

5 Aus der Praxis

Die unternehmerische Mitbestimmung hat die Aufgabe, die Interessen von Beschäftigten in die Führung von Organisationen einzubringen. Die betriebliche Mitbestimmung hat die Aufgabe, Beschäftigten Mitbeteiligungs- und Mitbestimmungsrechte im Betrieb zu ermöglichen. Diversity Management hat die Aufgabe, Diversity in der Organisation und den Betrieben so zu managen, dass Interessen und Bedürfnisse von Beschäftigten und Organisation gewinnbringend in Einklang gebracht werden. Damit wird auch deutlich, dass die Wirkungen und Wechselwirkungen dieser drei Faktoren nicht so einfach getrennt betrachtet werden können.

Welche Folgen, Wirkungen und Wechselwirkungen die unternehmerische und betriebliche Mitbestimmung in Unternehmen und Diversity Management haben, wird in den folgenden Kapiteln anhand von Beispielen dargestellt.

5.1 Das Handlungsfeld Diversity Management aus der Perspektive von Betriebsräten

In der WSI-Betriebsrätebefragung 2017 (vgl. Baumann 2018, S. 4ff.) wurde nach den Problemen gefragt, mit denen sich Beschäftigte an den Betriebsrat wenden (in dieser Befragung wurde nach den letzten 2 Jahren gefragt, es waren Mehrfachantworten möglich). Wie genau die Probleme sich darstellten wurde nicht gefragt, sodass kein klarer Bezug zu den Themen des Diversity Managements hergestellt werden kann. Ganz deutlich vorne liegen Probleme mit den Vorgesetzten (87%), mit den direkten Kolleg:innen (75%) und bei Eingruppierung und Entlohnung (74%). Am Ende der Liste finden sich Sprachprobleme bei den beschäftigten Migrant:innen (9%), Fremdenfeindlichkeit im Betrieb (8%) und aufenthaltsrechtliche Fragen (3%). Neben den letztgenannten Themen kann ein Bezug zu diversity-relevanten Themen bei den Problemen zum Speiseangebot in der Kantine (22%), der Lage der Arbeitszeit (61%) und Urlaubsplanung (60%) vermutet werden.

Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Betriebsrat und Arbeitgeber sind zur vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet (§ 2 Abs. 1 BetrVG). Bei der Befragung der Betriebsräte zeigte es sich, dass ca. 50% der Betriebsräte die Zusammenarbeit als gut (gut und sehr gut) bezeichnen, ca. 90% bewerten das Verhältnis als zumindest befriedigend (befriedigend, gut und sehr gut). Aber als mangelhaft bezeichnen das Verhältnis ungefähr 5% aller Betriebsräte.

Bei der Frage, mit welchen Themen sich die Betriebsräte in 2017 beschäftigt haben, zeigen sich weitere Themenbereiche. Auch hier wurde kein expliziter Zusammenhang mit Diversity Management hergestellt, hier sind aber zahlreiche Verknüpfungen vorstellbar.

Abbildung 9



Gitzi und Köllen untersuchten die Rolle der Partizipation im Diversity Management. Dabei war ihr Verständnis von Partizipation sehr breit gewählt. Hier fallen Betriebsräte bei ihren Partizipationsdimensionen unter die de jure-Partizipation (rechtlich gebundene Partizipation) und die indirekte Partizipation (durch Wahl von Repräsentanten wie den Betriebsrat) (vgl. Gitzi/Köllen 2006, S. 28). Sie haben 18 Unternehmen ausgewählt. Das Auswahlkriterium war, welche Unternehmen

aus dem ATX und DAX (die jeweils größten börsennotierten Unternehmen in Österreich und Deutschland) Maßnahmen im Kontext einer Diversity-Gesamtstrategie auf ihrer Homepage beschrieben haben (vgl. Gitzi/Köllen 2006, S. 32 f.). Sie sehen Diversity Management als förderlich für die Partizipation an, eine Analyse des Betriebsrates wird hier nicht vorgenommen.

Losert sieht Diversity Management als Querschnittsaufgabe in Organisationen, sodass neben Führungskräften und Personalverantwortlichen auch Betriebsräte und die Belegschaft selbst am Prozess der Umsetzung beteiligt werden müssen (vgl. Losert 2010, S. 57ff.).

