

Parlamentarische Demokratie spielerisch erfahren

Chancengleiche Bewerbung

Hintergrundinformationen

18. Wahlperiode

Version: 21/06/2018

Chancengleiche Bewerbung - Hintergrundinformationen

A. Glossar

Wichtige Begriffe zur chancengleichen Bewerbung	H 3
---	-----

B. Formen der Diskriminierung

Ungleichheiten und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt	H 5
Bevölkerung nach Migrationsstatus und allgemeinem Schulabschluss 2016	H 8
Bevölkerung nach Migrationsstatus und überwiegendem Lebensunterhalt 2016	H 8
Führungskräftemonitor 2017	H 9
Arbeitsmarkt: Vom Berufsanfänger aussortiert	H 11
Die Mehrheit der behinderten Menschen hat keine Chance	H 13

C. Anonyme Bewerbung

Antidiskriminierungsstelle zieht positives Fazit des Pilotprojekts	H 14
Kein Foto, kein Name – nur die Qualität zählt	H 15

D. Diversity Management

Fachkräftemangel als Treiber: Der Mittelstand entdeckt das Thema Diversity	H 17
--	------

A. Glossar

Diskriminierung

Unmittelbare (direkte) Diskriminierung:

[...] wenn eine Person aufgrund eines Diskriminierungsmerkmals in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. [...] Zur unmittelbaren Diskriminierung zählen somit zum einen Regelungen und Maßnahmen, die ausdrücklich nach einem Diskriminierungsmerkmal unterscheiden und für eine Person benachteiligend wirken. [...] Zum anderen zählen hierzu auch solche Regelungen und Maßnahmen, die zwar nicht unmittelbar an das unerwünschte Merkmal anknüpfen, aber an Tatsachen, die nur eine Umschreibung dafür bedeuten und tatsächlich zu dem gleichen Ergebnis führen. [...]

Mittelbare (indirekte) Diskriminierung:

[...] wenn Vorschriften, Kriterien oder Verfahren dem Anschein nach zwar neutral sind, aber tatsächlich Personen in besonderer Weise benachteiligen können, die durch die anerkannten Diskriminierungsmerkmale geschützt sind. [...] Hingegen ist es keine mittelbare Diskriminierung, wenn die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt sind [...].

Quelle: Deutsches Institut für Menschenrechte; <http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/grundlagen.html> [aufgerufen am 22.05.2018].

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ist es, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Der Schutz vor Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf ist entsprechend den Richtlinienvorgaben der Schwerpunkt des AGG. Neben einem arbeitsrechtlichen Benachteiligungsverbot sowie seinen Ausnahmeregelungen werden Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers zum Schutz vor Benachteiligungen sowie Rechte der Beschäftigten (Beschwerderecht, Leistungsverweigerungsrecht) und ihre Ansprüche bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot (Entschädigung, Schadensersatz) geregelt. Verankert im AGG sind auch Vorschriften zum Schutz vor Benachteiligung im Zivilrechtsverkehr. Hier wird neben einem zivilrechtlichen Benachteiligungsverbot aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft auch ein geschlechtsspezifisches Benachteiligungsverbot verankert. Dieses erstreckt sich aber entsprechend den europarechtlichen Vorgaben nur auf Massengeschäfte und privatrechtliche Versicherungen.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das eine Umsetzung von vier EU-Gleichbehandlungsrichtlinien sicherstellen soll, ist am 18. August 2006 in Kraft getreten.

Quelle: BMFSFJ: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gesetze,did=81062.html> [aufgerufen am 22.05.2018].

Diversity Management

Diversity Management versucht eine multikulturelle Unternehmenskultur zu schaffen, die alle MitarbeiterInnen unterstützt und fördert und zusätzlich hohe Gewinne einbringt. Diversity stellt ein Mosaik von Menschen dar, die eine Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrung, Sichtweisen und Werten als Kapital in ihren Arbeitsbereich einbringen. Diversity Management bedeutet die gezielte Wahrnehmung und das bewusste Wertschätzen und Nutzen der Unterschiedlichkeiten.

Quelle: Manfred Auer, Silke Seemann, Unternehmen, Personalpolitik, Managing Diversity. Innsbruck, 2010, S.3
<http://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/gesellschaft-soziales/integration/downloads/Leitbild/AK2/personalpolitik.pdf>
[aufgerufen am 22.05.2018]

Gender Pay Gap

Unbereinigter Gender Pay Gap

Der Gender Pay Gap beschreibt den geschlechts-spezifischen Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern. Für die Berechnung des Gender Pay Gap werden die Bruttostundenverdienste der Frauen und Männer einer Gruppe (z. B. Altersgruppe, Branche oder Bundesland) ermittelt und daraus der Gender Pay Gap anhand folgender Formel berechnet:

$$((\text{Durchschnittlicher Bruttostundenverdienst der Männer} - \text{durchschnittlicher Bruttostundenverdienst der Frauen}) / \text{durchschnittlicher Bruttostundenverdienst der Männer}) * 100.$$

Bereinigter Gender Pay Gap

Man unterscheidet zwischen dem bereinigten und dem unbereinigten Gender Pay Gap. Der bereinigte Gender Pay Gap wird auf Basis der vierjährlichen Verdienststrukturerhebung berechnet. Hier wird jener Teil des Verdienstunterschieds herausgerechnet, der auf strukturelle Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen zurückzuführen ist, wie Unterschiede bei Berufen, Beschäftigungsumfang, Bildungsstand, Berufserfahrung oder der geringere Anteil von Frauen in Führungspositionen.

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2018:
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/FAQ/GenderPayGap.html>
[aufgerufen am 10.06.2018].

B. Formen der Diskriminierung

Lena Hipp, Bundeszentrale für politische Bildung, 26.02.2016

Ungleichheiten und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt

Arbeitsmarktchancen in Deutschland sind ungleich verteilt. Frauen verdienen in Deutschland im Schnitt 22 Prozent weniger als Männer und sind in den Chefetagen der deutschen Wirtschaft noch immer deutlich unterrepräsentiert. Die Vorstandsetagen sind zu 97 Prozent mit Männern besetzt, Aufsichtsräte mit 90 Prozent und mittlere Managementpositionen mit rund 85 Prozent. Obschon der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland bei rund 20 Prozent liegt, haben mehr als ein Drittel (36 Prozent) der arbeitslos gemeldeten Menschen und nur 10 Prozent der Personen in Führungspositionen einen Migrationshintergrund. Menschen mit Schwerbehinderung gelingt es selten, eine Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt aufzunehmen, und die Gruppe der über 50-Jährigen weist den höchsten Anteil an Arbeitslosen beziehungsweise Inaktiven aller Altersgruppen auf. Daten zum Zusammenhang zwischen Arbeitsmarkterfolg und sexueller Identität sowie Religionszugehörigkeit sind bislang kaum verfügbar. Für die Gruppe der Transsexuellen ist bekannt, dass sie überproportional häufig arm und nicht-qualifikationsadäquat beschäftigt ist; und es scheint so zu sein, dass es Muslime in Deutschland schwerer haben, einen Job zu finden, als andere.

Woran liegt das? Werden diese Gruppen trotz des vor zehn Jahren eingeführten gesetzlichen Gebots zur Gleichbehandlung im Rahmen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) – umgangssprachlich unter dem Namen "Antidiskriminierungsgesetz" bekannt – diskriminiert, oder gibt es andere Ursachen für diese Ungleichheiten und Benachteiligungen?

