STADT MÜNSTER

Nachhaltige Personal-entwicklung als Erfolgsfaktor

Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung im Personalwesen – Potenziale erkennen und nutzen

Koordinierungsstelle für
Migration und Interkulturelle
Angelegenheiten

Inhalt

Vorwort 1

Grußwort 2

1 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz positiv nutzen,
Prof.'in Dr. Andrea Kersting, Fachhochschule Münster 3

2 Anonymisierte Bewerbungsverfahren im Unternehmen,
Natalie Mankuleyio, mydays GmbH, München 5

3 „Vom Skeptiker zum Befürworter" – Anonymisierte Bewerbungen,
Jockel Birkholz, Stadt Celle 7

4 „Vernetzung mit Erfolg",
Moritz Lippa, Initiative für Beschäftigung OWL e. V., Bielefeld 10

Ergebnisse 12

Impressum 13

Vorwort

Jochen Köhnke, Dezernent für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten, Stadt Münster

Antidiskriminierungsgesetzgebung, anonymisierte Bewerbungsverfahren, kultursensibles Personalmanagement – während allenthalben Einigkeit darüber herrscht, dass solche Maßnahmen wichtig und notwendig für die berufliche Integration von Menschen mit Migrationsvorgeschichte sind, verhalten sich Führungskräfte und Personalverantwortliche hinsichtlich der Implementierung oft zurückhaltend. Je mehr Einschränkungen ein Personalauswahlverfahren in Kauf nehmen muss, umso kosten- und personenintensiver wird es, umso eingeschränkter die Auslese und umso weniger können Unternehmen ihre Personalstruktur ihren Bedürfnissen anpassen, so der Tenor.

Wir sind der festen Überzeugung, dass der Frage „Kann kultursensibles Personalmanagement nutzbringend in meinem Unternehmen/meiner Abteilung umgesetzt werden?“ ein „Wie“ voranzustellen ist. Zu diesem Zweck hat die Koordinierungsstelle für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten 2011 die Fachtagung „Personal gewinnen, sichern und entwickeln – Praxisbeispiele für Vielfalt im Unternehmen“ veranstaltet. Hier hatten Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung die Möglichkeit, sich über die praktische Förderung von Interkulturalität und interkultureller Kompetenz im Unternehmen zu informieren, Eindrücke über kultursensible Auswahlprozesse und Monitoringverfahren zu sammeln sowie Auslandshospitationen als Chance kennenzulernen.

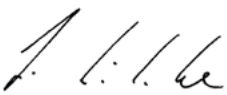
Die positive Resonanz auf die Veranstaltung und der offenkundige Bedarf an Umsetzungskonzepten haben uns dazu bewogen, auch in 2012 eine Fachtagung zu dieser Thematik anzubieten, jedoch mit einer konkreteren Akzentuierung auf den Bereich der Personalauswahl. Unter dem Titel „Nachhaltige Personalentwicklung als Chance“ hatten die anwesenden Gäste die Gelegenheit zu erfahren, welches Potenzial sich aus der Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) ergibt, welche Erfahrungen Unternehmen und Kommunen mit der Umsetzung anonymisierter Bewerbungsverfahren gemacht haben und welche Vorteile regionale Netzwerke für die Implementierung interkulturellen Personalmanagements haben können.

Besonders erfreulich war für uns die Tatsache, dass wir 2012 mit der Fachhochschule Münster und der Wirtschaftsförderung Münster gleich zwei starke PartnerInnen an unserer Seite hatten. Diese haben nicht nur das Zustandekommen der Veranstaltung möglich gemacht, sondern sind als AnsprechpartnerInnen für Fachkräfte und Unternehmen der Region Münster zentrale Akteure in der regionalen Wirtschaftslandschaft. Stellvertretend möchte ich daher Prof'in Dr. Andrea Kersting von der Fachhochschule und Günter Klemm von der Wirtschaftsförderung für die gute Zusammenarbeit danken. Ihre Unterstützung, Anregungen und Beiträge haben wesentlich zum Erfolg der Veranstaltung beigetragen.

Danken möchte ich an dieser Stelle auch Herrn Michael Willamowski, der als Leiter des Personalamtes in Vertretung des Personaldezernenten die Veranstaltung feierlich eröffnet hat. Mein Dank gilt ebenso den Referentinnen und Referenten, die mit ihren Vorträgen gezeigt haben, dass kultursensible Personalauswahl eine Chance für ArbeitgeberInnen und Personalverantwortliche sein kann und nicht allein als gesellschaftliche Verpflichtung angesehen werden muss. Darüber hinaus möchte ich mich bei der Veranstaltungsorganisation, Frau Andrea Reckfort, für die ausgezeichnete Vor- und Nachbereitung bedanken.

Liebe Leserin, lieber Leser, Ihnen wünsche ich viel Freude bei der Lektüre!

Herzlichst



Ihr Jochen Köhnke

Dezernent für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
ich freue mich, im Namen des Oberbürgermeisters der Stadt Münster, ein Grußwort an Sie als Leserinnen und Leser der vorliegenden Dokumentation richten zu können. Das Thema der Veranstaltung lautete „Nachhaltige Personalentwicklung als Erfolgsfaktor – Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung im Personalwesen – Potenziale erkennen und nutzen". Hierbei handelt es sich um sehr ein aktuelles Thema, das alle Verantwortlichen im Bereich Personalmanagement umtreibt.

Michael Willamowski, Leiter des Personal- und Organisationsamtes der Stadt Münster

Seit gut einem halben Jahr trage ich als Leiter des Personal- und Organisationsamtes der Stadt Münster Verantwortung für ungefähr 6000 Beschäftigte in weit über 100 Berufen und Aufgabenfeldern. Im Jahr 2011 haben wir ca. 270 formale Personalauswahlverfahren durchgeführt. Hinzu kommt eine große Zahl weiterer Einstellungen im Bereich der geringfügig Beschäftigten.

