

# Die betriebliche Umsetzung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)

Andreas Merx

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung & Antidiskriminierung

Workshop zum Thema „Diskriminierung, Antidiskriminierung und arbeitsrechtlicher Diskriminierungsschutz (AGG)“ im Rahmen der Schulungswoche für Berater\*innen des Projekts „Faire Integration für Geflüchtete in IQ“

Berlin, 11. April 2018

## Wirtschaftliche Vorteile durch Antidiskriminierung

**Diskriminierungen und Rassismus sind volks- und betriebswirtschaftlich von Nachteil, weil:**

- eine optimale personelle Besetzung von Arbeitsplätzen auf der Grundlage von Qualifikationen verhindert wird
- Zufriedenheit und Motivation der betroffenen Arbeitnehmer\*innen beeinträchtigt oder massiv beschädigt werden können und somit deren Potenziale nicht umfassend eingebracht sind
- durch höhere Abwesenheits-, Krankheits- und Fluktuationsraten und durch die Zunahme von Konflikten Reibungsverluste und Kosten entstehen
- betriebliche Diskriminierungsfälle für Unternehmen neben direkten Kosten z.B. durch AGG-Klagen auch beträchtliche Imageschäden verursachen können

## Wirtschaftliche Vorteile durch Antidiskriminierung

**Diskriminierungen und Rassismus sind volks- und betriebswirtschaftlich von Nachteil, weil:**

- ein tolerantes und weltoffenes Klima von Standorten eine zentrale Voraussetzung dafür ist, die zukünftig immer wichtigeren Wachstumsressourcen Kreativität, Wissen und Innovation zur Entfaltung kommen zu lassen und entsprechende Arbeitnehmer\*innen anzuziehen
- Rassismus und ein diskriminierendes gesellschaftliches Umfeld die Ansiedlung auf Internationalität und Interkulturalität ausgerichteter Unternehmen oder von qualifizierten Bewerber\*innen

Quelle: IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015)

## Ziel des Gesetzes

**§ 1 AGG** legt als Ziel des Gesetzes fest, Benachteiligungen wegen rassistischer Diskriminierungen oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.

## Arbeitgeberpflichten

**§ 11 AGG** enthält die arbeitgeberseitige Pflicht zu einer „merkmalsneutralen“ Stellenausschreibung.

**§ 12 Abs. 1 AGG** verpflichtet Arbeitgeber zu präventiven und reaktiven Organisationspflichten. Pflicht, erforderliche Maßnahmen zum Schutz vor Diskriminierungen zu treffen, die Möglichkeit, im Rahmen von Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen auf die Verhinderung von Diskriminierungen hinzuwirken sowie eine Bekanntmachungs- und Informationspflicht.

**§ 12 Abs. 3 und 4 AGG** benennen reaktive Arbeitgeberpflichten bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot: Ergreifung „geeigneter, erforderlicher und angemessener Maßnahmen“ (Abmahnung, Umsetzung, Versetzung, Kündigung).

## Rechte der Beschäftigten

**§ 13 Abs. 1 AGG:** Beschwerderecht bei den zuständigen Stellen des Betriebs oder der Dienststelle: innerbetriebliche Beschwerdestelle muss eingerichtet werden.

**§ 14 AGG:** Leistungsverweigerungsrecht beschränkt auf die Fälle der Belästigung und sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz, wenn der Arbeitgeber keine oder ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung dieser Belästigungen ergreift.

**§ 15 AGG:** Schadensersatz und Entschädigungsansprüche bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot. Ansprüche müssen innerhalb von zwei Monaten schriftlich geltend gemacht werden. Ein Einstellungsanspruch ist damit nicht verbunden. Entschädigung in Höhe von bis zu drei Monatsgehältern bei Nichteinstellung.