Diskriminierung oder gerechtfertigte Ungleichheiten?

Diskriminierung wird gemeinhin als eine ungerechtfertigte Ungleichbehandlung bestimmter Personengruppen definiert. Ob jemand eingestellt wird, wer in eine Führungsposition gelangt und wie gut oder schlecht jemand bezahlt wird, sollte lediglich eine Konsequenz der individuel-

len Qualifikationen, Fähigkeiten und Anstrengungen sein und nicht von Eigenschaften abhängen, die irrelevant für den unternehmerischen Erfolg sind – wie Geschlecht oder Hautfarbe. Geschieht dies dennoch, so liegt ein Fall von Diskriminierung vor, gegen den im Rahmen des AGG rechtlich vorgegangen werden kann.

Jedoch ist der Nachweis darüber, ob es sich um eine Diskriminierung oder eine berechtigte Ungleichbehandlung handelt, nicht leicht zu erbringen. Selbst im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten ist Diskriminierung schwer nachzuweisen. Denn mit Ausnahme experimenteller Studien können Forscherinnen und Forscher auch nach statistischer Kontrolle relevanter Merkmale nur vermuten, dass Arbeitsmarktnachteile bestimmter demografischer Gruppen auf ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen zurückzuführen sind. Ein Beweis ist jedoch kaum zu führen, da Eigenschaften wie Motivation, Engagement oder bestimmte kognitive und soziale Kompetenzen schwer beziehungsweise nicht erfassbar sind. Wird die junge Kollegin deshalb nicht befördert, weil sie in den nächsten Jahren ein Kind bekommen könnte, oder hat sich der gleichaltrige Kollege durch mehr Engagement ausgezeichnet? Kommt ein Bewerber deshalb nicht zum Zuge, weil er bekennender Muslim ist, oder verfügen seine Konkurrenten über andere Fähigkeiten und Kenntnisse, die im Unternehmen gebraucht werden?

Fest steht, dass zumindest ein Teil der eingangs beschriebenen Arbeitsmarktungleichheiten auf Produktivitätsunterschiede zwischen verschiedenen Gruppen – insbesondere Unterschiede in Qualifikation, Berufserfahrung und Berufswahl – zurückzuführen ist. Jedoch bestehen die oben genannten Ungleichheiten auch dann fort, wenn alle relevanten Faktoren einbezogen und diese statistisch "kontrolliert" werden. Diese "unerklärte Varianz" – also der Anteil an Benachteiligung, der anhand messbarer Faktoren nicht erklärt werden kann und sich in Abhängigkeit von Analysestrategien und Annahmen mitunter stark unterscheidet – wird in der Regel der un-

fairen Behandlung durch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zugeschrieben und als Diskriminierung gewertet.

Warum sollte Diskriminierung verhindert werden?

Diskriminierung "aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität" muss laut Paragraf 1 AGG verhindert und beseitigt werden. Mit der Einführung des Gesetzes wurde der Schutzauftrag aus Artikel 3 Grundgesetz auf die Privatwirtschaft ausgeweitet. Seither gilt, dass alle Arbeitssuchenden, Auszubildenden und Beschäftigten aufgrund der im Gesetz aufgeführten Merkmale weder unmittelbar noch mittelbar durch scheinbar neutrale Vorgaben benachteiligt werden dürfen.

Diskriminierung zu bekämpfen und zu reduzieren ist aber nicht nur ein Gebot der Gerechtigkeit und Konsequenz rechtlicher Vorgaben, sondern empfiehlt sich auch aus ökonomischen Gründen. So geht etwa der Ökonom Milton Friedman davon aus, dass Unternehmen, die nicht diskriminieren, wirtschaftlich im Vorteil sind. Wenn Personen aufgrund von Merkmalen, die irrelevant für die Qualität der Arbeit sind, einen Job bekommen oder in eine Führungsposition aufsteigen beziehungsweise wenn manche Beschäftigte unabhängig von ihren tatsächlichen Leistungen höhere Löhne gezahlt bekommen als andere, dann führt dies zu wirtschaftlichen Ineffizienzen. Neuere Forschung zeigt außerdem, dass insbesondere demografisch "bunt" zusammengesetzte Teams bessere und kreativere Lösungen erarbeiten, wenn sich alle Beteiligten unabhängig von Geschlecht oder anderen Merkmalen willkommen und geachtet fühlen. [...]

Diskriminierungsneigung. Die wohl älteste Erklärung dafür, warum manche Personengruppen unberechtigtweise Nachteile auf dem Arbeitsmarkt erfahren, ist Gary Beckers taste for discrimination: Mitglieder bestimmter demografischer oder sozialer Gruppen werden deshalb benachteiligt, weil Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber diese Gruppen nicht beziehungsweise andere "lieber mögen". Bevorzugt werden meist die Personen, die einem ähnlich sind. So Chancengleiche Bewerbung

kann es auch unbewusst zu einer Benachteiligung bestimmter Gruppen kommen. Aufgrund der Tatsache, dass unbewusste Verhaltensweisen veränderungsresistent und Frauen oder Mitglieder von Minderheiten seltener in der Position sind, über die Einstellung, die Beförderung oder das Gehalt anderer zu entscheiden, ist es mitunter besonders schwer, gegen solche Diskriminierungsneigungen anzukommen.

Statistische Diskriminierung. Eine weitere Erklärung ist das Konzept der statistischen Diskriminierung. Aufgrund der Tatsache, dass zum Beispiel aufgrund körperlicher oder auch anderer Einschränkungen Produktivitätsunterschiede zwischen verschiedenen Gruppen vorliegen können, Personalverantwortliche vorab aber nicht wissen können, wie produktiv eine (potenzielle) Mitarbeiterin oder ein (potenzieller) Mitarbeiter tatsächlich sein wird, entscheiden sie möglicherweise anhand sozio-demografischer Merkmale, ob jemand eingestellt, befördert oder entlassen wird beziehungsweise wieviel Geld jemand verdient. "Statistisch" wird diese Form der Diskriminierung deshalb genannt, weil entweder die angenommene, durchschnittliche Produktivität oder die Varianz in der Produktivität bestimmter Gruppen als Entscheidungsgrundlage verwendet wird – ganz unabhängig davon, wie produktiv die einzelne Person tatsächlich ist und welche Ausfallzeiten sie tatsächlich hat.