Unsere Stellen-Ausschreibungen enthalten jeweils den Zusatz
***„Die Stadt Münster fördert** in vielfältiger Weise aktiv die Gleichstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen daher Bewerbungen von Frauen und Männern ausdrücklich, unabhängig von Behinderungen, kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung oder sexueller Identität. Frauen werden bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistungen bevorzugt berücksichtigt, sofern nicht in der Person eines Mitbewerbers liegende Gründe überwiegen. Die Stelle ist teilbar."*

Bei Stellenbesetzungen sind unterschiedliche Gesetze zur Sicherung der Gleichbehandlung und Gleichstellung zu berücksichtigen; darüber hinaus hat die Stadt Münster sich mit der Erarbeitung und Umsetzung von Leitbildern, z. B. dem Migrationsleitbild, verpflichtet, die besonderen Interessen einzelner Bevölkerungsgruppen zu beachten.

Als Neuling in der Personalverwaltung habe ich mir in der Vergangenheit häufiger die Frage gestellt, wie es uns bei diesen vielfältigen Kriterien gelingen soll, den Grundsatz der „Bes-tenauslese bei der Personalwahl" zu entsprechen.

In der vorliegenden Dokumentation werden Sie sich über die Vorträge zweier Teilnehmer/innen des Pilotprojektes „Anonymisierte Bewerbungsverfahren" informieren können. Der Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und seiner Kooperationspartner liegt seit knapp einem Jahr vor und wird auf allen Ebenen lebhaft diskutiert. Der Deutsche Städtetag wies jüngst in einem internen Papier darauf hin, dass Bewerbende mit Migrationshintergrund, die zuvor schlechtere Chancen auf eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch hatten, sich durch das neue Verfahren verbessert haben. Zuvor bevorzugte Gruppen haben in dem Verfahren keine systematisch höheren Chancen auf eine Einladung. An anderer Stelle heißt es: „Die Anwendung (einer anonymisierten Bewerbung) macht aber nur Sinn bzw. erzielt einen positiven Effekt, wenn zuvor eine Ungleichbehandlung zu beobachten war. Sofern im Rekrutierungsverfahren der Aspekt der Diversität bereits umfassend berücksichtigt wird, vermag ein anonymisiertes Verfahren nur ein begrenztes Potenzial entfalten." Ein ausgesprochen interessanter Aspekt, zumal die Stadt Münster gezielt einzelne Personengruppen, z. B. Menschen mit Behinderungen, bevorzugt in Auswahlverfahren einbezieht.

Interessant ist auch der Hinweis, dass 45 % der an dem Pilotprojekt teilnehmenden Bewerberinnen und Bewerber angab, ihr Potenzial bei einem herkömmlichen Verfahren besser darstellen zu können. Waren das die Bewerber mit den High Potentials oder gar die mit dem Top-Aussehen?

Ich bin mit Ihnen gespannt auf die nachfolgende Dokumentation und wünsche uns allen einen hohen Erkenntnisgewinn.

Herzlichen Dank.

Michael Willamowski

1

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz positiv nutzen

Prof.´in Dr. Andrea Kersting, Fachhochschule Münster

Nach einer kurzen Vorstellung ihrer Person erklärte Prof.´in Dr. Andrea Kersting, Professorin für Wirtschafts- und Arbeitsrecht an der Fachhochschule Münster, wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Unternehmen und Institutionen nutzbringend umgesetzt werden kann.

Prof.´in Dr. Andrea Kersting, Wirtschafts- und Arbeitsrecht, Fachhochschule Münster

Das AGG wurde 2006 verabschiedet und dient dazu, „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“.[1] Von Arbeitgeberseite wurde das Inkrafttreten des Gesetzes mit Skepsis beurteilt, da Klagewellen seitens sich ungerecht behandelt fühlender Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befürchtet wurden. Zwar sei dieser Fall nicht eingetreten. Dennoch empfänden ArbeitgeberInnen das AGG nicht selten als „Damoklesschwert“, erklärte Kersting. Immer häufiger beschäftige man – insbesondere in größeren Unternehmen - einen Compliance Officer, um Gesetzesübertretungen vorzubeugen. Leider habe dies in den meisten Fällen zur Folge, dass Unternehmen die Chancen, die sich aus dem Gesetz ergäben nicht für sich zu nutzen wüssten. Gerade der § 5 biete ein weites Spektrum an Möglichkeiten, die zumeist nicht ausgeschöpft werden. Dem Gesetzestext nach sei eine unterschiedliche Behandlung in der Belegschaft zulässig, wenn durch „geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen“.[2]

Solche „positiven Maßnahmen“ stellen für das Unternehmen ein proaktives Instrument dar. „Der Begriff ‚positive Maßnahmen‘ ist jedoch nicht genau definiert und in der Arbeitswelt kaum bekannt.“, merkte die Referentin an. Denkbar seien beispielsweise gezielte Fördermaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Einführung eines Diversity-Management-Konzepts, gezielte Ansprache von Personen mit Migrationsvorgeschichte bei Ausschreibungen, Betriebsvereinbarungen wie Feiertagsregelungen ebenso wie Mentoringprogramme.

„Wichtig ist, dass die Maßnahmen rechtssicher durchgeführt werden.“, betonte Kersting. Vorrangiger Zweck müsse in jedem Fall der Ausgleich bestehender Nachteile sein. Auch müssten die Maßnahmen geeignet und angemessen sein, um die Voraussetzungen von § 5 AGG zu erfüllen. „Es darf darüber hinaus keinen absoluten Vorrang bestimmter Personengruppen geben. Frauen dürfen im öffentlichen Dienst nur bei Unterrepräsentation vorrangig eingestellt werden. Letztlich muss die Qualifikation der entscheidende Faktor sein.“, fuhr die Referentin fort.

