

Je anders, desto besser



GETTY IMAGES/TAXU/J. PRICE

Für DISKRIMINIERUNG AM ARBEITSPLATZ
drohen seit 1. Juli saftige Strafen.
Wer nicht bewusst auf Vielfalt setzt,
könnte in Beweisnotstand geraten.

VON CHRISTOPH DIRNBACHER,
 ALEXIS JOHANN UND MARLIES NEUMÜLLER

Zwanzig Top-Manager sitzen in einem Sesselkreis und werfen einander begeistert einen kleinen roten Ball zu. Drei bemühen sich besonders, die Plastikkugel in ihre Hände zu bekommen. Vergeblich. Die anderen behandeln sie wie Luft. Das Ganze hat einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund: Das Ballspiel ist Teil eines Sensibilisierungsseminars. Der Trainer bestimmt drei Spieler, die den Ball nur ein einziges Mal bekommen. Alle wissen darüber Bescheid, nur die Betroffenen nicht.

„Spüren, wie es ist, dabei zu sein, aber nicht dazugehören.“
Roland Engel, Berater

Seminarleiter Roland Engel inszeniert solche Situationen, damit auch Führungskräfte spüren, was es heißt, „dabei zu sein, ohne dazugehören“. Denn Menschen, die sich durch ihre Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder sexuelle Orientierung von anderen unterscheiden, erleben genau solche Situationen. Engel, der seine Kindheit in Afrika verbracht hat, ist darauf spezialisiert, ebendiese Unterschiede zu demonstrieren und damit Geld zu machen.

Das dafür notwendige Personalmanagementkonzept heißt Diversity Management und galt bisher als Spleen großer US-Konzerne. Dort ist die Nutzung personeller Vielfalt zur Steigerung von Motivation und Innovation schon seit Anfang der siebziger Jahre gang und gäbe. Das US-Wirtschaftsmagazin „Fortune“ veröffentlicht jährlich eine Liste mit den 500 besten Unternehmen, die um Vielfalt im Betrieb bemüht sind. Darunter finden sich Konzerne wie Coca-Cola, Ford oder Hewlett-Packard.

Strafbare Jobinserate. Eine Gesetzesänderung in Österreich könnte nun dazu führen, dass sich Engels Auftragsbuch füllen wird. Denn wer sich nicht um Vielfalt kümmert, könnte bald in Bedrängnis geraten. Seit 1. Juli zwingt eine Novelle des Gleichbehandlungsgesetzes Personalmanager dazu, die Augen für alle Menschen offen zu halten. Wer wegen des Alters, des Geschlechts, ethnischer und religiöser Gründe oder aufgrund der sexuellen Orientierung Mitarbeiter oder Bewerber diskriminiert, riskiert saftige Geldstrafen.

Schon bisher mussten Jobinserate geschlechtsneutral gehalten werden. Nun gibt es auch Verwaltungsstrafen von bis zu 350 Euro, wenn eine Firma über ihren Wunschkandidaten Angaben wie „zwischen 25 und 35 Jahre“ oder „Inländer“ macht. Wenn ein Stellenbewerber aufgrund seines



Alters oder seiner Hautfarbe tatsächlich abgelehnt wird, kann er jetzt ein Monatsgehalt Schadenersatz einklagen.

Doch damit nicht genug: Wer sich künftig am Arbeitsplatz ungleich behandelt fühlt, kann Wiedergutmachung für den immateriellen Schaden einfordern. Kommt es in einem bestehenden Vertragsverhältnis zu einer Diskriminierung, etwa wenn ein Dienstnehmer aufgrund seines Alters nicht zur Weiterbildung geschickt oder bei Karrieresprüngen übergangen wird, kann er seinen Arbeitgeber „auf Wiederherstellen des Zustands“ ohne Diskriminierung – etwa die Beförderung – klagen und Schadenersatz für die erlittene Kränkung geltend machen.

