

– Fachbeitrag D16-2021 –

09.04.2021

Die inklusiv geprägte Unternehmenskultur als Grundlage für ausgewogene und nachhaltige Personalentscheidungen

Teil I: Ausgangslage, theoretische Grundlagen und rechtliche Rahmenbedingungen¹

Von Victoria Cienkowski, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Prof. Dr. Katrin Kanzenbach, Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, Bad Hersfeld, Jun.-Prof. Dr. Mario Schreiner, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

I. Einleitung

Im Folgenden wird der Forschungsansatz eines laufenden Lehr-Forschungs-Projektes der Hochschule der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (HGU) und der Universität Magdeburg (OvGU) vorgestellt.² Das Projekt ist von der Frage geleitet, ob eine inklusive Unternehmenskultur dazu beiträgt, Diskriminierungen von Beschäftigten bspw. bei Personalentscheidungen zu verringern und damit hilft, soziale Ungleichheiten abzubauen und somit Chancengleichheit fördert. Im Rahmen dieses Lehr-Forschungs-Projektes sollen die nachfolgenden fünf Hypothesen empirisch überprüft werden. Die Thesen strukturieren die inhaltliche Bearbeitung des Themas von der Ausgangssituation bis zur Darstellung einzelner Zusammenhänge.

II. Thesen zur inklusiven Unternehmenskultur

1. Eine inklusiv gestaltete Unternehmens- und Organisationskultur³ kann einen Beitrag zum Abbau von Diskriminierung und sozialer Ungleichheit leisten.
2. Es fehlt ein Modell der inklusiven Unternehmenskultur.

¹ Dieser Beitrag wurde unter www.reha-recht.de als Fachbeitrag D16-2021 in der Kategorie D: Konzepte und Politik veröffentlicht; Zitiervorschlag: Cienkowski, Kanzenbach, Schreiner: Die inklusiv geprägte Unternehmenskultur als Grundlage für ausgewogene und nachhaltige Personalentscheidungen –Teil I: Ausgangslage, theoretische Grundlagen und rechtliche Rahmenbedingungen; Beitrag D16-2021 unter www.reha-recht.de; 09.04.2021.

² Weitere Informationen zur Struktur und Organisation des Projektes finden sich in der Darstellung erster Ergebnisse im zweiten Teil des Beitrags.

³ In der Folge wird der Begriff Unternehmenskultur verwendet.

3. Die Identifizierung von Formen der Diskriminierung im Arbeitsleben und der Abbau von Barrieren, Hindernissen, Vorurteilen und Stereotypen bei Führungskräften und Beschäftigten im Hinblick auf einzelne Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen kann dazu beitragen, Perspektiven und Kompetenzen zu erweitern, Prozesse nachhaltiger und nachvollziehbar zu gestalten, die Organisation mit ihrer Kultur weiterzuentwickeln sowie die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.
4. Die Begünstigung von Inklusion in Unternehmen kann durch die Gestaltung organisatorischer Voraussetzungen gelingen.
5. Die inklusive Unternehmenskultur kann praktikable Ansatzpunkte hervorbringen, um unnötige Reibungsverluste innerhalb der Organisation zu vermeiden, die Leistungsmotivation der Beschäftigten langjährig aufrecht zu erhalten, gute Fachkräfte anzuziehen und zu binden, sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen zu erhalten.

Zur Annäherung an ein Verständnis einer inklusiven Unternehmenskultur ist zunächst zu beschreiben, welche theoretischen Grundlagen vorhanden sind und welche rechtlichen sowie organisatorischen Rahmenbedingungen diese beeinflussen.

III. Die inklusive Unternehmenskultur – Ausgangssituation

Der Lebensbereich Arbeit bzw. die Teilhabe an (Erwerbs-)Arbeit hat für die Mehrheit der Bevölkerung in marktwirtschaftlich organisierten Staaten eine zentrale Bedeutung. Arbeit wird beispielsweise in Deutschland nach Familie und sozialen Nahbeziehungen als der Lebensbereich mit der zweithöchsten Relevanz angegeben.⁴ Die Beteiligung an Erwerbsarbeit stellt ein Grundbedürfnis dar, da durch sie soziale Anerkennung und gesellschaftlicher Status sowie Zugehörigkeit determiniert sind.⁵ Den Personen, die eine Teilhabe an Erwerbsarbeit anstreben, steht ein Arbeitsmarkt gegenüber, der selektiv ist und mitunter hohe Anforderungen an (potenzielle) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellt. Die Anforderungen zur Aufnahme in den Arbeitsmarkt umfassen beispielsweise die Qualifikation, die Flexibilität, die Belastbarkeit, die Mobilität usw. der Personen, die an Erwerbsarbeit beteiligt sein wollen. Verschiedene Faktoren, wie Geschlecht, Migrationshintergrund, Alter, Krankheit und Behinderung können außerdem ursächlich dafür sein, dass der Zugang zu und der Verbleib im Arbeitsmarkt erschwert sind.⁶ Ein Beleg hierfür ist die vergleichsweise hohe Arbeitslosigkeit von Menschen mit Behinderungen.⁷ Auf der anderen Seite sind es Herausforderungen wie der demografische Wandel, die Digitalisierung und der damit einhergehende Fachkräftemangel, die Unternehmen und

⁴ Vgl. Gaspar & Hollmann, 2015, S. 3.

⁵ Vgl. Schreiner, 2019, S. 161.

⁶ Vgl. Wansing, 2012, S. 387 ff.

⁷ Vgl. Dwertmann, Baumgärtner & Böhm, 2017, S. 58; Bundesagentur für Arbeit, 2019.

