

Von Antidiskriminierung zu Diversity

Das AGG und die Chancen der Vielfalt

www.spdfraktion.de



04	Einführung
06	Vielfalt in Gesellschaft und Wirtschaft
09	Das AGG: Schutz und Förderung gesellschaftlicher Vielfalt
12	Das AGG in der rechtlichen Praxis
17	Diversity Management: das Instrument zur Umsetzung des AGG
18	Das Konzept Diversity Management
22	Wirtschaftliche Chancen der Vielfalt
24	Vielfalt als Chance
26	Beispiele von Diversity-Maßnahmen
29	Elemente einer Politik der Vielfalt
31	Vorteile einer Politik der Vielfalt
32	Der Mensch im Mittelpunkt
40	Vielfalt ist der Weg
41	Links und Literatur

Einführung

Unsere Gesellschaft ist von einer wachsenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen gekennzeichnet. Der Begriff der „Vielfalt“ (Englisch: Diversity) umfasst dabei die unterschiedlichen Lebensentwürfe und beruflichen Situationen von Frauen und Männern, älteren und jüngeren Menschen, Angehörigen verschiedener Ethnien, Religionen und Weltanschauungen, Menschen mit Behinderung und Menschen unterschiedlicher sexueller Ausrichtungen. Die gewachsene Pluralität in Deutschland wird sich nicht umkehren lassen. Vielfalt wird zu einem bleibenden und immer bedeutsameren Faktor unserer Gesellschaft. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stehen damit vor der Herausforderung, die wachsende gesellschaftliche Vielfalt aktiv zu gestalten. In einer toleranten und freien Gesellschaft gehört dazu auch ein rechtlicher Schutz der unterschiedlichen Menschen vor ungerechtfertigten Benachteiligungen. Die positive Gestaltung gesellschaftlicher Vielfalt setzt voraus,

dass niemand wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder der Weltanschauung, wegen einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität diskriminiert wird.

Die SPD-Bundestagsfraktion versteht das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) daher als einen zentralen Baustein zur Unterstützung der gesellschaftlichen Vielfalt in Deutschland. Vielfalt in ihrer ganzen Breite besser anzuerkennen, zu fördern und in ihrer gezielten Wertschätzung eine gesellschaftliche und wirtschaftliche Chance für ein weltoffenes und zukunftsorientiertes Deutschland zu sehen, war ein zentraler Anstoß für uns, im Gesetzgebungsverfahren einen umfassenden Diskriminierungsschutz für alle gesellschaftlichen Gruppen durchzusetzen. Ein eingeschränkter Diskriminierungsschutz, wie ihn die Unionsparteien und die FDP durchsetzen wollten, ist mit unserem Verständnis von Freiheit und sozialer Gerechtigkeit unvereinbar.

In der nun folgenden Phase der Umsetzung des AGG wollen wir auf die mit dem Gesetz verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen hinweisen. Das Personalkonzept Diversity Management und gesellschaftspolitische Politiken der Vielfalt sind hierbei die geeigneten Instrumente, einen Bogen vom rechtlichen Schutz vor Diskriminierung zur Förderung von Vielfalt zu schlagen.

.....

Vielfalt in Gesellschaft und Wirtschaft

Wir erleben in den vergangenen Jahren einen tief greifenden Wandel der Rahmenbedingungen des politischen und wirtschaftlichen Handelns, der eine zunehmende Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen unterschiedlicher Menschen hervorgebracht hat. Vor dem Hintergrund bedeutsamer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und rechtlicher Entwicklungen rückt die Frage nach einem gleichwertigen Umgang mit Unterschieden und einer gezielten Gestaltung von Vielfalt verstärkt in den Blickwinkel politischer, wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Debatten.

Globalisierung und Internationalisierung

Mit der Globalisierung der Wirtschaft und dem europäischen Integrationsprozess ist es zu einer starken Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten gekommen. Belegschaften, Kunden und Klientel sowie die Gesellschaft sind vielfältiger und „bunter“ geworden.

Gewachsene ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt

Durch Einwanderungs- und Integrationsprozesse ist Deutschland eine ethnisch, kulturell und religiös vielfältige Gesellschaft geworden. Jeder fünfte Einwohner Deutschlands hat einen Migrationshintergrund. In vielen Unternehmen und Organisationen arbeiten immer häufiger Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Religionen in gemischten Teams zusammen. Menschen mit Migrationshintergrund werden längerfristig eine immer größere und wichtigere Gruppe auf dem Arbeitsmarkt. Angesichts einer wachsenden Dienstleistungsorientierung und einer zunehmend von Vielfalt geprägten Kundschaft und Klientel setzen insbesondere international tätige Unternehmen und Organisationen oft gezielt auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, um so einen besseren Zugang zu neuen Absatzmärkten und Kooperationspartnern in aller Welt zu erhalten.

Demographischer Wandel

Der demographische Wandel hat in vielen Unternehmen und Organisationen zu einer deutlichen Veränderung der Altersstruktur geführt. Es geht in vielen Belegschaften immer mehr darum, die unterschiedlichen Sichtweisen und Fähigkeiten älterer und jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen zu nutzen und zu fördern. Angesichts der Schrumpfung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials setzen Unternehmen und Organisationen wieder verstärkt auf die besonderen Erfahrungen und Kompetenzen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um diese bewusst zu fördern, gilt es, die Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten.

.....

Wertewandel und Individualisierung: Wandel der Geschlechterrollen und -verhältnisse

Frauenbewegung und Wertewandel haben zu einer Veränderung des Selbstverständnisses von Frauen geführt. Dies hat auch die Stellung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt verändert. Die Erwerbsquote von Frauen steigt. Frauen erobern allmählich ehemalige Männerdomänen wie Wirtschafts-, Rechts- und Naturwissenschaften. Eine sehr gut ausgebildete Frauengeneration drängt auf den Arbeitsmarkt. Der Wertewandel und die fortschreitende Individualisierung haben auch zu einem starken Wandel des Geschlechterverhältnisses geführt. Es besteht heute eine enorme Vielfalt an unterschiedlichen Lebensentwürfen und Beziehungsmustern von jungen Frauen und Männern. Alleinerziehende arbeitstätige Mütter, Lebenspartnerschaften ohne Trauschein oder sog. Patchworkfamilien sind keine Ausnahmen mehr. Immer mehr Frauen und Männer wollen dabei Beruf und Elternschaft besser miteinander verbinden.

.....

Wandel des Selbstverständnisses

Menschen mit Behinderungen verlangen heute immer häufiger nach besserer Integration in den Arbeitsmarkt. Dies stellt Unternehmen und Organisationen vor neue Herausforderungen, wie etwa die verstärkte Einrichtung von behindertengerechten Arbeitsplätzen.

Menschen verschiedener sexueller Identität gehen heute selbstbewusster mit ihrer sexuellen Ausrichtung um. Sie sind immer weniger bereit, ihre sexuelle Identität zu verbergen oder deswegen etwa am Arbeitsplatz benachteiligt zu werden.

.....

Rechtlicher Wandel

Nicht zuletzt durch den rechtlichen Wandel sind Unternehmen und Organisationen herausgefordert, mit der intern gewachsenen Vielfalt angemessen umzugehen. Seit der Verabschiedung der vier europäischen Gleichbehandlungsrichtlinien hat das Thema europaweit einen deutlichen Schub erhalten. Vor dem Hintergrund der Umsetzung des AGG ist dies nun auch in Deutschland zu beobachten.

.....

Das AGG: Schutz und Förderung gesellschaftlicher Vielfalt

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist am 18. August 2006 als Art. 1 des „Gesetzes zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung“ in Kraft getreten. Mit dem AGG werden vier europäische Gleichbehandlungsrichtlinien, die Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG, die Rahmenrichtlinie 2000/78/EG sowie die beiden Genderrichtlinien 2002/73/EG und 2004/113/EG in deutsches Recht umgesetzt.

Ziel des AGG ist es, 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. Das AGG kann als Querschnittsgesetz bezeichnet werden, das sowohl im Arbeitsrecht (Beschäftigung und Beruf) als auch im Zivilrecht (Dienstleistungen, Einzelhandel, Gaststätten, Versicherungen und Wohnungsmarkt) deutliche Auswirkungen entfalten wird.

Das AGG hat eine ungewöhnlich langwierige und schwierige Entstehungsgeschichte. Das Gesetzgebungsverfahren war von heftigen Kontroversen begleitet. Im Zentrum der Diskussionen stan-

den die Fragen, inwieweit das Gesetz über die Vorgaben der europäischen Richtlinien hinausgeht, ob das Gesetz zu einer übermäßigen Einschränkung der Vertragsfreiheit oder zu Rechtsunsicherheit durch unklare Rechtsbegriffe führt. Es wurden zum Teil massive finanzielle Belastungen für Arbeitgeber und Wirtschaft durch eine „Prozessflut“ an Diskriminierungsklagen sowie durch Überregulierung und bürokratischen Mehraufwand befürchtet.