Rühl schildert die Erfahrungen der Deutschen Lufthansa Aktiengesellschaft bei der Einführung von Diversity Management 2007. Sie benennt drei grundlegende Wege für die Einführung, top-down, bottom-up oder beides gleichzeitig. Während die Einführung von Chancengleichheitsprogramme für Frauen in den 70er-Jahren von den Mitarbeitervertretungen ausging (bottom-up), wurde das Diversity Management vom Vorstand eingeführt (top-down). Dies geschah, indem verschiedene Einheiten, die bereits mit Diversity Themen beschäftigt waren, in der Abteilung »Change-Management und Diversity« gebündelt wurden. Die Vertretung der Mitarbeiter:innen reagierte auf die Bündelung indifferent, sodass es nur ein Top-down-Ansatz blieb. Aus ihrer Sicht fehlte so die Breite, die bei Initiativen der Vertretung der Mitarbeiter:innen eher gegeben ist. Aus ihrer Sicht ist die gleichzeitige Strategie die erfolgsversprechende, top-down, um Zugang zu Ressourcen zu haben und bottom-up, um die Zielgruppen und alle Beschäftigten anzusprechen und zu beteiligen (vgl. Rühl 2007).

Jablonsky, damaliger Diversity-Verantwortlicher bei der Ford Werke AG berichtete von Befürchtungen des Betriebsrates, dass es sich nur um eine kurzfristige Modeerscheinung handeln könne. Durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung konnte seiner Einschätzung nach die betriebliche Interessenvertretung in den Diversity-Prozess eingebunden werden (vgl. Wagner 2004, S. 35, zitiert nach Losert 2010, S. 59).

Zur Implementierung und Umsetzung von Diversity Management gibt es eine Vielzahl von Studien. Allerdings enthalten nur sehr wenige auch die Perspektive des Betriebsrats. Losert hat eine umfangreiche qualitative Befragung von verschiedenen Akteuren in drei Finanzdienstleistungsunternehmen durchgeführt, die an der Implementierung beteiligt waren (vgl. Losert 2010). Sie analysiert die Perspektive des Managements, der Beschäftigten und der Betriebsräte.

Dabei wird die Kombination von top-down und bottom-up auch von einer Diversity-Verantwortlichen aus einem der Finanzdienstleistungsunternehmen folgendermaßen beschrieben: »Eine ganz wichtige Funktion bei uns hat auch der Betriebsrat. Also man geht ja immer davon aus, dass Personal und Betriebsrat auch zwei verschiedene Lager sind. Bei uns sind sie das nicht in diesem Thema [Diversity Management]. Wir arbeiten sehr gut zusammen, auch auf einer informellen Basis

[...] *Und in diesem Dreieck zwischen den Netzwerken, den Betriebsräten und dem Personalbereich ist schon eine ganze Menge Gutes entstanden.*« (wörtliches Zitat einer Diversity Verantwortlichen aus der Studie von Losert, Zusammenfassung veröffentlicht in 2011).

