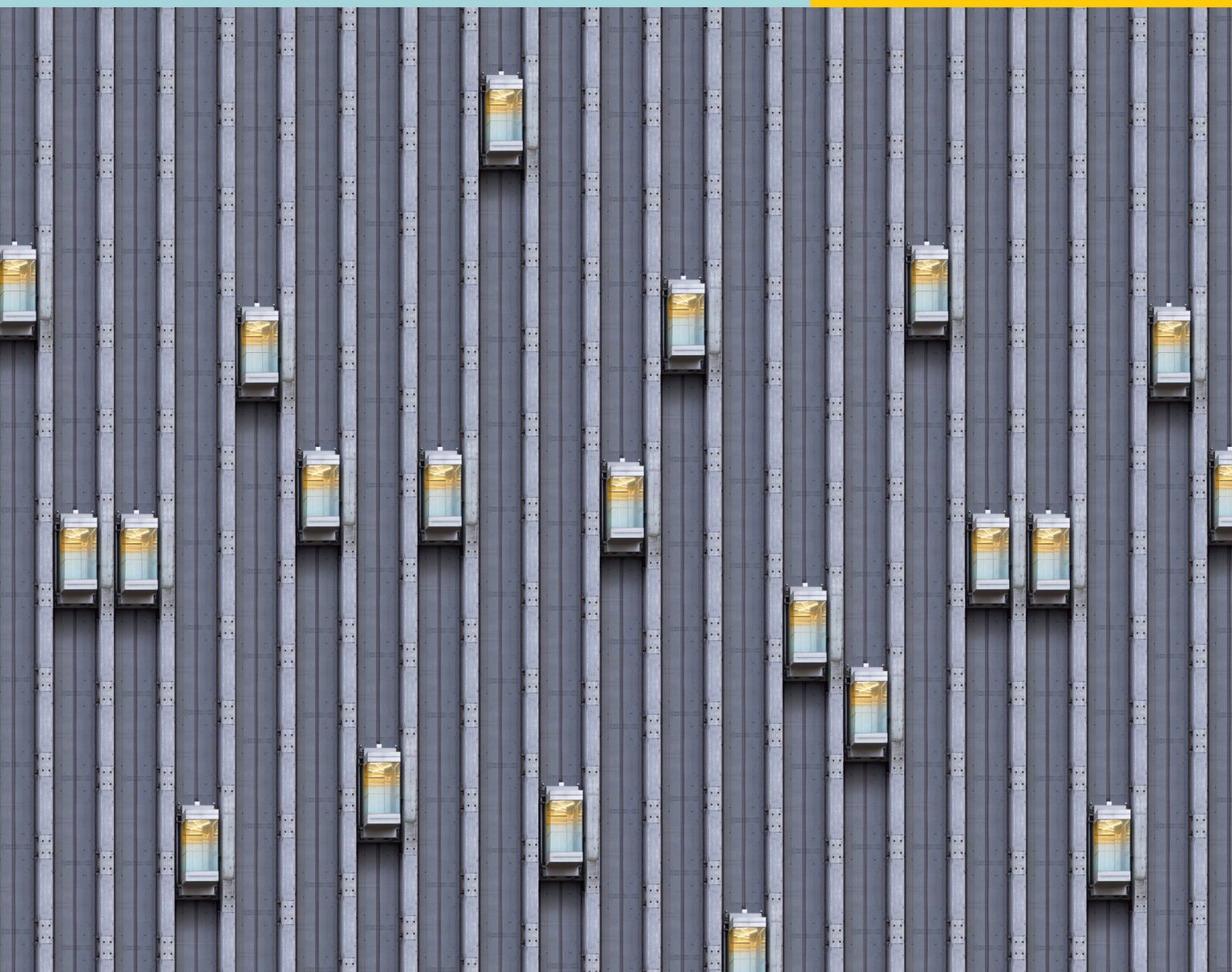


*Katrin Wladasch
Barbara Liegl*

Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb

Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und
die Herstellung von Chancengleichheit in
österreichischen Unternehmen



Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb

Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und
die Herstellung von Chancengleichheit
in österreichischen Unternehmen

Katrin Wladasch

Barbara Liegl

(Herausgeberinnen)

Mit Beiträgen von:

Eva Angerler

Jasmine Böhm

Volker Frey

Dagmar Gaugl

Eva Maria Kriechbaum

Barbara Liegl

Andrea Ludwig

Nadja Schefzig

Sebastian Schlembach

Dwora Stein

Astrid Steinkellner

Nicolette Wallmann

Lisa Weber

Katrin Wladasch

Der Inhalt der vorliegenden Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Position oder die Meinung der Europäischen Kommission wider.

Die Veröffentlichung wird vom Europäischen Gemeinschaftsprogramm für Beschäftigung und soziale Solidarität PROGRESS (2007 – 2013) finanziert. Es wurde geschaffen, um die Realisierung der Ziele der Europäischen Union hinsichtlich Beschäftigung, Sozialem und Chancengleichheit, so wie in der Sozialen Agenda festgelegt, finanziell zu unterstützen. Es fördert zudem die Durchführung der EU-Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung.

Das 7-Jahres-Programm richtet sich an Stakeholder, die zur Entwicklung angemessener und effektiver Rechtsvorschriften und Konzepte im Bereich Beschäftigung und Soziales für die EU-27, die EFTA sowie die EU-Beitrittskandidaten und potentielle Beitrittskandidaten beitragen können.

Auftrag des Programms Progress ist eine Verstärkung der EU-Unterstützung für den Einsatz und die Bemühungen der Mitgliedstaaten, mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen und eine solidarischere Gesellschaft aufzubauen. Um diesen Auftrag zu erfüllen, wird PROGRESS in der Praxis unterstützend tätig sein bei:

- Analysen durchführen und beratend tätig sein hinsichtlich PROGRESS relevanter Themen in den Bereichen Beschäftigung und Soziales,
- Überprüfen und Bericht erstatten inwiefern die Mitgliedsstaaten die Gesetzgebung und politischen Strategien der EU in PROGRESS relevanten Politikbereichen umgesetzt haben,
- Förderung des Politiktransfers, Information über und Unterstützung der EU Ziele und Prioritäten auf EU-Ebene und Ebene der Mitgliedsstaaten,
- Zusammenarbeit mit Interessensvertretern und der Bevölkerung im Allgemeinen, um sicherzustellen, dass deren Anliegen und Erwartungen ausgesprochen werden und ihnen Gehör verschafft wird.

Weiter Informationen finden Sie unter:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=de>

Inhalt

Einleitung ... 5

Begrifflichkeiten und Konzepte ... 7

- Vielfalt anerkennen 7
- Nicht diskriminieren 9
- Barrieren abbauen und positive Maßnahmen setzen 9
- Chancengleichheit herstellen 10
- Partizipation gewährleisten 10

Motivation und der Business Case für Diversity ... 13

- Gesetze und Sanktionen 13
- Das Unternehmensimage 14
- Vielfalt als Wirtschaftsfaktor 14
- Der Mehrwert von Diversität und Inklusion Management* 15

Vielfalt und Chancengleichheit als Teil einer CSR Strategie ... 21

Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb ... 25

- Vision entwickeln und Bewusstsein für Veränderung schaffen 25
- Standortbestimmung 26
- Datenschutz* 33
- Einen Rahmen schaffen 34
 - ÖNORM-Leitfaden für Diversity Management 34
 - Die „Charta der Vielfalt“ in der Bundesrepublik Deutschland* 36
 - Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen und Leitbilder 38
- Organisationsstruktur, -kultur und -politik 40
- Organisationsstruktur 40
- Die Organisation im Außenverhältnis 43
- Die Organisation als ArbeitgeberIn 43
- Die Organisation als VertragspartnerIn 44

Werkzeuge für das Managen von Veränderungsprozessen ... 47

- Ziele festlegen 47
- Die Projektentwicklung 47
- Managing Diversity – Beispiel für einen Prozessbeginn* 50
- Change Management aus ArbeitnehmerInnensicht – ein Beitrag aus Gewerkschaftssicht* 52
- Maßnahmen 56
 - Sicherung chancengleicher Aufnahme 56
 - Formblatt – diskriminierungsfreies Recruiting 57
 - Sicherung der chancengerechten Eingliederung in den Betrieb 58
 - Sicherung der Gleichbehandlung im Betrieb 58
 - Die Bedeutung von Trainings zum Thema Vielfalt und Chancengleichheit in Unternehmen* 60

Rechtlicher Rahmen ... 61

- Gesetzliche Grundlagen 61
- Diskriminierungsgründe 62
- Anwendungsbereich 62
- Diskriminierungsformen 64
- Verfahren 65
- Schwerpunkte 66
- Entgelt 68
- Beruflicher Aufstieg und Beförderung 69
- Belästigung 70
- Sonstige Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildung, Umschulung 71
- Beendigung 71
- Positive Maßnahmen 72

Wie machen wir Erfolg messbar? ... 73

- Die Diversity Score Card 76

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren ... 81

- Herausforderungen bei der Implementierung von Vielfalt und Chancengleichheit im Unternehmen* 81

Ressourcenpool ... 87

- Ansprechstellen 87
- Arbeitsassistenz 89
- Barrierefreiheit 90
- Förderungen bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen 90
- Weiterbildungsmöglichkeiten für BetriebsrätInnen 91
- Informationsbroschüren 92

Glossar ... 95

Literatur und Linktipps ... 101

Einleitung

Das Anerkennen von Vielfalt ist modern geworden, es gehört zum „guten Ton“ in der Wirtschaft ebenso wie in der Landschaft des Qualitätsjournalismus, Vielfalt im Sinne von Diversity „zu mögen.“ Was aber bedeutet es tatsächlich für eine Gesellschaft bzw. für ein konkretes Unternehmen sich den Herausforderungen der Vielfalt auch tatsächlich zu stellen? Sich nicht nur in Form von Lippenbekenntnissen und in Hochglanzbroschüren zu Vielfalt zu bekennen, sondern diese Vielfalt auch entsprechend zu würdigen, Chancengleichheit für alle unabhängig von ihren Unterschieden umzusetzen und Vielfalt bestmöglich für alle zu nutzen?

Diesen Fragen widmet sich die vorliegende Publikation im Hinblick auf die Herausforderungen für österreichische Betriebe.

Dafür ist es in einem ersten Schritt nötig zu klären, was es bedeutet Vielfalt tatsächlich anzuerkennen, Barrieren zu erkennen und Chancengleichheit herzustellen.

In Folge beschäftigen wir uns mit Fragen der Motivation dafür, sich mit Vielfalt und Chancengleichheit auseinanderzusetzen und im Sinne eines echten Diversity Managements als Prinzip in ein Unternehmen/eine Organisation hineinzutragen. Ein Artikel, der sich mit der Einordnung von Diversity Management als Teil einer Corporate Social Responsibility (CSR) Strategie beschäftigt, soll bei der Frage der Einordenbarkeit von Diversity Management in verwandte Unternehmensstrategien helfen.

Der praktischen Umsetzung eines Diversity Management Prozesses ist der Großteil der vorliegenden Publikation gewidmet. Das reicht von der Entwicklung einer Vision über Anleitungen zur Standortbestimmung, der Erarbeitung von Leitlinien, Themen der Organisationsstruktur, -kultur bzw. -politik bis hin zu Fragen, die sich in Bezug auf Organisationen im Verhältnis nach außen stellen.

Außerdem haben wir praktische Anleitungen für das Managen von vom Umgang mit Diversität initiierten Veränderungsprozessen, Beispiele für konkrete Maßnahmen und Erfahrungsberichte gesammelt, um konkrete Umsetzungsschritte zu erleichtern. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sollen Anhaltspunkte für die

inhaltliche Einordnung des Nicht-Diskriminierungsprinzips gehen und diesbezügliche Unsicherheiten durch eine praxisnahe Darstellung vermindern helfen. Auch die für nachhaltige Verankerung eines Diversity Management Prozesses unverzichtbare Frage, wie Erfolg messbar gemacht werden kann, versuchen wir – auch hier wieder ergänzt durch ein konkretes Beispiel – zu beantworten.

Eine Sammlung von Ressourcen wie Ansprechstellen, Informationen über Einrichtungen der Arbeitsassistenz, Förderungen für die Einstellung von Menschen mit Behinderungen, Informationsbroschüren sowie ein Glossar werden am Ende der Broschüre zur Verfügung gestellt.

Insbesondere möchten wir uns bei den VertreterInnen der Unternehmen bedanken, die sich auf einen Beratungsprozess mit uns eingelassen haben, die im Rahmen des Unternehmensnetzwerkes ihre Erfahrungen mit uns und mit anderen UnternehmensvertreterInnen geteilt haben, und natürlich insbesondere diejenigen, die ihre Erfahrungsberichte auch für diesen Leitfaden zu Verfügung gestellt haben.

Katrin Wladasch & Barbara Liegl

Wien, Oktober 2010

Katrin Wladasch, Juristin und Politikwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, Lektorin an der Universität Wien, Mitglied des europäischen Netzwerkes sozio-ökonomischer Anti-DiskriminierungsexpertInnen, Vorstandsmitglied von ZARA - Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit, Diversity Trainerin.

Barbara Liegl ist Politikwissenschaftlerin, Teamleiterin im Bereich Anti-Diskriminierung und Asyl am Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte sowie Geschäftsführerin von ZARA - Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit. Ihre Themenschwerpunkte sind Anti-Diskriminierung, Rassismus, Migration und Integration.

Begrifflichkeiten und Konzepte

Die Auseinandersetzung mit dem „Managen von Diversity,“ dem Abbau von \rightarrow *Diskriminierungen* und dem Herstellen von \rightarrow *Chancengleichheit* ist geprägt von unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Konzepten, die teilweise synonym verwendet werden, in unterschiedlichen Kontexten, Ländern bzw. je nach persönlichem Zugang aber Unterschiedliches bedeuten (können). Wichtig erscheint uns daher in einem ersten Schritt mehr Klarheit in das Begriffswirrwarr zu bringen und den LeserInnen sowohl Definitionen anzubieten als auch einen Überblick über unterschiedliche Konzepte zu geben.

Vielfalt anerkennen

Wenn von Vielfalt im Sinne von Diversity die Rede ist, dann geht es in der Realität oft um die Vielfalt der „anderen.“ Eine Auseinandersetzung mit dem Umgang mit Vielfalt, mit dem Nutzen von Potentialen, ein „Managen von Diversity“ wird dann als notwendig erachtet, wenn wahrgenommen wird, dass viele „andere“ da sind. Das bezieht sich in Österreich vor allem auf MigrantInnen, die das „Andere“ darstellen, in der Gesellschaft ebenso wie am Arbeitsmarkt oder im Wohnumfeld. Im Idealfall führt eine erste Auseinandersetzung mit dieser Vielfalt, die uns der Zuzug von MigrantInnen scheinbar bringt dazu, dass auch andere Gruppen in die Wahrnehmung von Vielfalt und in die Entwicklung von Strategien im Umgang mit dieser Vielfalt einbezogen werden. In Österreich bedeutet das vor allem eine Auseinandersetzung auch mit der Gruppe von Menschen mit Behinde-

rungen und mit älteren ArbeitnehmerInnen und Frauen. Die Vielfalt unterschiedlicher Religionen wird in der Praxis oft auf den Islam und in diesem Zusammenhang auf die Frage des Kopftuches beschränkt und zudem mit der Gruppe der MigrantInnen vermischt. Bezüglich sexueller Orientierung schätzen sich die Menschen als ohnehin „tolerant“ ein und sehen daher keine Veranlassung darüber hinaus tätig zu werden.

Was bei all dem aber vergessen wird, ist dass es bei der Auseinandersetzung mit Vielfalt um viel mehr als das anders sein der „Anderen“ geht. Vielfalt prägt nämlich auch das Innenleben von gesellschaftlichen Gruppen. Vielfalt prägt auch die Gruppe, die als „Norm“ in einer Gesellschaft angesehen wird. Denn auch innerhalb dieser Gruppe gibt es ebenso wie in allen gesellschaftlichen Gruppen wiederum Angehörige unterschiedlicher Gruppen, gibt es AkademikerInnen und Nicht-AkademikerInnen, gibt es Ältere und Jüngere, Angehörige unterschiedlicher Nationalitäten, Eltern und Nicht-Eltern, Personen, die unterschiedliche Berufe ausüben, Arme und Reiche, Schöne und weniger Schöne, Religiöse und nicht Religiöse, etc. Ebenso sieht es mit der Vielfalt innerhalb der „als anders“ und die Vielfalt präsentierend wahrgenommenen Gruppen aus. Diese unterschiedlichen Gruppenzugehörigkeiten haben mehr oder weniger Einfluss auf das Leben der Menschen, die eine Gesellschaft ausmachen. Abhängig vom Kontext und abhängig davon, welchen Stellenwert diese Gruppenzugehörigkeiten in der jeweiligen Gesellschaft oder Gruppe innerhalb einer Gesellschaft inne haben.



Was aber ist dann das „Wir“, von dem wir das „Anderere“ als die Vielfalt darstellend abgrenzen? Ausgehend von einem Diversitätsansatz kann es dieses „Wir“ nicht als statisches Konstrukt geben, sondern nur als ein einem stetigen Wandel unterworfenen Identifikationskriterium. Ziel muss es daher sein, ein gemeinsames „Wir-

Bild“ zu erarbeiten, das nicht auf Gleichmacherei hinauslaufen kann und soll, sondern auf ein Festhalten einer gemeinsamen Identität der z.B. in Österreich lebenden oder in einem Unternehmen/einer Organisation arbeitenden Menschen, die eine unter mehreren (sich unterscheidenden) Identitäten einer Person darstellt.



Die Anerkennung dieser Unterschiedlichkeiten ebenso wie der Gemeinsamkeiten ist eine wesentliche Voraussetzung für ein Miteinander, das von gegenseitigem Respekt getragen ist und bei dem alle zu gleichen Teilen profitieren. Dabei geht es nicht darum Unterschiedlichkeiten zu tolerieren und es geht auch nicht in erster Linie darum spezielle Lösungen für spezielle Gruppen zu suchen. Es geht vielmehr darum, Unterschiedlichkeiten zu respektieren und an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten, wie ein Umgang mit Unterschiedlichkeiten und eine von diesen Unterschieden und Gemeinsamkeiten geprägten Unternehmenskultur aussehen kann.

Eine reine Fokussierung auf Unterschieden, wie sie teilweise mit Multikulturalitätsansätzen vertreten wird, ist schon insofern gefährlich als die Annahme jemand komme aus dieser oder jener Kultur und sei daher ExpertIn dafür nicht greift. Der Großteil der in Österreich lebenden Menschen mit Migrationshintergrund hat den Großteil seines/ihres Lebens in Österreich verbracht – und auch wenn nicht, was wäre dann typisch? „Multikultifeste“, bei denen jedeR Essen „von zu Hause“ mitbringt sind meist nett gemeint – und dann ist die Enttäuschung groß, wenn sie nicht immer auf ausreichend Begeisterung bei den „anderen“ stoßen. Aber, welcheR gebürtige ÖsterreicherIn isst jeden Tag Schnitzel, Schweinsbraten und Kaiserschmarrn und vor allem, kann diese Speisen auch zubereiten? Ähnliches gilt für „typische“ Kleidung und andere folkloristische kulturelle Merkmale.

Auch in Österreich werden Dirndln vor allem in Touristenhochburgen getragen und sind nicht Teil der Alltagskultur; selbiges gilt für Trachten in anderen Ländern, für musikalische Darbietungen und ähnliches. Das heißt natürlich nicht, dass Respekt vor Werthaltungen, religiösen Gepflogenheiten und Ernährungsregelungen nicht im Sinne eines erfolgreichen Umgangs mit Diversität sind. Es sollte lediglich keine Reduktion auf diese Themen erfolgen und nicht die Erwartungshaltung bestehen, dass damit den Anforderungen an den Umgang mit Vielfalt entsprochen werde, eben weil damit Diversität innerhalb unterschiedlicher Gruppen zu wenig Rechnung getragen und die Interessen aller unter Umständen zu wenig berücksichtigt werden.

Definition Vielfalt im Sinne von Diversity

Vielfalt im Sinne von Diversity bezeichnet Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die Individuen aufgrund ihrer persönlichen Identitäten, ihrer unterschiedlichen und gemeinsamen Herkunft und Gruppenzugehörigkeiten prägen. Dabei ist es wichtig sich bewusst zu sein, dass auch Gruppen, deren Mitglieder sich durch gemeinsame Herkunft oder andere Charakteristika von anderen unterscheiden, in sich nicht homogen sind und es zwischen und innerhalb gesellschaftlicher Gruppen Verbindendes und Trennendes gibt. Das Managen von Diversity bedarf nicht nur eines Zulassens von Vielfalt, sondern deren Anerkennung und Wertschätzung.

Nicht diskriminieren

Vielfalt zu repräsentieren im Sinne von „anders“ als die anderen zu sein, von der Norm abzuweichen, kann zu Benachteiligungen führen. Diese können sich in Betriebszusammenhängen ausdrücken in der Nicht-Berücksichtigung von Bewerbungen, in mangelnden Karrieremöglichkeiten, „gläsernen Decken“, Gehaltsunterschieden, einer höheren Bereitschaft Dienstverhältnisse wieder zu beenden und anderen Formen von \rightarrow *Diskriminierungen* wie Beleidigungen oder Mobbing. Diskriminierungen sind darüber hinaus aber auch im Außenverhältnis einer Organisation ein Thema, etwa im Umgang mit KundInnen, Zulieferfirmen oder anderen VertragspartnerInnen.

Definition Diskriminierung

Diskriminierung ist die ungleiche, benachteiligende und ausgrenzende Behandlung von Gruppen und Individuen (z.B. aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer ethnischen Herkunft oder Hautfarbe) ohne sachlich gerechtfertigten Grund. Diskriminierung kann unmittelbar/direkt erfolgen, indem eine Person in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt als eine andere Person. Das kann von herabwürdigenden Äußerungen über Ausgrenzungen bei der Arbeitssuche oder beim Disco-Besuch bis hin zu tätlichen Angriffen reichen. Eine Diskriminierung kann aber auch mittelbar/indirekt sein, wenn scheinbar neutrale Regeln oder Entscheidungskriterien eine Gruppe von Menschen benachteiligen. Beispiel: Teilzeitbeschäftigte sind oft schlechter gestellt als Vollzeitbeschäftigte. Da Frauen aufgrund der gesellschaftlich bedingten Geschlechterrollenzuweisung die weit überwiegende Zahl der Teilzeitbeschäftigten stellen, hat der Europäische Gerichtshof schon 1986 festgestellt, dass eine Versorgungsordnung, die für die TZ-Beschäftigten anders als die VZ-Beschäftigten keine betriebliche Altersversorgung vorsieht, eine mittelbare Lohndiskriminierung darstellt. Darüber hinaus können sich Diskriminierungen auch in Form von Belästigungen manifestieren.

Eine Organisation, die Vielfalt anerkennt, darf sich daher nicht darauf beschränken, diese wahrzunehmen und dann alle trotz ihrer Unterschiedlichkeit gleich zu behandeln. Damit würde sie die Augen vor der Realität verschließen, dass Unterschiedlichkeiten einerseits auch ungerechtfertigte Ungleichbehandlungen nach sich ziehen und andererseits auch Ungleichbehandlungen erfordern können. Jedenfalls muss eine Strategie, die sich das Managen von Diversity zum Ziel setzt, Maßnahmen zur Bekämpfung und Prävention von Diskriminierungen enthalten.

Barrieren abbauen und positive Maßnahmen setzen

\rightarrow *Barrierefreiheit* ist thematisch eng verknüpft mit der Nicht-Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen. Gemäß § 6 Abs 5 Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz sind barrierefrei bauliche und sonstige Anlagen, Verkehrsmittel, technische Gebrauchsgegenstände, Systeme der Informationsverarbeitung sowie andere gestaltete Lebensbereiche, wenn sie für Menschen mit Behinderungen in der allgemein üblichen Weise, ohne besondere Erschwernis und grundsätzlich ohne fremde Hilfe zugänglich und nutzbar sind.

Barrierefreiheit:

Der Begriff der Barrierefreiheit meint ursprünglich das Fehlen von baulichen Barrieren für Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen. Der Begriff hat allerdings bereits in diesem Bereich einen Wandel hinter sich, der nunmehr auch Barrieren umschließt, die z.B. für sehbehinderte Menschen bestehen können, wenn sie eine Webseite mit Hilfe eines Braille-Computers lesen wollen, der ihnen Bilder in gesprochene Sprache übersetzt. Barrierefreiheit ist aber noch mehr als sie generell das Fehlen von strukturellen Barrieren meinen kann und damit eine wichtige Voraussetzung für \rightarrow *Chancengleichheit* für alle darstellt.

Barrierefreiheit ist ein durchaus tauglicher Begriff auch für andere Gruppen oder Individuen. Wenn wir das Gebot der Nicht-Diskriminierung, der Herstellung von \rightarrow *Chancengleichheit* ernst nehmen, dann gehört es zu den elementarsten Ansatzpunkten sich um die Gestaltung fairer und chancengerechter Zugangsbedingungen zu kümmern. Dabei kann es um den Abbau von baulichen Barrieren durch den Bau von Rampen gehen, aber auch um die Anerkennung von im Ausland erworbenen Ausbildungen, die Inkorporierung von Kopftüchern in Uniformen einer Institution, ein generelles Screening der Rekrutierungsmethoden im Hinblick auf die Erreichbarkeit aller potentieller BewerberInnen, etc.

Chancengleichheit herstellen

Ziel des Schutzes vor \rightarrow *Diskriminierungen* und des Abbaus von Barrieren ist es \rightarrow *Chancengleichheit* für alle unabhängig von persönlichen individuellen Eigenschaften, etwaigen Beeinträchtigungen oder der Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen herzustellen. Dies bedingt eine Verlagerung des Fokus auf die Entwicklung von Potentialen, nicht auf das Feststellen von Defiziten, wie es oft geschieht, wenn darüber nachgedacht wird, ob man nicht vielleicht doch eine Frau einstellen könnte, obwohl diese Kinderbetreuungspflichten hat oder jederzeit schwanger werden könnte, ob man sich trauen soll jemanden mit Migrationshintergrund einzustellen, dessen oder deren Deutsch die eine oder andere grammatikalische Unschärfe aufweist, ob man es riskieren kann jemanden einzustellen, der eine schwere Sehbehinderung hat oder die in vier Jahren das gesetzliche Pensionsalter erreicht hat.

Definition Chancengleichheit

Chancengleichheit bezeichnet das Recht auf eine gerechte Verteilung von Zugangs- und Lebenschancen, die gleiche Rahmenbedingungen und auch gleiche Aufstiegschancen, v.a. in der Arbeitswelt, bedeutet. In Unternehmen drückt sich Chancengleichheit z.B. durch „gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit“ von Frauen und Männern aus. Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Schaffung von Chancengleichheit werden häufig auch als \rightarrow *Diversity Management* bezeichnet. Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit können zum Beispiel \rightarrow *Positive Maßnahmen*, \rightarrow *Mainstreaming*, \rightarrow *Quotenregelungen* oder allgemeine Förderungen sein.

\rightarrow *Chancengleichheit* herzustellen bedeutet darauf zu achten, dass jedeR gemäß seinen Fähigkeiten und Qualifikationen die Möglichkeit hat, sein/ihr Bestes einzubringen, dass darauf geachtet wird, dass \rightarrow *Diskriminierungen* entgegengetreten wird, dass Barrieren und \rightarrow *gläserne Decken* auch im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten weggeräumt werden. \rightarrow *Chancengleichheit* herzustellen bedeutet nicht für bestimmte Gruppen besondere, sondern für alle die gleichen Voraussetzungen zu schaffen.

Diversity Management und Inklusion

Unter Diversity Management werden im Groben all jene Strategien und Konzepte verstanden, die dazu führen sollen, Vielfalt als positiven Wert in Unternehmen, Organisationen und Gesellschaften zu verankern und damit verbundene Maßnahmen zu setzen, die dieses Anerkennen von Unterschiedlichkeiten unterstützen sollen.

Vor allem im englischsprachigen Raum wird seit einigen Jahren der Begriff des Diversity Management, also des „Managements von Vielfalt“ in Kombination mit dem Begriff der „Inklusion“ verwendet. Dabei wird davon ausgegangen, dass das bloße Erkennen von Unterschieden und einer Vielfalt zwar den „Mix“ sichtbar macht, aber noch nicht dazu führt, dass daraus gelebte Vielfalt im Sinne gleichberechtigter Zugangs- und Handlungsmöglichkeiten für unterschiedliche Gruppen/Personen entsteht. Unter dem Konzept der „Inklusion“ werden dementsprechend alle Strategien, Konzepte und Maßnahmen verstanden, die dazu führen, dass aus der bestehenden Vielfalt ein gelebtes Miteinander wird. „Diversity is the mix. Inclusion is making the mix work.“¹

Jasmine Böhm, diversity matters

Partizipation gewährleisten

Die Einräumung von Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Erarbeitung, Umsetzung und Evaluierung von Strategien und Maßnahmen zur Herstellung von mehr \rightarrow *Chancengleichheit* ist ein unabdingbares Element einer Diversity Management Strategie. Nur wenn Angehörige unterschiedlichster Gruppen auf jeder Prozessebene eingebunden sind, kann der Prozess auch zu einem nachhaltigen Erfolg führen. Es gibt zahlreiche Beispiele für Projekte, die in Sackgassen landen, die ihre Ziele nicht erreichen und die dabei teilweise am Desinteresse oder sogar am Widerstand der Zielgruppen scheitern. Das ist dann fast vorprogrammiert, wenn Zielgruppenangehörige ebenso wie andere von den Maßnahmen Betroffenen nicht in ausreichendem Maße einbezogen werden und an ihnen vorbei entschieden wird. Gerade der dem \rightarrow *Diversity Management* inhärente Ansatz des Nutzens für alle kann nur dann realisiert werden, wenn es Wissen darüber gibt, wie die Wünsche, Bedürfnisse und Möglichkeiten dieser unterschiedlichen „Allen“ aussehen. Und diese Informationen sind nur über eine Involvierung aller zu erhalten und können nur dann in den Prozess eingebaut werden.

Chancengleichheit durch Diversity Management

→ *Diversity Management* trägt durch das erklärte Ziel der Förderung von Vielfalt zur Schaffung von → *Chancengleichheit* im Betrieb/einer Organisation bei. Es umfasst die Summe aller Maßnahmen, die ergriffen werden, um eine völlige Veränderung der Unternehmenskultur in die Praxis umzusetzen, in der Pluralismus und Differenz anerkannt, geschätzt und als positiver Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens wahrgenommen werden. Durch Diversity Management verändert sich das gemeinsam Gelebte einer Organisation zu einer respektvollen und offenen Unternehmenskultur. Unternehmen, die Diversity Management umsetzen, versuchen, die Pluralität und Heterogenität der MitarbeiterInnen und KundInnen produktiv zu nutzen.

Spezielle Maßnahmen zur Schaffung von → *Chancengleichheit* tragen dazu bei, dass vor allem auch Menschen, die in der Arbeitswelt häufig von → *Diskriminierung* betroffen sind, gleichberechtigte Karrieremöglichkeiten haben. Zu solchen Maßnahmen zählen unter anderem auch passende Weiterbildungsmöglichkeiten für alle MitarbeiterInnen und Arbeitszeitmodelle, die auch in höheren Positionen keinen Widerspruch zu etwaigen Betreuungspflichten darstellen. Die Einführung von Gleitzeit sowie die Möglichkeit von Teilzeit oder Jobsharing auch in Leitungsfunktionen leisten einen wichtigen Beitrag zur Schaffung von Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Monika Haider, equalizent

Anmerkungen:

-
- 1 Vgl. Tapia, Andrés (2009) *The Inclusion Paradox: The Obama Era and the Transformation of Global Diversity*, Hewitt Associates, Lincolnshire.



**Weiter kommt,
wer perfekte
Verbindungen
nutzt.**

Tag für Tag arbeiten Wiens Unternehmen an einer erfolgreichen Zukunft. Die Wirtschaftskammer Wien unterstützt sie dabei: mit einer Vielzahl an Services – von Beratungen zu Unternehmensgründungen, rechtlichen Fragen und Förderungen über beste Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu hochkarätigen Informationsveranstaltungen – sowie als Interessenvertretung. Informieren Sie sich jetzt: **T 01/514 50, wko.at/wien**

WKO WIEN
WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN
Weiter kommen.

Motivation und der Business Case für Diversity

Auch wenn mittlerweile in den meisten Unternehmen die Botschaft angekommen ist, dass niemand diskriminiert werden sollte und dass eine Beschäftigung mit Diversität angebracht ist, bleiben doch gewisse Zweifel „was das tatsächlich bringt.“ Auf Nicht-Diskriminierung zu achten und Vielfalt als Wert anzuerkennen wird tendenziell häufig noch als Gefälligkeitsverhalten angesehen, das Unternehmen wählen, weil sie nett sein bzw. vor allem KundInnen gegenüber gut da stehen wollen. Die Ansiedlung von Diversity Themen in PR Abteilungen ist daher noch immer sehr gängig. Dieser Ansatz ist aber nur tauglich für eine erste Beschäftigung mit der Thematik und greift jedenfalls dann zu kurz, wenn es um die tatsächliche Umsetzung einer Diversity Strategie in allen Unternehmensbereichen geht. Dann reicht der Motivationsfaktor der Nettigkeit nicht mehr aus.

Was aber kann UnternehmerInnen dazu motivieren → *Diversity Management* ernst zu nehmen und → *Chancengleichheit* umzusetzen, intern ebenso wie extern?

Gesetze und Sanktionen

Eine gewisse Rolle bzw. im Idealfall eine Initialzündung können Gesetze spielen, die → *Diskriminierungen* ganz einfach verbieten. Kommt es zu einem konkreten Diskriminierungsfall haben Opfer von Diskriminierungen eine Handhabe sich dagegen mit Unterstützung durch das Rechtssystem bzw. Beratungseinrichtungen zu wehren. Das österreichische System der Rechtsfindung durch die → *Gleichbehandlungskommission* kennt zwar, so lange nicht zusätzlich der Weg zu Gericht gewählt wird, keine rechtlich bindenden Sanktionen, aber lästig ist so ein Verfahren dennoch und es birgt das Risiko in sich, unangenehme mediale Aufmerksamkeit zu erlangen. Entscheidet sich einE von Diskriminierungen BetroffeneR auch Schadenersatz einzuklagen, kann das mit der Zeit teuer werden. (Siehe Kapitel rechtliche Rahmenbedingungen) Das Wissen, dass Diskriminierung im Einzelfall etwas kosten kann, kann daher durchaus auch präventive Wirkung für den Einzelfall entfalten.

Recht kann aber noch mehr: Gesetzliche Bestimmungen können ein Unternehmen auch dazu veranlassen die eigene Personalpolitik, den Umgang mit KundInnen, das

Verhältnis zu Zulieferfirmen, etc. daraufhin zu überprüfen, ob sie diskriminierungsfrei sind. Bereits diese Überprüfung des Status quo kann viele versteckte Diskriminierungsmechanismen zu Tage bringen und damit einen sensibilisierenden Einfluss haben.

Beispiel:

Ein Unternehmen wirft einen Blick auf die Zusammensetzung seines Personals im Hinblick auf Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, etc. und stellt fest, dass die im Unternehmen arbeitenden Personen alle relativ gleich alt sind, Frauen bzw. Männer in unterschiedlichen Abteilungen jeweils überrepräsentiert sind und es kaum Personen mit Migrationshintergrund gibt, außer im Reinigungsbereich. Das wirft zumindest mal die Frage auf, warum das so ist und kann dazu motivieren, Rekrutierungsverfahren im Hinblick darauf zu überprüfen, wie → *barrierefrei* sie sind.

Die Überprüfung von Gehaltsdifferenzen bei Männern und Frauen bei gleichwertigen Tätigkeiten ist ein Bereich, der über eine solche Erhebung des Status quo relativ leicht überprüfbar ist. Eine Verpflichtung zur Erstellung eines jährlichen Berichts über die Einkommensverteilung wird in Österreich mit einer Novelle zum → *Gleichbehandlungsgesetz* mit Anfang 2011 in Kraft treten. In Skandinavien ist die Verpflichtung für Unternehmen, Gleichstellungspläne für den Bereich der Geschlechtergerechtigkeit zu erstellen und umzusetzen bereits seit Jahren verpflichtend. Dennoch ist es natürlich nicht so, dass es keine → *Diskriminierungen* insbesondere im Sinne gläserner Decken oder Gehaltsdifferenzen gäbe. Die Umsetzung tatsächlicher Gleichstellungsmaßnahmen wird daher zunehmend im Hinblick auf ihre Effektivität überwacht. In Schweden ist die Gleichbehandlungsbehörde, der Ombudsmann für Chancengleichheit, zuständig für das → *Monitoring* von Gleichstellungsplänen und Chancengleichheit in Unternehmen. Die Institution ist mittlerweile dazu übergegangen, die aktive Vorlage von Gleichstellungsplänen und vor allem auch von Gehaltsdaten von Unternehmen zu fordern, auf der anderen Seite aber davon abgegangen, bei festgestellten Ungleichbehandlungen Sanktionen einzusetzen, sondern vielmehr Beratung für die Herstellung von mehr Chancengleichheit anzubieten – mit dem Ergebnis, dass einerseits zwar in fast der Hälfte der

untersuchten Unternehmen ungerechtfertigte Gehaltsdifferenzen festgestellt wurden, diese im Großteil der Fälle aber auch umgehend korrigiert wurden.

Das Unternehmensimage

Fast noch wichtiger als rechtliche Verbote ist das Image eines Unternehmens. Fälle von *Diskriminierungen* tun diesem Image gar nicht gut. Und dieser Faktor nimmt an Bedeutung zu in einer Gesellschaft, in der KundInnen ihre (Mit-)gestaltungsmacht erkennen und zumindest bis zu einem gewissen Grad ihr Kaufverhalten dem entsprechend steuern. Das Unternehmensimage ist aber nicht nur wichtig im Hinblick auf potentielle KundInnen, sondern auch auf das Arbeitskräftereservoir. Die Stellung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber hängt mitunter auch davon ab, ob das Arbeitsumfeld ein angenehmes ist. Fälle von Diskriminierungen sind da einem guten Image als „employer of choice“ sehr abträglich.

Finden der besten Köpfe und Verkaufszielgruppen

Europas Gesellschaften werden immer älter, weiblicher und ethnisch diverser. Dies schafft neue Herausforderungen für Unternehmen sowohl im Hinblick darauf, wie sie neue MitarbeiterInnen suchen und ansprechen können als auch im Hinblick darauf, wen sie mit ihren Produkten und Dienstleistungen ansprechen können.

Ein zunehmender Mangel an jungen, gut ausgebildeten Männern ohne Migrationshintergrund, die an einer 40 Stunden Normalarbeitsverhältnisanstellung interessiert sind, schafft einen gewissen Druck bei Unternehmen sich zu überlegen, welche Qualifikationen eigentlich für zu besetzende Posten notwendig sind – unabhängig von

Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, sexueller Orientierung, Religion oder einer etwaigen Beeinträchtigung. Das kann auch eine Umorientierung im Hinblick darauf, was eineN ArbeitgeberIn attraktiv macht, bedeuten. Diesbezügliche Umfragen deuten auch in Österreich seit Jahren darauf hin, dass „softe Faktoren“ wie ein angenehmes Arbeitsklima, flexible Arbeitszeiten, Fortbildungsmöglichkeiten und gute Vereinbarungsmöglichkeiten zwischen Freizeit, Privatleben und Arbeit wichtiger werden im Vergleich zu Gehalt oder linearen Karrieremöglichkeiten. Eine Veränderung der Unternehmensausrichtung mit der Zielsetzung die „besten Köpfe“ für eine Mitarbeit zu gewinnen, die diese Faktoren berücksichtigt, schafft nicht nur bessere Voraussetzungen für eine vielfältigere Belegschaft, sondern bringt vor allem auch ALLEN eine Verbesserung.

Dieses Öffnen hin zu mehr Vielfalt ist auch im Hinblick auf die Verkäuflichkeit von Waren und Dienstleistungen wichtig. Die Veränderung der Gesellschaften beschränkt sich nicht auf das Arbeitskräftereservoir, denn Menschen, die in Österreich leben und arbeiten, kaufen auch in Österreich ein und nehmen Dienstleistungen in Anspruch. Das Ansprechen neuer Märkte und KundInnenzielgruppen ist daher ein weiterer wichtiger Motivationsfaktor für eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen einer Gesellschaft, die von Diversität geprägt ist. Dies kann die Neuausrichtung einer KundInnenstrategie bedingen, Marktforschung über die Bedürfnisse als „anders“ erkannter Gruppen, eine Überprüfung von Werbestrategien und Medienkooperationen.

Vielfalt als Wirtschaftsfaktor

Beim Anerkennen von Vielfalt geht es daher nicht unbedingt nur darum sich auf der Grundlage ethischer Werte zu Nicht-Diskriminierung zu verpflichten, sondern es geht sehr wohl und legitimerweise auch darum, dass das Anerkennen von Vielfalt mittlerweile einen nicht zu unterschätzenden Wirtschaftsfaktor darstellt.

Der Mehrwert von Diversität und Inklusion Management

Von Jasmine Böhm, *diversity.matters*

Vor allem zu Beginn der Einführung von Diversity Management in öffentlichen Einrichtungen und in Unternehmen ging es in vielen Fällen darum, eine Basis zu schaffen, um dem Vorwurf einer Diskriminierung zu entgehen. Bereits dabei ging es ganz wesentlich um wirtschaftliche Aspekte. Ein Unternehmen, das in den USA oder in Großbritannien der Diskriminierung schuldig gesprochen wurde, hatte nicht nur mit immensen Strafzahlungen zu rechnen, sondern musste auch mit

Umsatzeinbrüchen und Verlusten wichtiger Allianzen bzw. Wirtschaftsbeziehungen (zum Beispiel dem Verlieren von Aufträgen als Zulieferer) rechnen.

Aus heutiger Sicht ist diese Angreifbarkeit zwar nicht unwesentlich, jedoch sind andere Faktoren mittlerweile mehr in den Vordergrund gerückt, aus denen heraus sich Unternehmen für einen Diversity und Inklusion Prozess entscheiden.

Demografische Faktoren und Zugang zu KundInnensegmenten

Demographische Faktoren für Diversity Management in Europa?

Behinderung

Es gibt zwar viele Programme zur Integration in den 1. Arbeitsmarkt, aber im Alltag liegt Fokus meist auf „Behinderung“ und nicht den Fähigkeiten der Personen

Alter

- Alternende Bevölkerung
- Einkommen nach Senioritätsprinzip benachteiligt Junge
- Sehr geringes Einkommen in Pension

Sexuelle Orientierung

- Katholischer Hintergrund - coming out oft schwierig
- Indirekte Diskriminierungen in Zuwendungen für Familienangehörige

Frauen (und Menschen mit Kinderbetreuungspflichten)

- Frauen tw. bereits besser ausgebildet, aber nur zw. 60-70% des Einkommens von Männern
- Übliche Karrierewege aus sozialen Faktoren schwieriger, unterrepräsentiert in Führungspositionen
- Kinderbetreuungspflichten ungleich verteilt - Karriereeinbruch nach Geburt eines Kindes

Hautfarbe und Religion

- Starke Fremdheitserfahrung
- Kürzere Geschichte der Immigration in manchen Ländern

Migrationshintergrund

- Bereits hoher Prozentsatz der Bevölkerung
- Unterrepräsentiert in höheren Ausbildungsgraden, überrepräsentiert in niedrigen Ausbildungsgraden
- Höheres Risiko für Arbeitslosigkeit und Dequalifizierung

Unternehmen agieren nie für sich selbst, sondern immer in ihrem jeweiligen Geschäftsumfeld, das nicht nur von Angebot und Nachfrage geprägt ist, sondern auch sehr wesentlich von demografischen, sozialen und politischen Faktoren. In den meisten Fällen sind diese Wechselwirkungen so stark, dass in der Ausbildung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends kaum mehr auszumachen ist, woher der erste Anstoß kam und ob es sich um einen gesellschaftlichen oder um einen wirtschaftlichen Trend handelt.

Demografische Faktoren haben wesentlichen Einfluss auf die Zusammensetzung der Belegschaft und machen aus, auf welchen Pool an potentiellen Talenten ein Unternehmen zurückgreifen kann. Andererseits

bestimmen sie auch den Kreis der potentiellen KundInnen oder AbnehmerInnen von Leistungen und ermöglichen Unternehmen, die diese Trends wachsam wahrnehmen, immer wieder neue KundInnensegmente zu erschließen.

Die Welt(en) rücken im Zuge fort schreitender Globalisierungsprozesse immer näher zusammen und laufende Migration, Rückreisen nach Arbeitsmigration und sogar globales Pendeln machen die Bevölkerungsstruktur komplexer und vielfältiger.

Zusätzlich werden die Lebensentwürfe in allen Bevölkerungsgruppen immer vielschichtiger, sodass von einer Einheitlichkeit von Belegschaft und KundInnen immer weniger die Rede sein kann.

In vielen Fällen gehen Vielfalt der Belegschaft mit der Möglichkeit neue KundInnensegmente zu erschließen, Hand in Hand. Das ist nicht deshalb so weil „Frauen besser wissen, welche Autos Frauen haben wollen“ oder „ein Araber besser verstehen kann, wie ein Araber denkt“, sondern weil durch die Diversifizierung der MitarbeiterInnenstruktur, die Wahrscheinlichkeit steigt, mehr unterschiedliche Bedürfnisse aus unterschiedlichen Lebenssituationen heraus repräsentiert zu haben. Wenn Unternehmen diesen Alltag nicht ausreichend widerspiegeln, sind sie für bestimmte KundInnengruppen weniger attraktiv und schaffen es nicht die Talente zu erreichen, die sie brauchen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein.

Vor allem in beratungsintensiven Branchen kommt allerdings der Faktor der Gleichheit schon verstärkt zum Tragen. Hier erscheint es oft einfacher, sich jemandem anzuvertrauen, der einem näher, weil ähnlicher und vertrauter erscheint oder von dem/ der man annimmt, dass er/sie die gleichen Sorgen teilt. Gerade Banken, Versicherungsunternehmen und die Pflegebranche setzen daher schon länger auf vielfältige Teams.

Ganz abgesehen davon, dass heutzutage Unternehmen auch aus wirtschaftlichen Gründen kaum auf mehrsprachige MitarbeiterInnen verzichten können.

Positives Employer Branding

War in den 90-er Jahren vor allem der Zugang zu neuen KonsumentInnengruppen im Vordergrund von Diversity Strategien, sind es nun vermehrt der Zugang zu Talenten und damit einhergehend ein positives Employer Branding.

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass Vielfalt ein Mehrwert ist, der nicht nur die Innovationskraft, sondern auch die Unternehmenskultur positiv beeinflussen kann. Vor allem Unternehmen, die in den so genannten nicht-traditionellen Bereichen (z. B. für Frauen technische Berufe, für Männer der Pflegeberuf, für MigrantInnen gehobene Dienstleistungen im Banken- und Versicherungssektor) tätig sind, haben vermehrt Schwierigkeiten eben diese Gruppen anzusprechen, da sie den Ruf haben, ihnen zu wenig Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten oder prinzipiell nicht bereit zu sein, diesen Gruppen ein inklusives Arbeitsumfeld bieten zu können.

Ein Umstand der auch soweit führt, dass bereits in der Ausbildungswahl die Entscheidung gegen diese Ausbildungen getroffen wird. Viele Unternehmen setzen deshalb bereits in sehr frühen Phasen an, um das Image der Branche und des eigenen Unternehmens zu heben. Sie

kooperieren mit Schulen und Universitäten oder bieten eben diesen Schnuppermöglichkeiten an, die sich gezielt an jene richten, die bisher noch nicht ausreichend repräsentiert sind (z. B. Girls Day).