Statusbasierte Diskriminierung. Da aber auch Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger wenig Wissen über Mittelwerte und Varianzen bezüglich der Produktivität bestimmter demografischer Gruppen haben und diese Daten in der Regel nicht vorliegen, können sie beispielsweise nicht sicher wissen, ob Menschen mit Migrationshintergrund bei gleicher formaler Qualifikation im Vergleich zu Personen ohne Migrationshintergrund produktiver, zuverlässiger oder engagierter sind. Aus diesem Grund werden Entscheidungen oftmals nicht auf der Basis von Statistiken, sondern Statusmerkmalen getroffen. Vorurteile und Stereotype führen zu Annahmen über die Kompetenzen und Leistungen bestimmter Gruppen. Mitglieder von Gruppen mit niedrigerem sozialen Status werden als weniger kompetent angesehen und müssen

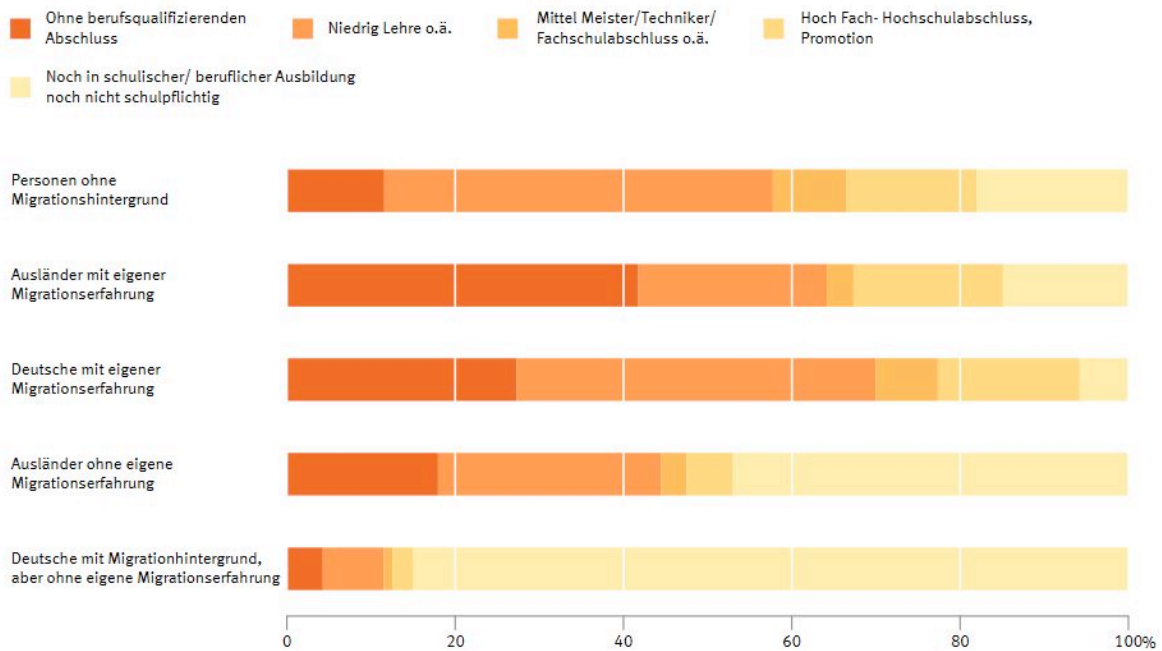
diese Vorurteile mit besseren Leistungen kompensieren. In der Sozialpsychologie wurde mit dieser Theorie - der sogenannten Status-Charakteristik-Theorie - unter anderem erklärt, warum beispielsweise Mütter im Vergleich zu ähnlich gut qualifizierten Frauen ohne Kinder deutlich seltener zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden, Väter jedoch eher einen Job bekommen als kinderlose Männer.

Normative Diskriminierung. Mitunter sind es auch normative Gründe, weswegen eine Person nicht oder nur befristet eingestellt oder befördert wird beziehungsweise ein höheres oder niedrigeres Gehalt erhält als jemand mit vergleichbaren Kompetenzen. Weitverbreitete Rollenvorstellungen und normative Erwartungen darüber, wie sich bestimmte Personengruppen zu verhalten haben, können ebenfalls zu Diskriminierung führen. Beispielsweise sollen sich Väter – so eine noch immer gängige Vorstellung – um das materielle Wohlergehen der Familie sorgen und brauchen daher eine (gut bezahlte) Arbeitsstelle; Mütter hingegen sollen sich in erster Linie um ihre Kinder kümmern und nicht unbedingt einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Gang und gäbe ist auch die Annahme, dass junge Menschen eher mit einem befristeten Vertrag und einer höheren ökonomischen Unsicherheit umgehen können als ältere oder dass ältere Menschen jüngeren "Platz machen" sollten, wenn Arbeitsplätze knapp sind.

Institutionalisierte Diskriminierung. Neben individuellen Präferenzen, statistischen Mittelwerts- und Verteilungserwartungen sowie weitverbreiteten Stereotypen und Normen können aber auch institutionalisierte Praktiken und Organisationsformen Auslöser für Diskriminierung sein. Typische Ausprägungen einer solchen Diskriminierung sind beispielsweise die ungleichen Möglichkeiten, die Kinder und Jugendliche im (deutschen) Bildungssystem haben, oder die ungleiche Bezahlung zwischen "typischen" Männer- und Frauenberufen. Weniger Bildung geht mit einem höheren Arbeitslosigkeitsrisiko und geringeren Einkommen einher, und die ungleiche Bezahlung gleichwertiger Arbeit führt zu einer systematischen Benachteiligung bestimmter Personengruppen. So gehören typische Frauenberufe, wie Tätigkeiten im Sekretariat und frühkindlichen Bildungsbereich (für die wir bezeichnenderweise in unserer Alltagssprache meist nur die weibliche Form verwenden), zu den Berufen mit den geringsten Verdienstmöglichkeiten. Außerdem werden die typischen Frauenberufe häufig in schulischen Ausbildungen erlernt, weswegen kaum Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bestehen; im Gegensatz dazu sind die beruflichen Perspektiven in vielen typischen Männerberufen mit ihren betrieblichen Ausbildungen deutlich besser.

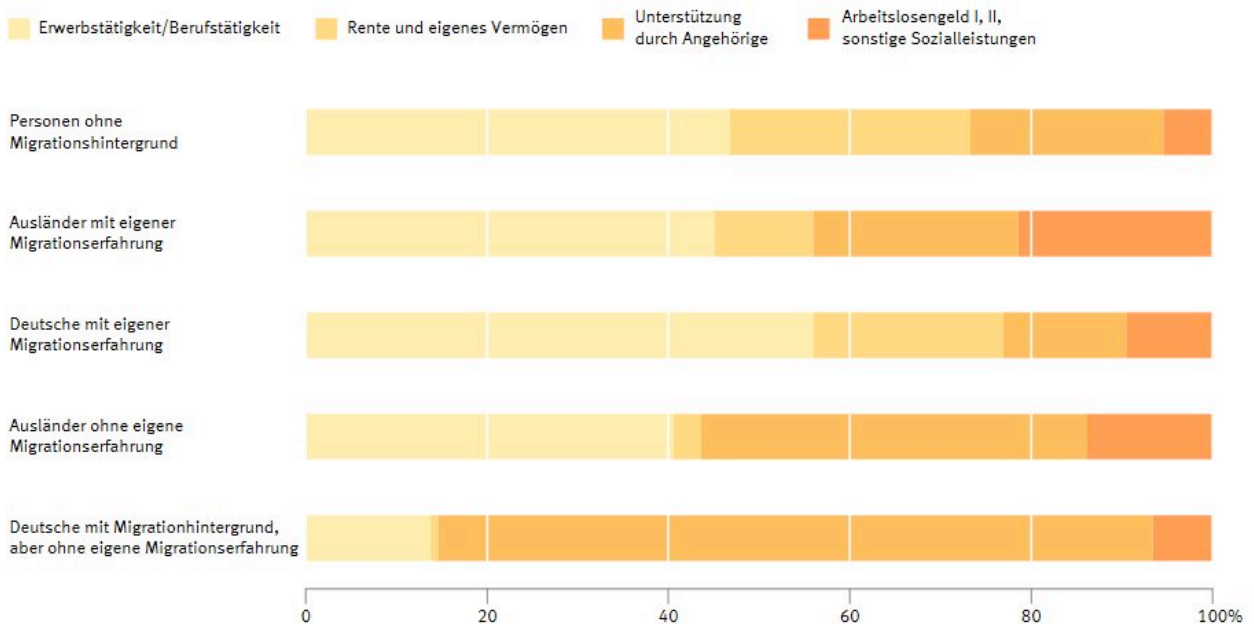
Quelle: Lena Hipp: Ungleichheiten und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt, Bundeszentrale für politische Bildung, 26.02.2016: <http://www.bpb.de/apuz/221588/ungleichheiten-und-diskriminierung-auf-dem-arbeitsmarkt> [aufgerufen am 12.06.2018, im Originaltext vorhandene Fußnoten wurden für den Abdruck entfernt].

