

**SCHLUSSBERICHT ZUR 3. INTERNATIONALEN LIPS-KONFERENZ 9./10. OKTOBER 2008**  
**DIVERSITY/INTEGRATION – IN STAAT, WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT**  
**DIVERSITÉ/INTÉGRATION – AU NIVEAU DE L'ÉTAT, L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ**

**Ausgangslage**

Es ist kein Zufall, dass die Luzerner Initiative für Frieden und Sicherheit, LIPS, die Thematik der Vielfalt in der Gesellschaft und deren Integration in unsere Gesellschaft thematisierte: Wir beurteilten dies als eines der grossen Themen und aktuellen Herausforderungen unserer Gesellschaft. Wir waren und sind uns der Trends bewusst, welche dazu führen, dass Vielfalt oder Diversity auch in der Schweiz zum Politikum wird: Immigration, Individualismus, Alterung der Gesellschaft, „War for Talents“.

**1. KONFERENZTAG: INTEGRATION**

Die Integration ist ein Dauerthema der Politik. Die Konferenz zeigte deutlich auf, dass sich der pragmatische Ansatz unter dem Motto „Fordern und Fördern“ durchsetzt.

**Eröffnungsrede**

**Dr. iur. Eveline WIDMER-SCHLUMPF, Bundesrätin**

Als Vorsteherin des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartementes ist Bundesrätin Widmer-Schlumpf für das Bundesamt für Migration und damit auch für integrationspolitische Fragen verantwortlich. Als Konferenzreferentin beleuchtete sie die Integration als Teil einer umfassenderen Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik. Mit ihren Bundesratskolleginnen und -kollegen will sie in dieser Legislaturperiode fünf politische Leitlinien verfolgen, von denen für das Thema der Konferenz gleich vier relevant sind:

1. den Wirtschaftsstandort Schweiz stärken.
2. die Gewährleistung der Sicherheit; dies ist auch im Zusammenhang mit Integration ein Thema
3. die Verbesserung des gesellschaftlichen Zusammenhalts
4. das Bestreben, die Schweiz international gut zu vernetzen.

Im Sinne dieser Leitlinien ist Integration, betonte Widmer-Schlumpf, nicht bloss Migrationspolitik, sondern auch Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik.

Dabei wolle sie nicht ausblenden, dass es im Zusammenleben von einheimischer und zugewandeter Bevölkerung Probleme gibt. Der Integrationsbericht, der im Bundesamt für Migration im Jahr 2006 erarbeitet worden ist, hat diese klar aufgezeigt. Obwohl die Gesamtbilanz positiv ausfällt und die Integration in der Schweiz – namentlich auch im internationalen Vergleich – im Grossen und Ganzen als gelungen bezeichnet werden kann, zeigt der Bericht, dass es insbesondere in den Bereichen Sprache, Arbeit und Bildung beträchtliche Defizite gibt. Die festgestellten Probleme und die in der Bevölkerung vorhandenen Ängste nimmt der Bundesrat sehr ernst, so Widmer-Schlumpf.

Erstens sollen rechtliche Barrieren, die eine erfolgreiche Integration verhindern, abgebaut werden. Erstmals ist auf Gesetzesebene das Konzept einer Integrationspolitik als staatliche Aufgabe festgelegt. Das Ausländergesetz regelt die gezielte Förderung der Integration durch Bund, Kantone und Gemeinden. Zweitens wird versucht, Integration als Querschnittsthema in allen Bereichen des täglichen Lebens zu setzen. Es soll dabei kein grosser staatlicher Integrationsapparat aufgebaut werden. Vielmehr sollen die bestehenden Institutionen – die sogenannten Regelstrukturen – ihre tägliche Arbeit noch stärker auf die Zielgruppe der Migrantinnen und Migranten ausrichten. Schliesslich werden drittens ganz gezielt ergänzende Sondermassnahmen gefördert.

Unter den 45 Massnahmen finden sich Projekte zur Verbesserung der öffentlichen Sicherheit, Massnahmen im Bereich des Sports, der Gesundheit, des Wohnens, der Raumentwicklung, der Statistik oder der Rassismusbekämpfung. Das Hauptgewicht werde aber natürlich auf Sprache, Bildung und Arbeit gelegt. Dort seien mit dem Integrationsbericht 2006 die grössten Probleme identifiziert worden.

Mit den Massnahmen im Bereich der Bildung und der Arbeit unter Federführung des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO und des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie BBT sollen die Ressourcen der Individuen verbessert werden. Dies beispielsweise durch die Förderung der beruflichen Qualifizierung, der Stärkung der Motivation oder durch die Möglichkeit des Anerkennens und Nachholens von Bildungsleistungen.

Um eine effiziente Umsetzung und Begleitung der Massnahmen zu gewährleisten, wurde ein Monitoring eingesetzt. Bereits Ende Jahr wird eine Zwischenbilanz gezogen, die zeigen wird, ob die Politik auf Kurs zur Erreichung der gesetzten Ziele ist. Zudem wird im laufenden Jahr mit integrationsrelevanten Akteuren aus der Migrationsbevölkerung, den Kantonen, der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und der Politik der Dialog zur Integrationspolitik geführt.

Das EJPD sieht für den Zeitraum 2008–2011 als Schwerpunkte die ergänzende Förderung von Spracherwerb und Bildung, Beiträge an Fachstellen der Integration in den Kantonen und Städten sowie die Unterstützung innovativer Modellvorhaben vor. Mit Modellvorhaben sollen neue Erkenntnisse und „Best practices“ entwickelt werden, die in der ganzen Schweiz relevant sein können.

Widmer-Schlumpf zeigte sich überzeugt, dass das Bestreben richtig ist, die vorhandenen Regelstrukturen vermehrt auf die Tatsache auszurichten, dass ein Fünftel der Schweizer Wohnbevölkerung einen Migrationshintergrund hat.

Ausländerinnen und Ausländer sollen nicht einfach nur „Zielgruppe“ für staatliche Aktivitäten sein, sondern als Akteurinnen und Akteure beim Wahrnehmen von staatlichen Aufgaben miteinbezogen werden.

Weshalb ist es nicht allein das Anliegen der Polizei- und Justizministerin, sondern des Gesamtbundesrats? Weshalb ist es ihm wichtig, dass die Massnahmen von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft mit vereinten Kräften gefördert werden? Erstens, weil von staatlicher Seite ohne die Unterstützung von Arbeitgebern, Arbeitnehmerverbänden und privaten Institutionen die Massnahmen schlicht gar nicht umgesetzt werden können. Zweitens, und das ist die Botschaft, die Widmer-Schlumpf im zweiten Teil ihres Beitrags vermitteln wollte: Weil Integration schliesslich allen dient.

Dass sich die Anwesenheit der ausländischen Arbeitskräfte für die Schweiz bezahlt gemacht hat, lässt sich in Zahlen belegen. Rund jede vierte Arbeitsstunde in diesem Land wird von einem Ausländer oder einer Ausländerin geleistet. Insbesondere in der Hotellerie wird mehr als die Hälfte und im Baugewerbe mehr als ein Drittel des Arbeitsvolumens von Ausländerinnen und Ausländern erledigt. Auch im Finanz- und Dienstleistungssektor werden ausländische Arbeitskräfte immer wichtiger. Die „Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ OECD betont in ihrem jüngsten Länderbericht zur Wirtschaftslage in der Schweiz die Rolle der ausländischen Arbeitskräfte für den Wohlstand in unserem Land. Im OECD-Bericht wird geschätzt, dass die hohe Zahl der ausländischen Arbeitskräfte gekoppelt mit dem hohen Anteil der ausländischen Personen im Erwerbsalter und der allgemein hohen Erwerbsrate zwischen 1982 und 2005 Ursache für die grosse Produktivitätssteigerung war. Dies hat dem Bericht zufolge zu einem höheren Bruttoinlandsprodukt und einem höheren Pro-Kopfeinkommen in der Schweiz geführt. Insbesondere die hochqualifizierten Ausländerinnen und Ausländer hätten substantiell dazu beigetragen, führt der Länderbericht weiter aus.

Einerseits ist die Zuwanderung so geregelt, dass mit dem freien Personenverkehr innerhalb des europäischen Raums sowie mit der Zulassung von qualifizierten, auf dem Schweizer Arbeitsmarkt benötigten Ausländerinnen und Ausländern aus nicht-europäischen Staaten der Wirtschaft Rechnung getragen wird. Mit dieser Ausrichtung, so Widmer-Schlumpf, dürfte sich die starke Zuwanderung folglich auch langfristig positiv auswirken. Andererseits soll mit der Aufwertung der Integrationspolitik innerhalb der Migrationspolitik dem Umstand Rechnung getragen werden, dass es eben nicht einfach Arbeitskräfte, sondern in erster Linie Menschen sind, die hierher kommen. Die menschlichen Aspekte sollen nebst all den wirtschaftlichen Aspekten und Nutzen, die wichtig sind für unser Land, nicht vergessen gehen. Es zähle nicht allein die kurzfristige Wirtschaftlichkeit.

Zur humanitären Tradition der Schweiz gehört auch der Schutz vor Verfolgung. Zur Menschlichkeit gehöre aber auch, dass es Familien möglich sein soll, zusammenzuleben. Bei rund einem Drittel der einreisenden Personen wird als Grund der Familiennachzug angegeben. Dies trotz der Neuausrichtung der Zulassungspolitik auf qualifizierte und gefragte Arbeitskräfte, welche etwa die Hälfte der einreisen-

den Personen ausmachen. Das heisst, dass nach wie vor viele Personen in die Schweiz kommen, die nicht über berufliche Qualifikationen verfügen, welche ihren Integrationsprozess erleichtern würden. Daran sei nicht zu rütteln. Dennoch sollen wiederum wirtschaftliche Überlegungen zusätzlich motivieren, die Integrationsbestrebungen auch für diese Personen zu intensivieren.

