

# 4 Mitbestimmung und Diversity Management in Deutschland: Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in Organisationen

## Lernziele

*In diesem Kapitel lernen Sie ...*

- *wie Diversity Management in Zusammenhang mit der unternehmerischen Mitbestimmung in Organisationen verankert sein kann,*
- *wie Diversity Management in Zusammenhang mit der betrieblichen Mitbestimmung gebracht werden kann,*
- *wie sich die Handlungsrahmen von Diversity Management und des Betriebsrates zueinander verhalten,*
- *wie die Interessen von verschiedenen Akteuren an Diversity Management gleichlautend aber auch konkurrierend sein können.*

In einem kurzen Überblick werden Schnittstellen und Möglichkeiten der Verbindung von Diversity Management mit der unternehmerischen Mitbestimmung aufgezeigt. Dies wird durch verschiedene Beispiele illustriert.

Anschließend werden die vielfachen Wirkungen und Wechselwirkungen von Mitbestimmung und Diversity Management diskutiert. Zuerst, indem aus der Perspektive des Betriebsrates der Handlungsrahmen von Diversity Management umrissen wird. Anschließend werden komplementäre und konkurrente Interessen diskutiert.

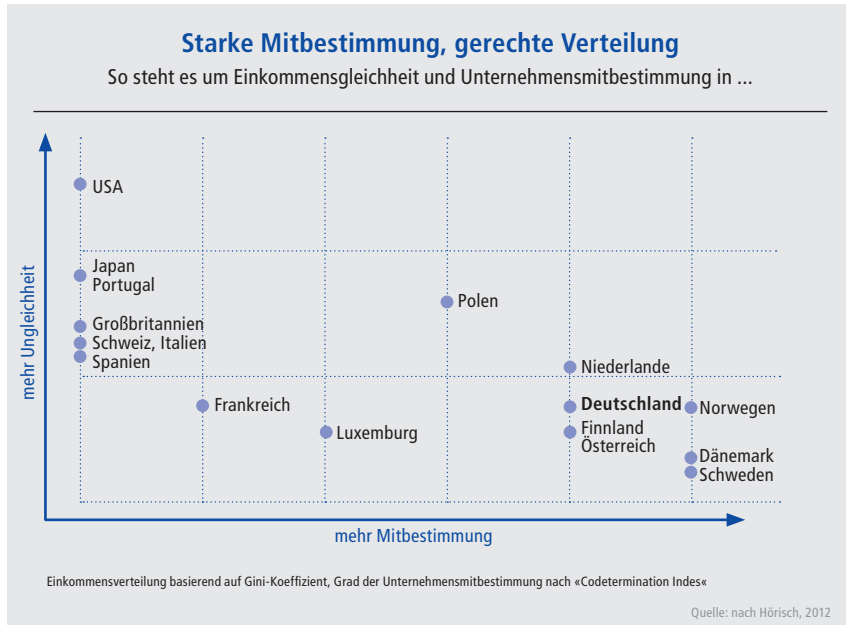
## 4.1 Die unternehmerische Mitbestimmung und die Verankerung von Diversity Management

Die Wirkungen von unternehmerischer Mitbestimmung wurden von Hörisch zusammengefasst mit »Mitbestimmung verringert die Ungleichheit« (Hörisch o. J.). Er hat empirisch untersucht, wie Einkommensungleichheit und Unternehmensmitbestimmung zusammenhängen und einen internationalen Vergleich aufgestellt. Als Gründe für die Verringerung der Ungleichheit sieht er vor al-

## Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in Organisationen

lem, dass sich bei mitbestimmten Unternehmen die Unternehmenspolitik mehr langfristig als kurzfristig orientiert und in Krisenzeiten weniger Entlassungen vorgenommen werden, sodass nach der Krise mit firmenspezifischem Wissen weitergearbeitet werden kann.

