

Verhaltensvereinbarungen als sinnvolle Maßnahme gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz?

von Jasmine Böhm¹

Das EQUAL-Projekt "Gleiche Chancen im Betrieb" will mit Hilfe von Verhaltensvereinbarungen, den "Codes of Conduct", Diskriminierungen in Unternehmen bekämpfen.

Diversity Management, Corporate Social Responsibility und Codes of Conduct sind Schlagworte, die heutzutage in keiner Managerschulung zu den Themen Personal- und Organisationsentwicklung fehlen. Sie stellen wichtige Werkzeuge bei der Bindung von KundInnen an Produkte oder Unternehmen dar.

In diesem Artikel wird ein österreichisches Projekt beschrieben, in dessen Rahmen mit Hilfe von Verhaltensvereinbarungen, sogenannten Codes of Conduct², Diskriminierungen in Unternehmen bekämpft werden sollen. Das Unternehmen und seine MitarbeiterInnen verpflichten sich selbst dazu, Maßnahmen zu ergreifen, die ermöglichen, respektvoller miteinander umzugehen und eventuell bestehende Vorurteile in Arbeitszusammenhängen in den Hintergrund zu stellen.

Quellen von Codes of Conduct

Codes of Conduct sind im englischsprachigen Raum mittlerweile Standard. Man versteht darunter ein Set von moralischen Prinzipien und Verhaltensregeln, zu denen sich eine Gruppe, Institution oder ein Betrieb freiwillig bekennt. Die Themen, die darin behandelt werden, reichen vom Umgang miteinander oder mit KundInnen über die kategorische Ablehnung der Nutzung von Kinderarbeit bis hin zu der Verpflichtung, Sozialprojekte finanziell zu unterstützen.

Die ersten Verhaltenskodizes dieser Art wurden auf Betreiben der Gewerkschaften und Industriellenvereinigungen in den 1930er Jahren in den USA entwickelt. Sie bezogen sich auf die Einhaltung sozialer Mindeststandards für ArbeitnehmerInnen, wie etwa fixe und begrenzte Arbeitszeiten, Bezahlung von Überstunden oder die Einhaltung gesundheitlicher Schutzmaßnahmen für FabrikarbeiterInnen. Sie waren damit eine direkte Folge sozialer Mißstände.

Durch den Civil Rights Act von 1964 wurde die Diskriminierung benachteiligter Bevölkerungsgruppen, damals hauptsächlich Afro-AmerikanerInnen und Frauen, in der Arbeitswelt und im öffentlichen Leben zum Thema und damit zu einem Bereich, in dem neue gesellschaftliche Standards geschaffen werden mußten. Viele Betriebe und öffentliche Einrichtungen reagierten mit der Öffnung ihrer Unternehmen für alle Bevölkerungsschichten und teilweise mit Quotenregelungen. Verhaltensvereinbarungen mit und ohne rechtliche Implikationen folgten.

Heute kann in den USA jeder/jede den eigenen Arbeitgeber oder öffentliche Einrichtungen, von denen man oder frau sich diskriminiert fühlt, verklagen. Das macht die USA zwar noch nicht zu einem märchenhaften Paradies für Menschenrechte und Sozialstandards. Aber es gibt zumindest rechtliche Grundlagen, in eindeutigen Fällen von Diskriminierung zu agieren, die in Österreich, trotz Weisung und Mahnung durch die EU, noch immer fehlen. Unbedenkliche Produkte

Durch die Expansion multinationaler Unternehmen in die sogenannten "Länder der Dritten Welt" entstanden neue Probleme und Notwendigkeiten. Die schamlose Ausbeutung der dort vorhandenen Ressourcen, ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeit oder minimalste Umweltstandards, und die teilweise katastrophalen Bedingungen für ArbeiterInnen alarmierten Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen. Diese sammelten Informationen und starteten große Informationskampagnen. um eine Art

Konsumentengewissen zu initiieren, durch das Produkte bevorzugt werden, die ökologisch und menschenrechtlich unbedenklich sind. Dies geschah mit viel Erfolg und führte dazu, daß mittlerweile jedes große Unternehmen ein Firmenleitbild oder einen Code of Conduct auf seiner Homepage publiziert, in dem sich das Unternehmen zu ökologischen und humanen Arbeits- und Produktionsbedingungen bekennt.

