

Hindernisse in Unternehmen überwinden zur Förderung der Inklusion von Mitarbeitenden mit einer Behinderung Eine empirische Studie

Im Auftrag des Vereins Swiss Diversity



**Projektleitung
Dr. Daniela Frau**

Gefördert durch



BKW, Viktoriaplatz 2, 3013 Bern

IMPRESSUM

Herausgeber:in

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Zurich Center for Sustainability Leadership
www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/zcsl

Projektleitung, Kontakt

Dr. Daniela Frau
daniela.frau@zhaw.ch

Autor:innen

Dr. Daniela Frau

Mitwirkung

Sonja Michel
Swiss Diversity Think Tank

Lektorat

Anja Varli
John Christian

November 2025

Copyright © 2025,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim
Zurich Center for Sustainability Leadership
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Vorwort und Danksagung

Die berufliche Teilhabe am Arbeitsmarkt ist in der Schweiz ein zentraler Bestandteil der individuellen Identität. Die Teilhabe am Arbeitsleben ermöglicht nicht nur den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen, sondern ist ausschlaggebend für den sozialen Status in der Gesellschaft. Gemäss dem Inklusionsindex 2023, hat jeder zweite Mensch mit Behinderung in der Schweiz nur geringe Chancen, eine Arbeitsstelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu finden, u.a. auch weil nur wenige Unternehmen dazu bereit sind, Menschen mit Behinderungen einzustellen.

Die diesjährige vierte empirische Swiss-Diversity-Studie 2025 fokussiert sich auf die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung in der Arbeitswelt aus der Perspektive der arbeitgebenden Organisationen. Die Studie untersucht, welche organisatorische Massnahmen und Herausforderungen bei der Inklusion in Unternehmen in der Schweiz wahrgenommen werden. Die Studie fokussiert sich auf die arbeitgebenden Organisationen, welche bereits Erfahrungen mit den Inklusionsmassnahmen und Herausforderungen gesammelt haben und ist daher nicht für alle arbeitgebenden Organisationen repräsentativ.

Der Verein Swiss Diversity setzt sich für die ökonomische Bedeutung von Inklusion, Vielfalt und Chancengerechtigkeit ein und deren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ein. An dieser Stelle bedanke ich mich für das Vertrauen und die Unterstützung des Vereins Swiss Diversity bedanken. Herzlichen Dank an Michel Rudin, Gründer von Swiss Diversity.

Für die finanzielle Unterstützung dieser Studie bedanke ich mich bei der BKW. Ein besonderer Dank gebührt Sonja Michel, Fachleitung Diversity & Inclusion bei der BKW, welche mich von Projektbeginn an mich stets kompetent und beratend unterstützt.

Vielen Dank an die Expert:innen, welche Ihre persönlichen Erkenntnisse zu den Massnahmen und Herausforderungen bei der Inklusion geteilt haben und dadurch mich bei der Konzeption des Fragebogens und Verbreitung der Umfrage unterstützt haben (in alphabetischer Reihenfolge): Frédéric Bracher (Head of Corporate Operations HR Swisscom); Saphir Ben Dakon (Expertin für Kommunikation und Inklusion), Iris Hartmann (Geschäftsleitung Verein für eine inklusive Schweiz – Inklusionsinitiative), Jonas Staub (Geschäftsleitung Blindspot), und Julia Vielle (Diversity-Beauftragte Hindernisfreie Hochschule ZHAW).

Ebenso bedanke ich mich beim Swiss Diversity Think Tank für die fachliche Unterstützung und das Weitertragen dieser Studienerkenntnisse zur Förderung einer inklusiveren Arbeitswelt (in alphabetischer Reihenfolge): Joffrey Chadrin (Government Affairs Leader), Nicola Forster (Politiker), Philipp Kutter (Nationalrat), Sonja Michel (Fachleitung D&I BKW); Jonas Staub (Geschäftsleitung Blindspot) sowie Michel Rudin in der Leitung des Swiss Diversity Think Tanks.

Diese empirische Studie richtet sich in erster Linie an Praktiker:innen und Fachpersonen, die das Ziel verfolgen, Wissen zu den institutionellen Inklusionsmassnahmen und Herausforderungen bei deren Umsetzung aufzubauen.

Ganz besonders danke ich allen, die an dieser Inklusionsstudie teilgenommen haben.

Mit herzlichen Grüssen

Daniela Frau

Zusammenfassung

Diese explorative Swiss-Diversity-Studie untersucht anhand einer quantitativen Online-Befragung die inklusiven Massnahmen und Herausforderungen in Unternehmen und öffentlichen Organisationen in der Schweiz. Unter «inklusiven Massnahmen» wird die Umsetzung einer oder mehrerer Praktiken verstanden, die darauf abzielen, die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung am Arbeitsplatz zu fördern. Als Herausforderungen werden individuelle, organisatorische und regulatorische Hürden verstanden, welche die Inklusionsförderung in Unternehmen und öffentlichen Organisationen hemmen.

Die Online-Befragung enthält Fragen zur DEI-Strategie, DEI-Initiativen und -Richtlinien, zum Wissensstand und zur Einstellung der Mitarbeitenden und Führung, zu den Handlungsfeldern des Personalmanagements (d.h. Rekrutierung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilisierung, Personalentwicklung, Entlohnung & Benefits, Gesundheitsmanagement sowie zur Führungs- und Unternehmenskultur) sowie zu den regulatorischen Hürden in Zusammenhang mit den rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG) und den Sozialversicherungen (z.B. Invalidenversicherung, IV).

65 Fachpersonen von total 135 Teilnehmenden haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. 37.1 Prozent sind DEI-Fachpersonen, 14.3 Prozent sind Fachpersonen im Gesundheitsmanagement, 20 Prozent sind Führungspersonen und 14.3 Prozent sind Senior Manager mit fachinhaltlichem Bezug zu Inklusion. Grösstenteils arbeiten die mehrheitlich deutschsprachigen Befragten in Grossunternehmen (63 Prozent) und weniger in KMU (37 Prozent).

Die strategischen Inklusionsinitiativen für Menschen mit einer Behinderung werden im Vergleich zu den Gleichstellungsinitiativen von Frau und Mann und den generellen Nichtdiskriminierungsinitiativen an vierter und sechster Stelle priorisiert. Es zeigt sich eine Entkopplung zwischen der Existenz von Inklusionsrichtlinien und deren Anwendung. 42.1 Prozent der Befragten stimmen zu oder voll und ganz zu, dass die Inklusionsrichtlinien in ihrer Organisation angewendet werden. 47.7 Prozent stimmen zu, dass in ihrer Organisation Kenntnisse über die Fähigkeiten und das Potenzial zur Leistungsfähigkeit von Menschen mit einer Behinderung fehlen. Ebenso stimmen mehr als 40 Prozent der Befragten zu oder voll und ganz zu, dass Kenntnisse zu den verschiedenen Behinderungsarten, zu rechtlichen Rahmenbedingungen, und den externen Angeboten fehlen. Am stärksten wurden die fehlenden Kenntnisse bei der Geschäftsleitung, der Führung, und den nicht betroffenen Mitarbeitenden wahrgenommen. Zu den am häufigsten ausgewählten Vorurteilen gehören Bedenken zur geringen Leistungsfähigkeit (36 Prozent) und das Risiko von hohen Krankheitsfällen (27 Prozent). 39.7 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu, dass in ihrer Organisation die Führungskräfte alle Mitarbeitende chancengerecht behandeln, unabhängig von einer Behinderung oder Krankheit. 72.6 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihre Organisation bereit sei, Energie und Ressourcen in die Förderung von Inklusion von Menschen mit einer Behinderung zu investieren.

Bei den Handlungsfeldern des Personalmanagements wurden die grössten Hürden bei der Rekrutierung, Arbeitsplatzgestaltung und der Personalentwicklung wahrgenommen. Bei der Rekrutierung wurden primär die Schulungsmassnahmen zur Förderung einer inklusiven, barrierefreien Kommunikation, die Schulung des Rekrutierungspersonals zur barrierefreien Rekrutierung und die Ausschreibung von Stellenangeboten für Menschen mit einer Behinderung genannt. Bei der Arbeitsplatzgestaltung stimmen 55.3 Prozent zu, dass die Arbeitsplätze für Menschen mit einer Behinderung umgestaltet werden können. Zu den am häufigsten ausgewählten Massnahmen zählen kleinere Arbeitsplatzanpassungen, Home-Office/Hybrid-Angebote sowie die barrierefreie Gestaltung der Zugänge am Arbeitsplatz. Bei der Arbeitszeitflexibilisierung werden die Gleitzeit und Jahresarbeitszeit am häufigsten ausgewählt. Im Handlungsfeld der Personalentwicklung stimmen nur 33.3 Prozent zu, dass ihre Organisation die Karriereaufbahnen für Mitarbeitende mit einer Behinderung chancengerecht und inklusiv gestaltet. Als Personalentwicklungsangebote werden am häufigsten Unconscious-Bias-Schulungen oder Coachings für Führungspersonen (28-29 Prozent Zustimmung) gewählt. Inklusive Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote für betroffene Mitarbeitenden werden weniger häufig angeboten (19-23 Prozent Zustimmung). Bei der Entlohnung stimmen 46 Prozent zu oder voll und ganz zu, dass ihre Organisation die Entlohnungsmodelle für Menschen mit einer Behinderung fair gestaltet. Als monetäre Zusatzleistungen werden die Kostenübernahme für die Arbeitsplatzumgestaltung (22 Prozent) oder die Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Unfall (22 Prozent) am häufigsten ausgewählt. Im Handlungsfeld Gesundheitsmanagement stimmen nur 27 Prozent zu oder voll und ganz zu, dass in ihrer Organisation Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Mitarbeitende mit einer Behinderung angeboten werden. Beim Thema Netzwerke stimmen 67.4 Prozent der Befragten zu, mit externen Ausbildungsorganisationen zusammenzuarbeiten.

Als häufigste rechtliche Hürde stimmen die Befragten zu 49 Prozent voll und ganz zu oder zu, dass viele Vorschriften an die wirtschaftliche Zumutbarkeit gebunden („sofern verhältnismässig“) sind, so dass eine klare Verpflichtung zur Herstellung von Barrierefreiheit in der Arbeitswelt fehlt. Als zweithäufigste rechtliche Hürde wird mit 42.9 Prozent Zustimmung wahrgenommen, dass für bestehende Gebäude, Verkehrsanlagen etc. oft der Bestandesschutz gilt und Anpassungen nur bei Umbauten oder nach Möglichkeit gefordert werden. Ebenso mit 42.9 Prozent Zustimmung nehmen die Befragten als rechtliche Hürde wahr, dass zahlreiche Unterstützungsleistungen (z.B. persönliche Assistenz) nicht bundeseinheitlich geregelt sind, sondern von kantonalen Vorgaben abhängig sind. Zudem stimmen 41.3 Prozent zu oder voll und ganz zu, dass das Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG) einen begrenzten Anwendungsbereich für Aufgaben und Dienstleistungen des Bundes hat und Privatunternehmen (noch) nicht vollständig berücksichtigt. Hingegen nehmen nur 30.2 Prozent der Befragten als rechtliche Hürde wahr, dass das Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG) keine Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung vorsieht.

Bei den Sozialversicherungen werden die Komplexität und die starre Standardisierung der Verfahren als die grössten Herausforderungen wahrgenommen. 57.2 Prozent der Befragten stimmen zu oder voll und ganz zu, das Verfahren als komplex und aufwendig wahrzunehmen. 49.2 Prozent der Befragten stimmen zu oder voll und ganz, dass starre standardisierte Reintegrationsverfahren individuelle, flexible Lösungen von Arbeitgebenden hindern. 44.5 Prozent der Befragten nehmen zudem

als hinderlich wahr, dass Arbeitgebende genau nachweisen müssen, welche Anpassungen am Arbeitsplatz, technische Hilfsmittel oder Lohnzuschüsse nötig sind.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass sowohl interne als auch regulatorische Hürden überwunden werden müssen. Die internen Herausforderungen weisen auf die fehlenden Kenntnisse zum Potenzial der betroffenen Mitarbeitenden und den dazu verbundenen Vorurteilen hin. Sensibilisierungskampagne mit Rollenmodellen und das Teilen der guten Praktiken im Austausch mit erfahrenen inklusiven Unternehmen sowie externen Organisationen können hier Abhilfe schaffen. Bei den regulatorischen Massnahmen braucht es politische Massnahmen, welche insbesondere eine bundeseinheitliche Regelung der Anwendungsbereiche auch für Privatunternehmen berücksichtigt. Zudem wird eine Flexibilisierung der starren Verfahren bei den Sozialversicherungen begrüsst, um die Bereitschaft zur Inklusion bei den Unternehmen zu erhöhen.

Hauptbegriffe: Menschen mit Behinderung, Inklusive Richtlinien, Wissen zu Inklusion, Inklusives Personalmanagement, Institutionelle und regulatorische Hürden bei der Inklusionsförderung

Management Summary

This exploratory Swiss Diversity Study employs a quantitative online survey to examine inclusive measures and challenges in companies and public organisations in Switzerland. The term "inclusive measures" refers to the implementation of one or more practices designed to promote the inclusion of people with disabilities in the workplace. Challenges are understood to be individual, organisational, and regulatory hurdles that hinder the promotion of inclusion in companies and public organisations.

The online survey contains questions on the DEI strategy, DEI initiatives and guidelines, the level of knowledge and attitude of employees and management, the areas of personnel management (i.e., recruitment, workplace design, flexible working hours, HR development, remuneration & benefits, health management, leadership, and corporate culture) and the regulatory hurdles in connection with the legal framework, such as the Disability Discrimination Act (BehiG) and social insurance (e.g., disability insurance, IV).

Sixty-five professionals out of a total of 135 participants completed the questionnaire in full. 37.1% are DEI specialists, 14.3% are health management specialists, 20% are managers, and 14.3% are senior managers with special interests related to inclusion and diversity. The majority of these German-speaking respondents work in large companies (63%), while a smaller proportion work in SMEs (37%).

The strategic inclusion initiatives for people with a disability are prioritised fourth and sixth compared to the gender equality initiatives and the general non-discrimination initiatives. There is a decoupling between the existence of inclusion guidelines and their application. 42.1% of respondents agree or strongly agree that inclusion guidelines apply in their organisations. 47.7% agree that their organisation lacks knowledge about the abilities and potential of people with a disability. Similarly, more than 40% of respondents agree or strongly agree that there is a lack of knowledge about different types of disabilities, the legal framework, and external services. This lack of knowledge was perceived most keenly by directors, managers, and unaffected employees. The most frequently selected prejudices include concerns about poor performance (36%) and the risk of a high incidence of illness (27%). Nevertheless, 39.7% agree or strongly agree that managers in their organisation treat all employees fairly, regardless of disability or poor health. Furthermore, 72.6% of respondents believe that their organisation is willing to invest time and resources in promoting the inclusion of people with disabilities.

In terms of HR management, the most significant hurdles were perceived in recruitment, workplace design, and HR development. Regarding recruitment, the primary measures include training to promote inclusive, barrier-free communication, training recruitment staff in barrier-free recruitment practices, and advertising job vacancies to individuals with disabilities. In terms of workplace design, 55.3% agree that workplaces can be redesigned for people with disabilities. The most frequently selected measures include minor workplace alterations, home office/hybrid working arrangements, and barrier-free access to the workplace. Flexitime and annual working hours are the most commonly chosen options for flexible working hours. In the area of HR development, only 33.3% agree that their organisation designs career

paths for employees with a disability in ways that are inclusive and equitable. Unconscious bias training or coaching for managers is most frequently chosen as a personnel development option. Inclusive training and further education programmes for affected employees are offered less regularly. When it comes to pay, 46% agree or strongly agree that their organisation has fair pay models for people with disabilities. The most frequently selected additional monetary benefits are the assumption of costs for job restructuring (22%) or continued payment of wages in the event of illness or accident (22%). In the area of health management, only 27% agree or strongly agree that their organisation offers programmes for workplace health promotion for employees with disabilities. Regarding networks, 67.4% of respondents agree that they collaborate with external training organisations.

With 49% of respondents agreeing or strongly agreeing, the most common legal hurdle is that many regulations are tied to economic reasonableness ("if proportionate"), meaning that there is no clear obligation to create accessibility in the workplace. The second most common legal hurdle (42.9% in agreement) is that existing buildings, parking facilities, and other infrastructure are often protected by planning law, and changes are only possible in special cases. 42.9% of respondents also perceive the fact that numerous support services (e.g., personal assistance) are not uniformly regulated at the federal level but are dependent on cantonal arrangements. In addition, 41.3% agree or strongly agree that the Disability Discrimination Act (BehiG) has a limited scope of application for federal tasks and services and does not (yet) fully take private companies into account. At the same time, only 30.2% of respondents have concerns that the Disability Discrimination Act (BehiG) does not stipulate an employment quota for people with disabilities.

In social insurance, the complexity and rigid standardisation of procedures are perceived as among the most significant challenges. 57.2% of respondents agree or strongly agree that the process is complex and time-consuming, while 49.2% of respondents agree or strongly agree that rigid, standardised reintegration procedures hinder individual, flexible solutions from employers. 44.5% of respondents also perceive as negative the fact that employers must prove exactly which adjustments to the workplace, technical aids, or wage subsidies are necessary.

Overall, the findings indicate that both internal and regulatory hurdles must be overcome. Indeed, the internal challenges suggest a lack of understanding about the potential of the employees concerned as well as the associated biases. Awareness-raising campaigns with role models and the sharing of good practices in collaboration with experienced inclusive companies and external organisations can help here. To ensure inclusion guidelines are applied, binding targets for management and HR are recommended. In terms of regulatory measures, political measures are needed that take into account, in particular, uniform federal regulation of the areas of application, including for private companies. In addition, a flexibilization and simplification of the rigid and complex social insurance procedures would be welcome in order to increase the willingness of companies to be inclusive.

Key terms: People with disabilities, inclusive policies, inclusive HR management, institutional and regulatory barriers to promoting inclusion

Glossar

Behinderung: „Zu den Menschen mit Behinderungen zählen Menschen, die langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können.“ (vgl. United Nations-Übereinkommen zur Behindertenrechtskonvention UN-BRK, Artikel 1).

BehiG: Behindertengleichstellungsgesetz

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) ist ein systematischer, ganzheitlicher Ansatz eines Unternehmens, die physische und psychische Gesundheit seiner Beschäftigten langfristig zu fördern und somit Leistungsfähigkeit, Motivation und Fehlzeiten positiv zu beeinflussen.

DEI steht für Diversity, Equity Inclusion.

Diversity (D) bezeichnet die Vielfalt von sichtbaren (Surface-Level Diversity) und nicht sichtbaren Merkmalen (Deep-Level Diversity) von Individuen und Gruppen, die zu Unterschieden oder Gemeinsamkeiten im Arbeitskontext führen. Alle Menschen sollen unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung, Race und ethnischer Herkunft, Religion, sozioökonomischer Status oder anderen Merkmalen, Wertschätzung und Anerkennung erfahren.

Equity (E) wird als Gleichberechtigung und Chancengleichheit verstanden, die über die formale Gleichbehandlung hinausgeht. Es geht darum, bestehende Ungleichheiten zu erkennen und gezielt zu beheben, um sicherzustellen, dass alle Individuen die gleichen Möglichkeiten haben, teilzuhaben und erfolgreich zu sein,

Inklusion (I) bedeutet, dass alle Menschen gleichberechtigt an der Gesellschaft teilhaben können, unabhängig von ihren Diversitätsmerkmalen. Es geht darum, Barrieren abzubauen und sicherzustellen, dass alle Personen die gleichen Chancen haben, aktiv am Leben teilzunehmen

EBGB: steht für Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen.

HR steht für Human Resources oder Personalressourcen.

IV steht für Invalidenversicherung.

UN-BRK: steht für die Behindertenrechtskonvention BRK der Vereinten Nationen (UN) und ist das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, welche am 13. Dezember 2006 in New York von der Generalversammlung der UNO verabschiedet wurde.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	3
Zusammenfassung	5
Management Summary	8
Glossar	10
Inhaltsverzeichnis	11
1. Einführung	12
1.1. Einführung und Relevanz	12
1.2. Fragestellung und Struktur	12
2. Theoretischer Rahmen	13
2.1. Behinderung, Benachteiligung und Behinderungsarten	13
2.2. Berufliche Inklusion von Menschen mit einer Behinderung	14
2.3. Inklusives Personalmanagement	15
2.4. Rechtlicher Rahmen	18
3. Methodik	20
3.1. Forschungsdesign	20
3.2. Interviews und Fragebogen	20
3.3. Datenerhebung und Datenauswertung	21
4. Ergebnisse	22
4.1. Stichprobe	22
4.2. DEI-Strategie, Initiativen und Richtlinien	24
4.3. Wissen zur beruflichen Inklusion	29
4.4. Einstellungen	32
4.5. Handlungsfelder des Personalmanagements	33
4.6. Rechtliche Hürden	43
4.7. Hürden bei den Sozialversicherungen	47
5. Diskussion und Fazit	49
5.1. Priorisierung und Anwendung der Inklusionsrichtlinien	49
5.2. Kompetenzaufbau und Vorurteile abbauen	49
5.3. Priorisierung der HR-Handlungsfelder	50
5.4. Abbau der regulatorischen Hürden	50
5.5. Limitationen und Ausblick	51
5.6. Fazit	51
Literaturverzeichnis	53
Tabellenverzeichnis	55
Abbildungsverzeichnis	56
Autor:innen	57
Partner:innen	58
Anhang	59

1. Einführung

1.1. EINFÜHRUNG UND RELEVANZ

Unternehmen und öffentliche Organisationen in der Schweiz setzen sich noch zu wenig in allen Branchen für die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung ein. Die UNO-Behindertenrechtskonvention ist in der Schweiz seit 15. Mai 2014 in Kraft. Somit verpflichtet sich die Schweiz, Hindernisse zu beheben, mit denen Menschen mit Behinderungen konfrontiert sind, sie gegen Diskriminierungen zu schützen und ihre Inklusion und ihre Gleichstellung in der Gesellschaft zu fördern (vgl. EBGB, 2025). Gemäss dem repräsentativen Inklusionsindex von Pro Infirmis (Grünenfelder et al., 2023) rechnen die befragten Menschen mit Behinderungen ohne formale Ausbildung kaum Chancen auf einen Zugang zum ersten Arbeitsmarkt aus. Nach Ansicht der Befragten wollen Unternehmen keine Menschen mit Behinderungen einstellen oder zweifeln an ihrer vollen Arbeitsfähigkeit (Grünenfelder et al., 2023).

Unternehmen und öffentliche Organisationen in der Schweiz tragen die gesellschaftliche und ökonomische Verantwortung die Inklusion von Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt zu fördern. Aufgrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels ist es von strategischer Bedeutung, dass sich arbeitgebende Organisationen für die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt einsetzen.

1.2. FRAGESTELLUNG UND STRUKTUR

Die diesjährige Swiss Diversity Studie 2025 untersucht anhand einer quantitativen Online-Befragung die inklusiven organisatorischen Massnahmen und die regulatorischen Herausforderungen, welche Unternehmen und öffentlichen Organisationen in der Schweiz bei der Inklusionsförderung wahrnehmen. Als inklusive Massnahmen wird die Umsetzung einer oder mehrerer organisatorischen Praktiken verstanden, die darauf abzielen, die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung am Arbeitsplatz zu fördern. Als Herausforderungen werden in dieser Studie organisatorische und rechtlichen Hürden verstanden, welche die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung in den Organisationen hemmen.

Im Rahmen dieser Studie solle die folgende Fragestellungen beantwortet werden:

1. *Welche Inklusionsmassnahmen setzen Unternehmen und öffentliche Organisationen um?*
2. *Welche organisatorische und regulatorischen Herausforderungen werden wahrgenommen, welche die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung hemmen?»*

Die Studie ist in fünf Kapitel unterteilt. Nach der Einführung wird im zweiten Kapitel eine theoretische Grundlage für die empirische Studie geschaffen. Im dritten Kapitel folgt der methodische Teil zur Umfrage und Analyse. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert. Das fünfte Kapitel diskutiert die Ergebnisse und schliesst mit einem Fazit ab.

2. Theoretischer Rahmen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Begriffe zum Thema Inklusion von Menschen mit einer Behinderung eingeführt. Für die allgemeinen Begriffe zu Diversity, Equity & Inclusion wird auf das Glossar und auf die Swiss-Diversity-Studie 2023 (Frau, Costa & Krauskopf, 2023) verwiesen.

2.1. BEHINDERUNG, BENACHTEILIGUNG UND BEHINDERUNGSARTEN

Nach Art 1 der UN-BRK zählen zu den Menschen mit Behinderung solche, die «langfristige körperliche, seelische, geistige oder Sinnesbeeinträchtigungen haben, welche sie in Wechselwirkung mit verschiedenen Barrieren an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern können.»

Eine **Behinderung** ist nicht allein eine medizinische Eigenschaft einer Person, sondern entsteht durch das Zusammenspiel von funktionalen Einschränkungen und Barrieren in der Umwelt. Es liegt in der Verantwortung und Pflicht des Staates, öffentlicher Institutionen, sowie Unternehmen, Benachteiligungen aufgrund einer Beeinträchtigung zu vermeiden, abzubauen oder gänzlich zu beseitigen.

Eine **Benachteiligung** liegt vor, wenn Menschen mit Behinderungen anders als Menschen ohne Behinderungen behandelt oder gar schlechter gestellt werden als diese, oder wenn eine unterschiedliche Behandlung fehlt, die zur tatsächlichen Gleichstellung notwendig ist (vgl. BehiG, Art. 2).

Im Folgenden werden ausgewählte Behinderungsarten eingeführt (vgl. Swissunability):

- **Hörbehinderung:** Eine nicht oder nur unvollständig ausgleichbare Einschränkung des Hörvermögens. Sie reicht von leichter bis hochgradiger Schwerhörigkeit bis zur Taubheit. Menschen mit Hörbehinderungen verfügen nicht nur über ein eingeschränktes Hörvermögen, sondern erleben häufig auch Herausforderungen in der Kommunikation. Hörgeräte können dabei unterstützen, ersetzen jedoch kein intaktes Gehör vollständig.
- **Kognitive Einschränkung:** Eine Beeinträchtigung geistiger Funktionen wie Wahrnehmung, Gedächtnis, Lernen, Problemlösen oder Orientierung. Sie kann zu verminderter Anpassungsfähigkeit an Alltagssituationen führen.
- **Körperbehinderung:** Eine dauerhafte oder länger andauernde Einschränkung bzw. ein Verlust körperlicher Funktionen oder Strukturen (z. B. Muskeln, Gelenke, Extremitäten). Sie beeinträchtigt Mobilität, Kraft oder Koordination und kann durch angeborene Fehlbildungen, Unfälle oder Erkrankungen (z. B. Querschnittlähmung, Amputation, schwere Arthrose) entstehen.
- **Krankheitsbehinderung:** Eine längerfristige oder chronische Erkrankung, die in ihrer Symptomatik und Behandlung körperliche oder psychische Funktionen so einschränkt, dass Teilhabe am Alltag behindert ist.

