

ANTI-DISKRIMINIERUNGSRICHTLINIEN

Praktische Auswirkungen unter besonderer Berücksichtigung des Themenbereiches Behinderung

Das Wort „Diskriminierung“ beinhaltet die Konnotation der Unterscheidung. Unterschiede wiederum führen zu Vielfalt. Und Vielfalt wird im Englischen „Diversity“ bezeichnet. Unter diese Begriff hat sich ein komplexes, vielschichtiges Management-Konzept entwickelt, das nunmehr eine effektive Antwort auf die Folgen der EU-Anti-Diskriminierungs-Richtlinien darstellt.

Behinderung und Befähigung als eine Facette von Vielfalt („Diversity“)

Diversity lässt sich jeweils aus Sicht von Personen und Organisationen auf je einer Sach- und einer mentalen Ebene definieren: Zunächst beschreibt Diversity das Phänomen „Vielfalt“, das durch die zahlreichen Unterschiede entsteht, die alle Menschen zu einmaligen Individuen machen. Dabei stehen meist die so genannten Kern-Dimensionen im Vordergrund: Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung. Insgesamt 3 Anti-diskriminierungsrichtlinien der EU beziehen sich auf eben diese sechs Faktoren menschlicher Vielfältigkeit und beschreiben sie so als (besonders) schützenswerte Merkmale. Eine weitere Bedeutung erhält Diversity, wenn es als Geisteshaltung aufgefaßt wird. „Valuing Diversity“ umfasst das Bewusstsein für vielfältige Unterschiede und ihren Einfluss auf das tägliche Miteinander. Auf Organisationen übertragen beinhaltet „Managing Diversity“ die bewusste Anerkennung, Berücksichtigung und konsistente Wertschätzung von Unterschiedlichkeit sowie die aktive Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Steigerung des Erfolges. Auch für Organisationen kann „Diversity“ zu einer Geisteshaltung werden, wenn es nämlich fest im Leitbild und in allen Geschäftsprozessen verankert wird („Diversity & Inclusion“). Das ganzheitliche, umfassende Gesamtkonzept von Diversity stellt eine geeignete Möglichkeit dar, auf die praktischen Auswirkungen aktueller EU Richtlinien im Bereich Beschäftigung nicht nur zu reagieren, sondern diese pro-aktiv aufzugreifen und zur Steigerung des Erfolges einer Organisation zu nutzen.

1. DIE EU ANTI-DISKRIMINIERUNGS-RICHTLINIEN

Alle Arbeitgeber in Deutschland (und der EU) müssen sich auf neue rechtliche Anforderungen einstellen. Dies bezieht sich vor allem auf die sukzessive Umsetzung der drei EU-Richtlinien, die in den Jahren 2000 und 2002 verabschiedet worden sind. Unabhängig vom Stand der Umsetzung haben die Antirassismus-Richtlinie und die Rahmen-Richtlinie ihre Gültigkeit bereits erlangt. Eine Durchsetzung ist derzeit jedoch nur auf dem mittelbaren Wege einer Schadensersatzklage (aufgrund der nichterfolgten Umsetzung) gegen die Bundesrepublik Deutschland möglich. Gleichwohl ist die Umsetzung dieser Richtlinien für alle Regierungen der EU Staaten bindend und wird daher – früher oder später – stattfinden.

1.1 Themenbereiche

Die Richtlinien 2002/73/EG, 2000/78/EG und 2000/43/EG sollen helfen, Diskriminierungen auf Basis von Rasse oder ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung zu bekämpfen und zu verhindern. Sie haben für alle in der EU lebenden BürgerInnen, unabhängig von deren Nationalität Gültigkeit.

Die Antirassismus-Richtlinie 2000/43/EG verbietet Diskriminierung aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft in einem breiten Spektrum von Bereichen: Beschäftigung, Bildung, Bereitstellungen von Gütern und Dienstleistungen sowie Sozialschutz. Sie wurde am 29. Juni 2000 verabschiedet und ist seit dem 19. Juli 2003 gültig. Das Thema „Staatsbürgerschaft“ (Nationalität) ist im EU Vertrag gesondert geregelt.

