

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
FH Zentralschweiz



SGB-FSS
Schweizerischer Gehörlosenbund
Fédération Suisse des Sourds
Federazione Svizzera dei Sordi

Leitfaden
**Entwicklung und Anpassung
von Diversity & Inclusion Richtlinien
mit Fokus Hörbehinderung**

Dr. Anina Hille, Brigitte Roos, Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Im Auftrag von und in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Gehörlosenbund SGB-FSS

Leitfaden zur Entwicklung und Anpassung von Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus Hörbehinderung

Mit konkreten Massnahmen und Best-Practice-Beispielen
zur Inklusion von gehörlosen und hörbehinderten Arbeit-
nehmenden in den Arbeitsmarkt

Dr. Anina Hille
Brigitte Roos
Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried

Impressum

Autorinnen

Am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ:
Dr. Anina Hille, Dozentin und Projektleiterin
Brigitte Roos, Wissenschaftliche Assistentin
Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried, Dozentin und Projektleiterin

Copyright

©2019 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
der Hochschule Luzern und Schweizerischer Gehörlosenbund SGB-FSS

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz
www.hslu.ch/ifz

Im Auftrag von und in Zusammenarbeit mit
Schweizerischer Gehörlosenbund SGB-FFS
Räffelstrasse 24
CH-8045 Zürich
www.sgb-fss.ch

Vorwort

In der Schweiz leben rund 10'000 Gehörlose und rund 500'000 Menschen mit einer Hörbehinderung im erwerbsfähigen Alter. Im Vergleich zur durchschnittlichen Erwerbsbevölkerung in der Schweiz ist die Arbeitslosenquote bei gehörlosen und hörbehinderten Menschen mit rund 9 % etwa dreimal so hoch.

Als Präsidentin des Schweizerischen Gehörlosenbundes SGB FSS ist es mir ein besonderes Anliegen, dem entgegenzutreten und das Potential von Gehörlosen und Menschen mit einer Hörbehinderung auf allen Ebenen zu fördern. Es ist mir wichtig, Organisationen zu unterstützen, sodass sie vermehrt den Mehrwert von vielfältigen Belegschaften in Bezug auf ihre Fähigkeiten erkennen und damit auch gehörlose und hörbehinderte Menschen in den Arbeitsmarkt einbeziehen.



Der vorliegende Leitfaden soll Organisationen dabei unterstützen, Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus auf Gebärdensprache und Gehörlosigkeit zu erstellen und bereits vorhandene Richtlinien auszuweiten. Er gibt zudem praktische Empfehlungen für die Beschäftigung und Zusammenarbeit von und mit Gehörlosen und Menschen mit Hörbehinderungen und schlägt konkrete Instrumente und Massnahmen vor.

Ich freue mich sehr, dass dieser Leitfaden in enger Zusammenarbeit des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft und des Schweizerischen Gehörlosenbundes SGB-FSS entwickelt wurde. Da der Bereich «Arbeit» als Handlungsfeld im Strategieprogramm des Schweizerischen Gehörlosenbunds SGB-FSS einen hohen Stellenwert einnimmt, ist dieser Leitfaden eines der wichtigsten Tools in diesem Bereich.

Daher war es uns auch besonders wichtig, dass bei der Erstellung nicht nur eine Literatur und Forschungsübersicht zum internationalen State-of-the Art gemacht, sondern Interviews mit UnternehmensvertreterInnen geführt, sowie je ein Workshop mit UnternehmensvertreterInnen und verschiedenen Gehörlosenorganisationen organisiert wurden.

Gehörlose und Menschen mit Hörbehinderungen haben Fähigkeiten, Wissen, Know-how und Wünsche, die so vielfältig sind wie diejenigen von Menschen mit gutem Gehör. Berufe, die früher als unzugänglich galten, werden immer weniger unmöglich. Gehörlose arbeiten heutzutage auf allen Ebenen und sind als Journalisten/-innen, Forscher/-innen, Anwälte/-innen und sogar Piloten/-innen tätig.

Wir hoffen, dass sich dieser Leitfaden als methodische Unterstützung für Sie, alle Organisationen jeder Grösse, als nützlich erweisen wird, um Ihren Ansatz für die professionelle Inklusion von gehörlosen oder schwerhörigen Menschen in den Kontext der menschlichen Vielfalt zu erleichtern.

Im Namen des SGB-FSS möchte ich mich bei allen die bei der Erstellung dieses Leitfadens beteiligt waren, insbesondere bei den Organisationen, herzlich bedanken. Ich freue mich darauf, dass viele Organisationen diesen Leitfaden aktiv verwenden und mehr und mehr Gehörlose und Menschen mit Hörbehinderungen einstellen!

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'T. Binggeli'.

Dr. Tatjana Binggeli
Präsidentin SGB-FSS

Die 6 Säulen zur Inklusion von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels gewinnt die volle Ausschöpfung des Arbeitsmarktpotentials an Bedeutung. Gehörlose und Menschen mit einer Hörbehinderung sind Arbeitnehmende, die Organisationen einen Mehrwert bringen – es wäre schade auf sie zu verzichten. Die Erfahrung zeigt: Wenn einige wenige Herausforderungen gemeistert werden, so steht einer langen und erfolgreichen Beschäftigung meist nichts im Wege. Hier werden in Kürze 6 Säulen beschrieben, wie die Inklusion von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen gefördert und umgesetzt werden kann:



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Die 6 Säulen zur Inklusion von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen	4
1. Übersicht	6
2. Potenzial von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit einer Hörbehinderung	7
3. Herausforderungen bei der Beschäftigung von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen	8
4. Entwicklung und Umsetzung von Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus auf Hörbehinderung	10
5. Schlusswort	20

1 Übersicht

Ziel des Leitfadens ist es, Organisationen bei der Erstellung von Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus auf Hörbehinderung zu unterstützen oder bereits vorhandene Richtlinien anzupassen. Der Leitfaden zeigt zudem konkrete Massnahmen, Handlungsmöglichkeiten und Best Practices zur verstärkten Inklusion von Gehörlosen und Menschen mit Hörbehinderung am Arbeitsplatz auf – auf eine einfache, praxisnahe Art und Weise.