- **Mobilitätsbehinderung:** Bei Personen im Rollstuhl. Diese Personengruppe ist insbesondere auf einen stufen- und schwellenlosen Zugang zum Unterricht angewiesen und auf entsprechend angepasste Arbeitsflächen. Menschen mit Mobilitätsbehinderungen umfassen jedoch auch Menschen mit Schwierigkeiten in der Fortbewegung, also zum Beispiel Personen mit Krücken oder mit Koordinationsschwierigkeiten
- **Psychische Behinderung:** Eine länger andauernde psychische Störung, die Erleben, Denken, Fühlen oder Verhalten so beeinflusst, dass Teilhabe und Alltagsbewältigung wesentlich eingeschränkt sind.
- **Neurodiversität** bezeichnet die angeborene und natürliche Vielfalt neurologischer Funktions- und Entwicklungsweisen im menschlichen Gehirn.
- **Sehbehinderung:** Eine Einschränkung des Sehvermögens, die mit Sehhilfen nicht vollständig korrigiert werden kann. Sie reicht von Sehschwäche bis zur vollständigen Erblindung.
- **Sprachbehinderung:** Eine Beeinträchtigung der mündlichen oder schriftlichen Sprachfähigkeit, die über normale Entwicklungsvarianten hinausgeht und die Kommunikation erschwert. Dazu zählen Beeinträchtigungen bei der Artikulation (z. B. Stottern, Dysarthrie), Sprachentwicklung und Aphasie nach Schlaganfall oder Trauma.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass innerhalb dieser Behinderungsgruppen verschiedenen Ausprägungen, die höchst individuell sein können. Es gibt also nicht nur eine Form der eingeführten Behinderungsarten. Zudem unterscheiden sich die Auswirkungen einer «angeborenen» Behinderung deutlich von einer im Laufe des Lebens «erworbenen» Behinderung. Für eine vertiefte Lektüre empfehlen wir die Merkblätter von swissunibilty.ch, die zwar für die Schweizer Hochschullehre konzipiert wurden, dennoch sehr gute Erläuterungen beinhalten.

2.2. BERUFLICHE INKLUSION VON MENSCHEN MIT EINER BEHINDERUNG

In unserer Gesellschaft haben Beruf und Teilhabe am Arbeitsmarkt eine sehr wichtige Bedeutung für das gesellschaftliche Ansehen. Der Ausschluss vom Arbeitsleben und damit von der Möglichkeit, den eigenen Lebensunterhalt zu sichern und einen sozialen Status zu erreichen, benachteiligt insbesondere Menschen mit Behinderung (Eikötter, 2017). Oft mangelt es an der notwendigen gesellschaftlichen Einstellung und Bereitschaft, geeignete Voraussetzungen zu schaffen, die eine echte Teilhabe am Arbeitsleben ermöglichen (Eikötter, 2017).

Die Ergebnisse des Pro Infirmis-Inklusionsindex (Grünenfelder et al., 2023) verdeutlichen, dass sich in der Schweiz rund die Hälfte der Menschen mit Behinderungen keine realistischen Chancen auf eine Anstellung im ersten Arbeitsmarkt ausrechnet (Grünenfelder et al., 2023, S.22). Im ersten Arbeitsmarkt arbeiten alle Menschen, die auf dem freien, regulären Arbeitsmarkt tätig sind. Beschäftigte erhalten ein übliches Arbeitsverhältnis mit Lohn nach Marktüblichkeit und unterliegen denselben arbeitsrechtlichen Bedingungen wie alle anderen. Der zweite Arbeitsmarkt umfasst hingegen geschützte, von der Gesellschaft (meist Staat) subventionierte Arbeitsplätze für Menschen, die auf dem 1. Arbeitsmarkt geringe Chance hätten bzw. noch nicht (wieder) arbeitsfähig sind. Löhne sind oft niedriger oder werden als „Entgelt“ oder „Taschengeld“ bezeichnet. Es bestehen Sonderarbeitsbedingungen und meist Förderstrukturen.

Nach Einschätzung der Befragten im Inklusionsindex 2023 liegen die Hauptursachen für die bestehenden Einschränkungen vor allem bei den Arbeitgeber:innen. So wird unter anderem darauf hingewiesen, dass es zu wenige Unternehmen gibt, die bereit sind, Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt einzustellen. Hingegen gaben von den berufstätigen Menschen mit Behinderungen nur wenige an, dass sie Diskriminierung im Zusammenhang mit einer Behinderung erleben (Grünenfelder et al., 2023, S.22).

Unternehmen sind eigenständige, voneinander abgegrenzte und komplexe Organisationen mit jeweils spezifischen Organisationskulturen und -strukturen (Riecken, Jöns-Schneider & Walk, 2017, S. 71). Sie unterliegen vielfältigen externen Einflussfaktoren. Die Analyse beruflicher Inklusion erfordert daher einen mehrdimensionalen Analyserahmen und stellt eine anspruchsvolle Aufgabe dar, bei der zahlreiche Komponenten berücksichtigt werden müssen. Einerseits spielen die Unternehmensphilosophie und die Organisationskultur eine Rolle. Andererseits trägt die Personalpolitik dazu bei, ein strategisches DEI-Management-Konzept zu verankern und den Fokus auf die Inklusion von Menschen mit Behinderung auszurichten (Riecken et al., 2017).

2.3. INKLUSIVES PERSONALMANAGEMENT

Inklusive HR-Richtlinien berücksichtigen die verschiedenen HR-Handlungsfelder und tragen mit verbindlichen Zielvorgaben dazu bei, die Inklusionsförderung nachhaltig voranzutreiben (Franken, 2015). Insbesondere grosse Unternehmen mit einer hohen Beschäftigten-Quote befassen sich mit einem aktiven Personalmanagement und tragen daher die gesellschaftliche Verantwortung, sich für Inklusion und mehr Barrierefreiheit einzusetzen (Riecken et al., 2017, S.75). Zu den wichtigsten HR-Bereichen zählen die Rekrutierung, die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitflexibilisierung, die Personalentwicklung und Laufbahn, das Gesundheitsmanagement sowie die Führung und Unternehmenskultur (Böhm et al., 2013, S. 60).

2.3.1. Rekrutierung

Viele Behinderungen entstehen erst im Laufe des Lebens und sind nicht angeboren (WHO 2011, zitiert in Dwertmann et al., 2017, S. 59). Betroffen sind daher oft erfahrene Mitarbeitende, deren gesundheitliche Veränderungen neue Herausforderungen mit sich bringen. Ihr Verlust stellt ein erhebliches Risiko für Unternehmen dar – insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der die Rekrutierung junger, qualifizierter Fachkräfte zunehmend erschwert. In diesem Zusammenhang kann die gezielte Erweiterung des Bewerberpools um Menschen mit Behinderungen eine wirkungsvolle Strategie sein (Dwertmann, Baumgärtner & Böhm, 2017, S.59).

Die Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen bietet Unternehmen die Chance, den Kreis der Kundschaft zu erweitern. Menschen mit Behinderungen bilden eine bedeutende demografische Gruppe potenzieller Kund:innen und stellen somit einen relevanten Markt für Unternehmen dar. Ihre Beschäftigung kann dazu beitragen, die Vielfalt der Kundschaft im Unternehmen widerzuspiegeln und dadurch das Verständnis für deren Bedürfnisse und Erwartungen zu vertiefen (Dwertmann & Stich 2013).

Schweizer Unternehmen, die sich unabhängig von fehlenden rechtlichen Vorgaben (z.B. Einstellungsquoten) für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen strategisch entscheiden, steigern ihr Unternehmensimage für die Mitarbeitenden und für ihre Kundschaft (Dwertmann et al., 2017, S.59)

Ein inklusiver Rekrutierungsprozess beinhaltet eine barrierefreie Gestaltung und Platzierung von Ausschreibungen (z.B. Screenreader für Menschen mit einer Sehbehinderung) sowie eine aktive Direktsprache von Menschen mit Behinderung (Dwertmann et al., 2017, S.59). Empfehlenswert ist zudem eine Zusammenarbeit mit externen Interessent:innen-Organisationen, die bereits ein Netzwerk von potenziellen Bewerbenden haben. Eine inklusive Rekrutierung erfordert die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Interviewleitfadens und daher der Wissensaufbau der involvierten Personen (z.B. Führungspersonen und Rekrutierungspersonal).

2.3.2. Arbeitsplatzgestaltung

Ein zentraler Aspekt der beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen ist die Gestaltung und Anpassung von Arbeitsplätzen. Dabei kommen unterschiedliche Maßnahmen zum Einsatz: Sie reichen von baulichen Veränderungen wie barrierefreien Zugängen oder angepassten Sanitäranlagen bis hin zu eher kleineren, aber wirkungsvollen Anpassungen der Arbeitsumgebung, etwa durch die Bereitstellung eines höhenverstellbaren Schreibtischs. Trotz weit verbreiteter Befürchtungen verursachen Anpassungen von Arbeitsplätzen häufig nur geringe oder gar keine zusätzlichen Kosten für Unternehmen und Beschäftigte (Dwertmann et al., 2017, S.62).

2.3.3. Arbeitszeitflexibilisierung

In einer digitalisierten Arbeitswelt ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch z.B. Gleitzeitregelungen normal geworden. Nicht nur Menschen mit Behinderungen profitieren von dieser Akzeptanz, sondern auch weitere Mitarbeitenden wie z.B. Eltern oder Mitarbeitende in Weiterbildung) profitieren von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Bei Menschen mit einer Krankheitsbehinderung können flexible Arbeitszeitunterbrechungen oder Teilzeit die Arbeit erleichtern und die Gesundheit begünstigen (z.B. häufige Arztbesuche, Ruhezeiten). Bei Mobilitätsbehinderung kann die Anreise zum Arbeitsort zeitlich eine Herausforderung sein, so dass ein flexibler Arbeitszeitbeginn unterstützen kann. Für die Leistungsfähigkeit im gesamten Arbeitsleben helfen auch Sabbaticals, die eine längere Erholungszeit ermöglichen, ohne kündigen zu müssen.

2.3.4. Personalentwicklung

In einer zunehmend vernetzten und dynamischen Arbeitswelt ist die kontinuierliche Personalentwicklung von allen Mitarbeitenden ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen (Dwertmann & Kunz 2012). Auch für Mitarbeitende mit Behinderungen ist es unerlässlich, ihnen dieselben Weiterentwicklungschancen anzubieten wie allen anderen Mitarbeitenden. Eine inklusive Laufbahnentwicklung setzt nicht nur auf die hierarchische Karrierelaufbahn, sondern auf das Potenzial und die individuellen Stärken der Mitarbeitenden. Bei Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkungen sollte die Personalentwicklung alternative Einsatzmöglichkeiten anbieten (Dwertmann et al., 2017, S.63). Böhm et al. (2013),

dass inklusive Personalentwicklungsmassnahmen unabhängig von demographischen Charakteristiken (z.B. Behinderung Gender, Alter, etc.) erfolgen. Die Leistungsevaluation und die Laufbahnplanung sollten auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit Behinderungen basieren. Ebenso sollten Frühpensionierungen nicht aufgrund von Krankheit oder Behinderungen erfolgen.

2.3.5. Entlohnung und Benefits

In der Arbeitswelt orientiert sich die Höhe des Lohns üblicherweise am Schwierigkeitsgrad der ausgeübten Tätigkeit, den damit verbundenen Belastungen, der Qualifikation und Berufserfahrung der Mitarbeitenden, dem aktuellen Marktwert auf dem Arbeitsmarkt sowie der individuellen Leistungsfähigkeit und den finanziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens (Jent & Dietsche, 2013, S.47). Menschen mit Behinderungen können starre und wenig flexible Stellenprofile meist nicht so problemlos erfüllen wie Mitarbeitende ohne Behinderung. Solche unflexiblen Anforderungen wirken oft zusätzlich einschränkend. Um ihr Potenzial voll entfalten zu können, sind Mitarbeitende mit Behinderung darauf angewiesen, ihre vorhandenen Fähigkeiten gezielt einzubringen und gegebenenfalls auch Kompetenzen, die sie im Zuge ihrer Behinderung neu entwickelt haben, zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen (Jent & Dietsche, 2013, S.49). Entlohnungskonzepte orientieren sich häufig an einem Idealtyp von Arbeitskraft. Dementsprechend sind auch die Kriterien in Instrumenten zur Leistungsbeurteilung entweder gezielt auf diesen Typus zugeschnitten oder so stark vereinfacht und standardisiert, dass individuelle Besonderheiten – die die Leistungserbringung durchaus beeinflussen können – kaum berücksichtigt und oftmals vollständig ausgeblendet werden (Jent & Dietsche, 2013, S.50). Dadurch wird Behinderung häufig automatisch mit einer verminderten Leistungsfähigkeit gleichgesetzt. Dieses Verständnis basiert auf einem defizitorientierten Menschenbild innerhalb der Unternehmenskultur. Um Mitarbeitende mit Behinderung sinnvoll in die Arbeitsprozesse zu integrieren, sind kritische Reflexionen notwendig sowie gezielte Massnahmen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und zur Anpassung der Beurteilungsinstrumente (Jent & Dietsche, 2013, S.51).

2.3.6. Gesundheitsmanagement

Ein aktives Gesundheitsmanagement ist entscheidend für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit und wird von vielen Unternehmen erfolgreich umgesetzt. Es steigert Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden und reduziert krankheitsbedingte Ausfälle. Das Gesundheitsmanagement umfasst drei zentrale Bereiche: (a) Prävention zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung, (b) Intervention zum frühzeitigen Eingreifen bei Erkrankungen, (c) Rehabilitation zur Wiedereingliederung nach längerer Krankheit oder Unfall (Böhm et al., 2013, S.14). Moderne Konzepte setzen auf die Kombination präventiver, intervenierender und rehabilitativer Massnahmen (Dwertmann et al., 2017). Dazu gehören Angebote für physische und psychische Gesundheit sowie Arbeitsplatzanalysen und individuelle Anpassungen. Ebenso wird eine gesundheitsbewusste Unternehmenskultur (z. B. Sportangebote) und Führungskultur (Schulung) gefördert. Diese Massnahmen tragen dazu bei, Mitarbeitende langfristig gesund und leistungsfähig im Unternehmen zu halten (Böhm et al., 2013, S.14).

2.4. RECHTLICHER RAHMEN

2.4.1. Behindertenrechtskonvention und Behindertengleichstellungsgesetz

Die **Behindertenrechtskonvention (BRK)** ist das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, welche am 13. Dezember 2006 in New York von der Generalversammlung der UNO verabschiedet wurde. Die UN-BRK ist am 3. Mai 2008 in Kraft getreten. Die Behindertenrechtsorganisationen wurden in den Erarbeitungsprozess der Konvention einbezogen, die Behindertenrechte werden also vom Standpunkt der Menschen mit Behinderungen betrachtet. In der Schweiz wurde die BRK am 15. April 2014 ratifiziert und ist am 15. Mai 2014 in Kraft getreten (www.ebgb.admin.ch). Mit dem Beitritt zum Übereinkommen verpflichtet sich die Schweiz, bestehende Hindernisse für Menschen mit Behinderungen abzubauen, sie vor Diskriminierung zu schützen sowie ihre Inklusion und Gleichstellung in der Gesellschaft aktiv zu fördern (www.ebgb.admin.ch).

Das **Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG)** der Schweiz schafft die rechtlichen Rahmenbedingungen, um Menschen mit Behinderungen die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu erleichtern. Es soll insbesondere ermöglichen, dass sie selbstständig soziale Kontakte pflegen, sich aus- und weiterbilden sowie einer Erwerbstätigkeit nachgehen können. Die in der Verfassung verankerten Massnahmen zum Abbau von Benachteiligungen sind neben dem BehiG auch in weiteren Gesetzen verankert, wie etwa im Berufsbildungsgesetz, im Personenbeförderungsgesetz oder im Fernmeldegesetz.

Das BehiG gilt nur für folgende Bereiche: öffentlich zugängliche Bauten und Anlagen; öffentlicher Verkehr und öffentlich zugängliche Einrichtungen des öffentlichen Verkehrs; öffentliche Fahrzeuge; Inanspruchnahme von Dienstleistungen; Aus- und Weiterbildung sowie Arbeitsverhältnisse, welche dem Bundespersonalgesetz unterliegen. Folglich gilt das BehiG nicht für die Privatwirtschaft, sondern nur für die öffentliche Verwaltung in der Schweiz. Der Geltungsbereich des Gesetzes fehlt daher für den privaten Arbeitsmarkt und es gibt daher noch keine umfassende rechtliche Grundlage für eine diskriminierungsfreie Beschäftigung für Menschen mit Behinderungen in der Privatwirtschaft.

Aktuell ist das BehiG in Teilrevision, um die Teilhabe an der Gesellschaft zu erhöhen. Die Teilrevision soll den Schutz vor Benachteiligungen verbessern und die sozialen Rahmenbedingungen sowie den indirekten Gegenvorschlag zur «Inklusions-Initiative» integrieren. Der erste Teil des indirekten Gegenvorschlags beinhaltet ein neues nationales Rahmengesetz zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen, die eine gemeinsame Stossrichtung und Leitplanken für Bund und Kantone vorgibt. Der zweite Teil des indirekten Gegenvorschlags umfasst Massnahmen in der IV, die eine breitere Palette von technisch modernen Hilfsmitteln berücksichtigen und die selbstständige Lebensführung der IV-Versicherten unterstützen (vgl. news.admin.ch/de/nsb?id=103703).

2.4.2. Sozialversicherungen und Invalidenversicherung

Sozialversicherungen und die Sozialhilfe bilden die zentralen institutionellen Säulen der gesundheitlichen und sozialen Versorgung in der Schweiz. Das zentrale Anliegen der Sozialversicherungen besteht darin, die (erwerbstätige) Bevölkerung möglichst umfassend gegen soziale Risiken wie Alter, Krankheit oder Invalidität abzusichern – und zwar durch Sach- und Geldleistungen. Die Finanzierung erfolgt über-

wiegend über einkommensabhängige Beiträge („Lohnprozente“) von Arbeitgeberinnen und Arbeitnehmern. Im Bereich der Krankenversicherung werden zusätzlich individuelle, risikobasierte Prämien erhoben, die für Versicherte mit geringem Einkommen unter bestimmten Voraussetzungen reduziert werden können (Kehl, 2023, S.81). Die Versicherungspflicht gilt nach festgelegten Kriterien, insbesondere bei abhängiger Erwerbstätigkeit, für alle Personen. Voraussetzung für den Bezug von Leistungen ist in der Regel eine vorgängige Beitragszahlung

Die **Invalidenversicherung (IV)** verfolgt das Ziel, Invalidität durch geeignete, einfache und zweckmässige Eingliederungsmassnahmen zu verhindern, zu verringern oder zu beseitigen. Die verbleibenden wirtschaftlichen Folgen sollen durch eine angemessene Sicherung des Existenzbedarfs ausgeglichen werden. Darüber hinaus soll die IV den betroffenen Versicherten eine eigenverantwortliche und selbstbestimmte Lebensführung ermöglichen (Art. 1a IVG). Gemäß Artikel 8 des Bundesgesetzes über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG) liegt Invalidität vor, wenn aufgrund einer körperlichen, geistigen oder psychischen Gesundheitsbeeinträchtigung eine voraussichtlich dauerhafte oder länger anhaltende vollständige oder teilweise Erwerbsunfähigkeit besteht – oder die bisherige Tätigkeit, etwa im Haushalt, nicht mehr ausgeübt werden kann – und diese Einschränkungen durch medizinische oder berufliche Eingliederungsmassnahmen nicht behoben werden können (vgl. www.parlament.ch). Nach der Anmeldung bei der Invalidenversicherung (IV) erfolgt eine sorgfältige Prüfung der individuellen Situation. Liegen die Voraussetzungen für einen Leistungsanspruch nicht vor, werden keine IV-Leistungen gewährt. Bestehen hingegen Anspruch und Potenzial für eine berufliche Eingliederung, werden entsprechende Massnahmen bewilligt – mit dem Ziel, die betroffene Person wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Die Invalidenversicherung hat sich von einer Renten- zu einer Eingliederungsversicherung entwickelt (BSV, 2024). Dennoch werden verschiedene Hürden von den betroffenen Menschen mit Behinderungen wahrgenommen. Einerseits wird das Verfahren oft als langwierig und belastend empfunden. Die Prüfung der Eingliederung steht vor der Rentenzahlung. Dies hat zur Folge, dass zuerst alle Möglichkeiten einer Eingliederung ins Berufsleben geprüft werden. Betroffene Personen müssen eine länger anhaltende Beeinträchtigung haben, bevor diese Leistungen erhalten. Medizinische Gutachten werden ebenso von Betroffenen oft als Hürde wahrgenommen, insbesondere wenn diese nicht als korrekt empfunden werden. Zudem steht die IV unter politischem und finanziellem Druck, was sich negativ auf die Leistungsausschüttungen auswirkt.

3. Methodik

3.1. FORSCHUNGSDESIGN

Für diese empirische Studie wurde eine quantitative Querschnittsanalyse in Form einer Online-Befragung gewählt (Creswell, 2014, S. 13). Die Studie ist deskriptiv und explorativ ausgerichtet, enthält daher keine Hypothesen. Dank einer Online-Befragung konnte die Reichweite auf die gesamte Schweiz sichergestellt werden. Die Zielgruppen sind Fachpersonen in DEI, HR und BGM sowie Führungspersonen, welchen einen fachlichen Bezug zu Inklusion haben. Die Teilnehmenden konnten von überall jederzeit digital und mobil an der Online-Befragung teilnehmen.

3.2. INTERVIEWS UND FRAGEBOGEN

Für die Entwicklung des Fragebogens wurden vorgängig fünf Expert:innen-Interviews durchgeführt (vgl. Vorwort). Bei den teil-strukturierten Interviewgesprächen wurde der Fokus auf die Analyse der Potenziale und der wahrgenommenen Hürden bei der beruflichen Inklusion gelegt. Zudem wurden die gemeinsamen Themen identifiziert, die im Fragebogen als Fragen integriert wurde. Der Fragebogen enthält Fragen zu den umgesetzten Diversity-Initiativen, den Personalrichtlinien und den Massnahmen in den Handlungsfeldern des Personalmanagement sowie den wahrgenommenen regulatorischen Hürden. Der Fragebogen umfasst 61 Fragen und besteht aus mehrheitlich geschlossenen Fragen. Der Fragebogen ist im Anhang 1 ersichtlich.

Der Fragebogen ist in folgende thematische Fragenblöcke unterteilt.

Einführung und Glossar

In der Begrüssung wird das Thema eingeführt und Ziel und Zweck der Befragung erklärt. Es folgt ein Glossar mit den wichtigsten Begriffen.

Diversity-Strategie und Diversity-Initiativen

In diesem ersten Abschnitt wird gefragt, ob die Organisation eine DEI-Strategie verfolgt, welche DEI-Initiativen verfolgt werden und ob strategische Änderungen vorgenommen wurden. Zudem wird nach spezifischen HR-Richtlinien gefragt, welche sich mit der Inklusion von Menschen mit Behinderungen befassen.

Wissen und fehlende Kenntnisse

In diesem Abschnitt wird nach den fehlenden Kenntnissen zur beruflichen Inklusion und den rechtlichen Rahmen gefragt. Die Fragen beziehen sich auf das Potenzial von Menschen mit Behinderungen, die Kenntnisse zum ersten und zweiten Arbeitsmarkt, das Wissen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen, den externen Interessenorganisationen und Sozialversicherungsangeboten. Einstellung und Vorurteile

In diesem Frageblock wird nach der Bereitschaft zur Inklusionsförderung gefragt. Zudem wird ihre Einschätzung zu bestehenden Vorurteilen zu Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt gefragt.

Handlungsfelder im Personalmanagement

In diesem offenen Frageblock wird nach spezifischen Inklusionsmassnahmen in der Rekrutierung, in der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilisierung, Personalentwicklung, Entlohnung, Gesundheitsmanagement sowie zur Zusammenarbeit mit externen Interessenorganisationen gefragt.

Führungs- und Unternehmenskultur

Die Fragen beziehen sich auf die Wahrnehmung der inklusiven Führungs- und Organisationskultur.

Regulatorische Hürden

In diesem Frageblock wird nach den rechtlichen Hürden sowie den Hürden in der Zusammenarbeit mit den Sozialversicherungen gefragt.

Demografische und organisationale Merkmale

Der letzte Frageblock bezieht sich auf Funktion, Branche, Unternehmensgrösse, internationale Ausrichtung, Region, Alter, Gender sowie Behinderung.

Die Befragung schliesst mit einer Danksagung an die Teilnehmenden ab.

3.3. DATENERHEBUNG UND DATENAUSWERTUNG

Die Online-Befragung wurde mit der Software Qualtrics (Version XM) im Mai 2025 erstellt. Nach der Pre-Test-Phase mit einer Gruppe, bestehend aus vier Fachpersonen mit DEI-Fachkenntnissen, eine Fachperson aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und zwei Fachpersonen mit einer Behinderung. Die finale deutschsprachige Version wurde ins Englische mit DeepL Pro übersetzt (mit Ausnahme der originalen englischen Fragebatterien). Auch die englische Version wurde von einer DEI-Fachperson und einer englischsprachigen Fachperson editiert. Die Umfrage wurde Mitte Juni 2024 lanciert und an HR-/Diversity-Fachpersonen und Führungspersonen verschiedener Unternehmen und öffentlicher Organisationen aus unterschiedlichen Branchen versendet. Dabei wurden das Swiss-Diversity-Netzwerk und die Social-Media-Kanäle genutzt (z.B. LinkedIn). Ebenso wurde das Netzwerk der mitwirkenden Personen aktiviert. Die Online-Befragung dauerte von Juni bis September 2025. Die Umfrage wurde bis auf September verlängert, um eine angemessene Rücklaufquote von mindestens 100 Teilnehmenden zu erzielen.

Die Datenauswertung erfolgte mehrheitlich deskriptiv, um eine erste Übersicht der Antworten zu erhalten (Häder, 2019, S. 438). Die deskriptive Datenanalyse der Hauptthemen erfolgte mehrheitlich univariat. Die Daten wurden mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistics (Version 28.0.1.0) ausgewertet. Die Datenanalyse erfolgte nach der Datenaufbereitung und Bereinigung der fehlenden Werte. Sie beinhaltet die Beschreibung der Stichprobe und die Analyse der Hauptthemen unter Verwendung der absoluten und relativen Häufigkeiten. Für die visuelle Darstellung wurden Kreis- und Balkendiagramme verwendet.

4. Ergebnisse

Dieses Kapitel stellt die Gesamtergebnisse der Studie vor. Zuerst werden Angaben zur Stichprobe präsentiert. Danach folgen die deskriptiven Ergebnisse in der Reihenfolge der Frageblöcke.

4.1. STICHPROBE

Insgesamt nahmen 135 Fachpersonen an der Befragung teil im Zeitrahmen Juni bis September 2025. Nur 65 Fachpersonen von total 135 Teilnehmenden haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Ein erster Grund für die tiefe Rücklaufquote könnte an den fehlenden Kenntnissen zur beruflichen Inklusion liegen. Der zweite Grund könnte an der Länge des Fragebogens liegen.