Die SPD-Bundestagsfraktion hat in der politischen Diskussion stets darauf hingewiesen, dass sie die in den Raum gestellten Belastungen für Arbeitgeber und Wirtschaft für überbewertet hält und diese so nicht eintreffen werden. Rund ein Jahr nach Inkrafttreten zeigt sich, dass wir mit dieser Einschätzung vollkommen richtig lagen. Die differenzierten Regelungen des AGG und seine pragmatische und anwenderfreundliche Ausrichtung, die deutlich die Handschrift der SPD-Bundestagsfraktion tragen, haben bisher zu keinen nennenswerten Problemen im Rechtsalltag geführt. Das Gesetz hat mit seinen arbeitsrechtlichen Regelungen im Bereich der betrieblichen Umsetzung bereits erste präventive Wirkungen zum Schutz gesellschaftlicher Vielfalt entfaltet.

Mehr Chancengleichheit, Gleichbehandlung und soziale Gerechtigkeit in einer vielfältigen Gesellschaft

In den oft unsachlichen und polemischen Diskussionen, die das Gesetzgebungsverfahren begleiteten, gerieten zentrale gesellschaftspolitische Anliegen des Gesetzes und seine Bedeutung für eine vielfältige Gesellschaft in den Hintergrund.

Die SPD-Bundestagsfraktion hat stets deutlich gemacht, dass Diskriminierungen jeglicher Art entschieden abzulehnen sind. Das AGG leistet mit dem für alle Bürgerinnen und Bürger deutlich verbesserten rechtlichen Diskriminierungsschutz im Arbeits- und Zivilrecht einen wichtigen Beitrag für eine moderne und zukunftsfähige Gesellschaft. Das Gesetz schafft für alle gesellschaftlichen Gruppen bessere Möglichkeiten, sich in zentralen Lebensbereichen gegen unzulässige Ungleichbehandlungen wehren

zu können und ihre Teilhabechancen in relevanten Bereichen wie dem Arbeits- und Wohnungsmarkt zu erhöhen. Es trägt so dazu bei, Chancengleichheit und Gleichbehandlung in unserer Gesellschaft als zentrale Werte einer sozialen Demokratie weiter zu stärken. Durch die Verbesserung der Teilhabechancen gerade für bisher oft benachteiligte gesellschaftliche Gruppen unterstützt das AGG die Förderung von mehr sozialer Gerechtigkeit in Deutschland. Schließlich hat es den Grundstein für die Entwicklung einer Antidiskriminierungskultur gelegt, in der es selbstverständlich ist, dass sich Betroffene gegen Diskriminierungen zur Wehr setzen und in der sich Staat und Wirtschaft verantwortlich zeigen müssen, dass der Einzelne vor Diskriminierungen geschützt ist.

Im Trend der EU-Gleichbehandlungspolitik

Mit dem AGG hat Deutschland endlich Anschluss an wichtige Tendenzen der EU-Gleichbehandlungspolitik erhalten. Deren Entwicklung lässt sich als ein Bogen vom Verbot der Geschlechterdiskriminierung zum Schutz gesellschaftlicher Vielfalt beschreiben.

Die EU verfolgt insgesamt einen so genannten horizontalen Diversity-Ansatz. Die unterschiedlichen Diskriminierungstatbestände aufgrund der

verschiedenen Merkmale sollen in rechtlichen Regelungen und Maßnahmen zur Verhinderung von Diskriminierungen gemeinsam angegangen werden. Der Diversity-Ansatz findet in Artikel 13 des Amsterdamer Vertrags seine zentrale Verankerung. Das die europäische Gleichbehandlungspolitik begleitende Aktionsprogramm zur Bekämpfung von Diskriminierungen wählt ebenfalls einen Diversity-Ansatz und strebt an, die unterschiedlichen Diskriminierungs-

gründe gemeinsam und nicht getrennt zu betrachten.

Die EU-Gleichbehandlungspolitik und die Förderung des europäischen Wertes der Gleichbehandlung unterstützen die Entwicklung der EU zu einer Wertegemeinschaft. Das langfristige gesellschaftspolitische Ziel der europäischen Gleichbehandlungspolitik ist die Perspektive einer „gleichwertigen Vielfalt“. Ein weiterer zentraler Schwerpunkt in dem politischen Ziel der EU, auch rechtlich mehr Gleichbehandlung und Chancengleichheit durchzusetzen, liegt aufgrund der demographischen Entwicklung in den EU-Mitgliedstaaten in einem gezielten Schutz und Förderung gesellschaftlicher Vielfalt als Teil einer europäischen Beschäftigungsstrategie. Ziel der Lissabon-Strategie ist es, Europa

zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Dies sieht die Schaffung von Märkten vor, welche die soziale Eingliederung fördern. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird angestrebt, alle auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Ressourcen und individuellen Potenziale optimal zu nutzen und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken. Die Diskriminierung und Ausgrenzung einzelner Gruppen (etwa ältere Menschen oder Migrantinnen und Migranten) läuft dem Ziel zuwider, lebens- und wettbewerbsfähige Gesellschaften zu formen. Das EU-Gleichbehandlungsrecht soll diese Beschäftigungsstrategie unterstützen und insgesamt zu wirtschaftlichem Wachstum in toleranten Gesellschaften beitragen.

Der Diversity-Ansatz des AGG: Ein Erfolg der SPD

Durch die Aufnahme aller Diskriminierungsmerkmale aus der arbeitsrechtlichen Rahmenrichtlinie sowohl in den zivilrechtlichen Diskriminierungsschutz – mit Ausnahme des Merkmals „Weltanschauung“ - als auch bei der Frage des Zugangs zur Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat das AGG den Diversity-Ansatz des europäischen Gleichbehandlungsrechts übernommen. Die SPD-Bundestagsfraktion hat sich in den politischen Diskussionen und Verhandlungen dabei stets gegen eine Hierarchisierung von Diskriminierungsmerkmalen gewandt.

Einem behinderten Menschen beispielsweise auf dem Wohnungsmarkt nicht den gleichen Schutz vor Diskriminierungen zu eröffnen wie etwa einer anderen Person aufgrund der ethnischen Herkunft oder des Geschlechts wäre mit unseren Vorstellungen von Gleichbehandlung in einer sozialen Demokratie nicht zu vereinbaren gewesen. Deshalb hat die SPD-Bundestagsfraktion in der politischen Auseinandersetzung den Diversity-Ansatz unterstützt und durchgesetzt. Auf die zum Teil massive Kritik an dieser sinnvollen Umsetzung der Richtlinien haben

wir mit einer Vielzahl differenzierter Lösungen reagiert. Damit konnten rechtliche Rahmenbedingungen für einen umfassenden gesetzlichen Schutz gesellschaftlicher Vielfalt geschaffen werden und gleichzeitig übermäßige Belastungen für Arbeitgeber und Wirtschaft vermieden werden.

.....

Das AGG in der rechtlichen Praxis

.....

Nachdem das AGG nun seit mehr als einem Jahr in Kraft ist, lassen sich auf der Grundlage von ersten Urteilen, Unternehmensbefragungen sowie Rückmeldungen der Gerichte, der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und von Antidiskriminierungsverbänden erste Tendenzen der Rechtsprechung und der Erfahrungen mit dem Gesetz in der Praxis erkennen.

.....

Keine „Klageflut“ durch das AGG

Die von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden sowie den Unionsparteien und der FDP vorhergesagte „Klageflut“ ist erwartungsgemäß ausgeblieben. Bundesweit verzeichnen deutsche Gerichte keine nennenswerte Zahl von arbeits- oder zivilrechtlichen Klagen aufgrund des Benachteiligungsverbots des AGG. Umfragen bei Landesarbeits-, Arbeits- und Amtsgerichten in Baden-Württemberg, Berlin, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz haben ergeben, dass sich in nur 0,1- 0,3 Prozent aller eingegangenen Klagen Betroffene auf das AGG beriefen. Die juristische Datenbank „juris“ enthält zum Suchwort „AGG“ lediglich 23 Gerichtsentscheidungen mit AGG-Bezug.

Fallstruktur der bisherigen Klagen

Bisher erfolgen die meisten Klagen aufgrund des Merkmals „Alter“. Dies hat vor allem mit der Vielzahl der im deutschen Rechtssystem insbesondere im Sozial- und Arbeitsrecht vorhandenen Differenzierungen nach Altersgrenzen zu tun. Nach dem Alter sind das Geschlecht, eine Behinderung und die ethnische Herkunft die am häufigsten geltend gemachten Merkmale bei der Einreichung von AGG-Klagen. Es zeichnet sich ab, dass eher arbeitsrechtliche als zivilrechtliche Klagen bei den Gerichten eingehen, mietrechtliche Klagen sind bspw. bisher kaum bekannt. Die meisten Benachteiligungen wurden dabei im Zusammenhang mit Stellenausschreibungen und Personalauswahlverfahren geltend gemacht, danach folgten die Bereiche der Kündigungen und bestehender Arbeitsverhältnisse.

.....