Vorteile „positiver Maßnahmen“ ergäben sich dadurch, dass diese die Einschränkungen bei der Personalauswahl abmildern und somit förderlich für die Personalstruktur sein könnten. Durch gezielten Einsatz von Personen mit kulturspezifischen und sprachlichen Kompetenzen könne die Kundenzufriedenheit gesteigert werden und würden eventuell neue Märkte erschlossen. Flexible Feiertagsregelungen und Betriebsvereinbarungen erhöhten zudem die Personalbindung und die Attraktivität des Unternehmens für BewerberInnen.

1 § 1 AGG

2 § 5 AGG

Jockel Birkholz von der Stadt Celle und Prof.in Dr. Andrea Kersting von der Fachhochschule Münster im Gespräch

Nachteile hingegen lägen in der mangelnden Akzeptanz sowie Umsetzungsbereitschaft bei Führungskräften und MitarbeiterInnen. „Nicht selten gibt es auch Ängste bei der Zielgruppe selbst", so Kersting. „Diese befürchten Diskriminierung oder Stigmatisierung, wenn für sie gezielt Angebote geschaffen werden." Auch seien Kosten und Umstrukturierungsaufwand häufig eine Hemmschwelle für die Umsetzung solcher Maßnahmen.

Als Fazit formulierte die Referentin, dass „positive Maßnahmen" als proaktives Instrument eine Chance für ein Unternehmen darstellen können. Durch sie haben Arbeitgeber und Personalverantwortliche ein breites Möglichkeitenspektrum, einerseits Ungleichbehandlung vorzubeugen und andererseits für ihre Ansprüche zugeschnittenes Personalmanagement zu betreiben. Durch das Fehlen einer allgemeinen Definition sei dafür ein umfassender Bezugsrahmen gegeben. Nichtsdestotrotz sind solche Maßnahmen auch mit Kosten und Aufwand verbunden, die gegen den Nutzen für das Unternehmen abgewogen werden wollen.

Nach Beendigung des Vortrags wurde folgende Rückfrage gestellt: „Könnte das Ausbleiben der befürchteten Klagen nach Einführung des AGG ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmen schon weitestgehend die in § 1 AGG genannten Kriterien beherzigen?". Dem entgegnete Kersting: „Das lässt sich nicht mit Bestimmtheit sagen. Es ist jedoch eher davon auszugehen, dass das AGG nur sehr selten von Arbeitnehmern in Anspruch genommen wird, weil es sich um ein reaktives Recht handelt. Arbeitnehmer müssen eine Ungleichbehandlung nachweisen können und gegen den Arbeitgeber vor Gericht ziehen. Da sich die Beschäftigten in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Arbeitgeber befinden, gehen sie trotz Ungleichbehandlung diesen Weg oftmals nicht."

2

Anonymisierte Bewerbungsverfahren im Unternehmen

Natalie Mankuleyio,
mydays GmbH, München

Im zweiten Vortrag der Veranstaltung berichtete Natalie Mankuleyio, Human Resources Managerin bei der mydays GmbH, von ihren Erfahrungen mit der Einführung anonymisierter Bewerbungen. mydays, ein mittelständisches Unternehmen aus München, hat sich dem Konzept des „erlebnisreichen Schenkens" verschrieben. Mit mehr als 850 verschiedenen Geschenkerlebnissen bietet das ca. 80 MitarbeiterInnen starke Unternehmen vom Krimidinner bis zum Jet-Pilot-Training alles, was das Schenkerherz begehrt. Die Firma ist inzwischen in 7 Ländern aktiv und beschäftigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 25 Nationen.

Eine erste Annäherung an das Thema „Anonymisierte Bewerbungsverfahren" kam durch die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) zustande. Im Rahmen des Pilotprojektes wurden mittelständische Unternehmen gesucht, die bereit waren, anonymisierte Bewerbungsverfahren bei der eigenen Personalauswahl einzuführen. Die mydays GmbH sei von der Idee begeistert gewesen und habe in der Umsetzung das Potenzial gesehen, einerseits als positives Beispiel eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen wahrzunehmen und andererseits die eigene Personalauswahl auf den Prüfstand zu stellen, so Mankuleyio. mydays hat als einziges mittelständisches Unternehmen am Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren" teilgenommen. „Wir verfolgen vier Kernziele mit der Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens", erläuterte die Referentin. „Es soll die Vielfalt der Belegschaft weiter gefördert, die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber in den Mittelpunkt gestellt, vorschnelle Rückschlüsse und unbewusste Diskriminierung vermieden sowie diskriminierungsbedingte Hemmungen seitens der Bewerbenden abgebaut und so neue Potenziale erschlossen werden."

Die Implementierung des Verfahrens verlief in folgenden Schritten: Zunächst musste die Zustimmung der Geschäftsführung eingeholt werden. Anschließend wurde eine spezielles Kontakt- und Bewerbungsformular entworfen, welches den Kriterien der

Natalie Mankuleyio, Human Resources Managerin, mydays GmbH, München

„Anonyomisierten Bewerbungsverfahren" nach ADS entspricht. Im dritten Schritt wurden die Formulare in die IT-Infrastruktur portiert und abschließend die Umstellung des Bewerbungsverfahrens im Unternehmen kommuniziert und die an der Personalauswahl beteiligten MitarbeiterInnen gebrieft. Da ein mittelständisches Unternehmen wie die mydays GmbH über eine überschaubare Belegschaftsgröße und recht unmittelbare Strukturen verfügt, habe die Implementierung keine große Hürde dargestellt, so Mankuleyio.

Im Pilotprojekt wurden z. Bginn alle Stellen anonym ausgeschrieben. Es kristallisierte sich jedoch schnell heraus, dass das Verfahren in bestimmten Bereichen nicht praktikabel ist. In den kreativen Berufen, Stellen mit Bewerber-/Fachkräftemangel, bei Stellen mit sehr speziellen, eng definierten Anforderungen und damit sehr geringen Bewerberzahlen und bei Werkstudenten- und Praktikantenstellen sei man folglich zum alten Verfahren zurückgekehrt, erklärte die Referentin. So komme man heute auf ein Verhältnis von ca. 50% anonymisierte Bewerbungen und 50% klassische Bewerbungsverfahren.