Zielgruppe: 37.1 Prozent der Teilnehmenden sind DEI-Fachpersonen, 14.3 Prozent sind Fachpersonen im Gesundheitsmanagement, 20 Prozent sind Führungspersonen und 14.3 Prozent sind Senior Manager mit fachinhaltlichem Bezug zu Inklusion.

Unternehmensgrösse: 63 Prozent der Befragten arbeiten in Grossunternehmen (63 Prozent) und weniger in mittelgrossen (20 %) oder in kleinen Unternehmen (17 %).

Branche: Die Bildungsbranche ist mit 21.5 Prozent am häufigsten vertreten, gefolgt von der Gastronomie mit 10.8 Prozent und der Finanz- und Technologiebranche mit je 7.7 Prozent. Am wenigsten vertreten sind die Automobil- und Medizinaltechnik-Branche mit je 1.5 Prozent.

Internationale Ausrichtung: 53.8 Prozent der Befragten arbeiten in Unternehmen mit einer nationalen Ausrichtung. 41.5 Prozent sind international ausgerichtet und 4.6 Prozent sind regional ausgerichtet.

Sprache: 87 Prozent der Teilnehmenden sind deutschsprachig. 13 Prozent haben den englischen Fragebogen ausgefüllt.

Gender: 67.7 Prozent der Teilnehmenden sind weiblich, 30.8 Prozent sind männlich und 1.5 Prozent divers.

Alter: Die 36-45-Jährigen machen mit 38.5 Prozent den grössten Anteil, gefolgt von den 46-55-Jährigen mit 26.2 Prozent sowie den über 55-Jährigen mit 23.1 Prozent. Der kleinste Anteil sind die Teilnehmenden unter 35 Jahre mit 12.3 Prozent.

Behinderung: 17.2 Prozent der befragten Fachpersonen haben eine Behinderung während 81.3 Prozent der Befragten keine Behinderung haben.

Folgende Tabelle 1 zeigt die Visualisierung der Stichprobe.

Tabelle 1: Soziodemographische und organisationsdemographische Angaben zur Stichprobe

Demographische Angaben der Teilnehmenden		Organisationsdemographische Angaben	
Funktionen	Prozent	Geographische Ausrichtung	Prozent
DEI-Fachperson	37.1	national	53.8
BGM-Fachperson	14.3	international	41.5
HR-Fachperson	14.3	regional	4.6
Senior Management	14.3		
Führungsperson	20.0		
Alter	Prozent	Unternehmensgrösse	Prozent
18-25 J.	1.5	Kleinunternehmen	16.9
26-35 J.	10.8	Mittelgrosse Unternehmen	20.0
		Grossunternehmen	63.1
36-45 J.	38.5		
46-55 J.	26.2		
ab 55 J.	23.1		
Gender	Prozent	Branche	Prozent
männlich	30.8	Bildungswesen	21.5
weiblich	67.7	Gastronomie	10.8
divers	1.5	Diverses	9.2
		Finanz	7.7
		Technologie	7.7
		NGO	6.2
		Kultur	6.2
		Energie	4.6
		Gesundheit	4.6
		Sport	4.6
		Verwaltung	3.1
		Detailhandel	3.1
		Sozialwesen	3.1
		Consulting	1.5
		Medizintechnik	1.5
		Automobil	1.5
Behinderung	Prozent		
Ja	17.2		
Nein	81.3		
k.A.	1.5		
Sprache	Prozent		
Deutsch	87		
Englisch	13		

Notiz: Stichprobengrösse (N)= 65; J.=Jahre, k.A.=keine Angaben

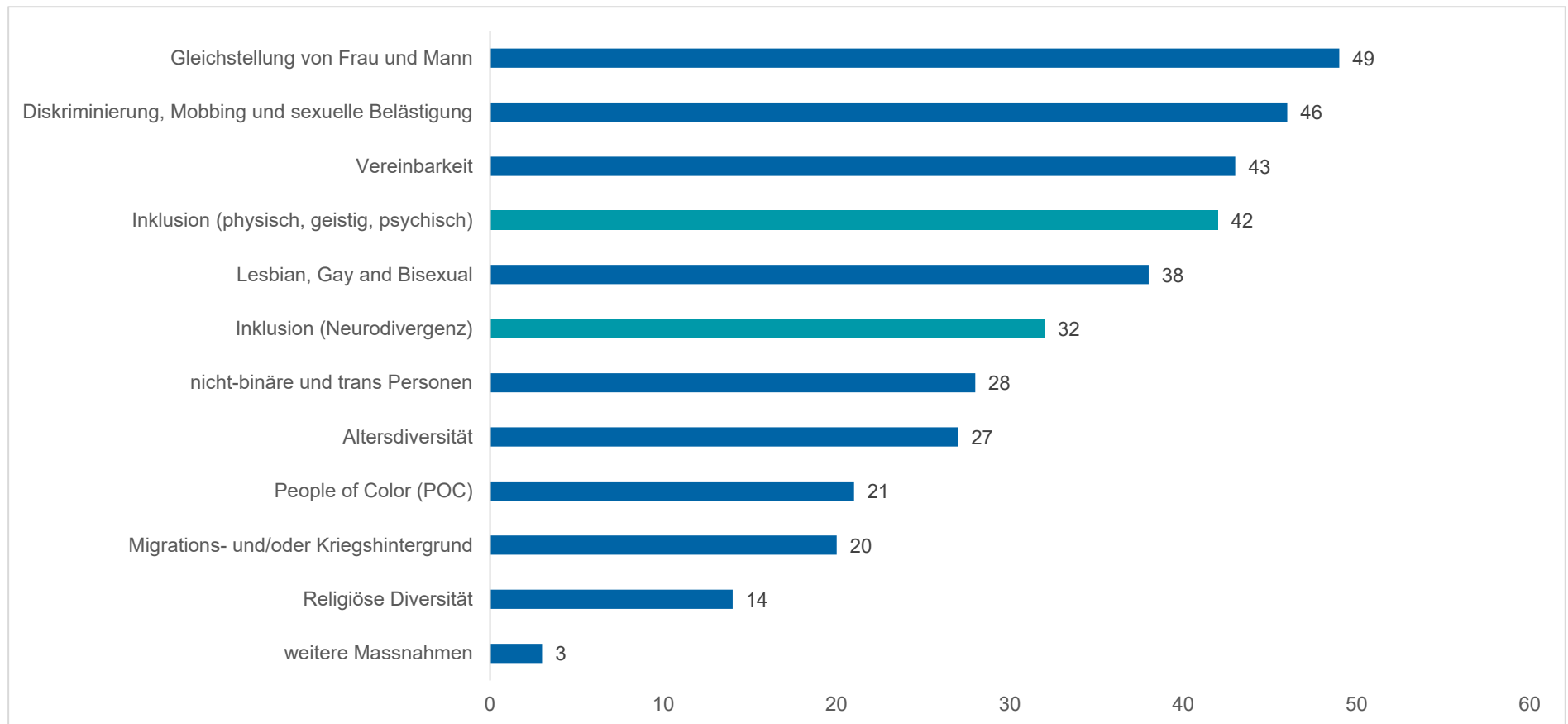
4.2. DEI-STRATEGIE, INITIATIVEN UND RICHTLINIEN

In diesem Kapitel werden die Fragen beantwortet, ob erstens die Organisationen eine Diversity-Strategie verfolgen, und zweitens, welche Stellung Diversity-Initiativen mit Fokus auf Inklusion von Menschen mit einer Behinderung im Vergleich zu anderen Diversity-Initiativen haben.

Zur Frage, ob die Organisation eine DEI-Strategie verfolge, stimmen 81.5 Prozent (54 Fälle) der Befragten zu oder voll und ganz zu. 13.8 Prozent (9 Fälle) geben an, dass keine DEI-Strategie besteht und 4.6 Prozent können es nicht beurteilen.

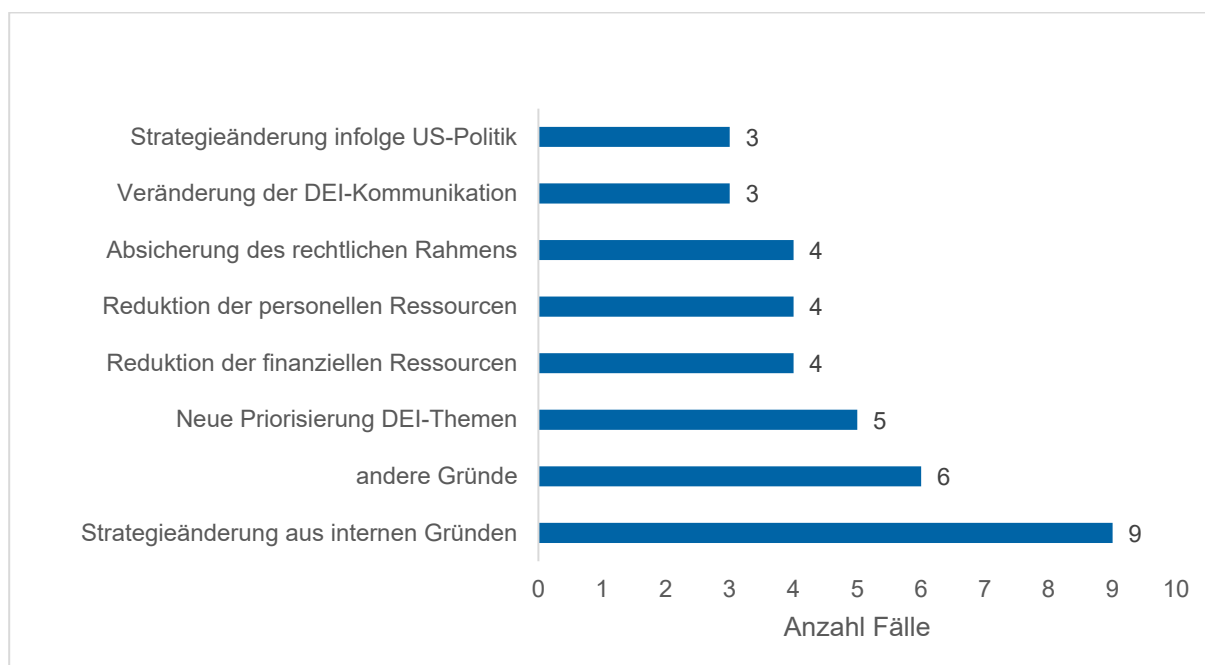
Abbildung 1 zeigt die Auswertung der Frage, inwiefern die Inklusionsmassnahmen im Vergleich zu anderen DEI-Initiativen priorisiert werden. Die Inklusionsinitiativen folgen an vierter und sechster Stelle. Wie bereits in der letztjährigen Studie (Frau, 2024) priorisieren die Befragten am häufigsten die Massnahmen zur Gleichstellung zwischen Frau und Mann (49 Fälle), Massnahmen zu Diskriminierungsschutz, Mobbing und sexueller Belästigung (46) und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (43 Fälle) angegeben. In 42 Fällen haben die Befragten Massnahmen zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen gewählt. Spezifische Massnahmen zur Inklusion von Menschen mit einer Neurodivergenz folgen mit 32 Fällen. Massnahmen zu LGB-Themen (38 Fälle) und spezifische Massnahmen zur Inklusion von nicht-binären und trans-Personen folgen mit 28 Fällen. Massnahmen zur Förderung der Altersdiversität (27) sowie Massnahmen gegen Rassismus und Inklusion von People of Color, ethnische Diversität, Migrations- und Kriegshintergrund wurden zwischen 14-21-mal ausgewählt. Die religiöse Diversität folgt wie letztes Jahr an letzter Stelle. Weitere Massnahmen wie z.B. zur Sprachvielfalt wurde zuletzt angegeben.

Abbildung 1: Priorisierung der DEI-Initiativen



Dieses Jahr wurde zudem gefragt, ob die Organisation in den letzten Monaten ihre DEI-Bemühungen geändert habe. 26.2 Prozent (17 Fälle) der Befragten geben an, dass ihre Organisation die DEI-Strategie geändert habe, während 63 Prozent (41 Fälle) an der DEI-Strategie festhalten. 10.8 Prozent (7 Fälle) konnten keine Angaben zu geben.

Abbildung 2: Gründe für DEI-Strategieänderungen



Notiz: Auswahl beschränkt sich auf die Gruppe von 26.2 Prozent, welche zustimmen, dass ihre Organisation die Bemühungen zu DEI reduzieren.

Abbildung 2 zeigt die Gründe für eine Änderung der DEI-Strategie. Am häufigsten wurde angegeben, dass die DEI-Strategie aus internen Gründen angepasst wurde. In fünf Fällen wurden die DEI-Themen neu priorisiert. Die Reduktion der finanziellen und personellen Ressourcen wurden vier Mal ausgewählt. Die Strategieänderung infolge der US-politischen Entwicklung wurde nur in drei Fällen als Grund ausgewählt.

Abbildung 3: Existenz einer Inklusionsrichtlinie

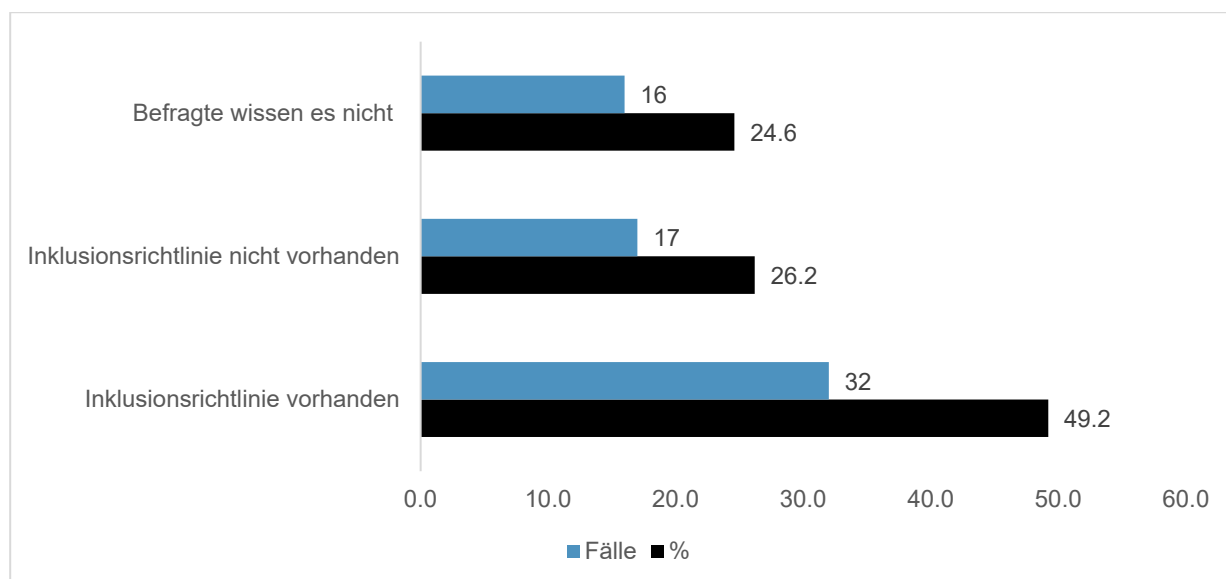


Abbildung 3 zeigt die Antworten zur Frage, ob die Organisation spezifische Richtlinien zur Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung habe. 49.2 Prozent der Befragten stimmen zu oder voll und ganz zu. Allerdings zeigt Abbildung 4, dass die Inklusionsrichtlinien nur begrenzt angewendet werden: Nur 42.1 Prozent der Befragten stimmen zu oder voll zu, dass die Inklusionsrichtlinien angewendet werden. 25 Prozent sind kritisch und 14.1 Prozent können keine Beurteilung abgeben.

Abbildung 4: Anwendung der Inklusionsrichtlinien

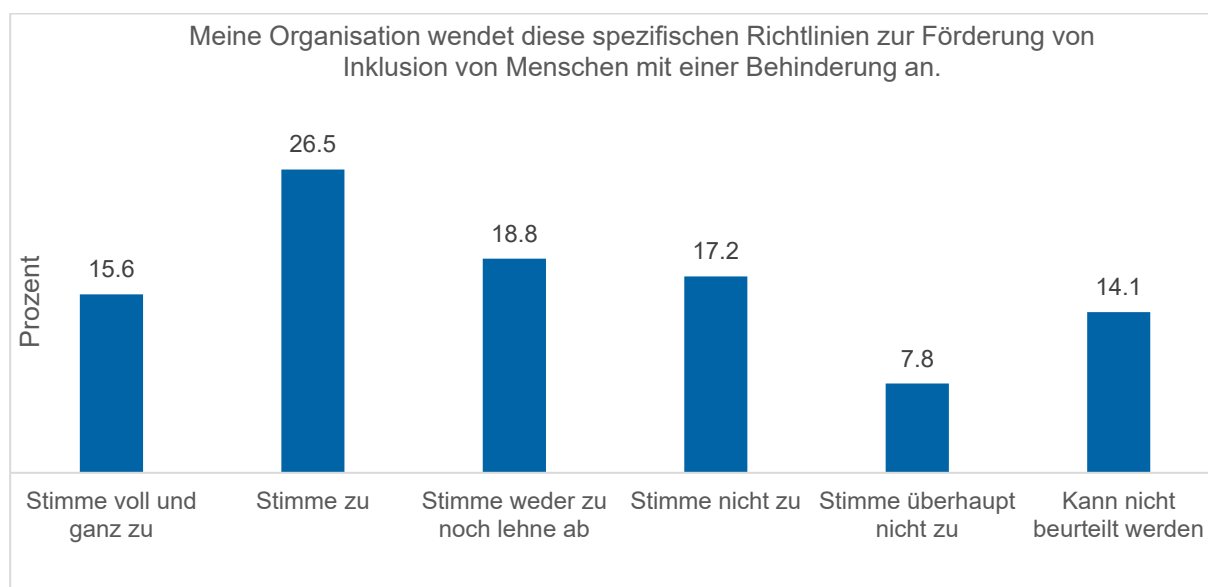
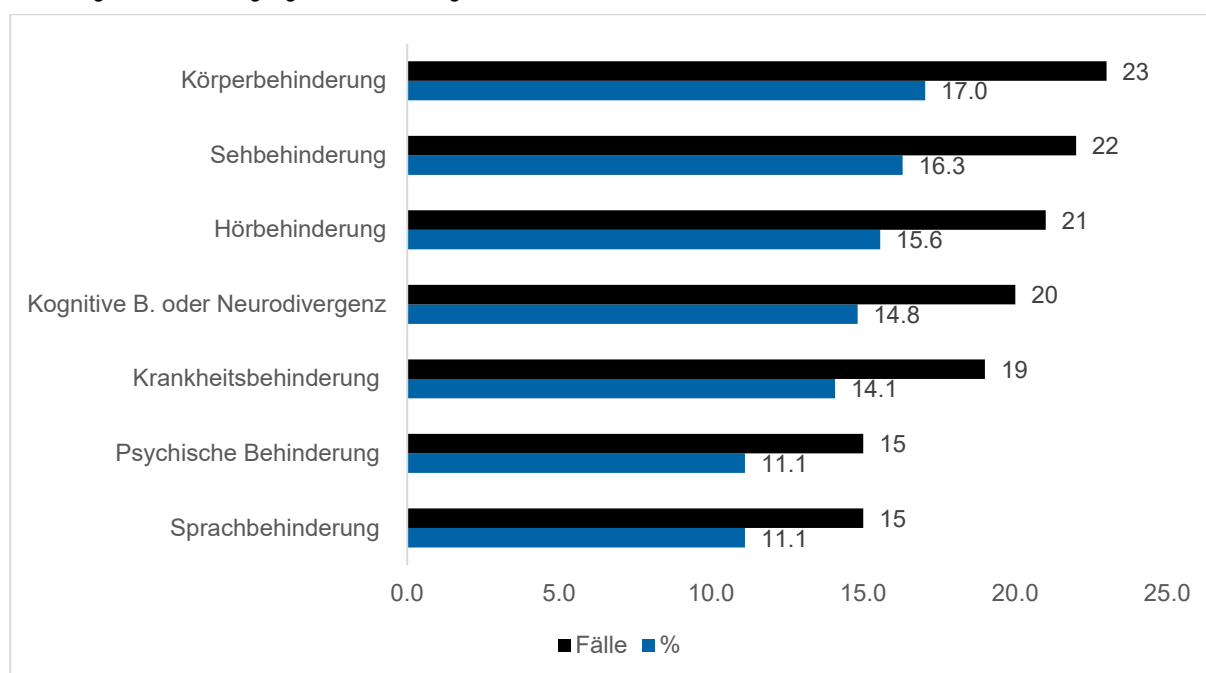


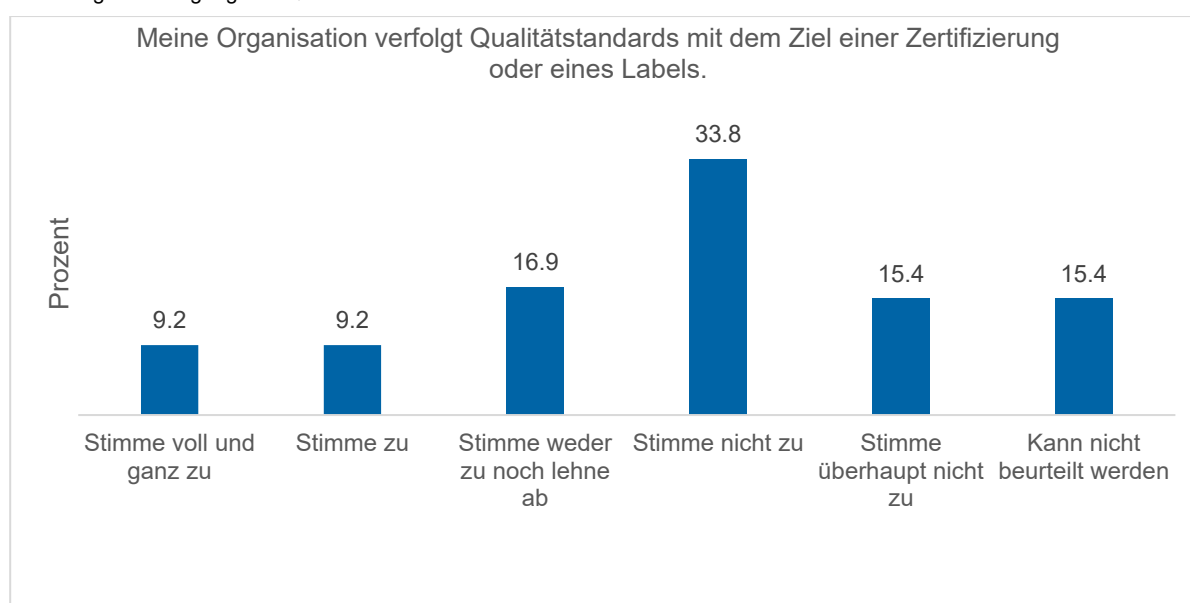
Abbildung 5: Berücksichtigung der Behinderungsarten



In Zusammenhang mit den Inklusionsrichtlinien wurde gefragt, welche Behinderungsarten in den Richtlinien berücksichtigt werden. Abbildung 5 zeigt auf, dass die Körperbehinderung am häufigsten ausgewählt wurde (17 Prozent, 23 Fälle), gefolgt von der Sehbehinderung (16.3 Prozent, 22 Fälle) und der Hörbehinderung (15.6 Prozent, 21 Fälle). Die psychische Behinderung und die Sprachbehinderung werden am wenigsten häufig ausgewählt (11.1 Prozent, 15 Fälle).

Abbildung 6 zeigt zudem auf, dass 54.2 Prozent der Befragten keine Qualitätsstandards zur beruflichen Inklusion mit einem Label oder einer Zertifizierung (z.B. Inklusionslabel ProInfirmis, Label iPunkt) verfolgt werden. Nur 18.4 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu.

Abbildung 6: Verfolgung von Qualitätsstandards



4.3. WISSEN ZUR BERUFLICHEN INKLUSION

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zum Wissen und Vorurteilen gefragt. Die Fragen wurden absichtlich so formuliert, dass aktiv nach den fehlenden Kenntnissen gefragt wurde, um die wichtigsten Themen für den Wissensaufbau zu identifizieren.

Wie in Abbildung 7 ersichtlich ist, stimmen 47.7 Prozent der Befragten zu oder voll und ganz zu, dass in der Organisation die Kenntnisse zum Potenzial der Menschen mit Behinderungen fehle. 33.9 Prozent sind nicht oder überhaupt nicht einverstanden. 15.4 Prozent sind neutral und 3.1 Prozent können keine Meinung dazu bekunden.