Organisationen zur Bewusstseins- und Perspektivenvielfalt im Hinblick auf die ganzheitliche Partizipation aller Beschäftigten zwingen. Unternehmen und Organisationen müssen erfolgsorientiert und wettbewerbsfähig bleiben. Trotz der zunehmenden Implementierung von künstlicher Intelligenz sind es die Mitarbeitenden, die zur Erreichung von Unternehmenszielen und der Wertschöpfung sowie zum gesellschaftlichen Mehrwert beitragen. Voraussetzungen für eine hohe Leistungsbereitschaft der Beschäftigten aller Altersgruppen ist, dass sie fair und wertschätzend behandelt werden und keine Ungleichbehandlung in Bezug auf relevante organisationale Übungen, Richtlinien, Anerkennungen, Beurteilungen sowie Entscheidungen zur Wahrnehmung flexibler Arbeitszeitmodelle oder in weiteren Prozessen der betrieblichen Praxis erfahren.⁸

Im nachfolgenden Abschnitt wird beschrieben, welche theoretischen Konzepte es gibt, die eine inklusive Unternehmenskultur beschreiben. Dabei werden die Begriffe „Inklusion“ und „Inklusive Kultur“ erläutert.

IV. Begrifflichkeiten

1. Kulturkonzepte und Inklusion

Kulturkonzepte entstammen historisch der Ethnologie. Die Organisationslehre hat diese auf die Unternehmen und Organisationen übertragen.⁹

Der politisch geprägte Begriff der „**Inklusion**“ wird mit dem Inkrafttreten der UN-Behindertenkonvention (UN-BRK)¹⁰ als ein Leitbild für eine inklusionsorientierte gesellschaftliche Entwicklung verstanden. Damit ist „die Offenheit eines gesellschaftlichen Systems in Bezug auf soziale Vielfalt, welche Menschen mit Behinderungen als selbstverständlich einschließt,“ gemeint.¹¹ Dies beschreibt den Begriff der sozialen Inklusion. Gesellschaftliche Strukturen sind so zu gestalten, dass Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen Zugang zu Angeboten erhalten.¹² Der Begriff der Inklusion ist in der deutschsprachigen Fassung der UN-BRK nicht enthalten. Stattdessen findet sich in der deutschen Übersetzung der Begriff der „Integration“¹³ bzw. ist häufig von voller, wirksamer und gleichberechtigter Teilhabe die Rede. In wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexten wird der Begriff der Inklusion vielfach verwendet, aber eine allgemein anerkannte Definition liegt nicht vor. Von Luhmann existiert ein gesellschaftstheoretisches Konzept, das mit

⁸ Vgl. Boehm, Kunze & Bruch, 2014, S. 773; Dwertmann, Baumgärtner & Böhm, 2017, S. 60 ff.

⁹ Vgl. Schache, 2012, o. S.

¹⁰ In Kraft getretener völkerrechtlicher Vertrag am 03.05.2008 Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen über gleichberechtigte Teilnahme am Gesellschaftsleben, am Arbeitsleben und an Bildung; Ratifiziert mit BGBl. II 2008, S. 1419.

¹¹ Aichele, 2010, S. 16.

¹² Ebda.

¹³ lat. integrare beschreibt die Wiederaufnahme von Personen in eine Gruppe.

Inklusion den Zugang von Individuen zu bzw. die Teilnahme an gesellschaftlicher Kommunikation bezeichnet.¹⁴ Im Bildungsbereich sollte der Begriff der Inklusion pragmatisch angewendet den Begriff der „Integration“ ersetzen, da dieser für Schülerinnen und Schüler mit besonderen Bedürfnissen in allgemein bildenden Schulen zu eng und zu selektiv ausgelegt sei.¹⁵ Damit verfügt der Begriff der Inklusion über ein breites, diskursives und komplexes Definitionsspektrum.

Um Inklusion im Arbeitsleben zu erreichen, verpflichten sich die Vertragsstaaten der UN-BRK mit Artikel 27, jegliche behinderungsbedingte Diskriminierung im Arbeitsmarkt zu unterbinden sowie Menschen mit Behinderung aktiv bei der Ausbildung, Arbeitssuche und beim Arbeitserhalt zu unterstützen.¹⁶ Insbesondere mit Blick auf den Arbeitserhalt, aber auch für die erfolgreiche Arbeitssuche, spielen Weiterbildung und lebenslanges Lernen eine zentrale Rolle. Dieser Anspruch ist ebenfalls für Mitarbeitende mit Behinderung zentral. So können sie langfristig und erfolgreich in Unternehmen gehalten werden, sowie gleiche Aufstiegs- und Entwicklungschancen erhalten.¹⁷ In der deutschsprachigen Literatur werden im Kontext der beruflichen Inklusion vor allem die gesellschaftspolitischen Aufgaben, die sich aus der Umsetzung der UN-BRK ergeben, wie die inklusive Teilhabe in den Fokus genommen.¹⁸ Ein Leitfaden des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zu Inklusion in Unternehmen und Institutionen beschreibt den Kerngedanken der Inklusion als „*ein gesellschaftliches Ziel und eine unternehmerische Aufgabe*“.¹⁹ Nicht institutionalisierte Sonderbehandlung, sondern anerkannte Differenz in Unternehmen, Institutionen und Organisationen ist das Ziel.²⁰

2. Inklusive Kultur

Unter einer **inklusiven Kultur** im Unternehmen wird die Einzigartigkeit und der Beitrag eines jeden Individuums geschätzt und gleichzeitig ein hohes Maß an Zugehörigkeitsgefühl an alle Unternehmensmitglieder vermittelt.²¹ Die Auslegung der Definition umfasst, dass jede und jeder Beschäftigte als ein Teil der Gemeinschaft mit ihren/seinen individuellen Kompetenzen gilt und diese in den Wertschöpfungsbeitrag mit einbringen kann.²² Dies setzt einen „*Horizont des Verstehens*“ aller beteiligten Akteure voraus.²³

¹⁴ Vgl. Luhmann & Schorr, 1979 in: Göbel & Schmidt, 1998, S. 2.

¹⁵ Vgl. Allan, 2013, o. S.