Keine hohen Strafsummen, viele gütliche Einigungen

Die bisherigen Urteile nach dem AGG lassen erkennen, dass die Gerichte Klägerinnen und Klägern eher zurückhaltende Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche zuerkennen. Dies entspricht den Erfahrungen mit bereits bestehenden ähnlichen Regelungen etwa im Bereich der Geschlechterdiskriminierung und ist darüber hinaus durch die Einführung von Höchstgrenzen bei Entschädigungsansprüchen in § 15 Abs. 2 AGG nicht anders zu erwarten gewesen. Die Gerichte werden hier weiterhin maßvolle Standards entwickeln. In vielen Fällen erfolgte die Erledigung der Klagen durch Vergleiche. Die überwiegende Anzahl der Betroffenen, die sich an die Antidiskriminierungsstelle des Bundes wenden, ist ebenfalls an einer gütlichen Einigung interessiert.

.....

Tendenzen der Rechtsentwicklung

Erste richtungweisende Urteile nach dem AGG tragen bereits zu einer besserer Klärung noch offener Rechtsfragen bei. Dies betrifft etwa die Themen Entgeltgleichheit von Frauen und Männern, Kündigungssachverhalte oder die Zulässigkeit von Altersgrenzen. Viele dieser Rechtsfragen können allerdings noch nicht abschließend bewertet werden, da oft erst erstinstanzliche Urteile vorliegen und eine konkretisierende Rechtssprechung etwa über den Europäischen Gerichtshof noch fehlt. Die weitere Rechtssprechung wird hier helfen, noch bestehende Rechtsunsicherheiten entsprechend abzubauen.

.....

Kein nennenswerter Missbrauch

Der in der Diskussion um das AGG behauptete „massenhafte Missbrauch“ des Gesetzes ist - wie wir es vorausgesagt haben - ebenfalls ausgeblieben. Nach Auskünften der Gerichte ist es noch nicht zu nennenswerten Missbrauchsfällen gekommen. So genannte „AGG-Hopper“, die sich auf vermeintlich diskriminierende Stellenausschreibungen nur bewerben, um dann auf Benachteiligung zu klagen, ohne den ausgeschriebenen Arbeitsplatz wirklich zu wollen, sind bisher eher selten. Die deutschen Gerichte können durchaus echte von behaupteten Diskriminierungsklagen unterscheiden.

.....

Erhöhter Beratungsbedarf von Unternehmen

Die ersten Erfahrungen mit der betrieblichen Umsetzung des AGG zeigen, dass Unternehmen insbesondere in den Bereichen der Ausgestaltung von Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren sowie bei der nach § 12 Abs. 5 AGG notwendigen Benennung von in Beschwerdefällen zuständigen Stellen im Unternehmen Bedarf nach Beratung haben. Die meisten Maßnahmen betrieblicher AGG-Umsetzungen liegen im Bereich der Mitarbeiter-Schulungen sowie der Entwicklung neuer Standards und Checklisten für die Personalpolitik.

Das AGG gibt Unternehmen keine engeren Vorgaben, mit welchen Instrumenten und Maßnahmen sie ihrer Schutzpflicht nachkommen können. Die Durchführung von speziellen Schulungen ist nicht zwingend, Arbeitgeber haben daher auch einen Spielraum zur kostengünstigen Umsetzung ihrer Organisationspflichten. Über die bisher für Unternehmen entstandenen Umsetzungskosten liegen noch keine verlässlichen Zahlen vor.

Wirtschaft entdeckt Thema Antidiskriminierung und Vielfalt als ökonomische Chance

Die Umsetzung des AGG in der betrieblichen Praxis hat bei vielen Unternehmen und Organisationen bereits die erwünschte sensibilisierende und verhaltensändernde Wirkung in Gang gebracht. Die zunehmende Verbreitung von Diversity-Ansätzen und weiteren gleichstellungspolitischen Maßnahmen zeigt, dass die Wirtschaft die Themen Antidiskriminierung, Gleichbehandlung und Vielfalt als Chance für wirtschaftlichen Erfolg entdeckt hat.

.....

Erste Erfahrungen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS)

Die mit Inkrafttreten des AGG eingerichtete ADS ist mittlerweile mit 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vollständig besetzt. Seit ihrem Tätigkeitsbeginn verzeichnete die ADS ca. 2300 Anfragen (Stand August 2007), von denen etwa 40 Prozent von Betroffenen und rund 60 Prozent von Verbänden, Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern sowie aus der Wissenschaft kamen. Die meisten Anfragen bezogen sich - ähnlich wie bei

der Fallstruktur bei den Gerichten - auf die Merkmale Alter, Geschlecht und Behinderung. Der ADS wird mit ihren zentralen Aufgaben Beratung, Forschung, Öffentlichkeitsarbeit, der Abgabe von Berichten und Empfehlungen zu Benachteiligungsfragen sowie sensibilisierende Aufklärungsarbeit im weiteren Prozess der Umsetzung des AGG eine weiterhin wichtige Rolle zukommen.

.....

Wie es weiter geht: Mit Blick auf die Chancen der Vielfalt

Die bisherigen Erfahrungen mit dem AGG in der Praxis haben gezeigt, dass unsere Einschätzungen richtig waren und die von den Gegnern des Gesetzes geschürten Befürchtungen nicht eingetreten sind. Die fortlaufende Rechtsentwicklung wird nun für eine weitere Versachlichung der Diskussion um das Gesetz sorgen. Für einen konstruktiven Umsetzungsprozess ist es wichtig, auf sachgerechte und pragmatische Umsetzungslösungen zu setzen und die notwendige gesellschaftliche Sensibilisierung für Fragen der Ungleichbehandlung weiter auszubauen. Entscheidend ist dabei, den Blick auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen von Antidiskriminierung, Gleichbehandlung und der Förderung von Vielfalt zu richten.

.....

Diversity Management: das Instrument zur Umsetzung des AGG

Mit dem Inkrafttreten des AGG haben sich für Unternehmen und Organisationen neue arbeitsrechtliche Pflichten und personalwirtschaftliche Herausforderungen ergeben.

Unternehmen und Organisationen

- sind generell dazu aufgefordert, erforderliche und angemessene Maßnahmen zu ergreifen, um ungerechtfertigte Benachteiligungen aufgrund einer ethnischen oder rassistischen Diskriminierung, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität in ihren Organisationsbereichen zu verhindern oder zu beseitigen.
- sind zu präventiven (etwa Schulungen, Workshops, Trainings) und reaktiven (etwa bei Verstößen der eigenen Beschäftigten oder Dritter, z. B. Kunden gegen das Benachteiligungsverbot) Organisationspflichten angehalten.
- unterliegen der Pflicht, das AGG, Informationen über die Behandlung von Beschwerden sowie eine für solche Beschwerden zuständige Stelle im Betrieb oder der Organisation bekannt zu machen. Sie sollen damit zu einem diskriminierungsfreien Betriebs- und Organisationsklima beitragen.
- müssen zur Verhinderung von Schadensersatz- und Entschädigungsansprüchen sowie daraus folgenden Imageschäden insbesondere ihre Personalprozesse (wie Stellenausschreibungen, Auswahlgespräche, Arbeitsentgelt, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung, Versetzung, Kündigung) an die neuen gesetzlichen Anforderungen anpassen und entsprechend überprüfen.

In der Vielzahl dieser neuen personalwirtschaftlichen Herausforderungen durch das arbeitsrechtliche AGG liegen gleichzeitig auch viele Chancen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die in einem diskriminierungsfreien Arbeitsumfeld, in einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung arbeiten sind produktiver, motivierter, kreativer und werden seltener krank. Sie können so ihre jeweiligen Fähigkeiten besser einbringen und entfalten. Image und Ruf von Unternehmen und Organisationen können verbessert und der Zugang zu neuen Arbeitskräfte-reservoirs erhöht werden.

Eine bloße Erfüllung der rechtlichen Vorschriften des AGG, die nur darauf abzielt, Klagen zu verhindern, wird für viele Unternehmen und Organisationen nur ein erster Schritt sein. Immer mehr deutsche Unternehmen und Organisationen entdecken dabei Diversity Management als präventive und produktive Möglichkeit der positiven Wendung des gesetzlichen Antidiskriminierungsauftrags.

.....

Das Konzept Diversity Management

.....