Aber auch wenn sich Personen bereits die geeigneten Ausbildungen angeeignet haben, scheint es teilweise schwierig ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, dass alle gleichermaßen unterstützt, sich gleichwertig und aktiv in den Unternehmensalltag einzubringen.

Aktuell sind in Europa zum Beispiel mehr Frauen und in vielen Fällen auch ZuwanderInnen besser ausgebildet als Männer oder Personen, die ihre Ausbildung in Österreich absolviert haben. Tatsächlich sind beide Gruppen aber in vielen Branchen und vor allem in vielen Einkommensgruppen unterrepräsentiert, was bedeutet, dass Unternehmen auf ein enormes Potential verzichten.

MitarbeiterInnen-Zufriedenheit und Performance

An anderer Stelle wurde ja schon beschrieben, dass die Innovationskraft, aber auch die Performance der MitarbeiterInnen eines Unternehmens durch Vielfalt steigen. Unter der Performance ist hier zu verstehen, wie gut MitarbeiterInnen ihre Aufgaben wahr nehmen und die ihnen vorgegeben Ziele erfolgreich umsetzen können.

Dabei ist allerdings festzustellen, dass es nicht ausreichend ist, die Vielfalt zu erhöhen, wenn das Unternehmen keine Maßnahmen trifft, um ein inklusives Unternehmensumfeld herzustellen und damit den MitarbeiterInnen den Spielraum gibt, sich gut und gleichwertig einzubringen.

Robin Ely von der Universität in Harvard hat das im Zuge einer Studie für eine Bank untersucht und dabei vor allem zwei Faktoren gegenübergestellt, nämlich die Steigerung der Performance in Zusammenhang mit dem Zuwachs an ethnischer Diversifizierung bzw. Altersdiversifizierung gegenübergestellt mit dem Grad an Lernfähigkeit zu Diversity in dieser Organisation. Dabei zeigt sich sehr klar, dass eine Zunahme an Diversität eindeutig einen Gewinn in der Performance ergibt, wenn das Unternehmen ein inklusives Arbeitsumfeld bereitstellt.²

Wenn Unternehmen es geschafft haben, die richtigen Talente zu erreichen, geht es also verstärkt darum, die Motivation und Loyalität der MitarbeiterInnen hoch zu halten und diese Talente damit an das Unternehmen zu binden.

Viele MitarbeiterInnen verlassen das Unternehmen auch nach einiger Zeit, wenn sich ihnen keine weitere

Aufstiegsmöglichkeiten bieten und nehmen jede Menge Know-How und Organisationswissen mit, die sich neue MitarbeiterInnen erst wieder aneignen müssen.

Ökonomisch gesehen ist das mehr als fragwürdig, wenn man bedenkt, was in Ausbildung und Weiterbildung in beiden Fällen investiert wurde und dass die Neubesetzung einer Schlüsselposition meist das eineinhalb fache eines Jahresgehaltes dieser Position kostet.

Zusätzlich sind die MitarbeiterInnen in allen Bereichen Visitenkarten des Unternehmens, mit denen der Unternehmenserfolg steht und fällt.

Außerdem wird in jedeN MitarbeiterIn in Form von Einschulungen und Schulungen investiert und Reibungsverluste werden geringer, wenn jemand in ein Team und den Unternehmensalltag gut integriert ist.

Wie lässt sich der Gewinn durch Diversity Management messen?

Zu wissen, dass \rightarrow *Diversity Management* dabei hilft, das Arbeitsklima und die Motivation der MitarbeiterInnen zu verbessern, neue KundInnensegmente zu erreichen und mehr Talente anzuziehen, ist zwar schön, aber für viele Unternehmen noch kein ausreichendes Argument, um in diesen Bereichen zu investieren.

Außerdem werden Diversity Management und Inklusion noch immer den „soften Faktoren“ zu geschrieben, bei denen der Gewinn nur indirekt und damit weniger deutlich messbar ist.

Tatsächlich ist es aber so, dass in vielen Unternehmen nur einfach die Kennzahlen fehlen, die wenn sie richtig erhoben werden, einen sehr konkreten Einfluss von Diversity und Inklusion Strategien auf den wirtschaftlichen Erfolg sichtbar machen können.

Aus der anglo-amerikanischen Tradition heraus haben sich bereits einige Modelle den Gewinn sichtbar zu machen, bewährt.

ROI - Return of Investment

In dieser Modellrechnung wird gegen gerechnet, wie viel ein Unternehmen in bestimmte Maßnahmen investiert, hier sind nicht nur Kosten für den Zukauf von Leistungen zu rechnen, sondern natürlich auch alle an internen Kosten wie zum Beispiel MitarbeiterInnenstunden in Meetings und Vorbereitungen die investiert werden. Demgegenüber wird der Gewinn des Unternehmens gestellt.

Berechnet wird der ROI mit folgender Formel:

$$\left(\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eingesetztes Kapital}} \right) * 100$$

So könnte als Modellrechnung hier eingefügt werden, dass die Kosten für ein Mentoringssystem zur Ausbildung neuer Führungskräfte pro Person in Summe 12.000.- kostet, wenn die Kosten für zusätzliche Ausbildungen, Mentoringtreffen und die Arbeitszeit, die Mentees und MentorInnen investieren, gerechnet werden. Im Gegenzug ist der Gewinn je nach Position hier beispielhaft mit durchschnittlichen 35.000.- zu beziffern, wenn die Kosten für die Neubesetzung der Stelle, Anlernen einer neuen Arbeitskraft und Reibungsverluste durch Eingliedern in ein neues Team gerechnet werden.

Der ROI beträgt also

$$\left(\frac{35.000.-}{12.000.-} \right) * 100$$

Aus dieser Zahl ginge eindeutig hervor, dass das Mentoringprojekt für das Unternehmen einen Gewinn darstellt und dabei wurde noch sehr vorsichtig gerechnet, da bekannt ist, dass die Neubesetzung einer Schlüsselstelle durchschnittlich ein bis eineinhalb Jahresgehälter beträgt.

Aus den USA gibt es hierzu jedes Jahr sehr beeindruckende Zahlen. Unternehmen wie IBM und Wells Fargo haben bereits seit mehreren Jahren sehr umfassende Diversity Strategien, die nicht nur dazu führen, dass diese Unternehmen den Return of Investment zu Diversity and Inclusion bereits mit Millionenbeträgen beziffern.

Zusätzlich konnten beide Unternehmen bereits sehr viele Auszeichnungen und Preise zu in diesem Bereich gewinnen und sich so mehrfach als attraktiver Arbeitgeber bzw. Businesspartner präsentieren.

MitarbeiterInnen-Zufriedenheitsindex

Ein weiterer Kennwert, um herauszufinden, welchen Effekt \rightarrow *Diversity* und \rightarrow *Inklusion* Strategien auf das Unternehmen haben, ist der so genannte MitarbeiterInnen-Zufriedenheitsindex, mit dem erhoben wird, wie zufrieden die MitarbeiterInnen mit ihrem Arbeitsplatz. Aus einer anonymen Befragung der MitarbeiterInnen sollen Rückschlüsse auf Zufriedenheit, Motivation, Loyalität und Einsatzbereitschaft gezogen werden.

Es wird in diesen Befragungen meist auch abgefragt, inwiefern sich die MitarbeiterInnen wertgeschätzt fühlen und wie das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten ist.

Wenn diese Befragungen Daten zur Zielerreichung, Fehlzeiten durch Krankenstände und Ein- und Austritten aus dem Unternehmen gegenüber gestellt werden, kann ein Unternehmen sehr gute Informationen darüber erhalten, in welchen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht, aber auch messen, welchen Einfluss gesetzte Maßnahmen auf diesen Index haben.

In den meisten Fällen steigt die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen bereits nach kurzer Zeit leicht an und dann auf lange Sicht nach der Implementierung einer umfassenden → *Diversity Management* Strategie noch einmal wesentlich.

Ein weiterer indirekter Indikator ist hierbei auch die Beteiligung der MitarbeiterInnen an dieser wie an anderen Erhebungen im Unternehmen. Dabei ist davon auszugehen, dass ein inklusives und unterstützendes Arbeitsklima, die Kommunikation strategischer Unternehmensziele verbessert, damit die Motivation und das Gefühl des Eingebundenseins in Unternehmensabläufe prinzipiell verbessert und damit die Beteiligung an MitarbeiterInnenbefragungen eindeutig erhöht.

Preise und Auszeichnungen

Nicht zuletzt sind Preise und Auszeichnungen ein guter Messwert, inwiefern das Engagement eines Unternehmens nach innen und außen hin wahrgenommen wird. Viele Verfahren zur Zertifizierung und Preisverleihung sind mit internen Befragungen und damit auch einem MitarbeiterInnen-Index verbunden und haben somit doppelte Aussagekraft.

In den USA haben sich einige Preise bereits gut etabliert, die daher auch von Unternehmen im Sinne des positiven Employer Brandings angestrebt werden. Beispiele sind „Best Company for Diversity“ oder „Top 10 Companies for Diversity“.

Leider fehlen in Europa derzeit noch ernst zu nehmende Preise für den Bereich → *Diversity Management*. Ernst zu nehmen heißt in diesem Zusammenhang, dass die Preise gut etabliert also durch entsprechende Qualitätssicherungssysteme standardisiert sind, bereits im Sinne des Brandings bei MitbewerberInnen und potentiellen Talenten bekannt sind und von bekannten Unternehmen gewonnen wurden, bei denen ein klares Bild davon besteht, welche Maßnahmen hinter der Auszeichnung stehen.

Vor allem im deutschsprachigen Raum wird dieser Platz aktuell entweder von sehr spezifischen Preisen und Zertifizierungen oder von generellen Auszeichnungen für ArbeitgeberInnen abgedeckt. In Österreich konnte ein Unternehmen wie Shell einen Joboskar für die Integration von Menschen mit Behinderung im Tankstellenbereich gewinnen. Zertifizierungen im Bereich der Familien- oder generell MitarbeiterInnen-Freundlichkeit werden auch vielfach von Unternehmen angestrebt, die Diversity Strategien umgesetzt haben.

So werden zum Beispiel im Rahmen von „Great Place to Work“ seit einigen Jahren Sonderpreise für → *Chancengleichheit* vergeben. Außerdem kann auch hier festgestellt werden, dass Maßnahmen im Diversity Management prinzipiell die Attraktivität als ArbeitgeberInnen erhöhen können. Manche Beispiele zeigen hier bereits die Tendenz, dass Unternehmen unabhängig davon, ob sie einen Sonderpreis gewonnen haben, im Gesamt-ranking steigen konnten, da mit der Einführung von Diversity und Inklusion die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen durch die Einführung einer inklusiven Führungsstrategie bereits erhöht werden konnte.

Jasmine Böhm – diversity matters - seit 2002 im Bereich Diversity Management und Inklusion in Unternehmen tätig. In diesem Zusammenhang stehen Strategieberatung und Trainings in Unternehmen, vor allem im Profitbereich im Vordergrund, sowie die Tätigkeit als Vortragende in diversen Konferenzen und Veranstaltungen sowie in einschlägigen Weiterbildungen. www.diversity-matters.at

Vielfalt als Wirtschaftsfaktor

Von Diversity profitieren sowohl ArbeitgeberInnen als auch Angestellte. Durch die respektvolle Anerkennung individueller Unterschiede kann die Produktivität des Unternehmens gesteigert werden. Die Anerkennung, Förderung und Nutzung von Vielfalt am Arbeitsplatz kann dazu beitragen, die Zahl an Rechtsstreiten zu verringern, Marktnischen zu erschließen, Personalrekrutierung zu optimieren und die Kreativität im Unternehmen zu fördern.

In einer Zeit, in der Kreativität und Flexibilität als Schlüsselqualifikationen für Wettbewerbsfähigkeit gelten, kann Diversity zum entscheidenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens werden.

Monika Haider, equalizent

Im Idealfall führt die Einführung aktiven Diversity Managements daher zu einer Win-Win Situation, die eine Veränderung hin zu mehr Chancengerechtigkeit, höherer Arbeitszufriedenheit, höheren und qualitativ hochwertigeren Leistungen der Beschäftigten und damit besserem Unternehmensoutput, erweiterten KundInnenkreisen und einer Ausweitung der Handlungsradien eines Unternehmens ermöglicht.

Was zu betrieblicher Vielfalt motiviert

Ein Erfahrungsbericht von Eva-Maria Kriechbaum, Sensation Ausstellungs GmbH

Stiftungsgründungen, Diversity Preise, Sozial-Awards und Gemeinnützigkeitsmaßnahmen sind zweifellos begrüßenswerte Entwicklungen der letzten Jahre. Noch nie verstanden sich so viele UnternehmensgründerInnen als Social Entrepreneurs.

Doch so neu wie seine Begrifflichkeit ist Social Entrepreneurship nicht. Soziale UnternehmerInnen agieren hierzulande schon seit mehr als zwei Jahrzehnten – vor allem sind ihnen zahlreiche Beschäftigungsoffensiven zu verdanken.

Tatsächlich neu wäre aber eine grundlegend überzeugte, lebendige und konsequente Umsetzung dieses Prinzips in die Praxis. Gut für die großen MacherInnen, dass sie meist nicht selbst Betroffene sozialer Ausgrenzung sind. Weniger gut aber für Ihre KundInnen, KlientInnen und PartnerInnen, dass sie nur aus zweiter Hand wissen, worüber sie sehr fundiert und wissend sprechen.

Was passiert nun, wenn ehemalige Langzeitarbeitslose Jobs an heutige Langzeitarbeitslose vermitteln? Wenn MigrantInnen für den juristischen Beistand von MigrantInnen zuständig sind? Wenn blinde Menschen ein Unternehmen führen, dass Sehenden die Lebensrealität von blinden Mitmenschen vermittelt? Was hier plausibel klingt, hat in der Praxis oft große Hürden zu überwin-

den. Was also motiviert diese SozialunternehmerInnen, diese zu bewältigen und optimistisch in ihre betriebliche Zukunft zu blicken?

Heute motiviert es uns, zu sehen, wie unser Projekt angenommen wird: von MitarbeiterInnen und KundInnen gleichermaßen. Dass Dialog im Dunkeln zahlreiche BesucherInnen begeistert. Unser Konzept ist simpel: Blinde und Sehende tauschen eine Stunde lang die Rollen. Sehbehinderte Guides begleiten ihr Gäste durch eine völlig lichtlose Installation, in der Alltagssituationen nachempfunden sind. Diese werden durch die Dunkelheit zu einem Abenteuer für (fast) alle Sinne. Die Idee zu Dialog im Dunkeln ist über 20 Jahre alt. Seither gibt es die einzige Ausstellung, bei der es nichts zu sehen gibt, in zahlreichen Ländern der Welt zu bestaunen. An der Installation in Wien ist dennoch etwas ganz besonders: Erstmals weltweit sind selbst Betroffene aktiv an der Geschäftsleitung beteiligt.

Als wir vor über einem Jahr die Sensation Ausstellungs GmbH, die Dialog im Dunkeln in Wien betreibt, gegründet haben, gab es eines immer wieder zu hören: „Nein!“ Das Konzept sei Erfolg versprechend, unser Ehrgeiz bewundernswert, der Business Plan durchdacht, die Idee bewährt, die Marke stark, die Umsetzung programmiert, unser Mut beinahe Furcht einflößend, unser

Wille stark, und so weiter und so fort. Vor Lob konnten wir uns nicht retten. Und vom Lob nichts kaufen. Denn Unterstützung gab es keine. Es folgte dem Lob das große „Aber“: Einem blinden Geschäftsführer traue man die Verantwortung nicht zu, eine junge Frau wisse nicht, was sie im unternehmerischen Alltag erwarte, ein blinder Personalchef habe niemals genügend Zeit für seine MitarbeiterInnen, das würden wir alles nie schaffen.

So absurd es klingen mag: Dieses „Nein“ ist die Quelle unserer Motivation. Wir sind dafür bekannt, dass wir Jobs für DienstnehmerInnen mit Behinderungen auf dem ersten Arbeitsmarkt geschaffen und erhalten haben. Nicht so bekannt ist das Geheimnis dahinter: die Vielfalt in unserem Unternehmen. Wir beschäftigen 22 DienstnehmerInnen, die Hälfte davon hat körperliche Behinderungen. Unser Frauenanteil liegt bei 50%, wir vereinen sechs religiöse Bekenntnisse unter einem Dach, unsere MitarbeiterInnen stammen aus sieben unterschiedlichen Ländern und wurden in fünf verschiedenen Jahrzehnten geboren. Und wir wissen, dass unsere Zusammenarbeit einwandfrei und vorbild-

lich funktioniert und dass unser Betrieb von jeder oder jedem Einzelnen ungemein profitiert. Warum also motiviert das „Nein“? Weil wir uns der Tatsache bewusst sind, dass zahlreiche Dienstgeber- und -nehmerInnen – auch im sozialunternehmerischen Bereich – dies nicht wissen. Es ist hier noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, denn gerade für SozialunternehmerInnen darf Vielfalt nicht zum modernen Schlagwort verkommen, sie muss die logische Schlussfolgerung aus ihrer unternehmerischen Zielsetzung sein.

Eva-Maria Kriechbaum, Betriebswirtin, Leiterin Kommunikation. Die Sensesation Ausstellungs GmbH wurde im Sommer 2009 gegründet. Sie betreibt die Ausstellung Dialog im Dunkeln in Wien. Dabei handelt es sich um ein integratives Projekt, das Sehenden die Lebensrealität blinder Mitmenschen näher bringt. In allen Ebenen des Unternehmens arbeiten Menschen mit körperlichen Behinderungen; mit Helmut Schachinger hat die Installation Dialog im Dunkeln erstmals weltweit einen blinden Geschäftsführer gefunden.

Anmerkungen:

- 2 Ely, Robin J. (2004) A field study of group diversity, participation in diversity education programs and performance. In *Journal of organisational behaviour* 25, 755-780.
www.interscience.wiley.com

Vielfalt und Chancengleichheit als Teil einer CSR Strategie

Von Lisa Weber, respACT und Astrid Steinkellner, Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte

Diversity gewinnt im Bereich der \rightarrow Corporate Social Responsibility (CSR), der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, immer mehr an Bedeutung. Das Thema hat in den letzten Jahren in wachsendem Maße Eingang in die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen aller Größen und Sparten gefunden. Zwar ist die Qualität der Berichterstattung variabel, der Trend weist jedoch eindeutig in Richtung ausführlicher Befassung mit dieser facettenreichen Materie. Auch der Zusammenhang zwischen Diversity Maßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg wird vermehrt erkannt.³

Vielfalt und Chancengleichheit strategisch verankert begründen Vertrauen und positives Image

Die aktuelle Finanzkrise hat einmal mehr gezeigt, dass positives Image und das darauf gründende Vertrauen in ein Unternehmen sein wichtigstes Kapital sind. Der Nutzen von Vielfalt und \rightarrow Chancengleichheit, so wie von CSR ganz allgemein, entspringt aber selbstverständlich nicht allein der Gestaltung von Berichten oder Leitbildern. Vielmehr bedarf es der strategischen Verankerung des Konzeptes im Unternehmensmanagement und konkreter Umsetzungsmaßnahmen im betrieblichen Tagesgeschäft.

Aber wie kann und soll das Engagement von Unternehmen in diesem Bereich tatsächlich aussehen? Die Begrifflichkeiten rund um CSR und Diversity lassen diesbezüglich viel Handlungs- und Interpretationsspielraum; leider birgt das dehnbare Verständnis der Begriffe auch die Gefahr von Unklarheiten oder Missverständnissen. Was ist unter der gelebten gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens genau zu verstehen? Inwiefern bietet CSR einen Rahmen für die erfolgreiche Integration von Vielfalt und \rightarrow Chancengleichheit im Betrieb? Wo sind die diesbezüglichen Handlungsfelder angesiedelt? Welche Potentiale tun sich im Zusammenspiel der beiden Konzepte auf? Diese Themenbereiche umreißt der folgende Beitrag.

Der gemeinsame Mehrwert

Seit der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ vor knapp 25 Jahren zum ersten Mal anschaulich definiert⁴ und insbesondere die Verantwortung sämtlicher gesellschaftlicher AkteurInnen (Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft etc.) dafür festgestellt wurde, sehen sich Unternehmen zunehmend der Forderung nach einem wesentlichen Beitrag dazu ausgesetzt. Damit ist gemeint, dass sie angehalten sind, neben ihrer ökonomischen auch die Verantwortung für ökologische und soziale Belange aktiv wahrzunehmen, und zwar freiwillig, d.h. über den gesetzlichen Rahmen hinaus.

In den letzten Jahren ist dieses ganzheitliche CSR-Konzept zum grundlegenden Bestandteil im Management vieler Unternehmungen avanciert und gilt gleichermaßen als Maßstab wie Motor für qualitativ nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften. Die Beweggründe für eine Befassung mit dem Thema sind vielfältig: Sie reichen von bloßen Reaktionen auf negative Kritik bzw. auf Probleme mit einem Geschäftsfeld oder Produkt über den Umgang mit gesellschaftlichen Herausforderungen (z.B. Armut, Klimawandel etc.) bis hin zur reinen Wettbewerbsmotivation, also der Erwartung von geschäftlichen Vorteilen gegenüber der Konkurrenz am Markt.⁵

Doch wichtiger als die Motive ist der mehrfache Nutzen, den die aktive Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung bringt – für das Unternehmen einerseits und für das Umfeld, in dem es operiert, andererseits. Je nachdem, mit welchen Produkten oder Dienstleistungen ein Unternehmen am Markt teilnimmt, ergeben sich unterschiedliche Wechselwirkungen mit seinen \rightarrow Stakeholdern (dt. Anspruchs- oder Interessensgruppen). Dazu zählen die MitarbeiterInnen, AuftraggeberInnen, LieferantInnen, die KonsumentInnen, AktionärInnen, MitbewerberInnen, aber auch Politik, Behörden und die Zivilgesellschaft. Ein solides „Beziehungsmanagement“ erlaubt es, Zusammenhänge von Geschäft und Gesellschaft zu erkennen sowie in weiterer Folge die vielfälti-

gen Anknüpfungspunkte sowohl für Unternehmenszwecke als auch als Beitrag zum Allgemeinwohl zu nutzen.

In diesem Zusammenhang sind CSR und Diversity Management eng miteinander verwoben.

Durch die gezielte Handhabung menschlicher Vielfalt kann ebenso ein „gemeinsamer Mehrwert“ erreicht werden. Unternehmen, die sich systematisch mit der in der heutigen Gesellschaft abgebildeten Diversität auseinandersetzen, können ideal auf die Bedürfnisse und Wünsche der verschiedenen Anspruchsgruppen eingehen.

Die Art des Umgangs mit den Stakeholdern ist mitentscheidend für den Unternehmenserfolg

Vor allem die Belegschaft leistet als wichtigste betriebsinterne Interessensgruppe einen ganz entscheidenden Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens. Aber auch im Hinblick auf die externen \rightarrow *Stakeholder* können effiziente und geeignete Diversity Maßnahmen eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft schaffen: Die Wertschätzung des oder der Einzelnen mit seinen oder ihren vielfältigen Begabungen, Erfahrungen und Werthaltungen steigert die persönliche Zufriedenheit. Das wirkt sich positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft sowohl der MitarbeiterInnen, als auch auf das Kaufinteresse der KundInnen und auf die Geschäftsbeziehungen im Allgemeinen aus.⁶

\rightarrow *Diversity Management* kann also als ein zentrales Element zur strategischen Umsetzung von CSR im Unternehmen angesehen werden. Oder umgekehrt: CSR bietet einen besonders fruchtbaren Rahmen, um Strategien zur Förderung von Diversity im Betrieb zu entwickeln und umzusetzen.

Wo liegen die Handlungsfelder von CSR und Diversity für Unternehmen?

Die positiven Ergebnisse, die sich durch gesellschaftlich verantwortungsvolles Wirtschaften unter dem Blickwinkel von Diversity erzielen lassen, verteilen sich auf diverse betriebliche Einflussbereiche; und zwar sowohl im internen als auch externen Wirkungskreis eines Unternehmens. Ganz oben stehen die MitarbeiterInnen, einschließlich der Führungskräfte, aber auch KundInnen, GeschäftspartnerInnen und die Gesellschaft generell sind maßgebliche Handlungsfelder für die Förderung von Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* durch Unternehmen.

Von selbstverantwortlichen, motivierten MitarbeiterInnen profitieren

Im Beschäftigungsbereich haben die Verbreitung neuer Lebens- und Familienmodelle, verstärkte Zuwanderung und die Integration von Menschen mit besonderen Bedürfnissen für geänderte Rahmenbedingungen gesorgt. Neben der Sicherung der menschlichen Grundbedürfnisse bedeutet Arbeit auch die Chance auf persönliche Entfaltung, Einbindung in die Gesellschaft und die befriedigende Erfahrung von Zusammenarbeit mit anderen. Unternehmen spielen eine gewichtige Rolle bei der Förderung des sozialen Wohls in der Arbeitswelt, indem sie Arbeitsplätze und die entsprechenden Bedingungen für ihre MitarbeiterInnen schaffen. Verantwortungsbewusste Unternehmen nützen die Potentiale einer divers zusammengesetzten Belegschaft für sich, um innovativer, anpassungs- und wettbewerbsfähiger zu bleiben oder zu werden.⁷

Unternehmensführung geht als Vorbild voran

Die Gestaltung sämtlicher betrieblicher Abläufe und die Unternehmenskultur hängen maßgeblich von den „vorgelebten“ Werten ab. Das bedeutet, dass die von den EigentümerInnen oder Führungskräften eines Unternehmens praktizierten Verhaltensweisen Beispielwirkung auf allen Ebenen des Betriebs entfalten und die Einstellung, Motivation und die Karrierechancen der MitarbeiterInnen mit prägen. Das wiederum hat einen positiven Einfluss auf deren Zufriedenheit und macht das Unternehmen am Arbeitsmarkt attraktiver. Damit gesellschaftliche Verantwortung ernst und auch konsequent wahrgenommen wird, braucht es das Bekenntnis und das Vorbild der Führungsebene eines Unternehmens. Aus diesem Grund sind ManagerInnen in Leitungspositionen dafür verantwortlich, ihren MitarbeiterInnen als gutes Beispiel voran zu gehen – das gilt in Bezug auf den Umgang mit externen Stakeholdergruppen (z.B. im KundInnenverkehr) sowie für die Realisierung von \rightarrow *Chancengleichheit* im Unternehmen selbst.⁸

Die „richtigen“ Produkte auf die „richtige“ Art und Weise produzieren

Im „Außenverhältnis“ umfasst gelebte CSR die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens, beginnend bei den direkten Geschäftsbeziehungen bis zu den mittelbaren Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf (regional oder faktisch) weiter entfernte Gesellschaftsgruppen. Gegenüber ihren KundInnen und Auftraggebe-

rInnen tragen Unternehmen die Verantwortung für die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die im Sinne von Diversity den vielfältigen Bedürfnissen der Menschen gerecht werden sollen und darüber hinaus gesellschaftliche Mängel ausgleichen können. Im Verhältnis zu ihren ZulieferInnen sollen sozial verantwortliche handelnde Unternehmen sicher stellen, dass diese ähnliche Maßstäbe anlegen wie sie selbst. Der wirtschaftliche Nutzen der Berücksichtigung der Anliegen von Minderheitengruppen liegt vor allem in der Chance, durch Produkt- oder Serviceinnovationen Geschäftsnischen aufzumachen und neue Märkte zu erschließen.⁹

Unternehmen präsentieren sich als Bürger der Gesellschaft

Im Hinblick auf die gesamtgesellschaftliche Verantwortung steht die Beachtung von sozialen Grundprinzipien und -werten wie des Gleichheitsgrundsatzes und der international anerkannten Menschenrechte heute außer Frage. Unternehmen sind im Zuge der wirtschaftlichen Globalisierung und dem damit zusammenhängenden Einflussgewinn an die Seite des Staates als Verantwortungsträger für das Wohl der Gesellschaft aufgerückt. Insbesondere im Zusammenhang mit ihrer schon fast alltäglichen grenz- und kulturübergreifenden Tätigkeit sind Unternehmen angehalten, ihr Handeln den jeweiligen gesellschaftlichen Anforderungen anzupassen. Dadurch stellen sie letztlich den eigenen Erfolg sicher, der durch mangelndes Vertrauen in Fremdes oder Konflikte im Gastland gefährdet sein kann. → *Diversity Management* versteht sich in diesem Bereich als der gelebte Respekt und die Anerkennung vielfältiger Kulturen und Weltanschauungen, die Förderung von → *Minderheiten* oder benachteiligten Bevölkerungsgruppen im In- und Ausland sowie die Achtung und Wahrung der Menschenrechte insgesamt (z.B. Etablierung der internationalen Arbeits- und Sozialstandards, wo dies nicht von den Staaten gewährleistet wird).¹⁰

Die biologische Vielfalt erhalten

Im Sinne der Nachhaltigkeit ist erfolgreiches Wirtschaften auf lange Sicht nur möglich, wenn die natürlichen Lebensgrundlagen und -räume erhalten bleiben. In diesem Zusammenhang wird erkennbar, dass Vielfalt nicht nur in Bezug auf Menschen relevant ist. Auch das Thema Biodiversität – also der gesamte Artenreichtum der Erde – kann als Aspekt von CSR und Diversity definiert werden. Die rückläufige Artenvielfalt stellt eine zunehmende Gefahr für Unternehmen dar und verlangt daher nach der Entwicklung von Maßnahmen. Erfolgrei-

che Unternehmen sollten daher die schädlichen Folgen und Risiken ihres Handelns minimieren, die vorhandenen Ressourcen effizient einsetzen und auf erneuerbare Rohstoffe und Energieträger umsteigen. Außerdem sollte der Aspekt der Biodiversität in das Risikomanagement von Unternehmen integriert werden. Durch verantwortungsvolles Handeln in diesem Bereich können Unternehmen Kosten sparen, ihre Reputation verbessern und gleichzeitig einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.¹¹

Fazit

Konkrete Schnittstellen von CSR und Diversity sind, wie gezeigt wurde, in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern und Wirkungsbereichen eines Unternehmens zu finden. Sie dürfen nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen in Bezug zueinander gebracht und bei der Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen im Betrieb berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang können sich erfahrungsgemäß Schwierigkeiten ergeben, da „ressortübergreifende“ Zusammenarbeit gefragt ist. Es ist unbedingt erforderlich, dass die zuständigen Geschäftsbereiche (Personalwesen, Qualitätsmanagement, Unternehmenskommunikation, Vertrieb etc.) gut aufeinander abgestimmt sind. Vor allem größeren Unternehmungen, die über straffe Ordnungsstrukturen und Zuständigkeiten verfügen, mangelt es oft an den entsprechenden Möglichkeiten, bisweilen auch an der Bereitschaft, zur Kooperation.

Im Bereich Diversity und CSR-Management könnte es passieren, dass Diversity Beauftragte sich auf spezifische Aspekte betreffend Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt der UnternehmensmitarbeiterInnen beschränken (z.B. Alter, Geschlecht, Nationalität etc.), während Nachhaltigkeitsbeauftragte den Fokus auf Umwelt legen oder sich der Realisierung von Sozialprojekten widmen. Für sich genommen trägt zwar jedeR der beiden zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens bei, die Effizienz und der so erreichbare Nutzen derartiger Alleingänge sind aber fragwürdig.

CSR und Diversity als „Querschnittsmaterialien“ behandeln

Zur optimalen Nutzung des in beiden Bereichen vorhandenen Potentials sollten CSR- und Diversity Maßnahmen in der Unternehmensrealität nicht getrennt voneinander umgesetzt werden. Zur erfolgreichen Implementierung von CSR Projekten und/oder Maß-

nahmen zur Verwirklichung von Vielfalt und → *Chancengleichheit* bedarf es zwar keiner Personalunion der jeweils zuständigen BereichsmanagerInnen; idealer Weise besteht aber eine solide Kommunikationsbasis zwischen den Abteilungen. Denn erst die gute Abstimmung ihrer Arbeitsprogramme und Themenschwerpunkte, sowie die Festlegung der dazu gehörenden betrieblichen Prozessabläufe, kann den „gemeinsamen Mehrwert“ von CSR und Diversity im Sinne der Nachhaltigkeit für Unternehmen und Gesellschaft sicherstellen.

Lisa Weber, Betriebswirtin, leitet bei der österreichischen CSR-Plattform respACT - austrian business council for sustainable development seit 2008 unterschiedliche regionale, nationale und internationale CSR-Projekte, welche darauf abzielen CSR in österreichischen Betrieben zu verankern. Sie ist spezialisiert auf die Umsetzung von CSR in Klein- und Mittelbetrieben.

Astrid Steinkellner, Juristin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team „Menschenrechte in Entwicklungszusammenarbeit und Wirtschaft“ am Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte (BIM), das sich neben der Durchführung von Forschungsprojekten auf nationaler und internationaler Ebene auch der Beratung von Unternehmen, die menschenrechtliche Belange in ihrer Geschäftspraxis umsetzen möchten, widmet. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Social Responsibility (CSR), Arbeits- und Menschenrechte im Wirtschaftskontext, und Europäischer Menschenrechtsschutz.

Diversity Management und Corporate Social Responsibility bei equalizent

In allen Angeboten von equalizent steht der lernende Mensch im Mittelpunkt. Als Unternehmen bekennen wir uns zur besonderen sozialen Verantwortung, die mit Leistung und Wirtschaftlichkeit verbunden ist. Wir stellen an uns einen hohen Qualitätsanspruch und verankern diesen mit pro-aktivem → *Diversity Management*. Barrierefreies Lernen und Lehren steht bei all unseren Angeboten im Vordergrund. Wir achten auf ein entspanntes und respektvolles Miteinander und schaffen Räume für Begegnung auch außerhalb der Kursräume und Büros.

equalizent setzte sich schon bei der Firmengründung das Ziel, eine respektvolle und partizipative Unternehmenskultur zu schaffen, in der Unterschiede willkommen sind und als Bereicherung wahrgenommen werden. → *Diversity Management* erwies sich als ein geeignetes Instrument zur Erreichung dieses Ziels. Die Positionierung als Unternehmen mit sozialer Verantwortung und Vielfalt innerhalb der Belegschaft sehen wir als Wettbewerbsvorteil. Konkrete Erfolge sehen wir unter anderem daran, dass wir unser Schulungs- und Beratungsangebot ausbauen und festigen konnten, dass wir als attraktive Arbeitgeberin unter zahlreichen BewerberInnen wählen können, und dass wir durch Diversity Management als Inhalt von Schulungen und Beratungen seit einigen Jahren auch zunehmend neue Zielgruppen ansprechen.

Es ist möglich, sozial verantwortlich zu handeln und wirtschaftliche Erfolge zu erzielen!

Monika Munsperger, equalizent

Anmerkungen

- 3 Vgl. Halfmann, Achim (2009): Bedeutung der Diversity als CSR-Thema wächst, in: CSR NEWS 05. Februar 2009. <http://csr-news.net/main/2009/02/05/bedeutung-der-diversity-als-csr-thema-wachst/> [Zugriff am 30.08.2010]
- 4 Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Brundtlandt, Gro Harlem (1987): Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [Zugriff 30.08.2010].
- 5 Vgl. Friesl, Christian (2008): Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility, Facultas Universitätsverlag, Wien, S. 151.
- 6 Vgl. Mesicek, Roman/Weber, Lisa (2010): Diversity als zentrales Element von Corporate Social Responsibility (CSR). Mehrwert für Geschäft und Gesellschaft, Wien.
- 7 Vgl. respACT (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien, S. 29ff.
- 8 Vgl. respACT (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien, S. 17ff.
- 9 Vgl. respACT (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien, S. 23ff.
- 10 Vgl. respACT (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien, S. 41ff.
- 11 Vgl. respACT (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien, S. 35ff; World Economic Forum (2010): Biodiversity and business risk. A Global Risks Network briefing, Genf, S. 14.

Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb

Das gesetzlich verankerte Diskriminierungsverbot stellt ein Minimalerfordernis für die Auseinandersetzung mit Unterschieden in Betrieben dar und erscheint auf den ersten Blick ganz einfach ein simples Gebot darzustellen, das zu befolgen ist. Dessen praktische Umsetzung kann aber im konkreten Fall durchaus Veränderungen von organisatorischen Abläufen in Betrieben, in Einzelfällen unter Umständen sogar ein Überdenken der Unternehmenskultur bedeuten. Eine strategische Planung und Umsetzung ist daher erforderlich, um mögliche Frustrationserlebnisse mit gut gemeinten kurzfristigen Projekten zu vermeiden und damit den gesamten Prozess zu gefährden.

Das Management von Diversity verlangt die Bereitschaft einen kompletten \rightarrow *Change Management* Prozess zu durchlaufen und das Bewusstsein für einen positiven Zugang zum Thema Veränderung an sich in das Unternehmensdenken aufzunehmen. Dazu ist in erster Linie und unverzichtbar ein klares Bekenntnis zu Diversität insbesondere auf Führungs- und Managementebene erforderlich. Dieses Bekenntnis und die Gründe, warum es als wichtig für den Unternehmenserfolg erachtet wird, müssen aber auch transparent und für alle MitarbeiterInnen annehmbar gemacht werden. Denn die MitarbeiterInnenebene ist die, auf der die konkrete Umsetzung erfolgt.

Vision entwickeln und Bewusstsein für Veränderung schaffen

Dafür ist es in einem ersten Schritt erforderlich eine Vision von „Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* im Unternehmen XY“ zu entwickeln. Diese Vision muss allen bekannt und für alle mittragbar sein, und alle Zielvorgaben und Maßnahmen zu deren Umsetzung müssen immer wieder im Hinblick auf ihre Tauglichkeit zur Realisierung dieser Vision hin überprüft werden. Darüber hinaus muss auch ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass es einen Veränderungsbedarf gibt. Es muss allen klar gemacht werden, dass alle vom Prozess betroffen sind und die Veränderung auch für alle von Vorteil ist. Andernfalls werden Barrieren für den Prozess geschaffen, die unüberwindbar sein können.

Diversity bei Hewlett Packard Österreich

Beschreibung des Zugangs zum Thema Diversity bei HP Österreich von Barbara Werwendt, HP Österreich

Wissenschaftliche Studien belegen, dass Teams, die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Herkunft und Fähigkeiten zusammensetzen, wesentlich produktiver arbeiten als völlig homogene Teams. Diversity bedeutet für HP eine Vielfalt in der Mitarbeiterstruktur und ist für das Unternehmen Ausdruck einer attraktiven Arbeitsumgebung. Zu den HP MitarbeiterInnen gehören Männer und Frauen aus unterschiedlichen Nationen, Kulturen, ethnischen Gruppen und Generationen, mit verschiedenen Hintergründen, Fähigkeiten und individuellen Eigenschaften. Alleine in Österreich arbeiten 27 verschiedene Nationen zusammen. Gerade diese Vielfalt ist es, die eine Arbeitsatmosphäre schafft, die engagierte, kreative und begeisterte MitarbeiterInnen hervorbringt und HP zu einem innovativen und marktführenden Unternehmen macht. Bei HP spielt Gender Diversity eine zentrale Rolle. Gender \rightarrow *Mainstreaming* wird bei HP nicht nur groß geschrieben, sondern gefordert und gelebt. HPs Überzeugung ist, dass vielfältige und diverse Teams Kreativität und Produktivität steigern und hat aufgrund dessen das Thema „Diversity“ zum Unternehmensthema gemacht. Neben Gender Mainstreaming und Erhöhung des Frauenanteils bei HP Österreich ist das Ausnutzen der Potentiale von unterschiedlichen und diversen MitarbeiterInnen im Sinne von Alter, Herkunft, um nur einige zu nennen, Zielsetzung von HP.

Hewlett-Packard ist seit Anfang der 70er-Jahre mit einer eigenen Niederlassung in Österreich tätig. Der Fokus auf Diversity besteht bei HP grundsätzlich seit Firmengründung und fußt auf den HP Grundwerten, einer davon lautet: „Trust and respect for individuals: We work together to create a culture of inclusion built on trust, respect and dignity for all.“

Standortbestimmung

Die Standortbestimmung ist ein wichtiger Zwischenschritt auf dem Weg zur Entwicklung von Zielen und Maßnahmen, um Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* in einem Unternehmen zu fördern. Eine solche Standortbestimmung sollte Aufschluss über Unternehmensstrukturen und Aspekte der Unternehmenskultur geben, die die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit bewirken bzw. hemmen. Darüber hinaus sollten alle innerbetrieblichen Ebenen ebenso wie die Außenbeziehungen des Unternehmens durchleuchtet werden.

Eine Standortbestimmung ist eine Momentaufnahme des Status quo in Bezug auf Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* und sollte folgende vier Ziele vor Augen haben:

- Bestandsaufnahme bereits vorhandener Strategien und Maßnahmen
- Aufspüren von Lücken und blinden Flecken
- Erkennen von Bereichen, in denen Verbesserungen notwendig sind
- Schaffen einer Datengrundlage für zukünftige Vergleiche zum Zweck der Evaluierung

Der Vielfalts- und Chancengleichheitscheck (*siehe Grafik*) ist ein Instrument der Bewusstseinsbildung, das verschiedene Unternehmensbereiche und potentiell von Benachteiligung betroffene Gruppen ins Blickfeld rückt. Das Ausfüllen dieses Checks verdeutlicht in welchen Bereichen und für welche Gruppen bereits Maßnahmen gesetzt wurden und welche bisher unbeachtet geblieben sind. Der Check kann entweder von einer Person im Unternehmen ausgefüllt werden oder von mehreren Personen aus verschiedensten Bereichen. Wenn mehrere Personen ihre Einschätzung abgeben, so können erste Schlüsse gezogen werden, wo das Unternehmen in Bezug auf innerbetriebliche Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* in verschiedensten Bereichen steht und an welchen Ecken und Enden bereits Maßnahmen gesetzt wurden, die bislang noch nicht mit der Thematik Vielfalt und Chancengleichheit in Verbindung gebracht wurden.

Vielfalts- und Chancengleichheits-Check

Unternehmensgrundsätze	Bereits eingeführt	Im Aufbau	In Planung	Noch nicht angedacht
Vielfalt und Chancengleichheit unabhängig von ethnischer Herkunft, Religionszugehörigkeit, Alter, sexueller Orientierung und/oder Geschlecht sind Teil unseres Unternehmensleitbildes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen gibt es eineN DiversitybeauftragteR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmen ist offen gegenüber verschiedenen Sprachen, unterschiedlicher Herkunft, Religion, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen gibt es keine Einkommensunterschiede abhängig von Geschlecht oder Herkunft bei der Verrichtung gleichwertiger Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen gibt es Maßnahmen, um das Ziel der Gewährleistung von Chancengleichheit (z.B. zwischen Frauen und Männern oder zwischen älteren und jüngeren ArbeitnehmerInnen) zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmen hat Konfliktlösungsmechanismen für „ethnisches/rassistisches Mobbing“ und/oder homophobes Mobbing parat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen gibt es eine Vertrauensperson, die sich mit den Themen Vielfalt und Chancengleichheit auskennt und für auftretende Fragen zuständig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen gibt es eine Gleichbehandlungsbeauftragte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Unternehmen folgt dem ÖNORM-Leitfaden „Diversity Management“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ArbeitnehmerInnen	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Die Zusammensetzung der Belegschaft unseres Unternehmens ist in den letzten 10-15 Jahren vielfältiger geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen werden MitarbeiterInnen mit einer anderen Muttersprache als Deutsch angewiesen, ausschließlich Deutsch zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen sind die Einstellungen der Führungskräfte gegenüber den Themen Vielfalt und Chancengleichheit wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen verrichtet der Großteil der ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund einfach strukturierte Tätigkeiten (wie z.B.: Reinigungsarbeit,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ArbeitnehmerInnen	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
In unserem Unternehmen sind ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund in leitenden Positionen tätig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen sind ArbeitnehmerInnen mit Behinderungen beschäftigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen haben alle MitarbeiterInnen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrem Alter, ihrer Religion oder ihrer sexuellen Orientierung die gleichen Aufstiegschancen und Möglichkeiten Weiter- und Fortbildungsangebote zu nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser Büro ist barrierefrei (inkl. Toiletten, Besprechungsräume, Kantine, Pausenräume, Küche, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KundInnen	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
Die Zusammensetzung der KundInnen unseres Unternehmens ist in den letzten 10-15 Jahren vielfältiger geworden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelne MitarbeiterInnen in unserem Unternehmen können KundInnen in ihrer Muttersprache betreuen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir versuchen in unserem Unternehmen das Potential aller MitarbeiterInnen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihrem Alter, ihrer Religion oder ihrer sexuellen Orientierung zu nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzelne MitarbeiterInnen können gehörlose KundInnen in Gebärdensprache betreuen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gender Mainstreaming	Trifft zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
In unserem Unternehmen hat sich der Frauenanteil in den letzten 10-15 Jahren auf allen Ebenen erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Unternehmenspolitik werden Gender-mainstreaming-Strategien berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserem Unternehmen ist die Verwendung von geschlechtssensibler Sprache wichtig. ihrer Religion oder ihrer sexuellen Orientierung zu nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Gleiche Chancen, EQUAL-Projekt, <http://www.gleichechancen.at/>

Nach dem ersten Schnellcheck und der Diskussion der Ergebnisse mit den relevanten innerbetrieblichen \rightarrow *Stakeholdern* sollten Verantwortlichkeiten für die Konzeptionierung und Umsetzung einer Vielfalts- und Chancengleichheits-Standortbestimmung festgelegt werden.

Die Verantwortlichen für die Standortbestimmung sollten

- die Politiken, Prozesse und Praktiken des Unternehmens gut kennen;
- Zugang zu den relevanten Informationen bzw. InformationsträgerInnen haben;
- Expertise im Bereich Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* mitbringen;
- Kenntnisse über sozialwissenschaftliche Methoden (z.B. ExpertInneninterviews, Fokusgruppendifkussionen, Umgang mit Statistiken) aufweisen;
- Moderations- und Prozessbegleitungs kompetenz haben;
- erfahren sein im Erstellen von Aktionsplänen.

Unabhängig davon wer die primäre Zielgruppe für die Präsentation der Ergebnisse einer solchen Standortbestimmung ist, sollte ein partizipativer Ansatz gewählt werden, um das Unternehmen aus möglichst verschiedenen Perspektiven, Bereichen und Hierarchieebenen zu analysieren. Die Definition von Verantwortlichkeiten ebenso wie die Einbindung möglichst vieler \rightarrow *Stakeholder* (siehe *Organisationsstruktur, -kultur und -politik*) sind eine wesentliche Voraussetzung für das Erzielen zweckmäßiger Ergebnisse.

Potentiell wichtige \rightarrow *Stakeholder*

- Geschäftsführung
- Mittleres Management
- MitarbeiterInnen v.a. auch jene, die potentiell benachteiligt sind
- BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen
- Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-Beauftragte
- Human Resources/Organisationsentwicklung
- KritikerInnen von Vielfalt und Chancengleichheit

Es gibt zwei wesentliche Kernbereiche auf die sich eine Standortbestimmung konzentrieren kann: Vielfalt und Chancengleichheit in der Personalpolitik und im KundInnenservice. Welche Bereiche analysiert werden, hängt von den Zielen des Unternehmens ab, die mit der Standortbestimmung verfolgt werden. Die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit ist ein Prozess, der sich entfalten und entwickeln können muss und nicht von heute auf morgen perfekt umgesetzt werden kann. Insofern kann auch ein Teilbereich herausgegriffen werden, der in einem ersten Schritt analysiert wird. Soll ein

möglichst vollständiges Bild vom Unternehmen gezeichnet werden, so ist die Durchleuchtung aller Bereiche empfehlenswert.

