

B. BADURA • H. SCHRÖDER • J. KLOSE • K. MACCO (Hrsg.)

Fehlzeiten-Report 2010

**Vielfalt managen:
Gesundheit fördern – Potenziale nutzen**

Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft

Mit Beiträgen von

T. Altgeld • C. Baxter • B. Beermann • L. Bellmann • W. Bödeker • W. Boysen •
P. Brzoska • K. Busch • P. Deemer • M. Ehling • A. Fitzgerald • H. Friebe •
A. Frohnweiler • E. Grofmeyer • M. Harms • E. Hörnlein • F. Isidoro Losada •
B. Jastrow • M. Jogi • J. Jung • H. Kaiser • I. Koall • B. Köper • P. Köppel •
C. Kowalski • G. Krell • E. Kuhlmann • S. Lambert • T. Lampert • C. Larsen •
A. Losert • P. Lück • K. Macco • M. Mellenthin-Schulze • B. Misch • M. Niehaus •
C. Oldenburg • R. Ortlieb • H. Pfaff • S. Pfahl • S. Raasch • D. Rastetter •
O. Razum • K. Reiss • S. Reuyß • L. Ryl • R. Salman • A.C. Saß • B. Sieben •
A. Siefer • B. Sommer • M. Sporket • M. Stallauke • A. Starker • G. Vater •
C. Watrinet • T. Ziese



Springer

Prof. Dr. BERNHARD BADURA
Universität Bielefeld
Fakultät für Gesundheitswissenschaften
Universitätsstraße 25
33615 Bielefeld

HELMUT SCHRÖDER
JOACHIM KLOSE
KATRIN MACCO
Wissenschaftliches Institut
der AOK (WIdO)
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin

ISBN 978-3-642-12897-4 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin
Springer-Verlag GmbH
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hanna Hensler-Fritton, Heidelberg
Projektmanagement: Hiltrud Wilbertz, Heidelberg
Titelfoto: © [M] Personengruppe: Kurhan/fotolia.com | Mann mit Frau im Rollstuhl: Lisa F. Young/shutterstock.com |
Mann rechts: panthermedia.net
Einbandgestaltung: deblik, Berlin
Satz: wiskom e.K., Friedrichshafen

SPIN: 12819225

Gedruckt auf säurefreiem Papier

18/2111 wi - 5 4 3 2 1 0 -

Vorwort

Vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierungsprozesse und dem demografischen Wandel vollziehen sich grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt, welche die Unternehmen vor zentrale Herausforderungen stellen: Um weiterhin attraktiv für Arbeitnehmer zu bleiben und somit auch wettbewerbsfähig und innovativ auf dem Markt agieren zu können, wird es für Unternehmen immer wichtiger, die Ressourcen der Belegschaft zu fördern und zu nutzen. Durch die zunehmende Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft wird ein Mangel an Nachwuchskräften entstehen sowie das Wissen und die Erfahrung älterer Arbeitnehmer verloren gehen. Zunehmende Wanderungsbewegungen und Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen tragen dazu bei, dass immer mehr unterschiedliche Nationen und Kulturen zusammenarbeiten. Entsprechend werden die Belegschaften immer heterogener und rekrutieren sich aus verschiedenen Kulturen, Geschlechtern, Professionen, Werten, Überzeugungen und unterschiedlichem Alter.

In diesem Zusammenhang wird seit einigen Jahren das Konzept des Diversity Managements diskutiert. Ziel von Diversity Management ist es, durch die Wertschätzung, Förderung und Nutzung der Vielfalt der Mitarbeiter Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Hierbei spielt die Entwicklung einer motivations- und ressourcenförderlichen Personal- und Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Ein unterstützender, vertrauens- und respektvoller Umgang mit und zwischen den Mitarbeitern wirkt sich positiv aus auf Motivation und Arbeitsklima und somit auch auf die Produktivität der Mitarbeiter. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Durch den Abbau von physischen und psychischen Belastungen und die Stärkung des Sozial- und Humankapitals können das Wohlbefinden und Gesundheitsverhalten der Beschäftigten gefördert und somit Betriebsergebnisse und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden.

So können der Abbau der Belastungen am Arbeitsplatz und die Steigerung des Wohlbefindens im Rahmen eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements die Entwicklung einer motivations- und ressourcenförderlichen Personal- und Unternehmenskultur unterstützen und dadurch zu einem erfolgreichen Diversity Management beitragen und umgekehrt. In dem vorliegenden Band des zwischenzeitlich seit zwölf Jahren erscheinenden Fehlzeiten-Reports werden diese beiden Managementsysteme beispielhaft an den Merkmalen Alter, Geschlecht, Migration und Behinderung beschrieben. Parallelen und Ergänzungen von Diversity Management und Betrieblichem Gesundheitsmanagement werden – auch in konkreten Praxisberichten – aufgezeigt. So können Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance zum einen – im Sinne eines Diversity Managements – die berufliche Integration von Frauen fördern und zum anderen – im Sinne eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements – die psychischen Belastungen reduzieren helfen. Dadurch können – im Sinne beider Managementsysteme – sowohl die Motivation der Beschäftigten als auch die Produktivität erhöht werden. Auch Maßnahmen wie die Einführung des Elterngeldes, welches die stärkere Einbeziehung der Väter bei der Kindererziehung zum Ziel hat, können zu einem erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement beitragen, weil dadurch ermöglicht wird, die Belastungen der Frauen zu reduzieren.

Aus Unternehmenssicht spielt es eine große Rolle, dass Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, eine starke Bindung an ihr Unternehmen entwickeln, motivierter arbeiten und sich weit über ihre vertragliche Verpflichtung hinaus engagieren. Dies kann durch beide Managementsysteme gelingen. Gerade in Zeiten der Krise und aufgrund

immer knapper werdender finanzieller und personeller Ressourcen können diese beiden Managementsysteme synergetisch genutzt werden. Erste Praxisbeispiele, welche beide Managementsysteme berücksichtigen, verdeutlichen diese Erfolge.

Neben den Beiträgen zum Schwerpunktthema liefert der Fehlzeiten-Report, wie in jedem Jahr, aktuelle Daten und Analysen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft. Er beleuchtet detailliert die Entwicklung in den einzelnen Wirtschaftszweigen und gewährleistet einen schnellen und umfassenden Überblick über das branchenspezifische Krankheitsgeschehen. Neben ausführlichen Beschreibungen der krankheitsbedingten Fehlzeiten der 9,7 Millionen AOK-versicherten Beschäftigten im Jahr 2009 informiert er ausführlich über die Krankenstandsentwicklung aller gesetzlich krankenversicherten Arbeitnehmer.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird innerhalb der Beiträge in der Regel die männliche Schreibweise verwendet. Wir möchten deshalb darauf hinweisen, dass diese ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Herzlich bedanken möchten wir uns bei allen, die zum Gelingen des Fehlzeiten-Reports 2010 beigetragen haben. Zunächst gilt unser Dank den Autorinnen und Autoren, die trotz vielfältiger anderer Verpflichtungen die Zeit gefunden haben, uns aktuelle Beiträge zur Verfügung zu stellen. Danken möchten wir auch den Kolleginnen im WIdO, die an der Buchproduktion beteiligt waren. Zu nennen sind hier vor allem Manuela Stallauke, die uns bei der Aufbereitung und Auswertung der Daten und bei der redaktionellen Arbeit vorzüglich unterstützt hat, wie auch Isabel Rehbein für ihre Unterstützung bei der Datenvalidierung. Unser Dank geht weiterhin an Frau Ulla Mielke für die gelungene Erstellung des Layouts und der Abbildungen sowie Frau Miriam Hölting für das ausgezeichnete Lektorat und Frau Susanne Sollmann für die professionellen Übersetzungen. Nicht zuletzt gilt unser Dank den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Springer-Verlags für ihre wie immer gelungene verlegerische Betreuung.

Bielefeld und Berlin, im Juni 2010

B. BADURA
H. SCHRÖDER
J. KLOSE
K. MACCO

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	v
A. SCHWERPUNKTTHEMA VIELFALT MANAGEN: GESUNDHEIT FÖRDERN – POTENZIALE NUTZEN	
Personelle Vielfalt in Unternehmen	
1 Personelle Vielfalt in Organisationen und deren Management	3
G. KRELL	
1.1 Einleitung: Vielfalt nicht länger ein „blinder Fleck“	3
1.2 Vielfalt der Beschäftigten: Facetten und Perspektiven	4
1.3 Die Ausgangssituation: Dominante und Dominierte bzw. Diskriminierte	5
1.4 Organisationaler Wandel durch Diversity Management	7
1.5 Ökonomische Argumente für Diversity als Strategie	7
1.6 Schlussbemerkungen	9
Literatur	9
2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Gesetzliche Regelungen und Umsetzung im Betrieb	11
S. RAASCH · D. RASTETTER	
2.1 Was ist neu am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz?	12
2.2 Die Unternehmensbefragung	13
2.3 Ergebnisse der Studie	13
2.4 Fazit: Bisher kaum Veränderungsdruck durch das AGG	20
Literatur	20
3 Diversity Management in Deutschland – eine Unternehmensbefragung	23
P. KÖPPEL	
3.1 Was ist Vielfalt? Was ist Diversity Management?	23
3.2 Ein internationaler Vergleich zu Cultural Diversity Management	25
3.3 Die Entwicklung von Vielfalt in Deutschland in den letzten Jahren	29
3.4 Ausblick	35
Literatur	35

4	Betriebliches Gesundheitsmanagement – eine Unternehmensbefragung	37
	P. LÜCK · K. MACCO · M. STALLAUKE	
4.1	Einleitung	37
4.2	Die Betriebsbefragung	38
4.3	Verbreitung und Ausgestaltung von BGM	39
4.4	Hindernisse und Hilfestellungen für BGM	42
4.5	Zukünftige Entwicklung von BGM	43
	Literatur	45
5	Personelle Vielfalt und BGM – Integration zweier Managementsysteme – geht das?	47
	T. ALTGELD	
5.1	Einleitung	47
5.2	Wie funktioniert Betriebliches Gesundheitsmanagement?	48
5.3	Personelle Vielfalt – Managing Diversity. Ein ähnlich gelagerter Managementansatz?	52
5.4	Erste Integrationsansätze beider Managementsysteme	53
5.5	Gemeinsame Herausforderungen, aber unterschiedliche Ansätze: Gesundheitsmanagement ist das umfassendere Managementkonzept und deshalb integrationsfähiger	54
	Literatur	56
 Bevölkerungsstruktur, gesundheitliche Lage und Erwerbstätigkeit in Deutschland		
6	Struktur und Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland	57
	M. EHLING · B. SOMMER	
6.1	Einleitung	57
6.2	Bevölkerungsentwicklung	58
6.3	Ausländer und Bevölkerung mit Migrationshintergrund	63
6.4	Künftige Entwicklung der Bevölkerung	65
7	Gesundheitliche Lage und Gesundheitsverhalten der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland.	69
	T. LAMPERT · L. RYL · A. C. SASS · A. STARKER · T. ZIESE	
7.1	Gesundheitliche Lage der Bevölkerung im Erwerbsalter	69
7.2	Gesundheitsverhalten der Bevölkerung im Erwerbsalter	71
7.3	Gesundheitliche Lage und Gesundheitsverhalten nach sozialem Status	75
7.4	Gesundheitliche Lage und Gesundheitsverhalten von Menschen mit Migrationshintergrund ..	77
7.5	Fazit	79
	Literatur	79
8	Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland	83
	L. BELLMANN	
8.1	Einleitung	83
8.2	Trends des Wandels der Erwerbsgesellschaft	84
8.3	Fachkräftebedarf der Wirtschaft	85
8.4	Arbeitslosigkeit	87
8.5	Schlussfolgerungen	89
	Literatur	89

