



Foto: PeopleImages/E+ via Getty Images

Auf Vielfalt setzen

Mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität gewinnt besonders ein Faktor an Bedeutung: eine vielfältige Unternehmenskultur. Diesen Trend sollten Ausbildungsbetriebe innerhalb des Unternehmens und zur Erweiterung ihrer Recruiting-Strategie nutzen.

Unternehmen, die sich den eigenen Fachkräftenachwuchs heranziehen möchten, müssen für Berufseinsteigende attraktiv sein – daran hat auch die Corona-Pandemie nichts geändert. Glaubt man aktuellen Studien und Umfragen, gibt es – neben den bekannten Wünschen nach Sicherheit, Zukunftsperspektive, Vereinbarkeit des Privatlebens mit dem Beruf – ein steigendes Bedürfnis nach einem von Vielfalt geprägten Arbeitsumfeld. Schließlich werden auch die Ausbildungsjahrgänge selbst immer heterogener und damit vielfältiger. Berufseinsteiger und -einsteigerinnen erwarten, dass sich Ausbildungsbetriebe glaubhaft für Vielfalt stark und dies auch im Ausbildungsalltag erlebbar machen, beispielsweise durch eine bewusst heterogene Teamzusammensetzung, durch Chancengleichheit für Menschen mit Einschränkungen, durch Offenheit gegenüber allen Beschäftigtengenerationen sowie durch Toleranz gegenüber den unterschiedlichen kulturellen Prägnungen.

Namhafte Großunternehmen haben es vergleichsweise gut, weil sich die „Wunsch-Azubis“ bevorzugt dort bewerben. Eine vielfältige Belegschaft entsteht in einem großen und international agierenden Unternehmen naturgemäß leichter als im Mittelstand oder in einem kleinen Familienbetrieb. Deren Belegschaft ist – auf den ersten Blick – häufig weniger vielfältig aufgestellt, gerade auch in ländlichen Regionen. Wie kann es nun gelingen, beim Thema Vielfalt vom Fachkräftenachwuchs als attraktiv wahrgenommen zu werden?

Offen für Vielfalt

Sich zu vergegenwärtigen, welche Aspekte die Vielfalt im Unternehmen tatsächlich umfasst, ist der erste Schritt. Der öffentliche Diskurs zum Thema Vielfalt dreht sich zwar momentan stark um Gleichberechtigung der Geschlechter, um sexuelle Orientierung sowie um Offenheit gegenüber Menschen aus anderen Herkunftsländern und mit un-

Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers
Regina Schäfer

Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main



Beraterinnen, Trainerinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen
office@vitamin-k-plus.de,
www.vitamin-k-plus.de

terschiedlichen Religionen. Allerdings geraten dadurch weitere, ebenso wichtige Aspekte von Vielfalt leicht aus dem Blick (s. Tabelle 1).

Diese Zusammenstellung veranschaulicht, dass Vielfalt nicht nur unter dem Aspekt des Außergewöhnlichen oder gar Exotischen zu betrachten ist, sondern dass Vielfalt in jedem Ausbildungsbetrieb bereits vorhanden sein kann – nur eben in unterschiedlicher „Mixtur“. Diese vorhandene Vielfalt sollte daher stärker berücksichtigt werden – nicht zuletzt, um sie als Argument für das Recruiting zu nutzen. Um nun eine immer vielfältigere Ausbildungskultur zu etablieren und

Vielfalt als Qualitätsmerkmal des Unternehmens zu definieren, lohnt es sich, den Suchradius bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen entsprechend zu erweitern, um damit eine größere Zielgruppe wirkungsvoll anzusprechen.

Glaubhafte Ansprache

Im Außenauftritt sind überzeugende Argumente mit Beweiskraft gefragt, keine bloßen Absichtserklärungen. Es sei davor gewarnt, den Aspekt Vielfalt zu instrumentalisieren. Vollmundige Lippenbekenntnisse sowie Fotos der Belegschaft, die nur über das Aussehen Vielfalt suggerieren sollen, werden spätestens dann als Blase entlarvt, wenn während des Bewerbungsprozesses ein gewisses Fremdeln aufseiten des Ausbildungsbetriebes zu spüren ist, wenn das Ausbildungsteam einseitig besetzt ist oder wenn Rollenklischees unbewusst zutage treten. So geht es vielmehr darum, ein ernst gemeintes Commitment (engl. Verpflichtung) für Vielfalt in der Unternehmenskultur durch Handlungen mit Beweiskraft zu unterfüttern (s. Tabelle 2).