Codes of Conduct zum Thema Vielfalt und Minderheiten in Unternehmen folgten erst sehr viel später und sind im Vergleich zu den oben genannten noch rar. Es gibt aber in den meisten allgemeinen Verhaltenskodizes auch Verweise auf respektvollen Umgang mit MitarbeiterInnen und bei großen Unternehmen zumindest das Bekenntnis, Vielfalt im Unternehmen zu fördern. Relativ viele Codes of Conduct zum respektvollen Umgang miteinander und eine klare Absage an ethnische oder rassistische Diskriminierungen finden sich bei Universitäten und Schulen im englischsprachigen Raum.

Eine Vorreiterrolle im öffentlichen Sektor nehmen die Niederlande und Kanada ein, die eigene Codes of Conduct zum Thema Diskriminierung auf Verwaltungsebene und im öffentlichen Dienst haben. Als Beispiel dafür gelten die Verhaltensregeln für Angestellte der Stadtverwaltung in Den Haag und die Weisungen für die Royal Canadian Mounted Police.

"Gleiche Chancen im Betrieb"

Die meisten Unternehmen und Institutionen verpflichten sich nicht ohne Grund zu solchen Maßnahmen, sondern weil sie sich durch das Zeigen einer Corporate Social Responsibility nach außen geschäftliche Erfolge erwarten.

Die im Projekt "Gleiche Chancen im Betrieb" gewählte Methode zur Erstellung von Codes of Conduct ist relativ zeit- und personalintensiv, dafür aber auch besonders effektiv und nachhaltig. Durch die Erarbeitung in einer Steuergruppe ist die Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen und die Chance, alle Bereiche des Unternehmens zu erfassen, von Anfang an sehr hoch. Umgesetzt wird nur, was sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von der Unternehmensleitung getragen werden kann. Es sollen also keine bloßen Lippenbekenntnisse entstehen, sondern vertretbare Verpflichtungen, die den Arbeitsalltag für alle verbessern.

Das Herzstück des Prozesses ist die sogenannte "Steuergruppe", die im Idealfall die Vielfalt im Unternehmen widerspiegelt, das heißt, daß in ihr Mehrheits- und Minderheitenangehörige sowie MitarbeiterInnen unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen zusammenarbeiten. Die Steuergruppe trifft sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten regelmäßig und soll auch so etwas wie einen MultiplikatorInnen-Effekt haben. Das heißt, die Mitglieder der Steuergruppe wissen, warum bestimmte Maßnahmen entwickelt wurden, und können ihre Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit auch anderen MitarbeiterInnen näher bringen.

Die Steuergruppe hat die Aufgabe, nach den Ergebnissen der Standortanalyse und aufgrund ihres eigenen Wissens über das Unternehmen einen Code of Conduct zu erarbeiten. Dieser beinhaltet Implementierungsmaßnahmen, die sicherstellen sollen, daß damit tatsächliche strukturelle, kommunikative oder arbeitsklimatische Verbesserungen stattfinden.

An erster Stelle steht die Schaffung einer Atmosphäre, in der das Aufdecken und Bewußtmachen von Vorurteilen möglich wird, ohne dadurch neue Polarisierungen zu schaffen. Dies geschieht durch ein anfängliches Sensibilisierungstraining. Ziel des Trainings ist es, versteckte negative Konnotationen und Emotionen "dem Anderen" gegenüber sichtbar und reflektierbar zu machen, ohne die Beteiligten dafür zu verdammen. Nur dadurch kann ein besseres Verständnis füreinander geschaffen werden, in dem die "kulturellen" Hintergründe und Bedürfnisse anderer akzeptiert werden können.

Eine ausführliche Standortanalyse gibt Aufschluß darüber, welche Personen mit welchem

Hintergrund im Unternehmen arbeiten, wo Potentiale nicht genutzt werden und in welchen Bereichen des Unternehmens dringender Handlungsbedarf besteht, vor allem in Hinblick auf die Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen mit unterschiedlicher Herkunft, Muttersprache, Religion oder Staatszugehörigkeit. Dabei werden auch kleine und große strukturelle Diskriminierungsmechanismen im Unternehmen sichtbar, und es ist möglich, sich in der Folge Maßnahmen zu überlegen, diese Muster abzubauen.

Erstellung des Code of Conduct

Bereits bei der Erstellung des Code of Conduct wird in diesem Projekt auf ein hohes Maß an Selbstverantwortlichkeit bei den MitarbeiterInnen gesetzt. Das macht den Code of Conduct und die damit einhergehenden Maßnahmen auf mehreren Ebenen wirkungsvoller. Erstens widerspiegelt der – von MitarbeiterInnen und Management formulierte – Code of Conduct die im Betrieb vorhandenen Bedürfnisse und Wünsche in hohem Maße. Zweitens werden Unternehmen und MitarbeiterInnen durch den Aushandlungsprozeß nur zu solchen Maßnahmen verpflichtet, die sie auch bereit sind gemeinsam zu tragen.

