

## KOLUMNE

**Antidiskriminierung – ein zentrales Thema im Personalbereich**

Diskriminierung im Personalprozess hat viele Formen. Das klingt zunächst wie ein Vorwurf. Diskriminierung ist schließlich nicht nur verpönt, sondern gesetzlich verboten. Aber seien wir mal ehrlich: Wir alle haben Vorurteile, denn wir sind mit ihnen aufgewachsen. Was Menschen früh im Leben lernen, hält sich: ob es nun die Art ist, wie wir Butterbrot essen oder was wir über Menschen denken, denen wir bestimmte Eigenschaften zuschreiben.

Fest steht aber auch: Gerade im Personalbereich kann das Beschäftigte nachhaltig einschränken und behindern. Schließlich liegt hier ein wichtiger Hebel, um Belegschaft und Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern und diverser zu gestalten. Es geht weder darum, persönliche Vorurteile zu verteuflern, noch ihre Existenz zu entschuldigen, vielmehr hilft ein bewusster Umgang, eigenes Schubladendenken zu erkennen und anschließend nicht danach zu handeln.

Abgesehen von direkter und persönlicher Diskriminierung gibt es auch Umstände, die es einigen Menschen von vornherein schwerer machen als anderen; der Kollege oder die Kollegin mit Behinderung, die eine Modifikation des Arbeitsplatzes benötigen und während der Organisation zahllose persönliche Fragen über ihre Behinderung beantworten müssen. Bewerberinnen und Bewerber of Color werden bei gleicher Eignung noch immer seltener eingestellt als weiße Menschen. Eine Kollegin, die gern von ihrem Wochenende mit Partnerin und Kindern erzählen würde – aus Angst vor den Reaktionen der Belegschaft redet sie lieber übers Wetter.

Eine sensibilisierte Personalpolitik könnte für Betroffene vieles verbessern. Der erste mögliche Schritt: eine Bestandsaufnahme. Wie vielfältig ist Ihre Belegschaft wirklich? Wie viele Mitarbeitende fallen Ihnen ein, die nicht weiß, gesund, im mittleren Alter und in einer Heteropartnerschaft sind? Ein erschrockener Blick auf das, was ist, hilft auch die Zukunft von Unternehmen diskriminierungsfreier zu gestalten.



**Nele Hammer,**  
Mitarbeiterin bei Lots\*  
Bild: © Lots\*

**VIelfalt ist eine Querschnittsaufgabe**

**Wien** Die Stadtwerke haben eine übergreifende Diversitätsstrategie etabliert – mit Raum für maßgeschneiderte Lösungen



**Cross-Mentoring-Programm** Mentoren begleiten weibliche Nachwuchsführungskräfte in ihrer Karriereentwicklung. Bild: © Asifnag/feelimage

**Caroline Günther, Leipzig**

**K**ennen Sie das? Ein Unternehmen fördert in bester Absicht die Chancengleichheit aller Mitarbeitenden. Trotzdem muss die Leitungsebene feststellen, dass die Maßnahmen nicht greifen. Woran liegt das? Die Maßnahmen bleiben meist an der Oberfläche, und es werden selten auf struktureller Ebene Rahmenbedingungen geschaffen, die eine nachhaltige Veränderung des Denkens sowie der Haltung der Mitarbeitenden fördern. Darum geht es aber: um die Änderung der inneren Haltung.

Eine Studie der Boston Consulting Group und der TU München zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Diversität in einem Unternehmen und dessen Innovationsfähigkeit. Die volle Wirkung in Bezug auf Innovation entfaltet Vielfalt aber nur, wenn das Ganze auch mit einer entsprechenden Kultur im Unternehmen einhergeht. Es bringt nichts, nach außen Vielfalt zu inszenieren, wenn sie nicht authentisch nach innen in der täglichen Praxis gelebt wird. Gerade etablierte Unternehmen tun sich mit diesem Kulturwandel schwer. Solche Entwicklungen passieren nicht über Nacht, es braucht Zeit.

Das haben die Wiener Stadtwerke erkannt und die Themen Gender Balance, Diversität, Barrierefreiheit und Gesundheitsmanage-

ment strategisch in die Abteilung Change Management & Unternehmenskultur des Konzerns eingebettet. Der Anstoß – für die im letzten Jahr gegründete Abteilung – kam seitens der Geschäftsführung. Und zeigt wieder einmal, wie wichtig das Commitment der Leitungsebene ist, wenn es darum geht, diese Themen gezielt voranzutreiben.