Abbildung 7: Wissen zum Potenzial der Menschen mit Behinderung

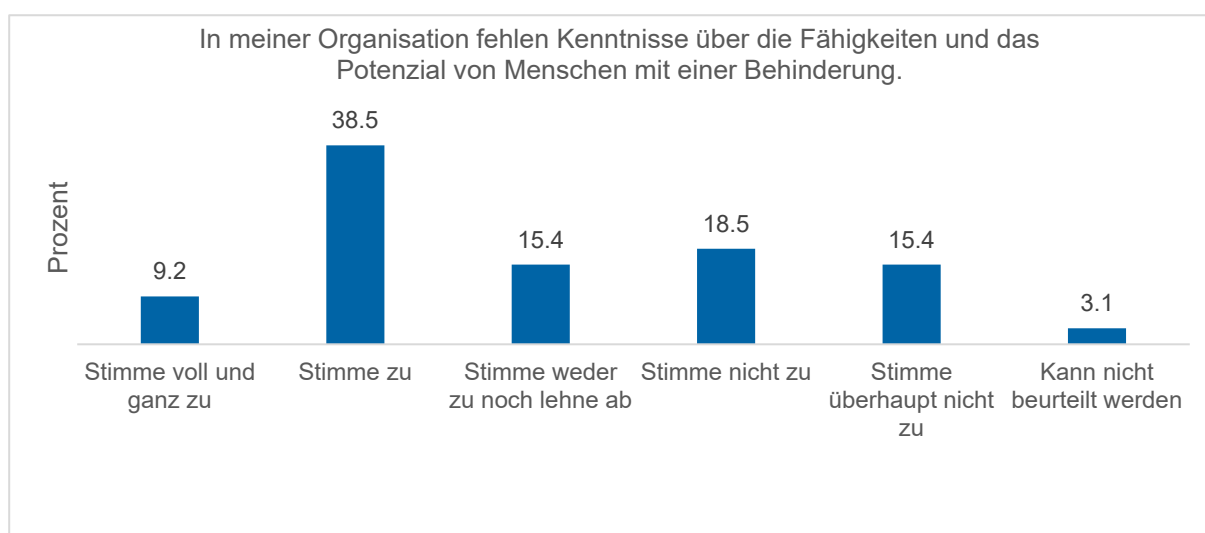


Abbildung 8: Wissen zu den Behinderungsarten

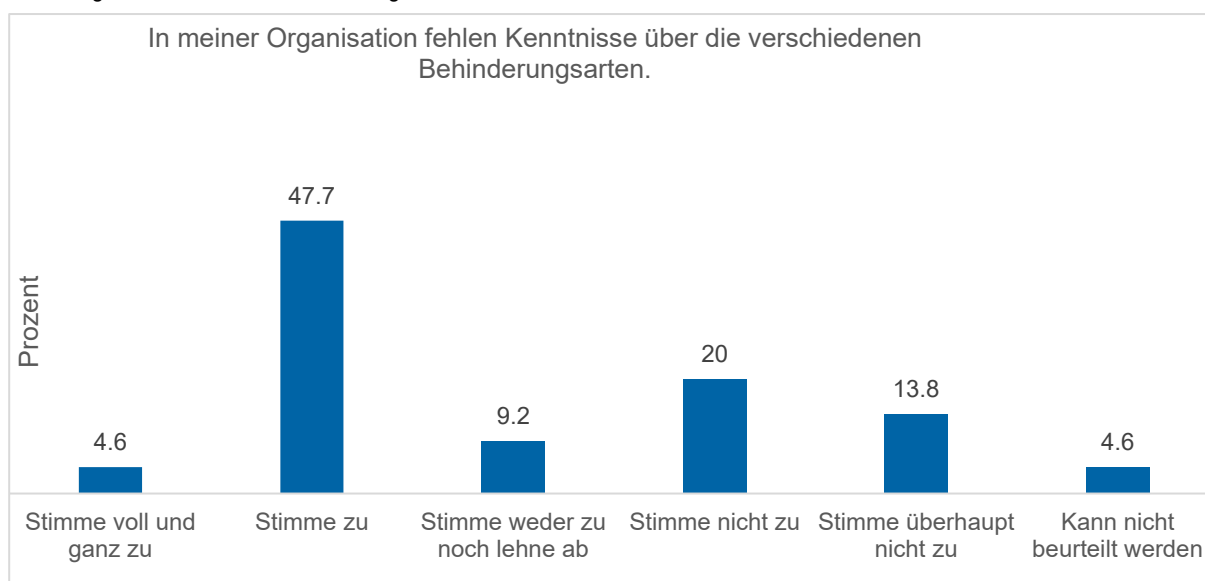


Abbildung 9: Wissen zum ersten und zweiten Arbeitsmarkt

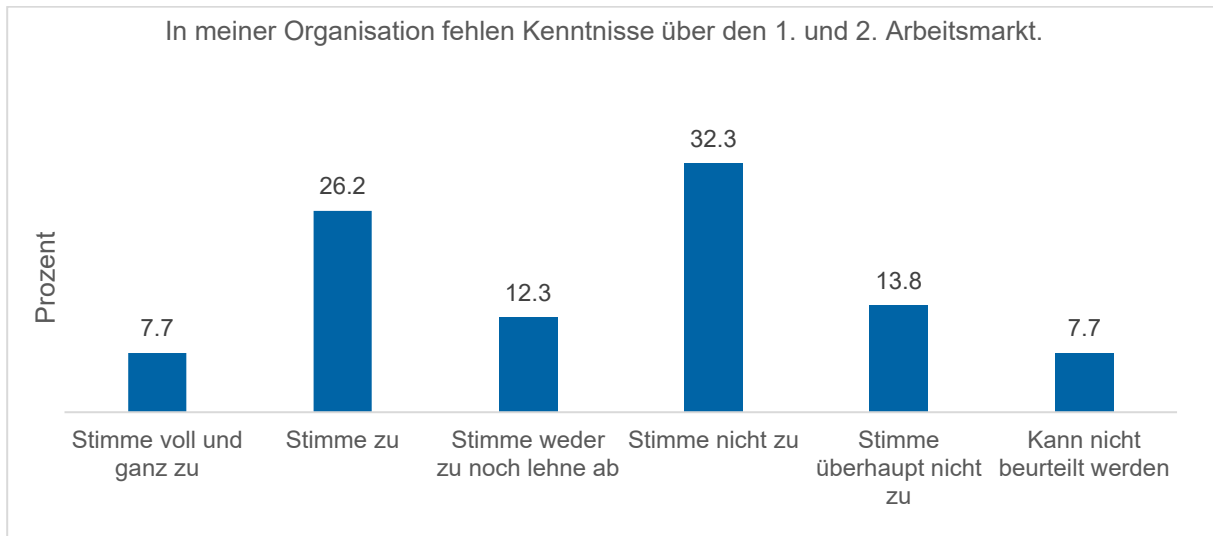


Abbildung 10: Wissen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen

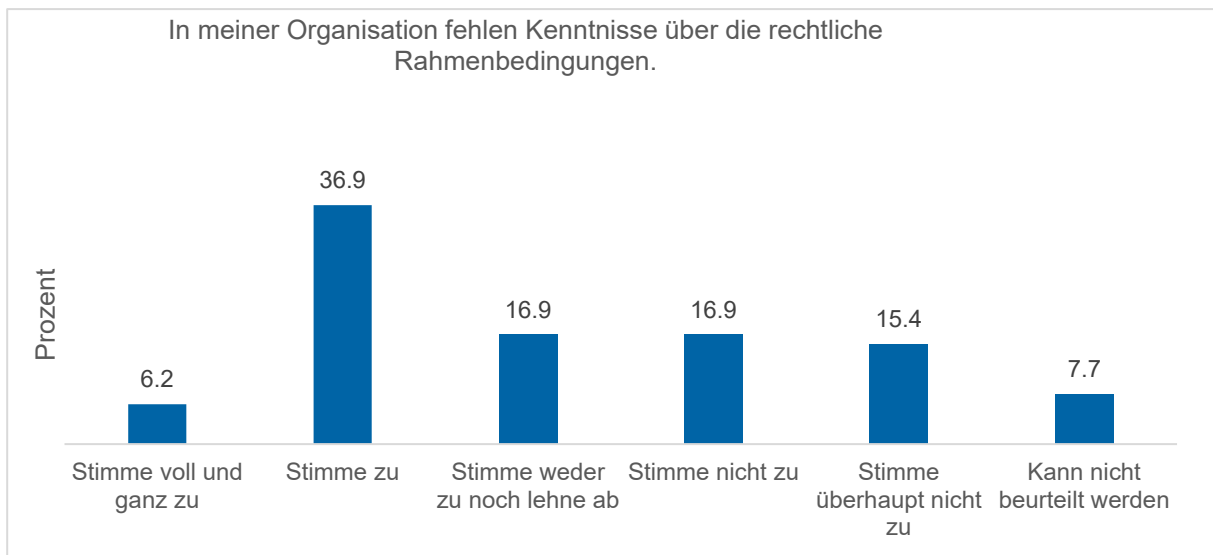


Abbildung 11: Wissen zu den externen Unterstützungsangeboten

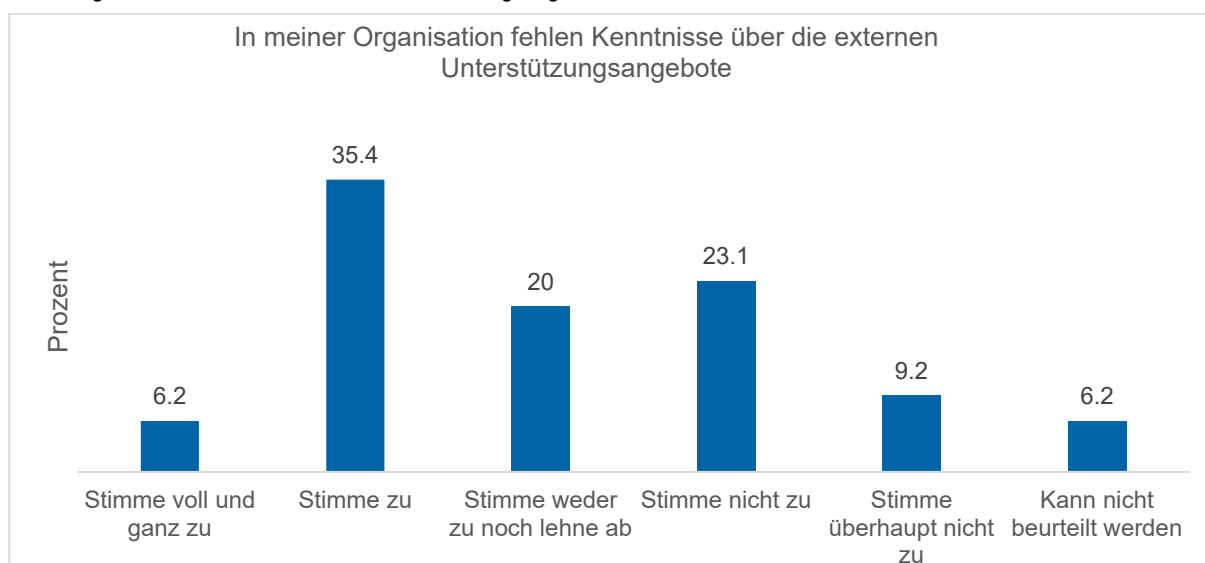


Abbildung 12: Wissen zu den Sozialversicherungen

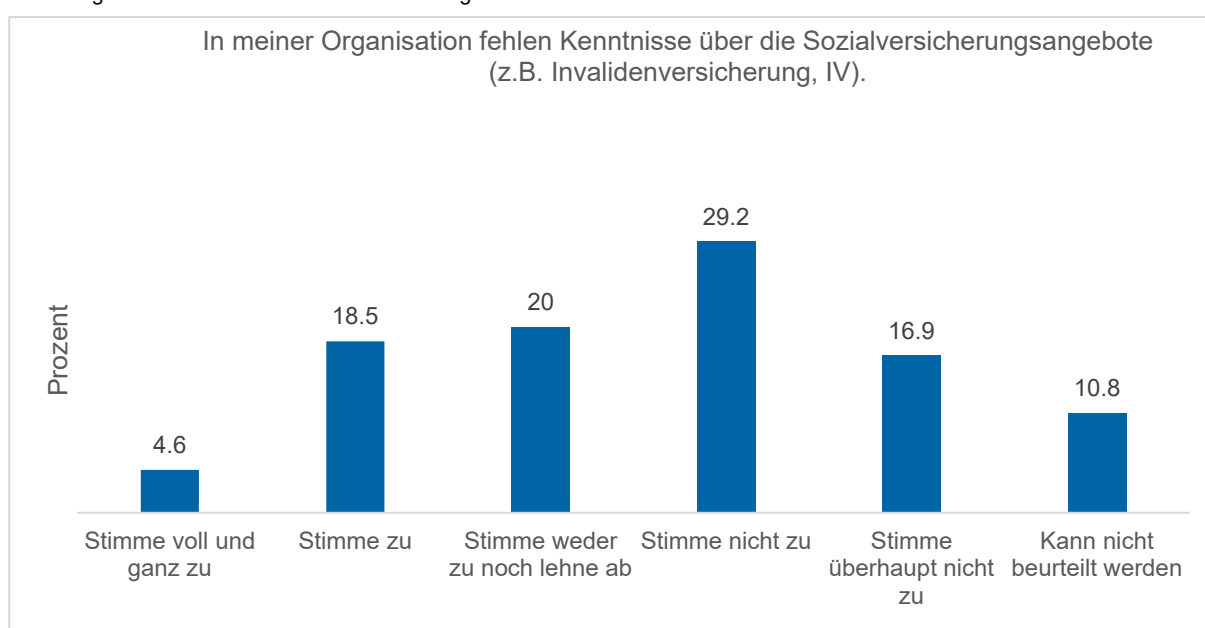
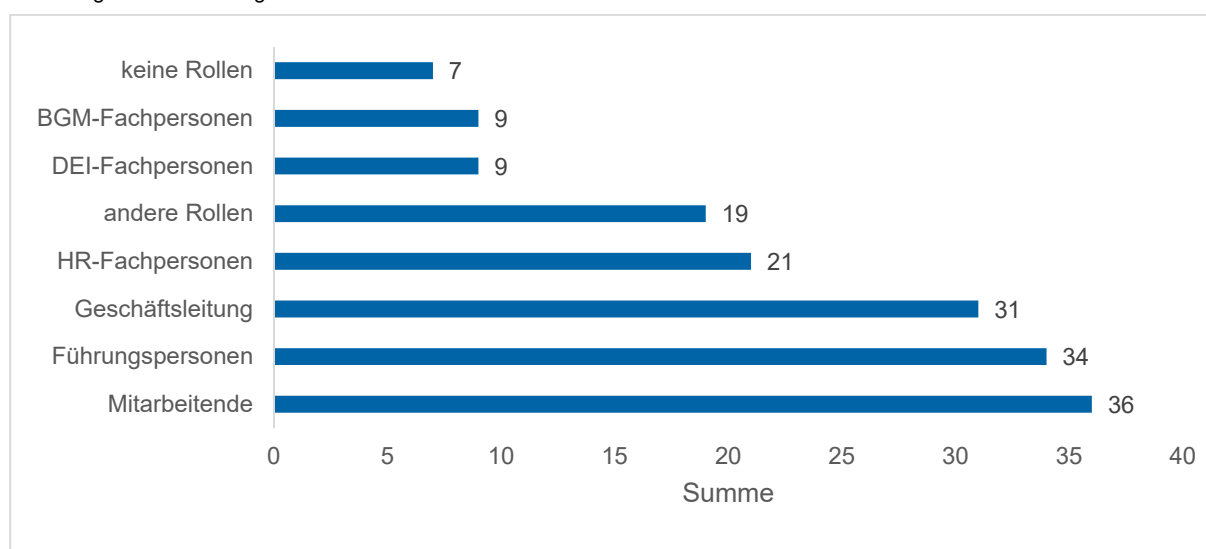


Abbildung 8 bis Abbildung 12 zeigen auf, bei welchen Themen das Wissen am geringsten ist. Insbesondere fehlen Kenntnisse über die Behinderungsarten (vgl. Abbildung 8): 52.2 Prozent der Befragten stimmen voll und ganz oder zu, dass in ihrer Organisationen Kenntnisse zu den Behinderungsarten fehlen. Ebenso fehlen Kenntnisse zu den rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. Abbildung 10): 43.1 Prozent stimmen dem zu oder voll und ganz zu. Zudem besteht wenig Wissen zu den externen Unterstützungsangeboten (vgl. Abbildung 11): 41.6 Prozent der Befragten stimmen dem zu oder voll und ganz zu. Hingegen besteht Wissen zum ersten und zweiten Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung 9) und den Sozialversicherungsangeboten (vgl. Abbildung 12).

Gefragt wurde zudem, bei welchen Rollen/Funktionen diese Kenntnisse am meisten fehlen. Abbildung 13 zeigt, dass insbesondere bei den nicht-betroffenen Mitarbeitenden, Führungspersonen und der Geschäftsleitung das Wissen zur beruflichen Inklusion fehlt. Bei diesen Rollen besteht am meisten Potenzial, das Wissen zu den erwähnten Themen aufzubauen und die Zusammenarbeit mit Menschen mit Behinderungen zu stärken.

Abbildung 13: Priorisierung der Rollen/Funktionen mit Wissensaufbau



4.4. EINSTELLUNGEN

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu den Einstellungen und zu den wahrgenommenen Vorurteilen in der Organisation präsentiert. Abbildung 14 zeigt die Bereitschaft, sich für die Förderung von Inklusion zu engagieren. 72.6 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Organisation mit Ressource sich für die berufliche Inklusion einsetzen möchte.

Abbildung 14: Investmentbereitschaft in die berufliche Inklusion

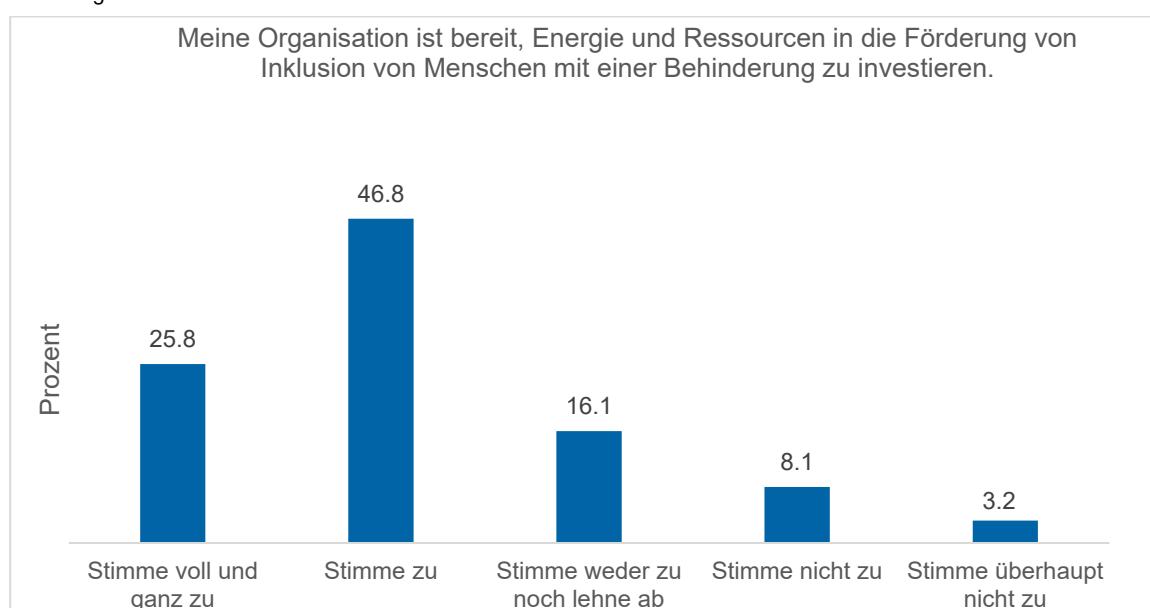
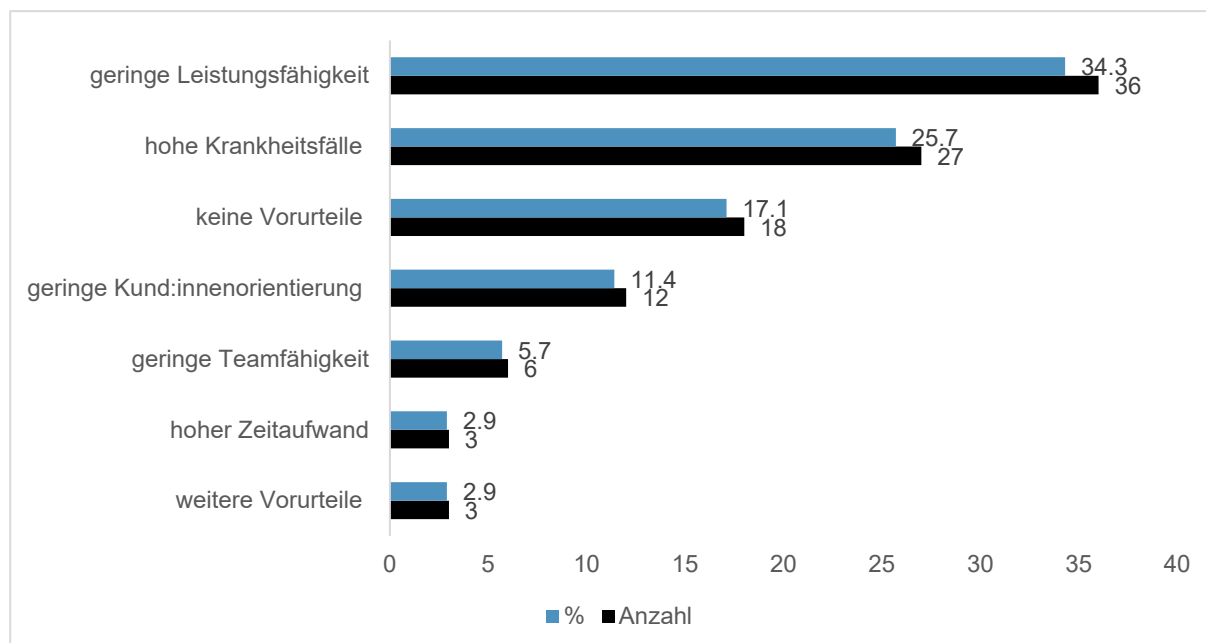


Abbildung 15: Wahrgenommene Vorurteile

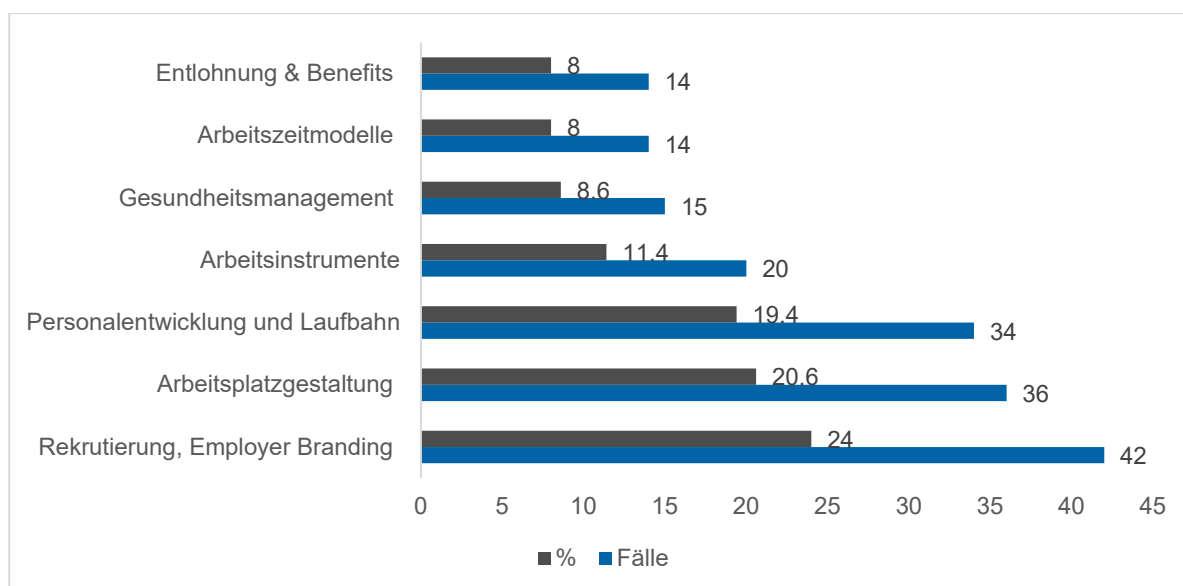


Gemäss Abbildung 15 bestehen Vorurteile gegenüber Menschen mit Behinderungen innerhalb ihrer Organisation. 34.3 Prozent der Befragten wählen am häufigsten das Vorurteil, das Menschen mit Behinderungen eine niedrige Leistungsfähigkeit haben. 27 Prozent der Befragten wählten am zweit häufigsten das Vorurteil, dass Menschen mit Behinderungen häufiger krank seien. 17.1 Prozent wählten keine existierenden Vorurteile aus.

4.5. HANDLUNGSFELDER DES PERSONALMANAGEMENTS

Beim Personalmanagement wurde gefragt, bei welchen HR-Handlungsfeldern am häufigsten Hürden wahrgenommen werden. Wie **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufzeigt, wurden primär die Rekrutierung, die Arbeitsplatzgestaltung und die Personalentwicklung am häufigsten gewählt.

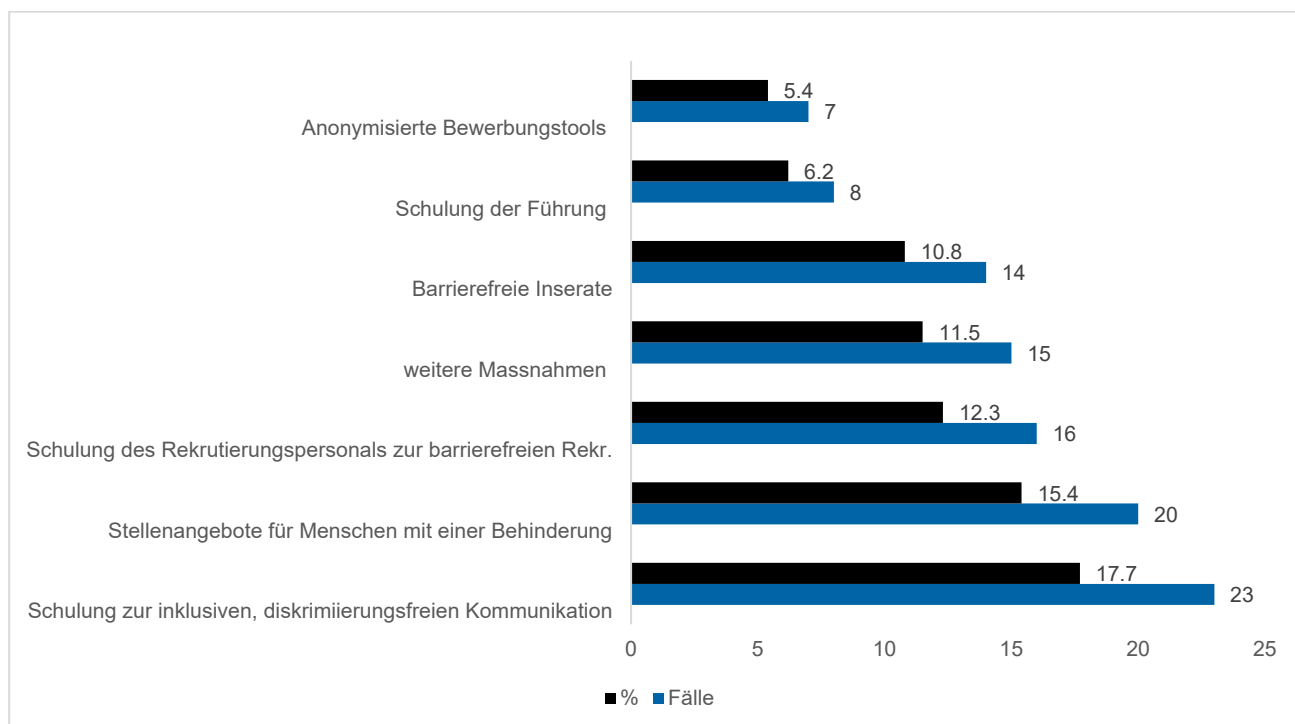
Abbildung 16: Hürden im Personalmanagement



4.5.1. Inklusive Rekrutierungsmassnahmen

Gemäss Abbildung 17 haben bei der Umsetzung inklusiver Rekrutierungsmassnahmen die Befragten, die Schulung inklusiver Kommunikation am häufigsten gewählt (17%), gefolgt von spezifischen Stellenangeboten für Menschen mit Behinderungen (15.4%) und den Schulungsmassnahmen des Rekrutierungspersonals (12.3%). Massnahmen zur Anonymisierung von Bewerbungstools (5.4%) oder zur Schulung des Führungspersonals (6.2%) sowie der Einsatz barrierefreier Inserate (6.2%) wurden weniger häufig ausgewählt.