Der Leitfaden ist folgendermassen gegliedert: Im ersten Teil (Kapitel 2) wird das Potential von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen im Arbeitsprozess aufgezeigt. Zahlreiche Gespräche und Workshops mit Unternehmen, Organisationen sowie gehörlosen und hörbehinderten Menschen haben gezeigt, dass dieses Potenzial vielseitig und für Organisationen äusserst wertvoll sein kann. Danach (Kapitel 3) werden Herausforderungen dargelegt, die mit der Beschäftigung von Gehörlosen und Menschen mit Hörbehinderungen auftreten können. Das Kapitel stellt Lösungsansätze vor, um diesen Herausforderungen bestmöglich zu begegnen. Das vierte Kapitel geht auf die konkrete Umsetzung in Diversity & Inclusion Richtlinien ein. In den Kapitel 4.1 bis 4.3 wird beschrieben, wie eine Diversity & Inclusion Richtlinie systematisch erstellt werden kann und worauf mit konkreten, praxisnahen Tipps geachtet werden soll, um Gehörlose und Menschen mit Hörbehinderungen einzuschliessen. In den Kapiteln 4.4 bis 4.6 werden konkrete Massnahmen und Empfehlungen aufgeführt, um die Inklusion von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen zu fördern und sicherzustellen. Diese Massnahmen und Empfehlungen können von verschiedenen Stakeholdern umgesetzt werden: die Personalabteilung, die vorgesetzten Personen, das Team sowie die Kommunikationsabteilung. Ergänzt wird der Leitfaden mit konkreten Erfolgsgeschichten von Unternehmen, die Gehörlose oder Mitarbeitende mit Hörbehinderungen beschäftigen und dies als äusserst bereichernd und wertvoll empfinden.

Wir hoffen mit diesem Leitfaden Unternehmen und Organisationen mittels praktischen Tipps und einem guten Überblick zur Beschäftigung und Inklusion von Gehörlosen und Menschen mit Hörbehinderungen im Praxisalltag unterstützen zu können.

2 Potenzial von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit einer Hörbehinderung

Eine vielfältige Belegschaft bringt einer Organisation Chancen, Mehrwert und Vorteile. Auch Gehörlose und Mitarbeitende mit einer Hörbehinderung tragen konkret zum Erfolg einer Organisation bei. Chancen und Vorteile sind:

Eine vielfältige Belegschaft ist der Grundstein für eine offene Umgangsweise ohne Vorurteile und Diskriminierung innerhalb einer Organisation. Eine Organisation mit inklusiver Kultur ist attraktiv, sowohl für Mitarbeitende als auch für andere Anspruchsgruppen wie beispielsweise die Kundschaft oder Zulieferer, die selber meist vielfältig sind.

Gehörlose und Mitarbeitende mit einer Hörbehinderung wissen, wie Barrieren überwunden und neue, unkonventionelle Wege eingeschlagen werden können. Diese Fähigkeiten können zu einer innovativen Organisationskultur beitragen.

Im Zuge der Digitalisierung werden Kommunikationswege für Menschen mit Hörbehinderungen vereinfacht und Bildungszugänge erleichtert. Barrieren für die Beschäftigung von Menschen mit Hörbehinderungen können so stetig abgebaut werden.

In der Schweiz leben rund 10'000 gehörlose Personen und um 1 Million mit einer Hörbehinderung. Eine grosse potenzielle Kundengruppe, deren Bedürfnisse von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen besser abgedeckt werden können.

Das Engagement als Organisation für die Beschäftigung von Gehörlosen und Menschen mit einer Hörbehinderung kann zum Aufbau eines positiven Images verwendet werden. Insbesondere für die jüngere Generation, die in den Arbeitsmarkt eintritt, gewinnt Employer Branding an Wichtigkeit.

Gehörlose und Menschen mit Hörbehinderungen sind Individuen mit ganz unterschiedlichen Stärken und Schwächen. Ihnen wird attestiert, dass sie tendenziell besonders loyal, zuverlässig und motiviert sind, überdurchschnittlich starke visuelle, analytische Fähigkeiten haben und eine hohe Konzentrationsfähigkeit aufweisen.

3 Herausforderungen bei der Beschäftigung von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen

Bei der Beschäftigung von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit einer Hörbehinderung kann es Herausforderungen für Organisationen geben. Diese sind in der Regel aber leicht zu meistern. Die folgende Übersicht soll die gängigsten Hürden sowie Möglichkeiten zu deren Überwindung aufzeigen. Wichtig zu beachten ist, dass die Hörbehinderung unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann und je nach Ausprägung individuelle Strategien erarbeitet und Hilfsmittel eingesetzt werden sollen. Die am häufigsten auftretenden Herausforderungen für Organisationen sind:

Zu wenig Wissen und Informationen in der Organisation zu Gehörlosen und Menschen mit Hörbehinderungen und fehlendes Know-how zum Umgang mit gehörlosen und hörbehinderten Mitarbeitenden.

Mögliche Lösung: Gehörlose und Hörbehinderte Bewerbende senden diesen Leitfaden mit, damit Organisationen sich informieren können.

Schwierigkeit der mündlichen Kommunikation abhängig vom Grad der Hörbehinderung und der Hilfsmittel.

Mögliche Lösungen: Anpassung von Arbeitsabläufen/Jobprofilen, Engagement von Gebärdendolmetschenden Personen (durch IV finanziert), Einführung von Regeln für Teammeetings (wie bspw. deutlich sprechen, nicht zeitgleich sprechen)

Erschwerte Inklusion im Team, da gehörlosen und hörbehinderte Mitarbeitende weniger gut informell mit anderen Mitarbeitenden kommunizieren können.