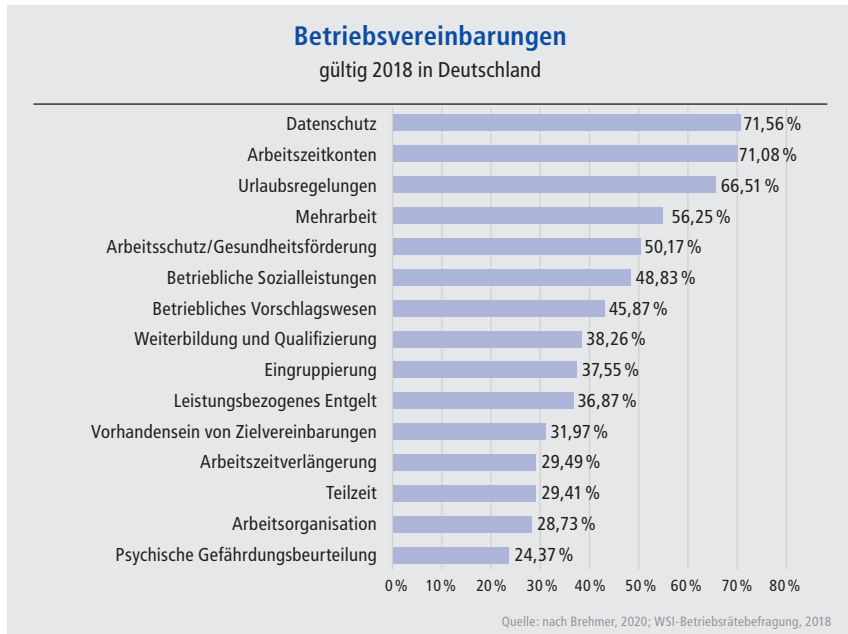
Als Ergebnis dieser Studie fasste Losert (2011) zusammen, dass die Einbindung der Betriebsräte auf zwei Ebenen stattfand. Bei einzelnen Maßnahmen auf der formalen Ebene und auf einer mehr informellen Ebene über Aktivitäten von engagierten einzelnen Betriebsräten. Auf der formalen Ebene waren die Betriebsräte bei den Verhandlungen über Kinderbetreuung, webbasiertes Training zum AGG und der Einführung von Mentoring-Programmen einbezogen. Betriebsvereinbarungen wurden zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sozialeleistungen für eingetragene Lebenspartnerschaften und fairer Umgang und Antidiskriminierung abgeschlossen. Auf der mehr informellen Ebene setzen sich Betriebsräte ein, Informationsveranstaltungen zu Vätern und Vereinbarkeit oder Pflege von Angehörigen zu organisieren. Häufig waren engagierte Betriebsräte auch Mitglieder in Netzwerken (Frauennetzwerke, schwul-lesbisches Netzwerk usw.) und sorgten hier für Netzwerkvorstellungen in z. B. Betriebsversammlungen und für den Informationsfluss zwischen Netzwerk, Betriebsrat und Management. *Losert* beurteilte insgesamt diese Aktivitäten zu Diversity Management als Randthemen in den Betriebsräten und deren Gremien (vgl. Losert 2011, S. 228f.).

Durch die strategische Einbindung des Betriebsrates sieht *Losert* vor allem die Chance, dass der Betriebsrat als Multiplikator für Diversity Management fungieren kann. Damit könnten mehr Beteiligung und Unterstützung durch die Beschäftigten erreicht werden. Gerade in der Kombination von top-down und bottom-up wird viel Potenzial gesehen: die Unterstützung durch das TOP-Management erhöht die Durchsetzungsintensität in Kombination mit einer ausreichenden Ressourcenversorgung, die Partizipation ermöglicht die Unterstützung und das Engagement der Beschäftigten und die Einbindung in Organisationskultur und den betrieblichen Alltag (vgl. Losert 2011, S. 229).

5.2 Diversity Management in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen

Wie in Kapitel 3.2.2 ausgeführt, sind Betriebsvereinbarungen schriftlich festgehaltene, rechtlich verbindliche Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Betriebsrat. Die nachfolgende Grafik zeigt auf, zu welchen Themen 2018 in den befragten Betrieben Betriebsvereinbarungen bestehen oder neu abgeschlossen wurden.

Abbildung 10



Betriebsvereinbarungen decken natürlich nicht alle Themen ab, mit denen sich Betriebsräte beschäftigen haben. Sie geben aber einen Einblick, in welchen Bereichen Arbeitgeber und Betriebsräte Regelungsbedarf gesehen haben.

Zur systematischen Betrachtung der Praxis von Betriebsvereinbarungen sind die Typologien des Betriebsrats (vgl. Kapitel 3.2.3, nach Nienhüser) hilfreich. Wie bereits mehrfach betrachtet, ist Diversity Management ein Top-down-Konzept, sodass in aller Regel die grundlegende Initiative von der Führungsebene ausgeht bzw. ausgehen muss. Die Optionen des Betriebsrates sind dann, wenig oder stark zu kooperieren. Der kooperationsbereite Betriebsrat hat die Möglichkeit, in Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen zu schließen, die die gemeinsamen Interessen in verschiedenen Handlungsfelder zum Ausdruck bringen. Diese kooperationsbereiten Betriebsräte können geringe oder hohe Macht haben und entsprechend schwach oder stark in der Durchsetzung ihrer Interessen sein (die beiden kooperationsbereiten Betriebsratstypen sind 1. schwacher, kooperationsbereiter Betriebsrat oder 3. starker, kooperationsbereiter Betriebsrat).

Mögliche Auswirkungen von starker bzw. schwacher Durchsetzungsmacht können anhand von Betriebsvereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit gezeigt werden.

