

Bauvertrag

Warnpflicht

Übernahme

Konstruktiver Bauvertrag



Verbandsverfahren

„Ergänzende“ Vertragsauslegung?

VRUG

§ 5a Abs 1 KSchG neu



Schiedshängigkeit

Eintritt und Sperrwirkung



Treuhandbeteiligungen

Formpflicht

OGH zum Mietrecht

Mit der Konkludenz wird's ernst

Betriebsführung

Diversity Management

Diversity in der Unternehmensbilanz

Die Diversity Strategie ist gemäß RL 2013/34/EU¹) („BilanzRL“) als Teil der Erklärung zur Unternehmensführung in der Bilanz auszuweisen. Dies bedingt ein professionelles Diversity Management, das auch arbeitsrechtliche Aspekte berücksichtigen muss, da Diversity in dem Spannungsfeld zwischen Diskriminierung und Fürsorgepflicht steht.

Ein Plädoyer für neue Visionen

BIRGITTA WINKLER / TRAUDE KOGOJ

A. Der Beginn: Änderung der BilanzRL

Die BilanzRL soll – geht es nach der Intention ihrer Verfasser – die Rahmenbedingungen für KMU erleichtern („Vorfahrt für KMU – think small first“). Darüber hinaus wird mehr Transparenz durch gleichwertige Mindestanforderungen hinsichtlich der veröffentlichten (Finanz-)Informationen verankert. Jahresabschlüsse sollen neben Informationen für Anleger auch die „gute Unternehmensführung“ unterstützen (vgl 4. ErwGr der BilanzRL). Die RL ist von den Mitgliedstaaten bis 20. 7. 2015 in nationales Recht umzusetzen.

In Österreich erfolgt die Umsetzung durch den Entwurf des Rechnungslegungsänderungsgesetzes 2014 (RÄG 2014), das sich derzeit in der Entstehung befindet.

Noch vor dem Ende der Umsetzungsfrist kam es am 15. 4. 2014 zu einer Entschließung²) des Euro-

Mag. Birgitta Winkler, LL.M., ist Expertin für internationales Arbeitsrecht sowie als Beraterin für individuelle Vielfalt selbständig tätig (www.birgittawinkler.at). Mag. Dr. Traude Kogoj lehrt an der Uni Wien und FH und sie publiziert Sachbücher.

Des Leseflusses wegen wurde nur die männliche Form verwendet: Selbstverständlich sind mit Mitarbeitern, Unternehmern, Investoren, Kunden usw gleichermaßen auch Mitarbeiterinnen, Unternehmerinnen, Kundinnen, Investorinnen usw angesprochen.

- 1) RL 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates v 26. 6. 2013 über den Jahresabschluss, den konsolidierten Abschluss und damit verbundene Berichte von Unternehmen bestimmter Rechtsformen und zur Änderung der RL 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der RL 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates (ABl L 2013/182, 19).
- 2) Legislative Entschließung des Europäischen Parlaments v 15. 4. 2014 zu dem Vorschlag für eine RL des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der RL 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates im Hinblick auf die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne (COM [2013] 0207 – C7–0103/2013–2013/0110 [COD]).

päischen Parlaments, in der es seinen Standpunkt³⁾ zur geplanten Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen darlegte und die BilanzRL in zwei wesentlichen Aspekten ergänzte:

- Art 19 a Abs 1: Große Unternehmen, die von öffentlichem Interesse sind und mehr als 500 MA (Mitarbeiter) beschäftigen, sollen in ihren Lagebericht eine nichtfinanzielle Erklärung aufnehmen, die „diejenigen Angaben enthält, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage des Unternehmens und der Auswirkungen seiner Tätigkeit erforderlich sind und sich mindestens auf Umwelt-, Sozial-, und Arbeitnehmerbelange, auf die Achtung der Menschenrechte und auf die Bekämpfung von Korruption und Bestechung beziehen“.
- Art 20 Abs 1 lit g: Unternehmen, die eine Erklärung zur Unternehmensführung abgeben, müssen „eine Beschreibung der Diversitätsstrategie, die im Zusammenhang mit der (sic!) Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund verfolgt wird, die Ziele dieser Diversitätsstrategie sowie der Art und Weise der Umsetzung dieser Strategie und der Ergebnisse“ aufnehmen.