Die Rahmen-Richtlinie 2000/78/EG bezieht sich nur auf die Gleichbehandlung im Bereich der Beschäftigung und untersagt Diskriminierungen aus Gründen der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung. Auch die Dimension Behinderung findet hier explizite Berücksichtigung. Von Bedeutung ist dabei, dass die Richtlinie keine Einschränkung auf Schwerbehinderung kennt oder vornimmt. Für Deutschland stellt sich somit die Frage, ob künftig auch Behinderungsgrade, die nicht durch bestehende Regelungen für Schwerbehinderte (vgl. SGB IX) und diesen gleichgestellte Menschen Berücksichtigung finden müssen. Das allgemeine Diskriminierungsverbot wird in Bezug auf Menschen mit Behinderung(en) in Art. 5 der Richtlinie konkretisiert. Demnach hat der Arbeitgeber angemessene Vorkehrungen für Menschen mit Behinderungen zu treffen. Dazu muss der Arbeitgeber die geeigneten und im konkreten Fall erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um den betreffenden Personen den Zugang zur Beschäftigung, die Ausübung eines Berufes, den beruflichen Aufstieg, und die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen, es sei denn, diese Maßnahmen würden den Arbeitgeber unverhältnismäßig belasten. Diese Belastung ist nicht unverhältnismäßig, wenn sie durch geltende Maßnahmen im Rahmen der Behindertenpolitik des Mitgliedstaates ausreichend kompensiert ist. Die Rahmen-Richtlinie wurde am 27. November 2000 verabschiedet und musste bis zum 02. Dezember 2003 in nationales Recht umgesetzt worden sein. Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union können jedoch eine

zusätzliche Frist von bis zu drei Jahren beantragen, insofern Regelungen zur Diskriminierung aufgrund des Alters oder einer Behinderung betroffen sind. Nationale Regelungen zu „Familienstand“ bleiben von der Rahmenrichtlinie unberührt, was vor allem Einfluß auf ihre Wirkung im Themenbereich „Sexuelle Orientierung“ haben kann.

Für die Bekämpfung von Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts existiert eine gesonderte Richtlinie, die auf die Richtlinie 76/207/EWG aus dem Jahre 1976 zurück geht. Am 23. September 2002 wurde die novellierte Gleichbehandlungsrichtlinie 2002/73/EG verabschiedet, die bis zum 5. Oktober 2005 in nationales Recht umgesetzt werden muss.

Derzeit ist in Deutschland mit einem (neuen) Gesetzesentwurf, der die ähnlich gelagerten Mechanismen der drei Richtlinien für den Bereich Beschäftigung umsetzt, nicht vor Mitte 2004 zu rechnen. Das Inkrafttreten eines entsprechenden Gesetzes ist zum 1. Mai 2005 vorgesehen. In anderen Mitgliedstaaten ist der Umsetzungsprozess unterschiedlich weit fortgeschritten und wird von der Kommission der EU kritisch verfolgt. Die fraglichen EU-Richtlinien müssen indes auch von den neuen Mitgliedstaaten umgesetzt worden sein, wenn diese im Mai 2004 in die Europäische Union aufgenommen werden.

1.2 Unterschiedliche Arten von Diskriminierung

Die EU-Richtlinien unterscheiden zwischen direkter (unmittelbarer) und indirekter (mittelbarer) Diskriminierung. Eine direkte Diskriminierung liegt dann vor, wenn eine Person aufgrund ihrer Behinderung(en) in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt oder erfahren würde. Von einer indirekten (mittelbaren) Diskriminierung wird dann gesprochen, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren, Personen aufgrund ihrer Behinderung(en), in besonderer Weise benachteiligen können (Frage der Verhältnismäßigkeit). Des Weiteren sprechen sich die Richtlinien auch gegen Anweisungen zu Diskriminierung aus.

