

SparkassenZeitung



ARBEIT & LEBEN | Diversity Management

Vielfalt zahlt sich aus

Diversity Management sorgt für mehr Vielfalt und Chancengleichheit in Unternehmen. Die Versicherungskammer Bayern hat mit der Förderung sozialer Vielfalt gute Erfahrungen gemacht, wie das Beispiel von Michael Abele zeigt.

Als junger Mann träumte Michael Abele von einer eigenen Kfz-Werkstatt. Doch nach einem schweren Motorradunfall mit 18 Jahren war dieser Traum geplatzt. Seit diesem Unglück ist sein linker Arm gelähmt. Nach diesem Schicksalsschlag begann Abele, sich ein neues Leben aufzubauen. 1989, nach einer Umschulung zum

Speditionskaufmann, startete er im Bereich Kostenerstattung Krankenversicherung seine Laufbahn bei der Versicherungskammer Bayern.



Michael Abele, seit 30 Jahren bei der Versicherungskammer, ist heute Schwerbehindertenvertreter. Bei seinem Arbeitgeber kümmern sich seit 2016 mehrere Arbeitsgruppen um das Thema Diversity.

Seit nunmehr 30 Jahren ist der heute 53-Jährige aus Ebersberg für den Versicherungskonzern in unterschiedlichen Positionen tätig, zuletzt als Spezialist im Vertrieb Krankenversicherung. Im Abendstudium hatte er die Ausbildung zum Versicherungsfachwirt und später zum Betriebswirt absolviert. Aktuell ist Michael Abele Schwerbehindertenvertreter im Betriebsrat der Versicherungskammer in München.

Teil der Unternehmensstrategie

Sein beruflicher Werdegang zeigt exemplarisch, wie die erfolgreiche Einbindung von Mitarbeitenden mit Behinderung funktionieren kann. „Die Versicherungskammer Bayern legt großen Wert auf die Integration von Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Fähigkeiten“, sagt Edith Strauß. Sie ist Abteilungsleiterin in der

Unternehmenskommunikation und im konzerninternen Diversity-Programm engagiert. Diversity Management, also die Förderung der Personalvielfalt, ist seit mehreren Jahren das erklärte Ziel des Vorstands und Teil der Unternehmensstrategie.

Diversity Management verfolgt das Ziel, den Nutzen von unterschiedlichen individuellen Kompetenzen, persönlichen Eigenschaften und kulturellen Hintergründen der Beschäftigten für das Unternehmen zu erschließen. Damit eng verknüpft ist die Schaffung von Chancengleichheit: Niemand darf aufgrund der Nationalität, seines Alters oder Geschlechts, seiner Herkunft, Bildung, Religion oder sexueller Orientierung diskriminiert werden.

Marta Gębala umschreibt Diversity Management mit einem Zitat des Soziologen Aladin El-Mafaalani: „Es geht nicht darum, dass jeder ein Stück von der Torte kriegt, sondern darum, dass sich alle an einen Tisch setzen, um gemeinsam zu verhandeln, was überhaupt gebacken werden soll.“



Diversity-Expertin Marta Gębala sieht Sparkassen in der Pflicht, die Vielfalt der modernen und multikulturellen Gesellschaft im Unternehmen abzubilden und Minderheiten nicht zu benachteiligen, sondern zu fördern.

Die Diversity-Expertin Marta Gębala berät Unternehmen sowie Einrichtungen im Öffentlichen Dienst zu Diversity-Themen, insbesondere zu Rekrutierung und Einstellung von Auszubildenden. Sie ist Mitglied im Vorstand der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (IDM) mit Sitz in Berlin.

Sparkassen stehen in der Pflicht

Marta Gębala nimmt die Sparkassen in die Pflicht: „Die Sparkassen haben einen öffentlichen Auftrag und sind dem Gemeinnutz verpflichtet. Daraus ergibt sich nach meiner Auffassung die Verpflichtung, die Vielfalt der modernen und multikulturellen Gesellschaft im Unternehmen abzubilden und daher Minderheiten nicht zu benachteiligen, sondern zu fördern.“

Bei der Förderung personeller Vielfalt gehe es nicht allein um Gerechtigkeit und Chancengleichheit, sondern auch um unternehmerische Überlegungen, gibt Unternehmensberaterin Veronika Hucke zu bedenken: „Angesichts des Fachkräftemangels sind Unternehmen schlecht beraten, auf Talente zu verzichten.“

Hucke hat den Ratgeber „Fair führen“ geschrieben (*Veronika Hucke, Fair führen, Frankfurt 2019*). Darin gibt die Autorin Tipps, wie Führungskräfte unterschiedlichen Teammitgliedern gerecht werden und gleiche Chancen für alle schaffen können.