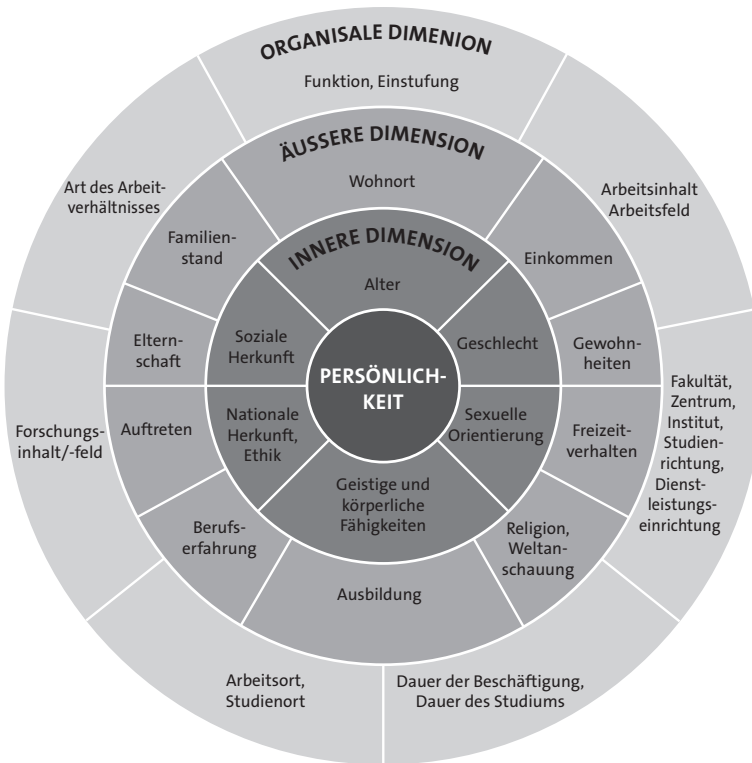
Der Personalentwicklungsansatz Diversity Management ist ein Gesamtkonzept zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes sowie zur Förderung personaler Vielfalt in den Strukturen von Unternehmen und Organisationen. Das Konzept bezieht sich auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen in vielfältig zusammengesetzten Belegschaften (Frauen und Männer, ältere und jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft und Religion, usw.). Es umfasst die Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschiedlichkeiten. Das Konzept strebt eine positive Wendung von „Anders sein“ an. Zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorhandene Unterschiede aufgrund persönlicher Merkmale sollen

nicht mehr Anlass für Ungleichbehandlungen bieten oder Hierarchisierungen erzeugen. Unterschiedlichkeit soll durch eine Umkehrung zur Wertschätzung der vorhandenen personalen Vielfalt führen. Unterschiedlichkeit und Vielfalt werden in einem ressourcen- und potenzialorientierten Ansatz als Chance für wirtschaftlichen Gewinn oder organisatorische Vorteile betrachtet. Ein Kerngedanke des Konzepts ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Beschäftigten ihre individuellen Potenziale und ihre Leistungsfähigkeit in einem von Offenheit und Integration gezeichneten Klima unabhängig von ihrer Gruppenzugehörigkeit voll entfalten können. Langfristiges Ideal von Diversity Management ist ein buntes Puzzle von sich wechselseitig ergänzenden Menschen, die eine Vielfalt von Lebensentwürfen, Berufserfahrungen, individuellen Sichtweisen und Persönlichkeiten in ein Unternehmen oder eine Organisation einbringen.

Vielfalt im Diversity Management

Die Definition von „Vielfalt“ im Diversity Management ist prinzipiell deckungsgleich mit den von den EU-Gleichbehandlungsrichtlinien und dem AGG geschützten Merkmalen. Zu den Kerndimensionen von Diversity zählen insbesondere Alter, körperliche Befähigung oder Behinderung, die ethnische oder kulturelle Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung und Religion oder Glaubensprägung.

Die Dimensionen von Vielfalt im Diversity Management



Quelle: Gardenswartz, L./Rowe, A.: Diverse Teams at Work (2002)

Der Unterschied zu bisherigen gleichstellungspolitischen Maßnahmen

Viele „klassische“ gleichstellungspolitische Ansätze zielen darauf ab, in Bezug auf eine jeweilige Zielgruppe (Frauen, ethnische Minderheiten, Behinderte etc.) durch gezielte Fördermaßnahmen Benachteiligungen entgegenzuwirken und eine verbesserte Teilhabe und Chancengleichheit für sie zu erwirken. Dabei gehen sie aber häufig von einem Ansatz aus, der den zu fördernden Gruppen gleichzeitig Defizite und Probleme zuschreibt. Diversity- Maßnahmen beleuchten hingegen zusätzlich zu dieser gruppenbezogenen Minderheitenperspektive in einer horizontalen Sichtweise das Zusammenwirken der verschiedenen Faktoren von Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Menschen. Sie nehmen alle Menschen in einem Unternehmen oder einer Organisation in den Blickwinkel. Es geht in einem die individuelle Vielfalt berücksichtigenden Ansatz um eine verbesserte Integration aller Menschen, unabhängig von ihren Merkmalen.

.....

Alle unter einem Dach. Wie Diversity eingeführt wird

Bei der Einführung von Diversity Management werden die bestehenden Fördermaßnahmen für die einzelnen Zielgruppen in einen horizontalen zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatz integriert und zusammengeführt. Die verschiedenen Förderinitiativen werden auch organisatorisch unter einem Dach zusammengebündelt (z.B. in betrieblichen Diversity-Abteilungen) und wenn möglich vernetzt angewandt. Bereits bekannte gleichstellungspolitische Maßnahmen und Konzepte wie Work-Life-Balance-Programme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Telearbeitsplätzen oder Kinderbetreuungsangeboten sowie Gender Mainstreaming, ein gezieltes Nutzen der Erfahrungspotenziale älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Workshops zur Förderung der interkulturellen Kompetenz oder spezielle Mentoring-Programme für behinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleiben weiterhin wichtige Bestandteile eines umfassenden Diversity Management, jedoch innerhalb eines breiteren Vielfaltskonzepts, das sich auch an die Mehrheit der Belegschaft richtet.

.....

Wichtige Maßnahmen von Diversity Management

Im zentralen Bereich der Personalpolitik werden sämtliche **Personalprozesse** von der Personalauswahl bis zur Weiterbildung so ausgerichtet, dass sie Benachteiligungen verhindern und zur Förderung von Gleichbehandlung und Vielfalt im Unternehmen oder der Organisation beitragen.

Weiterhin zählen **Diversity-Trainings** zu den wichtigsten Maßnahmen. In den Trainings lernen die Teilnehmenden ein stärkeres Bewusstsein für die vorhandene Vielfalt und den damit verbundenen Chancen in ihrer Organisation oder im Unternehmen zu entwickeln.

Schließlich ist die gezielte **Förderung interner Netzwerkgruppen** (bspw. von weiblichen Ingenieurinnen) ein weiteres zentrales Instrument von Diversity Management.

.....

Wirtschaftliche Chancen der Vielfalt

Wirtschaftlich hat die Förderung von Vielfalt enorme Vorteile. In der Fachliteratur werden in der Regel sieben zentrale Argumente für den ökonomischen Nutzen von Diversity-Maßnahmen für Unternehmen und Organisationen genannt:

- Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierung,
- Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams,
- Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen,
- Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerberinnen und Bewerbern,
- Verbesserte Kundenorientierung,
- Verbesserter Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung,
- Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen und Organisationen.

Quelle: Krell, Gertraude: Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor, in: dies. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 45ff., Berlin. (2004)

Der wirtschaftliche Nutzen von Vielfalt ist messbar

Zahlreiche Unternehmens- und Organisationsbefragungen können den ökonomischen Nutzen von Diversity nachweisen. Die 2005 im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführte Studie zum „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ zeigte, dass es nicht die rechtlichen Gründe alleine sind, welche die Unternehmen dazu bewegen, sich für Diversity zu entscheiden. Es sind vor allem ökonomische Gründe, die für Diversity sprechen. 83 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass ihnen ihre Bemühungen zur Förderung der personalen Vielfalt bereits bei der Verbesserung ihres Geschäftserfolgs geholfen haben.

Als wichtigste Vorteile von Maßnahmen zur Förderung personaler Vielfalt gaben die befragten Unternehmen an:

- Zugang zu neuem Arbeitskräftereservoir
- Imagesteigerung
- Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte
- Mehr Innovation und Kreativität
- Größere Motivation und Effektivität
- Einhaltung von Rechtsvorschriften
- Wettbewerbsvorteile
- Höhere Wirtschaftlichkeit und Rentabilität
- Breitere Kundenbasis
- Kundenzufriedenheit und höheres Dienstleistungsniveau

Quelle: Europäische Kommission (Hrsg.): Geschäftsnutzen von Vielfalt, Brüssel 2005, download unter:

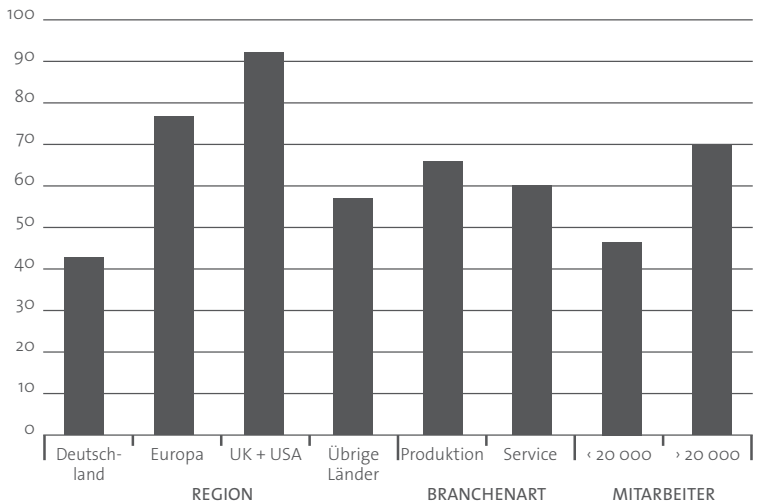
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/events/busicase_de.pdf

.....