»Wir wollen Wien zu einer der lebenswertesten Städte der Welt machen – und als Stadtwerke unseren Beitrag dafür leisten. Für uns bedeutet das, dass wir Diversität und Gleichstellung forcieren und stärker als Querschnittsaufgaben in den gesamten Konzern integrieren. Ohne dabei allen Konzernbereichen eine ‚One-size-fits-all‘-Lösung überzustülpen. Eine übergreifende Diversitätsstrategie muss Raum für maßgeschneiderte Ansätze und Maßnahmen bieten, um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Konzernunternehmen entsprechend berücksichtigen zu können«, erzählt **Gerhard Wagner**, Verantwortlicher für Gender Balance und Diversität bei den Wiener Stadtwerken.

Aber mit welcher Maßnahme beginnen? »Am besten mit einem Thema, das sowohl auf Interesse als auch auf Bedarf trifft und idealerweise eine hohe Mitmachbereitschaft bei den Mitarbeitenden und Führungskräften auslöst«, antwortet Wagner. Bei den Wiener Stadtwerken ist es – wie bei vielen Unternehmen – die Erhöhung des



**Gerhard Wagner**  
ist bei den Wiener  
Stadtwerken für Gender  
Balance und Diversität  
zuständig.  
Bild: © feelimage

»  
**Außer der Frauenförderung sollte das Thema ‚soziale Herkunft‘ in der Kommunalwirtschaft präserter werden.«**

Frauenanteils in der Belegschaft und Frauenförderung in Führungspositionen.

Ein aktuelles »Vorzeigeprojekt« der Österreicher ist das Cross-Mentoring-Programm: Gemeinsam mit den ÖBB (Österreichische Bundesbahnen) und der Asfinag (Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft) werden potenzielle weibliche Nachwuchsführungskräfte, sogenannte Mentees, ein Jahr lang von einer erfahrenen Führungskraft als Mentor eines der beiden anderen Unternehmen begleitet und in ihrer Karriereentwicklung unterstützt. Ziel der Initiative ist die aktive Förderung weiblicher Mentees auf ihrem Entwicklungsweg zur Übernahme einer Führungsverantwortung und die gezielte, individuelle Stärkung ihrer sozialen Kompetenzen sowie ihres Netzwerks. Von dem unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch profitieren am Ende nicht nur die Jungmanagerinnen, sondern auch die Mentoren.

Außer der Frauenförderung sollte nach Ansicht von Wagner die soziale Herkunft in der Kommunalwirtschaft präserter werden. »Unsere Gesellschaft setzt sich aus einem breiten Spektrum von Menschen unterschiedlichster sozialer Hintergründe zusammen – und die Schere geht immer weiter auseinander. Im Zusammenspiel mit der fortschreitenden Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz stellt sich für mich die übergeordnete Frage: Wer hat überhaupt Zugang zu der digital vernetzten Welt? Wie schaffen wir es, Menschen aus weniger privilegierten Verhältnissen gut mitzunehmen und zu integrieren? Haben alle Menschen die Möglichkeit und die Ressourcen, daran teilzuhaben? Das kulturelle Kapital, sprich der Zugang zu Bildung, das Wissen über Angebote sowie Netzwerke und die aktive Teilhabe daran werden an Bedeutung gewinnen – und wir wissen, dass hier die Startpositionen abhängig von der sozialen Herkunft sehr unterschiedlich sind«, so Wagner.

Diese Fragestellungen sollten extern wie intern stärker in den Fokus rücken. In der Studie »Diversity Trends« (2020) der Charta für Vielfalt, die sich mit internen Unternehmensfaktoren dieser Dimension beschäftigt, haben rund 59 Prozent der befragten Führungskräfte angegeben, Diskriminierung aufgrund von sozialer Herkunft in der Arbeitswelt bereits beobachtet oder sogar selbst erfahren zu haben. Das betrifft unter anderem Entscheidungen bei der Personalauswahl, Ausgrenzung im Berufsalltag oder die Benachteiligung bei Beförderungen. Mit der Einführung von sozialer Herkunft als neue Vielfaltdimension will die Charta der Vielfalt e. V. mehr Bewusstsein für soziale Herkunft schaffen. Und auch die Chancen der Dimension verdeutlichen.