Durch die Bemühungen zur Förderung der Integration können auch die Fähigkeiten von weniger gut qualifizierten Ausländerinnen und Ausländern stärker genutzt werden. Für die betroffenen Menschen bedeutet Arbeit Sinnstiftung und Anerkennung. Für die Gesellschaft generiert sich der Nutzen auf der Aufwand- und Ertrag-Seite: Beispielsweise ergeben sich weniger Sozialkosten auf der einen Seite, mehr Produktivität und Innovationskraft wirken sich auf der anderen Seite positiv aus.

Fördern wir die Ressourcen, so die Schlussfolgerung von Bundesrätin Widmer-Schlumpf, die wir in unserem Land haben! Die OECD komme in ihrem Länderbericht auch zum Schluss, dass die Schweiz bisher das Potenzial der niedrig qualifizierten Migrantinnen und Migranten noch wenig genutzt hat. Die Empfehlungen, welche die OECD dazu abgibt, decken sich in ihrer Stossrichtung mit den Massnahmen, die von der schweizerischen Integrationspolitik verfolgt werde. Widmer-Schlumpf betonte, sie sei überzeugt, dass spätere ökonomische Analysen zeigen können, dass sich diese Integrationsanstrengungen für alle bezahlt machen.

### **Podium mit Beiträgen aus den Direktionen für Migration/Integration von Deutschland, Frankreich, Österreich und der Schweiz**

Im von Beatrice BORN (Schweizer Radio DRS 2) moderierten Podium mit Dr. Oliver STEINERT, Leiter des Referats "Öffentlichkeitsarbeit und Integration", Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Deutschland; Sylvie MOREAU Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté, Ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire, Frankreich; Mag. Franz WOLF-MAIER Stellvertretender Geschäftsführer des Österreichischen Integrationsfonds, Österreich sowie Dr. Eduard GNESE Direktor des Bundesamtes für Migration (BFM), Schweiz, präsentierten die Teilnehmenden Antworten aus der Sicht ihrer Behörden bzw. Länder, eruierten Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede in der Integrationspolitik, u.a. bei der Diskussion von Fragen wie:

Wer migriert derzeit in die vier Länder? Wann gelingt die Migration, wann nicht? Wie werden Migranten konkret "willkommen geheissen" in den vier Ländern (konkrete Beispiele: junge Braut ohne Sprachkenntnisse aus dem Heimatland eines Migranten mit geregelter Aufenthalt oder Jugendlicher einer Migrantenfamilie; bei einer Migration infolge Heirat etwa ergaben sich recht unterschiedliche Aufnahme- und Integrationsbedingungen bei Angehörigen eines Staates, der nicht zu den EU/EFTA-Staaten gehört)? Neuere Instrumente Integrationskurse: Wie sehen diese in den vier Ländern konkret aus? Welche Erfolge sind bisher sichtbar? Wer trägt in den vier Ländern die Hauptverantwortung für eine erfolgreiche Integration im Dreieck Staat – Wirtschaft – Migrierende? Versteckt sich hinter den staatlichen Integrationsbemühungen eine strengere Zulassungspolitik? Zukunftsperspektive: Was soll der Staat zusätzlich tun, was kann die Wirtschaft tun? Was die Herkunftsländer, was die Migrierenden selbst? Eine weitere, mit Fachkenntnis und auch Witz diskutierte Frage war die nach dem Wert von Integrationsratings.

Die Schlussvoten zeigten, dass die Teilnehmenden auch des Podiums diverse Anregungen mit nach Hause nehmen konnten.

**Ricardo LUMENGO**, Nationalrat und Jurist, beschrieb und analysierte seine eigenen Erfahrungen: **„Mon histoire personnelle d'intégration“**

#### I. Aspects positifs

- 1) bagage linguistique : En quittant mon pays, je connaissais le français et je suis allé habiter à Fribourg, une ville francophone.
- 2) Une ville universitaire où il y avait une rencontre entre plusieurs cultures ; cette situation était favorable.
- 3) Acquis de la colonisation : Par le fait d'avoir habité dans un pays qui a été pendant longtemps colonisé par un pays de l'Europe occidentale qui est le Portugal, j'avais forcément en moi certains acquis culturels dus à la colonisation. J'ai tout de suite remarqué la différence qu'il y avait entre moi et mes autres camarades du centre pour requérants d'asile. Des simples gestes de la vie courante tels que : quand doit on dire au revoir, quand doit-on dire tu, ou vous, ou Monsieur, Madame, ou encore comment se comporter lors d'un souper, comment se comporter envers un enfant, une femme ou une

personne âgée. Ils avaient beaucoup des difficultés à les adopter, car cela représentait une difficulté pour eux, vu que cela était différente de leur culture.

4) la conjoncture économique : La situation économique de l'époque, la Suisse était proche du plein emploi, l'étranger n'était pas désigné comme quelqu'un qui est venu prendre le pain du Suisse ou la place de travail du Suisse. Il n'y avait pas de tension entre Suisse et étranger comme aujourd'hui. Ce climat était propice à l'intégration.

## II. Aspects négatifs

J'ai connu l'exclusion et la discrimination. Dans différents contextes : auprès des voisins, à l'université à la place du travail, vis-à-vis des autorités notamment de la police.

## III. Remarques et questions

- 1) intégration et pas assimilation
- 2) effets des préjugés négatifs chez le immigrés
- 3) Quand est-on intégré?

## IV. Conclusions

Si j'arrivais aujourd'hui en Suisse, je ne réussis plus à faire un parcours comme je l'ai fait. Toutefois les immigrés doivent essayer de transformer les frustrations provenant des préjugés négatifs en motivation pour essayer de se battre pour réussir dans les différents domaines de la vie dans lesquels ils se trouvent.

**Dr. rer. Pol. Rudolf HORBER, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Gewerbeverbandes SGV** kam zu folgenden Schlüssen in seinem Vortrag:

### „Diversity und Integration aus der Sicht der KMUs“

Der SGV als Dachverband der KMUs ist grösster Wirtschaftsverband in der Schweiz. Er wurde 1879 gegründet, ist parteipolitisch unabhängig und umfasst gegen 300 Mitgliedorganisationen, davon rund 255 Branchen- und Berufsverbände und gegen 300'000 Unternehmen. Seine Hauptaufgabe ist die Gewerbeförderung zur Erhaltung leistungsfähiger KMUs sowie die Gewerbepolitik durch Einflussnahme in allen gewerberelevanten Dossiers und sein Ziel, optimale wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen für unsere KMUs, ein unternehmensfreundliches Umfeld zu schaffen.

Klein- und Mittelbetriebe prägen die Schweizer Wirtschaft. Gemäss Betriebszählung 2001 haben 88.0% 1–9 Mitarbeitende, 9.9% 10–49. Horber führte ein Beispiel an: Handwerklicher Kleinbetrieb im Schächental UR mit 5 Mitarbeitenden und 1 Lehrling – da stelle sich die Frage, was dieser mit den Begriffen „Diversity“ und „Integration“ konkret anfangen kann, wie er sie leben soll?

Diversity und Integration, ja: Denn 26,8 Prozent der rund 4,5 Millionen Arbeitskräfte auf dem Schweizer Arbeitsmarkt stammen aus dem Ausland; in gewissen Branchen deutlich über 30 Prozent, im Gastgewerbe gegen 50 Prozent. So liege es auf der Hand, dass eine gute Integration auch im Interesse der Arbeitgeber ist. Deshalb betätige sich der SGV aktiv in der Integrationspolitik; er hat bereits 2 Broschüren im Rahmen des Integrationsprogrammes des Bundes veröffentlicht, aktiv in der Migrationskommission und auch der Kommission gegen Rassismus mitgearbeitet sowie diverse privatrechtliche Regelungen und Initiativen und Bestimmungen im GAV verwirklicht.

Diversity sei tatsächlich eine Chance auch für Arbeitgeber und die ganze Gesellschaft. Möglichst alle, auch Minderheiten, Leistungsschwache und Behinderte in Arbeitsmarkt zu integrieren ist, so Horber, weit besser und kostengünstiger, als Ausgrenzung und Sozialfälle zu produzieren. Zudem werde es auch in Zukunft Arbeitskräfte für einfachere Routinearbeiten brauchen; Schweizer seien dazu kaum bereit.

Horber betonte jedoch, Integration sei keine Einbahnstrasse, Ausländerinnen und Ausländer haben sich an unsere Rechtsordnung zu halten, Sitten und Bräuche zu respektieren. Insbesondere sind sprachliche Kompetenzen stärker einzufordern (ein Bier etwa sollte noch in einer Landessprache bestellt werden können). Grenzen habe Diversity bzw. „Multikulti“ auch im Hinblick auf Konflikte zwischen unterschiedlichen (oft ausländischen) Kulturen, Zusatzkosten für Übersetzungen, Konfliktmanagement, Erklärungen etc. im Betrieb, Minorisierung bis hin zu Ausgrenzung schweizerischer Arbeitskräfte und Schüren von latenten Ressentiments. Daher müsse der einzelne Unternehmer im Rahmen der gesetzlichen Ordnung frei entscheiden können, wen er einstellt, Quotenregelungen seien strikt abzulehnen, Einmischung von aussen sei nicht erwünscht. Je flexibler die Arbeitsmarktregelung, desto bessere Chancen ergeben sich für Minoritäten und Leistungsschwache auf dem Arbeitsmarkt, so Horber.

Dennoch werden Diversity und Integration, Horber zufolge, bereits heute vor allem in KMUs ganz natürlich gelebt, ohne staatliche Vorschriften, Richtlinien, Leitbilder, Labels, Chartas, andere Papiere, Seelenmassage ...