Vielfalt als Chance

Ein entscheidendes Argument für Diversity ist seine zunehmende Verbreitung in den USA, Europa und Deutschland. Der Anteil der US-amerikanischen und britischen Unternehmen, die angeben, Diversity Management anzuwenden, liegt bereits bei 92 Prozent, auf europäischer Ebene vor dem Hintergrund des EU-Gleichbehandlungsrechts mittlerweile schon bei 75 Prozent. In Deutschland ist das Konzept im internationalen oder europäischen Vergleich noch wenig verbreitet. Eine Unternehmensbefragung der Bertelsmann-Stiftung zeigte, dass bisher nur 44 Prozent der befragten deutschen Unternehmen Diversity eingeführt hatten.

Verbreitung von Cultural Diversity Management (in Prozent)



Quelle: Köppel, Petra/Yan, Junchen/Lüdicke, Jörg: Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh. (2007)

Die Verbreitung von Diversity Management hat in Deutschland in den letzten Jahren jedoch deutlich zugenommen, sowohl bei Unternehmen als auch in der kommunalen Verwaltung und im non-profit-Bereich. Seit 1998 ist insgesamt ein rasanter Anstieg um mehr als 600 Prozent zu verzeichnen. Die Umsetzung der arbeitsrechtlichen Herausforderungen des AGG wird zu einer weiteren Ausweitung des Diversity-Ansatzes in Deutschland führen.

.....

Beispiele von Diversity-Maßnahmen

Diversity Management verfolgt ähnliche Ziele wie Maßnahmen, die auf die Verhinderung von Diskriminierungen abzielen. Das Konzept bleibt hier aber nicht stehen. Sein Entwicklungsansatz beschreibt einen langen Weg von der bloßen Verhinderung von Benachteiligungen bis hin zu einer Kultur der Toleranz, Offenheit und Wertschätzung gegenüber Vielfalt. Einige praktische Beispiele können zeigen, wie Diversity Unternehmen und Organisationen konkret dabei helfen kann, die neuen arbeitsrechtlichen Anforderungen des AGG konstruktiv zu gestalten und positiv zu wenden.

Prävention durch Diversity-Analyse

§ 1 AGG verweist deutlich auf den präventiven Charakter des AGG. Präventiv meint in diesem Zusammenhang, dass sich das Gesetz nicht ausschließlich auf die Beseitigung der Folgen von Benachteiligungen konzentriert, sondern Ziel ist, Ungleichbehandlungen auch von vornherein zu verhindern. Um dem präventiven Charakter des AGG Folge zu leisten, müssen Diskriminierungspotenziale im Rahmen von Personalprozessen und Organisationskultur aufgedeckt und beseitigt werden. Bei der Einführung von Diversity Management erfolgt meist zuerst eine Ist-Analyse über die vorhandene Vielfalt in den Organisationsstrukturen. Es geht dabei darum, die bisher oft nicht bewussten Diversity-Potenziale sichtbar zu machen, um sie später besser steuern zu können. Bei dieser Ist-Analyse kann Diversity helfen, verdeckte Diskriminierungspotenziale aufzudecken.

„Migrationshintergrund erwünscht“

§ 11 AGG verpflichtet Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu „merkmalsneutralen“ Stellenausschreibungen. Hier geht es um die Verhinderung von Anzeigetexten wie etwa „Verstärkung für junges deutsches Team gesucht“.

Merkmalsneutrale Stellenausschreibungen bilden eine zentrale erste Maßnahme einer an Diversity ausgerichteten Personalstrategie, oft geht der Ansatz aber einen Schritt weiter. Ein beliebtes und erfolgreiches Instrument sind öffentliche Stellenausschreibungen, in denen in Stellenangebote die Angabe enthalten ist, dass Bewerbungen von Personen einer bisher unterrepräsentierten Gruppe (z.B. Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund) besonders erwünscht sind. Dies ist aufgrund der Regelung zu sog. positiven Maßnahmen in § 5 AGG unter bestimmten Bedingungen durchaus mit dem AGG vereinbar.

.....

Der Vielfalt verpflichtet

Die in § 12 AGG festgelegten Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers bieten einen weiteren Anknüpfungspunkt. § 12 Abs. 1 AGG weist ausdrücklich darauf hin, dass vorbeugende Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen zu ergreifen sind. Dies umfasst beispielsweise die ausdrückliche Ablehnung von Benachteiligungen seitens des Arbeitgebers. Ein klares Bekenntnis der Unternehmens- oder Organisationsleitung, sich für die Förderung von Vielfalt einzusetzen, ist meist einer der ersten Schritte bei einer erfolgreiche Einführung von Diversity Management und kann so den Auftrag des AGG positiv wenden.

.....

Diversity-Trainings

§ 12 Abs. 2 AGG konkretisiert die Schutzpflicht des Arbeitgebers und weist darauf hin, dass Schulungen im Rahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine Umsetzungsmöglichkeit sein können. Neben der Möglichkeit diese Schutzpflicht über Schulungen zum AGG oder durch Antidiskriminierungstrainings zu erfüllen kann durch Diversity die Chance genutzt werden, den Wandel der Organisationskultur hin zu einer wertschätzenden Haltung gegenüber Vielfalt zu unterstützen.

Diversity-Trainings leisten hier einen wichtigen Beitrag. Dabei sollten Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezogen werden. Diversity-Trainings schärfen das Bewusstsein für die vorhandene personale Vielfalt und sensibilisieren für (oft unbewusst) diskriminierende Handlungen und Strukturen. In einem weiteren Schritt wird ein positiver Umgang mit Vielfalt vermittelt.

Positiv kommunizieren

Nach § 12 Abs. 5 AGG gehört zu den Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers auch eine Bekanntmachungs- und Informationspflicht. Im Zuge der Einführung von Diversity Management spielt eine breite Kommunikation von Vielfalt als Wert eine wichtige Rolle. Die Kommunikation von Diversity-Leitlinien, die Entwicklung und Verbreitung eines an Diversity orientierten Verhaltenskodex sowie eine umfassende Kommunikation über Broschüren, Plakate, Aushänge, Newsletters, Intranet, etc. sind hierbei wichtige Instrumente. Dies geht über die bloße Erfüllung der Bekanntmachungs- und Informationspflichten des AGG hinaus und spannt einen Bogen von Antidiskriminierung zu Vielfalt.

.....

Imagegewinn durch Diversity

Als letztes Beispiel dienen die §§ 14 und 15 AGG, welche die Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche der Betroffenen als Rechtsfolgen bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot regeln. In der betrieblichen oder organisatorischen Umsetzung des AGG werden viele Maßnahmen von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zunächst insbesondere darauf abzielen, Klagen nach dem AGG zu verhindern. Über die möglichen direkten Ansprüche der Betroffenen hinaus muss jedoch beachtet werden, welche weiteren Schäden durch das Auftreten von AGG-Fällen entstehen können. Eine nicht zu unterschätzende Folge kann ein schlechtes Image sein. Dies kann längerfristig insbesondere Probleme bei der Personalgewinnung erzeugen, was insbesondere hinsichtlich des demographischen Wandels die Personalrekrutierung zusätzlich erschweren würde. Eine Vielfalt fördernde Personalpolitik kann nicht nur Klagen und Schadensersatz- und Entschädigungsansprüche verhindern, sondern angesichts einer zunehmenden Konkurrenz um immer weniger hochqualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutende Imagegewinne erzielen.

.....

Elemente einer Politik der Vielfalt

Der Diversity-Ansatz wird zunehmend auch auf den gesellschaftspolitischen Bereich übertragen. Dies gilt insbesondere für städtische Integrations- und Gleichstellungspolitiken. Wichtigster Faktor für den Übergang zu einer Politik der Vielfalt und einer Neuausrichtung am Diversity-Ansatz ist die stark gewachsene ethnisch-kulturelle Vielfalt und der demographische Wandel. Die zunehmende Pluralität in den Städten führt dazu, dass frühere „Minderheiten“ immer mehr das Stadtbild bestimmen. Des Weiteren haben sich viele der bisherigen Integrations- und Gleichstellungsansätze, die oft an Problemen und Defiziten der jeweiligen Minderheitengruppen ausgerichtet sind oder im Bereich der ethnischen Minderheiten lediglich eine Assimilation zum Ziel haben, als unzureichend erwiesen. Die umfassende Liste von Identitäts-Merkmalen, die im Zuge der Antidiskriminierungsgesetzgebung zu schützen sind sowie das wachsende Phänomen der Mehrfachdiskriminierungen (z.B. als ältere Migrantin) befördern zusätzlich einen Übergang zu einer Politik der Vielfalt. Nordamerikanische Städte wie Toronto oder San José sind Vorreiter

von Politiken der Vielfalt. Mittlerweile sind aber auch europäische Städte wie Basel, Bern, Birmingham, Manchester, Rotterdam, Stockholm oder Wien auf dem Weg zu einer „Politik der Verschiedenheit“, wie etwa das Konzept der Stadt Amsterdam genannt wird.

Auch in einigen deutschen Städten (Berlin, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, Stuttgart) sind immer stärker Ansätze zur Entwicklung einer an Vielfalt orientierten Politik zu beobachten.

