Gesucht und gefunden

Gezieltes Recruiting ist der erste Schritt zur Inklusion

Großereignisse wie die Special Olympics in Berlin machen eine breite Öffentlichkeit auf das Inklusionsthema aufmerksam.

Special Olympics Nationale Spiele Berlin 2022, Eröffnungsfeier in der alten Försterei. Foto: LOC/Anna Spindelndreier

Unternehmen, die sich bemühen, Menschen mit Behinderung einzustellen, stoßen auf einige Hürden. Denn so vielfältig wie die Zielgruppe, so unterschiedlich sind die Anforderungen. Vier Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen erläutern ihre Recruiting-Strategien.

TEXT

Dr. Charlotte Schmitz
Redakteurin,
PERSONALFÜHRUNG, Selters
info@charlotte-schmitz.de

Wenn Unternehmen sich bemühen, Mitarbeitende mit Beeinträchtigung zu integrieren, strahlt das auf die gesamte Belegschaft aus. Das Arbeitgeberimage profitiert davon, was in einem engen Bewerbermarkt vorteilhaft ist.

Um Menschen mit Behinderung für einen Einstieg zu gewinnen, genügt es nicht, in der Stellenanzeige darauf hinzuweisen, dass „Schwerbehinderte bei gleicher Eignung bevorzugt" werden. Die Kandidatinnen und Kandidaten müssen gezielt angesprochen werden. Doch das ist nicht immer einfach: „Mit Stellenausschreibungen in leichter Sprache hatten wir keinen Erfolg", sagt Julia Farshi, Senior Director People Operations and Services bei Sportfive. Der Sportrechtevermarkter mit seinen rund 1200 Mitarbeitenden weltweit, davon etwa die Hälfte in Deutschland, vermarktet unter anderem die Special Olympics. Diese sind neben den Paralympics die wichtigsten globalen Wettbewerbe für Menschen mit Behinderung. Sie werden von Menschen mit geistiger oder Mehrfachbehinderung ausgetragen. „Dadurch ist das Thema bei uns noch stärker ins Bewusstsein gerückt", sagt Farshi. Die ersten Versuche von Sportfive, mehr Inklusion zu wagen, gingen schief. Die Stellenanzeigen erreichten die Zielgruppe offenbar nicht. Doch Farshi gab nicht auf. Sie setzte sich mit Ansprechpersonen der Arbeitsagentur, beim Integrationsamt und bei Werkstätten für Menschen mit Behinderung zusammen, um ein weiteres Vorgehen zu beraten.

Bedarf ermitteln durch Job Carving

Dabei wusste sie die Geschäftsführung hinter sich. „Es gab ein Commitment, Stellen on top zu schaffen", betont sie, „zusätzlich zu den ohnehin geplanten." Zunächst organisierte Sportfive Workshops für die einzelnen Bereiche des Unternehmens, um einen möglichen Bedarf zu identifizieren. Ob in der Datenpflege, der Vorbereitung von Spieltagen oder im Grafikdesign – die Teams fanden mehrere Aufgaben, die für Menschen mit Einschränkungen geeignet schienen. „Wir betrieben regelrechtes Job Carving", erinnert sich Farshi. „Gleichzeitig stieg die Sensibilität für das Thema im gesamten Unternehmen." Sportfive führt verpflichtende Workshops für alle Führungskräfte durch, um eine Sensibilisierung zu fördern.

Die Zusammenarbeit mit Trägern der Behindertenhilfe erwies sich als erfolgreich. „So konnten wir Unsicherheiten auf unserer Seite ansprechen und geeignete Kandidatinnen und Kandidaten kennenlernen", sagt die HR-Managerin. „Es gab eine unheimlich große Bereitschaft, uns zu unterstützen." Erste Kontakte ermöglichte ein „Inklusiver Recruitingtag", den Sportfive anbot, um Einblicke in den Joballtag zu schaffen. Rund 50 Interessierte kamen zu der Veranstaltung, die mit einem Frühstück verknüpft war. „Das schuf eine entspannte Atmosphäre", sagt Farshi. „Das Feedback war unglaublich positiv." Aufgrund des Erfolgs soll das Format fest etabliert werden.