Horber zog folgendes Fazit:

- In KMUs, im Alltag, wird Diversity und Integration in der Regel gelebt, ohne viel Aufheben.
- Grosse Zurückhaltung besteht gegenüber neuen Vorschriften oder Initiativen, welche die KMUs belasten und zu mehr Diversity und Integration anhalten wollen.
- Betriebe bzw. KMUs können nicht alle Probleme und Defizite der Gesellschaft lösen.
- Die bessere Strategie: Probleme und Defizite offen ansprechen, gute Beispiele zeigen; es gibt sie zuhauf.

## **WORKSHOP 1 / Dr. Isabel BARTAL**

### **Der Nutzen der Mehrsprachigkeit für Wirtschaft und Gesellschaft**

- Mehrsprachigkeit ist Realität. Mehrsprachigkeit ist als kultureller und persönlicher Wert an sich in der Schweiz unbestritten.
- Migration ist in der Schweiz stark mit dem sozioökonomischen Status konfundiert. Schlechterer Bildungserfolg einer bestimmten Gruppe von Migrantenkindern ist nicht rein sprachlich oder über fehlende Kompetenzen zu erklären, sondern ganz wesentlich über die dem Bildungssystem inhärenten Selektionsmechanismen.
- „Perfekte“ Zwei-/Mehrsprachigkeit (im Sinne von multipler, idealisierter Einsprachigkeit) ist abnormal.
- Literale Fertigkeiten in der Schulsprache korrelieren primär mit sozioökonomischem Hintergrund.
- Sprachförderung und Förderung von Mehrsprachigkeit (von Migranten, von Einheimischen) ist ein Wert an sich, ein allzu direkter Schluss von Sprachkompetenzen auf Bildungserfolg oder Integration ist nach dem aktuellen Wissensstand unzulässig.

## **WORKSHOP 2 / Dr. Eva MEY und Simone GRETHER HEUSSER**

### **Jugendliche mit Migrationshintergrund und die Wirtschaft – (k)eine gute Beziehung?**

Die Workshop-Leitung präsentierte aktuelle Zahlen u.a. aus dem Lehrstellenbarometer und die Referentin Frau Dr. Sandra Hupka von der Universität Basel führte aus, was bei Jugendlichen von der Formulierung eines Berufswunsches bis hin zum Abschluss einer Berufslehre passiert. Zugespitzt kann dies so zusammengefasst werden: Mädchen mit Migrationshintergrund in einer Sekundarstufe mit Grundanforderungen (tiefste Sekundarstufe) müssen von ihrem Berufswunsch bis zur Lehrstellenfindung die grössten Abstriche machen; Jugendliche mit Migrationshintergrund allgemein müssen viel breiter suchen (sich für viel mehr verschiedene Berufe bewerben) als schweizerische Jugendliche; Lehrabbrüche sind bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund häufiger, ausserdem sind Anschlusslösungen nach dem Abbruch seltener. Besonders zu denken geben muss die Erkenntnis, dass sich ein tiefer Sekundarschulabschluss bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund viel einschränkender auf die Berufswahl auswirkt als bei schweizerischen Jugendlichen. Frau Hupka empfiehlt, über Neuerungen im dualen Berufsbildungssystem nachzudenken, welche diese gesicherten Benachteiligungen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund aus tiefen Schulstufen überwinden helfen.

Philipp Lustenberger von der Migros Luzern, berichtete über Chancen und Barrieren der Integration anhand von empirischen Beispielen aus seinen Betrieben. Sowohl bei den Lernenden als auch – noch stärker – bei Betrachtung aller Mitarbeitenden stellen Menschen mit Migrationshintergrund einen wichtigen und auch zahlenmässig grossen Anteil aller Angestellten der Migros dar. Diese hat erkannt, dass Integration nicht „von selber“ geschieht, sondern über verschiedenste Kanäle unterstützt und gefördert werden muss. Grösste Bedeutung kommt dabei der stetigen Weiterbildung und Sensibilisierung des Managements zu, denn auch bei der Migros zeigt sich, dass immer noch zu viele Beurteilungen aufgrund von persönlichen Merkmalen und nicht aufgrund der Leistung erfolgen. Sowohl in den KMUs als auch in den Grossbetrieben muss weiter auf das Ziel der vorurteilsfreien Beurteilung hingearbeitet werden.

Die Teilnehmenden folgerten in der Diskussion, dass grosser Handlungsbedarf bestehe vor allem in KMUs, u.a.:

- Antidiskriminierung muss wieder ein Thema von Integrations-/Diversitätspolitiken werden.
- Jugendliche mit Migrationshintergrund (spezifische Regionen) sind bei der Lehrstellensuche benachteiligt. Da bei der Bewerbung für eine Lehrstelle oft nach dem Beruf der Eltern gefragt wird,

laufen Jugendliche mit Migrationshintergrund Gefahr, über die – nicht anerkannten oder tief angesiedelten – Berufe ihrer Eltern diskriminiert zu werden. Netzwerke sind wichtig für die Stellensuche – wer nicht integriert ist, muss schnell neue und die richtigen Netzwerke finden. Das Potenzial der KMUs ist sehr gross. Es wäre interessant zu wissen, was ausschlaggebend ist für den Erfolg. Welche Leistungen könnte der Dachverband erbringen?

- Es ist kaum Sensibilität bei KMU-Patrons vorhanden. Modelle von Begleitung von Jugendlichen mit Handicaps müssten weiterentwickelt werden. Begleitungen sind in den KMUs eher willkommen als in den Grossunternehmen, die für alles eigene Strukturen haben. Mögliche Massnahmen: Leitlinien für KMUs, verdeckte Bewerbung, Beratung.

### **WORKSHOP 3 / Denis TORCHE, Membre de la direction de Travail.Suisse** **Intégration des migrants dans le monde du travail**

Denis TORCHE

Le workshop consacré à l'intégration des migrant-e-s au lieu de travail a d'abord pris connaissance des résultats d'un vaste projet à l'hôpital cantonal d'Olten, présenté par Mme Anne AUFRANC-KILCHER de la Croix-Rouge Suisse. Avec l'engagement de la direction, une palette de mesures est en cours de concrétisation pour lutter contre les discriminations raciales ouvertement affichées chez les collaborateurs/collaboratrices peu qualifiés et plus subtiles dans les secteurs à personnel hautement qualifié. Avec la participation de Mr. Thomas Daum, directeur de l'Union patronale suisse et de Mme Angela CARLUCCI, responsable du Département migration et intégration du syndicat Syna, les participant-e-s ont échangé sur la manière d'intégrer le mieux possible les travailleurs/euses migrant-e-s au lieu de travail. L'importance d'une bonne communication dans l'entreprise ainsi que des possibilités de formation continue sont très importantes pour l'intégration. Il faut se demander s'il ne faudrait pas rendre obligatoires certains cours de langue proposés au personnel migrant? M. Daum a ainsi indiqué que des entreprises suisses, actives pour l'intégration, ont proposé de tels cours à tout leur personnel migrant mais que ce dernier n'en faisait qu'un faible usage. Les conventions collectives de travail devraient aussi être un instrument privilégié pour favoriser l'intégration des travailleurs/euse migrant-e-s selon Mme Carlucci: elle a signalé par exemple l'introduction de jours de formation continue payés dans le secteur du nettoyage, ce qui touche forcément le personnel migrant, fortement représenté dans ce secteur.

Les participants-e-s ont aussi fait part de leurs expériences personnelles en entreprise: on a ainsi relaté le cas d'une entreprise lucernoise qui faisait lire à son personnel des informations concernant la certification de qualité (normes iso) mais qui n'étaient pas forcément comprises par les employés migrants, en raison des difficultés linguistiques. Se posait alors la question de la responsabilité en cas d'erreurs ou d'accidents dans l'entreprise.

Angela CARLUCCI (Syna):

La migration augmente et change d'image, les rapports de travail deviennent de plus en plus flexible et précaires. Capital et travail ne s'arrêtent pas aux frontières politiques. Justice sociale et droit à un travail qui respecte la dignité humaine sont les nouveaux défis dans l'ère des marchés globaux de travail – défis qui exigent des nouvelles réponses. Le confronte que nous avons développée dans le workshop sera utile à comprendre comme donner espoir, un horizon positif aux femmes et aux hommes qui sont de plus en plus préoccupés à l'égard de leur futur.

Le workshop a mis l'accent sur quelques questions concernant les thématiques connexes au monde des migrants: ce que font les syndicats et aussi le rôle qui peut jouer le partenariat social et les CCT pour améliorer l'intégration à la place de travail.

Les migrantes et migrants sont des acteurs importants de l'économie. Elle trouve son intérêt dans une intégration réussie et devrait s'engager socialement encore plus comme acteur important.

À l'occasion de renouvellement des conventions collectives de travail (CCT), les fédérations professionnelles sont invitées à faire inscrire des clauses d'intégration et de non-discrimination, de reconnaissance des acquis et des diplômes étrangers. Il s'agit aussi d'utiliser davantage l'instrument des fonds paritaires ou des fonds de formation pour sensibiliser et promouvoir l'intégration des migrants dans les entreprises, car il s'avère vital d'encourager l'intégration des migrants par la formation des parents et la création de mentorats pour les jeunes gens qui se trouvent face à une étape difficile dans une formation professionnelle ou dans la vie professionnelle.