Verfolgt ein Unternehmen keine Diversitäts-Strategie, so muss es dies begründen. Diese Angaben werden von den Abschlussprüfern bzw der Prüfungsgesellschaft überprüft.

Zweck dieser Ergänzungen ist nach dem 1. ErwGr, „dass die Transparenz der Sozial- und Umweltberichterstattung der Unternehmen aller Branchen in allen Mitgliedstaaten auf ein vergleichbar hohes Niveau gehoben werden muss“.⁴⁾ Weiters seien die nichtfinanziellen Informationen wesentlich für die Entwicklung zu einer „nachhaltigen globalen Wirtschaft, indem langfristige Rentabilität mit sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz verbunden wird“ (vgl 3. ErwGr). So würden die Leistungen von Unternehmen und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft überprüft und gesteuert sowie das Vertrauen von Kunden und Investoren (weiter) gestärkt.

Diese Entschließung wurde am 29. 9. 2014 als RL⁵⁾ zur „Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Gesellschaften und Konzerne“ von der Europäischen Kommission beschlossen und soll die BilanzRL abändern. Die abgeänderte BilanzRL zur Diversity Strategie wurde bis dato noch nicht veröffentlicht. Sie wird 20 Tage nach ihrer Veröffentlichung im Amtsblatt in Kraft treten. Das bedeutet, dass die Mitgliedstaaten diese Änderung umsetzen müssen.

Verpflichtete Unternehmen sollten bereits jetzt entscheiden, ob sie eine professionelle Diversity Strategie implementieren (wollen). Oder ob sie in ihrer Bilanz vermerken, dass sie über keine verfügen und das Fehlen begründen müssen. Innovative Unternehmen werden die erste Möglichkeit wählen und damit stellt sich die Frage, was bedeutet Diversity Management?

B. Das Ergebnis? Professionelles Diversity Management

1. Woher kommt Diversity?

Diversity ist eng mit der Antidiskriminierungspolitik der USA verknüpft: Der gesellschaftliche Druck durch die Frauen- und Bürgerrechtsbewegung der 1960er Jahre führte zum Civil Rights Act 1964, der die Diskriminierung am Arbeitsplatz aufgrund der Hautfarbe (Race), der Herkunft, der Religion und des Geschlechts untersagt. Die nationale Gleichstellungsbehörde Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) sorgt erfolgreich für dessen Einhaltung.

Die Executive Order 11246 aus 1965 legt zudem fest, dass staatlich finanzierte AG auch positive Maßnahmen (Affirmative Action) setzen müssen, um die Chancengleichheit aktiv zu fördern; das umfasst Förderpläne und Zielquoten für ua Frauen, Angehörige ethnischer Minoritätsgruppen und Menschen mit anderer Hautfarbe.

In Österreich wurde das erste Gesetz zur Gleichbehandlung von Frau und Mann bei der Festsetzung des Entgelts 1979 erlassen. Erst durch eine RL der Europäischen Union 2004 wurde das Gesetz zur Gleichbehandlung in der Arbeitswelt ohne Unterschied des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung verabschiedet, welches durch Novellen ergänzt wird. Allerdings zeigt die Praxis, dass die geringen Pönalen sowie die – mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes – auf Freiwilligkeit beruhenden positiven Maßnahmen nicht zur tatsächlichen Gleichbehandlung/Gleichstellung ausreichen. Zudem hat Österreich – abgesehen von Burgenlandkroaten und Kärntner Slowenen – keine nennenswerte Tradition in der Antidiskriminierungspolitik von Minoritätskulturen.

Die Bedeutung von Diversitätsmanagement für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung ist weitgehend unerkannt: „Zum einen werden zentrale Treiberfaktoren, wie demografische Veränderungen und die Antidiskriminierungsgesetzgebung von Klein- und Mittelbetrieben noch nicht wahrgenommen. Zum anderen herrscht in Österreich nach wie vor ein gesellschaftspolitisches Klima, das die Defizitsicht auf Diversität im hohen Maße fördert und die Vorzüge negiert.“⁶⁾

3) Standpunkt des Europäischen Parlaments festgelegt in erster Lesung am 15. 4. 2014 im Hinblick auf den Erlass der geänderten Bilanzrichtlinie zur Diversity Strategie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der RL 2013/34/EU im Hinblick auf die Offenlegung nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

4) Mitteilung der Europäischen Kommission v 13. 4. 2011 an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen – Titel: „Binnenmarktakte – Zwölf Hebel zur Förderung von Wachstum und Vertrauen – Gemeinsam für neues Wachstum“. Bekräftigt durch die Mitteilung v 25. 10. 2011 – Titel: „Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“.