Mögliche Lösungen: Sensibilisierung der Mitarbeitenden von Beginn an, Angebot von Gebärdensprachkursen für Hörende, Förderung einer integrativen Organisationskultur

Erhöhter Zeitaufwand bei der Einarbeitung aufgrund der Kommunikationsbarrieren.

Mögliche Lösungen: Engagement von Gebärdendolmetschenden Personen (durch IV finanziert), Sensibilisierung der Mitarbeitenden, schriftliches Festhalten von Sitzungen, Ankündigungen und Prozessabläufen.

Tendenz zur Selbst-Überlastung und zu wenig Kommunikation der eigenen Bedürfnisse von Gehörlosen und Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen.

Mögliche Lösung: Regelmässige Feedbackgespräche, offene Ansprache möglicher Probleme

Notwendigkeit von alternativer Gewährleistung der Arbeitssicherheit.

Mögliche Lösungen: Feueralarm der blinkt/vibriert, anstatt nur «tönt», Staplerlicht das blinkt und dreht, anstatt nur «tönt», etc.

«Sie betrachten mich als einen normalen Mitarbeiter»

Erfahrungen eines gehörlosen Gabelstaplerfahrers bei IKEA

Wie beschreibst du deine Erfahrungen bei IKEA?

Ich arbeite in diesem Sommer seit 18 Jahren bei IKEA. Ich habe dementsprechend viel Erfahrung in meinem Tätigkeitsgebiet. Mir wurde gesagt, ich sei produktiv und ich denke ebenfalls, dass ich IKEA viel bringe.

Was sind die Herausforderungen in deinem Alltag und wie gehst du damit um?

Herausforderungen sehe ich nicht als Herausforderungen. Ich bleibe immer ich selbst, bin gelassen und weiss wozu ich fähig bin. Ich kann gut mit allen Personen kommunizieren und verstehe auch meistens alles. Die Arbeit läuft gut, was bedeutet, dass es für mich keine Herausforderungen gibt.

Kann das Fahren von Gabelstaplern für dich gefährlich sein?

Nein, überhaupt nicht. Ich fahre seit Jahren Gabelstapler. Da ich gehörlos bin, bin ich sehr wachsam, ich würde sagen sogar wachsamer als Menschen ohne Hörbehinderungen, deshalb ist das für mich nicht gefährlich. Ich habe auch einen Führerschein, wobei Autos gefährlicher zu fahren sind als Gabelstapler. Und zwar weil man im Auto schneller unterwegs ist und das Risiko auf der Strasse grösser ist.

Was war bisher das Schönste an deiner Tätigkeit?

Wenn mein direkter Vorgesetzter abwesend ist, werde ich gebeten, ihn zu ersetzen. Auch wenn das nur für einen Tag ist, ist das für mich eine grosse Genugtuung. Das heisst für mich, dass er auf mich zählen kann, nicht weil ich gehörlos bin, sondern weil ich gut arbeite und viel Erfahrung habe. Häufig vergessen meine Kollegen/-innen, dass ich gehörlos bin, weil sie mich einfach als normalen Mitarbeiter betrachten und ich fühle mich ebenfalls wie alle anderen. Das ist die grösste Genugtuung für mich!

Hast du dich vor deinem Einstieg bei IKEA für andere Stellen beworben?

Was waren deine Erfahrungen?

Ja, ich habe eine Stelle im Automobilbereich (KFZ-Teilelager) gesucht, da ich meine Ausbildung bereits in diesem Bereich absolviert habe und Automobile meine grosse Leidenschaft sind. Leider habe ich in diesem Bereich aber keine Stelle mehr gefunden, so habe ich begonnen für IKEA zu arbeiten.



Quelle: Gehörloser Gabelstaplerfahrer im Logistikzentrum Genf von IKEA Schweiz.



4 Entwicklung und Umsetzung von Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus auf Hörbehinderung

Mittels folgender sechs Schritte können Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus auf Hörbehinderung in einer Organisation einfach entwickelt und umgesetzt werden. Organisationen, die bereits Diversity-Richtlinien implementiert haben, können anhand der sechs Schritte prüfen, ob ihre Richtlinien Hörbehinderung miteinschliessen und ob sie die empfohlenen Massnahmen bereits umsetzen (Kapitel 4.2–4.6).

4.1 Schritt 1: Standortbestimmung und Vorbereitung

Für eine erfolgreiche Einführung neuer oder zusätzlicher Diversity & Inclusion Richtlinien, empfiehlt sich, einige Schritte im Voraus zu berücksichtigen:

1 Unterstützung/Commitment der Führungsebene ist zentral

Wenn die Initiative für die Erstellung einer Diversity & Inclusion Richtlinie nicht bereits von der Führungsebene kommt, sollte deren Commitment eingeholt und ein Budget dafür gesprochen werden (idealerweise vom Top-Management).

2 Ernennung einer Planungsgruppe mit Vertretenden aus allen Mitarbeitendengruppen

Damit bei der Erarbeitung und späteren Umsetzung der Richtlinie möglichst viele Bedürfnisse abgedeckt sind, sollte die Planungsgruppe die existierende Diversität abbilden (verschiedene Funktionen, Hierarchiestufen, Geschlechter, Alter, etc.). Zudem sollten auf jeden Fall betroffene Personen involviert werden, also Mitarbeitende mit Hörbehinderungen oder allenfalls externe Gehörlosenverbände, wenn die Organisation keine Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen beschäftigt.

