

# **NEUE ALLIANZEN ZUR FÖRDERUNG VON JOBS FÜR DIE AM MEISTEN BENACHTEILIGTEN GRUPPEN DIVERSITY MANAGEMENT UND SOZIALE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN**

## **Mit Besseren Politiken Benachteiligte Gruppen besser erreichen**

Personen, bei denen unterschiedliche Ursachen für Benachteiligung zusammentreffen - z. B. fehlende Qualifikation, mangelnde Berufserfahrung, Behinderungen verschiedener Art, Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit und soziale Ausgrenzung - haben in der Regel die niedrigsten Erwerbsquoten und sind als Erste, am häufigsten und am längsten durch Arbeitslosigkeit gefährdet. Ihr Risiko, arbeitslos zu werden, liegt zwei- bis dreimal so hoch wie der Durchschnitt oder sie sind bereits vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen. Gleichzeitig konzentriert sich die aktive Beschäftigungspolitik in einer Reihe von EU-Mitgliedstaaten auf diejenigen Arbeitslosen, bei denen eine relativ große Aussicht auf Vermittlung besteht. Dies hat zur Folge, dass Maßnahmen für die am härtesten betroffenen Gruppen gestrichen oder nur unzureichend finanziell gefördert werden.

Es bedarf neuer Allianzen, um den am meisten benachteiligten Gruppen gerecht zu werden. Die stärkere Einbeziehung von Arbeitgebern ist einer der Schlüssel, um hier Fortschritte zu erzielen. In den vergangenen Jahren ist neue Bewegung in die Debatte um die Rolle von Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur Förderung des sozialen Wohls gekommen. Dies spiegelt sich in einem wachsenden Interesse an den Begriffen "Responsible Entrepreneurship" (Verantwortliches Unternehmertum), "Corporate Social Responsibility" (CSR, soziale Verantwortung der Unternehmen), "Corporate Citizenship" (bürgerschaftliches und soziales Engagement der Unternehmen) und "Diversity Management" (Personalpolitik der Vielfalt) wider. Solche Begriffe bilden einen neuen Rahmen für den Dialog im privaten und öffentlichen Sektor. EQUAL hat gezeigt, wie dieser Dialog genutzt werden kann, um Arbeitgeber und Gewerkschaften zu mobilisieren und an der Integration besonders benachteiligter oder ausgegrenzter Gruppen mitzuwirken.

## **Beschäftigung durch unternehmenspolitik sichern**

EU-Statistiken zeigen einen steten Rückgang der Langzeitarbeitslosenquoten: von 4,9% im Jahr 1997 auf 3% im Jahr 2002. Dieser Rückgang spiegelt allerdings auch die Tatsache wider, dass viele entmutigte Arbeitslose in die Nichterwerbstätigkeit abgerutscht sind. Die Zahlen machen deutlich, dass Langzeitarbeitslosigkeit ein fest eingewurzelt Problem ist und einen harten Kern benachteiligter Personen betrifft, die von den wesentlichen Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung nicht erreicht werden.

Der Gemeinsame Beschäftigungsbericht 2003/2004 der EU warnt vor einer anhaltenden Gefahr einer raschen Zunahme von Langzeitarbeitslosigkeit und Nichterwerbstätigkeit und fordert strengere politische Präventivmaßnahmen. Des Weiteren empfiehlt die Europäische Kommission öffentlichen Behörden und Sozialpartnern, der Förderung von Maßnahmen für die Integration benachteiligter Personen in den Arbeitsmarkt - insbesondere Personen mit einer Behinderung, Einwanderer und Nichterwerbstätige - unmittelbare Priorität einzuräumen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die Frage des "Responsible Entrepreneurship" zu einem wichtigen Punkt auf der politischen Agenda geworden ist, seit der Europäische Rat besonders an die soziale Verantwortung der Unternehmen appelliert hat (Lissabon 2000). Das Grünbuch der Europäischen Kommission "Europäische

Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen" und die nachfolgende Mitteilung, die eine EU-Strategie zur Förderung von CSR enthält, führten zur Einrichtung des European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (2002). Dieses Forum bringt europäische Arbeitgeberorganisationen, Unternehmensnetze, Gewerkschaften und NRO zusammen, um Innovation, Konvergenz und Transparenz bestehender CSR-Praktiken und -Instrumente zu fördern. Die Strategie der Kommission, solche Praktiken zu fördern, und die Organisation des Multi-Stakeholder Forums wurden sowohl in der Entschließung des Rates Beschäftigung und Sozialpolitik zu CSR (2002) als auch in dem Bericht des Europäischen Parlaments (2003) zu der Mitteilung der Kommission über die soziale Verantwortung der Unternehmen begrüßt.