Nutzen und Messung personeller Vielfalt in Unternehmen

9	Der DiversityCultureIndex™: Kernstück eines ganzheitlichen Diversity-Controllings	91
	C. WATRINET	
9.1	Vom Bauchgefühl zur ökonomischen Plausibilität	91
9.2	Gestaltungsfaktoren und Indikatoren einer Diversity-gerechten Unternehmenskultur	92
9.3	Harte Zahlen für ein „weiches Thema“	94
9.4	Fazit – Ganzheitliche Ansätze sind erforderlich	99
	Literatur	100
10	Arbeitskräftemanagement als Diversity Management: Innovationspotenziale für Qualität und Effizienz im Gesundheitssystem	101
	E. KUHLMANN · C. LARSEN	
10.1	Einleitung	101
10.2	Die europäische Agenda für das Management der Arbeitskräfte im Gesundheitssystem	102
10.3	Dynamiken des Gesundheitsarbeitsmarktes in Deutschland: empirische Ergebnisse	104
10.4	Zukunftsmodell Arbeitskräftemanagement als Diversity Management: gesundheitspolitische Herausforderungen	107
	Literatur	108
11	Diversity und das Sozialkapital der Krankenhäuser	111
	A. FITZGERALD	
11.1	Einleitung	111
11.2	Sozialkapital in den Krankenhäusern	112
11.3	Diversity in den Krankenhäusern	115
11.4	Diversity Management	118
	Literatur	119
 Vielfalt der Belegschaft – Migration		
12	Beschäftigte mit Migrationshintergrund in der Berliner Wirtschaft: Empirische Befunde zu Personalstrukturen, -praktiken und -strategien	121
	R. ORTLIEB · B. SIEBEN	
12.1	Hintergrund, Ziel und Design der Studie	121
12.2	Ergebnisse der telefonischen Unternehmensbefragung	122
12.3	Ergebnisse der Unternehmens-Fallstudien	125
12.4	Fazit	127
	Literatur	127
13	Arbeit, Migration und Gesundheit	129
	P. BRZOSKA · K. REISS · O. RAZUM	
13.1	Einleitung	129
13.2	Sozioökonomische Lage von Migranten	131
13.3	Gesundheitszustand von Migranten	133
13.4	Fazit	137
	Literatur	138

14 Migration als Prädiktor für Belastung und Beanspruchung?	141
C. OLDENBURG, A. SIEFER, B. BEERMANN	
14.1 Einleitung	141
14.2 Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung	142
14.3 Belastungen und Beanspruchung am Arbeitsplatz	144
14.4 Ressourcen: Unterstützung und Handlungsspielräume	146
14.5 Gesundheitliche Beschwerden	147
14.6 Geschlechtseffekte und Vollzeit-/Teilzeit-Effekte	147
14.7 Fazit	150
Literatur	150
15 Interkulturelles Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzept und praktische Erfahrungen ...	153
M. HARMS · R. SALMAN · W. BÖDEKER	
15.1 Einführung	153
15.2 Das Konzept des IBGM	154
15.3 Bausteine zur Einführung von IBGM	154
15.4 Evaluation – Erfahrungen aus den Pilotprojekten	158
15.5 Ausblick	159
Literatur	160
Vielfalt der Belegschaft – Alter	
16 Alternsmanagement in der betrieblichen Personalpolitik	163
M. SPORKET	
16.1 Einleitung – Demografischer Wandel und Arbeitswelt	163
16.2 Alternsmanagement – konzeptionelle und empirische Grundlagen	164
16.3 Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis	166
16.4 Fazit	172
Literatur	173
17 Betriebliches Gesundheitsmanagement und alternde Belegschaften – eine Untersuchung in der deutschen Informationstechnologie und Kommunikations-(ITK-)Branche	175
J. JUNG · C. KOWALSKI · H. PFAFF	
17.1 Hintergrund	175
17.2 Datenbasis	177
17.3 Ergebnisse	178
17.4 Diskussion und Schlussfolgerungen	180
Literatur	181
18 Betriebliche Konzepte zur Integration älterer Mitarbeiter am Beispiel der Automobilindustrie ...	183
H. FRIEBEL · W. BOYSEN	
18.1 Einleitung	183
18.2 „Best practice“ in der Automobilindustrie	184
18.3 Do it or lose it	187
18.4 Fazit	188
Literatur	188

Vielfalt der Belegschaft – Behinderung

19 Aktueller Stand der Umsetzung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements	189
M. NIEHAUS · G. VATER	
19.1 Handlungsbedarf.	189
19.2 Das Betriebliche Eingliederungsmanagement	191
19.3 Studie zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement der Universität zu Köln.	191
19.4 Fazit	194
Literatur	195
20 Entwicklung und Integration eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements – das Projekt EIBE	197
H. KAISER · B. JASTROW · E. HÖRNLEIN · A. FROHNWEILER	
20.1 Einleitung.	197
20.2 Das Projekt EIBE.	198
20.3 Praxiserfahrungen und Ergebnisse.	200
20.4 Unternehmen profitieren – auch finanziell!	202
20.5 BEM – schon erwachsen?.	203
20.6 BEM für KMU – eine zusätzliche Last?	204
20.7 10 praktische Tipps zur BEM-Einführung	204
20.8 Ein Blick nach vorne – ist schon alles getan?	205
Literatur	205

Vielfalt der Belegschaft – Geschlecht

21 Die Integration von Gender und Diversity Management im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – Ansätze zur Implementierung eines Gender- und Diversity-gerechten Betrieblichen Gesundheitsmanagements	207
B. MISCH · I. KOALL	
21.1 Was ist und was will Betriebliches Gesundheitsmanagement?	207
21.2 Erste Überlegungen zu den Beziehungen von Managing Diversity und Betrieblicher Gesundheitsförderung	208
21.3 Was ist und was will Managing Gender & Diversity?	209
21.4 Wie kann Managing Diversity von der Geschlechterforschung profitieren?	209
21.5 Vom Managing Diversity zur Geschlechtergleichstellung.	210
21.6 Zur Situation des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und Veränderungsmöglichkeiten durch ein <i>Managing Gender & Diversity</i>	212
21.7 Die Synthese: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Managing Diversity	213
Literatur	214
22 Geschlechtsspezifische Differenzierung von BGF-Konzepten	215
B. KÖPER · A. SIEFER · B. BEERMANN	
22.1 Ausgangssituation/Hintergrund	215
22.2 Datenbasis und Methode	216
22.3 Ergebnisse.	217
22.4 Diskussion	220
22.5 Fazit und Ausblick.	222
Literatur	223

23 Das neue Elterngeld: Erfahrungen und betriebliche Nutzungsbedingungen von Vätern	225
S. PFAHL · S. REUYSS	
23.1 Ausgangslage	225
23.2 Forschungsfrage und methodisches Vorgehen	226
23.3 Unterschiedliche Typen von Elterngeld-Vätern	227
23.4 Motive für eine Inanspruchnahme der Elterngeldmonate	229
23.5 Einflussfaktoren auf die Inanspruchnahme von Elterngeldmonaten	230
23.6 Nachhaltige Effekte	231
23.7 Schlussfolgerungen	232
Literatur	233
24 Die Dimension ‚sexuelle Orientierung‘ im Kontext von (Anti-)Diskriminierung, Diversity und betrieblicher Gesundheitspolitik	235
A. LOSERT	
24.1 Einleitung	235
24.2 Die Dimension ‚sexuelle Orientierung‘ am Arbeitsplatz	236
24.3 Die Dimension ‚sexuelle Orientierung‘ im Diversity Management	238
24.4 Anknüpfungspunkte zur betrieblichen Gesundheitspolitik	239
24.5 Fazit	241
Literatur	241
Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis	
25 Diversity Management im National Health Service	243
M. JOGI · P. DEEMER · C. BAXTER	
25.1 Einführung	243
25.2 Die Vorteile der Vielfalt im NHS	243
25.3 Das NHS Employers Equality and Diversity Team	245
25.4 Das Programm Equality and Diversity Partners	246
25.5 Fortschritte	249
25.6 Zusammenfassung	250
Literatur	250
26 Anforderungen und Lösungen kultureller Diversifizierung im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung – Ein Praxisbeispiel aus der Metallbranche	253
E. GROFMEYER	
26.1 Einleitung	253
26.2 Der Arbeitskreis Gesundheit steuert die Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	254
26.3 Die Vielfalt der Belegschaft berücksichtigen (Das Diversity-Projekt als vertiefende Projektphase)	255
26.4 Evaluation und Erfolgsfaktoren	261
26.5 Fazit und Möglichkeiten der Systematisierung	262
Literatur	262

27 Gesunde Vielfalt in Berufs- und Lebenssituationen – Diversity Management bei der AOK Hessen. . .	263
S. LAMBERT	
27.1 Mit Diversity Management Vielfalt in der Einheit gestalten.	263
27.2 Personalstrukturanalyse	264
27.3 Das Diversity-Management-Konzept bei der AOK Hessen	264
27.4 Generationenvielfalt – mit allen Generationen in die Zukunft	265
27.5 GeVi-Jet – Job-Alter statt Lebensalter	266
27.6 Erfahrungen und Effekte	268
Literatur	268
 B. DATEN UND ANALYSEN	
 28 Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2009	271
K. MACCO · M. STALLAUKE	
28.1 Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten im Jahr 2009.	271
Literatur	313
28.2 Banken und Versicherungen	314
28.3 Baugewerbe	323
28.4 Dienstleistungen	334
28.5 Energie, Wasser, Entsorgung und Bergbau	346
28.6 Erziehung und Unterricht	357
28.7 Handel	368
28.8 Land- und Forstwirtschaft	377
28.9 Metallindustrie	386
28.10 Öffentliche Verwaltung	397
28.11 Verarbeitendes Gewerbe	407
28.12 Verkehr und Transport.	422
 29 Die Arbeitsunfähigkeit in der Statistik der GKV.	433
K. BUSCH	
29.1 Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen	433
29.2 Erfassung von Arbeitsunfähigkeit.	434
29.3 Entwicklung des Krankenstandes	435
29.4 Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle	436
29.5 Arbeitsunfähigkeitsfälle und Krankengeldfälle.	439
 30 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Krankenstand in der Bundesverwaltung.	441
F. ISIDORO LOSADA · M. MELLENTHIN-SCHULZE	
30.1 Einführung.	441
30.2 Gesundheitsmanagement/Betriebliche systematische Gesundheitsförderung.	444
30.3 Allgemeine Krankenstandsentwicklung	445
30.4 Kurz- und Langzeiterkrankungen.	446
30.5 Krankenstand nach Geschlecht.	446
30.6 Krankenstand nach Laufbahngruppen.	447
30.7 Fehltage nach Alter	447
30.8 Vergleich mit dem Krankenstand der AOK-Versicherten.	449
30.9 Zwischenbilanz und Ausblick	450
Literatur	451

Anhang

1 Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (10. Revision, Version 2008, German Modification) 455

2 Branchen in der deutschen Wirtschaft basierend auf der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Ausgabe 2008/NACE) 463

Die Autorinnen und Autoren 467

Stichwortverzeichnis 487

Teil A:

Schwerpunktthema Vielfalt managen: Gesundheit fördern – Potenziale nutzen

Kapitel 1

Personelle Vielfalt in Organisationen und deren Management

G. KRELL

Zusammenfassung. *Diversity Management bzw. Diversity als Strategie zielt auf das „richtige“ Management personeller Vielfalt in Organisationen. Zunächst geht es darum, Facetten personeller Vielfalt – und auch verschiedene Perspektiven auf diese – vorzustellen. Die Begriffe „dominante Gruppe“ und „dominierte Gruppen“ lenken den Blick darauf, dass Vielfalt herkömmlich kein gleichberechtigtes Nebeneinander von Geschlechtern, Generationen, Nationen, Ethnien usw. bedeutet. Es wird gezeigt, dass die mit bestimmten Zugehörigkeiten verbundenen Diskriminierungen nicht nur ein Verstoß gegen Moral und Recht, sondern auch aus ökonomischer Sicht problematisch sind – und wie dem durch Diversity Management entgegengewirkt werden kann. Und schließlich werden auch mit Diversity als Strategie verbundene Dilemmata angesprochen.*

1.1 Einleitung: Vielfalt nicht länger ein „blinder Fleck“

Als wir vor etwa 20 Jahren bei einer Personal-Tagung über eine Individualisierung oder auch Differenzierung der Personallehre diskutierten¹, meinte einer meiner Kollegen, das sei für Deutschland kein Thema. Im Unterschied zum „melting pot“ USA hätten wir hierzulande doch eher homogene Belegschaften. Diese Wahrnehmung von Homogenität war und ist eng verbunden mit dem Bild eines prototypischen Arbeitnehmers bzw. Norm(al)arbeitnehmers – und der ist männlich, deutsch, im „besten Alter“, Familienvater bzw. -ernährer und durch nichts in seiner Schaffenskraft beeinträchtigt. Personen, die von dieser Norm abweichen, werden dementsprechend als „besondere Arbeitnehmergruppen“ kategorisiert. Davon zeugt z. B. das „Handwörterbuch

des Personalwesens“ (Gaugler et al. 2004), das Artikel über „ältere“, „ausländische“, „behinderte“ und „weibliche“ Beschäftigte enthält. Mitglieder dieser Gruppen wurden – und werden zum Teil noch immer – nicht nur als „besonders“, sondern auch als „defizitär“ betrachtet und behandelt.