Beschäftigte haben in der Regel das Interesse, Arbeitszeiten an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen zu können. Arbeitgeber haben das Interesse, dass Stellen bzw. Zeiten abgedeckt sind und Flexibilität auch oder vor allem zur Gewinnorientierung genutzt werden kann (z. B. mehr Arbeit zu nachfrageintensiven Zeiten im Saisonbetrieb, weniger Arbeit nach der Saison). Betriebsräte mit mehr Durchsetzungsmacht können z. B. feste Rahmen festlegen, um den Schutz von Beschäftigten zu sichern, klare Regelungen mit Ansprechpartnern, Dokumentationspflichten und Ausgleichs festlegen, Informations- und Kontrollrechte für den Betriebsrat festlegen und regelmäßige Evaluation der Arbeitszeitmodelle festschreiben (vgl. ausführlicher zu Handlungsempfehlungen für Betriebsräte bei der Erstellung von Betriebsvereinbarungen zu flexibler Arbeitszeit Lindecke 2008). Aber auch die Interessen der Beschäftigten sind nicht einfach gleich oder ähnlich, sie können bei einzelnen Themen weit auseinandergehen. Ein Thema, das gerade auch bei Beschäftigten polarisierend sein kann, ist Vertrauensarbeitszeit. Bei diesem Arbeitszeitmodell wird nicht mehr die Arbeitszeit festgelegt, sondern die Aufgaben, die erledigt werden müssen. Die Arbeitszeit im Arbeitsvertrag gilt nur noch als allgemeiner Rahmen. Es werden Aufgaben festgelegt, die in der regulären Arbeitszeit erledigt werden können. Der Arbeitgeber vertraut darauf, dass die Beschäftigten die Aufgaben entsprechend erledigen und eine Dokumentation von Arbeitszeit nicht mehr notwendig ist. Der Ausgleich von Mehrarbeit oder weniger Arbeit macht der Beschäftigte selbst innerhalb der regulären Aufgaben. Dieses Arbeitszeitmodell wird meist von einigen Beschäftigten sehr begrüßt und von anderen sehr abgelehnt. Der Betriebsrat muss die Balance zwischen Eigenverantwortung der Beschäftigten und Schutz der Beschäftigten vor überlanger Arbeitszeit oder unbezahlter Mehrarbeit finden (vgl. Lindecke 2008, S. 116ff.).

Jetzt ein Blick auf die Dimension der Kooperationsbereitschaft des Betriebsrates (hohe Kooperationsbereitschaft bei Typ 1 und 3, geringe bei Typ 2 und 4): Kooperationsbereite Betriebsräte werden das Konzept und die Ideen des Managements aufnehmen und mit Blick auf ihre eigenen Aufgaben entsprechend mitgestalten. Betriebsräte mit geringer Kooperationsbereitschaft werden das Konzept Diversity Management eher dem Management überlassen oder auch Gegenpositionen einnehmen. Es werden einzelne Themen geregelt, die dann vor allem mit Blick auf die Durchsetzung der eigenen bzw. vertretenen Interessen gestaltet werden.

Mit einem Blick von außen kann aber nicht sicher gesagt werden, ob Betriebsvereinbarungen kooperativ oder konkurrierend erarbeitet wurden, es kann lediglich festgestellt werden, ob in den gemeinsamen Handlungsbereichen Regelungen erarbeitet wurden.

Im Folgenden werden einzelne Beispiele von Betriebsvereinbarungen vorgestellt. Diese beiden Beispiele wurden explizit im Text bzw. in Veröffentlichungen von Organisationsmitgliedern in Verbindung mit Diversity Management gebracht:

- Die *Deutsche Bahn* hat im Rahmen des Diversity Managements zum Schwerpunkt Steigerung des Frauenanteils bei Fach- und Führungspositionen eine umfassende Konzernbetriebsvereinbarung geschlossen. Diese umfasst die Möglichkeit eines Planungsgesprächs, um familienbedingte Auszeiten optimal vorzubereiten, Erleichterung beim Wiedereinstieg nach der Familienphase und Beratung und Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Die Betriebsvereinbarung ist gültig für alle Mitarbeiter:innen des Konzerns (vgl. Reinhardt / Freund 2011, S. 437 fff.).
- Eine *Diversity-Charta* haben der Gesamtbetriebsrat und die Betriebsräte der Siemens AG veröffentlicht (vgl. Gesamtbetriebsrat Siemens AG o.J.). In dieser Charta werden 10 Betriebsvereinbarungen zum Thema Diversity gelistet, von Telearbeit in 1998 bis zur Gesamtbetriebsvereinbarung zu partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz in 2011. Die Charta endet mit der Aussage: »Wir unterstützen eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur, in der wir gemeinsam Diversity auf allen Ebenen leben, Kolleginnen und Kollegen fördern und in der der Mensch zählt, nicht nur die Marge!« (Gesamtbetriebsrat Siemens AG o.J.).