Was bedeutet dies nun für den Recruiting-Prozess? Vor allem sollten auch Bewerberansprache und Bewerbungsprozess den Vielfaltgedanken auf glaubhafte Weise vermitteln. Ansatzpunkte zur konkreten Umsetzung können dabei sein:

- Informationsbroschüren, Flyer sowie Präsenz im Internet und in den sozialen Netzwerken sind in mehreren Sprachen verfügbar und zum großen Teil barrierefrei erstellt. Es gibt mehrsprachige Informationen für Eltern sowie Schulabgängerinnen und Schulabgänger.
- Anstelle von allgemeinen Fotos mit geringer Aussagekraft spiegelt sich die personelle Vielfalt in authentischen Testimonials wider, beispielweise von Personen mit Handicaps, die als „Botschafterinnen und Botschafter des Unternehmens“ fungieren und in einem Interview über den Ausbildungsalltag berichten.
- Überzeugend ist ein Teamprojekt, das vom betreffenden Mehrgenerationen-Team in den sozialen Medien in Szene gesetzt wird.
- Dies gilt gerade auch für Auszubildenden. Hier werden häufig die leistungsfähigsten Auszubildenden zum Standard eingeteilt. Diese decken allerdings den Vielfalt-Aspekt nur unzureichend ab. Überzeugender hinsichtlich der Vielfalt wirken der Senior-Azubi, die Mitarbeiterin im Rollstuhl oder die mehrsprachige Auszubildende mit Zuwanderungshintergrund als Ansprechpersonen auf dem Messestand.

Tabelle 1: Weitere Aspekte von Vielfalt im Unternehmen

Breite Altersstruktur	Die Zusammensetzung in den Ausbildungsjahrgängen, in den einzelnen Teams und in der Führungsebene ist extrem gemischt. Es gibt neben den klassischen minderjährigen Azubi-Altersgruppen auch Ü30-Auszubildende, in der Geschäftsleitung sitzen die Baby-Boomer neben dem jungen Führungsnachwuchs.
Unterschiedliche Bildungsbiografien	Belegschaft, Bewerber und Bewerberinnen haben auch als Quereinsteiger eine Chance. Unterschiedliche Bildungswege werden als Bereicherung empfunden. Es werden nicht nur Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung geschätzt, sondern auch Studienabbrecher/-innen oder Personen in einer Zweitausbildung. Akademiker/-innen, Nicht-Akademiker/-innen, Schulabgänger/-innen und fachfremde Quereinsteiger/-innen arbeiten konstruktiv im Team zusammen.
Vielfältige soziale Lebensbedingungen	Im Unternehmen gibt es zahlreiche Varianten der Lebensbedingungen. Besonders in den Ausbildungsjahrgängen spiegelt sich eine große Vielfalt an unterschiedlichen Lebensentwürfen wider. Neben den klassischen Schulabsolventen, die noch bei ihren Eltern wohnen, sind beispielsweise auch ältere Azubis vertreten, die schon in einer Partnerschaft mit eigenem Hausstand leben oder in einer Patchworkfamilie mit Kindern ebenso wie alleinerziehende Mütter und Väter.
Uneinheitliche körperliche Verfassung	In der Belegschaft, bei Bewerbern und Bewerberinnen sind verschiedenste Ausprägungen der körperlichen Verfassung vertreten. Neben topfiten und körperlich außergewöhnlich belastbaren Personen werden Menschen mit chronischen Erkrankungen, Bewegungseinschränkungen durch Rollstuhl oder Einschränkungen beim Sehen oder Hören angesprochen, wertgeschätzt und integriert.
Unterschiedliche mentale Verfassung	Das Unternehmen richtet seinen Blick nicht nur auf Spitzenleistungen und Hochbegabung, sondern fördert Bewerber/-innen und Beschäftigte mit mentalen Besonderheiten wie beispielsweise Lernverzögerung, Inselbegabung, Asperger Syndrom oder Autismus.

Tabelle 2: Commitment zu mehr Vielfalt

Das Versprechen	Eingehalten/untermauert/bestätigt durch
„Teamarbeit wird bei uns groß geschrieben.“	Im Unternehmen gibt es interdisziplinäre, generationsübergreifende und kulturell vielfältig besetzte Teams.
„Wir sind international aufgestellt.“	Unternehmensinterne Informationen sind in mehreren Sprachen verfügbar. Feiertage werden nicht nur aus deutscher, sondern auch aus internationaler Sicht betrachtet und gewürdigt. Das Essensangebot in der Kantine spiegelt die Vielfalt der Belegschaft wider.
„Bewerber mit einer Schwerbehinderung werden bei gleicher Qualifikation bevorzugt eingestellt.“	Im Unternehmen sind barrierefreie Wege, behindertengerechte und barrierefreie Arbeitsplatzausstattung sowie persönliche Assistenzkonzepte eine Selbstverständlichkeit.
„Jede Bewerbung ist bei uns willkommen, unabhängig von Geschlecht, kultureller oder sozialer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Alter, sexueller Orientierung oder einer Behinderung.“	Es wird Respekt gegenüber den Menschen im Unternehmen gelebt und vorgelebt. Eine solche Kultur des „Hinsehens“ erfordert klare und zeitnahe Sanktionierung in Fällen von Mobbing, sexueller Belästigung, rassistischer oder abwertender Äußerungen und Handlungen.

Gelebte Vielfalt setzt sich aus vielen kleinen Mosaiksteinchen zusammen. Häufig haben schon kleine, niederschwellige An-

derungen eine große Wirkung, wenn sie ganz selbstverständlich umgesetzt werden. ■