

Prümper, Jochen et al.

Research Report

Vielfalt in Betrieb und Verwaltung: Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 346

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Prümper, Jochen et al. (2017) : Vielfalt in Betrieb und Verwaltung: Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 346, ISBN 978-3-86593-254-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/213875>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>



STUDY

Study 346 · Dezember 2017

VIELFALT IN BETRIEB UND VERWALTUNG

**Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter
besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung**

Jochen Prümper, Ute Brutzki, Timotheus Felder-Roussety, Christian Härtwig,
Anita Mohrmann, Marie Peters und Katharina Sachse

Unter Mitarbeit von
Stephanie Holland, Eveline Mäthner, Claudia Prümper und Jacqueline Roussety

Dieser Band erscheint als 346. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 346 · Dezember 2017

VIELFALT IN BETRIEB UND VERWALTUNG

**Eine qualitative Analyse im Dienstleistungssektor unter
besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung**

Jochen Prümper, Ute Brutzki, Timotheus Felder-Roussety, Christian Härtwig,
Anita Mohrmann, Marie Peters und Katharina Sachse

Unter Mitarbeit von
Stephanie Holland, Eveline Mähner, Claudia Prümper und Jacqueline Roussety

© Hans-Böckler-Stiftung 2017
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



Dieses Werk ist lizenziert unter der
Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Herausgeberin und Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-254-9

INHALT

Abstract	8
1 Einleitung	10
2 Diversity und Managing Diversity	15
2.1 Diversity	15
2.2 Managing Diversity	18
3 Betriebliche Mitbestimmung und Managing Diversity	26
3.1 Historische Wurzeln der betrieblichen Mitbestimmung	26
3.2 Rechtsprechung zu Diversity-relevanten Themen	27
3.3 Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung	28
4 Anlage und Methodik des Forschungsprojektes	34
4.1 Forschungsbedarf	34
4.2 Zielsetzung des Projekts	35
4.3 Methodisches Vorgehen	36
5 Ergebnisse	52
5.1 Organisationen und ihre Beschäftigten	53
5.2 Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity	80
5.3 Integration von Diversity	114
5.4 Diversity-Maßnahmen	145
5.5 Zukünftige Themen und Schwerpunkte	179
5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse	208
6 Fazit	214
Literatur	220

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen von Diversity	17
Abbildung 2: Rad der Vielfalt	39
Abbildung 3: Befragte Rollenkombinationen	47
Abbildung 4: Altersstruktur der Befragten	48
Abbildung 5: Anzahl der Betriebe pro Cluster zu „Organisationen und ihre Beschäftigten“	54
Abbildung 6: Cluster zu „Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ mit Verteilung der Betriebe im Merkmalsraum	82
Abbildung 7: Cluster zu „Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ nach Anzahl der Organisationen	83
Abbildung 8: Cluster zu „Integration von Diversity“ nach Anzahl der Betriebe	115
Abbildung 9: Cluster zu „Diversity-Maßnahmen“ nach Anzahl der Organisationen	146
Abbildung 10: Cluster zu „Zukünftige Themen und Schwerpunkte“ nach Anzahl der Organisationen	180

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorien im Rad der Vielfalt	41
Tabelle 2: Verlauf des Projektes Diversity und Mitbestimmung	42
Tabelle 3: Befragte Organisationen nach Branche	46
Tabelle 4: Untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen	50
Tabelle 5: Cluster zu „Organisationen und ihre Beschäftigten“ mit Spezifikationen	56
Tabelle 6: Cluster zu „Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ mit Spezifikationen	84
Tabelle 7: Cluster zu „Integration von Diversity“ mit Spezifikationen	116
Tabelle 8: Cluster zu „Diversity-Maßnahmen“ mit Spezifikationen	149
Tabelle 9: Maßnahmenübersicht zu Cluster 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“	150
Tabelle 10: Maßnahmenübersicht zu Cluster 2 „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“	157
Tabelle 11: Maßnahmenübersicht zu Cluster 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“	162
Tabelle 12: Maßnahmenübersicht zu Cluster 4 „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“	167
Tabelle 13: Maßnahmenübersicht zu Cluster 5 „Integrative Managing-Diversity-Strategie“	174
Tabelle 14: Cluster zu „Zukünftige Themen und Schwerpunkte“ mit Spezifikationen	182

ABSTRACT

Die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zeigen: Die Thematik „Vielfalt in Betrieb und Verwaltung“ ist höchst aktuell. Es ist Anspruch und Aufgabe, insbesondere jene Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die als Flüchtlinge gekommen sind und hier bleiben werden. Wie wäre eine Aufnahme besser möglich? Wie ist mit der steigenden Vielfalt in der Belegschaft umzugehen? Welche Chancen ergeben sich daraus?

Der vorliegende Forschungsbericht behandelt Vielfalt nicht nur unter dem Fokus der kulturellen Vielfalt. In Betrieben und Verwaltungen zeigt sich Vielfalt durch zahlreiche Merkmale, die Menschen voneinander abgrenzen können. Unterschiedliche Stimmen von Vertreterinnen und Vertretern aus 23 Organisationen kamen zu Wort, um uns die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie äußert sich Vielfalt in den Belegschaften?
- Wie erfolgen im Umgang mit dieser Vielfalt Kooperationen zwischen den Interessenvertretungen der Beschäftigten, den Vertretungen besonderer Beschäftigtengruppen (z.B. Gleichstellungsbeauftragte) und den Arbeitgebern?
- Inwieweit ist der gesteuerte Umgang mit Vielfalt im Betrieb bereits ein Thema?
- Welche gezielten Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt sind vorhanden?
- Welche Themen werden bezüglich der Vielfalt künftig von Bedeutung sein?

Das Forschungsprojekt wurde im Zeitraum 2014 bis 2015 unter dem Titel „Diversity und Mitbestimmung – Eine Analyse betrieblicher Interessenvertretung im Dienstleistungssektor“ von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert. Es bietet einen vergleichenden Überblick über Maßnahmen und Strategien des Managing Diversity in Betrieben und Verwaltungen, wobei die Rolle und Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung besonders berücksichtigt wurde. In insgesamt 23 großen, mittleren und kleinen Organisationen aus 13 Branchen wurden 65 Interviews mit Interessenvertreter/innen, Ansprechpartner/innen für Diversity und Leitungsvertreter/innen geführt. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede zwischen den Organisationen: hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen, Kooperations- und Mitbestimmungsformen, der betrieblichen Integration von Diversity; hinsichtlich spezifischer Maßnahmen sowie zukünftiger Ziele und Schwerpunkte zum Thema Mana-

ging Diversity. Für jedes Themengebiet werden Herausforderungen für die betriebliche Mitbestimmung und die betrieblichen Akteure beschrieben sowie entsprechende Anregungen formuliert. Weiterführende methodische Aspekte werden diskutiert, Vorschläge für ein integratives und partizipatives Vorgehen angeführt. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes bilden ein breites Spektrum an Antworten auf diese Fragen. Sie sind im vorliegenden Abschlussbericht zusammengetragen.

Dank gilt dabei allen Beteiligten, ohne die dieses Projekt nicht realisiert worden wäre: allen voran unseren Interviewpartnerinnen und -partnern aus den ver.di-Branchen für die Teilnahme an der Befragung, der Gewerkschaft ver.di sowie der Hans-Böckler-Stiftung für ihre finanzielle und inhaltliche Unterstützung durch den Beirat.

1 EINLEITUNG

„In Wirklichkeit aber ist kein Ich, auch nicht das naivste, eine Einheit, sondern eine höchst vielfältige Welt, ein kleiner Sternenhimmel, ein Chaos von Formen, Stufen und Zuständen, von Erbschaften und Möglichkeiten.“

Hermann Hesse

Anhand seiner Hauptfigur Harry Haller behandelt Hermann Hesse in seinem Roman „Der Steppenwolf“ die Komplexität einer dieser ganz individuellen Persönlichkeiten. Und so sehr sich Vielfalt bereits innerhalb eines Menschen festmachen lässt, so viel mehr offenbart sie sich bei Betrachten verschiedener Menschen.

Von Vielfalt zwischen Menschen dort, wo sie in ihrer Unterschiedlichkeit nicht nur zusammentreffen, sondern auch miteinander arbeiten, von Vielfalt im Arbeitskontext, in Betrieben und Verwaltungen handelt die vorliegende Studie. Vielfalt in der Mitarbeiterschaft bezüglich zahlreicher Merkmale der Beschäftigten wie ihres Geschlechts, ihres Alters oder ihres kulturellen Hintergrundes wird als Diversity bezeichnet.

In der Welt der Unternehmen und öffentlichen Dienstleistungen erkennt man: Die Vielfalt ihrer Beschäftigten muss aufgegriffen werden, ein Negieren der Individualität kann gar schädlich sein. Eine Antwort auf die „Herausforderung Vielfalt“ bietet das in den letzten Jahren immer mehr an Popularität gewinnende Konzept des „Vielfaltsmanagements“, auch Diversity Management oder Managing Diversity genannt. Es verfolgt den Grundgedanken, die Potenziale der Vielfalt innerhalb der Belegschaft im Arbeitskontext zu fördern und nutzbar zu machen.

Aus Sicht des Managements liegen die Ziele dieses Konzepts durch Einbinden der Unterschiede der Beschäftigten und somit unterschiedlichster Perspektiven und Kompetenzen beispielsweise in gesteigerter Produktivität und Kreativität, einer besseren Kundenorientierung und einer insgesamt positiven Außendarstellung. Aus Sicht der Beschäftigten können sich durch das Konzept für verschiedenste Beschäftigtengruppen Chancen dafür eröffnen, individuell gefördert und wertgeschätzt zu werden. Die Sicht der Beschäftigten wird zudem insbesondere durch die betriebliche Mitbestimmung vertreten: Deren zentrale Aufgabe lag schon immer darin, unterschiedliche Interessen der Beschäftigten zu wahren und für sie einzutreten (§ 80 BetrVG). Mit

der Einführung des Diversity-Konzepts sind gleichermaßen Möglichkeiten verbunden, die Chancengleichheit, Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung zu erhöhen. Für betriebliche Interessenvertretungen können sich durch ihre aktive Mitgestaltung bei der Implementierung von Managing Diversity Chancen zur Umsetzung dieser Grundwerte in den Organisationen eröffnen (vgl. Merx 2014).

Der vorliegende Bericht leistet einen Beitrag zur anwendungsbezogenen Diversity-Forschung, indem Vorgehensweisen beim Umgang mit Diversity unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der betrieblichen Mitbestimmung untersucht werden. Anhand von 65 halbstrukturierten Interviews werden betriebliche Interessenvertretungen, betriebliche Ansprechpartner für Diversity und Leitungsvertreter in insgesamt 23 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen verschiedener Branchen des Dienstleistungssektors befragt. Dabei werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen Vorgehensweisen und Maßnahmen verschiedener Organisationen herausgearbeitet. Die Ergebnisse zeigen eine Bestandsaufnahme der Aufgaben, Leistungen und Herausforderungen, die durch die betrieblichen Interessenvertretungen und weiteren Akteure beim Managing Diversity im Dienstleistungssektor gemeistert werden (müssen). Sie liefern so Erkenntnisse, inwieweit Diversity im Dienstleistungsbereich aufgegriffen und Mitbestimmung bei Diversity-Konzepten gestaltet wird.

Nach einer Einführung in die Konzepte Diversity, Managing Diversity sowie Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland wird ein kurzer Überblick gegeben über bestehende Zweifel und Vorbehalte gegenüber Managing Diversity aus Sicht der Interessenvertretungen, aber auch über die Chancen für die Mitbestimmungsakteure. Im Anschluss wird die Anlage und Methodik des Projekts vorgestellt. Hier werden auch wichtige methodische Hinweise gegeben zur Einordnung der Ergebnisse infolge verschiedener Selektionseffekte bei der Akquise der teilnehmenden Organisationen.

In jedem der darauffolgenden Ergebniskapitel werden die Erkenntnisse der jeweils betrachteten Themengebiete aufbereitet. Zudem werden Herausforderungen geschildert sowie Anregungen gegeben für Interessenvertreter, Diversity-Ansprechpartner und andere Interessierte.

Im ersten Ergebnisteil (Kapitel 5.1) werden die befragten Organisationen hinsichtlich ihrer **Beschäftigtenstruktur** unterschieden. Es lassen sich fünf Cluster unterscheiden, die systematisch eine zunehmende Komplexität und Heterogenität aufweisen:

- Betriebe des *ersten Clusters* sind durch eine homogene Belegschaft mit geringer Vielfalt bei meist körperlich dominierter Facharbeit gekennzeichnet.

- Auch bei den Organisationen des *zweiten Clusters* gibt es eine eher homogene Belegschaft, die sich jedoch zunehmend öffnet, beispielsweise bezüglich des wachsenden Frauen- und Migrantenanteils.
- Im *dritten Cluster* finden sich Organisationen, deren tradierte Belegschaft im stetigen Wandel zunehmend diverser wird.
- Die dem *vierten Cluster* zugeordneten Organisationen befinden sich im beschleunigten Wandel und sind beispielsweise mit einschneidenden Branchenveränderungen konfrontiert, die erhöhte Flexibilitätsanforderungen nach sich ziehen.
- Das *fünfte Cluster* ist durch eine heterogene, internationale Belegschaft charakterisiert, deren Organisationen aus höchst diversifizierten Teilbereichen bestehen und die auf verschiedenen Ebenen hochflexibel agieren.

Der zweite Ergebnisteil (Kapitel 5.2) widmet sich den verschiedenen Formen von **Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity**. Die Organisationen werden geclustert nach der allgemeinen Zusammenarbeitsqualität der befragten Akteure, dem Strukturierungsgrad der Zusammenarbeit und der Rolle der betrieblichen Interessenvertretung. Auch hier werden fünf Cluster identifiziert, die sich durch einen steigenden Grad an Professionalität und institutionalisierter Partizipation unterscheiden:

- Das *erste Cluster* ist gekennzeichnet durch Diversity-unspezifische, unsystematische Zusammenarbeit und darüber hinausgehende, konfliktreiche Frontenbildung zwischen Leitung und Interessenvertretung.
- Im *zweiten Cluster* sind zwar verschiedene gut vernetzte Akteure vertreten; deren erfolgreiche Zusammenarbeit wird jedoch durch Vorbehalte und Argwohn behindert.
- Im *dritten Cluster* laufen Kooperationen zu Managing Diversity weitaus partnerschaftlicher und pragmatischer ab, wenngleich unstrukturiert und einzelfallbezogen.
- Im *vierten Cluster* verläuft die Zusammenarbeit wiederum institutionalisierter. Hier haben sich meist positive, vertrauensvolle Kooperationen etabliert.
- Das *fünfte Cluster* weist die höchste Ausprägung auf an partizipativ-kooperativer Zusammenarbeit gepaart mit systematischer und ebenenübergreifender starker Kooperation.

Der dritte Ergebnisteil (Kapitel 5.3) betrachtet die Art und Weise der Integration der Diversity-Thematik. Es lassen sich wiederum fünf Cluster mit zunehmender Komplexität voneinander abgrenzen:

- Im *ersten Cluster* sind weder das Thema Managing Diversity noch Mitarbeiterinnen-orientierte Projekte existent.
- Das *zweite Cluster* weist operative Einzelprojekte auf, deren Kern jedoch eher in wettbewerbsorientierten Personalthemen als in Managing Diversity besteht.
- Das *dritte Cluster* ist durch kontinuierliche Projekte und eine beginnende Systematik charakterisiert. Managing Diversity wird noch implizit und projektbezogen behandelt.
- Im *vierten Cluster* können integrierte Projekte sowie ein weiterer Ausbau der Aktivitäten zu Managing Diversity verzeichnet werden. Die Zuständigkeit liegt oftmals im Personalbereich.
- Im *fünften Cluster* wird Managing Diversity in höchstem Maße ausdifferenziert und institutionalisiert betrieben. Es wartet mit eigenem Diversity-Stab und expliziter Strategie auf.

Im vierten Ergebnisteil (Kapitel 5.4) wird das weite Spektrum an berichteten Diversity-Maßnahmen und deren Ausgestaltung beschrieben. Wiederum lassen sich fünf Cluster voneinander abgrenzen:

- Das *erste Cluster* bildet eine Gruppe ohne erkennbare Maßnahmen zur Mitarbeiterorientierung oder zu Diversity.
- Im *zweiten Cluster* werden zwar Einzelmaßnahmen berichtet; diese haben jedoch keinen feststellbaren Managing-Diversity-Bezug, sondern widmen sich beispielsweise einer verbesserten Personalakquise.
- Das *dritte Cluster* weist erstmals tatsächliche Managing-Diversity-Maßnahmen auf: Mittels eines stringenten Top-down-Management-Ansatzes werden aus einer Aufgabenorientierung heraus Maßnahmen entwickelt, etwa zur Frauen- oder Vereinbarkeitsförderung.
- Dem *vierten Cluster* zugeordnete Organisationen stellen sich mit einem wiederum breiteren Angebot dar. Sie wenden sich der Thematik Diversity aus einer Mitarbeiterorientierung heraus zu und führen beispielsweise Einzelmaßnahmen zu Organisationskultur oder Migrationsthemen durch.
- Das *fünfte Cluster* weist eine integrative Managing-Diversity-Strategie auf, die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung verbindet. Zudem enthält es einen umfassenden Maßnahmenkatalog zu verschiedensten Themen wie Kultur, Religion oder gemischten Teams.

Der fünfte Ergebnisteil (Kapitel 5.5) widmet sich den **zukünftigen Themen und Schwerpunkten** organisationaler Managing-Diversity-Aktivitäten.

Es ergeben sich erneut fünf Cluster:

- Das *erste Cluster* wendet sich weniger Diversity-Aspekten zu als vielmehr fundamentalen Entwicklungserfordernissen, um ein organisationales Fortbestehen sicherzustellen.
- Das *zweite Cluster* betrachtet Managing Diversity vor allem als ein Instrument zur Anpassung an Marktentwicklungen, wobei der angestrebte Wettbewerbserfolg als wesentlicher, externer Diversity-Motivator wirkt.
- Das *dritte Cluster* zieht das Thema Diversity von der entgegengesetzten, internen Perspektive auf: Die Mitarbeiterorientierung und das Bestreben, die Beschäftigten für ihr gesamtes Arbeitsleben einzubinden, sind hier die treibenden Kräfte.
- Im *vierten Cluster* werden die Ansätze der Marktorientierung einerseits und der Mitarbeiterorientierung andererseits parallel verfolgt.
- Im *fünften Cluster* gehen Markt- und Mitarbeiterorientierung in einer integrativen Diversity-Strategie auf. Sie strebt eine Integration von beschäftigtenorientierten und betrieblichen Zielen an, bei der besonders die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber im Vordergrund steht.

Nach einer finalen Zusammenfassung der Ergebnisse werden diese unter methodischen und betriebspraktischen Gesichtspunkten diskutiert. Es zeigt sich: Die gewonnenen Ergebnisse müssen auch im Kontext des vorliegenden Forschungsprozesses reflektiert werden. Es werden Anregungen gegeben sowohl für weiterführende Forschungsfragen als auch für ein strukturiertes Vorgehen bei der Entwicklung passender betrieblicher Managing-Diversity-Konzepte.

Definition: Diversity

Diversity beschreibt die Vielfalt der Menschen in ihrer Individualität, Andersartigkeit, Verschiedenheit und Ungleichheit. Sie berücksichtigt a) demographische Primärdimensionen wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Identität und körperliche Verfassung, b) soziokulturelle Sekundärdimensionen wie Einkommen, beruflicher Werdegang, Familienstand, Weltanschauung und Elternschaft sowie c) organisationale Tertiärdimensionen wie Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft, Arbeitsschwerpunkte, Betriebszugehörigkeit, Funktion, Führungsverantwortung. Diese drei Dimensionen können die Qualität des Arbeitslebens (wie Akzeptanz, Gesundheit, Zufriedenheit, Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten) in einer Organisation beeinflussen.

2 DIVERSITY UND MANAGING DIVERSITY

2.1 Diversity

2.1.1 Begriffsklärung

Ganz allgemein kann Diversity zunächst übersetzt werden mit „personeller Vielfalt“ oder auch „Vielfalt in der Mitarbeiterschaft“ (vgl. Belinszki u. a. 2003). Einer der am häufigsten zitierten langjährigen Experten auf dem Gebiet des Managing Diversity, R. Roosevelt Thomas Jr., Gründer und Vorsitzender des American Institute for Managing Diversity, definiert Diversity als

„die Unterschiede, Gemeinsamkeiten und damit verbundenen Spannungen und Komplexitäten, die eine kollektive Mischung wie eine Belegschaft charakterisieren können“¹ (Thomas 2011, S. 1).

Und bei Thomas 1991 (S. 10) heißt es:

„Diversity schließt alle ein; es ist nichts, das durch Rasse oder Gender bestimmt wird. Diversity reicht bis zu Alter, persönlichem und unternehmerischem Hintergrund, Bildung, Funktion und Persönlichkeit. Diversity beinhaltet Lifestyle, sexuelle Orientierung, geographische Herkunft, Beschäftigungsdauer, tarifliches oder außertarifliches Beschäftigungsverhältnis sowie Status als Arbeiter/in bzw. Angestellte/r oder leitende/r Angestellte/r“².

Eine der in der deutschen Forschungsliteratur gängigsten Definitionen stammt von Aretz/Hansen (2003): Diversity bezeichne die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entstehende Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität. Diese Definition hebt im Gegensatz

1 Originaltext: „the differences, similarities, and related tensions and complexities that can characterize a collective mixture like the workforce“ (Thomas 2011, S. 1; übersetzt von den Verfassern).

2 Originaltext: „Diversity includes everyone; it is not something that is defined by race or gender. It extends to age, personal and corporate background, education, function and personality. It includes lifestyle, sexual preference, geographic origin, tenure with the organization, exempt or nonexempt status, and management or nonmanagement“ (Thomas 1991, S. 10; übersetzt von den Verfassern).

zu Thomas (2011) die Unterschiedlichkeiten (und nicht die Gemeinsamkeiten) zwischen den Menschen hervor.