3 Systematisches Erfassen des vorhandenen Wissens und der Bedürfnisse

Es ist sinnvoll, das vorhandene Wissen über die Inklusion von Mitarbeitenden mit Hörbehinderung zu erfassen und zu dokumentieren. Idealerweise wird dieses Wissen in der Planungsgruppe um weitere Erkenntnisse erweitert. Diese können einschliessen:

- Wissenssammlung in Gesetzen und Literatur (eine gute Zusammenfassung finden Sie im Desk Research Paper I – Inklusion von Menschen mit einer Hörbehinderung in den Arbeitsmarkt)
- Überprüfung bestehender interner Reglemente und Richtlinien im Bereich Arbeit auf diskriminierende/einschränkende Aussagen
- Erfassen der Bedürfnisse und Ansichten von Mitarbeitenden in Bezug auf die Beschäftigung von Mitarbeitenden mit (Hör)Behinderungen

4 Vorabklärungen zur Umsetzung

Vorab gilt es einige Fragen zu klären:

- In welcher Form sollen die neuen Diversity & Inclusion Richtlinien mit Fokus auf Hörbehinderung erstellt werden? Eine Alternative wäre anstelle einer Erweiterung der Diversity & Inclusion Richtlinie eine Erweiterung des Leitbilds oder des Code of Conduct.
- Wer ist verantwortlich für die Einführung und Durchsetzung der Regelungen, Ziele und Massnahmen?
- Wie werden die Regelungen, Ziele und Massnahmen regelmässig überwacht, überprüft und überarbeitet? Steht ein Prozess hierzu?

4.2 Schritt 2: Erstellung/Anpassung von Diversity & Inclusion Richtlinien

Sobald definiert ist, in welcher Form die neuen Richtlinien erstellt werden sollen, können diese mithilfe der folgenden Textbausteine auf Hörbehinderung ausgerichtet werden. Organisationen, die Diversity & Inclusion in ihren Richtlinien bereits abgebildet haben, können mit den Textbausteinen überprüfen, ob Personen mit Hörbehinderungen miteingeschlossen sind.

Gleichstellung

Alle Mitarbeitenden werden gleichbehandelt, wertgeschätzt und entsprechend ihrer Fähigkeiten gefördert. Mobbing, Belästigungen oder das absichtliche Vermeiden der Inklusion im Team wird nicht geduldet.

Multikulturelle Offenheit

Die (Organisation) setzt sich dafür ein, dass alle Kulturen und Subkulturen mit deren Besonderheiten respektiert und gleichermassen behandelt werden. Das schliesst auch die Gehörlosenkultur mit der Gebärdensprache mit ein, denn Gehörlose sind eine kulturelle und linguistische Minderheit.

Ressourcenorientierung

Der Fokus bei Einstellungen, Beförderungen, der Zusammenstellung von Projektteams, etc. liegt auf den Fähigkeiten der Mitarbeitenden und nicht auf deren Defiziten.

Innovation

Innovationen werden bei (Organisation) gefördert, indem Wert auf vielfältige Teams gelegt wird, die verschiedene Kompetenzen einbringen und Kundenbedürfnisse vielschichtig abbilden können.

Soziales Engagement

Die (Organisation) engagiert sich sozial, indem sie Mitarbeitende auch einstellt, wenn diese eine sensorische, körperliche oder psychische Behinderung aufweisen.

Arbeitssicherheit

Die Sicherheit am Arbeitsplatz wird für alle Mitarbeitenden sichergestellt, auch für Personen mit einer Hör- oder Sehschwäche oder einer sonstigen Einschränkung.

Vernetzung

Die (Organisation) legt Wert auf Kooperationen und den Austausch mit Verbänden und Organisationen, die sich für die Arbeitsintegration von Menschen mit (Hör)Behinderungen einsetzen.

4.3 Schritt 3: Strategie und Ziele

Für eine nachhaltige Implementierung und Umsetzung der Diversity & Inclusion Richtlinien sollten nicht vereinzelte Massnahmen getroffen werden. Vielmehr sollten die Richtlinien Eingang in die Personalstrategie der Organisation finden. Der Prozess zur Entwicklung einer Personalstrategie kann wie folgt aussehen:

Schritt 1 Formulierung der Personalstrategie

Die Personalstrategie sollte auf der Vision, Mission, den Grundwerten, der Organisationsstrategie sowie den bereits festgelegten Reglementen und Richtlinien einer Organisation aufbauen. Die Strategie wird für eine zeitlich begrenzte Periode festgelegt und gibt die Stossrichtung der Tätigkeiten und Ziele rund um die Mitarbeitenden, die Organisation und die Organisationskultur an. Damit die Personalstrategie den Mitarbeitenden bekannt ist und von Ihnen mitgetragen wird, sollten diese bei der Erstellung involviert werden (z.B. mittels Strategieworkshops). Dabei ist es wichtig, die Vielfalt der Belegschaft abzubilden (z.B. verschiedene Hierarchiestufen, Frauen und Männer, verschiedenen Nationalitäten, Menschen mit (Hör)Behinderungen, etc.)

Schritt 2 Definition von Zielen

Die Ziele der Folgeperiode (z.B. vom nächsten Jahr) werden von der Personalstrategie abgeleitet. Auch hier ist es sinnvoll, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Ziele sollten so festgelegt werden, dass sie spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und zeitlich begrenzt sind (SMART-Formel). Damit die Ziele allen Mitarbeitenden bekannt sind und sie sich damit identifizieren können, sollten sie auf die Stufe Führungskräfte oder Mitarbeitende heruntergebrochen werden. Um die Erfüllung sicherzustellen, kann ein Budget gesprochen und bei den Mitarbeitenden entsprechende Anreize gesetzt werden.
Siehe Vorschläge für Ziele und Massnahmen in den Kapiteln 4.4–4.6.

Schritt 3 Definition von Massnahmen

Um die Ziele zu erreichen, müssen konkrete Massnahmen ausgearbeitet werden. Es soll auch festgelegt werden, wer für die Umsetzung dieser Massnahmen verantwortlich ist und wie viel Budget dafür verwendet werden kann.
Siehe Vorschläge für Massnahmen in den Kapiteln 4.4–4.6.