Die EU-Richtlinien über die Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse und die Gleichbehandlung am Arbeitsplatz betreffen alle Unternehmen und fordern einen verstärkten Dialog zwischen den Sozialpartnern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung der verschiedenen Formen von Diskriminierung. Eine engere Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretern und eine verstärkte Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz können Unternehmen dazu bewegen, über die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten hinaus gegen Diskriminierung vorzugehen.

### **Wegweisend: EQUAL sorgt für gleiche Chancen**

Die Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz geht mit neuen Strategien einher, Arbeitnehmer verschiedener sozialer Gruppen einzustellen und zu halten. Der weitere Begriff der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) liefert einen besonders fruchtbaren Rahmen, um solche Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Arbeitgeber und Gewerkschaften sind die wichtigsten Akteure für die Förderung von Vielfalt und CSR zugunsten benachteiligter Personen.

Trotzdem sind umfassendere, eine engere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren erfordernde Maßnahmen notwendig, um mehrfach benachteiligte Personen in Beschäftigung zu bringen und zu halten. Im Rahmen von EQUAL wurden effektive Methoden zur Bildung neuer Partnerschaften entwickelt und erprobt, an denen Arbeitgeber, Gewerkschaften, Jobvermittlungsdienste und örtliche Gruppen mitwirken und die verschiedene Maßnahmentypen zu einem Gesamtansatz bündeln.

### **Den "Business case" für Maßnahmen zugunsten der Vielfalt fördern**

Die Art und Weise, wie auf ein Unternehmen zugegangen wird, ist ausschlaggebend, um es für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Persönliche Treffen/Gespräche sind immer am besten, insbesondere was KMU angeht, doch die Vorbereitung dieser Kontakte erfordert viel Zeit und eingehendes Wissen über das Profil und das Image des Unternehmens. Hier kann EQUAL positive Erfahrungen vorweisen, insbesondere mit dem Einsatz von "Mittelspersonen", deren spezielle Rolle es ist, Arbeitgeberkontakte vorzubereiten, aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Bevor besondere Dienste angeboten und gemeinsame Aktivitäten eingeleitet werden, ist es wichtig, dem Arbeitgeber zuzuhören und seine Bedürfnisse zu erfahren. In einigen Fällen wurde diese Vorgehensweise durch vorherige Untersuchungen zu konkreten Fragen unterstützt, in denen KMU praktische Hilfe benötigen.

Mitunter bestehen seitens der Arbeitgeber gewisse Vorbehalte, die Verbesserung der Einstellungschancen und -Bedingungen von Personen mit besonderen Benachteiligungen zu erörtern.. Die Auseinandersetzung mit den Themen Unterschiedlichkeit und Vielfalt (bezogen auf die Belegschaft des Unternehmens als Ganzes) und CSR erwies sich als hilfreich, um solche Vorbehalte auszuräumen und schuf eine attraktive gemeinsame Gesprächsplattform. Hinweise auf "Diskriminierung" oder "Rassismus" hatten hingegen einen gegenteiligen Effekt, sie wirkten abschreckend und hinderten die Arbeitgeber eher daran, ihren Standpunkt darzulegen.

Verschiedene Maßnahmentypen halfen Arbeitgebern, insbesondere KMU, sich mit dem Begriff der Vielfalt vertraut zu machen und ihn in der Praxis umzusetzen. Dazu einige Beispiele:

- Die Bereitstellung von Leitfäden und Toolkits. Diese beinhalten "Verhaltenskodizes" und Indikatoren für soziale Verantwortung, Instrumente für Audits über Gleichbehandlung oder für die Bewertung von Vielfalt/sozialer Verantwortung. Ein Beispiel ist das

umfassende [Manual on the implementation of Diversity Management](#), das Arbeitgeber in vier Ländern getestet haben. Zusätzliche Erfahrungen liegen aus zahlreichen anderen Ländern vor.