Abbildung 7



Im Zusammenhang mit Diversity Management gibt es auch einzelne direkte Schnittstellen mit der unternehmerischen Mitbestimmung. Im Vorstand von Kapitalgesellschaften ist der Arbeitsdirektor der Personalvorstand im Unternehmen. Viele sehen Arbeitsdirektor:innen als Bindeglied zwischen den Interessen der Kapitalgeber und der Beschäftigten. Die Arbeitsdirektor:innen verantworten die operative Personalarbeit. 2015 hatten ca. 750 Unternehmen eine:n Arbeitsdirektor:in im Vorstand, davon waren in 115 Unternehmen diese Arbeitsdirektor:innen von den Arbeitnehmervertretungen vorgeschlagen worden und wurden vom Aufsichtsrat gewählt. Darunter waren 50 Arbeitsdirektor:innen aus Großkliniken, Stadtwerken, Häfen und Flughäfen. Daneben gab es ca. 40 Arbeitsdirektor:innen in großen Energieunternehmen, bei Netzbetreibern, Bergbauunternehmen und einzelnen Chemieunternehmen. Dazu kamen noch knapp 20 Arbeitsdirektor:innen aus der Stahlindustrie. In der Automobilindustrie hat

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

VW traditionell eine:n Arbeitsdirektor:in mit Gewerkschaftsbezügen (vgl. Giertz 2015).

In verschiedenen Vorständen finden sich dementsprechend auch Arbeitsdirektor:innen, die direkt für Diversity Management zuständig sind bzw. sich direkt zu Diversity Management positionieren. Hier einzelne Beispiele zur Illustrierung:

- Dr. Hartmut Klusik ist 2016 bei der Bayer AG Vorstand für Personal, Technologie und Nachhaltigkeit und als Arbeitsdirektor auch direkt zuständig für Diversity Management (vgl. Charta der Vielfalt 2016, S. 20ff.)
- Thomas Sigi ist seit 2017 Audi-Arbeitsdirektor und verantwortet so auch das Projekt für schwerbehinderte und leistungsgewandelte Mitarbeiter:innen bei Audi (vgl. Lemmer 2017)
- Christoph Kübel ist seit 2012 (bis heute, 2019) Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Robert Bosch GmbH. Auf der Diversity-Webseite weltweit wird er zitiert mit: »Vielfalt ist Bereicherung sowie Voraussetzung für unseren Erfolg – davon bin ich überzeugt.« (Kübel 2019)

Diversity Management wird in der Regel als Top-Down-Managementkonzept gesehen. Aus dieser Sichtweise ist es zentral, auf welcher hierarchischen Höhe das Konzept angesiedelt ist bzw. verantwortet wird. Bei der unternehmerischen Mitbestimmung ist die spannende Frage, ob das Thema Diversity Management im Vorstand und/oder Aufsichtsrat verankert ist und wie nachhaltig das Konzept in die grundlegende Unternehmensstrategie aufgenommen ist. Köppel hat 2011 eine Benchmarkstudie zu den DAX 30-Unternehmen angefertigt. Sie hat für alle 30 Unternehmen analysiert, ob es eine zentrale Ansprechperson für Diversity Management gibt. Das Ergebnis für 2011 ist, dass es bei 23 von 30 Unternehmen eine zentrale Ansprechperson gibt (2010 gab es die bei 16 von 30 Unternehmen). 2011 hatten auch 22 Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Allerdings unterscheiden sich die Teamgrößen sehr, mit denen die Ansprechperson arbeiten kann. In den Diversity-Teams sind zwischen 1,5 Personen (E.ON) und 19 Personen (3 national, 16 international bei Henkel). Auch wem Bericht erstattet wird, unterscheidet sich sehr. Beispielweise wird in der BASF und bei Siemens direkt dem Vorstandsvorsitzenden berichtet, bei der Deutschen Post und der MAN wird dem Personalvorstand berichtet, bei Allianz und Adidas dem Chief HR Officer und bei der Commerzbank einer Bereichsleitung in der Abteilung Human Resources (Policies and Rewards) (alle Angaben nach Köppel 2011, S. 10 und 11).

Zusammenfassend kann die strategische Anbindung des Diversity Managements über die Arbeitsdirektor:innen direkt bei den höchsten Organen von Unternehmen sein. Wie viele Ressourcen dann für das Diversity Management bereitgestellt werden und wie lange die Wege sind, damit Informationen, Handlungsbedarfe und Entwicklungen bei den höchsten Organen dann ankommen, unterscheidet sich sehr stark je nach Unternehmen.