Sicherlich laufen Definitionen von Diversity Gefahr, durch Einbeziehen möglichst aller Merkmale, anhand derer sich Menschen unterscheiden oder gleichen können, gleichzeitig an Schärfe zu verlieren. Der Begriff Diversity ist jedoch je nach Kontext von unterschiedlichen Konzepten, Perspektiven und Definitionen geprägt. Daher bezweifelt Hofmann (2012) beispielsweise, dass ein abschließendes Bestimmen des Begriffs überhaupt möglich sei. Auch Schulz (2009) weist auf das Fehlen eines umfassenden Verständnisses von Diversity hin. Er sieht den Grund darin, dass das Thema aus den unterschiedlichsten Perspektiven, Funktionen und Motivationsgründen untersucht wird. Eine allgemeingültige Definition zu entwickeln, sei daher sehr schwierig (ebd.). Bezogen auf die Arbeitswelt ist in der Praxis allein aus Gründen der Komplexitätsreduktion eine Schwerpunktsetzung auf wesentliche Merkmale festzustellen. Traditionell wurden und werden insbesondere die sozialen, vom Individuum unveränderbaren Diversitätsmerkmale des Geschlechts, der ethnischen bzw. kulturellen Zugehörigkeit, der Behinderung, der Religion, der sexuellen Orientierung sowie des Alters in den Fokus genommen (vgl. Vedder 2009).

2.1.2 Systematisierung des Diversity-Begriffs

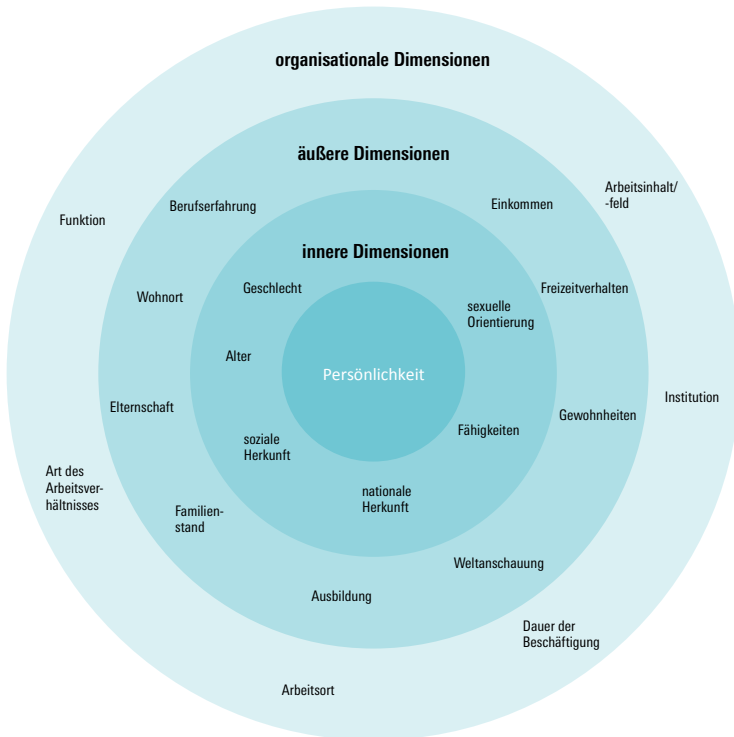
Es existieren zahlreiche theoretische Systematisierungsmöglichkeiten zur Beschreibung von Diversity, die dem Versuch dienen, den Begriff auf wesentliche Dimensionen zu reduzieren. Dem Modell „Four Layers of Diversity“ (Vier-Schichten-Modell von Diversity) von Gardenswartz/Rowe (2003) ist eine in der Literatur besonders prominente Rolle zuzuschreiben. Diese unterteilen die Merkmale in vier Dimensionen eines Kreises, wie in [Abbildung 1](#) dargestellt.

Im Zentrum des Kreises ist die Persönlichkeit angesiedelt, die auf alle weiteren Dimensionen abfärbt. Die innere Dimension, die die Persönlichkeit umringt, ist vom Einzelnen weitgehend unveränderbar und besteht aus den Merkmalen Alter, Gender, sexuelle Orientierung, Ethnizität und „Rasse“ (engl. „race“)³. Die darauffolgende äußere Dimension besteht aus Merkmalen, die vom Einzelnen gestaltet werden können und im Laufe des Lebens

3 Da die deutsche Übersetzung vom englischen „race“ historisch bedingt eine besondere Konnotation hat, die nicht der im anglo-amerikanischen Raum entspricht, wird im Folgenden von der Verwendung dieses Begriffs abgesehen (vgl. Schröter 2009).

Abbildung 1

Dimensionen von Diversity



Quelle: eigene Darstellung nach Gardenzwartz und Rowe 2003

einer Entwicklung unterliegen, wie beispielsweise dem Einkommen, persönlichen Gewohnheiten, der Religion, Arbeitserfahrung oder dem Familienstand. Schlussendlich bildet die vierte und äußerste Schicht des Kreises die organisatorische Dimension. In dieser Dimension finden sich Merkmale, die dem organisationalen Kontext, in dem sich ein Individuum befindet, entspringen. Beispiele wären der Arbeitsort, der hierarchische Status oder die Funktion (vgl. Gardenzwartz/Rowe 2003). Für die vorliegende Publikation wurde eine eigene Systematisierung des Diversitätsbegriffs und seiner Merkmale in Anlehnung an Gardenzwartz/Rowe (2003) eingeführt. Sie wird in [Kapitel 4.3.2](#) näher erläutert.

2.2 Managing Diversity

2.2.1 Inhalte des Managing Diversity

Diversity im Betrieb aktiv zu steuern und zu lenken, zu fördern und zu nutzen ist Grundlage des Managing Diversity. Der Leitgedanke: Personelle Vielfalt soll grundsätzlich als wertvolle Ressource (an)erkannt werden, die durch erfolgreiches Managing sowohl von ökonomischem als auch von sozialem Nutzen ist (vgl. z. B. Cox 1991, Schulz 2009, Süß 2009). Laut Thomas 1991 (S. 10) sei etwa

„Managing Diversity [...] ein umfassender Managementprozess, um eine Umgebung zu schaffen, die für alle Beschäftigten funktioniert.“⁴

Dabei legt der Autor besonderen Wert auf die Betonung des Konzepts als Prozess. Organisationen sollen dabei Schritt für Schritt die Fähigkeit erlangen, das Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erschließen: „*Alle Beschäftigten, weiße männliche Beschäftigte eingeschlossen*“⁵ (Hervorhebung im Original) heißt es weiter (ebd.), denn auch sie unterlägen dem Faktor Diversity. Letzteres untermalt der Autor durch ein Beispiel: Ausgerechnet die Zusammenarbeit zwischen jungen und älteren hellhäutigen Managern berge oft Konfliktpotenzial, während die häufig diskutierte Merkmale Geschlecht oder ethnische Herkunft oft nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Schulz (2009) beschreibt Diversity Management als ganzheitliche und strategisch ausgerichtete Managementkonzeption. Sie beinhaltet die proaktive Gestaltung und synergetische Nutzung von Diversity in verschiedenen betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebenen und Funktionen. Der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung dieser Definition fügt der Autor hinzu: Das Diversity Management ermögliche außerdem durch Respektieren und Wertschätzen der Individualität der Beschäftigten soziale Chancengleichheit. Kern des Diversity Managements sei der Wandel – Schulz (2009) spricht von einem Paradigmenwechsel – weg vom Leitbild des homogenen Ideals, das traditionell monokulturell-geschlossene Organisationskulturen fördert, in denen personelle Vielfalt bewusst abgelehnt wird. Stattdessen ziele Mana-

4 Originaltext: „Managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees“ (Thomas 1991, S. 10; übersetzt von den Verfassern).

5 Originaltext: „*All employees, including the white male*“ (Thomas 1991, S. 10; übersetzt von den Verfassern).

ging Diversity bzw. Diversity Management darauf ab, eine multikulturell-offene Organisationskultur zu etablieren, die durch Wertschätzung der personellen Vielfalt und der Abwesenheit von Vorurteilen und Diskriminierung charakterisiert ist (vgl. Cox 1991, Schulz 2009, Süß 2009).

Das Fundament eines Managing Diversity besteht darin, die freie Entfaltung der individuellen Fähigkeiten und Interessen der einzelnen Beschäftigten bewusst zu ermöglichen und somit einen produktiven Pluralismus zu schaffen, der von Offenheit und Kreativität geprägt ist. Zu betonen ist dabei insbesondere die zentrale Grundannahme des Managing Diversity, dass alle Individuen voneinander ungleich sind und damit ein Recht auf Ungleichbehandlung besitzen (vgl. Süß 2009). Dies setzt eine Gleichberechtigung von Minderheitenmitgliedern voraus. Laut Cox (1991) ist sie erst dann gegeben, wenn Vorurteile und Diskriminierung beseitigt werden und sowohl Mitglieder der Minderheit als auch der Mehrheit gleichermaßen Einfluss auf Verhaltensnormen und Werte in der Organisation haben.

Damit eine Organisation tatsächlich von der Vielfalt seiner Beschäftigten profitieren kann, sei es in der Praxis vor allen Dingen notwendig, ein breites Verständnis von Managing Diversity zu entwickeln, proklamieren Thomas/Ely (1996). Es gehe nicht darum, Minderheitengruppen lediglich besser in der Belegschaft zu repräsentieren – dies könne nur ein erster Schritt sein. Vielmehr müsse das Verständnis dafür wachsen, dass eine diverse Belegschaft eine Vielfalt an Perspektiven, Arbeitsweisen und Wissen bedeutet. Um das volle Potenzial der vielfältigen Beschäftigten zu nutzen, müsse daher ganzheitlich über Diversity nachgedacht werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Zahlreiche Publikationen und Studien, insbesondere in den USA, zeugen von der praktischen Ausweitung des Konzepts, aber auch von den mitunter beinahe ebenso vielfältigen Definitionen des Begriffs Diversity und seiner beiden grundlegenden Ansätze Diversity Management und Managing Diversity. Ein Überblick über deren Definitionen in Anlehnung an Belinszki u. a. (2003), Cox (1993), Dälken (2012), Schulz (2009) sowie Thomas/Ely (1996) findet sich in den Definitionen 2 und 3.

Definition: Diversity Management

Diversity Management beschreibt eine ganzheitliche, strategisch ausgerichtete Managementkonzeption. Sie maximiert durch proaktive Gestaltung und synergetische Nutzung von Diversity die potenziellen Vorteile der Vielfalt und minimiert mögliche Nachteile. Zudem sorgt sie dafür,

dass die Vielfalt der Mitarbeiterschaft sich für die Organisation gewinnbringend in der Vielfalt ihrer Ideen, Projekte, Produkte, Kunden und Märkte widerspiegelt.

Definition: Managing Diversity

Diversity Management und Managing Diversity werden begrifflich oftmals synonym verwendet. Der Begriff Diversity Management ist insbesondere im Unternehmenskontext meist stark top-down- und business-case-orientiert. Im Gegensatz dazu wird der Begriff Managing Diversity häufig genutzt, um den Schwerpunkt des Konzepts auf eine Top-down- und Bottom-up-Implementierung zu legen, die alle Organisationsmitglieder einbezieht.

2.2.2 Historische Wurzeln des Managing Diversity

Die historischen Wurzeln des Managing Diversity können – alleine schon um aus ihnen zu lernen – in der praktischen Anwendung durchaus von Bedeutung sein, sodass hier eine kurze Zusammenfassung der Entwicklung gegeben werden soll. Die gebräuchliche Verwendung der englischen Begriffe Diversity und Diversity Management bzw. Managing Diversity gibt bereits Aufschlüsse über deren Herkunft. Diese liegt mit ihren Wurzeln in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung der 1950er und 1960er Jahre, deren Anhänger nach jahrzehntelanger Unterdrückung gleiche Rechte für ethnische Minderheiten forderten. Hart erkämpfte Erfolge sind unter anderem gesetzliche Regelungen zur Förderung ethnischer Minderheiten, beispielsweise realisiert durch die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) (vgl. McDonald 2010).

Diese überwacht und ahndet auch heute noch Verstöße gegen Chancengleichheitsgesetze: beispielsweise die Affirmative Action Plans, die großen Unternehmen vorschreiben, im Zuge einer sogenannten positiven Diskriminierung Mitglieder von Minderheiten bevorzugt zu fördern (ebd.). Diese ersten gesetzlichen Entwicklungen, die durch die Antidiskriminierungsdebatte angestoßen wurden, führten in der Folge auch zur Verbreitung von Argumen-

ten des ökonomischen Nutzens vielfältiger Belegschaften (vgl. Vedder 2005). Im Jahr 1987 schließlich machte der viel zitierte Bericht *Workforce 2000* (vgl. Johnston/Packer 1987) auch auf die ökonomische Bedeutsamkeit der anstehenden massiven Veränderung der US-amerikanischen Erwerbsbevölkerung aufmerksam: Weiße männliche Beschäftigte würden im Jahr 2000 nicht länger die Mehrheit der Arbeiterschaft ausmachen. Dagegen würden vielfältigere Beschäftigtenstrukturen entstehen, in denen die Zahl der Frauen, dunkelhäutiger Beschäftigter und Mitglieder anderer ethnischer Minderheiten stark ansteigen würden (vgl. ebd.; McDonald 2010).

Durch diese Prognosen gewann das ökonomische Motiv, effektiv mit vielfältigen Belegschaften umzugehen, an Bedeutung (vgl. Aretz/Hansen 2003; Hofmann 2012; McDonald 2010; Thomas 1991). *Managing Diversity* ist in den USA heute insbesondere für große Unternehmen beinahe unverzichtbar geworden und dementsprechend weit verbreitet. Ein wesentliches Argument für die Implementierung von *Managing Diversity* ist in den USA auch dadurch gegeben, dass auf Unternehmen nach Verstößen gegen Antidiskriminierungsvorschriften teils immens hohe Strafzahlungen zukommen können (vgl. Schulz 2009; Vedder 2005).

In Deutschland erhielt der Ansatz des *Managing Diversity* erste Aufmerksamkeit Mitte der 1990er Jahre in Form von wissenschaftlichen Publikationen. Aber auch Beratungsfirmen griffen den Ansatz aus den USA auf und boten erste Beratungskonzepte für Organisationen an. Insbesondere attraktiv war das Konzept für international agierende Unternehmen sowie Unternehmen des Dienstleistungssektors (vgl. Vedder 2005). Während die US-amerikanische Diversitätsforschung historisch und gesellschaftlich bedingt vertieft die Thematik der kulturellen Vielfalt und Antidiskriminierung ethnischer Minderheiten behandelt, ist in der deutschen Forschungsliteratur eine andere Schwerpunktlegung zu beobachten. Auffällig ist der Stellenwert, welcher der Genderfragen entgegengebracht wird. Dies begründet sich durch die traditionelle Forschung zu Geschlechter- bzw. Genderfragen, die in den letzten Jahren näher mit der Diversitätsforschung zusammengerückt ist (vgl. Krell 2009). Zu nennen ist hier insbesondere das sogenannte *Gender Mainstreaming* – ein Konzept, das die tatsächliche Gleichheit und Gleichwertigkeit zwischen den Geschlechtern zum Ziel hat und auf europäischer und deutscher Ebene auch rechtlich angeraten (wenn auch nicht verbindlich) ist (vgl. Krell/Mückenberger/Tondorf 2011).

Es hat sich jedoch – ganz im Sinne intersektionaler Theorien – gezeigt, dass Gender auch die Betrachtung anderer Diversitätsmerkmale erfordert. So beispielsweise im Zuge von Mehrfachdiskriminierungen, bei denen das Ge-

schlecht oft nicht den zentral ausschlaggebenden Diskriminierungsfaktor darstellt, sondern die Diskriminierung erst oder in erster Linie durch die Kombination mehrerer Merkmale zum Tragen kommt: z. B. Frau mit Migrationshintergrund (vgl. Krell 2009). Der umfassendere Ansatz Managing Diversity erlebt demnach eine zunehmende Verbreitung (vgl. Krell/Sieben 2011).

2.2.3 Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft als Hintergrund von Managing Diversity

Die zunehmende Verbreitung von Managing Diversity ist maßgeblich durch die aktuellen gesellschaftlichen Hintergründe bestimmt. Die Entwicklungen sollen daher kurz dargestellt werden. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist seit geraumer Zeit der Strukturwandel der Arbeit, der im Dienstleistungssektor besonders stark ist und auch für die betriebliche Mitbestimmung neue Herausforderungen mit sich bringt (vgl. z. B. Lecher 1995).

Im Kontext der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung der Märkte für Produkte und Arbeitskräfte (vgl. Hönekopp/Jungnickel 2004) schreitet die Verflechtung globaler Beziehungen voran. Sie wird vermittelt durch den Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie zunehmenden internationalen Kooperationen. Diese zentralen Entwicklungen der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft sind besonders im Dienstleistungssektor zu beobachten (vgl. Kübler 2009; Willke 2001).

Folge dieser Entwicklungen ist, dass sich das wirtschaftliche Handeln von Organisationen und ihrer Beschäftigten auf einen globalen Aktionsradius erweitert und dadurch gleichzeitig mit neuen Herausforderungen und Konkurrenzdruck konfrontiert ist. Auch in Hinblick auf Bildung und Wissen (vgl. Hadjar/Becker 2006) ist infolge der Verwissenschaftlichung und permanenten Wissenserneuerung eine Diversifizierung zu beobachten. Diese zeigt sich bei Beschäftigten durch unterschiedliche formale Qualifikationen sowie (bezüglich informellen Wissens) durch fachliche, methodische, soziale Kompetenzen bzw. Selbstkompetenzen.

Hinzu kommt ein Wandel der Organisationsformen weg von funktionshin zu prozessorientierten und flexibleren Strukturen (vgl. Beyer 2001). Damit einhergehend verändert sich Beschäftigung durch zunehmende Flexibilisierung, Deregulierung und einem Anstieg unsicherer Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Bellmann 2014; Kraemer 2008). Unsichere Beschäftigung ist ein stärkeres Problem von Frauen, z. B. durch die nach wie vor von Frauen domi-

nierte Domäne der Teilzeitarbeit. Zwar zeigt sich einerseits ein allgemeiner Wandel der Geschlechterverhältnisse, der durch eine Zunahme der Erwerbsquoten von Frauen gekennzeichnet ist (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2014). Andererseits findet sich nach wie vor eine geschlechtsspezifische Segregation, nach der vor allem prestige- und einkommensstarke Berufsfelder meist von Männern dominiert werden (vgl. Wetterer 2000).

Zudem zeichnet sich ein demografischer Wandel in Deutschland ab: Durch ein großes Ungleichgewicht geburtenstarker und -schwacher Jahrgänge („Baby-Boomer“ der 1960er Jahre gegenüber nachfolgenden Jahrgängen mit stark rückläufiger Geburtenrate) steigt die Zahl lebensälterer Beschäftigter. Dadurch ergeben sich für Organisationen neue Herausforderungen, unter anderem eine altern(s)gerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung (vgl. Kruse/Packebusch 2006; Prümper, 2013a; Prümper et al. 2014) sowie Herausforderungen des Wissenstransfers und der Nachfolgeplanung im Zuge steigender Renten- und Pensionierungszahlen. Demgegenüber tritt eine neue Generation an Beschäftigten ins Berufsleben ein: die sogenannte – zwischen 1977 bis 1998 geborene – „Generation Y“, die eine stärkere Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse verlangt, was wiederum eine Diversifizierung von Personalstrategien innerhalb von Organisationen erfordert (vgl. Parment 2014).

Infolge dieser Entwicklungen ist die Auseinandersetzung mit Diversity nicht nur unvermeidbar, sondern sollte sogar erwünscht sein, um eine bestmögliche Aktivierung der vielfältigen Ressourcen zu unterstützen (vgl. Hentschel et al. 2013). Die Akzeptanz sowie der konstruktive Umgang mit Diversität und den aus ihr entstehenden Konflikten (vgl. Council of Europe 2004) sind dabei sowohl gesellschaftlich als auch innerbetrieblich zentral, um die Herausforderungen des Strukturwandels zu bewältigen (vgl. Schiefer et al. 2012). Und als ein wesentlicher Akteur in diesem Prozess ist auch die betriebliche Mitbestimmung mit der Herausforderung konfrontiert, die vielfältigen Interessen der Beschäftigten zu erkennen, angemessen zu vertreten und damit die Diversität in den Organisationen aktiv und systematisch mitzugestalten.

2.2.4 Verständnisansätze von Managing Diversity

Thomas/Ely (1996) beschrieben erstmals unterschiedliche Verständnisansätze von Managing Diversity. Zwei Sichtweisen seien vordergründig zu beobachten: das „discrimination-and-fairness paradigm“ (Diskriminierungs-und-

Fairness-Ansatz) sowie das „access-and-legitimacy paradigm“ (Zugangs-und-Legitimitäts-Ansatz).

Beim „discrimination-and-fairness paradigm“ fokussieren Führungskräfte sich in der Hauptsache auf Themen wie Gleichstellung und faire Behandlung. Sie bemühen sich um die Erfüllung gesetzlicher Gleichstellungsmaßnahmen mit dem Ziel, Mitglieder von Minderheiten besser zu repräsentieren und somit Chancengleichheit herzustellen. Primär entscheidend ist hier der sozio-moralische Schwerpunkt. Dieser Ansatz sei damit zwar gut gemeint, aber nicht weitreichend genug (ebd.). Um die jeweiligen individuellen Stärken nutzen zu können, müssen wichtige Unterschiede zwischen Menschen bewusst anerkannt werden. Das „discrimination-and-fairness paradigm“ unterliegt jedoch der Annahme, alle Menschen seien gleich. Auf diese Art und Weise kann sich beispielsweise kulturabhängiges Wissen von Beschäftigten unterschiedlicher kultureller Hintergründe nicht im Unternehmen entfalten.

Das Anerkennen und Wertschätzen von Unterschieden liegt dem „access-and-legitimacy paradigm“ zugrunde – mit dem Argument jedoch, diese ökonomisch nutzbar zu machen. Diversity wird als gesellschaftliche Realität erkannt und die Notwendigkeit gesehen, diese Vielfalt im Unternehmen widerzuspiegeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein internationaler Kundentamm kann diesem Verständnisansatz zufolge nur bei entsprechend internationaler Belegschaft angemessen bedient werden. Aus der ökonomischen Sichtweise heraus steht hier also der wirtschaftliche Nutzen im Vordergrund. Auch dieser Ansatz kann jedoch das Potenzial einer vielfältigen Belegschaft nicht vollständig ausschöpfen. Der Wert einer Person werde so auf seine Gruppenzugehörigkeit reduziert, Beschäftigte mit Migrationshintergrund hauptsächlich zum Zwecke der Repräsentation eingestellt, ohne ihre tatsächlichen Stärken zu erkennen und zu fördern (ebd.).