Schritt 4 Kommunikation & Umsetzung

Die definierten Massnahmen müssen dann umgesetzt werden. Die Ziele, Massnahmen und Erfolge sollen schliesslich intern und extern kommuniziert werden.
Mehr zur Kommunikation siehe Vorschläge Kapitel 4.6.

Schritt 5 Kontrolle & Wirkungsmessung

Nach einer bestimmten Periode sollen die Erreichung der Ziele sowie die Wirkung der Massnahmen überprüft werden. Mögliche Instrumente dafür sind:

- Mitarbeitenden-Befragung (Zufriedenheits-Index)
- Zertifizierungen wie Great Place To Work, Top Employer
- Kandidatur bei Auszeichnungen wie Swiss Arbeitgeber Award

Zudem können regelmässig verschiedene Personal-Kennzahlen beobachtet werden. Mögliche Kennzahlen sind:

- Anzahl Mitarbeitende mit Hörbehinderungen nach Funktion und Stufe
- Anzahl Bewerbungsgespräche mit Personen mit Hörbehinderungen
- Anzahl Mitarbeitende mit Hörbehinderungen in Führungspositionen
- Beförderungen von Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen
- Anzahl Fälle von Mobbing & Belästigungen
- Anzahl Teamkonflikte

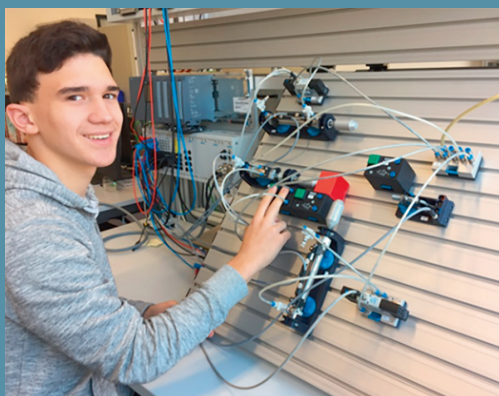
«Bei den meisten Arbeiten stört meine Hörbehinderung nur wenig oder gar nicht»

Der Einstieg in die Berufswelt von Andrin Siebenhaar am PSI

Während der Oberstufenschulzeit an der Schule für Schwerhörige Landenhof in Oberentfelden fragte ich mich, wie die Zukunft nach der obligatorischen Schulzeit für mich aussehen würde. Das Paul-Scherrer-Institut (PSI) war als Arbeitsort mein Favorit und ich bewarb mich dort. Das PSI setzt sich für die Anstellung von Menschen mit einer Behinderung ein. Lange war trotzdem unklar, ob ich die Lehrstelle erhalten würde, da das PSI spezifisch mit Menschen mit Hörbehinderung keine Erfahrung hatte. Dank dem Engagement meines Berufsbildners blieb ich aber im Rennen um die Lehrstelle. Schlussendlich erhielt ich die Zusage durch mein Angebot, vor meiner Ausbildung am PSI ein vierwöchiges Sicherheitspraktikum in einem anderen Betrieb zu leisten. Im Sommer 2016 fing ich mit der Lehre als Automatiker EFZ am PSI an. Momentan bin ich im dritten Lehrjahr und werde nächstes Jahr die Lehre abschliessen.

Die Ausbildung am PSI ist sehr vielseitig und interessant. Bei den meisten Arbeiten stört meine Hörbehinderung nur wenig oder gar nicht. Barrieren sind vor allem bemerkbar, wenn der Umgebungslärm sehr hoch ist. In solchen Situationen verlasse ich mit dem Diskussionspartner den Raum und gehe an einen Ort, wo der Lärmpegel akzeptabel ist. Dort bespreche ich die Details zum Auftrag und hole mir so das notwendige Wissen. Eine weitere Barriere stellt das Telefonieren dar. Telefonieren ist für hörbehinderte Menschen sehr anspruchsvoll. Ich brauche Training, bis ich eine Stimme am Telefon verstehe. Bei Anrufen von unbekanntenen Personen bin ich überfordert. Diese Personen informiere ich am Telefon über meine Hörbehinderung und sage, dass sie mich unter meiner Handynummer per SMS oder per E-Mail erreichen können.

Leider werden heutzutage zu wenig Gehörlose/Schwerhörige im Arbeitsmarkt aufgenommen. Das Problem liegt daran, dass den Arbeitgebern die Stärken und Fähigkeiten gehörloser Personen unbekannt sind oder dass den Arbeitgebern der Gewinn einer Zusammenarbeit mit hörbehinderten Personen nicht bewusst ist. Das Einstellen von gehörlosen/hörbehinderten Menschen im Arbeitsmarkt bringt auch Vorteile: Gehörlose tendieren dazu, konzentrierter und effizienter zu arbeiten, da sie sich weniger ablenken lassen durch den Umgebungslärm. Ebenfalls können sie visuelle Inhalte schneller erfassen. Und nicht zuletzt haben sie gute Problemlösungsstrategien, da sie im Alltag mit Barrieren konfrontiert sind und nach Lösungen suchen müssen.



Andrin Siebenhaar prüft die Funktion einer Pneumatikschaltung



Der achtzehnjährige Andrin Siebenhaar bei seinem grossen Hobby, Badminton.

Quelle: Andrin Siebenhaar, Lernender Automatiker EFZ im dritten Lehrjahr beim Paul Scherrer Institut (PSI)

4.4 Schritt 4: Umsetzung durch die Personalabteilung

Die Personalabteilung sowie das Team und die Vorgesetzten spielen eine zentrale Rolle, wenn es um die Beschäftigung von Menschen mit Hörbehinderungen geht. In diesem Kapitel werden mögliche Ziele (blau) und Massnahmen/Empfehlungen (weiss) aufgelistet, welche von der Personalabteilung umgesetzt werden können:

Rekrutierung

Ansprache von möglichst vielen geeigneten Bewerbenden, um eine gute Auswahl treffen zu können

Überprüfen der Stellenausschreibungen auf mögliche Diskriminierungen (z.B. schriftliche Eingabe der Bewerbung und schriftliche Kontaktaufnahme sollte möglich sein, Fokus und Beschreibung der Fähigkeiten (Skills) anstatt der Qualifikationen, möglicher Hinweis, dass sich die Organisation für eine vielfältige Belegschaft einsetzt).