Das Verbot der Diskriminierung wird durch den Begriff der Belästigung innerhalb der Richtlinien erweitert. Darunter werden unerwünschte Verhaltensweisen verstanden, die im Zusammenhang mit der Behinderung einer Person stehen und durch die die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird. Ein so beschriebenes unerwünschtes Verhalten kann zum Beispiel in der Ausgrenzung von Kundenkontakt, dem Ausschluss von der Kommunikation oder der Nichtachtung von Vertraulichkeit bestehen. Weiterhin sind Witze über Menschen mit Behinderungen, Nachahmungen oder die Vermeidung von Kontakt denkbare unerwünschte Verhaltensweisen. Eine weitere Definition des Begriffes der Belästigung kann auf nationaler Ebene erfolgen. Die EU-Kommission hat jedoch Belästigung bereits – u. a. im Zusammenhang mit „sexueller Belästigung“ - definiert: Ein Verhalten „that is unwanted by the recipient, that it is for each individual to determine what behaviour is acceptable to them and what they

regard as offensive.” Demnach spielt die Sicht des oder der Betroffenen eine zentrale Rolle, wobei gleichzeitig gefordert wird, dass diese Sichtweise entsprechend geäußert wird oder worden ist

1.3 Beweislast

Die Richtlinien legen eine grundsätzliche Wirkungsweise fest, die im Kern eine Umkehr der Beweislast vorsieht. Dieser Mechanismus erkennt an, dass in den meisten Fällen eine Beweisführung durch einen Kläger kaum zu leisten sein wäre, da er häufig keinen Zugang zu relevanten Unterlagen oder Belegen haben dürfte. Im Falle einer Diskriminierung muss eine Person mit einer Behinderung zunächst glaubhaft machen, dass sie eine Ungleichbehandlung aufgrund ihrer Behinderung erfahren hat oder belästigt wurde. Dazu genügt es, dass Tatsachen vorgetragen werden, die eine Diskriminierung oder Belästigung mit überwiegender Wahrscheinlichkeit vermuten lassen, es bedarf also nicht einer an die Grenze der Sicherheit reichenden Argumentation. Der Beklagte muss sodann im weiteren Verfahren beweisen, dass keine Diskriminierung oder Belästigung vorgelegen hat. Einen vergleichbaren Mechanismus kennt das deutsche Rechtssystem bereits im §611a BGB.

1.4 Rechtsfolgen und Sanktionen

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das die Federführung für die nationale Umsetzung übernommen hat, geht in einem Eckpunktepapier unter anderem auf die Rechtsfolgen der EU-Richtlinien ein und stellt zunächst fest, dass Rechtsfolgen aus dem BGB unberührt bleiben. Weiterhin wird ausgeführt, dass vorgesehen ist, „dass der diskriminierten Person eine angemessene Entschädigung zu gewähren ist. Dieser Anspruch kann sich auch gegen den Arbeitgeber in seiner Verantwortung für Vorgesetzte und Kollegen richten.“ Eine Exkulpierung mit Blick auf individuelles Fehlverhalten dürfte hiermit zumindest weitgehend ausgeschlossen sein. Grundsätzlich verlangen die Richtlinien, wirksame, verhältnismäßige und abschreckende Sanktionen vorzusehen. Auch hierin ist ein Novum zu verstehen, da frühere Regelungen nicht unwesentlich auf Selbstverpflichtung oder kalkulierbaren Risiko basierten. Allerdings sieht auch die Neuregelung des Schwerbehindertenrechts bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot Schwerbehinderter bei der Begründung eines Arbeitsverhältnisses eine angemessene nach oben nicht begrenzte Entschädigung in Geld vor.

