken.**

**HEKS** 

Hilfswerk der Evangelischen Kirchen Schweiz