Die Personalpolitik umfasst sechs wesentliche Bereiche, die je nach Größe und Branchenzuordnung des Unternehmens in unterschiedlicher Detailliertheit von Relevanz sein können.

• Zugang zur Beschäftigung

- Anwerbung
 - interne/externe Inserate
 - Bewerbungsformulare
 - Eindeutige Job- und Kompetenzprofile
- Auswahl
 - Shortlist
 - Interviews
 - Test/Assessment Centre
 - Beschwerdeverfahren
- Einstellung
 - Einarbeitung (inkl. Training)
 - Probezeit
 - Vertrag

• Personalentwicklung (inkl. Training)

- MitarbeiterInnengespräch
- Trainingsangebot
- Leistungsbeurteilung
- Versetzung
- Beförderung (siehe *Zugang zur Beschäftigung*)

• Arbeitsbedingungen

- Allgemein
- Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse
- Bezahlung (inkl. freiwilliger Sozialleistungen)
- Einteilung des Personals in Jobkategorien, Funktionen und Tätigkeitsmerkmale
- Kommunikation (Einbindung der Karenzierten wo relevant)
- Umgang mit Belästigungen, Würde und Respekt
- Work-Life-Balance
- bauliche und technische Arbeitsumgebung
- Beschwerden
- Kollektivverträge/Betriebsvereinbarungen

• Beendigung des Arbeitsverhältnisses

• Management des Personalbereichs im Sinne der Prinzipien Vielfalt und Chancengleichheit

- Ressourcen bereit stellen
- Verantwortlichkeiten definieren
- Ziele und Maßnahmen entwickeln
- Zeitplan erstellen

- Kommunikation an alle MitarbeiterInnen
- Indikatoren festlegen
- Zusammenstellen von Teams für z.B. Bewerbungsprozesse, → *Datensammlung*
- → *Monitoring/Evaluierung* von auf Vielfalt- und Chancengleichheitsförderung ausgerichteten Maßnahmen

Das KundInnenservice setzt sich aus fünf zu analysierenden Bereichen zusammen, die wiederum mit der Größe des Unternehmens und den angebotenen Produkten bzw. Serviceleistungen zusammenhängen.

- **Entwicklung und Planung von angebotenen Produkten/Leistungen**
 - Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger KundInnen
 - Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger KundInnen aus potentiell benachteiligten Gruppen
- **Verkauf von Produkten/Erbringen von Leistungen**
 - Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger KundInnen aus potentiell benachteiligten Gruppen
 - Beschwerdemechanismus für KundInnen, die diskriminiert wurden
 - Schutz für MitarbeiterInnen vor → *Diskriminierung* durch KundInnen
- **Zugänglichkeit der Produkte/Leistungen**
 - Berücksichtigung derzeitiger und zukünftiger KundInnen aus potentiell benachteiligten Gruppen
- **Management des KundInnenservice im Sinne der Prinzipien Vielfalt und Chancengleichheit**
 - Ressourcen bereit stellen
 - Verantwortlichkeiten definieren
 - Ziele und Maßnahmen entwickeln
 - Zeitplan erstellen
 - Kommunikation an alle MitarbeiterInnen
 - Indikatoren festlegen
 - → *Monitoring/Evaluierung* von auf Vielfalt- und Chancengleichheitsförderung ausgerichteten Maßnahmen

Für Personalpolitik und KundInnenservice gleichermaßen relevante Bereiche:

- **Sammeln von Daten und Informationen**
 - Ressourcen zur Verfügung stellen
 - Verantwortlichkeiten festlegen

- Konzeptionierung
- Umsetzung
- Überlegungen zu Vertraulichkeit
- Berücksichtigung von Datenschutz
- → *Monitoring* von auf Vielfalt- und Chancengleichheitsförderung ausgerichteten Maßnahmen
- **Zusammenarbeit mit externen LeistungsanbieterInnen**
 - Arbeitsmarktservice
 - Arbeitskräftevermittlungen
 - Medien, die Inserate schalten
 - Leiharbeitsfirmen
 - TrainingsanbieterInnen/Individuelle TrainerInnen
 - LieferantInnen
 - verschiedenste VertragspartnerInnen

Die Auflistung dieser verschiedensten Bereiche der Personalpolitik und des KundInnenservice gibt Hinweise auf eine große Bandbreite an unternehmensinternen Prozessen und Strukturen, die diskriminierend sein können bzw. → *Diskriminierung* verhindern können. In einem nächsten Schritt sollte analysiert werden, wie aktiv das Unternehmen bereits in der Förderung von Vielfalt und → *Chancengleichheit* in diesen Bereichen ist. Dafür sind drei verschiedene Aktivitätsniveaus vorgesehen, die Aufschluss über bereits umgesetzte Maßnahmen ebenso wie Lücken in der Vielfalts- und Chancengleichheitspolitik des Unternehmens geben.

Niveau 1: Erste Schritte

Dieser Level verlangt die Einhaltung der relevanten Gesetze und fragt primär nach der Standardisierung und Überprüfung von unternehmensinternen Prozessen.

- Einhalten der derzeitigen gesetzlichen Rahmenbedingungen bezüglich Vielfalt und → *Chancengleichheit* vom Unternehmen selbst und von externen LeistungsanbieterInnen, mit denen das Unternehmen kooperiert
- Unternehmenspolitiken und -praktiken sind verschriftlicht und werden allen MitarbeiterInnen zugänglich gemacht (z.B. Organisationshandbuch)
- Verantwortlichkeiten für die Überprüfung von festgelegten Politiken und Praktiken sind definiert
- Überprüfung der Barrierefreiheit von Politiken und Praktiken

Niveau 2: Verdichtung der Maßnahmen

Unternehmen, die sich auf diesem Aktivitätslevel bewegen, haben ihre Praktiken und Prozesse bereits mit einem Blick auf wesentliche Elemente von Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* standardisiert. Es werden Daten gesammelt, die zumindest ein \rightarrow *Monitoring* der Repräsentation bzw. Nichtrepräsentation bestimmter Gruppen ermöglichen.

- Explizites Bekenntnis zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit
- Unternehmenspolitiken und -praktiken sind verbandschriftlich und
 - sind für alle MitarbeiterInnen leicht zugänglich;
 - werden allen MitarbeiterInnen erklärt;
 - werden im Kontext anderer relevanter Praktiken regelmäßig auf ihre Eignung Vielfalt und Chancengleichheit zu fördern überprüft und angepasst.
- Die für die Umsetzung Verantwortlichen werden regelmäßig im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit geschult und unterstützt
- Bei der Entwicklung von Maßnahmen werden spezielle Bedürfnisse von derzeitigen MitarbeiterInnen/KundInnen berücksichtigt
- Es gibt formalisierte, leicht zugängliche und transparente Beschwerdemechanismen
- Monitoring der Praktiken und Maßnahmen in Bezug auf einzelne Diskriminierungsgründe
- Personenbezogene Informationen, die für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit als notwendig erachtet wurden, werden getrennt von anderen persönlichen Daten (z.B. auf einem eigenen Blatt) gesammelt und es gibt eine Erklärung warum sie gesammelt werden, von wem und wofür sie verwendet werden
- LeistungsanbieterInnen werden über die Bestrebungen des Unternehmens Vielfalt und Chancengleichheit zu fördern aktiv informiert
- Erhebung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Arbeitsklima und den Arbeitsbedingungen

Niveau 3: Good Practice

Dieser Aktivitätslevel beinhaltet eine klare Förderung und Konzentration nicht nur auf derzeit im Unternehmen benachteiligte Gruppen sondern auch auf Gruppen, die derzeit im Unternehmen noch nicht repräsentiert sind. Weiters schließt diese Ebene die Evaluierung der gesetzten Maßnahmen in Hinblick auf ihre Wirkung ein – sprich welche Veränderungen in der Belegschaft und unter den KundInnen ebenso wie in den Praktiken und Prozessen werden sichtbar. Darüber hinaus setzt das Unternehmen auch auf Kommunikation der gesetzten Maßnahmen, der erreichten Erfolge und zu begegnenden Herausforderungen nach außen, um sein Image als guter Arbeitgeber oder Dienstleister zu fördern.

- Besonderer Fokus auf unterrepräsentierte Gruppen und deren Involvierung
- Mentoringprogramme
- Unternehmenspolitiken und -praktiken werden in Abstimmung mit anderen relevanten Bereichen festgelegt und unter Beteiligung des Managements und der MitarbeiterInnen überarbeitet
- Monitoring der Praktiken, Maßnahmen und ihrer Ergebnisse bezüglich aller Diskriminierungsgründe
- Umsetzung von Barrierefreiheit
- Kommunikation der gesetzten Maßnahmen, der erreichten Erfolge und zu begegnenden Herausforderungen in Unternehmensberichten (z.B. Nachhaltigkeitsbericht, Jahresbericht), Unternehmensnetzwerken und anderen geeigneten Foren bzw. Publikationen
- Das Unternehmen arbeitet ausschließlich mit LeistungsanbieterInnen zusammen, die selbst eine Vielfalts- und Chancengleichheits-Politik verfolgen
- Erhebung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit den gesetzten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit
- Erhebung der Zufriedenheit der KundInnen mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen

Am Ende der Standortbestimmung sollten für alle Bereiche abgestimmte Einschätzungen über das Aktivitätsniveau und über noch zu setzende Maßnahmen in systematisierter Form zur Verfügung stehen.

Formular

Ergebnis der Standortbestimmung

Bereich:

Gesamtbewertung des Aktivitätsniveaus des Bereichs

- Erste Schritte
- Verdichtung der Maßnahmen
- Good Practice

Bereits gesetzte Maßnahmen, die Vielfalt und Chancengleichheit fördern

Maßnahmen	Bewertung
.....	<input type="checkbox"/> Erste Schritte <input type="checkbox"/> Verdichtung der Maßnahmen <input type="checkbox"/> Good Practice
.....	<input type="checkbox"/> Erste Schritte <input type="checkbox"/> Verdichtung der Maßnahmen <input type="checkbox"/> Good Practice
.....	<input type="checkbox"/> Erste Schritte <input type="checkbox"/> Verdichtung der Maßnahmen <input type="checkbox"/> Good Practice
.....	<input type="checkbox"/> Erste Schritte <input type="checkbox"/> Verdichtung der Maßnahmen <input type="checkbox"/> Good Practice
.....	<input type="checkbox"/> Erste Schritte <input type="checkbox"/> Verdichtung der Maßnahmen <input type="checkbox"/> Good Practice

Welche Ziele sollen verfolgt und welche dazu passenden Maßnahmen sollen gesetzt werden, um der Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit noch näher zu kommen.

Messbare Ziele	Maßnahmen	Verantwortlichkeiten	Priorisierung der Umsetzung
.....	<input type="checkbox"/> Quick fix
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb von 6 Monaten
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb eines Jahres
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	<input type="checkbox"/> Quick fix
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb von 6 Monaten
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb eines Jahres
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	<input type="checkbox"/> Quick fix
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb von 6 Monaten
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb eines Jahres
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	<input type="checkbox"/> Quick fix
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb von 6 Monaten
.....	<input type="checkbox"/> innerhalb eines Jahres
.....	
.....	
.....	

Datenschutz

Von Volker Frey, Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von Diskriminierungsopfern

Datenschutz wird immer wieder als Hindernis bei der Erhebung von Daten angeführt, die nötig sind, um zu Beginn eines Projekts einen Ist-Stand zu erheben und Ergebnisse zu evaluieren. Dabei ist zu beachten, dass bei Fragebögen, die in Diversity Projekten eingesetzt werden, oft sensible personenbezogene Daten (ethnische Herkunft, politische Meinung, Gewerkschaftszugehörigkeit, religiöse oder philosophische Überzeugung, Gesundheit oder Sexalleben) erhoben werden. Der Schutz der Privatsphäre ist deshalb mit den betrieblichen Bedürfnissen abzuwägen.

Aus Sicht der betroffenen ArbeitnehmerInnen, die persönliche Informationen preisgeben sollen, ist oft nicht ersichtlich, ob es sich um ein rechtlich verbotenes oder einfach ihre Privatsphäre verletzendes „Profiling“ handelt oder um eine Sammlung notwendiger Informationen, die aus betrieblicher Notwendigkeit oder sogar zur → *Gleichstellung* aller ArbeitnehmerInnen im Unternehmen nötig sind. Datenschutz muss daher von Anfang an ernst genommen werden. Das bedeutet konkret, dass Daten

- nur erhoben werden dürfen, wenn sie für eine konkrete Maßnahme nötig sind,

- nur nach Treu und Glauben und auf rechtmäßige Weise verwendet werden dürfen,
- nur für festgelegte und rechtmäßige Zwecke ermittelt und nicht in einer mit diesen Zwecken unvereinbaren Weise weiterverwendet werden dürfen,
- nur solange in personenbezogener Form aufbewahrt werden, als dies für die Erreichung der Zwecke, für die sie ermittelt wurden, erforderlich ist.

Die Übermittlung von Daten von BewerberInnen und Beschäftigten über das Unternehmen hinaus sollte grundsätzlich überhaupt nicht erlaubt sein.

Das Fragerecht des Unternehmens bei Bewerbungsgesprächen darf natürlich auch nur soweit gehen, dass keine Persönlichkeitsrechte der StellenwerberInnen verletzt werden (*Beispiele siehe unter Einstellung/Personalauswahl*).

Insbesondere bei der automationsunterstützten Verarbeitung von Personaldaten steht dem Betriebsrat ein besonderes Informationsrecht zu (*siehe Einbeziehung des Betriebsrates*).



Alles rund um Beruf und Weiterbildung.
Wir beraten Sie. Kostenlos.

Das **waff Beratungszentrum für Beruf und Weiterbildung** begleitet Sie, wenn Sie sich beruflich weiterentwickeln wollen.

Infos, Coaching, Bildungsberatung und Fördermöglichkeiten.
Alles aus einer Hand und kostenfrei.

Speziell für **neu Zugewanderte**: Anerkennungs- und Weiterbildungsberatung und muttersprachliche Berufs-Erstinformation.

Einfach anrufen und Beratungstermin vereinbaren: **217 48 – 555**

Ein Fonds der
StoDt:Wien

www.waff.at

Wiener ArbeitnehmerInnen
Förderungsfonds **waff**

Einen Rahmen schaffen

Jeder Prozess braucht einen Rahmen, in dem er sich bewegt, eine Festlegung von Zielvorgaben, Verbindlichkeiten und Leitlinien, um nachhaltig umgesetzt werden zu können. Die Vorgaben durch eine Vision oder eine Firmenphilosophie bieten dafür einen wesentlichen Anhaltspunkt ebenso wie die Ergebnisse einer Standortanalyse. Dafür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, die von der Übernahme und Implementierung überbetrieblicher Standards, wie des ÖNNORM-Leitfadens für Diversity Management, der Unterzeichnung einer normierten Charta der Vielfalt (in Deutschland) oder zu einer Regelung in Form von Kollektivverträgen hin zu innerbetrieblichen Ansätzen der Erstellung einer Betriebsvereinbarung oder eines Unternehmensleitbildes zum Thema reichen können.

ÖNNORM-Leitfaden für Diversity Management

Viele Organisationen haben bereits unverbindliche Maßnahmen gesetzt, um \rightarrow *Diskriminierungen* in der Arbeitswelt und beim Angebot von Gütern und Dienstleistungen vorzubeugen. Zu solchen Maßnahmen zählen beispielsweise anti-diskriminatorische Betriebsvereinbarungen¹² oder Verhaltenskodizes (Codes of Conduct)¹³, die auf die Einführung von Diversity Management Elementen abzielen. Diese Maßnahmen sind rechtlich nicht bindend, entfalten aber dennoch innerhalb des Unternehmens eine Bindewirkung, da diese Instrumente durchaus auch nach außen genutzt werden können, um das Image eines Betriebes zu verbessern.

Für die Umsetzung von Diversity Management in Unternehmen und Organisationen wurde im Rahmen des Österreichischen Normungsinstituts von einer Vielzahl an \rightarrow *Stakeholdern* (Wirtschaft, Verwaltung, UnternehmensberaterInnen, Wissenschaft, NGOs) ein Leitfaden für Diversity Management¹⁴ entwickelt. Diversity Management wird als strategischer Managementansatz verstanden, der die Vielfalt in Unternehmen und Organisationen, die MitarbeiterInnen auf Grund ihrer unterschiedlichen Herkunft, ihres unterschiedlichen Alters aber auch ihrer unterschiedlichen Bildungshintergründe einbringen, zum Vorteil aller Beteiligten integriert. Im Unternehmen sollen gezielt Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln können. Die Ausgangsbasis des Leitfadens sind das Gleich-

behandlungs- und das Behinderteneinstellungsgesetz. Um dem Leitfaden gerecht zu werden, müssen allerdings über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehende Maßnahmen gesetzt und alle Geschäftsfelder (v.a. das Kerngeschäft) abgedeckt werden.

ÖNNORM-Grundsätze von Diversity Management

- Basis \rightarrow *Gleichbehandlungsgesetz*
 - Freiwilligkeit – über gesetzliche Vorgaben hinausgehen
 - Diversity Management als Prozess
 - Top-down und bottom-up
 - Abdecken aller Geschäftsfelder
 - Miteinbeziehen aller relevanten Stakeholder
 - Wertschätzung von Differenz
 - Gezieltes Hinterfragen von Stereotypen, die zu diskriminierenden Praktiken führen
 - Ressourcenorientierung
 - Horizontale und vertikale Verankerung von Diversity Management in der Organisation
-

Die Umsetzung von Diversity Management erfolgt in einem Prozess, der sowohl von der Geschäftsleitung als auch von den MitarbeiterInnen mitgetragen wird (gleichzeitig top-down und bottom-up). Dies garantiert ein umfassendes Ausmaß an Verbindlichkeit und Ownership und gewährleistet die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder. Ein solcher Prozess sollte mittelfristig zur horizontalen und vertikalen strukturellen Verankerung von Vielfalt in der Organisation führen. Vielfalt wird so zu einem selbstverständlichen Wert innerhalb einer Organisation, in der Unterschiede wertgeschätzt und Stereotypen, die zu diskriminierenden Praktiken führen, gezielt hinterfragt werden.

Nutzen von Diversity Management

- Zugang zu neuem Arbeitskräftepotential, Qualitätssteigerung der Personalprozesse, Bindung der Arbeitskräfte
 - Konstruktiver Umgang mit Konflikten und Prävention von Diskriminierungen
 - Verbesserung der KundInnenbeziehung und -bindung
 - Erschließung neuer Marktsegmente und neuer regionaler Märkte
 - Festigung des Image als gute(r) ArbeitgeberIn oder DienstleisterIn
-

Die an der Entwicklung der ÖNORM beteiligten *Stakeholder* haben verschiedene Bereiche identifiziert, in denen Diversity Management nützlich sein kann. Welchen Nutzen Unternehmen aus *Diversity Management* ziehen können, hängt einerseits von ihrer Größe, ihrem Geschäftsfeld und ihrem Unternehmensumfeld ab. Professionelles Diversity Management trägt zu einer Qualitätssteigerung der Personalprozesse bei. Die Professionalisierung dieser Prozesse wirkt sich positiv auf die Rekrutierung aus, wodurch Unternehmen Zugang zu einem erweiterten Potential an Arbeitskräften bekommen. Personelle Vielfalt ermöglicht die Erschließung und Nutzung neuer Potentiale und innovativer Ressourcen. Professionell geleitete heterogene Teams können kreativere Ergebnisse erzielen als homogene Gruppen. Dieser Umstand hat Auswirkungen auf die Entwicklung und Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen und trägt damit zu einem Wettbewerbsvorteil bei. Die Beschäftigten erfahren eine höhere Wertschätzung, wodurch Motivation und Produktivität gesteigert sowie unerwünschte Fluktuation und Fehlzeiten verringert werden.

Die Verankerung von Diversity Management in der Unternehmensstrategie und in allen Prozessen erleichtert Prävention von *Diskriminierungen* und führt zu einem konstruktiveren Umgang mit Konflikten. Gelebtes Diversity Management kann Kosten für Konflikte und Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit dem Gleichbehandlungs- oder Behinderteneinstellungsge-

setz ersparen. Vielfalt unter den MitarbeiterInnen kann sich positiv auf die KundInnenbeziehung und -bindung auswirken, weil vielfältigere Bedürfnisse besser befriedigt werden können. Der Zugang zu neuen regionalen Märkten erfordert entsprechende Kenntnisse der Geschäftsstrategien und lokalen Gegebenheiten in den Ziel-Regionen. In diesem Kontext können beispielsweise Kompetenzen von MitarbeiterInnen, die aus diesen Herkunftsregionen kommen oder spezielle Beziehungen dorthin pflegen, genutzt werden.

Diversity Management kann auch das Image eines Unternehmens als guter Arbeitgeber oder Dienstleister festigen. Zu diesem Zweck muss sich Diversity Management auch in der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit entsprechend widerspiegeln. Ausschließlich ernsthaft betriebenes Diversity Management, das Teil der Unternehmenskultur ist, eignet sich zur glaubhaften Darstellung nach außen.

Der ÖNORM-Leitfaden versteht sich als Hilfsinstrument zur Einführung und Umsetzung von Diversity Management in (nicht) gewinnorientierten Organisationen. Er ist als erster Schritt in Richtung Standardisierung von Diversity Management Prozessen gedacht, wobei er keine rechtlich bindende Wirkung entfaltet. Es gibt derzeit noch kein Zertifizierungsverfahren für Betriebe, die Diversity Management gemäß diesem Leitfaden umgesetzt haben.

Die „Charta der Vielfalt“ in der Bundesrepublik Deutschland

Über die Zweckmäßigkeit freiwilliger Unternehmensinitiativen zur Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz
von Sebastian Schlembach

Schon im Jahr 2004 wurde in Frankreich auf Ansinnen der Arbeitgeber-Expertenkommission Institut Montaigne eine Charta zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ins Leben gerufen. Zwei Jahre später, Ende 2006, folgte Deutschland mit der Einführung der von vier Großunternehmen initiierten „Charta der Vielfalt“. Mittlerweile repräsentieren über 800 Unterzeichner rund 4,6 Millionen Beschäftigte, die Charta ist in aller Munde und Diversity längst als Management-Konzept identifiziert. Doch welches sind die Ziele der Charta und ist sie ein effizientes Mittel zur Förderung und Wertschätzung von Vielfalt am Arbeitsplatz oder doch nur ein zahnloser Papiertiger, ein reiner PR-Gag?

Unternehmensinitiative unter politischer Schirmherrschaft

Die „Charta der Vielfalt“ wurde auf Initiative der Deutschen BP, Daimler Chrysler, der Deutschen Bank und der Deutschen Telekom im Bundeskanzleramt aus der Taufe gehoben. Schirmherrin der Unternehmensinitiative ist Bundeskanzlerin Angela Merkel, Staatsministerin, und Integrationsbeauftragte Maria Böhmer koordiniert die Charta. Diese stellt, den InitiatorInnen folgend, ein „grundlegendes Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung von Menschen in Unternehmen“ dar, verpflichtet den oder die UnterzeichnerIn, ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen und alle MitarbeiterInnen – unabhängig von Geschlecht, „Rasse“, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität – wertzuschätzen. Die Charta richtet sich sowohl an Unternehmen als auch an öffentliche Einrichtungen, ihre Unterzeichnung beruht jedoch auf Freiwilligkeit.

Die der Charta zugrunde liegende Überzeugung, dass die Förderung von Vielfalt in der Unternehmenskultur sowohl einen Gewinn für die Betriebe selbst als auch für die Gesamtgesellschaft generiert, ist eine wesentliche Erkenntnis des \rightarrow *Diversity Management*-Konzeptes. Doch alle positiven gesellschaftlichen Auswirkungen beiseite gestellt, steht der unternehmerische Gewinn im Mittelpunkt der Initiative. In einer zunehmend globalisierten Welt mit internationalisierten Kundensegmen-

tes Zulieferbetrieben und Partnerunternehmen ist eine ebenso vielfältige, die Buntheit des betriebsrelevanten Umfeldes widerspiegelnde Vielfalt in der Belegschaft geboten, wirksam jedoch nur, solange den Mitgliedern der Minderheitengruppen gleichberechtigte Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Gelingt dies, erschließen sich dem Unternehmen neue wirtschaftliche Erfolgs-Ressourcen: Neue KundInnen können aufgrund der Sprach- und Kulturkenntnisse der MitarbeiterInnen gewonnen werden, das Image und die Attraktivität des Unternehmens werden aufpoliert und viele Vorzüge mehr. Wie auf einer der Charta gewidmeten Webseite der bundesdeutschen Integrationsbeauftragten nachzulesen, könne gerade Deutschland als große Exportnation von Diversity Maßnahmen in seinen Unternehmen profitieren.¹⁵

Auch nicht ganz unwichtig: Unternehmen, die Handlungen im Sinne der Charta setzen, entsprechen den rechtlichen Anforderungen der gültigen Anti-Diskriminierungsgesetze – des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) in Deutschland – und schützen sich dergestalt vor eventuellen Geldstrafen.

Im Konkreten gliedert sich die „Charta der Vielfalt“ in eine Präambel und sechs anschließende Verpflichtungen, wie das Thema Diversity in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen verankert werden soll. Dazu gehören die Schaffung eines diskriminierungs- und vorurteilsfreien Arbeitsumfeldes, die diskriminierungsfreie Gestaltung aller Personalprozesse, die Anerkennung und Wertschätzung ebenso wie den gewinnbringenden Einsatz sowohl der betriebsinternen als auch -externen Vielfalt, die weit reichende Kommunizierung und Dialogisierung der Charta-Umsetzung, die Dokumentation und alljährliche Veröffentlichung der Aktivitäten und Fortschritte etwa in Gestalt eines Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichtes sowie die Einbeziehung der Belegschaft in den Umsetzungsprozess. Dabei erhalten die UnterzeichnerInnen Unterstützung bei der Umsetzung der Charta-Vorgaben, indem anlässlich von Workshops und weiteren Veranstaltungen gute Praxisbeispiele ausgetauscht und Vernetzungsgelegenheiten geboten werden. Durch einen Newsletter werden außerdem kontinuierlich Neuigkeiten im Bereich Diversity Management kommuniziert.

Bloßes Lippenbekenntnis oder sinnvolles Instrument?

Ungeachtet aller hehren Absichtserklärungen werden immer wieder Zweifel an der Wirksamkeit und Ernsthaftigkeit der Charta geäußert. Begriffe wie der des zahnlosen Papiertigers oder des bloßen Marketing-Konzeptes geben den Grundtenor der Kritik wieder. Tatsächlich fehlen weitgehend wirksame Evaluierungskriterien zur Überprüfung des Erfolgs der freiwilligen Selbstbindung. Wie Fortschritte bei der Charta-Umsetzung genau aussehen müssten, bleibt unklar. Ebenso unklar bleibt die Frage der Sanktionierung bei Nichterfüllung der selbst auferlegten Pflichten. Hält sich ein Unternehmen nicht an einen oder gar mehrere Grundsätze der Charta sind weder Bestrafung noch Ausschluss vorgesehen. Angezweifelt wird außerdem, ob freiwillige Initiativen sich überhaupt dazu eignen, Arbeitsbeziehungen langfristig zu ändern, oder ob nicht allein gesetzliche Regelungen und sozialpartnerschaftliche Vereinbarungen dies zu leisten imstande seien. Überhaupt sei es wichtig, ein Diversity Konzept nicht nur von oben, top-down, zu verordnen, sondern unter Einbeziehung aller Beteiligten zu entwerfen.¹⁶

Wie eine von der Europäischen Kommission unlängst in Auftrag gegebene Umfrage unter Unternehmen des European Business Test Panel über die Sinnigkeit freiwillig zu unterzeichnender Chartas der Vielfalt demonstrierte, scheint auch auf Unternehmensseite keine Einigkeit über stärkere Prüfungen der Einhaltung der Verpflichtungen zu bestehen.¹⁷ Vermehrt Betriebe, die sich bereits seit längerem um die Förderung und Wertschätzung von Vielfalt bemühten, sprachen sich für eine Rangordnung und Benotung auf Grundlage der Charta-Prinzipien aus, eher am Beginn ihres Engagements stehende Unternehmen verwiesen jedoch auf eine abschreckende Wirkung eines Evaluierungssystems. Gerade kleinen und mittleren Unternehmen könnte durch ein solches System der Mut genommen werden, sich den Grundsätzen einer Vielfalts-Charta zu verpflichten.

Unter Berücksichtigung dieser Schwierigkeit wird mehr Verbindlichkeit der Charta zum Problem. Doch auch mit ihren Unzulänglichkeiten gründet die „Charta der Vielfalt“ auf einem Leitsatz, der wohl von allen Seiten Zustimmung findet: Alle MitarbeiterInnen müssen in ihrer Verschiedenheit nicht nur toleriert, sondern darüber hinaus wertgeschätzt werden. Sollte dieser Leitsatz tatsächlich gelebt und in die Unternehmenskultur integriert, des Weiteren die Verpflichtung zur Einbeziehung aller MitarbeiterInnen eingehalten werden, ist die

Charta ein sinnvoller Beitrag zu mehr → *Chancengleichheit* und Vielfalt im Betrieb, der aber nicht auf flankierende, gesetzlich festgehaltene Regelungen zu → *Anti-Diskriminierung* verzichten kann.

Vielfalts-Chartas europaweit im Aufwind

Für die Zukunft scheint für Chartas der Vielfalt der Weg geebnet. Immer mehr europäische Länder sinnen über die Einführung nach oder sind bereits einen Schritt weiter. Zu den Ländern, die gegenwärtig über eine Vielfalts-Charta verfügen, gehören neben Frankreich und Deutschland noch Spanien, Italien, die Schweiz und Belgien (Region Brüssel-Hauptstadt). Die „Charta der Vielfalt“ in Deutschland erfährt indes immer mehr Unterstützung von ArbeitgeberInnenseite, die Reihe ihrer UnterzeichnerInnen ist inzwischen auf ein beachtliches Maß gewachsen.

Bleibt zu hoffen, dass die Charta nicht bloß ein Lippenbekenntnis der Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bleibt, sondern den Verpflichtungen auch Handlungen zur Förderung und Wertschätzung von Vielfalt folgen, den Charta-Grundsätzen Leben eingehaucht wird. Dann stellt die „Charta der Vielfalt“ einen Gewinn für alle beteiligten Seiten dar.

Linkliste Chartas der Vielfalt:

Deutschland	http://www.charta-der-vielfalt.de/
Frankreich	http://www.charte-diversite.com/
Spanien	http://www.fundaciondiversidad.org/
Italien	http://www.cartapariopportunita.it/
Schweiz	http://www.charte-diversite.ch/
Belgien (Region Brüssel-Hauptstadt)	http://www.diversite.irisnet.be/

Sebastian Schlembach war von Februar bis Mai 2010 als Volontär in das Projekt „Chancengleichheit und Vielfalt im Betrieb“ involviert. Er ist Politikwissenschaftler und hat 2007 den Postgradualen Universitätslehrgang „Europäische Studien“ in Wien und Krakau abgeschlossen. Er verfügt über erste Arbeitserfahrungen im Umfeld der Europäischen Institutionen in Brüssel.

Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen und Leitbilder

von Volker Frey, Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von Diskriminierungsopfern

→ *Diversity Management* wird meist in Form eines Projekts begonnen. Wenn dieses erfolgreich ist, geht es im zweiten Schritt darum, die Ergebnisse und Erfahrungen in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Die Möglichkeiten sind dabei vielfältig.

Nach wie vor am gebräuchlichsten sind in österreichischen Unternehmen rechtlich verbindliche Maßnahmen wie Kollektivverträge und Betriebsvereinbarungen. Immer häufiger werden aber auch – teilweise oder gar nicht rechtlich durchsetzbare und somit freiwillige – Leitbilder, Verhaltenskodizes und ähnliches eingesetzt.

Kollektivvertrag

Diese sind Vereinbarungen zwischen Wirtschaftskammer und Gewerkschaft auf Branchenebene, nur in Einzelfällen auf Betriebsebene. Auf dieser Ebene können am ehesten allgemeine Grundsätze vereinbart werden, die dann selbst nicht verbindlich sind. Der Hinweis, dass auf Betriebsebene Gleichstellung angesprochen und durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden kann, macht aber durchaus Sinn und weist auf die gesamtgesellschaftliche Bedeutung des Themas hin.

Betriebsvereinbarung

Die klassische Lösung des österreichischen Arbeitsrechts ist die Betriebsvereinbarung. ArbeitgeberIn und Betriebsrat vereinbaren, welche Rechte und Pflichten für die Unternehmensleitung und die Beschäftigten entstehen sollen. Mögliche Inhalte:

- Inhaltsnormen regeln die gegenseitigen Rechte und Pflichten zwischen Unternehmen und Belegschaft
- Schlichtungsklauseln, die im konkreten Streitfall vor der Anrufung der Gerichte ein Schlichtungsverfahren vorsehen

Leitbilder und Verhaltenskodizes

Leitbilder enthalten Aussagen über das Selbstverständnis, die Werte und Visionen von Unternehmen. Sie sind zumeist so allgemein, dass sie nicht direkt auf einzelne Situationen oder Arbeitsabläufe anwendbar sind. Eine Möglichkeit zur Präzisierung stellen Verhaltenskodizes dar, die für einzelne Abteilungen oder Arbeitsbereiche klare Handlungsanleitungen oder zumindest Orientierungshilfen bieten.

Diversity Management bei IBM Österreich

Von Dagmar Gaugl, IBM Österreich

IBM hat neben ökonomisch strategischen Entscheidungen schon immer die MitarbeiterInnen als wichtigen Erfolgsfaktor gesehen und entsprechende Maßnahmen zur Förderung und Motivation gesetzt, auch lange bevor es rechtliche Vorgaben z.B. im Bereich der → *Gleichstellung* aufgrund von Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Alter etc. am Arbeitsmarkt gegeben hat. Nur durch ein vielfältiges Team an MitarbeiterInnen, die ihre unterschiedlichen Hintergründe, Erfahrungen, Kenntnisse, etc. einbringen, ist es möglich, auf die sich immer schneller ändernden wirtschaftlichen Gegebenheiten zu reagieren.

Diversity ist ein zentraler Faktor für partnerschaftliche und zukunftsorientierte Arbeitsweise, die IBM die weltweite Spitzenposition im Wettbewerb sichert und die die besondere Attraktivität als Arbeitgeber ausmacht. Durch die Nutzung und Förderung von Diversität entstehen Synergien, die gezielt eingesetzt werden können. IBM geht davon aus, dass die Anerkennung und Förderung von Diversität essentiell für die erfolgreiche Erfüllung von KundInnenwünschen ist. Für den Erfolg eines Unternehmens ist es unerlässlich, sich neuen Anforderungen laufend anzupassen. IBM versucht der Diversität der KundInnenwünsche und -ansprüche zu entsprechen, indem es auf einen möglichst vielfältigen Pool von MitarbeiterInnen zurückgreifen kann.

Bei den Diversity Maßnahmen der IBM geht es nicht um die Bevorzugung einzelner Gruppen, sondern um die → *Gleichstellung* bzw. die Eliminierung von Barrieren, die Menschen aufgrund ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer sexuellen Orientierung, etc. oder einer möglichen Behinderung bei der Ausübung ihres Jobs einschränken könnten. So soll sichergestellt werden, dass die → *Chancengleichheit* aller MitarbeiterInnen gewahrt wird: entweder durch individuelle Unterstützung oder global ausgerollte Programme und Initiativen.

Diversity & Inclusion ist ein wesentlicher Bestandteil der IBM Unternehmenspolitik und bedeutet nicht nur die Achtung der

Würde und der Rechte jedes und jeder Einzelnen, sondern vielmehr Verständnis, Respekt, Wertschätzung und Offenheit gegenüber menschlichen und kulturellen Unterschieden. JedeR MitarbeiterIn wird dabei unterstützt, die persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und optimal einzusetzen – unabhängig von Religion, Geschlecht, sexueller Orientierung, ethnischer Herkunft, Weltanschauung, Behinderung oder Alter.

Diversity Management ist somit nicht nur ein Programm sondern als Management Practice in der Unternehmenshierarchie fix verankert und wird von der Geschäftsleitung als einer von mehreren Organisationsgrundsätzen kommuniziert.

Wichtige Grundlagen und Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von Diversity Management im Unternehmen

- **Management Commitment**
Es ist sehr wichtig, dass das obere Management die Diversity Maßnahmen unterstützt und die Bedeutung für alle MitarbeiterInnen transparent und nachvollziehbar macht.
denn:
- Der grundlegende Gedanke von Diversity muss von allen MitarbeiterInnen getragen und gelebt werden.
- Der Wert von Diversity Maßnahmen muss für alle MitarbeiterInnen nachvollziehbar sein. Ein offenes Arbeitsklima, das frei von → *Diskriminierung* ist, steigert die Motivation und Produktivität aller MitarbeiterInnen.

Weltweit beschäftigt IBM knapp 400.000 MitarbeiterInnen in über 170 Ländern; in Österreich ist der Konzern seit 1928 tätig und hat lokal ca. 1.800 MitarbeiterInnen. Diversity hat bei IBM eine sehr lange Tradition, und ist schon seit über 100 Jahren fixer Bestandteil der Firmenpolitik. In Österreich wurde die Funktion eines oder einer internen Beauftragten für Diversity & Inclusion im Jahr 2002 implementiert.

Organisationsstruktur, -kultur und -politik

Die Unternehmenskultur, interne Organisationsstrukturen und allgemeine Unternehmensvisionen und -strategien sind auch für die Umsetzung von Diversity Management Prozessen relevant. Eine Auseinandersetzung mit diesen Parametern ist daher jedenfalls erforderlich, bevor mit der Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen begonnen werden kann.

Diversity als Unternehmenskultur

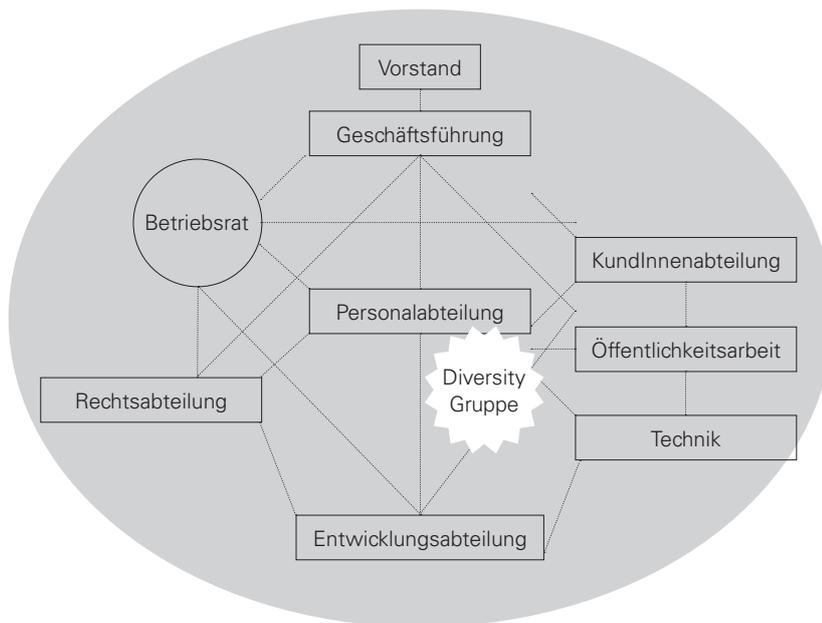
Einer unserer größten Erfolge ist, dass Diversity Management mittlerweile Querschnittmaterie bei equalized geworden ist: eine Kultur, die quer durch equalized von der Geschäftsleitung, dem mittleren Management und allen MitarbeiterInnen gekannt und getragen wird. Wir konnten damit eine Unternehmenskultur schaffen, die auch unsere KundInnen und AuftraggeberInnen schätzen.

Monika Haider, equalized

Organisationsstruktur

Wesentlicher Erfolgsfaktor für einen Veränderungsprozess ist die Involvierung aller Beteiligten an der Prozessentwicklung, -gestaltung und -durchführung. Dafür ist es in einem ersten Schritt notwendig herauszufinden, wer aller zu diesem Kreis der Beteiligten gehört.

Beispiel für ein Diagramm von AkteurInnen:



Die nächste Frage widmet sich den KooperationspartnerInnen, die für den Prozess erforderlich sind. Welche möglichen Verbündeten kann es geben, bei welchen Personen oder Abteilungen muss ich mit Barrieren rechnen? Schließlich ist auch die Frage zu beantworten, wer oder welche Gruppe von Personen den Prozess steuern soll. Im Idealfall sollte dies eine Gruppe von Personen sein, die alle formellen und informellen Hierarchieebenen repräsentiert.

Für die Prozesssteuerung gibt es unterschiedliche Alternativen, die natürlich auch von der Größe des Unternehmens abhängig sind. Die Prozesssteuerung kann erfolgen durch:

Die Geschäftsführung: In sehr kleinen Unternehmen kann es ausreichend sein, wenn die Geschäftsführung die Verantwortung für die Prozessentwicklung und -implementierung übernimmt. Dabei ist aber dar-

auf Bedacht zu nehmen, dass eine Involvierung aller MitarbeiterInnen erfolgt. Dieses Modell ist jedenfalls nur empfehlenswert für Unternehmen mit maximal 20 MitarbeiterInnen.

Die Steuerungsgruppe: Eine Gruppe von MitarbeiterInnen übernimmt die Prozessverantwortung. Wichtig ist es dabei darauf zu achten, dass jedenfalls jemand aus der Geschäftsführung und aus allen Abteilungen vertreten ist. Nicht vergessen sollten dabei Stabstellen wie Öffentlichkeitsarbeit, BetriebsrätInnen und informell mächtige AkteurInnen werden. Nur wenn der Prozess auf allen Ebenen verstanden und mitgetragen wird, kann er erfolgreich sein. Die Gruppe kann natürlich auch andere Bezeichnungen tragen, z.B. Fokusgruppe, Diversity Team, Diversity Büro, etc.

Diversity-Beauftragte: Wie immer die Bezeichnung lautet – es hat sich als sinnvoll erwiesen, für die Ergebnissicherung von Diversity Projekten, die Implementierung in den einzelnen Abteilungen und die Weiterarbeit am Thema eine verantwortlichen Stelle einzusetzen. In welcher Form das auch geschieht – es ist wichtig, diese Stelle unabhängig von einer konkreten engagierten Person zu machen. Selbst wenn diese Person das Unternehmen verlässt, sollte sichergestellt sein, dass die Stelle nachbesetzt wird, damit das Thema weitergetragen wird.

Die Personalabteilung: In vielen Unternehmen ist die Personalabteilung zuständig für das Thema Diversity. Das macht insofern Sinn als Personalthemen Kernaspekte eines \rightarrow *Diversity Management* Prozesses sind und als die Personalabteilung nicht anderen thematischen Abteilungen zuordenbar ist, sondern unabhängig agiert. Dies macht allerdings nur dann Sinn, wenn die Personalabteilung eine gute Position im Unternehmen und die faktische Steuerungskompetenz für \rightarrow *Change Management Prozesse* hat. Außerdem muss bei einer Wahl dieses Modells darauf geachtet werden, dass die MitarbeiterInnen ausreichend in den Prozess eingebunden werden, und das nicht nur als EmpfängerInnen von Trainings und/oder neuen Rekrutierungsvorgaben. Darüber hinaus sollten nicht ausschließlich Maßnahmen im Bereich Personal gesetzt werden. Lösbar wäre das z.B. indem die Personalabteilung die Koordination des Prozesses übernimmt, dieser aber begleitet wird durch eine Gruppe von MitarbeiterInnen aus anderen Abteilungen.

Einbeziehung des Betriebsrats

Die Einbeziehung des Betriebsrats in Diversity Projekte ist aus rechtlichen und Gründen der Organisationsentwicklung bedeutsam.

Rechtliche Aspekte

Der Betriebsrat hat nach dem Arbeitsverfassungsgesetz umfangreiche Informations-, Auskunfts- und Beratungsrechte. In Hinblick auf \rightarrow *Gleichstellung* und Diversity sind diese besonders bei der Einführung von qualifizierten Fragebögen (die oft für Personaldatensysteme verwendet werden), bei Personaldatensystemen oder bei der MitarbeiterInnenbeurteilung zu beachten. Mitwirkungsrechte bestehen auch bei der Einstellung von ArbeitnehmerInnen, in Entgeltangelegenheiten, bei der Festsetzung der Arbeitszeit, der Vereinbarung von Urlaub, bei Beförderungen und der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Alle diese Angelegenheiten sind regelmäßig Gegenstand von Diversity Maßnahmen und sollten deshalb im Interesse einer kooperativen Durchführung mit dem Betriebsrat abgestimmt werden. Das ist besonders wichtig, wenn BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat vertreten sind.

Organisationsentwicklung

Erfahrungsgemäß gibt es bei Änderungen des Status quo nicht nur Zustimmung, sondern auch Ängste und Vorbehalte. Diese können am wirkungsvollsten angesprochen werden, wenn es neben der klaren Positionierung der Geschäftsleitung auch eine Unterstützung des Betriebsrats gibt. Wenn es gelingt, Maßnahmen zur \rightarrow *Gleichstellung* aus Unternehmens- und Belegschaftssicht als sinnvoll darzustellen, lassen sich Bedenken leichter zerstreuen.

Gerade bei Diversity Projekten gibt es eine Vielzahl solcher Bedenken, zwei typische seien angeführt:

- „Wir (die Männer, die ÖsterreicherInnen,...) sollen zurückstecken, damit die Anderen (Frauen, MigrantInnen,...) auf unsere Kosten Vorteile erhalten.“
- „Solange Frauen nicht gleichgestellt sind, macht es keinen Sinn, sich um andere Gruppen zu kümmern.“

Wenn Unternehmensleitung und Betriebsrat an einem Strang ziehen, lassen sich sowohl betriebswirtschaftliche Vorteile, als auch der Nutzen für die gesamte Belegschaft argumentieren.

Sensibilisierungstrainings oder Schulungen sind am Beginn eines Diversity Projekts für alle → *Stakeholder* wichtig, um diese ins Boot zu holen und von Anfang an einheitlich zu argumentieren.