Die Möglichkeit der Verbandsklage stellt ebenfalls eine Neuerung für das deutsche Recht dar. Danach können Organisationen, die ein rechtmäßiges Interesse an der Einhaltung der Bestimmungen der Richtlinie haben, tätig werden. Sie können sich entweder im Namen der betroffenen Person oder zu deren Unterstützung, in jedem Fall mit ihrer Einwilligung, an die Gerichte und Verwaltungsbehörden wenden. In diesem Zusammenhang steht zu vermuten, dass zumindest einzelne Fälle eine erhebliche Öffentlichkeitswirkung erzielen werden. Dies bildet für Arbeitgeber ein neues, zusätzliches Risiko in Zusammenhang mit Diskriminierung und Belästigung.

2. GELTUNGSBEREICHE

Die Antirassismus-Richtlinie und die Rahmen-Richtlinie gelten für den öffentlichen und den privaten Bereich gleichermaßen. Beide beziehen sich (auch) auf den Bereich der Beschäftigung und beschreiben dort folgende Geltungsbereiche: Zugang zu Beschäftigung (Einstellung), Aus- und Weiterbildung, Arbeitsbedingungen sowie Mitgliedschaft und Mitwirkung in Organisationen.

Der Geltungsbereich Zugang zu Beschäftigung umfasst die Personalauswahl und die Einstellungsbedingungen. Eine direkte Diskriminierung würde dann vorliegen, wenn Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen grundsätzlich nicht berücksichtigt werden. Eine weitere Art der Diskriminierung betrifft das Fragerecht. Demnach darf der Arbeitgeber den potentiellen Bewerber alles fragen, was die Eignung der Person für die zu vergebene Position betrifft. Wenn die auszuführende Tätigkeit durch eine Behinderung einer Person unmöglich gemacht wird, dann steht dem Arbeitgeber das Fragerecht insofern (indirekt) zu. Laut BAG ist der Arbeitgeber generell berechtigt nach einer Schwerbehinderteneigenschaft oder Gleichstellung zu fragen, worauf der Arbeitnehmer wahrheitsgemäß antworten muss. Dies bezieht sich auch auf Behinderungen, die nicht im Zusammenhang mit der auszuführenden Tätigkeit stehen. Diese Tatsache stellt somit eine Einschränkung der Richtlinie dar. Der Gesetzgeber begründet dies mit entstehenden finanziellen Nachteilen für den Arbeitgeber, die durch das Nichtwissen vorhandener Schwerbehinderungen im Unternehmen entstehen (zum Beispiel mit Blick auf die Ausgleichsabgabe). De facto können dadurch Menschen mit Behinderungen diskriminiert werden. Eine indirekte Diskriminierung würde beispielsweise dann vorliegen, wenn die Infrastruktur eines Unternehmens nicht den Erfordernissen einer Person mit Behinderung(en) genügen kann, oder die Personalsuche von Anfang an eingegrenzt verläuft.

Der Bereich der Aus- und Weiterbildung (und mithin des beruflichen Aufstieges) kann ebenfalls Diskriminierungen enthalten, die es zu beseitigen gilt. Von einer direkten Diskriminierung kann dann gesprochen werden, wenn für die Teilnahme an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen Personen mit Behinderungen nicht in Frage kommen. Eine indirekte Diskriminierung würde dann vorliegen, wenn Fähigkeiten wie z.B. das Gehen, Sehen oder Hören eine Teilnahmevoraussetzung darstellen (z. B. bei e-Learning oder Outdoor-Training).

Ein weiterer Geltungsbereich umfasst die Arbeitsbedingungen, wozu die Vergütung (im weitesten Sinne), Feiertagsregelungen und die Arbeitszeit zählen. Bezogen auf Personen mit Behinderungen kann eine direkte Diskriminierung bezüglich der Arbeitsbedingungen dann vorliegen, wenn die Arbeitsplätze und die Kommunikationsmöglichkeiten nicht auf die individuellen Bedürfnisse des Arbeitnehmers abgestimmt sind. Von einer indirekten Diskriminierung kann gesprochen werden, wenn keine Barrierefreiheit gegeben ist oder die Arbeitszeiten nicht flexibel gestaltbar sind.