5) PE-CONS 47/14 und 13265/14 ADD 1.

6) Hofmann, Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft, in Appiano-Kugler/Kogoj (Hrsg), Going Gender and Diversity (2008) 29.

Die Diskussion um das Adoptionsrecht von Homosexuellen sowie der Umgang mit Migranten und Asylsuchenden zeigen dies deutlich. Ganz anders die amerikanische Kultur, in der Affirmative Action und Diversity Management offensiv genutzt und der gesellschaftliche und wirtschaftliche Mehrwert erkannt werden.

2. Womit beschäftigt sich Diversity?

Inhalt bzw Umfang von „Diversity“ ist vielen unbekannt und die Übersetzung ist wenig hilfreich: Abgesehen von der positiv konnotierten „Vielfalt“ erweisen sich Fremdwörter wie „Diversität“ oder „Heterogenität“ als für das Begriffsverständnis wenig förderlich. Übersetzungen wie „Verschiedenheit“ oder „Andersartigkeit“ sind problematisch, da sie den Fokus auf die Abweichung von der Norm, auf „das Andere“, legen. Die Menschen neigen dazu, „das Andere“ als weniger wertvoll als „das Normale“ anzusehen. Wirkungsvolles Diversity Management beginnt mit der richtigen Begrifflichkeit. Dazu zählen „Vielfalt“, „Breite“ oder „Mannigfaltigkeit“.

Grob betrachtet, beschäftigt sich Diversity mit Menschengruppen, die über gemeinsame Eigenschaften verfügen, die im Alltag zu gesellschaftlichen und/oder ökonomischen Benachteiligungen – Diskriminierung – führen (können). Man unterscheidet:

- *Nicht-disponible Eigenschaften – innere Dimension* (Kerndimension):⁷⁾ Diese Dimension beschreibt neben der spezifischen Persönlichkeit, die sich im Verlauf der Sozialisation herausbildet, nicht-disponible Eigenschaften, die nicht veränderbar sind.⁸⁾ Dazu zählen zB das Geschlecht, Alter, Ethnizität, physische Disposition, sexuelle Orientierung. Diese Merkmale sind besonders geschützt (zB: Art 7 B-VG, GlBG, BEinstG).
- *Disponible Eigenschaften – äußere und organisationale Dimension*: Dazu zählen Familienstand, Religion und Einkommen (äußere Dimension) sowie Funktion/Einstufung, Arbeitsort, Netzwerke (organisationale Dimension).

Entlang dieser Dimensionen zielt Managing Diversity „darauf ab, soziale Unterschiede in Geschlecht, ethnischer Herkunft, Alter, Religion, Schicht oder Lebensstil wahrzunehmen und für eine Weiterentwicklung von Gesellschaft und Organisationen in Richtung einer bewussten Heterogenität zu nutzen. Es fördert damit Chancengleichheit und die kreative Nutzung der Fähigkeiten aller.“⁹⁾

Das Ziel von Diversity Management ist, dass niemand diskriminiert wird. Dh, dass alle Menschen gleiche Chancen zur Teilhabe an Ressourcen (Einkommen etc) und Teilnahme an Prozessen (Zugang zu Wissen etc) haben und daraus wirtschaftlicher Nutzen (höhere Produktivität, Zufriedenheit der MA etc) gezogen wird. Dazu gibt es mehrere Perspektiven:¹⁰⁾

- *Fairness & Antidiscrimination*: Aus den USA der 1960er Jahre, stark normativ mit dem Ziel, sehr schnell Diskriminierungen abzubauen (zB durch Förderpläne und Quoten an Universitäten sowie öffentlichen Institutionen).

- *Access & Legitimacy*: Gewinnung von Marktanteilen durch hohe Organisationsdiversität, indem Zielgruppen besser angesprochen werden (Market Based View der 1980er Jahre; Gender/Ethno-Marketing, Ethno-Kaufkraft).
- *Learning & Effectiveness*: Ab den 1990er Jahren wird Diversity zusehends als ganzheitliches organisationales Lernen verstanden. Das Wissen der Individualpsychologie, Gruppendynamik und systemischen Organisationstheorien wird angewendet (Competency Based Organization, Boundaryless Organization).