Ein anderes Thema ist es, wieviel Diversity in den Organen selbst zu finden ist. Das Thema geht über den Rahmen dieses Studienbriefs hinaus, es ist aber für die Gestaltung des Diversity Managements ausgesprochen wichtig. Daher wird in diesem Rahmen nur das Merkmal Geschlecht kurz angerissen: Gruhlich (2017) hat in ihrer Fallstudie analysiert, dass vor allem weibliche Führungskräfte Interesse am Diversity Management im Unternehmen hatten. Sie folgert daraus, dass das Interesse als Versuch gedeutet werden kann, »die ungleich verteilten Ressourcen neu zu verteilen« (Gruhlich 2017, S. 162). Aus dieser Idee ist die Diversity in Aufsichtsräten und Vorständen wichtig, da dies zu einer Neuverteilung von Ressourcen führen kann. Beispielsweise gilt seit 2016 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG). Es gilt eine Geschlechterquote von 30% für neu zu besetzende Aufsichtsratssitze (das betrifft ca. 100 Unternehmen in Deutschland). In Deutschland betrug 2017 der Frauenanteil im Aufsichtsrat 27,3% und im Vorstand 7,4% (Pfahl u. a. 2018). Daten zu anderen Diversity-Merkmalen wie Menschen mit Migrationshintergrund, Behinderung, sexuelle Orientierung usw. wurden bisher nicht statistisch erfasst.

## 4.2 Die betriebliche Mitbestimmung und die Umsetzung von Diversity Management auf betrieblicher Ebene

### 4.2.1 Handlungsrahmen und Gestaltungsbereiche des Diversity Management aus der Perspektive des Betriebsrates

Im Betriebsverfassungsgesetz sind einige Regelungen und Vorschriften enthalten, die einen direkten Bezug zur Vielfalt im Betrieb haben und daher auch Ansatzpunkte für Diversity Management sind bzw. sein könnten. Der Betriebsrat selbst soll, wie in Kapitel 3.2.4 ausgeführt, in seiner Zusammensetzung die verschiedenen Beschäftigungsarten und Geschlechter im Betrieb repräsentieren. Die Aufgaben des Betriebsrates liegen vor allem in sozialen und personellen Angelegenheiten. Dabei sind im Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung von 2001 mit Blick auf Diversity Management einige Aufgaben und Bedingungen explizit benannt:

- § 75 BetrVG (in der Fassung vom 14. 8. 2006) Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen:
  - (1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen

ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.

- § 99 BetrVG zur Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen:  
Der Betriebsrat kann seine Zustimmung zu einer Maßnahme (Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung) verweigern, wenn begründete Besorgnis besteht, dass der Arbeitnehmende den Betriebsfrieden stört, »insbesondere durch rassistische oder fremdenfeindliche Betätigung (§ 99, Abs. 2 Nr. 6 BetrVG).
- § 104 BetrVG über die Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer:  
Der Betriebsrat kann vom Arbeitgeber die Entlassung oder Versetzung von Arbeitnehmenden verlange, wenn diese Person gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz in § 75 BetrVG verstößt. Verboten ist nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz jede Benachteiligung aufgrund *der Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität.*
- § 43 BetrVG über Betriebs- und Abteilungsversammlungen:  
*Der Betriebsrat soll auch über die Gleichstellung von Frauen und Männern und die Integration der im Betrieb beschäftigten ausländischen Arbeitnehmenden berichten (§ 43 Abs. 2 BetrVG).*
- § 80 BetrVG allgemeine Aufgaben:  
Die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männer (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a), die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b), die Eingliederung schwerbehinderter Menschen und Abschluss einer Inklusionsvereinbarung (§ 80 Abs. 1 Nr. 4), die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern (§ 80 Abs. 1 Nr. 6), die Integration ausländischer Arbeitnehmer zu fördern und das Verständnis zwischen Ihnen und den anderen Beschäftigten zu verbessern und Maßnahmen gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zu beantragen (§ 80 Abs. 1 Nr. 7).

Dazu kommen noch einzelne weitere Regelungen und Rechtsprechung (zusammengestellt aus DGB 2013):

- Das Landesarbeitsgericht Hessen (LAG Hessen vom 25.10.2007 – 9 TaBV 84/07) hat ein viertägiges Seminar zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz AGG für den Betriebsrat als notwendig befunden und der Arbeitgeber musste nach § 40 BetrVG die Kosten dafür übernehmen.
- Wie in Kapitel 2.4 ausgeführt, muss der Arbeitgeber eine Beschwerdestelle nach dem AGG einrichten, an die sich Betroffene von Diskriminierungen

## Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in Organisationen

wenden können. Hier hat der Betriebsrat bei der Einführung und Ausgestaltung des Beschwerdeverfahrens ein zwingendes Mitbestimmungsrecht (§ 87 Nr. 1 BetrVG). Es wird empfohlen, das Verfahren in einer Betriebsvereinbarung zu regeln (vgl. DGB 2013).