Thomas/Ely (1996) identifizierten schließlich einen weiteren, dritten Verständnisansatz von Managing Diversity: das „learning-and-effectiveness paradigm“ (Lernen-und-Effektivitäts-Ansatz). Dieser Ansatz ist durch seinen ganzheitlichen Charakter geprägt und kann daher als fortschrittlich bezeichnet werden. Im Zentrum steht eine offene Unternehmenskultur. Die Diversität der Beschäftigten wird aktiv gefördert, wobei beabsichtigt ist, individuelle Stärken zu erkennen und zu nutzen. Beschäftigte werden beispielsweise dazu angeregt, spezifisches kulturelles Wissen anzuwenden. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird als substanzielle Ressource aufgefasst und das Entfalten individueller Kompetenzen bewusst gefördert (ebd.).

Schulz (2009) baut auf diesem Modell auf. Er erweitert es um einen zusätzlichen Verständnisansatz: den strategischen Verantwortungs- und Sensi-

bilitätsansatz. Das „learning-and-effectiveness paradigm“, das von Thomas/Ely (1996) als das Fortschrittlichste beschrieben wird, weist laut Schulz (2009) zwei Defizite auf. Erstens werde die organisationsexterne Perspektive nicht thematisiert, sodass es an einer gesellschaftlichen und kulturellen Dimension mangle. Sein strategischer Verantwortungs- und Sensibilitätsansatz integriere dagegen den möglichen gesellschaftlichen Beitrag, den Managing Diversity leisten kann, indem ein ganzheitliches Verständnis von Diversität über die Unternehmensgrenzen hinweg nach außen getragen werde. Zweitens bemängelt Schulz (2009), dass Managing Diversity nach den Ansätzen von Thomas/Ely (1996) nicht in die übergeordneten Unternehmensziele und -strategien übernommen wird, was sich in der Folge in kurzfristig ausgerichteten, isolierten Einzelmaßnahmen äußert. Managing Diversity müsse jedoch langfristig ins Unternehmen integriert werden und darüber hinaus einem nachhaltigen Reflexionsprozess unterliegen.

Als inhaltliches Gegenstück sei noch der diversitätsresistente Homogenitätsansatz hinzugefügt, mit dem Schulz (2009) die von ihm beschriebenen Verständnisansätze von Managing Diversity komplettiert. Bei diesem am wenigsten fortgeschrittenen Ansatz wird Diversity als Gefahr angesehen und aktiv abgewehrt. Leitbild von Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, ist ein homogenes Ideal der Belegschaft, um Konflikte zu vermeiden und Missverständnissen vorzubeugen. Eine rein homogene Belegschaft ist in der Realität jedoch nicht realisierbar. Das hat für diesen Verständnisansatz zur Folge, dass bestehende Vielfalt zwischen den Beschäftigten ignoriert und verleugnet wird und die dominante Mehrheitsgruppe richtungsweisend ist (ebd.).

3 BETRIEBLICHE MITBESTIMMUNG UND MANAGING DIVERSITY

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland und ihrer Rolle beim Managing Diversity. Hierzu erfolgt einleitend ein Überblick über die historischen Ursprünge betrieblicher Mitbestimmung, bevor zusammenfassend die Rechtsprechung zu Diversity-relevanten Themen behandelt wird. Im Anschluss wird die Rolle der Interessenvertretungen beleuchtet. Dabei wird zunächst dargestellt, in welcher Form sich traditionelle Themenfelder der betrieblichen Mitbestimmung und Managing Diversity überschneiden. In dem Zusammenhang werden zuletzt die Zweifel und Vorbehalte der Interessenvertretungen gegenüber Managing Diversity erläutert, aber auch die Chancen, die sich durch das Konzept für die Mitbestimmung ergeben.

3.1 Historische Wurzeln der betrieblichen Mitbestimmung

Die Diskussion um Mitbestimmung in deutschen Unternehmen, öffentlichen Betrieben und Verwaltungen erfordert einen Blick auf deren historische Ursprünge. Einerseits muss das, was sich bewährt hat, identifiziert und bewahrt werden. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Neuerungen erfordern dann andererseits aber auch die Anpassung an heutige Gegebenheiten. Die Geschichte der betrieblichen Mitbestimmung, also der Einflussnahme der Beschäftigten bei personellen oder sozialen Entscheidungen, hat in Deutschland eine lange Tradition, deren Anfänge bereits in der Industrialisierung in der Mitte des 19. Jahrhunderts zu verzeichnen sind. Die Grundsteine für die darauffolgende Entwicklung gingen zunächst nicht über bloße Anhörungs- und Mitspracherechte der Arbeiterschaft der Fabriken hinaus, ein Mitentscheiden lag vorerst in weiter Ferne.

Wesentlicher Meilenstein für das heute richtungweisende Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) war das 1920 ins Leben gerufene Betriebsrätegesetz. Erstmals mussten Betriebsräte in Betrieben und Verwaltungen mit mehr als 20 Beschäftigten eingerichtet werden; diese hatten darüber hinaus erste Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte. Zudem wurde 1922 gesetzlich vorgeschrieben, dass Betriebsratsmitglieder ein Stimmrecht in den Aufsichtsräten der Kapitalgesellschaften erhalten. Damit war auch das Fundament gelegt für

die Unternehmensmitbestimmung, also die Mitbestimmung der Beschäftigten auch bei wirtschaftlichen oder unternehmerischen Prozessen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017a).

Einen tragischen Umbruch erlebte die demokratische Mitbestimmungsgeschichte einstweilen durch den Nationalsozialismus der 1930er Jahre. Den Arbeitnehmern wurden damit vorläufig kraft Gesetzes wieder sämtliche Mitbestimmungsrechte entzogen. Mit dem Ende des Krieges und im Zuge des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wiederaufbaus wurde die betriebliche Mitbestimmung insbesondere durch gewerkschaftliche Forderungen wieder vorangetrieben. Ein Durchbruch wurde zunächst in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1952 erreicht, das die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen vorschrieb. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) waren schließlich 1952 bzw. 1955 geboren. Bedeutsame Novellierungen des Betriebsverfassungsgesetzes zum weiteren Ausbau der Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer erfolgten 1972 und zuletzt im Jahre 2001 (vgl. ebd.).

3.2 Rechtsprechung zu Diversity-relevanten Themen

Die aktuelle Rechtsprechung zu Diversity-relevanten Themen in Deutschland orientiert sich am im August 2006 in Kraft getretenen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Es ist das Ergebnis jahrelanger politischer Debatten in der Folge der Notwendigkeit der Umsetzung der Gleichbehandlungsrichtlinien der Europäischen Union in nationales Recht. Wie die EU-Gleichbehandlungsrichtlinien nimmt auch das AGG verschiedene Diskriminierungsmerkmale auf und verfolgt demnach einen Diversity-Ansatz (vgl. Merx/Vassilopoulou 2007). Fragen der Mitbestimmung in der Arbeits- und Organisationsgestaltung werden im Betriebsverfassungsgesetz bzw. im Bundespersonalvertretungsgesetz oder den jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetzen behandelt. Auch nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind „besondere Beschäftigtengruppen“ zu berücksichtigen.

In der aktuellen Rechtsprechung sind regelmäßig Fragen der Antidiskriminierung und Gleichbehandlung infolge verschiedener Diversity-Merkmale Gegenstand der Verhandlungen. Vor allem die nach dem AGG illegitime Diskriminierung steht in den verschiedensten Anwendungsbereichen zur Debatte, meist im Kontext von Bewerbungsverfahren, der Sozialplangestaltung, bei Einstellungen und Kündigungen, in Hinblick auf die Vergütung,

betriebliche Leistungen und Urlaubsdauer. Beispielsweise sind Arbeitgeber nach § 11 AGG in der Pflicht, Stellenausschreibungen merkmalsneutral zu gestalten. Auch präventive Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen zu schaffen, gehört nach § 12 AGG zu den Arbeitgeberpflichten.

Betriebsräten oder im Betrieb vertretenen Gewerkschaften räumt das AGG in § 17 Absatz 2 ausdrücklich das Recht ein, bei groben Verstößen des Arbeitgebers gegen das AGG Unterlassungsklage beim Arbeitsgericht einzureichen. Die Voraussetzungen für eine Klage sind hierfür im BetrVG geregelt. Fragen der Mitbestimmung im Kontext des BetrVG werden bei Diskriminierung dann relevant, wenn mutmaßlich die Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebs- und Personalrat, Frauen- und Gleichstellungs- sowie Schwerbehindertenvertretung) verletzt werden. Wie in den meisten Verfahren stehen Kläger grundsätzlich in der Nachweispflicht, unzulässige Diskriminierungen oder Verletzungen der Mitbestimmung auch selbst nachzuweisen bzw. Indizien vorzulegen, anhand derer die vermuteten bzw. vorliegenden Diskriminierungstatbestände auch als solche zu bewerten und entsprechend zu ahnden sind.

Das AGG sieht jedoch mit dem Maßregelungsverbot (§ 16 AGG) vor, dass Beschäftigte, die sich auf das AGG berufen, nicht aufgrund einer solchen Beschwerde benachteiligt werden dürfen. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Studie ist insbesondere auch auf den § 17 Absatz 1 AGG hinzuweisen. Er fordert „Tarifvertragsparteien, Arbeitgeber, Beschäftigte und deren Vertretungen [auf], im Rahmen ihrer Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten an der Verwirklichung“ des in § 1 genannten Zieles des AGG mitzuwirken: nämlich „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“.

3.3 Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung

Seitens der Unternehmen ist die Implementierung von Managing Diversity häufig aus wirtschaftlichen Interessen motiviert. Demgegenüber geht für betriebliche Interessenvertretungen mit der Umsetzung des Konzepts Managing Diversity traditionell der Grundgedanke der Erhöhung der Chancengleichheit, Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung einher. Beschäftigte sollen trotz ihrer unterschiedlichen Merkmale und Voraussetzungen die gleichen Chancen und Möglichkeiten erhalten. Dieses Ziel ist für die betrieb-

lichen Interessenvertretungen nicht neu, sondern gehörte schon immer zu ihren zentralen Aufgaben (vgl. BetrVG, BPersVG).

Themen des Managing Diversity und traditionelle Aufgabenfelder der betrieblichen Mitbestimmung überschneiden sich: So waren und sind Betriebs- und Personalräte in Unternehmen für die Veranlassung und Umsetzung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen verantwortlich, die vielfältige Diversity-Merkmale behandeln. Dazu gehören Maßnahmen zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz genauso wie Regelungen zur Personalpolitik und Qualifizierung. Dabei lässt sich ein Schwerpunkt von Maßnahmen hinsichtlich des Geschlechts, zu Behinderungen sowie des Migrationshintergrundes feststellen, während Diversity-Merkmale wie Alter, sexuelle Orientierung und Weltanschauung/Religion bisher kaum thematisiert werden (vgl. Dälken 2012).

Die Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung in die Implementierung von Diversity-Maßnahmen ergibt sich einerseits aus arbeitsrechtlichen, andererseits auch aus strategischen Überlegungen (vgl. Losert 2011). Eine wichtige Rolle kommt der betrieblichen Interessenvertretung beispielsweise bei der internen Kommunikation des Diversity-Konzepts zu, insbesondere als Multiplikator in Form von dialogischer Kommunikation auf Betriebsversammlungen, eigenen Veranstaltungen oder in persönlichen Gesprächen. Die Einbindung der Belegschaftsvertretung von Beginn des Prozesses an wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Managing Diversity im Unternehmen gesehen (vgl. Kutzner/Röhl 2012; Stein/Koberwein 2008). Die bisherigen Einzelmaßnahmen zur Förderung verschiedener Interessengruppen (z. B. Frauen, Leistungsgeminderte, Beschäftigte mit Migrationshintergrund), die durch die Interessenvertretungen in Betriebsvereinbarungen geregelt wurden, können beim Managing Diversity gewürdigt und eingebunden werden.

Bisher gibt es keine systematischen Erkenntnisse dazu, wie die Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen in das Managing-Diversity-Konzept der Unternehmensführung erfolgt. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Studie geschlossen werden, um die Rolle der Mitbestimmung im Rahmen von Managing Diversity besser zu verstehen und Ansätze für möglicherweise notwendige Maßnahmen ableiten zu können. Da Managing Diversity bei Betriebs- und Personalräten als Managementkonzept der Unternehmensführung jedoch häufig mit Skepsis betrachtet wird, soll zunächst auf diese Zweifel und Vorbehalte der betrieblichen Interessenvertretungen eingegangen werden. Im Anschluss wird der Blick gezielt auf die Chancen gerichtet, die sich für die betrieblichen Interessenvertretungen mit dem Konzept Managing Diversity ergeben.

3.3.1 Zweifel und Vorbehalte am Konzept Managing Diversity

Um die Zweifel und Vorbehalte der Interessenvertretungen gegenüber dem Konzept Managing Diversity nachzuvollziehen, ist es zunächst notwendig, die Wurzeln der Mitbestimmungskultur und damit schwerpunktmäßig auch die gewerkschaftliche Sichtweise zu betrachten, die für die betriebliche Mitbestimmung einen Orientierungsrahmen darstellen (vgl. Freimuth/Mattfeldt 2012). Die Gewerkschaften als übergeordnete Interessenvertretungen der arbeitenden Bevölkerung entstammen ursprünglich dem Grundgedanken der Einheit und Gleichheit. Soziale, rechtliche und politische Gleichheit sollten vorangetrieben werden zu Zeiten, als die Arbeitnehmer (meist männlich) selbst eine gewisse Einheit bildeten – die Beschäftigtenstruktur und somit auch ihre Interessenlagen waren vergleichsweise homogen (vgl. Dettling 2004).

In den 1950er Jahren begann sich der Blick vom traditionell männlichen Facharbeiter zu lösen und sich gegenüber der Perspektive der Frauen zu öffnen. Angestrebt wurde die gleiche Teilhabe von Frauen an gesellschaftlichen Ressourcen und die Beseitigung ihrer Diskriminierung in der Arbeitswelt, um Gleichstellung von Frauen und Männern zu ermöglichen (vgl. Cordes 2010). Einbeziehen der Interessen des weiblichen Teils der Bevölkerung erschwert jedoch die Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Denn deren Interessenlagen werden damit um einen Vielfaltsfaktor reicher. Der Vielfalt ist jedoch durch das bloße Denken in männlichen und weiblichen Perspektiven noch lange nicht genüge getan. Dies stellt die Interessenvertretungen heute somit vor dem Hintergrund steigender Heterogenität der Beschäftigten vor neue Herausforderungen (vgl. Dettling 2004).

An dieser Stelle setzt das Konzept Managing Diversity an – und damit die Idee, die Diversität der Gesellschaft in Bezug auf Geschlecht, Alter, kulturellen Hintergrund und darüber hinaus weitere Merkmale im betrieblichen Kontext aufzugreifen, zu fördern und zu nutzen. Gegenüber dem Konzept des Managing Diversity existieren viele Zweifel und Vorbehalte seitens der Gewerkschaften und betrieblichen Mitbestimmungsakteure. Mitunter entspringen sie der historischen Entwicklung und ihrer Ursprünge. Die Bedenken lassen sich kategorisieren in solche, die Kritik am Konzept selbst zum Inhalt haben, und solche, in denen die Interessenvertretungen Konflikte mit ihrem eigenen Selbstverständnis befürchten.

Bedenken inhaltlicher Art äußern sich beispielsweise wie folgt: Häufig besteht der Gedanke, man müsse zunächst die tatsächliche Gleichstellung zwischen Frauen und Männern realisieren, bevor man sich neuen Themen widmet (vgl. Dettling 2004; Krell/Ortlieb/Sieben 2011). Es besteht die

Sorge, dass durch Berücksichtigung vielfältiger Diversity-Merkmale einzelne Merkmale aus dem Fokus fallen und relativiert werden. Gleichstellung im Sinne des Gender Mainstreaming wird von Interessenvertretungen häufig als zentrale Stellschraube wahrgenommen (vgl. Losert 2009a). Auch besteht z. T. die Sorge, dass durch Aufgreifen und Benennen einzelner Diversity-Merkmale erst recht Stereotypisierungen bestimmter Beschäftigtengruppen hervorgehoben werden (vgl. Merx 2014). Einer der größten inhaltlichen Vorbehalte seitens der Mitbestimmungsakteure auf gewerkschaftlicher wie betrieblicher Ebene ergibt sich aus folgendem Verdacht heraus: Managing Diversity sei in erster Linie ein profitorientiertes Instrument des Managements, das unter dem Deckmantel der Vielfaltsförderung und Antidiskriminierung primär eine Ausbeutung der Beschäftigten darstellt (vgl. Dettling 2004).

Bedenken der Art, dass die Interessenvertretungen sich in einem Konflikt mit ihrem eigenen Selbstverständnis wiederfinden, lauten wie folgt: Dettling (2004) benennt etwa explizit die Sorge der Gewerkschaften, auch höher qualifizierte Beschäftigte zu vertreten und nicht mehr nur traditionsgemäß „den einfachen Arbeiter“. Daraus könne resultieren, dass die Gewerkschaften letztendlich sich selbst nicht treu bleiben – Mitglieder könnten durch Karriereaufstieg am Ende gar auf die Arbeitgeberseite wechseln.

Darüber hinaus beruhen gewerkschaftliche Erfolgsgeschichten in erster Linie darauf, für die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzutreten – entgegen der Interessen der Arbeitgeber. Im Sinne von Managing Diversity müssen jedoch viele Themen im Interesse beider Seiten abgehandelt werden, um letztlich eine Win-win-Situation für alle Parteien zu erzielen. Über diese Schwierigkeit, Managing Diversity gemeinsam zu bearbeiten, berichtet auch Losert (2009). Auch das Handlungsfeld der Gewerkschaften wird im Hinblick auf Managing Diversity verschoben: Dettling (2004) nennt hier die Problematik, dass Lösungen nicht mehr vornehmlich durch sozialstaatliche Regelungen erwirkt werden, sondern auf der betrieblichen Ebene stattfinden. Doch: Mündet dieses Misstrauen in einer tatsächlichen Zurückhaltung bei der Einführung und Realisierung von Managing Diversity?

3.3.2 Chancen für Interessenvertretungen durch Managing Diversity

In der Praxis wird Kritik laut, dass die Gewerkschaften das Potenzial des Managing Diversity zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Pflichten zu spät erkannt haben und es allzu früh als Top-down-Konzept mit dem Motiv der Profit-

maximierung ablehnten. Fort- und Weiterbildungen für Betriebs- und Personalräte diesbezüglich seien laut Merx (2014) zunächst nur unzureichend angeboten worden. Er sieht einige der Kritikpunkte als durchaus berechtigt an. Beispielsweise nennt er den Widerspruch, dass es nach wie vor nur wenige Frauen oder Personen mit Migrationshintergrund in Führungspositionen gibt – und das eben auch in Unternehmen, die Managing Diversity praktizieren. Dennoch plädiert er ausdrücklich für das Konzept, auch und gerade für die Betriebs- und Personalratsarbeit.

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass es sowohl Aufgabe des Arbeitgebers als auch des Betriebsrates ist, 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“ (§75 BetrVG). Benachteiligungen dieser Art zu verhindern oder zu beseitigen ist auch Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), dem auch Personalräte unterliegen. Hierin lautet das Ziel, „Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen“ (§1 AGG).

Den inhaltlichen Bedenken, Managing Diversity würde einzelne Merkmale unter den Tisch fallen lassen, muss also zunächst entgegen gebracht werden, dass auch der Gesetzgeber das Betrachten verschiedener Merkmale vorsieht und diese explizit benennt. Merx (2014) erkennt in der Vernetzung von Managing Diversity und Gender Mainstreaming die Möglichkeit, Synergien zu schaffen, die letztlich vielfältigere Ansätze ermöglichen und den Blick gegenüber weiteren Zielgruppen weiten können. Nicht zuletzt sind auch Wissen, Expertise und die Netzwerke der Betriebs- und Personalräte zu Chancengleichheit und Antidiskriminierung gefragt, die sie im Rahmen des Managing Diversity praktisch einbringen und erweitern können.

Dem Vorwurf, Managing Diversity würde durch Betrachtung bestimmter Merkmale selbst Stereotype erzeugen, entgegnet Merx (2014): Es handle sich hierbei zunächst lediglich um eine Beschreibung der Situation einer diversen Gesellschaft. Um dieser Situation gerecht zu werden und angemessen darauf reagieren zu können, ist eine Charakterisierung erforderlich, die notwendigerweise rein pragmatisch Verallgemeinerungen mit sich bringt. Dem inhaltlichen Vorwurf, Managing Diversity sei vorrangig durch unternehmerisches Denken gekennzeichnet, ist gewiss besonders schwierig zu begegnen.

Merx (2014) beantwortet ihn mit den historisch aus einer Bürgerbewegung der USA entstandenen und somit sozial motivierten Ursprüngen des Konzepts. Dem hinzuzufügen sind sicherlich die verschiedenen Verständnisansätze von Managing Diversity (vgl. Kapitel 2.2.4), die Grund zur Annahme dazu geben, dass die in der Praxis gesetzten Schwerpunkte darüber bestimmen, inwieweit rein unternehmerisches oder eben auch sozial motiviertes Denken die Realisierung bestimmt.

Dies sollte jedoch keinesfalls den Blick von Interessenvertretern auf gewerkschaftlicher und betrieblicher Ebene auf das Konzept des Managing Diversity trüben. Denn ist es nicht gerade einer der Leitgedanken des Managing Diversity, dass alle Menschen entsprechend ihrer Unterschiedlichkeiten die Möglichkeit haben sollten, ihre individuellen Potenziale hervorzubringen? Vor diesem Hintergrund haben eben alle Beschäftigten Anspruch darauf, angemessen vertreten zu werden – auch höher Qualifizierte (vgl. Dettling 2004). Es handelt sich in dem Punkt also nicht um ein Problem des Managing-Diversity-Ansatzes. Vielmehr sollten die betrieblichen Interessenvertreter den gesellschaftlichen Veränderungen begegnen, sie aufgreifen und für sich zum Thema machen. Da das Konzept Managing Diversity im Idealfall von den Arbeitgebern unterstützt wird, ergibt sich hier für Betriebs- und Personalräte die Chance, aber auch Notwendigkeit sich fortzubilden, um die Vielfalt der Interessen zu erkennen und eine Sensibilisierung ihr gegenüber zu schaffen. Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber erfordert die Abschaffung von Fronten.