Angepasstes Onboarding

Kaum waren die ersten möglichen Stellen identifiziert, begann die Herausforderung. „Ein Onboarding über Standards funktioniert nicht", erklärt Farshi. Man müsse individuell auf jede Person eingehen. Die Standardunterlagen fürs Onboarding wurden entschlackt. „Wir verzichteten auf Abkürzungen und eine Überfrachtung mit Fachwörtern." Bisher konnte Sportfive zwei Stellen mit Menschen mit Behinderung besetzen. Der niedrigschwellige Einstieg über Hospitanzen und Praktika hat sich bewährt, denn hier ist ein erster Einblick in die Praxis möglich. Das Ziel sei nach wie vor die Festeinstellung, sagt Farshi. Man werde auch die Rekrutierung für Auszubildende mit Behinderung angehen. Ihr ist bewusst: „Es braucht Menschen in einem Unternehmen, die das Thema mit Herzblut angehen, wenn man erfolgreich sein will." Strukturelle Barrieren wie Treppen auf dem Zugang zum Arbeitsplatz oder ein rein englischsprachiges IT-System waren weitere Herausforderungen, die gelöst werden mussten.

Das Arbeitgeberimage gewinnt

Das Engagement von Sportfive wird nicht nur von den neuen Mitarbeitenden begrüßt, sondern von der ganzen Belegschaft. „Wir haben festgestellt, dass die Identifizierung mit dem Unternehmen zugenommen hat", so Farshi. „Die Mitarbeitenden empfinden uns als besonders engagierte Organisation." Bewerbende achten ihrer Erfahrung nach zunehmend auf die Themen Inklusion und Nachhaltigkeit. Farshi betont: „Das Unternehmen profitiert in jedem Fall, denn Menschen mit Einschränkung sind echte Talente. In diesem Teil unseres Arbeitsmarkts liegt noch ein großes unentdecktes Potenzial."

Die HR-Managerin würde anderen Unternehmen raten, das Ziel der Inklusion mit kleinen Schritten anzugehen. „Es braucht Zeit und Durchhaltevermögen." Wichtig sei es, sich Kooperationspartner zu suchen. Sie sieht Änderungsbedarf auch bei den Trägern von Hilfseinrichtungen. Die Ausbildung in Werkstätten für Behinderte sei nicht immer an die Praxis in Unternehmen angepasst. „Hier haben wir die Rückmel-

Manche Berufswünsche lassen sich kaum realisieren. Individuelle Beratung hilft, Alternativen zu entdecken.

Unternehmen, die gut vernetzt sind, kommen bei der Integration von Menschen mit Beeinträchtigung gut voran. Lokale Berufsförderungs- und Berufsbildungswerke sowie spezielle Talentprogramme leisten einen wertvollen Beitrag.

dung gegeben, die Menschen mit Einschränkung noch besser auf den ersten Arbeitsmarkt vorzubereiten."

Recruiter mit Spezialisierung

Bei der Deutschen Bahn (DB) lässt sich nicht nur der „Kindheitstraum Lokomotivführer" verwirklichen. Die DB bietet 500 Berufsbilder, 50 Ausbildungen und 25 duale Studiengänge an, viele davon eignen sich für Menschen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen. Das Unternehmen erfüllt die Inklusionsquote von fünf Prozent sowohl im Verwaltungsbereich als auch im operativen Geschäft. „Da spielen Themen wie Arbeitssicherheit, Montagetätigkeiten und Schichtarbeit eine Rolle", erläutert Bernhard Grau, auf dessen Visitenkarte „Leiter Recruiting Kaufmännische Akademiker:innen / Sourcing / Pools Professionals / Inklusion" steht.

Grau verantwortet unter anderem das Inklusionszentrum bei der Personalgewinnung. Hier sind vier Personen tätig, die sich auf das Thema Inklusion in der Rekrutierung spezialisiert haben. „Wir haben jährlich 20 000 Vakanzen zu besetzen, daher sind alle Menschen auf dem Arbeitsmarkt für uns interessant", nennt er einen ganz pragmatischen Grund. „Die Zielgruppe ist groß und wir haben den Bedarf." Er geht regelmäßig in Abstimmungstermine mit der Bundesagentur für Arbeit, die Ansprechpersonen zum Thema anbietet.

Weichen stellen statt Lok fahren

Außerdem setzt er sich mit jeder Bewerberin und jedem Bewerber mit Behinderung persönlich zusammen. Manchmal gehe es darum, aus einem unerfüllbaren Berufswunsch einen erfüllbaren zu machen. „Wer Lokführer werden möchte, aber die Voraussetzungen nicht erfüllt, ist vielleicht mit einer Stelle als Zugverkehrssteuerer glücklich", gibt er ein Beispiel. Letzterer ist die Person, die die Weichen und Signale für die Züge stellt – ein Beruf, der nicht so bekannt ist wie der des Lokführers, aber genauso reizvoll. Adrian Hilbert, DB-Inklusionsberater fügt hinzu: „Wir prüfen mit Kandidatinnen und Kandidaten, ob ein alternativer Job bei der DB möglich wäre."