- Bei einem groben Verstoß des Arbeitgebers gegen das AGG kann der Betriebsrat (oder auch eine vertretende Gewerkschaft) vom Arbeitgeber die Unterlassung, Duldung oder Vornahme einer Handlung fordern. Der § 17 des AGG verweist auf den Unterlassungsanspruch aus § 23 Abs. 3 BetrVG.
- Dazu kommt, dass der Betriebsrat die Betriebsversammlung auch zur Information über das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz nutzen kann.
- Der Betriebsrat hat ein Initiativrecht zu Betriebsvereinbarungen, die er entsprechend zu Themen des Diversity Managements vorschlagen kann.

Das Handlungsfeld Diversity Management bietet für den Betriebsrat vielfältige Anknüpfungspunkte, und einige Themen gehören zu den Kernthemen betrieblicher Mitbestimmung (vgl. ausführlich Losert 2010, S. 56ff.). Es wird aber auch deutlich, dass der Betriebsrat, ob er will oder nicht und ob ihm das Konzept zusagt oder nicht, das Handlungsfeld Diversity Management mitgestalten kann bzw. muss.

### 4.2.2 Komplementäre und konkurrente Interessen

Die komplementären und konkurrenten Interessen von Betriebsrat, den Verantwortlichen für das Diversity Management und den Beschäftigten selbst machen deutlich, wie viel Spannung in diesem Feld sein kann. Um diese Interessen besser verstehen zu können, werden im Folgenden alle vier Gruppen kurz in der Interaktion vorgestellt und dann gemeinsam diskutiert. Aufgrund der Komplexität dieses Spannungsfeldes wird auf die Darstellung von anderen Akteuren, z. B. die Schwerbehindertenvertretung, hier verzichtet.

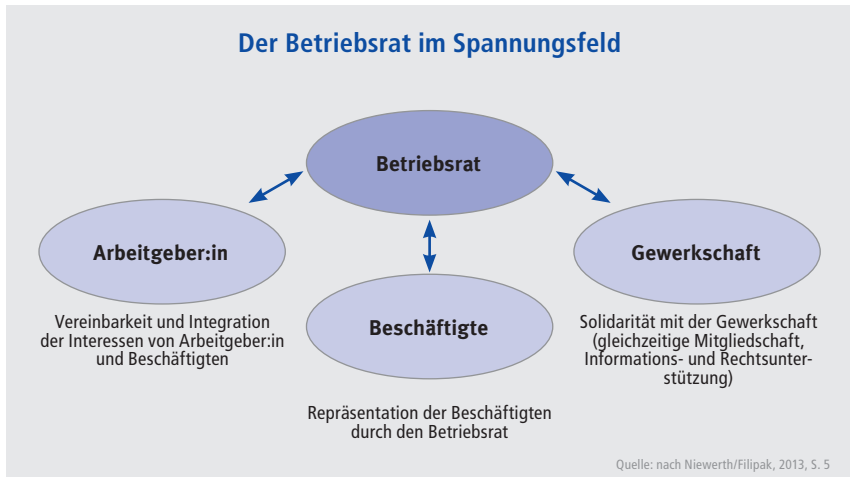
Der Betriebsrat hat den gesetzlichen Auftrag, die Interessen der Beschäftigten (mit Ausnahme der leitenden Angestellten) gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten, die genauen Aufgaben sind im Betriebsverfassungsgesetz geregelt. Dabei agiert der Betriebsrat in einem Spannungsfeld. Dieses Spannungsfeld ist dabei sowohl institutionell als auch funktional zu sehen.

Institutionell handelt es sich bei den Betriebsratsmitgliedern und ihren Verhandlungspartnern um einzelne Personen, die miteinander in Beziehung treten. Also auf der einen Seite die einzelnen Betriebsratsmitglieder. Sie haben Kontakt zu einzelnen Beschäftigten, individuell in Abteilungen, in Berufsgruppen (z. B. Fahrer:innen, IT-Administrator:innen) oder auch nach Status im Betrieb (z. B. Auszubildende, Teilzeitkräfte). Dabei bleiben Betriebsratsmitglieder aber in der Regel auch weiterhin Beschäftigte mit ihrem Beruf, in ihrer Abteilung und mit ihrem Status. Gleichzeitig haben auch einzelne individuelle Beschäftigte andere