Die Stadt Berlin stellt ihr Integrationskonzept bspw. unter das Leitbild „Vielfalt fördern - Zusammenhalt stärken“ und hat Diversity-Leitlinien für die gesamte städtische Verwaltung entwickelt. In einigen Berliner Bezirken, wie etwa Friedrichshain-Kreuzberg, findet bereits die Umsetzung des Diversity-Ansatzes als Neuausrichtung der Integrationspolitik in den von starker Vielfalt geprägten Kiezen des Bezirks statt. Die Einrichtung einer Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierungen dient ebenfalls der Koordination von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt.

Von Minderheitenpolitik zu einer Politik der Vielfalt

Grundlegend bei städtischen Politiken der Vielfalt ist der Paradigmenwechsel von einer Zielgruppen- und Minderheitenpolitik hin zu einem zielgruppenübergreifenden Diversity-Ansatz. Bürgerinnen und Bürger und bestimmte gesellschaftlichen Gruppen (Behinderte, ethnische Minderheiten, Frauen etc.) werden nicht mehr primär als Zielgruppe von sozialpolitischen Maßnahmen gesehen. Statt dessen wird die Unterschiedlichkeit und die vorhandene Vielfalt der städtischen Bevölkerung sowie die Gesamtheit der Errungenschaften, Erfahrungen, Tätigkeiten und Kompetenzen aller Bürgerinnen und Bürger als gesellschaftliche und wirtschaftliche Chance betrachtet. Bei Politiken der Vielfalt ist Diversity eine Querschnittsauf-

gabe der gesamten Verwaltung. In einer weit gefassten Diversity-Mainstreaming-Politik wird versucht, die verschiedenen Aspekte von Diskriminierungen gleichwertig, gleichzeitig und als miteinander verflochten zu berücksichtigen und in die gesamte städtische Politik einfließen zu lassen.

Auf der institutionellen Ebene ist mit städtischen Politiken der Vielfalt die Einrichtung von lokalen Diversity-Kompetenzzentren verbunden, die in einem horizontalen Diversity-Ansatz für Diskriminierungen sensibilisieren und unter deren Dach die erfolgreichen Ansätze Gender Mainstreaming, interkulturelle Öffnung, aus der Alten- und Behindertenarbeit usw. miteinander vernetzt werden.

.....

Vorteile einer Politik der Vielfalt

Auf der gesellschaftspolitischen Ebene sind mit der Steuerung und Nutzung von Diversity im Rahmen von Politiken der Vielfalt zahlreiche positive Effekte verbunden.

Eine Politik der Vielfalt

- leistet einen Beitrag zum Abbau von Vorurteilen dadurch, dass der Blick auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Chancen einer vielfältigen Gesellschaft gelenkt wird.
- bewirkt einen Perspektivwechsel von einem defizitorientierten Minderheitenansatz zu einem ressourcenorientierten Ansatz, der die Kompetenzen und Potenziale aller Bürgerinnen und Bürger zum Fundament politischer Maßnahmen macht.
- stärkt die Demokratie und die Förderung von Gleichberechtigung und Chancengleichheit durch eine verbesserte Integration aller Menschen in die Gesellschaft.
- verbessert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das friedliche Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Religion sowie unterschiedlichen Alters, Geschlechts und sexueller Identität in einer internationalen Bürgergesellschaft.
- bietet einen Ansatz zur positiven Wendung des Antidiskriminierungsauftrags des AGG.
- ist ein bedeutender Baustein bei der Entwicklung einer Kultur der Anerkennung und des wechselseitigen Respekts gegenüber den jeweiligen Lebensentwürfen von vielfältigen bzw. unterschiedlichen Menschen.
- ist ein wichtiger Bestandteil einer aktiven Gestaltung des demographischen Wandels.
- erhöht die Attraktivität als Wirtschaftsstandort. Im Zeitalter zunehmender internationaler Standortkonkurrenz wird ein Imagegewinn durch ein weltoffenes Klima und eine Kultur der Toleranz immer wichtiger.

Der Mensch im Mittelpunkt

Mit einer Vielzahl an politischen Maßnahmen und Initiativen unterstützt die SPD-Bundestagsfraktion in ihren Themenbereichen aktiv die Menschen in Deutschland in ihren unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen.

Familienpolitik

Die Situation junger Frauen und Männer in Deutschland ist von einer großen Breite unterschiedlicher Lebensentwürfe gekennzeichnet. Junge Menschen wollen dabei insbesondere Erwerbstätigkeit und Elternschaft miteinander verbinden können. Um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erzielen, setzen wir auf eine moderne und nachhaltige Familienpolitik mit einem Mix aus Infrastruktur, zielgenauer finanzieller Förderung und Zeit.

Mit der Durchsetzung des Rechtsanspruchs auf „Betreuung ab eins“ haben wir ein wichtiges familienpolitisches Ziel erreicht und uns gegen das antiquierte Familienbild der Union durchgesetzt. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter zu verbessern, wollen wir bis 2010 den Ausbau der Betreuungsplätze für Kinder unter drei deutlich voranbringen und ein flächendeckendes bedarfsgerechtes Betreuungsangebot schaffen. Diese Investitionen in Infrastruktur für Familien haben wir bereits in der letzten Wahlperiode mit dem Tagesbetreuungsausbaugesetz (TAG) und unserer erfolgreichen Familienpolitik entscheidend auf den Weg gebracht.

Um den Wunsch junger Paare nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerecht zu werden, ist auch eine Stärkung der wirtschaftlichen Situation von Familien wichtig. Mit dem am 1. Januar 2007 eingeführten Elterngeld haben wir einen weiteren wichtigen Beitrag geleistet. Ziel unserer modernen Familienpolitik sind auch Familien in prekären Situationen. Auch arbeitslose Menschen profitieren vom Elterngeld. Dies konnten wir auf der Grundlage unseres Verständnisses von sozialer Gerechtigkeit in den politischen Verhandlungen mit der Union erfolgreich durchsetzen. Als gezielte Leistung für Familien mit geringem Einkommen haben wir zudem den Kinderzuschlag eingeführt, den wir ab 2008 weiterentwickeln werden.

Für ein gelingendes Zusammenspiel von Familie und Beruf ist für berufstätige Mütter und Väter ein kluges Zeitmanagement notwendig. Wir unterstützen daher die Schaffung familienfreundlicher Maßnahmen in der Arbeitswelt wie Tele-

arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitmodelle, Work-Life-Balance-Programme oder Diversity Management.

Das AGG wird einen wertvollen Beitrag dazu leisten, Gesellschaft und Wirtschaft weiter dafür zu sensibilisieren, dass Schwangerschaft, Kinderwunsch und Familienarbeit keine Faktoren sein dürfen, die zu Benachteiligungen etwa beim Auswahlverfahren für eine Anstellung führen. Im Bereich der privaten Versicherungen dürfen die Kosten im Zusammenhang mit Schwangerschaft und Mutterschaft nun nicht mehr in die Risikobewertung einfließen und auf keinen Fall zu unterschiedlichen Prämien und Leistungen führen. Damit werden die rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen, zusammen mit unserer modernen sozialdemokratischen Familienpolitik die Vielfalt der unterschiedlichen Lebensentwürfe in Hinblick auf den Wunsch nach einer Familie besser zu schützen und zu fördern.

Demographischer Wandel. Älter werdende Gesellschaft.

Der demographische Wandel führt zu einer älter werdenden und schrumpfenden Gesellschaft in Deutschland. Es zeichnet sich schon jetzt eine starke Verschiebung des Generationenverhältnisses ab. In der Arbeitswelt spiegelt sich dies deutlich wieder. Das Durchschnittsalter der erwerbstätigen Bevölkerung steigt, der Anteil jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sinkt. Dies stellt Wirtschaft und Politik vor die Herausforderung, das Verhältnis zwischen jungen und alten Menschen neu zu gestalten, damit auch in Zukunft Generationengerechtigkeit besteht und eine produktive Teilhabe aller in Wirtschaft und Gesellschaft möglich ist.

Wegen des Rückgangs der Erwerbsbevölkerung und dem damit bereits einhergehenden Fachkräftemangel können wir es uns immer weniger leisten, auf die Potenziale des Alters zu verzichten. Insbesondere da kein direkter Zusammenhang zwischen Lebensalter und Leistungsfähigkeit besteht, unterstützen wir die erforderliche Veränderung des öffentlichen Bewusstseins hin auf die

Chancen, die mit dem demographischen Wandel, dem Erfahrungswissen älterer Menschen sowie der Zusammenarbeit von jung und alt verbunden sind. Mit einer breiten Palette von arbeitspolitischen Maßnahmen und vor allem durch die „Initiative 50plus“ fördern wir die notwendige Verbesserung der Integration älterer Menschen in den Arbeitsmarkt.

Das AGG wird zum Abbau von Altersdiskriminierung in unserer Gesellschaft beitragen und die Teilhabechancen von älteren Menschen in der Arbeitswelt und im privaten Rechtsverkehr weiter verbessern. Das AGG lässt Altersgrenzen aber da weiterhin zu, wo sie wie etwa bei der Festsetzung einer Altersgrenze für Feuerwehrleute oder Piloten/innen sinnvoll sind. Ungerechtfertigte Benachteiligungen aufgrund des Alters beim Zugang zu Ausbildung, Beschäftigung und Beruf etwa durch Formulierungen in Stellenanzeigen wie „wenn Sie unter 30 Jahre alt sind, passen Sie gut in unser junges, dynamisches Team“ dürften mit dem AGG allerdings schwer zu vereinbaren sein.