3. Vielfalt und arbeitsrechtliche Fürsorgepflicht

Diversity Management verfolgt die Herstellung von Vielfalt und die Sicherstellung von Antidiskriminierung. Es ist daher unmittelbar mit der Fürsorgepflicht der Führungskräfte gegenüber MA (Mitarbeitern) und der Einhaltung des Gleichbehandlungsgesetzes durch die AG (Arbeitgeber) verknüpft. Auf der einen Seite steht die Fürsorgepflicht der AG, die das Wohlergehen der MA umfasst. Auf der anderen Seite steht die Gleichbehandlungspflicht der AG, die für den Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, ohne Ansehen des Geschlechts oder ethnischer Zugehörigkeit Sorge zu tragen haben. Die Vorfälle von Diskriminierung nehmen zu, auch weil das Bewusstsein darüber wächst. Die Beweisführung bei Diskriminierung ist häufig schwierig – vor allem für die vermeintlichen Betroffenen, aber auch für die vermeintlichen Diskriminierenden. AG wollen sich aus Imagegründen nicht vor der Gleichbehandlungsanwaltschaft oder der Gleichbehandlungskommission rechtfertigen und neigen dazu, im Zweifel den Angaben des/r Betroffenen zu glauben. Eine Gemengelage, die bei der arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht gegenüber MA zu Reibungspunkten führen kann – wie die nachstehenden Beispiele aus einem Mobilitätsunternehmen zeigen:

- Eine Kundin afrikanischer Abstammung verlangt, an der Haltestelle bei der vorderen Türe aussteigen. Dies wird vom Lenker verweigert, da laut Beförderungsbedingungen der Ausstieg nur bei der hinteren Türe zulässig ist. Daraufhin schlägt die Kundin den Lenker, so dass er aus der Nase blutet. Die Polizei wird gerufen und die Kundin beschwert sich – trotz dem gegen sie eingeleiteten

7) Vgl *Gardenswartz/Rowe*, Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide (1998).

8) Vgl *Hanappi-Egger*, Einführung in die Organisationstheorie unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und Diversitätsaspekten, in *Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann* (Hrsg), Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement (2004) 21.

9) *Hartmann/Judy* (Hrsg), Unterschiede machen. Managing Diversity in Gesellschaft und Organisationen (2005) 7.

10) *Thomas/Ely*, Making Differences Matters: A New Paradigm for Managing Diversity, in *Harvard Business Review* (Sept/Okt) 1996, 79; *Wagner/Sepheri*, Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen, in *Deutsche Gesellschaft für Personalführung* (Hrsg), Personalführung (1999) 18; *Aretz/Hansen*, Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht (2002) 29.

Strafverfahren wegen Körperverletzung – bei der Gleichbehandlungsanwaltschaft; letztere sieht aufgrund der diversionellen Erledigung keinen Grund zur weiteren Verfolgung.

- Ein Lenker wird von einer minderjährigen Schülerin der sexuellen Belästigung bezichtigt. Bei der Rekonstruktion des Sachverhalts ergibt sich, dass der Ablauf nicht plausibel ist. Das Unternehmen unterstützt den Lenker. Dieser hält jedoch die (psychische) Belastung nicht aus und wählt den Freitod.
- Ein Lenker wird von einer minderjährigen Schülerin der sexuellen Belästigung bezichtigt. Bei der Rekonstruktion des Sachverhalts ergibt sich, dass der Ablauf sehr plausibel und die Betroffene glaubwürdig ist. Der Lenker wird suspendiert. Erst in der zweiten Tagsatzung zur Hauptverhandlung legt der Verteidiger Beweise vor, aus denen sich die Unschuld des Lenkers ergibt und das Gericht fällt einen Freispruch.
- Ein Lenker mit europäischem Migrationshintergrund wird von einem Kunden afrikanischer Abstammung der Diskriminierung bezichtigt. Magistrat, Gleichbehandlungskommission und Unterstützer werden aktiviert, um ein Schuldbekenntnis des Lenkers und eine Entschuldigung des Unternehmens zu erwirken. Aufgrund einer während des Vorfalls anwesenden Zeugin wurde von der Gleichbehandlungskommission festgestellt, dass keine Diskriminierung vorlag.