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Rollen. So werden Mitarbeitende der Personalabteilung oder Führungskräfte durch die Arbeitgeber beauftragt, mit dem Betriebsrat zu verhandeln, Betriebsvereinbarungen zu erarbeiten oder auch einfach zusammenzuarbeiten z. B. bei der Personalauswahl oder auch bei der Vorstellung von Unternehmensdaten im Wirtschaftsausschuss. Betriebsratsmitglieder haben so Kontakte zu Beschäftigten, deren Interessen sie vertreten, gleichzeitig sind sie selbst Beschäftigte und verhandeln z. T. mit Beschäftigten, die vom Arbeitgeber dazu beauftragt wurden.

Abbildung 8



Dazu kommen Kontakte zur Gewerkschaft. Auch wenn Betriebsrat und Gewerkschaft unabhängig sind, so sind doch nicht wenige Betriebsratsmitglieder gleichzeitig Mitglied einer Gewerkschaft oder haben im Laufe ihrer Betriebsratsstätigkeit über die Gewerkschaft Unterstützung und Hilfe erfahren (vgl. Niewerth u. a. 2013, S. 5 ff.).

Der Betriebsrat soll die Interessen der Beschäftigten vertreten. Hier ist es erschwerend, dass einzelne Beschäftigte andere Interessen haben können als die Gruppe der Beschäftigten (z. B. der Einzelne kann eine Sonderregelung der Arbeitszeit für sich wollen, die nur möglich ist, wenn die anderen Beschäftigten der Abteilung dies ausgleichen), eine Gruppe von Beschäftigten kann andere Interessen haben als die Gesamtbelegschaft (z. B. die Gruppe der Teamassistenten verlangt eine höhere Eingruppierung, die Belegschaft verlangt eine Erhöhung aller Entgelte) oder die Gesamtbelegschaft hat andere Interessen als die freien Mitarbeitenden oder die Mitarbeitenden aus Leiharbeitsfirmen (z. B. die Gesamt-

## Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in Organisationen

belegschaft möchte Arbeitsplatzsicherheit, die freien Mitarbeitenden fürchten um ihre Aufträge bei sinkendem Auftragsvolumen).

Dabei verhandelt der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber und ist zur konstruktiven Zusammenarbeit verpflichtet. Die Optimierung von Gewinnen steht aber häufig auch in Konkurrenz zu den sozialen Interessen der Beschäftigten (Kosten von Personalentwicklungsprogrammen, zusätzliche Lohnkosten, IT-Kosten zur Einrichtung von flexiblen Arbeitsmodellen usw.). Gleichzeitig sind die Verhandlungspartner:innen aber auch Beschäftigte im gleichen Betrieb, z. T. werden diese durch den Betriebsrat vertreten (z. B. alle Ebenen der Personalabteilungen außer den Führungskräften) oder werden nicht vertreten (Führungskräfte mit Personal- und/oder Ressourcenverantwortung), sind dann aber auch als Führungskräfte auch direkt verantwortlich für Beschäftigte oder auch für Betriebsratsmitglieder (schwierig werden z. B. Situationen, in denen der Betriebsrat in anonymer Vertretung von Einzelnen über Führungskräfte Beschwerde führt, wenn gleichzeitig ein Betriebsratsmitglied dieser Führungskraft unterstellt ist). Dazu kommt, dass der Betriebsrat als Institution auch eigene Interessen hat. Der Betriebsrat will sich selbst erhalten, will für sein Handeln als legitim wahrgenommen werden und damit mehr den Interessen der Stammebelegschaft zugewandt sein als z. B. den befristet Beschäftigten oder den Leiharbeitnehmenden.

Die Interessen der Gewerkschaft wirken auf die Betriebsratsarbeit ein, wieweit diese Einfluss nehmen, kann sehr unterschiedlich sein. Zum einen können Betriebsratsmitglieder gleichzeitig Gewerkschaftsmitglieder sein. Zum anderen sind für Betriebsräte die Gewerkschaften eine der zuverlässigsten Beratungs- und Informationsquellen. Die Kosten für externe Berater oder Anwälte werden zwar in vielen Fällen von den Arbeitgebern getragen, dies wird vor allem in Konfliktfällen in Anspruch genommen. Informations- und Beratungsbedarf besteht aber vor allem bei neu gewählten Betriebsratsmitgliedern, für die Gewerkschaften Einführungsseminare in ihre neue Tätigkeit anbieten. Dazu kommt zahlreiches Informationsmaterial, das die Gewerkschaften Betriebsräten durchgehend und in der Regel kostenfrei anbieten, die aber auch durchaus interessengeleitete Folgerungen oder Ideen haben.