Wichtig sei, dass Führungskräfte wirklich verinnerlichen, dass die DB bei gleicher Eignung Menschen mit Behinderung bevorzugt einstellt. Fragen müssen beantwortet und Lösungen entwickelt werden. „Nicht jeder hat Erfahrung mit dem Thema", zeigt Hilbert Verständnis für Berührungsängste. „Oft ist es aber leichter, als man denkt." Er setzt auf Denkanstöße. „Wir zeigen Führungskräften Wege und Möglichkeiten, wie man solche Einstellungen umsetzt. Da gibt es mitunter Sorgen, mit denen wir umgehen und die wir beseitigen", ergänzt Grau. Auch wenn es einen Verwaltungsaufwand erfordere, sei es nötig, die Inklusion auszubauen: „Das ist keine bahnspezifische, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe."

Grau und Hilbert verweisen auf die Möglichkeit einer theoriereduzierten Ausbildung für Menschen mit Lernschwierigkeiten, die gute praktische Fähigkeiten besitzen. „Als Einstieg bei uns hat sich das Thema Praktikum bewährt", hebt Grau hervor. „Wir haben viele verschiedene Tätigkeiten anzubieten, das reicht vom Austeilen von Werkzeug bis zur Gastronomie in den DB-Lounges." Außerdem rät er Unternehmen, wie bei der DB spezialisierte Recruiter für das Thema einzusetzen, Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen und mit anderen Stakeholdern zusammenzuarbeiten.

Vernetzung als A und O

Eine gute Vernetzung ist auch für die KfW Bankengruppe das wichtigste Instrument, um Kandidatinnen und Kandidaten mit Einschränkung zu gewinnen. Die Bankengruppe hat sich seit 2021 mit einer Schwerbehindertenquote von sechs Prozent ein höheres Ziel gesetzt als gesetzlich vorgeschrieben. Sie verwirklicht dieses auch seit mehreren Jahren, obwohl die Zahl der Mitarbeitenden insgesamt ebenfalls steigt. Lokale Berufsförderungs- und Berufsbildungswerke sowie das Talentprogramm der zielgruppenspezifischen Jobbörse myAbility nennt Robert Szwedo, Personalchef der KfW Bankengruppe, als hilfreiche Kontakte. Bei der Einstellung werden Führungskräfte und Kandidat*innen nicht alleingelassen. „Unser Inklusionsteam, bestehend aus Arbeitsschutz, IT und HR, fragt schon in einem sehr frühen Stadium nach, ob und welche Hilfsmittel benötigt werden, damit der Einstieg in der KfW für beide Seiten zu einem Erfolg führt", erläutert Szwedo.

Der bewusste und offene Umgang mit der Einstellung von Menschen mit Behinderung hat dazu geführt, dass auch langjährige Mitarbeitende ihre bestehende Einschränkung offenlegen. „Es entsteht sehr viel Positives, wenn Menschen wie ich sich zeigen", erklärt KfW-Expertin Elke Peetz, die nach einer längeren Krankheit und

Ein Ingenieur in einer Industriefertigung justiert eine Produktionslinie.

Besondere Regelungen zum Kündigungsschutz halten zuweilen Unternehmen davon ab, Menschen mit Beeinträchtigung einzustellen. Doch das ist ein Vorurteil: In der Probezeit ist eine Kündigung jederzeit möglich.

Rekonvaleszenz auf eine Position wechselte, die weniger Dienstreisen erfordert. Sie hebt hervor: „Dabei ergeben sich Wege, die man vorher vielleicht nicht gesehen hat. Aber die zeigen, dass sich Dinge anders mindestens genauso gut machen und erledigen lassen."