In den USA gibt es solche Prozesse schon lange. Im Juli dieses Jahres einigte sich etwa die Investmentbank Morgan Stanley mit der US-Kommission für gleiche Beschäftigungschancen (EEOC) auf die Zahlung von 54 Millionen Dollar. Die ehemalige Wertpapierhändlerin, Allison Schieffelin, hatte ihren Ex-Arbeitgeber beschuldigt, Frauen bei der Bezahlung und Beförderung zu benachteiligen.

Noch ist unklar, wie hoch so ein immaterieller Schaden in Österreich sein kann. „Das wird sehr davon abhängen,

wie die Gerichte und der Oberste Gerichtshof damit umgehen“, meint Rechtsanwältin Alexandra Knell von Dorda Brugger Jordis. „Wir werden sicher keine amerikanischen Verhältnisse mit Millionenbeträgen sehen, aber die Strafen können schon bis zu einige tausend Euro ausmachen.“

Weißwaschen. Die meisten Prozesse erwartet die Juristin bei der Altersfrage. Etwa wenn Arbeitgeber Mitarbeiter über 50 kündigen, die lange im Betrieb tätig waren. Um eine weiße Weste zu behalten, müssen die Firmen nun nachweisen, dass die Kündigung nicht wegen Altersdiskriminierung ausgesprochen wird.

„Neu ist vor allem, dass die Beweislast verschärft und von den Opfern zu den Unternehmen verlagert wird“, beschreibt Dieter Schindlauer, Vorstand des Vereins ZARA (Zivilcourage und Antirassismus-Arbeit), die Situation. Denn die Firmen werden im Verdachtsfall nun nachweisen müssen, dass Diskriminierung bei ihnen systematisch nicht stattfinden kann, um sich vor Gericht von einem Vorwurf der Ungleichbehandlung zu befreien. „Firmen sind nicht mehr automatisch auf der sicheren Seite“, warnt Schindlauer, der bereits in zahlreichen Verfahren Opfer von Rassismus beraten hat und nun Gleichbehandlungsseminare für Firmen anbietet.

Verborgener Erfindergeist. „Diversity Management ist ein möglicher Weg, mit diesen Gleichbehandlungsfragen umzugehen“, meint Jutta Überacker, Mitarbeiterin der Beratungsfirma Prove, die ebenfalls Schulungen anbietet. Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur schützt nicht nur vor mühsamen Prozessen, sondern steigert auch die Innovationskraft.

Die Grundidee ist simpel: Der Personalchef lädt auch Bewerber zum Vorstellungsgespräch, die sich signifikant vom Durchschnittsbürger unterscheiden. Einmal eingestellt, bringt jeder Mitarbeiter neben der fachlichen Qualifikation auch persönliche Erfahrung und spezifisches Hintergrundwissen in das Unternehmen ein. So erfuhren etwa Ford-Konstrukteure erst durch ihre indischstämmigen Kollegen, dass sich die indische Käuferschicht meist einen Chauffeur leistet. Der Autohersteller, der mehr Platz im Fonds bie-

Jobinserate. Noch kennen viele Firmen das Gleichbehandlungsgesetz nicht. Angaben zu Alter und Herkunft sind in Jobinseraten seit 1. Juli nicht mehr zulässig.

trend SPEZIAL – August 2004

RENE PROHASKA

Stellvertr. Lagerleiter/in
 In dieser Position unterstützen bzw. vertreten
 schlagende Aufgaben und führen ein kleines Team.
 Sie bis 30 Jahre jung und handwerklich begabt
 bringen und persönlich durch Organisation
 geist überzeugen, freuen wir uns darauf.