Diversity Management ist damit ein Thema für alle vier Akteure, Betriebsrat, Arbeitgeber, Beschäftigte und Gewerkschaften. Deren Interessen können von komplementär bis zu konkurrenz ausgeprägt sein, und diese Interessenspannungen zeigen sich bei allen Themen in neuen Facetten, wie die folgenden Beispiele zeigen.

Das Konzept wird in der Regel als Top-down-Konzept beschrieben. Hier ist der Arbeitgeber bzw. das TOP-Management verantwortlich für die Gestaltung und Implementierung des Diversity Managements. Das Diversity Management soll den Umgang mit Diversity in Organisationen gestalten, viele der Gestaltungsansätze sind soziale bzw. personelle Themen. Zum Beispiel sind aus Arbeitgeber-



sicht die Sicherung der Human Ressourcen zentral (passende Bewerbungszahlen, qualitativ passende Stellenbesetzungen) und die Einhaltung von rechtlichen Regelungen wichtig. Dazu kommt, dass es viele Gestaltungsmöglichkeiten gibt, die mehr oder weniger den Interessen der Arbeitgeber und/oder der Beschäftigten entgegenkommen. Am deutlichsten zeigt sich dies bei der Gestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen. Wer kann mehr oder weniger die Flexibilität bestimmen? Sind es die Beschäftigten selbst, die flexibel bestimmen, wann und wo sie arbeiten? Sind es die Arbeitgeber, die dies bestimmen (z. B. Anordnung von Homeoffice zur Einsparung von Arbeitsflächen, flexible Abdeckung aller Zeiten, die Kunden wünschen, flexibler Einsatz der Arbeitszeiten der Beschäftigten, die international arbeiten und verschiedene Zeitzonen beachten müssen). Müssen die Beschäftigten aushandeln, wer wann welche Arbeitsplätze besetzt oder sind die Arbeitgeber dafür zuständig, die Abdeckung auch über mehr Personal zu gewährleisten?

Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Beschäftigten und hat starke Mitbestimmungsrechte in allen sozialen und vielen personellen Angelegenheiten. Diversity Management greift daher in viele Gestaltungsbereiche ein, die mitbestimmt sind und daher gerade für den Betriebsrat wichtige Themen sind. Der Betriebsrat hat auch ein eigenes Interesse daran, als Vertretung der Beschäftigten aktiv zu sein und von den Arbeitgebern ernst genommen zu werden. Damit kann der Betriebsrat seine Existenz im Betrieb legitimieren und auch die Position im Betrieb stärken (oder auch bei Nicht-Beteiligung schwächen).

Für die Beschäftigten selbst betrifft das Diversity Management viele Arbeitsbedingungen, die direkt und unmittelbar für Individuen und Gruppen gelten. Viele Maßnahmen wie flexible Arbeitsmodelle, anforderungsorientierte Karrieremodelle anstatt Seilschaften oder Altersaufstiege und tolerante und respektvolle Organisationskultur sind wichtige Themen von Beschäftigten und Bewerbenden. Gleichzeitig steigt die Diversity in den Belegschaften, sodass der Umgang mit Diversity viele betrifft. Allerdings bringt Diversity Management nicht nur für alle Vorteile. So bedeuten z. B. mehr Frauen in Führungspositionen bei gleichbleibender Hierarchie weniger freiwerdende Führungspositionen für Männer, flexible Arbeitsorte in den Betrieben bedeutet oft auch Mehrarbeit in der Personalabteilung bei der Erfassung von Arbeitszeiten, flexible Arbeitszeiten verlangen von Teamleitungen durchdachte Strukturen für Teambesprechungen, Zusammenarbeit und Informationsbereitstellung.