Hinsichtlich des Anonymisierungsgrads berichtete die Referentin, dass auf Basis des AGG auf Namen, Geschlecht, Nationalität und Geburtsort, Geburtsdatum, Familienstand, Behinderung und Bewerbungsfoto verzichtet werde. Hier gab es zunächst Vorbehalte der Auswählenden. Sie hatten das Gefühl, keine ausreichenden Rahmeninformationen über die BewerberInnen zu haben, um eine informierte Entscheidung

Interessiertes Publikum beim Vortrag von Frau Mankuleyio

treffen zu können. Diese Sorge habe sich jedoch als unbegründet herausgestellt. Es sei vielmehr im Reflexionsprozess deutlich geworden, wie sehr man sich durch Fotos, Jahreszahlen etc. habe leiten, sogar von der eigentlichen Qualifikation ablenken lassen.

Der Ablauf des Bewerbungsverfahrens besteht bei mydays aus zwei Teilen: Die Einladung zum Vorstellungsgespräch und damit die Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber erfolgt ausschließlich auf Basis der anonymisierten Bewerbung. Im Zuge der Einladung werden die Bewerbenden schließlich gebeten, ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen zu übersenden. Zum Zeitpunkt des Vorstellungsgesprächs sind den Personalverantwortlichen die zuvor anonymisierten Daten also bekannt. Mit diesem Prozess wurden überwiegend positive, aber auch vereinzelt negative Erfahrungen gemacht. Einerseits bietet das Verfahren Zeitersparnis bei der Vorauswahl und schärft den Blick auf die Qualifikationen, unabhängig von potenziell ablenkenden Daten. Andererseits war durch die Umstellung zunächst ein Mehraufwand in der Personalabteilung zu verzeichnen. Darüber hinaus können „geschönte" Daten erst nach der Vorauswahl im Abgleich mit den Zeugnissen festgestellt werden.

Eine Schwierigkeit aus Bewerberperspektive konnte dahingehend ausgemacht werden, dass erfahrene, deutschsprachige BewerberInnen sich im Motivationsschreiben häufiger besser zu präsentieren wissen, Bewerbende mit Migrationsvorgeschichte hingegen häufig vor dem Problem stünden, das Bewerbungsformular auszufüllen, ohne einen Hinweis auf ihre Herkunft zu geben. Bei Bewerberinnen und Bewerbern auf Juniorpositionen kommt hinzu, dass Berufseinsteiger beim Ausfüllen des Formulars Angaben über letzte Berufsbezeichnung, früheres Tätigkeitsfeld etc. Lücken lassen müssen, was sich ohne den zeitlichen Kontext des eigenen Werdegangs nachteilig auswirken kann.

Als Fazit zog Mankuleyio, es habe keine maßgeblichen Änderungen in der Mitarbeiterstruktur durch die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens gegeben. Vielmehr sei mydays durch die internationale Ausrichtung und damit einhergehend dem Erfordernis von Muttersprachlern schon vor der Umstellung sehr kulturell divers gewesen. Bei den Neueinstellungen haben sich somit ebenfalls keine signifikanten Änderungen hinsichtlich der Interkulturalität ergeben. Erhöht habe sich interessanterweise die Einstellungsquote von Frauen. Darüber hinaus wurde das vorrangige Ziel erreicht, den Denkansatz bei der Personalauswahl zu ändern und den Selbstreflexionsprozess bei Entscheidungsträgern anzuregen.

Im Anschluss an den Vortrag ergaben sich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Veranstaltung

noch einige Fragen: Ob mit den geringer ausfallenden Informationen eine Reduzierung auf ein überschaubares Bewerberumfeld möglich sei, konnte die Referentin mit einem eindeutigen „Ja“ beantworten. Die Inhalte des Formulars gäben ausreichend Aufschluss über die Qualifikation der BewerberInnen.

Da in vielen Abteilungen Mentalitätsunterschiede, Gewohnheiten und kulturelle Gepflogenheiten häufig einen Konfliktherd darstellen, stand die Frage im Raum, welche Erfahrungen die Referentin bei mydays gemacht habe. Dass es auch bei mydays zu Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen kommen könne, stehe außer Frage. Das Schlüsselwort sei jedoch in diesem Fall Kommunikation, betonte Frau Mankuleyio. „In Gesprächen stellt sich schnell heraus, wo unterschiedliche Vorstellungen und Gewohnheiten aufeinandertreffen und welche Lösung sich dafür finden lässt bzw. wo Kollegen schlichtweg über die landesüblichen Gepflogenheiten informiert werden müssen.“

Die Frage, ob es auch Feedbackgespräche mit ausgeschiedenen Bewerberinnen und Bewerbern gäbe, musste die Referentin verneinen. Dies sei einerseits von den Kapazitäten her nicht machbar und andererseits sei umstritten, wie nützlich ein solches Feedback für die Ausgeschiedenen sei. Viele BewerberInnen ließen sich dadurch eher verunsichern als bestärken.

3

„Vom Skeptiker zum Befürworter“ – Anonymisierte Bewerbungen

Jockel Birkholz, Stadt Celle

Jockel Birkholz, Fachdienstleiter Personal der Stadt Celle

Über seine Erfahrungen mit der Einführung anonymisierter Bewerbungen in einer Kommunalverwaltung berichtete Herr Jockel Birkholz den anwesenden Gästen. Der Fachdienstleiter Personal der Stadt Celle ist mit der Umstellung des kommunalen Personalauswahlverfahrens betraut. Als eine von drei Verwaltungseinrichtungen hat die Stadt Celle am Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) teilgenommen. Die Idee zur Teilnahme sei nicht von ihm ausgegangen, sondern sei eine Anregung des neu ins Amt gekommenen Oberbürgermeisters gewesen, erläuterte der Referent. Er selber sei skeptisch im Hinblick auf den Nutzen gewesen. „‘Wieso funktionierende Konzepte ändern?‘, war damals mein Gedanke.“, so Birkholz. Ein erster Anreiz wäre letztlich das Argument der Effizienzsteigerung für ihn gewesen; es stand weniger der Diversity-Aspekt im Mittelpunkt.