an Lagerleiter in ein-
 arbeitern. Wenn
 nisse mit-
 Team

Leiter Rechnungswesen

Sie verfügen über entsprechende Kenntnisse in Buchhaltung, handender Kunden-
 und Bilanzierung (inkl. Konzernverrechnung), ein Wirtschaftsdienst MitarbeiterInnen.
 studium (nicht Voraussetzung) sowie mehrjährige Berufs- den im Rahmen der auf
 erfahrung, sind ca. 35-40 Jahre alt, teamfähig und in der igen Qualitätspartner-
 Lage mehrere Mitarbeiter zu führen, dann freuen wir uns ihnen dabei helfen,
 auf Ihre Bewerbung. en. UNIQA bietet Ihnen
 ...axnahe Ausbildung von

kompete... trainieren, eine langfristige,
 berufliche und partnerschaftliche Beziehung
 mit sehr guten Verdienstmöglichkeiten. Sie
 sind zwischen 25 und 45 Jahre alt, verfügen
 über eine Berufsausbildung bzw. höhere
 Schulbildung, haben ein gewinnendes
 Auftreten, sind höflich und freundlich und im
 eigenen sozialen Umfeld anerkannt und
 akzeptiert.

eben uns auf Ihre schriftliche Bewerbung:
 JA Versicherungen AG, Verkaufsleiter Peter Müller
 1021 Wien, Untere Donaustraße 47
 Telefon: 01/ 213 33 - 5322 DW
 e-mail: peter.friedl@hmu.at r@uniqa.at

n sich bitte schriftlich oder per Mail inklusive Lebenslauf und Lichtbild an die
 z GmbH, 1010 Wien, Reichsratsstrasse 5, personal@sfe-consulting.at

„Der Stress durch mögliche Benachteiligung ist sehr kontraproduktiv. Wir wollen, dass sich bei ISS niemand für sein Anderssein genieren muss.“

Nicole Kissmann, ISS

„Erst aus der Vielfalt entsteht Kreativität und Produktivität. Man könnte also sagen, wir machen Unterschiede zu Geld.“

Silvia Buchinger, Hewlett-Packard

tet, hat daher stärkere Verkaufsargumente auf diesem Hoffnungsmarkt. Gelingt es, solche soziologische Details früh genug zu berücksichtigen, kann sich die Firma entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern.

Wirtschaftlich sinnvoll. Hans W. Jablonsky, Diversity Manager von Ford Deutschland: „Ich würde lügen, würde ich behaupten, wir tun das aus sozialen Gründen.“ Jablonsky ist überzeugt, dass die Diversity-Strategie wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Ford ist der weltweit drittgrößte Automobilhersteller, rund 313.000 Menschen aus 57 Nationen arbeiten für den US-Konzern.

Ein weiteres Fallbeispiel: Bei Probefahrten mit einem neuen Cabrio hatten Testerrinnen bemängelt, dass sie das Verdeck nicht alleine öffnen und schließen können. „Keine Frau hätte dieses Auto gekauft, weil sie das Gefühl hat, es nicht alleine bedienen zu können. Also mussten die Ingenieure wieder ran, um die Leichtgängigkeit des Verdecks zu erhöhen“, schildert Jablonsky den Entwicklungsprozess.

Ähnliche Erfahrungen machte der Konzern mit einer Werbekampagne: Plakate in türkischer Sprache weckten das Interesse potenzieller Käufer, an der eigens eingerichteten Hotline informierten türkischstämmige Verkäufer interessierte Landsleute in ihrer Muttersprache. Dadurch erhöhte sich die Zahl der Kundenkontakte.

Zielgruppenmarketing alleine reicht jedoch nicht, um das Potenzial dieser Managementstrategie voll auszunützen. „Diversity muss Teil der Unternehmenskultur werden“, erklärt der gelernte Volkswirt. „Erst dann haben Menschen, die einer Minderheit angehören, die Möglichkeit, produktiv zu arbeiten und ihre unterschiedlichen Blickwinkel einzubringen.“

Keine Scham. Deutlich wird das auch bei dem Projekt MaDiCu (Managing Diversity through Culture). Die Firma ISS Facility Services will damit herausfinden, wie der Arbeitsalltag durch kulturelle Unterschiede beeinflusst wird. Der dänische Gebäudereiniger beschäftigt in Österreich 7200 Mitarbeiter aus 39 Ländern. Für 80 Prozent des Personals ist Deutsch nicht die Muttersprache. Viele haben in ihrer Hei-



HEIDI MICHEL-DEBOR, RENE PROHASKA

mat eine Berufsausbildung absolviert. „Da gibt es ungeheures Potenzial, das wir nützen können“, findet Nicole Kissmann, bei ISS für Integrationsfragen zuständig.