**»Es geht um alle Menschen«**

**Praxistipps für Unternehmen** Diversität ist kein Nischenthema. Gespräch mit Diversity- und Antidiskriminierungstrainerin Verena Ott

**Wie oft haben Sie in Ihrer Arbeit als Diversity-Trainerin erlebt, dass Diversität missverstanden wird?**

Oft! Die Sorge, dass es nur (noch) um Minderheiten geht, begegnet mir am häufigsten. Dabei geht es bei Diversität nicht allein um diskriminierte Gruppen, sondern um den Einbezug aller Menschen. Menschen der Mehrheitsposition, die ihre Privilegien und Macht reflektieren, haben die Möglichkeit, sich für andere einzusetzen. Zudem sind Krankheit und Behinderung beispielsweise Diversitätsthemen, die uns alle persönlich betreffen (können): Ich kann nächste Woche krank werden oder einen Unfall haben. Auch altbackene Geschlechterklischees beschränken alle Geschlechter.

**Welche Diversity-Trainings eignen sich im Unternehmen für den Einstieg?**

Die gute Nachricht ist, dass es konkretes Wissen zu dem Thema gibt: Was ist Diskriminierung? Wo beginnt sie und wie kann ich mich sensibel verhalten? Welche Dimensionen von Diskriminierung gibt es aufgrund von Alter, Geschlecht, sozialer und geografischer Herkunft, Behinderung, sexueller Orientierung? Es ist aber auch möglich, mit einem spezifischen Thema einzusteigen – zum Beispiel mit Geschlechtergerechtigkeit oder Migration und Rassismus. Das Lernen über eine Diskriminierungsform ermöglicht einen Transfer zu anderen Formen. Wenn einmal verstanden wird, dass sexistische Kommentare zum Aussehen einer Person nicht angemessen sind, ist es auch nicht okay, Witze über eine Person im Rollstuhl zu reißen. Ein relevanter Bestandteil von Diversity-Trainings ist deshalb die Sensibilisierung.



**Verena Ott**  
ist studierte Kulturwissenschaftlerin und arbeitet als Trainerin für Diversity und Antidiskriminierung. Seit September verstärkt sie das Lots\* Team und berät und begleitet kommunale Unternehmen auf ihrem Weg hin zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit.  
Bild: © privat

**Was sollten Führungskräfte bei einem rassistischen Vorfall im Unternehmen tun?**

Wichtig ist erst einmal, die betroffene Person und den Vorfall ernst zu nehmen. Führungskräfte sollten auch die rechtlichen Konsequenzen nutzen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verpflichtet Arbeitgeber dazu, ihre Mitarbeitenden vor Diskriminierung zu schützen. Deshalb sollten sie prüfen, ob Sanktionsmöglichkeiten wie eine Abmahnung oder gar eine Kündigung angemessen sind. Bei Mikroaggressionen ist es schwieriger, rechtliche Konsequenzen zu ziehen. Mikroaggressionen sind etwas subtilere Kommentare und Fragen, die aber in der Summe auch Grenzen verletzen. Insbesondere die Leitungsebene sollte sich fragen, warum es zu diesem Vorfall kommen konnte und warum keiner eingeschritten ist. Braucht das Team vielleicht einen Workshop oder professionelle Begleitung? Parallel sollte man die von Rassismus betroffene Person nach ihren Bedürfnissen unterstützen.

**Was würden Sie Menschen raten, deren Kollegen rassistische Witze reißen?**

Nicht mitlachen! Und: Wenn es in einer größeren Runde vorkommt, die Möglichkeit er-

greifen, sich zu positionieren, damit deutlich wird, dass es gegensätzliche Standpunkte gibt. Ein nächster Schritt könnte sein, den Kollegen oder die Kollegin beiseite zu ziehen und sich darüber zu unterhalten. Ich würde versuchen, die Menschen zu einem Perspektivwechsel anzuregen: Wie würdest du dich in so einer Situation fühlen?

**Was können Führungskräfte präventiv tun?**

Da Diskriminierung leider ein strukturelles Problem ist, ist im Vorfeld wahrscheinlich bereits einiges passiert. Betroffene Menschen beschreiben eine Art Alltagslichkeit von Sexismus, Rassismus, Homo- und Transfeindlichkeit oder anderen Abwertungen. Zudem ist es nicht so, dass man eine Präventionsmaßnahme ergreift und dann ist das Thema vom Tisch. Aber es ist möglich, Prozesse der Auseinandersetzung anzuregen: Etwa eine Ansprechperson bzw. Antidiskriminierungsstelle im Unternehmen zu etablieren, die zuständig und ausgebildet ist, wenn es zu einem konkreten Fall kommt. Wichtig ist, dass Unternehmen eine klare Haltung zeigen. Dazu gehört die Verankerung im Leitbild, Trainings und Weiterbildungen.

**Das Interview führte Jörg Müller**