Thomas DAUM, Direktor Arbeitgeberverband

- Wir müssen unterscheiden zwischen beabsichtigter Diskriminierung und unbewusster Diskriminierung, die sich aus Unkenntnis der besonderen Wahrnehmungs-Disposition der Betroffenen ergibt. Manche ungewollte Diskriminierung lässt sich vermeiden, wenn in einer Gruppe oder in einem Betrieb die Diskriminierungsrisiken offen diskutiert und dann Regeln zur Vermeidung entsprechender Diskriminierungen formuliert werden.
- Das Diskriminierungsproblem ist primär ein gesellschaftliches Problem, das in die Arbeitswelt hineingetragen wird. Die Arbeitgeber können es deshalb nicht lösen, aber einen Beitrag zu seiner Entschärfung leisten. Hierbei stehen die Führungspersonen in einer besonderen Verantwortung, indem sie auf eventuelle Diskriminierungstendenzen in der Belegschaft achten und sie ggf. sofort stoppen müssen.
- Besondere Vorsicht ist beim Vorwurf des Rassismus oder der Ausländerfeindlichkeit geboten, weil häufig nicht die entsprechenden persönlichen Eigenschaften Anlass für eine Diskriminierung sind, sondern mangelnde Qualifikationen der Betroffenen, wie z.B. sprachliches Unvermögen oder geringe Berufskennntnisse.

#### **WORKSHOP 4 / Beata PEDRAZZINI und Tom GIGER**

##### **Vielfalt als Gewinn für die Gesellschaft – ressourcenorientierte Integration anhand konkreter Projekte**

Im Prozess der Zuwanderung verändert sich auch die Aufnahmegesellschaft. Eine neue Identität entwickelt sich. Die Verschmelzung von mitgebrachten, kulturellen Eigenschaften entwickelt sich zu etwas Neuem. Die Anpassungsleistung liegt auf beiden Seiten.

So unterschiedlich die vier verschiedenen Projekte, die im Workshop vorgestellt wurden, auch sind, es ist ihnen allen gemeinsam, dass sie offen sind für die Ressourcen und die mitgebrachten Eigenschaften der bei uns lebenden Migrantinnen und Migranten.

Im Vordergrund stand im Workshop dabei nicht so sehr die Frage nach dem ökonomischen „Nutzen“ von Migration, sondern vielmehr die Frage, wie

- das Zusammenleben allgemein (im Quartierprojekt Zusammenleben Maihof Löwenplatz)
- das Zusammen einkaufen, kochen und essen (im Projekt Shop and Food vom Sentitreff)
- das Zusammen Sport machen (im Projekt Teamplay der Caritas Luzern)
- das Zusammen Glauben leben (im Projekt Interreligiöser Dialog zwischen Muslimen und Christen in Luzern) gelingen kann.

Die muslimische Vertreterin im Projekt Interreligiöser Dialog brachte die Diskussion mit ihrem Votum auf den Punkt, dass die Zusammenarbeit zwischen Institutionen, die strukturelle Zusammenarbeit im Bereich der Integration zwar wichtig sei, dass aber erst der persönliche Austausch die Menschen wirklich näher zueinander bringt.

#### **Pius SEGMÜLLER, Sicherheitschef des Weltfußballverbandes (FIFA); Nationalrat „Sicherheit durch Integration und Diversity“**

Sicherheitspolitik im 21. Jahrhundert ist eine ganzheitliche Angelegenheit. Wer Sicherheit produziert, kommt um einen ganzheitlichen Blickwinkel nicht herum. Hierbei sind drei Inhalte von entscheidender Bedeutung:

1. Die Werte, die wir mit unserer Sicherheitspolitik verteidigen: Wertebezug ist Voraussetzung für Integration und Diversity.
2. Die Beziehung zwischen Beschützer und Beschütztem: Gegenseitige Toleranz fördert die Beziehung.
3. Die Zusammenarbeit bei der Produktion von Sicherheit: Anerkennung und Wissen um die Verschiedenartigkeit sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wertebezug:

Als Kommandant der Päpstlichen Schweizergarde habe Segmüller das ganz besonders erlebt. Der Wachmann vor dem Eingang des apostolischen Palastes muss ganz genau wissen, wozu er hier Wache steht und was er genau beschützt. Er muss sich mit seinem Auftrag, den Schutz des Papstes zu gewährleisten, innerlich identifizieren. Auch in der Politik ist es wesentlich, immer und immer wieder klarzustellen, wozu Sicherheit gebraucht wird.

Beziehung zwischen Beschützer und Beschütztem:

Auf der ganzen Bandbreite von sicherheitspolitischen Mitteln zwischen polizeilicher Prävention und militärischen Kräften für den Verteidigungsfall spielt es gemäss Segmüller eine entscheidende Rolle, wie Sicherheitsorgane mit der Bevölkerung kommunizieren. Bei der Schweizer Garde waren es fünf Stufen der Aktivität: Erstens die Art und Weise, wie man mit den Menschen redet. Zweitens – ganz besonders in Italien – das Erscheinungsbild und die Gestik. Drittens die Muskelkraft. Viertens nicht-letale Mittel wie zum Beispiel ein Pfefferspray. Erst dann kommen als fünfte Stufe die Schusswaffen. Alle fünf Stufen wurden trainiert. Es wurde immer festgestellt, dass die erste Stufe die wichtigste ist: Man redete mit den Leuten.

Es ist entscheidend, dass alle Angehörigen von Sicherheitsorganen fest mit der zivilen Welt verknüpft sind. Es besteht immer die Gefahr, dass sich eine Einheit verselbständigt und in Situationen ausser Kontrolle gerät. Der abgehobene Soldat wird zum Sicherheitsrisiko – auch und vor allem für seine eigenen Leute und im weiteren Sinne für eine gesamte Streitmacht.

Die Präsenz der Polizei in Quartieren und Gemeinden bringt sicherheitsrelevante Informationen, welche Entscheidendes zur Aufgabenerfüllung beitragen. Der Polizist vor Ort bei den Menschen mit ihren Sicherheitsbedürfnissen ist entscheidendes Bindeglied zwischen Staat und Gesellschaft. Im europäischen Vergleich hat die Schweiz die geringste Dichte an Polizeikräften. Dies müsse dringend geändert werden und der schutzbedürftige Bürger mit dem Beschützer (Polizist oder Soldat) in engerer Beziehung stehen.

Zusammenarbeit:

Wenn die Werte und der Auftrag klar und die Bürgernähe sichergestellt ist, beginnt die Umsetzung mit der Zuteilung, Abgrenzung und Koordination der verschiedenen Aufträge. Ganzheitliche Sicherheitspolitik dient unseren ureigensten Werten und zieht daraus die sicherheitspolitischen Aufgaben. Diese Aufgaben werden auf bürgernahe Sicherheitsorgane verteilt und im Verbund erfüllt. Die Politik übernimmt hier eine Gesamtverantwortung, weil sie die Sicherheitspolitik steuert. Dazu braucht sie eine sachliche Auseinandersetzung über Sicherheitspolitik, Grundwerte und Aufgaben. Ganzheitliche Sicherheit ist dann erfolgreich, ganz besonders in unserer föderalistischen Schweiz, wenn wir die Verschiedenartigkeit der Dienstleister anerkennen und wenn wir die verschiedenen Sicherheitsleistungen als besonderen Mehrwert sehen.

**Prof. Dr. Karol SAUERLAND**, Universitäten Warschau und Thorn  
**„Integration/Assimilation im globalen Dorf: Wege in eine erweiterte Demokratie“**

Das Ideal der europäischen, christlich bestimmten Gesellschaft war Gleichheit in gegenseitiger Liebe. Alle sollten dem einen katholischen Glauben anhängen, sich in ihn integrieren und assimilieren. Der späte Goethe gelangte zu dem Schluss, Toleranz sollte eine vorübergehende Gesinnung sein, sie müsse jedoch zur Anerkennung führen. Dulden heisst beleidigen. Die wahre Liberalität sei Anerkennung. Dies war aber eher ein bloss hingeworfener Gedanke. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg setzte der Westen immer mehr auf internationale Kooperation und bekannte sich offener als zuvor zur Demokratie, erweiterte sie erheblich.

Demokratie ist eine aus der Antike bekannte Herrschaftsform. Kritiker werfen ihr vor, dass sie nur für wenige von Nutzen war – Sklaven und Frauen waren ausgeschlossen – und dass sie an den inneren Streitigkeiten zugrunde ging. Sie währte jedoch immerhin zweihundert Jahre und fand im alten Rom eine nicht unbeachtenswerte Nachahmung. Interessant sei, so Sauerland, dass Rom als Imperium eine Vertragskultur einführte. Es unterwarf sich andere Gebiete nicht einfach, sondern ging mit ihnen Verträge ein, die mit einer gewissen wechselseitigen Verpflichtung verbunden waren. Eine beschränkte Integration war gefordert, dagegen keine Assimilation.

In der polnischen Adelsdemokratie waren im ganzen Reich zweihunderttausend Adlige stimmberechtigt. Sie wählten die kantonalen Vertretungen, und für die ganze Republik das eigentliche Parlament. Damit nicht eine Mehrheit eine Minderheit ins Abseits drängen konnte, hatte man das Vetorecht eingeführt, ähnlich demjenigen im UNO-Sicherheitsrat oder noch in der EU. Die polnische Adelsdemokratie suchte sich durch Verträge auszuweiten. Als im Westen zunehmend absolutistische Regierungsformen als die effektivere Art, Herrschaft auszuüben, angesehen wurden, fanden kluge polnische Politiker nicht das entsprechende Gehör.

Als Sauerland in die Leitung der Universitäts-Solidarność gewählt wurde, verbrachte er den grössten Teil seiner Zeit in Kommissionen zur Reformierung des Hochschulwesens. Man begann, darüber nachzudenken, wie man wieder zur Freiheit von Lehre und Forschung gelangen könnte, und sie

kamen, so Sauerland, zu einem für damalige Verhältnisse guten Gesetzesentwurf. Hier fand sich Diversity in Reinkultur. Das viele Argumentieren und Debattieren hatte sich gelohnt.