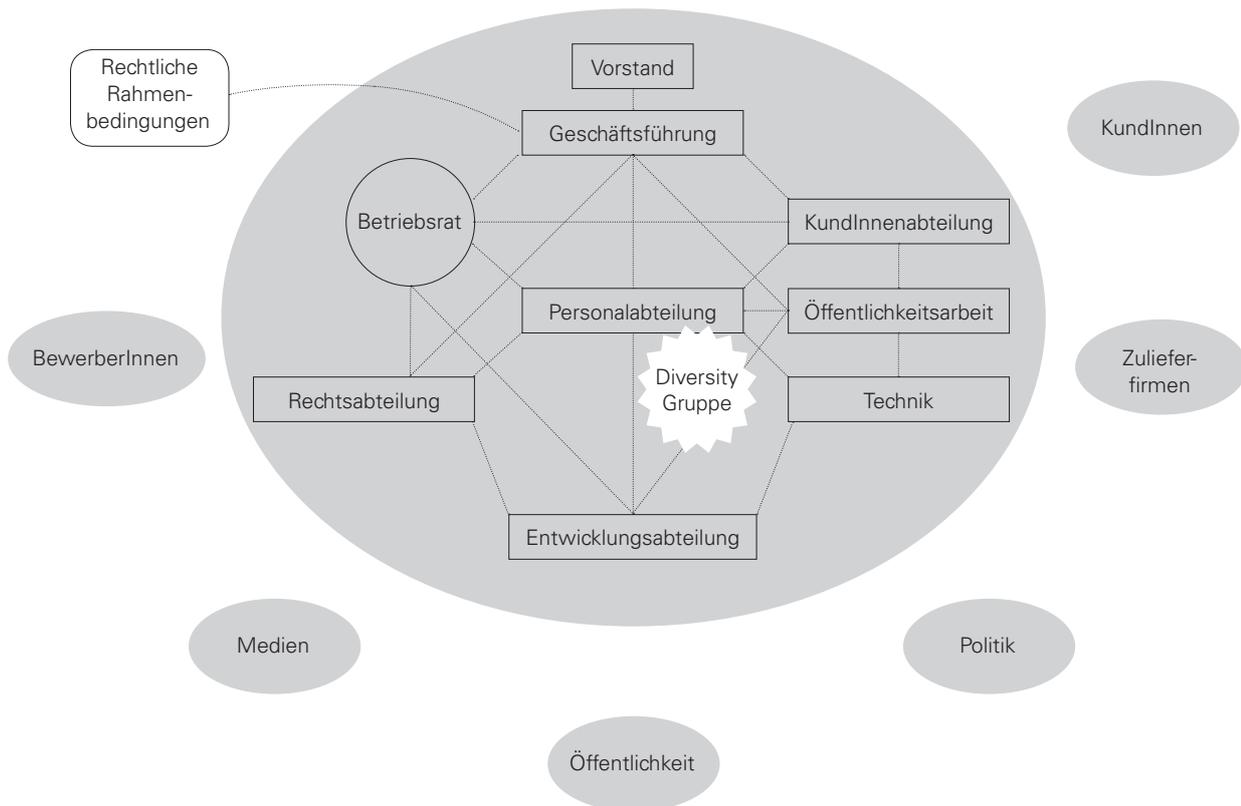
Die Organisation im Außenverhältnis

Sind einmal alle relevanten internen AkteurInnen identifiziert, ist es wichtig darüber nachzudenken, welche

AkteurInnen es außerhalb des Unternehmens gibt, die zu berücksichtigen sind. Das können sein:

- (potentielle) BewerberInnen,
- KundInnen,
- MitarbeiterInnen und GeschäftsführerInnen von Partnerunternehmen oder
- MitarbeiterInnen und GeschäftsführerInnen von Konzernzentralen,
- MitarbeiterInnen und GeschäftsführerInnen von Zulieferfirmen,
- FördergeberInnen
- Medien,
- Kammern und Interessenvertretungen,
- Konkurrenzunternehmen.

AkteurInnen Managing Diversity extern



Die Organisation als ArbeitgeberIn

Potentielle BewerberInnen sind eine der Hauptzielgruppen eines Diversity Management-Prozesses. Dabei ist es einerseits erforderlich abzuklären, wie die Personalauswahl abläuft, ob es dabei potentiell oder tatsächlich zu \rightarrow *Diskriminierungen* kommen könnte und andererseits darum, darüber nachzudenken, wie eventuell andere Zielgruppen besser angesprochen und zu einer Bewerbung motiviert werden könnten.

1. Nicht-Diskriminierung

In erster Linie ist daher dafür Sorge zu tragen, dass es zu keinen \rightarrow *Diskriminierungen* im Bewerbungsverfahren kommt. Ausschreibungsmethoden, Annoncen als solche, der Ablauf der Entscheidungsprozesse zur Auswahl der zu einem Bewerbungsgespräch einzuladenden BewerberInnen, die Durchführung von Jobinterviews oder anderen Beurteilungsverfahren ebenso wie die letztendliche Entscheidung über eine Einstellung müssen auf ihre Diskriminierungsfreiheit überprüft werden. Dazu gehört auch die Identifizierung von möglichen Barrieren wie Ausschreibungen auf nicht barrierefreien Webseiten, Ausschreibungskriterien, die für die ausgeschriebene Stelle keine unabdingbare berufliche Voraussetzung darstellen, aber zum Ausschluss von Angehörigen bestimmter Gruppen führen und damit \rightarrow *indirekte Diskriminierungen* darstellen können, etc.

All dies sollte beim Einsatz von Personalvermittlungsfirmen natürlich auch von diesen verlangt werden.

2. Diversifizierung des BewerberInnenpools

Entscheidet sich eine Organisation dafür ihre Personalauswahl nicht nur diskriminierungsfrei zu gestalten, sondern im Sinne einer aktiven Diversitätspolitik auch um andere Zielgruppen zu erweitern, ist es im Regelfall nötig zu analysieren, welche potentiellen BewerberInnengruppen mit den angewandten Ausschreibungsmethoden erreicht werden – und welche auch nicht. Darauf aufbauend kann dann erarbeitet werden, wie der BewerberInnenpool erweitert werden kann, indem Ausschreibungsstrategien aber auch Bewerbungsverfahren verändert werden oder sogar bestimmte Zielgruppen aktiv zu Bewerbung aufgefordert werden. Letzt genannte Methode (eine \rightarrow *positive Maßnahme*) darf allerdings nur dann angewandt werden, wenn es sich bei der ausge-

wählten Zielgruppe um eine am Arbeitsmarkt strukturell benachteiligte Gruppe handelt. Ist die Entscheidung erfolgt verstärkt Personen mit Beeinträchtigung einzustellen, können die Dienstleistungen von Einrichtungen wie der \rightarrow *Arbeitsassistenten* in Anspruch genommen werden. Wenn es eher generell um eine Diversifizierung des BewerberInnenpools geht, helfen oft schon ein Besuch von unterschiedlichen Karrieremessen, ein Inserieren in unterschiedlichen Medien und ein Überdenken der Darstellung der Jobkriterien und des Unternehmensprofils im Hinblick darauf, wer sich davon angesprochen fühlen könnte – und wer auch nicht.

Die Organisation als VertragspartnerIn

Wichtige \rightarrow *Stakeholder* für die Förderung von Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* innerhalb eines Unternehmens sind nicht nur intern zu finden. Jedes Unternehmen hat vielfältige Kontakte und Geschäftsbeziehungen zu verschiedensten LeistungsanbieterInnen und KundInnen, die den Zugang zum Thema Vielfalt und Chancengleichheit beeinflussen.

LeistungsanbieterInnen

Eine Stakeholderanalyse in diesem Bereich sollte eine systematische Erfassung aller LeistungsanbieterInnen, mit denen das Unternehmen regelmäßig kooperiert, beinhalten. Folgende LeistungsanbieterInnen stellen eine Auswahl an \rightarrow *Stakeholdern* dar:

- Arbeitsmarktservice
- Arbeitskräftevermittlungen
- Medien, die Inserate schalten
- Leiharbeitsfirmen
- TrainingsanbieterInnen/Individuelle TrainerInnen
- LieferantInnen
- verschiedenste VertragspartnerInnen (z.B., Rechtsberatung, Personalverrechnung, Bank, Versicherung, etc.)

Diesen Stakeholdern sollte bewusst gemacht werden, dass sie mit einem Unternehmen zusammenarbeiten, das sich die Förderung von Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* zum Ziel gesetzt hat. In wie weit von den Stakeholdern verlangt wird, sich ebenfalls diesen Prinzipien verpflichtet zu fühlen, hängt von den definierten Zielen, Maßnahmen und Priorisierungen bei der Implementierung von Diversity Management in einem Unternehmen ab.

Weitere Schritte nach der Information der VertragspartnerInnen, mit dem Ziel auch ihr Bewusstsein diesen Themenbereichen gegenüber zu schärfen, könnten sein:

- Aufforderung sich an die relevanten Gesetze zu halten und bei Nichteinhaltung Gespräche ankündigen, die bei wiederholten Verletzungen auch zur Aufkündigung der Verträge führen können;
- Aktive Informationspolitik den VertragspartnerInnen gegenüber, indem die Thematiken bei passender Gelegenheit erwähnt werden, auch ein Erfahrungsaustausch wäre in einem informellen Rahmen denkbar;
- Auswahl der LeistungsanbieterInnen erfolgt anhand des Kriteriums, ob diese selbst eine Vielfalts- und Chancengleichheits-Politik verfolgen;
- Das Unternehmen verfasst einen Vielfalts- und Chancengleichheits-Verhaltenskodex, der Bestandteil von Verträgen mit LeistungsanbieterInnen ist;
- Das Unternehmen analysiert wie vielfältig ihre VertragspartnerInnen in Bezug auf Unternehmensgröße, UnternehmerInnen mit verschiedenen ethnischen Zugehörigkeiten, Geschlecht oder Alter der UnternehmenseigentümerInnen, etc. sind und versucht bei zukünftigen Vertragsabschlüssen diese Kriterien verstärkt zu berücksichtigen.

KundInnen

Eine Analyse des KundInnenstocks eines Unternehmens beinhaltet sowohl die Berücksichtigung aktueller als auch Überlegungen zu zukünftigen KundInnen. Das Erfassen von KundInnen nach den Merkmalen Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Religion und sexuelle Orientierung gibt Aufschluss darüber, ob die angebotenen Produkte und Serviceleistungen dauerhaft bestimmte Bevölkerungsgruppen nicht erreichen. Eine Befragung von potentiellen KundInnen aus unterrepräsentierten Gruppen könnte Anstöße geben, welche Veränderungen vorgenommen werden müssten, um die angebotenen Güter und Dienstleistungen für neue Zielgruppen zu erschließen. Dieser Effekt kann auch durch die Einbeziehung von MitarbeiterInnen, die diesen Gruppen angehören, in die Entwicklung von Produkten und Serviceleistungen erreicht werden.

Eine Tischlerei, die ausziehbare Tische produziert, bekommt beispielsweise Feedback von einem in der Lohnverrechnung angestellten Mitarbeiter mit Behinderung, dass die eingebaute Ausziehautomatik für ihn nur schwer bedienbar ist. Dieser Hinweis führt zur Umgestaltung der Automatik und hilft obendrein noch Produktionskosten zu sparen. Solche Produktinnovationen tragen auch zur Erschließung neuer Marktsegmente, die bislang unbeachtet oder vernachlässigt wurden, bei.

Produkte und Dienstleistungen sollten überprüft werden im Hinblick auf

- ihre bauliche Zugänglichkeit (z.B., Rampen, Aufzüge, barrierefreie Toiletten, etc.);
- ihre technische Zugänglichkeit (z.B., Brailleschrift, Untertitel, barrierefreie Webseite, etc.);
- ihre sprachliche Zugänglichkeit (z.B., Gebärdensprache, leicht verständliche Sprache, verschiedene Sprachen, etc.).

Darüber hinaus gibt es vielfältige Möglichkeiten KundInnen das Engagement eines Unternehmens zur Förderung von Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* näher zu bringen und so auch Bewusstsein für diese Prinzipien unter einer breiteren über das Unternehmen hinausgehenden Gruppe zu schaffen.

- Informationsmaterial, das diese Prinzipien sowohl verbal als auch visuell kommuniziert;
- Nicht-Diskriminierung zu einem Bestandteil der Allgemeinen Geschäftsbedingungen machen;
- Beschwerdemechanismen, die zur Meldung von \rightarrow *Diskriminierungen*/Belästigungen von KundInnen durch MitarbeiterInnen und von MitarbeiterInnen durch KundInnen auffordern und zu befriedigenden Lösungen führen;
- Befragungen von KundInnen zu ihrer Zufriedenheit mit den angebotenen Gütern und Dienstleistungen in Bezug auf Barrierefreiheit und Zugänglichkeit.

Die Organisation als Teil ihres gesellschaftlichen Umfelds

Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum. Ihre Aktivitäten haben einerseits Auswirkungen auf ihr Umfeld, andererseits hat das Umfeld wertvolles Wissen zu den Themenbereichen Vielfalt und Chancengleichheit. Verschiedene zivilgesellschaftliche Einrichtungen decken den in manchen Bereichen negativen Einfluss von Unternehmensaktivitäten auf lokale oder marginalisierte Gruppen auf, bieten aber auch Know-how an, um unternehmensinterne Veränderungsprozesse herbeizuführen.

Selbstvertretungsorganisationen

Selbstvertretungsorganisationen sind wichtige \rightarrow *Stakeholder*, die die Interessen von benachteiligten oder marginalisierten Gruppen repräsentieren. Sie bringen relevantes Wissen über die Bedürfnisse und Erwartungen dieser Gruppen mit und sind wichtige Informations- und Expertisequellen für Unternehmen, die Vielfalt und

\rightarrow *Chancengleichheit* fördern wollen. Sie können in die Konzeptionierung von Maßnahmen und deren Evaluierung miteinbezogen werden. Die Einbindung dieser Organisationen ermöglicht Überlegungen und Maßnahmen, die auch jenen Stimmen Gehör verschaffen, die zu den ausgeschlossenen Gruppen zählen.

Folgende Selbstvertretungsorganisationen decken die Bereiche Behinderung, ethnische Zugehörigkeit, Religion und sexuelle Orientierung ab.

AFRA - International Center for Black Women's Perspectives (www.blackwomencenter.org)

agro austrian gay professionals (<http://www.agpro.at>)

Homosexuelle Initiative

Wien (<http://www.hosiwien.at/>)

Linz (<http://www.hosilinz.at/>)

Salzburg (<http://www.hosi.or.at/>)

Tirol (<http://www.hositirol.at/>)

Österreichischer Gehörlosenbund (<http://www.oegl.at/>)

ÖZIV - Österreichische Zivil-Invalidenverband (<http://www.oeziv.at/>)

Queer Business Women (<http://www.queer-business-women.at/>)

Selbstbestimmt Leben

BIZEPS - Zentrum für Selbstbestimmtes Leben
(<http://www.bizeps.or.at/bizeps/>)

Reiz - Selbstbestimmt Leben (<http://www.reiz.at/>)

Selbstbestimmt-Leben-Initiative Oberösterreich
(<http://www.sli-ooe.at/>)

Selbstbestimmt Leben Innsbruck

(<http://www.selbstbestimmt-leben.net/aktuell/index.php>)

SOMM - Selbstorganisation von und für Migrantinnen und Musliminnen (<http://www.somm.at/>)

TransX - Verein für TransGender Personen (<http://transx.transgender.at/>)

Nicht-Regierungsorganisationen

Nicht-Regierungsorganisationen, die sich auf die Beratung und Unterstützung von Diskriminierungsopfern spezialisiert haben, haben sich eine breite Wissensbasis zur relevanten Gesetzgebung, zu möglichen Maßnahmen, die \rightarrow *Diskriminierung* beenden bzw. verhindern und zu Sensibilisierungsmaßnahmen erarbeitet. Diese Organisationen versuchen hin und wieder Druck auf Unternehmen auszuüben, die den relevanten Gesetzen zuwiderhandeln. Sie werden daher teilweise von Unternehmen als unangenehme MahnerInnen wahrge-

nommen, die das Image von Betrieben als gute ArbeitgeberInnen oder DienstleisterInnen anpatzen können. Dennoch können Nicht-Regierungsorganisationen eine wichtige Informations- und Erfahrungsquelle für Unternehmen darstellen. Ihre Einbindung in die Entwicklung von Maßnahmen und die Bewertung ihrer Wirksamkeit ebenso wie ihre Funktion als Meinungsbarometer über das Image eines Unternehmens können zur Weiterentwicklung des Unternehmens im Bereich Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* beitragen.

Folgende Nicht-Regierungsorganisationen bringen beispielsweise Erfahrungen für den Bereich Vielfalt und
 ↳ *Chancengleichheit* mit

**dabei - Dachverband berufliche integration
 austria** (<http://www.dabei-austria.at>)

Helping Hands Graz
 (<http://helpinghands.htu.tugraz.at/>)

Clean Clothes Kampagne
 (<http://www.cleanclothes.at/>)

Netzwerk Soziale Verantwortung
 (<http://www.sozialeverantwortung.at>)

**Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von
 Diskriminierungsopfern**
 (<http://www.klagsverband.at>)

ZARA – Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit
 (<http://www.zara.or.at>)

Die regelmäßige Veranstaltung von Stakeholderdialogen unter Einbeziehung sowohl von Selbstvertretungs- als auch von Nicht-Regierungsorganisationen schafft ein transparentes Austauschforum, das dem Aufbau gegenseitigen Vertrauens und dem Austausch von Erfahrungen dienlich sein kann.

Anmerkungen:

12 Vgl. AK Oberösterreich: Musterbetriebsvereinbarung zur Bekämpfung und Beseitigung der Diskriminierung ausländischer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und zur Förderung der Chancengleichheit am Arbeitsplatz.
<http://www.migrant.at/ArbeiterkammerOOE.pdf> [Zugriff am 13. 8. 2010]
 oder open up! Muster für eine antidiskriminatorische Betriebsvereinbarung.
<http://minderheiten.at/stat/anti-bv.htm> [Zugriff am 13. 8. 2010].

13 Vgl. beispielsweise Gleiche Chancen im Betrieb (2004): Gleiche Chancen im Betrieb – Das Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen.
<http://www.gleichechancen.at/manual/start.html> [Zugriff am 13. 8. 2010]

14 Österreichisches Normungsinstitut (2008): Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente – ÖNORM S 2501, Informationen zur ÖNORM unter:
http://www.on-norm.at/publish/diversity_management.html [Zugriff am 13.08.2010]

15 Webseite der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration zur Charta der Vielfalt:
<http://www.vielfalt-als-chance.de/index.php>

16 Dälken, Maria (2008): Der Blick hinter Hochglanzbroschüren: Diversity als sozialpartnerschaftliche Strategie, in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Dossier: Politics of Diversity, Berlin, 56-57.

17 Europäische Kommission (2008): Freiwillige Initiativen für die Vielfalt in und für Europa: Die Rolle der Chartas der Vielfalt.
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=774&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Werkzeuge für das Managen von Veränderungsprozessen

Wenn einmal die grundsätzliche Entscheidung getroffen ist, dass die Anerkennung von Vielfalt im Unternehmen internalisiert werden soll, wenn es eine Vision gibt, und darüber nachgedacht wurde, wer aller im Prozess von seiner Entwicklung, seiner Umsetzung bis zu seiner Adaptierung und Evaluierung beteiligt sein muss, kann der Weg in Richtung Veränderung begonnen werden.

Ziele festlegen

Erste und durchaus schwierige Aufgabe dabei ist es strategische Ziele festzulegen. Dieser Schritt wird in der Praxis oft vergessen. Die Vision oder ein konkretes Problem vor Augen wird nahtlos über mögliche Maßnahmen nachgedacht – die dann ins Nirgendwo führen.

Ziele sind die notwendigen Messgrade für die Tauglichkeit von Maßnahmen. Nur auf Basis von Zielen können effektive Maßnahmen von weniger effizienten unterschieden werden.

Bei der Erarbeitung einer Zieldefinition darf die zugrunde liegende Vision nie aus den Augen verloren werden. Darüber hinaus sollten auch andere Ziele bzw. strategische Ausrichtungen des Unternehmens/der Organisation berücksichtigt werden, damit die Diversity Ziele nicht frei und abgekoppelt von der Realität herum-schweben.

Die Zielfestlegung muss neben der Definition der Zielinhalte auch Messlatten für die Zielerreichung beinhalten.

Beispiel:

Innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren sollen ungerechtfertigte Ungleichstellungen von ArbeitnehmerInnen im Hinblick auf Karriere, und Fortbildungsmöglichkeiten sowie Gehaltszusammensetzungen festgestellt und korrigiert werden. Die Zielerreichung kann durch eine Analyse zu Prozessbeginn sowie nach Ablauf des Prozesszeitraums gemessen werden.

Die Projektentwicklung

Für eine praktische Umsetzung im Betrieb ist eine umfassende Projektentwicklungsphase basierend auf „der ganz großen Vision“ unabdingbare Voraussetzung. Diese sollte in mehreren Phasen Raum dafür bieten alle notwendigen Faktoren, Umwelteinflüsse, die zu berücksichtigen sind, Potentiale und mögliche Stolpersteine auszuloten und in ein ausgereiftes praxistaugliches Konzept einfließen zu lassen.

Wir stellen im Folgenden beispielhaft dar, wie ein Projektentwicklungsprozess in einer Steuerungsgruppe moderiert werden kann.

In einem ersten Schritt ist notwendig, ausgehend von Ziel- und Startposition erste mögliche Schritte zu überlegen. Wir empfehlen dafür die bildhafte Methode des Storyboards, die sich noch sehr auf der visionären Ebene bewegt und daher einen guten Anknüpfungspunkt an die Entwicklung der Zukunftsvision bietet. In einem nächsten Schritt sollten Thema, das Hauptziel und einige auf dem Weg dorthin notwendige Sub-Ziele festgehalten werden. Die Sub-Ziele sollten dabei auf ihre Übereinstimmung mit den sog. SMART Kriterien (spezifisch, messbar, angemessen, relevant und terminisiert) auf ihre Tauglichkeit zur Erreichung des Hauptzieles überprüft werden. Auf dieser Basis kann dann die eigentliche Strategieentwicklung ansetzen, die wir in eine Analyse der externen Faktoren, inklusive relevanter AkteurInnen und ihrer möglichen Rollen, bzw. der möglichen fördernden und hindernden Faktoren und die konkrete Umsetzungsplanung unterteilen.

Methode: Storyboard

Ziele: Storyboard ist eine Technik, die die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvision und der grundlegenden Schritte vom „hier und jetzt“ zur Zielerreichung unterstützt.

Material: Flip Chart Papier und Flip Chart Marker

Methode: Die TeilnehmerInnen werden in Gruppen von 5-7 Personen aufgeteilt. Jede Gruppe bekommt ein

vorbereitetes Flip Chart Papier (Arbeitsblatt) und Marker zur Verfügung gestellt. Das Arbeitsblatt soll ausgehend von der Box links oben bis zur Box rechts unten den Prozess von dem Punkt „an dem wir hier und jetzt sind“ hin zu „wo wir sein wollen“ verbildlichen. Die Boxen dazwischen sind demgemäß dafür vorgesehen Aktivitäten und Prozesse abzubilden, die auf dem Weg dazwischen notwendig sein werden. Die TeilnehmerInnen werden dazu aufgefordert diesen Prozess in Kleingruppenarbeit in Form einer Bildergeschichte/eines Comics darzustellen. Dabei sollte mit Bild 1 („wo wir hier und jetzt sind“) begonnen werden, gefolgt vom Schlussbild in Box Nr. 6 „Wo wir sein wollen“. Im Anschluss daran sollen die Boxen 2-5 mit Bildern gefüllt werden, die Aktivitäten und Prozesse abbilden oder symbolisieren, um das Schlussbild zu verwirklichen.

Der im Storyboard dargestellte Prozess sollte von einem oder einer TeilnehmerIn verschriftlicht werden. Außerdem sollte eine Einigung über die Präsentation im Plenum stattfinden.

Anschließend kehren alle TeilnehmerInnen ins Plenum zurück. Die Storyboards werden präsentiert und im Hinblick auf Fragen und Anmerkungen der anderen TeilnehmerInnen hin einer Diskussion unterzogen.

Storyboard

1	2
3	4
5	6

Methode: Thema – Ziele – Subziele

Ziele: Weiterentwicklung der Zukunftsvision im Hinblick auf spezifischere Prioritäten und Aktivitäten; aufbauend auf dem visionären Gesamtziel (z.B. aus der Storyboard Übung) sollen Subziele und Schwerpunkttätigkeitsfelder definiert und damit die Basis für die konkrete Strategieentwicklung geschaffen werden.

Material: Arbeitsblätter Thema-Ziele-Subziele bzw. SMART-Analyse

Ablauf: Die TeilnehmerInnen finden sich in ihrer Zukunftsvision entsprechenden Kleingruppen zusammen und entwickeln mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Arbeitsblätter eine Basis für die weiterführende Strategieentwicklung. Aufbauend auf der Erarbeitung der Zukunftsvisionen werden Thema – Ziele – und Subziele definiert und alle Subziele im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit den Anforderungen der SMART Analyse (spezifisch – messbar – angemessen – relevant – terminisiert) überprüft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Erfüllung aller Kriterien jeweils sehr stark von den äußeren Rahmenbedingungen (Unternehmensorganisation, -struktur, -typ, etc.) abhängen wird.

Thema	Das Problem, das Initiative erfordert
Ziel	Wo wollen wir hin?
Sub-Ziele	Schritte auf dem Weg zum Ziel, die <ul style="list-style-type: none"> • Spezifisch, • messbar, • angemessen, • relevant, • terminiert sind

SMART - Subziele

S = spezifisch – Ziele müssen eindeutig definiert sein

M = messbar – Ziele müssen messbar sein
(Wer? Wann? Wie viel? Wie oft?)

A = angemessen – Ziele müssen erreichbar sein
(Ressourcen)

R = relevant – Ziele müssen bedeutsam sein
(Mehrwert)

T = terminiert – klare Terminvorgabe

Strategieentwicklung

Basierend auf der Erfassung des Status Quo (*siehe Standortbestimmung*), einer Auseinandersetzung mit möglichen Rollen von unterschiedlichen AkteurInnen, mit möglichen Barrieren und fördernden strukturellen Vorgaben und der Festlegung der Ziele kann eine Strategie erarbeitet werden. Bei der Strategieentwicklung ist darauf zu achten, dass ein Zeitrahmen mitgeplant und messbare Zwischenergebnisse festgelegt werden.

Zielsetzung: Entwicklung einer Strategie und eines → *Aktionsplans* zur Erreichung der Ziele und Sub-Ziele, die vorab definiert wurden.

Materialien: 1 Flipchart pro Arbeitsgruppe, Arbeitsblätter

Ablauf: Nach einer einleitenden gemeinsamen Klärung der Zielsetzungen im Plenum verteilen sich die TeilnehmerInnen entsprechend ihren Zielsetzungen in Kleingruppen. In Kleingruppenarbeit werden unterstützt durch Arbeitsblätter eine Strategie und ein Aktionsplan entwickelt, die die Basis für die nachfolgende Projektpräsentation bilden.

Die Entwicklungsarbeit erfolgt in zwei Stufen:

1. Strategische Analyse

In einem ersten Schritt wird das äußere Umfeld, das für eine Zielerreichung relevant ist analysiert; dies beinhaltet insbesondere auch eine Identifizierung relevanter AkteurInnen, bzw. von fördernden bzw. hindernden Faktoren. Weiters können auch bereits Möglichkeiten erörtert werden, wie angesichts des gegebenen Umfelds das maximale Potential ausgeschöpft werden kann (Potentialanalyse).

Es ist wesentlich vor einer Diskussion über mögliche Barrieren und wie diese überwunden werden können, eine Bestandsaufnahme des äußeren Umfelds und von dessen AkteurInnen vorzunehmen. Die Gruppen werden daher aufgefordert alle AkteurInnen zu identifizieren und diese in drei Kategorien aufzuteilen.

Mögliche Fragen zur Diskussion:

- Was sind externe Faktoren, die (sowohl positiv als auch negativ) relevant für das Thema in Ihrem Umfeld wären?
- Welche AkteurInnen sind relevant für Ihre Zielerreichung?
- Welche AkteurInnen könnten dabei Verbündete sein, welche schätzen Sie als potentielle GegnerInnen ein, und welche als Neutrale?

Die AkteurInnen sollten niedergeschrieben werden, entweder in Form eines Diagramms oder geordnet anhand der drei Kategorien.

AkteurInnen

Verbündete	Neutrale	GegnerInnen

Nach der Identifizierung der AkteurInnen und ihrer Zuordnung zu den drei Kategorien, erfolgt ein Brainstorming zu fördernden und hindernden Faktoren bei der Zielerreichung.

Viele der genannten Barrieren werden dabei mit den bereits erarbeiteten Potentialen verknüpft sein.

Externe Faktoren

Fördernde Faktoren	Hindernde Faktoren

Anmerkung: Es kann vorkommen, dass einige der externen Faktoren in beide Spalten eingetragen werden können (und gegebenenfalls auch sollen).

Anschließend geht es darum Möglichkeiten zu identifizieren, wie die hindernden Faktoren überwunden und die fördernden Faktoren genutzt werden können.

Mögliche Fragen, die die Diskussion strukturieren:

- Wie können wir unsere Stärken bündeln und bestmöglich nutzen?
- Wie können wir potentielle Verbündete „aktivieren“?
- Wie können wir Neutrale überzeugen mitzumachen oder zumindest wohl gesonnen zu sein?
- Wie können wir GegnerInnen „ausschalten“?
- Wie müssen wir unsere Strategie anlegen, um Schwachpunkte zu minimieren?
- Wie muss unsere Strategie gestaltet sein, um die Vorteile durch die fördernden Faktoren voll zu nutzen?
- Wie muss unsere Strategie gestaltet sein, um die negativen Aspekte der hindernden Faktoren zu reduzieren?

2. Umsetzungsplanung

Nach der Potentialanalyse sowie der Auseinandersetzung mit möglichen Barrieren und der Frage, wie diese zu überwinden wären, kann die konkrete Umsetzungsplanung gestartet werden.

Dafür werden die TeilnehmerInnen dazu aufgefordert sich in ihren Kleingruppen für jeweils ein Sub-Ziel zu entscheiden und unter Berücksichtigung der Analyse der externen Faktoren die wichtigsten konkreten Schritte zu erarbeiten, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Die Rahmenbedingungen für diese konkreten Schritte können mit Hilfe des Arbeitsblattes „Umsetzungsplanung“ erarbeitet und dokumentiert werden.

Wichtig ist es dabei darauf hin zu weisen, dass für jeden einzelnen Schritt eine Ressourcen- und Zeitplanung erfolgen soll. Es kann sein, dass sich im Zuge des Erarbeitungsprozesses die Prioritätensetzung bezüglich der einzelnen Schritte aus Gründen der Ressourcenknappheit oder der zeitlichen Rahmenbedingungen verändert. Die Reihenfolge der einzelnen Schritte sollte daher am Ende des Entwicklungsprozesses noch einmal überdacht und gegebenenfalls verändert werden.

Wenn der Prozess für ein Sub-Ziel abgeschlossen ist, kann das nächste Sub-Ziel in Angriff genommen werden, alternativ kann die Umsetzungsplanung für die einzelnen Sub-Ziele auch auf kleinere Gruppen aufgeteilt werden.

Umsetzungsplanung

Konkrete Schritte	Verfügbare Ressourcen	Strukturelle Anforderungen/ Ressourcen, die benötigt werden	Finanzielle Ressourcen, die benötigt werden	Zeitplanung und Verantwortlichkeiten

Managing Diversity – Beispiel für einen Prozessbeginn

Ein Erfahrungsbericht von Nicolette Wallman, KulturKontakt Austria

“Something has happened but I don’t know what.” (Bob Dylan)

Der Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist ein Wesensmerkmal der Arbeit von KulturKontakt Austria (KKA). Vielfältige Arbeitsfelder sowie unterschiedlichste Zielgruppen und KundInnen sind prägende Elemente unserer Arbeit. Unterschiedliche diversitätsrelevante Schwerpunkte, etwa zur Förderung des interkulturellen Dialoges, der Mehrsprachigkeit oder künstlerischer Mobilität sind integrierter Bestandteil unserer Arbeitsprogramme.

intensiv mit Konzepten und Strategien von Managing Diversity und deren Implementierung in den Bereichen Arbeitsprogramme, Vereinsmedien und Organisationsebene. Der Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist aber mehr als bloßer strategischer Schwerpunkt, sondern reflektiert auch das Bemühen von KKA, der Vielfalt und Unterschiedlichkeit einer globalisierten Gesellschaft Rechnung zu tragen

Die systematische und umfassende Auseinandersetzung mit Managing Diversity und der Gesamtheit der Dimensionen von Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist relativ neu für KulturKontakt Austria. Im Rahmen der Vereinsstrategie 2010 – 2015 wird Diversität etwa neben Qualitätssicherung, Innovation und Nachhaltigkeit als eine wesentliche Komponente zukünftiger Arbeit angesprochen. Seit Anfang 2010 beschäftigt sich der Verein nun

Der Arbeitsprozess: Führungskräfte – Fokusgruppe – Belegschaft

Im Jänner 2010 wurde eine bereichsübergreifende Fokusgruppe mit Mitgliedern aus allen Programm- und Stabsbereichen und der Direktion beauftragt, sich mit der Implementierung von Diversity Strategien in den Programmbereichen und den Vereinsmedien zu

beschäftigen und dazu ein Konzeptpapier zu erarbeiten, das die Grundlage für die weitere Bedarfserhebung und Maßnahmenplanung bilden sollte.

Mit einer externen Expertin wurde in der Fokusgruppe zuerst an theoretischen Grundlagen gearbeitet. Im weiteren Arbeitsprozess wurde ein Screening der laufenden Programme von KKA durchgeführt, das die Basis für die Konzeptarbeit darstellte. Welche Unterschiede machen einen Unterschied im Rahmen unserer Programme? Worauf bauen wir auf? Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen wir? Auch anhand dieser Fragestellungen wurden unterschiedlich und ähnlich gelagerte Schwerpunkte der Programmbereiche erfasst und vorhandenes Know-how in KKA identifiziert.

Nach der intensiven Fokusgruppenarbeit und der Auseinandersetzung im Leitungsteam sollte es in einem nächsten Schritt um die Information und Sensibilisierung der MitarbeiterInnen gehen. Als eine erste Maßnahme werden Diversity Workshops für alle MitarbeiterInnen angeboten, im Rahmen derer das erarbeitete Konzept vorgestellt werden soll und eine erste Sensibilisierung für den Umgang mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt stattfinden wird. Gleichzeitig arbeiten die Programmbereiche an der Umsetzung von Diversity – Strategien innerhalb ihrer bereichsspezifischen Zielsetzungen.

Zudem nimmt KulturKontakt Austria seit Juni 2010 am Projekt „Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb“ teil und nahm im Rahmen dieses Angebots auch unterschiedliche Beratungs- und Weiterbildungsangebote in Anspruch (Konzeptarbeit, Fortbildungsseminare, Beratung des Managements).

Diversity auf der Organisationsebene

In der ersten Phase des Arbeitsprozesses richteten wir den Fokus vor allem auf den Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit innerhalb der laufenden Programme und in Hinblick auf unsere KundInnen. Bei der näheren Beschäftigung wurde aber bald klar, dass die Organisationsebene nicht außer Acht gelassen werden kann. Die Führungskräfte von KKA haben sich deshalb unter Einbeziehung einer Expertin mit grundsätzlichen Fragen in diesem Bereich beschäftigt. Die ersten Umsetzungsschritte und der Rahmen für Managing Diversity Maßnahmen auf der Organisationsebene müssen allerdings erst definiert werden. Auch hier ist die Begleitung durch externe Beratung eine wichtige Unterstützung und Maßnahme der Qualitätssicherung.

Personalentwicklung und Weiterbildung

Als zentrales Bindeglied zwischen strategischen Vorgaben, der benötigten Kompetenz und konkreten Projekten nimmt die Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert ein. Deshalb wurde im Rahmen der jährlichen MitarbeiterInnengespräche und der Personalentwicklungsklausur des Leitungsteams auch der Entwicklungsbedarf in Bezug auf Managing Diversity erhoben und ein Maßnahmenpaket für das kommende Jahr geschnürt.

Netzwerkarbeit und öffentlicher Diskurs

Im Austausch mit anderen Unternehmen zu sein und im Sinne einer lernenden Organisation von den Erfahrungen anderer zu profitieren und die eigenen zur Verfügung zu stellen, ist ein wichtiges Element in der Arbeit von KKA. Deshalb liegt KKA auch daran, zentrale inhaltliche Fragen mit anderen Organisationen zu diskutieren. Gerade in Zusammenhang mit Managing Diversity in den Bereichen Bildung und Kultur laden wir zu Veranstaltungen mit ExpertInnen, MultiplikatorInnen und Interessierten ein. Erste Veranstaltungen für die zweite Hälfte 2010 sind geplant.

Übersetzungsarbeit im Kontext von Bildung und Kultur als besondere Herausforderung

In der Bildung kreisen die Debatten um die Themenfelder Migration, Integration und interkultureller Dialog. ExpertInnen beschäftigt der hohe Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund in den österreichischen Schulklassen. Die Förderung des interkulturellen Dialogs steht auf der Bildungsagenda. Strategien von Managing Diversity holen ein wenig weiter aus und versuchen die Vielfalt und Individualität des Einzelnen bestmöglich zu fördern und die Dimensionen von (kultureller) Vielfalt komplexer zu begreifen und einen inklusiven Zugang für Alle zu gestalten. In diesem Zusammenhang scheint es KKA wichtig, sich mit den unterschiedlichen Konzepten zu beschäftigen und diese diversitätskompetent weiterzudenken und weiterzuentwickeln. Dabei sollten vor Allem die Zusammenhänge der verschiedenen Dimensionen und Ebenen von Vielfalt und Unterschiedlichkeit (beispielsweise soziale Herkunft und Bildung) in der Auseinandersetzung berücksichtigt werden.

Fortsetzung folgt...

Nachdem KKA sich seit knapp einem Jahr mit Diversity Strategien und deren Implementierung beschäftigt, bleibt an dieser Stelle festzuhalten: Wir stehen

am Anfang. Die bisherige Auseinandersetzung macht uns eines klar: Es braucht viel Geduld, breit angelegte Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Ressourcen, klare Ziele und eine verbindende Vision, damit der Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit und die damit verbundenen Haltungen sowohl im Bewusstsein der Menschen, als auch in der Arbeitsrealität zu einer Selbstverständlichkeit werden können.

KulturKontakt Austria versteht sich als europäisches Kompetenz- und Ressourcenzentrum für Bildung, Kultur und Kunst mit den geographischen Schwerpunkten Österreich, Ost- und Südosteuropa und der Türkei. Die Kernbereiche des gemeinnützigen Vereins sind die Förderung des Kulturschaffens und die Unterstützung von systemischen Bildungsreformen in Ost- und Südosteuropa sowie Sponsoring und schulische Kulturvermittlung in Österreich. Der Verein hat seinen Sitz in Wien; Bildungsbeauftragte arbeiten in elf Ländern der Region Ost/Südosteuropa. <http://www.kulturkontakt.or.at>

Change Management aus ArbeitnehmerInnensicht – ein Beitrag aus Gewerkschaftssicht

von Eva Angerler und Dwora Stein, GPA-djp, gekürzte Fassung eines Artikels aus dem Buch Helmut Friedrichsmeier, Heinz Frühauf (2009): Durch Veränderung zum Erfolg. Mit Fallbeispielen aus Wirtschaft und Verwaltung, Linde Verlag Wien

Der ständige Wandel ist bereits zum betrieblichen Alltag geworden. BetriebsrätInnen sind oftmals mit verschiedenen parallel laufenden Veränderungsprozessen konfrontiert. Immer neue Begriffe für Managementmaßnahmen werden verwendet, oft wird alter Wein in neuen Schläuchen eingeschenkt. Es kommt auch vor, dass hinter schön klingenden Begriffen wie etwa „Work-life-balance-Projekt“ ein reines Kosteneinsparungsprojekt versteckt wird. BetriebsrätInnen sind daher zu recht skeptisch geworden und betrachten neue Managementkonzepte mit Vorsicht. Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen eines betrieblichen Veränderungsprojektes ist, die betroffenen MitarbeiterInnen zu MitstreiterInnen zu machen, sprich sie zu beteiligen. Nur wenn sie die Ziele und Visionen mittragen und dazu motiviert sind, werden sie sich auch entsprechend für deren Erreichung einsetzen.

Unsicherheit bei Veränderungsprojekten

Veränderungsprozesse bringen immer auch Unsicherheiten und Unvorhersehbarkeiten auf ArbeitnehmerInnen- und ArbeitgeberInnenseite mit sich. Vielfach müssen Prozesse bald nach Einführung wieder angepasst werden, da sie nicht zu den gewünschten Wirkungen führen. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn etwa ein leistungsbezogenes Entgeltsystem von den Betroffenen als ungerecht empfunden wird. Das kann sehr leicht auch bei der Umsetzung von \rightarrow *Diversity Management* Maßnahmen passieren – dann nämlich, wenn diese als Sondermaßnahmen für bestimmte Gruppen oder

Individuen wahrgenommen werden und der Rest der Belegschaft von Neidgefühlen erfasst wird. Dann kann sich ein ursprünglich intendierter Anreiz schnell ins Gegenteil – nämlich Demotivation – umkehren. Oftmals führen solche Systeme auch zu einem Gewinner- und Verliererdenken, das die Individualisierung und die Konkurrenz unter den MitarbeiterInnen fördert. Gibt es dazu keine verbindlichen Regeln – etwa in Form einer Betriebsvereinbarung – besteht die Gefahr, dass dadurch das Arbeitsklima verschlechtert und der Leistungsdruck erhöht wird. Dadurch kann eine Dynamik in Gang kommen, kollektive Regelungen wie z.B. Arbeitszeitregelungen, ArbeitnehmerInnenschutz- und Entgeltbestimmungen auszuhebeln.

Das „Soziale Audit“ als Instrument zur beteiligungsorientierten Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen

In der GPA-djp wurde daher das Konzept des Sozialen Audits als strategische Antwort auf diese neuen Problemlagen in Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungsprozessen entwickelt. Soziales Audit ist der zusammenfassende Begriff für Instrumente, Methoden und Verfahren, mit deren Hilfe die Auswirkungen betrieblicher Veränderungen auf ArbeitnehmerInnen geprüft, bewertet bzw. beurteilt und entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen werden können. Das Soziale Audit stellt ein neues Instrument der Mitbestimmung dar, das der neuen Qualität betrieblicher Veränderungen gerecht wird. Es unterstützt eine prozessorientierte Mitgestaltung durch die betriebliche Interessenver-

tretung und die Beteiligung der betroffenen ArbeitnehmerInnen. Das Soziale Audit wird im Idealfall von Management und Belegschaftsvertretung gemeinsam durchgeführt, mit dem Ziel, zu einer Win-Win-Situation für ArbeitnehmerInnen- und ArbeitgeberInnenseite zu kommen.

Beispiel Diversity Management

Bei → *Diversity Management* stehen zwar ökonomische Ziele im Vordergrund, es bietet aber viele Ansatzpunkte für eine Win-Win-Situation von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Um Diversity umzusetzen – also die Vielfalt der Beschäftigten gleichwertig zu berücksichtigen – müssen die handelnden Personen ihr Bewusstsein sowie die Unternehmenskultur entsprechend verändern, besonders wichtig ist der Wille und die Überzeugung der Führung. Es ist daher sinnvoll, Diversity Ziele in die verschiedenen Personalmanagementprozesse (z.B.: Recruiting, Anreizsysteme, Weiterbildung, Karriereplanung) zu integrieren und dadurch breit zu verankern.

Die Tradition der zukunftsorientierten Mitgestaltung in der GPA-djp ist daher auch bei diesem Thema zu empfehlen. Der Betriebsrat kann dabei eigene Zielvorstellungen einbringen, mögliche VerliererInnen schützen, und eine wichtige Rolle bei der Konfliktregelung und Kontrolle wahrnehmen.

Idealerweise sollten die Ziele der Anti-Diskriminierungspolitik mit Diversity Management verbunden werden.¹⁸

Ziel: Ständige Verbesserungsprozesse auch aus ArbeitnehmerInnensicht

Der Zyklus des Sozialen Audits orientiert sich an den Basisprozessen des Change-Management, die von der Diagnose, der Zielformulierung bzw. dem Sollentwurf, der Gestaltung der Informations- und Lernprozesse, der Konfliktlösung bis zur Umsetzung und dem Überblick über den gesamten Managementprozess reichen. Der Betriebsrat übernimmt in diesen Prozessen die Rolle des Mitgestalters und des Moderators der Mitwirkung der Beschäftigten. Evaluierung und Strategiearbeit läuft dabei ständig parallel. Je nachdem, wie stark der Betriebsrat in die Entscheidungen über die Ausgestaltung der Managementmaßnahme eingebunden ist (z.B. im Rahmen einer Steuerungsgruppe), kommt die Rolle des Betriebsrates nahe an eine Co-Managementfunktion heran. In der Folge beschreiben wir, wie die einzelnen Phasen des Change-Prozesses mit dem Sozi-

alen Audit aussehen können bzw. in der Praxis ablaufen. Dabei gehen wir vor allem auf die Rolle des Betriebsrates und der ArbeitnehmerInnen ein und beschreiben typische Konfliktlinien mit dem Management.

Diagnose:

In dieser Phase geht es um die Frage: „Wovon gehen wir tatsächlich aus...“, d.h. die Fakten sollen auf den Tisch kommen, Daten müssen gesammelt und ausgewertet werden. Dabei ist es wichtig, zwischen Analyse (Erheben des Datenmaterials) und Diagnose (Durchschauen des gesamten Materials und Herausfiltern der dahinter liegenden Muster) zu unterscheiden.

Welche Auditinstrumente angewandt werden, sollte zwischen Management und Betriebsrat vereinbart werden. Der Betriebsrat kann allerdings auch alleine Audits zu Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durchführen. In diesem Fall hat die Erhebung einen anderen Charakter, denn sie stützt sich nicht auf eine verbindliche Rahmenvereinbarung. Der Betriebsrat kann allerdings die durch das Audit gewonnenen Fakten zur Information der MitarbeiterInnen und für die Argumentation in Verhandlungen mit der Geschäftsleitung verwenden. Dies bedeutet eine Stärkung der Position des Betriebsrates.

Die MitarbeiterInnenbefragung ist ein wichtiges Diagnoseinstrument im Rahmen eines Sozialen Audits. MitarbeiterInnenbefragung ist jedoch nicht gleich MitarbeiterInnenbefragung. Entscheidend ist die transparente, zielgerichtete und beteiligungsorientierte Durchführung. Der Erfolg einer MitarbeiterInnenbefragung hängt nicht zuletzt von der Beteiligung der MitarbeiterInnen ab. Um diese zu erreichen, sind folgende Rahmenbedingungen wichtig:

- Die Fragen sind verständlich.
- Die Fragen treffen wirklich die betrieblichen Problemlagen.
- Die Beschäftigten sind vom Sinn der MitarbeiterInnenbefragung überzeugt.
- Die Befragung ist Teil einer Strategie, die die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen einschließt.

In dem folgenden **Beispiel** aus einer österreichweit tätigen Non-Profit-Organisation wurde versucht, bei der Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung diese Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

Durch die MitarbeiterInnenbefragung sollte einerseits die Stimmung in der Belegschaft erfasst und andererseits eine Diskussion über Verbesserungsmaßnahmen

ausgelöst werden. Der Fragebogen, der an alle Beschäftigten ausgesandt wurde, wurde intern entwickelt, um die spezifischen Problematiken und Fragestellungen zu berücksichtigen.

Je ein Vertreter des Betriebsrates und der Geschäftsleitung konzipierten mit Unterstützung von einer internen und einer externen Expertin ein Workshop mit ArbeitnehmerInnen aus allen Bereichen der Organisation. Betriebsrat und Geschäftsleitung wählten die TeilnehmerInnen zu gleichen Teilen aus. Im Workshop arbeiteten diese heraus, welche Themen für die Befragung besonders wichtig sind und welche besonderen Problemlagen in der Organisation zu berücksichtigen sind. Auf der Grundlage der Workshop-Ergebnisse arbeitete das Evaluierungsteam die Fragen für die Erhebung aus. Dadurch konnten von Anfang an die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Danach folgte noch eine Feedbackschleife. Der ausgearbeitete Fragebogen wurde in einem sogenannten Prätest von Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation zur Probe ausgefüllt. Dabei ging es darum, festzustellen, ob die Fragen verständlich sind, ob es Unklarheiten und Widersprüche gibt und wie lange das Ausfüllen dauert. Dadurch konnten noch wichtige Korrekturen in den Fragebogen eingearbeitet werden. Fragen, die schwer mit einem Fragebogen abzufragen sind, wurden mittels Interviews erhoben.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse wurde von einer externen Expertin durchgeführt. Die Ergebnisse wurden allen Beschäftigten in der Organisation zugänglich gemacht. Gemeinsam mit den objektiven Daten dienten die Befragungsergebnisse als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen, die von Betriebsrat und Geschäftsleitung vereinbart werden.

Zielfindung/Sollentwurf:

„Wo wollen wir hin?“ ist die leitende Frage für die Zielfindung im Change Management. In diesem Prozess geht es darum, ein Bild davon zu haben, wie sich die Mehrheit der Betroffenen das System in Zukunft vorstellt bzw. wo das Veränderungsprojekt hinführen soll.