Genau da setzt das aus den USA stammende Konzept Diversity Management bzw. Diversity als Strategie an. Das Ziel ist, in erster Linie Führungskräfte, aber auch andere Organisationsmitglieder

- dafür zu sensibilisieren, das Vorhandensein aller Facetten personeller Vielfalt hinsichtlich „ihrer“ Organisation überhaupt erst einmal wahrzunehmen,
- darüber aufzuklären, welche Folgen es hat, nicht zur „dominanten Gruppe“ der Norm(al)arbeitnehmer zu gehören, sondern zu einer oder mehreren „dominierten Gruppe(n)“,
- darüber zu informieren, dass die mit bestimmten Zugehörigkeiten verbundenen Diskriminierungen

¹ Die Tagungsbeiträge sind dokumentiert in Drumm (1989).

nicht nur ein Verstoß gegen Moral und Recht sind, sondern auch aus ökonomischer Sicht problematisch – und das bedeutet zugleich: sie davon zu überzeugen, dass Vielfalt, wenn sie richtig gemanagt wird, kein Problem darstellt, sondern eine Chance,

- zum richtigen Management von bzw. Umgang mit personeller Vielfalt zu befähigen.

1.2 Vielfalt der Beschäftigten: Facetten und Perspektiven²

Vielfalt als Konstrukt wird bezogen auf Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnie, „Rasse“, Hautfarbe, Religion, Behinderung oder auch Gesundheitszustand, sexuelle Identität und Orientierung, familiäre bzw. Lebenssituation, Klasse bzw. soziale Herkunft, (Aus-)Bildung, Beruf, Funktion, Werte, Verhaltensmuster usw. Das fast schon obligatorische „usw.“ am Ende einer solchen Auflistung verdeutlicht, dass die Liste um viele weitere Faktoren ergänzt werden kann. So kann es in Deutschland auch 20 Jahre nach dem Mauerfall noch eine Rolle spielen, ob jemand „Ossi“ oder „Wessi“ ist. Traditionell für die Personalpolitik bedeutsame Kategorien sind Arbeiter bzw. Arbeiterinnen³ und Angestellte; im deutschen öffentlichen Dienst kommen noch Beamte bzw. Beamtinnen dazu. Eine ebenfalls klassische Unterscheidung ist die zwischen Stamm- und Randbelegschaft. Konzeptionell betrachtet ist die Liste möglicher Diversity-Dimensionen also unendlich lang.

Faktisch wird allerdings die damit verbundene Komplexität reduziert, und das gilt für Forschung und Praxis: Forschenden und Beratenden zufolge werden in den USA die sogenannten „Big 8“ (Race, Gender, Ethnicity/Nationality, Organizational Role/Function, Age, Sexual Orientation, Mental/Physical Ability, Religion) am häufigsten berücksichtigt (Plummer 2003, S. 25 ff.). Eine Studie zur Diversity-Praxis in deutschen (Groß-) Unternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass dort Geschlecht die wichtigste Rolle spielt, gefolgt von Behinderung, Herkunft/Religion, Alter, sexueller Orientierung

und Work-Life-Balance⁴ (Lederle 2008, S. 227).⁵ In der Personalforschung zu Diversity im deutschsprachigen Raum dominiert ebenfalls Geschlecht, dicht gefolgt von Kultur, und mit weitem Abstand: Alter, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Work-Life-Balance; Behinderung und Religion werden nur selten als (exklusive) Forschungsgegenstände genannt; sexuelle Orientierung gar nicht (Krell et al. 2006).

Vielfalt spiegelt die oben angeführte Auflistung aber nicht nur hinsichtlich der genannten und möglichen Dimensionen bzw. deren Ausprägungen. Es handelt sich dabei auch um eine Mischung von

- auf der Gruppenebene angesiedelten bzw. gruppenbildenden Kategorien (wie z. B. Geschlecht) und auf der individuellen Ebene angesiedelten Faktoren (wie z. B. Werte);
- Faktoren, die bei Begegnungen unmittelbar sichtbar sind (wie z. B. Hautfarbe) und nicht auf den ersten Blick erkennbaren Faktoren (wie z. B. sexuelle Orientierung); auch Behinderungen können mehr, weniger oder gar nicht sichtbar sein. Mit Blick auf die Personalpolitik kann neben der (Un-)Sichtbarkeit im persönlichen (Erst-)Kontakt auch die (Un-)Sichtbarkeit in Bewerbungsunterlagen (diskriminierungs-)relevant sein;
- Faktoren, die gar nicht, mehr oder weniger leicht wählbar und veränderbar sind oder sich im Laufe eines Lebens ohne unser Zutun verändern (wie das Alter).

Diversity-Dimensionen sind bedeutsam sowohl für Fremdbilder (wie sehen die anderen eine junge türkische Ingenieurin?) als auch für Selbstbilder (Wie sieht diese Person sich selbst? Welche Bedeutungen hat es – jeweils – für sie, jung zu sein, Frau zu sein, Türkin zu sein und Ingenieurin zu sein?). So führt Cox (1993, S. 43 ff.) an, dass bei farbigen Frauen die Geschlechtszugehörigkeit und die rassisch-ethnische Zugehörigkeit als Teil-Identitäten gleichermaßen relevant sind, während

2 Verknüpfungen mit der Vielfalt auf dem Arbeits- und Absatzmarkt sowie hinsichtlich anderer Bezugsgruppen werden im Abschnitt Organisationaler Wandel durch Diversity Management dieses Beitrages vorgenommen.

3 Auf ausdrücklichen Wunsch der Autorin wird in diesem Beitrag auf die in diesem Buch aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendete sprachliche Regelung der männlichen Schreibweise verzichtet.

4 Unter Work-Life-Balance werden sowohl Programme und Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als auch solche zur betrieblichen Gesundheitsförderung rubriziert. In einer Auflistung von Diversity-Dimensionen mag diese Facette von Vielfalt etwas befremdlich erscheinen. In der deutschen Praxis findet sich Work-Life-Balance sowohl als Diversity-Dimension (womit auch eine Entkoppelung von Gender signalisiert werden kann) wie auch als eigene Strategie, d. h. gegebenenfalls neben Diversity Management. Zum Verhältnis von Betrieblichem Gesundheitsmanagement und Diversity Management vergleiche auch Altgeld in diesem Band.

5 Vergleiche dazu auch die Praxisbeispiele in Krell (2008a).

bei weißen Frauen die Geschlechtszugehörigkeit dominiert. Damit ist bereits darauf verwiesen, dass es nicht „die“ Identität als Frau oder Mann bzw. als Weiße(r) oder Schwarze(r) gibt – und eben auch nicht „die“ Identität als weiße oder schwarze Frau. Dies leitet dazu über, dass gruppenbildende Diversity-Dimensionen ganz unterschiedlich betrachtet werden können und betrachtet werden.

Konstruktivistische Positionen verweisen darauf, dass solche Kategorien und die damit verbundenen Unterscheidungen sozial konstruiert sind. Auch „Fremdheit“ ist nicht etwas, das einer Person als Eigenschaft anhaftet, sondern etwas, das diskursiv und auch interaktiv hergestellt wird. Zur Bezeichnung und Betonung solcher Konstruktionsprozesse werden Begriffe wie Gendering, Rassierung oder Ethnisierung verwendet. In diesem Sinne untersucht Frohnen (2005) in ihrer empirischen Studie „Diversity in Action“ am Beispiel Ford, wie in interaktiven Prozessen Personen zu Amerikanern oder Ingenieuren, also zu Trägern bestimmter Merkmale, gemacht werden. Aus einer solchen Position oder Perspektive wird auch erkennbar, dass sich die Wichtigkeit von Zugehörigkeiten situations- und kontextabhängig verändern kann (ebd., S. 36) – und insofern die oben zitierte „Fest-Stellung“ von an Zugehörigkeiten geknüpften Teilidentitäten, deren Relevanz ein für alle mal existiert, noch zu statisch ist.

Eine *Verbindung konstruktivistischer Perspektiven mit strukturalistischen* lenkt den Blick darauf, dass Akteure und Akteurinnen zwar individuell und kollektiv soziale Wirklichkeit(en) konstruieren, dafür aber Kategorien benutzen, die sie nicht selbst konstruiert haben. Vielmehr handelt es sich bei Kategorisierungen als Klassifikationsschemata immer um „inkorporierte soziale Strukturen“ (Bourdieu 1987, S. 730; vgl. auch Bourdieu u. Wacquant 2006, S. 28 f.).

Mit anderen Worten: Was beispielsweise als „männlich“ oder „älter“ gilt, welche Zuschreibungen und sozialen Ordnungsvorstellungen mit diesen Kategorien verbunden sind, ist nicht unabhängig von den in einer Gesellschaft (oder auch Organisation) herrschenden Verhältnissen – und damit auch geprägt durch die vorherrschenden Männlichkeits- und Alter(n)sdiskurse.

Essenzialistische Positionen gehen dagegen davon aus, dass Zugehörigkeiten „das Wesen“ oder gar „die Natur“ von Personen bestimmen und prägen: „Eine Frau oder ein Ausländer hat ganz andere Gedankenstrukturen“, sagt z. B. eine von Lederle (2008, S. 218) interviewte Managerin. Ein anderes Beispiel ist die weit verbreitete Vorstellung, dass Frauen anders führen als Männer.⁶ Mit

Blick auf die kulturelle Herkunft von Personen wird eine solche Auffassung als „Kulturkonservatismus“ bezeichnet und kritisiert (Sen 2009, S. 160 ff.). Bienfaith (2006) spricht von einem „Gehäuse der Zugehörigkeit“, in das alle Mitglieder einer Gruppe „eingesperrt“ werden und bleiben sollen. Da nicht nur die oben als Beispiel angeführte junge türkische Ingenieurin, sondern wir alle Mehrfachzugehörige sind, handelt es sich sogar um mehrere „Gehäuse der Zugehörigkeiten“, in die wir gepresst werden können.

Bei Diversity Management besteht diese Gefahr v. a. dann, wenn Vielfalt nur als „Unterschiede“ verstanden wird. Ein solches Verständnis trägt zwar der Tatsache Rechnung, dass alle Individuen einzigartig und deshalb unterschiedlich sind. Es schreibt aber Mitgliedern von Gruppen verallgemeinernd Identitäten, Interessen, Eigenschaften, Verhaltensweisen usw. zu. Damit wird ausgeblendet, dass es auch innerhalb von Gruppen Unterschiede gibt und zwischen ihnen Gemeinsamkeiten – und sich diese auch kontext- und situationsabhängig ändern können. Ein Verständnis von Vielfalt als „Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ ist dagegen weniger anfällig für solche „Fest-Stellungen“ oder „Einsperrungen“.⁷

Allerdings gibt es hier auch ein *Diversity-Dilemma*: Einerseits ist es, wie gezeigt, nicht angemessen, Personen aufgrund von Zugehörigkeiten zu bestimmten Gruppen zu „Anderen“ oder „Besonderen“ zu machen und für alle Mitglieder einer Gruppe verallgemeinernd bzw. allgemeingültig Zuschreibungen vorzunehmen. Andererseits bewirken bestimmte Zugehörigkeiten, dass Personen diskriminiert werden können und auch werden; bei Mehrfachzugehörigkeiten kann es sich sogar um Mehrfachdiskriminierungen handeln. Um solche Benachteiligungen aufzuzeigen und bekämpfen zu können, ist es dann eben doch erforderlich, eine an Gruppen orientierte Betrachtung vorzunehmen.

1.3 Die Ausgangssituation: Dominante und Dominierte bzw. Diskriminierte

Fundamental für das Verständnis von Vielfalt in Organisationen und deren Management ist zunächst die Unterscheidung in eine dominante Gruppe und dominierte Gruppen (z. B. Thomas 2001, S. 30 f.). Mit Blick auf Organisationen vor der Realisierung von Diversity Management, die auch als „monolithisch“ oder „monokulturell“ charakterisiert werden, wird verallgemeinernd folgende Diagnose des Ist-Zustandes vorgenommen: Es

6 Dazu kritisch: Krell (2008c).

7 Ausführlicher dazu: Krell (2008b).

gibt dort auf der einen Seite eine dominante Gruppe (in den USA: „caucasian“ bzw. „white males“) und auf der anderen Seite dominierte oder auch: untergeordnete, marginalisierte oder (potenziell) diskriminierte Gruppen (wie Frauen, Schwarze, Menschen mit Migrationshintergrund oder auch mit Behinderungen, Schwule und Lesben).