- Seminare/Workshops und Informations-/Sensibilisierungsveranstaltungen über Vielfalt und CSR-Fragen, welche HR-Personal und Manager, einschließlich KMU, betreffen. Diese Aktivitäten sind die Antwort auf einen wachsenden Bedarf und ein zunehmendes Interesse an Informationen über die Gesetzgebung zur Gleichbehandlung, die zusätzliche Unterstützung für die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen sowie über faire Einstellungspraktiken. Das Feedback von Teilnehmern gab zu erkennen, dass öffentliche Behörden sich die Durchführung von Ausbildungslehrgängen über Entwicklung und Nutzen von CSR und Diversity Management zum Anliegen machen sollten. Ein interessanter neuer Ansatz für die Vorbereitung von Seminaren bestand darin, ein externes Expertenteam aus einer ethnischen Minderheitengruppe an den Seminarvorbereitungen zu beteiligen. Dieses Team leitete Diskussionen mit Managern, um deren Meinungen zu Fragen der Vielfalt, Geschlechtergleichstellung, Kommunikation und Kompetenz auszuloten.

Fortschrittliche Unternehmen erkennen allmählich die Vorteile einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft, auch wenn diese nur schwer zu messen sind. EQUAL hat gezeigt, dass der "Business case" für Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt starke Impulse zur Zusammenarbeit mit Arbeitgebern bei der Integration benachteiligter Gruppen bewirken kann. Zu weiteren viel versprechenden Praxisbeispielen gehört auch die Veröffentlichung von "Good-Practice"-Berichten, die belegen, dass durch gezielte Diversity-Ansätze eine höhere Unternehmensleistung erreicht werden kann.

In mehreren Ländern konnten Partnerschaften praktische Anschauung des Nutzens liefern, den Unternehmen aus der Förderung einer größeren Unterschiedlichkeit und Vielfalt in der Zusammensetzung ihrer Belegschaft ziehen können. Ein Beispiel: Nach der Teilnahme an einem Diversity-Ausbildungsseminar führte die Unternehmensleitung Gespräche mit allen Werksarbeitern (davon waren 60% Ausländer oder gehörten ethnischen Minderheitengruppen an) und beteiligten sie an "Entwicklungsteams". Das Ergebnis: In weniger als sechs Monaten war ein drastischer Rückgang der Krankmeldungen von 20% auf 2% zu beobachten und es wurden Produkte identifiziert, die ausrangiert werden konnten.

Die EQUAL-Erfahrung hat ebenfalls gezeigt, wie Aktionen für Vielfalt das Image von Unternehmen - in Rundfunk, Fernsehen und in der Presse - verbessert, ihre Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in Bezug auf öffentliche Aufträge, erhöht und ihre Kundenbeziehungen, die sich um neue Kunden aus ethnischen Minderheitengruppen erweiterten, aufgewertet haben.

### **Arbeitgeberbedürfnisse**

### **erfüllen**

Die Unterstützung von Diversity-Maßnahmen in den Unternehmen kann die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern erheblich fördern. EQUAL-Partnerschaften in verschiedenen Ländern - oftmals in Verbindung mit der Öffentlichen Arbeitsverwaltung - haben neue Beratungsdienste geschaffen. Solche Dienstleistungen umfassen neue Ansätze zu Audits am Arbeitsplatz, präzise Erfassung von Job-Merkmalen und der zu erfüllenden Befähigungs- und Qualifikationsanforderungen, Vermittlungsdiensten, Einstellungsverfahren, Tutoring, Job-Begleitung und Fallmanagement. Je mehr Ansätze zu einer ganzheitlichen Dienstleistung für die Arbeitgeber zusammengefasst wurden, umso größer war die Anzahl neuer Jobs und oder erfolgreicher Vermittlungen.

EQUAL hat die Möglichkeiten, wie diese Dienste am besten bereitgestellt werden können, erforscht und erprobt.