Bevölkerung nach Migrationsstatus und allgemeinem Schulabschluss 2016



Statistisches Bundesamt, Fachserie 1 Reihe 2.2, 2016

Bevölkerung nach Migrationsstatus und überwiegendem Lebensunterhalt 2016



Statistisches Bundesamt, Fachserie 1 Reihe 2.2, 2016

Quelle: Statistisches Bundesamt: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus, Fachserie 1 Reihe 2.2, 2016:
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220167004.pdf?__blob=publicationFile#page=406 [aufgerufen am 10.06.2018].

Führungskräfte-Monitor 2017

Bestand und Struktur der Führungskräfte

Der Anteil von abhängig beschäftigten Frauen in der Privatwirtschaft hat im Beobachtungszeitraum [1995-2015] leicht zugenommen: Fast die Hälfte der auf Basis [der Längsschnittstudie Sozio-ökonomisches Panel - SOEP] hochgerechneten rund 25 Mio. abhängig Beschäftigten (Arbeiter/-innen, Angestellte) im Jahr 2015 waren Frauen. [...] Ihr Anteil stieg von 38 Prozent im Jahr 1995 auf 45 Prozent im Jahr 2015. Unter den Angestellten in der Privatwirtschaft überwogen Frauen leicht mit zuletzt 52 Prozent. Dieser hohe Anteil findet sich jedoch nicht unter den Führungskräften: Mit 30 Prozent waren die Frauen hier deutlich geringer vertreten. [...]

Bezieht man auch den Bereich des öffentlichen Dienstes und die Beamt/-innen im höheren Dienst in die Betrachtung mit ein, so waren insgesamt 36 Prozent aller Führungskräfte in Deutschland im Jahr 2015 Frauen. [...] Der mit Abstand niedrigste Frauenanteil in Führungspositionen ist in der Privatwirtschaft zu beobachten. Im öffentlichen Dienst wurde die Schere zwischen angestellten Frauen und Männern in Führungspositionen mittlerweile fast geschlossen, im Jahr 2015 repräsentierten Frauen nahezu die Hälfte der Führungskräfte.

Im Vergleich zu 1995 hat sich die geschlechtsspezifische Struktur sowohl bei den angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft wie auch besonders deutlich bei den Beamt/-innen im höheren Dienst zugunsten der Frauen verbessert (siehe Abbildung 1). Während zu Beginn des Beobachtungszeitraums der Frauenanteil an Führungskräften im höheren Dienst bei nur 21 Prozent lag, erreicht er nun 47 Prozent. Im Vergleich dazu ist die Entwicklung von 45 auf 49 Prozent innerhalb von 20 Jahren im öffentlichen Dienst verhalten.

Geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist nach dem Geschlecht segregiert, d. h. es bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern im Hinblick auf ihre hierarchische Positionierung (vertikale Segregation) und ihre Verteilung auf Wirtschaftsbereiche und Berufsfelder (horizontale Segregation). Dies hat weitreichende Konsequenzen, da etwa typische Frauenberufe¹ im Durchschnitt geringere Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

Männer [stellen] immer noch die überwiegende Mehrzahl der Führungskräfte im Topmanagement [...], in denen Führungspositionen meist mit weitreichender Personalverantwortung verbunden sind (siehe Abbildung 2). Im Durchschnitt der Jahre 2007 bis 2015 waren Frauen in dieser obersten Führungsebene mit nur 22 Prozent repräsentiert. Dahingegen stellten sie 35 Prozent der Führungskräfte im unteren Management. Die anteilmäßige Dominanz von Männern in hochqualifizierten Fachpositionen (81 Prozent) könnte mit der geschlechtsspezifischen Berufswahl in Verbindung stehen. Hochqualifizierte Fachpositionen umfassen häufig Ingenieurstätigkeiten, in denen Männer deutlich stärker repräsentiert sind als Frauen. [...]

Der geschlechtsspezifische Segregationseffekt zeigt sich auch deutlich in der Verteilung von Führungskräften auf die verschiedenen Wirtschaftsbereiche (siehe Abbildung 3). Männer in Führungspositionen arbeiten zu 41 Prozent im Bereich des produzierenden Gewerbes, in denen es zahlreiche Ingenieurs- und andere technische Berufe gibt. Frauen in Führungspositionen arbeiten hier nur zu 14 Prozent. Dahingegen sind Frauen stärker im Bereich der sonstigen Dienstleistungen mit 74 Prozent vertreten (vgl. auch die Branchenanalyse von Holst & Friedrich 2016, siehe Anhang).

¹ Der Indikator ‚Frauen-, Misch- und Männerberufe‘ gibt für Frauen und Männer die jeweiligen Anteile in den einzelnen Berufsgruppen wieder. Als Frauenberufe gelten dabei Tätigkeiten, die zu 70 und mehr Prozent von Frauen und als Männerberufe jene, die zu mindestens 70 Prozent von Männern ausgeübt werden.

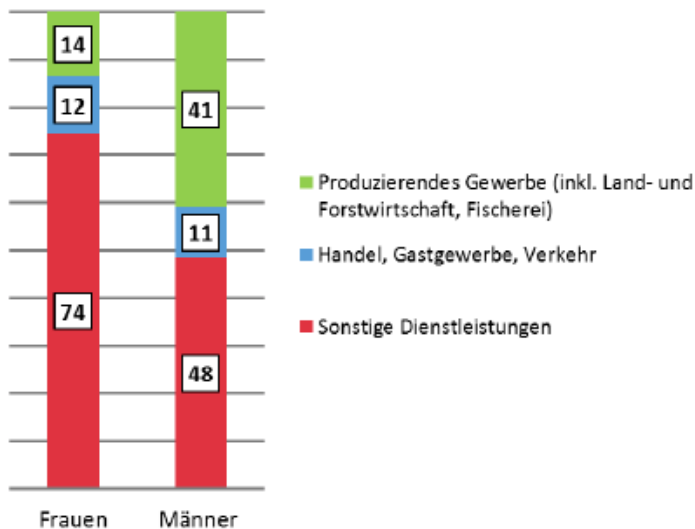


Abbildung 1: Frauenanteil an angestellten Führungskräften in der Privatwirtschaft, an angestellten Führungskräften im öffentlichen Dienst und an Beamtinnen und Beamten im höheren Dienst 1995, 2000, 2005, 2010, 2015 (in Prozent)