Die dominante Gruppe muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein, besetzt aber die entscheidenden Positionen und prägt die Organisationskultur. Ihre Werte, Normen und Verhaltensmuster werden zum Standard und damit zum Maßstab, an dem die Mitglieder dominierter Gruppen gemessen werden und deshalb als „abweichend“ oder gar „defizitär“ erscheinen. Auch gibt es zahlreiche Mechanismen und Praktiken, mittels derer solche Dominanzstrukturen bewusst oder unbewusst aufrechterhalten werden.⁸ Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang spielen Vorurteile. Eine aktuelle Studie dazu in acht europäischen Ländern (darunter Deutschland) fördert zu Tage: 60,2 % der Befragten befürworten traditionelle Geschlechterrollen, 42,6 % lehnen gleiche Rechte für Schwule und Lesben ab und halten Homosexualität für „unmoralisch“, 31,3 % sind davon überzeugt, es existiere eine „natürliche Hierarchie zwischen Schwarzen und Weißen“ – um nur einige der erschütternden Ergebnisse zu nennen.⁹

Diskriminierungen von Mitgliedern dominierter Gruppen können nicht nur durch Einstellungen von und in der Interaktion mit Personen erfolgen, sondern auch durch die Kriterien und Verfahren der Personalpolitik. Davon zeugen auch die rechtlich festgeschriebenen Diskriminierungsverbote wie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (vgl. auch Raasch in diesem Band). Es zielt darauf, jegliche „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§ 1), und zwar bezogen auf u. a. „Auswahlkriterien

und Einstellungsbedingungen“, „Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen“ sowie den Zugang zur beruflichen Aus- und Weiterbildung (§ 2). Was genau unter Benachteiligungen verstanden wird, ist in § 3 wie folgt definiert:

„(1) Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde [].“ Das ist z. B. der Fall, wenn bei der Personal-Vorauswahl bei gleicher Qualifikation Personen allein aufgrund von Geschlecht und/oder Migrationshintergrund „ausortiert“ werden (vgl. hierzu die Studie von Akman et al. 2005).

„(2) Eine mittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in § 1 genannten Grundes 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.“ Mittelbar diskriminierend sind beispielsweise die Kriterien und Verfahren der Arbeitsbewertung, wenn sie so ausgestaltet sind, dass frauendominierte Arbeitsplätze im Vergleich zu männerdominierten Arbeitsplätzen systematisch unterbewertet werden (Krell u. Winter 2008).¹⁰ Um nachzuweisen, dass ein Verdacht mittelbarer Diskriminierung besteht, ist es demnach zwingend erforderlich, an Gruppenzugehörigkeiten orientierte Analysen vorzunehmen, denn nur so kann gezeigt werden, dass scheinbar neutrale Regelungen im Ergebnis Mitglieder einer bestimmten Gruppe benachteiligen oder benachteiligen können.

§ 3 Abs. 3 AGG schützt Mitglieder dominierter Gruppen auch vor „Belästigungen“, die an Zugehörigkeiten geknüpft sind, wie z. B. die Benutzung rassistischer oder ethnischender Schimpfwörter gegenüber Kolleginnen oder Kollegen, das Anbringen von ausländerfeindlichen Plakaten oder Parolen, schwulenfeindliche Witze oder Anspielungen (Schiek 2007, S. 148 f). Geknüpft an die Geschlechtszugehörigkeit sind „sexuelle Belästigungen“, die § 3 Abs. 4 AGG ebenfalls verbietet. Und schließlich ist festgeschrieben, dass auch die „Anweisung zur Benachteiligung einer Person aus einem in § 1 genannten Grund [] als Benachteiligung [gilt]“ (§ 3 Abs. 5 AGG).

Mitglieder dominierter Gruppen sind nicht nur besonders diskriminierungsgefährdet. Von ihnen wird

8 Ausführlicher dazu: Krell (2010). Dort werden zwar speziell Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen thematisiert, aber vieles lässt sich auch auf andere Dominanzverhältnisse übertragen.

9 In dem vom Institut für Interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld koordinierten Projekt geht es um „gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit“. Die beteiligten EU-Länder sind Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Niederlande, Polen, Portugal und Ungarn. Die zitierten ersten Ergebnisse wurden am 13. November 2009 auf einer Presskonferenz in Berlin vorgestellt (Der Tagesspiegel, 14.11.2009, S. 4 und Aviva-Berlin 2009 [www.aviva-berlin.de]).

10 Ausführlicher zur mittelbaren Diskriminierung: Schiek (2008).

auch erwartet, dass sie sich an die Normen und Werte der dominanten Gruppe anpassen, insbesondere dann, wenn sie „etwas werden wollen“.

Zugespitzt formuliert: In einer monokulturellen Organisation nehmen die Führungskräfte bzw. die Mitglieder der dominanten Gruppe in der Regel gar nicht wahr, dass, wie und in welchem Ausmaß Mitglieder der dominierten Gruppen benachteiligt werden. Typisch dafür sind Aussagen wie „Frauen werden bei uns gleichbehandelt“, „sexuelle Orientierung ist bei uns Privatsache“ oder auch: „Schwule, die gibt es bei uns gar nicht“. Zeigen sich Probleme, wie z. B. hohe Fehlzeiten von Mitgliedern bestimmter Gruppen, werden die Ursachen (nur) bei den Betroffenen gesucht bzw. personalisiert als bedingt durch bestimmte Zugehörigkeiten oder auch „motivationsbedingt“ und nicht gefragt, ob es eventuell (auch) die Verhältnisse in der Organisation sind, die dazu beitragen. In Zusammenhang mit Diversity-Audits zur Analyse des Ist-Zustandes in einer konkreten Organisation wären erhöhte Fehlzeiten bestimmter Beschäftigtengruppen dagegen ein Indikator für einen Bedarf an Diversity Management, das bedeutet hier: Verbesserung der Bedingungen der (Zusammen-)Arbeit.

1.4 Organisationaler Wandel durch Diversity Management

Das Ziel von Diversity Management wird auch als Wandel von „monokulturellen“ zu „multikulturellen Organisationen“ konkretisiert. Das Etikett „multikulturell“ wird oft nur mit Blick auf kulturelle Zugehörigkeiten im engeren Sinne (also nationale bzw. ethnische Herkunft, manchmal auch noch Religion) verwendet. Cox (1993, 2001), von dem das Leitbild „multikulturelle Organisation“ stammt, versteht „kulturelle Identitäten“ im weiteren Sinne und schließt damit auch Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung usw. mit ein. Ihm zufolge ist eine multikulturelle Organisation charakterisiert durch:

- eine Kultur, die Vielfalt fördert und wertschätzt bzw. Pluralismus,
- vollständige strukturelle Integration aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, d. h., dass niemand aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten vom Zugang zu Positionen, Weiterbildung und/oder Einkommen ausgeschlossen wird,
- vollständige Integration aller Beschäftigten in informelle Netzwerke, d. h., dass niemand aufgrund bestimmter Zugehörigkeiten sozial ausgegrenzt wird,
- vorurteils- und diskriminierungsfreie(re) personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken,

- minimale Intergruppenkonflikte durch ein pro-aktives Diversity Management bzw. keine „Sündenbockzuschreibungen“ wie „Die Alten – oder auch die Frauen, die Ausländer – nehmen uns die (guten) Arbeitsplätze weg“ oder auch keine Forderungen wie „(deutsche) Kinder statt Inder“, um nur einige Beispiele zu nennen.

Der Verwirklichung dieser Ziele dienen folgende *Maßnahmen* (Süß u. Kleiner 2006; Gieselmann u. Krell 2008):

- die Ermittlung und Überprüfung des Bedarfs an Diversity Management durch Diversity-Audits (mittels Personal-Statistiken, Mitarbeitenden-Befragungen und Indikatoren wie z. B. Fehlzeiten) sowie die regelmäßige Evaluation der Maßnahmen des Diversity Managements;
- Schaffung einer Stelle oder Abteilung für Diversity Management, Verankerung von Diversity als Strategie in Betriebsvereinbarungen und/oder organisationalen Leitbildern, flankiert von einer entsprechenden Kommunikationspolitik nach innen und außen;
- Mentoringprogramme, Beratungsgebote oder Netzwerke für bislang dominierte Gruppen;
- gemischte Teams;
- flexible Arbeitszeiten;
- Diversity-orientierte Umgestaltung der Personalpolitik und
- Diversity-Trainings.

Einiges davon, z. B. die Umgestaltung der Personalpolitik oder auch Schulungen bzw. Trainings der Beschäftigten, gebietet auch das AGG. Das Betriebsverfassungsgesetz, das Bundespersonalvertretungsgesetz und die Personalvertretungsgesetze der Länder enthalten ebenfalls Diversity-relevante Regelungen.

1.5 Ökonomische Argumente für Diversity als Strategie

Diversity als Strategie bzw. Diversity Management ist aber nicht nur rechtlich geboten, sondern auch ökonomisch vorteilhaft. Das verdeutlichen die folgenden Argumente (Krell 2008b in Anlehnung an Cox u. Blake 1991):

Beschäftigtenstruktur-Argument

Dieses Argument verweist auf Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und deren Bedeutung für die Beschäftigtenstruktur und Personalpolitik in Unternehmen

und anderen Organisationen. So war die amerikanische Studie „Workforce 2000“ (Johnston und Packer 1987), der zufolge der Anteil der weißen Männer an der Erwerbsbevölkerung rückläufig wird, ein wichtiger Auslöser für die Entwicklung und Verbreitung von Diversity Management in den USA. Auch hierzulande steigt bekanntlich der Anteil der Älteren, der Frauen und der Menschen mit Migrationshintergrund an der Erwerbsbevölkerung – eine Entwicklung und Herausforderung, die im Diskurs um den demografischen Wandel hervorgehoben wird (vgl. hierzu auch Bellmann in diesem Band).

Kosten-Argument

Das Kosten-Argument kann zunächst auf die durch Klagen von Diskriminierten entstandenen Kosten bezogen werden. Schon dabei geht es nicht nur um durch verlorene Prozesse entstandene Kosten, sondern auch um den mit Prozessen verbundenen Reputationsverlust für Unternehmen – oder sogar ganze Branchen.¹¹ Aber das ist nur die Spitze des Eisbergs. Hinzu kommt: Diskriminierungen bewirken Demotivation (Weibel u. Rota 2000) – und wirken sich damit negativ auf die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit aus. Der Zwang zur Anpassung absorbiert Energien, die andernfalls der Leistungserstellung zugute kommen könnten (Thomas 1991, S. 8 f.).

Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument

Es wird unterstrichen, dass homogene Gruppen zwar Probleme schneller lösen, aber gemischt zusammengesetzte kreativer sind und zu tragfähigeren Problemlösungen kommen. Dies gilt jedoch nur, wenn die gemischten Teams richtig gemanagt werden.¹²

Personalmarketing-Argument

Hierbei geht es um die Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von Beschäftigten durch ein – auch entsprechend kommuniziertes – Diversity Management.

Marketing-Argument

Angesichts der ebenfalls vielfältigen Absatzmärkte, so das *Marketing-Argument*, können durch Diversity Management (oder speziell Diversity Marketing) Kunden und Kundinnen gewonnen und gebunden werden. Mit Blick auf die Produktpolitik und andere Instrumente des Marketing-Mix wird davon ausgegangen, dass eine vielfältig zusammengesetzte und entsprechend trainierte Belegschaft besser in der Lage ist, sich auf die Bedürfnisse und Wünsche der vielfältigen Kundschaft einzustellen. Des Weiteren können im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit Programme und Erfolge in Sachen Diversity kommuniziert werden, um insbesondere jene Kunden und Kundinnen anzusprechen, deren Kaufverhalten an entsprechenden Aspekten orientiert ist. Auch bei der Vergabe öffentlicher Aufträge können Programme und Maßnahmen zur Chancengleichheit der Beschäftigten eine Rolle spielen.

Finanzierungs-Argument

Das *Finanzierungs-Argument* gibt zu Bedenken, dass nicht nur Kaufentscheidungen, sondern auch Anlageentscheidungen oder Kreditvergaben zunehmend an sozialen Aspekten orientiert werden, weswegen auch Vorteile auf Finanzmärkten zu erzielen sind.

Flexibilitäts-Argument

Beim *Flexibilitäts-Argument* geht es darum, dass monokulturelle als sogenannte „starke“ Organisationskulturen aufgrund ihrer Homogenität in den Entscheidungsgremien und des hohen Konformitätsdrucks die Anpassung an veränderte Bedingungen der sozialen Umwelt erschweren (Steinmann u. Schreyögg 2002, S. 641). Im Gegensatz dazu versprechen multikulturelle Organisationen die Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umwelt-Bedingungen.

Internationalisierungs-Argument

Angesichts dessen, dass die Aktivitäten von Unternehmen und auch von Non-Profit-Organisationen zunehmend die Grenzen von Ländern und Kontinenten überschreiten, zielt das *Internationalisierungs-Argument* schließlich darauf, dass eine multikulturelle Organisation mit Diversity-kompetenten Mitgliedern auch das Agieren und Interagieren in Ländern mit „fremden“ Kulturen erleichtert.