¹⁶ Vgl. Böhm, Baumgärtner, & Dwertmann, 2013, S. IX.

¹⁷ Vgl. Dwertmann, Baumgärtner & Böhm, 2017, S. 63.

¹⁸ Vgl. Biermann, 2015, S. 28ff.; Riecken, Jöns-Schnieder & Eikötter, 2017, S.7 ff.

¹⁹ Vgl. BMAS, 2014, S. 9.

²⁰ Vgl. BMAS, 2014, S. 10.

²¹ Vgl. Shore, et al., 2011, S. 1268.

²² Vgl. Boehm, 2014, Abb. 3, S. 239.

²³ Vgl. Leuthold, 2015, o. S.

Die englischsprachige Literatur, die inklusive Strukturen am Arbeitsmarkt thematisiert, fokussiert bei der Begriffsbestimmung der Inklusion auf die Einbeziehung und die Zugehörigkeit von Beschäftigten in das Team. Diese umfasst die Miteinbindung der Beschäftigten ohne Vorurteile und stereotypische, subjektive Denk- und Verhaltensmuster und folgt der Diversity Forschung mit Theorien und Modellen, wie dem „Optimal Distinctiveness Model (ODT)“ für die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams.²⁴

Das hier beschriebene Forschungsprojekt untersucht das weite Verständnis des Begriffes der englischsprachigen Literatur, um eine Teilhabe aller Beschäftigten innerhalb des Unternehmens zu verbessern, die berufliche Chancengleichheit zu fördern und gleiche Möglichkeiten für jede Beschäftigte und jeden Beschäftigten zu schaffen, ihr/sein Potenzial mit einbringen zu können.

V. Aktueller Forschungsstand und Forschungslücke

Das Konzept der **Unternehmenskultur** ist in der interdisziplinären Forschung seit den 1980er-Jahren beachtet und beschrieben.²⁵ Ein allgemein anerkanntes Konzept existiert nicht. **Unternehmenskultur** ist definiert „*as a system of shared values defining what is important, and norms, defining appropriate attitudes and behaviors, that guide members' attitudes and behaviors.*“²⁶ Die Theorien und Modelle der Unternehmenskultur, deren Ebenen, Aspekte und Instrumente sowie die Auswirkungen auf die Beschäftigten sind in zahlreichen Studien untersucht und beschrieben.²⁷ Welche Rahmenbedingungen eine **inklusive Unternehmenskultur** begünstigen können, dazu bietet die Forschung bisher keine Ansätze.

Konsens dagegen herrscht in der Wissenschaft in den letzten 30 Jahren über die Begriffe und Konzepte von **Diversität und Diversitäts-Management**²⁸ (DiM).

Das Verständnis von Diversität umfasst die Vielfalt von persönlichen Eigenschaften der Mitglieder eines Teams, einer Abteilung oder einer Organisation.²⁹ Der Begriff der Diversität kann auch verstanden werden als die Einbeziehung aller Teams auf allen Ebenen

²⁴ Vgl. Brewer, 1991, S. 477, Abb. 2; Shore, et al., 2011, S. 1263.

²⁵ Vgl. Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1985; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Sackmann, 1992.

²⁶ O'Reilly & Chatman, 1996, S. 160.

²⁷ Vgl. Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1985; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Sackmann, 1992.

²⁸ In diesem Beitrag wird der Begriff Diversitäts-Management anstatt des Begriffes Diversity Management verwendet.

²⁹ Vgl. Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003, S. 802.

des Unternehmens.³⁰ Umfänglich qualitativ und quantitativ untersucht sind die Dimensionen der Diversität.³¹ Auch die Heterogenität von Beschäftigten in Bezug auf Demografie, Bildungsstand, Geschlecht, Jobposition, etc. ist erforscht.³² Die Ergebnisse dieser Studien haben gezeigt, dass Diversität affektive Reaktionen³³ und soziale Prozesse innerhalb der Teams und Organisationen beeinflusst. Der gemessene Einfluss auf die affektiven Reaktionen war dabei größtenteils unbedeutend, manchmal negativ und nicht immer eindeutig.³⁴ Ähnliche Resultate zeigten sich bei der Auswertung von Studien, die den Zusammenhang zwischen einzelnen Eigenschaften von Teammitgliedern und der Team Performance untersuchten.³⁵ Der signifikanteste positive Zusammenhang ergab sich bei einer Zusammensetzung von Teammitgliedern mit unterschiedlichen Berufsbildern und Jobpositionen. Einige Forschungen zeigen auf, dass die Unternehmenskultur die Diversitätsdynamik formt. Die Auswirkungen der Diversität sind abhängig von der Struktur und der informellen Einbindung der Beschäftigten in informelle Netzwerke.³⁶ Ein wichtiges Ergebnis der empirischen Studie von Prümper und Brutzki stellt in diesem Zusammenhang die Erkenntnis dar, dass „erfolgreiches Managing Diversity [...] von konstruktiven und partnerschaftlichen Mitbestimmungsprozessen und Kooperationsformen innerhalb der Organisationen abhängig [ist]“. ³⁷ Erfolgreiche Maßnahmen des Umgangs mit Diversität sind vor diesem Hintergrund in der Regel partizipative Projekte, in denen Gremien der Mitbestimmung, die Leitung sowie weitere betriebliche Akteure eingebunden werden und die mit ausreichenden finanziellen Mitteln ausgestattet sind.³⁸

Viele Unternehmen beanspruchen für sich, dass sie das Diversitäts-Management mittels verschiedener Initiativen effektiv umsetzen. Einige dieser Aktionen versuchen die Akzeptanz von Diversität mit inklusiven Anstrengungen zu erhöhen.³⁹ Einer aktuellen Umfrage zufolge geben zwar 62 % bei ca. 1000 befragten Beschäftigten in Deutschland an, dass in ihrem Unternehmen eine diverse Belegschaft vorhanden ist, 44 % sind aber der Meinung, dass noch mehr unternommen werden könnte, um Diversität zu erhöhen. In der Generation Z sind bereits 54 % der Beschäftigten der Meinung, dass ihr Unternehmen Diversität und Inklusion verbessern sollte.⁴⁰ Genau hier setzt das aktuelle Forschungsprojekt an.