Stellenausschreibungen zur Verbreitung auch an Gehörlosen- oder Behindertenorganisationen senden. Das Stellenportal von «impulse» ist dafür zum Beispiel eine gute Gelegenheit: impulse.swiss/stellenvakanzen. Oder auch «Jobs für Behinderte – Behinderte für Jobs» von myhandycap.ch

Offenheit und Flexibilität im Einstellungsverfahren

Diskriminierungsfreie Einstellverfahren und Bewerbungsgespräche durchführen (z.B. anonymisierte Auswahl der Bewerbenden mit einem Tool, objektive Kriterien, vielfältiges Interview-Team, Bewerbende vorgängig nach speziellen Bedürfnissen am Gespräch fragen).

Anpassungen von Jobprofilen/Stellenbeschrieben in Betracht ziehen, damit Menschen mit Hörbehinderungen angestellt werden können (z.B. Tätigkeiten, wo viel mündliche Kommunikation notwendig ist, einer anderen Person/Stelle übertragen).

Kooperation und Austausch mit Arbeitsintegrations-Organisationen, RAV und IV

Kontaktaufnahme und Austausch mit zuständiger kantonaler Beratungsperson bei der IV und beim RAV, um über Unterstützungsmöglichkeiten und Zusammenarbeit informiert zu werden. Menschen mit Hörbehinderungen erhalten in der Regel keine IV-Rente, jedoch die folgenden Hilfsmittel:

- behinderungsbedingte Mehrkosten gem. IV bei Weiterbildungen (z.B. Dolmetschende oder Tutorate zum Verfassen von Arbeiten)
- Blitzlicht- oder Vibrationsgeräte (statt Pieptöne, Alarmer oder Rufe)
- Geräte zur Sprachverstärkung z.B. für Sitzungen
- Videotelefone, Spezialtelefone oder Trennwände gegen Störlärm
- Gebärdensprach- oder Schriftdolmetschende für Sitzungen oder komplexe Gespräche

Kontaktaufnahme und Austausch mit Arbeitsintegrations-Organisationen für Informationen zur Beschäftigung von Menschen mit Hörbehinderungen. Eine nicht abschliessende Liste mit Gehörlosenorganisationen befindet sich auf Seite 15 des folgenden Desk Research Paper I oder auf der Seite [supported employment schweiz](http://supportedemployment.ch).

Beschäftigung und Entwicklung

Barrierefreie Einrichtung der Arbeitsplätze

Einrichtung der Arbeitsplätze nach den Bedürfnissen der Beschäftigten. Bei Menschen mit Hörbehinderungen können das z.B. sein: Arbeitsplatz an übersichtlichem Ort, gut beleuchtet und mit angenehmen akustischen Klima, technische Hilfsmittel. Die Betroffenen selber kennen die Bedürfnisse jedoch am besten und sollten über Massnahmen entscheiden können.

Arbeitssicherheit auch für Menschen mit Hörbehinderungen sicherstellen (z.B. Feueralarm mit Lichtsignal oder Vibration, Stapler mit Blinkleuchte, etc.).

Ungleichheiten bzgl. Karriere, Weiterbildungsmöglichkeiten und Gehalt identifizieren und korrigieren

Transparente und faire Prozesse zur Genehmigung von Aus- und Weiterbildungsanträgen. Leistung von Unterstützung (z.B. Gebärdens- oder Schriftdolmetschende) bei internen und externen Aus- und Weiterbildungskursen.

Transparente und faire Prozesse bei Beförderungen/Karrieregestaltung – Konzentration auf Fähigkeiten anstatt Defizite ist wichtig. Z.B. indem geprüft wird, ob Talent Pools die ganze Vielfalt des Unternehmens abdecken oder indem Mitarbeitende sich für den Talent Pool bewerben können.

Transparente Kommunikation des Gehaltssystems sowie Ausgleich von allfälligen Ungleichheiten.

Positive Haltung der Mitarbeitenden und Führungskräfte gegenüber einer vielfältigen Belegschaft fördern

Sensibilisierungskurse für alle Mitarbeitenden, wenn eine Person mit Hörbehinderung im Team beginnt. Inhalte können zum Beispiel sein, dass Regeln für Teammeetings bestimmt werden, Umgangsformen definiert und einfache Gebärden erlernt werden. Ein entsprechender Sensibilisierungskurs bietet zum Beispiel der Schweizerische Gehörlosenbund an.

Angebot von Kursen für Menschen mit Hörbehinderungen, z.B. um deren Durchsetzungsvermögen zu stärken, Selbstbewusstsein zu steigern, etc.

Regelmässige Weiterbildung für Führungskräfte zur Zusammenarbeit, Förderung und Inklusion von Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen.

Anerkennung/Belohnung des Engagements für die Inklusion von Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen (z.B. mittels Preisverleihung Diversity-Champion, bezahlte Gebärdensprachkurse oder Arbeitszeit für die Teilnahme an Workshops, Konferenzen und Projekten).

Gesundheitsmanagement für Mitarbeitende aufbauen

Überprüfung des Gehörs beim regelmässigen Gesundheitscheck bei allen Mitarbeitenden.

Supportprozess für Menschen mit eintretender Hörbehinderung zur Verfügung stellen, welcher Massnahmen zur Verbesserung der Situation prüft und umsetzt (z.B. Anpassung des Arbeitsplatzes, der Tätigkeiten, Hilfsmittel, etc.).