Verschiedene Modelle zur Umsetzung wurden daraufhin diskutiert: (1) Anonymisierung durch Übertragung der Daten aller Bewerbenden in eine standardisierte

Tabelle, (2) Schwärzen sensibler Angaben, (3) Blindschalten sensibler Daten durch ein Online-System oder (4) standardisierte Bewerbungsformulare, in denen auf die Nennung sensibler Daten verzichtet wird. Die Stadt Celle hat sich (wie mydays) für standardisierte Bewerbungsformulare entschieden, da diese am praktikabelsten erschienen und die anderen Varianten einen deutlichen personellen Mehraufwand bedeutet und somit dem Effizienzargument widersprochen hätten.

„Auch wir haben im Umstellungsprozess viel über unsere eigenen Gewohnheiten der Personalauswahl reflektieren können", berichtete Birkholz. „Uns wurde erst dann bewusst, dass beispielsweise der erste Blick bei Bewerbungen fast immer auf das Foto der Bewerberin/des Bewerbers gerichtet ist. Das Foto trage unweigerlich zum ersten Eindruck bei. Auch könne man nicht bestreiten, dass zumindest unterbewusst auch Name, Familienstand und Alter bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielten. Durch die Umstellung könne man sich von diesem Bedenken, besonders im ersten Auswahlschritt, trennen. Die Anonymisierung des Bewerbungsverfahrens gewährleiste eine AGG-Sicherheit für die Personalentscheider, berichtete der Referent.

Für die Einführung des Verfahrens wurden gemeinsam mit der ADS Ziele formuliert: Es sollten im Pilotprojekt 1. Erkenntnisse über anonymisierte Bewerbungsverfahren gewonnen werden, 2. Diskriminierung sollte abgebaut, 3. Chancengleichheit hergestellt und 4. neue Bewerbergruppen erschlossen werden. Ferner sollte 5. eine Vorauswahl ausschließlich nach Eignung, Leistung und Befähigung getroffen und 6. der Aspekt Diversity bei der Personalauswahl stärker in den Blick genommen werden.

Es blieb zu klären, wie der Umsetzungsprozess letztlich vonstattengehen sollte. Dies fängt bereits bei der Formulierung von Stellenausschreibungen an. Wie kann ein Anforderungsprofil diskriminierungsfrei gestaltet werden? Hier spielen Aspekte wie Teilzeitregelungen, zeitliche Verfügbarkeit, Möglichkeit der Heim- oder Telearbeit, Effizienz von homogenen und heterogenen Gruppen je nach Aufgabenbereich eine entscheidende Rolle. Das Bewerbungsformular selbst muss selbstverständlich nach den Kriterien der „Anonymisierten Bewerbungsverfahren" gestaltet werden. Ein Kernelement des Bewerbungsformulars der Stadt Celle ist eine umfangreiche schriftliche Kompetenzabfrage (Führungskompetenzen, Sprachkenntnisse, Berufserfahrungen, interkulturelle bzw. Genderkompetenzen etc.) zum Anforderungsprofil. Damit soll dem eigenen Anspruch, Eignung, Leistung und Befähigung in den Mittelpunkt der Personalauswahl zu stellen, Rechnung getragen werden.

Das eigentliche Bewerbungsverfahren beginnt mit der Sichtung der eingegangenen Bewerbungsformulare und einer Vorauswahl der BewerberInnen. An der Vorauswahl sind die Gleichstellungsbeauftragte, der Personal-/Betriebsrat und die Schwerbehindertenvertretung beteiligt. Anschließend werden die ausgewählten Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen, ebenfalls mit der Bitte um Übersendung der üblichen Bewerbungsunterlagen. Auch bei der Stadt Celle findet dann ein Datenabgleich zwischen Formularinhalten und Bewerbungsunterlagen statt, um Täuschung oder ein Fehlen von Daten auszuschließen. Die Bewerbungsunterlagen werden nach den gewohnten Kriterien ausgewertet (Leistungsnachweise, Brüche im Lebenslauf, Zeugnisse etc.). Im Vorstellungsgespräch werden, je nach Stelle, (strukturierte) Interviews (ggf. mit Übungselementen) geführt, Arbeitsproben genommen oder Assessment Center durchgeführt. Absagen werden grundsätzlich per Mail an die Bewerberinnen und Bewerber verschickt. Zur Förderung unterrepräsentierter Gruppen im öffentlichen Dienst wird die Schwerbehindertеneigenschaft aufgrund der Einladungspflicht bei fachlicher Eignung abgefragt. Bei geschlechterspezifischer Unterrepräsentanz in einzelnen Berufsgruppen können weitere BewerberInnen nachträglich bis zur Erreichung von Parität im Bewerbungsverfahren eingeladen werden.

Was die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme angeht, konnte Birkholz eine positive Bilanz ziehen: Der Entwicklungsaufwand sei überschaubar, es gebe zwar einen gewissen Umsetzungsaufwand, dadurch dass im Bewerbungsprozess mittlerweile vieles per E-Mail erledigt werden kann und die Bewerbungsunterlagen nicht zurückgesendet werden müssen, hielte sich dieser jedoch im Rahmen. Geplant ist darüber hinaus die Umstellung auf ein reines Online-Verfahren mit Infos über das komplette Personalauswahlverfahren zur Steigerung der Transparenz. Da es sich für einzelne Bereiche, wie Tätigkeiten ohne staatlichen Abschluss (Straßenreinigung etc.) oder Berufe, in denen Personalmangel herrscht (ErzieherIn KiTa …) nicht als praktikabel erwiesen hat, das anonymisierte Bewerbungsverfahren anzuwenden, hat sich die Stadt Celle dazu entschlossen, hier weiterhin das klassische Verfahren zum Einsatz zu bringen.