Die Gefahr, „in die Hände“ des Arbeitgebers zu spielen, kann relativiert werden, wenn die Betriebs- und Personalräte als eigenständige Akteure im Managing Diversity auftreten und ihre Ziele interessenpolitisch formulieren. Ein funktionierendes Managing Diversity beinhaltet eine zufriedene Mitarbeiterschaft – die Interessen der Beschäftigten sollen somit auch im Interesse des Arbeitgebers sein. Nur durch eine klare Positionierung der betrieblichen Mitbestimmung kann diese Chance jedoch tatsächlich genutzt werden. Eine gesunde Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite erhöht den Gestaltungsspielraum der betrieblichen Mitbestimmung und sollte somit angestrebt werden. Eine gute Wettbewerbsfähigkeit ist im Sinne der Arbeitsplatzsicherheit auch im Interesse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Es würde das Ziel verfehlen, wenn die betrieblichen Mitbestimmungsakteure sich verweigern, auch diese Perspektive miteinzubeziehen. Im Optimalfall sollte ein aktives Managing Diversity somit eine Win-win-Situation für alle Beteiligten – Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gleichermaßen – darstellen.

4 ANLAGE UND METHODIK DES FORSCHUNGSPROJEKTES

4.1 Forschungsbedarf

Betriebs- und Personalräte als betriebliche Vertretung der Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Unternehmen und Organisationen stellen eine Besonderheit des deutschen Arbeitsrechts dar. Dies muss entsprechend bei der Anpassung des Managing-Diversity-Konzeptes an den deutschen Kontext berücksichtigt werden (vgl. Kutzner/Röhrl 2012). Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit Diversity aus der Management-Perspektive und konzentrieren sich dabei auf Großunternehmen (vgl. Europäische Kommission 2005; Köppel 2013; Süß 2007; Süß/Kleiner 2005). Untersuchungen, welche die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung im Prozess des Managing Diversity systematisch erfassen, fehlen weitgehend.

Die von Losert (2009) im Rahmen ihrer Dissertation durchgeführten qualitativen Interviews zu Erfahrungen in der Umsetzung des Managing Diversity bei drei Finanzdienstleistungsunternehmen geben einen ersten Einblick in die unterschiedlichen Sichtweisen von Beschäftigten, Betriebsräten und Unternehmensvertretern. Sie zeigen zudem erste Handlungsfelder auf: etwa dass die Einbindung des Betriebsrates aus Sicht des Managements sehr gut gelingt, während die Betriebsräte mitunter selbst eine negativere Sicht haben. Außerdem zeigt sich: Initiativen zu bestimmten Diversity-Aspekten gehen oft von einzelnen Mitgliedern der Interessenvertretung aus und sind nicht in strategischen Überlegungen begründet. Dälken (2012) analysierte, wie durch Beschäftigtenvertretungen Diversity mithilfe von Betriebs- und Dienstvereinbarungen gestaltet werden kann. Auch diese Studie zeigt: Diversity-Maßnahmen werden oft durch Betriebs- und Personalräte initiiert und umgesetzt, wobei aber nicht alle Diversity-Aspekte gleichermaßen berücksichtigt sind.

Bei der Betrachtung verschiedener organisationaler Initiativen und Strategien zum Thema Diversity fehlt es an einem aussagekräftigen Überblick und einer Einordnung der Rolle der betrieblichen Mitbestimmung. Dieser ist zum einen notwendig, um das Ausmaß von potenziellen Konflikten und Barrieren bei der Beteiligung an Diversity-Maßnahmen bewerten zu können. Zum anderen können dadurch Potenziale und Kompetenzen identifiziert werden, die betriebliche Interessenvertretungen für das Managing Diversity besitzen und in die betriebliche Arbeit einbringen (können).

Durch die Untersuchung wird eine weitere Lücke geschlossen, indem neben Großunternehmen auch kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU) in die Untersuchung einbezogen werden. Bisherige Veröffentlichungen zu Managing Diversity von KMU haben eher anekdotischen Charakter (vgl. Krislin/Köppel 2008; Pullen 2010). Die gemeinsame Berücksichtigung von KMU und Großunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Interessenvertretung im Diversity-Konzept verspricht daher zusätzliche Erkenntnisse. So ist es beispielsweise denkbar, dass Interessenvertretungen in KMU eine größere Bedeutung für das Managing Diversity besitzen, da es hier im Unterschied zu den Großunternehmen keine Stabsstellen für Diversity gibt. Andererseits können in KMU Diversity-Maßnahmen auch als zusätzliche Belastung erlebt werden, da (personelle) Ressourcen weniger vorhanden sind als in Großunternehmen.

4.2 Zielsetzung des Projekts

Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes ist es, einen aussagekräftigen Überblick über Diversity-Maßnahmen und Strategien in Betrieben des Dienstleistungssektors unter besonderer Berücksichtigung der Rolle und Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmung zu geben. Die Prozesse des Managing Diversity werden analysiert und beschrieben. Zudem werden Herausforderungen und potenzielle Konflikte, aber auch Potenziale der betrieblichen Interessenvertretung bei der Beteiligung an Diversity-Maßnahmen und am Managing Diversity identifiziert. Dabei werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen Vorgehensweisen und Maßnahmen verschiedener Unternehmen herausgearbeitet.

Auch die Berücksichtigung von KMU und Großunternehmen lässt interessante Erkenntnisse vermuten. Indem Organisationen verschiedener Branchen in die Untersuchung einbezogen werden, sollen möglichst vielfältige Beispiele für Managing-Diversity-Aktivitäten betrieblicher Interessenvertretungen gewonnen werden, ohne dass dabei ein Schwerpunkt auf bestimmte Branchen gelegt wird. Es kann im Rahmen des Projektes jedoch nicht geleistet werden, dass dadurch ein repräsentatives Bild von Branchenbesonderheiten gezeichnet wird. Vielmehr geht es darum, ein exploratives Mapping möglicher Initiativen und Maßnahmen zu entwerfen.

Die Ergebnisse können als Orientierung für Interessenvertretungen, Gewerkschaften und Personalverantwortliche in unterschiedlichen Organisationen dienen. Aus ihnen kann ein konkreter Handlungs-, Beratungs- und Qua-

lifikationsbedarf abgeleitet werden. Aus der Analyse und Beschreibung besonderer Hürden, potenzieller Konflikte sowie erfolgreicher Vorgehensweisen (Best Practice) lassen sich Handlungsempfehlungen schlussfolgern. Außerdem liefert die Analyse eine wesentliche Grundlage für gewerkschaftliche Arbeit, um maßgeschneiderte Produkte im Bereich Bildung und Beratung mit dem Ziel zu entwickeln, die Kompetenzen im Umgang mit Diversity bei verschiedenen betrieblichen Akteuren auszubauen sowie ein zielgruppenspezifisches Unterstützungsangebot aufzubauen.

4.3 Methodisches Vorgehen

Um eine systematische Bestandsaufnahme vorhandener Aktivitäten und Mitbestimmungsprozesse zum Thema Diversity durchzuführen, verfolgt das Projekt einen explorativen Ansatz, für den sich eine offene empirische Erhebung eignet. Gleichzeitig ergeben sich Fragestellungen, die auch eine geschlossene Erfassungsmethodik nahelegen. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen dieser Studie erläutert.

4.3.1 Halboffene Erhebung mit Interviewleitfaden

In der empirischen Sozialforschung gehören Interviews zu den gebräuchlichen Methoden, um sich explorativ einem Forschungsgegenstand zu nähern. Dabei lassen sich drei Kategorien von Interviews voneinander abgrenzen (vgl. hierzu im Überblick Mey/Mruck 2010):

1. *Narrative Interviews* nach Schütze (1983) zeichnen sich durch einen möglichst offenen und nicht-strukturierenden Zugang aus. Die Befragten sollen so ausführlich und detailliert wie möglich erzählen, subjektiv Bedeutsames hervorheben und für den Interviewenden so nachvollziehbar wie möglich berichten. Dieser Zugang wird zumeist in biografieorientierter Forschung verwendet.
2. *Diskursiv-dialogische Interviews* nach Witzel (2000) räumen der/dem Interviewenden dagegen eine deutlich aktivere Rolle ein. Steuernde Elemente wie z. B. Leitfragen verleihen bei problemzentrierten Interviews der Befragung mehr Struktur und die Form eines geführten Dialogs. Auch hier geht es zumeist um personenbezogene Themen.
3. *Experteninterviews* (vgl. Meuser/Nagel 1991) sprechen die Befragten dagegen an als Akteure in dem von ihnen repräsentierten Funktionskontext und in ihrer Rolle als Träger von spezialisiertem Wissens. Damit unter-

scheiden sie sich von den eher biografischen bzw. personenbezogenen Perspektiven der beiden anderen Interviewformen.

Im hier durchgeführten Forschungsprojekt wird eine Kombination der beiden letzten Ansätze gewählt: halboffene und leitfadengestützte Experteninterviews. Dieser Zugang erlaubt es, das spezialisierte Wissen der befragten Betriebsangehörigen und deren Einschätzung zu bestimmten Themen der Diversity und Mitbestimmung in einer strukturierten Weise zu erfassen. Der Interviewleitfaden wurde in einem mehrstufigen Prozess anhand folgender Schritte entwickelt:

1. theoretisch-inhaltliche Analyse
2. methodische Analyse
3. Zusammenstellung von relevanten Themen und Fragen
4. Entwicklung des Leitfadens
5. Qualitätssicherung

Im Rahmen der *theoretisch-inhaltlichen Analyse* wurde der in [Kapitel 4.1](#) skizzierte Status Quo in Forschung und Praxis zu Diversity in Betrieben unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Interessenvertretungen unter die Lupe genommen. Dies diente der Entwicklung einer „theoretischen Sensibilität“ (vgl. Glaser/Strauss 2008), um über empirisch gegebenes Material in theoretischen Begriffen reflektieren zu können. Dadurch konnten präzise Fragen zur Untersuchung des Forschungsanliegens formuliert werden. Dies ermöglicht zudem auch für den weiteren Verlauf des Forschungsprojektes die Entwicklung eines „geschärften Blicks“, um die relevanten Daten im Interviewmaterial tatsächlich „sehen“ zu können (vgl. Kelle/Kluge 2010).

Bei der *methodischen Analyse* wurden bestehende Instrumente für die Erhebung und Beurteilung des Umsetzungsstands von Diversity in Unternehmen herangezogen (vgl. [Kapitel 4.1](#)). Ziel war es, aus den verfügbaren Verfahren Implikationen für das eigene methodische Vorgehen zu ziehen. Dabei wurden sowohl offene Verfahren wie z.B. Interviewleitfäden als auch geschlossene Verfahren wie z.B. Online-Fragebögen und andere publizierte Instrumente herangezogen.

Bei der *Zusammenstellung von relevanten Themen und Fragen* wurden auf Grundlage der Forschungsfragen sowie der analysierten Literatur und Instrumente jene Themen und Fragen zusammengestellt, die für das Forschungsprojekt von Interesse waren. Für jedes Thema wurde eine Sammlung an Interviewfragen zusammengestellt, die im Forscherteam diskutiert und weiterentwickelt wurde.

Bei der *Leitfadenentwicklung* wurde aus der Themen- und Fragensammlung der Leitfaden erstellt. Dabei wurde darauf geachtet, den Sprachgebrauch der Interviewten zu übernehmen. Zudem wurde auf die Generierung einer dem angestrebten Interviewverlauf angemessenen Dramaturgie geachtet (vgl. Porst 2011). So wurden aufeinander aufbauende Themen entsprechend nacheinander besprochen. Bei vielschichtigen Themen wurden zunächst eher offene, auf eine breitere Exploration zielende Fragen gestellt, die sich im weiteren Verlauf thematisch zuspitzten und auch auf Teilbereiche sowie ggf. kritisch-vertiefende Aspekte eingingen. Durch dieses Vorgehen wird bei fortschreitender Auseinandersetzung mit einer Thematik die zunehmende reflexive Verarbeitungstiefe seitens der Interviewten gefördert und genutzt, um differenzierte Information, kritische Aspekte, eigene Perspektiven etc. herauszuarbeiten (vgl. Christof 2009). Zudem können auch abstrakt formulierte Inhalte weiter konkretisiert werden. Schließlich wurde darauf geachtet, zuspitzende oder kritische Fragen so zu formulieren, dass den Befragten eine ehrliche Verneinung oder das Eingestehen von Schwachpunkten ermöglicht wird, ohne z. B. durch die vermeintliche Erwartung einer inhaltlich ausdifferenzierten Antwort ihr Selbstbild infrage zu stellen und damit Widerstand oder einen „gesichtswahrenden“ Rückzug auf eine distanziertere Gesprächsebene auszulösen.

Im Rahmen der *Qualitätssicherung* wurde der Interviewleitfaden anhand von Probeinterviews einer kritischen Prüfung unterzogen hinsichtlich der erfragten Inhalte, Befragungstechniken und des Interviewverlaufes. Da die späteren Forschungsinterviews mithilfe einer Tonaufnahme aufgezeichnet wurden, konnten gleichzeitig Handhabung und Praktikabilität der Aufnahmetechnik getestet werden. Nach Abschluss dieser Qualitätssicherung wurde der Interviewleitfaden finalisiert und in der Erhebungsphase des Forschungsprojektes eingesetzt. Letzte sprachliche Modifikationen und Optimierungen der abgefragten Themen infolge zunehmender Interviewerfahrungen rundeten die Leitfadenerstellung ab.

Der finale halboffene Interviewleitfaden gliederte sich in folgende Themengebiete:

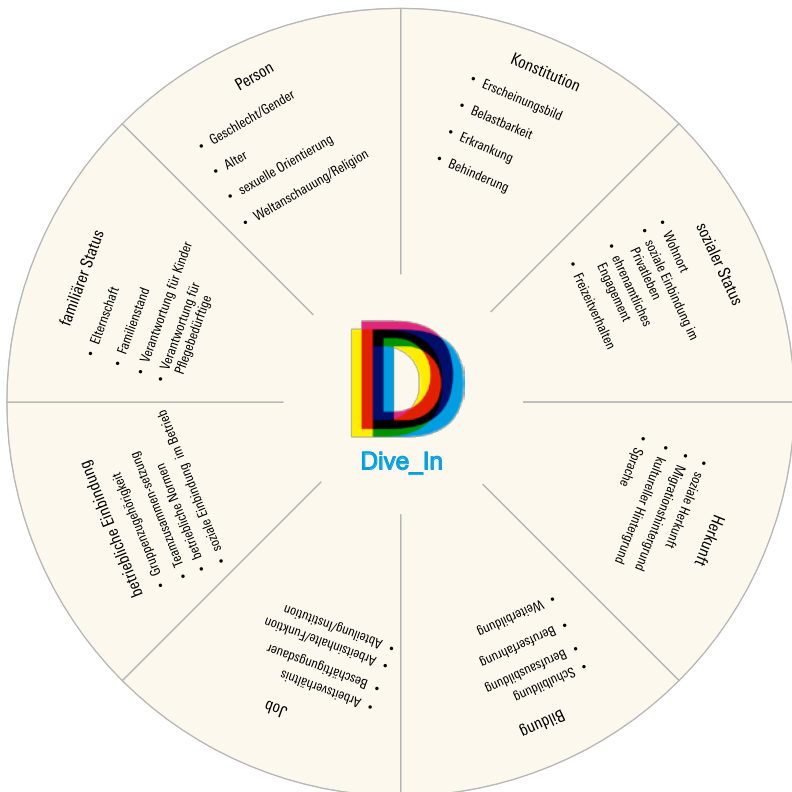
- Ausgangslage: Organisationen, Beschäftigte und betriebliche Herausforderungen zu Diversity
- Ziele und Integration von Diversity im Betrieb
- Maßnahmen, Weiterbildungen und Erfolge zu Diversity
- Kooperationen und Mitbestimmungsprozesse sowie Barrieren hinsichtlich Diversity
- zukünftige Themen und Schwerpunkte zu Diversity

4.3.2 „Rad der Vielfalt“

In den Interviews wurde mit einem Instrument gearbeitet, das die Breite des Diversitätsbegriff veranschaulichen soll. Oftmals lässt sich mit bewusst eingesetzten Strukturierungshilfen die Verarbeitungstiefe seitens der Befragten erhöhen. Dies dient sowohl dem Interviewprozess als auch der spezifischen Diagnostik bei anspruchsvollen halbstrukturierten Befragungsmethoden. Ziel war es also, mithilfe dieses Instrumentes die Reflexion der Interviewten über

Abbildung 2

Rad der Vielfalt



Quelle: eigene Darstellung

die Vielfalt der Belegschaft ihres Betriebes zu vertiefen, ohne jedoch bestimmte Kategorien hierarchisch über andere zu stellen. Das dafür entwickelte „Rad der Vielfalt“ ist in [Abbildung 2](#) dargestellt. Der Anspruch an das Instrument lag weniger darin, eine vollständige Sammlung von Diversity-Merkmalen darzustellen, sondern vielmehr das Spektrum an Merkmalen zu verdeutlichen und die Interviewten dazu anzuregen, differenzierter und tiefer über die Vielfalt in ihrer Organisation nachzudenken und zu berichten.

Bei der Entwicklung wurden bereits bestehende Modelle zur Systematisierung verschiedener Diversitätsmerkmale herangezogen, allen voran das Modell von Gardenswartz/Rowe (2003) (vgl. [Kapitel 2.1.2](#)). Die dort beschriebenen Kategorien wurden dabei inhaltlich um Merkmale erweitert, die aufgrund aktueller gesellschaftlicher Entwicklung bedeutsam sind. Auch wurde auf eine Einteilung in verschiedene, hierarchisch differenzierte Schichten verzichtet, um Verzerrungen bei den Interviewantworten zu vermeiden, die sich aus einer vorgegebenen Hierarchisierung ergeben. Die Kategorien wurden daher in acht inhaltlich abgrenzbare Oberkategorien aufgeteilt und nebeneinander in einem Kreisdiagramm als Kreissektoren dargestellt. Pro Oberkategorie ergaben sich jeweils vier Untermerkmale, die in der folgenden [Tabelle 1](#) dargestellt sind.

Den Interviewten wurde während des Interviews ein ausgedrucktes Exemplar des Rades der Vielfalt vorgelegt und der Aufbau erläutert. Die Bearbeitung wurde mit der Frage eingeleitet: Welche fünf Untermerkmale aus allen acht Oberkategorien beschreiben die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen/Betrieb am besten? Die Befragten wurden gebeten, die von ihnen getroffene Auswahl auf dem Rad der Vielfalt zu markieren und zu erläutern, wie sich die Vielfalt konkret darstellt und welche betrieblichen Herausforderungen sich daraus ergeben. Die Interviewten wurden zudem gefragt, ob es noch weitere Merkmale gibt, die bei ihrer Belegschaft bedeutsam sein könnten.

Der Nutzen des Rades der Vielfalt als Instrument zur Steigerung der Verarbeitungstiefe und Reflexion über Diversity-Themen im Betrieb wurde in den Interviews deutlich – der Einsatz kann als erfolgreich beschrieben werden. Dies trifft insbesondere auf jene Interviewten zu, die auch im weiteren Verlauf des Gesprächs vermehrt auf das Rad der Vielfalt zurückgriffen und sich an den Oberkategorien oder Untermerkmalen orientierten. Gleichzeitig zeigte sich: Diejenigen Interviewten, denen das Arbeiten mit dem Rad der Vielfalt schwer fiel oder die Schwierigkeiten hatten, die Frage zu beantworten, hatten sich auch weniger intensiv mit dem Diversity-Thema befasst und behandelten die Kategorien eher oberflächlich.

Tabelle 1

Kategorien im Rad der Vielfalt

Oberkategorie	Untermerkmale
1. Person	Geschlecht/Gender
	Alter
	sexuelle Orientierung
	Weltanschauung/Religion
2. Konstitution	Erscheinungsbild
	Belastbarkeit
	Erkrankung
	Behinderung
3. sozialer Status	Wohnort
	soziale Einbindung im Privatleben
	ehrenamtliches Engagement
	Freizeitverhalten
4. Herkunft	soziale Herkunft
	Migrationshintergrund
	kultureller Hintergrund
	Sprache
5. Bildung	Schulbildung
	Berufsausbildung
	Berufserfahrung
	Weiterbildung
6. Job	Arbeitsverhältnis
	Beschäftigungsdauer
	Arbeitsinhalte/Funktion
	Abteilung/Institution
7. betriebliche Einbindung	Gruppenzugehörigkeit
	Teamzusammensetzung
	Betriebliche Normen
	soziale Einbindung im Betrieb
8. familiärer Status	Elternschaft
	Familienstand
	Verantwortung für Kinder
	Verantwortung für Pflegebedürftige

Quelle: eigene Darstellung

Im Anschluss an die leitfadengestützte Befragung wurde den Interviewten noch ein Fragebogen vorgelegt. Darin wurden zuerst einige personen- und betriebsbezogene Informationen in halboffener Form erhoben (z. B. Soziodemografie oder verfügbare Arbeitszeit, um sich in der Organisation dem Thema Diversity zu widmen).

4.3.3 Projektverlauf und Durchführung der Befragung

Das Projekt wurde im April 2014 gestartet und war auf ein Jahr angelegt (vgl. Tabelle 2).

Das Projektquartal 1 umfasste die Erstellung des Befragungskonzeptes und die Zusammenstellung von Akquisematerial und Kontaktdaten für mögliche Zugänge zu teilnehmenden Organisationen. Auch konnten erste Interviews in Betrieben geführt werden.

