

Inklusion ist kein Einmal-Projekt, sondern ein Prozess

Wie Unternehmen Barrieren abbauen und zugleich wirtschaftlich profitieren

Inklusion erreicht ein Unternehmen nicht über Nacht. Sie ist ein fortwährender Prozess, der Unternehmen effizienter und wettbewerbsfähiger machen kann. Das betont Iryna Fedorovych, Beraterin für Gleichstellung und Antidiskriminierung beim ukrainischen Social Action Center. Ihre Erfahrungen liefern zugleich konkrete Anregungen für Arbeitgeber, die ihren Recruiting- und Führungsalltag zukunftsfähig gestalten wollen.

Für Fedorovych ist klar: Gleichstellung und das Verbot von Diskriminierung sind keine freiwilligen Goodwill-Maßnahmen. Sie gehören zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die in Unternehmensprozesse integriert werden müssen.

Inklusion braucht Zeit und systematische Veränderungen

Der Wandel hin zu einer inklusiven Personalpolitik lässt sich systematisch anstoßen, braucht aber Zeit. Erfahrungen aus der Ukraine zeigen, dass es Jahre dauern kann, bis Unternehmen nicht nur über Inklusion sprechen, sondern konkrete Maßnahmen umsetzen, sich an öffentlichen Initiativen beteiligen und ihre Personalprozesse überprüfen.

Wichtige Treiber dieses Wandels sind Nachahmungseffekte, internationale Vorgaben und Investorenanforderungen. Wenn sichtbare Erfolge in einer Branche erzielt werden oder globale Richtlinien aus Konzernzentralen in lokale Teams getragen werden, entsteht Druck – und damit auch die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. EU-Regelungen und ESG-Berichte verstärken diesen Effekt, indem sie Unternehmen dazu verpflichten, Menschenrechte in Lieferketten und internen Abläufen zu berücksichtigen.

Symbolische Maßnahmen reichen nicht aus

Trotz guter Absichten scheitern viele Maßnahmen an zu starren Konzepten. Ein verbreitetes Problem sind symbolische Lösungen: Eine Quote, eine Richtlinie oder ein jährlicher Vortrag gelten schnell als „erledigt“, ohne dass sich die alltäglichen Prozesse tatsächlich verändern.

Auch starre Quoten mit Strafzahlungen können dazu führen, dass Unternehmen lieber Strafen zahlen, als ihre internen Strukturen anzupassen. Prämien statt Strafen können zwar zusätzliche Impulse geben, doch finanzielle Anreize allein reichen nicht aus. Unternehmen benötigen auch staatliche Unterstützung, etwa durch Fördermittel, Schulungen oder Praktikumsprogramme.

Vorurteile schränken den Bewerber*innenpool ein

Eine weitere große Hemmschwelle sind Stereotype und enge Vorstellungen von Behinderung und Leistungsfähigkeit. Arbeitgeber denken häufig zunächst an sichtbare körperliche Beeinträchtigungen, etwa an Menschen im Rollstuhl. Dabei ist die Gruppe

der Menschen mit Behinderungen sehr heterogen und umfasst auch viele Menschen mit unsichtbaren Einschränkungen und chronischen Erkrankungen.

Solche Vorstellungen führen schnell zu Annahmen wie „arbeitet weniger“ oder „verursacht Mehraufwand“. Bewerberinnen und Bewerber werden dadurch möglicherweise von vornherein ausgeschlossen.

Ähnliche Vorurteile bestehen gegenüber Frauen im gebärfähigen Alter oder Beschäftigten mit Betreuungsverpflichtungen. Solche Erwartungshaltungen verkleinern den erreichbaren Kandidat*innenpool – gerade in Zeiten, in denen ohnehin Fachkräfte knapp sind.

Veränderung beginnt im Recruiting

Praktische Veränderungen können bereits bei den alltäglichen Rekrutierungsprozessen beginnen. Stellenausschreibungen sollten auf die tatsächlichen Anforderungen reduziert und so formuliert werden, dass sie nicht unnötig viele Menschen ausschließen.