Drei wesentliche immaterielle Argumente sprächen, laut Birkholz, für die Einführung anonymisierter Be-

Der Vorsitzende des Integrationsrates in Münster Herr Spyros Marinos im Gespräch mit einem Teilnehmer

werbungen: 1. Die Stadt demonstriere, dass sie aktiv Integrationspolitik betreibe und alle über gleiche Chancen verfügen. 2. Es herrsche volle Transparenz im ersten Verfahrensschritt, was auf Nachfrage auch im laufenden Ausschreibungsverfahren nach außen dargestellt werden könne. 3. Die Außenwahrnehmung ist die einer „objektiven“ Personalauswahl, nicht einer Stellenbesetzung unter der Hand.

Das Umsatteln auf das neue Verfahren sei jedoch nicht ohne Widerstände und Kritik vonstattengegangen, konnte der Referent den Anwesenden berichten. Viel Überzeugungsarbeit sei notwendig gewesen. Auch habe der Faktor im ersten Schritt keine Zeugnisse zu sehen zunächst für Irritationen gesorgt. Gleichzeitig konnten die Entscheidungsträger im Verfahren feststellen, dass es die qualitätsorientierte Auseinandersetzung mit Anforderungsprofilen fördert. Ohne einen konkreten Plan, die Umsetzungsbereitschaft der Führungsebene, projektverantwortliches Personal und letztlich auch Umsetzungspersonal, das sich mit der Aufgabe identifiziert und Verbesserungen anregt, hätte die Einführung des anonymisierten Bewerbungsverfahrens wohl nicht erfolgreich verwirklicht werden können, so der Referent.

Birkholz schloss seinen Vortrag mit einer Aussage des Oberbürgermeisters der Stadt Celle, Dirk-Ulrich Mende: „Das anonymisierte Bewerbungsverfahren sorgt für deutlich mehr Transparenz, Objektivität und Chancengleichheit bei den Auswahlverfahren und ist ein wichtiger Baustein zu einer diskriminierungsfreien Arbeitswelt. Wir werden das Verfahren fortsetzen, weiterentwickeln und andere von unserem Weg überzeugen.“

Anschließend stellte sich der Referent den Fragen des Publikums: Welche Erfahrungen die Stadt Celle mit der Annahme des Bewerbungsverfahrens durch jüngere BewerberInnen und Bewerbern gemacht habe, lautete eine Wortmeldung. mydays habe hier schließlich einige Schwierigkeiten ausmachen können und sich bei den Praktikanten- und Werkstudentenstellen sogar gegen das anonymisierte Verfahren entschieden. Daz. Brkholz: „Wir sind hier noch in der Testphase. Man kann noch nicht sicher sagen, ob der Einsatz in dieser Gruppe langfristig Sinn macht.“

Des Weiteren wurde angefragt, ob das anonymisierte Bewerbungsverfahren auch für Führungskräfte einsetzbar sei. Birkholz: „Generell ja. Unterhalb der Dezernentenebene in jedem Fall.“ Bei der Stellenbesetzung ab Dezernentenebene spielten dann andere Faktoren eine Rolle und sei das Feld so überschaubar, dass eine Anonymisierung keinen Sinn mache.

4

„Vernetzung mit Erfolg“

Moritz Lippa,
Initiative für Beschäftigung OWL e. V., Bielefeld

Moritz Lippa, Projektkoordinator der Initiative für Beschäftigung OWL e. V.

Moritz Lippa, Projektkoordinator der Initiative für Beschäftigung OWL e. V. (IfB OWL e. V.), berichtete auf der Fachtagung über den Nutzen von Netzwerken bei der kultursensiblen Personalauswahl. Die Bundesinitiative für Beschäftigung wurde 1998 von Prof. Dr. Jürgen Strube (BASF Aktiengesellschaft, heute: BASF SE), Reinhard Mohn (Bertelsmann Stiftung und AG) und Hubertus Schmoldt (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie) gegründet. Gründungsvision und noch heute Leitziel der Initiative ist die Bündelung entscheidender Kräfte, die Entwicklung guter Ideen und das Umsetzen konkreter Projekte für den regionalen Arbeitsmarkt. Die Bundesinitiative arbeitet in 18 regionalen Netzwerken.

„Wir haben es in Ostwestfalen-Lippe mit einer mittelständisch geprägten Region zu tun“, so Lippa. Es gibt mehr als 49.000 Unternehmen mit einer Belegschaft von unter 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darüber hinaus weist OWL ein geringes Durchschnittsalter und einen hohen Grad an Zuwanderung auf. Ca. 25% der Bevölkerung haben eine Migrationsvorgeschichte. „Eine gezielte Förderung und Arbeitsmarktintegration von Personen mit Migrationsvorgeschichte trägt zur Sicherung der Fachkräfteressourcen bei und ist der Schlüsselfaktor für eine zukunftsweisende Personalpolitik. Daher ist es ein erklärtes Ziel der IfB, die Region Ostwestfalen-Lippe zur ‚Modellregion für Integration‘ zu entwickeln.“, erläuterte Lippa den anwesenden Gästen.