Dass es sich bei diesen Argumenten nicht um bloße oder leere Versprechungen handelt, belegen zahlreiche empirische Studien. Um nur ein Beispiel anzuführen: In einer EU-weiten Untersuchung zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ wurden von den befragten 798 Unternehmen folgende wahrgenommene Nutzenfaktoren bzw.

11 So berichtet die Süddeutsche Zeitung vom 17.11.2009 über die Klage einer Londoner Fonds-Managerin wegen Belästigung auf vier Millionen Pfund Schadenersatz unter der Überschrift „Der Prozess beleuchtet die von Männern dominierte Finanzbranche“. Im Text wird ergänzt, dass die „systematische Diskriminierung von Frauen in dieser Branche“ nicht nur sexuelle und andere Belästigungen (wie im konkreten Fall die Beschimpfung als „blöde Blondine“) betrifft, sondern auch das Entgelt.

12 Ausführlicher dazu: Rastetter (2006).

Verbesserungen angeführt (gereiht nach der Häufigkeit der Nennung)

1. Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir
 2. Nutzen für den Ruf des Unternehmens
 3. Engagement für Gleichstellung und Vielfalt am Arbeitsplatz als Unternehmenswerte
 4. Innovation und Kreativität
 5. Bessere Motivation und Effizienz
 6. Einhaltung von Rechtsnormen
 7. Wettbewerbsvorteile
 8. Wirtschaftlichkeit
 9. Absatzmöglichkeiten
 10. Größere Kundenzufriedenheit
- (Europäische Kommission 2005, S. 22)

1.6 Schlussbemerkungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Diversity als Strategie auf eine Wertschätzung von Vielfalt und eine Aufwertung von Personen zielt, die bislang aufgrund der Zugehörigkeit zu dominierten Gruppen abgewertet wurden, bzw. auf eine Anerkennung vielfältiger Individualitäten.

Das wirft die Frage auf, ob damit gemeint ist, dass jedwede Zugehörigkeit, Einstellung oder Verhaltensweise positiv gewertet oder zumindest akzeptiert werden muss, z. B. auch Rechtsradikalismus und Ausländerfeindlichkeit. Hier lautet die Antwort eindeutig „nein“, und zwar sowohl aus rechtlichen Gründen als auch deshalb, weil dies mit den Zielen von Diversity Management nicht vereinbar ist. Es gibt allerdings Fälle, in denen nicht so schnell Eindeutigkeit und auch Einigkeit hergestellt werden können. Ein Beispiel dafür ist die „Kopftuchdebatte“. Auch professionelle Kleiderordnungen oder der Ring im Ohr des Diplomkaufmanns, der sich bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bewirbt, können im Einzelfall zum Diskussionsgegenstand werden. Schließlich geht es hier auch um die Frage nach der Definitionsmacht oder auch nach Verständigungsprozessen darüber, was geschätzt oder zumindest toleriert werden soll und was nicht.

Mit der Aufwertung bislang abgewerteter Gruppen ist ein weiteres Diversity-Dilemma oder auch Diversity-Paradox verbunden: Solange die „Defizit-Modelle“ weit verbreitet und tief in unseren Köpfen verankert sind (oft auch unbewusst), gilt es einerseits, dies bewusst zu machen und darüber aufzuklären, dass negative Vorurteile gegenüber Älteren, weiblichen Führungskräften oder auch Jugendlichen mit Migrationshintergrund problematisch sind – generell und erst recht bezogen auf einzelne Personen, die sich z. B. bewerben. Der

scheinbar nahe liegende Weg, dies zu tun, indem auf die „besonderen Potenziale“ von Mitgliedern herkömmlich dominierter Gruppen verwiesen wird, ist jedoch ein Irrweg. Wer damit argumentiert, dass (alle) Frauen sozial kompetent(er), Homosexuelle besonders sensibel, Ältere verantwortungsbewusst(er), Jüngere flexibler und Menschen mit Migrationshintergrund kulturell kompetent(er) sind, nimmt zwar positive Bewertungen vor, verwendet aber dennoch Stereotype und Vorurteile und beteiligt sich damit an der Produktion von „Gehäusen der Zugehörigkeit“. Anders ausgedrückt: Wenn nur alte Stereotype durch neue ersetzt werden, dann werden die durch Diversity Management ermöglichten und wie gezeigt erheblichen Lern- und Entwicklungschancen für Unternehmen und andere Organisationen sowie für deren Mitglieder vertan.

Literatur

- Akman S, Gülpinar M, Huesmann M et al (2005) Auswahl von Fach- und Führungsnachwuchskräften: Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen. *Personalführung* 38 (10):72–76
- Bienfait A (2006) Im Gehäuse der Zugehörigkeit. Eine kritische Bestandsaufnahme des Mainstream-Multikulturalismus. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Bourdieu P (1987) Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Bourdieu P, Wacquant LJD (2006) Reflexive Anthropologie. Suhrkamp, Frankfurt am Main
- Cox TH Jr (1993) Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice. Berrett-Koehler, San Francisco
- Cox TH Jr (2001) Creating the Multicultural Organization. Jossey-Bass, San Francisco
- Cox TH, Blake S (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive* 5 (3):45–56
- Drumm HJ (1989) Individualisierung der Personalwirtschaft – Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen. Haupt, Bern Stuttgart
- Europäische Kommission (2005) Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1428&langId=de>. Gesehen 10 Dez 2009
- Frohen A (2005) Diversity in Action. Multinationalität in globalen Unternehmen am Beispiel Ford. Transcript, Bielefeld
- Gaugler E, Oechsler WA, Weber W (2004) Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Gieselmann A, Krell G (2008) Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell G (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, 5. Aufl. Wiesbaden, S 331–351
- Johnston WB, Packer AH (1987) Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. Hudson Institute, Indianapolis

- Krell G (2008a) Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Krell G (2008b) Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell G (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, 5. Aufl. Wiesbaden, S 63–80
- Krell G (2008c) „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Krell G (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, 5. Aufl. Wiesbaden, S 319–330
- Krell G (2010) Führungspositionen. In: Projektgruppe GiB Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Edition Sigma, Berlin (im Druck)
- Krell, G, Winter R (2008) Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung. In: Krell G (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, 5. Aufl. Wiesbaden, S 263–282
- Krell G, Pantelmann H, Wächter H (2006) Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Krell G, Wächter H (Hrsg) Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung. Rainer Hampp, München Mering, S 25–56
- Lederle S (2008) Die Ökonomisierung des Anderen: Eine neo-institutionalistisch inspirierte Analyse des Diversity Management-Diskurses. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Plummer DL (2003) Overview of the Field of Diversity Management. In: Plummer DL (Hrsg) Handbook of Diversity Management. University Press of America, Lanham et al, pp 1–49
- Rastetter D (2006) Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung. In: Krell G, Wächter H (Hrsg) Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung. Rainer Hampp, München Mering, S 81–108
- Sen A (2009) Der Freiheit eine Chance: Warum wir die Idee der multikulturellen Gesellschaft nicht aufgeben dürfen. In: Felixberger P, Gleich M (Hrsg) Culture Counts: Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen können. Econ, Berlin, S 159–168
- Schiek D (2007) Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) – Ein Kommentar aus Europäischer Perspektive. Sellier. European Law Publishers, München
- Schiek D (2008) Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten. In: Krell G (Hrsg) Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gabler, 5. Aufl. Wiesbaden, S 39–56
- Steinmann H, Schreyögg G (2002) Management, Nachdruck der 5. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Süß S, Kleiner M (2006) Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive. In: Krell G, Wächter H (Hrsg) Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung. Rainer Hampp, München Mering, S 57–79
- Thomas RR Jr (1991) Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. AMA-COM, New York
- Thomas RR Jr in Zusammenarbeit mit MI Woodruff (2001) Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Gabler, Wiesbaden
- Weibel A, Rota S (2000) Fairness als Motivationsfaktor. In: Frey BS, Osterloh M (Hrsg) Managing Motivation. Gabler, Wiesbaden, S 193–206

Kapitel 2

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): Gesetzliche Regelungen und Umsetzung im Betrieb

S. RAASCH · D. RASTETTER

Zusammenfassung. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) fasst die schon geltenden Diskriminierungsverbote zugunsten des Merkmals Geschlecht und zugunsten schwerbehinderter Menschen in einem eigenen Gesetz zusammen und weitet diesen Schutz aus auf alle Behinderten sowie die Merkmale zugeschriebene Rasse, Ethnie, Religion und Weltanschauung, Alter und sexuelle Identität. Neben Beschäftigung und Beruf ist jetzt auch der allgemeine Zivilrechtsverkehr in den Diskriminierungsschutz einbezogen. Das AGG enthält Detailverbesserungen und möchte mit Verbandsbeteiligung, der neuen Antidiskriminierungsstelle des Bundes und Klagerechten für Betriebsräte und im Betrieb vertretene Gewerkschaften die Rechtsdurchsetzung verbessern. Letztlich bleibt es aber dabei, dass die Diskriminierten selber mit der Individualklage ihre Rechte durchsetzen müssen und dabei insbesondere Beweisprobleme haben. Klagen sind deswegen unverändert selten. Die Unternehmen fühlen sich durch das Gesetz bislang nicht veranlasst, personalpolitisch grundlegend umzusteuern. Eine Unternehmensbefragung zeigt, dass Anpassungen an das neue Gesetz v. a. dort vorgenommen wurden, wo eine Diskriminierung ansonsten nach außen erkennbar würde. Die eigentliche Personalpolitik wurde nicht verändert.

In Zeiten der Globalisierung und im Hinblick auf den demografischen Wandel wird es für Unternehmen immer wichtiger, die Ressourcen einer vielfältigen Belegschaft zu nutzen, um so weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Konzept „Diversity Management“ zielt auf Aktivierung und Nutzung des strategischen Potenzials einer heterogenen Belegschaft. Dabei werden insbesondere Themen wie Alter, Geschlecht und kulturelle Herkunft fokussiert. Am 14. August 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten, welches sich ebenfalls mit diesen Aspekten beschäftigt. Ziel des AGG ist es, im Erwerbsbereich und zum Teil im Zivilrechtsverkehr den Menschen Schutz vor Diskriminierungen aus rassistischen Gründen, wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, wegen einer Behinde-

rung, des Alters sowie der sexuellen Identität zu bieten. Es will die vier Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Gemeinschaft aus den Jahren 2002 bis 2004¹ umsetzen. Der nachfolgende Beitrag möchte aufzeigen, inwieweit die neue gesetzliche Regelung in den Unternehmen Eingang gefunden hat und wie die konkrete Umsetzung aussieht bzw. ob das AGG für die Unternehmen überhaupt eine Rolle spielt.

1 RL 76/207/EWG mit Änderungen durch RL 2002/73/EG (Geschlecht im Erwerbsbereich); RL 2000/43/EG (zugeschriebene Rasse und ethnische Herkunft im Erwerbsbereich und Zivilrechtsverkehr); RL 2000/78/EG (Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Ausrichtung im Erwerbsbereich); RL 2004/113/EG (Geschlecht im Zivilrechtsverkehr).

2.1 Was ist neu am Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz?

Schon seit 1949 verbietet das Grundgesetz (GG) Diskriminierung wegen des Geschlechts (Art. 3 Abs. 2 und 3 Satz 1 GG) sowie Diskriminierung aus rassistischen Gründen, wegen der Abstammung, der Sprache, der Heimat und Herkunft, des Glaubens und der religiösen oder politischen Anschauungen (Art. 3 Abs. 3 Satz 1 GG). Seit 2004 ist auch Diskriminierung wegen einer Behinderung verboten (Art. 3 Abs. 3 Satz 2 GG). Diskriminierungen wegen der sexuellen Identität sind im Grundgesetz nicht explizit erwähnt, aber nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgebot aus Art. 3 Abs. 1 GG im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Persönlichkeitsrecht aus Art. 2 Abs. 1 GG ebenfalls unzulässig. Allerdings richten sich diese Diskriminierungsverbote nur an den Staat. Die Privatwirtschaft ist nur dann an grundgesetzliche Diskriminierungsverbote gebunden, wenn eine Einstrahlung in das Privatrecht über zivilrechtliche Generalklauseln wie „Treu und Glauben“ in bereits bestehende Vertragsbeziehungen angenommen werden kann. Gerade die diskriminierende Verweigerung eines Vertragsschlusses durch Private wird vom Grundgesetz also nicht erfasst.

Geschlechtsdiskriminierung im Arbeitsverhältnis schon vom Zeitpunkt der Bewerbung an wurde 1980 mit dem Arbeitsrechtlichen EG-Anpassungsgesetz über §§ 611a ff. Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) verboten. 1994 folgten mit dem Beschäftigtenschutzgesetz ein Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz und mit § 81 Abs. 1 Sozialgesetzbuch IX ein arbeitsrechtliches Diskriminierungsverbot zugunsten schwerbehinderter Menschen, welches § 611 BGB nachgebildet war.