Die Projekt quartale 2 und 3 waren geprägt von einem intensiven Anwerben teilnehmender Organisationen für die Interviews zum Thema „Diversity und Mitbestimmung“. Dieser Schritt gestaltete sich unerwartet als äußerst

Tabelle 2

Verlauf des Projektes Diversity und Mitbestimmung

	Quartal			
	I 2014	II 2014	III 2014	IV 2014
Vorbereitungsphase				
konzeptionelle Vorarbeiten				
Anpassung eines Befragungskonzeptes zur Bestandsaufnahme in den Betrieben				
Stichprobenplanung und -gewinnung				
Analysephase				
Durchführung der Befragung (halbstrukturierte Interviews)				
Transkription der Interviews				
Auswertung der Interviews				
Transferphase				
Erstellung des Abschlussberichtes				

Quelle: eigene Darstellung

schwierig. Auch mit tatkräftiger Unterstützung des Kooperationspartners ver.di musste ein deutlich größerer zeitlicher und personeller Aufwand als ursprünglich veranschlagt für die Akquise betrieben werden. Die halbstandardisierten Interviews wurden von je zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern mit meist drei Vertretern der untersuchten Organisation face-to-face durchgeführt und mittels digitalem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Dabei wurden (bis auf vier Ausnahmen, vgl. [Kapitel 4.3.5](#)) in jeder untersuchten Organisation ein Interessenvertreter (Betriebsrat/Personalrat) befragt sowie ein Ansprechpartner für Diversity (z. B. Diversity-Beauftragte, Schwerbehindertenvertretung) und ein Diversity-Verantwortlicher der Leitung (vgl. [Kapitel 4.3.5](#)). Nur in einem Fall musste die Befragung als Telefoninterview durchgeführt werden.

Im Projektquartal 4 wurden die verbliebenen Interviews transkribiert und ausgewertet, die integrierende Auswertung aller Interviews angefertigt und der Abschlussbericht erstellt.

Der beschriebene Projektverlauf hatte Auswirkungen sowohl auf die Stichprobensammensetzung sowie auch auf die Schwerpunkte und Ergebnisse dieses explorativen Forschungsprojektes – beides wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

4.3.4 Vorbemerkungen zu Selektionseffekten und zur Datengrundlage

Im Zuge des Projektverlaufs (vgl. [Kapitel 4.3.3](#)) waren Akquise und Auswahl von Betrieben von mehreren Selektionseffekten gekennzeichnet. Aus methodischer Sicht hatten sie einen starken Einfluss auf die finale Stichprobensammensetzung und die entsprechende Datengrundlage. Diese Effekte sollen daher kurz umschrieben werden, damit die späteren Ergebnisse besser eingeordnet und erklärt werden können.

Um den Dienstleistungssektor möglichst erschöpfend abzudecken, wurden mit Hilfe von ver.di zunächst 13 verschiedene Branchen und Berufsgruppen voneinander abgegrenzt. Dies erwies sich bei der Suche nach möglichst verschiedenen Organisationen mit entsprechend verschiedenen Diversity-Vorgehensweisen als sehr sinnvoll.

Um darüber hinaus eine differenzierte Betrachtung sowohl von Großunternehmen als auch von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu ermöglichen, sollten in jeder Branche je ein Großunternehmen (über 250 Beschäftigte und Umsatzerlös über 50 Millionen Euro pro Jahr) sowie ein KMU

(maximal 250 Beschäftigte und Umsatzerlös unter 50 Millionen Euro pro Jahr) befragt werden. Die Spezifik der Branche „Bund, Länder und Gemeinden“ brachte es mit sich, dass hier drei Organisationen befragt wurden und die Einteilung in eine große, eine mittlere und eine kleine Organisation gewählt wurde. Vor allem in KMU erwies sich die Akquise von Interviewpartnerinnen und -partnern als problematisch. In den Branchen „Finanzdienstleistungen“, „Handel“, „Postdienste, Speditionen und Logistik“ sowie „Sozialversicherung“ konnten bis zuletzt keine Organisationen für eine Teilnahme gefunden werden.

Die Akquise von Organisationen erwies sich als schwierig, weil

- sowohl Interessenvertreter als auch Ansprechpartner für Diversity *und* Leitungsvertreter befragt werden sollten;
- sowohl der Interview- bzw. Projektzeitrahmen als auch Kapazitäts- und Ressourcenprobleme der angefragten Organisationen keine Interviews zuließen;
- betriebspolitische oder datenschutzrechtliche Vorbehalte bestanden;
- allgemeine oder Diversity-spezifische Konflikte zwischen Interessenvertretung und Leitung dazu führten, dass Organisationen eine Teilnahme ablehnten;
- viele (vor allem kleinere) Organisationen wenig mit der Diversity-Thematik anfangen und/oder keine Ansprechpartner für Diversity benennen konnten.

Aber auch die Bereitschaft für die Teilnahme unterlag diversen Selektionseffekten. Bereits der erste befragte Betriebsratsvorsitzende eines Unternehmens der Ver- und Entsorgung meinte hierzu treffend:

„Sonst bräuchte ich das Thema ja nicht anzufassen. Im Streit brauch ich Diversity nicht zu behandeln.“

Die späteren Ergebnisse zeigen: Diversity-Maßnahmen (die über die rechtlichen Mindeststandards zur Antidiskriminierung hinausgehen) sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie in Zusammenarbeit von Leitung und Interessenvertretung kooperativ entstehen, unterstützt und gemeinsam weiterentwickelt werden. Vor allem Vertreter solcher Organisationen waren zu Interviews bereit, bei denen die betrieblichen Akteure zusammenarbeiteten. Da dem Forschungsprojekt zudem daran gelegen war, Best-Practice-Beispiele zu erfragen (die offenkundig eine positive Einstellung und Kooperation der betrieblichen Akteure erfordern), leuchtet dieser Prozess der Selbstselektion unmittelbar ein.

Im Untersuchungssample sind daher zu einem überwiegenden Teil Organisationen vertreten, bei denen konstruktive Kooperationsformen vorliegen und bei denen sich die klassischen Fronten zwischen Leitung und Interessenvertretung – besonders in Hinblick auf die Diversity-Thematik – kaum zeigen. Insgesamt muss bei der hier vollzogenen Stichprobenezusammensetzung von mehrfachen, sich wechselseitig bedingenden und verschiedenen gerichteten Selektionsprozessen gesprochen werden. Sie hatten durchaus Einfluss auf die erhobene Datengrundlage. Dies ist jedoch nicht als methodische Schwäche des Forschungsdesigns zu begreifen. Es gehört bei qualitativ explorativen Verfahren vielmehr zum Grundprinzip der Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand und der maximalen strukturellen Variation der Perspektiven (vgl. z. B. Kleinig 2010). Dies betrifft vor allem Erkenntnisse zu Mitbestimmungsprozessen in den befragten Organisationen zum Thema Diversity. Deutlich stärker als ursprünglich vermutet gestaltete sich die Mitbestimmung durch eine enge Verzahnung, Kooperation und Integration verschiedener Perspektiven und Akteure im Betrieb (vgl. Kapitel 5.2).

Nichtsdestotrotz ermöglichen die erhobenen Daten einen aussagekräftigen Überblick über Diversity-Maßnahmen und -Strategien sowie über Prozesse der Diversity-Mitbestimmung in Betrieben, die sich offen für die Diversity-Thematik zeigen. Inwieweit diese Selektionseffekte Einfluss auf die Datenauswertung hatten, wird in Kapitel 4.3.6 erläutert.

4.3.5 Beschreibung der finalen Stichprobe

In der folgenden Tabelle 3 sind die befragten Organisationen aller 13 betrachteten Branchen des Dienstleistungssektors aufgelistet. Die Code-Nummerierung der Organisationen erfolgte nach chronologischem Verlauf der Befragung, sodass gleichzeitig die Entwicklung des Samples über den Projektverlauf ersichtlich wird. Wie bereits in Kapitel 4.3.3 umrissen, war es in vier Branchen nicht möglich, innerhalb des Projektzeitrahmens KMU für eine Teilnahme zu gewinnen.

Bei der überwiegenden Mehrheit der teilnehmenden Organisationen konnten alle drei Adressaten/Rollenvertreter befragt werden. Einmal musste bei der Rolle der Interessenvertretung (Großunternehmen „Handel“) ein Interview entfallen. Auf der Leitungsebene konnten drei Interviews (Großunternehmen „Handel“, Großunternehmen sowie KMU „Besondere Dienstleistungen“) nicht realisiert werden. Insgesamt wurden 65 Interviews in 23 Unternehmen geführt. 49 Prozent der Befragten waren männlich ($n = 32$)

Befragte Organisationen nach Branche

Branche	Größe	Beschreibung der Organisation
Bildung, Forschung und Wissenschaft	groß	Universität einer Großstadt
	KMU	Hochschule im ländlichen Raum
Bund, Länder und Gemeinden	groß	Bundesministerium
	mittel	Verwaltung einer Landeshauptstadt
	klein	Verwaltung einer Gemeinde
Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen	groß	Universitätsklinik einer Großstadt
	KMU	öffentliches Krankenhaus im ländlichen Raum
Finanzdienstleistungen	groß	regionale Bank
	KMU	–
Handel	groß	Einzelhandelskette
	KMU	–
Medien und Kunst	groß	Zeitungs- und Zeitschriftenverlag
	KMU	öffentlich-rechtlicher Radiosender
Industrie	groß	Chemie-Unternehmen
	KMU	regionale Druckerei
Postdienste, Speditionen und Logistik	groß	Großlogistiker
	KMU	–
Sozialversicherung	groß	bundesweit agierende Sozialversicherung
	KMU	–
Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation	groß	überregionaler IT-Anbieter
	KMU	kleinerer IT-Dienstleister
Verkehr	groß	regionales Verkehrsunternehmen
	KMU	kommunales Nahverkehrsunternehmen
Ver- und Entsorgung	groß	größtstädtisches Entsorgungsunternehmen
	KMU	kommunales Versorgungsunternehmen
besondere Dienstleistungen	groß	Sicherheitsdienstleistungsunternehmen
	KMU	Themenpark

Quelle: eigene Darstellung

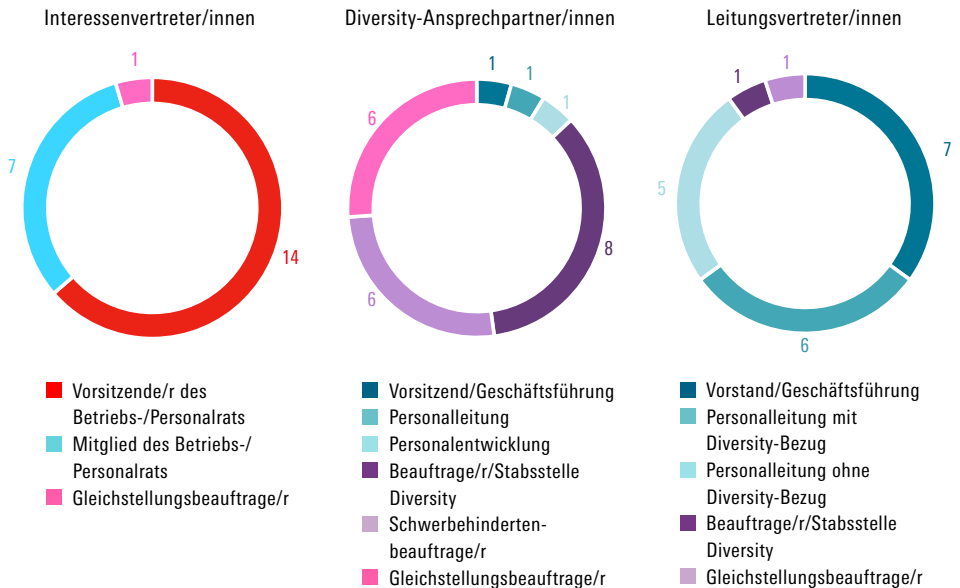
und 51 Prozent weiblich ($n = 33$), das Geschlechterverhältnis ist also nahezu ausgeglichen. Bei der Akquise konnte erfolgreich eine bundesweite Streuung der befragten Organisationen erzielt werden. Je Branche wurden Organisationen aus unterschiedlichen Bundesländern befragt.

Auch innerhalb der Rollen der Interviewteilnehmenden in den Organisationen gab es eine Streuung unterschiedlicher Funktionsträger – wenig überraschend ist die Rollengruppe der Diversity-Experten am vielfältigsten zusammengesetzt. In **Abbildung 3** sind die einzelnen betrieblichen Funktionen der Gesprächspartnerinnen und -partner je befragter Rolle aufgeführt.

Für die Rolle der Interessenvertretung konnten 14 Personen in der Position der/des Betriebsrats-/Personalratsvorsitzende/n und sieben Betriebsrats-/Personalratsmitglieder befragt werden. In einer Organisation wurde die Rolle der Interessenvertretung durch eine Gleichstellungsbeauftragte gefüllt.

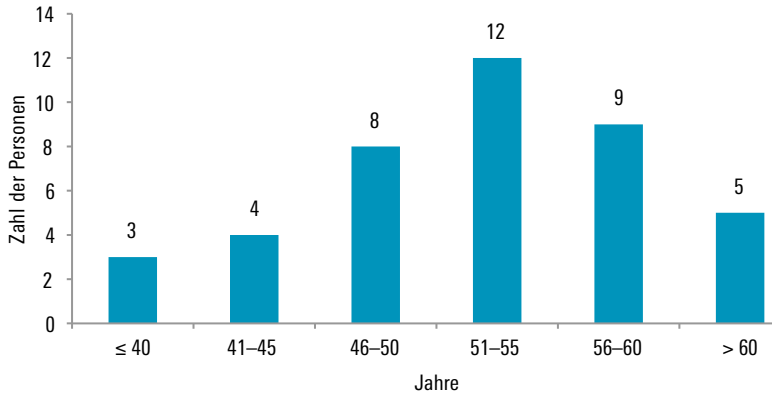
Abbildung 3

Befragte Rollenkombinationen



Anmerkung: Interessenvertreter/innen: $n = 22$, Diversity-Ansprechpartner/innen: $n = 23$, Leitungsvertreter/innen: $n = 20$
Quelle: eigene Darstellung

Altersstruktur der Befragten



Anmerkung: n = 41

Quelle: eigene Darstellung

Insbesondere bei der Rolle des Ansprechpartners für Diversity ist eine uneinheitliche Verteilung der individuellen innerbetrieblichen Funktionen zu verzeichnen. Grund dafür sind die sehr unterschiedlichen Regelungen von Zuständigkeiten für Diversity-Fragen sowie die dafür vorhandenen Kapazitäten über die Organisationen hinweg. In acht Organisationen konnte der bzw. die Beauftragte für Diversity oder auch ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin der Stabsstelle Diversity befragt werden. Aufgrund fehlender Ansprechpartner explizit für Diversity-Fragen wurden in drei Organisationen Personen des Vorstands bzw. der Geschäftsführung oder der Personalleitung interviewt.

Bei der Rolle der Leitungsververtretung konnte eine starke Differenzierung zwischen Personalleitern mit bzw. ohne Diversity-Bezug festgestellt werden. Die jeweilige Zuteilung erfolgte bei der Interviewauswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse.

Anhand eines nach den Interviews ausgehändigten Fragebogens wurden zudem weitere soziodemographische Daten erfasst. Die Altersstruktur der Befragten ist in [Abbildung 4](#) dargestellt. Der Fragebogen wurde von 43 Personen beantwortet, wobei zwei Personen keine Angaben zu ihrem Alter machten. Der Altersdurchschnitt der 41 Personen mit Altersangabe lag bei 52,3 Jahren.

4.3.6 Auswertung der Daten

Die transkribierten Interviews wurden zunächst mittels Inhaltsanalyse (vgl. Flick 2008; Mayring 2008) ausgewertet. In Anlehnung an Mayring/Brunner (2006) wurde nach einer ersten induktiven Bildung inhaltlicher Kategorien im iterativen Wechsel mit einer deduktiv-prüfenden Kategorienanwendung ein Kodierleitfaden erstellt. Dieser ermöglichte es, die erhobenen Nennungen inhaltlich zusammenzufassen und einem abstrahierten Kategoriensystem zuzuordnen.

Insgesamt waren drei Auswertende in die leitfadensorientierte Analyse der Interviews eingebunden. Zur Qualitätssicherung wurden für den Auswertungsprozess folgende Schritte unternommen:

- Der Auswertungsprozess umfasste ein Briefing zur Anwendung des Kodierleitfadens.
- Die Übereinstimmung der drei Auswertenden (Interraterreliabilität) wurde bei der Leitfadenanwendung überprüft. Sie gilt mit einem Wert von $\kappa = 0.8$ (vgl. Bortz/Schuster 2011) bei einem der umfangreichsten Interviews des Samples als gegeben.
- Regelmäßig wurden Auswertungschecks durchgeführt, bei denen unklare Zuordnungen einzelner Nennungen im Team diskutiert und gemeinsam vorgenommen wurden.

Die bereits in [Kapitel 4.3.4](#) erläuterten Selektionsprozesse und die damit einhergehende Stichprobenzusammensetzung führten methodisch dazu, dass die Angaben der verschiedenen Rollenvertreter zu Diversity und Mitbestimmung ihres Betriebes organisationsintern deutlich homogener waren als ursprünglich erwartet – und dafür deutlich heterogener zwischen den befragten Organisationen. Methodisch spricht man in solch einem Falle davon, dass die *interorganisationale* Heterogenität der Interviewantworten deutlich größer ist als dies *intraorganisational* der Fall ist. Bei quantitativen Analyseverfahren (z.B. Varianzanalysen oder Mehrebenenmodellierungen) würde dies dazu führen, dass die Variable „Organisation“ vermutlich zu einer größeren Varianzaufklärung beitragen würde als die Variable „Betriebliche Rolle“. Da es Ziel des Projektes war, die befragte Stichprobe so heterogen wie möglich zu halten, ist dieser Umstand unmittelbar einleuchtend. Dieser methodische Fall verschob allerdings ein Stückweit die Perspektive dieses explorativen Forschungsprojektes: Weniger die betrieblichen Rollen wurden als zentrales Differenzierungskriterium und Untersuchungsgegenstand identifiziert, sondern vielmehr die Spezifika der Organisationen und deren Umgang mit Di-

Untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen

Themenbereich	Dimensionen
1. Organisationen und ihre Beschäftigten	<ul style="list-style-type: none"> – Charakterisierung der Belegschaft – Diversity-Merkmale – Herausforderungen der Organisation
2. Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity (Leitung – Interessenvertretung – Ansprechpartner für Diversity)	<ul style="list-style-type: none"> – Allgemeine Kooperation – Diversity-spezifische Kooperation – Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen
3. Integration von Diversity	<ul style="list-style-type: none"> – Aktualität der Diversity-Thematik – Gründe, Ziele, erhoffter Nutzen – Kapazitäten und Unterstützungsformen – Reaktionen der Beschäftigten – Integration in Berichte und Personalprozesse
4. Diversity-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> – Vorgehen – Nutzung von Beschäftigten-Kompetenzen – Erfolge und Best-Practice-Beispiele – Kritik, Misserfolge und Konflikte – Verbesserungspotenziale
5. zukünftige Themen und Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele und zukünftige Themen – Organisationale Prozesse – Maßnahmen

Quelle: eigene Darstellung

versity und Mitbestimmung. Daher wurden im Auswertungsprozess die Interviewergebnisse auf Ebene der Organisationen beschrieben. Und auch die Betrachtung der Unternehmensgröße fällt anders aus als vermutet: Neben den beschriebenen Schwierigkeiten bei der Suche nach Diversity-bearbeitenden KMU stehen die tatsächlich gefundenen Diversity-engagierten KMU dieses Samples den Großbetrieben in ihren Herausforderungen und Herangehensweisen kaum nach, sodass hier eine inhaltliche Analyse ergiebiger wurde als eine strukturelle.

Im Anschluss wurden die untersuchten Organisationen in Anlehnung an die Empirischen Typenbildung nach Kelle/Kluge (2010) zu Clustern gruppiert. Ein Cluster beschreibt eine Sammlung von Fällen, die in Abgrenzung zu den anderen Fällen große Ähnlichkeiten aufweisen. Diese Clusterung, d. h. das Zuordnen der Fälle zu unterschiedlichen Clustern, geschah separat

für jeden der fünf Themenbereiche des Interviewleitfadens. Je Themenbereich wurden zentrale Vergleichsdimensionen abgeleitet, anhand derer Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen herausgearbeitet wurden, die zur Clusterung im Sinne einer Typenbildung führten.

Die folgende [Tabelle 4](#) bietet eine Übersicht über die betrachteten Vergleichsdimensionen je untersuchten Themenbereich. Die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen beinhalten die inhaltsanalytisch gefundenen Kategorien des Kodierleitfadens und werden aus Gründen der Übersichtlichkeit im Rahmen der Ergebnisdarstellung vorgestellt.

5 ERGEBNISSE

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviewstudie vorgestellt. Die Ergebnisse sind untergliedert nach den fünf Themenbereichen und ihren jeweils zentralen Unterscheidungsdimensionen (vgl. Tabelle 4). Die Themenbereiche werden nicht nach Reihenfolge des Themenablaufs in den Interviews vorgestellt, sondern nach der inhaltlichen Bedeutsamkeit für dieses Projekt. Der Themenablauf in den Interviews unterlag methodischen und dramaturgischen Überlegungen (vgl. Kapitel 4.3.1).

Ein zentrales Ergebnis der Studie lautet: Diversity-Themen werden in den Organisationen vielschichtig betrachtet und von den Akteuren in unterschiedlichen Konstellationen vorangetrieben. Die Zusammenarbeit und Mitbestimmung zu diesem Thema ist im wahrsten Sinne des Wortes „divers“ und wird auf unterschiedlichen Ebenen realisiert. Um die jeweiligen Unterschiede zwischen den Organisationen anschaulich zu strukturieren und aufzubereiten und die daran anschließenden Implikationen aus dieser Vielfalt für betriebliche Akteure handhabbar abzuleiten, werden die Ergebnisse daher jeweils für die fünf Themenbereiche der Studie einzeln dargestellt. Die Ergebnisse werden damit insgesamt in den folgenden sechs Kapiteln beschrieben:

- Kapitel 5.1 *„Organisationen und ihre Beschäftigten“* betrachtet die allgemeinen Rahmenbedingungen für den betrieblichen Umgang mit Diversity.
- Kapitel 5.2 *„Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“* spezifiziert die vorgefundene Zusammenarbeit der Akteure und nimmt gezielt Blick auf die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen.
- Kapitel 5.3 *„Integration von Diversity“* beschäftigt sich mit der tatsächlichen Implementierung von Managing Diversity in den Betrieben.
- Kapitel 5.4 *„Diversity-Maßnahmen“* widmet sich den gefundenen Vorgehensweisen und Aktivitäten zum Thema Managing Diversity.
- Kapitel 5.5 *„Zukünftige Themen und Schwerpunkte“* verschafft einen Überblick über die von den befragten Organisationen als für die Zukunft relevanter werdenden Themen.
- Kapitel 5.6 *„Zusammenfassung der Ergebnisse“* schließlich stellt ein Resümee dar und fasst die Ergebniskapitel noch einmal zusammen.