- Ein erfolgreicher Ansatz umfasst die Schaffung einer speziellen "Anlaufstelle für Arbeitgeber" als neues Angebot der lokalen Arbeitsverwaltung. Dank der Unterstützung durch diesen One-stop-Shop sind nun mehr Arbeitgeber zur Einstellung von Mitarbeitern bereit, die auf dem Arbeitsmarkt als äußerst schwer vermittelbar gelten. Eine ähnliche Erfahrung wurde mit der Einrichtung neuer Vermittlungszentren erzielt, die insbesondere die Integration von Einwanderern durch eine Verknüpfung von Arbeitsförderung und

sozialen Diensten unterstützen oder Arbeitgebern Hilfe durch eine Telefon-Hotline anbieten.

- Andere viel versprechende Maßnahmen umfassen direkte Interventionen der Arbeitsverwaltung in Unternehmen. In einem Fall beispielsweise werden Arbeitgeber von leitenden Mitarbeitern des Arbeitsamtes unterstützt, die möglichst viel Zeit in dem Unternehmen verbringen und mit der Personalabteilung auf höchster Ebene zusammenarbeiten. Diese Mitarbeiter nehmen an einer Reihe von Gesprächen und Treffen mit Managern auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens teil und präsentieren und diskutieren Fall-"Szenarios" zur Beschäftigung benachteiligter Personen. Diese Szenarios führen zu einer rascheren Identifizierung der Erwartungen der Arbeitgeber bezüglich der Einsatzfähigkeit benachteiligter Menschen und zu einem rascheren Verständnis und Überwinden objektiver oder vermeintlicher Hürden für ihre Beschäftigung.
- Sehr positive Ergebnisse wurden mit Maßnahmen erzielt, die auf dem Konzept der Unterstützten Beschäftigung (Supported Employment) aufbauen. Subventionierte Beschäftigung gilt als ehrgeiziger Ansatz, dessen Ziel es ist, die Vermittlung schwer benachteiligter Gruppen auf dem offenen Arbeitsmarkt mit persönlichem Empowerment, begleitet von umfassender Unterstützung sowohl des Einzelnen als auch des Arbeitgebers, zu vereinen. Die Unterstützung umfasst Job-Analyse, Bewertung individueller Ausbildungsbedürfnisse, Ausbildungs- und Begleitungsangebote am Arbeitsplatz, Sensibilisierung von Mitarbeitern, auf die Arbeitsplatzanforderungen bezogener Sprachunterricht, Abwicklung von Verwaltungsverfahren in Verbindung mit der Beschäftigung des Arbeitnehmers, sowie Beschäftigung mit Gesundheitsfragen, Stressfaktoren und ergonomischen Aspekten des Arbeitsplatzes.
- Ein neuer Modellansatz für die Rekrutierungspraxis hat sich ebenfalls bewährt, bei dem zunächst die einzelnen Job-Profile überprüft werden, um die besonderen Stärken und Fähigkeiten von Bewerbern aus sehr unterschiedlichen sozialen Gruppen besser berücksichtigen zu können. Dieses Verfahren beinhaltet eine kritische Analyse der zu dem spezifischen Job gehörigen Aufgaben sowie der Qualifikationsanforderungen zur Erfüllung dieser Aufgaben. Diese werden dann nach ihrer Priorität geordnet und dienen als Auswahlkriterien für die Stellenbewerber. In einem konkreten Fall wurden die Job-Profile neu definiert und die Auswahlkriterien entsprechend geändert. Dabei zeigte sich zum Beispiel, dass Türkisch wichtiger war als die Beherrschung der Sprache des betreffenden Mitgliedstaates, dass es nicht auf gutes Sehvermögen ankam oder dass das Alter des Bewerbers keine Rolle spielte, um die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu erfüllen.

#### **Der Einfluss der Gewerkschaften**

Die Gewerkschaften können ihren Einfluss auf die Einstellung benachteiligter Gruppen und deren Integration am Arbeitsplatz steigern. In den Mitgliedstaaten gibt es Unterschiede bezüglich der Rolle und der Mitwirkung der Gewerkschaften, doch diese Fragen werden selten im Rahmen der regulären Tarifverhandlungen der Gewerkschaften behandelt. Allerdings haben von Gewerkschaften geleitete EQUAL-Partnerschaften große Fortschritte erreicht bei der Entwicklung von Qualitätsstandards und der Vernetzung umfassender Vermittlungsdienste oder bei der Ausbildung und Mobilisierung von Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten im Hinblick auf deren aktive Einbeziehung in die Umsetzung und Entwicklung von Diversity-Strategien. Ein Beispiel dafür ist ein landesweites Fördersystem, um die Teilnahme benachteiligter Personen an der Ausbildung am Arbeitsplatz durch ein Netzwerk von Ausbildungsvertretern der Gewerkschaften zu erhöhen, das Bildungsberatung zu neuen Lernangeboten leistet und/oder solche Angebote entwickelt, die eine Berücksichtigung individueller Bedürfnisse mit der Ausbildung im Hinblick auf Qualifikationsanforderungen bestimmter Jobs oder Sektoren kombinieren.