³⁰ Vgl. Bryan, 1999 in: Gilbert & Ivancevich, 2000, S. 93.

³¹ Stv. für viele Gardenswartz & Rowe, 2003.

³² Vgl. Baldrige & Swift, 2013; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Shore, et al., 2011.

³³ Bspw. Zusammenhalt, Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft.

³⁴ Vgl. Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003, S. 809.

³⁵ Ebda., S. 810.

³⁶ Vgl. Cox & Tung, 1997 in: Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003, S. 814.

³⁷ Prümper & Brutzki, 2017, S. 216.

³⁸ Vgl. ebd., S. 217.

³⁹ Vgl. Gilbert & Ivancevich, 2000, S. 93.

⁴⁰ Vgl. Glassdoor Inc., 2019, o. S.

Die Diversität in Unternehmen und eine inklusive Unternehmenskultur werden wesentlich von rechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Diese werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

VI. Rechtliche Rahmenbedingungen für Inklusion im Unternehmen

Im Kontext einer inklusiven Unternehmenskultur sind nicht nur die Empfehlungen, welche an die europäischen Mitgliedstaaten gerichtet sind, als Maßstäbe zur aktiven Inklusion der aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personen⁴¹ zu beachten, sondern ebenso zu überlegen, die Sozialpartnerschaften als betriebliche Akteure bereits mit Beginn der Entwicklung eines Konzeptes eines inklusiven Organisationsmodells miteinzubeziehen. Die europäische Kommission empfiehlt mittels strategisch inklusiver Konzepte unter anderem, soziale Ausgrenzung zu verhindern und die Gleichstellung von Männern und Frauen sowie Chancengleichheit für alle zu verwirklichen.

Nationale rechtliche Grundlagen zur Gleichbehandlung, Gleichstellung, Chancengleichheit und der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe sind im Grundgesetz,⁴² im einfachen Bundesrecht,⁴³ im Landesrecht⁴⁴ und weiteren Rechtsquellen⁴⁵ verankert. Deutschland hat mit dem Zustimmungsgesetz des Bundesgesetzgebers (vgl. Art. 59 Abs. 2 GG) die UN-BRK und das Fakultativprotokoll innerhalb der deutschen Rechtsordnung als Bundesgesetz anerkannt,⁴⁶ obwohl sie Völkerrecht bleibt.⁴⁷ Die UN-BRK hat insofern eine verfassungsrechtliche Bedeutung für die Bestimmung des Inhaltes und der Reichweite der Grundrechte.⁴⁸ Die Adressaten der meisten Artikel sind jedoch die Vertragsstaaten und damit die Regierungen und Gesetzgeber, so dass kein individueller Anspruch auf alle Maßnahmen der UN-BRK besteht.⁴⁹ Der Staat hat die Umsetzung der Rechte von Menschen mit Behinderungen zu gewährleisten, bspw. mit dem Erlass von Gesetzen und der Anpassung und Fortentwicklung bestehender Vorschriften.⁵⁰

⁴¹ ABI 2008, L 307, S. 11–14.

⁴² Bspw. Art. 1 Abs. 1 GG Achtung der Menschenwürde, Art. 3 Abs. 1-3 GG allgemeiner und spezielle Gleichheitssätze.

⁴³ Bspw. SGB IX (BGBl. I S. 1046, 1047); BGG (BGBl. I S. 1467, 1468); BGleIG (BGBl. I S. 642, 643), AGG (BGBl. I S. 1897, 1910); § 105a BGB.

⁴⁴ Z. B. Behindertengleichstellungsgesetze der Länder. Vgl. <https://www.einfach-fuer-alle.de/artikel/bitv/bgg/>, zuletzt abgerufen am 13.11.2020.

⁴⁵ Wie Verordnungen, Richtlinien, Satzungen, Landesrahmenverträge (z. B. nach § 131 SGB IX), aber auch gemeinsamen Empfehlungen der Rehaträger nach § 26 SGB IX.

⁴⁶ Vgl. BVerfG, 24.07.2018 - 2 BvR 309/15; BVerfG, 30.1.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

⁴⁷ Fn. 9.

⁴⁸ Vgl. BVerfG, 14.10.2004 - 2 BvR 1481/04, BVerfGE 111, 307 (317); BVerfG, 26.07.2016 - 1 BvL 8/15; BVerfG, 30.1.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

⁴⁹ Bspw. Art. 5, 6, 7, 8, 9 UN-BRK.

⁵⁰ Vgl. Art. 4 Abs. 1 lit. a) und b) UN-BRK.

Während die UN-BRK den Begriff der Diskriminierung verwendet, ist das Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)⁵¹ die Beseitigung von Benachteiligungen. Benachteiligungen werden im betrieblichen Alltag von Beschäftigten bspw. beim Zugang zur Beschäftigung, im Einstellungsverfahren, in Auswahlverfahren zur Beförderung und/oder in der Vergütung wahrgenommen. Diese sind oft nur schwer empirisch nachzuweisen, da gerade Auswahlverfahren und Vergütungssysteme in Unternehmen und Organisationen nicht immer transparent gestaltet sind. Benachteiligungen können direkt durch einzelne Beschäftigte oder indirekt durch nicht festgeschriebene Regelungen innerhalb der Organisation diverse Beschäftigungsgruppen treffen.⁵² Diskriminierung wirkt in der Regel nicht „*eindimensional*“, also nicht explizit auf ein Merkmal, sondern beeinflusst meist mehrere Merkmale „*mehrdimensional*“.⁵³

