



Europäische Unternehmen sammeln positive Erfahrung mit Antidiskriminierung.

Gegen Panikmache

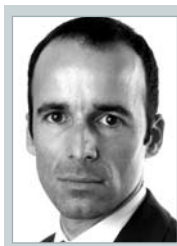
Als Stolperstein wird sie verschrien, mehr Bürokratie drohe und zu weniger Neueinstellungen werde sie führen: Die deutsche Umsetzung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien liegt vielen deutschen Unternehmen schwer im Magen. Der Blick in andere europäische Länder zeigt jedoch, dass die Umsetzung der Richtlinien praktikabel ist und der Wirtschaft Vorteile bringen kann.

Mit der Internationalisierung und der damit einhergehenden Rotation von Mitarbeitern an verschiedene Standorte stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die jeweilige nati-

onale Gesetzgebung, auch im Bereich Antidiskriminierung, einzuhalten. Für global tätige Unternehmen resultieren aus der Internationalisierung zudem vielfältigere Belegschaften, Märkte und Geschäftspartner. Das zusammenwachsende Europa führt gleichzeitig dazu, dass Unternehmen hoch qualifiziertes Personal aus einem immer weiteren geografischen Bereich gewinnen. Menschen mit unterschiedlichen nationalen und soziodemografischen Hintergründen treffen häufiger aufeinander. Für Unternehmenserfolg wird es somit entscheidend, einerseits eine offene und einbeziehende Kultur zu entwickeln und andererseits benachteiligungsfreie Personalprozesse zu etablieren.

Gleich vier europäische Richtlinien (2000/43/EG, 2000/78/EG, 2000/73/EG, 2000/113/EG) geben vor, dass Benachteiligung in Europa vermieden werden soll. Mit der

Umsetzung dieser Richtlinien in nationales Recht sind Unternehmen aufgefordert, ihre Personalprozesse und ihre Unternehmenskultur diskriminierungs- und belästigungsfrei zu gestalten. Die HR-Systeme müssen so ausgerichtet sein, dass weder Beschäftigte noch Kunden aufgrund von Merkmalen wie einer Behinderung, des Alters, des Geschlechts, der ethnisch-kulturellen Prägung, der Religion oder der sexuellen Orientierung benachteiligt werden. Die entsprechenden EU-Richtlinien decken den gesamten Beschäftigungsbereich ab: In allen Personalprozessen sind damit sowohl direkte als auch indirekte Diskriminierungen untersagt.

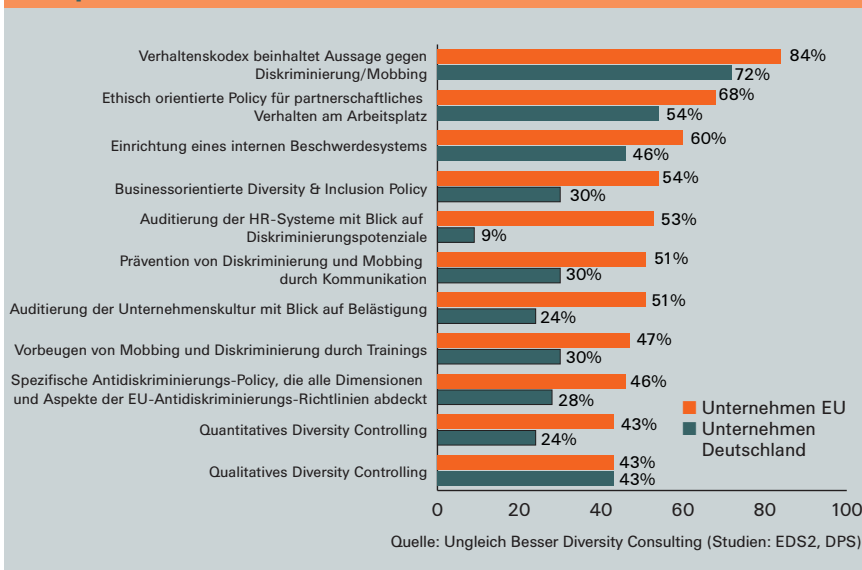


*Michael Stuber,
Ungleichbesser
Diversity
Consulting, Köln
Kontakt:
kommunikation@
ungleich-besser.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Unternehmenserfolg
- Wertschätzung
- Klagevermeidung

Antidiskriminierung: Umgesetzte Aktivitäten deutscher und europäischer Unternehmen



Antidiskriminierungsgesetze national unterschiedlich

Die Umsetzung der europäischen Richtlinien fällt in den einzelnen Mitgliedsstaaten sehr unterschiedlich aus. Einige Länder fassen – wie Deutschland oder die Niederlande – alle Geltungsbereiche in einem Gesetz zusammen. Mit dem „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz“ haben sich die Niederlande im europäischen Vergleich das wohl weitreichendste Antidiskriminierungsgesetz Europas gegeben, das auch den Bereich der Arbeitswelt umfasst und beispielsweise die Nichtanstellung oder Kündigung einer homosexuellen Person in kirchlichen Ämtern verbietet. Andere Länder setzen dagegen die Geltungsbereiche der Antidiskriminierungsrichtlinien in einzelne Gesetze um, etwa Großbritannien, wo mehrere Gleichstellungsverordnungen erlassen wurden. Dort haben Antidiskriminierungsrechte bereits eine lange Tradition. Bereits vor rund 30 Jahren verboten erste Gesetze eine Benachteiligung aufgrund des ethnischen Hintergrundes oder des Geschlechts.