Andere Betriebsvereinbarungen sind im gemeinsamen Themenfeld getroffen worden, und ihre Ausgestaltung könnte zu einem Diversity Management passen:

- Betriebsvereinbarung: Sensibilisierung gegen Rassismus für Auszubildende bei der *Rheinbahn AG* (vgl. Dälken 2015, S. 11 ff.). Schwerpunkte waren Regelungen von Konfliktlösungen bei Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung, Festlegung von Verfahrensabläufen zur Lösung von Problemen und Integration des Themas in die berufliche Fort- und Weiterbildung.
- Betriebsvereinbarung: Gleichstellungsbericht bei den *Hüttenwerken Krupp Mannesmann* (HKM) (vgl. Dälken 2015, S. 22 ff.). Es wurde ein Ausschuss Migration, Integration und Gleichstellung eingesetzt, der die Integration und Gleichstellung von verschiedenen sozialen Gruppen stetig begleiten soll. Der Ausschuss ist paritätisch mit Geschäftsführung und Betriebsrat besetzt, berät zu den Themen und gibt Empfehlungen. Dazu wird ein Gleichstellungsbericht von einer externen Stelle regelmäßig erarbeitet.

In den gemeinsamen Handlungsfeldern des Betriebsrats und des Diversity Managements gibt es eine Vielzahl von Vereinbarungen (vgl. auch Dälken 2012, S. 63 ff.). Unklar ist häufig, ob diese Vereinbarungen in Kooperation zwischen Betriebsrat und Akteuren des Diversity Managements entstanden sind, oder ob die Regelungsbereiche ohne Bezug zu Akteuren des Diversity Managements oder gar ohne Implementierung des Konzepts Diversity Management vom Betriebsrat wahrgenommen wurden.

5.3 Kritische Diskussion: Betriebliche Mitbestimmung und Diversity Management

Es gibt viele Überlappungen bei den Handlungsfeldern der betrieblichen Mitbestimmung und dem Diversity Management. Insgesamt kann aber gesehen werden, dass ein Diversity Management-Konzept bisher eher selten in direkter Zusammenarbeit von Anfang an mit dem Betriebsrat entworfen bzw. erarbeitet wird. Es bestehen aber auch rechtliche Verpflichtungen für den Betriebsrat, in diesen Handlungsfeldern aktiv zu sein, sei es, um kontrollierend Aktivitäten anzumahnen oder selbst initiativ zu gestalten. Wie sich die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und den Akteuren des Diversity Managements gestaltet, wird in vielem von der bis dahin praktizierten Art und Weise der Zusammenarbeit abhängen. Je nach Typologie des Betriebsrates unterscheiden sich die Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungsmacht.

Wie in Kapitel 1.3.1 ausgeführt, werden drei Treiber des Diversity Managements identifiziert, Druck durch soziale Bewegungen, neue rechtliche Rahmenbedingungen und sich verändernde wirtschaftliche Anforderungen. Diese drei Treiber sind aber auch die Ursache, dass Diversity Management nicht eine einfache Zielsetzung hat, sondern sich ein Zielbündel ergibt, das sich auch widersprechen kann. Rechtliche Rahmenbedingungen können es notwendig machen, dass Organisationen sich an neue Gesetze oder Verfahren anpassen müssen. Wirtschaftliche Anforderungen verlangen strategische Anpassungen zur gewinnoptimierten Ausrichtung, und soziale Bewegungen fordern diskriminierungsfreie Gestaltungen des Arbeitsumfeldes. Daraus ergibt sich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten bei einzelnen Handlungsfeldern. Ein Beispiel kann dies aufzeigen:

Ein kleineres Handelsunternehmen in Deutschland will neue Märkte erschließen. Dies könnte erleichtert werden, wenn Beschäftigte die Sprache der neuen Märkte sprechen, mit den Arbeits- und Konsummärkten dort vertraut sind und kulturelle Missverständnisse mit Verwaltungen, Kunden und Kooperationspartnern vermeiden können. Daraus folgt: Diversity der Beschäftigten in Deutschland kann diese Markterschließung deutlich erleichtern. Von diesem Punkt an können Maßnahmen des Diversity Managements sehr unterschiedlich ausgerichtet werden. Der erste Schwerpunkt kann auf der Einhaltung aller rechtlichen Vorgaben zur Vermeidung von Rassismus und Diskriminierung von Beschäftigten aus anderen Ländern oder anderer Herkunft liegen. Ein zweiter Schwerpunkt wäre die gewinnoptimierende Ausrichtung. Alle Beschäftigten, die zu einem Markt leichteren Zugang haben, werden dort eingesetzt und damit alle Kompetenzen für das Unternehmen genutzt. Wenn Verhandlungen mit z. B. Kunden in verschiedenen Zeitzonen geführt werden müssen, so werden für

diese (evtl. nur für diese) Beschäftigte flexible Arbeitszeitmodelle entworfen. Der dritte Schwerpunkt wäre die gesellschaftliche Forderung nach Integration und Gleichberechtigung. Das würde dazu führen, dass Beschäftigte mit Sprachkenntnissen, die durch das Unternehmen genutzt werden, nicht nur wahrgenommen und eingesetzt werden. Es folgt daraus auch die Konsequenz, dass sie genauso entlohnt werden müssten, wie dies in der Regel mit Englischkenntnissen der Fall ist. Je mehr Sprachkenntnisse, die für das Unternehmen genutzt werden, desto mehr Entgelt. Entsprechend könnten flexible Arbeitsmodelle dann nicht nur durch die Bedarfe des Unternehmens gesteuert werden, sondern Beschäftigte können die Flexibilität für die eigene Work-Life-Balance nutzen.

Betriebsrat und Akteure des Diversity Managements müssen in irgendeiner Form zusammenarbeiten. Dies kann harmonisch und im Gleichklang geschehen, es wird aber auch immer Konfliktbereiche und Spannungen geben.

In der Studie Vielfalt in Betrieb und Verwaltung (vgl. Prümper u. a. 2017) wurden zwei zentrale Schlussfolgerungen für alle Akteure der betrieblichen Mitbestimmung und der anderen Akteure in diesen Handlungsfeldern erarbeitet:

1. »Eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Managing Diversity setzt hinreichend umfangreiches theoretisches Wissen voraus« (Prümper u. a. 2017, S. 214).

Wissen über Stereotypen und Vorurteile, Wirkungen von Diversity im Arbeitsleben, Diskriminierungen und Mehrfachdiskriminierungen (mit Blick auf Intersektionalität) und über die Geschichte und damit auch die Treiber von Diversity Management sind wichtig. Sowohl der beschäftigtenorientierte als auch der marktorientierte Nutzen sollte bei den verschiedenen Maßnahmen gesehen werden. Daraus folgt der Bedarf nach Fort- und Weiterbildung aller Akteure und der Nutzung von bereits vorhandenem Wissen in der Organisation (z. B. Schwerbehindertenvertretung, Betriebsräte, die sich mit Chancengleichheit beschäftigt haben und Personalmitarbeitende, die Fachwissen mitbringen können).

2. »Erfolgreiches Managing Diversity ist von konstruktiven und partnerschaftlichen Mitbestimmungsprozessen und Kooperationsformen innerhalb der Organisationen abhängig« (Prümper u. a. 2017, S. 216). Konstruktive und wohlwollende Zusammenarbeit ist notwendig, eine Kultur der Mitbestimmung unterstützt die Gestaltung und Implementierung. Konfliktpotenzial kann durch unterschiedliches Verständnis des Konzeptes und der Verfolgung unterschiedlicher Ziele entstehen. Es bedarf regelmäßiger Kommunikation zwischen allen Akteuren, Ziele und Interessen sollten offen kommuniziert werden, und die Akteure müssen bereit sein, aufeinander zuzugehen.

5.4 Zusammenfassung, Aufgaben und Literaturtipps

Zusammenfassung

Die Handlungsfelder von Betriebsräten und Akteuren des Diversity Managements überlappen sich vielfältig. Bei den Themenbereichen, mit denen sich Betriebsräte beschäftigen, sind viele Themen angesprochen, die auch aus Sicht des Diversity Managements zu gestalten sind. Dabei zeigt es sich, dass der Top-down-Ansatz des Diversity Managements und die Mitbestimmung durch Repräsentanten der Beschäftigten sehr komplex zusammenwirken.