„Die Sparkassen müssen sich an die multikulturelle Gesellschaft anpassen, wollen sie auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben“, sagt Hucke. Der Kundenstamm und das Zielpublikum seien vielfältiger geworden. „Diese Vielfalt muss sich auch im Personal widerspiegeln, damit sich alle Kundinnen und Kunden gut beraten fühlen.“

Die Expertinnen verweisen auf Studien, denen zufolge sich Diversität für Unternehmen auszahlt. Eine 2018 veröffentlichte internationale **McKinsey-Studie** zeigt eine deutliche positive Korrelation zwischen Diversität und Geschäftserfolg: Unternehmen, die sich durch einen hohen Grad an Diversität im Management auszeichnen, haben eine größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Laut einer 2015 vom Institut für Mittelstandsforschung veröffentlichten **Erhebung** wirkt sich Diversity Management positiv auf die Produktivität, das Image und die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Bewusstsein für Diskriminierung schärfen

„Diskriminierung hat viel mit alten Denkmustern, unbewussten Vorurteilen und Angst vor Machtverlust zu tun“, erklärt Marta Gębala. Das Hauptproblem sieht sie bei einem mangelnden Problembewusstsein in den oft homogen zusammengesetzten Vorständen sowie bei den mehrheitlich männlichen Führungskräften. „Es braucht Mut, bestehende Machtstrukturen im eigenen Haus offen anzusprechen und zu hinterfragen.“



Veronika Hucke weist darauf hin, dass Kundenstamm und Zielpublikum vielfältiger geworden seien – und das müsse sich im Personal widerspiegeln, damit sich alle gut beraten fühlen.

Offene Diskriminierung im Berufsalltag zeigt sich oft in Form von rassistischen oder sexistischen Äußerungen oder einer unfairen Zuteilung von Aufgaben. Es gibt auch subtilere Formen von Diskriminierung, zum Beispiel wenn Teammitglieder nicht zu Wort kommen oder deren Inputs ignoriert werden, ergänzt Veronika Hucke.

Nach Ansicht von Marta Gębala zeigt sich Diskriminierung am deutlichsten im Bewerbungsverfahren: „Bewerberinnen und

Bewerber mit ausländisch klingendem Namen werden oft übergangen, obwohl sie die fachlichen Qualifikationen mitbringen.“ Anforderungen wie „muttersprachliches Deutsch“ sei eine indirekte Diskriminierung, weil so all jene ausgeschlossen würden, die als Erstsprache nicht Deutsch gelernt haben.

Oft werden Qualifikationen verlangt, die für das jeweilige Stellenprofil nicht notwendig seien. „Das führt dazu, dass beispielsweise ältere Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger mit einem großen Erfahrungsschatz davon abgehalten werden sich zu bewerben“, sagt Marta Gębala. Und wenn jemand mit einer Behinderung oder einem Migrationshintergrund zum Zuge gekommen sei, werde rasch der Vorwurf laut, er habe die Stelle nur aufgrund seiner Merkmale bekommen. Gębala: „Das ist im höchsten Grade diskriminierend, weil dieser Person jegliche fachliche Eignung für den Job abgesprochen wird.“

Stereotypen halten sich hartnäckig

„Glücklicherweise habe ich nie Diskriminierung erlebt“, sagt Michael Abele, „denn ich konnte auf die Unterstützung meines Arbeitgebers zählen. Das hat mich immer ermutigt, den nächsten Schritt zu tun“, erzählt der Vater von zwei Kindern.

Seit das abteilungsübergreifende Arbeiten in projektbezogenen und sogenannten agilen Teams vielerorts Routine geworden ist, gehören gemischte Teams auch bei der Versicherungskammer Bayern mit ihren 6600 Mitarbeitern zum Alltag. „Damit haben wir nur gute Erfahrungen gemacht“, sagt Edith Strauß.

In der Versicherungskammer kümmern sich seit 2016 mehrere Arbeitsgruppen um das Thema Diversity. Die Arbeitsgruppen stellen ihre Initiativen im Rahmen der regelmäßigen Netzwerk-Treffen der konzernweiten Diversity-Community vor. Diese finden ein- bis zweimal jährlich statt. Innerhalb des Social Intranets wird öffentlich über die Ergebnisse der Arbeitsgruppen diskutiert, daneben wird etwa über die Generationen-Tandems berichtet, bei denen erfahrene

und junge Mitarbeiter im Dialog stehen, oder über die Stärken von Beschäftigten mit einem körperlichen oder psychischen Handicap. Diversity ist zudem Teil der Führungskräfteausbildung. Zusätzlich finden regelmäßig sogenannte Social Days statt, an denen geflüchtete Menschen, Senioren oder Menschen mit einer Behinderung einen Tag lang von Führungskräften begleitet werden. Unternehmenssprecherin Strauß: „Persönliche Kontakte sind horzionterweiternd und helfen, Hemmschwellen und Vorurteile abzubauen.“

Trotz solcher Maßnahmen halten sich negative Stereotypen hartnäckig, wie sie feststellen muss, so etwa die Meinung, dass Menschen mit einem körperlichen Handicap weniger leistungsfähig seien. Das Gegenteil sei eher der Fall: „Häufig sind sie motivierter und willensstärker, weil sie sich durchgeboxt haben.“ So wie Michael Abele.