Sechs persönliche Merkmale hat der Gesetzgeber mit der Umsetzung von vier europäischen Richtlinien aus den Jahren 2000 bis 2004⁵⁴ abschließend im § 1 des AGG aufgelistet.⁵⁵ In den europäischen Richtlinien ist die Legaldefinition der mittelbaren Diskriminierung enthalten und vom nationalen Gesetzgeber mit dem § 3 Abs. 2 AGG als mittelbare Benachteiligung definiert. Danach liegt eine mittelbare Benachteiligung vor, wenn sich scheinbar neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren nachteilig auf eine geschützte Personengruppe mit bestimmten Merkmalen auswirken, ohne dass dies sachlich gerechtfertigt wäre. Den Begriff der unmittelbaren Benachteiligung i. S. d. § 3 Abs. 1 AGG definiert das Bundesarbeitsgericht (BAG) als eine „*weniger günstige Behandlung*“, als sie einem Nicht-Merkmalsträger widerfährt.⁵⁶ Das AGG umfasst nach § 12 Abs. 1 weiterhin die Organisations- und Schutzpflichten des Arbeitgebers, während des Arbeitsverhältnisses präventive Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen der Beschäftigten zu treffen. Die Organisationspflichten verpflichten den Arbeitgeber nach §§ 12 Abs. 5, 13 Abs. 1 S. 1 AGG zur Einrichtung einer zuständigen Stelle, mit dem Zweck der Beschwerdemöglichkeit für Beschäftigte, wenn sie sich im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses vom Arbeitgeber, von Vorgesetzten, anderen Beschäftigten oder Dritten wegen eines in § 1 AGG genannten Grundes benachteiligt fühlen. Diese Arbeitgeberpflichten werden durch die besonderen Schutzpflichten gegenüber Beschäftigten mit Behinderungen durch § 164 Abs. 4 SGB IX ergänzt.⁵⁷ § 11 AGG erweitert das Benachteiligungsverbot explizit auf den Zugang zum Beschäftigungsverhältnis und bezieht den Zeitraum vor Beginn eines Arbeitsverhältnisses mit ein.

Bei der Entwicklung, Konzeption und Umsetzung einer inklusiven Unternehmenskultur mit der Geschäftsleitung, den Führungskräften und der Personalabteilung ist unter stra-

⁵¹ BGBl. I S. 1897, 1910.

⁵² Vgl. Gomolla & Radtke, 2009, in: ADS, 2013, S. 37.

⁵³ ABI 2000, L 180/22, Ebda.

⁵⁴ ABI. 2000 L 180/22; ABI. 2000 L 303/16; ABI. 2002 L 269/15; ABI. 2004 L 373/37.

⁵⁵ ErfK/Schlachter AGG § 1 Rn. 2;

⁵⁶ BAG, Urt. v. 16.02.2012 – 6 AZR 553/10, NZA 2012, 555, 557.

⁵⁷ Vgl. ErfK/Schlachter AGG § 12 Rn. 1.

tegischen, arbeitsrechtlichen und den Gesichtspunkten einer gewinnbringenden sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit bereits die frühzeitige Einbeziehung und umfassende Unterrichtung des Betriebs- bzw. Personalrats (vgl. § 92 Abs. 1 BetrVG; § 68 BPersVG), der Schwerbehindertenvertretung (SBV) sowie der Beauftragten für Inklusion (vgl. § 181 SGB IX) bei der Planung von personellen und organisatorischen Maßnahmen zu berücksichtigen (vgl. 178 Abs. 2 SGB IX).⁵⁸ In den Unternehmen und Organisationen, in denen eine SBV gewählt ist, hat der Arbeitgeber oder Dienstherr eine verbindliche Inklusionsvereinbarung mit Einbeziehung des Betriebs- und Personalrates gem. § 166 Abs. 1 SGB IX zu treffen. In die Verhandlungen zur Inklusionsvereinbarung kann das Integrationsamt miteinbezogen werden. Die SBV hat die Möglichkeit, mit dieser Vereinbarung, in der betrieblichen Praxis ein wirksames Instrument zur Durchsetzung des Diskriminierungsverbotes von Menschen mit Behinderungen im Bereich der Arbeit effektiv einzusetzen und zu gestalten und die Pflichten des Arbeitgebers und die Rechte schwerbehinderter Menschen zu überwachen (vgl. § 164 SGB IX). Nach § 166 Abs. 2 SGB IX können in dieser Vereinbarung auch Regelungen zur betrieblichen Personalplanung, insbesondere zur Arbeitsplatzgestaltung, der Gestaltung des Arbeitsumfelds, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit getroffen werden. In diesem Zusammenhang ist die gleichberechtigte Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen und Rahmenbedingungen von Anfang an zu berücksichtigen.

Durch die Erweiterung von § 92 Abs. 3 BetrVG im Jahr 2001 ist ein eigenständiges Beteiligungsrecht des Betriebsrates durch den Gesetzgeber eingefügt, welches in der Gesetzesbegründung als Verpflichtung des Arbeitgebers interpretiert wird, von sich aus bei der Personalplanung die Frauenförderung zu berücksichtigen und mit dem Betriebsrat zu beraten.⁵⁹ Im öffentlichen Dienst ist bei allen personellen, organisatorischen und sozialen Maßnahmen das Initiativrecht der Gleichstellungsbeauftragten (vgl. §§ 27 Abs. 1 und 2, 32 Abs. 1 BGleG) in den Behörden zu beachten, die insoweit über ein Recht auf die Einbringung eines Initiativantrages verfügt.