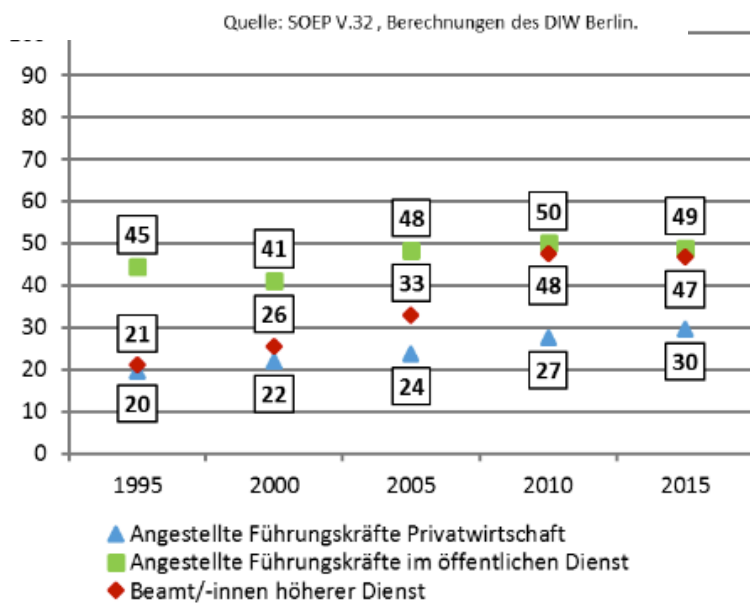


Abbildung 2: Frauenanteil an Führungskräften in der Privatwirtschaft auf verschiedenen Führungsebenen 2007–2015 (Durchschnitt aus Jahresquoten) (in Prozent)

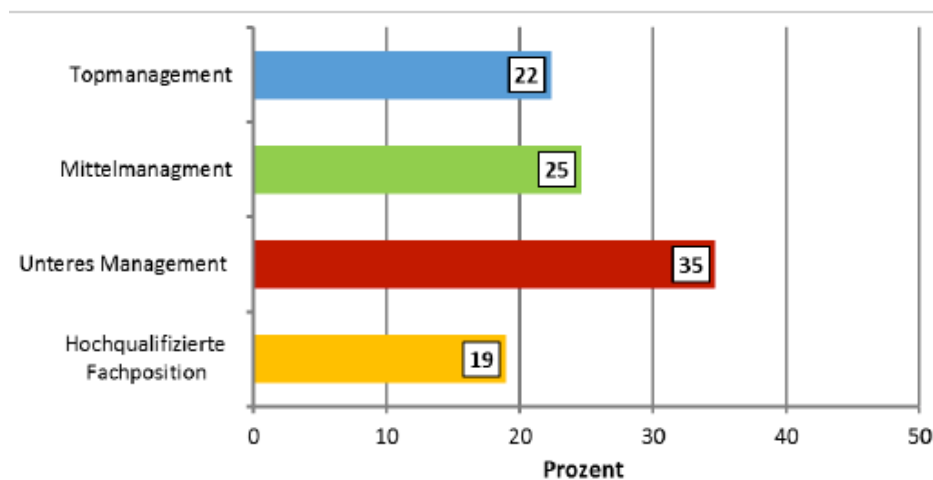


Abbildung 3: Verteilung von Führungskräften in der Privatwirtschaft nach Wirtschaftsbereich und Geschlecht 2015 (in Prozent)

Quelle: Elke Holst und Martin Friedrich, Führungskräfte-Monitor 2017: Update 1995-2015, DIW Berlin, 2017: S.19-24; 25-29, https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwnkompakt_2017-121.pdf [aufgerufen am 08.06.2018].

Arbeitsmarkt: Vom Berufsanfänger aussortiert

Ältere Kandidaten haben oft den Eindruck, im Bewerbungsverfahren vorschnell aussortiert zu werden. Häufig stimmt das. Denn vielen jungen Personalern fehlt die Erfahrung.

Thomas Schneider* wollte es nicht glauben. Seine Qualifikationen hatten eindeutig mit den Anforderungen der Stellenanzeige übereingestimmt. Und trotzdem kam er nicht einmal ins Vorstellungsgespräch. "Leider haben wir uns für einen anderen Bewerber entschieden", schrieb ihm die Personalabteilung des Unternehmens zurück. "Betrachten Sie dies nicht als Wertung Ihrer Qualifikation oder Ihrer Person." Aber genau so kam es bei dem 48-jährigen Bewerber an. Seinen Unmut tat Schneider bei Xing kund: "Vermutlich sortieren da Leute vor, die einfach zu jung sind, um mich wirklich richtig beurteilen zu können."

Seiner Behauptung konnten auch verschiedene Personalverantwortliche etwas abgewinnen. Wenn der Recruiter zu jung ist, kann die Personalauswahl gar nicht optimal verlaufen, antwortete ein Personalmanager, der als Senior Recruiter bei einem Großunternehmen tätig ist. Ein Interview lehnt der Personalmanager aber ab, die Presseabteilung würde eine solche Beurteilung gar nicht freigeben. Und offen Altersdiskriminierung zugeben, ist natürlich ein Tabu – selbst wenn sie gar nicht absichtlich passiert, sondern eher eingeschliffenen Verfahren geschuldet ist. [...]

Dabei hat sich das Berufsbild des Personalmanagers stark verändert. Waren früher vor allem Sachbearbeiter ohne betriebswirtschaftliches Studium in den Personalabteilungen tätig, so hat sich in den letzten Jahren der Beruf spezialisiert. Viele Hochschulen bieten heute den Studiengang Human Resources Management an, der vor allem von Frauen gewählt wird. Neben Betriebswirtschaft steht hierbei unter anderem auch Arbeitsrecht, Vertragswesen und Psychologie auf dem Stundenplan. Der typische Personaler ist heute formal besser qualifiziert, weiblich und deutlich jünger als noch vor 20 Jahren.

Allerdings spielt das Lebensalter und die Lebenserfahrung auch bei der Personalarbeit eine wichtige Rolle. Und obwohl das Thema demografischer Wandel und Fachkräftemangel für viele Unternehmen wichtig sind, klaffen theoretische Erkenntnis und reales Handeln häufig weit auseinander. Das zeigt beispielsweise eine Untersuchung der Unternehmensberatung Towers Watson, die rund 170 Unternehmen dazu befragte, ob und welche Rolle das Thema Demografie in ihrer Personalarbeit spielt. Problembewusstsein war in fast allen Unternehmen vorhanden, aber nicht einmal jedes zweite Unternehmen entwickelte auch tatsächlich demografiebezogene Maßnahmen oder setzte sie bereits um.

Bei den meisten Maßnahmen geht es fast immer darum, verdiente Mitarbeiter zu halten und weiter zu entwickeln. Auf die Idee, auch die Rekrutierungsstrategien und die Abläufe des Bewerbungsprozesses vor diesem Hintergrund zu hinterfragen, kommen die wenigsten. Dabei, sagt BWL-Professor Scholz, hätten schon vor Jahren Experimente in den USA gezeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Alter eines Personalers und seiner Auswahlentscheidung gibt. Und auch hierzulande lasse sich dieser beobachten. Die Erklärung: der Ähnlichkeitseffekt.