Förderung von Vielfalt im Bewerbungsverfahren Zehn Tipps für die Praxis

1. Prozesse analysieren

Wie ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen unter den eingegangenen Bewerbungen? Wie viele Bewerberinnen und Bewerber haben einen Migrationshintergrund? Wer fiel in der ersten Runde raus? Aus welchen Gründen? Wer hat sich nicht beworben?

2. Diversitybezogene Rekrutierungsziele setzen

Beispiel: Ein Viertel aller Bewerberinnen und Bewerber soll einen Migrationshintergrund haben. Diesem Ziel entsprechend müssen die Rekrutierungsmaßnahmen angepasst werden: Wie und wo muss das Unternehmen für die offenen Stellen werben, damit sich Menschen mit Migrationshintergrund bewerben?

3. Zielgruppengerechte Ansprache

Eine gezielte Einladung zur Bewerbung an unterrepräsentierte Zielgruppen, so zum Beispiel Menschen mit Behinderung oder mit Migrationshintergrund, ist eine Erfolg versprechende Maßnahme zur

Erweiterung des Bewerber-Pools. Marta Gębala empfiehlt die Zusammenarbeit mit Interessenvertretungen, zum Beispiel mit Migrantenorganisationen. Mit der Nennung weiterer erwünschter Sprachen in der Stellenausschreibung, zum Beispiel von Russisch, Arabisch oder Türkisch, können Menschen mit Migrationshintergrund stärker zu einer Bewerbung motiviert werden.

4. Anonymisiertes Bewerbungsverfahren

Laut Marta Gębala ist es wissenschaftlich nachgewiesen, dass Frauen mit Kopftuch deutlich mehr Bewerbungen schreiben müssen, um zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Deshalb sollten die Kandidatinnen und Kandidaten im Rahmen von anonymisierten Bewerbungsverfahren und ohne Foto geprüft werden.

5. Analyse der Einstellungstests

Beinhaltet das Einstellungsverfahren Fragen, die für das Berufsbild nicht relevant sind? Sind die Testfragen so formuliert, dass sie auch von Menschen, die nicht in Deutschland sozialisiert worden sind, und von Jugendlichen aus einem nicht akademischen Elternhaus beantwortet werden können?

6. Heterogene und diversitätssensible Auswahlkommission

Der Bewerbungsausschuss muss möglichst heterogen zusammengesetzt sein (etwa mit Frauen und Männern, mit erfahrenen und neuen Beschäftigten). Die Personalrekrutiererinnen und Personalrekrutierer müssen zum Thema Diversity geschult worden sein.

7. Keine unstrukturierten Vorstellungsgespräche

Veronika Hucke rät, die Anforderungen an eine Arbeitsstelle klar zu definieren und sich zu überlegen, wie sich die dafür erforderlichen Kompetenzen am besten abfragen lassen. Bilden die Fragen die Realität im Alltag ab? Ein Fragebogen hilft, das Vorstellungsgespräch zu strukturieren.

8. Einzelgespräche

„Führen Sie Vorstellungsgespräche einzeln, selbst wenn Sie mit anderen über die Einstellung gemeinsam entscheiden“, so Veronika Huckes Empfehlung. Die Einzelbewertungen sind schriftlich festzuhalten, bevor die Eignung der Kandidaten im Plenum diskutiert wird. Das sorgt für ein objektiveres Urteil.

9. Mehr Toleranz beim Outfit

Bei der Kleidung, Tätowierungen oder religiösen Symbolen wird von den Arbeitgebern heute eine größere Toleranz erwartet als früher. Veronika Hücke: „Unter den Sparkassenkundinnen gibt es bestimmt viele, die nichts dagegen hätten, von einer Muslima mit Kopftuch beraten zu werden.“

10. Neue Marketing-Kampagnen

Die jungen Zielgruppen müssen in Marketing-Kampagnen stärker berücksichtigt und in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht werden, denn die visuelle Identifikation mit dem Unternehmen ist für potenzielle Beschäftigte von großer Bedeutung.

Ricardo Tarli – 14. April 2020