4.5 Schritt 5: Umsetzung durch die Teamleitung und das Team

Ob die Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Hörbehinderungen erfolgreich verläuft, hängt in erster Linie mit der vorgesetzten Person, dem Team und der Kultur in der ganzen Organisation zusammen. Hier werden mögliche Ziele (rot) und Massnahmen/Empfehlungen (weiss) aufgelistet, welche diesbezüglich umgesetzt werden können:

Zusammenarbeit und Austausch von unterschiedlichen Beschäftigten fördern

Gemischte (Projekt)teams zusammenstellen. Auch Menschen mit (Hör)Behinderungen können, trotz erswerter Kommunikation, wertvolle Beiträge in Projekten und Teams leisten.

Netzwerkveranstaltungen und Mitarbeitendenanlässe für den Austausch, das gegenseitige Kennenlernen und für die Förderung des Zusammenhaltes unter den Beschäftigten organisieren, die auch geeignet sind für Menschen mit Hörbehinderungen (z.B. Aktivitäten, Spiele die ohne mündliche Kommunikation funktionieren).

Förderung einer lockeren Atmosphäre, indem z.B. Kaffee- und Mittagespausen gemeinsam verbracht werden oder Spass gemacht wird, der von allen verstanden wird.

Vermitteln der Informationen zu informellen Regeln in der Organisationskultur (z.B. Handhabung Geburtstags-/Abschiedsgeschenke).

Mentoring/Coaching Programme einführen (z.B. von Hörenden zu Hörbehinderten und umgekehrt).

Gebärdensprachtrainings für Mitarbeitende anbieten/unterstützen, um gegenseitiges Verständnis zu fördern.

Zusammenarbeit, Informationsaustausch und Abläufe im Team regeln

Sicherstellen, dass alle relevanten Informationen zu den Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen gelangen (z.B. mit einem Götti/Gotti-System oder der Regel, dass relevante Informationen immer schriftlich mitgeteilt werden).

Erstellung einer Übersicht über alle internen Abkürzungen und Redewendungen.

Überprüfen aller Arbeitsabläufe im Team auf Hindernisse für Mitarbeitende mit Hörbehinderungen und vornehmen von allfälligen Anpassungen.

Regeln für Teammeetings aufstellen (z.B. Traktanden/Protokolle schriftlich zustellen, nicht Durcheinandersprechen, Schriftsprache in angepasstem Tempo, Augenkontakt, Person mit Hörbehinderung kann dolmetschende Person organisieren – entsprechend ca. 1-2 Wochen Vorlaufzeit, etc.)

Erstellung und Implementierung von Richtlinien gegen Mobbing, Belästigungen oder die absichtliche Verweigerung von Inklusionsbemühungen sowie Festlegen von Konsequenzen.

Individuelle Unterstützung der Mitarbeitenden durch Vorgesetzte und Team

Für wichtige Besprechungen und Anlässe Gebärdens- oder Schriftdolmetschende organisieren, sofern dies von der betroffenen Person gewünscht wird. Buchung möglich bei Procom für Gebärdendolmetschende und bei SwissTxt oder Pro Audito für Schriftdolmetschende.

Regelmässige Feedbackgespräche zwischen Vorgesetzten mit Mitarbeitenden mit Hörbehinderung, damit diese Bescheid geben können, ob sie sich gut integriert fühlen und wo es allenfalls Probleme gibt.

4.6 Schritt 6: Kommunikation

Engagement für eine inklusive Organisationskultur soll von den Anspruchsgruppen wahrgenommen werden. So können Wettbewerbsvorteile erzielt und das Image gesteigert werden. Bestenfalls können auch andere Organisationen dazu motiviert werden, sich für die Inklusion von Menschen mit Hörbehinderungen einzusetzen. Hier werden mögliche Ziele (grün) und Massnahmen/Empfehlungen (weiss) aufgelistet, welche die interne und externe Kommunikation betreffen:

Diskriminierungsfreie Kommunikation sicherstellen

Sicherstellen, dass die Marketing-Materialien alle Zielgruppen ansprechen (z.B. Videos immer mit Untertiteln).

Sicherstellen, dass die interne und externe Kommunikation keine Diskriminierungen enthält und alle Anspruchsgruppen Zugang dazu erhalten (z.B. Schriftlichkeit für wichtige Abmachungen Pflicht).

Soziales Engagement als Kommunikationsmittel nutzen

Regelmässige Berichte/Beiträge über Diversity & Inclusion Massnahmen oder Rollenvorbilder (z.B. Mitarbeitende mit Hörbehinderungen) in internen Kommunikationskanälen (z.B. Intranet, Newsletter, Mails, usw.)

Zitate/Standpunkte von Führungskräften zur Beschäftigung von Mitarbeitenden mit Hörbehinderungen intern und extern kommunizieren.

Vortrag von Mitarbeitenden mit (Hör)Behinderungen über ihren Berufsalltag (Schwierigkeiten, Vorteile, Erfahrungen), um Mitarbeitende zu sensibilisieren und die Organisationskultur zu fördern.

Best Practice Beispiele von Beschäftigten mit Hörbehinderungen extern kommunizieren (z.B. Homepage, Organisationsmagazin, Social Media).

Arbeitgebenden-Zertifizierung mit dem i-Punkt Label, dass für Arbeitgebende steht, die sich für die Chancengleichheit von Menschen mit Behinderungen einsetzen.

Für Preise kandidieren, die soziales Engagement von Arbeitgebenden auszeichnen, um Medienpräsenz zu erreichen (z.B. SGB-FSS Award Access, This Priis, Berner Sozialstern, etc., siehe Übersicht Sozialpreise Schweiz).