Ein anderes Demokratiemodell, das relativ komplizierte amerikanische, erwies sich als erweiterungsfähig, wenngleich es nicht ohne den blutigen Bürgerkrieg zwischen den Nord- und Südstaaten und ohne Morde abging. Die Einbeziehung der Frauen in die demokratischen Findungs- und Entscheidungsprozesse verlief dagegen recht friedlich.

Die vielleicht originellste Demokratie sei die schweizerische. Der Weg zur Entscheidung dauert lange, wovon die äusserst späte Einführung des Frauenwahlrechts vielleicht das beste Beispiel darstelle, obwohl die Schweiz zum ersten europäischen Land gehört, in dem Frauen studieren durften.

Demokratie funktioniere nicht nur auf der rein politischen Ebene, sondern verlange auch zumindest eine gewisse Freude an den Beratungen und Beschlussfassungen, an der gemeinsamen Lösung anstehender Probleme und die Anerkennung der Anderen als Seinesgleichen.

Der Einzelne müsse sich hierbei nicht an eine herrschende Kultur assimilieren, sondern sich in das bestehende Kollektiv oder Arbeitsteam, in die bestehende Gemeinschaft soweit integrieren, wie es nötig ist, damit diese nicht arbeitsunfähig werden. Eine Grundvoraussetzung dazu sei die Bereitschaft aller Seiten zu friedlichen Lösungen, zu Offenheit und Durchsichtigkeit der Entscheidungen.

Eine erweiterte Demokratie brauche die Quereinsteiger, die Andersartigen, die Fremden, denn ohne sie gäbe es wahrscheinlich Stillstand, keine innere Spannung, ohne die jeder Körper seine Frische verliere und dann so langsam absterbe. Das Fremde, postulierte Sauerland, darf nicht nur geduldet, sondern muss dazu auch anerkannt werden.

## 2. KONFERENZTAG: DIVERSITY

Das Schwerpunktthema des zweiten Tages war der positive und bereichernde Umgang mit Diversity. Das Management der Diversity ist in der Schweiz als betriebswirtschaftliches Führungsinstrument wenig verbreitet. Eine top-down geführte Kampagne in der Art der „Charta der Vielfalt“ in Deutschland oder der „Charte de diversité“ in Frankreich gibt es nicht. Der schweizerische Föderalismus und die dem Subsidiaritätsprinzip verpflichtete Zurückhaltung führten zu einer Absage des Bundesrates an eine vom Bund lancierte Diversity-Charta. Dies hat der Bundesrat in seiner Antwort auf die Interpellation von Nationalrätin Dr. Katharina Amacker festgehalten. LIPS hat sich in der Folge das Ziel gesetzt, vorerst für das Thema zu sensibilisieren, zunächst mit einem selber entwickelten und online verfügbaren Diversity-Check, aber besonders auch mit der Konferenz Diversity/Integration.

Beim Diversity-Management geht es im Grunde um die Beeinflussung von Unternehmenskultur. Dies haben dann auch die zahlreichen Referate und Workshops verdeutlicht. Eine Unternehmenskultur zu beeinflussen, ist eine delikate und langwierige Aufgabe, aber auch eine lohnende. Diese Botschaft zu vermitteln hat sich LIPS zum Ziel dieses zweiten Teils der Konferenz gesetzt. Es gibt eine Diversity-gerechte Führung, die sich nicht autoritär, sondern partizipativ verhält; eine Diversity-gerechte Kommunikation, die nicht top-down, sondern in einem intensiven Dialog auf allen und zwischen allen Hierarchiestufen erfolgt; und es braucht ein Personalmanagement, welche das Personal Diversity-gerecht auswählt und damit das Potential der Vielfalt ausschöpft. Monokulturen sind nicht nur in der Landwirtschaft wenig resistent und daher krisenanfällig, sondern auch in Unternehmen der Wirtschaft sowie in Staat und Gesellschaft.

**Dr. phil. II Katharina AMACKER**, Diversity-Beauftragte Novartis Schweiz  
**„Vom Frauenbüro zum Diversity Management“**

Als weltweit tätiges Unternehmen strebt Novartis eine vielfältige Belegschaft und ein innovationsförderndes Arbeitsumfeld an. Deshalb ist Diversity Management ein integraler Bestandteil der Novartis Unternehmenskultur. Diversity als bewusst gepflegte Vielfalt ist nachweislich auch ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor, so Amacker.

Unterschiedliche Ideen und Denkweisen tragen zu einer offenen und inspirierenden Unternehmenskultur bei, die das Erarbeiten innovativer Lösungen fördert. Die gelebte Vielfalt innerhalb des Unternehmens spiegelt den Markt wider; es kann besser auf die vielfältigen Bedürfnisse der Patienten eingegangen werden. Eine Unternehmenskultur, in der Heterogenität geschätzt und in Entschei-

dungsprozesse integriert wird, fördert Innovation und Kundennähe, was wiederum nachhaltig zum Geschäftserfolg beiträgt.

Es gehe darum, die Existenz sichtbarer und unsichtbarer Unterschiede anzuerkennen: z.B. Denkweise, Führungsstil, Geschlecht, Ethnizität und Religion ebenso wie sexuelle Orientierung, Alter, körperliche Fähigkeiten und Erfahrung. Novartis Sorge für ein Arbeitsumfeld, das Einzigartigkeit schätzt und integriert. Dieses Unternehmen stelle sicher, dass bei Anstellung, Beförderung und anderen Geschäftsvorgängen keine Diskriminierung erfolgt. Diese Geschäftspolitik wird mit der globalen Initiative „Diversity&Inclusion“ unterstützt. Alle Mitarbeitenden tragen dafür Verantwortung, die praktische Umsetzung dieser Politik zu unterstützen.

Und so sieht die Vielfalt bei Novartis in der Schweiz gemäss den Ausführungen von Amacker aus: 60% der Mitarbeitenden kommen nicht aus der Schweiz, 25% sind über 50 Jahre alt, 12% arbeiten Teilzeit, 40% sind Frauen. Auf dem Novartis Campus arbeiten Menschen aus rund 90 Nationen zusammen. Novartis bildet jährlich über 300 Lehrlinge aus und beschäftigt eine ähnlich hohe Zahl an Praktikanten, Doktoranden und Postdocs. Diversity Management wird mit einem Mission Statement, einem Business Case und klaren Zielvorgaben konkretisiert. Ein externes Beratungsgremium von Diversity-Experten aus der ganzen Welt unterstützt Novartis seit zwei Jahren.

Novartis unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Väter und Mütter mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und mit 150 eigenen Betreuungsplätzen für Kleinkinder, einer Notfallbetreuung mit Unterstützung der Pensionierten, Ferienangeboten und mit einer internen Kontakt- und Beratungsstelle. Mit 28% Frauen im Management sei man zwar noch nicht am Ziel, konnte aber den Anteil in den letzten acht Jahren verdoppeln. Mit dem Mentoring-Programm WIN von Novartis und der Universität Basel werden gezielt junge Akademikerinnen gefördert, indem sie ein Jahr lang Einblicke in die vielfältige Lebens- und Arbeitswelt von Novartis erhalten. Arbeiten und Führen in multikulturellem Umfeld wird in der Linie und in Führungskursen thematisiert. Mit Gesundheitsförderungsprogrammen und einem individuellen Care-Management-Prozess wird auf Reintegration statt Rente fokussiert. Die Aktivitäten verschiedener interner Interessengemeinschaften werden unterstützt, z.B. Frauennetzwerke, Gruppen für Schwule und Lesben, Gemeinschaften mit gleichem kulturellem Hintergrund und Gebetsgruppen.

Mit all diesen Aktivitäten hat Novartis, so Amacker, einen guten Anfang für Diversity&Inclusion gemacht. Das Unternehmen sei auf dem Weg, aber noch nicht am Ziel.

**Prof. Dr. Allan GUGGENBÜHL**, Leiter des Instituts für Konfliktmanagement (IKF), Professor an der Pädagogischen Hochschule des Kantons Zürich

#### **„Die soziale Herausforderung von zunehmender Diversity“**

Mein Traum: für Kurdistan zu sterben! – Dies sei eine der Aussagen eines Jugendlichen, aufgewachsen in Bümplitz bei Bern, gewesen; die Mutter stammt aus Portugal, der Vater aus der Türkei. Ein Grossteil der Jugend wächst heute in einem kulturell gemischten Umfeld auf. Verschiedene kulturelle Perspektiven können durchaus unvereinbar miteinander sein und in diesem Falle gravierende, schwer lösbare Konflikte provozieren, wie Guggenbühl eindrücklich aufzeigte. Die unterschiedlichen Welten wirken sich in oft problematischer Weise auf die Identitätsentwicklung der Jugendlichen aus.

Prof. Guggenbühl verdeutlichte die Auswirkungen, Probleme und Chancen des Aufwachsens in einem kulturell gemischten Umfeld. Oft führen kulturell gemischte Umfelder zu Romantisierungen und zur Radikalisierung der betreffenden Jugendlichen – und die Jugendlichen sollten dort, bei ihren Mythen, abgeholt werden, will man Zugang zu ihnen bekommen und Chancen zur Konfliktlösung realisieren.

#### **WORKSHOP 5 / Dr. rer. pol. Pia STEBLER, Res Publica Consulting AG, Bern**

##### **Öffentliche Hand und Privatwirtschaft: Gemeinsam zum Diversity-Netzwerk Schweiz**

Dr. Pia Stebler, Workshop-Leiterin zeigte anhand des Modells Public Private Partnership auf, dass ein Diversity-Netzwerk Schweiz durchaus im Interesse der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft ist. Die Ziele der beiden Partner sind zwar nicht unbedingt die gleichen, aber gleichgerichtet. Gleichgerichtete Ziele und sich ergänzende Ressourcen sind zentrale Erfolgsfaktoren für Public Private Partnerships.