Der vierte Geltungsbereich beinhaltet die Mitgliedschaft / Mitwirkung von Personen z. B. in Arbeitnehmerorganisationen. Hier kann das Fehlen von Gebärdendolmetschern bei Betriebsversammlungen eine indirekte Diskriminierung darstellen, sofern gehörlose Personen teilnehmen.

3. HANDLUNGSFELDER

Angesichts des spezifischen Aufbaues der Anti-Diskriminierungs-Richtlinien ergeben sich für den Bereich Arbeit und Beschäftigung und damit für alle Arbeitgeber mehrere Handlungsfelder, in denen jeweils auch der Themenbereich „Behinderung“ zu berücksichtigen ist:

- Aufgrund der umgekehrten Beweislast erscheint es erforderlich, dass Arbeitgeber die bestehenden Systeme (Inhalte und Prozesse) in einem ersten Schritt grundsätzlich und detailliert auf ihre Neutralität gegenüber Unterscheidungs-faktoren untersuchen (Auditierung).
- Mit Blick auf eine klare innerbetriebliche Umsetzung der relevanten EU-Richtlinien (bzw. nationaler Gesetze) bieten sich verbindliche Leitlinien (Policy, Betriebsvereinbarung, Charta oder ähnliches) an, die Vorgaben und Erwartungen festschreiben und Folgen einer Nichtbeachtung detaillieren.
- Mit Blick auf das Risiko, welches Diskriminierungsklagen darstellen bietet sich neben der Absicherung gegen dieselben durch die vorgenannte Auditierung und Leitlinien eine gezielte Prävention an.
- Um eine Beachtung rechtlicher Vorschriften besser gewährleisten zu können erscheinen Trainings geeigneter Zielgruppen im Unternehmen angebracht, in denen die zugrundeliegenden Konzepte (Diskriminierung - Chancengleichheit, Ausgrenzung - Einbeziehung, Belästigung – Integration) vermittelt und angemessene Verhaltensweisen sowie Interventionen erarbeitet oder vermittelt werden.
- Ein letzter Baustein für die ganzheitliche Umsetzung besteht in der dauerhaften Überprüfung der Einhaltung bestehender Regelungen, zum Beispiel durch ein Diversity Controlling, das neben einer Ergebniskontrolle wiederum die Einbindung entsprechender Mitarbeitergruppen beinhaltet.

3.1 Auditierung

Eine grundlegende Überprüfung des Status Quo in einer Organisation entspricht dem Aufbau der Anti-Diskriminierungs-Richtlinien. Mit Blick auf „Diskriminierung“ befasst sich ein Teil mit den Systemen, insbesondere den Personalmanagement-Systemen einer Organisation, während sich ein zweiter Teil mit Blick auf „Belästigung“ die Kultur zum Gegenstand hat.

Ein Diskriminierungs-Audit der Systeme folgt idealer weise den Geltungsbereichen der Richtlinien. Insbesondere sind die Bereiche Personalbeschaffung (Suche und Auswahl), Arbeitsbedingungen (inklusive Entgeltregelungen im weitesten Sinne), Weiterbildung und Personalabbau relevant. In all diesen Subsystemen ist zu überprüfen, ob die bestehenden Inhalte und Abläufe direkte oder indirekte Diskriminierungspotenziale aufgrund der definierten Kerndimensionen beinhalten. Dies bedeutet einerseits, dass von wenigen Ausnahmen abgesehen eine Benachteiligung von Älteren, Jüngeren, Männern, Frauen oder Menschen mit oder ohne Behinderung sowie weiterer Fälle vom Grundsatz her ausgeschlossen sein muss. Andererseits