Auch die Gewerkschaften stellen sich mehr und mehr dem Thema Diversity Management, auch wenn in ihren eigenen Organisationen das nicht immer so deutlich sichtbar ist. So besteht 2019 der Vorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes DGB zwar aus zwei Männern und zwei Frauen, türkische bzw. nicht deutsch klingende Namen muss man auf höher Führungsebene aber noch suchen (vgl. DGB 2019). Allerdings kann an den Fachabteilungen des Deutschen Gewerk-

## Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in Organisationen

schaftsbundes abgelesen werden, dass viele Themen, die dem Diversity Management zugerechnet werden, bereits institutionell verankert bearbeitet werden, z. B. Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik, Jugend oder Seniorenpolitik. Mit Diversity Management befasst sich der DGB bisher vor allem in einzelnen Veranstaltungen bzw. Publikationen wie dem Schöneberger Forum zu »Vielfalt im öffentlichen Dienst gestalten« (vgl. DGB 2018) oder einer Studie zur diskriminierungsfreien Arbeitskultur für LSBT\* am Arbeitsplatz (vgl. DGB 2017). Gerade im Diversity Management können sich Schnittstellen zwischen den Organisationsleitungen und dem Betriebsrat zeigen. *Proll* hat mehrere Schnittstellen erarbeitet, die in der folgenden Tabelle mit aufgenommen sind.

**Tabelle 3: Schnittstellen der Interessen von Organisationsleitung und Betriebsrat**

Schnittstellen der Interessen	Organisationsleitung	Betriebsrat
Fachkräftebedarf	Bindung der Fachkräfte an die Organisation, unabhängig von sozialen Gruppen wie Alter, Herkunft, Geschlecht usw.	Die eigene Organisation attraktiver machen, respektvolle Organisationskultur
Marketing	Zielgruppenspezifisches Marketing über die Integration von vielen Gruppen in die Organisation zur Werbung von neuen Kunden und Bindung von bestehenden Kunden	Zugewinn an Aufträgen und Kunden, Sicherung der Arbeitsplätze, Anerkennung für verschiedene Gruppen in der Organisation
Innovation	Erhöhung der Innovationsrate durch heterogene Beschäftigte	Offenheit der Organisationsleitung für Innovation und Weiterentwicklung auch bei Bedarfen von Beschäftigten
Problemlösung	Erhöhung der Problemlösungskompetenz durch heterogene Teams	Erhöhung der Problemlösungskompetenz durch einen heterogenen Betriebsrat

Quelle: nach Proll (2010, S. 10–11) mit eigenen Ergänzungen

Zusammenfassend wird deutlich, dass gerade bei der Konzeptionierung, Gestaltung und Umsetzung des Diversity Managements viele Interessen beteiligt sind, die zwischen den Polen von übereinstimmenden bis hin zu gegensätzlichen Interessen alle Facetten zeigen können. Positiv kann daraus gefolgert werden, dass viele Akteure Interesse an Diversity Management haben, viele aktiv und

engagiert mitarbeiten bzw. mitarbeiten wollen und die Veränderungsprozesse in den Organisationen von vielen getragen werden. Dies kann aber gleichzeitig zu Problemen, Schwierigkeiten, komplexen politischen Aushandlungsprozessen und Auseinandersetzungen führen.

### 4.3 Zusammenfassung, Aufgaben und Literaturtipps

#### Zusammenfassung

Diversity Management wird in der Regel als Top-down-Managementkonzept gesehen. Als Schnittstelle mit der unternehmerischen Mitbestimmung finden sich hier die Arbeitsdirektor:innen in mitbestimmten Unternehmen. Dazu kommt die, zwar langsam aber immerhin, steigende Diversity in den Organen von Aktiengesellschaften z. B. über die Frauenquote in Aufsichtsräten. Diese Diversity kann aufgrund von eigenen Erfahrungen oder Möglichkeiten dazu führen, dass Diversity Management an Rückhalt im TOP-Management gewinnt.

Die Aufgaben des Betriebsrats und die Gestaltungsbereiche des Diversity Managements zeigen viele Schnittstellen, sodass sich die Handlungsfelder großflächig überschneiden.

Im Diversity Management sind viele Akteure involviert. Dabei gibt es aber nicht nur gleichlaufende Interessen, sondern die Interessen können im Spektrum von gleichlaufend bis konkurrent vielzählige, auch immer wieder wechselnde Konstellationen aufzeigen. Das macht den Umgang der Akteure miteinander ausgesprochen komplex, und die Gestaltung von Diversity Management-Maßnahmen sind dann oft Ergebnis von politischen Aushandlungsprozessen.