Formulierungen wie „sehr flexibel, schnell und vielseitig“ können beispielsweise Bewerbende abschrecken, die verlässliche, aber flexible Arbeitszeiten benötigen – etwa Alleinerziehende oder Menschen mit Betreuungspflichten.

Effektiver ist es, HR, Fachverantwortliche und Mitarbeitende aus den Teams zusammenzubringen und die einzelnen Schritte von der Ausschreibung über die Auswahl bis zur Einstellung gemeinsam zu hinterfragen:

- Welche Kriterien sind wirklich relevant?
- Welche Anforderungen sind lediglich Gewohnheiten?
- Welche Abläufe könnten verändert werden?

Eine solche einfache Überprüfung zeigt häufig, wie viele implizite Filter den Zugang zu Arbeitsplätzen unnötig verengen.

Die Drei-Spalten-Analyse: Vom Problem zum Aktionsplan

Als konkretes Instrument empfiehlt Fedorovych eine pragmatische Drei-Spalten-Analyse.

1. Was ist bereits vorhanden?

Unternehmen sammeln beispielsweise bestehende Richtlinien, Teamstrukturen, Meldekanäle und vorhandene Diversität.

2. Was kann kurzfristig umgesetzt werden?

Hier werden Maßnahmen festgehalten, die innerhalb von 20, 30 oder 90 Tagen realisierbar sind – etwa die Anpassung eines Verhaltenskodex, die Überarbeitung von Stellenausschreibungen oder die Benennung von Verantwortlichen und Indikatoren.

3. Was muss extern geklärt oder unterstützt werden?

Dazu können Barrierefreiheitsprüfungen, Beratungen, Kooperationen mit Arbeitsagenturen oder Fördermittelanträge gehören.

Aus dieser Analyse entsteht ein konkreter Aktionsplan mit Meilensteinen, Zuständigkeiten und realistischen Zielen. Damit wird aus dem allgemeinen Anspruch auf Inklusion ein konkreter Prozess.

Vertrauen und Sicherheit als Grundlage

Damit Mitarbeitende über notwendige Anpassungen sprechen, braucht es eine vertrauensvolle Umgebung. Datenschutz, klare Antidiskriminierungsregelungen, verlässliche Meldekanäle und sichtbare Führungssignale sind wichtige Voraussetzungen dafür, dass Menschen ihre Bedarfe offenlegen können.

Fehlen diese Voraussetzungen, werden Bedürfnisse möglicherweise verschwiegen. Das kann sich auf die Arbeitsleistung auswirken und die Fluktuation erhöhen. Umgekehrt zahlt sich Offenheit aus: Wer angemessene Arbeitsbedingungen schafft und Mitarbeitende langfristig hält, kann Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten senken.

Inklusion muss nicht teuer sein

Fedorovych räumt zudem mit zwei weit verbreiteten Mythen auf: Inklusion sei eine einmalige Maßnahme und vor allem teuer.

Beide Annahmen greifen zu kurz. Inklusion ist ein fortlaufender Anpassungs- und Lernprozess. Viele Maßnahmen – etwa Sensibilisierung, veränderte Formulierungen oder pragmatische Arbeitsplatzanpassungen – erfordern vergleichsweise geringe Investitionen und können schnell Wirkung zeigen.

Große bauliche Veränderungen sind nur eine von vielen Möglichkeiten und häufig nicht die erste Maßnahme, die notwendig ist.

Inklusion als wirtschaftlicher Vorteil

Unternehmen, die Diskriminierung ernsthaft begegnen, können in mehrfacher Hinsicht profitieren: Sie erweitern ihren Kandidat*innenpool, besetzen Stellen schneller, reduzieren Fluktuation und erfüllen zugleich rechtliche sowie investorische Anforderungen.

Der Schlüssel liegt in der systematischen Überprüfung bestehender Prozesse, in der Bereitschaft, Gewohnheiten zu hinterfragen, und in der Entwicklung realistischer kurz- und mittelfristiger Aktionspläne.

Inklusion ist Arbeit – aber eine, die sich rechnet: wirtschaftlich, rechtlich und menschlich.