Ein Blick auf die Effekte von Antidiskriminierungsgesetzen anderer europäischer Länder verrät: Weder der Wirtschaft als Ganzes noch den Unternehmen im Speziellen ha-

ben die Vorschriften geschadet. Im Gegenteil: In Großbritannien, wo die Gesetze schon lange existieren und öffentliche Institutionen weitreichende Kompetenzen besitzen, befindet sich die Arbeitslosenrate auf einem Stand von derzeit 5,8 Prozent und die Wirtschaft boomt. Auch in den Niederlanden, wo die Antidiskriminierungsgesetze eine lange Liste möglicher Tatbestände enthalten, ist keine Rezession in Sicht. Die Einrichtung der HALDE in Frankreich zog ebenfalls keine negativen Reaktionen nach sich – im Gegenteil, dort verpflichteten sich viele Unternehmen in einer Charta öffentlich dazu, Diversity pro-aktiv umzusetzen.

Europäische Unternehmen gut vorbereitet

Die Wirtschaft nimmt in vielen Ländern der EU die rechtlichen Neuerungen zum Anlass, Optimierungen ihrer Personalsysteme und ihrer Unternehmenskultur vorzunehmen. Die Antworten der europäischen Diversity Studie EDS2 (2004, N=55) und der Diversity Praxis Studie DPS (2005, N=46) zeigen, dass gerade Unternehmen, die den Ansatz Diversity verfolgen, gut vorbereitet sind, den Auswirkungen der EU Anti-Diskriminierungsricht-

linien zu begegnen. Danach haben 84 Prozent der europäischen Unternehmen interne Richtlinien gegen Diskriminierung oder Belästigung in ihren Verhaltensregeln integriert. Ebenfalls weit verbreitet ist die Einrichtung interner Beschwerdesysteme (60 Prozent) und die Auditierung der HR Systeme (53 Prozent).

Eine effektive Auditierung orientiert sich an den Geltungsbereichen der EU Richtlinien. Diese umfassen insbesondere die Teilbereiche des Personalwesens wie Stellenbeschreibung und -ausschreibung, Bewerberauswahl, Arbeitsentgelt, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Versetzung, Entlassung. In all diesen Bereichen ist zu überprüfen, ob die bestehenden Abläufe direkte oder indirekte Diskriminierungspotenziale beinhalten. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Auditierung bietet Novartis. Der Pharmakonzern untersuchte die Gehälter der rund 8.000 Beschäftigten in der Schweiz auf geschlechtsspezifische Differenzen. Nach umfangreichen statistischen Berechnungen beschloss Novartis eine Lohnerhöhung für 900 Frauen um insgesamt rund drei Millionen Franken, nachdem Diskrepanzen zwischen Frauen- und Männerlöhnen festgestellt worden waren. Eine vertiefende Analyse der Gehälter soll nun regelmäßig alle drei Jahre stattfinden.

Zu den weiteren Anti-Diskriminierungsmaßnahmen europäischer Unternehmen gehören Präventionsaktivitäten mittels Kommunikation (51 Prozent) und Training (47 Prozent). Wie ein solches Training aussehen kann, zeigt das Unternehmen Air Products. Alle Beschäftigte weltweit mussten an einem eintägigen Workshop teilnehmen, um ihr Bewusstsein für Vielfalt, Vorurteile und Antidiskriminierung zu schärfen. Der Workshop wurde auf verschiedene Länder angepasst und setzte Einzelübungen, Gruppenübungen, Simulationen, Videos und Diskussionen ein. Jede Veranstaltung endete mit konkreten Maßnahmenplanungen der Teilnehmer und Vorschlägen an das Unternehmen.

Weniger verbreitet sind quantitative und qualitative Controlling- oder Monitoring-Programme (43 Prozent). Das quantitative Controlling überwacht die Effekte, die die Eliminierung potenzieller Benachteiligung aus den Personalprozessen nach sich ziehen. So kann beispielsweise dargestellt werden, wie viele Frauen sich auf verschiedene Stellenausschreibungen beworben haben, wie viel von ihnen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden und wie viele schließlich eingestellt wurden. Starke Abweichungen der Erfolgsraten sind stets ein Hinweis auf Schwachstellen im Prozess. Das qualitative Controlling hingegen überwacht die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen gegen Belästigungen. Für den ersten Schritt bieten sich zwei unterschiedliche methodische Vorgehensweisen zur Analyse der Unternehmenskultur an:

- Mitarbeiterbefragung
- Fokusgruppenbefragung

Die Ergebnisüberwachung stellt sowohl in Prozessen als auch unternehmenskulturell einen zentralen Baustein dar, da die Richtlinien und die nationalen Gesetze auf eine Neutralität der Prozesse, ihrer Anwendung und ihrer Ergebnisse abzielen, während sie kaum konkrete Maßnahmen vorschreiben.