**§ 16 AGG:** „Viktimisierungsverbot“: keine Benachteiligung wegen Inanspruchnahme von Rechten aus dem AGG.

# Positive Wendung des AGG durch Diversity-Maßnahmen (DiM)

## Prävention durch Diversity-Analyse

- Einführung von DiM: Ist-Analyse des Diversity-Bestands; Aufdecken von Barrieren und Potentialen für Vielfalt in Personalprozessen und Organisationskultur, z.B. über Online-Check der TU Dortmund: [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de) oder den kommenden INQA-Diversity-Check: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)
- Kerndimensionen von DiM sind identisch mit in § 1 AGG genannten Merkmalen
- Unterstützung der präventiven Ausrichtung von § 1 AGG

## „Migrationshintergrund erwünscht“

- Förderung der personalen Vielfalt durch zielgerichtete Stellenausschreibungen an unterrepräsentierte gesellschaftliche Gruppen als wichtiges Instrument von DiM
- Ein Schritt weiter als die bloße Verpflichtung zu merkmalsneutralen Stellenausschreibungen nach § 11 AGG
- Element einer „positiven Maßnahme“ nach § 5 AGG

# Positive Wendung des AGG durch Diversity-Maßnahmen

## Klares Bekenntnis zu Diversity

- Deutliche Unterstützung der Organisationsleitung für DiM, z.B. durch Leitbild oder Betriebsvereinbarung „Vielfalt & Gleichbehandlung“, ist oft erster Schritt für erfolgreiche Einführung von Diversity Management
- § 12 AGG: Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers sehen ausdrückliche Ablehnung von Diskriminierungen als mögliche vorbeugende Maßnahme

## Diversity-Kompetenz durch Diversity-Trainings

- Bewusstmachung für vorhandene Vielfalt und Befähigung zum positiven Umgang mit Vielfalt in Diversity-Trainings
- Möglicher Bestandteil von § 12 Abs. 2 AGG: Umsetzungsmöglichkeiten der Schutzpflicht des Arbeitgebers durch Schulungen und Workshops



# Positive Wendung des AGG durch Diversity-Maßnahmen

## Diversity-Kommunikation

- Umfassende Kommunikation des Diversity-Gedankens, Veröffentlichung von Diversity-Leitlinien; Broschüren etc.: Kommunikation ist elementarer Teil erfolgreichen DiM
- Verbindung mit § 12 Abs. 5 AGG: Bekanntmachungs- und Informationspflicht des Arbeitgebers

## Imagegewinn durch Diversity - Kostenminimierung

- DiM führen zu besserem Aussen-Image und erhöhen erfolgreiche Personalrekrutierung
- An Diversity orientierte Personalpolitik hat Verhinderung von Diskriminierungen als Voraussetzung
- Verhindert Fälle nach §§ 14 und 15 AGG: Leistungsverweigerungsrecht, Entschädigung und Schadensersatz

## Positive Maßnahmen – Positiv für Unternehmen

### § 5 AGG „Positive Maßnahmen“ lautet:

*„Ungeachtet der in den §§ 8 bis 10 sowie in § 20 benannten Gründe ist eine unterschiedliche Behandlung auch zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen.“*

### Positive Maßnahmen sind zulässig, wenn

- das Ziel verfolgt wird, bestehende oder künftige Nachteile auszugleichen,
- die Maßnahme geeignet ist, dieses Ziel zu erreichen,
- kein milderes Mittel in Betracht kommt,
- den Begünstigten auch bei gleicher Qualifikation kein absoluter Vorrang eingeräumt wird und
- eine objektive Beurteilung im konkreten Einzelfall erfolgt.

## Positive Maßnahmen – Gestaltungsmöglichkeiten

Im AGG ist der Begriff der „Maßnahme“ nicht näher bestimmt, insofern ist er weit zu verstehen: breiter Katalog rechtlich zulässiger Maßnahmen!