#### Aufgaben

1. Wählen Sie ein DAX 30-Unternehmen. Finden Sie anhand der Geschäftsberichte und der Internetseiten heraus, welche Personen zurzeit im Vorstand und im Aufsichtsrat sind. Recherchieren Sie und werten Sie nach den folgenden Diversity-Merkmalen aus:

- Geschlecht
- Herkunft (Ausland, mit Migrationshintergrund, Deutsche)
- Studium/Fachrichtung/Berufserfahrung

Überlegen und diskutieren Sie, wie Sie die Zusammensetzung der Organe bewerten und welche Auswirkungen Sie vermuten. Würde sich etwas ändern, wenn mehr Frauen, mehr Menschen mit Migrationshintergrund, mehr Menschen mit anderen Studiums- und Berufswegen in diesen Organen vertreten wären?

## Verankerung und Umsetzung von Diversity Management in Organisationen

2. Ausführlich diskutiert wurde das Spannungsfeld zwischen Betriebsrat, Beschäftigten, Arbeitgebern und Gewerkschaften. Ihre Aufgabe ist es, die Positionen von anderen Akteuren genauer zu bestimmen und zu diskutieren. Wählen Sie bitte einen der folgenden Akteure (bei Gruppenarbeiten können alle Akteure an unterschiedliche Gruppen gegeben werden). Lesen Sie die grundlegenden rechtlichen Aufgaben bzw. Rahmenbedingungen. Überlegen Sie, wo diese Aufgaben in diesem Spannungsfeld verortet sind und welche Interessen hier übereinstimmend bzw. konkurrenz sind:
  - a) Schwerbehindertenvertretung
  - b) Frauenbeauftragte
  - c) Inklusionsbeauftragte:r des Arbeitgebers
3. Betrachten Sie die Abbildung 8 im folgenden Kapitel, die Themen, mit denen sich Betriebsräte in 2016 beschäftigt haben. Sie können die 15 Themen allein bearbeiten oder in Gruppen aufteilen.
  - a) Überlegen Sie für sich oder tauschen Sie sich in ihrer Gruppe aus, wer diesen Themen im beruflichen Zusammenhang (sei es Ausbildung, Arbeit oder Praktikum) begegnet ist und welche Erfahrungen Sie haben
  - b) Überlegen Sie, welche Interessen bei jedem dieser Themen bei unterschiedlichen Akteuren vorliegen könnten. Finden Sie bei jedem Thema für mindestens 2 Akteure sowohl komplementäre als auch konkurrierende Interessen.

### Literaturtipps

In dem Aufsatz »Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: eine Praxisanalyse« von Andrea Gitzi und Thomas Köllen (Bendl et al 2006) wird Partizipation als ein Element der Organisationsgestaltung theoretisch fundiert dargestellt, und es wird empirisch geprüft, inwieweit Partizipation eine Zielgröße der Diversity Management Programme von großen Unternehmen ist (hier aus DAX und ATX).

In dem Aufsatz »Wer steuert Diversity Management? – Die Akteure im organisationalen Umsetzungsprozess von Gender Diversity am Beispiel eines transnationalen Unternehmens« von Julia Grulich (Industrielle Beziehungen 2017) wird die häufig verwendete Floskel der Win-win-Situation kritisch hinterfragt. Anhand der Feld Habitus Theorie von Bourdieu wird über eine Fallstudie eines internationalen Konzerns argumentiert, dass die Umsetzung stark feld- und akteursgebunden ist.

Anhand einer Studie von drei Finanzdienstleistungsunternehmen in »Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat Management« von

## Diversity Management und die Mitbestimmung in Deutschland

Annett Losert (2010) wird die Sichtweise von Beschäftigten und dem Betriebsrat auf die Implementierung von Diversity Management untersucht.

### **Internetquellen:**

*Qualitative Studie zu Vielfalt in Betrieb und Verwaltung (Prümper, Jochen/Brutzki, Ute/Felder-Roussety, Timotheus/Härtwig, Christian/Mohrmann, Anita/Peters, Marie/Sachse, Katharina (2017): Vielfalt in Betrieb und Verwaltung, Hans Böckler Stiftung Study 346, Dezember 2017). Ziel dieser Studie ist es, einen Überblick über Diversity Maßnahmen und Strategie in Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung zu geben:*  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_mbf\\_bvd\\_346.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_mbf_bvd_346.pdf)

*Eine kritische Diskussion der Interessenpositionen von Betriebsrat und Unternehmensleitung: <https://heimatkunde.boell.de/2010/11/01/managing-diversity-als-interessenvertretungsstrategie-der-betriebsraete>*