

6 Fazit und Ausblick

Diversity Management ist ein Konzept, das seit den 2000er-Jahren zunehmend verbreitet ist und international diskutiert wird. Es hat seinen Ursprung in den USA und ist in der Zusammenwirkung von drei Faktoren entstanden, den sozialen Bewegungen (z. B. Bürgerrechtsbewegungen, Anti-Diskriminierung), wirtschaftlichen Trends (z. B. demografischer Wandel, Internationalisierung, Globalisierung) und sich verändernden Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz), europäischer Ebene (z. B. Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG) und internationaler Ebene (z. B. UN-Menschenrechtscharta). Dies führt zu einer hohen Verbreitungsdynamik.

Diversity Management ist als ein Top-down-Konzept in den USA entstanden, und es muss jeweils individuell an gesellschaftliche, nationale kulturelle und individuelle Rahmenbedingungen und Interessen angepasst werden, um erfolgreich wirken zu können. Partizipation ist nicht in der konzeptionellen Planung vorgesehen, sondern wird vor allem für die erfolgreiche Implementierung (meist im Rahmen von Change-Management) diskutiert. Allerdings ist in Deutschland die unternehmerische und betriebliche Mitbestimmung institutionell in Organisationen eingebunden. Damit stellen sich sowohl für die Akteure des Diversity Management als auch für die Akteure der Mitbestimmung besondere Herausforderungen. Viele Handlungsfelder sind mitbestimmungspflichtig, und damit stellen sich bereits sehr früh und während der gesamten Entwicklung und Einführung Fragen der Zusammenarbeit und Kommunikation.

Die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Organisationsleitung kann viele Facetten zeigen. Auf Seiten der Betriebsräte kann je nach Durchsetzungsmacht und Kooperationsbereitschaft die Auseinandersetzung, Kompromissbereitschaft und Gestaltungsbereitschaft mit und von neuen Konzepten sehr unterschiedliche Möglichkeiten ergeben. In Studien zeigen sich bisher vor allem gemeinsame Ansätze der Gestaltung von Diversity Management auf formaler Ebene bei mitbestimmungspflichtigen Themen und informell über einzelne thematisch engagierte Betriebsräte. Es wird gefordert, dass alle Akteure umfangreiches Wissen benötigen, um Diversity Management gut gestalten zu können und Kommunikation und Kooperation offen und transparent gestaltet werden müssen.

Bei der Darstellung der gemeinsamen Handlungsfelder und der Komplexität des Themenbereiches in diesem Studienbrief zeigt sich, dass zwar in einzelnen Organisationen durchaus von Best Practice gesprochen werden kann, aber sicher noch lange nicht alle Synergieeffekte, die zwischen Mitbestimmung und Diversity Management möglich sein könnten, genutzt werden. Dazu sind begleitende empirische Studien notwendig, die Chancen und Probleme analysieren. Erfahrungen und Weiterentwicklungen in Organisationen, die Synergieeffekte schaffen konnten, könnten über die Sammlung von Best Practices weitergeben werden. Für die internationale Weiterentwicklung von Diversity könnte die Zusammenwirkung von Mitbestimmung und Diversity Management ein spannendes und inspirierendes Thema sein.