Auf «natürliche» Weise integriert und von allen akzeptiert

Die erfolgreiche Inklusion einer gehörlosen Verkäuferin bei COOP La Tour-de-Peilz

COOP ist landesweit präsent und beschäftigt in neun Filialen der Westschweiz sowie zwei Filialen der Deutschschweiz Menschen mit Behinderungen.

Dazu gehört eine hochmotivierte, gehörlose Frau aus Sri Lanka. Sie hat ihre Ausbildung bei COOP in Crissier abgeschlossen, bevor sie als Verkäuferin in der Filiale La Tour-de-Peilz angestellt wurde. In dieser Hinsicht ist ihr Karriereweg ähnlich, wie bei anderen Lernenden. Es ist nämlich üblich, dass erfolgreiche Lehrgänger/-innen direkt eingestellt werden.

Die gehörlose Verkäuferin unterstützt aktuell ihre Abteilungsleiterin im Bereich «Lebensmittel» und übernimmt Aufgaben wie die Bereitstellung der Regale, die Etikettierung, die Präsentation der Waren, etc. Da für die Tätigkeiten ein gutes Auge wichtig ist, ist die Arbeit für gehörlose oder schwerhörige Menschen gut geeignet. Die Arbeit an der Kasse wird von einigen Unternehmen als nicht ideal für gehörlose und schwerhörige Mitarbeitende betrachtet, da das Kassenspersonal in direktem Kontakt zur Kundschaft steht. Manchmal sind die Kunden zwar überrascht, aber insgesamt ist das Feedback positiv und steigert so das Image von COOP als vielfältigen Arbeitgeber.

Die gehörlose Mitarbeiterin in La Tour-de-Peilz versteht sich sehr gut mit ihrer Vorgesetzten. Gemeinsam fanden sie geeignete Kommunikationswege – sei es schriftlich, via Mimik oder elementarer Zeichensprache. Teilweise wird die Mitarbeiterin gar mit der Beaufsichtigung von Lernenden oder Verkäufer/-innen betraut. Wenn ein/e Kunde/-in die Mitarbeiterin nach einem Produkt oder nach Informationen fragt, bittet sie die Person jeweils, das Anliegen auf einem Notizblock zu formulieren. In nur wenigen Fällen muss sie den/die Kunde/-in an andere Mitarbeitende verweisen. Die Mehrheit der Kundschaft in La-Tour-de-Peilz kennt die Mitarbeiterin bereits und sie zögern nicht, sie nach Informationen zu fragen.

Die Mitarbeiterin setzt alle zwei oder drei Monate Gebärdensprachdolmetschende ein, zum Beispiel für Gespräche mit ihrer Vorgesetzten oder für andere formelle interne Kommunikation.

Unsere gehörlose Verkäuferin, die von Mitarbeitenden und der Kundschaft gleichermassen akzeptiert und geschätzt wird, ist der Beweis für eine erfolgreiche berufliche Inklusion, die reibungslos und fast selbstverständlich verlaufen ist. Ausserdem betrachten die Mitarbeitenden die Verkäuferin nicht als gehörlos, sondern als eine Person, die eine andere Sprache spricht!



Quelle: Gehörlose Verkäuferin bei COOP La Tour-de-Peilz

5 Schlusswort

Diversity & Inclusion, unter anderem für körperlich beeinträchtigte Menschen, sind in aller Munde. Der bisherige Diskurs hat aber nach unserer Meinung bisher zu stark auf Beeinträchtigung anstatt Chancen fokussiert. Denn: Gehörlose und hörbehinderte Mitarbeitende sind für Organisationen wertvolle Mitarbeitende und eine Bereicherung. Arbeitgeber erhalten die Chance besonders loyale, zuverlässige und motivierte Mitarbeitende zu rekrutieren – mit einem tendenziell leicht höheren Initialaufwand bei der Einstellung, zum Beispiel aufgrund der Klärung von Kommunikationsabläufen und möglichen Hilfsmitteln. Ziel dieses Leitfadens ist es die Chancen einer solchen Beschäftigung aufzuzeigen, Massnahmen und Handlungsfelder für Unternehmen einfach verständlich darzulegen und einen Wissenstransfer in den Markt zu erzielen. Der Leitfaden dokumentiert die wichtigsten Erkenntnisse aus Literatur und Best Practice und will so die Verbreitung von Wissen bei Schweizer Unternehmen und Organisationen sicherstellen – damit vermehrt Gehörlose und hörbehinderte Menschen in den Arbeitsmarkt inkludiert werden.

Nicht nur Unternehmensintern bieten sich durch die Beschäftigung von Gehörlosen und hörbehinderten Menschen Chancen. In der Schweiz leben rund 1 Million Menschen mit Hörbehinderungen – Gehörlose und hörbehinderte Mitarbeitende können diese Kundengruppe gezielter ansprechen und deren Bedürfnisse abholen. Last but not least ist die Investition in eine inklusive Unternehmenskultur für jede Organisation ein lohnenswerter Weg – dies steigert die Attraktivität sowohl für Mitarbeitende, Kunden als auch für weitere Anspruchsgruppen. Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass für Unternehmen das Thema Arbeitgeberattraktivität an Wichtigkeit gewinnt – insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und demographischen Wandels. In einem Umfeld verstärkten Wettbewerbs wird ein differenzierter Zugang zu einer vielfältigen Belegschaft immer wichtiger.

Die drei Beispiele aus der Praxis zeigen auf eindrückliche Weise, wie sich die Gehörlosen und hörbehinderten Personen erfolgreich im Arbeitsalltag bewegen und zum Unternehmenserfolg beitragen.

Herzlichen Dank an folgende Organisationen für die inhaltliche Unterstützung!



Hochschule Luzern – Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67
ifz@hslu.ch
www.hslu.ch/ifz

Schweizerischer Gehörlosenbund SGB-FSS

Räffelstrasse 24
8045 Zürich

Telefon +41 44 315 50 40
info-d@sgb-fss.ch
www.sgb-fss.ch