Abbildung 17: Inklusive Rekrutierungsmassnahmen



4.5.2. Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung

Bei der Arbeitsgestaltung gaben 47.7 Prozent der Befragten an, dass ihre Organisation die Arbeitsgestaltung auf die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden abstimmen. Ebenso sind 55.3 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu, dass ihre Organisation gezielt Arbeitsplätze für Menschen umgestaltet werden (vgl. Abbildung 18 und 19)

Abbildung 18: Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitende

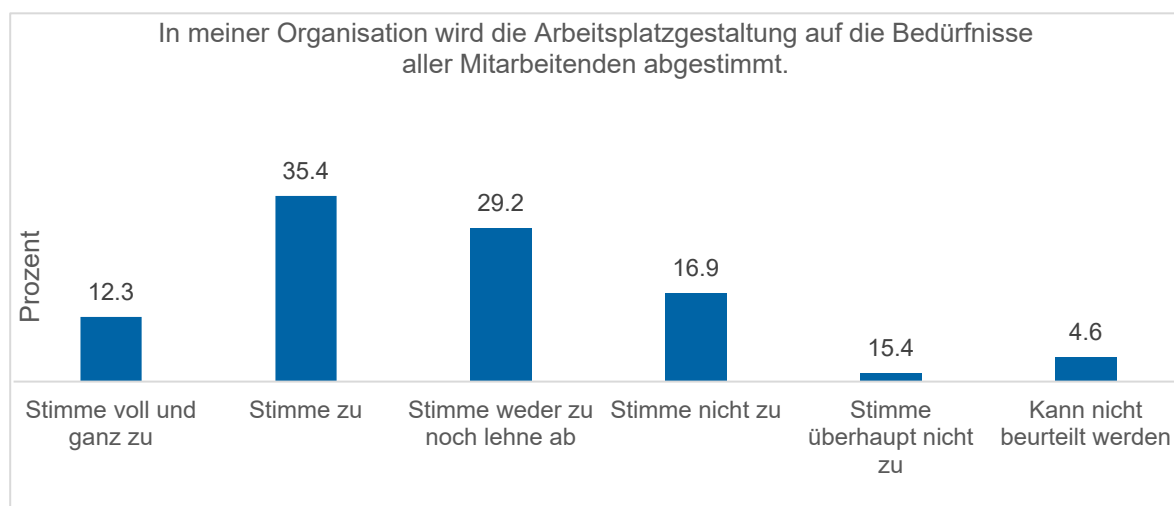


Abbildung 19: Gezielte Umgestaltung von Arbeitsplätzen

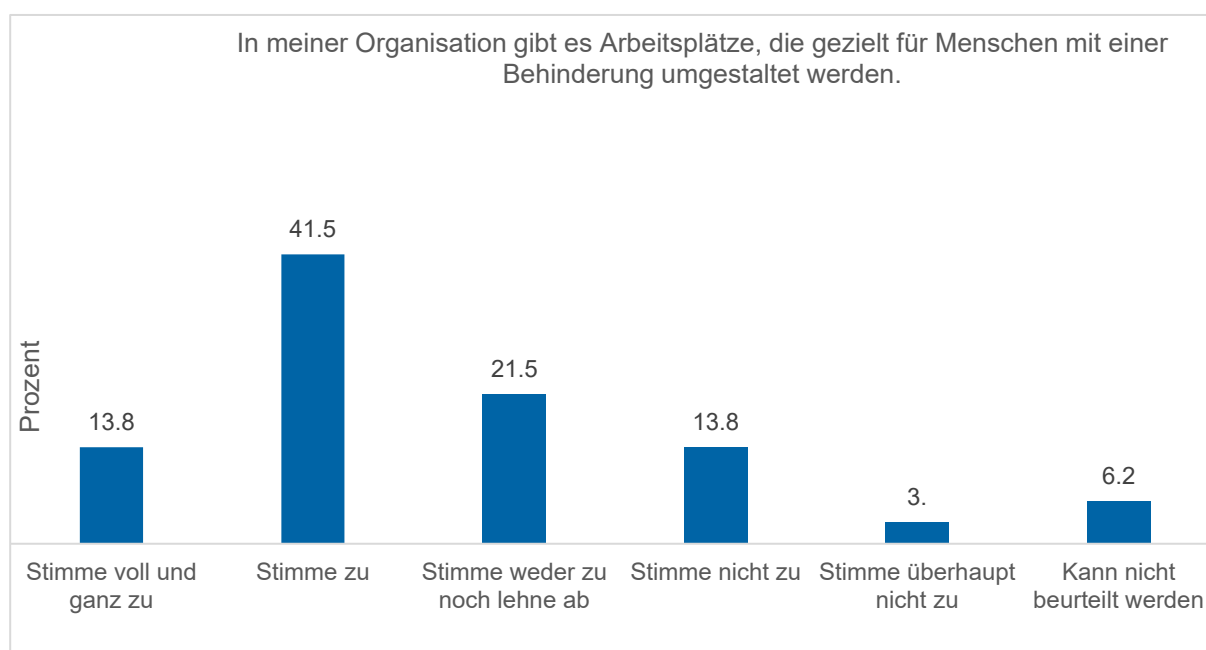
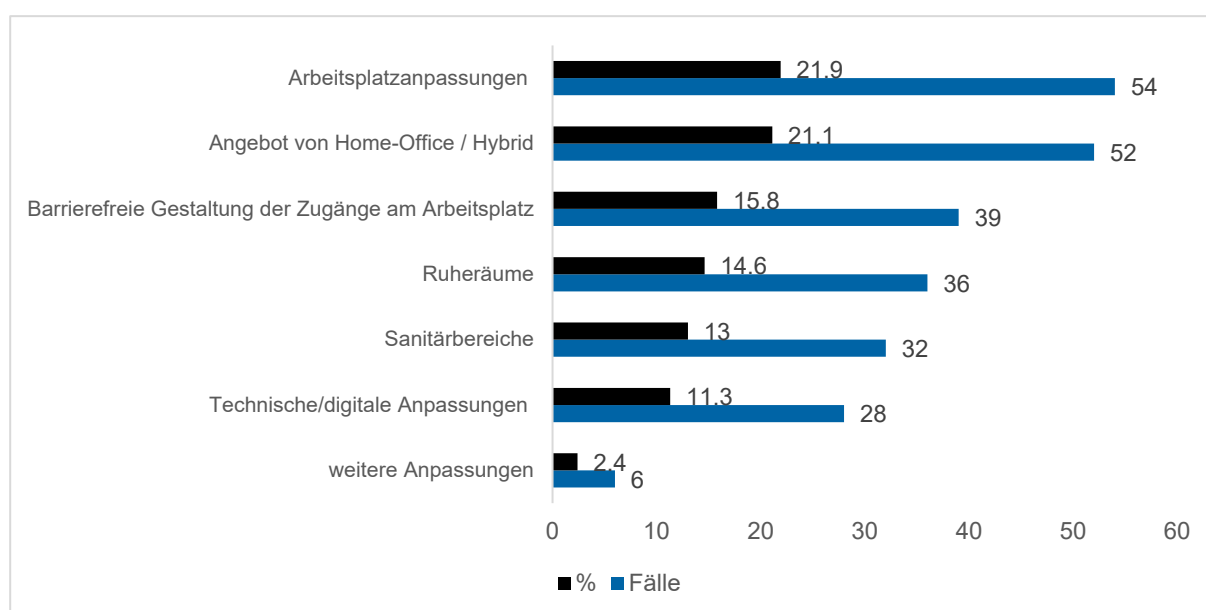
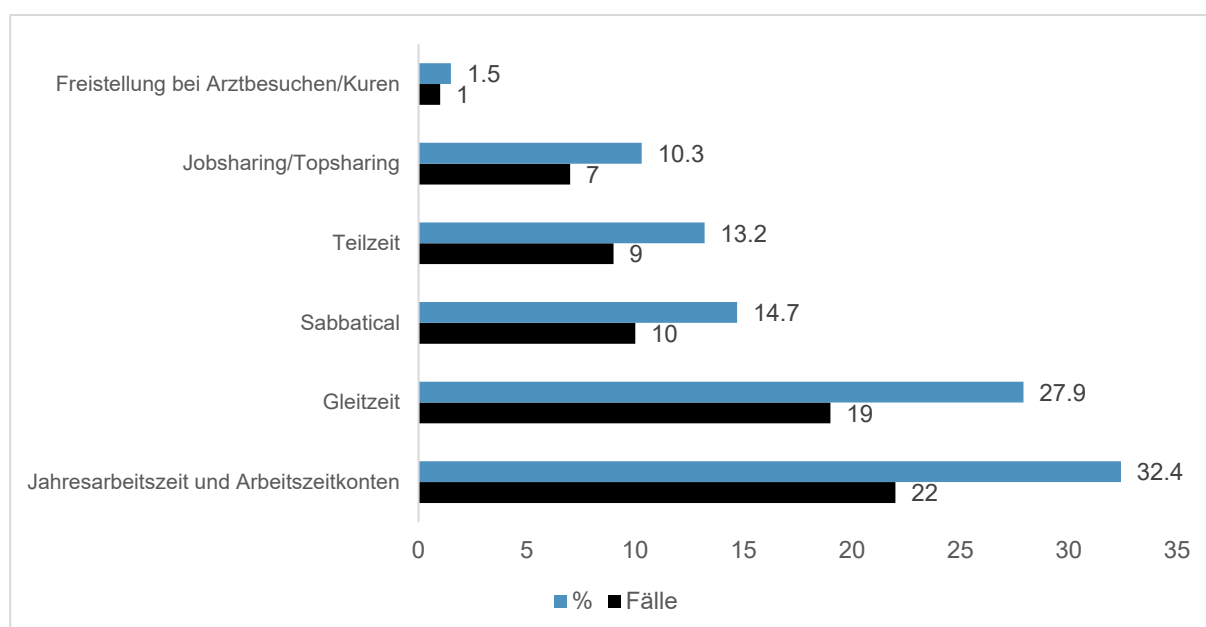


Abbildung 20: Massnahmen der inklusiven Arbeitsgestaltung



Wie in Abbildung 20 ersichtlich, wählen 21.9 Prozent der Befragten als Massnahmen der inklusiven Arbeitsgestaltung primär generelle Arbeitsplatzanpassungen (z.B. verstellbare Tische), die Möglichkeit von Home-Office (21.1 Prozent) sowie die barrierefreie Gestaltung der Zugänge am Arbeitsplatz (15.8 Prozent). Technische sowie digitale Anpassungen wurden weniger häufig ausgewählt (11.3 Prozent), ebenso die Sanitärbereiche (13 Prozent) und die Ruheräume (14.6 Prozent).

Abbildung 21: Arbeitszeitmodelle

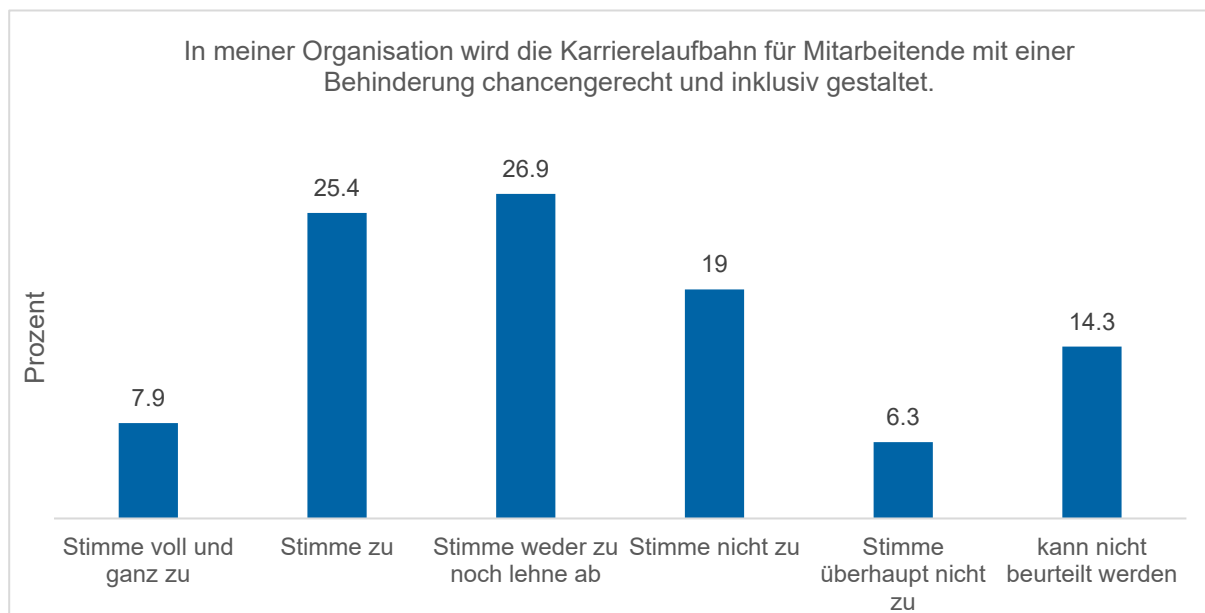


Bei den Arbeitszeitmodellen wurden die Jahresarbeitszeit oder die Arbeitszeitkonten (32.4 Prozent) sowie die Gleitzeit (27.9 Prozent) als die häufigsten Massnahmen gewählt. Sabbaticals, die Möglichkeit von Teilzeit oder Jobsharing wurden weniger häufig gewählt (vgl. Abbildung 21). Im Vergleich zu den Angeboten der Arbeitsgestaltung haben wurden hier nur wenige Angebote ausgewählt.

4.5.3. Inklusive Personalentwicklung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Personalentwicklungsmassnahmen präsentiert.

Abbildung 22: Inklusive Laufbahn



33.3 Prozent der Befragten stimmten zu oder voll und ganz zu, dass die Laufbahnen für Mitarbeitende inklusiv gestaltet seien. 26.9 Prozent stehen zu den Fragen neutral, während 22.6 Prozent nicht oder überhaupt nicht zustimmen. Bei den Aus- und Weiterbildungsangeboten wählten die Befragten zu 29.4 Prozent die Unconscious-Bias-Schulungen sowie die Coachings für Führungskräfte. Weniger häufig wurden gezielte Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote für Menschen mit Behinderungen ausgewählt (vgl. Abbildung 23). Dennoch gaben fast die Hälfte der Befragten an (47%), dass ein beruflicher Arbeitsplatzwechsel aufgrund einer Behinderung möglich sei (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 23: Aus- und Weiterbildungsangebote

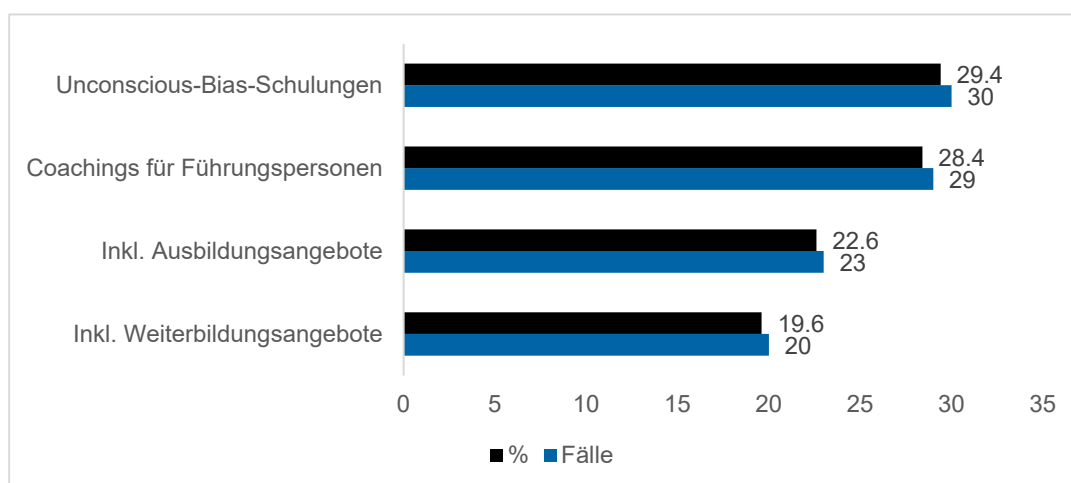
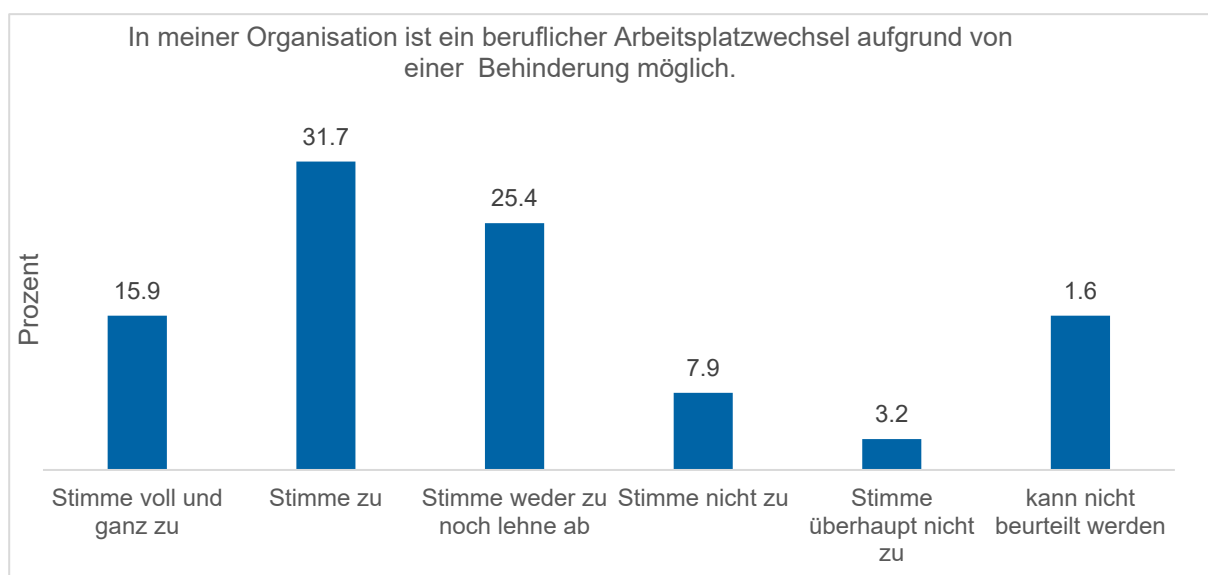


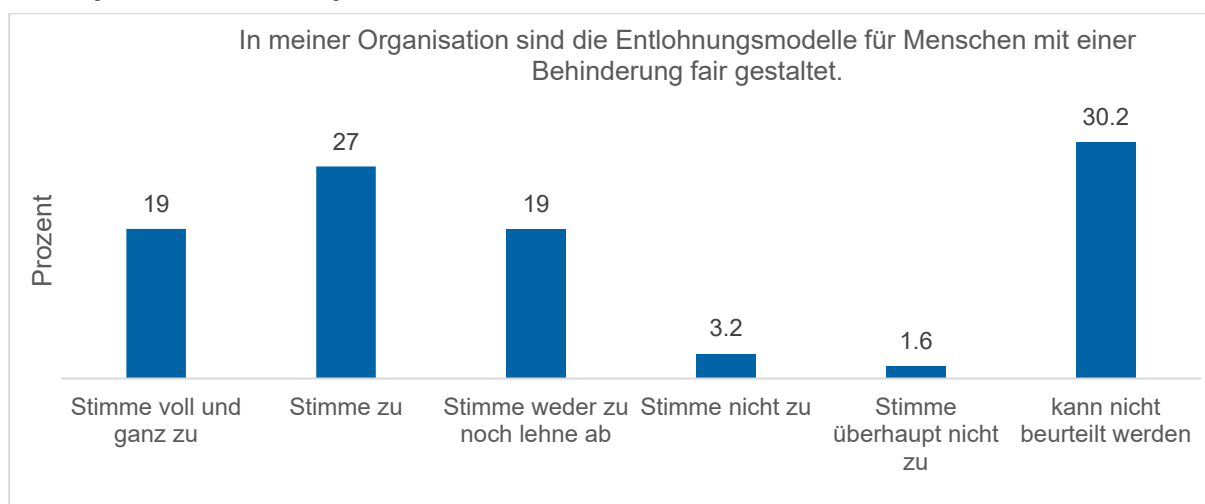
Abbildung 24: Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels



4.5.4. Entlohnung und Benefits

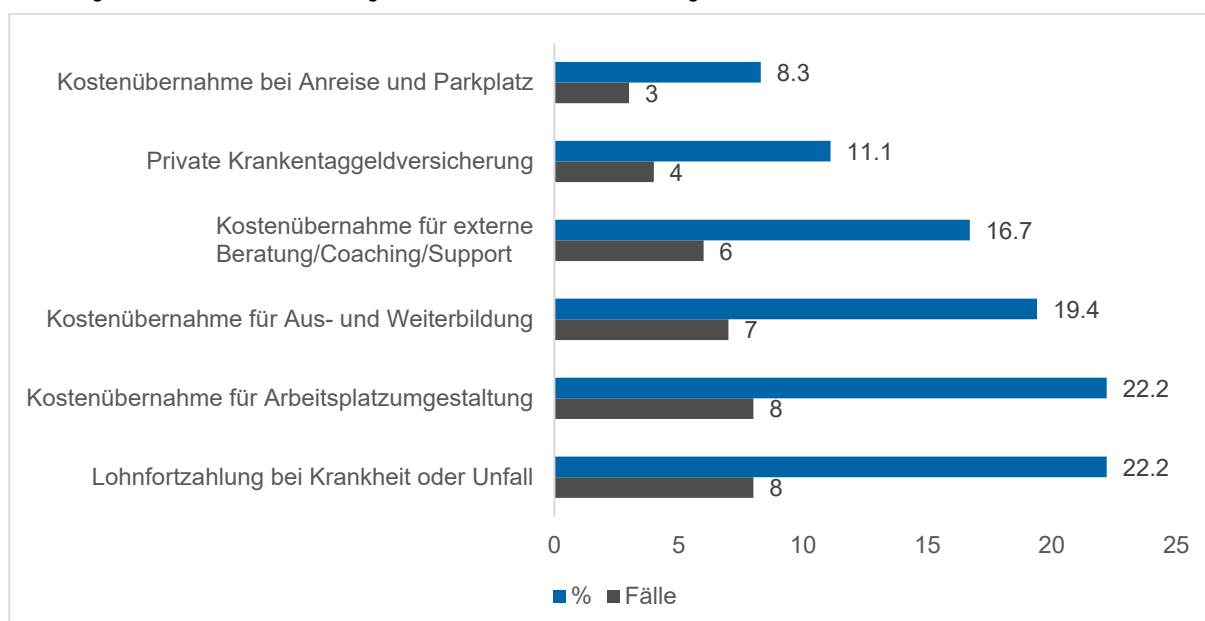
Das Handlungsfeld der Entlohnung und nicht-monetären Benefits konnte nur von 60.8 Prozent von den Befragten eingeschätzt werden. 46 Prozent der Befragten stimmen voll und ganz zu oder zu, dass ihre Organisation die Entlohnung von Menschen mit Behinderungen fair gestaltet. 30.2 Prozent konnten dies nicht beurteilen (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Inklusive Entlohnungsmodelle



Gemäss Abbildung 26 wurden bei den monetären Zusatzleistungen am häufigsten die Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Unfall ausgewählt (22.2 Prozent), die Kostenübernahme der Arbeitsplatzumgestaltung (22.2 Prozent) und die Kostenübernahme bei der Aus- und Weiterbildung mit 19.4 Prozent ausgewählt. Weniger häufig wurden Kostenübernahmen bei der externen Beratung (16.7 Prozent), Anreise und Parkplatz (8.3 Prozent) ausgewählt. 11.1 Prozent wählten das Angebot der privaten Krankentaggeldversicherungen an.

Abbildung 26: Monetäre Zusatzleistungen für Menschen mit Behinderungen



4.5.5. Gesundheitsmanagement

Beim Gesundheitsmanagement gaben 27 Prozent der Befragten an, dass eine betriebliche Gesundheitsförderung für Menschen mit Behinderungen angeboten wird. Die Mehrheit mit 36.7 Prozent stimmten nicht zu oder überhaupt nicht zu (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 27: Gesundheitsförderung für Menschen mit Behinderungen

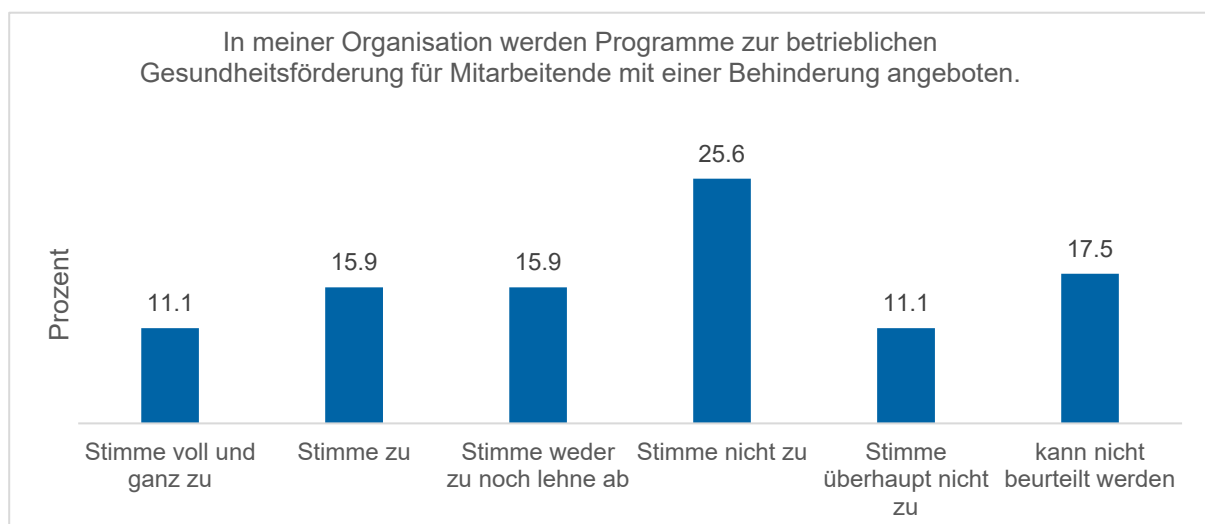


Abbildung 28: Gesundheitsmanagement-Programme

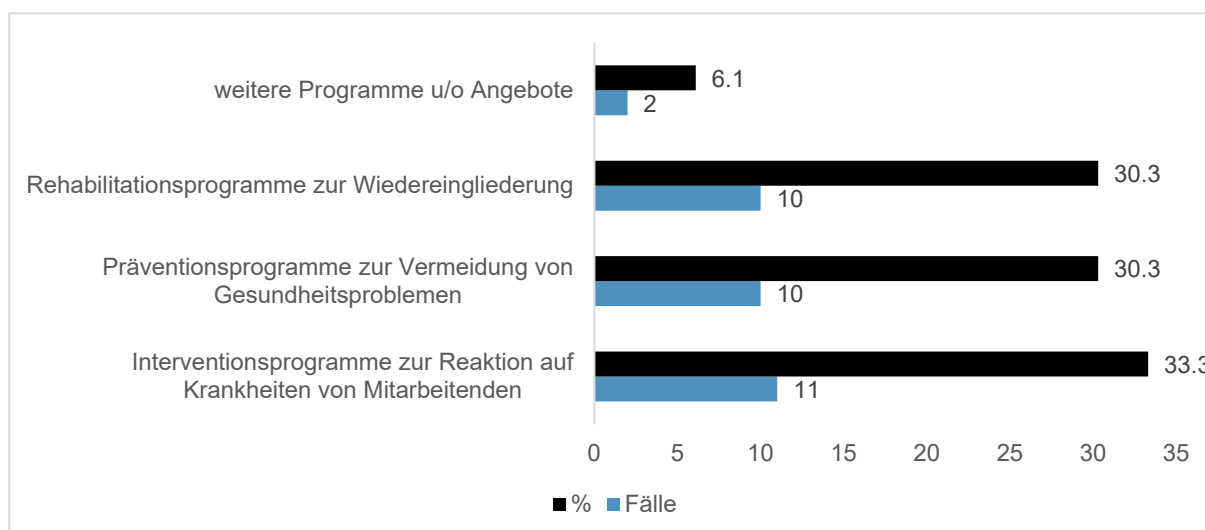


Abbildung 28 zeigt auf, dass das Angebot von Präventions-, Interventions- und Rehabilitationsprogrammen zwischen 30.3 bis 33.3 Prozent ziemlich ausgeglichen wird.