Waldemar Burgener, Leiter Personal- und Organisationsentwicklung im eidg. Volkswirtschaftsdepartement, legte dar, dass sein Departement in Sachen Diversity Management weit fortgeschritten ist. Ziel ist eine ausgewogene Durchmischung der Teams. Das eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement

übernimmt eine Vorreiterrolle und hat dank dieser Anstrengungen klare Vorteile im Bereich des Personalmarketings. Den Schwerpunkt bildet zurzeit die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hierzu hat das eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement bereits viele positive Erfahrungen gesammelt. Schwieriger gestaltet sich hingegen die Integration älterer Arbeitnehmender. Jüngere ArbeitnehmerInnen finden nach wie vor einfacher eine Anstellung.

Martin Boltshauser, Mitglied der Geschäftsleitung von Procap, betonte die Wichtigkeit der Integration von Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt, wies aber gleichzeitig auch auf Herausforderungen hin, welche sich dem Arbeitgeber stellen. Die Integration von Menschen mit einer Behinderung ist leider immer noch eher ein Tabuthema. Die Schwierigkeit ist, dass jemand mit einer Leistungseinschränkung angestellt werde, die häufig nicht genau zu beziffern sei. Im Übrigen kostet die Integration und ist deshalb rein betriebswirtschaftlich für den Arbeitgeber kein „Geschäft“, wohl aber die für gesamte Volkswirtschaft. Die ArbeitgeberInnen wünschen sich vor allem bessere Information, Lohnzuschüsse bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen, Probebeschäftigungen, Ersatz bei Krankheitsausfall, Coaching und nicht zuletzt auch Lob für ihr Engagement.

Dr. Florian Hew, Direktor GastroSuisse, wies darauf hin, dass das Gastgewerbe seit langem die traditionelle Eintrittspforte für MigrantInnen darstellt und generell „natürliche“ Integrationsleistungen erbringt: Bei über 220'000 Mitarbeitenden beträgt der Ausländeranteil 46%, der Frauenanteil rund 56,5%. Im Bereich der Hotellerie und Restauration gibt es zahlreiche und dem Vorwissen der Interessierten angepasste Ausbildungsangebote. Die MigrantInnen sollen die bestehenden Netzwerke mit KollegInnen nutzen, um sich in der Schweiz zu orientieren. Die Politik muss für vernünftige Rahmenbedingungen sorgen, wenn die Integration in die Berufswelt erfolgreich sein soll.

Die Diskussion zeigte, dass ein Diversity-Netzwerk Schweiz durchaus einem Bedürfnis entsprechen kann. Insbesondere für KMUs, die sich keine eigene Diversity-Abteilung leisten können. Wichtig ist aber, dass die Aktivitäten eines allfälligen Diversity-Netzwerkes Schweiz klar definiert und mit bestehenden Initiativen koordiniert werden. DiskussionsteilnehmerInnen forderten zudem die grossen Arbeitgeber-Verbände auf, ihre Mitglieder besser über Diversity zu informieren.

#### **WORKSHOP 6 / Prof. Dr. Janine DAHINDEN, Universität Neuchâtel**

##### **Migration et diversité culturelle: potentiels et défis pour des institutions publiques et des entreprises**

(Es besuchten ausschliesslich DeutschschweizInnen den auf Französisch vorbereiteten Workshop. Daher erfolgt die Zusammenfassung auf Deutsch.)

Der Workshop zum Thema „Migration und kulturelle Diversität: Potentiale und Herausforderungen für öffentliche Institutionen und Unternehmen“ stand unter der Leitthese „Von der Pluralität der Kulturen zu einer Kultur der Pluralität“. Zuerst wurde ein Blick auf die verschiedenen Facetten und Ausprägungen von Diversität resp. Pluralität geworfen, die mit Migration in Zusammenhang steht (rechtlich, national, religiös, sprachlich, bezüglich Bildung). Ausgehend von der Diskussion zweier Kulturkonzepte wurden anschliessend die Gefahren diskutiert, die mit jenem Verständnis verbunden sind, das von abgeschlossenen, in sich homogenen und stabilen Kulturen ausgeht, welche das Handeln ihrer Mitglieder determinieren. Nicht nur begünstigt dieses soziale Ausschliessung aufgrund angenommener und generalisierter kultureller Unvereinbarkeit, es blockiert zudem konstruktive Lösungen in vermeintlichen „Kulturkonflikten.“ Ohne zu negieren, dass kulturelle Pluralität existiert, welche von öffentlichen Institutionen und Unternehmen Anpassungen verlangt, stand im Workshop die Idee im Vordergrund, dass in Situationen, wo „Kultur“ als Erklärung angeführt wird, genauer hingesehen werden sollte, um festzustellen, worum es in einer bestimmten Situation konkret und genau geht (z.B. um Macht oder Geschlechterunterschiede).

#### **WORKSHOP 7 / Prof. Dr. Dietmar TREICHEL, Institut für Kommunikationsforschung, Luzern**

##### **Strategien und Modelle für Diversity Leadership**

Das Konzept „Diversity“ rückt die Vielfalt der in der Gruppe vertretenen Menschen sowie ihre Eigenschaften, Kompetenzen und Möglichkeiten in den Fokus des Interesses bzw. des organisationalen Handelns. Die homogene „Normalität“ wird in ein heterogenes Nutzenideal überführt, in dem unterschiedliche Gruppen neben- und miteinander agieren. Da persönliche Vielfalt kein Garant für eine effektiv und konfliktfrei organisierte Gruppe ist, benötigt ein arbeitsfähiges, Mehrwert schaffendes Diversity Management in seinem Zentrum auch Diversity Leadership. Damit kann Vielfalt sowohl effi-

ziert genutzt als auch variabel und wertschätzend an neue innere und äussere Unterschiedlichkeiten, Komplexitäten, Notwendigkeiten oder Möglichkeiten angepasst werden.

Kennzeichen homogener Organisationen:

Hohe Motivation, starker Teamgeist, grosse Loyalität, Eindruck von Stabilität, Zuverlässigkeit, Eindeutigkeit und Klarheit

Es gilt Plan- und Steuerbarkeit zu sichern, es besteht die Erwartung von Assimilation, kulturelle Vielfalt auszuschliessen, Förderung von Spezialisten.

Kennzeichen heterogener Organisationen:

Hohes Veränderungspotenzial, Multikompetente Kreativität, Spiegelung der Umwelt, Strukturelle Kopplung der internen und externen Komplexität

Es gilt konstantes Scannen und Justieren, Unterstützung von Integration, konstruktive Kommunikation, kontinuierliche Verbesserung

Erfolgsfaktoren

1. Gesetzliche, vertragliche und andere Rahmenbedingungen
2. Politischen Willen festgehalten z.B. im Leitbild oder als Absichtserklärung
3. Managementkonzepte erlauben Systematisierung und Priorisierung
4. Bereitstellen von Ressourcen in Form von Zeit, Geld und Know-how
5. Akzeptanz und Engagement auf oberster Führungsebene
6. Beeinflussbarkeit und Verantwortungsgerechtigkeit bezogen auf die Ziele der Führungskräfte
7. Transparenz und Konsequenz - Die Führungskräfte müssen mit den Resultaten ihres Tuns konfrontiert werden (Anreize schaffen)
8. Klar definierte Zuständigkeiten und Prozesse - Die Rollen und Aufgaben aller Beteiligten und der Informationsfluss müssen klar definiert sein, aktiver Kommunikationsprozess
9. Professionalität und Sensibilität für die Genderperspektive, Gender-, Gleichstellungs- wie auch Controllingwissen sind unverzichtbar
10. Beharrlichkeit und langfristige Optik - Einmal ist kein Mal: Veränderungen von Führungskulturen brauchen Zeit!

#### **WORKSHOP 8 / Prof. Dr. Martin HILB und Dr. Nils JENT, Universität St. Gallen**

##### **Board Diversity: Gezielte Vielfalt auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene – ein neues, praxiserprobtes**

Das der Universität St. Gallen angeschlossene Institut für Führung und Personalmanagement ist in verschiedener Hinsicht aussergewöhnlich: Es finanziert sich durch Seminare und Workshops selbst, es deckt seinen Forschungsbedarf durch kostenfreie Promotionsprojekte, und es strebt kein Wachstum an. Aussergewöhnlich ist auch das Schicksal von Nils Jent, Leiter des Kompetenzbereichs Diversity: Infolge eines im Alter von 18 Jahren erlittenen Motorradunfalls ist der promovierte Betriebswirt blind sowie sprech- und gehbehindert und vertritt in seinem Institut den Ansatz, dass Vielfalt von Vorteil sein kann, sofern sie sinnvoll und koordiniert eingesetzt wird. Voraussetzung dafür ist das Bewusstsein, dass Gleichwertigkeit nicht Gleichartigkeit bedeutet.

Zusammen mit Prof. Martin Hilb, leitender Direktor des Instituts, stellte Jent in diesem Workshop ein neues, praxiserprobtes Werkzeug vor, das VR und GL-Teams bei der gezielten Nutzung von Vielfalt als Orientierungshilfe dienen soll, eine dreifache Drehscheibe:

- Die äussere Scheibe beinhaltet die notwendige Vielfalt von Know-how nach der Devise: Der VR als Gestaltungs- und Controlling-Rat sollte über dasselbe Know-how verfügen wie die GL.
- Die mittlere Scheibe umfasst die notwendige Vielfalt von Team-Rollen für einen VR (z.B. die Rolle des kritischen Denkers oder die Rolle des Controllers).
- Die innere Scheibe beinhaltet die notwendige Vielfalt von sozialen Daten.

Ob die Diversität im VR zum Wettbewerbsvorteil oder -nachteil wird, hängt davon ab, ob sie gezielt auf die Situation und die zukünftige Strategie des Unternehmens ausgerichtet wird.