Das Kernstück des Code of Conduct ist ein Bekenntnis zur Gewährung von Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen und eine Ablehnung aller Arten von Diskriminierung. Darauf folgt die Formulierung bestimmter Ziele und Maßnahmen, um dies sicherzustellen.

Der Kreativität bei der Erstellung von Maßnahmen sind kaum Grenzen gesetzt, solange sie im gegebenen Rahmen umsetzbar und sinnvoll erscheinen. Die Maßnahmen sind auf struktureller und ideeller Ebene angesiedelt und erstrecken sich von neuen Menüplänen in der Unternehmenskantine über die Erstellung mehrsprachiger Fragebögen zur MitarbeiterInnen-Rekrutierung bis hin zur Einsetzung speziell geschulter Vertrauenspersonen.

Handlungsbedarf, was die Rekrutierung und die Aufstiegsmöglichkeiten von Minderheiten angeht, ist in erhöhtem Maße gegeben, wenn sich herausstellt, daß in der Führungsebene eines Unternehmens zum Beispiel nur männliche Österreicher mit deutscher Muttersprache zu finden sind und auf den weniger prestigeträchtigen und schlechter bezahlten Positionen im Unternehmen nur Frauen oder nur Angehörige von Minderheiten.

In einigen Bereichen ist es also nötig, einzelnen Gruppen besondere Maßnahmen wie z. B. Sprachschulungen oder EDV-Trainings zukommen zu lassen, im Sinne einer Positive Action, die über reine Gleichbehandlung hinausgeht. Wie sinnvoll und zielführend eine Quotenregelung in bestimmten Bereichen ist, sollte gesondert diskutiert werden.

Resultat und Ausblick

Durch die gebotenen Trainings und Diskussionsprozesse kann ein hohes Maß an Sensibilität geschaffen werden. Das führt zu einer Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, zu einer angenehmeren Arbeitsatmosphäre und zu verbesserter Teamarbeit. Dadurch werden Konfliktpotentiale reduziert und Arbeitsabläufe für alle Beteiligten befriedigender gestaltbar.

Auf Seiten der MitarbeiterInnen entsteht mehr Zufriedenheit durch ein verbessertes Arbeitsumfeld und die Möglichkeit, sich mit den Zielen eines Unternehmens zu identifizieren, von dem man sich respektiert und wertschätzend behandelt fühlt. Diese Zufriedenheit spiegelt sich in den täglichen Interaktionen, sei es nach innen oder mit KundInnen, und vermittelt ein positives Bild des Unternehmens nach außen. Für das Unternehmen werden Potentiale und Kompetenzen aller MitarbeiterInnen nutzbar, die zuvor vielleicht nicht erkannt wurden.

Eine unabdingbare Voraussetzung, um das zu gewährleisten, besteht darin, interne Bildungsmaßnahmen und Aufstiegsmöglichkeiten allen MitarbeiterInnen im Rahmen ihrer

Qualifikationen zugänglich zu machen.

In den Betrieben, mit denen gerade gearbeitet wird, finden bereits Prozesse statt, die die Erwartungen der Mitglieder der Entwicklungspartnerschaft teilweise übersteigen. Unser Ziel wäre erreicht, wenn wir es schaffen, ein Instrumentarium zu entwickeln, das Diskriminierungen am Arbeitsplatz bereits im Vorfeld ausschließt. Uns ist natürlich klar, daß Maßnahmen wie diese nur ein Baustein dafür sein können.

Manchmal folgen Worten Taten, die die Qualität besitzen, die Realität entscheidend zu verändern. Manchmal müssen allerdings Taten vorangehen. Vielleicht ist in Österreich ja auf institutioneller und betrieblicher Ebene zu schaffen, wofür gesetzliche Standards und der Wille der Regierung fehlen.

Jasmine Böhm ist Ethnologin und für ZARA im EQUAL-Projekt "Gleiche Chancen im Betrieb" tätig.

¹ Dieser Artikel baut auf Vorarbeiten meiner KollegInnen in der Entwicklungspartnerschaft "Gleiche Chancen im Betrieb" auf, die im Rahmen des EQUAL-Programmes der Europäischen Union entstand. Nähere Informationen zum Projekt, den Partnerorganisationen und zu einzelnen MitarbeiterInnen finden sich auf der Homepage <http://www.gleiche-chancen.at>. ◀

² Code of Conduct kann im Deutschen am ehesten mit Verhaltensvereinbarung oder Verhaltenskodex übersetzt werden. ◀