4.5.6. Interne und externe Netzwerke

Über die Hälfte der Befragten (53.9 Prozent) stimmen zu oder voll und ganz, dass ihre Organisation interne und externe Netzwerke finanziell fördert (vgl. Abbildung 29). Ebenso gaben 67.4 Prozent der Befragten an, mit externen Interessenorganisationen zusammenzuarbeiten (vgl. Abbildung 30)

Abbildung 29: Finanzielle Förderung der Netzwerke

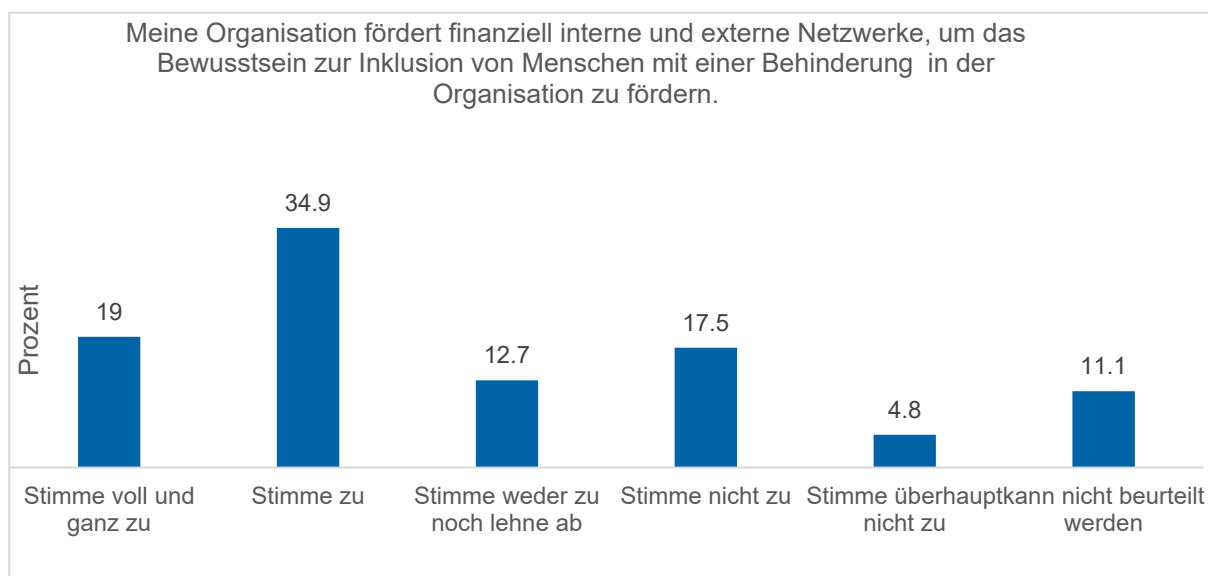
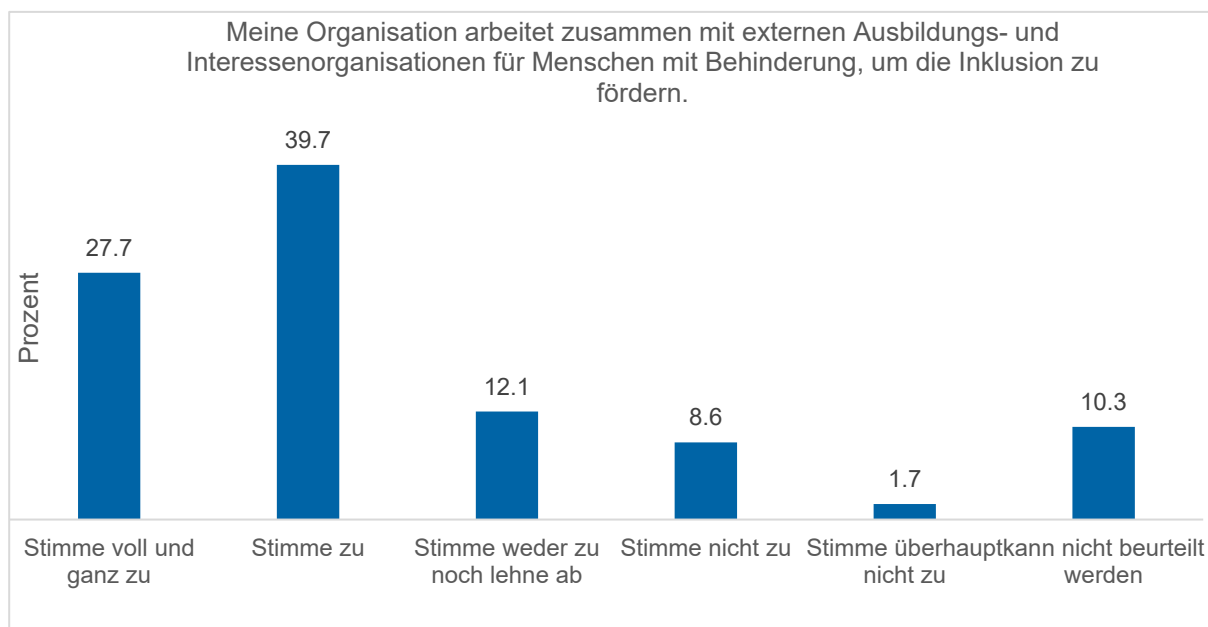


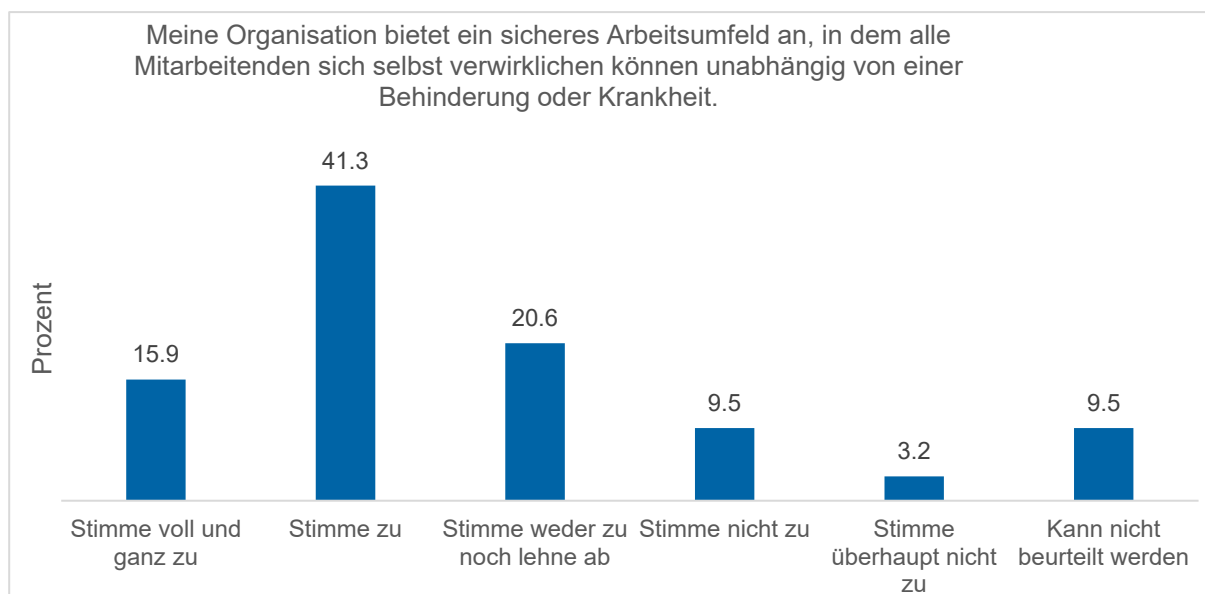
Abbildung 30: Externe Zusammenarbeit mit Interessenorganisationen



4.5.7. Führungs- und Organisationsklima

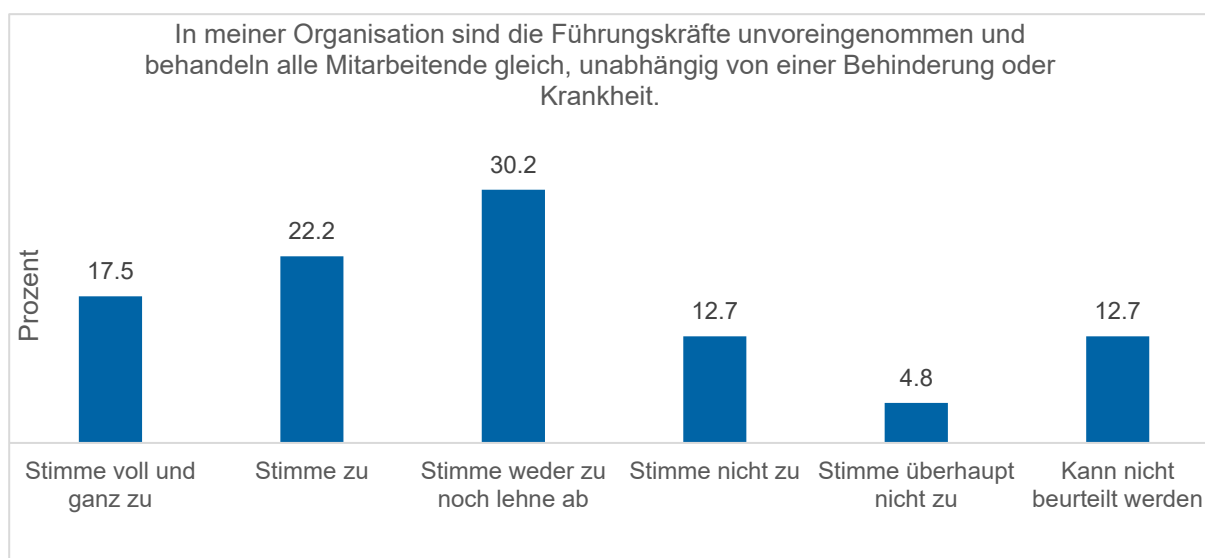
Abbildung 31 zeigt, dass 57.2 Prozent der Befragten als sicheres Arbeitsklima wahrnehmen auch für Menschen mit Behinderungen.

Abbildung 31: Inklusives Arbeitsklima



Hingegen beim Führungsklima stimmen nur 39.7 Prozent zu oder voll und ganz zu, dass die Führungspersonen gegenüber Mitarbeitenden mit einer Behinderung unvoreingenommen sind (vgl. Abbildung 32).

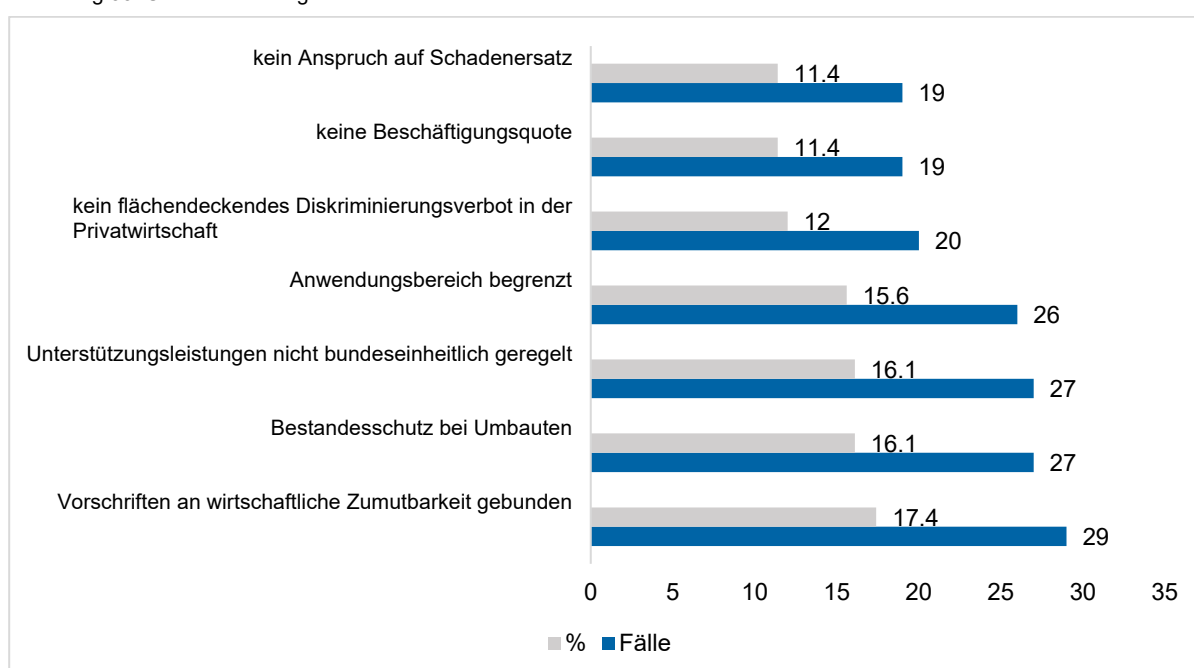
Abbildung 32: Inklusive Führung



4.6. RECHTLICHE HÜRDEN

Mehrere Fragen wurden zu den rechtlichen Herausforderungen gestellt. Abbildung 33 zeigt die Auswahl der regulatorischen Hürden. Es zeigt sich keine starke Dominanz bei der Auswahl. Die Vorschriften an die wirtschaftliche Zumutbarkeit der Organisationen (17.4 %), die Priorisierung des Bestandsschutzes (16.1 %) und die fehlende bundeseinheitliche Regelung der Unterstützungsleistungen (16.1 %) sowie die begrenzten Anwendungsbereiche (15.6%) wurde am stärksten als Hürden wahrgenommen. Das fehlende flächendeckende Diskriminierungsverbot (12%) und die fehlende Zielvorgaben einer Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderungen sowie der fehlende Schadenersatz (11.4%) wurden ebenso häufig als Hürde wahrgenommen.

Abbildung 33: Übersicht der regulatorischen Hürden



Die folgenden Graphiken (Abbildung 34 bis Abbildung 40) zeigen die Zustimmung der Befragten je nach Hürde auf. Dabei fällt in allen Abbildungen auf, dass ca. 30-40 Prozent diese rechtlichen Hürden nicht beurteilen können. Dies könnte ein Hinweis sein für das fehlende Wissen der rechtlichen Rahmenbedingungen und fehlenden Erfahrung. Wie bei der Übersicht der rechtlichen Hürden zeigt sich, dass 45.9 Prozent der Befragten die wirtschaftliche Zumutbarkeit als rechtliche Hürde wahrnehmen (vgl. Abbildung 34). 42.9 Prozent nehmen den Bestandsschutz bei Gebäuden als rechtliche Hürde wahr (vgl. Abbildung 35). 42.9 Prozent nehmen die fehlende bundeseinheitliche Regelung für die Unterstützungsleistungen als rechtliche Hürde wahr (vgl. Abbildung 36). 41.3 Prozent sind der Meinung, dass das BehiG einen begrenzten Anwendungsbereich hat (vgl. Abbildung 37). 30.2 Prozent sehen die fehlende Beschäftigungsquote als rechtliche Hürde an (vgl. Abbildung 38). Das fehlende flächendeckende Diskriminierungsverbot wird von 31.7 Prozent der Befragten als hinderlich wahrgenommen (Abbildung 39). Zuletzt der fehlende Anspruch auf Schadenersatz wird von 30.1 Prozent als hinderlich wahrgenommen (Abbildung 40).

Abbildung 34: Rechtliche Hürde – Wirtschaftliche Zumutbarkeit

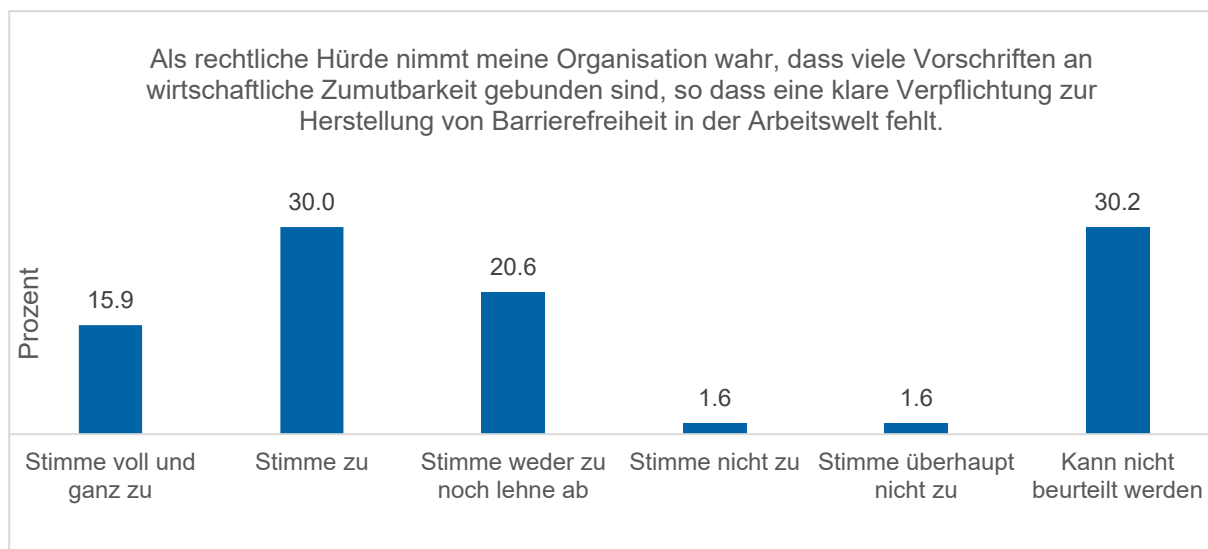


Abbildung 35: Rechtliche Hürde – Bestandesschutz bei Gebäuden

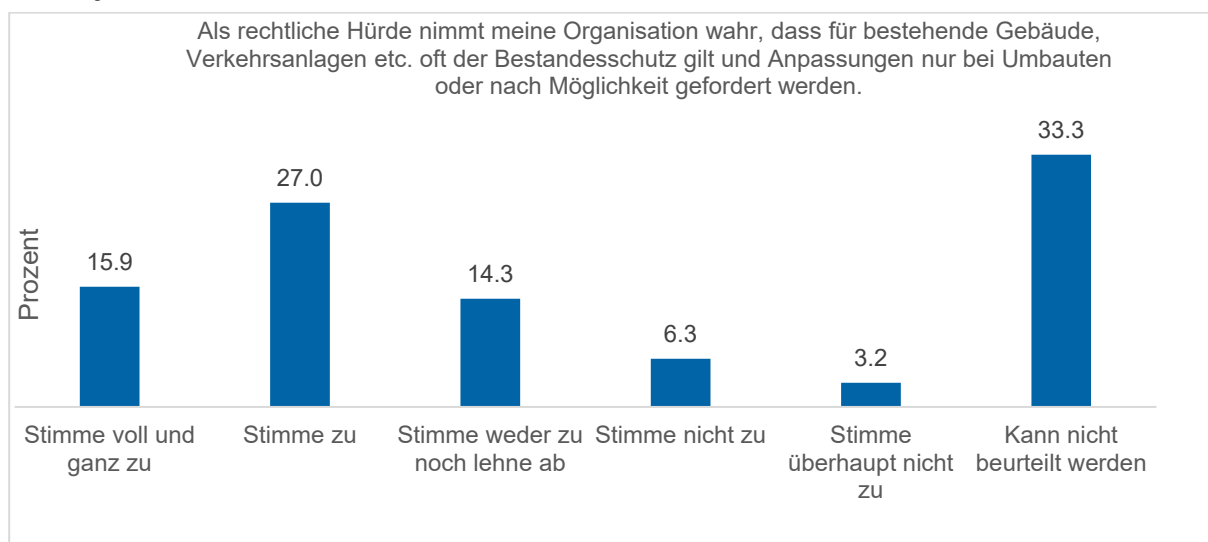


Abbildung 36: Rechtliche Hürde - Fehlende bundeseinheitliche Regelungen der Unterstützungsleistungen



Abbildung 37: Rechtliche Hürde – begrenzter Anwendungsbereich auf Bundesebene

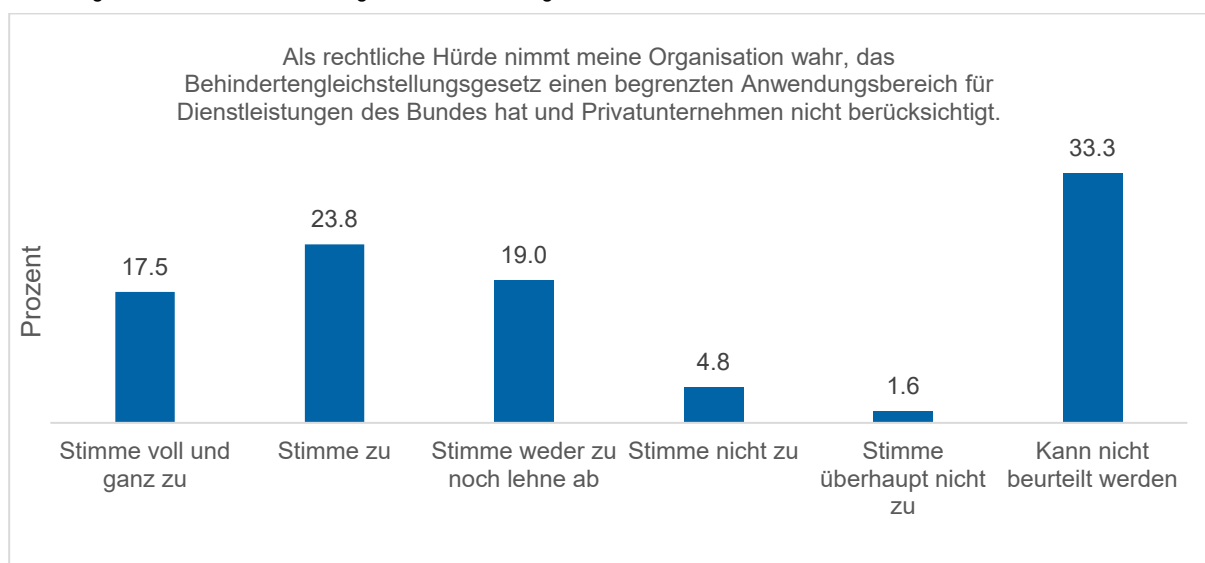


Abbildung 38: Rechtliche Hürde – fehlende Beschäftigungsquote

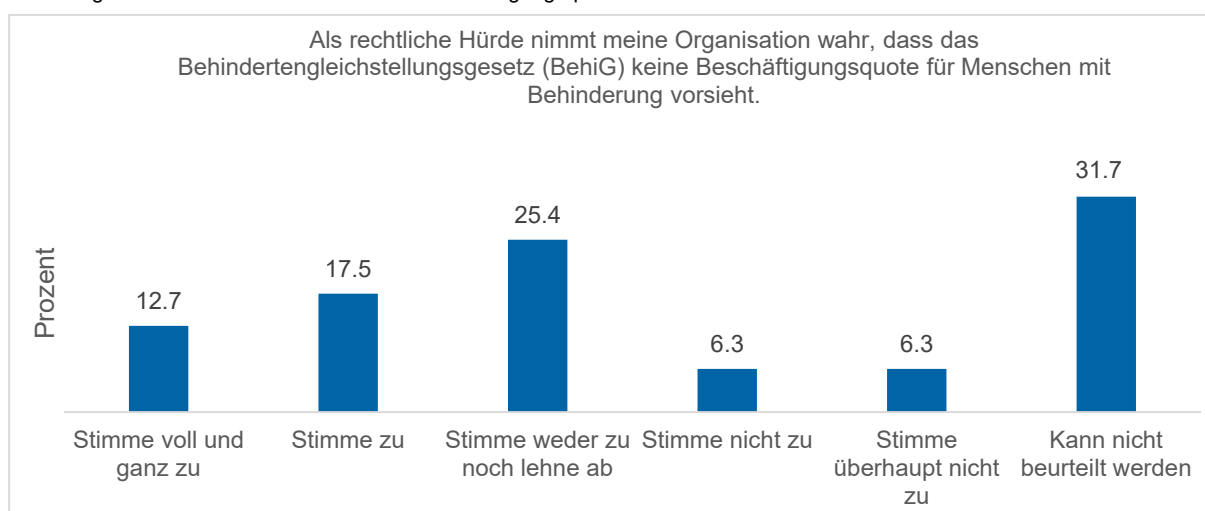


Abbildung 39: Rechtliche Hürde – kein flächendeckendes Diskriminierungsverbot

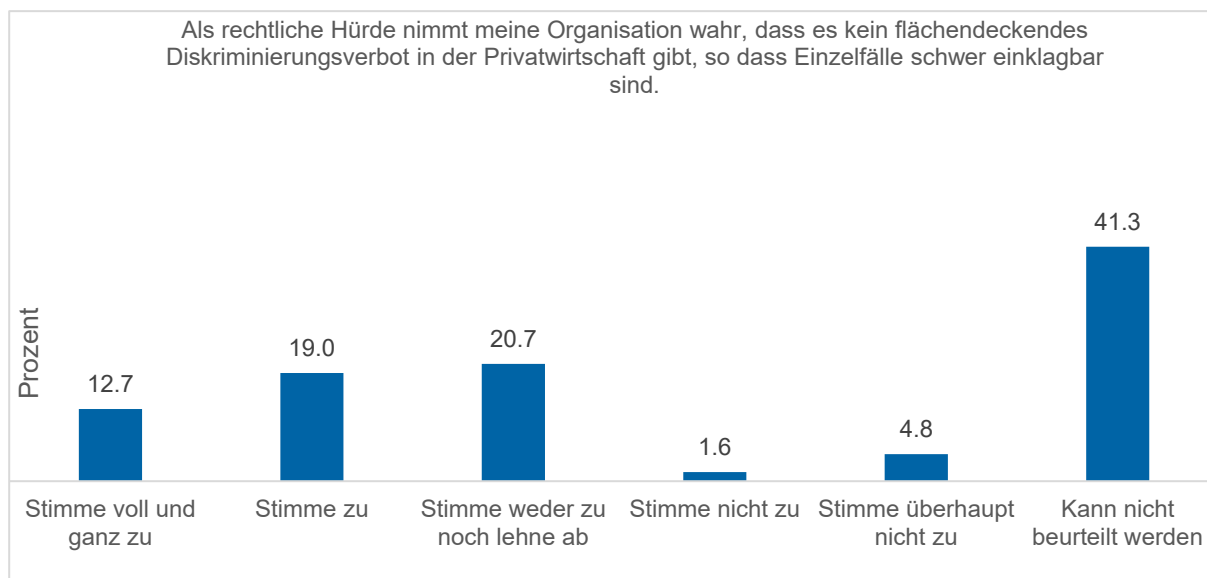
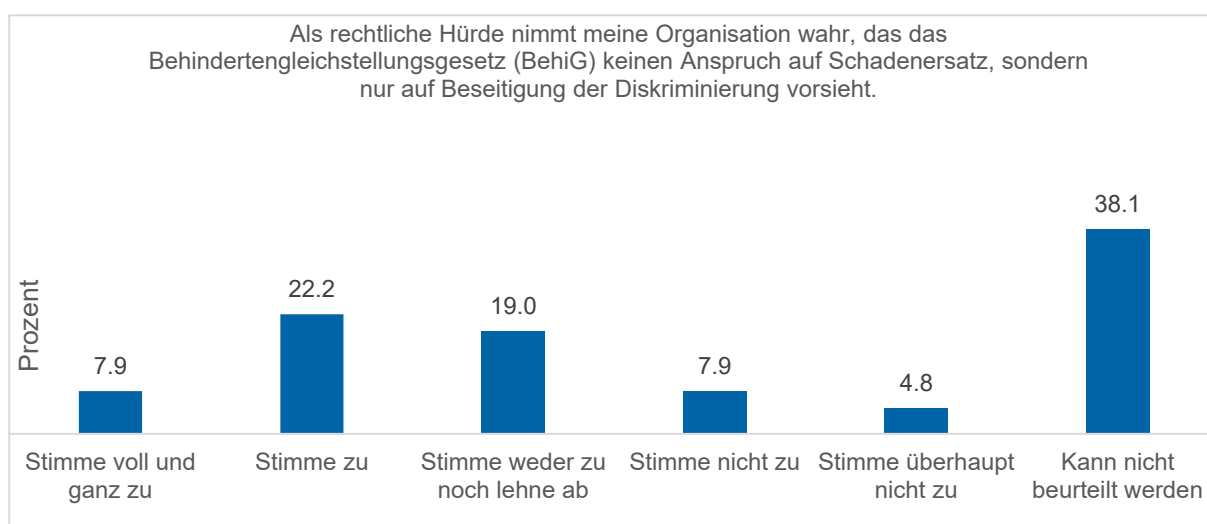


Abbildung 40: Rechtliche Hürde – kein Anspruch auf Schadenersatz



4.7. HÜRDEN BEI DEN SOZIALVERSICHERUNGEN

Die Befragten haben bei den Sozialversicherungen insbesondere die komplexen, starren und aufwendigen Verfahren als hinderlich wahrgenommen (vgl. Abbildung 41).