muss überprüft werden, ob sich für einzelne Gruppen dem Anschein nach neutrale Mechanismen systematisch negativ auswirken und somit eine mittelbare (indirekte) Diskriminierung vorliegt. Eine solche kann für einen Menschen mit Behinderung zum Beispiel dann vorliegen, wenn eine Anmeldung für ein Training nur über eine nicht barrierefreie Intranetseite möglich ist oder die Trainingsmethoden oder -orte dieser Anforderung nicht genügen. Es liegt auf der Hand, dass die Überprüfung der verschiedenen Diskriminierungspotenziale für alle Geltungsbereiche jeweils aus Sicht der sechs Kerndimensionen eine überaus komplexe und aufwendige Maßnahme darstellt. Gleichwohl stellt dies eine lohnende Anstrengung dar, da ansonsten jede spätere Klage alleine schon angesichts vorhandener Prozess-Mängel zu einer Strafzahlung in Höhe von 3 Monatsgehältern führt, unabhängig von einem nachzuweisenden Schaden. Im Extremfall könnte dies auch für 500 Bewerber einer externen Ausschreibung gelten, die – wie auch immer – von einem Diskriminierungselement erfahren haben.

Unter diesen Gesichtspunkten sollte auch eine Auditierung der Unternehmens- oder Organisationskultur vorgenommen werden, da auch Belästigungen wie Diskriminierung verfolgt werden können. Diese Überprüfung erfordert entsprechend der Definition von Belästigung eine Berücksichtigung der Sichtweise der (potenziell) Betroffenen. Daher bieten sich neben Mitarbeiterbefragungen vor allem Fokusgruppen und die Einrichtung von Mitarbeiternetzwerken an. Unter Nutzung dieser Instrumente kann nun ein Vergleich der Wahrnehmung verschiedener Gruppen (z. B. jeweilige Mehrheit versus jeweilige Minderheit) angestellt werden. Dabei sind die Kommunikation, der Umgang und die Verhaltensweisen, die Normen und Rituale sowie weitere Aspekte, die das Arbeitsumfeld kulturell gestalten, zu erheben. Diese kulturelle Untersuchung erscheint ebenfalls von hoher Bedeutung, da im Falle späterer erfolgreicher Klagen das Bild entstehen könnte, der Arbeitgeber duldet grundsätzlich ein feindliches Arbeitsumfeld für manche Beschäftigten. Neben der möglicherweise erheblich negativen Außenwirkung ist hier eine Parallele zu den ‚Class Actions‘ in den USA zu sehen, in denen ungleich höhere Strafen verhängt werden, wenn eine systematische Diskriminierung oder Ausgrenzung nachgewiesen werden kann.

Sollten im Rahmen der Erst-Auditierungen Aspekte festgestellt werden, die im Falle einer Diskriminierungs- (oder Belästigungs-) Klage den Beweis der Nichtdiskriminierung erschweren, müssen diese durch entsprechende Grundanpassungen beseitigt werden. Im Bereich der Systeme kann dies in der Änderung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen oder von Einstellungskriterien und Personalbeurteilungskriterien bestehen. Weiterhin mag es erforderlich sein, Karrieremodelle und Grundsätze der Weiterbildung zu erweitern oder flexibler zu gestalten. Im Bereich der Kultur wird eine Anpassung nicht kurzfristig möglich sein. Mit Blick auf den noch vorhandenen Vorlauf bis zu einer nationalen Umsetzung der Richtlinien bietet es sich daher an, einen kulturellen Veränderungsprozess zum Beispiel durch Leitbildentwicklung, Bewusstmachungen oder andere Maßnahmen zu initiieren, so dass sich eine Arbeitsumgebung entwickelt, die von allen vielfältigen Beschäftigten gleichermaßen produktiv wahrgenommen wird.

Nach dieser ersten Auditierung und Anpassung können weitere Aktivitäten zur Umsetzung der Richtlinien, eventuell in Form eines Regelkreises, durchgeführt werden.