Das erfordert manchmal nur kleine, aber individuelle Änderungen. Das Inklusionsteam der KfW führt eine personenbezogene Gefährdungsbeurteilung durch. „Dadurch konnten viele Mitarbeitende in den letzten Jahren erfolgreich mit Hilfsmitteln am Arbeitsplatz ausgestattet werden, sodass sie ihrer Tätigkeit optimal nachgehen können", sagt Personalchef Szwedo. Als Herausforderungen nennt er die kontinuierliche Sensibilisierung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie die Notwendigkeit, die Inklusionsmaßnahmen ständig zu evaluieren und anzupassen. „Von diesen Herausforderungen sollte sich ein Unternehmen jedoch nicht abschrecken lassen, denn die Erfolge und die Vorteile von Inklusion sind bedeutender", betont er. Denn: „Eine Unternehmenskultur, in der der Fokus auf die Stärken jedes und jeder Einzelnen gelegt wird, anstatt auf vermeintliche Schwächen, fördert Innovation und Kreativität und steigert die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden."

Schrittweise vorgehen

Ein bedachtes Herangehen an das Thema Inklusion und Recruiting empfiehlt Carsten Jeblick, Manager Vielfalt beim Mannheimer Energieunternehmen MVV: „Zunächst sollte man sich schlau machen, etwa beim Integrationsamt und der Bundesagentur für Arbeit." Er hebt hervor, dass auch die Stadt Mannheim ein wichtiger Partner beim Vernetzen sei. 15 Unternehmen aus dem städtischen „Diversity-Netzwerk" tauschen sich regelmäßig zu Vielfalts- und Inklusionsthemen aus Unternehmensperspektive aus.

Jeblick sieht als wichtige Voraussetzung für gelingende Inklusion an, dass der Vorstand – wie bei MVV – dahinterstehe. Alle MVV-Führungskräfte wurden zur Vielfaltsstrategie des Unternehmens geschult und zu Inklusion und AGG sensibilisiert. „Typische Vorbehalte, die eine Einstellung von Menschen mit Behinderung oder Beeinträchtigung verhindern können, ist der besondere Kündigungsschutz", hat Jeblick festgestellt. „Doch das stimmt nicht, während der Probezeit ist eine Kündigung jederzeit möglich."

Bei MVV arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen. Daher bestehen Erfahrungen unter anderem bei der Beantragung technischer Hilfsmittel. So wurden beispielsweise Evac Chairs angeschafft, die es im Notfall ermöglichen, gehbehinderte Kolleginnen und Kollegen in diesen Sitzen durch das Treppenhaus zu evakuieren, etwa wenn bei einem Brand die Aufzüge nicht benutzt werden dürfen. Für Menschen mit Seh- und Hörbeeinträchtigungen setzt eine konzernweite Arbeitsgruppe das neue Barrierefreiheitsstärkungsgesetz konsequent um. Auch die MVV-Karriereseiten und ihre Bildwelten wurden verändert, um Interessierten zu signalisieren, dass jeder Mensch willkommen sei.

Derzeit liegt die Schwerbehindertenquote bei der MVV-Gruppe knapp unter fünf Prozent, wobei die Zahlen bei den einzelnen Gesellschaften zwischen zwei und sieben schwanken – das liege an der Art der Tätigkeit, etwaiger Schichtarbeit und anderem. Jeblick erklärt, dass man nun schrittweise Veränderungen umsetze, um schließlich die gesetzliche Quote von fünf Prozent zu erfüllen. So wurde etwa gerade eine konzernweite Inklusionsvereinbarung verabschiedet. Er betont: „Es geht nicht nur um die Vorgabe des Gesetzgebers. Gemischte Teams machen uns wegen der unterschiedlichen Betrachtungsweisen erfolgreicher."

Innovation durch Inklusion

Unter dem Motto „Jedes Talent zählt. Für eine inklusive Arbeitswelt" haben fünf Organisationen aus dem Personalmanagement eine Aufklärungskampagne gestartet, um Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen auf dem Weg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Neben der DGFP und dem Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) wollen die Charta der Vielfalt, Haufe und die Personalwirtschaft dem Thema mehr Aufmerksamkeit verschaffen. Die Initiative wurde am 15. Mai 2025 beim DisAbility Confidence Day in München vorgestellt. Die Partner werden in ihren Fachmedien Human Resources Manager, PERSONALFÜHRUNG, Personalmagazin und Personalwirtschaft Best-Practice-Erfahrungen vermitteln sowie Handlungsleitfäden, Tipps und Initiativen präsentieren, die bei der Umsetzung in der betrieblichen Praxis helfen. Die PERSONALFÜHRUNG hat in Heft 7-8/2025 mit der Berichterstattung begonnen, es folgen Beiträge in dieser und der kommenden Ausgabe. Offizielle Anlaufstelle der Initiative ist die Charta der Vielfalt.

www.charta-der-vielfalt.de/medienkampagne-inklusion