Die Ergebnisdarstellung in den einzelnen Kapiteln folgt dem Schema, dass nach einem Überblick über die gefundenen Ergebnisse die wichtigsten Er-

kennnisse in einer Tabelle zusammengefasst werden. Anschließend erfolgt eine Vorstellung der jeweiligen Cluster. Dabei werden die Ergebnisse der Analysen sowohl zusammengefasst als auch durch Interviewpassagen aus den Gesprächen mit Interessenvertretern, Diversity-Ansprechpartnern und Leitungsvertretern veranschaulicht.

Am Ende jedes Ergebniskapitels finden sich Implikationen und Handlungsempfehlungen für Interessenvertretungen. Diese können aber auch für weitere betriebliche Akteure (also z. B. Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte, Ansprechpartner für Diversity in verschiedenen betrieblichen Funktionen, Beschäftigte in Diversity- oder auch Personal- und Leitungsstellen) Orientierung für den betriebspraktischen Umgang mit Diversity und Mitbestimmung bieten.

5.1 Organisationen und ihre Beschäftigten

Das erste Ergebniskapitel betrachtet die allgemeinen Rahmenbedingungen für den betrieblichen Umgang mit Diversity. Dabei lassen sich die betrachteten Organisationen hinsichtlich ihrer Beschäftigtenstruktur zu fünf Clustern zusammenfassen:

- Organisationen des *Clusters 1 „Homogene Belegschaft“* zeichnen sich dadurch aus, dass die dort zu verrichtende Arbeit wenig abwechslungsreich und stark körperlich dominiert ist. Die Beschäftigten haben einen hohen Altersdurchschnitt und sind oftmals langjährig für die jeweilige Organisation tätig.
- Organisationen des *Clusters 2 „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“* zeichnen sich ebenfalls durch einheitliche Belegschaftsstrukturen in Form von gleichartigen Berufen und Tätigkeiten aus. Aufgrund des demografischen Wandels werden sie jedoch allmählich diverser.
- Organisationen des *Clusters 3 „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“* zeichnen sich dadurch aus, dass die Beschäftigten bereits unterschiedliche Funktionen und Tätigkeiten ausüben. Ihre Zusammensetzung und die sich daraus ergebenden Herausforderungen werden vor dem Hintergrund des Strukturwandels zunehmend auch in Bezug auf nicht tätigkeitsbezogene Merkmale heterogener.
- Organisationen des *Clusters 4 „Traditionelle Belegschaft im beschleunigten Wandel“* zeichnen sich durch die rasanten Veränderungen der Beschäftigten aufgrund des Strukturwandels aus. Die Herausforderungen des Strukturwandels sind hier allgegenwärtig.

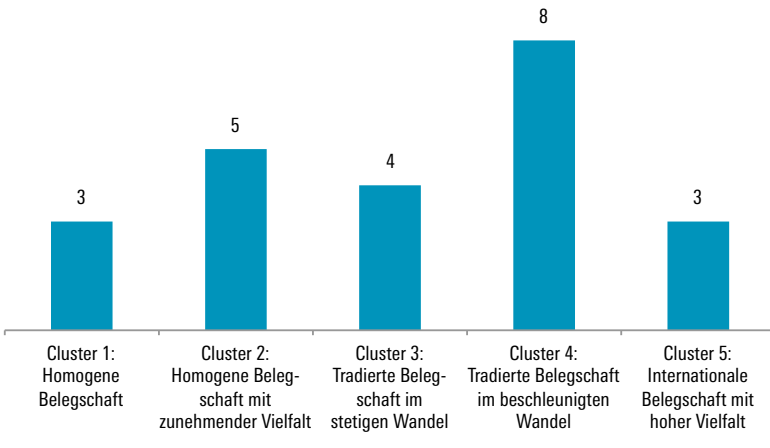
- Organisationen des Clusters 5 „Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt“ zeichnen sich durch die höchste personelle Vielfalt in Bezug auf alle Diversity-Merkmale aus. Die Organisationen selbst agieren auf internationaler Ebene und sind vielseitig vernetzt.

Abbildung 5 zeigt, wie sich die befragten Organisationen auf die fünf Cluster verteilen. Tabelle 5 beschreibt die zentralen Spezifika der Organisationen, die in den folgenden Abschnitten detailliert vorgestellt werden.

Die Cluster-Systematik lässt eine kontinuierliche Zunahme an Vielfalt der Belegschaft auf verschiedenen Ebenen erkennen: Sowohl die Tätigkeiten innerhalb der Organisationen werden vielfältiger und komplexer als auch die damit assoziierten Belastungen, Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen der Beschäftigten. Auch die Zusammensetzung der Belegschaft (z. B. nach personenbezogenen Aspekten, Herkunfts- und Bildungshintergründen) wird ausgehend vom ersten Cluster zunehmend heterogener. Hinzu kommen stärker werdende Veränderungen und Konsequenzen des Strukturwandels der Arbeit in den Organisationen, die sich z. B. in einer stärker werdenden Flexibilisierung organisationaler Prozesse und Anforderungen an die Belegschaft niederschlagen.

Abbildung 5

Anzahl der Betriebe pro Cluster zu „Organisationen und ihre Beschäftigten“



Quelle: eigene Darstellung

5.1.1 Cluster 1: „Homogene Belegschaft“

Das erste Cluster beschreibt Organisationen, in denen einander ähnliche Beschäftigte arbeiten, die daher bisher kaum Berührungspunkte mit dem Thema Diversity haben. Beide Organisationen der Branche „Besondere Dienstleistungen“ sowie ein kleines Unternehmen der Branche „Verkehr“ wurden dieser Gruppe zugeordnet.

Charakterisierung

Im ersten Cluster finden sich Betriebe, in denen die Belegschaft homogene, körperlich dominierte Tätigkeiten ausführt. Meist verfügen die Beschäftigten über ähnliche Ausbildungen. Mitunter finden sich aber auch angelernte Beschäftigte in ihren Reihen, für deren Tätigkeit keine gesonderte Qualifikation vonnöten ist. Die Belegschaft zeigt einen hohen Altersdurchschnitt mit geringer Streuung. Typischerweise gehören die meisten Kolleginnen und Kollegen dem Betrieb schon viele Jahre an, meist haben sie dort bereits ihre Ausbildung absolviert und sind seitdem dort tätig. Im Unterschied zum Cluster 2 „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“ stagniert der Migrantanteil von Betrieben dieses Typs auf einem niedrigen Niveau. Zudem kommen kaum junge Beschäftigte hinzu. Aufgrund der konstant geringen Vielfalt der Belegschaft gepaart mit ausbleibenden Überlegungen bezüglich Managing Diversity seitens der Leitung lässt sich bisher keinerlei Öffnung für neue Sichtweisen, Anliegen und Belange der Beschäftigten verzeichnen.

Diversity-Merkmale

Die Auswahl konkreter Unterscheidungsmerkmale zur Beschreibung ihrer Belegschaften fiel den befragten Vertreterinnen und Vertretern der hier zugeordneten Betriebe schwer. Zum Teil wurden Unterschiede sogar bewusst negiert zugunsten der Betonung einer starken „Gleichheit“ der Beschäftigten. Im gemeinsamen Reflexionsprozess und mithilfe des Rades der Vielfalt (vgl. [Kapitel 4.3.2](#)) konnten die Befragten dennoch einige Unterscheidungsmerkmale zwischen den Beschäftigten identifizieren, vor allem Belastbarkeit und Erkrankungen, die sich im Zuge der vollzogenen Tätigkeiten und erfahrenen Belastungen ergeben. Der befragte Betriebsrat des Themenparks beispielsweise beschreibt die Belegschaft zu Beginn des Interviews nur relativ oberflächlich, nennt aber bereits die Krankheiten der Beschäftigten als Unterscheidungsmerkmal:

Tabelle 5

Cluster zu „Organisationen und ihre Beschäftigten“ mit Spezifikationen

	Cluster 1: Homogene Belegschaft	Cluster 2: Homogene Beleg- schaft mit zuneh- mender Vielfalt	Cluster 3: Tradierete Beleg- schaft im stetigen Wandel	Cluster 4: Tradierete Beleg- schaft im beschleu- nigten Wandel	Cluster 5: Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt
Charakterisierung	<ul style="list-style-type: none"> - körperlich dominierte, gleichartige Arbeit - hoher Altersschnitt, geringe Streuung - langjährige Betriebszugehörigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - homogene Belegschaft mit zunehmenden Veränderungen - relativ hoher Altersschnitt - wachsender Frauen- und Migrantanteil 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Bereiche, Anforderungen und Qualifikationen - stetiger Strukturwandel mit wachsenden Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Bereiche, Anforderungen und Qualifikationen - beschleunigter Strukturwandel, z. T. starke Veränderungen der Branche - erhöhte Flexibilisierung 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Bereiche, Anforderungen und Qualifikationen - bunte und internationale Belegschaft - hohe Flexibilitätsanforderungen
Diversity-Merkmale (absteigend nach Priorität)	<ul style="list-style-type: none"> - Belastbarkeit, Erkrankung - Funktion, Schichtarbeit, betriebliche Einbindung 	<ul style="list-style-type: none"> - Belastbarkeit, Berufserfahrung, Geschlecht - Migrationshintergrund, sozialer Status 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Schwerpunkte je Organisationsbereich - Alter, Familiärer Status, Belastbarkeit, Berufsausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Schwerpunkte je Organisationsbereich - Person, Herkunft, Bildung - familiärer Status, Job 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene Schwerpunkte je Organisationsbereich - maximale Vielfalt der Belegschaft

Herausforderungen der Organisation	– gegenseitige Wertschätzung Arbeits- und Gesundheitsschutz	– Umgang mit demografischem Wandel, v. a. altersdifferenzielle Arbeitsgestaltung	– Kommunikation zwischen sich entwickelnden Subgruppen	– Diversifizierung homogener Gruppen	– Bewältigung des Strukturwandels wachsenden Unternehmen	– Vereinbarkeit Wissensmanagement	– Bewältigung des gegenwärtigen Strukturwandels	– Berücksichtigung der zunehmenden Vielfalt mit verschiedenen Bedürfnissen der Beschäftigten	– Förderung offener Betriebskultur/-kommunikation	– Internationalisierung	– Arbeitsfähigkeit	– Wissensmanagement	– Personalstruktur	
Betriebe (n=23)	– kommunales Nahverkehrsunternehmen (KMU)	– Einzelhandelskette (GU)	– großstädtisches Unternehmen (GU)	– großstädtisches Unternehmen (KMU)	– großstädtisches Unternehmen (KMU)	– regionale Druckerei (KMU)	– regionale Druckerei (KMU)	– Hochschule im ländlichen Raum (KMU)	– Verwaltung einer Gemeinde (KU)	– Verwaltung einer Landeshauptstadt (MU)	– Krankenhaus im ländlichen Raum (KMU)	– Sozialversicherung (GU)	– Universität einer Großstadt (GU)	– Zeitungs- und Zeitschriftenverlag (GU)

Anmerkung: KU: kleines Unternehmen, MU: mittleres Unternehmen, KMU: kleines oder mittleres Unternehmen, GU: Großunternehmen
Quelle: eigene Darstellung

„Natürlich unterscheiden sich die Mitarbeiter von ihrem Erscheinungsbild, auch durch die Belastbarkeit. Durch die Erkrankungen, die sie mit sich führen.“

Als Ursache hiervon wurden vor allem Unterschiede in der Funktion genannt, z. B. im Zuge von Tätigkeiten in unterschiedlichen Organisationsbereichen auf vergleichbar niedrigem Qualifikationsniveau, aber auch Schichtarbeit mit einer höheren Beanspruchung der betroffenen Beschäftigten.

Auch dem Betriebsratsmitglied eines kleinen Verkehrsunternehmens fallen beispielsweise zunächst unterschiedliche Gruppen mit verschiedenen Belastungsniveaus ein, die sich aus den Funktionen der Beschäftigten ergeben. Er beschreibt die Vielfalt der Beschäftigten wie folgt:

„Es gibt ein Team, was sich im Nordosten überwiegend aufhält. Es gibt andere Teams in der Stadtmitte oder auch im Nordwesten. Und dann gibt es auch wieder bei jedem Team in etwa vier Gruppen. Es gibt Gruppen von Fahrern, die reinrassig Bus fahren. Es gibt aber auch Gruppen, die Bus und Straßenbahn fahren. Die kriegen z. B. ganz andere Dienste. Die fühlen sich von der Belastung her schon wieder viel stärker in Anspruch genommen. Und deswegen sage ich mal, Arbeitsinhalte und Funktionen bestimmen das ganz wesentlich.“

Im späteren Verlauf des Interviews nennt er zudem den Schichtdienst mit seinen unterschiedlichen Anforderungen als wesentliches Unterscheidungsmerkmal:

„Zu den Unterschieden fällt mir ein, dass die einen eben im Schichtdienst sind, die das ein bisschen schwerer haben als die, die Normal-schicht haben.“

Auch die betriebliche Einbindung der Beschäftigten wurde als Unterscheidungsmerkmal genannt. Der befragte Vertreter des Betriebsrats des Themenparks hebt im folgenden Zitat zudem den Einfluss der betrieblichen Einbindung und Identifikation mit dem Unternehmen hervor:

„Je nachdem wie man sich mit dem Betrieb identifiziert, wird auch die betriebliche Einbindung sein. Also entweder stärker oder schwächer. Und je stärker man sich identifiziert, ist man auch bereit mehr einzubringen.“

Herausforderungen der Organisation

Aus dem beschriebenen Status quo leiteten die Befragten Themen ab, die weniger als Diversity-spezifisch anzusehen sind, sondern Fragen fundamentaler Organisationsentwicklung tangieren. So wurden die Stärkung der gegenseitigen Wertschätzung und der Einsatz gegen Diskriminierung genannt, wie das folgende Zitat des Betriebsratsvorsitzenden eines großen Sicherheitsdienstleistungsunternehmens veranschaulicht:

„Für uns gibt es die Herausforderung, dass wir den Leuten klar sagen müssen: ‚Pass mal auf, jede Arbeit wird gebraucht‘.“

Auch der bereits zitierte Betriebsratsvertreter des Themenparks erkennt die Notwendigkeit einer guten Zusammenarbeit der Beschäftigten und drückt dies folgendermaßen aus:

„Wenn man sich nicht leiden kann, dann funktioniert es natürlich nicht.“

Der Betriebsratsvorsitzende des großen Sicherheitsdienstleisters nennt explizit den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Zuge der Belastungen und des hohen Alters der Belegschaft:

„Belastbarkeit, na klar, umso mehr Hilfsmittel man hat, dann verändert man die Belastbarkeit. Erkrankung ist bei uns – die meisten Leute sind – Rücken, Beine, Arme – krank. Wenn man da noch was erreichen könnte oder es besser machen könnte, einfach anders organisieren könnte, wäre das schon gut für eine Firma. Oder da einen Anstoß zu geben.“

Vielfalt ist also ein Aspekt, der als konstituierende Beschreibung des Clusters 1 „Homogene Belegschaft“ weniger zentral ist. Es zeichnet sich aber ab, dass die genannten Herausforderungen der Wertschätzung und Antidiskriminierung sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz zu den zentralen Themen der Interessenvertretung gehören.

5.1.2 Cluster 2: „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“

Dem zweiten Cluster wurden Organisationen zugeordnet, innerhalb derer die Beschäftigten ebenfalls ähnliche Tätigkeiten vollziehen, allerdings im Vergleich zu Cluster 1 „Homogene Belegschaft“ mit stärker voneinander abgrenzbaren und differenzierteren Kompetenzprofilen. Sowohl Großunternehmen aus den Branchen „Ver- und Entsorgung“, „Finanzdienstleistungen“, „Handel“ und „Verkehr“ wurden hier zugeordnet als auch ein kleines Unternehmen aus der Branche „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“.

Charakterisierung

Charakteristisch für Cluster 2 „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“ ist erstens, dass sich die Beschäftigten innerhalb der Organisation stark ähneln hinsichtlich ihrer beruflichen Hintergründe und Tätigkeiten sowie ihres Alters (auch wenn es branchenspezifisch zwischen den Organisationen natürlich Unterschiede gibt). Der Betriebsratsvorsitzende eines großstädtischen Entsorgungsunternehmens beschreibt:

„Also, unser Unternehmen ist eher männlich und das Durchschnittsalter ist – mit knapp 50 – für so einen Betrieb zu hoch. Und das beschreibt auch fast schon die Konstitution, auch durch die überwiegend körperliche Tätigkeit.“

Zudem sind die Belegschaften zunehmenden Veränderungen unterworfen und öffnen sich im Zuge dessen für neue und diversere Beschäftigte, was sich z. B. in einem wachsenden Anteil an Frauen und/oder Beschäftigten mit Migrationshintergrund widerspiegelt. Dies berichtet beispielhaft die Personalleiterin eines großen Verkehrsunternehmens:

„Die Gruppe, die seit drei bis vier Jahren zunimmt, sind Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. Da liegen wir jetzt garantiert bei zehn Prozent. Wir lagen aber vor drei Jahren noch bei fünf Prozent. Wir stellen jetzt sehr viele ein.“

Diversity-Merkmale

Durch diese zunehmende Öffnung rücken neue Merkmale hinsichtlich der Unterscheidung der Beschäftigten in den Blick. Doch auch in diesem Cluster hatten einige Befragte noch Mühe, fünf Diversity-Merkmale zur Beschreibung der Unterschiedlichkeit der Belegschaft herauszuarbeiten. Neben ähnlichen Aspekten wie bei Cluster 1 „Homogene Belegschaft“ hinsichtlich Belastbarkeit und Berufserfahrung wurden auch Geschlecht, Migrationshintergrund und sozialer Status als Differenzierungskriterien genannt.

Wie der Vertreter der Mitbestimmung eines großen Ver- und Entsorgungsunternehmens berichtet, gibt es aber auch einige Unterschiede zwischen Bereichen innerhalb der jeweiligen Organisation:

„Wir haben auch Bereiche, in denen man sagen kann, da ist der Anteil für Menschen mit Migrationshintergrund höher, wie z.B. die Werkstättenbereiche. Deswegen kommt das Thema durchaus erst in den letzten Jahren nochmal deutlicher hoch.“

Das Merkmal Geschlecht tauchte vor allem dort als relevantes Diversity-Kriterium auf, wo Handlungsmuster berichtet werden, die zu geschlechtsspezifischer Benachteiligung führen können. Die Vorstandsfrau eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens berichtet von ihren Erfahrungen:

„Geschlecht spielt auf der Mitarbeiter- und der Abteilungsleiterenebene keine große Rolle, da haben wir glaube ich 50/50. Auf der Bereichsleiterenebene, da haben wir nur drei Bereichsleiterinnen und 14 Männer. Also da haben wir quasi schon das Geschlechterthema. Und da merkt man auch, dass das sehr männlich-denkend ist. [...] Deswegen ist das sehr interessant, wie die auch mit der Gleichstellungsbeauftragten umgehen, weil das ist für die nicht gewohnt. Wir haben auch ein paar Machomänner, die dann ganz irritiert sind, wenn ich denen was zu dem Thema sage. Da wissen sie eigentlich nicht, wie sie agieren können. Auf der Vorstandsebene haben wir dagegen eine 50/50-Verteilung.“

Herausforderungen der Organisation

Als eine der wichtigsten Herausforderungen wurde der Umgang mit dem demografischen Wandel genannt. Hierzu wurde die Perspektive des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie Fragen alter(n)sgerechter und altersdifferenzieller Arbeitsgestaltung diskutiert. Beispielhaft sei dies mit Zitaten des Schwerbehindertenvertreters eines großen Ver- und Entsorgungsunternehmens unterlegt:

„30 Prozent der Belegschaft hat jetzt schon gesundheitliche Einschränkungen. Und da ist die Herausforderung, auch zukünftig Arbeitsinhalte zu verändern und Strukturen zu verändern.“

Der Betriebsratsvorsitzende eines kleinen IT-Dienstleisters antwortet auf die Frage, welche Herausforderungen sich aufgrund der Unterschiede zwischen den Beschäftigten ergeben:

„Die Arbeit noch im Alter sinnvoll zu gestalten. Und z.B. Menschen, die 60 sind und die noch mindestens fünf Jahre arbeiten oder sechs Jahre oder neun Jahre, je nachdem – wenn sie jetzt 60 sind, dann sind es meistens fünf bis sechs Jahre – denen noch ein altersgerechtes Arbeiten zu ermöglichen.“

Im Zuge der sich öffnenden Belegschaft wurden auch Herausforderungen hinsichtlich eines sensibilisierten Umgangs und entsprechender Kommunikation abgeleitet, um der Entstehung möglicher Konflikte, z. B. zwischen verschiedenen Subgruppen von Beschäftigten (nach Migrationshintergrund oder Alter) entgegenzuwirken. Insbesondere die Gesprächspartner des großen Ver- und Entsorgungsunternehmens befassen sich mit dieser Thematik. Zwei Zitate – zunächst eines des Schwerbehindertenbeauftragten und anschließend eines des stellvertretenden Personalratsvorsitzenden – sollen dies verdeutlichen:

„Es gilt natürlich manchmal, die Kollegen im Ton auch zu sensibilisieren. Zu sagen, ‚He Alter‘ oder ‚He Alte‘ ist nicht so der Ton. Dass man halt menschlich mit sich umgeht, mit Hochachtung. Den Vorgesetzten gegenüber und auch gegenüber den Kollegen.“

„Das ist im Kern das Thema: Wie gehen wir mit Menschen mit Migrationshintergrund um? Wie gehen wir mit den Themen um, bei Menschen mit verschiedener Sozialisation?“

Auch der Schwerbehindertenbeauftragte eines großen Logistikunternehmens berichtet von unterschiedlichen kulturellen Hintergründen der Beschäftigten und daraus resultierender Herausforderungen:

„Zum einen sprachlich und zum anderen eben auch weil einfach der kulturelle Hintergrund ein anderer ist. Die Kollegen dort, ja die ticken ein bisschen anders. Sie sind anders sozialisiert als wir. Wenn die deutsche Herangehensweise direkt auf die aus einem anderen Land trifft, das kann dann schon mal ein bisschen knirschen.“

5.1.3 Cluster 3: „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“

Cluster 3 repräsentiert Organisationen, die sich aus verschiedenen Bereichen mit jeweils unterschiedlichen Tätigkeiten, Anforderungen, Qualifikationsanforderungen und Belastungen zusammensetzen und sich damit heterogener zeigen als jene in Cluster 2 „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“. Cluster 3 „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“ beinhaltet einen relativ hohen Anteil öffentlicher Institutionen: Ihm wurden ein kleines städtisches Versorgungsunternehmen der Branche „Ver- und Entsorgung“ zugeordnet, zudem eine kleine Gemeindeverwaltung, eine mittelgroße Verwaltung einer Landeshauptstadt der Branche „Bund, Länder und Gemeinden“ sowie ein kleines Unternehmen der Branche „Industrie“.