#### **Sensibilisierungsmaßnahmen und Anreize für Arbeitgeber**

Maßnahmen zur Sensibilisierung und die Verbreitung positiver Erfahrungen haben erfolgreich dazu beigetragen, auf breiter Ebene die Anwendung von Praxismodellen für Personalrekrutierung und Integration am Arbeitsplatz zu fördern, die auf Unterschiedlichkeit und Vielfalt in der Zusammensetzung der Belegschaft ausgerichtet sind. In einer Reihe von Ländern erprobte EQUAL Möglichkeiten für die Einführung lokaler oder regionaler Auszeichnungssysteme, die Arbeitgebern öffentliche Anerkennung verschaffen, die in Bezug auf Gleichbehandlungs- und/oder Diversity-Fragen hervorragende Leistungen erbracht haben und

als Rollenmodelle dienen könnten. Diese Auszeichnungen hatten positive Auswirkungen auf die Errichtung von Arbeitgebernetzwerken für Gleichbehandlung, die zur Nachhaltigkeit und Einbeziehung von Diversity-Aspekten beitragen können. Die Mitgliedschaft in solchen Netzwerken weckt die Aufmerksamkeit von Unternehmen gegenüber Informationskampagnen und anderen Unterstützungsdiensten in Verbindung mit der Beschäftigung benachteiligter Personen.

### **Empfehlungen für die Politik**

Behörden, NRO und Einrichtungen, die zur Bekämpfung von Diskriminierungen beitragen, sollten ihre Monitoring-Aktivitäten verstärken. Erfahrungen der EQUAL-Partnerschaften machen deutlich, dass Rechtsvorschriften über die Bekämpfung von Diskriminierung und die Förderung der Gleichbehandlung in entscheidendem Maße dazu beigetragen haben, das Interesse von Arbeitgebern an benachteiligten Gruppen zu erhöhen. Ihrer Meinung nach übte der "Druck" von europäischen Richtlinien und Verordnungen einen wichtigen Einfluss aus, sodass Arbeitgeber eher geneigt waren, auf EQUAL-Maßnahmen zu reagieren.

Neue Allianzen zugunsten benachteiligter Gruppen können gefördert werden, indem im Rahmen des Dialogs mit und zwischen den Sozialpartnern besonderes Gewicht auf Ansätze zur Umsetzung und Entwicklung von Diversity-Strategien und CSR in Unternehmen gelegt wird. Arbeitgeber werden sich dafür engagieren, Arbeitsmöglichkeiten für benachteiligte Personen zu schaffen und neue Formen der Partnerschaft mit der Arbeitsverwaltung zu entwickeln, wenn eine solche Zusammenarbeit eindeutig darauf ausgerichtet ist, Unternehmensziele und soziale Verantwortung miteinander zu vereinbaren.

Aufgrund ihrer gesetzlichen Verantwortungen und Pflichten ist es für die öffentliche Arbeitsverwaltung möglicherweise schwierig, manche innovative Ansätze zu übernehmen und weiterzuführen, die im Rahmen von EQUAL erfolgreich erprobt wurden. Deshalb sollten Behörden und zuständige Agenturen in den Mitgliedstaaten prüfen, ob und inwieweit die Möglichkeit besteht, einen Teil ihrer verfügbaren Ressourcen für solche neuen Ansätze zu reservieren.. Diese Mittel könnten dann direkt oder für die Beantragung gemeinsamer EU-Fördermittel genutzt werden mit dem Ziel, Beratungsdienste auf einer flexiblen, vertraglichen Basis anzubieten, die Akteure mit neuen Berufsprofilen einbeziehen und sich entstehendem Bedarf rascher anpassen könnten.