Die Sozialpädagogin ermittelt daher alle Zusatzqualifikationen ihrer Mitarbeiter und versucht diese dann im Arbeitsalltag zu fördern. So war etwa ein fertig ausgebildeter Gärtner als Reinigungskraft eingesetzt worden, obwohl die Firma zu dieser Zeit Betreuer für Grünanlagen suchte.

Zusätzlich werden die Problemzonen des multikulturellen Schmelztiegels gesucht. So verständigen sich zwar alle Mitarbeiter auf Deutsch, wenige beherrschen die Sprache tatsächlich. Kaum einer hat allerdings vor MaDiCu realisiert, wie oft durch Missverständnisse entstehen.

Es zeigt sich auch, dass die Mitarbeiter einander vorwerfen, Krankheiten zu simulieren. Doch wer sich mit dem Thema näher befasst, erfährt, dass in den ethnischen Gruppen

tatsächlich ein unterschiedliches Schmerzempfinden existiert. ISS versucht nun, durch Sprachkurse und kulturelle Sensibilisierung die Zufriedenheit zu erhöhen. Kissmann: „Wir können es uns gegenüber den Kunden nicht leisten, unzufriedene Mitarbeiter zu haben. Der Stress durch Benachteiligung ist da kontraproduktiv. Wir wollen, dass sich bei ISS niemand für sein Anderssein genieren muss.“

Auch behinderte Menschen sind Teil des Teams. Bei einem Gebäude der Telekom Austria werden vier Arbeiter mit Gehörverlust in der Gartenbetreuung eingesetzt. Kommuniziert wird mittels Gebärdendol-

metscher. Tatsächlich sank in den Versuchsprojekten die Anzahl der Krankenstandstage und die Fluktuation.

Frauen oder weniger Lohn. Auch bei Hewlett-Packard führen Renditeüberlegungen zur gezielten Förderung von Minderheiten. Silvia Buchinger, Personalchefin bei HP: „Nach unserer Unternehmensphilosophie entstehen erst aus der Vielfalt Kreativität und Produktivität. Daraus erwächst Erfindergeist, der das Unternehmen wiederum profitabel und erfolgreich macht. Man könnte also sagen, wir machen Unterschiede zu Geld.“ Die Mitarbeiter bei HP Österreich kommen aus 26 Nationen, die Ausbildung reicht von der Lehre bis zum akademischen Abschluss. Die Teams werden bewusst „bunt“ zusammengesetzt. „Je unterschiedlicher, desto erfolgreicher“, glaubt Buchinger.

HP Österreich fördert vor allem den Geschlechtsaspekt. Weil sich weibliche Mitarbeiterinnen benachteiligt fühlten, hat HP 1996 begonnen, Frauen im Unternehmen zu unterstützen. Oft seien es die Frauen, so Buchinger, die eine ins Stocken geratene Diskussion durch neue Ideen wieder in Gang bringen. Mittlerweile sind 31 Prozent der 820 Beschäftigten weiblich. Bis 2006 sollen es 40 Prozent sein. Das Management strengt sich an, dieses Ziel auch zu erreichen – die Gage der Führungskräfte ist unter anderem daran gekoppelt.

Die HP-Managerin begrüßt daher das neue Gleichbehandlungsgesetz. „Immer mehr Unternehmen werden die Vorteile der Vielfalt erkennen“, glaubt sie. Von drakonischen Strafen hält sie dennoch wenig und wünscht sich mehr Handlungsspielraum. Buchinger: „Wir haben schon jetzt 26 verschiedene Arbeitszeitmodelle. Ein flexibleres Arbeitszeitgesetz würde die Vielfalt noch mehr fördern.“

„In der Vielfalt liegt ein ungeheures Potenzial, das wir nützen können.“

Nicole Kissmann, ISS