**Otto INEICHEN**, Nationalrat

##### **„Gesellschaftliche Vielfalt und die soziale Verantwortung von Wirtschaft und Politik“**

Die Schweiz ist für Ineichen europaweit ein Musterbeispiel für eine geglückte Integration: Welches andere Land hat vier Landessprachen? Einen Ausländeranteil von über 20%? Ausgezeichnete Hochschulen und gleichzeitig ein vorbildliches Berufsbildungssystem? Nimmt sich so intensiv der Probleme

schulisch schwächerer Kinder an? Bemüht sich so stark wie die Schweiz, Menschen mit Behinderungen in die Gesellschaft zu integrieren? – Allerdings: Nach wie vor sind die Frauen in Politik und Wirtschaft untervertreten.

Auch wenn die Vielfalt manchmal fordert oder zuweilen vielleicht gar überfordert, überwiegen gemäss Ineichen per Saldo die Vorteile. Die Vielfalt erweitert den Horizont und ist der Motor jeglicher Entwicklung. Die Vielfalt und die damit einhergehende Offenheit haben unser Land stark gemacht. Die Schweiz hat in der Vergangenheit immer wieder von Eingewanderten profitiert (Hugenotten, Brown Boveri, Nestlé, Nicolas Hayek, usw.). Menschen mit Behinderungen verfügen oft über erstaunliche Fähigkeiten, die der „Durchschnittsmensch“ nicht hat. Bereits als Unternehmer, als Chef von Otto's, beschäftigte er ständig 20 bis 30 Menschen mit Behinderungen in seinem Unternehmen. Sein Sohn Mark, der das Unternehmen nun seit einigen Jahren leitet, führt diese Tradition weiter.

Die Frage, warum bei Otto's so gehandelt wird, beantwortete Ineichen so:

- Ich möchte, dass Menschen mit Behinderungen am gesellschaftlichen Leben teilhaben können. Arbeit integriert.
- Auch die Beschäftigung von Ausländern ist mir wichtig. Bei Otto's gibt es zahlreiche Tätigkeiten, für die eine einwandfreie Beherrschung einer unserer Landessprachen nicht im Vordergrund steht. Die Leute leisten bei uns ausgezeichnete Arbeit in ihrem Aufgabengebiet.
- Jeder Mensch, der eine seinen Möglichkeiten entsprechende Arbeit findet, entlastet unser Sozialversicherungssystem und damit auch die Wirtschaft. Ganz zu schweigen von anderen Kosten, die aufgrund von Arbeitslosigkeit nicht selten entstehen.

Auch bei Otto's gilt aber klar die Devise: Fördern und Fordern. Die Menschen, die bei Otto's arbeiten, müssen ihren Beitrag zur Integration leisten. Es sei ein Geben und Nehmen.

Als Mitglied der nationalrätlichen Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur (WBK-NR) setze er sich seit Jahren dafür ein, dass es keine Schulabgänger ohne Anschlusslösung gibt. In diesem Zusammenhang engagierte er sich insbesondere für die Schaffung sogenannter **Attestlehren**. Das sind zweijährige, eidgenössisch anerkannte Berufsausbildungen, die insbesondere für schulisch schwächere Jugendliche eine grosse Chance darstellen.

15'000 Schulabgänger – darunter viele mit ausländischen Wurzeln – haben so grosse Mühe mit Lesen und Rechnen, dass eine Berufslehre für sie kaum in Frage kommt. Andere wissen nicht, wie sich benehmen, und schon gar nicht, wie sich bewerben. Ohne Beruf droht ihnen ein Leben am Rande der Gesellschaft: Ausschluss statt Integration. Das **Perspektiven-Camp** will den sozialen Sprengsatz entschärfen und bietet einigen der ratlosen Jugendlichen eine letzte Chance. Das Ziel des Pilotprojekts ist die nachhaltige berufliche Integration der SchulabgängerInnen.

Seit bald vier Jahren engagiert sich Ineichen im Projekt **Speranza 2000** – Unternehmer gegen die Jugendarbeitslosigkeit – für Jugendliche mit ungünstigen Bildungsvoraussetzungen. Im gemeinsamen Engagement mit den kantonalen Ämtern für Berufsbildung konnte Speranza seit 2006 schweizweit mehr als 6'000 Lehrstellen oder Praktikums- und Vorlehrplätze im niederschweligen Bereich generieren und Jugendliche vor der Arbeitslosigkeit bewahren.

Von einer erfolgreichen Integration der Vielfalt profitieren wir alle, ist Ineichen überzeugt: Die Politik, die Wirtschaft und der einzelne Bürger / die einzelne Bürgerin. Es lohne sich für die Schweiz, sich für dieses Ziel einzusetzen.

## Podium: Diversity-Kultur als Wettbewerbsvorteil

**Statement von Joachim SCHOSS**, Unternehmer und Philanthrop

Differenzierung durch eine Diversity-Kultur ist ein zentrales Anliegen von Joachim Schoss, dem Gründer mehrerer erfolgreicher Unternehmen, Gründer und ersten CEO der Scout24 Gruppe, ehemaligen CEO der BHS AG und vom Wirtschafts\_magazin Bilanz zum „Business Angel des Jahres 2002“ gewählt. Nach Verlust von rechtem Arm und Bein bei einem unverschuldeten Verkehrsunfall im November 2002 wurde er Gründer, Financier und Präsident der Stiftung „MyHandicap“ zur Reintegration von Menschen mit Behinderung. Mit seinen weiteren vielfältigen Tätigkeiten als Investor, Beirat und Verwaltungsrat sucht Schoss ebenfalls die Diversity-Kultur zu fördern.

Schoss nimmt eigenes Erleben als Massstab unternehmerischen Handels. Die wichtigste Voraussetzung, um mit Schicksalsschlägen positiv umzugehen, sei, den Schicksalsschlag als Herausforderung zu begreifen, an der man weiter wachsen soll. Der Wendepunkt in seiner Lebenserfahrung war

die Einsicht, dass das Einzige, was am Ende zählen wird, die Antwort auf die Frage ist: Was haben wir aus unseren zwischenmenschlichen Beziehungen gemacht?

Betr. Reintegration bemängelt Schoss, dass ein Gesunder im Internet fast alles bekommen kann, ein Behinderter jedoch fast nichts; doch 80% aller Behinderten nutzen das Internet. Der Behinderte ist nicht der Kunde, sondern das „Werkstück“.

Als Ansatzpunkte für eine erfolgreiche soziale und berufliche (Re)Integration sieht Schoss 1. die Einstellung d.h.: Bereitschaft & Offenheit zeigen, Wissen um Relevanz aufbringen; 2. die individuelle Lösung d.h.: die Stelle an die Fähigkeiten anpassen und Erwartungsabklärung; 3. die Geschwindigkeit d.h.: psychologische und strukturelle/ organisatorische Zeitfenster nutzen; 4. die Nachhaltigkeit d.h.: Entwicklungsraum lassen und Erfahrungen multiplizieren.

Schoss führte ein Beispiel aus dem Beschäftigungskontext an: Männlich, Ende 20, Ausbildung zum Mechaniker, mittelschwere Spastik halbseitig, laut IV 20% arbeitsfähig. Kompetenz: „Schreiben“ und Interesse an neuen Medien. Durch Vermittlung der IV-Stelle Aufnahme einer Einführungsphase als Redaktionskraft. Enges Coaching und starke soziale Einbettung. Nach ersten Erfolgen Verantwortung für Teilprojekte und eigene Artikel. Umfangreiches Weiterbildungsprogramm (z.T. IV-finanziert). Starker Lernerfolg und beeindruckende „Produktivitätssteigerung“ auf 80% – Coaching durch externen Journalisten. Inzwischen tragende Säule im Redaktionsteam mit weiterem Entwicklungspotenzial. Die volle Integration im Arbeitskontext wurde durch private Unabhängigkeit nachvollzogen.

Unterstützung und Wissenstransfer erfolgt durch:

Aktivitäten der Stiftung MyHandicap

- DAS Portal für Behinderte: Transparenz schaffen, Hilfe zur Selbsthilfe
- Mut machen: Vorbilder zeigen, Botschafterorganisation
- Den Alltag erleichtern: Fachbereiche
- Menschen mit Behinderung untereinander und mit Nicht-Behinderten verbinden – Peer-to-peer-Counseling
- Länderübergreifendes Netzwerk, Community

Forschungskooperation mit der Universität St.Gallen

- Center for (Dis)ability and Integration
- Integration und Diversity als Gegenstand der betrieblichen Personal und

Führungsforschung sowie als volkswirtschaftlich bedeutsames Phänomen

- Identifikation von „best practices“
- Wissenstransfer von Wissenschaft und Praxis: Know-how und Know-what

Zusammenfassung

- Behinderung betrifft 10% der Bevölkerung direkt, wird im Alter mehr als jeden 2. betreffen und betrifft 100% der Bevölkerung indirekt
- Viele Bedürfnisse und Chancen sind bekannt
- Kombination Selbsthilfe/Coaching scheint am effektivsten
- Integration ist ein Gewinn für Arbeitgeber, Betroffene und die Gesellschaft als Ganzes
- Als Unternehmen: positive Abgrenzung durch „gemischte“ Teams und Kultur ist möglich
- Es bleibt noch viel zu tun: Wissenschaftlicher Unterbau ist im Entstehen; jeder/jede kann einen Beitrag leisten

**Statement von Pancho Francis FREY**, Unternehmer, kfm. Angestellter und Tennislehrer Swiss Tennis

Als erster Kleinunternehmer in der Schweiz unterschrieb Frey die „Schweizer Charta der Vielfalt für Unternehmen“ an einer Generalversammlung von Pink Cross.