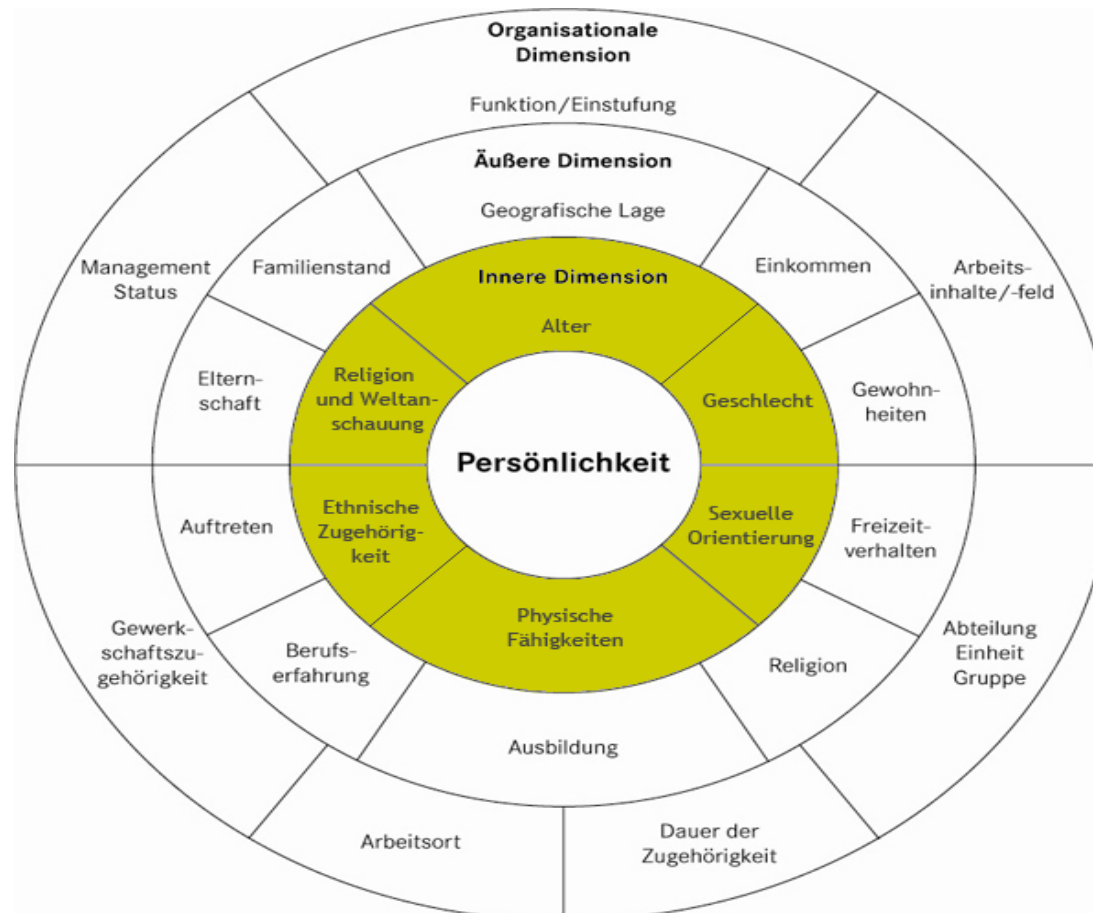
### Beispiele für positive Maßnahmen im Arbeitsbereich sind:

- gezielte Rekrutierungsmethoden und Stipendien für benachteiligte Personengruppen z.B. durch zielgruppenorientierte Stellenanzeigen (mit Zusatz „Migrationshintergrund erwünscht“)
- Durchführung von Diversity-Trainings in Betrieben
- Betriebsvereinbarungen zur Förderung der Vielfalt in der Belegschaft
- bevorzugte Einstellungen von unterrepräsentierten Personengruppen z.B. Migrant\*innen bei gleicher Qualifikation
- Zielvereinbarungen, z.B. in 5 Jahren soll der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund auf allen Ebenen bei 20% liegen
- flexible Quotenregelungen

# Umfassender positiver und proaktiver Ansatz: Diversity Management

- Insb. Personal- und Organisationsentwicklungsansatz
- Gesamtkonzept zur Förderung personaler Vielfalt und zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds
- Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft
- Aber auch im Handeln nach außen: diversity-orientierte Angebote, Dienstleistungen, Produkte, für vielfältige Bürger\*innen bzw. Kund\*innen
- Dachkonzept und Querschnittstrategie unter Einbezug bisheriger Strategien wie Gender Mainstreaming, IKÖ, Inklusion von Menschen mit Handycaps etc.

# Diversity-Dimensionen (Gardenswarz/Rowe 2003)



# Diversity: stärkere Vernetzung bisheriger Einzelstrategien (Merx/Yazar 2015)



## Mehrfacher Paradigmenwechsel Diversity (Merx/Yazar 2015)

### Paradigmenwechsel Diversity





# Diversity-Maßnahmen – eine breite Palette (Merx/Yazar 2015)

## B) Maßnahmen im Überblick

Es gibt in der Praxis immer recht unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Und nicht alle Verwaltungen und Einrichtungen können oder wollen sofort in einen umfassenderen Veränderungsprozess einsteigen. Daher finden Sie hier eine entsprechende Auswahl an erfolgsversprechenden Aktivitäten, die zum einen relativ schnell und ohne großen Ressourcenaufwand umgesetzt werden können sowie mittelfristig anzugehende Möglichkeiten bis hin zu langfristige zu entwickelnden Instrumenten.