Insofern verwundert es, dass die Verabschiedung des AGG in der Wirtschaft und Teilen der Rechtswissenschaft auf derartig heftigen Widerstand stieß. Offenbar war selbst vielen Juristen und Juristinnen² nicht bewusst, in welchem Umfang Diskriminierung schon längst unzulässig war. In einem „Stimmungsbild“ unter Personalmanagern (Personalmagazin 2006) wurde aber geurteilt: *„Das AGG ist ein Hammergesetz, das uns in vielen Punkten fordern wird.“* *„Das AGG lädt dazu ein, es schamlos auszunutzen.“* *„Vor allem in der Anfangszeit wird es Klagen hageln.“* *„Alles in allem sehen wir zu viel Regelungs- und Überwachungsbedarf.“* In diesen Zitaten

drückt sich letztlich ein Spannungsverhältnis zwischen Privatautonomie und Gleichbehandlungsgeboten aus, wie es auch Teile der Rechtswissenschaft schon länger gegen gesetzliche Diskriminierungsverbote vorbrachten: Der freie Vertrag werde abgeschafft (Adomeit 2003) und eine „Tugendrepublik der neuen Jakobiner“ eingeführt (Säcker 2002).

Es ist ein Verdienst des neuen AGG, die längst bestehenden Diskriminierungsverbote in einem einheitlichen Spezialgesetz zusammengefasst und dadurch sichtbarer gemacht sowie im Detail verbessert zu haben. Der Schutz wurde zudem auf die oben genannten weiteren Merkmale ausgedehnt. Schließlich wurde bei allen Merkmalen der Zivilrechtsverkehr, insbesondere Massengeschäfte sowie privatrechtliche Versicherungen, einbezogen. Hier überschreitet das AGG sogar die Vorgaben der EG-Richtlinien. Zum ersten Mal sind damit in einem horizontalen gesetzlichen Ansatz alle typischen Merkmale, an die Gruppendifferenzierung anzuknüpfen pflegt und denen sich auch Diversity Management widmet, gegen Diskriminierung geschützt – zumindest in der Theorie.

Als neue Instrumente zur Rechtsdurchsetzung bietet das AGG konkrete Handlungspflichten für die Arbeitgeber/innen (§ 12 AGG), detailliertere Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche (§§ 15, 21 AGG) als bisher, eine Verbandsbeteiligung bei der Rechtsdurchsetzung (§ 23 AGG), ein Klagerecht für Betriebsräte und im Betrieb vertretene Gewerkschaften (§ 17 Abs. 2 AGG) sowie die Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle des Bundes (§§ 25 ff. AGG). Die in der Anhörung zum AGG von der Wirtschaft zu unrecht als „volle Beweislastumkehr“ bezeichnete bloße Beweiserleichterung zugunsten Benachteiligter (§ 22 AGG) gab es für die Merkmale Geschlecht und Schwerbehinderung bereits vor dem AGG. Unverändert müssen Benachteiligte dem Gericht zuerst Indizien beweisen, die eine Benachteiligung wegen eines im AGG genannten Grundes vermuten lassen, bevor die Unternehmensseite gezwungen ist darzulegen, warum ihre Maßnahme dennoch ohne Diskriminierung erfolgt ist (Däubler u. Bertzbach 2008, § 23 Rn 23 ff.). Die typische Beweisnot von Benachteiligten ist damit nur geringfügig abgemildert, weil diese in der Regel über keinerlei unternehmensinterne Informationen bezüglich ihrer Benachteiligung verfügen, wenn das Unternehmen solche nicht selber liefert. Einen Auskunftsanspruch Benachteiligter gegenüber dem Unternehmen bietet das AGG weiterhin nicht, aus sonstigen Nebenpflichten bei der Vertragsanbahnung ist er umstritten (dafür Däubler u. Bertzbach 2008, § 2 Rn 253, dagegen Bauer et al. 2008, § 2 Rn 22). Bleibt bei Wohnungen oder Diskotheken-

² Auf ausdrücklichen Wunsch der Autorinnen wird in diesem Beitrag auf die in diesem Buch aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendete sprachliche Regelung der männlichen Schreibweise verzichtet.

besuchen noch ein paralleles Testverfahren, also ein paralleler Versuch ohne das Merkmal, um dessentwillen eine Diskriminierung vermutet wird, ist derartiges bei Bewerbungen um Arbeitsplätze kaum möglich.

Dennoch bleibt das AGG dabei, die Rechtsdurchsetzung nahezu ausschließlich dem benachteiligten Individuum selbst aufzubürden. Durch zeitaufwändige und kostenriskante Einzelklagen wird es damit dem schwächsten Glied in einer diskriminierenden Gesellschaftsstruktur überlassen, die notwendigen gesellschaftlichen Strukturveränderungen über den eigenen Fall zu erkämpfen. Weder Antidiskriminierungsverbände noch Antidiskriminierungsstelle können aus eigenem Recht gegen Unternehmen wegen Diskriminierung vorgehen. Verbände haben überhaupt keinerlei Rechte, die über die Rechte der Benachteiligten hinausgehen. Nicht einmal die Antidiskriminierungsstelle des Bundes selber kann klagen und hat durchsetzbare Auskunftsansprüche nur gegenüber anderen Bundesbehörden (§ 28 Abs. 2 AGG), nicht aber gegenüber Landesbehörden oder der Privatwirtschaft. Allerdings ist aus der Antidiskriminierungsstelle zu hören, dass Unternehmen und Behörden ihre Anfragen in der Praxis bislang zuvorkommend beantworten. Betriebsräte und Gewerkschaften dürfen nach § 17 Abs. 2 AGG ebenfalls keine Rechte Benachteiligter geltend machen, allerdings bei grobem Verstoß des Arbeitgebers gegen die Vorgaben des AGG eine Feststellungsklage vor dem Arbeitsgericht erheben. Die Rechtsdurchsetzung ist im AGG also unverändert schwach geregelt.

Vor diesem Hintergrund überrascht es kaum, dass es in Deutschland unter dem neuen AGG weiterhin nur wenig Diskriminierungsklagen gibt (IWD 2008). Das Institut der Deutschen Wirtschaft (IWD) möchte diesen Befund allerdings darauf zurückführen, dass die Unternehmen sich auf das AGG so gut vorbereitet hätten und dadurch den Unternehmen Kosten von rund 1,7 Milliarden Euro entstanden seien. Hierfür liefert eine von den Autorinnen³ durchgeführte Unternehmensbefragung (Raasch u. Rastetter 2009) allerdings keinerlei Anhaltspunkte.

2.2 Die Unternehmensbefragung

Im Laufe des Jahres 2008 wurden im Großraum Hamburg Unternehmen zur Umsetzung des AGG befragt.

Nichts spricht dagegen, dass die Befunde auch auf Unternehmen in anderen Bundesländern zutreffen. Angestrebt wurde ein Vergleich zwischen Großunternehmen und kleinen/mittleren Unternehmen, da größere Betriebe mehr öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen, und damit die öffentliche Diskussion übermäßig prägen, während bei kleineren Betrieben ein direkterer Einfluss durch die Personalverantwortlichen oder Geschäftsführer zu erwarten ist. Ein innovativer und aktiver Umgang mit dem AGG setzt einerseits entsprechende Ressourcen voraus, die eher in Großbetrieben zu finden sind. Andererseits können kleinere Betriebe häufig schneller und flexibler auf konkrete Probleme reagieren.

Die befragten Unternehmen verteilen sich über verschiedene Branchen. Um unterschiedliche Perspektiven innerhalb eines Unternehmens zu erfassen, wurden – soweit vorhanden – jeweils Vertreter/innen dreier Gruppen befragt: 1. der/die Personalleiter/in oder, wenn keine Personalabteilung vorhanden war, ein/e Vertreter/in der Geschäftsleitung, 2. ein/e Vertreter/in des Betriebsrats, 3. Beauftragte für Gleichstellung, für Behinderte oder sonstige Minoritäten. Erwartet wurde, dass unterschiedliche Akteure/innen unterschiedliche Erfahrungen mit der Umsetzung des AGG haben.

Um Einblicke in den konkreten Umgang mit dem AGG zu gewinnen, wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert, codiert (Meuser u. Nagel 1991) und anschließend in einem Auswertungsschema zusammengefasst. Am Ende konnten 52 Interviews aus 41 Betrieben analysiert werden, darunter 16 Großbetriebe und 25 kleinere und mittlere Betriebe (KMU, 21–250 Mitarbeiter/innen), d. h. KMU sind innerhalb der Betriebe überrepräsentiert. Dies ist insofern erfreulich, weil Unternehmensbefragungen in der Regel eher die Sichtweise großer Unternehmen widerspiegeln. Da die befragten KMU zumeist nicht über Betriebsräte oder Beauftragte verfügten, die hätten befragt werden können, ist nach der Anzahl der Interviews jedoch nahezu eine Gleichverteilung zwischen großen und kleinen Unternehmen gegeben.

2.3 Ergebnisse der Studie

2.3.1 Betriebliche Informationspolitik, Schulungen

Das AGG will über Arbeitgeberpflichten sicherstellen, dass im Betrieb ein Informationsminimum über das neue AGG hergestellt wird: Das Gesetz ist im Betrieb

³ Projektleitung: Sibylle Raasch und Daniela Rastetter, Projektmitarbeiterinnen: Nina Bielau, Diana Fazari, Ursula Kisse, Katarzyna Najlepsza, Emma Patrignani, Tinka Rieckhoff, Regine Starck, Guanayou Hou.

durch Aushang, Auslegen oder im Betrieb übliche Kommunikationstechnik bekannt zu machen (§ 12 Abs. 5 AGG). Des Weiteren sollen die Unternehmen ihre Beschäftigten „in geeigneter Art und Weise“ auf die Unzulässigkeit von Diskriminierungen hinweisen, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung (§ 12 Abs. 2 Satz 1 AGG). Information und Schulung ist für die Betriebe ein zwiespältiges Unterfangen – auch unabhängig von den Kosten. Einerseits können dadurch spätere Diskriminierungen verhindert werden. Diskriminieren Beschäftigte anschließend dennoch, hat das der Betrieb nicht zu vertreten und haftet nicht für den Schaden (§§ 12 Abs. 2, 15 Abs. 1 AGG). Doch die Geschulten sind andererseits nicht nur verhinderte Diskriminierer/innen, sondern vielleicht ebenso künftige Kläger/innen wegen Diskriminierung.

Die meisten Betriebe (83 %) kamen ihrer Informationspflicht nach und setzten die Belegschaft durch Rundschreiben, über das Intranet oder durch Aushänge sowie auf Betriebsversammlungen über das AGG in Kenntnis. Aber eine beachtliche Minderheit von 13 % – fast ausschließlich KMU – vernachlässigte ihre Informationspflicht.

Schulungen führten 71 % der Betriebe durch, jedoch häufig nur für Führungskräfte oder Personalverantwortliche, obwohl das Gesetz Schulungen des Betriebs für „seine Beschäftigten“ fordert (§ 12 Abs. 2 Satz 2 AGG). Eine Enthaftung tritt nur ein, wenn die Beschäftigten, die diskriminiert haben, zuvor geschult worden sind (Bauer et al. 2008, § 12 Rn 27). Dies scheint vielen Unternehmen jedoch nicht klar zu sein. Da Diskriminierungen nicht nur bei Einstellungen, Beförderungen oder dem Entgelt vorkommen, also im Bereich der Personalverwaltung, sondern auch durch diskriminierende Arbeitsbedingungen, insbesondere durch Belästigung oder sexuelle Belästigung, sollte eine breitere Schulung eigentlich im Interesse der Betriebe liegen.

Als vorbildlich können zwei Großunternehmen bezeichnet werden, die als Schulung einen internen Test für alle Beschäftigten angeboten haben, allerdings nicht sagen können, ob tatsächlich alle diesen Test gemacht haben. Umgekehrt wurde zuweilen eine rigide Ablehnung jeder Art von Schulung durch die Geschäftsleitung bekundet: *„Wir haben jedem freigestellt, dass er die Bild-Zeitung liest, da stand alles drin ... Wir bekamen körbewise Post von Anwaltssozietäten, die sich bekannt machen wollten ... Nein, niemand von uns hat eine Schulung gemacht. Da habe ich keinen Handlungsbedarf gesehen.“* (Geschäftsführer, Großunternehmen, Papierverarbeitung)

2.3.2 Beschwerdestelle

Um Konflikte im Zusammenhang mit Ungleichbehandlungen und Belästigungen nicht eskalieren zu lassen, ist es wichtig, klare Beschwerdewege vorzugeben, so dass es gar nicht erst zu Schäden oder gar Klagen vor Gericht kommt. Eine Beschwerdestelle kann jedoch nur dann in diesem Sinne wirken, wenn sie niederschwellig ist, also von den Beschäftigten als leicht erreichbar und vertrauenswürdig erlebt wird. Deshalb wird in der Literatur die Unabhängigkeit der Beschwerdestelle angeraten (Horstmeier u. Trost 2006). § 12 Abs. 5 Satz 1 AGG verlangt die Benennung einer Beschwerdestelle, die jedoch nicht eigens neu geschaffen werden muss. Tatsächlich wurde auch nirgends eine neue Beschwerdestelle geschaffen.