Zwischen Betriebsrat und Management sollte eine prinzipielle Einigung über Grundsätze, Ziele und Rahmenbedingungen des jeweiligen Veränderungsprojektes vereinbart werden. Auch in dieser Phase ist eine breite Einbeziehung der MitarbeiterInnen von Vorteil, denn davon wird die Akzeptanz in der Praxis abhängen. Eine Organisation dieser Beteiligung durch den/die BetriebsrätIn hat dabei den Vorteil, dass die Beschäftigten offener über ihre Interessen sprechen als dem Management gegenüber.

Informationsprozesse:

Die Gestaltung der Informationsprozesse ist entscheidend für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses. Es geht dabei um die Fragen, wer welche Informationen wann bekommt und die Klärung der Rollen der einzelnen AkteurInnen im Prozess (Betriebsrat, Management, betroffene Beschäftigte). Es kann zum Beispiel sinnvoll sein, dass der Betriebsrat Mitglied der Steuergruppe wird.

Der Betriebsrat ist seinerseits gefordert, das Informationsmanagement für seine Klientel zu gestalten. Dazu gehören Berichte für die Betriebsratskörperschaft, sowie eine Arbeitsteilung unter den Betriebsratsmitgliedern zu vereinbaren. Aber auch die MitarbeiterInnen müssen über Projektfortgang, Ziele, Motive und Aktivitäten des Betriebsrats ständig am laufenden gehalten werden. Weiters ist der Betriebsrat gefordert, Formen zu finden, die Meinungen der MitarbeiterInnen einzuholen.

Lernprozesse:

Kontinuierliches Lernen sollte fixer Bestandteil jedes Change-Prozesses sein. Es geht um die Frage, wie dafür gesorgt wird, dass neues Wissen und Können geübt wird? Dabei geht es immer auch darum, auf die bestehende Unternehmenskultur zu achten und Personalentwicklungsmaßnahmen darauf abzustimmen. Auch BetriebsrätInnen haben eine wichtige Rolle, das Lernen im Prozess zu lenken. Der Betriebsrat ist ein wichtiger Ansprechpartner für Fragen der MitarbeiterInnen, für deren Sorgen, er gibt Informationen, wo notwendig und geht auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen auf inhaltlichem wie auch emotionalem Gebiet ein. Durch die aktive Beteiligung an betrieblichen Change-Prozessen wird der Betriebsrat zusätzlich Experte für das jeweilige Veränderungsprojekt.

Konfliktlösung/psychosoziale Prozesse:

Hier geht es um die Frage, wie mit Menschen umzugehen ist, die mit Veränderung konfrontiert werden. Veränderungsprojekte sind immer auch mit Unsicherheit und Ängsten verbunden. Das Soziale Audit unterstützt eine differenzierte Interessensvertretung, denn es ermöglicht die Berücksichtigung der Situation verschiedener ArbeitnehmerInnengruppen, aber auch die gemeinsamen Interessen bewusst zu machen und zu formulieren.

Umsetzungsprozesse:

In der Umsetzung zeigt sich schließlich, wie das Neue wirklich eingeführt und getan wird. Jetzt ist die Vorbildfunktion der Führung gefordert, werden die „schönen Worte“ wirklich gelebt. Stehen Aussagen und Verhal-

ten in Einklang? Von der oftmals großen Kluft zwischen schönen Worten auf der Firmenhomepage oder in Hochglanzbroschüren und der betrieblichen Realität können BetriebsrätInnen ein Lied singen.

Aber auch der Betriebsrat als Co-Manager im Veränderungsprozess hat eine Vorbildwirkung im Alltag. Auch er muss sich die Fragen stellen: Inwiefern lebe ich das, was ich predige? Wie gehe ich mit Macht um?

Für den Zyklus des Sozialen Audits beginnt mit der Umsetzung auch wieder die begleitende Evaluierung. Welche Dynamiken kommen in Gang? Wie funktioniert das System tatsächlich. Vielleicht entstehen Probleme dort, wo man sie gar nicht erwartet.

Management der gesamten Veränderung:

Change Management ist eine ganzheitliche Aufgabe, Change heißt auch nicht, nur wenige Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Eine wichtige Herausforderung besteht darin, Überblick über den Fortgang des gesamten Veränderungsprozesses zu schaffen und zu bewahren, Zusammenhänge zu sehen und Vernetzungen bzw. Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Für den Betriebsrat ist besonders wichtig, auch die „Schwächeren“, die besonders schutzbedürftigen ArbeitnehmerInnen im Blick zu haben. Ein unterstützendes Netzwerk ist für

die eigene Arbeitsweise sehr wichtig. Sich ab und zu auch Feedback von außen zu holen und sich mit anderen BetriebsrätInnen auszutauschen, hilft Abstand zu bekommen und den Blick auf das Ganze zu schärfen. Der Überblick über das Wesentliche des Veränderungsprozesses ist eine gute Voraussetzung für die nächste Diagnosephase und die erneute Zielüberprüfung. Um einen Kreislauf der ständigen Verbesserung in Gang zu bringen, sollte daher vereinbart werden, dass regelmäßig bzw. begleitend Audits durchgeführt werden und bei Abweichungen von den vereinbarten Grundsätzen und Zielen verpflichtend über Verbesserungsmaßnahmen zwischen Management und Betriebsrat beraten wird bzw. solche bei Bedarf vereinbart werden.

Insgesamt gesehen ist aus ArbeitnehmerInnensicht zu begrüßen, wenn der Betriebsrat eine aktive Rolle im Prozess des Change Management einnimmt. Das Instrument des Sozialen Audits unterstützt ihn dabei, die Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen transparent zu machen und die Beteiligung der MitarbeiterInnen zu organisieren.

*Eva Angerler, Expertin für Arbeit und Technik in der GPA-djp
Dwora Stein, Bundesgeschäftsführerin der GPA-djp*

Die Menschenrechtsbroschüre
der ÖH: Gratis bestellen oder
downloaden auf www.oeh.ac.at

MENSCHEN RECHT LOS?!

Impressum: Österreichische HochschülerInnenschaft, Taubstummengasse 7-9, 1040 Wien

Politik, die wirkt. Service, das hilft.

Maßnahmen

Wesentlicher Bestandteil eines \rightarrow *Diversity Management* Prozesses ist der Einsatz von zur Zielerreichung tauglichen Maßnahmen. Im Rahmen der \rightarrow *Standortbestimmung* aufgezeigte Defizite und/oder Handlungsfelder können so gezielt bearbeitet werden. Wir haben Beispiele für Maßnahmen zusammengestellt und nach den möglichen Einsatzfeldern – bei der Aufnahme bzw. bei der Eingliederung neuer MitarbeiterInnen sowie im laufenden Betrieb, gegliedert.

Sicherung chancengleicher Aufnahme

Eine diskriminierungsfreie Ausschreibung von neu zu besetzenden Stellen im Unternehmen sowie eine chancengleiche Aufnahme neuer MitarbeiterInnen gehören zu ganz wesentlichen Elementen einer von Diversity geprägten Unternehmenspolitik.

Um dies zu gewährleisten sollten Ausschreibungsmethoden und Aufnahmeverfahren im Hinblick auf Nicht-Diskriminierung und \rightarrow *Chancengleichheit* überprüft werden. (siehe Formblatt *Diskriminierungsfreies Recruiting*)

Außerdem kann man sich natürlich auch dafür entscheiden, gezielt bestimmte Gruppen zur Bewerbung zu motivieren oder bevorzugt einzustellen.

(siehe Kapitel *Positive Maßnahmen*)

Beispiel:

Die Wiener Polizei hat - motiviert einerseits durch einen Mangel an qualifizierten BewerberInnen als auch durch eine Anerkennung der Bevölkerungszusammensetzung in Wien, die sich bei der Wiener Polizei im Hinblick auf den Anteil an MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund nicht im Entferntesten widerspiegelte - im Jahr 2008 dafür entschieden Menschen mit Migrationshintergrund gezielt anzusprechen. Die Kampagne „Wien braucht dich“ bestand vor allem aus Plakaten und Vorträgen in Organisationen der Wiener MigrantInnencommunities und führte zu einem klaren Anstieg an Bewerbungen.

Eine Unternehmensentscheidung mehr Personen mit Behinderungen aufnehmen zu wollen, kann sogar noch viel pro-aktiver aussehen. Nachdem es im Behindertenbereich sogar eine Beschäftigungspflicht gibt, von der sich viele Unternehmen durch Zahlung der Ausgleichszahlung „freikaufen“, ist sogar eine bevorzugte Einstellung von Menschen mit Behinderungen rechtlich zulässig bzw. geboten. Und wirtschaftlich durchaus interessant, weil neben dem Wegfall der Ausgleichszahlungen auch Förderungen zustehen können (siehe diesbezügliche Informationen im Kapitel *Ressourcenpool*) und das Unternehmen zudem im Idealfall hoch motivierte MitarbeiterInnen erhält, die die Chance, die sie mit der Einstellung erhalten, zu schätzen wissen.

Beispiele:

Im Rahmen einer strategischen Partnerschaft mit WienWork ermöglicht das Hotel InterContinental Wien benachteiligten Jugendlichen und Personen mit Handicaps in Form von Praktika das Sammeln von Arbeitserfahrung.

Shell Österreich ist im Rahmen seiner Diversity & Inclusion Politik bereits jahrelang Arbeitgeber für Menschen mit Behinderungen im Tankstellenbereich.

Die Firma BauMax hat es sich zum Ziel gesetzt in jeder Filiale zumindest eine Person mit Behinderung einzustellen und setzt dies auch konsequent um.

Formblatt – diskriminierungsfreies Recruiting

Titel der Position

Genauere Beschreibung des Kompetenz- und Aufgabenbereiches

Achten Sie darauf, dass Sie nicht die Person beschreiben, die die Aufgaben bis dato erfüllt hat, sondern dass sie auf die Beschreibung der Aufgaben in der Zukunft fokussieren.

Beschreibung der erforderlichen Fähigkeiten, Voraussetzungen und Qualifikationen

Versuchen Sie weniger an formalen Qualifikationen zu „kleben“ als zu überlegen, welche Fähigkeiten die gesuchte Person mitbringen muss, um die an sie gestellten Aufgaben erfüllen zu können. Ein bloßes Abhaken von als wichtig erachteten Ausbildungsabschlüssen kann interessante und hoch qualifizierte Personen von einer Bewerbung abhalten. Unter Umständen können formale Ausbildungsabschlussvoraussetzungen auch Barrieren für Personen mit Migrationshintergrund darstellen, weil ihre im Ausland gemachten Ausbildungen/Studienabschlüsse aufgrund der strengen Nostrifikationsbestimmungen nicht anerkannt werden.

Beschreibung möglicher zusätzlicher Aufgaben und Fähigkeiten

Sie können durchaus auch eine „Wunschliste“ anfertigen, welche Fähigkeiten die gesuchte Person noch haben sollte bzw. welche wünschenswert wären. Dabei ist es aber notwendig darauf zu achten, dass diese keine potentiellen Diskriminierungsquellen sind. Der Wunsch nach einem Führerschein kann leicht eine indirekte Diskriminierung darstellen, weil er z.B. für Personen mit spezifischen Beeinträchtigungen schwierig zu erlangen ist. Wenn für den Kernaufgabenbereich kein Führerschein erforderlich ist, kann dieser scheinbare neutrale Wunsch daher eine indirekte Diskriminierung darstellen.

Informationen über die Rahmenbedingungen

Arbeitszeit, Arbeitsort, Bezahlung, Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung und Zugang des Unternehmens zu Weiterbildung und Karriereöglichkeiten

Formalerfordernisse für BewerberInnen

Bewerbungsweise und Deadline

Achten Sie darauf, dass die Möglichkeiten sich zu bewerben keine Barrieren darstellen.

Diskriminierungsfreiheit

Überprüfen Sie abschließend die Ausschreibung im Hinblick darauf, ob sie beide Geschlechter anspricht, kein Alterslimit enthält, den Kriterien barrierefreier Kommunikation bzw. Webseitengestaltung (*siehe Informationen zu barrierefreiem Internet in unserem Ressourcenpool*) entspricht. Könnten bestimmte Gruppen ungerechtfertigt von einer Bewerbung ausgeschlossen sein?

Publikation

Überlegen Sie, in welcher Form und in welchen Medien Sie die Ausschreibung welcher Öffentlichkeit zugänglich machen und versuchen Sie die Wahl Ihrer Ausschreibungsmedien gegebenenfalls zu erweitern, um den Pool an möglichen BewerberInnen zu diversifizieren.

Sicherung der chancengerechten Eingliederung in den Betrieb

Der Abbau von Barrieren beim Zugang zu Beschäftigungsmöglichkeiten in einer Organisation ist ein wesentlicher erster Schritt, um Vielfalt in der Gesellschaft auch in einem Betrieb entsprechend abzubilden. In Folge ist es aber auch dringend notwendig sich damit auseinanderzusetzen, wie eine Eingliederung neuer MitarbeiterInnen in den Betrieb erfolgreich ablaufen kann. Spezielle Einführungsstrainings für alle Neuzugänge sind hier jedenfalls zu empfehlen, um diese nicht nur mit ihrem konkreten Aufgabenbereich, sondern auch mit der Firmenphilosophie, Verfahrensabläufen, Beschwerdesystemen, etc. vertraut zu machen. Spezielle Anforderungen können aber auch darüber hinaus gehende spezielle Maßnahmen erforderlich machen.

MentoringpartnerInnenschaften

Mit dem Eintritt in ein neues „System“ – und ein solches stellt jede Organisation dar – sind viele Unsicherheitsfaktoren verbunden. Abläufe und Zuständigkeiten, die für Angehörige des Systems als selbstverständlich erscheinen, sind für neu hinzukommende oft nicht so leicht durchschaubar. Wenn zu diesem einen neuen System noch ein weiteres dazu kommt, weil die Identität der neu hinzugekommenen Person sich in einem weiteren Element maßgeblich von der Mehrheit der anderen unterscheidet, beispielsweise weil die Person Migrationshintergrund hat und daher auch das System Österreich für sie neu ist, kann es Sinn machen die Einführungsphase zusätzlich durch eine MentoringpartnerInnenschaft zu unterstützen.

Diese besteht darin, dass der zu unterstützenden Person (dem/der Mentee) einE MentorIn zur Verfügung gestellt wird, die Wissensdefizite in der Kenntnis des Systems ausgleichen soll. Konkret kann dies darin bestehen, dass MentorInnen den Mentees beratend zur Seite stehen oder/und Kontakte herstellen und damit nicht vorhandene informelle Netzwerke ersetzen helfen. Vor allem geht es dabei aber auch darum einen Austausch zu etablieren, der eine erfolgreiche Eingliederung ins System Unternehmen beschleunigt und vor allem gelingen lässt.

Sicherung der Gleichbehandlung im Betrieb

Eine Analyse der Gleichbehandlungssituation im Betrieb ist eine jedenfalls erforderliche Maßnahme, die gefolgt sein sollte von einer Planung und Durchführung etwaiger erforderlicher Initiativen zur Verbesserung dieser Situation.

Werden ungleiche Aufstiegschancen festgestellt, können Maßnahmen wie Karrieregespräche oder gezielte Ausbildungsinitiativen oder die Überprüfung des Zustandekommens von Beförderungsentscheidungen, bzw. der dazu herangezogenen Kriterien eingesetzt werden.

Beschwerdestrukturen

Werden Fälle von Konflikten, die in Zusammenhang mit Diversität stehen könnten, sowie von Mobbing bekannt, sollte die Einführung von betriebsinternen Konfliktlösungsinstitutionen oder Ombudseinrichtungen ebenso überlegt werden wie die Bereitstellung eines Angebotes externer Unterstützung. Wesentlich ist es jedenfalls, Strukturen und klare Beschwerdeabläufe für solche Fälle zur Verfügung zu stellen, die für alle gleichermaßen nutzbar und zugänglich sind. Wichtig ist es außerdem, dass Beschwerdemöglichkeiten außerhalb der eigenen Abteilung offen stehen, um unparteiliche Behandlung jedenfalls zu gewährleisten.

Beispiel:

Das Hotel InterContinental Wien verfügt über eigene Regelungen für den Umgang mit Beschwerden (Grievance Policies), die konzernweit gelten und klare Strukturen und Abläufe fest legen, wie in Beschwerdefällen vorzugehen ist.

Netzwerke

Die Unterstützung der Bildung von Netzwerken innerhalb eines Unternehmens oder eines ganzen Konzerns ist insbesondere dort wichtig, wo ein Sichtbarmachen einer Gruppe im Zentrum steht. Netzwerke sind daher besonders im Bereich der LGBT Communities üblich und sind sehr effektiv dabei lesbische, schwule, bi-sexuelle oder transgender MitarbeiterInnen zu stärken und dabei zu unterstützen ihre sexuelle Orientierung bzw.

Identität auch offiziell zu leben. Netzwerke können aber auch in anderen Bereichen wertvolle Unterstützungen sein, die einen Ausgleich darstellen zu bereits bestehen-

den Ausbildungs-, Herkunfts- oder politischen Netzwerken und damit ein wichtiger Beitrag zu mehr → *Chancengleichheit* sind.

Beispiel Diversity Netzwerke bei IBM Österreich

Austrian Womens' Leadership Forum (AWLF)

Das Austrian Women's Leadership Forum ist eine Plattform, die durch gezielte Initiativen einerseits die berufliche Entwicklung von Frauen bei IBM unterstützt und andererseits IBM am Arbeitsmarkt als frauenfreundliches Unternehmen präsentiert und positioniert. Womens' Leadership Foren sind europaweit etabliert.

Employee Alliance for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Empowerment (EAGLE)

Das Netzwerk EAGLE versteht sich als Plattform gegen die → *Diskriminierung* von homosexuellen und bisexuellen MitarbeiterInnen und möchte Vorurteile gegenüber gleichgeschlechtlicher Orientierung innerhalb und außerhalb von IBM abbauen.

People with Disabilities (PWD)

Die Interessen von MitarbeiterInnen mit Behinderungen im Unternehmen werden durch zertifizierte Behindertenvertrauenspersonen vertreten. Sie setzen sich für die Rechte sowie für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von MitarbeiterInnen mit Behinderungen ein.

Multi-kulturelles Netzwerk

Um MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen ethnischen Hintergründen bei der Integration in ein neues berufliches oder privates Umfeld zu unterstützen, wurde dieses Netzwerk gegründet. Hier können MitarbeiterInnen ihre Erfahrungen austauschen und wichtige Hinweise und Tipps auf informellerer Ebene weitergeben.

Karenz- und Parttimer-Netzwerk

Zusätzlich wurde in den letzten Jahren ein Netzwerk eingerichtet, das sich mit den Anliegen von Parttime-MitarbeiterInnen auseinandersetzt und weitere KollegInnen bei der Wiedereingliederung nach längerer Absenz – z.B. nach Karenz oder Langzeitkrankenstand – unterstützt.

Von Dagmar Gaugl, IBM

Diversity bei IKEA

Ein Situationsbericht von Michaela Foissner-Riegler, IKEA

IKEA lebt Vielfalt und → *Chancengleichheit* nicht erst seit gestern.

Diversity (im Sinne von unterschiedlicher Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Alter, Neigung, etc.) ist Teil unserer Unternehmenskultur. Wir arbeiten grundsätzlich im Team, und je vielfältiger und bunter diese Teams sind, desto besser auch der Output – abgesehen davon, dass das Arbeiten in einer freundlichen, internationalen, vielfältigen Umgebung auch Spaß macht.

Frauenkarrieren werden gezielt gefördert – Männer wie Frauen müssen gleiche Chancen haben. In der Struktur unseres Top-Management spiegelt sich das sehr deutlich. Während wir eine Zeit lang zu einseitig waren – nämlich mit 100 % Frauenquoten in der Top-Managementgruppe, sind wir nun wieder ausgewogen: Die 8-köpfige Managementgruppe umfasst 4 Frauen (inkl. Country Managerin) und 4 Männer. Auch punkto Nationalitäten ist die Managementgruppe bunt: Vertreten sind Personen aus Österreich, den Niederlanden, Tschechien und Schweden.

Auch bei den Einrichtungshäusern ist die Situation vergleichbar: Fünf der sieben Einrichtungshäuser haben derzeit weibliche GeschäftsführerInnen, und auch das Zentrallager in Wels wird von einer Frau geleitet.

Familienförderung: geschieht zumeist mit soften Faktoren wie der Tatsache, dass wir versuchen, Meetings nie spät am Nachmittag anzusetzen, Arbeitszeitmodelle so zu gestalten, dass es für Menschen mit Kindern möglich ist, Beruf und Familie zu vereinbaren. Wir nehmen übrigens auch am Audit Beruf und Familie teil.

Väterkarenz fördern wir insofern, als wir unseren männlichen Mitarbeitern klar zu verstehen geben, dass eine Karenz durchaus förderlich für ihre weitere Karriere ist. Schließlich sind wir ein Heimeinrichtungsunternehmen, und nur wer das Leben daheim in all seinen Facetten und Schwierigkeiten wirklich kennt, weiß auch genau, was die KundInnen brauchen und suchen.

Das Einrichtungshaus IKEA ist seit 1977 in Österreich vertreten, mittlerweile gibt es sieben Einrichtungshäuser mit 2.460 MitarbeiterInnen.

Die Bedeutung von Trainings zum Thema Vielfalt und Chancengleichheit in Unternehmen

von Susi Bali, ZARA – Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit

Wenn ein Unternehmen sich dazu entschließt die Vielfalt innerhalb der eigenen Belegschaft (gegebenenfalls auch unter den KundInnen des Unternehmens) anzuerkennen und → *Chancengleichheit* fördern zu wollen, ist das auch eine Entscheidung dafür eine ganz neue Perspektive auf die Menschen und Prozesse einzunehmen, die zum Unternehmenserfolg führen. Das führt zum Teil zu komplexen Veränderungen. Dabei können Trainingsmaßnahmen auf unterschiedliche Weise sehr hilfreich sein.

Sensibilisierung und Vertiefung des Prozesses

Vieles in unserem Leben und auch im Arbeitsalltag läuft recht automatisiert ab, weil es oft passiert und wir mit den Ergebnissen zufrieden sind. Oder weil es eben immer schon so war. Diese Selbstverständlichkeiten genauer anzuschauen und zu hinterfragen ist ein wichtiger Teil von Sensibilisierungstrainings. Die Übungen und Diskussionen in Trainings bieten einen Raum und Rahmen, der oft im Arbeitsalltag nicht zur Verfügung steht, um das Prinzip „Vielfalt und Chancengleichheit“ auch wirklich in allen relevanten Bereichen durchzudenken und eventuell eigenen blinden Flecken auf die Spur zu kommen. Oft ist der Erkenntnisgewinn von Verantwortlichen in Unternehmen bei solchen Trainings höher, als bei Vorträgen und Besprechungen zu dem Thema. Sensibilisierungstrainings können auch genutzt werden, um die Bereiche schneller zu identifizieren, in denen es wichtig und sinnvoll ist im Rahmen eines Veränderungsprozesses Maßnahmen zu setzen.

Ins Boot holen der MitarbeiterInnen

Gerade bei größeren Unternehmen ist es oft nicht ganz einfach die Inhalte und Absichten von → *Diversity Management* auch allen MitarbeiterInnen zu vermitteln. Hier sind Trainings für MitarbeiterInnen und/

oder MultiplikatorInnen im Unternehmen (wie AbteilungsleiterInnen oder BetriebsrätInnen) unterstützend. Die aktive Teilnahme an Übungen und Diskussionen im Training vermittelt die Vorteile, die alle haben können, wenn Vielfalt im Unternehmen gefördert wird. Oft haben MitarbeiterInnen Angst, dass Veränderungen im Bereich „Vielfalt und Chancengleichheit“ ein Minderheiten-Förderprogramm bedeuten, die ihnen Privilegien auf lange Sicht wegnehmen. Solche Ängste können in Trainings gemildert oder aufgelöst werden.

Abstimmung von Positionen und Standpunkten

Besonders, wenn es in einem Unternehmen eine Reihe von unterschiedlichen Abteilungen, Arbeitsfeldern oder Teams gibt, bieten Trainings, bei denen VertreterInnen aus allen Gruppen anwesend sind, eine wichtige Möglichkeit sich inhaltlich in Bezug auf wichtige Themen im Bereich Vielfalt und → *Chancengleichheit* des Unternehmens abzustimmen. Oft haben Abteilungen ganz unterschiedliche Zusammensetzungen an MitarbeiterInnen oder ganz andere Erfahrungen im Arbeitsalltag. Daher macht es Sinn, wenn ein Unternehmen den Ansatz der Vielfalt und Chancengleichheit auch wirklich leben möchte, den verschiedenen Bereichen (z.B. über Trainings) die Möglichkeit zu geben, alle Standpunkte sichtbar zu machen und sich zu wichtigen Themen abstimmen zu können.

Susi Bali ist Psychologin und Trainerin im Selbstbehauptungs- und Anti-Rassismusbereich. ZARA – Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit steht Opfern und ZeugInnen von rassistischen Diskriminierungen beratend zu Seite, veröffentlicht den jährlichen Rassismus Report und strebt danach Diskriminierungen durch ein umfangreiches Trainingsangebot präventiv entgegenzuwirken.

Anmerkung

18 ÖGB/AK (2005): Antidiskriminierung im Betrieb. Ein Ratgeber zum Erkennen und Bekämpfen von Diskriminierung im Betrieb. <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d26/Antidiskriminierung.pdf> [Zugriff am 24.09.2010]

Rechtlicher Rahmen

von Andrea Ludwig und Volker Frey, Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von Diskriminierungsopfern

Die Europäische Union hat basierend auf der Grundlage der Artikel 19 und 157 AEUV (ex-Artikel 13 und 141 EG-Vertrag) mehrere **Richtlinien** zum Diskriminierungsschutz erlassen:

- Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der → *Gleichbehandlung* in Beschäftigung und Beruf
- Richtlinie 2004/113/EG des Rates vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen
- Richtlinie 2006/54/EG zur Verwirklichung des Grundsatzes der → *Chancengleichheit* und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen

Diese Richtlinien legen europaweit Mindeststandards fest und müssen in nationales Recht umgesetzt werden. Die Umsetzung in Österreich erfolgte durch eine Reihe von Rechtsvorschriften auf Bundes- und Länderebene.

Gesetzliche Grundlagen

Das → **Gleichbehandlungsgesetz** findet seine Anwendung in der Privatwirtschaft und regelt derzeit die folgenden fünf Bereiche:

- Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt
- Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion

oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung

- Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit außerhalb der Arbeitswelt
- Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen
- Grundsätze für die Regelung der Gleichbehandlung im Arbeitsleben in der Land- und Forstwirtschaft

Das **Bundes-Gleichbehandlungsgesetz** gilt bei Dienst- und Ausbildungsverhältnissen zum Bund. Danach sind → *Diskriminierungen* aufgrund des Geschlechts, des Alters, der sexuellen Orientierung, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung verboten.

Im Bereich der Länderzuständigkeiten wird die Gleichbehandlung durch die einzelnen **Ländergesetze** geregelt.

Das Diskriminierungsverbot aufgrund einer Behinderung in der Arbeitswelt und außerhalb der Arbeitswelt sowohl für die Privatwirtschaft als auch für den Bereich des Bundes findet seit 2006 in einem eigenen Behindertengleichstellungspaket seinen Niederschlag. Die Vorgaben der EU in Bezug auf die → *Gleichbehandlung* in der Arbeitswelt werden im **Behinderteneinstellungsgesetz** umgesetzt. Für den Bereich außerhalb der Arbeitswelt gilt das **Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz**.

Am 26. September 2008 wurde die „**Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen**“ von Österreich ratifiziert. Wie alle Menschenrechtskonventionen ist auch die Behindertenkonvention ein völkerrechtlicher Vertrag, der sich in erster Linie an den Staat richtet. Die Umsetzung des Übereinkommens durch die Vertragsstaaten wird vom UN-Ausschuss zum Schutze der Rechte von Menschen mit Behinderungen, einem Vertragsorgan der Vereinten Nationen, überwacht.

Diskriminierungsgründe

Die Gesetze verbieten → *Diskriminierungen* aus den Gründen Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Behinderung.

Eine Diskriminierung aufgrund des **Geschlechts** ist eine benachteiligende, sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung von Frauen und Männern und gilt sowohl in der Arbeitswelt als auch beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen. Das Gesetz verweist darauf, dass es insbesondere unter Bezugnahme auf den Ehe- oder Familienstand nicht zu einer Ungleichbehandlung kommen darf. Der Begriff „Geschlecht“ umfasst neben Frauen und Männern auch transsexuelle Personen.

Das Diskriminierungsverbot hinsichtlich des **Alters** gilt in der Arbeitswelt und betrifft alle Altersgruppen. Nicht nur die Benachteiligung von Personen höheren Alters gegenüber Jüngeren ist umfasst, sondern auch von jüngeren gegenüber älteren Menschen.

Ungleichbehandlungen aufgrund der **ethnischen Zugehörigkeit** knüpfen zumeist an äußerlich erkennbare Merkmale einer Person an, wie Hautfarbe, Nationalität, Kultur, Muttersprache, Umgangssprache oder Namen an. Dieses Diskriminierungsverbot gilt sowohl in der Arbeitswelt auch außerhalb.

Wegen der **Religion oder der Weltanschauung** darf niemand in der Arbeitswelt diskriminiert werden. Darunter fallen nicht nur die gesetzlich anerkannten Kirchen und Religionsgemeinschaften sowie die staatlich eingetragenen religiösen Bekenntnisgemeinschaften, sondern auch Glaubensgemeinschaften. Vom Verbot ist auch die so genannte negative Religionsfreiheit umfasst, das heißt, niemand darf aus dem Grund diskriminiert werden, weil er oder sie keiner Religion zugehörig ist.

Im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis darf niemand aufgrund seiner **sexuellen Orientierung** benachteiligt werden. Dieser Bestimmung zufolge ist es verboten Unterschiede zwischen Menschen danach zu machen, ob sie sich zu Personen des anderen oder des eigenen Geschlechts, oder zu beiden Geschlechtern, hingezogen fühlen. Die sexuelle Orientierung umfasst demzufolge Hetero-, Homo- und Bisexualität.

Das Verbot der Diskriminierung aufgrund einer **Behinderung** gilt in der Arbeitswelt und auch in den anderen

Bereichen des täglichen Lebens. Laut gesetzlicher Definition sind alle nicht nur vorübergehenden körperlichen, geistigen, psychischen und Sinnesbehinderungen vom Begriff der Behinderung umfasst. Als nicht nur vorübergehend gilt ein Zeitraum von mehr als voraussichtlich sechs Monaten.

Die getrennte Behandlung der einzelnen Diskriminierungsgründe wird der Realität der betroffenen Menschen aber nicht in allen Fällen gerecht. Eine ungerechtfertigte Benachteiligung kann sich auch auf zwei oder mehrere Gründe beziehen (**Mehrfachdiskriminierung**). Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn eine ältere Rollstuhlnutzerin wegen ihres Geschlechts, der Behinderung und dem Alter im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis diskriminiert wird.

Anwendungsbereich

Der Schwerpunkt des Rechtsschutzes liegt im Bereich von Diskriminierungen im **Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis** aufgrund aller sieben Diskriminierungsgründe. Geschützt werden neben unselbstständig tätigen ArbeitnehmerInnen auch Lehrlinge, ausländische ArbeitnehmerInnen oder Personen, die sich in der Probezeit befinden. Auch HeimarbeiterInnen und arbeitnehmerähnliche Personen, die auf Basis freier Dienst- oder Werkverträge tätig sind, dürfen nicht diskriminiert werden. Der Begriff des Arbeitsverhältnisses beinhaltet dabei alle Bereiche von der Ausschreibung und Besetzung einer Stelle bis hin zum Ausscheiden aus dem Dienstverhältnis.

Das Diskriminierungsverbot im Zusammenhang mit der **Begründung eines Arbeitsverhältnisses** gilt gleichermaßen für Betriebe, Personalvermittlungsagenturen und Leiharbeitsfirmen und beinhaltet Vorfälle im Rahmen des Bewerbungsprozesses, des Bewerbungsgesprächs und des Vertragsabschlusses.

Das Prinzip der **Entgeltgleichheit** verbietet Diskriminierungen nicht nur in Bezug auf das eigentliche Grundgehalt, sondern auch bei allen anderen Gehaltselementen, wie Überstundenpauschalen, Erschwerniszulagen oder Betriebspensionen.

Das Gleichbehandlungsgebot betrifft darüber hinaus auch die seitens der ArbeitgeberInnen gewährten freiwilligen Sozialleistungen. Eine Definition findet sich im Gesetz jedoch nicht. Als **freiwillige Sozialleistungen** ohne Entgeltcharakter gelten zum Beispiel die Förde-

rung sportlicher Aktivitäten, die Benützung von Sportanlagen und Sauna, die Bereitstellung von Werkwohnungen, Werksküchen oder Essensgutscheinen.

Die **Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und Umschulung** müssen allen ArbeitnehmerInnen diskriminierungsfrei zugänglich sein. Der Ausbildungsbegriff umfasst dabei die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten im Zusammenhang mit den betriebsinternen Erfordernissen zur Erlangung und/oder Verbesserung der Qualifikation der ausgeübten Tätigkeit. Maßnahmen zur Weiterbildung, als Anschlussqualifikation an die Ausbildung, sollen den Grundstein zum beruflichen Aufstieg legen. Die Umschulung soll als häufige Hilfsmaßnahme vor allem neue Qualifikationen vermitteln. Eine exakte Abgrenzung der Begriffe ist aber nicht erforderlich, denn der Gesetzgeber strebt in diesem Bereich eine umfassende Regelung an.

Auch der **berufliche Aufstieg**, insbesondere die Beförderungen als in der Praxis wohl wichtigster Unterfall eines beruflichen Aufstiegs, müssen diskriminierungsfrei verlaufen. Unter beruflichen Aufstieg fallen sowohl ein höheres Entgelt, die Übertragung von (mehr) Verantwortung als auch die Erlangung von größerem Prestige. Der Begriff ist daher sehr weit zu fassen. Eine Definition findet sich im Gesetz jedoch nicht, weshalb einige Anhaltspunkte für die Präzisierung der Judikatur entnommen werden müssen.

Das Gesetz normiert weiterhin die Diskriminierungsfreiheit bei den **sonstigen Arbeitsbedingungen**. Dieser Begriff ist bewusst sehr weit gefasst, damit sichergestellt ist, dass alle möglichen Formen von *→ Diskriminierung*, die im Zusammenhang mit der Ausübung der beruflichen Tätigkeit stehen, erfasst werden. Dazu zählen zum Beispiel die Zuteilung konkreter Arbeitsaufgaben, die Vergabe von befristeten Dienstverträgen, die Urlaubseinteilung, die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und auch der Umgang mit Karenzierungen oder Pflegefreistellungen.

Es darf weiterhin niemand bei der **Berufsberatung, der Berufsausbildung, der beruflichen Weiterbildung außerhalb eines Arbeitsverhältnisses** (z.B. Schulungsmaßnahme beim AMS), bei der **Mitgliedschaft in einer ArbeitnehmerInnen- oder ArbeitgeberInnenorganisation** und beim Zugang zu Leistungen zu solchen Organisationen, sowie beim **Zugang zu einer selbständigen Erwerbstätigkeit** diskri-

miniert werden. Auch die sonstigen, in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis stehenden Bereiche, sind dadurch vom Diskriminierungsschutz umfasst.

Mit **Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie Umschulung** sind solche gemeint, die auf in einem aufrechten Arbeitsverhältnis befindliche ArbeitnehmerInnen abzielen. Aber auch Arbeitssuchende, die Kurse beim AMS belegen oder Personen, die sich außerhalb des Arbeitsverhältnisses in einer Erwachsenenbildungseinrichtung weiterbilden, sind vom Anwendungsbereich umfasst. Teilzeitarbeit wird in vielen Unternehmen mehrheitlich immer noch von Frauen verrichtet. Bietet ein solches Unternehmen eine Weiterbildung nur für Vollzeitbeschäftigte an, so liegt darin eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.

Die **Frist** zur Geltendmachung von Ansprüchen bei Diskriminierungen bei sonstigen Arbeitsbedingungen beträgt drei Jahre. Es besteht ein **Anspruch** auf die Gewährung der gleichen Arbeitsbedingungen. Alternativ kann der Ersatz des finanziellen Schadens und eine Entschädigung für die erlittene persönliche Beeinträchtigung gefordert werden. Auch bei Diskriminierungen im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Umschulung beträgt die Frist drei Jahre innerhalb der die Ansprüche geltend gemacht werden müssen. Die benachteiligte Person hat ein Wahlrecht. Entweder macht sie ihren Anspruch auf Einbeziehung in die entsprechende betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahme geltend, oder fordert den Ersatz des finanziellen Schadens und eine Entschädigung für die erlittene persönliche Beeinträchtigung.

Ein Diskriminierungsverbot ist auch für die **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses** gesetzlich normiert. Umfasst sind davon Benachteiligungen bei allen Beendigungsarten, wie die Auflösung eines Dienstverhältnisses in der Probezeit, die Kündigung und die Entlassung.

Das Gleichbehandlungsgebot gilt darüber hinaus sowohl für innerbetriebliche als auch für öffentlich gemachte **Stellenausschreibungen**. ArbeitgeberInnen sowie private und öffentliche ArbeitsvermittlerInnen müssen freie Stellen diskriminierungsfrei formulieren. Ein Abgehen von diesem Grundsatz ist nur dann nicht diskriminierend, wenn das betreffende Merkmal eine entscheidende berufliche Voraussetzung darstellt.

Außerhalb der Arbeitswelt darf niemand aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit und hinsichtlich des letzt genannten Punktes auch aufgrund des Geschlechts in den folgenden Bereichen benachteiligt werden:

- beim Sozialschutz, einschließlich der sozialen Sicherheit und der Gesundheitsdienste (z.B. Familienbeihilfe, Arbeitslosengeld, Pflegegeld)
- bei sozialen Vergünstigungen (z.B. Wohnungsbeihilfen, Rezeptgebührenbefreiung)
- bei der Bildung (z.B. Zugang zu Schulen)
- beim Zugang zu und Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen (z.B. Restaurants, Geschäfte), einschließlich Wohnraum (z.B. Wohnungsmiete und Wohnungskauf, sofern das Angebot einer breiten Öffentlichkeit bekanntgemacht wurde)

Diskriminierungsformen

Das Diskriminierungsverbot unterscheiden folgende Formen von → *Diskriminierung*:

- unmittelbare Diskriminierung,
- mittelbare Diskriminierung,
- Anweisung zur Diskriminierung,
- Belästigung und sexuelle Belästigung,
- Viktimisierung (Benachteiligungsverbot),
- Angehörigenschutz.

Die **unmittelbare Diskriminierung** ist die am leichtesten erkennbare und fassbare Form von Diskriminierung. Sie liegt dann vor, wenn eine Person aufgrund eines bestimmten Merkmals in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. Ein Mitarbeiter wird wegen seiner bekannt gewordenen Homosexualität gekündigt, eine Hauseigentümerin vermietet nicht an eine Frau, weil diese eine dunkle Hautfarbe hat, ein Unternehmen weist eine Bewerberin ab, weil sie mit ihren 40 Jahren nicht ins Unternehmensteam passt – das sind alles Beispiele für eine unmittelbare Diskriminierung.

Eine **mittelbare Diskriminierung** ist dann gegeben, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die bestimmte Merkmale aufweisen gegenüber anderen Personen in besonderer

Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich. Verboten ist eine Hausordnung, die den Zutritt zum Haus, so stellt das eine mittelbare Diskriminierung von Menschen dar, die auf einen Blindenführhund angewiesen sind. Wird es Teilzeitarbeitskräften nicht ermöglicht in Führungspositionen aufzusteigen oder sind sie von der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen ausgeschlossen, so kann eine mittelbare Diskriminierung aufgrund des Geschlechts vorliegen, da im Teilzeitbereich in bestimmten Unternehmenszweigen überwiegend Frauen beschäftigt sind. Bauliche → **Barrieren** (z.B. Stiegen, Fehlen barrierefreier Toiletten) und Kommunikationsbarrieren (Fehlen von Untertiteln) können mittelbare Diskriminierungen darstellen, wenn sie zu einer weniger günstigen Behandlung von Menschen mit Behinderungen führen.

Das Gleichbehandlungsrecht trägt der Tatsache Rechnung, dass Personen ihren Einfluss auf andere Personen ausnützen und deren Handlungen bestimmen. Es stellt klar, dass auch die **Anweisung zu einer → Diskriminierung** verboten ist. Ganz klar darunter fällt die ausdrückliche Anweisung eines Lokalbesitzers an den Türsteher, keine Personen mit schwarzer Hautfarbe einzulassen.

→ **Belästigung** stellt immer dann eine Form der Diskriminierung dar, wenn eine Person aufgrund eines oder mehrerer spezieller Merkmale, die diese Person aufweist, durch unerwünschte Verhaltensweisen in ihrer Würde verletzt wird. Daneben gibt es auch die sexuelle Belästigung, die Verhaltensweisen umfasst, die der sexuellen Sphäre zugehörig sind. Im Bereich der Arbeitswelt ist nicht nur die Anweisung verboten, sondern sind die ArbeitgeberInnen darüber hinaus verpflichtet, die Belästigung abzustellen.

Zum Schutz von Personen, die sich gegen Diskriminierung in einem Verfahren zur Wehr setzen, als ZeugInnen oder als Auskunftspersonen in einem Verfahren auftreten, gibt es das gesetzliche **Benachteiligungsverbot** (sog. Viktimisierung). Die genannten Personen dürfen nicht benachteiligt werden, weil sie ein Diskriminierungsverfahren eingeleitet haben oder ein solches unterstützen.

Ausdrücklich geschützt sind im Zusammenhang mit einer → *Diskriminierung* aufgrund einer Behinderung nicht nur die von der Diskriminierung betroffenen Personen, sondern auch Personen die zu ihnen in einem Naheverhältnis stehen. Der **Angehörigenschutz** erstreckt sich aufgrund des Gesetzes ausdrücklich auf:

- den Elternteil, der aufgrund der Behinderung eines Kindes (Stief-, Wahl-, Pflegekind) diskriminiert wird und
- Angehörige (in gerader Linie außer Eltern ebenso Geschwister, Ehe- und LebenspartnerIn), die aufgrund der Behinderung einer Person diskriminiert werden, deren Betreuung sie behinderungsbedingt überwiegend wahrnehmen.

Einen Angehörigenschutz erwähnt das Gleichbehandlungsgesetz hingegen nicht ausdrücklich. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass auch eine solche Benachteiligung wegen Angehörigeneigenschaft unter das → *Gleichbehandlungsgesetz* fällt.

Vom Gebot der → *Gleichbehandlung* gibt es jedoch **Ausnahmen**.

Ausdrücklich ausgenommen sind sog. → **positive Maßnahmen**. Man spricht von positiven Maßnahmen, wenn Ungleichbehandlungen diskriminierter bzw. benachteiligter Bevölkerungsgruppen vorübergehend und gezielt angewandt werden mit dem Ziel → *Chancengleichheit* zu erreichen. Diese Maßnahmen, die von Förderprogrammen bis hin zu → *Quotenregelungen* reichen können, werden missverständlich auch als → „positive Diskriminierung“ bezeichnet.

Oft werden **Diskriminierungen** aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit als „Ungleichbehandlung aufgrund der **Staatsbürgerschaft**“ getarnt. Seit dem Jahr 2008 stellt das Gleichbehandlungsgesetz aber unmissverständlich klar, dass Unterscheidungen nach der Staatsangehörigkeit nur möglich sind, wenn sie Bedingungen für die Einreise von Staatsangehörigen dritter Staaten oder staatenloser Personen oder deren Aufenthalt sowie eine Behandlung, die sich aus der Rechtsstellung von Staatsangehörigen dritter Staaten oder staatenloser Personen ergibt. Privatpersonen und Unternehmen dürfen daher nur dort nach der Staatsangehörigkeit unterscheiden, wo sie durch Gesetze dazu verpflichtet sind. Kollidiert das Gebot der Nicht-Diskriminierung mit einem anderen **höherrangigen Recht**, wie etwa der Religionsfreiheit oder dem Minderheitenschutz, so regelt dies das Gesetz mittels Sonderbestimmungen. Tendenzbetriebe zum Beispiel, die ganz klar eine

bestimmte Religion oder Weltanschauung vertreten, dürfen von BewerberInnen verlangen, dass diese sich „dem Ethos der Organisation entsprechend“ verhalten.

Verfahren

Betroffenen von Diskriminierungen stehen unterschiedliche Möglichkeiten der Rechtsdurchsetzung offen. Sie können sich direkt an das jeweils zuständige Gericht wenden oder ihren Fall an die → *Gleichbehandlungskommission* herantragen. Davor sollte jedoch eine Beratung in Anspruch genommen werden. Ansprechstellen wären die → *Gleichbehandlungsanwaltschaft*, in arbeitsrechtlichen Angelegenheiten die Interessenvertretungsorganisationen (Arbeiterkammer, ÖGB), bei Diskriminierungen aufgrund einer Behinderung das Bundessozialamt und der Behindertenanwalt. Aber auch einschlägig tätige NGOs bieten Unterstützung.

Die **Gleichbehandlungsanwaltschaft** bietet vertrauliche und kostenlose Beratung an. In Wien können sich Betroffene wegen aller Gründe an die Gleichbehandlungsanwaltschaft wenden. In den Bundesländern Vorarlberg, Tirol und Salzburg gibt es jeweils nur für Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts Beratungsangebote. Die Gleichbehandlungsanwaltschaft kann die betroffenen Person bei der Erarbeitung einer einvernehmlichen Lösung unterstützen und in einem gemeinsamen Gespräch zwischen den beteiligten Personen vermittelnd auftreten.

Das Verfahren vor der **Gleichbehandlungskommission** kann im Vorfeld oder auch während eine Gerichtsverfahrens eingeleitet werden. Es hemmt die Fristen zur gerichtlichen Geltendmachung von Ansprüchen. Die Kommission prüft in einem vertraulichen und kostenlosen Verfahren, ob eine Diskriminierung vorliegt. Das Verfahren endet mit einem Einzelprüfungsergebnis. Ist eine Diskriminierung festgestellt worden, so kann die Gleichbehandlungskommission Empfehlungen aussprechen, die sich an die für die Diskriminierung verantwortliche Person richtet. Die nachweisliche Beschäftigung mit dem Gleichbehandlungsgesetz, die Wiedergutmachung und auch die Beendigung der Diskriminierung können solche Empfehlungen seitens der Gleichbehandlungskommission sein. Diese Empfehlungen sind nicht bindend und ihre Nichteinhaltung bleibt sanktionslos. Das Prüfungsergebnis kann jedoch zur Klärung juristischer Detailfragen beitragen und zum Anlass genommen werden individuelle Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Bei einer Benachteiligung aufgrund einer Behinderung oder wenn bei einer Mehrfachdiskriminierung ein Diskriminierungsgrund Behinderung ist, ist verpflichtend vor dem Gerichtsverfahren eine **Schlichtungen** vor dem Bundessozialamt durchzuführen. Das ist ein wesentlicher Unterschied zum → *Gleichbehandlungsgesetz*. Auch die Einleitung des Schlichtungsverfahrens führt zur Hemmung der gerichtlichen Fristen. Das kostenlose Verfahren bietet den Beteiligten die Möglichkeit auf ganz individuelle Weise zu einer Einigung zu kommen. Im Rahmen einer Schlichtungsvereinbarung können alle getroffenen Abmachungen festgehalten werden. Endet das Schlichtungsverfahren aber mit der Bestätigung des Bundessozialamtes, dass eine Einigung nicht erzielt werden konnte, so steht der Gerichtsweg offen. Im Rahmen der Schlichtung kann auch die Möglichkeit der Mediation kostenlos in Anspruch genommen werden.