3.2 Leitlinienerstellung

Als Grundbestandteil dieser weiteren Umsetzung dienen innerbetriebliche Vorgaben oder Regelungen in Form von Leitlinien. In sogenannten Policies, in Betriebsvereinbarungen, in einer Charta oder anderen verbindlichen Dokumenten wird formuliert und festgeschrieben, welche Grundsätze im Umgang mit und unter den Beschäftigten gelten sollen. Dies stellt gewissermaßen eine organisations-spezifische Umsetzung der (künftigen) Anti-Diskriminierungs-Gesetze bzw. der (heutigen) Anti-Diskriminierungs-Richtlinien dar.

Konkret werden Anti-Diskriminierung, Diversity, Einbeziehung, Belästigung oder andere relevante Konzepten in einer Policy beschrieben, ebenso deren Einbettung im Organisationskontext. In diesem Zusammenhang wird die Erwähnung von „Behinderung“ als ein relevantes Thema eine Selbstverständlichkeit darstellen. Weiterhin umfassen Policies Vorgaben und Regeln bezüglich des von den Beschäftigten erwarteten Verhalten sowie klare Angaben, welcher Umgang nicht toleriert werden wird. Auch hierbei können Beispiele für den unverkrampften Umgang mit Menschen mit Behinderungen einen Baustein bilden. Weitere wesentliche Bestandteile einer effektiven Policy sind ein vom ‚Dienstweg‘ unabhängiger Beschwerdeprozess sowie möglicherweise die Benennung oder Einrichtung einer internen Schiedsstelle (Ombudsperson). Von Bedeutung sind weiterhin klar definierte Sanktionen für unterschiedliche Fälle einer Nichtbeachtung der Policy. Dabei erscheint es wesentlich, dass eine Policy zur Umsetzung der Richtlinien einerseits die Geltungsbereiche im Personalmanagement und andererseits den tagtäglichen Umgang erfasst.

Klare und durchsetzbare Leitlinien können dazu beitragen, dass Fälle von Diskriminierung oder Belästigung weniger wahrscheinlich werden oder aber innerhalb der Organisation gelöst werden können. Hierdurch wird zudem einer ansonsten drohenden Zerrüttung des Arbeits-Verhältnisses vorgebeugt, das wiederum zu einer späteren Auflösung desselben führen könnte.

In manchen Unternehmen entsprechen bereits vorhandene Diversity-Policies weitgehend den Anforderungen effektiver Leitlinien im Zusammenhang mit den EU Richtlinien.

3.3 Prävention durch Aufklärung

Zur Abwendung möglicher Klagen aufgrund von Diskriminierung oder Belästigung bietet sich für Arbeitgeber grundsätzlich eine gezielte Prävention an. In diesem Zusammenhang liegt zunächst eine umfassende Informationen zu den Themen durch breite Aufklärung im Unternehmen nahe. Hierbei erscheint es wesentlich, die in der Auditierung gewonnen Erkenntnisse über die Wahrnehmungen und Sichtweisen vielfältiger Gruppen zu integrieren. Für die Prävention sollten verschiedene Kommunikationsmedien genutzt werden, wie zum Beispiel Poster, Broschüren, Faltblätter oder die Mitarbeiterzeitschrift. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, das Thema Behinderung als eine Facette von Vielfalt zu thematisieren. Mit Blick auf die individuellen Sichtweisen und Erfahrungen, die verschiedene Mitarbeiter mit unterschiedlichen Themen machen, bieten sich zudem Medien mit Feedback-Möglichkeit wie zum Beispiel das Intranet, eine

Hotline oder Gesprächsrunden an. Bei der Verbreitung geeigneter Informationen und Botschaften sollten Mitarbeiternetzwerke intensiv eingebunden werden, zumal diese ebenfalls einen Rückkopplungskanal darstellen.