Ca. drei Viertel der Betriebe benannten eine Beschwerdestelle, immerhin 23 % nicht. Wo vorhanden, ist die Beschwerdestelle in mehr als der Hälfte der Fälle in der Personalabteilung oder gar bei der Unternehmensleitung angesiedelt, was für Ratsuchende eine Hürde darstellen dürfte. Bei einigen Großunternehmen wurden Personalstelle, Betriebsrat und ggf. Gleichstellungsbeauftragte nebeneinander als Beschwerdestellen benannt, womit sichergestellt sein dürfte, dass jede/r Hilfesuchende eine passende Ansprechstelle findet. Vor allem kleinere Betriebe ignorierten jedoch die Empfehlung, eine Beschwerdestelle zu benennen.

Beschwerden wegen Diskriminierung dürften Beschäftigten in Kleinbetrieben besonders schwer fallen. Dort gibt es faktisch kaum eine Alternative zur Beschwerde bei den Personalverantwortlichen oder der Geschäftsführung selbst, was den Fall sogleich mit der ersten Anfrage offiziell macht. Besonders heikel ist die Situation, wenn ein Verhalten des Chefs oder die Chefin Anlass zur Beschwerde gibt und kein Betriebsrat existiert. Hier könnte die Einbeziehung einer externen Beschwerdestelle Abhilfe schaffen, beispielsweise bei der zuständigen Kammer. Ein solches Angebot konnten sich auf Nachfrage jedoch nur wenige KMU vorstellen. Ein Problembewusstsein für die missliche Lage der Beschäftigten in kleineren Betrieben und für die Gefahr, dass Konflikte durch fehlende niederschwellige Beschwerdemöglichkeiten herangezuchtet werden und eskalieren könnten, ist offensichtlich in den befragten Unternehmen nicht vorhanden.

2.3.3 Personalentscheidungen

Traditionell bergen Einstellungsverfahren große Diskriminierungspotenziale, da durch sie entschieden wird,

wer neues Organisationsmitglied wird und wer nicht. In diesem Bereich gab es in der Vergangenheit mithin die meisten Diskriminierungsklagen. Es stellte sich deshalb die Frage, ob Teile des Rekrutierungsverfahrens aufgrund des AGG geändert wurden.

In der Tat antworteten von den 52 befragten Personen 41, also knapp 80 %, dass sich etwas in der Einstellungspraxis geändert habe, zumeist bei der Ausschreibung von neu zu besetzenden Stellen. Häufig wurden die Texte auf die Konformität mit dem AGG hin überprüft und gegebenenfalls angepasst. Insbesondere wurden Formulierungen wie „jung“ oder „jung und dynamisch“ aus den Anzeigen getilgt, um Altersdiskriminierung zu vermeiden. Gelegentlich wurde „m/w“ als Kürzel für „männlich/weiblich“ hinter die geschlechtsspezifische Stellenbezeichnung gesetzt.

Bei den nachfolgenden Verfahrensschritten im Einstellungsprozess werden die Änderungen deutlich seltener. Sollen Bewerber/innen ihre Bewerbungsunterlagen zusenden, greift man gerne zur Formulierung „bitte senden Sie die üblichen Unterlagen“. Damit vermeidet man die Forderung nach einem Bewerbungsfoto, die nach dem AGG als Vorbereitung einer diskriminierenden Auswahl problematisch sein könnte, schließt das Zusenden eines Fotos aber auch nicht aus. Fragen Bewerber/innen nach, ob ein Foto erwünscht ist, überlässt man ihnen die Entscheidung. Der Betrieb ist damit auf der sicheren Seite. Für die Bewerber/innen bedeutet dies, selbst zu entscheiden, ob sie wie in Deutschland bislang üblich ein Foto mitschicken oder nicht. Da einige Personalverantwortliche offen zugeben, dass sie hoffen, die Bewerber würden freiwillig ein Foto senden, ist zu vermuten, dass sie evtl. unbewusst Unterlagen ohne Foto ungünstiger beurteilen bzw. sich am optischen Eindruck, z. B. Alter, Kopftuch, Bart, auch orientieren möchten.

Bei der Dokumentation der Unterlagen, die im Fall einer Diskriminierungsklage einen hohen Beweiswert haben, verfährt ca. die Hälfte der Betriebe wie vor dem Inkrafttreten des Gesetzes. Die andere Hälfte hat die Dokumentation ausgeweitet. Eine Personalverantwortliche sagte dazu: „Wenn ich da ganz sauber arbeiten wollte, müsste ich das dokumentieren, das wäre ein erheblicher Personalaufwand, und da kann man die Rechnung stellen, wenn sich jemand einklagt und der bekommt höchstens drei Monatsgehälter, dann ist das sicherlich am Ende weniger, als wenn wir den Personalaufwand nach oben treiben. Wir haben 10.000 Bewerber, von denen werden am Ende 100 eingestellt, das würde ins Unermessliche gehen.“ (Personalreferentin, Großunternehmen, Technikbranche); ein Beleg dafür, dass in der Praxis abgewogen wird zwischen Kosten, die durch das Gesetz, und

Kosten, die bei einem Gesetzesbruch entstehen, wobei Letztere häufig niedriger eingeschätzt werden.

Bei den Einstellungsinterviews gehen die meisten Betriebe wie bisher vor. Einige führen die Gespräche aufgrund des AGG zu zweit oder haben – selten – einige Fragen im Interview modifiziert. Praktisch kein Unternehmen aber hat die eigentlichen betriebsspezifischen Einstellungskriterien geändert, um dort bislang nicht beschäftigten Gruppen besseren Zugang zu gewähren oder um gezielt Gleichstellung zu fördern.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass im Rekrutierungsprozess jene Verfahrenselemente überprüft wurden, bei denen die Gefahr bestand, dass ein Verstoß gegen das AGG leicht erkennbar würde: Formulierungen im Ausschreibungstext sowie die Art der geforderten Unterlagen. So ist man gegen Klagen gefeit. Nicht geändert wurden die internen, schwer von außen zu prüfenden Elemente wie Kriterien beim Bewerbungsunterlagen-Screening oder Inhalte der Einstellungsinterviews. Die Betriebe versuchen, ihre bisherige Praxis beizubehalten, ohne mit dem Gesetz erkennbar in Konflikt zu geraten. Eingestellt werde unverändert, wer „zur Firma passt“ (Personalreferentin, Großunternehmen, Technikbranche). Alte Barrieren und Vorteile werden auf diese Weise trotz des AGG fortgeschrieben.

Um keinen Klagegrund zu liefern, wird von vornherein einer Ablehnung keine Begründung mehr beigelegt. „Wir schreiben so einen lapidaren Satz, der ist mit den Anwälten abgestimmt.“ (Geschäftsführer, Großunternehmen, Papierverarbeitung) Viele Personalverantwortliche bedauern dies ausdrücklich. Hier zeigt sich eine kontraproduktive unerwünschte Nebenwirkung des AGG. Schließlich wollte der Gesetzgeber Arbeitnehmer/innen gegen Diskriminierung schützen, nicht gegen offenes Feedback bezüglich einer möglicherweise ungünstigen Selbstdarstellung, welches ihnen für weitere Bewerbungen nützen könnte.

Bei der Personalentwicklung, also Weiterqualifikation und beruflichem Aufstieg, wurden nirgends Veränderungen benannt. Bei Kündigungen verneinten 47 Befragte (90 %) Änderungen wegen des AGG, der Rest machte keine Angaben. Nur in einem Großunternehmen der Metallbranche meinte das befragte Betriebsratsmitglied, dass bei den anstehenden 3.000 Stellenstreichungen künftig das AGG beachtet werden müsste.

2.3.4 Abbau von Entgeltdiskriminierung?

Hatte die Vorläuferregelung zum AGG in § 612 Abs. 3 BGB Entgeltdiskriminierung ausdrücklich verboten,

wird Entgelt in § 8 Abs. 2 AGG nur im Zusammenhang mit Ausnahmen vom allgemeinen Diskriminierungsverbot des § 7 AGG angesprochen und damit gesetzlich wieder unsichtbar gemacht. Diese Verschlechterung dürfte kaum dazu beitragen, Unternehmen für Entgeltbenachteiligung im eigenen Bereich zu sensibilisieren.

So war es zu erwarten, dass es in diesem Bereich kaum Veränderungen gab. Nur zwei Befragte aus den 41 Unternehmen gaben als Änderung die Entwicklung neuer Gehaltsgruppen an. Tarifverträge wurden nur in einem Unternehmen im Zusammenhang mit dem neuen Entgelttrahmentarifvertrag (ERA) des Metallbereichs problematisiert, bezüglich eventueller Geschlechtsdiskriminierung dabei jedoch von den Befragten konträr bewertet. Die betrieblichen Akteure/innen haben demnach die kollektivvertragliche Ebene bei der Frage nach Entgeltdiskriminierung eher nicht im Blick und können vermutlich tarifvertragliche Details nur schlecht auf Diskriminierung hin beurteilen. Dass das AGG über § 15 Abs. 3 Unternehmen von der Haftung für Diskriminierungen durch Kollektivverträge weitgehend freistellt, dürfte dieses Ausblenden der Kollektivebene bei der Suche nach Diskriminierung zusätzlich begünstigen.

2.3.5 Religiöse oder weltanschauliche Zeichen

Die Frage der Einstellungen der betrieblichen Akteure/innen zu religiösen und weltanschaulichen Zeichen kristallisierte sich erst im Verlauf der Studie als brisant heraus, wurde dann aber von uns systematisch aufgegriffen. Wir fragten beispielhaft, ob muslimische Frauen mit Kopftuch im Betrieb akzeptiert würden. Im Ergebnis ergaben sich drei unterschiedliche Einstellungsmuster:

Eine erste Gruppe, ca. ein Viertel der Befragten, duldet das Kopftuch als religiöses Zeichen nicht mit den Begründungen, dass im Betrieb Neutralität gefordert werde, ein Kopftuch genauso unerwünscht wie Piercing oder eine Plakette sei oder dass es nicht zur Unternehmenskultur passe: *„Als wir eine Stelle in der Buchhaltung ausgeschrieben haben, da hatten wir 80 Bewerbungen, da waren auch 20 Kopftücher dabei, die wurden gleich aussortiert“*, (Personalleiter, Großunternehmen, Papierverarbeitung) drückt es unverblümt der Befragte aus und gibt als Begründung *„die Störung des Betriebsfriedens“* an. Bei den dezidiert ablehnenden Haltungen überwogen die kleineren Betriebe.