Charakterisierung

Gleichzeitig zu der vergleichsweise stärkeren Heterogenität des Clusters zeigen sich hier mehrere Entwicklungsprozesse des Strukturwandels der Arbeit, die zur schrittweisen Veränderung bisheriger gefestigter Strukturen führen: So ändern sich kontinuierlich Formen der Zusammenarbeit (z. B. mit zunehmender Projektarbeit); das (Selbst-)Verständnis als Dienstleister wird wichtiger. Vor allem aber stellen der demografische Wandel sowie sich wandelnde Geschlechterverhältnisse und eine zunehmende Internationalisierung die Organisationen vor das wachsende Erfordernis, ihre bisherigen Strukturen und Prozesse anzupassen.

Diversity-Merkmale

Die zunehmende Vielfalt der Belegschaft zeigt sich in den genannten Unterscheidungsmerkmalen. In Organisationen dieses Clusters wurde berichtet, dass diese zwischen verschiedenen Organisationsbereichen durchaus unterschiedliche Schwerpunkte hätten; innerhalb der Bereiche würden sich die Beschäftigten dagegen eher ähneln. Mithilfe des Rades der Vielfalt (vgl. Kapitel 4.3.2) wurden die in den Organisationen aktuell wichtigen Merkmale Alter, Familiärer Status, Belastbarkeit und Berufsausbildung genannt. Vielfach waren die Nennungen eng mit dem Thema des demografischen Wandels verknüpft, wie beispielsweise im Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden des städtischen Versorgungsunternehmens:

„Ich habe das Alter angekreuzt. Wir stehen jetzt eigentlich mitten in dem Wandel drin, ja, Demografie als großes Stichwort. Wir kennen unsere Abgangsfuktuation und wir kennen unsere nachwachsenden menschlichen Ressourcen, die da kommen. Da haben wir eine ganze Menge an Arbeit vor der Brust für die nächsten Jahre. Weil wir schieben so eine Welle vom Alter vor uns her, wissen, dass wir da in den nächsten Jahren erheblich austauschen müssen.“

Der interviewte Vertreter der Leitungsebene der mittelgroßen Verwaltung einer Landeshauptstadt begründete dies auch mit einem gesellschaftlichen Vergleich:

„Die Belegschaft ist halt so wie in der Bevölkerung auch. Wir werden halt auch immer älter. Und da der öffentliche Dienst in den 70er Jahren relativ viel Wachstum hatte und da immer noch viele da sind, haben wir einen deutlich höheren Älterenanteil.“

Vielfaltsthemen zum familiären Status wurden mit Blick auf jüngere Beschäftigte meist mit Elternschaft bzw. der Verantwortung für Kinder angeführt, in Hinblick auf ältere Beschäftigte dagegen mit einer zunehmenden Verantwortung für Pflegebedürftige. Die Belastbarkeit als Diversity-Thema wurde meist aus einer Verknüpfung infolge verschiedener Tätigkeiten und verschiedenen Alters genannt, beispielsweise durch den Geschäftsführer eines kleinen Industrie-Dienstleistungsunternehmens:

„Das Thema Belastbarkeit, das ist natürlich ein Unterschied, vor allem bei so einer produzierenden Weiterverarbeitung und da gucke ich echt drauf: Wie belastbar sind die Menschen? Da habe ich jetzt in der Verwaltung nicht so einen Schwerpunkt, in der Regel können die alle auf dem Stuhl sitzen.“

Im Cluster 3 „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“ wurden auch steigende Anteile von Beschäftigten mit anderen kulturellen und weltanschaulichen Hintergründen als Diversity-Thema berichtet. So erwähnte der Personalleiter des städtischen Versorgungsunternehmens in diesem Zusammenhang:

„Ich sag mal ‚Migration‘ zum ‚kulturellen Hintergrund‘. Dann steht da an einer anderen Stelle: ‚Weltanschauung‘ und ‚Religion‘, das manchmal zusammenhängt, manchmal aber auch nicht. Wenn ich das aber mal zusammenfassen kann, dann wären die für mich auf jeden Fall schon mal ein Punkt. Dass man das so miteinander gedanklich verbindet.“

Ebenso empfindet der Betriebsratsvorsitzende desselben Unternehmens Interkulturalität als voranschreitendes Thema:

„Man ist da konfrontiert mit ganz neuen Weltanschauungen, mit ganz anderen religiösen Anschauungen, die man so vielleicht nicht im Fokus hat. Im Islam, wie viele Richtungen es da noch da drunter gibt, war mir bis vor ein paar Jahren noch vollkommen fremd! Ich konnte wahrscheinlich noch nicht mal alle bei den Christen, aber da kommt jetzt noch mal eine ganz neue Herausforderung auf uns zu.“

Herausforderungen der Organisation

Als aktuelle Herausforderungen im Zuge des Strukturwandels wurden zunächst Gesundheitsfragen, aber auch Fragen des Wissensmanagements thematisiert. Insbesondere der Wissenstransfer zwischen der jüngeren und älteren Generation soll gewachsenes Know-how in der Organisation sichern und ältere Beschäftigte „mitnehmen“ und unterstützen. Besonders anschaulich beschreibt dies der Geschäftsführer eines kleinen Industrieunternehmens:

„Was für uns an dieser Stelle wichtig ist: zum einen aus den älteren Unternehmensmitgliedern oder Angestellten oder Arbeiterschaft Wissen zu transportieren und Erfahrungen rüberzubringen in den ganz jungen und in den mittleren Bereich. Und andererseits auch ein bisschen Hilfestellung aus diesem mittleren, unteren Bereich nach oben zu geben.“

Auch die befragte Mitbestimmungsakteurin einer großen Gemeinde betont den Stellenwert der Thematik. Sie stellt ein schlechtes Zeugnis für die bisherige Vorgehensweise aus:

„Ich finde es auch wichtig, diesen Wissenstransfer – das ist sicher ein Thema, das will ich gar nicht in Abrede stellen, aber es gab noch kein Konzept. Man hat einfach mal Geld bewilligt und ich habe bisher noch nichts gesehen, dass da irgendwas zu diesem Thema steht.“

Passend und typischerweise wurde in Organisationen dieses Clusters die zunehmende Diversifizierung der Belegschaft mit jener der Gesellschaft verknüpft. Der Leitungsvertreter einer mittelgroßen Landesverwaltung nennt den Anspruch, die Gesellschaft in der Belegschaft abzubilden:

„Das ist so mein Anspruch, da drauf zu achten, dass wir uns so ähnlich wie die Stadt auch zusammensetzen. [...] In der Verwaltung, da ist der Migrantanteil nach wie vor entschieden zu gering. Also das spiegelt sich halt nicht wider. [...] Wir dienen der Bevölkerung und die kann man am besten bedienen, wenn man ähnlich zusammengesetzt ist. Weil ich es dann auch besser verstehe.“

Und auch die befragte Vertreterin des Personalrates derselben Organisation kommt darauf zu sprechen:

„Wir haben hier einen hohen Migrationsanteil in der Bevölkerung. Und das bildet sich in der Stadtverwaltung noch nicht ab. Das wird der [Leitungsvertreter] sicher auch erwähnt haben und die [Diversity-Beauftragte], dass da noch sehr viel auch gerade in Bewegung ist, da Leute für die Verwaltung zu gewinnen.“

Organisationale Herausforderungen der wachsenden Vielfalt verstehen sich hier im Sinne einer zu pflegenden Normalität, aber auch einer aufzugreifenden Chance. So gilt es stärker als bisher, die Individualität der Beschäftigten zu akzeptieren und in organisationalen Prozessen zu berücksichtigen. Dies betrifft sowohl verschiedene Diversity-Einzelaspekte (Migrationshintergrund, Alter, Geschlecht mit jeweils assoziierten Kompetenzen) als auch Individualität ganz unabhängig von konkreten Diversity-Merkmalen. Eine Gleichstellungsbeauftragte des kleinen Industrieunternehmens fasst dies mit der folgenden Aussage gut zusammen:

„Beim Migrationshintergrund bin ich eigentlich erstaunt, wie wenig das eine Herausforderung ist. Es ist eher ein Gewinn. Weil wir feststellen, wir haben eine relativ große Abteilung: das Ausländeramt. Und da ist es eine Riesenhilfe. Also wir haben inzwischen eine hausinterne Liste, wer welche Sprachen kann und wer zum Dolmetschen geholt werden kann. Das ist eine tolle Geschichte.“

Ebenso sieht der Ansprechpartner für Diversity des städtischen Versorgungsunternehmens das Ziel darin, die Unterschiedlichkeit zur Normalität werden zu lassen:

„Ich finde persönlich, dass bei der Arbeit viele Dinge, die uns ausmachen als Menschen, keine Rolle spielen. Also ob jemand schwul ist oder Frau oder Mann oder Christ oder Moslem oder Jude. Dass wir schaffen, das immer weiter aus dem Auge zu verlieren. Und nur das Individuum uns vorzustellen und es danach zu beurteilen. Das, finde ich, ist eine große Herausforderung.“

Auch die im Folgenden zitierte Personalratsvorsitzende einer Landesverwaltung äußert sich positiv und zufrieden zum Thema Migration und dem Umgang mit kultureller Vielfalt:

„Wir haben hier, glaube ich, in der Stadtverwaltung und in der Stadt insgesamt schon seit Jahren in Hinblick auf Interkultur und Migration eine gute Kultur. Ein gutes Miteinander. Da hat die Stadt auch viel getan, das muss man sagen und anerkennen.“

Dennoch wurde in Cluster 3 weiterhin darauf verwiesen, einzelne Themen auf ihre konkrete Umsetzung hin zu überprüfen: z. B. die Gleichstellung von Frauen und Männern nicht nur in Hinblick auf tarifliche Fragen zu betrachten, sondern auch in Hinblick auf die Öffnung und Förderung ausgeglichener Geschlechterverhältnisse innerhalb der Organisation. Hierzu äußert sich exemplarisch der Personalleiter des städtischen Versorgungsunternehmens:

„Weil es viel zu wenig Thema in dem Unternehmen ist. Obwohl wir eine Gleichstellungsbeauftragte haben, die aber nicht richtig ankommt mit ihrer Tätigkeit. Es nützt mir nichts, wenn ich das nur im Gesetz stehen habe. [...] Man hat's entschieden und dann geht man trotzdem nicht verantwortungsvoll und ausreichend mit dem Thema um. Und die Realität ist doch aber schon so, dass es da Unterschiedlichkeiten und Feststellungen gibt. Nicht so, dass man sagt, wir behandeln jetzt Männer besser als Frauen in der Entgeltstruktur, das ist nicht die Frage. Sondern schaffe ich wirklich die Situation, dass eine Frau eine andere Sichtweise da hat, wie sie sich in die Arbeit einbinden kann? Gibt es ausreichend Elemente, die dazu führen, dass der Job attraktiv für Frauen ist? Und da gibt's zu wenig für. Und deswegen ist das für mich ein harter Punkt.“

5.1.4 Cluster 4: „Tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel“

Dem Cluster 4 wurden in diesem Sample die meisten Organisationen zugeordnet. Es handelt sich dabei um beide Organisationen der Branche „Medien und Kunst“, ein kleines Krankenhaus der Branche „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“ sowie um große Organisationen aus den Branchen „Industrie“, „Sozialversicherung“ und „Bund, Länder und Gemeinden“. Der bereits in Cluster 3 „Tradierte Belegschaft im stetigen Wandel“ spürbare Strukturwandel der Arbeit hat bei den Organisationen des Clusters 4 einen noch größeren Einfluss.

Charakterisierung

Wie im vorherigen Cluster 3 sind auch die Betriebe in Cluster 4 „Tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel“ durch verschiedene Organisationsbereiche mit diversen beruflichen Anforderungen, Qualifikationen und Be-

lastungen der Beschäftigten gekennzeichnet. Neu ist in Cluster 4, dass der Strukturwandel der Arbeit schneller und umfassender vonstattengeht. Einerseits findet auch hier der allseits präsente demografische Wandel statt, andererseits wird von den Beschäftigten eine höhere Flexibilität verlangt. Zum Teil müssen die Organisationen und ihre Beschäftigten starke branchenspezifische Veränderungen bewältigen, wie der Personalratsvorsitzende einer großen Sozialversicherung bei der Frage der Beschreibung der Belegschaft veranschaulicht:

„Also klassisch konservativ schon deshalb nicht mehr, weil wir irgendwann mal abgeschafft haben, dass das ein Laden für Beamte ist. Das gibt es ja nicht mehr. Wir rekrutieren unsere Leute jetzt vielschichtiger. Wer früher vielleicht nicht zu uns gekommen wäre, kommt vielleicht heute und andere kommen nicht mehr. Also da hat sich was verändert.“

Der Personalleiter eines großen Zeitungs- und Zeitschriftenverlages der Branche Medien und Kunst betont besonders die wirtschaftlichen Veränderungen und die notwendige Flexibilität der Beschäftigten:

„Sie haben’s bei Mitarbeitern, die schon in der alten Zeit eingetreten sind, mit Menschen zu tun, die vielfach eine bessere Zeit mitbekommen haben, als die Kurve steil nach oben ging. Und die erleben jetzt, dass in einem ganz, ganz rasanten Maße zum einen wirtschaftliche Zwänge da sind, also Strukturierungsmaßnahmen kommen, und zum anderen, dass das bekannte und überkommene Geschäftsmodell halt nicht mehr funktioniert und dass sie früher ganz anders und bequemer arbeiten konnten. [...] Aber auch die Fragen ‚Was muss ich leisten? Was muss ich tun? Wie muss ich mich weiterentwickeln?‘ Da ist sehr viel Angst und Verunsicherung da. Weil wer so in seinem Berufsleben gewöhnt war, dass es zwischen zwei sehr genau definierten Leitplanken stattfindet, der reagiert ängstlich auf Veränderungen. Einhergehend haben sie dann mit neuen Technologien auch neue Abteilungen aufgebaut, die sich dieser Herausforderung stellen.“

Diversity-Merkmale

Im Zuge des beschleunigten Wandels nimmt auch die Vielfalt der Beschäftigten komplexere Formen an. Auch hier wurde mitunter die Vielfalt der umgebenden Gesellschaft als Referenzgröße herangezogen, wie beispielsweise der Personalleiter der großen Sozialversicherung ausführt:

„Ja, wir sind vielfältiger. Wir werden sicherlich in Zukunft noch vielfältiger sein. Wenn Sie jetzt in eine Niederlassung gehen, wird die Vielfalt überschaubarer sein. Sie ist in den Großstädten sehr viel deutlicher erkennbar, weil unser Kundenstamm dort auch viel multikultureller ist. Je mehr wir irgendwo auf dem flachen Land sind, gleichen wir uns mehr und mehr der Bevölkerung an. Oder wenn wir uns generell mehr der Bevölkerung angleichen ist die Aussage: Okay, auf dem flachen Land ist das monochromer, in den Städten ist es fast so vielfältig, wie die Städte sind.“

Es fiel den Befragten im Vergleich zum vorherigen Cluster 3 „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“ deutlich schwerer, sich mit dem Rad der Vielfalt (vgl. Kapitel 4.3.2) auf fünf Unterscheidungsmerkmale festzulegen. Vielmehr wurde die Diversität der Belegschaft anhand der übergeordneten Themenbereiche diskutiert. Meist sahen die Befragten die Diversity-Bereiche der Person, der Herkunft und der Bildung als die wichtigsten Themen an, gefolgt vom familiären Status und des Jobs – jeweils auch mit starken Verknüpfungen zu anderen Bereichen. Anschaulich wird dies durch die vergleichsweise differenzierte Beschreibung der Unterscheidungsmerkmale der Belegschaft durch die Diversity-Beauftragte der Sozialversicherung:

„Ich würde das sehr ungern als eins, zwei, drei, vier, fünf machen – ich könnte Ihnen sagen, was die eigentlichen Handlungsfelder sind. Und das wär einmal dieses Thema: ‚Person‘, was ich für ganz wichtig halte. Das Thema ‚Familiärer Status‘, den kann man fast kaum davon trennen. Zum Thema ‚Geschlecht/Gender‘: Wenn ich das personalpolitisch in Handlungsprogramme umsetze. ‚Alleinerziehung‘ ist ein Thema. Das Thema ‚Aktive Vaterschaft‘. Und das ist das Problem: Eigentlich sind diese Dinge für mich sehr vernetzt, deswegen müsste ich hier ‚Herkunft‘ entsprechend miteinbeziehen. Nur unter dem klassischen Diversity-Begriff, solange die ‚Behinde-

„... hier ist, die ‚Konstitution‘ auch. Das sind Themen, die bei uns im Gesundheitsmanagement verknüpft sind. Was dann natürlich an Diversity ja auszurichten ist. Und natürlich ist das hier ein großer Vielfaltsbegriff, den man jetzt hat. Die ‚Bildung‘ hängt auch mit vielen Themen zusammen. Und dann natürlich, wenn ich jetzt Vielfalt habe, deshalb würde ich auch noch das Thema ‚Job‘ ankreuzen. Ich bringe Sie jetzt vielleicht damit durcheinander. (Lachen) Und diese Unterpunkte, die da mit drin sind, die sind heute aus meiner Sicht zu bedienen.“

Herausforderungen der Organisation

Aus dieser bereits beachtlichen Vielfalt der Belegschaft wurden von den Befragten zwei zentrale Herausforderungen abgeleitet: Einerseits der Umgang mit dem beschleunigten Strukturwandel und seine Bewältigung; andererseits mit zunehmender Diversität die stärkere Berücksichtigung verschiedener individueller Bedürfnisse der immer heterogener werdenden Belegschaft – die auch das berufliche Handeln der Beschäftigten prägt.

Im Kontext einer kleinen Hochschule im ländlichen Raum zeigt sich dies z. B. sehr deutlich, wie die dort befragte Vertreterin der Leitungsrolle ausführt:

„Bei uns ist die wichtigste Herausforderung, dass eine neue Generation nachkommt. Neue Generation an Lehrpersonen, die jetzt viel, viel offener sind. Wo es aber noch die Professoren der alten Schule gibt. So ein bisschen mit Standesdünkel. Die sagen: ‚Das haben wir schon immer so gemacht, warum sollen wir uns bewegen? Die Studierenden müssen sich bewegen‘. Das ist so eine große Herausforderung. Man merkt deutlich den Unterschied zwischen den Professoren, die in den letzten fünf Jahren berufen worden sind, oder Professoren, die kurz vor der Pensionierung stehen.“

Auch der Effekt der zunehmend unsicheren Beschäftigungsverhältnisse wurde problematisiert – im folgenden Zitat beispielhaft durch die Betriebsratsvorsitzende eines kleinen, öffentlich-rechtlichen Radiosenders:

„Wir haben hier einen sehr hohen Anteil von freien Mitarbeitern, im Hörfunk und Fernsehen. Die kommen alle jetzt in ein Alter, wo sie nichts mehr 24 Stunden zur Verfügung stehen können. Und wo

auch die Kräfte nachlassen und die Möglichkeiten, sich neuen technischen Anforderungen zu stellen und neue Programme aus dem Lehm zu stampfen, was nicht mehr so gut funktioniert. Und wer das nicht kann, hat automatisch Einkommenseinbußen. Freie Mitarbeiter werden nur für das bezahlt, was sie abliefern. Wenn sie bestimmte Sachen, die gefragt werden, nicht mehr abliefern können, dann werden sie auch nicht bezahlt.“

Interessanterweise entwickelt sich im Kontext des Strukturwandels mit der fortschreitenden Subjektivierung von Arbeit, neuen Wertvorstellungen der „Generation Y“, dem steigenden Fachkräftemangel und der zunehmenden Flexibilisierung der Beschäftigten für die Organisationen nun die Herausforderung, sich stärker als bisher Gedanken über die Akquise und Bindung ihrer Beschäftigten zu machen. Die Betriebsratsvorsitzende eines ländlichen Krankenhauses richtet den Blick im Interview in die Zukunft und fragt:

„Was brauche ich in fünf Jahren an Personal? Was brauche ich für Chirurgen? Habe ich genug oder muss ich schon gucken, dass ich Neue bekomme? Bekomme ich dann auch das, was ich tatsächlich brauche oder wo geht das Gesundheitswesen hin? Wie geht es mit den Krankenhäusern weiter? Oder heißt es plötzlich: ‚Nein, das was ihr hier macht, das vergesst mal!‘ Das ist das, was uns hier so belastet. Weil wir momentan nicht saubere Konzepte, die wir so haben, durchsetzen können. Und danach kann ich auch keine Personalausrichtung machen.“

Die Diversity-Beauftragte der großen Sozialversicherung fokussiert sich in puncto Personalrecruiting insbesondere auf Menschen mit Migrationshintergrund:

„Es geht nicht nur darum, dass wir rekrutieren, sondern wir müssen die Mitarbeiter auch binden. Und dort gilt es auch, neue Bewerbergruppen anzuschließen. Das ist bekannt. Es ist bekannt, dass Menschen mit Migrationshintergrund noch nicht immer die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber entdeckt haben. Also da sind auch noch Potenzielle da, mit Blick auf die Rekrutierung.“

Im Zuge dieser vielschichtiger werdenden Herausforderungen durch die zunehmende Diversität wird auch deren Valenz vielfältiger: Sie wird sowohl positiv im Sinne einer stärkeren Mitarbeiterorientierung gesehen. Sie kann aber auch in ihrer Komplexität eine Belastung darstellen, für die seitens der Organisationen neue Handlungsstrategien und Ressourcen entwickelt und bereitgestellt werden müssen, um sie zu bewältigen.