In einem **Gerichtsverfahren** können die gesetzlich normierten Ansprüche geltend gemacht werden. Abhängig von der Art der → *Diskriminierung* kann die Beseitigung der Diskriminierung (z.B. Einbeziehung in eine betriebliche Aus- und Weiterbildung) oder Schadenersatz begehrt werden. Der Schadenersatz umfasst nicht nur den Ersatz materieller Schäden, sondern auch einen Ausgleich für die Verletzung der Würde der von Diskriminierung betroffenen Person (immaterieller Schadenersatz). Einrichtungen wie die Arbeiterkammer, die Gewerkschaften und auch der Klagsverband können Betroffene in einem Gerichtsverfahren unterstützen. Der Klagsverband kann darüber hinaus auf Verlangen der von Diskriminierung betroffenen Person dem Verfahren als → *Nebenintervenient* beitreten.

Schwerpunkte

Einstellung

Das Gleichbehandlungsgesetz und das Behinderteneinstellungsgesetz formulieren kurz und bündig, dass niemand bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden darf.

Doch es liegt in der Natur der Personalauswahl, dass Entscheidungen und Unterscheidungen zwischen den BewerberInnen zu treffen sind. Diese sollen sachlich begründet sein, sachlich nicht gerechtfertigte Unterscheidungen, die mit einem der Diskriminierungsgründe zusammenhängen, müssen aber vermieden werden. Vorsätzliche Benachteiligungen von Angehörigen bestimmter Gruppen kommen zwar vor, sind aber nicht

das Thema dieses Leitfadens. Es ist schwieriger mit Vorurteilen umzugehen, die oft hartnäckig sind und auf den ersten Blick auch sehr plausibel wirken. Es hilft daher sehr, sich bewusst zu machen, für welche man/frau besonders anfällig ist. Einige Beispiele solcher Vorurteile, die in Schulungen und der Beratungspraxis besonders häufig vorkommen, sind die folgenden:

- „Für gewisse Stellen sind Männer/Frauen besser geeignet.“ Im internationalen Vergleich zeigen sich große Unterschiede, was typisch weibliche und männliche Arbeiten sind. Auch hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass viele typische Männer- und Frauenberufe von beiden Geschlechtern gut ausgeübt werden können (Kindergartenpädagogen, Polizistinnen, Technikerinnen,...). Nur in ganz speziellen Arbeitsfeldern (Hebammen, bestimmte Beratungen oder Therapien für Männer und Frauen) lässt sich die bessere Eignung argumentieren.
- „Wer nicht Deutsch kann, wird auch inhaltlich schwach sein.“ Dieses Vorurteil wirkt sehr oft unbewusst und führt leicht dazu, dass die fachlichen Qualifikationen oft gar nicht mehr ernsthaft überprüft werden. So übersehen Unternehmen oft sehr qualifizierte BewerberInnen – deren spezifische Sprachkenntnisse im Arbeitsalltag innerhalb kurzer Zeit ausreichend verbessert werden können.
- „Menschen mit Behinderung können diese Arbeit nicht erledigen.“ Wie im vorherigen Beispiel werden Einschränkungen in einem spezifischen Bereich oft generalisiert. Gerade der technische Fortschritt lässt viele Einschränkungen kompensieren. Es gibt zahlreiche Hilfsmittel (spezielle Software,...), welche die Auswirkungen von körperlichen und Sinnesbehinderungen minimieren. Speziell für die Beseitigung baulicher Barrieren gibt es Förderungen des Bundessozialamts. Regelmäßig zeigt sich, dass solche Verbesserungen allen MitarbeiterInnen zugute kommen.

In allen diesen Fällen gilt: Gerade PersonalistInnen sollten sich ihrer Vorurteile bewusst werden und lernen, diese in konkreten Situationen zu erkennen und zu prüfen, ob sie im Einzelfall der Realität entsprechen.

Stellenausschreibung

Die Ausschreibung einer Stelle steckt den Rahmen, wer sich überhaupt bewirbt. Hier können relativ leicht Fehler vermieden werden.

Das Ziel des \rightarrow *Anti-Diskriminierungsrechts* ist es, dass Entscheidungen nach sachlichen Kriterien getroffen werden. Daraus ergibt sich schon, dass Ausschreibungen jedenfalls eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil enthalten sollten. Ohne Stellenbeschreibung lässt sich nicht nachvollziehen, ob das Anforderungsprofil nach sachlichen Kriterien verfasst wurde. Das Anforderungsprofil ist notwendig, um die BewerberInnen bewerten und reihen zu können. Nur durch den Vergleich lässt sich leicht überprüfen, ob sich die Anforderungen wirklich aus dem Anforderungsprofil ergeben. Stimmen sie nicht überein oder werden in der konkreten Auswahl andere Kriterien als die im Anforderungsprofil genannten verwendet, lässt sich allein daraus eine \rightarrow *Diskriminierung* vermuten.

Diese Punkte klingen selbstverständlich, fast banal. Ein Blick in die Wochenendaufgaben von Zeitungen und in den Online-Stellenmarkt zeigt aber, dass diese grundlegenden Anforderungen oft genug nicht eingehalten werden. Aufgrund der \rightarrow *Beweislastverschiebung* im Gleichbehandlungs- und Behinderteneinstellungsgesetz müssen BewerberInnen, die sich bei einer Bewerbung benachteiligt fühlen, eine Diskriminierung nur glaubhaft machen. Das gelingt umso leichter, je unklarer der Ausschreibungstext und je willkürlicher das Anforderungsprofil sind.

Eine Stellenausschreibung ist umso weniger diskriminierend, je mehr TUN und je weniger SEIN darin vorkommt. Je konkreter die Tätigkeiten beschrieben werden, umso weniger sind vordergründige, diskriminierungsanfällige Identitäten (männlich, jung, deutsche Muttersprache) nötig.

Beispiele:

- Männer mögen durchschnittlich kräftiger sein als Frauen. Für eine konkrete, körperlich herausfordernde Tätigkeit sollten (und dürfen auch) nicht nur Männer angesprochen werden. Stattdessen sollte möglichst exakt beschrieben werden, welche körperlichen Anforderungen (Heben bestimmter Gewichte,...) bestehen. Alle BewerberInnen können dann entscheiden, ob sie sich dieser Aufgabe gewachsen fühlen – und müssen sie dann sowieso im Alltag nachweisen.
- Bei der Suche nach einer JugendbetreuerIn ist ein Höchstalter von 35 Jahren unzulässig. Wichtig ist zu klären, was von maximal 35-Jährigen erwartet wird: Sind sie fitter? Haben sie mehr Bezug zu Jugendkul-

tur? Die Anforderungen „Bereitschaft und Fähigkeit zu sportlicher Betätigung“ und „Interesse und Aufgeschlossenheit für Jugendkultur (Musik, Mode,...)“ machen allen Interessierten klar, worum es bei dieser Tätigkeit geht – und überlässt den über und unter 35-Jährigen die Entscheidung, ob sie diese Anforderungen erfüllen.

Personalauswahl

Bewerbungsgespräche sind natürlich ebenfalls entscheidend, damit die Personalaufnahme nach sachlichen Kriterien erfolgt. Bei den Gesprächen ist besonders darauf zu achten, dass keine Fragen gestellt werden, die in die Privatsphäre eindringen und/oder in keinem Zusammenhang mit der angestrebten Tätigkeit stehen. Diese dürfen von BewerberInnen falsch beantwortet werden – sie garantieren also gar keinen Informationsgewinn. Darüber hinaus können solche „verbotenen“ Fragen ausreichen, um eine Diskriminierung glaubhaft zu machen.

Welche Fragen sind unzulässig? Eine abschließende Liste gibt es nicht. Ein Hinweis auf eine Diskriminierung lässt sich besonders ableiten aus Fragen nach

- Schwangerschaft und Kinderwunsch,
- der sexuellen Orientierung,
- Krankheiten, die nicht – insbesondere aufgrund gesetzlicher Vorschriften – die Ausübung der Tätigkeit unmöglich machen und
- politische und religiöse Einstellungen und Zugehörigkeiten (Ausnahme: Tendenzbetriebe – also Organisationen mit religiösem oder weltanschaulichem Hintergrund). Diese dürfen von BewerberInnen fordern, dass diese sich während der Arbeitszeit dem Ethos der Organisation entsprechend verhalten. Nur für SpitzenvertreterInnen, Beschäftigte, bei denen die Zugehörigkeit zurecht erwartet wird (Pfarrer) oder Personen, die das Bild der Organisation nach Außen prägen, darf eine Mitgliedschaft zur Kirche, der Gewerkschaft, dem Verein,... vorgeschrieben werden.

Natürlich müssen auch Fragebögen für BewerberInnen diskriminierungsfrei gestaltet werden.

Gesundheitstests, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, werden nur in Ausnahmefällen zulässig sein.

Aber: Für Fördermaßnahmen oder freiwillige betriebliche Sozialleistungen sind manchmal Informationen nötig, die mit geschützten Merkmalen zu tun haben.

Dokumentation

Klagen wegen vermuteter → *Diskriminierung* bei der Personalaufnahme sind drei Jahre lang möglich. Gelingt es einem oder einer BewerberIn, eine Diskriminierung glaubhaft zu machen, muss das Unternehmen nachweisen, dass die Entscheidung aus sachlichen, also nicht diskriminierenden Gründen, erfolgt ist.

Wer bei glaubhaft gemachter Diskriminierung nicht nachweisen kann, dass die getroffene Entscheidung für einen andereN BewerberIn sachlich gerechtfertigt ist, wird höchstwahrscheinlich wegen Diskriminierung verurteilt.

Je besser der gesamte Prozess der Personaleinstellung dokumentiert ist, umso leichter wird es gelingen, ungerechtfertigte Ansprüche abzuwehren. Jedenfalls sollte – mit Unterlagen belegbar – nachgewiesen werden können, welche fachlichen Gründe für die Person, die letztendlich eingestellt wurde, gesprochen haben.

Die Gründe für die Entscheidung und die entsprechenden Unterlagen sollten daher jedenfalls drei Jahre aufgehoben werden.

Die Rechtsfolgen einer Diskriminierung

Diskriminierende Stellenausschreibungen werden derzeit mit einer Verwaltungsstrafe von bis zu 360 Euro bestraft. Unternehmen werden beim ersten Verstoß abgemahnt, erst beim zweiten Verstoß wird Strafe verhängt. ArbeitsvermittlerInnen werden schon beim ersten Verstoß bestraft.

BewerberInnen, die bei der Bewerbung diskriminiert wurden, haben einen Anspruch auf Schadenersatz in der Höhe von mindestens zwei Monatsentgelten. Hätte der/die BewerberIn auch bei diskriminierungsfreiem Auswahlverfahren die Stelle nicht erhalten, da ein andereR BewerberIn besser qualifiziert war, beträgt der Schadenersatz maximal 500 Euro.

Fördermaßnahmen

Gerade bei der Personaleinstellung sind Fördermaßnahmen für benachteiligte Gruppen erprobt und sinnvoll. Dabei lässt sich zwischen harten und weichen Maßnahmen unterscheiden. Harte Maßnahmen sehen eine Bevorzugung bestimmter Personen vor und sind rechtlich heikler. Dazu gehören etwa die nur im öffentlichen Dienst üblichen → *Quoten*, die nach der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs nur unter Einhaltung strenger Bedingungen möglich sind.

Weiche Maßnahmen sind dagegen rechtlich unbedenklich. Dazu gehören etwa

- der ausdrückliche Hinweis auf eine innerbetriebliche Gleichstellungspolitik,
- die Übersetzung von Jobinseraten in mehrere Sprachen,
- der Hinweis, dass insbesondere bestimmte Gruppen zur Bewerbung eingeladen sind oder
- die Veröffentlichung von Stelleninseraten in Minderheitenmedien.

Entgelt

Entgeltdiskriminierung ist aufgrund aller sieben Diskriminierungsgründe verboten.

Unterschiedliches Entgelt ist – zumindest beim Vergleich von Männern und Frauen – die öffentlich am meisten wahrgenommene Diskriminierung. Während anfangs gleicher Lohn für gleiche Arbeit gefordert wurde, wird seit einigen Jahren verstärkt gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit diskutiert.

Die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen ist vielfach belegt. Es gibt aber keine verlässlichen Daten, ob es Gehaltsunterschiede auch aufgrund der anderen geschützten Merkmale gibt. Aufgrund der Beratungspraxis ist allerdings zu vermuten, dass zumindest aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit oder einer Behinderung regelmäßig Ungleichbehandlungen stattfinden.

In den vergangenen dreißig Jahren wurden auf der gesetzlichen, der kollektivvertraglichen und der betrieblichen Ebene viele Versuche zur Beseitigung dieser Unterschiede unternommen. Im Rahmen dieses Leitfadens sind vor allem die betrieblichen Möglichkeiten interessant.

Die Abgrenzung gleicher und gleichwertiger Arbeit

Leider sind beide Begriffe gesetzlich nicht definiert.

→ *Gleiche Arbeit* liegt dann vor, wenn die betrachteten Tätigkeiten ident oder nahezu ident sind.

Von → *gleichwertiger Arbeit* wird dann gesprochen, wenn die Tätigkeiten äußerlich ungleich sind, aber bei der Gesamtbetrachtung der Anforderungen wie nötige Qualifikationen, körperliche und psychische Belastung, Verantwortung und Umgebungsbedingungen ähnlich sind.¹⁹

Die Feststellung ungleicher Bezahlung bei gleicher Arbeit ist relativ einfach – wenn die Löhne offen gelegt werden. Die Beurteilung, welche Arbeiten als gleichwertig anzusehen sind, beinhaltet aber viele Wertungen und ist daher sehr umstritten.

Betriebliche Maßnahmen

Unternehmen, die Maßnahmen gegen Entgeltdiskriminierung unternehmen wollen, wird meist empfohlen,

- die im Unternehmen bestehenden Tätigkeiten aufzulisten,
- männer- und frauendominierte Bereiche zu identifizieren,
- anhand dieser Bereiche die Gleichwertigkeit (anhand bestehender geschlechtsneutraler Systeme der Arbeitsbewertung) zu prüfen,
- diese Bewertung bei allen Entgeltbestandteilen anzuwenden und schließlich
- die bestehenden Entgeltsysteme zu überarbeiten.²⁰

So ein Projekt ist so aufwendig, wie es klingt. Außerdem wird es wohl breite Debatten über Gleichheit und Gerechtigkeit auslösen. Deshalb ist auch hier die Einbeziehung des Betriebsrats wichtig. Dieser hat schon nach geltendem Recht weitgehende Rechte zur Einsicht in die Personaldaten. Derzeit (September 2010) liegt eine Novelle zum → *Gleichbehandlungsgesetz* vor, die weitere Maßnahmen zur Gehaltstransparenz vorsieht.

Fazit

Gehaltsgerechtigkeit ist das umstrittenste und schwierigste Thema im Bereich der → *Gleichstellung*. Dabei ist bisher lediglich die Spitze des Eisbergs – die Gleichstellung von Männern und Frauen – thematisiert worden.

Beruflicher Aufstieg und Beförderung

In den innerstaatlichen Umsetzungsbestimmungen fehlt es an einer **Definition** für die Begriffe „beruflicher Aufstieg“ und „Beförderung“. Die Begriffsinhalte müssen daher durch Auslegung ermittelt werden. Als Anhaltspunkte dienen dabei die gemeinschaftsrechtlichen Regelungen und die Begriffsbestimmungen des österreichischen Arbeitsrechts sowie die bislang auf nationaler und europarechtlicher Ebene ergangenen Entscheidungen. Danach ist der Begriff „beruflicher Aufstieg“ weit auszulegen und umfasst nicht nur die verbindliche Entscheidung über den beruflichen Aufstieg (z.B. Abschluss einer Fördervereinbarung), sondern bereits auch die vorbereitenden Verhaltensweisen (z.B. Festlegung der Auswahlkriterien). Der Europäische Gerichtshof stellte bei seiner Auslegung der Richtlinie 76/207/EWG auf den Aufstieg in eine höhere berufliche Kategorie, auf den Zugang zu einer höheren Stufe bei der beruflichen Rangordnung ab.²¹ In der Literatur werden im Rahmen eines weiten Begriffsverständnisses alle Varianten des beruflichen Fortkommens und alle Maßnahmen verstanden, die sich auf Aufstieg und Beförderung auswirken können, sofern nur der gebotene Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis vorliegt. Die Beförderung wird dabei als eine Unterkategorie des beruflichen Aufstiegs angesehen und ist gleichzeitig auch der wichtigste Anwendungsfall in der Praxis.

Beim Aufstieg auf der Karriereleiter stoßen insbesondere **Frauen** immer wieder an die sog. → *gläserne Decke*, weil sie auf allen Ebenen der Berufshierarchie benachteiligt werden. Jungen Frauen wird der Karriereweg oftmals verbaut, weil befürchtet wird, dass sie die Kinderbetreuung in einem großen Maß beanspruchen werden. Später, wenn sie frei von Kinderbetreuungspflichten sind, gelten sie als „zu alt.“ Immer wieder kommt es vor, dass bei der Besetzung einer leitenden Funktion Frauen mit höherer Qualifikation und längerer Berufserfahrung beim beruflichen Aufstieg unberücksichtigt bleiben und ihnen jüngere, weniger qualifizierte Männer vorgezogen werden. Das stellt einen Verstoß gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz dar. Aber auch die nachträgliche Änderung des Anforderungsprofils ist verboten. Wird z.B. ein Mann bei der Besetzung einer Führungsposition seiner Mitbewerberin vorgezogen, obwohl diese das Stellenprofil in allen Punkten erfüllt, weil er über ein abgeschlossenes Studium verfügt und daher als besser qualifiziert eingestuft wird, so stellt dieses Vorgehen eine → *Diskriminierung* dar, wenn ein Studium in der Ausschreibung gar nicht gefordert war.

Auch → *Diskriminierungen* aufgrund des **Alters** sind in der Praxis beim beruflichen Aufstieg sehr häufig. Oft werden leitende Funktionen mit jüngeren ArbeitnehmerInnen besetzt und die älteren, qualifizierten Personen bleiben bei der Vergabe unberücksichtigt.

Das Gesetz kennt jedoch für berufliche Tätigkeiten innerhalb von Kirchen und anderen auf religiösen Grundsätzen oder Weltanschauungen beruhenden öffentlichen oder privaten Organisationen Ausnahmen. Das Kriterium der **Religion oder Weltanschauung** stellt dann keine Diskriminierung dar, wenn sie für die Art der Tätigkeit oder der Umstand ihrer Ausübung eine wesentliche, rechtmäßige und gerechtfertigte berufliche Anforderung angesichts des Ethos der Organisation darstellt. Solche Tendenzbetriebe können verlangen, dass sich ArbeitnehmerInnen während der Arbeitszeit gemäß dem Ethos der Organisation verhalten. Sucht sich eine anerkannte Religionsgemeinschaft LehrerInnen für den Religionsunterricht in der Schule nach der jeweiligen Religionszugehörigkeit aus, so ist das eine gerechtfertigte Anforderung und stellt keine Diskriminierung dar.

Für die Geltendmachung gerichtlicher **Ansprüche** wegen einer Diskriminierung beim beruflichen Aufstieg ist eine Frist von sechs Monaten zu beachten. Die Frist beginnt mit der Ablehnung der Beförderung zu laufen. Die von Diskriminierung betroffene Person hat Anspruch auf den Ersatz des entstandenen finanziellen Schadens (z.B. Auszahlung der Gehaltsdifferenz) und den Ausgleich der erlittenen persönlichen Beeinträchtigung. Kann der oder die ArbeitgeberIn nachweisen, dass die betroffene Person auch bei Berücksichtigung nicht befördert worden wäre und dadurch kein weiterer finanzieller Schaden entstanden ist, so beträgt die Höhe des Schadenersatzes maximal 500 Euro.

Belästigung

Belästigungen sind Verhaltensweisen, die im Zusammenhang mit einem geschützten Merkmal stehen und für die betroffene Person unerwünscht, unangebracht oder anstößig sind und ein einschüchterndes oder demütigendes Umfeld schaffen. Eine Belästigung, die Würdeverletzung bewirkt oder bezweckt ist sowohl in der Arbeitswelt auch in sonstigen weiteren geschützten Lebensbereichen verboten. Belästigungen sind in vielfältiger Form denkbar. Sprachliche Äußerungen, wie Witze und Bezeichnungen, Gesten oder das Verbreiten von schriftlichen Äußerungen, Bildern oder sonstigem Material sind da einige Beispiele. Um den Belästigungs-

tatbestand zu erfüllen müssen die Handlungen schwerwiegend sein. Im Arbeitsumfeld können hier Pin-up-Fotos, E-Mails, SMS oder auch Videoüberwachung eine solche Belästigung darstellen. Beschimpft ein Türsteher einen Mann mit schwarzer Hautfarbe, der in eine Bar eingelassen werden möchte, so ist das eine Belästigung in sonstigen Bereichen aufgrund der ethnischen Zugehörigkeit. Für die Beurteilung, ob ein Verhalten von der betroffenen Person als unerwünscht, unangebracht oder anstößig empfunden wird, ist auf das subjektive Empfinden des Opfers abzustellen.

Eine **sexuelle Belästigung** liegt vor, wenn das unerwünschte Verhalten der sexuellen Sphäre zugerechnet werden kann. Sexuelle Übergriffe sind oft Sanktionsmaßnahmen, um Frauen an „ihren Platz“ zu verweisen und die männlich dominierte Hierarchie zu erhalten.²² Werden körperliche Akte gesetzt, so liegt auch eine Straftat vor, die bei der Polizei angezeigt werden sollte. Aber auch bereits das Aufhängen von Pin-up-Fotos trotz der Aufforderung durch eine Kollegin, diese Bilder zu entfernen, stellt eine sexuelle Belästigung dar. Fordert ein Immobilienmakler von einer Kundin für den Abschluss eines Mietvertrages sexuelle Gefälligkeiten, so erfüllt das für den Bereich außerhalb der Arbeitswelt die Merkmale für die sexuelle Belästigung, wenn die Kundin das ablehnt und der Mietvertrag aus diesem Grund nicht zustande kommt. Als Rechtfertigung wird in einigen Fällen angeführt, dass die Frau sehr figurbetonte Kleidung trug und das Verhalten sozusagen „provokiert“ hat. Eine sexuelle Belästigung ist jedoch auch mit dieser Argumentation nicht zu rechtfertigen.

Davon zu unterscheiden ist die **geschlechtsbezogene Belästigung**. Diese umfasst Verhaltensweisen, die im Zusammenhang mit dem Geschlecht der Person stehen, jedoch ohne einen Bezug zur Sexualität. Macht ein Arbeitgeber immer wieder frauenfeindliche Witze, so ist das vom Tatbestand erfasst. Wie die sexuelle Belästigung liegt eine geschlechtsbezogene Belästigung auch vor, wenn die Zurückweisung oder Duldung der Belästigung zur Grundlage einer der belästigten Person berührenden Entscheidung gemacht wird.

Bei der (sexuellen) Belästigung in der Arbeitswelt beträgt die **Frist** für die gerichtliche Geltendmachung ein Jahr. Bei einer (sexuellen) Belästigung beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen verfristet der Anspruch erst in drei Jahren. Die Frist beginnt ab dem Vorfall zu laufen. Die (sexuell) belästigte Person hat Anspruch auf Schadenersatz gegenüber dem oder der ArbeitgeberIn bzw. DienstleistungsanbieterIn oder jenen Personen, die es schuldhaft

unterlassen haben, Abhilfe zu schaffen und gegenüber der belästigenden Person. Der Schadenersatzanspruch umfasst den Ersatz des entstandenen finanziellen Schadens und einen Ausgleich für die erlittene persönliche Beeinträchtigung mit einem Betrag in der Höhe von mindestens 720 Euro.

Sonstige Arbeitsbedingungen, Aus- und Weiterbildung, Umschulung

Unter den Begriff der **sonstigen Arbeitsbedingungen** fallen alle Bereiche in der Arbeitswelt, die jedoch in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis stehen. → *Diskriminierungen* bei Dienstenteilungen, Versetzungen, Weisungen und auch bei Pausenregelungen fallen darunter. In der Praxis wird häufig verlangt, dass Frauen im Gegensatz zu den männlichen Kollegen neben der arbeitsvertraglich festgelegten Tätigkeit auch „traditionelle Frauenarbeiten“ oder Hilfstätigkeiten, wie Ausleeren der Papierkörbe, Botendienste oder Kaffee kochen übernehmen. Das stellt eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bei sonstigen Arbeitsbedingungen dar. Aber auch die Nichteinbindung in die interne Kommunikation und das Abschneiden von Informationen (Benachrichtigungen von Besprechungen erfolgen erst in letzte Minute oder gar nicht) sind diskriminierend, wenn sie in Verbindung mit einem geschützten Merkmal stehen.

Mit Maßnahmen der **Aus- und Weiterbildung sowie Umschulung** sind solche gemeint, die auf in einem aufrechten Arbeitsverhältnis befindliche ArbeitnehmerInnen abzielen. Aber auch Arbeitssuchende, die Kurse beim AMS belegen oder Personen, die sich außerhalb des Arbeitsverhältnisses in einer Erwachsenenbildungseinrichtung weiterbilden, sind vom Anwendungsbereich umfasst. Teilzeitarbeit wird in vielen Unternehmen mehrheitlich immer noch von Frauen verrichtet. Bietet ein solches Unternehmen eine Weiterbildung nur für Vollzeitbeschäftigte an, so liegt darin eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts.

Die **Frist** zur Geltendmachung von Ansprüchen bei Diskriminierungen bei sonstigen Arbeitsbedingungen beträgt drei Jahre. Es besteht ein Anspruch auf die Gewährung der gleichen Arbeitsbedingungen. Alternativ kann der Ersatz des finanziellen Schadens und eine Entschädigung für die erlittene persönliche Beeinträchtigung gefordert werden. Auch bei Diskriminierungen im Zusammenhang mit Aus- und Weiterbildungsmaß-

nahmen und Umschulung beträgt die Frist drei Jahre innerhalb der die Ansprüche geltend gemacht werden müssen. Die benachteiligte Person hat ein Wahlrecht. Entweder macht sie ihren Anspruch auf Einbeziehung in die entsprechende betriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahme geltend, oder fordert den Ersatz des finanziellen Schadens und eine Entschädigung für die erlittene persönliche Beeinträchtigung.

Beendigung

Der **Begriff** der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist weder auf eine bestimmte Art von Arbeitsverhältnis beschränkt noch auf eine bestimmte Beendigungsart. Daher fallen auch Probearbeitsverhältnisse und befristete Arbeitsverhältnisse in den Anwendungsbereich.

Dabei behält aber der Grundsatz, dass ein **Probearbeitsverhältnis** ohne Begründung innerhalb der Probezeit rechtskonform beendet werden kann, seine volle Gültigkeit. Gibt aber eine Frau innerhalb ihrer Probezeit ihre Diabeteserkrankung dem Unternehmen bekannt und wird daraufhin das Probearbeitsverhältnis zeitnah und ohne jede weitere Begründung seitens des Unternehmens beendet, obwohl bereits Weiterbildungsmaßnahmen für die Zeit nach der Probezeit vereinbart wurden, so liegt es nahe, dass die Beendigung diskriminierend und nicht rechtskonform war, weil sie aufgrund der Behinderung erfolgte.

Die Nichtverlängerung eines **befristeten Arbeitsverhältnisses**, das auf Umwandlung in ein unbefristetes angelegt war, ist eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts im Zusammenhang mit der Beendigung, wenn der Grund dafür beispielsweise die Schwangerschaft der Arbeitnehmerin ist.

Eine weitere Gruppe bilden die Fälle, in denen sich der Beendigungszeitpunkt des Arbeitsverhältnisses nach den **unterschiedlichen Rentenaltersgrenzen** für Frauen und Männer richtet. Der EuGH entschied bereits im Jahr 1986, dass eine allgemeine Entlassungspolitik, wonach eine Frau nur aus dem Grund „entlassen“ wird, weil sie das Alter erreicht oder überschritten hat, in dem sie Anspruch auf eine staatliche Rente erwirbt und das nach den nationalen Vorschriften für Männer und Frauen unterschiedlich ist, eine verbotene → *Diskriminierung* aufgrund des Geschlechts darstellt.²³ Regelungen über eine automatische **Ruhestandsversetzung bei Erreichen eines bestimmten Lebensalters** unterliegen ebenfalls dem Diskriminierungsverbot, so der EuGH im Jahr 2007.²⁴

Bei der Beendigungsdiskriminierung kann innerhalb einer Frist von 14 Tagen nach Erhalt der Kündigung bzw. Entlassung oder die Beendigung des Probearbeitsverhältnisses oder die Nichtverlängerung eines befristeten Arbeitsverhältnisses beim Arbeits- und Sozialgericht angefochten und die Feststellung des Bestehens eines aufrechten (unbefristeten) Arbeitsverhältnisses begehrt werden. Alternativ kann die Beendigung des Arbeitsverhältnisses akzeptiert werden und auf Ersatz des Vermögensschadens und auf eine Entschädigung für die erlittene persönliche Beeinträchtigung geklagt werden. Hierfür beträgt die Frist 6 Monate. Gerade im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis ist die Wahlmöglichkeit sinnvoll. So bleibt es der Einschätzung der diskriminierten Person überlassen, ob sie sich ein Verbleiben im Unternehmen unter diesen Umständen vorstellen kann oder stattdessen in einem anderen Unternehmen tätig sein möchte und den Schadenersatz begehrt.

Positive Maßnahmen

Die derzeit geltenden gesetzlichen Vorschriften sind nicht ausreichend, um \rightarrow *Chancengleichheit* und \rightarrow *Gleichstellung* tatsächlich herzustellen. Dazu bedarf es weiterer Instrumente. Das Gleichbehandlungsrecht normiert daher eine Ausnahme vom Diskriminierungsverbot für spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung, die in Form von Gesetzen, in Kollektivverträgen oder in betriebsinternen allgemeinen Regelungen festgelegt werden, um Benachteiligungen aus einem der gesetzlich geschützten Diskriminierungsgründe zu verhindern oder auszugleichen. Eine rechtliche Verpflichtung zu positiven Maßnahmen gibt es allerdings nicht, das Gesetz eröffnet lediglich die Möglichkeit dazu.²⁵

Diese positiven Maßnahmen durchbrechen zwar augenscheinlich den Gleichbehandlungsgrundsatz, gelten aber nicht als \rightarrow *Diskriminierungen*, wenn mit der Maßnahme die Gleichstellung gefördert und eine tatsächlich bestehende Ungleichheit beseitigt oder verringert wird.²⁶ Auch \rightarrow *positive Maßnahmen* unterliegen dem Verhältnismäßigkeitsprinzip und dürfen nicht über das hinausgehen, was zur Erreichung des verfolgten Ziels angemessen und erforderlich ist.

Als Beispiel nennen die Gesetzesmaterialien die „Bevorzugung“ von Frauen durch sog. \rightarrow *Quotenregelungen* bei Stellenausschreibungen in jenen Bereichen, in denen bisher überwiegend Männer beschäftigt sind.²⁷ Brisant ist in diesem Zusammenhang die Besetzung von Füh-

rungspositionen. Ein automatischer Vorrang für Frauen ist nicht zulässig. Quotenregelungen sind nur dann zulässig, wenn die dort vorgesehene Begünstigung nicht absolut und unabdingbar ist und auch nicht automatisch erfolgt, sondern die besondere Berücksichtigung von in der Person des Mitbewerbers liegenden Gründen im Einzelfall offen lassen (sog. Öffnungsklausel).²⁸ Eine derartige Quotenregelung mit Öffnungsklausel hat der EuGH als EU-konform bestätigt, wenn sie bei gleicher Qualifikation und objektiver Beurteilung einer Bewerberin den Vorzug einräumt, jedoch männlichen Bewerbern garantiert, dass die Bewerbungen Gegenstand einer objektiven Beurteilung sind, bei der alle die Personen der Bewerber betreffenden Kriterien berücksichtigt werden, und dass der den weiblichen Bewerberinnen eingeräumte Vorrang entfällt, wenn eines oder mehrere dieser Kriterien zu Gunsten des männlichen Bewerbers überwiegen.²⁹ In der Praxis bereitet vor allem die Beurteilung der „gleichen Eignung“ der BewerberInnen erhebliche Schwierigkeiten, weil die individuellen Biographien und Qualifikationen die objektive Vergleichbarkeit und eine Gewichtung der einzelnen Qualifikationen erschweren. Der tatsächliche Anwendungsbereich geht jedoch über Quotenregelungen hinaus. Der Förderung der \rightarrow *Gleichstellung* von Frauen und Männern dienen insbesondere auch alle Arten ausbildungs- und Karriere fördernder Maßnahmen, wie Schulungen, Bildungsurlaube, Wiedereinstiegshilfen, wie auch die Befreiung von Altersgrenzen für den Wiedereinstieg.³⁰ Auch Mentoringprogramme, in denen ausgewählte MentorInnen geschult werden, um Personen aus der gewählten Zielgruppe in einem gewissen zeitlichen Rahmen oder bei der Bewältigung konkreter Aufgaben beratend zur Seite zu stehen zählen zu den positiven Maßnahmen. Zudem kann eine gezielte Aufforderung an unterrepräsentierte Gruppen (z.B. MigrantInnen) sich zu bewerben langfristig die Beschäftigungsstruktur verändern und zu einem chancengleichen Zugang führen.

Volker Frey, Jurist und Politologe, Generalsekretär des Klagsverbands und Diversity Trainer.

Andrea Ludwig, Juristin und Expertin für Anti-Diskriminierung, Leiterin der Rechtsdurchsetzung beim Klagsverband.

Der Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von Diskriminierungsopfern ist ein Dachverband von derzeit 21 Mitgliedsvereinen, der sich mit der Verbesserung und Durchsetzung des Anti-Diskriminierungsrechts in Österreich beschäftigt.

Wie machen wir Erfolg messbar?

Veränderungen bzw. Erfolge messbar zu machen, die auf die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und \rightarrow *Chancengleichheit* zurückführbar sind, ermöglichen Fortschritte, fehlgeschlagene Maßnahmen, nach wie vor vorhandene Lücken und neu zu setzende Maßnahmen zu identifizieren. Der regelmäßige Vergleich der Ausgangssituation (*siehe Standortbestimmung*) mit den Veränderungen nach zumindest einem Jahr ist ein wichtiger Schritt in der Überprüfung des Aktivitätslevels, der Weiterentwicklung von Maßnahmen und der Verfeinerung von Zielen. Im Rahmen eines solchen Prozesses sollten sowohl alle innerbetrieblichen Ebenen ebenso wie die Außenbeziehungen des Unternehmens miteinbezogen werden

Durch das Messbarmachen von Veränderungen können Prozesse und ihre Auswirkungen nachvollzogen werden. Es ist nicht immer einfach bestimmte Veränderungen auf die Umsetzung bestimmter Maßnahmen zurückzuführen, sprich es sollten auch Maßnahmen, die nicht mit dem Ziel der Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit gesetzt wurden, mitbedacht werden, um einander verstärkende oder konterkarierende Maßnahmen oder Prozesse identifizieren zu können.

Die Möglichkeit die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit zu evaluieren, hängt von folgenden Vorarbeiten ab:

- Einschätzen des Aktivitätslevels des Unternehmens für die verschiedenen Bereiche im Zuge der Standortbestimmung
- Definition von messbaren Zielen, Festlegen von Prioritäten und Zeitplänen im Rahmen der Entwicklung eines \rightarrow *Aktionsplanes*
- Sammlung von Daten im Rahmen der Standortbestimmung
 - Vielfalt der
Belegschaft
BewerberInnen
KundInnen
LeistungsanbieterInnen, mit denen Unternehmen kooperiert
 - Gehälter der MitarbeiterInnen;
 - Teilnahme der MitarbeiterInnen an Trainings;
 - Zufriedenheit der MitarbeiterInnen/KundInnen;

- Zufriedenheit der BewerberInnen;
- verschiedene Beschwerdeverfahren;
- Belästigungen/ \rightarrow *Diskriminierung* von MitarbeiterInnen/KundInnen.
- rechtzeitige Definition von Verantwortlichkeiten für die Erhebung von Daten und die Umsetzung der Erfolgsmessung

Es gibt verschiedene Schwerpunkte, die bei der Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen gesetzt werden können. Diese werden wesentlich durch die Ziele bestimmt, die mit einer Erfolgsmessung verbunden sind.

- Stand der Umsetzung der im Anschluss an die Standortbestimmung definierten Maßnahmen \rightarrow Einschätzung mit der Umsetzung welcher Maßnahmen rechtzeitig begonnen wurde und wo es Nachholbedarf gibt (v.a. für Unternehmen, die erste Schritte setzen wollen);
- Qualitative Einschätzung der Wirksamkeit der Maßnahmen Beurteilung des Erfolgs der gesetzten Maßnahmen aufgrund von subjektiven Einschätzungen, die aus Erfahrungen im Rahmen des eigenen Bereichs informiert sind (v.a. für Unternehmen, die ihre Maßnahmen in Richtung Vielfalt und Chancengleichheit verdichten wollen);
- Analyse der Wirksamkeit dieser Maßnahmen im Vergleich zu den Zielsetzungen mittels quantitativer Datenerhebungen (z.B. Befragung der MitarbeiterInnen/KundInnen, Sammlung von Gehaltsdaten, Daten zu Diskriminierung) Beurteilung des Erfolgs auf Grund objektiver, verlässlicher und vergleichbarer Daten (v.a. für Unternehmen, die sich in Richtung good practice bewegen wollen).

Unabhängig davon welcher dieser Schwerpunkte gesetzt wird, sollten stets Personen, deren Chancengleichheit im Besonderen gefördert werden soll, in die Konzeptionierung, Umsetzung und Analyse der Maßnahmen und ihrer Ergebnisse miteinbezogen werden. Darüber hinaus sollten bereits während der Durchführung der Standortbestimmung Verantwortlichkeiten für die Erfolgsmessung definiert werden. Die Verantwortlichen sollten

- einen Überblick und Einblick in die als wichtig identifizierten und in Umsetzung befindlichen Maßnahmen haben;
- Zugang zu den relevanten Informationen bzw. InformationsträgerInnen haben;
- Expertise im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit mitbringen;
- Kenntnisse im Bereich → *Monitoring* und Evaluierung aufweisen;
- nicht Verantwortlich für die Umsetzung der Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit sein, um eine möglichst objektive Sichtweise einbringen zu können.

Die Einbindung möglichst vieler → *Stakeholder* in die Überprüfung der Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen garantiert eine Analyse aus verschiedenen Perspektiven, Bereichen und Hierarchieebenen.

Potentiell wichtige Stakeholder

- Geschäftsführung
- Mittleres Management
- MitarbeiterInnen v.a. auch jene, die potentiell benachteiligt sind
- BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen
- Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-Beauftragte
- Human Resources/Organisationsentwicklung
- KritikerInnen von Vielfalt und → *Chancengleichheit*

Hilfreich ist sich zu überlegen, welche Erhebungsinstrumente welchem Analyseschwerpunkt dienen und für welche Zielgruppe sie eingesetzt werden sollen. Das folgende Formular gibt einen groben Überblick über einsetzbare Erhebungsinstrumente und welche Bewertungsmaßstäbe diesen zugrunde gelegt werden können. Die Auswahl der einzusetzenden Erhebungsinstrumente hängt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen, den im → *Aktionsplan* festgelegten Maßnahmen und dem Aktionsniveau des Unternehmens zur Förderung von Vielfalt und → *Chancengleichheit* ab.

Formular: Erhebungsinstrumente fürs Messbarmachen von Erfolgen

Erhebungsinstrument	Bewertungen	Analyseschwerpunkt	Zielgruppe
Systematische Auflistung aller im zu evaluierenden Zeitraum zu setzenden Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Realisiert • Umsetzung begonnen • Umsetzung noch nicht begonnen, Begründung: 	Erste Schritte	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Umsetzung der Maßnahmen Verantwortliche
Systematische Auflistung aller im zu evaluierenden Zeitraum zu setzenden Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel erreicht • Ziel zu ¾ erreicht • Ziel zur ½ erreicht • Ziel zu ¼ erreicht • Ziel gar nicht erreicht, Begründung: 	Verdichtung der Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Für die Umsetzung der Maßnahmen Verantwortliche • Zielgruppen der Maßnahmen
Interviewleitfaden zur Einschätzung der Zufriedenheit mit den gesetzten Maßnahmen aus der Perspektive verschiedener Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • (Un)Zufriedenheit mit gesetzten Maßnahmen • Identifikation von fehlenden Maßnahmen • Identifikation von zu fördernden Gruppen 	Verdichtung der Maßnahmen Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-BeauftragteR • BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen • MitarbeiterInnen, v.a jene, die potentiell benachteiligt sind • Mittleres Management • KritikerInnen
Leitfaden für Fokusgruppen zur Einschätzung der Zufriedenheit mit den gesetzten Maßnahmen aus der Perspektive verschiedener Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • (Un)Zufriedenheit mit gesetzten Maßnahmen • Identifikation von fehlenden Maßnahmen • Identifikation von zu fördernden Gruppen 	Verdichtung der Maßnahmen Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-BeauftragteR • BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen • MitarbeiterInnen, v.a. jene, die potentiell benachteiligt sind • Mittleres Management • KritikerInnen

Fragebogen zur Zufriedenheit der MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • zufrieden • eher zufrieden • eher nicht zufrieden • nicht zufrieden 	Good practice	MitarbeiterInnen
Fragebogen zur Zufriedenheit der KundInnen	<ul style="list-style-type: none"> • zufrieden • eher zufrieden • eher nicht zufrieden • nicht zufrieden 	Good practice	KundInnen
Fragebogen zur Zufriedenheit der BewerberInnen	<ul style="list-style-type: none"> • zufrieden • eher zufrieden • eher nicht zufrieden • nicht zufrieden 	Good practice	BewerberInnen
Systematische Erfassung der MitarbeiterInnen <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl • Hierarchieebenen • Teilnahme an Trainings • Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Behinderung • Geschlecht • ethnische Zugehörigkeit • Religion • sexuelle Orientierung 	Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Personalabteilung • Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-BeauftragteR
Systematische Erfassung der KundInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Behinderung • Geschlecht • ethnische Zugehörigkeit • Religion • sexuelle Orientierung 	Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnenservice • Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-BeauftragteR
Systematische Erfassung der BewerberInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Behinderung • Geschlecht • ethnische Zugehörigkeit • Religion • sexuelle Orientierung Unternehmensgröße:	Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Personalabteilung • Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-BeauftragteR
Systematische Erfassung der LeistungsanbieterInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Behinderung • Geschlecht • ethnische Zugehörigkeit • Religion • sexuelle Orientierung Unternehmensgröße:	Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Für Beschaffung Zuständige • Gleichbehandlungs-/Diversity-/CSR-BeauftragteR
Systematische Erfassung von Beschwerden zu Diskriminierung/ Belästigung	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Behinderung • Geschlecht • ethnische Zugehörigkeit • Religion • sexuelle Orientierung 	Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdestellen • BetriebsrätInnen/ PersonalvertreterInnen
Systematische Erfassung der Maßnahmen, die bei Beschwerden gesetzt werden und der Nachverfolgung wie sich diese auswirken	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Beschwerden haben Maßnahmen nach sich gezogen und welche • Welche Beschwerden haben keine Maßnahmen nach sich gezogen, Begründung: 	Good practice	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdestellen • BetriebsrätInnen/ PersonalvertreterInnen

Die Diversity Score Card

von Nadja Schefzig, equalizent

Die Diversity Score Card ist ein Planungs- und Evaluationsinstrument zur strategischen Unternehmensführung. Mit ihr ist dem Management ein Mittel zur Hand gegeben, mit dem innerhalb eines definierten Rahmens Ziele und Maßnahmen entwickelt werden können und der Erfolg der Umsetzung anhand von Kennzahlen gemessen werden kann. Die strukturierte Darstellung unterstützt einerseits die verantwortlichen Personen dabei, selbst ein klares Bild über den Prozess zu generieren, andererseits erleichtert sie gerade durch die Übersichtlichkeit auch die interne und externe Kommunikation.

Die Hauptfunktionen der Diversity Score Card (DSC):

- **Struktur:** Die DSC bringt Struktur in die Planung und Evaluierung von Diversity Management.

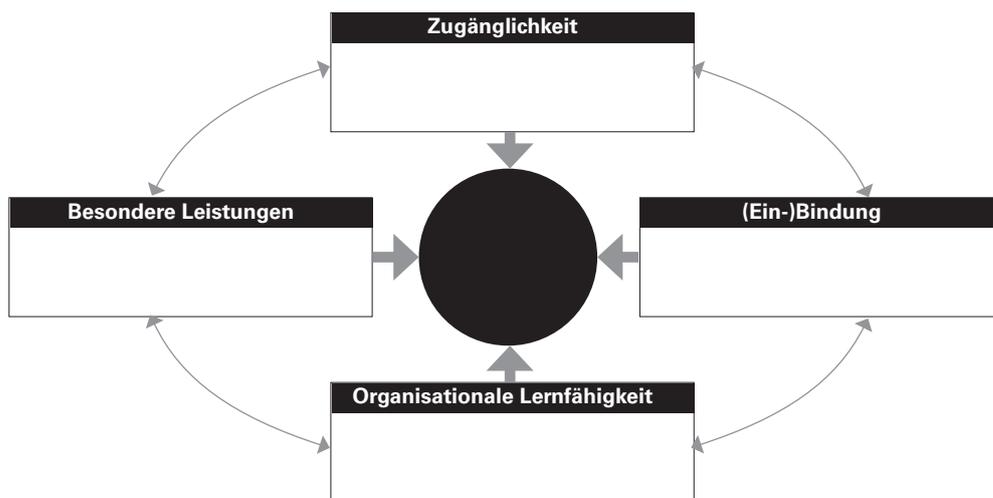
Durch die Komplexitätsreduktion werden Ziele operationalisierbar und in Folge leichter umsetzbar.

- **Einbettung:** Die DSC verbindet Diversity Management mit allgemeinen Zielen, Visionen und Anforderungen des Unternehmens.
- **Kommunikation und Diversitybewusstsein:** Die DSC stellt selbst ein geeignetes Instrument zur Kommunikation des Prozesses dar, da die einzelnen Schritte, Schwierigkeiten und bisher Erreichtes darin übersichtlich dargestellt werden.
- **Transparenz:** Mit der DSC wird Diversity sichtbar.
- **Evaluation:** Da Kosten und Gewinne gemessen und kontrolliert werden können und die Umsetzung der geplanten Maßnahmen leicht überprüfbar ist, ist die DSC ein geeignetes Instrument zur Evaluation.