Abbildung 41: Hürden bei den Sozialversicherungen

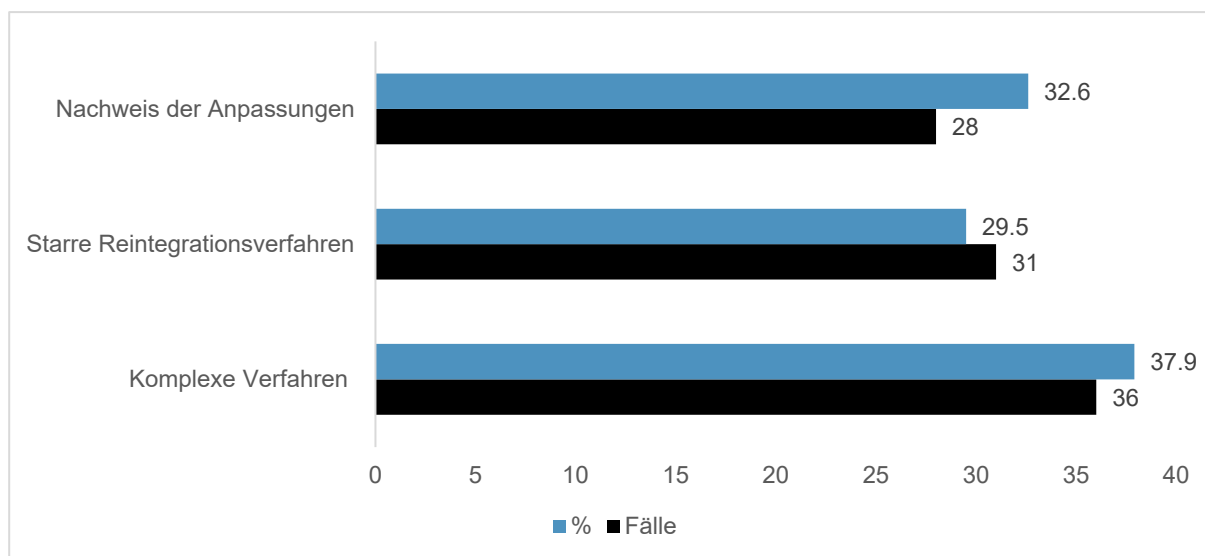
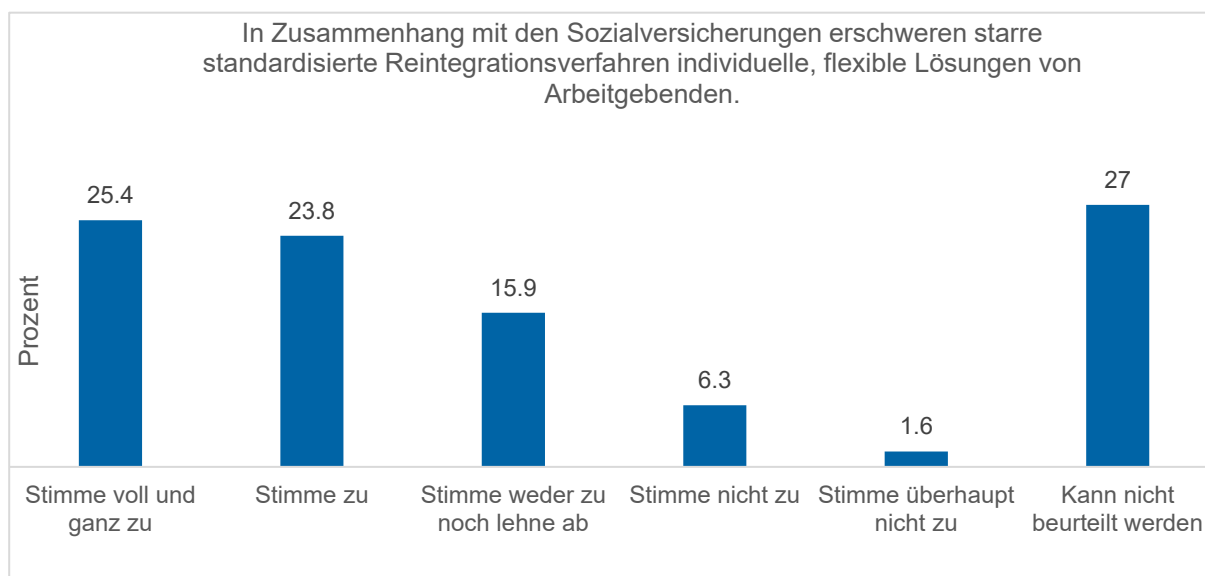
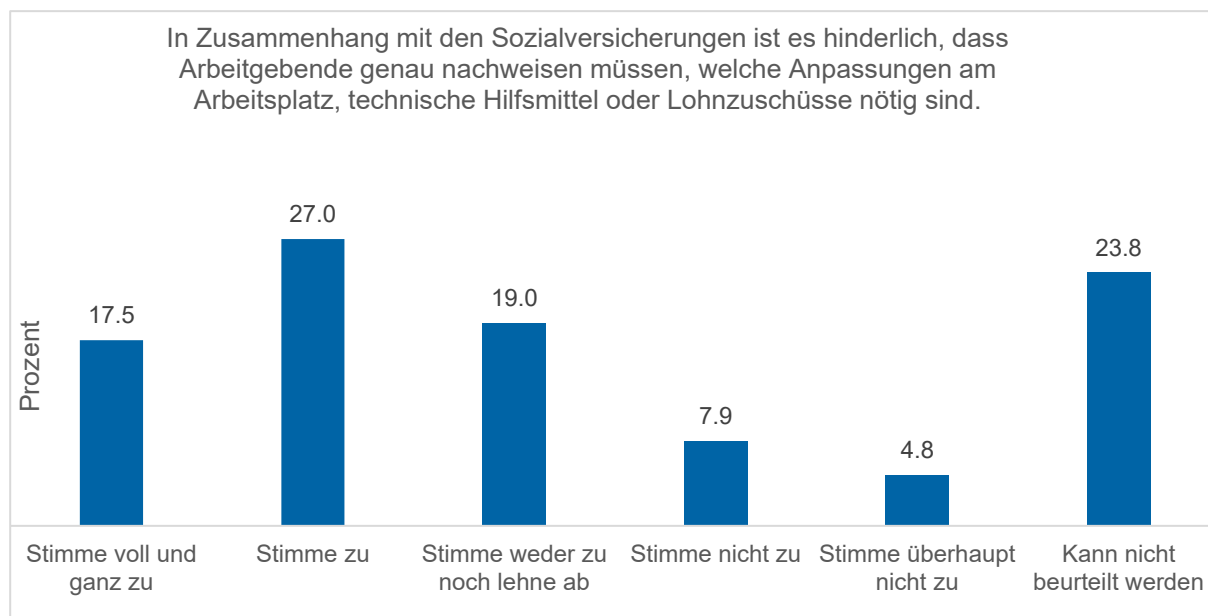


Abbildung 42: Standardisierte Reintegrationsverfahren



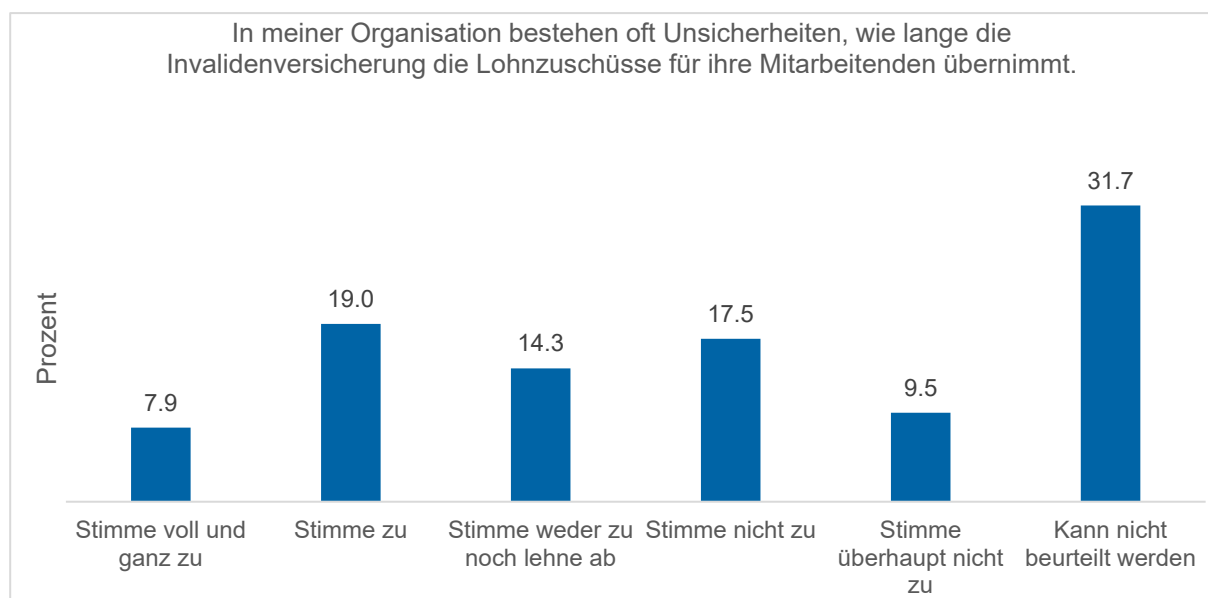
49.2 Prozent der Befragten nehmen die starren Reintegrationsverfahren als hinderlich wahr, da diese flexible Lösungen von Arbeitgebenden verhindern (vgl. Abbildung 42).

Abbildung 43: Nachweis der Anpassungen am Arbeitsplatz



44.5 Prozent der Befragten nehmen zudem als hinderlich wahr, dass die genau nachweisen müssen, welche Anpassungen am Arbeitsplatz oder Lohnzuschüsse nötig sind (vgl. Abbildung 43). Als weniger problematisch wird die Unsicherheit der Lohnzuschüsse wahrgenommen. 26.9 Prozent stimmen zu oder voll und ganz zu, dass Unsicherheit zur Dauer der Lohnzuschüsse besteht (vgl. Abbildung 44)

Abbildung 44: Dauer der Lohnzuschüsse



5. Diskussion und Fazit

In diesem Kapitel werden ausgewählte Erkenntnisse diskutiert. Aus den Erkenntnissen werden erste Handlungsempfehlungen formuliert. Das Kapitel schliesst mit den Limitationen, einem Ausblick und einem Fazit ab.

5.1. PRIORISIERUNG UND ANWENDUNG DER INKLUSIONSRICHTLINIEN

Die aktuellen Ergebnisse, dass die Organisationen mehrheitlich an ihrer aktuellen DEI-Strategie festhalten. Der Fokus auf die Inklusionsinitiativen wird nicht prioritär behandelt, u.a. weil die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht für die Privatwirtschaft verbindlich sind. Die Inklusionsinitiativen für Menschen mit einer Behinderung wurden an vierter und sechster Stelle priorisiert (vgl. Kap. 4.2).

Bei den Inklusionsrichtlinien wurde eine Lücke zwischen der Existenz und der Anwendung der Richtlinien wahrgenommen. Dieses sogenannte «policy-practice decoupling» (Barak et al., 2022) ist nicht neu im DEI-Management. Die Komplexität durch die verschiedenen Behinderungsarten und die individuellen Bedürfnisse stellen bereits eine Hürde für Organisationen dar. Daher ist ein Wissensaufbau im HR, Gesundheitsmanagement und insbesondere bei der Führung zu empfehlen. Eine stärkere Verbindlichkeit durch das überarbeitete Behinderungsgleichstellungsgesetz können diese Lücke ebenfalls reduzieren.

5.2. KOMPETENZAUFBAU UND VORURTEILE ABBAUEN

Der tiefe Wissensstand zum Potenzial der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden mit Behinderungen und das fehlende Wissen zu den Behinderungsarten können in Zusammenhang betrachtet werden. Wird das Wissen zu den Behinderungsarten aufgebaut, können die Potenziale besser eingeschätzt und auf die individuellen Bedürfnisse besser eingegangen werden. Zudem können dadurch auf Vorurteile zur Leistungsfähigkeit abgebaut werden. Eine Zusammenarbeit mit externen Interessenorganisationen ist hier zu empfehlen, da diese Beratungs- und Coaching-Dienstleistungen anbieten und die berufliche Inklusion unterstützen.

Die Führungskräfte werden als wichtige Zielgruppe beim Aufbau der Inklusionskompetenz betrachtet. Die kritische Wahrnehmung des Wissensniveaus und der Führungskultur zeigen auf, dass die Inklusionskompetenz insbesondere in der Rekrutierung und direkten Führung aufgebaut werden sollte (vgl. Kap. 4.5.7)

5.3. PRIORISIERUNG DER HR-HANDLUNGSFELDER

Die Ergebnisse zu den einzelnen HR-Handlungsfeldern weisen darauf hin, dass je nach Handlungsfeld die berufliche Inklusion unterschiedlich vorangetrieben werden muss. Die Rekrutierung, die Arbeitsplatzgestaltung und die Personalentwicklung sind nach Einschätzung der Befragten die wichtigsten HR-Handlungsfelder zur Inklusionsförderung. Dennoch sind in der Rekrutierung bereits erste Massnahmen zu beobachten (z.B. barrierefreie Rekrutierung vgl. Kap. 4.5.1). Ebenso zeigen sich in der Arbeitsgestaltung eine Vielfalt an Möglichkeiten, welche von vielen Befragten ausgewählt wurden (vgl. Kap. 4.5.2). Bei der Arbeitszeitflexibilisierung ist dies hingegen weniger der Fall (vgl. Kap. 4.5.2). Bei der Personalentwicklung besteht hingegen Nachholbedarf bei den spezifischen Ausbildungs- und Weiterentwicklungsangeboten für Mitarbeitende mit Behinderungen (vgl. 4.5.3). Das Handlungsfeld der Entlohnung und Zusatzleistungen hat stark Aufbaupotenzial. Nur wenige der Befragten haben die Angebote ausgewählt (vgl. Kap. 4.5.4). Die Einschätzung einer fairen Entlohnung scheint zudem nicht beurteilbar zu sein, was auch mit den diskretionären Entlohnungsmodellen in der Schweiz zu tun haben könnte (vgl. Kap. 4.5.4). Die Lohntransparenz ist immer noch ein Tabu-Thema.

5.4. ABBAU DER REGULATORISCHEN HÜRDEN

Die am stärksten wahrgenommenen rechtlichen Hürden sind die wirtschaftliche Zumutbarkeit, den Bestandesschutz bei Gebäuden und die fehlende bundeseinheitliche Regelung für die Unterstützungsleistungen sowie der begrenzte Anwendungsbereich. Nicht überraschend ist das Ergebnis zur fehlenden Beschäftigungsquote, die zwar als rechtliche Hürde wahrgenommen wurde, allerdings weniger stark als die bereits erwähnten Hürden. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass ca. 30-40 Prozent der Befragten die rechtlichen Hürden nicht beurteilen können, vermutlich aufgrund der fehlenden Kenntnisse zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen dazu (vgl. Kap. 4.3). Der Abbau der rechtlichen Hürden sind politisch auf Bundes- und kantonaler Ebene voranzutreiben. Nichtsdestotrotz können Unternehmen, öffentliche Organisationen sowie Interessenorganisation noch enger zusammenarbeiten, um ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen.

Bei den Sozialversicherungen werden die aufwendigen Verfahren z.B. bei der Invalidenversicherung (IV) als die grösste Hürde wahrgenommen (vgl. Kap. 4.7). Insbesondere die Komplexität und die lange Dauer der IV-Verfahren wird als hinderlich angesehen. Dies kann sich negativ psychisch auf die Betroffenen auswirken (www.agile.ch). Gute Praktiken und Erfahrungsberichte von Menschen mit Behinderungen in den Organisationen können ein höheres Bewusstsein schaffen, um die Hürden zu identifizieren und zu beschreiben. Dadurch können auch Unternehmen lernen, Empfehlungen zum Abbau der Hindernisse für die Behörden formulieren.

5.5. LIMITATIONEN UND AUSBLICK

Die Studie weist mehrere Limitationen aus theoretischer, methodischer und empirischer Sicht auf. Die Fragen wurden theoriebasiert, aber mehrheitlich selbst formuliert. Die Umfrage umfasste Fragen zu den umgesetzten Massnahmen als auch zu den wahrgenommenen Hürden. Dadurch war der Fragebogen lange und erforderte auch differenziertes Wissen zur beruflichen Inklusion. Dies hatte zur Folge, dass nur Fachpersonen mit spezifischem Wissen in der Lage waren, eine kompetente Einschätzung vorzunehmen. Dies wirkte sich negativ auf den Stichprobenumfang aus. Die Studie ist aufgrund der Stichprobengrösse nicht repräsentativ. Dennoch bietet die Studie wichtige Erkenntnisse zur Förderung der Inklusion im ersten Arbeitsmarkt. Eine Priorisierung der Massnahmen erfolgte bereits in der Diskussion.

Methodisch ist die Studie explorativ und enthält keine Hypothesen. Die Mehrheit der Fragen basiert auf der Literatur der beruflichen Inklusion. Die Fragen zu den regulatorischen Hürden basieren hingegen auf Empfehlungen der Expert:innen-Interviews und den Fachpersonen des Swiss Diversity Think Tank. Eine Reliabilitätsanalyse zur Überprüfung der internen Konsistenz der Fragen wurde verzichtet.

Der Zeitpunkt der Befragung könnte die Wahrnehmung der befragten Personen beeinflusst haben. Die Inklusionsinitiative hat zum Bewusstsein des Themas sehr viel beigetragen. Die Bereitschaft sich für das Thema verstärkt zu engagieren hat sich in den letzten Jahren erhöht. Dies könnte zur Folge haben, dass die Fragen besonders kritisch beantwortet wurden.

Die Ergebnisse sind nicht für die gesamte Schweiz repräsentativ, da die Mehrheit der befragten Personen aus der deutschsprachigen Schweiz stammt. Ebenso sind nicht alle Branchen repräsentativ vertreten. Wie bereits in den anderen Swiss Diversity Studien von 2023 und 2024 sind die Grossunternehmen am stärksten vertreten.

5.6. FAZIT

Zum Schluss werden die beiden Fragestellungen zusammenfassend beantwortet.

Welche Inklusionsmassnahmen setzen Unternehmen und öffentliche Organisationen um?

Unternehmen mit einer DEI-Strategie priorisieren die Inklusionsinitiativen nach den Gleichstellungsinitiativen von Mann und Frau, den Antidiskriminierungsinitiativen und den Vereinbarkeitsmassnahmen. Insbesondere Grossunternehmen setzen inklusive Massnahmen in den verschiedenen HR-Handlungsfelder, d.h. Rekrutierung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilisierung, Personalentwicklung, Entlohnung, Gesundheitsmanagement sowie Führungskultur um. Trotz bestehender Inklusionsrichtlinien gibt es Bedenken in der Anwendung der Richtlinien. Es besteht daher grosses Potenzial das Wissen zur beruflichen Inklusion und den Behinderungsarten in den Organisationen zu vertiefen und verschiedene Rollen auszubilden. Sensibilisierungsmassnahmen bei der Führung und den Mitarbeitenden reduzieren bestehende Vorurteile.

Welche organisatorischen und regulatorischen Herausforderungen werden wahrgenommen, welche die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung hemmen?

Obwohl erste inklusive Massnahmen in den HR-Handlungsfeldern bestehen, sollten die Inklusionskompetenzen in der Rekrutierung, der Arbeitsplatzgestaltung und der Personalentwicklung aufgebaut werden. Weiterhin bestehen Vorurteile zur geringen Leistungsfähigkeit bei der Führung und den Mitarbeitenden. Kenntnisse fehlen insbesondere zum Potenzial der betroffenen Mitarbeitenden. Weiter scheint das Gesundheitsmanagement auf alle Mitarbeitenden ausgerichtet zu sein. Wenige spezifische Angebote für Menschen mit Behinderungen werden vorgelegt, dies ist auch in der Personalentwicklung und bei der Entlohnung zu beobachten.

Zu den stärksten wahrgenommenen rechtlichen Hürden zählen die wirtschaftliche Zumutbarkeit, den Bestandesschutz bei Gebäuden und die fehlende bundeseinheitliche Regelung für die Unterstützungsleistungen sowie der begrenzte Anwendungsbereich auf die Privatwirtschaft. Auch die starren, komplexen und langwierigen Antragsverfahren bei den Sozialversicherungen werden als grosse Hürde wahrgenommen.

Die Studie sensibilisiert für geeignete Massnahmen zur Förderung der beruflichen Inklusion und präsentiert eine Auswahl konkreter Handlungsempfehlungen. Darüber hinaus macht sie auf die organisatorischen und rechtlichen Barrieren aufmerksam, die eine gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderung in Unternehmen und öffentlichen Organisationen erschweren.

Literaturverzeichnis

- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann D. J. G. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (BehiG) vom 13. Dezember 2002 [SR 151.3] Abrufbar unter: [<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2003/667/de>]
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Vol. 54). United State of America: Sage Publications.
- Dwertmann, D. J., Baumgärtner, M. K., & Böhm, S. A. (2017). Der Beitrag flexibler HR-Strukturen zur erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderung.
- Dwertmann, D. J., & Stich, A. (2013). Mitarbeiter-Diversity als Marketinginstrument. *Marketing Review St. Gallen*, 30(3), 88-98.
- Dwertmann, D. J., & Kunz, J. J. (2011). HR strategies for balanced growth. In *Balanced growth: Finding strategies for sustainable development* (pp. 137-161). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Eikötter, M. (2017) *Inklusion und Arbeit*. Beltz Verlagsgruppe.
- Frau, D., Costa, V., & Krauskopf, P. (2023). Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen der Schweiz. ZHAW. Winterthur.
- Franken, S. (2024). Personal: Diversity Management. 2. Vollst. Überarb. Auflage. Köln.
- Kehl, K. (2023). *Politische und ökonomische Rahmenbedingungen des Sozial- und Gesundheitswesens in der Schweiz: eine Einführung*. Springer Nature.
- Jent, N., & Dietsche, R. (2013). Rewards and Compensation von Menschen mit Behinderung: Eine ethische Perspektive. In *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung: Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*(pp. 45-63). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563.
- Mor Barak, M., Luria, G., & Brimhall, K. (2022). What leaders say versus what they do: inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Grünenfelder, R., Palanza, A., Zumba D. (2023). *Inklusionsindex 2023: Studie zur Inklusion von Menschen mit Behinderungen in der Schweiz*. Pro Infirmis. Zürich.
- Genkova, P., & Ringeisen, T. (2017). *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche*. Springer.
- Rahnfeld, C. (2019). *Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*. Springer Fachmedien. 8

- Riecken, A., Jöns-Schneider K. & Eikötter, M. (2017) Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis. Beltz Juventa.
- Sihn-Weber, A. (2021). Steigende Relevanz von Diversität und Inklusion zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. *CSR und Inklusion: Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit*, 1-16.
- Schuwey, C. (2024). Agile (Hrsg.) (2024). (Nicht-)Bezug von Sozialleistungen. Ergebnisse einer Befragung von Menschen mit Behinderungen zu Hindernissen bei der Inanspruchnahme von Sozialleistungen. Agile (Hrsg.) Bern. (https://agile.ch/wp-content/uploads/2024/01/Nicht-Bezug-Sozialleistungen_Agile_2023.pdf)
- Vereinte Nationen. (2006). Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Abrufbar unter: [<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/245/de>]

Internetquellen

<https://www.swissuniversity.ch/de/> (abgerufen am 11.11.2025)

<https://www.ebgb.admin.ch/de/behindertengleichstellungsgesetz-behig> (abgerufen am 11.11.2025)

<https://www.ebgb.admin.ch/de/uebereinkommen-der-uno-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinderungen>
(abgerufen am 11.11.2025)

<https://www.ebgb.admin.ch/de/teilrevision-behig> (abgerufen am 11.11.2025)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Soziodemographische und organisationsdemographische Angaben zur Stichprobe	23
---	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Priorisierung der DEI-Initiativen	25
Abbildung 2: Gründe für DEI-Strategieänderungen	26
Abbildung 3: Existenz einer Inklusionsrichtlinie	27
Abbildung 4: Anwendung der Inklusionsrichtlinien	27
Abbildung 5: Berücksichtigung der Behinderungsarten	28
Abbildung 6: Verfolgung von Qualitätsstandards	28
Abbildung 7: Wissen zum Potenzial der Menschen mit Behinderung	29
Abbildung 8: Wissen zu den Behinderungsarten	29
Abbildung 9: Wissen zum ersten und zweiten Arbeitsmarkt	30
Abbildung 10: Wissen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen	30
Abbildung 11: Wissen zu den externen Unterstützungsangeboten	31
Abbildung 12: Wissen zu den Sozialversicherungen	31
Abbildung 13: Priorisierung der Rollen/Funktionen mit Wissensaufbau	32
Abbildung 14: Investmentbereitschaft in die berufliche Inklusion	32
Abbildung 15: Wahrgenommene Vorurteile	33
Abbildung 16: Hürden im Personalmanagement	33
Abbildung 17: Inklusive Rekrutierungsmassnahmen	34
Abbildung 18: Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitende	35
Abbildung 19: Gezielte Umgestaltung von Arbeitsplätzen	35
Abbildung 20: Massnahmen der inklusiven Arbeitsgestaltung	36
Abbildung 21: Arbeitszeitmodelle	36
Abbildung 22: Inklusive Laufbahn	37
Abbildung 23: Aus- und Weiterbildungsangebote	37
Abbildung 24: Möglichkeit eines Arbeitsplatzwechsels	38
Abbildung 25: Inklusive Entlohnungsmodelle	39
Abbildung 26: Monetäre Zusatzleistungen für Menschen mit Behinderungen	39
Abbildung 27: Gesundheitsförderung für Menschen mit Behinderungen	40
Abbildung 28: Gesundheitsmanagement-Programme	40
Abbildung 29: Finanzielle Förderung der Netzwerke	41
Abbildung 30: Externe Zusammenarbeit mit Interessenorganisationen	41
Abbildung 31: Inklusives Arbeitsklima	42
Abbildung 32: Inklusive Führung	42
Abbildung 33: Übersicht der regulatorischen Hürden	43
Abbildung 34: Rechtliche Hürde – Wirtschaftliche Zumutbarkeit	44
Abbildung 35: Rechtliche Hürde – Bestandesschutz bei Gebäuden	44
Abbildung 36: Rechtliche Hürde - Fehlende bundeseinheitliche Regelungen der Unterstützungsleistungen	44
Abbildung 37: Rechtliche Hürde – begrenzter Anwendungsbereich auf Bundesebene	45
Abbildung 38: Rechtliche Hürde – fehlende Beschäftigungsquote	45
Abbildung 39: Rechtliche Hürde – kein flächendeckendes Diskriminierungsverbot	46
Abbildung 40: Rechtliche Hürde – kein Anspruch auf Schadenersatz	46
Abbildung 41: Hürden bei den Sozialversicherungen	47
Abbildung 42: Standardisierte Reintegrationsverfahren	47
Abbildung 43: Nachweis der Anpassungen am Arbeitsplatz	48
Abbildung 44: Dauer der Lohnzuschüsse	48

Autor:innen

Dr. Daniela Frau (she/her)



Daniela Frau lehrt, berät und forscht zu DEI-Management, inklusiver Führung, Personalentwicklung, Organisationaler Fairness und Organisationalem Vertrauen an der ZHAW School of Management & Law, Zurich Center for Sustainability Leadership. Sie leitet das praxisorientierte Weiterbildungsprogramm CAS Managing Diversity, Inclusion & Social Sustainability.