Art. 3 Abs. 3 Satz 1 Grundgesetz (GG) erweitert den Schutz vor Diskriminierung auf die Merkmale der Heimat und Herkunft. Satz 2 umfasst das Benachteiligungsverbot und nach Rechtsprechung des BVerfG einen Förderauftrag für Menschen mit Behinderungen.⁶⁰ Damit wird die Mehrheitsgesellschaft in die Verantwortung genommen. Die Auslegung des AGG ist am Maßstab der Grundrechte zu überprüfen.⁶¹ Das BVerfG hat festgestellt, dass nicht nur bei einer Verschlechterung der Situation von Menschen mit Behinderungen eine verbotene Benachteiligung nach Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG vorliegt, sondern auch bei einem Ausschluss von Entfaltung- und Betätigungsmöglichkeiten bei

⁵⁸ Vgl. Befürwortung einer frühzeitigen Einbindung, siehe: Prümper & Brutzki, 2017, S. 29.

⁵⁹ Vgl. HK-BetrVG/Schulze-Doll; BetrVG § 92 Rn. 3.

⁶⁰ Eingef. durch Art. 1 Nr. 1 lit.) a G v. 27.10.1994 BGBl. I Nr. 75, S. 3146; BVerfG, 30.01.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

⁶¹ BVerfG, 30.01.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

einer nicht kompensierten Förderungsmaßnahme.⁶² Alle Ungleichbehandlungen, die für Menschen mit Behinderungen zu einem Nachteil führen, sind untersagt. Dies umfasst auch die mittelbaren Benachteiligungen, bei denen sich der Ausschluss als Nebenfolge herausstellt.⁶³ Das verfassungsrechtliche Benachteiligungsverbot fließt bei der Auslegung des Zivilrechts mit ein.⁶⁴

Ein jüngster Beschluss des VGH Baden-Württemberg über behinderungsgerechte Aufstiegsbedingungen im Beamtenverhältnis stellt mit Verweis auf das Diskriminierungsverbot aufgrund von Behinderung in Zusammenhang mit einer Beschäftigung, einschließlich der Auswahl-, Einstellungs- und Beschäftigungsbedingungen, der Weiterbeschäftigung, des beruflichen Aufstiegs nach Art. 27 Abs. 1 lit a) UN-BRK fest, dass in diesem Einzelfall die gesundheitliche Eignung für ein Statusamt nicht allein deshalb abgesprochen werden darf, weil die gleichgestellte Bewerberin gem. § 2 Abs. 2, 3 SGB IX den Anforderungen der Laufbahn behinderungsbedingt nicht vollumfänglich entspreche.⁶⁵ Mit diesem Beschluss nähert sich auch die verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung an die diskriminierungsrechtlichen Vorgaben zum Schutz für Menschen mit Behinderungen an, die wie in diesem Fall aufgezeigt, in der dienstrechtlichen Praxis in der Personalpolitik und -entwicklung immer noch nicht umgesetzt werden.⁶⁶ Damit konkretisiert die UN-BRK in vielen Bereichen und auch für den **Lebensbereich der Arbeit** die Menschenrechte für Menschen mit Behinderungen.⁶⁷

Letztendlich bekräftigt die Rechtsprechung, dass alle Ungleichbehandlungen, die für Menschen mit Behinderungen zu Nachteilen führen, untersagt sind.⁶⁸

Zum Schutz vor Benachteiligungen ist die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) errichtet worden. Laut dem dritten Gemeinsamen Bericht der ADS gingen zwischen 2013 und 2017 insgesamt 6.474 Beratungsanfragen zu möglichen vermuteten Benachteiligungen mit Bezug zu den Merkmalen des § 1 AGG ein.⁶⁹ Auffällig bei der Verteilung der Beratungsanfragen ist, dass sich die Anfragen überwiegend auf den **Bereich der Arbeit und Beschäftigung** beziehen.⁷⁰ Damit wird zum einen die Bedeutung des Arbeitsbereiches für jede*n Einzelne*n und zum anderen das hohe Diskriminierungsrisiko in diesem Lebensbereich sichtbar. Die Empfehlungen des zweiten Berichts der ADS zum Abbau der Diskriminierungen im Arbeitsleben reichen von der Etablierung umfangreicher Diversitätskonzepte zu allen Merkmalen des AGG über die Stärkung betrieblicher und außerbetrieblicher (unabhängiger) Beschwerde- und Beratungsstellen bis zur Aufdeckung von

⁶² BVerfG, 30.01.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

⁶³ Vgl. BVerfG, 30.01.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

⁶⁴ Vgl. BVerfG, 31.01.2017 - 1 BvR 2710/16-, juris.

⁶⁵ Vgl. VGH Baden Württemberg, 20.02.2020 - 4 S 3299/19, jurisPR-ArbR 39/2020 Anm. 6.

⁶⁶ Vgl. VGH Baden Württemberg, 20.02.2020 - 4 S 3299/19, jurisPR-ArbR 39/2020 Anm. 6

⁶⁷ Vgl. Aichele, 2010, S. 13.

⁶⁸ Vgl. BVerfG, 30.1.2020 - 2 BvR 1005/18-, juris.

⁶⁹ Vgl. ADS, 2017, S. 41.

⁷⁰ Vgl. ADS, 2017, S. 44.

Lohnungleichheiten und nachteiligen Arbeitsbedingungen.⁷¹ Ergänzend dazu sollten eine **offene Unternehmenskultur** und der Abbau von Stereotypen, Vorurteilen, Barrieren und strukturellen Hindernissen gefördert werden.⁷²

Nach Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen und ihres Einflusses auf eine inklusive Personalpolitik und inklusive organisatorische Maßnahmen in Unternehmen und Organisationen bezieht das aktuelle Forschungsprojekt in die Untersuchung einer **inklusive Unternehmenskultur** alle sozialen Beschäftigungsgruppen sowie die partizipative Beteiligung der Sozialpartner mit ein.⁷³

Nachfolgend soll erläutert werden, wie sich Diskriminierung gegenüber Beschäftigten am Arbeitsplatz konkret äußern kann.