Aus diesen Beispielen ist erkennbar, dass der Vorwurf der Diskriminierung Probleme aufwirft. Bei der Rekonstruktion des Sachverhalts fehlen vielfach Zeugen, die bei dem Vorfall anwesend waren. AG stehen dann vor der Herausforderung, wem sie glauben können, und sie stehen vor der Entscheidung, ob sie Kunden diskriminieren oder die Fürsorgepflicht gegenüber MA verletzen. Hinzu kommt der finanzielle Aspekt: Jeder Vorfall bindet personelle Ressourcen, oft benötigt man einen Rechtsbeistand, die Verfahren sind langwierig, Schadenersatzzahlungen können anfallen sowie Kosten für Ausfallszeiten etc. Jeder Vorwurf der Diskriminierung kostet viel Zeit und Geld und führt zu internen und externen Schäden (Image- und Vertrauensverlust etc). Ein Diversity Management mit entsprechend geschulten MA hilft, dies zu verhindern und eine Kultur der Antidiskriminierung und High-Performance zu etablieren.

4. Wie sieht ein erfolgreiches Diversity Management aus?

Ein professionelles Diversity Management ruht auf zwei Säulen, die unter einer strategischen Leitung zusammengefasst und unter Berücksichtigung der organisationalen Besonderheiten implementiert werden:

- **Strukturelle Säule:** Im Fokus liegen die operative Ebene (Querschnittsfunktion) sowie die (präventive) Förderung.
- **Personelle Säule:** unterstützt die kontinuierliche Weiterentwicklung der Führungskräfte im bewussten Wissen über das eigene Verhalten (Strategien, Filter etc).

Viele Unternehmen handeln punktuell, wenn sie ihre Fürsorgepflicht und/oder das Gleichbehandlungsgesetz verletzen. Eine umfassende Diversity Strategie setzt vor dem Konfliktfall an und berücksichtigt die Bedürfnisse der Organisation und der MA gleichermaßen. Dadurch lösen sich Probleme wie Fluktuation, Krankenstände, Verfahren etc oft von selbst. Gleichzeitig verändert sich die Unternehmenskultur – Diversity wird selbstverständlich.

Die Änderung der BilanzRL zur Diversity Strategie kann dabei unterstützen. Studien belegen die positiven (finanziellen) Auswirkungen von Diversity Management:¹¹⁾

- **Verbesserung der (finanziellen) Performance:** Bei Unternehmen mit mehr Frauen im Vorstand war die Eigenkapitalrendite (return on equity) um 53%, die Gewinnspanne (ROS) um 42% und der Ertrag des investierten Kapitals (ROIC) um 66% höher als bei denen mit dem geringsten Frauenanteil.
- **Nutzung unterschiedlicher Talente:** „Inclusive leadership“ verringert die Personalfuktuation und erhöht die Teamperformance.
- **Spiegelung der Heterogenität der Kunden und Aufbau eines attraktiven Images:** Es kommt seltener zu einem unethischen Verhalten einzelner Personen und eine inklusive Führung wird mit einer erhöhten Corporate Social Responsibility assoziiert.
- **Mehr Innovation und Nutzung systemischer Intelligenz:** erhöhte Kompetenz bei der Lösung von Problemen und gesteigerte Innovationskraft sowie weniger Konflikte.

Kunden, Investoren und High Potentials wählen immer öfter Unternehmen, die für Nachhaltigkeit, Fairness und Chancengleichheit stehen. Das sind die drei Gruppen, von denen der wirtschaftliche Erfolg jedes Unternehmens abhängt.

11) Catalyst Information Center, Why Diversity Matters, www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-matters (abgerufen am 31. 10. 2014).

SCHLUSSSTRICH

- Für das Management ist die Änderung der BilanzRL für die Erstellung der Unternehmensbilanz wesentlich.
- Für postmoderne Führungskräfte jedoch bietet sich die Chance, ein umfassendes Diversity Management aufzubauen, das direkten Einfluss auf die zukünftige (finanzielle) Performance des Unternehmens hat.
- Nur wenige Organisationen haben dies bereits erkannt und gewinnen durch ein professionelles Diversity Management das Vertrauen von Kunden, Investoren, Eigentümern und Mitarbeitern.