Bisher findet die Einbindung der Betriebsräte vor allem auf zwei Ebenen statt. Auf der formalen Ebene bei mitbestimmungspflichtigen Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Mentoring-Programme oder Regelungen zur diskriminierungsfreien Personalauswahl. Diese Verhandlungen können auch in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden. Auf der informellen Ebene setzen sich engagierte Betriebsräte zu einzelnen Themen aufgrund der eigenen Betroffenheit oder Erfahrungen in ihrem Umfeld ein. Betriebsräte können gleichzeitig zu Netzwerken von sozialen Gruppen gehören und so die Interessen dieser Gruppen auch in den Betriebsrat einbringen, aber auch ihre Kenntnisse und Erfahrungen der Betriebsratsarbeit für Netzwerke nutzbar machen.

Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen sind rechtlich verbindliche Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitsgebern. Es gibt Betriebsvereinbarungen, die explizit im Rahmen des Diversity Managements getroffen werden, andere, die in den gemeinsamen Handlungsfeldern vereinbart werden und so zu Rahmenbedingungen des Diversity Managements werden.

Betriebsräte und Akteure des Diversity Managements können in ganz unterschiedlicher Art und Weise zusammenarbeiten. Dabei ist es immer wieder ein Stolperstein, dass die Ziele des Diversity Managements sehr unterschiedlich geprägt sein können, d. h. sowohl beschäftigtenorientierte als auch gewinnorientierte Ausrichtungen ermöglichen. Auch wenn sogenannte Win-win-Situationen denkbar sind, so ist es sicher nicht immer möglich, Interessenkonflikte für beide Seiten vorteilhaft zu lösen. Insgesamt ist für alle Akteure wichtig, hinreichend theoretisches Wissen über Diversity Management zu haben und partnerschaftliche Mitbestimmungsprozesse und Kooperationsformen in der Organisation zu entwickeln.

Aufgaben

- a) Nehmen Sie sich die Typologien von Betriebsräten nach Nienhüser (vgl. Kapitel 3.2.3). Wählen Sie sich ein Thema im Handlungsfeld des Diversity Managements. Überlegen Sie, wie unterschiedlich eine Betriebsvereinbarung zu diesem Thema aussehen könnte, wenn Sie diese als Aushandlungsergeb-

nisse anhand der Dimensionen Macht und Kooperationsbereitschaft gestalten (dies ergibt dann vier mögliche Ergebnisse, je nach Typ des Betriebsrats). Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Unterschieden für die Zusammenarbeit aller Akteure des Diversity Managements?

- b) Wie in Kapitel 3.2.4 ausgeführt, gibt es auch Betriebsräte, die rechtspopulistischen Parteien oder Bewegungen angehören, die z. B. explizit unterschiedliche Behandlung von deutschen und nicht-deutschen Menschen fordern, die Integration ablehnen und für die Homosexualität Sünde bzw. nicht gottgewollt ist. Wie könnte dies die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat im Handlungsfeld Diversity Management beeinflussen?

Literaturtipps

Studien zu Wirkungen der unternehmerischen Mitbestimmung finden Sie online unter <http://hdl.handle.net/10419/116646> von Uwe Jirhahn (Jirhahn 2020) »ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland, ein Update«.

Eine Qualitative Studie im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung finden Sie online unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_346.pdf von Jochen Prümper et al. (Prümper et al. 2017).

Eine Sammlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Managing Diversity mit Analyse und Handlungsempfehlungen finden Sie in der Schriftenreihe »Managing Diversity. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen« von Michaela Dälken (Dälken 2012).

Internetseiten

Tondorf und Jochmann-Döll 2011 haben für Betriebsräte Hintergrundwissen zusammengestellt, damit diese bessere Möglichkeiten haben, Diskriminierung zu verhindern. Hier finden sie die Informationen, wie diskriminierungsfreie Betriebs- und Dienstvereinbarungen z. B. zum Thema Stellenausschreibungen und Personalauswahlverfahren erstellt werden können: https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hg_stellenausschreibung.pdf

Die Hans-Böckler-Stiftung hat Betriebs- und Dienstvereinbarungen nach verschiedenen Themen ausgewertet und diese Auswertungen veröffentlicht: <https://www.boeckler.de/41137.htm>