Im zweiten Teil seines Vortrags berichtete der Referent von dem Modellprojekt „Kompetenzwerkstatt Vielfalt in OWL“. Das Projekt wurde von Januar 2008 bis Juni 2009 durchgeführt und umfasste unter anderem ca. 50 Infoveranstaltungen. Ziel war es, die Bildungsbeteiligung, Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungsmöglichkeiten von qualifizierten Fachkräften mit Zuwanderungshintergrund sowie das Image dieser Personengruppe bei Arbeitgebern zu verbessern. Darüber hinaus sollte eine bessere regionale Vernetzung der arbeitsmarktpolitischen Akteure erreicht werden. Das Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen umfasste ein breites Spektrum von der Erstberatung und Berufswegeplanung bis hin zum Coaching am Arbeitsplatz sowie Berufsvermittlungsangeboten. Wesentlich zum Gelingen des Projekts trug eine vorangegangene Bedarfserhebung bei, so Lippa. 63 von 411 angeschriebenen Unternehmen antworteten auf die Anfrage der IfB und meldeten insgesamt 477 offene Stellen. Gerade im technischen Bereich (Ingenieur/-in, Maschinenbau, Elektrotechnik, Elektromechanik, Technik, Mechatronik, Fachinformatiker, Kälteanlagenbauer) konnte ein großer Bedarf ermittelt werden. So konnten Kenntnisse über Anschlussmöglichkeiten in der Wirtschaft erworben und relevante Berufsgruppen identifiziert werden. Die „Kompetenzwerkstatt Vielfalt in OWL“ wurde gemeinsam mit dem Netzwerk OWL Maschinenbau, der Deutschen Angestellten Akademie (DAA) und in Kooperation mit Migranten/-innenorganisationen (MOen) durchgeführt.

Ebenso wurde ein Unternehmensbeirat in die Arbeit des Projekts einbezogen. Auf diese Weise konnten Zielgruppen erschlossen und die Projektangebote seitens der Wirtschaft geprüft werden.

Aus diesem Unternehmensbeirat wurde dann 2009 der Initiativkreis „Unternehmen VIELFALT OWL“ ins

Leben gerufen. Dieser befasst sich mit der Frage, wie kultursensibles Personalmanagement zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen werden kann. Ein Kernteam von acht Unternehmen und Institutionen entwickelt hier gemeinsam Lösungen, Best-Practice-Beispiele und Instrumente für den Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft. Grundlage der Zusammenarbeit ist die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt, einer Unternehmensinitiative, welche sich für die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt einsetzt.

In diesem Rahmen versucht „Unternehmen VIELFALT OWL“ für die Vielfaltsdimension Ethnische Herkunft konkrete Instrumente für ein Cultural Diversity Management zu entwickeln. Erklärtes Ziel des Cultural Diversity Managements ist es, eine Atmosphäre der Offenheit im Unternehmen zu schaffen, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unabhängig von ihrer ethnischen Herkunft, Wertschätzung erfahren. Neben der stetigen Ausweitung des Netzwerks unterhalte Unternehmen VIELFALT OWL schon heute Kontakte zu zahlreichen MOen, Schulen und weiteren Akteuren aus der Region. Prüfsteine für die Best-Practice-Beispiele und die entwickelten Instrumente seien (1) die Umsetzbarkeit in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), wie z. B die Möglichkeit der zeitnahen und kostengünstigen Umsetzung und Überschaubarkeit, (2) die Kommunizierbarkeit an andere Vertreter von KMU, (3) dass sie für Menschen mit Migrationsvorgeschichte vorteilsstiftend sind und (4) dass sie einen ökonomischen Vorteil für KMU darstellen. In regelmäßigen Arbeitstreffen werden neue Themen angegangen, Instrumente und Konzepte erarbeitet.

Vier dieser Instrumente stellte der Referent den Anwesenden genauer vor: Als Instrument zur Offenheit für Vielfalt werde der „E-Mail-Service Diversity“ in den Unternehmen des Initiativkreises eingesetzt. Als Grundlage für diese Idee habe ein Interkultureller Kalender gedient. Lippa machte auf die Bedeutung von kulturspezifischem Wissen aufmerksam und betonte, dass es Aufgabe einer Vielfalt wertschätzenden Unternehmensführung sei, über die kulturellen Hintergründe der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert zu sein. Der E-Mail-Service erinnert eine Woche im Voraus an wichtige Feiertage und informiert kurz über deren Geschichte und Gebräuche.

Ein erfolgreiches Instrument zur Personalgewinnung ist die Personalbörse INTERNATIONAL. Diese fand 2011 bereits zum dritten Mal statt. Über hundert Bewerberinnen und Bewerber aus 34 Ländern hatten hier die Möglichkeit, mit den 22 teilnehmenden Unternehmen in Kontakt zu treten.

Ein drittes Instrument dient der Sicherheit im Betrieb: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zuwanderungsgeschichte arbeiten häufig in so genannten ‚3-D-Berufen‘ (dirty, dangerous and difficult) und sind somit besonders häufig Opfer von Arbeitsunfällen. Daher ist es wichtig, dass Betriebsanweisungen in möglichst verständlicher Sprache geschrieben werden“, erklärte der Referent. Dies werde durch vier Vereinfachungsschritte erreicht: 1. Modulare Vereinfachung, 2. Didaktische Vereinfachung, 3. Arbeitsorganisatorische Vereinfachung und 4. Sprachliche Vereinfachung. Anhand von Erhebungen konnte so ein Verständniszugewinn von 20 Prozentpunkten nachgewiesen und ein aktiver Beitrag zur Arbeitssicherheit geleistet werden.

Das vierte im Vortrag vorgestellte Instrument befinde sich noch in der Erprobungsphase. Als Mittel der Personalauswahl und -entwicklung wurden Diversity-Trainings durchgeführt. Mit Hilfe solcher Trainings sollen Entscheidungsträger und Personalverantwortliche für kulturelle Unterschiede sensibilisiert und für den Umgang mit Vielfalt im Unternehmen vorbereitet werden.