VII. Formen von Diskriminierung im Arbeitsleben

Diskriminierungen können durchaus subtile Formen aufweisen und nicht alle Ausprägungen sind gesetzlich geregelt. Internationale Studien haben aufgezeigt, dass bspw. ausgewählte Unhöflichkeit in Organisationen eine Form von Diskriminierung gegenüber bestimmten Gruppen wie neuen Mitarbeitenden, jüngeren Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern und Frauen in unteren Führungspositionen darstellen kann.⁷⁴ Ziel der selektiven Unhöflichkeit ist es, ein Gefühl der Verunsicherung zu schaffen und den Erfolg dieser Gruppen zu unterlaufen.⁷⁵ Selektive Unhöflichkeit ist ein versteckter interpersoneller Mechanismus zur sozial-strukturellen Diskriminierung mit dem Ziel, den Status, die Macht und Privilegien gegenüber anderen Gruppen zu erhalten.⁷⁶ Eine Studie über Unhöflichkeit am Arbeitsplatz aus Schweden kam zu dem Ergebnis, dass Frauen und jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Unverschämtheiten eher ausgesetzt sind, als Männer und ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.⁷⁷ Die Forschenden ordnen die selektive Unhöflichkeit als eine moderne Form der Diskriminierung gegenüber benachteiligten Gruppen ein, wobei empfohlen wird, die zukünftigen Forschungen auf weitere Gruppen wie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Behinderungen oder religiöse Minderheiten auszuweiten.⁷⁸ Zu prüfen ist, ob durch organisatorische Rahmenbedingungen für eine inklusive Unternehmenskultur auch subtile Diskriminierungen in Organisationen verhindert werden können.

⁷¹ Vgl. ADS, 2013, S. 299–303.

⁷² Vgl. ADS, 2013, S. 304–307.

⁷³ Vgl. ADS, 2013, S. 315.

⁷⁴ Vgl. Kabat-Farr, Settles & Cortina, 2020, S. 253; Pearson & Porath, 2009.

⁷⁵ Vgl. Kabat-Farr, Settles & Cortina, 2020, S. 257.

⁷⁶ Vgl. Ebda.

⁷⁷ Vgl. Torkelson, Holm & Bäckström, 2016, S. 3.

⁷⁸ Vgl. Kabat-Farr, Settles & Cortina, 2020, S. 257.

VIII. Zwischenfazit

Die Begriffe Unternehmenskultur und Diversität sind breit untersucht und definiert. In der betrieblichen Praxis wird versucht, die beschriebenen Modelle anzuwenden. Studien zum Management von Diversität und der Unternehmenskultur zeigen positive Ergebnisse im Hinblick auf die Entwicklung der Team Performance oder der Einbindung von Beschäftigten in die Unternehmen und Organisationen. Der Begriff der Inklusion in der Arbeitswelt ist nicht einheitlich dargestellt, im Gegensatz dazu wird Inklusion im sozialen und im Bildungskontext vielfältig beschrieben. Die Forschungsfrage, ob eine inklusive Unternehmenskultur Auswirkungen auf die Personalentscheidungen hat, kann allein durch die Literaturrecherche und Auswertung dieser Studien nicht beantwortet werden. Die bisherige Untersuchung bestätigt aber, dass der derzeitige Forschungsstand noch lückenhaft ist und weitere Forschungen nötig sind, um zielführende Erkenntnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage zu gewinnen.

Aufgrund des völkerrechtlichen Vertrages der UN-BRK und seiner Ratifizierung in Deutschland, der europarechtlichen Vorgaben, wie beispielsweise auch der europäischen „Rahmenvereinbarung über integrative Arbeitsmärkte (Original: Framework agreement on inclusive labour markets)“⁷⁹, der Umsetzung in die nationale Gesetzgebung und der Auslegung durch die Rechtsprechung ist mittlerweile eine Vielzahl rechtlicher Rahmenbedingungen für ein Benachteiligungsverbot und für eine Vielfalt der persönlichen Eigenschaften von Beschäftigten geschaffen. Die Herausforderungen der bewussten Beachtung im **Lebensbereich der Arbeit und Beschäftigung** durch die betrieblichen Akteure und Sozialpartner in der praktischen Umsetzung bleiben auf der anderen Seite bestehen.

Ausführungen zur betrieblichen Situation, ersten Projektergebnissen sowie ein Ausblick auf weitere geplante Projektphasen erfolgen in einem zweiten Beitragsteil unter www.reha-recht.de.

Literaturverzeichnis

Aichele, V. (2010). Behinderung und Menschenrechte: Die UN-Konvention über Rechte von Menschen mit Behinderung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 23/2010, S. 13–18.

Allan, J. (25. Januar 2013). Inclusion: Patterns and possibilities. (Z. f. Inklusion, Hrsg.) Zuletzt abgerufen am 20.07.2020 unter: <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/31>

⁷⁹ Vgl. https://docplayer.org/124547566-Rahmenvereinbarung-ueber-integrative-arbeitsmaerkte.html#download_tab_content, zuletzt abgerufen am 22.02.2021.

Baldrige, D., & Swift, M. (2013). Withholding Requests for Disability Accommodation: The Role of Individual Differences and Disability Attributes. *Journal of Management*, 39(3), S. 743–762.

Biermann, H. (2015). Berufliche Teilhabe – Anspruch und Realität. In H. Biermann (Hrsg.), *Inklusion im Beruf* (Bd. 3, S. 17–56). Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag GmbH.

BMAS (Hrsg.). (01.12.2014). Zusammenarbeiten Inklusion in Unternehmen und Institutionen - ein Leitfaden für die Praxis. Zuletzt abgerufen am 20.07.2020 unter: [www.bmas.de: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a755-nap-leitfaden.pdf? blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a755-nap-leitfaden.pdf?blob=publicationFile)

Boehm, S. (2014). Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung - Flexible Arbeitsplatzanpassungen und die Rolle von Personalabteilung, Führungskräften und Kollegen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 4(2014), S. 235–241.

Boehm, S., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), S. 667–704.