Architektur der Diversity Score Card

equalizent hat 2005 begonnen, im Rahmen des Diversity Change Management Prozesses auch die Architektur der Diversity Scorecard im Unternehmen equalizent aufzubauen. Die erste Version der Diversity Score Card verfügte über folgende 4 Perspektiven, die inspiriert waren vom Modell der Diversity Score Card der University of California:

Diversity Score Card: Vier Säulen



Die DSC sollte dazu beitragen, unsere diversity-spezifischen Unternehmensziele besser zu planen und zu überprüfen. Da sich das Thema Vielfalt nicht nur in unseren Dienstleistungen und Produkten widerspiegeln, sondern das gesamte Unternehmen durchdringen sollte, wollten wir mittels dieses Instruments auch die Messbarkeit der Vielfalt in möglichst vielen Unternehmensbereichen ermöglichen. Ziel war es zudem, alle MitarbeiterInnen als ExpertInnen für unser Unternehmen sowie für seine Vielfalt einzubinden. Damit sollte neben einem Bewusstseinsbildungsprozess für alle MitarbeiterInnen auch eine breite Basis der Zusammenarbeit an dem „Projekt: Diversity Management“ geschaffen werden:

Arbeitsgruppen zur Zielplanung

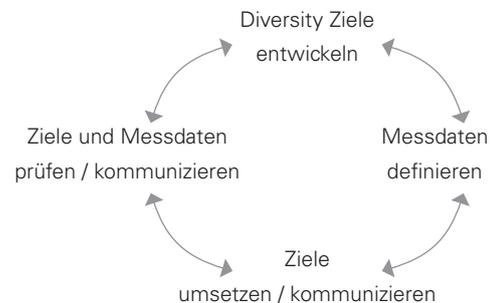
Bei der Definition von Subzielen waren daher alle MitarbeiterInnen von equalizent beteiligt. Im Rahmen von Arbeitsgruppen, an denen alle MitarbeiterInnen von equalizent teilnahmen, wurden 2005 also Sub-Ziele für die obigen vier Perspektiven definiert. Diese gelten z.T. bis heute bzw. deren Umsetzung wird gemessen und dafür werden immer wieder neue Maßnahmen umgesetzt. Derartige Ziele sind z.B. Bilingualität oder die Ausgewogenheit „Gehörlose/Schwerhörnde/Hörende KursteilnehmerInnen bzw. MitarbeiterInnen“. Einige neue Ziele kamen aber auch später hinzu wie z.B. „Diversität und Personalrekrutierung“ und einige der Ziele werden immer wieder in Frage gestellt und neu diskutiert wie z.B. die „Reduktion des Dolmetschbudgets um jährlich 10%“.

Auch bei der Entscheidung der relevanten Messdaten bzw. ihrer Erhebung gab es erhebliche Veränderungen in den vergangenen Jahren: z.B. hat das Ziel „Medienbekanntheit“ zum Aufbau eines professionellen Pressepiegels geführt oder wir haben uns entschieden die Kompetenz der Österreichischen Gebärdensprache bzw. Deutsch nicht aufgrund der absolvierten Weiterbildung sondern eines Selbsteinschätzungstests zu messen.

Zieldefinition im Rahmen der Diversity Score Card

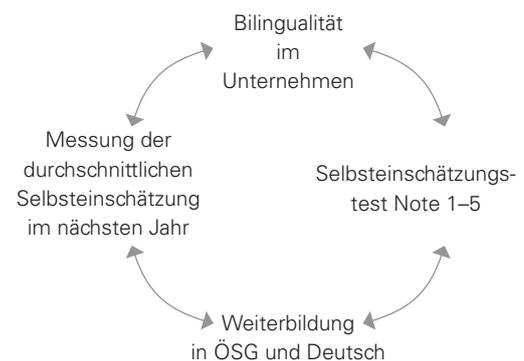
Aus den definierten Zielen für das kommende Geschäftsjahr werden Messdaten (Indikatoren) abgeleitet, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden kann. Diese Ziele werden im Laufe des Umsetzungsprozesses immer wieder kommuniziert und regelmäßig kontrolliert, sodass eine Steuerung der Aktivitäten im Sinne der Zielerreichung möglich ist. Am Ende des Jahres dienen

die gewonnenen Messdaten und Informationen wiederum als Basis für die Definition von neuen Zielen und Maßnahmen.



Beispiel für ein Ziel: Bilingualität

Als ein Merkmal der Vielfältigkeit bei equalizent definierten die MitarbeiterInnen als Ziel gelebte Bilingualität im Unternehmen. Ausgangspunkt der Messbarkeit von verstärkter Bilingualität waren Selbsteinschätzungstests, die über die eigene Kommunikationsfähigkeit Auskunft geben sollten. Diese Tests führte jeder MitarbeiterIn am Beginn der Umsetzungsperiode durch. Darauf aufbauend fanden Weiterbildungsmaßnahmen für hörende MitarbeiterInnen in der ÖGS und für gehörlose MitarbeiterInnen in Deutsch (Grammatik, Ausdrucksweise etc.) statt. Mittels nochmaliger Selbsteinschätzungstests am Ende des Jahres konnte festgestellt werden, in wie fern diese Maßnahmen zum gewünschten Erfolg geführt hatten.



Kommunikation beim jährlichen Identitätsseminar

Eine Schlüsselrolle bei der Implementierung von Diversity Management stellte fortan das alljährliche Identitätsseminar dar. An diesem ein- bis zweitägigen Workshop nehmen jährlich alle MitarbeiterInnen sowie die Geschäftsführung teil. Unter externer Moderation werden wesentliche Weichenstellungen im Unternehmen kommuniziert oder gemeinsam beschlossen. Auch die Ergebnisse der Diversity Score Card werden im Rahmen des Identitätsseminars präsentiert, neue Ziele oder Maßnahmen werden kommuniziert oder gemeinsam entwickelt.

Messdatenerhebung/Kennzahlen-identifikation

2006 hat die Projektleiterin für Diversity Management erstmals die 2005 entwickelten Ziele und Perspektiven der Diversity Score Card mit Messdaten, Kennzahlen und Maßnahmen befüllt. Die Informationen für diese „Befüllung“ erhielt sie im Rahmen von Interviews mit VertreterInnen aus allen wesentlichen Funktionsebenen bei equalizent. Anschließend wurden Personen im Unternehmen identifiziert, die über die relevanten Messdaten verfügten wie z.B. Projekt-leiterInnen oder Buchhaltung/Controlling. Diese Daten wurden dann von diesen „InformantInnen“ erhoben und von der Diversity Projektleiterin in Kennzahlen umformuliert.

Beispiel:

Ziel	Messgröße in diesem Jahr	Planwert im kommenden Jahr	Maßnahme
Steigerung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit	Zufriedenheits-Index lt. Umfrage X%	Zufriedenheits-Index lt. Umfrage X + n %	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeit • Gemeinsames Mittagessen • Verbesserung von Aufstiegschancen und gezielte Karriereplanung für eine bestimmte Gruppe der MitarbeiterInnen

Erstmals wurden Kennzahlen und Maßnahmen beim Identitätsseminar 2006 an die MitarbeiterInnen kommuniziert.

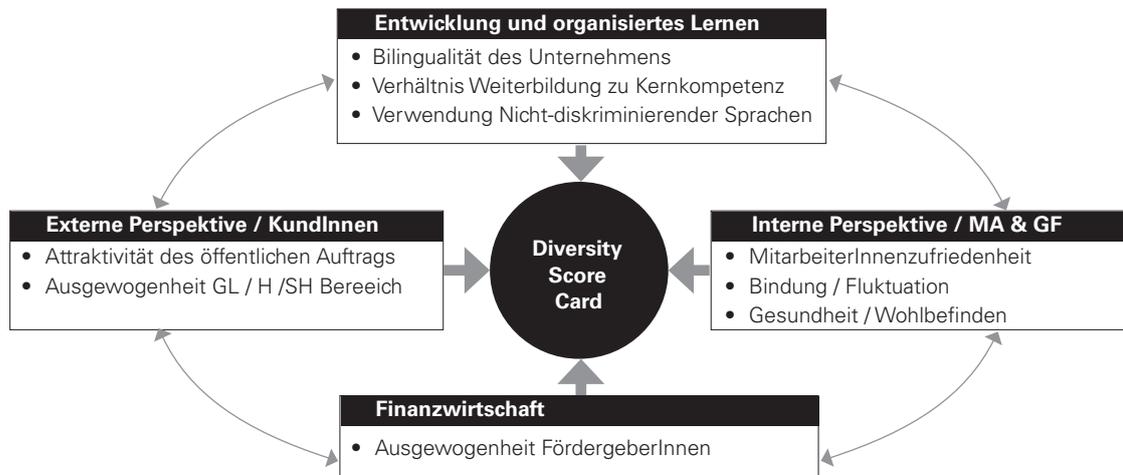
Neue Säulen/Perspektiven

Im Rahmen der Erhebung sowie der Kommunikationsarbeit stellte sich heraus, dass die Bezeichnung der ursprüngliche Perspektiven (Ein-Bindung, Zugänglichkeit, Lernen- und Entwicklung, besondere Leistungen) für verschiedene MitarbeiterInnen im Zusammenhang mit der Zuordnung von Sub-Zielen verwirrend war. Schließlich entschloss man sich, die Sub-Ziele beizubehalten jedoch in neue Perspektiven einzuordnen, die großteils von der traditionellen Balanced Score Card inspiriert waren.

Ergebnis war eine diversity-konzentrierte Balanced Score-Card (Version II) mit folgenden Säulen:

- Entwicklung und organisatorisches Lernen
- Interne Perspektive (MitarbeiterInnen & Geschäftsführung)
- Externe Perspektive (KundInnen, AuftraggeberInnen)
- Finanzwirtschaft

Diversity Score Card: Vier Säulen



Maßnahmen/Beispiel Arbeitsgruppe

Code of Conduct:

In den vergangenen Jahren wurde eine große Reihe von Maßnahmen entwickelt. Viele dieser Maßnahmen entstanden direkt aus der Arbeit mit der Diversity Score Card, nämlich direkt als Ergebnis von Zielen und Messdaten, die im Rahmen der Diversity Score Card definiert wurden.

Eine der Maßnahmen, die wir aufgrund der Arbeit mit der Diversity Score Card entwickelten, ist die Etablierung einer Arbeitsgruppe „Code of Conduct“. Diese Arbeitsgruppe reflektiert Konflikte, die aufgrund von personellen Unterschieden im equalizent entstehen. Das Ziel ist es, dass diese Arbeitsgruppe anhand von

Erfahrungsbeispielen aus dem equalizent Prozesse und Regeln entwickelt, welche die MitarbeiterInnen bei der Lösung und im Umgang mit speziell diversity-induzierten Konflikten unterstützen sollen.

Ziel ist es dabei nicht, einen fixen Normen-Katalog aufzulisten, sondern Wissen und Erfahrung im Umgang mit Vielfalt zu sammeln und zu reflektieren. Dieses Wissen soll schließlich auch formal auf die bilinguale und transkulturelle Situation im equalizent angepasst werden, d.h. Regelungen und Prozesse werden formuliert und durch Bilder, beispielhafte Erzählungen oder visuell dargestellte Prozessschritte illustriert.

**FÜR ANDERE KULTUREN OFFEN ZU SEIN,
IST TEIL UNSERER UNTERNEHMENSKULTUR.**

Mehr in unserem Corporate Responsibility Bericht
auf www.rzb.at

 **RZB**
Group

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Die Umsetzung von Diversity Management ist wie alle Change Management Prozesse nichts, was nach „Schema – F“, direkt vom Reißbrett der Projektplanung in die Realität verschoben werden kann. Es kann dabei durchaus Reibungsfaktoren und spezifische Herausfor-

derungen geben, denen sich zu stellen es gilt. Aber es gibt auch Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen können, dass der Umsetzungsprozess leichter bzw. nachhaltiger gelingt.

Herausforderungen bei der Implementierung von Vielfalt und Chancengleichheit im Unternehmen

Von Jasmine Böhm, diversity.matters

Diversity und Inclusion Prozesse sind wie alle anderen Veränderungsprozesse auch nicht für sich alleine zu betrachten, sondern als systemische Prozesse, die damit auch von anderen Faktoren innerhalb des definierten Systemrahmens beeinflusst werden können.

Aus der Praxis ergeben sich daraus mehrere kritische Punkte, die besondere Beachtung verlangen, damit die Implementierung erfolgreich gestaltet werden kann. Folgende Phasen beinhalten besonders viel Potential für Widerstände und Störungen:

- 1 Der Beginn des Prozesses, wenn es darum geht, die wichtigen Schlüsselpersonen „ins Boot zu holen“ und zu entscheiden, in welcher Dimension der Prozess angelegt werden soll.
- 2 Nachdem Vision und Ziele definiert sind und es darum geht, die ersten Maßnahmen zu setzen.
- 3 Nach dem die ersten Strukturen und Maßnahmen erfolgreich etabliert wurden und es darum geht weiterführende nachhaltige Prozesse zu entwickeln, die sich den immer wieder ändernden äußeren Rahmenbedingungen und internen Dynamiken nachhaltig anpassen.
- 4 Wenn Vielfalt und Chancengleichheit bereits eine Zeit lang im Unternehmen verankert sind und eine gewisse Müdigkeit eintritt und/oder andere Prozesse mehr Priorität bekommen sollen.

Einige Faktoren können in all diesen Phasen besondere Herausforderungen für Diversity und Inclusion Management im Unternehmen darstellen:

- Top-Management, offensichtliche Schlüsselpersonen und informelle Schlüsselpersonen sind nicht ausreichend in den Prozess einbezogen.
- Zuständigkeiten ändern sich und treibende Kräfte/ Schlüsselpersonen, die eine Katalysatorfunktion eingenommen haben, verlassen das Unternehmen oder übernehmen andere Aufgabenfelder.
- Diversity Management und Inclusion werden nicht in die Beurteilungen für Führungskräfte, Management und MitarbeiterInnen aufgenommen und werden damit nicht als für den Prozess Verantwortliche gesehen. Verstärkt wird dieser Faktor zunehmen, wenn bei Management und Interessensgruppen im Unternehmen andere Faktoren mehr Priorität verlangen. Dies ist zum Beispiel im Fall von Restrukturierungen, der Einführung anderer neuer Prozesse und im Falle wirtschaftlicher Wachstumsnotwendigkeiten der Fall.
- Das Verlassen der Komfortzone tut weh. Das bedeutet, dass jene, die bisher die „Normalposition“ im Unternehmen inne hatten und denen quasi „Alles offen stand“ sich bis zu einem gewissen Grad von dieser sicheren Position verabschieden müssen. Sie werden dazu „gezwungen“, sich von einer Allein-

stellung in Hinblick auf Privilegien und Ressourcen zu verabschieden und das fühlt sich nach Verlust an. Diesem Zustand der Betroffenheit muss ausreichend Rechnung getragen werden und es ist wichtig gerade diese Gruppe(n)/Personen zu motivieren, sich aktiv am Gestalten des „neuen Systems“ zu beteiligen.

- Der Business Case für Diversity und Inclusion, also das was als Gewinn zu erwarten ist, ist nicht ausreichend kommuniziert. Hier stellen auch wieder diejenigen, die bisher nicht von Ausschlüssen betroffen waren, die kritische Masse dar. Damit verbunden wird meist nur darüber gesprochen, was die Imple-

mentierung an Investment verlangt, aber der Return on Investment wird nicht gemessen und nicht kommuniziert.

- Es werden nicht ausreichend Ressourcen (Geld, Zeit, Personal) zur Verfügung gestellt und Diversity und Inclusion Management laufen nebenbei.

Um Diversity Management Prozesse erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig diese Faktoren in allen Phasen präsent zu haben und laufend entsprechende Maßnahmen zu setzen, um hier effektiv gegensteuern zu können.

Chancen und Risiken

Dass Vielfalt in einem Unternehmen als Bereicherung gesehen wird, geschieht nicht automatisch. Wo unterschiedliche Menschen zusammenarbeiten, kommt es zu Missverständnissen und Konflikten. *equalizent* sieht Konflikte jedoch nicht als Schwäche, sondern als Potential für Veränderung. Weiterbildungen zu Konfliktmanagement und Kommunikation fördern die Produktivität eines heterogenen Teams. Da es trotz allem im Team immer wieder zu Konflikten kam, die das Arbeitsklima negativ beeinflussten, wurde auf Wunsch der Belegschaft eine Ethik-Gruppe

einberufen. Diese besteht aus MitarbeiterInnen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens und kann in Konfliktfällen zugezogen werden um aus einer außen stehenden Perspektive Funktions- und Abteilungsübergreifende Empfehlungen an die MitarbeiterInnen und die Geschäftsführung zu geben. Dahinter steht der Gedanke, Probleme in der Zusammenarbeit einzelner MitarbeiterInnen auf einer strukturellen Ebene zu betrachten.

Monika Haider, equalizent

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb

Aus unserer Sicht und bisherigen Erfahrung heraus, gibt es für uns folgende Haupterfolgsfaktoren:

- Ein durchdachtes nachhaltiges Konzept – sowohl von internationaler als auch von lokaler, nationaler Seite, was die Umsetzung betrifft,
- Commitment des Top-Managements: das Top-Management muss die verschiedenen Facetten von Diversity Management vorleben, um Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit von Diversity Management im Unternehmen zu erlangen,
- Kommunikation an die MitarbeiterInnen und Sensibilisierung: L'Oréal führt international Trainings zur Bewusstseinsbildung zum Thema Diversity durch,
- Evaluation aller umgesetzten Maßnahmen und Rückmeldung an die MitarbeiterInnen.

Martina Walchshofer, Diversity Koordinatorin

L'Oréal Österreich hat im Frühjahr 2010 mit einem strukturierten Diversity Management begonnen. L'Oréal international verfolgt Diversity Management auf eine strukturierte Weise bereits seit 2006.

Es gibt einige Kernfaktoren, deren Berücksichtigung bei der Umsetzung von Vielfalt und Chancengleichheit in Betrieben besonders wichtig für den Erfolg und die nachhaltige Verankerung von Prozessen sind.

Dazu gehören unter anderem:

Eine starke Führung mit Fähigkeit eine Vision zu entwickeln und zu vermitteln:

Wenn Die Unternehmensführung sowohl formale als auch informelle Stärke aufweist, ihre Entscheidungen von allen MitarbeiterInnen akzeptiert und mitgetragen werden, stellt das eine wesentliche Basis für jeden von „oben“ initiierten Veränderungsprozess dar. Im Rahmen eines Diversity Management Prozesses ist weiters die Fähigkeit auf Leitungsebene eine Vision zu entwickeln, die dem Unternehmen, seiner Kultur, seiner Wertehaltung und der seiner MitarbeiterInnen entspricht, erforderlich.

Die Überzeugung, dass die Veränderung durch das Starten eines Diversity und Inclusion Management Prozesses für alle eine Verbesserung darstellen wird:

Diversity Managementprozesse und insbesondere konkrete Initiativen, die in im Zuge von deren Umsetzung gesetzt werden, werden häufig mit einer gewissen Skepsis von Seiten der MitarbeiterInnen betrachtet, die befürchten, dass es dabei insbesondere um die Einführung von besonderen Maßnahmen für bestimmte Gruppen geht, dass es um die Berücksichtigung von Spezialbedürfnissen geht. Manchmal besteht dabei auch die Angst, dass diese Spezialbehandlungen mit Nachteilen für die MitarbeiterInnen, die nicht besonders berücksichtigt werden, die keiner „Diversity Dimension“ angehören, verbunden sind. Wenn es gelingt herauszuarbeiten und auch sichtbar und fühlbar zu machen, dass es bei Diversity Management in Wirklichkeit darum geht, die best möglichen Voraussetzungen für ALLE zu schaffen, dass das Ziel eine Verbesserung der Arbeitssituation und der Chancen für alle MitarbeiterInnen in gleicher Weise ist, ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung geschaffen.

Kommunikation und Transparenz:

Wenn wir davon ausgehen, dass die Vision, auf der der Diversity und Inclusion Management Prozess beruht, von allen mitgetragen werden muss, dass der Mehrwert des Prozesses allen bewusst sein muss, dann müssen sowohl die Vision als auch alle Prozessschritte in ausreichendem Ausmaß und in geeigneter Form kommuniziert werden und transparent sein.

Einbeziehung aller MitarbeiterInnen in den Prozess:

Je mehr MitarbeiterInnen aller Hierarchieebenen und aller Abteilungen in den Prozess eingebunden sind, desto eher kann die Zustimmung und ein Mittragen gewährleistet werden, und desto leichter wird sich der Prozess im Unternehmen verankern lassen, desto weniger wird auch mit Widerständen zu rechnen sein, bzw. desto eher kann in Fällen von Widerständen auch eine Lösung herbeigeführt werden. Im Idealfall beginnt diese Einbeziehung bereits bei der Planung, in jedem Falle aber bei der Durchführung, der Evaluierung und gegebenenfalls bei der Adaptierung.

Die erfolgreiche Eingliederung neuer MitarbeiterInnen

Ein Erfolgsbericht von Karin Schweinegger, Hotel InterContinental, Wien

„Vielfalt an sich sowie der respektvolle Umgang mit Diversität – egal ob im Hinblick auf Kultur, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter etc. ist in den Unternehmenswerten der IHG (InterContinental Hotels Group) fix verankert. Diversity Management liegt in der Natur unserer Geschäftstätigkeit als Hotel und Dienstleister. Die Vielfalt, die wir im Gästebereich antreffen spiegelt sich auch auf Mitarbeiterseite wider – aktuell setzt sich unser Mitarbeiterstamm aus 27 verschiedenen Nationalitäten, vielen langjährigen MitarbeiterInnen sowie rund 30 Lehrlingen zusammen. Das Thema an sich sowie der Umgang mit Diversität ist also bei uns schon ein historischer und in vielen Bereichen bereits selbstverständlich. Um die bestehenden Maßnahmen für das Managementteam aber auch für die MitarbeiterInnen nachvollziehbar zu machen, beteiligen wir uns am Projekt Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Das Ziel dieses Projektes liegt für uns in der Gestaltung eines Diversity Leitbildes für das Hotel gemeinsam mit einer Gruppe interessierter und engagierter MitarbeiterInnen.

Der respektvolle Umgang mit Vielfalt, also Diversität, liegt bei uns quasi in der „Natur der Sache“. Als internationales Hotel profitieren wir sehr von einer Vielfalt unter den MitarbeiterInnen, die mit ihrer Diversität auf hervorragende Art die Diversität unseres Gästekreises widerspiegeln. Aus diesem Grund haben wir besonderes Interesse an Diversität in den einzelnen Abteilungen. In einem so multikulturellen, internationalen Umfeld ist ein sensibler Umgang mit Diversität essentiell und darum legen wir besonderen Wert auf die Eingliederung von neuen MitarbeiterInnen, das sogenannte „Onboarding“, das sich vom Recruitingprozess bis zu einem Feedbackgespräch mit der Personalabteilung 6 Wochen nach der Einstellung erstreckt.

Der Recruitingprozess läuft in 3 Stufen, an dessen Ende steht ein Kennenlernen mit der Personaldirektorin und dem Hoteldirektor, unabhängig von der Position der oder des neuen MitarbeiterIn. D.h. auch bei LangzeitpraktikantInnen und Lehrlingen wird dieses Prozedere eingehalten, um sicher zu stellen, dass Philosophie und Kultur des Unternehmens sowie Einstellung und Haltung der oder des potentiellen neuen KollegIn zusammenpassen.

Wenn ein Dienstverhältnis zustande kommt, dann begleitet und berät die Human Resources Abteilung die neuen KollegInnen im Rahmen des „Check-In“ auch in Hinblick auf Behördenwege, Formalitäten und Wohnungssuche.

Der 1. Arbeitstag ist dann das Onboarding-Training, in dem die neuen MitarbeiterInnen alles zur Philosophie des Konzerns, zum Hotel, zu Sicherheitsthemen, zum Umgang miteinander erfahren. Hausführungen und das Kennenlernen von möglichst vielen Abteilungen ist an diesem Tag ebenso wichtig.

Im Rahmen des Onboarding-Prozesses haben die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, an einer Inhouse Experience teilzunehmen. Dabei gehen sie als Gäste des Hotels im Restaurant essen, übernachten und frühstücken im Haus, um unsere Welt mit den Augen des Gastes zu erleben.

Für die Abteilungseinführung ist der oder die eigene AbteilungstrainerIn verantwortlich, die einen Einführungs-/Trainingsplan erstellt hat und anhand dessen die neuen KollegInnen einschult.

Nach 6 Wochen hat der oder die MitarbeiterIn ein Feedback-Gespräch in der Personalabteilung, wo auf die Qualität des Onboarding Prozesses und die Zufriedenheit mit dem neuen Arbeitsplatz eingegangen wird. Das ist besonders wichtig, um eventuell auftretende Probleme so rasch wie möglich klären zu können.

Da wir eine sehr offene Kommunikation leben und in unserer Kultur Feedback besonders wichtig ist, finden zwei mal jährlich Mitarbeiterfeedbackgespräche mit dem oder der direkten Vorgesetzten statt, in diesem Rahmen wird auch ein individueller Entwicklungs-/ Ausbildungsplan erstellt.

Zudem finden zweimal im Jahr anonyme MitarbeiterInnenbefragungen statt. Eines der Hauptziele der AbteilungsleiterInnen ist die Erreichung der hotelindividuell vorgegebenen Zufriedenheitswerte (Engagement-Index) – die Leistung der Führungskräfte wird unter anderem daran gemessen.

All diese Maßnahmen dienen natürlich nicht nur selbstlos der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern sind für ein Dienstleistungsunternehmen unserer Branche essentiell.

Darum absolvieren alle MitarbeiterInnen im Haus ein „Cultural Awareness Training“, in dem lebendige Informationen über kulturelle, religiöse und gesellschaftliche „Events“ (Ramadan, Ostern, etc) vermittelt werden. Damit sollen das Verständnis für einander und der Respekt voreinander, natürlich aber auch vor dem Gast, gestärkt werden. Dabei engagieren wir immer eineN MitarbeiterIn als Co-TrainerIn, da dieseR die Besonderheiten seiner oder ihrer Kultur am glaubwürdigsten vorstellen kann. Und das tun sie immer mit Stolz.

Karin Schweinegger, Psychologin, Director HR InterContinental Wien/Area Dir. HR Central Europe.

Das Hotel Intercontinental ist Teil der InterContinental Hotels Group (IHG), mit über 4.000 Hotels in rund 100 Ländern die weltweit größte Hotelkette nach Anzahl der Zimmer. Der Konzern verpflichtet sich selbst zur Einhaltung von strengen Rahmenbedingungen zu den Themen Diversität und Chancengleichheit. (Code of Ethics, Equal Opportunities Policy, Anti-Harassment Policy)

Erfahrungen

Die Firma equalizent sieht eine wertschätzende Unternehmenskultur als unabdingbar für eine gute Zusammenarbeit – sowohl im Team als auch mit allen Stakeholdern – und damit für wirtschaftlichen Erfolg. Um das zu ermöglichen, werden regelmäßig Diversity Schulungen durchgeführt, an denen alle MitarbeiterInnen teilnehmen können. Einmal im Jahr findet das so genannte „Identitätsseminar“ statt, an dem die gesamte Belegschaft teilnimmt, um gemeinsam die Entwicklung des Unternehmens zu reflektieren und Diversity Schwerpunkte für das kommende Jahr zu wählen.

Tipp: Um die Vielfalt von Diversity Management überhaupt verarbeitbar zu machen, wählen die MitarbeiterInnen von equalizent und die Geschäftsführung einmal im Jahr je einen Diversity Schwerpunkt. Über einen einjährigen Zeitraum können nun zu den gewählten beiden Themen Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und evaluiert werden. Dadurch ist es möglich, langfristig im Rahmen vorhandener Ressourcen zu verschiedenen Bereichen zu arbeiten, ohne sich dabei in der Vielfalt zu verlieren.

Unsere MitarbeiterInnen sowie die TeilnehmerInnen unserer Kurse gehören verschiedenen Religionen an und bringen damit verbundene Traditionen, aber auch Vorurteile und Ablehnung in den Kurs- und Arbeitsalltag mit ein. Um in Zukunft mit mehr Wissen über religiöse Themen, gegenseitige Wertschätzung im Team und in den Kursen fördern zu können, wurde für das kommende Jahr der Schwerpunkt Religion gewählt. Ein entsprechendes Maßnahmenkonzept wird zurzeit erarbeitet. Schulungen der

MitarbeiterInnen zur Sensibilisierung und Erhöhung des Wissens über verschiedene Religionen werden jedenfalls stattfinden.

Eine spezielle Herausforderung, die equalizent seit ihrer Gründung meistern muss, ist die Zusammenarbeit eines sehr heterogenen Teams in einem bilingualen Unternehmen. Die Kommunikation zwischen hörenden, schwer hörenden und gehörlosen MitarbeiterInnen verläuft nicht immer problemlos. Der Zusammenprall zweier Sprachgemeinschaften und damit auch verbundene kulturelle Unterschiede führte gerade in den ersten Jahren der Firma equalizent zu massiven Problemen in der Zusammenarbeit. Diese Schwierigkeiten gaben den Anlass für die Einführung von Diversity Management. Um die Gleichwertigkeit beider Sprachen – Österreichische Gebärdensprache und Deutsch – zu betonen, war es notwendig, das Unternehmen erst einmal überhaupt als zweisprachig zu definieren. In einem zweiten Schritt musste dafür gesorgt werden, dass alle MitarbeiterInnen beide Sprachen beherrschen. Sprachkurse für alle MitarbeiterInnen auf allen Ebenen in Gebärdensprache (für Hörende) und deutscher Schriftsprache (für Gehörlose) wurden eingeführt und stellen nach wie vor einen wesentlichen Teil der Weiterbildungen dar. Durch die Entscheidung für Diversity Management war aber auch der Raum gegeben, andere Diversity Themen zu behandeln. So entstand ein reflexiver Umgang mit den Themen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunft, Religion und Behinderung. Sensibilisierung für Vorurteile und Diskriminierung sowie die Förderung einer wertschätzenden Haltung sind mittlerweile auch feste Bestandteile in unseren Kursen.

Nadja Schefzig, equalizent

Ressourcenpool

Die Entscheidung sich dem Thema Diversity Management bewusst zu stellen, kann die Herausforderung mit sich bringen, bestehende Strukturen und Prozesse verändern zu müssen. Dabei kann es Bedarf an Wissen und Kompetenzen geben, die im Unternehmen noch nicht vorhanden sind. Zu einem großen Teil wird das im Rahmen des Change Management Prozesses erarbeitet wer-

den müssen. Aber es gibt auch Unterstützung durch eigens dafür eingerichtete Institutionen bzw. zielgruppenspezifische Trainingsangebote und Informationsbroschüren. Einige der wichtigsten unterstützenden Ressourcen in Österreich haben wir für Sie in Folge zusammengestellt.

Ansprechstellen

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz

Stubenring 1, 1010 Wien

kostenfreie Servicenummer: 0800 / 20 16 11

e-mail: sozialtelefon@bmask.gv.at

http://www.bmask.gv.at/cms/site/liste.html?channel=CH_0672

<http://www.chancen-gleichheit.at>

Gleichbehandlungsanwaltschaft Anwaltschaft für Gleichbehandlung

Taubstummengasse 11, 1040 Wien

Tel: +43/ 01 532 02 44 bzw.

aus ganz Österreich zum Nulltarif: 0800-206119

Fax: +43/ 01 532 02 46

e-mail: gaw@bka.gv.at

<http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at>

Gleichbehandlungskommission für die Privatwirtschaft

***Senat I:** Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt*

Bundeskanzleramt

Minoritenplatz 3, 1010 Wien

Tel: +43/ 01 53 115-7532, Fax: +43/ 01 53 115-7545

e-mail: karin.burger@bka.gv.at

<http://www.frauen.bka.gv.at>

***Senat II:** Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung*

Bundeskanzleramt

Minoritenplatz 3, 1010 Wien

Tel: +43/ 01 53 115-7531, Fax: +43/ 01 53 115-7545

e-mail: karina.brugger-kommeter@bka.gv.at

<http://www.frauen.bka.gv.at>

***Senat II:** Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit in sonstigen Bereichen und für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen (außerhalb der Arbeitswelt)*

Bundeskanzleramt

Minoritenplatz 3, 1010 Wien

Tel: +43/ 01 53 115-7534, Fax: +43/ 01 53 115-7545

e-mail: dietmar.hillbrand@bka.gv.at

<http://www.frauen.bka.gv.at>

Behindertenanwalt

Babenbergerstraße 5, 1010 Wien

Tel: +43/ 0800 80 80 16, Fax: +43/ 01 711 00-2237

e-mail: office@behindertenanwalt.gv.at

<http://www.behindertenanwalt.gv.at>

Wiener Anti-Diskriminierungsstelle für gleichgeschlechtliche Lebensweisen

Tel: +43/ 01 4000-81449, Fax: +43/ 01 4000-99 81448

e-mail: wast@gif.magwien.gv.at

<http://www.queer.wien.at>

Bundessozialamt, Zentrale Servicenummern des Bundessozialamtes

Tel: +43/05 99 88, Fax: +43/ 05 99 88-82138

e-mail: gleichstellung@basb.gv.at

<http://www.bundessozialamt.gv.at>

Gleichbehandlungsbeauftragte der Stadt Wien

Tel: +43/ 01 4000-83140, Fax: +43/ 01 4000-99 83140

e-mail: post@gbb.wien.gv.at

<http://www.wien.gv.at/menschen/gleichbehandlung>

**Amt der burgenländischen Landesregierung,
Abteilung 6 – Soziales, Gesundheit, Familie, Sport**

Tel: +43/057-600, Fax: + 43/057-2865
e-mail: post.soziales@bglid.gv.at
http://www.burgenland.at/gesundheit-soziales/gesundheit

**Amt der Kärntner Landesregierung,
Referat für Frauen und Gleichbehandlung**

Tel: +43/050 536-31330, Fax: + 43/050 536-31381
e-mail: frauen@ktn.gv.at
http:// http://www.frauen.ktn.gv.at/

**Amt der NÖ Landesregierung
NÖ Gleichbehandlungsbeauftragte**

Tel: +43/02742/9005-16212,, Fax: + 43/02742/9005-16279
e-mail: post.gbb@noel.gv.at
http://www.noel.gv.at/Gesellschaft-Soziales/
Gleichbehandlung-Antidiskriminierung.html

**Amt der Oberösterreichischen Landesregierung,
Direktion Präsidium**

Tel: (+43 732) 77 20-117 37, Fax: (+43 732) 77 20-116 21
e-mail: as.post@ooe.gv.at
http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xchg/
SID-C7D63B89-CBA4C16E/ooe/hs.xsl/
antidiskriminierung_DEU_HTML.htm

**Büro für Frauenfragen & Chancengleichheit des
Landes Salzburg**

Tel: +43/0662-8042-4041, Fax: + 43/0662-8042-4050
e-mail: bff@salzburg.gv.at
http://www.salzburg.gv.at/themen/gv/frauen/
chancengleichheit.htm

Büro der Gleichbehandlungsbeauftragten - Steiermark

Tel: +43/0316/877-4826, Fax: + 43/0316/877-4827
e-mail: sabine.schulze-bauer@stmk.gv.at, gleichbehandlung@
stmk.gv.at
http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/437133/DE/

Amt der Tiroler Landesregierung, Frauenreferat

Tel: +43/(0)512 508 3581, Fax: + 43/(0)512 508 3565
e-mail: juff.frauen@tirol.gv.at
http://www.tirol.gv.at/themen/gesellschaft-und-soziales/frauen/

Landesvolksanwältin Vorarlberg, Antidiskriminierungsstelle

Tel: +43/05574 47 027, Fax: + 43/05574 47 028
e-mail: buero@landesvolksanwalt.at
http://www.landesvolksanwalt.at/antidiskriminierung/
antidiskriminierungsstellen

ÖZIV – Österreichischer Zivil-Invalidenverband

Tel: +43/01 513 15 35-0, Fax: +43/01 513 15 35-10
e-mail: buero@oeziv.org
http://www.oeziv.org

Österreichischer Gewerkschaftsbund, Mobbing-Beratung

Tel: +43/01 53 444 39105
e-mail: ilse.reichart@oegb.at
http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/
Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_6.3.c%20

Österreichischer Gewerkschaftsbund

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien
Tel: +43/ 01 53 444-0
e-mail: servicecenter@oegb.at
http://www.oegb.at

Bundesarbeitskammer

Prinz Eugen Straße 20-22, 1040 Wien
Tel: +43/ 01 50165-0
e-mail: akmailbox@akwien.at
http://www.arbeiterkammer.at

Wirtschaftskammer Österreich

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien
Tel: +43/ 05 90 900
Hotline: 0800 221 223 (kostenlos)
e-mail: callcenter@wko.at
http://www.wko.at

Industriellenvereinigung

Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien
Tel: +43/ 01 711 35-0
e-mail: iv-office@iv-net.at
http://www.iv-net.at

**Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von
Diskriminierungsopfern**

Luftbadgasse 14-16, 1060 Wien
Tel: +43/ 01 961 05 85-24, Fax: +43/ 01 961 05 85-99
e-mail: info@klagsverband.at
http://www.klagsverband.at

Arbeitsassistentenz

Die Arbeitsassistentenz (AASS) ist eine seit 1994 im Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) verankerte Dienstleistung, die seit Beginn 2003 den Richtlinien zur Förderung begleitender Hilfen unterliegt. Als bundesweites Serviceangebot wird die AASS von den Bundessozialämtern, dem Europäischen Sozialfonds, dem Arbeitsmarktservice und/oder den Bundesländern finanziert.

Hauptauftrag der AASS ist die kostenlose Beratung und Begleitung von Menschen mit Behinderungen/Erkrankungen zur Erlangung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Die AASS steht in diesem Sinne für das Recht von erkrankten Menschen oder Menschen mit Behinderungen sich beruflich zu bilden, ihre beruflichen Interessen und Fähigkeiten zu entfalten und gleichberechtigte Karriere- und Gehaltsaussichten zu erwarten. Anknüpfend an den Normalisierungsgedanken ist die berufliche Integration ein Kernelement für das Gelingen einer sozialen Integration, verbunden mit persönlicher und gesellschaftlicher Anerkennung.

Die Angebote der AASS richten sich sowohl an Menschen mit Behinderungen/Erkrankungen als auch an Betriebe und Unternehmen, die diese Menschen beschäftigen oder beschäftigen wollen.

Das Dienstleistungsangebot für Arbeitssuchende und Berufstätige umfasst:

- Informationen und Beratung über berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten und Alternativen, Abklärung der beruflichen Perspektiven
- Hilfestellung bei der Sicherung von Arbeitsplätzen
- Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche
- Betreuung/Begleitung in der Einarbeitungsphase
- Erarbeitung konstruktiver Lösungen und Bewältigung von Krisen
- Beratung und Begleitung bei Maßnahmen, die vorrangig der langfristigen beruflichen (Re)Integration, gesundheitlichen (Re)Habilitation und/oder Existenzsicherung dienen

Das ebenfalls kostenfreie Dienstleistungsangebot für Unternehmen umfasst:

- Personalvermittlung von Menschen mit Behinderungen/Erkrankungen
- Kostenneutrale Personalerprobung
- Gemeinsame Erstellung von Einarbeitungsplänen

- Informationen über rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen/Erkrankungen und die notwendige behindertenspezifische Arbeitsplatzgestaltung
- Koordinierung der Abwicklung von Förderansuchen
- Beratung hinsichtlich der Auswirkungen von Behinderungen/Erkrankungen am Arbeitsplatz sowie gesundheitsfördernder Maßnahmen
- Hilfestellung bei der Bewältigung von Krisen und der Erarbeitung von konstruktiven Lösungen

Generell können sich alle Menschen mit Behinderungen/Erkrankungen, die den Verlust ihres Arbeitsplatzes fürchten oder Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche benötigen, an die AASS wenden – ebenso alle Unternehmen, die Menschen mit Behinderungen/Erkrankungen beschäftigen oder beschäftigen wollen. Allerdings bleibt festzuhalten, dass es hinsichtlich der Zielgruppen unterschiedliche Fördervereinbarungen in den verschiedenen Bundesländern und mit den einzelnen TrägerInnen gibt. Es existieren somit Organisationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten bei Zielgruppen bzw. Serviceangeboten:

Das Angebot des Instituts zur berufliche Integration (www.psz.co.at/ibi) richtet sich etwa an Jugendliche und junge Erwachsene mit emotionalem oder sozialem Handicap sowie Erwachsene mit psychischen Problemen, psychiatrischen oder neurologischen Erkrankungen. Unternehmen, die solche Menschen beschäftigen oder beschäftigen wollen, können sich ebenfalls an die Organisation wenden.

Den Schwerpunkt auf Sehbehinderungen legt beispielsweise der Österreichische Blinden- und Sehbehindertenverband (www.assistentenz.at), die Arbeitsvermittlung für AkademikerInnen mit Behinderung und/oder chronischer Erkrankung (www.abak.at) kümmert sich um behinderte/erkrankte Menschen mit Hochschulabschluss.

Barrierefreiheit

Angebote, die der Öffentlichkeit zugänglich sind müssen in Österreich barrierefrei zugänglich sein. Dies kann den Einbau von Liften und Rampen erfordern, aber auch eine Umgestaltung von Webseiten, den Einsatz von assistierenden Technologien, die Bereitstellung von Informationen in leicht verständlicher Sprache. Die Webseite des Bundessozialamts stellt dazu umfangreiche Informationen zur Verfügung.

<http://www.bundessozialamt.gv.at/basb/Behindertengleichstellung/Barrierefreiheit>

Spezifische Informationen zum Thema barrierefreies Internet sind auf der Webseite der Hilfsgemeinschaft der Blinden und Sehschwachen Österreichs, die auch Beratung zur Herstellung von Barrierefreiheit anbietet. <http://www.hilfsgemeinschaft.at/index.php?id=78>

Förderungen bei der Einstellung von Menschen mit Behinderungen

Unternehmen, die ArbeitnehmerInnen mit Behinderung einstellen, bietet das Bundessozialamt eine Reihe von Fördermöglichkeiten und Vergünstigungen. Ihre Inanspruchnahme erfordert in manchen Fällen eine Feststellung der Zugehörigkeit zum Kreis der begünstigten Behinderten, in anderen wiederum ist dies nicht notwendig. Als begünstigt gelten Menschen mit Behinderungen, die einen Behinderungsgrad von mindestens 50 Prozent aufweisen.

Unterschieden werden Lohnförderungen, darunter die Integrationsbeihilfe, die Entgeltbeihilfe, die Arbeitsplatzsicherungsbeihilfe und Lohnförderungen für Lehrlinge, von Zuschüssen zur behindertengerechten Adaptierung des Arbeitsplatzes, zur Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen und zu Schulungs- und Ausbildungskosten. Darüber hinaus gibt es für Unternehmen Abgaben- und Steuervorteile sowie Prämien für die Beschäftigung von Lehrlingen, die aus Mitteln des Ausgleichstaxfonds bereit gestellt werden.

Im Einzelnen sehen die Fördermöglichkeiten und Vergünstigungen wie folgt aus:

Integrationsbeihilfe

Bei Einstellung eines Menschen mit Behinderung ohne Beschäftigungsverhältnis kann dem Unternehmen eine Integrationsbeihilfe in Form eines Zuschusses zu den Lohn- und Ausbildungskosten gewährt werden. Vor-

aussetzung für die Gewährung des Zuschusses ist die Neubegründung eines Dienstverhältnisses, der oder die Beschäftigte muss nicht dem Kreis der begünstigten Behinderten angehören.

Entgeltbeihilfe

Die Entgeltbeihilfe wird Unternehmen zum Ausgleich von behindertenbedingten Leistungseinschränkungen gewährt, die aufgrund der Behinderung eines oder einer Angestellten auftreten können. Der oder die DienstgeberIn ist allerdings aufgefordert, die Minderleistung des Dienstnehmers bzw. der Dienstnehmerin glaubhaft zu begründen. LetztereR muss außerdem dem Kreis der begünstigten Behinderten angehören.

Arbeitsplatzsicherungsbeihilfe

Ist der Arbeits- oder Ausbildungsplatz eines Menschen mit Behinderung gefährdet, kann dem oder der DienstgeberIn für die Zeit der Gefährdung ein Zuschuss zu den Lohn- und Ausbildungskosten gewährt werden. Wiederum muss der oder die DienstgeberIn den Förderungsgrund, hier die Gefährdung des Arbeits- oder Ausbildungsplatzes, glaubhaft begründen. Der oder die DienstnehmerIn muss nicht dem Kreis der begünstigten Behinderten angehören.

Lohnförderungen für Lehrlinge

Unternehmen, die Menschen mit Behinderung – begünstigt oder nicht – in die Lehre nehmen, können für die Zeit des Lehrverhältnisses eine Lohnförderung beantragen. Dabei spielt die Art des Lehrverhältnisses keine Rolle.

Behindertengerechte Adaptierung des Arbeitsplatzes

Vor der Realisierung des jeweiligen Vorhabens können Unternehmen, die behinderungsbedingte Leistungseinschränkungen durch bauliche, technische und ergonomische Adaptierungsmaßnahmen ausgleichen bzw. die Leistungsfähigkeit von DienstnehmerInnen mit einer Behinderung verbessern wollen, einen Zuschuss beantragen.

Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen

Ebenfalls vor Realisierung des jeweiligen Vorhabens können Unternehmen, die neue, behindertengerechte Arbeits- oder Ausbildungsplätze schaffen wollen, um Menschen mit Behinderungen einzustellen, einen Zuschuss beantragen. Gleiches gilt für die Schaffung von Arbeits- oder Ausbildungsplätzen, wenn ein Beschäftigungsverhältnis ohne Versetzung auf einen anderen, geeigneten Arbeitsplatz enden würde.

Schulungs- und Ausbildungskosten

Behinderungsbedingt anfallende Kosten für externe Schulungen und Weiterbildungen können zur Gänze übernommen werden. Kosten, die in keinem Zusammenhang mit der Behinderung des Dienstnehmers bzw. der Dienstnehmerin stehen, können zur Hälfte übernommen werden, sollten die Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Sicherung des Arbeitsplatzes dienen. Ebenfalls erstattungsfähig sind Kosten für GebärdensprachdolmetscherInnen und Begleitpersonen, wenn gehörlose oder auf eine Begleitperson angewiesene DienstnehmerInnen an Schulungen und Weiterbildungen teilnehmen.

Abgaben und Steuervorteile

Löhne und Gehälter von begünstigten Behinderten sind von der Kommunalsteuer, den Landeskammerumlagen und – in Wien – der U-Bahnsteuer befreit. Darüber hinaus ist in solchen Fällen kein Dienstgeberbeitrag zum Familienausgleichsfonds und kein Zuschlag zum Dienstgeberbeitrag zu entrichten.

Prämien für die Beschäftigung von Lehrlingen

Unternehmen, die mehr als 24 DienstnehmerInnen beschäftigen, sind dazu verpflichtet auf jeweils 25 Beschäftigte eineN begünstigteN BehinderteN einzustellen. Bei Nichterfüllung dieser Beschäftigungspflicht ist von dem jeweiligen Unternehmen eine Ausgleichstaxe für jedeN nicht eingestellteN begünstigteN BehinderteN zu entrichten. Der sich aus diesen Zahlungen speisende Ausgleichstaxifonds stellt die Mittel zur Prämienzahlung an solche Unternehmen zur Verfügung, die Lehrlinge aus dem Kreis der begünstigten Behinderten beschäftigen.

Quellen:

Webseite des Bundessozialamtes – Förderungen und Vorteile für UnternehmerInnen.

http://www.bundessozialamt.gv.at/basb/UnternehmerInnen/Foerderungen_und_Vorteile

Wirtschaftskammer Österreich (2009):

Beschäftigung von Menschen mit Behinderung.

<http://portal.wko.at/wk/>

dok_detail_file.wk?AnglID=1&DocID=990330&ConlD=367620

Weiterbildungsmöglichkeiten für BetriebsrätInnen

Die Tätigkeit eines Betriebsrates oder einer Betriebsrätin erfordert ein vielfältiges Wissen und ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, um den immer neuen Herausforderungen im Betrieb begegnen zu können. Weiterbildungsangebote für BetriebsrätInnen bieten die Gelegenheit, sich dieses Rüstzeug anzueignen.

Grundsätzlich gilt, dass alle Mitglieder des Betriebsrates während ihrer Funktionsperiode Anspruch auf drei Wochen Bildungsfreistellung haben. Bei Vorliegen eines besonderen Interesses für eine bestimmte Ausbildung kann die Bildungsfreistellung auf maximal fünf Wochen ausgedehnt werden.