Danach bestand für die Gäste die Möglichkeit, Rückfragen an den Referenten zu stellen. Da für die Schaffung eines solchen Netzwerkes mit einer Dachorganisation wie der IfB Gelder zur Verfügung stehen müssen, waren die Anwesenden besonders daran interessiert, wie die Finanzierung bei der IfB OWL e. V. geregelt sei. „Die IfB OWL e. V. wird von Ihren Mitgliedern getragen. Über die Mitgliedsbeiträge wird eine Sockelfinanzierung bestritten. Von dieser Basis aus wird dann versucht, ESF-Projekte zu entwickeln und in Ostwestfalen-Lippe erfolgreich durchzuführen.“, erläuterte Lippa.

Ergebnisse

Eine Kernerkenntnis aus der Veranstaltung „Nachhaltige Personalentwicklung als Erfolgsfaktor“ lautet, dass eine effektive Umsetzung von kultursensiblem Management vor allem eines erfordert – den Mut, Maßnahmen zu entwickeln und proaktiv anzugehen.

Anhand des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) wurde gezeigt, dass Gesetzgebung nicht als Gängelung zu verstehen ist. Vielmehr ist das Gesetz eine notwendige und dringende Aufforderung, sich auf die Gegebenheiten einer Gesellschaft im Wandel einzustellen und Diskriminierungstendenzen – die unbestritten bis heute existieren – entgegenzuwirken. Dass dies nicht zum Nachteil der Unternehmen sein muss, belegen zahlreiche Beispiele. Andreas Merx, Politologe, Antidiskriminierungsexperte und Diversity-Berater fasst die wirtschaftlichen Vorteile positiver Maßnahmen wie folgt zusammen: „Beschäftigte, die in einem diskriminierungsfreien Arbeitsumfeld, in einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung arbeiten sind produktiver, motivierter, kreativer und werden seltener krank. Sie können so ihre individuellen Talente und Potentiale besser einbringen und entfalten. Image und Ruf von Unternehmen und Organisationen können so verbessert und der Zugang zu neuen Arbeitskräften erhöht werden. Angesichts des demographischen Wandels, der kurz mit dem Dreiklang „bunter, weiblicher, älter“ umschrieben ist, können positive Maßnahmen ein wichtiges Instrument sein, bisher auf dem Arbeitsmarkt wenig beachtete Gruppen besser rekrutieren zu können.“[3]

Personalverantwortliche in Unternehmen und Kommunen sind daher nicht nur aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung heraus, sondern auch aus ökonomischen Erwägungen heraus gut beraten, wenn sie die Entwicklung positiver Maßnahmen als Chance für die Weiterentwicklung der eigenen Unternehmenskultur und Wettbewerbsfähigkeit wahrnehmen.

3 http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_1201.asp

Eine mögliche Strategie kann die Einführung von anonymisierten Bewerbungsverfahren sein. Mit der Stadt Celle und der mydays GmbH waren gleich zwei der acht am Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ beteiligten Organisationen vertreten, um uns von ihren Erfahrungen mit der Implementierung und Erprobung dieser Maßnahme zu berichten. Zwar können noch keine definitiven Aussagen über den langfristigen Erfolg des Modells gemacht werden und mischen sich in die Lobeshymnen zuweilen auch kritische Töne[4], nichtsdestotrotz lässt sich schon heute feststellen, dass durch die Anonymisierung von Bewerbungen größere Transparenz hergestellt, das bisherige Auswahlverfahren kritisch hinterfragt und besonders im ersten Auswahlschritt weitestgehend Chancengleichheit gewährleistet wird. Eine derartige Umstellung der Personalauswahlprozesse verlangt sowohl der Unternehmensführung als auch den Personalverantwortlichen ein großes Maß an Umsetzungsbereitschaft ab. Welche Kurskorrekturen auf Dauer notwendig sind und für welche Berufsgruppen sich das Verfahren als praktikabel erweist, wird die Zukunft zeigen.

Abschließend sei auf die wichtige Rolle von regionalen Netzwerken hingewiesen: Das Beispiel der Initiative für Beschäftigung OWL zeigt, dass die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure einer Region einen Beitrag hin zur sinnvollen interkulturellen Öffnung von Unternehmen bedeuten kann. Gerade mittlere und kleine Betriebe, die nicht über die Ressourcen verfügen, Maßnahmen zu entwickeln und zu prüfen erhalten so die Möglichkeit, von der Expertise eines spartenübergreifenden Netzwerks zu profitieren und in ihrem Hause einzusetzen. Sprachlich angepasste Betriebsanweisungen helfen nicht nur den Mitarbeitern bei der Anwendung, sondern sind ein aktiver Beitrag zu Unfallverhütung. Ein kulturelles Bewusstsein schafft Vertrauen und gegenseitigen Respekt. Durch Personalbörsen können Kontakte geknüpft und Fachkräfte erreicht werden. Dies allein sind Gründe genug für die Stadt Münster und ihre ansässigen Unternehmen, eine solche Option zu bedenken.

4 So hat sich die Stadt Bonn nach eingehender Untersuchung der Ergebnisse des Pilotprojekts in 2012 bewusst gegen die Einführung des Verfahrens ausgesprochen (Vgl. Öffentliche Beschlussvorlage der Stadt Bonn „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren“, Nr. 1211327NV4).

Impressum

Herausgeberin:
Stadt Münster, Koordinierungsstelle für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten
www.muenster.de/stadt/zuwanderung/

AnsprechpartnerInnen:
Fachhochschule Münster
Fachbereich Wirtschaft
Prof.'in Dr. Andrea Kersting
0251/83-65620, akersting@fh-muenster.de

Wirtschaftsförderung Münster GmbH
Fördermittel, Regional- und Europafragen
Günter Klemm
0251/68642-90, klemm@wfm-muenster.de

Stadt Münster
Koordinierungsstelle für Migration und Interkulturelle Angelegenheiten
Andrea Reckfort
0251/492-7059, reckfort@stadt-muenster

Text: André Schröder
Grafik: www.elemente-designagentur.ms
Druck: Februar, 2013