Gleichstellungs- und Frauenpolitik

Frauen sind auch im 21. Jahrhundert in unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit in vielen Lebensbereichen noch immer benachteiligt. Es ist daher unser grundlegendes Anliegen im Bereich der Gleichstellungs- und Frauenpolitik, die Rechte von Frauen weiterhin zu stärken und mehr echte Chancengleichheit und Gleichstellung herzustellen.

Um unser Ziel einer größeren Geschlechtergerechtigkeit zu erreichen, müssen insbesondere die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt deutlich verbessert werden. Dabei geht es nicht nur um die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Erwerbsbeteiligung von Frauen muss weiter erhöht werden und angesichts einer immer besser qualifizierten Generation junger Frauen muss es dabei um mehr gehen, als nur um den eigentlich selbstverständlichen gleichberechtigten Zugang zum Beruf mit gleichen Karrierechancen. Die Zahl von Frauen in Führungspositionen muss deutlich erhöht werden. Frauenförderung und Gender Mainstreaming sind hier weiterhin gute Instrumente. Angesichts der wachsenden Vielfalt der Lebensentwürfe und Arbeitsformen von Frauen in Deutschland kann der Diversity-Ansatz helfen, gerade die oft besonders benachteiligten Frauen mit Behinderungen, Frauen mit Migrationshintergrund oder ältere Frauen bei den Fördermaßnahmen verstärkt zu berücksichtigen.

.....

Bei der Gleichstellung von Frauen und Männern ist auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene schon vieles erreicht worden. Insbesondere durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, das Bundesgleichstellungsgesetz von 2001 und die Vereinbarung zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft wurden massive Anstrengungen unternommen, die Gleichstellung beider Geschlechter weiter zu verbessern. Dennoch reicht der bestehende rechtliche Schutz oft nicht aus. Das AGG wird hier ein weiterer wichtiger Baustein dafür sein, mehr Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit im privaten Rechtsverkehr und in der Arbeitswelt zu erzielen. Erste Entscheidungen zur Entgeltgleichheit auf Grundlage des AGG weisen schon darauf hin, dass die oft noch vorhandene Lohndiskriminierung von Frauen nun besser angegangen werden kann.

Kinder- und Jugendpolitik

Kinder und Jugendliche sind unsere Zukunft. Die Förderung und der Schutz von Kindern und Jugendlichen, unser Einsatz für ein kinder- und jugendfreundliches Deutschland und unsere moderne Familienpolitik sind nicht zuletzt hinsichtlich des demographischen Wandels wichtige Beiträge für eine lebenswerte Gegenwart und eine zukunftsfähige Gesellschaft.

Die Situation von Kindern und Jugendlichen in unserer Gesellschaft ist gekennzeichnet durch eine große Bandbreite unterschiedlicher Lebenslagen. Kinder und Jugendliche müssen daher in ihren jeweiligen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Lebenssituationen bedarfsgerecht gefördert werden. Unser leitendes Ziel ist es, Kindern und Jugendlichen unabhängig von ihrer sozialen Herkunft gute Lebenschancen zu ermöglichen. Um hier mehr soziale Gerechtigkeit zu erreichen, gilt es insbesondere, die Teilhabechancen von Kindern und Jugendlichen aus sozial benachteiligten Verhältnissen zu verbessern. Ein wichtiger Schwerpunkt unserer Kinder- und Jugendpolitik liegt daher in der Förderung von Ausbildung, Bildung und Weiterbildung gerade für Kinder und Jugendliche, die unter schwierigeren Lebensbedingungen aufwachsen. Ziel unserer Anstrengungen ist es, Ausbildungsplätze für alle zu schaffen. Der Ausbildungspakt für Jugendliche, den die Bundesregierung mit Vertretern der

Wirtschaft abgeschlossen hat, ist dabei ein zentrales Instrument.

Im Zusammenhang mit dem AGG wird hinsichtlich des Diskriminierungsmerkmals „Alter“ oft vergessen, dass das Benachteiligungsverbot für ältere wie jüngere Menschen gilt und damit Diskriminierungen wegen des „Lebensalter“ grundsätzlich verboten sind. Gerade in der Arbeitswelt spielen Altersgrenzen oft eine entscheidende Rolle. Schon 30-jährige gelten hier für Praktika oder Volontariate als „zu alt“. Das AGG wird durch die Erweiterung des Rechtsschutzes hier jüngere ebenso wie ältere Menschen unterstützen, sich im Falle ungerechtfertigter Benachteiligungen besser verteidigen zu können und so mithelfen, das Verhältnis zwischen jung und alt auch in Zukunft gerecht zu gestalten. Willkürliche Altersgrenzen, die junge Menschen ohne sachlichen Grund ausgrenzen, können nun besser angegangen werden.

Schwulen- und Lesbenpolitik

Im Bereich der Schwulen- und Lesbenpolitik hat die SPD-Bundestagsfraktion seit dem Regierungsantritt 1998 viel erreicht. Insbesondere die „Eingetragene Lebenspartnerschaft“, die erstmals in Deutschland gleichgeschlechtliche Paare mit Rechten und Pflichten offiziell anerkennt, ist ein Meilenstein für mehr reale Gleichstellung für Schwule und Lesben in Deutschland. Wir setzen uns auch weiterhin massiv für einen Abbau von gesellschaftlicher Diskriminierung von Schwulen und Lesben sowie Menschen unterschiedlicher sexueller Identität ein.

In den Verhandlungen zum AGG haben wir Sozialdemokratinnen und Sozialdemokraten uns entschieden für die Aufnahme des Merkmals „sexuelle Identität“ in einen umfassenden Diskriminierungsschutz eingesetzt und ihn gegenüber der Union auch durchgesetzt. Willkürliche Ablehnungen von Schwulen und Lesben als Reisegruppen durch Hotels sind durch das AGG grundsätzlich verboten. Die rechtliche Gleichstellung von Schwulen und Lesben wird somit in zahlreichen Bereichen des privaten Rechtsverkehrs und im Arbeitsrecht deutlich gestärkt. Das Gesetz wird mit dazu beitragen, bestehende Vorurteile gegenüber Menschen mit unterschiedlicher sexueller Identität weiter abzubauen. Mit dem AGG wird somit die Akzeptanz der vielfältigen sexuellen Lebensformen in Deutschland weiter verbessert.

.....

Behindertenpolitik

In der Bundesrepublik Deutschland leben ca. 8,4 Millionen Menschen mit Behinderungen, mithin ca. jeder zehnte Bundesbürger. Menschen mit Behinderungen verlangen heute immer stärker nach mehr Selbstbestimmung und gesellschaftlicher Teilhabe. Dazu gehört insbesondere ein verbesserter Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung. Wir unterstützen dieses selbstbewusste Selbstverständnis von Menschen mit Behinderungen und fordern deren umfassende Teilhabe in allen wichtigen Lebensbereichen. Die entscheidende Voraussetzung für mehr selbstbestimmtes Leben und eine bessere Integration in den Arbeitsmarkt von Menschen mit Behinderungen ist die Gewährleistung einer möglichst umfassenden Barrierefreiheit. Diese umzusetzen ist aktiver Diskriminierungsschutz.

Um den Forderungen nach mehr Freiheit und Selbstbestimmung nachzukommen haben wir uns überdies für die Schaffung eines persönlichen Budgets für Menschen mit Behinderungen eingesetzt. Ab 2008 haben alle Menschen mit Behinderungen einen Rechtsanspruch auf ein solches Budget.

Auch im Zusammenhang mit der anstehenden Reform der Pflegeversicherung werden wir uns für mehr Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen einsetzen und auf einen weiteren Ausbau des Vorrangs ambulanter vor stationärer Versorgung drängen.

Durch das AGG konnte die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen nochmals deutlich verbessert und noch bestehende Schutzlücken im Zivilrecht geschlossen werden. Menschen mit Behinderungen können nun nicht mehr aus Gaststätten verwiesen werden, nur weil ihr Anblick oder ihr Verhalten andere Gäste stören könnte. Auch Hotels und Versicherungen können Menschen mit Behinderungen nicht mehr generell abweisen. Die SPD-Bundestagsfraktion hat mit der durchgesetzten Ausweitung des Benachteiligungsverbots des AGG auf alle Diskriminierungsgründe auch für Menschen mit Behinderungen bessere Bedingungen dafür geschaffen, ihre vielfältigen Lebensentwürfe und Arbeitsformen selbstbestimmter zu gestalten und somit umfassender am gesellschaftlichen Leben und in der Arbeitswelt teilzuhaben.

.....

Integrationspolitik und Kampf gegen Rechtsextremismus

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Bereits heute leben in Deutschland 15,3 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, das entspricht einem Anteil an der Gesamtbevölkerung von knapp 19 Prozent.