Der oder die jeweilige BetriebsrätIn muss während der Bildungsfreistellung nicht auf sein oder ihr Entgelt verzichten. In Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten besteht für die Zeit der Bildungsfreistellung ein Anspruch auf Entgeltfortzahlung. Sind kontinuierlich weniger als 20 Beschäftigte eingestellt, entfällt dieser Anspruch zwar, in der Regel übernimmt in diesem Fall aber der Veranstalter der Weiterbildungsmaßnahmen den Entgeltausfall.

Zu beachten ist, dass Bildungsfreistellung nur für Veranstaltungen von kollektivvertragsfähigen Körperschaften der ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen (Gewerkschaften, Arbeiter- und Wirtschaftskammern) oder für von diesen als geeignet anerkannte Weiterbildungsmaßnahmen erteilt wird. Darüber hinaus müssen die Weiterbildungsangebote Kenntnisse und/oder Fähigkeiten vermitteln, die der Ausübung der Funktion als BetriebsrätIn zuträglich sind.

Grundschulungen für BetriebsrätInnen werden etwa von den jeweils zuständigen Gewerkschaften angeboten. Weiterführende und spezialisierte Weiterbildungsangebote bietet der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) über den Verband Österreichischer Gewerkschaftlicher Bildung (VÖGB) an. Außerdem werden bestimmte ArbeitnehmerInnenvertreterInnen bzw. Zielgruppen mit einigen Weiterbildungsangeboten gesondert angesprochen, etwa Behindertenvertrauenspersonen, Europäische BetriebsrätInnen, Frauen oder Bildungs- und KulturberaterInnen.

Konkret umfasst das Weiterbildungsangebot des VÖGB Seminare, Lehrgänge, Speziallehrgänge, Gewerkschaftsschulen, eLearning-Seminare, Kunst- und Kul-

turseminare sowie Fernlehrgänge. Aktuelle Veranstaltungsangebote verfolgen etwa einen besseren Umgang mit unterschiedlichen/fremden Kulturen im Betrieb, das Managen von Konfliktsituationen und, für Behindertenvertrauenspersonen relevant, eine effiziente und verständnisreiche Vertretung von Menschen mit Behinderungen.

Weiterführende Informationen:

Webseite des ÖGB für ArbeitnehmerInnenvertreterInnen – Bildung und Weiterbildung

[http://www.betriebsraete.at/servlet/](http://www.betriebsraete.at/servlet/ContentServer?pagename=ANV/Page/Index&n=ANV_9)

[ContentServer?pagename=ANV/Page/Index&n=ANV_9](http://www.betriebsraete.at/servlet/ContentServer?pagename=ANV/Page/Index&n=ANV_9)

Webseite des VÖGB – Angebote für ArbeitnehmervertreterInnen

[http://www.voegb.at/servlet/ContentServer?pagename=S08/](http://www.voegb.at/servlet/ContentServer?pagename=S08/Page/Index&n=S08_2)

[Page/Index&n=S08_2](http://www.voegb.at/servlet/ContentServer?pagename=S08/Page/Index&n=S08_2)

Informationsbroschüren

Arbeiterkammer Wien und Österreichischer Gewerkschaftsbund (Stand 2009):

Anti-Diskriminierung am Arbeitsplatz. Ein Ratgeber zum Erkennen und Bekämpfen von Diskriminierung im Betrieb.

<http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d65/AntiDiskrimBetrieb.pdf>

Diese Informationsbroschüre richtet sich an BetriebsrätInnen, denen auch die Aufgabe zukommt, innerhalb des Betriebes für ein Zusammengehörigkeitsgefühl und diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld Sorge zu tragen. Hier erfahren Sie, was Sie im Fall von Diskriminierungen und Konflikten unternehmen und wie Sie diesen in Zukunft vorbeugen können. Neben einer begrifflichen Einführung in das Thema Diskriminierung zeigt die Broschüre auch Handlungsmöglichkeiten sowie relevante rechtliche Schritte bei Diskriminierungen auf.

Arbeiterkammer Niederösterreich (2010):

Beschäftigte mit Behinderung.

[http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d117/](http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d117/ratgeber_behinderte_2010.pdf)

[ratgeber_behinderte_2010.pdf](http://wien.arbeiterkammer.at/bilder/d117/ratgeber_behinderte_2010.pdf)

Menschen mit Behinderung werden in der Arbeitswelt immer wieder Opfer von Diskriminierungen oder werden erst gar nicht zu dieser zugelassen. Diese Informationsbroschüre beleuchtet alle arbeits- und alltagsrelevanten Aspekte im Leben eines Menschen mit

Behinderung und bringt Lösungen und Handlungsoptionen für die sich darbietenden Probleme. Behandelte Themen sind unter anderen Diskriminierungen im Beruf, Fördermöglichkeiten am Arbeitsplatz und von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, Fördermöglichkeiten im Privatbereich, steuerliche Begünstigungen sowie Pensionsansprüche.

Arbeiterkammer Oberösterreich (2008):

Gleichbehandlung im Beruf. Mehr Rechte für Frauen.

[http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d35/](http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d35/Gleichbehandlung2008.pdf)

[Gleichbehandlung2008.pdf](http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d35/Gleichbehandlung2008.pdf)

Diese Informationsbroschüre wendet sich an Frauen, die im Betrieb auf unterschiedlichste Weise benachteiligt werden. Anschließend an eine kurze begriffliche Einführung in das Thema ‚Diskriminierung‘ behandelt die Broschüre Benachteiligungen in einer Reihe von arbeitsrelevanten Aspekten, von der Begründung des Arbeitsverhältnisses bis zu dessen Beendigung. Die Darstellungen der unterschiedlichen Benachteiligungsformen werden jeweils von einem Hinweis auf die zu setzenden Schritte der Betroffenen begleitet.

Arbeiterkammer Steiermark (2009):

Hilfe bei Diskriminierung. Gleichbehandlung und Anti-Diskriminierung im Arbeitsleben.

http://www.akstmk.at/bilder/d89/Gleichbehandlung_2009.pdf

Das Gleichbehandlungsgesetz und seine Anwendung stehen im Mittelpunkt dieser Informationsbroschüre, sofern sich die gesetzlichen Regelungen auf die Arbeitswelt beziehen. Konkret sind der erste und zweite Teil des Gleichbehandlungsgesetzes Gegenstand dieser Broschüre, genauer die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt sowie Anti-Diskriminierung. In beiden Fällen werden jeweils die Bestimmungen des Gleichbehandlungsgesetzes vorgestellt, Rechtsfolgen eines Verstoßes, Beweislasten und Fristen.

GPA-djp:

Soziales Audit. Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen, Zielvereinbarung.

- Human Resource- und Personalmanagement aus Sicht der ArbeitnehmerInnen, Soziales Audit Teil 1
- Personalentwicklung. Human Resource- und Personalmanagement aus Sicht der ArbeitnehmerInnen, Soziales Audit Teil 2

- Leistungs- und erfolgsbezogene Entgeltfindung. Human Resource- und Personalmanagement aus Sicht der ArbeitnehmerInnen, Soziales Audit Teil 3
- Verhaltenskodizes. Arbeitsbeziehungen auf dem Prüfstand, Soziales Audit Teil 4 GPA-Broschüre
- Managementmaßnahmen auf dem Prüfstand, Soziales Audit – Teil 5 GPA-Broschüre

(Internetadresse: www.gpa-djp.at, unter Arbeitsgestaltung,
E-mail: eva.angerler@gpa-djp.at)

Gleichbehandlungsanwaltschaft (Stand 2009):

**Vielfalt. Respekt. Recht.
Informationsbroschüre zum Thema
Diskriminierungsschutz.**

[http://gleichbehandlungsanwaltschaft.at/
DocView.axd?CobId=35606](http://gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=35606)

Diese von der Gleichbehandlungsanwaltschaft veröffentlichte Informationsbroschüre bietet einen Überblick über verschiedene Diskriminierungsformen und Diskriminierungen in verschiedenen Lebensbereichen. Allerdings befasst sich diese Broschüre ausdrücklich nicht mit Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts oder einer Behinderung, sondern überlässt dies anderen Publikationen. Die zweite Hälfte der Broschüre widmet sich ganz den Handlungsmöglichkeiten sowie dem Rechtsschutz und seiner Durchsetzung bei Diskriminierungen.

Gleichbehandlungsanwaltschaft (Stand 2009):

**Ihr gutes Recht.
Informationsbroschüre zum Thema
Gleichbehandlung und Gleichstellung von
Frauen und Männern in den Bereichen
Arbeitswelt (Privatwirtschaft) und
Güter und Dienstleistungen.**

[http://gleichbehandlungsanwaltschaft.at/
DocView.axd?CobId=37223](http://gleichbehandlungsanwaltschaft.at/DocView.axd?CobId=37223)

In dieser von der Gleichbehandlungsanwaltschaft veröffentlichten Informationsbroschüre werden Diskriminierungen von Frauen in den Bereichen Arbeitswelt, Güter und Dienstleistungen beleuchtet, sowie Möglichkeiten, sich gegen diese zur Wehr zu setzen. Darüber hinaus stellt die Broschüre das Gleichbehandlungsgesetz und unterschiedliche Diskriminierungsformen vor, auf die Frauen stoßen können. Als Abschluss dient ein Abschnitt über Zeichen der Veränderung, sowohl im Sprachgebrauch als auch auf betrieblicher Ebene.

Österreichischer Gewerkschaftsbund:
Leitfaden gegen Diskriminierung.

[http://www.oegb.at/servlet/
BlobServer?blobcol=urldokument&
blobheadername1=content-type&
blobheadername2=content-disposition&
blobheadervalue1=application%2Fpdf&
blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22
Leitfaden_gegen_Diskriminierung.pdf%22&
blobkey=id&root=OEGBZ&blobnocache=false&
blobtable=Dokument&blobwhere=1265368184636](http://www.oegb.at/servlet/BlobServer?blobcol=urldokument&blobheadername1=content-type&blobheadername2=content-disposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22Leitfaden_gegen_Diskriminierung.pdf%22&blobkey=id&root=OEGBZ&blobnocache=false&blobtable=Dokument&blobwhere=1265368184636)

Dieser Leitfaden behandelt verschiedene Diskriminierungstatbestände und liefert zur Veranschaulichung jeweils Fallbeispiele. Zuvor erfolgt eine begriffliche Einführung, die Darstellung der unterschiedlichen Diskriminierungsformen und Diskriminierungsmöglichkeiten in der Arbeitswelt sowie eine kurze Erläuterung, welche Schritte unternommen werden sollten, wenn Diskriminierung beobachtet oder selbst erfahren wird.

ZARA (2008):

**Know Your Rights.
Was tun gegen Diskriminierung in Arbeitswelt,
Ausbildung und Freizeit?**

http://www.zara.or.at/_doc/2008/know_your_rights.pdf

Diese Informationsbroschüre wendet sich an junge Menschen, die in den verschiedenen Lebensbereichen, etwa an der Lehrstelle, am Arbeitsplatz oder in der Schule, Opfer von Diskriminierungen wurden. Einer begrifflichen Einführung folgen konkrete Fallbeispiele sowie die Darstellung von Rechten der Betroffenen und Handlungsmöglichkeiten. Ebenso beinhaltet die Broschüre nützliche Kontaktdaten von Anti-Diskriminierungsstellen.

Glossar

Aktionsplan

Ein Aktionsplan wird zumeist im Anschluss an eine Standortbestimmung oder andere Art der Analyse der Ausgangssituation erstellt. Er beinhaltet Ziele und dazugehörige Maßnahmen für Bereiche, in denen durch die Standortbestimmung Handlungsbedarf festgestellt wurde. Neben Zielen und Maßnahmen werden Verantwortlichkeiten für die Umsetzung und ein Zeitplan festgelegt. Ein Aktionsplan umfasst somit die konkreten Handlungsschwerpunkte, die zur Erreichung der festgelegten Ziele gesetzt werden müssen.

Angemessene Vorkehrungen

In den EU-Richtlinien werden nach Art. 5, Richtlinie 2000/78, ArbeitgeberInnen verpflichtet, angemessene Vorkehrungen für Menschen mit Behinderung zu treffen, um für Sie einen uneingeschränkten und umfassenden Zugang zu beruflichen Tätigkeiten und zum Arbeitsmarkt zu schaffen. Es handelt sich hierbei um individuelle Anpassungen für behinderte Menschen am Arbeitsplatz, die in Erfüllung der Gleichbehandlungspflicht erfolgen und für unterschiedliche Voraussetzungen auch unterschiedliche Vorkehrungen vorsehen und dabei nicht unbedingt strukturelle Veränderungen zum Ziel haben.

Anti-Diskriminierung

Anti-Diskriminierung ist mehr als bloße Nicht-Diskriminierung, da sie Aktivität verlangt; sich konkret gegen Diskriminierung zu wenden und auch von anderen Diskriminierungsfreiheit zu verlangen. Ein wichtiges Ziel von Anti-Diskriminierungsarbeit ist der Schutz und die Sicherung der allgemeinen Menschenrechte.

Anti-Diskriminierung, horizontaler Ansatz

Der horizontale Ansatz betont eine zielgruppenübergreifende Anti-Diskriminierungsarbeit, die unterschiedliche Gruppen mit Diskriminierungserfahrungen zusammenbringt und den Aspekt der mehrdimensionalen Benachteiligung berücksichtigt. Seit der Verabschiedung der EU-Richtlinien liegt dabei der Fokus auf Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters und/oder der sexuellen Orientierung.

Barrierefreiheit

Der Begriff der Barrierefreiheit meint ursprünglich das Fehlen von baulichen Barrieren für Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen. Der Begriff hat allerdings bereits in diesem Bereich einen Wandel hinter sich, der nunmehr auch Barrieren umschließt, die z.B. für sehbehinderte Menschen bestehen können, wenn sie eine Webseite mit Hilfe eines Braille-Computers lesen wollen, der ihnen Bilder in gesprochene Sprache übersetzt. Barrierefreiheit ist aber noch mehr als das Fehlen von strukturellen Barrieren und stellt damit eine wichtige Voraussetzung für \rightarrow *Chancengleichheit* für alle dar.

Beweislastverschiebung

Die Beweislastverschiebung muss sowohl bei Verfahren, die Diskriminierungen nach dem \rightarrow *Gleichbehandlungsgesetz*, dem Bundes-Behindertengleichstellungsgesetz, dem Behinderteneinstellungsgesetz oder entsprechen Landesgesetzen betreffen, vor der \rightarrow *Gleichbehandlungskommission* als auch vor Gericht zur Anwendung kommen. Beweislastverschiebung bedeutet, dass die Person, die sich diskriminiert fühlt, glaubhaft machen, dass eine Diskriminierung geschehen ist. Sie muss diese Tatsachen nicht beweisen. Dagegen muss der oder die Beklagte beweisen, dass keine Verletzung des Gleichbehandlungsgebots stattgefunden hat. Diese Verteilung der Beweislast stärkt die Position von Diskriminierungsopfern, da Diskriminierung für die Opfer oft schwierig zu beweisen ist.

Chancengleichheit

Chancengleichheit bezeichnet das Recht auf eine gerechte Verteilung von Zugangs- und Lebenschancen, die gleiche Rahmenbedingungen und auch gleiche Aufstiegschancen, v.a. in der Arbeitswelt, bedeutet. In Unternehmen drückt sich Chancengleichheit z.B. durch „gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit“ von Frauen und Männern aus. Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Schaffung von Chancengleichheit werden häufig auch als \rightarrow *Diversity Management* bezeichnet. Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit können zum Beispiel \rightarrow *Positive Maßnahmen*, \rightarrow *Mainstreaming*, \rightarrow *Quotenregelungen* oder allgemeine Förderungen sein.

Change Management

bezeichnet die Planung, Initiierung, Realisierung, Evaluierung und nachhaltige Verankerung von Veränderungsprozessen. Dies kann eine strategische Gestaltung von Veränderungen der Unternehmenskultur bedeuten mit dem Ziel Unternehmensabläufe und -kommunikation zu optimieren – und im Fall von \rightarrow *Diversity Management* chancengleich für all zu machen.

Corporate Social Responsibility (CSR)

ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den \rightarrow *Stakeholdern* zu integrieren. Sie erkennen zunehmend, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt. CSR beruht auf einem ganzheitlichen Ansatz der drei Säulen Wirtschaft, Umwelt und Soziales, und wird zusätzlich von den Geboten der Fairness, Gegenseitigkeit und Transparenz gespeist. Dabei geht es zunächst um die freiwillige Übernahme von Verpflichtungen für die gesamte Wertschöpfungskette, die jedoch über ohnehin einzuhaltende gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen hinausgehen. Diese schließen nicht nur nationale Gesetze sondern auch EU Richtlinien und internationale Richtlinien und Vereinbarungen ein. Die soziale Komponente beinhaltet beispielsweise auch menschenrechtliche Aspekte wie die Gleichberechtigung von Frauen, das Diskriminierungsverbot und Chancengleichheit. Betroffene Anspruchsgruppen (\rightarrow *Stakeholder*) sind an der Auswahl, Implementierung und Evaluierung von Maßnahmen im Bereich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung beteiligt.

Datensammlung:

Zum Nachweis von \rightarrow *struktureller* und auch \rightarrow *mittelbarer Diskriminierung* können statistische Daten eine wichtige Rolle spielen. Benachteiligungen von bestimmten Gruppen können durch statistische Daten entsprechend belegt und folglich Maßnahmen zur Förderung der \rightarrow *Gleichstellung* (\rightarrow *Positive Maßnahmen*) legitimiert werden. Auch wenn Fragen des Datenschutzes oder eines problematischen Fokus auf bestimmte Kategorien (ethnische Herkunft, Alter etc.) möglicherweise Hindernisse darstellen, die es zu diskutieren gibt, so könnte die Pflicht zur Erhebung qualitativer und quantitativer Daten ein wichtiges Instrument zur Förderung der \rightarrow *Gleichstellung* bedeuten.

Decke, gläserne

Der Begriff wurde in den 1980er Jahren in den USA geprägt. Er bezeichnet ursprünglich die unsichtbaren Barrieren in Organisationen, die den Aufstieg vor

allem von hochqualifizierten Frauen über das mittlere Management hinaus erschweren. Der Begriff kann auch für andere an ihrem beruflichen Aufstieg gehinderte Gruppen verwendet werden. Das Phänomen beschreibt somit die ungleiche Verteilung von Spitzenpositionen unter unterschiedlichen Gruppen von Menschen unabhängig von bestimmten Merkmalen (Frauen/Männer, Angehörige einer ethnischen \rightarrow *Minderheit/Mehrheit*, Teilzeit-/Vollzeitkraft, jung/alt).

Diskriminierung

Diskriminierung ist die ungleiche, benachteiligende und ausgrenzende Behandlung von Gruppen und Individuen (z.B. aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer ethnischen Herkunft oder Hautfarbe) ohne sachlich gerechtfertigten Grund \rightarrow *direkte/unmittelbare Diskriminierung*.

Diskriminierung, direkt/unmittelbar

Formen der direkten Benachteiligung von Menschen reichen von herabwürdigenden Äußerungen über Ausgrenzungen bei der Arbeitssuche oder beim Disco-Besuch bis hin zu tätlichen Angriffen. Eine direkte/unmittelbare Diskriminierung liegt nach EU-Recht dann vor, wenn eine Person in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt als eine andere Person.

Diskriminierung, mittelbar

Um eine mittelbare Diskriminierung handelt es sich, wenn scheinbar neutrale Regeln oder Entscheidungskriterien eine Gruppe von Menschen benachteiligen. Beispiel: Teilzeitbeschäftigte sind oft schlechter gestellt als Vollzeitbeschäftigte. Da Frauen aufgrund der gesellschaftlich bedingten Geschlechtsrollenzuweisung die weit überwiegende Zahl der Teilzeitbeschäftigten stellen, hat der Europäische Gerichtshof schon 1986 festgestellt, dass eine Versorgungsordnung, die für die Teilzeit-Beschäftigten anders als die Vollzeit-Beschäftigten keine betriebliche Altersversorgung vorsieht, eine mittelbare Lohndiskriminierung darstellt.

Diskriminierung, strukturelle

Strukturelle Diskriminierung bedeutet, dass Menschen aufgrund sozialer Kategorien wie der des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters, der sexuellen Orientierung und/oder Behinderung in verschiedenen Lebensbereichen systematisch privilegiert oder benachteiligt werden und somit eine gravierende Ungleichbehandlung auftritt. Strukturelle Diskriminierung fokussiert auf Ungleichbehandlungen, die in formalen Rechten, in alltäglichen organisatorischen Strukturen und in Programmen und Routinen grundlegender gesellschaftlicher Institutionen (z.B. Bildungsbereich, Arbeits- und Wohnungs-

markt) verankert sind. Von Diskriminierung in diesem Sinne wird gesprochen, wenn beispielsweise ein deutliches Gefälle in den Schulerfolgen entlang von Trennlinien der ethnischen oder sozialen Herkunft festzustellen ist. Strukturelle Diskriminierung umfasst einerseits die Fälle der mittelbaren Diskriminierung, aber auch alle anderen Fälle, in denen Rahmenbedingungen, die von einzelnen Personen nicht veränderbar sind, eine Personengruppe gegenüber einer anderen ohne sachliche Begründung benachteiligen oder bevorzugen.

Diversity Management

Das in den USA für das Management von Unternehmen entwickelte Konzept zielt auf die bewusste Nutzung und Förderung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Dabei geht es nicht nur um Respekt gegenüber individueller Verschiedenheit (englisch: diversity), sondern auch um die positive, ressourcenorientierte Wertschätzung von Vielfalt. Ziele von Diversity Management sind häufig vor allem eine gesteigerte Produktivität, höhere Motivation der MitarbeiterInnen und ein verbessertes Firmenimage. Ein umfassenderes, menschenrechtsorientiertes Verständnis von Diversity Management zielt vor allem auf den Diskriminierungsschutz und die Gewährleistung gleicher Chancen für alle – unabhängig von Geschlecht, Behinderung, Alter, Nationalität, Hautfarbe, Religion, sexueller Orientierung und/oder weiteren Kriterien ab.

Equality Mainstreaming (siehe → *Mainstreaming*)

Gender Mainstreaming (siehe → *Mainstreaming*)

Gleichbehandlung

Gegenüber allen Menschen werden die gleichen Maßstäbe angewandt. Bloße Gleichbehandlung reicht aber bei nicht bestehender Chancengleichheit nicht aus, um tatsächliche und reale → *Gleichstellung* herzustellen, sondern kann ganz im Gegenteil sogar dazu führen, dass bestehende Ungleichheiten aufrechterhalten werden. Gezielte Ungleichbehandlungen im Sinne von Behandlung nach spezifischen Bedürfnissen oder im Sinne eines Einsatzes von → *Positiven Maßnahmen* können daher notwendig sein.

Gleichbehandlungsanwaltschaft (GAW)

Die Gleichbehandlungsanwaltschaft ist eine unabhängige staatliche Einrichtung zur Durchsetzung des Rechts auf Gleichbehandlung und → *Gleichstellung* und zum Schutz vor Diskriminierung. Sie bietet für Menschen in ganz Österreich vertrauliche und kostenlose Beratung an. Die Beratung der Gleichbehandlungsanwaltschaft kann auch von Unternehmen in Anspruch

genommen werden, die Informationen zum Gleichbehandlungsgesetz oder zur Gesetzeskonformität zu entwickelnder Maßnahmen brauchen. Zu den Aufgaben und Kompetenzen der Gleichbehandlungsanwaltschaft gehören u.a. die Information über das → *Gleichbehandlungsgesetz* und das Hinwirken auf einvernehmliche Lösungen in Diskriminierungsfällen. Sie kann bei der → *Gleichbehandlungskommission* die Überprüfung von Einzelfällen und das Erstellen von Gutachten zu allgemeinen Fragen des Gleichbehandlungsrechts verlangen. Außerdem kann sie unabhängige Untersuchungen zum Thema der Diskriminierung durchführen sowie unabhängige Berichte veröffentlichen und Empfehlungen zu allen die Diskriminierung berührenden Fragen abgeben.

Gleichbehandlungsgesetz Österreich

2004 setzte Österreich vier Richtlinien der Europäischen Union zum Schutz vor Diskriminierung im nationalen Gleichbehandlungsgesetz auf Bundesebene und in weiteren Gesetzen in den Bundesländern um. Ziel des Gleichbehandlungsgesetzes ist es, Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder sexuellen Orientierung, insbesondere in der Arbeitswelt, zu verhindern oder zu beseitigen.

Gleichbehandlungskommission (GBK)

Die Gleichbehandlungskommission besteht aus drei Senaten mit jeweils 10 bis 13 Mitgliedern aus Ministerien und Interessensvertretungen von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen. Sie prüft in einem vertraulichen und kostenlosen Verfahren, ob in Einzelfällen eine Diskriminierung vorliegt oder nicht. Wer sich diskriminiert fühlt, kann einen Antrag auf Überprüfung für diesen Einzelfall stellen. Das Ergebnis dieses Verfahrens ist eine Feststellung der Kommission darüber, ob eine Diskriminierung im Sinne des → *Gleichbehandlungsgesetzes* stattgefunden hat. Die Gleichbehandlungskommission gibt Empfehlungen zur Beendigung der Diskriminierung ab. Die Gleichbehandlungskommission erstellt auch Gutachten zu allgemeinen Fragen des Gleichbehandlungsrechts.

Gleiche Arbeit

liegt dann vor, wenn die betrachteten Tätigkeiten ident oder nahezu ident sind. Von **gleichwertiger Arbeit** wird dann gesprochen, wenn die Tätigkeiten äußerlich ungleich sind, aber bei der Gesamtbetrachtung der Anforderungen wie nötige Qualifikationen, körperliche und psychische Belastung, Verantwortung und Umgebungsbedingungen ähnlich sind.

Gleichstellung

Gleichstellung heißt, alle Menschen (z.B. ohne Unterscheidung von Geschlecht, ethnischer Herkunft oder sexueller Orientierung) als gleichberechtigt wahrzunehmen und so zu behandeln, dass sie auch real die gleichen Möglichkeiten haben. Dafür müssen oft Maßnahmen getroffen werden, die über die bloße oder formale \rightarrow *Gleichbehandlung* hinausgehen. Erst durch die Bevorzugung diskriminierter oder benachteiligter Bevölkerungsgruppen in Form von Fördermaßnahmen (insbesondere \rightarrow *Positiven Maßnahmen*), also durch eine vorübergehende gezielte Ungleichbehandlung, wird der erstrebte Zustand der Gleichstellung erreicht. Ab diesem Zeitpunkt kann zum System der Gleichbehandlung übergegangen werden.

Inklusion

Das Konzept der Inklusion hat seinen Ursprung im Bereich der Behindertenbewegung und verlangt eine über Nicht-Diskriminierung und \rightarrow *Barrierefreiheit* hinausgehende Zielsetzung der gleichberechtigten Teilhabe in allen gesellschaftlichen Bereichen. Im Organisationskontext bedeutet das ein Einlassen auf einen partizipativen Prozess, im Rahmen dessen Strukturen geschaffen werden, die es jedem/jeder Person ermöglichen sich gemäß ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen gleichberechtigt einbringen zu können.

Mainstreaming

Der Begriff Mainstreaming wird benutzt, um den Versuch der Integration und Besserstellung benachteiligter sozialer Gruppen anzuzeigen. Am frühesten entwickelt und bekanntesten ist im Bereich der Anti-Diskriminierungsarbeit das Gender Mainstreaming. Dies bedeutet, dass sowohl bei der Organisation, Konzeption, Umsetzung sowie bei der Evaluierung aller Maßnahmen die unterschiedlichen Bedingungen, Situationen und Bedürfnisse von Frauen und Männern systematisch berücksichtigt werden. Alle Maßnahmen werden so gestaltet, dass sie die \rightarrow *Chancengleichheit* fördern. Neben dem Disability Mainstreaming, das \rightarrow *Gleichstellung* von Menschen mit Behinderung zur Aufgaben von allen macht, könnten analog dazu auch andere Diskriminierungsgründe (Alter, sexuelle Orientierung etc.) mit dem Mainstreaming Konzept erfasst werden, im Sinne eines Equality Mainstreaming. Ein solcher horizontaler Ansatz (\rightarrow *Anti-Diskriminierung, horizontaler Ansatz*) mit Betonung auf individueller Vielfalt würde bedeuten, dass Gender unter dem Dach von Diversity keine Vorrangstellung den anderen Diskriminierungsgründen gegenüber einnehmen würde.

Minderheit

Als Minderheit wird eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die sich in einem oder mehreren Merkmalen von der Mehrheit einer Gesellschaft oder Gruppe unterscheiden. Im Kontext der Bekämpfung von Diskriminierung wird meist nur dann von Minderheit gesprochen, wenn diese – zahlenmäßig unterlegene Gruppe – von Diskriminierung betroffen ist. Dies können zum Beispiel Schwule und Lesben, Menschen mit Behinderung und/oder Migrationshintergrund sein, die Diskriminierungen und Benachteiligungen am Arbeitsmarkt ausgesetzt sind. Manchmal werden auch Frauen aufgrund ihrer vielfältigen gesellschaftlichen Schlechterstellung als Minderheit bezeichnet, auch wenn sie generell zahlenmäßig gegenüber Männern die Mehrheit bilden.

Monitoring

Ist die regelmäßige, systematische und zielbewusste begleitende Beobachtung und Aufzeichnung von Vorgängen bzw. Fortschritten bei der Entwicklung und Umsetzung von Positiven Maßnahmen. Dieser Prozess schließt jedoch nicht nur die Sammlung von Daten (\rightarrow *Datensammlung*) ein, sondern auch deren Weitergabe an die Beteiligten und die Zielgruppe(n) der Maßnahmen. Diese Informationsweitergabe soll sicherstellen, dass Entscheidungen über die Verbesserung der Umsetzung getroffen werden können. Monitoring soll Informationen zur Verfügung stellen, die 1. für die Analyse der Situation und der Probleme der Zielgruppe nützlich sind, 2. überprüfbar machen, ob die aus den Maßnahmen entwickelten Angebote gut genutzt werden, 3. sicherstellen, dass alle Maßnahmen und Aktivitäten von den jeweils kompetenten Leuten pünktlich umgesetzt werden, 4. es erlauben, aus Erfahrungen zu lernen und 5. eine Einschätzung möglich machen, ob die gesetzten Maßnahmen zur Zielerreichung beigetragen haben.

Nebenintervention

Der oder die NebenintervenientIn ist eine Person oder Einrichtung, die auf Seiten einer Partei einem Gerichtsverfahren beiträgt, weil sie ein rechtliches Interesse am Obsiegen dieser Partei hat. Der oder die NebenintervenientIn wird auch StreithelferIn genannt. In dieser Funktion unterstützt Der oder die NebenintervenientIn eine Partei, ist aber selbst keine Partei. Daher kann er oder sie weder einen Vergleich abschließen noch eine Klage zurücknehmen. Der oder die NebenintervenientIn kann jedoch Rechtsmittel ergreifen, sofern die von ihr unterstützte Partei nicht widerspricht. Darüber hinaus kann er oder sie Säumnisfolgen gegen die untätige oder nicht erscheinende Partei abwenden, in dem sie zu Verhandlungen erscheint bzw. die notwendigen Handlungen vornimmt. In Verfahren nach dem \rightarrow *Gleichbehand-*

lungsgesetz können KlägerInnen den Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte von Diskriminierungsopfern zur Nebenintervention auffordern.

Positive Diskriminierung/Umgekehrte Diskriminierung

Gleichwohl der Begriff der Positiven Diskriminierung häufig mit dem der \rightarrow *Positiven Maßnahme* gleichgesetzt wird, fallen nach Rechtssprechung des Europäischen Gerichtshofs Maßnahmen z.B. „starre Quoten,“ die auf eine automatische und absolute Bevorzugung hinauslaufen, unter den Begriff der illegitimen positiven Diskriminierungen, oder auch „umgekehrten Diskriminierungen“ (reverse discrimination). Entscheidende Faktoren zur Abgrenzung von \rightarrow *Positiven Maßnahmen* sind dabei die Kriterien der Geeignetheit und Angemessenheit der Maßnahmen.

Positive Maßnahme

Bereits in Artikel 1 Abs. 4 der UN-Rassendiskriminierungskonvention von 1966 wurden Sondermaßnahmen ermöglicht, die eine Bevorzugung und Förderung einer bestimmten Gruppe nach sich ziehen, um Chancengleichheit für alle Menschen und Minderheitengruppen (\rightarrow *Minderheiten*) zu ermöglichen. In den europäischen Richtlinien Positive Maßnahmen benannt, ermöglichen sie die Bevorzugung von Angehörigen einer bestimmten Bevölkerungsgruppe, die über längere Zeit (in der Vergangenheit oder Gegenwart) diskriminiert worden ist. Diese Art der Ungleichbehandlung soll bestehende Nachteile verhindern oder ausgleichen, bzw. kann auch präventiv eingesetzt werden. Die Maßnahmen müssen nach der Rassendiskriminierungskonvention beendet werden, wenn die beabsichtigte \rightarrow *Gleichstellung* erfolgt ist. Eine unangemessene Fortführung der Positiven Maßnahmen würde eine \rightarrow *positive Diskriminierung* darstellen. Bisher gibt es aber keine einheitliche allgemeine Nutzung der unterschiedlichen Begriffe in Bezug auf „Positive Maßnahmen“ so dass der jeweilige (nationale) Kontext und unterschiedliche Bedeutungen mit berücksichtigt werden müssen.

Quote

Als Quote wird eine Regelung angesehen, bei der Güter, Ämter, Rechte, Funktionen oder ähnliches nach einem bestimmten Verteilungsschlüssel, einer bestimmten Quote vergeben werden. Eine Quote wird meist dann eingesetzt, wenn ein ungewolltes Ungleichgewicht entstanden ist, das die \rightarrow *Chancengleichheit* behindert. Bei der konkreten Durchführung \rightarrow *Positiver Maßnahmen* ist darauf zu achten, dass die Grenze zur Unverhältnismäßigkeit nicht überschritten wird (\rightarrow *positive Diskriminierung*). So könnte beispielsweise eine Quote ein-

geführt werden, die den Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund für eine Ausbildung erhöht. Sie können bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt oder besonders gefördert werden, ein genereller und absoluter Vorrang der zu fördernden Gruppe ist allerdings ausgeschlossen. Diese so genannten „starren Quoten“ fallen laut Rechtssprechung des Europäischen Gerichtshofs unter die Kategorie der nicht legitimen \rightarrow *positiven Diskriminierungen*.

Stakeholder

Als Stakeholder werden unterschiedliche Anspruchs- oder Interessensgruppen bezeichnet, die unmittelbar oder mittelbar vom Handeln eines Unternehmens betroffen sind oder umgekehrt dieses beeinflussen können. Es wird zwischen internen (z.B. MitarbeiterInnen, ManagerInnen, EigentümerInnen, AktionärInnen etc.) und externen Stakeholdern (z.B. LieferantInnen, KundInnen, KlientInnen, AnrainerInnen, aber auch NGOs, Behörden, der Staat etc.) unterschieden.

Soziale Eingliederung

Bestimmte Gruppen in unserer Gesellschaft sind mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Armut und sozialer Ausgrenzung betroffen. Häufig sind in diesen Gruppen Menschen zu finden, die potenziell von Diskriminierungen betroffen sind. Sie sind schlecht ausgebildet, öfter von Wohnungs- und Arbeitslosigkeit betroffen und sind in weiterer Folge auch vom Sozial- und Gesundheitssystem ausgeschlossen. Das Konzept der sozialen Eingliederung arbeitet u.a. mit Anti-Diskriminierungsmaßnahmen und mit der spezifischen Förderung von benachteiligten Gruppen, die über die in den EU Anti-Diskriminierungsrichtlinien definierten Gründe hinausgehen. Das Konzept setzt auch auf der Ebene sozial benachteiligter Gebiete wie ländlicher Gegenden oder (sozial) benachteiligter Nachbarschaften an. Insofern sollte bei Gesetzesentwürfen und Maßnahmen stets mitbedacht werden, welche Auswirkungen ihre Umsetzung auf diverse benachteiligte Gruppen hat.

Literatur und Linktipps

Abell, Paul/Lindgren, Christofer/Mavromatis, Dafni (2004):

Promoting Diversity and Preventing Discrimination in Police Forces.

Handbook resulting from the EU-funded project "Minority Representation in Police Organisations – Transnational Measures for the Exchange of Information and Good Practice".

http://www.antigone.gr/en/projects/files/project_deliverables/handbook%20comm%20def.pdf

[Zugriff am 23.09.2010]

AK Oberösterreich:

Musterbetriebsvereinbarung zur Bekämpfung und Beseitigung der Diskriminierung ausländischer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und zur Förderung der Chancengleichheit am Arbeitsplatz.

<http://www.migrant.at/ArbeiterkammerOOE.pdf> [Zugriff am 13.08.2010]

Bundeskanzleramt – Bundesministerin für Frauen, Medien und öffentlicher Dienst (2006, Nachdruck 2007):

Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit.

<http://www.oesterreich.gv.at/DocView.axd?CobId=20829> [Zugriff am 10.09.2010]

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2002):

Leitfaden zur Anwendung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit für Männer und Frauen bei gleichwertiger Arbeit.

<https://cms.genderkompetenz.info/w/files/gkompzpdf/leitfadenequalpay.pdf> [Zugriff am 10.09.2010], 25 - 28

Dachverband Berufliche Integration Austria (2008):

Positionspapier Arbeitsassistenz 2008 Österreich.

<http://www.dabei-austria.at/download.php?dnl=145> [Zugriff am 24.09.2010]

Dälken, Maria (2008):

Der Blick hinter Hochglanzbroschüren: Diversity als sozialpartnerschaftliche Strategie

In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): Dossier: Politics of Diversity, Berlin, 56-57.

http://www.integration-boell.de/pics/Dossier_Politics_of_Diversity.pdf [Zugriff am 24.09.2010]

Ely, Robin J. (2004):

A field study of group diversity, participation in diversity education programs and performance.

In: Journal of organisational behaviour 25, 755-780.

www.interscience.wiley.com [Zugriff am 24.09.2010]

EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Gleiche Chancen im Betrieb“ (Hg.in) (2004):

Gleiche Chancen im Betrieb: Das Handbuch zur Gleichstellung von MigrantInnen.

Wien.

http://gleiche-chancen.at/manual/equal_manual/index.html [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2009):

Die Umwandlung von „Vielfalt“ in Talent und Wettbewerbsfähigkeit für KMU.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1703&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2009):

Eurobarometer Spezial 317: Diskriminierung in der EU im Jahr 2009 – Zusammenfassung.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_sum_de.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2009):

Management von Vielfalt im Jahr 2008: Studie mit dem Europäischen Unternehmenspanel.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=771&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2009):

Vielfalt am Arbeitsplatz. Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

European Commission (2010):

Study on the usage of age, disability, sex, religion or belief, racial or ethnic origin and sexual orientation in financial services, in particular in the insurance and banking sectors.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=5599&langId=en> [Zugriff am 13.08.2010]

Europäische Kommission (2008):

Freiwillige Initiativen für die Vielfalt in und für Europa: Die Rolle der Chartas der Vielfalt.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=774&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2008):

Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit: Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2008):

Vielfalt und Innovation. Eine Geschäftsgelegenheit für alle.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=773&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2004):

Ich diskriminiere niemanden...oder doch? Diskriminierungen erkennen.

http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_DE_pdf/423_040509_Spotting_DE.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2004):

Was können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber tun, um Diskriminierungen zu verhindern und Vielfalt zu fördern? Erste Schritte.

http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_DE_pdf/423_040509_CW_DE.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (2004):

Was Sie tun können, wenn Sie diskriminiert wurden. Leitfaden für Opfer.

http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/downloads/423_Factsheets_Pdf/Factsheets_DE_pdf/423_040509_GFV_DE.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission:

Webseite ‚**Geschäftsnutzen von Vielfalt**‘.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

Europäische Kommission (s. a.):

Umgang mit Vielfalt – wie können Unternehmen davon profitieren? Vorteile der Vielfalt.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1481&langId=de> [Zugriff am 23.09.2010]

European Commission (2009):

Special Eurobarometer 317: Discrimination in the EU 2009 – Factsheet Austria.

http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_317_fact_at_en.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

European Commission (2006):

Vielfalt am Arbeitsplatz: 8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen.

http://www.conference.stop-discrimination.info/fileadmin/conf_docs/screen_A5_8steps_DE_16s.pdf
[Zugriff am 23.09.2010]

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006):

Age and employment in the new Member States.

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0626.htm> [Zugriff am 24.09.2010]

European Institute for Comparative Cultural Research (2008):

Sharing Diversity. National Approaches to Intercultural Dialogue in Europe.

http://www.interculturaldialogue.eu/web/files/14/en/Sharing_Diversity_Final_Report.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Fick, Patrick (2007):

Diversity Management in Deutschland. Ein Wandel des Umgangs mit kultureller Vielfalt in Unternehmen – Motor für einen gesellschaftlichen Perspektivenwechsel?

http://www.diversity-boell.de/downloads/diversity/DiM_in_Deutschland.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Friesl, Christian (2008):

Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility,

Facultas Universitätsverlag, Wien, S. 151.

Garside, Peter (2008):

Project SME Research Results and Support Material. Getting the “Diversity” message across: whose “Business” is it anyway?

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1820&langId=en> [Zugriff am 23.09.2010]

Göhring, Silvia/Schicho, Helga (2008):

Diversity Management. Anspruch und Praxis

In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, Ausgabe 5, 2008.

http://erwachsenenbildung.at/magazin/08-5/meb08-5_12_goehring_schicho.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Halfmann, Achim (2009):

Bedeutung der Diversity als CSR-Thema wächst,

In: CSR NEWS 05. Februar 2009.

<http://csr-news.net/main/2009/02/05/>

bedeutung-der-diversity-als-csr-thema-wachst/ [Zugriff am 30.08.2010]

International Standardisation Organisation (2008):

DRAFT ISO 26000 WD4.2. Guidance on Social Responsibility.

<http://www.normapme.com/docs/positions/2008/ISO2600-wd4.2.pdf> [Zugriff am 23.09.2010]

Kostka, Claudia/Mönch, Anette (2009):

Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Reihe Pocket Power. München: Carl Hanser Verlag.

Köppel, Petra/Sandner, Dominik (2008):

Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen.

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_23800__2.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Krell, Gertraude (2008):

Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor.

Gekürzte Version aus: Krell, Gertraude (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 63-80.

http://www.idm-diversity.org/files/infothek_krell_chancengleichheit.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Krislin, Carolin/Köppel, Petra (2008):

Diversity Management durch die Hintertür.

Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand.

http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_24944__2.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Kusco-Stadlmayer, Gabriele/Kuras, Gerhard (2008):

in: Mayer, Heinz (Hg.): Kommentar zu EUV/AEUV. Wien: Manz Verlag, Art. 141 Rz 158.

Löschnigg, Günther (2009):

Datenermittlung im Arbeitsverhältnis.

Arbeit Recht Gesellschaft Band 15. Wien: ÖGB Verlag.

Merx, Andreas (2009):

Vortrag bei der Friedrich-Ebert-Stiftung am 10. März 2009:

Diversity Management – Einführung in das Konzept DiM. Abgrenzung und Synergien zu anderen Gleichstellungsansätzen, insbesondere Gender Mainstreaming.

http://www.pro-diversity.de/downloads/Merx_FES_%20Diversity_Maerz2009.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Vgl. Mesicek, Roman/Weber, Lisa (2010):

Diversity als zentrales Element von Corporate Social Responsibility (CSR).

Mehrwert für Geschäft und Gesellschaft,

Wien.

Oberhofer, Barbara (2009):

Datenschutz und Arbeitsrecht

In: Bauer, Lukas/Sebastian Reimer: Handbuch Datenschutzrecht. Wien: Facultas.

ÖGB/AK (2005):

Antidiskriminierung im Betrieb.

Ein Ratgeber zum Erkennen und Bekämpfen von Diskriminierung im Betrieb.

<http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d26/Antidiskriminierung.pdf> [Zugriff am 24.09.2010]

open up! Muster für eine antidiskriminatorische Betriebsvereinbarung.

<http://minderheiten.at/stat/anti-bv.htm> [Zugriff am 13.08.2010]

Österreichisches Normungsinstitut (2008):

Diversity Management – Allgemeiner Leitfaden über Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente – ÖNORM S 2501,

Informationen zur ÖNORM unter: http://www.on-norm.at/publish/diversity_management.html

[Zugriff am 13.08.2010]

Pujol, Isabelle (2008):

Diversity Charters, a tool for the

Diversity Journey.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1821&langId=en> [Zugriff am 23.09.2010]

respACT (2009):

Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften,

Wien

Schmidt, Bettina (2010):

Diversity Management & Balanced Scorecard.

Wirtschaftlichkeit – Kundenzufriedenheit – Mitarbeitermotivation.

Beitrag für die idm-Infothek, Januar 2010.

http://www.idm-diversity.org/files/infothek_schmidt_scorecard.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Schwarz-Wölzl, Maria (2005):

Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb.

http://www.zsi.at/attach/2Handbuch_Wegweiser_MD.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Schwarz-Wölzl, Maria/Maad, Christa (2004):

Diversity and Managing Diversity. Teil 1: Theoretische Grundlagen.

http://www.zsi.at/attach/Diversity_teil1_Theorie.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Smutny, Petra/Mayr, Klaus (Hg.Innen) (2001):

Gleichbehandlungsgesetz, samt den wichtigsten einschlägigen Rechtsquellen,

Bd. 174 der Reihe „Gesetze und Kommentare“. Wien: Manz Verlag, 318.

Stuber, Michael (2009):

Diversity – Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten.

Köln: Luchterhand.

Supplier Diversity Europe/CRÈME/Migration Policy Group (2009):

Handbook on Supplier Diversity in Europe.

http://www.migpolgroup.com/news_detail.php?id=82 [Zugriff am 13.08.2010]

Tapia, Andrés (2009):

The Inclusion Paradox: The Obama Era and the Transformation of Global Diversity.,

Hewitt Associates, Lincolnshire

Terkessidis, Mark (2010):

Interkultur.

Berlin: Suhrkamp Verlag.

Ungleich Besser Diversity Consulting (2008):

Business Case für Diversity. Push- und Pull-Faktoren.

<http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-Business-Case-DE.pdf> [Zugriff am 23.09.2010]

Von Dippel, Alexander (2007):

Diversity Management Good Practice – Maßnahmen in der Wirtschaft.

http://www.idm-diversity.org/files/infothek_vdippel_massnahmen.pdf [Zugriff am 23.09.2010]

Westmeath EQUAL (s.a.):

Equality and Diversity Healthcheck

<http://www.equal-ci.ie/download/healthcheck-manual05.pdf> [Zugriff am 03.10.2010]

Wladasch, Katrin/Liegl, Barbara (2009):

Positive Maßnahmen. Ein Handbuch zur praxistauglichen Umsetzung von Maßnahmen zur Bekämpfung von strukturellen Diskriminierungen und zur Herstellung von mehr Chancengleichheit.

<http://bim.lbg.ac.at/files/sites/bim/PositiveMassnahmen/index.html> [Zugriff am 23.09.2010]



Eine Publikation des
Ludwig Boltzmann Instituts für Menschenrechte
in Kooperation mit der Forschungsplattform „Human Rights in the
European Context“ der Universität Wien,
dem Klagsverband zur Durchsetzung der Rechte
von Diskriminierungsopfern,
ZARA – Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit,
respACT – austrian business council for sustainable development und
der GPA-djp – Gewerkschaft der Privatangestellten –
Druck – Journalismus – Papier
im Rahmen des Projektes „Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb“,
gefördert aus Mitteln der Europäischen Union
im Rahmen der Programmschiene PROGRESS
mit Unterstützung der Gemeinde Wien, MA 17 und
der Wirtschaftskammer Wien.