Deutsche Unternehmen weniger aktiv

Die bundesweite Unternehmensbefragung DPS zeigt, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich weniger aktiv zu sein scheinen. Verbindliche Leitlinien gegen Diskriminierung gehören jedoch auch bei deutschen Unternehmen zu den am weitesten verbreiteten Maßnahmen (72 Prozent). Als besonders erfolgreiche Maßnahmen zur Umsetzung der Richtlinien beschreiben die befragten Unternehmen die Umsetzung von Policies sowie die Durchführung von Trainings und von internen Befragungen. Verbindliche Leitlinien wie Betriebsvereinbarungen sollten dabei stets Konzepte zu mittelbarer und unmittel-

barer Diskriminierung, Belästigung sowie Viktimisierung enthalten. Weiterhin empfiehlt es sich, das erwartete Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten zu beschreiben und klar darzulegen, welcher Umgang nicht toleriert wird und welche Sanktionen gegebenenfalls ergriffen werden. Der Vorstand des E.ON-Konzerns verabschiedete kürzlich die „Leitlinie zu Chancengleichheit und Förderung von Vielfalt“. Mit dieser – für alle Beschäftigten verbindlichen – Policy unterstreicht der Konzern, dass Benachteiligungen und Belästigungen nicht geduldet werden. Die globale Policy zeigt, dass Unternehmen den größten gemeinsamen Nenner verschiedener rechtlicher Rahmenbedingungen konsistent in eine weltweite Personalpolitik überführen können.

Konsistente Umsetzung bringt Mehrwert

Die innerbetriebliche Umsetzung der EU-Richtlinien und interne Policies ermöglicht Unternehmen gerade im internationalen Umfeld konkrete Verbesserungen zu erzielen. Der Autohersteller Ford überprüfte jede seiner zehn Fabriken im Vereinigten Königreich in Bezug auf die Vielfalt am Arbeitsplatz. Die Maßnahmen – darunter eine Auditing, Schulungen und eine Kommunikationsoffensive – haben sich positiv auf die Wahrnehmungen des Personals in Bezug auf das Unternehmen ausgewirkt: 82 Prozent unterstützen die Bemühungen zur Vielfalt und 62 Prozent empfinden es als Ehre, für Ford zu arbeiten. TNT in den Niederlanden erhöhte durch Einstellungs- und Schulungsprogramme für neu angekommene Migranten erfolgreich die ethnische Vielfalt in ihrer Belegschaft. Das Programm bietet jedem neu Eingestellten eine Begleitung durch einen Mentor. Die neu eingestellten Beschäftigten sind überaus motiviert, extrem zufrieden, und so ist ihre Fluktuationsrate gering. Auch in Österreich führt TNT Maßnahmen im Umgang mit Vielfalt durch. TNT

Österreich schätzt, dass es damit eine jährliche Verringerung der Personalfluktuations von 25 Prozent im Jahr 2000 auf zehn Prozent im Jahr 2003 erreicht hat.

Darüber hinaus können Unternehmen, die sich für Vielfalt am Arbeitsplatz engagieren, Erfolge am Markt erzielen. Ein Beispiel hierfür bietet ein Telefon mit großen Tasten von BT, das ursprünglich von einem Angestellten entworfen wurde, der an Arthritis litt. Es hat einen großen Kundenkreis gefunden, da es deutlich einfacher zu gebrauchen ist als die anderen, auf dem Markt befindlichen Geräte, die immer kleiner werden.

Zu einer erfolgsorientierten Umsetzung gehört auch die Berücksichtigung religiöser Bräuche und Bedürfnisse der Beschäftigten. Bereits nach der bisherigen Rechtsprechung sind Unternehmen in vielen Ländern Europas angehalten, religiöse Belange wie Gebetspausen für Gläubige oder arbeitsfreie Samstage für jüdische Beschäftigte zumindest in Teilen zu berücksichtigen. Speisevielfalt oder religionskompatible Kleidung wie für britische Polizisten, die den Sikhs angehören, sind leicht umzusetzende Maßnahmen, die die Zufriedenheit von Beschäftigten und Kunden steigern.

Zwei Seiten einer Medaille

Diversity verfolgt ähnliche Vorgehensweisen wie Antidiskriminierungsarbeit. Letztere hat einen reaktiven, klagevermeidenden, regulativen Charakter und fokussiert meist auf Themen oder Beschäftigtengruppen. Diversity hingegen setzt auf die Wertschätzung aller und ist auf die Steigerung des Unternehmenserfolges ausgerichtet. Im Ergebnis schützt eine ganzheitliche, umfassende Diversity-Arbeit ebenfalls vor Diskriminierungsklagen, da Benachteiligungen in Prozessen und in der Unternehmenskultur vermieden werden. Der breite, geschäftsorientierte Diversity-Ansatz findet jedoch leichter Akzeptanz und Unterstützung bei Fach- und Führungskräften.