Sie ist zudem Diversity-Management-Delegate der ZHAW School of Management & Law und ist für die Entwicklung und Umsetzung der Diversity-Initiativen an der School of Management & Law zuständig. Bevor sie sich für die angewandte Wissenschaft entschied, arbeitete Daniela Frau 25 Jahre in der Praxis als Beraterin, Personalentwicklerin und im Executive Search.

Partner:innen

AUFTRAGGEBER:IN



Swiss Diversity

Michel Rudin, Gründer von Swiss Diversity

Swiss Diversity ist ein gemeinnütziger Verein mit der Vision, Diversität und Inklusion in allen ihren Prägungen zu fördern. Im Fokus stehen dabei die Anerkennung und Förderung von Chancengleichheit

für Menschen von verschiedensten Ethnien, Geschlechtern, sexuellen Orientierungen, Hautfarben, sozialen Herkunft, Alter, körperlichen und psychischen Verfassungen und Religionen. Um unsere Ziele zu verwirklichen, haben wir diverse Gefässe ins Leben gerufen wie die jährliche Award Night, das Forum, den Think Tank und viele mehr. Wir gehen unser Engagement mit Herz an, denn wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Inklusion zeigt positive Wirkung in allen Lebensbereichen.

Mehr über Swiss Diversity: www.swissdiversity.com

SPONSORING



Sonja Michel, Fachleitung Diversität & Inklusion

Die BKW Gruppe ist ein internationales Energie- und Infrastrukturunternehmen mit Sitz in Bern. Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden bei den ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich durch die Megatrends Klimawandel, Urbanisierung und Digitalisierung ergeben. Mehr als 11'500 Mitarbeitende arbeiten an hochwertigen und zukunftsweisenden Gesamtlösungen in den Bereichen Infrastruktur, Gebäude und Energie. Die BKW steht für eine Kultur ein, in der sich alle heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden willkommen fühlen und sich entfalten können. www.bkw.ch/willkommenskultur

Anhang

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 1/8 - EINLEITUNG UND STRATEGIE

EINLEITUNG Fragebogen Swiss Diversity 2025		
Willkommen bei unserer diesjährigen Swiss Diversity-Umfrage (in Kooperation mit der ZHAW und BKW): *Hindernisse in Unternehmen überwinden zur Förderung der Inklusion von Mitarbeitenden mit einer Behinderung* Liebe:r Teilnehmer:in Immer mehr Unternehmen und öffentliche Organisationen möchten sich für die Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung am Arbeitsplatz einsetzen. Nicht nur die betroffenen Menschen mit einer Beeinträchtigung erfahren zahlreiche Barrieren im Arbeitsleben, sondern auch die arbeitgebende Organisationen selbst, welche sich für Inklusion für Menschen mit einer Behinderung einsetzen wollen. Diese Befragung soll über die wahrgenommene Hürden und Massnahmen in Organisationen zur Förderung von Inklusion in Unternehmen mehr Klarheit schaffen. Die Befragung richtet sich daher an Führungspersonen, HR- und Diversity-Expert:innen sowie fachliche Beratungspersonen, welche sich mit inklusiven Praktiken von Menschen mit einer Beeinträchtigung in arbeitgebenden Organisationen befassen. Wir bitten Sie, sich die Zeit für die Beantwortung dieser Befragung zu nehmen. Die Befragung dauert ca. 10-15 Minuten. Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen. Die Befragung ist medienbruchfrei über jedes Mobilgerät zugänglich. Wir möchten ausdrücklich betonen, dass die Anonymität Ihrer Angaben vollständig gewahrt wird. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Ihre Teilnahme an der Befragung sowie die Beantwortung der einzelnen Fragen sind freiwillig. Bei Fragen zur Untersuchung, können Sie sich gerne an uns wenden: Dr. Daniela Frau (frai@zhaw.ch), ZHAW SML, Studienleitung Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!		
A) DIVERSITY STRATEGIE (DEI-Strategien und Initiativen)		
<i>Zu Beginn wollen wir herausfinden, ob Ihre Organisation eine DEI-Strategie verfolgt</i>		
Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten
1	Meine Organisation verfolgt eine DEI-Strategie.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
2	Bitte kreuzen Sie nur die Massnahmen, welche Ihre Organisation aktuell verfolgt: a) Inklusion von Menschen mit einer körperlichen, geistigen oder psychischen Beeinträchtigung (inkl. Menschen mit einer Neurodiversität) b) Inklusion von nicht-binären und trans Personen c) Inklusion von LGB-Menschen (Lesbian, Gay and Bisexual) d) Bekämpfung von Diskriminierung, Mobbing und sexuelle Belästigung e) Förderung der Altersdiversität (z.B. Altersdiversität in Führungspositionen, ü50-Massnahmen) f) Gleichstellung von Frauen und Männern (z.B. Frauen in Führungspositionen, Lohngleichheit) g) Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie und/oder persönlicher Lebenssituation h) Inklusion von People of Color (POC) und rassifizierten Personen i) Inklusion von Menschen mit ethnischer Diversität j) Inklusion von Menschen mit Migrations- und/oder Kriegshintergrund k) Inklusion von Menschen mit religiöser Diversität l) Inklusion von weiteren (nicht erwähnten) m) weitere Massnahmen	

ANHANG 2: FRAGEBOGEN 2/8 - INKLUSIONSRICHTLINIEN

Strategieänderung und Richtlinien		
3a	Hat Ihre Organisation in den letzten Monaten Ihre DEI-Bemühungen geändert?	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
3b	Wenn stimme voll und ganz zu/ stimme zu: Bitte wählen Sie aus den Antworten und/oder begründen Sie, weshalb und inwiefern die DEI-Bemühungen reduziert wurden. (Mehrere Antworten möglich)	a) Strategieänderung infolge US-politische Anti-Diversity-Initiative b) Veränderung der DEI-Kommunikationsmassnahmen (Umformulierung von DEI-Begriffen, Löschen von externen DEI-Inhalten) c) Reduktion der finanziellen und personellen Ressourcen für DEI d) Absicherung des rechtlichen Rahmens (z.B. Klagen aus den USA zu vermeiden) e) Veränderung der priorisierten DEI-Themen f) Verstärkung der DEI-Massnahmen f) andere Gründe:
4a	Meine Organisation hat spezifische Richtlinien zur Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung,	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
4b	<i>Wenn stimme voll und ganz zu und stimme zu:</i> Die Richtlinie berücksichtigt folgende Behinderungsarten: (Mehrere Antworten möglich) a) Körperbehinderung Eine dauerhafte oder länger andauernde Einschränkung bzw. ein Verlust körperlicher Funktionen oder Strukturen (z. B. Muskeln, Gelenke, Extremitäten). Sie beeinträchtigt Mobilität, Kraft oder Koordination und kann durch angeborene Fehlbildungen, Unfälle oder Erkrankungen (z. B. Querschnittlähmung, Amputation, schwere Arthrose) entstehen. b) Sehbehinderung Eine Einschränkung des Sehvermögens, die mit Sehhilfen nicht vollständig korrigiert werden kann. Sie reicht von Sehschwäche bis zur vollständigen Erblindung. c) Hörbehinderung Eine nicht oder nur unvollständig ausgleichbare Einschränkung des Hörvermögens. Sie reicht von leichter bis hochgradiger Schwerhörigkeit bis zur Taubheit. d) Krankheitsbehinderung Eine längerfristige oder chronische Erkrankung, die in ihrer Symptomatik und Behandlung körperliche oder psychische Funktionen so einschränkt, dass Teilhabe am Alltag behindert ist. e) Psychische Behinderung Eine länger andauernde psychische Störung, die Erleben, Denken, Fühlen oder Verhalten so beeinflusst, dass Teilhabe und Alltagsbewältigung wesentlich eingeschränkt sind. f) Kognitive Einschränkung und Neurodiversität: Eine Beeinträchtigung geistiger Funktionen wie Wahrnehmung, Gedächtnis, Lernen, Problemlösen oder Orientierung. Sie kann zu verminderter Anpassungsfähigkeit an Alltagssituationen führen. Neurodiversität bezeichnet die angeborene und natürliche Vielfalt neurologischer Funktions- und Entwicklungsweisen im menschlichen Gehirn. g) Sprachbehinderung: Eine Beeinträchtigung der mündlichen oder schriftlichen Sprachfähigkeit, die über normale Entwicklungsvarianten hinausgeht und die Kommunikation erschwert. Dazu zählen Beeinträchtigungen bei der Artikulation (z. B. Stottern, Dysarthrie), Sprachentwicklung und Aphasie nach Schlaganfall oder Trauma. h) Andere Behinderung	

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 3/8 – WISSEN UND EINSTELLUNG

PERSONALMANAGEMENT		
In diesem Abschnitt möchten wir erfahren, bei welchen Handlungsfeldern des Personalmanagements Sie Hürden/Barrieren bei der Förderung der Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung in ihrer Organisation/ihrem Unternehmen wahrnehmen.		
II) Information und Sensibilisierung		
Nr.	Frage	Antwort Möglichkeiten
7	In meiner Organisation fehlen Kenntnisse über die Fähigkeiten und das Potenzial von Menschen mit einer Behinderung	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
8	In meiner Organisation fehlen Kenntnisse über die verschiedenen Behinderungsarten	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
9	In meiner Organisation fehlen Kenntnisse über den 1. und 2. Arbeitsmarkt	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
10	In meiner Organisation fehlen Kenntnisse über die rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Behindertengleichstellungsgesetz)	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
11	In meiner Organisation fehlen Kenntnisse über die externen Unterstützungsangebote	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
12	In meiner Organisation fehlen Kenntnisse über die Sozialversicherungsangebote (z.B. IV)	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
13	Bei welchen Rollen/Funktionen fehlen diese Kenntnisse? (Mehrere Antworten möglich)	a) Mitarbeitende b) HR-Fachpersonen c) DEI-Fachpersonen d) BGM-Fachpersonen d) Führungspersonen e) Geschäftsleitung f) andere:
III) Einstellung und Umsetzungsmotivation		
14	Meine Organisation ist bereit, Energie und Ressourcen in die Förderung von Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung zu investieren.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
15	Meine Organisation ist überzeugt, dass sich die Förderung von Inklusion von Menschen mit einer Beeinträchtigung lohnt.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
16	In meiner Organisation bestehen Vorurteile zu Menschen mit einer Behinderung	• Vorurteil, dass Menschen mit einer Behinderung weniger leistungsfähig seien • Vorurteil, dass Menschen mit einer Behinderung häufiger krank seien • Vorurteil, dass Menschen mit einer Behinderung weniger teamfähig seien • Vorurteil, dass Menschen mit einer Behinderung weniger gut mit Kund:innen arbeiten würden • weitere Vorurteile: • keine Vorurteile zu Menschen mit einer Behinderung
16b	Bei welchen Rollen/Funktionen nehmen Sie diese Vorurteile am stärksten wahr? (Mehrere Antworten möglich)	a) Mitarbeitende b) HR-Fachpersonen c) DEI-Fachpersonen d) BGM-Fachpersonen d) Führungspersonen e) Geschäftsleitung f) andere

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 4/8 – REKRUTIERUNG UND ARBEITSPLATZGESTALTUNG

PERSONALMANAGEMENT		
In diesem vierten Kapitel wollen wir mehr darüber erfahren, wie Sie die Inklusion von HR-Strukturen und HR-Prozessen wahrnehmen.		
17	Bei welchen Handlungsfeldern des Personalmanagements nehmen Sie Hürden in Ihrer Organisation wahr?	a) Rekrutierungsprozess b) Arbeitsplatzgestaltung/-anpassung c) Arbeitsinstrumente d) Arbeitszeitflexibilisierung und Arbeitszeitmodelle e) Personalentwicklung & Laufbahn f) Entlohnung & Benefits g) Gesundheitsmanagement h) Führungs- und Unternehmenskultur
V.) Rekrutierung		
18	In meiner Organisation ist der Rekrutierungsprozess für Menschen mit einer Beeinträchtigung chancengerecht und inklusiv gestaltet	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
18b	Bitte wähle nur die Massnahmen aus, welche in deiner Organisation umgesetzt werden: (Mehrere Antworten möglich)	a) Barrierefreie Inserate (z.B. Verwendung von grossen Schriftgrössen, Kontrasten, Alternativtexten für Bilder, Anzeigen auch mit einer Screenreader-Software) b) anonymisierte Bewerbungstools (ohne Angabe sozio-demographischer Merkmale) b) Schulung des Rekrutierungspersonals zur Durchführung von barrierefreien Bewerbungsprozessen c) Schulung der Führung zur Durchführung von barrierefreien Bewerbungsprozessen d) Angebote von Schnuppertagen für Menschen mit einer Beeinträchtigung e) Zusammenarbeit mit externen Job-Plattformen/Netzwerk-Organisationen zur gezielten Ansprache von Menschen mit Behinderung für den 1. Arbeitsmarkt f) Zusammenarbeit mit internen oder externen Jobcoachs bei der Rekrutierung und Einstellung der neuen Mitarbeitenden mit einer Behinderung g) Angebot von kurzfristigen oder langfristigen Stellenangeboten für Menschen mit einer Behinderung i) weitere Massnahmen k) keine solche Massnahmen
VI) Arbeitsplatzgestaltung		
19	In meiner Organisation wird die Arbeitsplatzgestaltung auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit einer Beeinträchtigung abgestimmt.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
20	In meiner Organisation gibt es Arbeitsplätze, die gezielt für Menschen mit einer Behinderung umgestaltet werden.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
21	Bitte wählen Sie die Anpassungen, welche in Ihrer Organisation umgesetzt wurden: (mehrere Antworten möglich)	a) Barrierefreie Gestaltung der Zugänge am Arbeitsplatz b) Sanitärbereiche c) Ruheräume d) Arbeitsplatzanpassungen (z.B. verstellbare Tische) e) Technische/digitale Anpassungen (z.B. digitale und Sprachinstrumente) f) Anpassungen von Arbeitsprozessen g) Angebot von Home-Office / Hybrid h) weitere Angebote

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 5/8 - ARBEITSZEITMODELLE, PERSONALENTWICKLUNG UND ENTLOHNUNG

VII) Arbeitszeitmodelle		
22	In meiner Organisation werden flexible Arbeitszeitmodelle für Mitarbeitende mit einer Beeinträchtigung angeboten.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
22b	Bitte wählen Sie Arbeitszeitmodelle, welche in Ihrer Organisation angeboten werden: (mehrere Antworten möglich)	a) Gleitzeit b) Jahresarbeitszeit und Arbeitszeitkonten c) Teilzeit d) Jobsharing/Topsharing e) Freistellung bei Arztbesuchen/Kuren f) Sabbatical g) weitere Angebote
VIII) Aus- und Weiterbildung und Laufbahn		
23	In meiner Organisation werden inklusive Ausbildungsangebote (Lehrstellen, Praktika etc.) für Menschen mit einer Beeinträchtigung angeboten.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
24	In meiner Organisation werden inklusive Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende mit einer Beeinträchtigung angeboten.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
25	In meiner Organisation wird die Karrierelaufbahn für Mitarbeitende mit einer Beeinträchtigung chancengerecht und inklusiv gestaltet.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
26	In meiner Organisation ist ein beruflicher Arbeitsplatzwechsel aufgrund von einer Behinderung möglich.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
27	Meine Organisation bietet Schulungen an, die sich mit unbewussten Vorurteilen, Diskriminierung, Mobbing von Menschen mit Beeinträchtigung auseinandersetzen.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
28	Meine Organisation bietet Beratungen/Coachings für Führungspersonen an, welche Mitarbeitende mit einer Behinderung rekrutieren oder führen	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden
IX) Entlohnung und monetäre Benefits		
29	In meiner Organisation sind die Entlohnungsmodelle für Menschen mit einer Behinderung fair gestaltet	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
30	Meine Organisation bietet zusätzliche monetäre Zusatzleistungen für Menschen mit einer Behinderung, die nicht vom Staat (d.h. von der Invalidenversicherung oder von Sozialversicherungen) finanziert werden.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
30b	Wenn stimme voll und ganz zu/ stimme zu: Bitte wählen Sie aus:	a) Lohnfortzahlung bei Krankheit oder Unfall b) Private Krankentaggeldversicherungen c) Kostenübernahme für Aus- und Weiterbildung c) Zuschüsse oder Boni d) Kostenübernahme für Arbeitsplatzgestaltung e) Kostenübernahme für externe Beratung/Coaching

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 6/8: GESUNDHEITSMANAGEMENT UND NETZWERKE

X) Gesundheitsmanagement		
31	In meiner Organisation werden Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Mitarbeitende mit einer Behinderung angeboten	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden
31b	Bitte wählen Sie die Programme, welche in Ihrer Organisation angeboten werden: (mehrere Antworten möglich)	a) Präventionsprogramme zur Vermeidung von Gesundheitsproblemen: z.B. Interne Beratungsstelle, externe Sozialberatung, Fitnessangebote, Gesundheitschecks, Ergonomieseminare, Stressmanagementseminare, Gesundes Essangebote, Gesund Führen und Arbeiten) b) Interventionsprogramme zur Reaktion auf Krankheiten von Mitarbeitenden: z.B. Betriebliches Case Management. Möglichkeit längerer Abwesenheiten, Umgestaltung des Arbeitsplatzes, Versetzung in eine andere Position c) Rehabilitationsprogramme zur Wiedereingliederung nach längerfristiger Erkrankung oder Unfall (z.B. Arbeitszeitflexibilisierung, Gesundheitsberatung, Umgestaltung des Arbeitsplatzes, Versetzung in eine andere Position, Schonarbeitsplätze SUV etc.) d) weitere Angebote e) keine solchen Angebote
XI) Unterstützung durch externe Inklusionsdienstleistungsorganisationen		
32	Meine Organisation arbeitet zusammen mit externen Ausbildungs- und Interessenorganisationen für Menschen mit Behinderung, um die Inklusion zu fördern	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden
33	Meine Organisation fördert finanziell interne und externe Netzwerke, um das Bewusstsein zur Inklusion von Menschen mit einer Behinderung in der Organisation	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
XII) Führungs- und Unternehmenskultur (Inklusive Führung und Inklusives Klima)		
34	In meiner Organisation sind die Führungskräfte unvoreingenommen und behandeln Mitarbeitende mit einer Behinderung ihren Bedürfnissen entsprechend	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden
35	In meiner Organisation werden die Ideen aller Mitarbeitenden ernsthaft in Betracht gezogen unabhängig von deren Behinderung oder Krankheit	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden
36	Meine Organisation bietet ein sicheres Arbeitsumfeld, in dem alle Mitarbeitenden sich selbst verwirklichen können unabhängig von deren unabhängig von deren Behinderung oder Krankheit	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden
37	Meine Organisation berücksichtigt in ihrer Kommunikation eine inklusive, barrierefreie Sprache	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden
38	In meiner Organsiation setzt sich die Geschäftsleitung für die Inklusion von Menschen mit einer Behinderung ein	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 7/8 - REGULATORISCHE HÜRDEN

C) Rechtliche Hürden		
Als rechtliche Hürde nimmt meine Organisation wahr, dass...		
39	...das Behindertengleichstellungsgesetz BehiG keine Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderung vorsieht.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
40	das Behindertengleichstellungsgesetz BehiG einen begrenzten Anwendungsbereich für Aufgaben und Dienstleistungen des Bundes hat und Privatunternehmen (noch) nicht vollständig berücksichtigt.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
41	viele Vorschriften an wirtschaftliche Zumutbarkeit gebunden („sofern verhältnismässig“) sind, so dass eine klare Verpflichtung zur Herstellung von Barrierefreiheit in der Arbeitswelt fehlt.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
42	das Behindertengleichstellungsgesetz BehiG keinen Anspruch auf Schadenersatz, sondern nur auf Beseitigung der Diskriminierung (z.B. Anpassung von	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
43	dass es kein flächendeckendes Diskriminierungsverbot in der Privatwirtschaft gibt, so dass Einzelfälle schwer einklagbar sind (vgl. Diskriminierungsverbot in der Bundesverfassung (Art. 8 BV)	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
44	dass für bestehende Gebäude, Verkehrsanlagen etc. oft der Bestandesschutz gilt und Anpassungen nur bei Umbauten oder „nach Möglichkeit“ gefordert werden	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
45	zahlreiche Unterstützungsleistungen (z.B. persönliche Assistenz) nicht bundeseinheitlich geregelt sind, sondern von kantonalen Vorgaben abhängig sind.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
D) Hürden bei den Sozialversicherungen (in der Schweiz)		
In Zusammenhang mit den Sozialversicherungen nimmt unsere Organisation wahr, dass...		
48	die Verfahren komplex und aufwendig sind, so dass viel Zeit zur Abklärung, Kostengutsprache und Unterstützung benötigt wird.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
49	Arbeitgebende genau nachweisen müssen, welche Anpassungen am Arbeitsplatz, technische Hilfsmittel oder Lohnzuschüsse nötig sind	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
50	oft Unsicherheiten besteht, wie lange die Individualversicherung die Lohnzuschüsse für ihre Mitarbeitenden übernimmt.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
51	individuelle, flexible Lösungen für Arbeitgebende durch starre standardisierten Verfahren bei Reintegration der IV erschwert werden	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden
52	Gibt es in Ihrer Organisation Fälle, die wegen des IV-Status eine Anstellung und/ oder Weiterbeschäftigung verunmöglicht hat?	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu/ kann nicht beurteilt werden

ANHANG 1: FRAGEBOGEN 8/8 - DEMOGRAPHISCHE FRAGEN

Demographische Angaben

Nun sind Sie fast fertig mit der Umfrage! Bitte beantworten Sie diese letzten demographischen Fragen.

Wir versichern Ihnen, dass die Anonymität Ihrer Angaben vollständig gewahrt wird. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Vielen Dank.

Frage	Antwort-Möglichkeiten
53 In welcher Funktion sind Sie tätig?	Geschäftsleitung oder Senior Management/ Führungsperson (z.B. Teamleitung) DEI-Fachperson HR-Fachperson BGM-Fachperson andere Funktion:
54 Bitte geben Sie Ihr Alter an	18-25 / 26-35 / 36-45 / 46-55 / ab 55 Jahre
55 Bitte geben Sie Ihre Geschlechtsidentität an	weiblich / männlich / non-binär / trans / weitere Angaben:
56 Haben Sie eine Behinderung?	Ja/Nein/keine Angabe
57 In welcher Branche arbeiten Sie?	Automobilindustrie / Baugewerbe / Bildungswesen Detail- und Grosshandel / Einkauf & Logistik Elektro- und Medizinaltechnik / Energiebranche Finanzbranche / Gesundheitsbranche / Gastronomie Kommunikation / Public Relations & Marketing Kunst und Kultur / Land- und Forstwirtschaft Immobilienbranche / Unternehmensberatung Sozialwesen / Sportbranche / Startup Technologiebranche / Transport andere:
58 Bitte geben Sie die Unternehmensgrösse an	Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeitende) / Mittलगrosses Unternehmen (bis 500 Mitarbeitende) / Grossunternehmen (ab 500 Mitarbeitende)
59 Bitte geben Sie die Abkürzung den Kantons ihres Arbeitsortes an (z.B. ZH)	offene Antwort
60 In welcher Region ist Ihre Organisation tätig?	national/ international/ weitere Angaben:
61 Bitte geben Sie Ihre Anstellungsdauer in Ihrer Organisation an	0-5 / 6-10 / 11-15 / 16-20 / über 20 Jahre

Ende Befragung und Danksagung

Die Umfrage ist nun zu Ende. Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Mit Ihren Angaben helfen Sie, die aktuellen Hürden in Unternehmen aufzudecken und Empfehlungen daraus zu formulieren.

Wir möchten ausdrücklich betonen, dass die Anonymität Ihrer Angaben vollständig gewahrt wird. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich.

Wenn Sie Fragen haben, kontaktieren Sie uns:

Dr. Daniela Frau, Studienleitung, ZHAW SML (frai@zhaw.ch)

Michel Rudin, Gründer Swiss Diversity

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

Die Studie richtet sich in erster Linie an Praktiker:innen und Fachpersonen, die das Ziel verfolgen, Wissen zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen in Organisationen aufzubauen, diese zu implementieren und deren Auswirkungen zu analysieren.



swissuniversities



European Business Schools
Ranking 2021