Sympathie nach Ähnlichkeit

Grundsätzlich gilt dieses Phänomen für alle Menschen: Wir fühlen uns intuitiv zu denen hingezogen, die uns ähnlich sind. Übertragen auf die Personalauswahl bedeutet das: Jüngere Personalmanager stehen älteren Bewerbern etwas distanzierter gegenüber. Verstärkt wird diese Distanz durch die Annahme, dass ältere Beschäftigte weniger leistungsfähig sein könnten. Wer immer wieder höre, dass mehr für die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer getan werden müsse, schreibt diese Inkompetenz dann auch Bewerbern zu, die dieses Manko gar nicht haben.

"Wer mit Ende 20 eine Bewerbung eines 50-Jährigen in Händen hält, sieht darin schnell den eigenen Vater", sagt Klaus-Peter Bastgen, HR-Direktor Central Europe bei Cap Gemini. Es vorstellbar, dass ein junger Personaler dann unbewusst mit Ablehnung reagieren könne. Er glaubt dennoch, dass sich negative Auswirkungen dieser Einschätzungen vermeiden lassen. Wichtig sei es, die Entscheidungen für oder gegen einen Bewerber zu reflektieren und dabei auch auf eine mögliche Altersdiskriminierung zu achten. Außerdem helfe es, den Auswahlprozess klar zu strukturieren.

Auch der Wissenschaftler Christian Scholz glaubt, dass eine Professionalisierung des Auswahlverfahrens diskriminierende Entscheidungen verhindern oder verringern kann. Dennoch bezweifelt er, dass dies in der Praxis durchgängig geschieht. Selbst in Personalabteilungen großer Unternehmen, so seine Einschätzung, fehle es oft an dieser Professionalität. Dabei das größte Problem: "Die Mitarbeit im Recruitingteam ist eine klassische Einstiegsposition."

Recruitingteams sollten sich nicht zu ähnlich sein

Diese Einschätzung teilt auch Patricia Pachzelt. Pachzelt, 36, war schon in verschiedenen Unternehmen im Recruiting tätig und weiß aus eigenem Erleben, dass gute Personalentscheidungen immer auch etwas mit Bauchgefühl zu tun haben. Damit sich dieses aber entwickeln kann, ist viel Erfahrung notwendig. [...] Fachmann Scholz drückt es noch drastischer aus: "Fehlt der Hintergrund, wird im Zweifel anhand des Bildes entschieden." Natürlich, räumt die Personalerin ein, können Rekrutierer nur gut werden, indem sie Erfahrungen sammeln.

Daher sollten Anfänger nicht allein entscheiden, auch wenn viele das können, auch weil sie formal sehr gut ausgebildet sind. Nicht nur der Fachbereich sollte frühzeitig eingeschaltet werden, auch die Meinung eines älteren Kollegen könne Fehlentscheidungen verhindern. Wie so oft treffen gemischte Teams auch hier meist die besseren Entscheidungen.

Uneins sind sich die Experten, welche Chancen betroffene Bewerber haben, der Diskriminierung zu entgehen. Personalleiter Bastgen rät Jobsuchenden, Bewerbungen nach amerikanischem oder französischem Vorbild nur ohne Bild und Altersangaben zu schicken. Das hilft aber nur begrenzt: Denn schon der Lebenslauf lässt eine grobe Schätzung des Alters zu. Zum anderen ist dieses Prinzip zwar in der Consultingbranche akzeptiert, aber längst nicht überall.

Immerhin: Das Ähnlichkeitsprinzip gilt ja auch für die Älteren. Und so zeigt sich, dass ältere Recruiter gegenüber älteren Bewerbern mitunter mehr Sympathie haben als für junge Bewerber.

**Name von der Redaktion geändert*

Quelle: Sabine Hildebrandt-Woeckel: Arbeitsmarkt: Vom Berufsanfänger aussortiert, ZEIT, 29.10.2015; <https://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2015-10/arbeitsmarkt-aeltere-bewerber-einstellung-junge-personaler> [aufgerufen am 09.06.2018].

"Die Mehrheit der behinderten Menschen hat keine Chance"

Menschen mit Behinderung schaffen den Sprung in den regulären Arbeitsmarkt in Deutschland fast nie, sagt Aktivist Raul Krauthausen. Der Fehler liege im Werkstattsystem.

ZEIT ONLINE: Herr Krauthausen, was kommt auf Firmen zu, die einen behinderten Menschen einstellen wollen?

Krauthausen: Zunächst einmal eine ganze Menge Papierkram. Sie brauchen Geduld. Je nach Bedarf können unterschiedliche Unterstützungen für den Betrieb und den behinderten Menschen beantragt werden. Dies dauert leider oft sehr lange. Ist diese Hürde aber genommen, dann ist das größte Hindernis beseitigt. Der erste Schritt ist der schwierigste.

ZEIT ONLINE: Hat sich die Beschäftigungssituation für behinderte Menschen denn inzwischen verbessert? Immerhin hat sich die Bundesrepublik bereits im Jahr 2009 verpflichtet, die Inklusion - also Teilhabe in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens umzusetzen, so wie es in der UN-Behindertenrechtskonvention verankert ist.

Krauthausen: Eine echte Verbesserung gibt es nicht. Wir freuen uns über jeden behinderten Menschen, der überhaupt auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ankommt. Die Behörden machen es den behinderten Menschen und den Betrieben oft sehr schwer.

ZEIT ONLINE: Das heißt, trotz aller Gesetze hat die Inklusion besonders auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt noch nicht stattgefunden?

Krauthausen: Ja, genau. Das hat etwas mit dem System zu tun, in dem behinderte Menschen sich bewegen. Behinderte Kinder gehen in der Regel auf sogenannte Förderschulen. Danach machen sie gleich eine Ausbildung in einem besonderen Berufsbildungswerk, oder sie gehen in eine Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM).

Aufgrund dieser Bildungsbiografie haben sie kaum Chancen auf dem regulären Ausbildungsmarkt. Nach der Ausbildung finden sie dasselbe Szenario vor: Nicht geförderte Arbeitgeber der freien Wirtschaft stellen diese Menschen nicht ein. Die allermeisten gehen danach direkt in die Werkstätten. Und das ist das eigentliche Problem.

ZEIT ONLINE: Wo liegt das Problem genau?

Krauthausen: Die Werkstätten der großen Sozialverbände befinden sich untereinander in einem Wettbewerb. Sie alle arbeiten für große Firmen; sie alle wollen sich die Aufträge dieser Firmen sichern, und das geht nur, wenn die Qualität stimmt. Daher können es sich die Werkstätten nicht leisten, auf ihre besten Mitarbeiter zu verzichten. Diese werden gehalten. Man verhindert ihren Aufstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt. [...]

ZEIT ONLINE: Was bedeutet das für den Einzelnen?