Böhm, S., Baumgärtner, M. K., & Dwertmann, D. J. (Hrsg.). (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung: Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt* (1. Ausg.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Brewer, M. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), S. 475–482.

Bryan, J. H. (1999). The diversity imperative. *Executive Excellence*, 16(6).

Bundesagentur für Arbeit (2019): Situation schwerbehinderter Menschen. Zuletzt abgerufen am 17.09.2020 unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf;jsessionid=95B61331D0A5240921D9EBA3E5E38EC0? blob=publicationFile&v=8](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Menschen-mit-Behinderungen/generische-Publikation/Arbeitsmarktsituation-schwerbehinderter-Menschen.pdf;jsessionid=95B61331D0A5240921D9EBA3E5E38EC0?blob=publicationFile&v=8)

Cox, T., & Tung, R. (1997). The multicultural organization revisited. In C. Cooper, & S. Jackson, *Creating tomorrow's organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*. New York: Wiley.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.

Dwertmann, D., Baumgärtner, M. & Böhm, S. (2017). Der Beitrag flexibler HR-Strukturen zur erfolgreichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In: Riecken, A., Jöns-Schnieder, K. & Eikötter, M. (Hg.): *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. 1. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Inklusive Bildung), S. 58–70.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria: Soc. for Human Resource Mgmt.

Gaspar, C., Hollmann, D. (2015). *Bedeutung der Arbeit*. Ein Kooperationsprojekt von GfK Verein und Bertelsmann Stiftung. Unter Mitarbeit von Marc Bartels und Sarah Kebbedies. Zuletzt abgerufen am 27.10.2020 unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Bedeutung_der_Arbeit_final_151002_korr.pdf

Gilbert, J., & Ivancevich, J. (2000). *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*. *Academy of Management Executive*, 14(1), S. 93–105.

Glassdoor Inc. (1. July 2019). <https://www.glassdoor.com>. Abgerufen am 07.07.2020 von <https://www.glassdoor.com>: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/10/Glassdoor-Diversity-Survey-Supplement-1.pdf>

Gomolla, M., & Radtke, F.-O. (2009). *Institutionelle Diskriminierung - Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule* (3. Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Göbel, M. & Schmidt, J.F.K. (1998). *Inklusion/Exklusion: Karriere, Probleme und Differenzierungen eines systemtheoretischen Begriffspaares*. *Soziale Systeme: zeitschrift für soziologische Theorie*. 4(1).

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35, S. 286–316.

Jackson, S., Joshi, A., & Erhardt, N. (2003). *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*. *Journal of Management*, 29(6), S. 801 – 830.

Jöns-Schnieder, K., Riecken, A., (2017). *Ist Inklusion machbar? Erfahrungsbericht von Unternehmen*. In: Riecken, A., Jöns-Schnieder, K. & Eikötter, M. (Hg.). *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. 1. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. S. 164–176.

Kabat-Farr, D., Settles, I., & Cortina, L. (2020). *Selective incivility: an insidious form of discrimination in organizations*. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(3), S.253 -260.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

Leuthold, A. (01.12.2015). *Das konzeptuelle Verständnis von Inklusion – Beschreibung einer Entwicklung am Beispiel Studierender erziehungswissenschaftlicher Studiengänge*. (Z. f. Inklusion, Hrsg.) Zuletzt abgerufen am 20.07.2020 unter: <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/324>.

Luhmann, N., & Schorr, K.-E. (1979). Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Stuttgart: Klett-Cotta.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as Social Control: Corporations, culture and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, S. 157–200.

Pearson, C., & Porath, C. (2009). *The Cost of Bad Behavior: How Incivility Is Damaging Your Business and What to Do about It* (1. Ausg.). New York: Portfolio, Penguin Books Ltd.

Prümper, J., Brutzki, U., Felder-Roussety, T., Härtwig, C., Mohrmann, A., Peters, M., & Sachse, K. (2017). *Vielfalt in Betrieb und Verwaltung. Study 346.* (Hans Böckler Stiftung, Hrsg.) Düsseldorf.

Riecken, A., Jöns-Schnieder, K., & Eikötter, M. (Hrsg.). (2017). *Berufliche Inklusion - Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis.* Weinheim: Beltz Juventa.

Sackmann, S. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), S. 140–161.

Sacksofsky, U. (2010). Mittelbare Diskriminierung und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Zuletzt abgerufen am 20.07.2020 unter: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Mittelbare_Diskriminierung.pdf?__blob=publicationFile.

Schache, S. (2012). Inklusion beginnt im „Bauch“. Eine leibliche Perspektive zur Begründung einer inklusiven Kultur. *Zeitschrift für Inklusion*, 2012(4), Zuletzt abgerufen am 21.07.2020 unter: <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/36/36>.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.* San Francisco: CA: Jossey-Bass.

Schreiner, M. (2019). Inklusiver Arbeitsmarkt? - Eine Bilanz 10 Jahre nach Inkrafttreten der Behindertenrechtskonvention. In: *Gemeinsam Leben* 27(3), S. 161–168.

Schulze-Doll, C. (2018). *Handkommentar Betriebsverfassungsgesetz.* In Düwell (Hrsg.), *HK-BetrVG* (5. Ausg.). München: C.H.Beck Verlag

Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M., Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), S. 1262–1289.

Torkelson, E., Holm, K. & Bäckström, M. (2016). Workplace incivility in a Swedish context. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 6(2), S. 3–22. Zuletzt abgerufen am 03.08.2020 unter: <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i2.4969>.

Wansing, G. (2012). Inklusion in einer exklusiven Gesellschaft. Oder: Wie der Arbeitsmarkt Teilhabe behindert. In: Behindertenpädagogik. 51(4), S. 381–396.

Ihre Meinung zu diesem Fachbeitrag ist von großem Interesse für uns.
Wir freuen uns auf Ihren Kommentar auf www.reha-recht.de.