Zeitraum Aufwand	Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate	Mittelfristig 6–12 Monate < 12 Monate	Langfristig > 12 Monate
Gering	1 2		
Mittel	3 4 5	6 7 8 9 10 11	12 13 14 15
Groß		16	17 18 19

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können Institutionen eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – im Arbeitsalltag können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

- 1 Diversity-Kalender
- 2 Stellenanzeigen ergänzen
- 3 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen
- 5 Diversity-Kommunikation starten
- 6 Mentoring-Programme
- 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke
- 8 Teambesetzung
- 9 Diversity-Workshops und Trainings
- 10 Diversity im Leitbild
- 11 Externe Unterstützung
- 12 Spezifische Weiterbildungsangebote
- 13 Gezielte Anwerbekampagnen
- 14 Diversity-Check
- 15 Zielquoten
- 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“
- 17 Diversity im Marketing
- 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- 19 Runder Tisch Vielfalt



## Beispiel Diversity im Personalmarketing (Stadt München)



Landeshauptstadt  
München



### Vielfalt

Die **Landeshauptstadt München** sucht  
für das Referat für Bildung und Sport,  
Kindertageseinrichtungen (oRB)  
zum nächstmöglichen Zeitpunkt

Die Landeshauptstadt München fördert aktiv die Gleichstellung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir begrüßen deshalb Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren kultureller und sozialer Herkunft, Alter, Religion, Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität. schwerbehinderte Bewerberinnen und Bewerber werden bei gleicher Eignung unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls bevorzugt.

## Betriebswirtschaftliche Vorteile von Diversity Management

- Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerber\*innen
- Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams
- Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen
- Verbesserte Kundenorientierung, Angebote und Dienstleistungen
- Verbessertes Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung
- Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierungen
- Aufwertung des Außen-Images von Unternehmen und Organisationen

**72 %** der befragten Mittelständler gaben an, dass „Vielfalt in der Belegschaft die Produktivität positiv beeinflusst“ hat.

**68 %** der Unternehmen konnten durch Diversity die Mitarbeiterzufriedenheit steigern.

## Mehrwert Migrationshintergrund - migrationsspezifische Potenziale für Unternehmen

Achtung „Delegationsfalle“: Erst mal zählen bei Arbeits- und Fachkräften mit Migrationshintergrund vor allem deren beruflichen Kompetenzen und Qualifikationen!

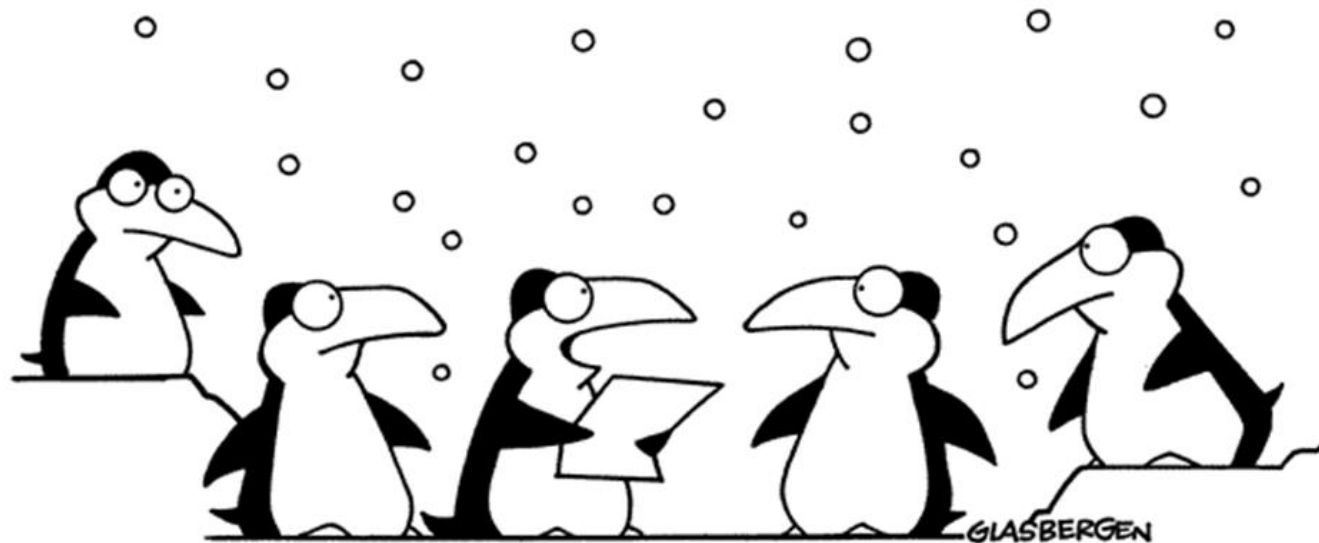
Mögliche „migrationsspezifische Potenziale“ als plus:

- Sprachkenntnisse
- Kulturkenntnisse
- Flexibilität, Eigenmotivation und Risikobereitschaft
- Motivation und Belastbarkeit

**69 %** der Unternehmen, die auf kulturelle Vielfalt in ihrer Belegschaft setzen, führen neue oder verbesserte Produkte ein. Bei den Wettbewerbern, bei denen dieses Thema in der Personalpolitik kaum eine Rolle spielt, sind es nur **48 %**.

## Ein Grundproblem bleibt

Copyright 2002 by Randy Glasbergen. [www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)



**"They say we're not placing enough emphasis on diversity."**

## Ein weiteres auch: similar-to-me-Effekt



„Sie sind genau der Mann, den wir hier suchen!“

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Kontakt:

Andreas Merx

IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Tel. Berlin: 030/652 166 66

Mobile: 0176 293 295 15

E-Mail: [andreas.merx@via-bayern.de](mailto:andreas.merx@via-bayern.de)

Web: <https://www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/fachstelle-interkulturelle-kompetenzentwicklung-und-antidiskriminierung.html>

# Quellen und Materialien

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) (Hrsg.) (2015): AGG-Wegweiser - Erläuterungen und Beispiele zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Wegweiser/agg\\_wegweiser\\_erlaeuterungen\\_beispiele.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Wegweiser/agg_wegweiser_erlaeuterungen_beispiele.html) (26.4.18)
- basis & woge e.V. (Hg.) (2013): Handreichung: Positive Maßnahmen? Positiv für Ihr Unternehmen! Was Arbeitgeber über Positive Maßnahmen wissen sollten: [https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ\\_Publikationen/Thema\\_Vielfalt\\_gestalten/2013\\_Massnahmen.pdf](https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Thema_Vielfalt_gestalten/2013_Massnahmen.pdf) (26.4.18)
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) (2015): Triebwerke des Erfolgs: [https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/GE-Capital-2015.pdf](https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/GE-Capital-2015.pdf) (26.4.18)
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2015): Mehrwert Vielfalt - Zahlen, Daten, Fakten: Wirtschaftliche Vorteile durch Arbeitsmarktintegration, Einwanderung, Vielfalt und Antidiskriminierung: <https://www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/publikationen/publikationen-der-fachstelle.html>
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2016): Alles schon fair? Mit Recht zu einem inklusiven Arbeitsmarkt! Dossier zu 10 Jahren Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: <https://www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/publikationen/publikationen-der-fachstelle.html>



# Quellen und Materialien

- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (2017): KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche: <https://www.netzwerk-iq.de/vielfalt-gestalten/publikationen/vielfalt-in-unternehmen.html>
- IW Köln (2014): Kreativ durch Vielfalt: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2014/198814/TR-4-2014\\_Hammermann\\_Schmidt.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2014/198814/TR-4-2014_Hammermann_Schmidt.pdf) (26.4.18)
- Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Positive\\_Ma%C3%9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Positive_Ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile) (26.4.18)
- Merx, Andreas/Yazar, Serdar (2015): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen. Broschüre im Auftrag der Charta der Vielfalt e.V. (Hg.): <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen/mediathek/publikationen/>
- Nickel, Rainer (2006): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz: Einführung und Würdigung: <https://heimatkunde.boell.de/2006/09/01/das-allgemeine-gleichbehandlungsgesetz-einfuehrung-und-wuerdigung> (26.4.18)