Krauthausen:

[...] Für die behinderten Menschen bedeutet es einen geringen Lohn von etwa 1,50 Euro die Stunde und keine Auf- und Ausstiegsmöglichkeiten. Natürlich muss man einräumen, dass es Menschen mit Behinderungen gibt, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gar nicht unterzubringen sind. Doch muss ein Mensch produktiv arbeiten, um als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft anerkannt zu werden? In Deutschland ist das wohl so. In den skandinavischen Ländern ist der Ansatz ein anderer. Hier dürfen alle arbeiten, egal ob produktiv oder nicht; aber behinderte und nichtbehinderte Menschen sind auf jeden Fall zusammen. Die, die bei der Arbeit etwas mehr Zeit brauchen, werden staatlich unterstützt und erhalten einen Tariflohn. Der allgemeine Arbeitsmarkt wurde also auch für behinderte Menschen geöffnet, die je nach Bedarf unterstützt werden.

C. Anonyme Bewerbung

Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Pressemitteilung 17.04.2012

Antidiskriminierungsstelle zieht positives Fazit des Pilotprojekts „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“

Die Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), Christine Lüders, hat ein positives Fazit des Projekts „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ gezogen. „Unser Pilotprojekt hat gezeigt, dass anonymisierte Bewerbungen den Fokus auf die Qualifikation der Bewerbenden lenken und dabei gut umsetzbar sind“, sagte Lüders bei der Vorstellung des Abschlussberichtes [...]. Am bundesweit ersten Pilotprojekt zu anonymisierten Bewerbungsverfahren hatten sich im Zeitraum von November 2010 bis Dezember 2011 fünf Unternehmen und drei öffentliche Arbeitgeber beteiligt; 246 Stellen wurden besetzt, mehr als 8.550 Bewerberinnen und Bewerber haben sich anonymisiert beworben. „Alle Bewerbenden hatten innerhalb des Verfahrens die gleiche Chance auf eine Einladung zu einem Bewerbungsgespräch – unabhängig davon, ob sie potentiell von Diskriminierung betroffen sind oder nicht“, sagte Lüders. Das zeige die wissenschaftliche Auswertung des Projekts durch das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) und durch die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina (KOWA) in Frankfurt (Oder). Entscheidend sei dabei die Qualifikation der Bewerbenden gewesen, nicht ihr Aussehen, Geschlecht oder die Herkunft.

Im Vergleich mit klassischen Bewerbungsverfahren gibt es darüber hinaus Anzeichen dafür, dass Frauen von anonymisierten Bewerbungsverfahren besonders profitieren könnten, sagte Lüders. Das gelte etwa für jüngere Frauen, die bereits Berufserfahrung haben und zum Beispiel wegen eines möglichen Kinderwunsches bislang schlechtere Chancen hatten. Für Bewerbende mit Migrationshintergrund gilt: Hatten sie zuvor geringere Chancen auf eine Einladung, haben sich diese nach der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren verbessert. [...] Das Fehlen persönlicher Angaben in den Bewerbungs-

unterlagen wie Name, Geschlecht, Alter und Familienstand stellte für die Mehrheit der Personalverantwortlichen kein Problem dar, sagte Lüders. Viele Beteiligte hätten positiv angemerkt, dass die Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren eine Diskussion der bisherigen Rekrutierungspraxis in der entsprechenden Organisation angeregt habe. Einige Personalverantwortliche der Organisationen, bei denen sich keine signifikanten Effekte gezeigt hatten, stellten dabei fest, dass ihre bisherigen Rekrutierungsverfahren den Aspekt der Diversität bereits umfassend berücksichtigt hatten und deshalb anonymisierte Verfahren kein zusätzliches Potenzial entfalten konnten.

Eine Umfrage unter Bewerbenden, die ein standardisiertes Bewerbungsformular ausgefüllt haben, ergab darüber hinaus eine deutliche Zustimmung zum Konzept anonymisierter Bewerbungsverfahren. [...] Deutlich wurde auch, dass Bewerbende gut mit dem neuen Verfahren zurechtkommen. 75 Prozent der Befragten gaben an, dass sie für die anonymisierte Bewerbung weniger Zeit benötigten als in herkömmlichen Verfahren oder dass es keinen Unterschied für sie mache, mit welchem Verfahren sie sich bewerben. Mehrere der beteiligten Partner wollen nach Angaben der Antidiskriminierungsstelle des Bundes auch in Zukunft mit Teil- oder Voll-Anonymisierungen arbeiten. Darüber hinaus planen die Länder Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz weitere Pilotprojekte. [...]

Lüders: „Anonymisierung wirkt. Sie stellt Chancengleichheit her und macht Bewerbungsverfahren fairer. Und: Weitere Unternehmen und Personaler beginnen jetzt, ihren bisherigen, traditionellen Ansatz zu überdenken. Das ist ein gutes Signal für eine neue Bewerbungskultur in Deutschland.“

Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Pressemitteilung, 17.04.2012 : <http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Pressearchiv/DE/2012/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.html> [aufgerufen am 10.06.2018].

*Das Verfahren der Anonymen Bewerbung kommt in Deutschland noch nicht so recht voran.
Obwohl es die Chancen speziell für Frauen und Migranten erhöht*

Der Befund ist nicht neu. „Menschen mit Migrationshintergrund werden auf dem deutschen Arbeitsmarkt nachweislich benachteiligt.“ Das sagte Christine Lüders, Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADB) schon im März dieses Jahres anlässlich der Vorstellung einer Studie des Forschungsbereichs beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration. Anfang Dezember hat sich an dem Zustand offenkundig nichts geändert. Gemeinsam mit dem Vorsitzenden der Türkischen Gemeinde in Deutschland, Safter Cinar, beklagte Lüders im Anschluss an den Integrationsgipfel im Kanzleramt erneut das Problem.

Und zeigte zugleich auf, was dagegen getan werden könnte. Da die Benachteiligungen im Bewerbungsverfahren „nachweislich im ersten Stadium einer Bewerbung am größten sind“, sollten öffentliche und private Arbeitgeber in Deutschland durch anonymisierte Bewerbungsverfahren Chancengleichheit im Bewerbungsprozess sicherstellen. Kein Foto, keine Angabe über die Herkunft, kein Geburtsdatum – ja nicht einmal den Namen darf eine solche Bewerbung, die sehr stark formalisiert ist, enthalten. Einzig die Qualifikation des Bewerbers soll zählen – sonst nichts.

Natalie Mankuleyio hat das Verfahren der Anonymen Bewerbung genutzt. Die Tochter eines Kenianers und einer Mutter aus der Lüneburger Heide hatte aber auch keine andere Wahl. Das Angebot der Münchner Firma Mydays, das sie bei einer Jobbörse im Internet fand, war einfach zu reizvoll. Bewerben musste man sich anonym. Das Münchner Unternehmen nahm seinerzeit nämlich an dem von der Antidiskriminierungsstelle angeschobenen Pilotverfahren für Anonyme Bewerbungen teil. Für je zwölf Monate hatten Deutsche Post, Deutsche Telekom, L'Oréal, Mydays, Procter & Gamble, das Bundesfamilienministerium, die Bundesagentur für Arbeit in Nordrhein-Westfalen und die Stadtverwaltung von Celle diese neuen Wege

der Personalrekrutierung ausprobiert. Beim Pilotprojekt wurden über 8.500 Bewerbungen anonymisiert eingesehen, immerhin 246 Arbeits-, Ausbildungs- und Studienplätze wurden erfolgreich besetzt.