3.4 Prävention durch Training

Eine konkretere, wenn auch aufwendigere Möglichkeit der Prävention bieten Trainings zu den Themen Diskriminierung & Chancengleichheit, Ausgrenzung & Einbeziehung, Belästigung & Integration. Workshops können für unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten werden, wobei insbesondere Fach- und Führungskräfte oder Mitarbeiter in Spezialabteilungen (z. B. Personalbereich) eine zentrale Rolle einnehmen. Präventive Trainings schaffen zunächst Bewusstsein, thematisieren Inhalte und beschreiben (mögliche) Konsequenzen angesichts der Anti-Diskriminierungs-Richtlinien. Weiterhin vermitteln sie erforderliche (korrekte) Verfahren und Verhaltensweisen oder zeigen auf, wie interne Policies im Sinne der Organisation effektiv umgesetzt werden können. Im Rahmen von Diversity Trainings werden häufig auch Fallbeispiele zum Thema Behinderung behandelt und Möglichkeiten einer effektiveren Integration besprochen.

3.5 Diversity Controlling

Die relative Rechtssicherheit eines Arbeitgebers mit Blick auf Diskriminierung und Belästigung lässt sich überprüfen und im Zeitverlauf messen. Hierfür bietet sich ein Diversity Controlling an, das teilweise auf Mechanismen der Erst-Auditierung zurück greift. Ein Grundgedanke besteht darin, dass sich die Ergebnisse neutraler HR-Prozesse in demographischen Kennzahlen der Belegschaft und ihrer Entwicklung im Zeitverlauf widerspiegeln sollten. Als Messgrößen kommen zum Beispiel die Repräsentation oder berufliche Weiterentwicklung vielfältiger Gruppen in unterschiedlichen Bereichen oder auf verschiedenen Ebenen der Organisation in Frage. Gleichermaßen von Bedeutung ist die dauerhafte Beobachtung der Arbeitsplatzkultur in Form der herrschenden Kommunikation und des Umganges, wobei eine Differenzierung nach der Wahrnehmung unterschiedlicher Gruppen nahe liegt, wenn nicht erforderlich ist. Die Messung dieser Aspekte erfolgt analog zur Erst-Auditierung der Kultur (vgl. oben). Entsprechend sollte ein dauerhafter Kontakt zu Mitarbeiternetzwerken dazu genutzt werden, weiterhin bestehende (oder neue) Diskriminierungs- oder Belästigungspotenziale zu erkennen. Gleichermaßen bietet sich die Auswertung eines internen Beschwerdesystems und der darin behandelten Fälle an.

Je nachdem wie die Ergebnisse des Diversity Controllings ausfallen, kann eine neuerliche Auditierung der Systeme, eine Veränderung der Policies oder ein Anpassen der Prävention sinnvoll sein. Insofern kann der bereits angesprochene Regelkreis entstehen.

4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Unabhängig von ihrer derzeitigen Umsetzung weisen die aktuellen Anti-Diskriminierungs-Richtlinien der EU weitreichende, wenn auch abschätzbare Konsequenzen für den Bereich der Beschäftigung auf. Sie beinhalten grundlegend neue Mechanismen und Regelungen, die ein zum Teil wesentliches Umdenken erfordern werden. Für den Themenbereich der Behinderung ergeben sich einige Veränderungen, die dazu führen dürften, dass Menschen mit Behinderungen in Zukunft als selbstverständlicher Teil der Vielfalt in Belegschaften Berücksichtigung finden. Dies wird umso wahrscheinlicher, wenn das umfassende Konzept von „Diversity“ als Antwort auf die Richtlinien ein- und umgesetzt wird.

Autor: Michael Stuber

Diplom Wirtschafts-Ingenieur, Inhaber der Kölner mi•st [Consulting

Kontakt

mi•st [Consulting

Richard-Wagner-Strasse 25

50674 Köln

Telefon: *49-(0) 221-222 1250

Fax: *49-(0) 221-222 1251

E-Mail: office@mi-st.com

Web-Site: www.ungleich-besser.de

Stuber, Michael: Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern,
Luchterhand-Verlag 2004, 39 Euro, ISBN 3-472-05396-8

Informationen, Leseproben und Service-Teil online: www.ungleich-besser.de/das_buch