Die überwiegende Anzahl der Menschen mit Migrationshintergrund ist gut integriert, gesellschaftlich und wirtschaftlich. Dennoch gilt es den Blick nicht vor den vielfältigen sozialen Problemlagen von Migrantinnen und Migranten zu verschließen. Wichtig ist gleichzeitig aber auch ein Perspektivenwechsel, der nicht nur die Probleme und Defizite in den Vordergrund stellt, sondern den Blick auch auf die Chancen der gewachsenen ethnisch-kulturellen und religiösen Vielfalt lenkt und die Potenziale und Ressourcen von Migrantinnen und Migranten anerkennt und fördert.

Wir verstehen Integrationspolitik dabei als gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die sich auch an die Mehrheitsgesellschaft richtet und für die eine Kultur der wechselseitigen Anerkennung und des Respekts vor den vielfältigen Lebens-

formen von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Religion grundlegend ist.

Ziel unserer Integrationspolitik ist die volle gesellschaftliche Teilhabe. Entscheidend für die gesellschaftliche Integration bleibt dabei weiterhin die Integration in den Arbeitsmarkt. Der gleichberechtigte Zugang zu Bildung ist hier ein zentraler Schlüssel. „Fördern und Fordern“ heißt hier unser Grundsatz. Wir legen daher ein besonderes Augenmerk auf die frühkindliche Bildung und hier insbesondere auf den Erwerb der deutschen Sprache. Des Weiteren gilt es, die Angebote an Integrations- und Sprachkursen nach dem Zuwanderungsgesetz mehr den Fähigkeiten und Bedürfnissen von Migrantinnen und Migranten anzupassen. Besondere und umfassende Anstrengungen müssen wir weiterhin im Bereich der

Zugangschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zum Arbeitsmarkt unternehmen.

Mit der Reform des Staatsangehörigkeitsrechts und dem Zuwanderungsgesetz haben wir seit unserem Regierungsantritt 1998 viel erreicht, um die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Einwanderungsland Deutschland entsprechend zu gestalten.

Volle gesellschaftliche Teilhabe hat auf der rechtlichen Seite vor allem die Ermöglichung der Einbürgerung zur Voraussetzung. Hier müssen wir daran arbeiten, die vielen bestehenden Hürden, die eine Einbürgerung oft noch verhindern, weiter abzubauen. Auch wenn der jüngste Kompromiss bei den Änderungen des Aufenthalts- und Asylrechts schmerzhaft war, haben wir durch unseren Einsatz erreicht, dass 60.000 der insgesamt 180.000 in Deutschland lebenden geduldeten ausländischen Mitbürgerinnen und Mitbürger jetzt eine Aufenthaltserlaubnis erhalten können. Wir werden uns hier gegen den Widerstand der Unionsparteien auch weiterhin für eine umfassendere Bleiberechtsregelung einsetzen.

.....

Das AGG ist ein weiterer notwendiger rechtlicher Schritt, um die gewachsene ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt in Deutschland besser zu schützen. Das AGG wird Diskriminierungen, wie die Weigerung einer Gruppe von Menschen mit Migrationshintergrund Zutritt zu einer Diskothek zu gewähren oder auch von Migrantinnen und Migranten auf dem Wohnungsmarkt besser zu verhindern helfen. Das AGG hat auch ein deutliches gesellschaftspolitisches Signal gesetzt, dass Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus, die oft mit Vorurteilen und diskriminierenden Zuschreibungen anfangen, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln bekämpft werden müssen. In der Arbeitswelt kann das AGG dazu beitragen, besser für die vorhandenen Qualifikationen von Menschen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren. Nicht zuletzt in Zeiten des demographischen Wandels müssen wir die Chancen der ethnisch-kulturellen und religiösen Vielfaltigkeit nutzen. Dies ist entscheidend für die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung des Einwanderungslandes Deutschland.

Vielfalt ist der Weg

Wir Sozialdemokratinnen und Sozialdemokraten begreifen die gewachsene Vielfalt als ein zentrales Thema, das viele gesellschaftliche und wirtschaftliche Zukunftschancen beinhaltet. Diese Vielfalt gilt es zu gestalten, gesellschaftspolitisch, wirtschaftlich und rechtlich. Die Umsetzung einer Politik der Vielfalt, die Unterstützung von Diversity Management und Maßnahmen zur Förderung personaler Vielfalt in Unternehmen und Organisationen sowie ein effektiver und angemessener Diskriminierungsschutz in Arbeitswelt und privatem Rechtsverkehr durch das AGG gehören zusammen. Mit diesem Mix aus politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Maßnahmen können wir die Zukunft einer vielfältigen Gesellschaft erfolgreich gestalten. Die Gestaltung von Vielfalt ist ein wichtiges Element einer modernen Gesellschafts-, Wirtschafts-, und Rechtspolitik in einem von zunehmender Pluralität geprägten Zusammenleben und -arbeiten. Wir wollen eine Gesellschaft, welche die Vorteile ihrer Vielfalt nutzen kann und eine gleichberechtigte Verschiedenheit ihrer Menschen ermöglicht. Nur eine solche Gesellschaft ist zukunftsfähig und bereit für die Herausforderungen der Globalisierung. Soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichbehandlung als zentrale Werte einer sozialen Demokratie bilden dabei die Grundlage unseres Politikverständnisses.

Links und Literatur zum Weiterlesen

Antidiskriminierungsstelle des Bundes

<http://www.bmfsfj.de/Kategorien/Ministerium/antidiskriminierungsstelle.html>

Bundesprogramm XENOS – Leben und arbeiten in Vielfalt

<http://www.xenos-de.de/>

Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland

<http://www.charta-der-vielfalt.de/>

EU-Kommission Beschäftigung und Soziales – Chancengleichheit und Antidiskriminierung

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/news/news_de.htm

Europäische Kampagne „Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung.“

<http://www.stop-discrimination.info/1141.o.html>

Europäisches Jahr der Chancengleichheit für alle 2007

http://ec.europa.eu/employment_social/eyeq/index.cfm?&

Gemeinschaftsinitiative EQUAL zur Bekämpfung von Diskriminierungen in der Arbeitswelt

<http://www.equal.de/>

Internationale Gesellschaft für Diversity Management

<http://www.idm-diversity.org/deu/index.html>

Kampagne „Vielfalt als Chance“

<http://www.vielfalt-als-chance.de/>

Kampagne „Vielfalt ist Gewinn“ zu den wirtschaftlichen Chancen der interkulturellen Öffnung

<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de/>

Kompetenzzentrum Technik – Diversity – Chancengleichheit an der Fachhochschule Bielefeld

<http://www.kompetenzz.de/>

Projekt Gesellschaftliche Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung

<http://www.fes.de/integration/>

Weiterbildende FRAUENSTUDIEN Managing Gender & Diversity an der Universität Dortmund

<http://www.gender-diversity.net/>

Cox, T.: **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.** San Francisco. (1993).

EQUAL-Studie „Diversity Management. Empfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen“, download unter:

<http://www.equal.de/Equal/Redaktion/Medien/Anlagen/2007-10-04-broschuere-diversity-management,property=pdf,bereich=equal,sprache=de,rwb=true.pdf>

EU-Broschüre „Geschäftsnutzen von Vielfalt, bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“, download unter:

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/events/busicase_de.pdf

EU-Broschüre „Vielfalt am Arbeitsplatz - 8 Schritte für kleine und mittelständische Unternehmen“, download unter:

http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps_de.pdf

Gardenswartz, L./Rowe, A.: Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide. (1993).

Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): Vielfalt statt Lei(d)tkultur - Managing Gender & Diversity in Theorie und Praxis, Münster. (2002).

Koall Iris/Bruchhagen,Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. (2007).

Krell Gertraude: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor (2004), download unter:

http://web.fu-berlin.de/gender-kompetenz/PDF/tagung/2004/krell_managing_diversity.pdf

Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden. (2004).

Sepheri, P.: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz, Potsdam. (2002).

Steinmetz, B./Vedder, G. (Hrsg.): Diversity Management und Antidiskriminierung, Weimar. (2007).

Thomas, R.R.: Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? (2001).

Vedder, G: Fünf zentrale Fragen und Antworten zum Diversity Management (2006), download unter: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/diversity.html>

Wächter, H./Vedder, G./Führung, M. Personelle Vielfalt in Organisationen, Trier. (2004).

IMPRESSUM

HERAUSGEBERIN: SPD-BUNDESTAGSFRAKTION,
PETRA ERNSTBERGER MdB, PARLAMENTARISCHE GESCHÄFTSFÜHRERIN,
PLATZ DER REPUBLIK 1, 11011 BERLIN

TEXT: ANDREAS MERX

HERSTELLUNG: SPD-BUNDESTAGSFRAKTION, ÖFFENTLICHKEITSARBEIT
FOTO: KLAUS VYHNALEK

DIESE VERÖFFENTLICHUNG DER SPD-BUNDESTAGSFRAKTION DIENT
AUSSCHLIESSLICH DER INFORMATION. SIE DARF WÄHREND EINES
WAHLKAMPFES NICHT ALS WAHLWERBUNG VERWENDET WERDEN.