„Von einer anonymen Bewerbung hatte ich zuvor noch nie gehört“, sagt Natalie Mankuleyio. Gleichwohl sprach sie das Konzept an, wie sie in dem von der Antidiskriminierungsstelle herausgegebenen Buch „Chance für Alle“ erzählt. Und das obwohl „das Ausfüllen des Fragebogens etwas aufwendiger war, da ich hier ja alle Daten aus dem Lebenslauf übertragen musste“. Für Natalie Mankuleyio hat sich der Aufwand gelohnt. Sie wurde zum Vorstellungsgespräch eingeladen und überzeugte. Heute ist sie selber als Personalerin bei Maydays tätig. Und nutzt – „von Fall zu Fall“ - das Verfahren der Anonymen Bewerbung bei Stellenausschreibungen.

Was in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt und in Pilotprojekten untersucht wird, ist anderenorts schon länger Standard. In den USA etwa gehören Fotos ebenso wenig in die Bewerbungsunterlagen wie Informationen über das Alter oder den Familienstand. Auch in Ländern wie der Schweiz, Schweden, den Niederlanden und Großbritannien gibt es bereits Erfahrungen mit anonymisierten Bewerbungsverfahren. Die Versuche in Schweden etwa haben gezeigt: Werden persönliche Angaben weggelassen haben Frauen und Einwanderer deutlich bessere Chancen die erste Runde des Bewerbungsverfahrens zu überstehen.

Denn nur darum geht es. Wer meint, bei einem anonymen Bewerbungsverfahren würden Jobs verteilt, ohne das die Personalchefs den Bewerber oder die Bewerberin jemals gesehen und gesprochen haben ist auf dem Holzweg. Selbstverständlich werden die Kandidaten, die eine Einladung zum Vorstellungsgespräch erhalten, im Vorfeld gebeten, auch die fehlenden Informationen vorzulegen.

Ob sich anonymisierte Bewerbungsverfahren in Deutschland durchsetzen werden, erscheint nach jetzigem Stand zweifelhaft. Auch wenn ADB-Chefin Christine Lüders das Pilotprojekt als erfolgreich bezeichnet und sich zuversichtlich zeigt, dass sich das Verfahren auch in Deutschland langfristig durchsetzen werde, ist die Arbeitgeberseite vom Projekt der Antidiskriminierungsstelle weniger begeistert. Von zu viel Bürokratie ist seitens des Bundes Deutscher Arbeitgeber (BDA) die Rede und davon, dass die Unternehmen bei Bewerbungen ohnehin schon in Richtung Vielfalt tendieren würden. Der Hilferuf der Türkischen Gemeinde und der Antidiskriminierungsstelle spricht da allerdings eine andere Sprache.

Götz Hausding arbeitet als freier Journalist in Berlin. Seit 2002 berichtet er unter anderem vom parlamentarischen Geschehen im Bundestag.

E. Diversity Management

Matthias Schmidt-Stein, Markt und Mittelstand, 28.02.2018

Fachkräftemangel als Treiber: Der Mittelstand entdeckt das Thema Diversity

Diversity gilt gerade im Mittelstand häufig noch als abgeschmacktes Buzzword. Der Fachkräftemangel könnte das ändern. Denn die Unternehmen suchen dringend Mitarbeiter – und setzen vermehrt Scheuklappen ab.

[...] Wer erkennbar zu einer Minderheit gehört, wird von Personalern häufig direkt aussortiert. Langfristig gesehen, könnten sich die Unternehmen mit dieser Auswahltaktik ins eigene Fleisch schneiden. „Nüchtern ökonomisch betrachtet, wird da ein großes Potential verschenkt“, sagt Johannes Weidl vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RWI Kompetenzzentrum). [...]

Im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) arbeitet Weidl derzeit an einem Projekt mit dem Arbeitstitel „INQA-Check Vielfaltsbewusster Betrieb“. Damit sollen mittelständische Unternehmen ab Frühjahr 2018 überprüfen können, wie vielfaltsbewusst sie denken und handeln, das heißt, inwieweit sie die innerbetriebliche Vielfalt bereits fördern und damit im Zusammenhang stehende Potentiale nutzen – und in welchen Bereichen es Nachholbedarf gibt. Die Projektpartner wollen so ein „niedrigschwelliges und praxisnahes Instrument“ für kleine und mittlere Betriebe schaffen, sagt Weidl.

Der Elektronikkomponentenentwickler SC Electronic Service dürfte, wenn man der Personalchefin Hilal Dinc zuhört, bei diesem Selbsttest sehr gut abschneiden. Denn von den derzeit 26 Mitarbeitern, die das Unternehmen im ostwestfälischen Herford beschäftigt, hätten „80 Prozent in anderen Unternehmen kaum eine Chance bekommen“, betont Dinc: Manche besäßen einen ausländischen Namen, andere seien behindert. Einige seien bereits älter als 50 Jahre – oder junge Mütter mit kleinen Kindern. [...]

Das Thema Diversity beinhaltet aber nicht nur ein möglichst faires Bewerbungsverfahren. Min-

destens genauso wichtig ist ein Arbeitsalltag ohne Diskriminierung. Denn: „Da, wo die Menschen respektvoll miteinander umgehen und wo man sich nicht verstecken muss, sind die Menschen nachweislich produktiver“, sagt Weidl. [...]

Bei SC Electronic Service versuchten die Führungskräfte daher, ihren Mitarbeitern stets mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen, sagt Dinc. Das übertrage sich dann quasi automatisch auf das Verhalten der Kollegen untereinander. Natürlich komme es immer wieder zu Konflikten. Aber es passiere nichts, was sich nicht durch ein Gespräch lösen lasse. Die Personalerin kann sich an einen Fall erinnern, als ein jüdischer Mitarbeiter eine russisch-orthodoxe Mitarbeiterin zu seinem Glauben bekehren wollte. „Wir haben ihm klargemacht, dass Religion etwas Höchstpersönliches ist“, erinnert sich Dinc, „und er nicht versuchen solle zu missionieren. Das hat er verstanden und damit aufgehört.“ [...]

Gerade die Neueinstellung älterer Mitarbeiter hat es Stankowitz angetan. „Die sind oft wahn-sinnig gut drauf“, sagt sie, „deren Erfahrung bringt das Unternehmen merklich voran.“ [...] Ähnlich sieht es der Experte Johannes Weidl: „Menschen mit unterschiedlichen persönlichen Hintergründen gehen an Probleme unterschiedlich heran“ – und lösten sie möglicherweise auf neue, ungewöhnliche Art. Studien belegen diese Problemlösungskreativität. Bunt gemischte Teams haben noch weitere Vorteile: So bringen neue Mitarbeiter häufig eigene Kontakte mit, die dem Unternehmen nutzen. [...]

Hinzu kommt: Eine inklusive und integrative Arbeitsatmosphäre steigert die Motivation und damit die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter. Das hat auch Personalerin Hilal Fatma Dinc beobachtet. Die Produktivität des Unternehmens nehme genauso zu wie die Qualität der geleisteten Arbeit. [...]

Quelle: Matthias Schmidt-Stein, Fachkräftemangel als Treiber: Der Mittelstand entdeckt das Thema Diversity, Markt und Mittelstand, 28.02.2018: <https://www.marktundmittelstand.de/personal/der-mittelstand-entdeckt-das-thema-diversity-1265461/> [aufgerufen am 10.06.2018].