Er ist in Basel geboren, Wohnsitz hatte die Familie in Lima/Peru. Nach Trennung der Eltern lebte er beim Vater (mit neuer Lebenspartnerin), dessen berufliche Tätigkeit sie von Lateinamerika nach Nordafrika und dann nach Europa führte. Früh lernte er daher verschiedene Kulturen, unterschiedliche Menschen und Religionen kennen. Seine eigene Ehe wurde nach 4 Jahren kinderlos geschieden, 1999 ging er eine Liebesbeziehung mit einem Mann aus Argentinien ein. Dieser lebt seit 2002 in der Schweiz. Nach Inkraftsetzung des Partnerschaftsgesetzes 2007 liessen sie die Beziehung eintragen. Andere Homosexuelle wagen hingegen aus Angst vor der Reaktion am Arbeitsplatz nicht, ihre Partnerschaft eintragen zu lassen. Wieder andere entschliessen sich, die Meldung an den Arbeitgeber zu unterlassen, was keine Straftat ist, im Bereich der beruflichen Vorsorge aber Nachteile zeitigen kann.

Auch in Sport, Militär und Beruf ist Frey immer der Vielfalt ausgesetzt. In seinem Kleinunternehmen z.B. bietet er vier ganz unterschiedliche Sportarten an, hinzu kommen die individuellen Eigenarten der einzelnen Menschen aus allen sozialen Schichten: ein Spiegel unserer multikulturellen Gesellschaft. Dass auch die Angestellten in seinem Sportcenter diese Vielfalt widerspiegeln, verstehe sich von selbst. Die Tatsache, dass es in der Schweiz kein allgemeines Gleichstellungs-Gesetz mit ausdrücklicher Nennung der sexuellen Orientierung gibt, habe ihn zusätzlich bestärkt, die oben erwähnte Charta der Vielfalt zu unterschreiben und sie zusammen mit den „Sieben Prinzipien der Ethik“-Charta von Swiss Olympic (hier wird schon im ersten Prinzip die Vielfalt erwähnt, inklusive sexuelle Orientierung) im Geschäft sichtbar aufzuhängen.

Eine aktive Vielfalt-Politik trägt zur Effizienz und Motivation der Arbeitenden sowie zu ihrem Wohlbefinden bei, ist Frey überzeugt. Sie könne zudem eine positive Wirkung auf das Ansehen des Unternehmens haben. Die Charta sei ein Beitrag zur Bekämpfung jeglicher Form der Diskriminierung, vor allem in bezug auf Geschlecht, Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, Zivilstand oder eben der sexuellen Orientierung. Doch dass diese Schweizer Charta aus der falschen Ecke komme, der homosexuellen, sei bei sehr vielen KMUs immer noch anrühlich. Die Grosskonzerne haben weniger Berührungspunkte und haben ihre Leitbilder und Reglemente entsprechend geändert und ergänzt; sie fördern sogar interne Netzwerke.

Die KMUs wurden bzw. werden von Frey gebeten, sich der Problematik, welche von Lesben und Schwulen als Versagen der Rechtsstaatlichkeit empfunden wird, anzunehmen und im Sinne der Vielfalt in Ihrem Unternehmen zu handeln.

#### **Statement von Dr. Günter PFEIFFER**, Chief Personnel Officer (CPO), Swisscom

In den kommenden Jahrzehnten werden immer grössere Teile der Bevölkerung in der Schweiz „alt sein“. Dabei seien es derzeit vor allem die in die Jahre gekommenen Baby-Boomer und 68-er, die sich zur tonangebenden Schicht in der Gesellschaft entwickeln. Das Marketing hat auf diese Entwicklung geradezu mit einer Begriffsschwemme englischer Neologismen geantwortet (Master Consumers, Best Agers, Oldies, Relaxers, Empty Nesters, Silver Agers etc.), um eine neue Generation älterer Menschen zu erfassen, die früher einfach nur „die Rentner“ waren. Das „Segment Silver“ ist vielfältig, heterogen, nicht per se alt und hat unterschiedliche kommunikative Interessen sowie Bedürfnisse. Es erfordert sub-segmentspezifisches Marketing, so Pfeiffer. Während die Lebensphase der "Jugend" einige wenige Jahre umfasst, umfasst das "Alter" mehrere Jahrzehnte, und während die zentralen Themen der Jugend zumeist sehr ähnlich sind, z.B. Ausbildung, erste Beziehungen etc., führen die vielfältigen Lebenswege in späteren Lebensjahren dazu, dass auch die zentralen Lebensthemen divergieren.

Die Antwort von Swisscom auf diese Vielfalt sind ihre Leistungen für das Segment Silver, führte Pfeiffer aus: Swisscom fördert den Zugang und Umgang der Generation 55plus zu Informations- und Telekommunikations-Services. Dadurch unterstützt Swisscom Autonomie, Sicherheit, Verbundenheit und Komfort im Alter und hilft, den (digitalen) Graben zwischen den Generationen zu schliessen. Swisscom Assisted Living, um ein Beispiel zu nennen, vereine Dienstleistungen, die das Leben von Kunden zu Hause vereinfacht und somit Lebensqualität und Autonomie erhöht. Ein weiteres Beispiel ist das Notrufkonzept.

Die gegebene Vielfalt, Diversity, wird von Swisscom mit einem Leistungsangebot beantwortet, das auf die segmentspezifischen Bedürfnisse zugeschnitten ist und das sich aus Diensten zusammensetzt, welche die Kernkompetenzen der Swisscom gezielt bündeln. Da die segmentspezifischen Dienstbündel nicht einfach kopiert werden können, so Pfeiffer, erweisen sich das Vertrauen der Swisscom Kunden und das Markenimage als einzigartig und vorteilhaft im Wettbewerb.

#### **Moderator: Michael STUBER**, Ungleich Besser Diversity Consulting

Mit der Öffnung der Unternehmenskultur trägt Diversity dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in verschiedener Hinsicht zu erhöhen, so laute die Kernaussage dieser Podiumsdiskussion. Der Nutzen resultiert, so Stuber, aus der Aktivierung vorhandener und zusätzlicher Potenziale innerhalb und ausserhalb von Organisationen. Eine heterogen zusammengesetzte Belegschaft kann einen Wettbewerbsvorteil erwirken, da unterschiedliche Stärken, Perspektiven und Herangehensweisen berücksichtigt und kombiniert werden und dadurch die Effizienz, Innovationsfähigkeit und Marktorientierung der Organisation gesteigert wird. Als entscheidend habe sich dabei Folgendes herausgestellt: Erst wenn die Potenziale aller Beschäftigten bewusst erkannt und durch Einbeziehung gezielt

genutzt werden, entstehen Wettbewerbsvorteile systematisch. Fehle der Ansatz des Diversity-Management, so ist zu beobachten, dass es möglicherweise oder zufällig zu entsprechenden Synergien oder innovativen Insellösungen kommt. Als Potenzial-Prinzip aktiviert Diversity Ressourcen im Rahmen eines strategischen Organisations-Entwicklungsansatzes.

Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte können im Rahmen der Einführung einer Diversity-Kultur durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die vorhandene Vielfalt im Betrieb sensibilisiert werden. Mithilfe von Trainingsmaßnahmen werden Fertigkeiten erworben, die für die Zusammenarbeit in heterogenen Teams notwendig sind. Ein weiteres wirksames Mittel sind Kommunikationsmassnahmen, die auf Diversity aufmerksam machen und für Vielfalt sensibilisieren.

Laut einer repräsentativen, von Stuber angeführten Studie, die vom deutschen Bundesministerium in Auftrag gegeben wurde, ist eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur massgeblich für den Erfolg eines Unternehmens. Bis zu einem Drittel ihres Finanzerfolges erzielen Unternehmen dank der Kombination verschiedener Kulturdimensionen. Unternehmen können laut der Studie erfolgreicher sein, wenn sie mehr auf ihre Beschäftigten eingehen und ihre Unternehmenskultur öffnen. Das grundsätzlich vorhandene Potenzial werde in den meisten Unternehmen und Organisationen bislang nicht ausreichend genutzt. Nötig sei die Entwicklung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Den grössten Einfluss auf das Engagement haben etwa die Schaffung von Teamgeist, das Erleben von Zugehörigkeit, Wertschätzung und gezeigtes Interesse an der Person. (Quelle: Business Case Report (BCR), Ungleich Besser Diversity Consulting)

### **Diversity-Initiative Schweiz**

#### **Abschliessende Worte der Konferenzorganisatorinnen und -organisatoren**

LIPS wollte die Konferenzteilnehmenden nicht ohne konkrete Anhaltspunkte entlassen, wie sie das Thema Vielfalt/Diversity weiter verfolgen und verbreiten können. Ziel der von LIPS lancierten Diversity-Initiative ist es, interessierte Unternehmen weiter mit einem Angebot aus dem Diversity-Netzwerk Schweiz zu begleiten.

Die Hochschule für Wirtschaft und das Institut für Kommunikationsforschung IKF in Luzern sowie die Unternehmensberatungsfirma „Ungleich besser“ konnten denn auch unmittelbar im Anschluss an die Konferenz mit ihren Kursen und Weiterbildungsmodulen an die Konferenzteilnehmenden herantreten.

Ein weiterer Folgeanlass fand am 22. Oktober 2008 in Bern statt, wo LIPS Personalverantwortliche aus dem VBS mit Personen aus dem Diversity-Netzwerk Schweiz (Prof. Dr. Dietmar Treichel, IKF, und Frau Dr. Pia Stebler, Res Publica Consulting Schweiz) kurzgeschlossen haben, um das Diversity-Management auf diese Weise in die Bundesverwaltung hinein zu tragen.

- unb -

#### **LIPS – Lucerne Initiative for Peace and Security**

LIPS, Postfach 3303  
CH-6002 Luzern  
Postkonto 60-123620-8  
[info@lips-org.ch](mailto:info@lips-org.ch)  
[www.lips-org.ch](http://www.lips-org.ch)