Eine zweite Gruppe, knapp die Hälfte der Befragten, hatte explizit keine Probleme mit kopftuchtragenden

Beschäftigten und gab als Begründung an: *„gehört zur Kundenorientierung“, „war schon immer zugelassen“, „darauf wird nicht geschaut“*. Zwei Aussagen dazu: *„Da habe ich gar kein Problem mit. Es wäre bestimmt komisch, wenn hier jemand mit einem Kopftuch rumlaufen würde. Aber ich glaube, man würde erstmal gucken und dann wäre es okay.“* (Personalleiterin, Großunternehmen, Maschinenbau), *„Ich bin unter Nonnen aufgewachsen, mich schockt so ein Kopftuch nicht.“* (Geschäftsführer, KMU, Optik)

Die dritte Gruppe, das restliche Viertel der Betriebe, differenzierte bei eingeschränkter Toleranz. Es wurden Unterschiede je nach Arbeitsbereich gemacht. Beschäftigte ohne Kundenkontakt, v. a. im Reinigungsdienst oder im Küchenbereich, dürfen Kopftuch tragen, aber *„kein Kopftuch am Empfang“* (Geschäftsführerin, KMU, Personaldienstleistungen) ist eine symptomatische Aussage für die Haltung der meisten eingeschränkt Toleranten. *„Hinten (Küche, Anm. der Autorinnen) haben wir damit keine Probleme, vorne (Restaurant, Anm. der Autorinnen) geht das gar nicht.“* (Geschäftsführer, KMU, Gastronomie), *„Kopftuch? Ich glaube, das wäre kein Problem. Im Außendienst würde das wohl nichts werden.“* (Betriebsrat, KMU, Konsumgüter)

Die Ergebnisse zeigen, dass in ungefähr der Hälfte der Betriebe Vorbehalte gegenüber diesem religiösen Zeichen bestehen, entweder generell oder bei bestimmten Arbeitnehmergruppen. Hier eröffnet sich ein Problemfeld, das in der Öffentlichkeit noch nicht ausreichend erkannt oder behandelt wurde. Die Kopftuch-Diskussion beschränkt sich bislang auf den öffentlichen Dienst, insbesondere auf Lehrerinnen. Es ist aber jede Ablehnung einer Bewerbung aufgrund eines weltanschaulichen Zeichens ein Verstoß gegen § 7 Abs. 1 AGG, wenn nicht eine bestimmte Religion eine nach Art der Tätigkeit gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellt (Horstmeier u. Trost 2006), insbesondere die sogenannte „Kirchenklausel“ des § 9 Abs. 1 AGG greift. Doch selbst in der christlichen Kirche dürfen nicht-christliche Bewerber/innen nicht generell abgelehnt werden, sondern sind im sogenannten verkündungsfernen Bereich zuzulassen (Bauer et al. 2008, § 9 Rn 15). Die Ablehnung einer kopftuchtragenden Bewerberin aufgrund einer Tätigkeit mit Kundenkontakt oder im Service würde im privatwirtschaftlichen Bereich von den Gerichten nicht akzeptiert werden (Wisskirchen 2006). Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat bereits 2002 im Verkaufsbereich pro Kopftuch entschieden und befürchtete Kundenvorbehalte als Rechtfertigung nicht akzeptiert (BAG 10.10.2002 AP Nr. 44 zu § 1 KSchG 1969) und wurde darin vom Bundesverfassungsgericht bestätigt (BVerfG 30.07.2003 NZA 2003, 2815).

Bislang gab es vermutlich nur deswegen wenige Konfliktfälle, weil die meisten Beschäftigten mit Kopftuch als Reinigungskräfte, Küchenhilfen und dergleichen arbeiteten oder weil die eigentlichen Ablehnungsgründe nicht offen lagen. Dies könnte sich in Zukunft ändern, wenn sich kopftuchtragende Hochschulabsolventinnen – und solche gibt es zunehmend – auf qualifizierte Arbeitsplätze bewerben und selbstbewusster auf ihre Rechte bestehen. Die Betriebe sind hier gefordert dazu zu lernen und ihre Prinzipien zu überdenken, nicht nur um Konflikte mit dem Gesetz zu vermeiden, sondern auch um qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen.

2.3.6 Mehrkosten durch das AGG?

Eine Studie im Auftrag der unternehmensnahen Initiative neue Marktwirtschaft zu den Kosten des AGG aus dem Sommer 2007, also noch kein Jahr nach Inkrafttreten des AGG, hat ihre Befragungsergebnisse auf 1,73 Mrd. Euro hochgerechnet, wovon 40 % fortlaufende Kosten seien (Hoffjan u. Bramman 2007). Diese Hochrechnung löste öffentliche Debatten über das AGG bis in den Deutschen Bundestag hinein aus (Bundesregierung 2008) und wurde von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), die ansonsten bisher betont unternehmensfreundlich agiert, als nicht valide kritisiert (ADS 2008). Angesichts dessen fragten auch wir nach den ökonomischen Auswirkungen des AGG. Dafür wurde zunächst nach dem zusätzlichem Personal- und Zeitaufwand und erst danach nach den allgemein gestiegenen Kosten gefragt. Dadurch sollten voreilige Pauschalierungen der Befragten vermieden werden.

Mehr Personal forderte das AGG nur aus Sicht zweier Befragter. 90 % der Befragten meinten, dass die Arbeit mit demselben Personal erledigt werde. Beim Zeitaufwand waren die Meinungen gespalten: 44 % sahen keinen höheren Zeitaufwand, 54 % bejahten diesen. Die meisten Befragten begründeten den zusätzlichen Zeitaufwand durch einmalige Einführungsmaßnahmen wie Überarbeitungen von Stellenanzeigen und Formularen, Verfassen von Rundschreiben und Durchführung von Schulungen. Dabei ist zu bedenken, dass zumeist nur wenige Beschäftigte, nämlich Führungskräfte und Personalverantwortliche, geschult wurden, deren Zeit aber naturgemäß besonders teuer ist. Nur wenige meinten, dass generell mehr Zeit für Auswahlgespräche oder die Dokumentation verwendet werde. Dreimal wurde von geringfügigem Mehraufwand oder bloßen Kleinigkeiten gesprochen. Insgesamt betrachtet hat das AGG

den Zeitaufwand vor allem einmalig, nämlich bei seiner Einführung, steigen lassen.

Das bestätigen auch die Antworten auf die direkte Frage nach den Kosten, die überwiegend als einmalig klassifiziert wurden. Ansonsten sind die Antworten auch hier gespalten: Keine Kostensteigerung sahen 48 % der Befragten und 48 % sahen im Gegenteil Kostensteigerungen. Dauerhafte Kosten wurden bei der Dokumentation gesehen (vier Befragte), weil wegen unspezifischerer Ausschreibungstexte mehr Bewerbungen abzuarbeiten seien oder ohne Fotos der Auswahl aufwand höher sei. In einem Fall seien die Urlaubskosten gestiegen, weil jetzt allen Beschäftigten der gleiche Urlaubsanspruch eingeräumt werde.

Als Ergebnis unserer Befragung können wir für die befragten Unternehmen zwar keine genauen durch das AGG verursachten Kosten angeben. Die Befragung belegt jedoch, dass die meisten Betriebe Zeitaufwand und Kosten als einmalig und zudem gering einstufen und hohe Kosten bei keinem der befragten Unternehmen entstanden sind. Die 1,7 Mrd. Euro Gesamtkosten für die deutsche Wirtschaft wegen des AGG erscheinen angesichts dieser Befunde wenig realistisch und deutlich zu hoch gegriffen.

2.3.7 Gab es Konfliktfälle und Klagen?

Auch wenn die Klageflut offenbar ausgeblieben ist (IWD 2008), könnte das AGG in den Unternehmen zu Konflikten geführt haben, die dann intern oder durch Vergleich, also jedenfalls ohne Gerichtsentscheid, hätten beigelegt werden können.

Nur 17 % der Befragten berichteten jedoch überhaupt von Konfliktfällen, 75 % verneinten die Frage nach Konflikten. Das wurde in zwei Antworten ausdrücklich nicht auf die diskriminierungsfreie Praxis des Unternehmens zurückgeführt, sondern auf schlechte Information der Bewerber/innen oder Desinteresse potenziell Betroffener: „Die meisten wissen gar nicht, was im AGG drin steht. Deswegen hatten wir nämlich auch noch keine Klagen.“ (Geschäftsführer, KMU, KFZ-Branche) Auf eine „Sekretärin-Anzeige gab es 100 Bewerbungen, aber niemand hat sich beschwert.“ (Personalleiter, Großunternehmen, Personaldienstleistungen) Vorhandene Konflikte wurden intern gelöst, nur einmal kam es im Fall der Bewerbung einer Schwerbehinderten zu einer Klage. Ansonsten ging es eher um Bagatelldfälle und zweimal um mögliche sexuelle Belästigung. Sogenanntes AGG-Hopping, also eine missbräuchliche Klagedrohung, um an Geld zu kommen, wurde in zwei Fällen beobachtet, aber problemlos abgewehrt.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass viele Befragte das Gesetz für wenig wirksam hielten. Es dauere *„bestimmt noch Jahre, bis das in den Köpfen verankert ist“* (Geschäftsführer, KMU, soziale Dienste). Eine Mehrheit von 52 % (27) der Befragten meinte, das AGG habe, egal ob gut oder schlecht, zumindest im eigenen Unternehmen gar keinen Einfluss gehabt: *„Das AGG hat bei uns intern absolut keine Rolle gespielt.“* (Geschäftsführer, KMU, Gastronomie) Ein Befragter hatte sogar erst durch die Befragung festgestellt, dass das AGG in Kraft ist. Das AGG sei überschätzt worden; das meiste habe man schon erlebt; wegen der Kosten und des geringen Risikos bei Gesetzesbrüchen mache man manches einfach nicht. *„Wenn die Anwälte uns nicht so vollgemüllt hätten, hätten wir gar nicht gemerkt, dass das Gesetz eingeführt wurde!“* (Geschäftsführer, Großunternehmen, Papierverarbeitung)

2.3.8 Benachteiligte Gruppen im Betrieb

Die geringen Veränderungen im Diskriminierungsschutz wären unbedenklich, wenn in den Unternehmen tatsächlich keine Benachteiligungen bezogen auf die Merkmale des § 1 AGG mehr existieren würden. Daher fragten wir direkt nach in den Unternehmen vorhandenen Benachteiligungen aus Sicht der Befragten. Nicht selten weichen die persönlichen Meinungen der betrieblichen Akteure/innen von der Unternehmenspolitik ab, und zwar nicht nur bei den Betriebsräten oder den Beauftragten, sondern auch bei Personalverantwortlichen.

Nach der eigenen Wahrnehmung befragt, benannten immerhin 35 (67 %) der Befragten klar umrissene Benachteiligungen. Bei vier Unternehmen wurden sogar drei oder mehr Gruppen als benachteiligt eingestuft. 17 (33 %) der Befragten sehen keine Benachteiligungen im Unternehmen.

Geschlecht, Alter und Religion waren die meist genannten Merkmale für Benachteiligung im Betrieb. 22 Befragte sahen Frauen benachteiligt, u. a. beim Zugang zu gewerblich-technischen oder sogenannten Männerberufen, bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, beim Zugang zu Führungspositionen und beim Entgelt. Frauenbenachteiligung wird damit am stärksten und differenziertesten von allen Benachteiligungen wahrgenommen. Elf Befragte sahen in den Unternehmen Altersbenachteiligungen, zumeist, aber nicht immer, bezogen auf Ältere. Jüngere würden bevorzugt eingestellt, Ältere würden nicht mehr weitergebildet und hätten einen schweren Zugang zu Führungspositionen. Einige vermuteten aber, dass das Thema in Kürze

im Betrieb aufgegriffen würde, weil der demografische Wandel dazu zwingt, sich mit der Beschäftigung und Weiterbildung Älterer auseinanderzusetzen. Benachteiligung wegen der Religion wurde von 17 Befragten benannt, wobei sich wegen der überwiegend angeführten Kopftuchfrage zumeist Religion und Migration/Ethnie überschneiden dürften. Benachteiligung wegen der ethnischen Herkunft wurde explizit jedoch nur in zwei Fällen wahrgenommen. Die Probleme von Migranten/innen scheinen ohne Kopftuch noch nicht in das Blickfeld der betrieblichen Akteure geraten zu sein.

Ebenfalls nicht gesehen wurden Benachteiligungen wegen einer Behinderung und der sexuellen Identität. Nur drei Befragte bemerkten Behindertenbenachteiligung in ihrem Unternehmen. Das überrascht, denn eingangs hatten nur sieben Interviewte erklärt, dass ihr Unternehmen die Schwerbehindertenquote erfülle, und sogar sieben andere Befragte meinten, dass im Betrieb gar keine Behinderten beschäftigt würden – wobei vermutlich nicht immer zwischen Behinderten und Schwerbehinderten unterschieden wurde. Benachteiligung wegen der sexuellen Identität wurde nur einmal genannt: Abweichende sexuelle Identität führe im Unternehmen zur Kündigung. Eine andere Personalverantwortliche erklärte sich persönlich für außerstande, mit einer homosexuellen Person zusammenarbeiten zu können. Auch in diesem Fall dürfte das Problem bislang unsichtbar bleiben, weil die sexuelle Identität in der Regel im Betrieb nicht thematisiert wird. Das kann auf eine heterosexuelle „Normalität“ hinweisen oder darauf, dass Homosexuelle ein Outing nicht wagen. Nur acht Befragte wussten von homosexuellen Beschäftigten im Betrieb. Es liegt auf der Hand, dass eine tabuisierte Homosexualität nicht durch das AGG geschützt werden kann. Durch die Ausbreitung der eingetragenen Partnerschaft werden homosexuelle Lebensformen künftig allerdings in den Betrieben sichtbarer werden.

Insgesamt scheint es einer gewissen sichtbaren Präsenz einer möglicherweise benachteiligten Gruppe im Betrieb zu bedürfen, bis die anderen Beschäftigten deren Probleme bewusst wahrnehmen. Frauen und Ältere erfüllen diese Voraussetzungen besser als andere potenziell benachteiligte Gruppen. Aber auch hier bedeutet Problemwahrnehmung nicht automatisch Problembearbeitung. Denn Gleichstellungspolitik ist in den meisten der von uns befragten Unternehmen bislang ein Fremdwort.