Der in einer kleinen Hochschule interviewte Ansprechpartner für Diversity erkennt beispielsweise auch Schwierigkeiten in der personellen Vielfalt:

„Also ich merke schon, ich finde hier lauter Aspekte von Vielfalt, die zur Belastung werden – dabei predige ich ja immer, das Vielfalt etwas Positives ist.“

Grundsätzlich wird die Vielfalt nicht abgelehnt. Ihr Nutzen wird jedoch gerade hinsichtlich möglicher negativer Auswirkungen auf Arbeitsergebnisse (beispielsweise durch mangelnde Sprachkenntnisse von Beschäftigten mit Migrationshintergrund) durchaus kritisch betrachtet. Die Personalratsvorsitzende eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders sieht insbesondere tätigkeits-spezifische Problematiken:

„Im Hörfunk ist es ja so, dass wir als einziges Vermittlungsmedium unsere Stimme haben. Und die Sprache, die wir sprechen. Und die sollte ja so sein, dass das auch wirklich jeden erreicht. Und da stelle ich mir das sehr problematisch vor, wenn wir Diversity so verstehen würden, dass wenn Menschen die deutsche Sprache völlig unvollkommen, oder so stakkatohaft sprechen, wie das z. B. im Rapgesang der Fall ist, wenn wir mit der Kompetenz dieser Leute eine Sendung aufbauen würden. Da würde ich davon abraten.“

5.1.5 Cluster 5: „Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt“

Das letzte Cluster zur Beschreibung der Organisationen und ihrer Belegschaften umfasst die komplexesten Organisationen des Samples. Es handelt sich dabei um große Organisationen der Branchen „Postdienste, Speditionen und Logistik“, „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“ und „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“. Im Vergleich zu den Clustern 1 bis 4 sind hier die globalen Einflüsse bzw. Geschäfts-

tätigkeiten am meisten ausgeprägt und spiegeln sich in äußerst diversen und internationalen Belegschaften wider.

Charakterisierung

Die Organisationen beinhalten sehr diversifizierte Teilbereiche mit unterschiedlichsten Anforderungen, Qualifikationen und Belastungsformen – von ungelerten Arbeitern bis hin zu höchstqualifizierten Akademikern. Im Unterschied zu Cluster 4 ist die Belegschaft deutlich „bunter“ und internationaler aufgestellt. Die Organisationen richten ihr Geschäftsfeld nicht nur regional und deutschlandweit aus, sondern orientieren sich immer stärker international. Sie entwickeln sich durch strategische Zukäufe in anderen Ländern zu global agierenden Organisationen und sehen sich dementsprechend auch mit internationalen Wettbewerbern konfrontiert. Im Zuge dessen sehen sich auch die Beschäftigten neuen kulturellen Einflüssen, hohen Flexibilitätsanforderungen, sich regelmäßig wandelnden Tätigkeiten und Mobilitätsanforderungen ausgesetzt. Der interviewte Ansprechpartner für Diversity des großen IKT-Unternehmens hebt beispielsweise besonders die Zusammensetzung des Konzerns hervor:

„Ich glaube, man kann es relativ schwer so über einen Kamm scheeren. Ich glaube, dass unser Unternehmen – so über die Historie – ein Zusammenschluss sehr unterschiedlicher Kulturen und Unternehmen ist. Wir haben sehr viele Zukäufe getätigt – also wenn ich jetzt unser Unternehmen als globalen Konzern betrachte, ist im Prinzip der gesamte Konzern so in der Form durch Zukäufe entstanden. Das heißt also mit jedem Einkauf einer Ländergesellschaft kauft man sich natürlich deren kulturelle Identität, deren Beschäftigungsstrukturen mit ein. Das heißt, was das angeht, sind wir, glaube ich, ein sehr bunter Haufen.“

Mitunter beeinflusst dies auch die Geschäftssprache: Galt in den bisherigen Clustern Deutsch als Grundvoraussetzung und standardmäßige Geschäftssprache, richtet sich in einigen Teilbereichen der hier zugeordneten Organisationen des Clusters 5 „Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt“ die Sprache nach den jeweiligen Anforderungen und kann je nach Projektteam z. B. ins Englische wechseln. Ein Betriebsratsmitglied einer großen Universitätsklinik betont die wachsende Bedeutung der englischen Sprache im Arbeitsalltag:

„Wir sind eine bunte Truppe. Es ist ganz, ganz vielfältig, einfach allein schon von der Konstruktion dieser Organisation her. Die besteht aus 50, 60 Einzelbereichen, Instituten, Forschungseinrichtungen – und die sind relativ inhomogen aufgestellt. Also gerade im Forschungsbereich ist eine wahnsinnige Vielfalt, was Nationen betrifft oder auch Sprache. Es gibt Labore, es gibt viele Forschungslabore sogar, da ist Englisch die Umgangssprache. Also, ohne fließende Englischkenntnisse kann man da gar nicht arbeiten.“

Diversity-Merkmale

Entsprechend der hoch divers aufgestellten Belegschaft und der jeweils verschiedenen Schwerpunkte in den einzelnen Bereichen der Organisationen war für die Befragten eine Auswahl bestimmter Unterscheidungsmerkmale nur schwer möglich. Bei der Beantwortung der Frage spielen alle Themen eine Rolle, sodass die Befragten Schwierigkeiten hatten, sich auf einige wenige zu beschränken.

Die Personalleiterin des großen ITK-Unternehmens äußert diese Schwierigkeit direkt:

„Also, es ist schwierig, jetzt zu sagen, was ist das Wichtigste. Weil ich keinen ... – fällt mir echt schwer, sage ich ganz bewusst. Weil wir da auf den Punkten eigentlich gar keine Unterscheidung ... – also hier z. B. ‚Familienstand‘ und so weiter berücksichtigen wir bei allen Themen, die wir etablieren. Von daher ist das eigentlich nicht wichtig, weil wir immer Wege finden. Ich sage immer, bei uns kann jeder aus der Teilzeit zurückkehren, wann er will. Unabhängig vom Gesetz. Weil wir sagen: ‚Wir sind froh, wenn die Menschen wieder zurückkommen.‘ Und wir haben eine Größe, wo wir das managen können.“

Und auch die Personalleiterin der großen Organisation der Logistikbranche konstatiert eine höchst diverse Belegschaft:

„Wir haben Alt und Jung. Wir haben sehr, sehr viele unterschiedliche Kulturen, die zusammen arbeiten. Wir haben auch von der Qualifikation her vom einfachen Arbeiter bis hin zu hochspezialisierten Kräften alles dabei. Ich glaube, wenn man einen guten Querschnitt über sämtliche unterschiedlichen Dimensionen braucht oder sehen möchte, dann kommt man hierher.“

Ebenso zeichnet der interviewte Betriebsratsvertreter der großen Universitätsklinik ein buntes Bild der Belegschaft:

„Wo Sie angefragt haben, habe ich angefangen, darüber nachzudenken und darauf zu achten. Und da ist mir bei diesem Mitarbeiterfest aufgefallen, dass das Klinikum wirklich sehr, sehr, sehr divers aufgestellt ist. Also dass es irgendwie alle – also einmal von den Nationalitäten her, von der Sprache, aber auch von der wahrscheinlich polit... also es gibt alles, vom Anzugsträger, Schlipsträger bis zum Punk in diesem Klinikum.“

Eine eher künstlich anmutende weitere Systematisierung der Nennungen über die Organisationen hinweg wäre daher verfehlt. Vielmehr kann das Rad der Vielfalt (vgl. Kapitel 4.3.2) in diesem Cluster 5 „Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt“ für sich genommen als Symbol der gesamten Vielfalt der hier zugeordneten Organisationen verstanden werden.

Herausforderungen der Organisation

Im Zuge der komplexen Vielfalt in den hier zugeordneten Organisationen berichteten die Befragten, dass aufgrund der beschriebenen Entwicklungen aktuell vor allem die Förderung einer offenen Betriebskultur und betrieblichen Kommunikation wichtiger werden würde. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Teams oder Berufsgruppen funktioniere nach Aussage der Personalleiterin der großen Universitätsklinik z. B. nicht immer reibungslos:

„Wir hatten eine Zeit, wo wir Stationen zusammengelegt haben. Dann haben wir solche Themen, weil Team- und professionelle Kulturen aufeinanderprallen, weil auf einmal verschiedene Teams zusammenarbeiten müssen mit unterschiedlichem Klima. Diese Frage: ‚Wie ist eigentlich das Betriebsklima?‘ kann auf der einen Station, selbst wenn sie gerade nebeneinanderliegen, komplett anders sein als auf der anderen. [...] In einigen Bereichen werden wir in Zukunft noch deutlicher rangehen müssen, dass das interprofessionell klappt; dass der Arzt nicht alle Pflegekräfte für zweitrangig oder minderbemittelt hält. Und umgekehrt gilt das bis zu einem gewissen Bereich auch für die Pflege, die dann für sich darauf reagieren und der Auffassung sind: ‚Alle jungen Ärzte, die müssen sowieso bei uns mal erstmal durch die Schule‘.“

Aufgrund dieser Situation wurden von den Befragten auch Überlegungen hinsichtlich einer Diversity-orientierten Personalentwicklung abgeleitet. Beispielsweise folgert eine Vertreterin der Leitungsebene des großen IKT-Unternehmens:

„Die Vielfalt, die wir haben, die wir auch forcieren, ist eine, die uns auch dann immer vor Herausforderungen stellt, die da heißen: Wie mache ich diejenigen denn jetzt fit, die in diesen Konstellationen arbeiten?“

Zudem wurde berichtet, dass die Internationalisierung und Flexibilisierung bei der Belegschaft zu neuen Belastungsformen führten, die es zu bewältigen gelte. Einige Befragte, wie beispielsweise die Personalleiterin des Logistikunternehmens, nannten den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie eine altersgerechte Arbeitsgestaltung als wichtige Herausforderungen. Denn auch in den hier zugeordneten Organisationen wurde von einem stetigen demografischen Wandel berichtet (vgl. Prümper 2013b):

„Das stellt uns letztendlich auch immer wieder vor Herausforderungen, wie wir da früh gegensteuern können oder wie wir letztendlich auch Arbeitsabläufe, Arbeitsprozesse so gestalten können, dass das eben halt doch möglich ist. Und wenn es nicht mehr möglich ist, zu schauen: Wie können wir die Kollegen anderweitig im Unternehmen unterbringen?“

Hieraus folgten auch Hinweise für eine Systematisierung des bisherigen Wissensmanagements, was sich im Zuge der hohen Flexibilisierungsanforderungen und regelmäßigen organisationalen Veränderungen als herausfordernd darstellte. Und schließlich sei eine auch an Diversity-Aspekten orientierte Personalstruktur wichtig, um sowohl diverse Kompetenzen, Sichtweisen und Erfahrungen in die Arbeit einzubringen als auch, um Chancengerechtigkeit und Gleichstellung auf verschiedenen Ebenen vorantreiben zu können.

Der Umgang mit der Vielfalt der Belegschaft wurde auch von den Interessenvertretungen als zunehmende Herausforderungen für ihre Arbeit berichtet, wie exemplarisch durch die Betriebsratsvorsitzende eines großen IKT-Unternehmens:

„Aufgrund auch gerade der Internationalisierung haben wir sehr viele englischsprachige Menschen. Und das ist auch eine Herausforderung für uns als Betriebsräte, da ja z. T. die Kollegen mit Verträgen kommen aus ihren Herkunftsländern, aber auch die Kollegen dann hier Arbeitsverträge aus Deutschland bekommen. Wie können wir mit den Kollegen kommunizieren? [...] Aber jetzt auch immer mehr die Diversität zu sehen von Kollegen aus islamischen, westlich orientierten Ländern. Und das sind schon sehr viele große Unterschiede, die da sind und das kann man auch nicht alles nur damit überbrücken, dass sich alle dann auf Englisch unterhalten können, sondern da sind ja Kulturen auch.“

5.1.6 Implikationen und Handlungsempfehlungen

Das letztgenannte Zitat der befragten Betriebsratsvorsitzenden zeigt besonders anschaulich, dass sich in vielfältiger werdenden Belegschaften auch für die Mitbestimmung neue Herausforderungen ergeben.

- In Organisationen, in denen sich die Vielfalt der Belegschaft wie in *Cluster 1 „Homogene Belegschaft“* stärker auf bestimmte Einzelaspekte eingrenzen lässt, können eine wertschätzende und kooperative Organisationskultur sowie die Förderung der Kommunikation zwischen den Beschäftigten wertvolle Effekte im Sinne der Akzeptanz von Individualität zur Herstellung von Chancengerechtigkeit liefern.
- In Organisationen des *Cluster 2 „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“* können die Interessenvertreter die beginnende Steigerung der personellen Vielfalt von Beginn an begleiten und überwachen. Die Mitbestimmungsakteure können dazu beitragen, die Entwicklung von Subgruppen innerhalb der Belegschaft aufzuhalten und den Zusammenhalt aller Beschäftigten zu fördern, ohne dass einzelne, möglicherweise neu dazu kommende Beschäftigtengruppen ausgegrenzt werden.
- Dort, wo ein ähnlicher Wandel tradierter Organisations- und Belegschaftsstrukturen vonstattengeht wie in *Cluster 3 „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“*, ist die Veränderung bisheriger Schwerpunkte der Interessenvertretung hin zu neuen und komplexeren Mitbestimmungsanforderungen besonders augenfällig (vgl. Lecher 1995). Ein Rückbezug im Sinne eines Festhaltens an alten Strukturen wäre wenig erfolgversprechend. Vielmehr sollte der Strukturwandel als Chance verstanden werden. Für die Zukunftsfestigkeit organisationaler Veränderungen können

- durch die Interessenvertretungen arbeitnehmerorientierte Themen wie z. B. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Alternsgerechte Arbeitsgestaltung sowie eine allgemeine Sensibilität für vielfältiger werdende Bedürfnisse der Beschäftigten in die betriebliche Diskussion und Partizipation eingeflochten werden.
- In Organisationen wie denen des *Clusters 4 „Traditionelle Belegschaft im beschleunigten Wandel“* ist ein Festhalten an alten Strukturen bereits nicht mehr möglich. Vielmehr ist es notwendig, dass die Interessenvertretungen Maßnahmen ergreifen, um die Vielfalt der Bedürfnisse der Beschäftigten zu identifizieren und zu prüfen, inwiefern diese von Arbeitgeberseite, aber auch durch die betriebliche Mitbestimmung beantwortet werden können. Die zunehmende Vielfalt der Beschäftigten bedarf einer systematischen Strategie, sodass alle Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden, ohne dass einzelne Minderheitengruppen Vernachlässigung oder Isolation erfahren. Die Interessenvertretungen sind gefordert, sich entsprechend zu organisieren.
 - Betriebs- und Personalräte in Organisationen wie denen des *Clusters 5 „Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt“* sind mit der Herausforderung konfrontiert, dass der Umgang mit vielfältiger werdenden Beschäftigten sowie mit komplexer werdenden Fragen von Chancengerechtigkeit und Gleichstellung sogar im Kontext international agierender und sich ständig wandelnder Organisationen berücksichtigt werden muss. Wie in keinem anderen Cluster sind daher gute Arbeitsstrukturen notwendig, um den Entwicklungen zu folgen und diese zu analysieren.

Die Bewältigung der genannten Herausforderungen kann allerdings nicht nur als Aufgabe der Interessenvertretung angesehen werden. Vielmehr sollen diese Implikationen von allen betrieblichen Akteuren berücksichtigt werden. So ist seitens der Leitung bei hohen Dynamiken des Betriebes oder der Branche die Berücksichtigung von Potenzialen divers aufgestellter Belegschaften nicht zu unterschätzen. Große Organisationen sind hiervon gleichermaßen betroffen wie KMU. Gleichzeitig verlangt diese Diversität aber auch stärker denn je eine Mitarbeiterorientierung, um die Beschäftigten als das wichtigste „Kapital“ der Organisation mitsamt ihrem Know-how und ihren Entwicklungspotenzialen nicht zu verlieren. Besonders die jeweiligen Ansprechpartner für Diversity sind an dieser Stelle gefragt, als Gestalter und Vermittler Managing Diversity als trag- und zukunftsfähigen Entwicklungsansatz und übergeordnete Zielsetzung ihrer Organisationen zu forcieren.

5.2 Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity

Das zweite Ergebniskapitel spezifiziert die Zusammenarbeit der Akteure und nimmt gezielt Blick auf die Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen. Betrachtet wird die Zusammenarbeit zwischen Leitung, Interessenvertretung und den Ansprechpartnern für Diversity. Auch hier wurden fünf unterschiedliche Cluster identifiziert, die nacheinander vorgestellt werden:

- *Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“*: Es ist kaum Kooperation vorhanden und die Akteure kommen höchstens bei Einzelfällen zusammen. Systematische Formen der Zusammenarbeit bleiben aus, weshalb insbesondere die betriebliche Mitbestimmung kaum handlungsfähig ist.
- *Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“*: Die Akteure auf allen Seiten sind grundsätzlich am Managing Diversity interessiert. Inhaltliche, aber auch persönliche Konflikte zwischen Leitung und Interessenvertretung halten die Entwicklung jedoch auf und lähmen insbesondere die Initiativen der betrieblichen Mitbestimmung.
- *Cluster 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“*: Die Kooperation verläuft allgemein bereits sehr gut und konfliktfrei, in Bezug auf Diversity jedoch noch unstrukturiert und einzelfallbezogen. Die betriebliche Mitbestimmung erweist sich weniger als Initiativkraft beim Managing Diversity, sondern vielmehr als wohlwollend-unterstützend.
- *Cluster 4 „Institutionalisierte Zusammenarbeit“*: Die Kooperation verläuft positiv und vertrauensvoll sowie vorwiegend sach- und lösungsorientiert. Die betriebliche Mitbestimmung ist gut eingebunden und eng vernetzt, Managing Diversity wird jedoch nicht kontinuierlich nachverfolgt.
- *Cluster 5 „Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit“*: Die Kooperation verläuft systematisch und ebenenübergreifend. Die betriebliche Mitbestimmung ist aufgrund der gelungenen Zusammenarbeit in einer starken Verhandlungsposition für mitarbeiterorientierte Maßnahmen beim Managing Diversity.

Neben den rahmengebenden Faktoren sind die allgemeine organisationale Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren sowie die allgemeine Mitbestimmungskultur für das Gelingen von Managing Diversity entscheidend. Daher wird in diesem Kapitel detaillierter auf die vorgefundenen Kooperationen eingegangen. Insbesondere die Rolle der Interessenvertretungen soll dabei berücksichtigt werden.

Es ist wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass das vorliegende Sample durch die beschriebenen Selektionseffekte (vgl. Kapitel 4.3.4) zu einem Großteil aus solchen Organisationen besteht, in denen die Diversity-Thematik sowohl von allen Akteuren als relevant akzeptiert als auch in (notwendigerweise) kooperativer Arbeit unterstützt und vorangetrieben wird. Dennoch offenbaren die Organisationen Unterschiede hinsichtlich der allgemeinen Zusammenarbeit und der Diversity-spezifischen Zusammenarbeit der Akteure. Nachfolgend wird somit sowohl die *allgemeine Kooperation* als auch die *Diversity-Kooperation* der fünf verschiedenen Cluster charakterisiert. Zudem ergibt sich für die Diversity-Thematik je nach Art und Weise dieser Kooperationen eine spezifische *Rolle der betrieblichen Mitbestimmung*, die zusätzlich für jedes der fünf Cluster erläutert wird.

Unter *allgemeiner Kooperation* werden zunächst jene Prozesse der Kooperation zwischen Leitung und Betriebs- bzw. Personalräten verstanden, die unabhängig von Diversity-Fragen im betrieblichen Alltag vonstattengehen. Dabei wird unterschieden zwischen

- konfliktreicher Zusammenarbeit,
- ambivalenten Formen (mit themenspezifisch variierenden Konfliktausprägungen),
- Formen der Zusammenarbeit, die als kooperativ und partnerschaftlich bezeichnet werden können.

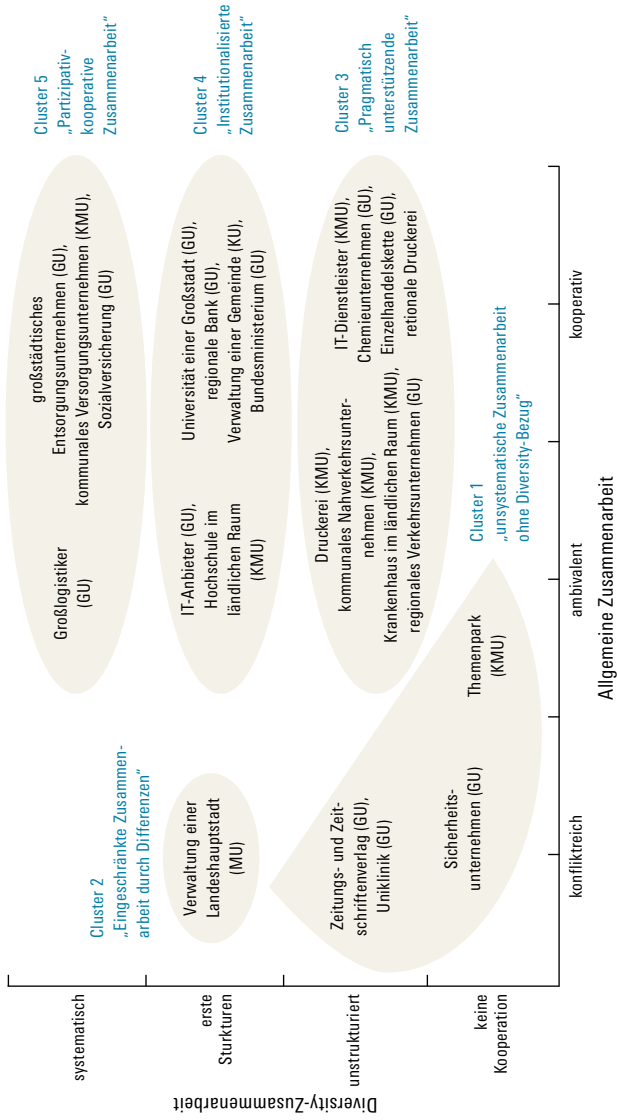
Unter *Diversity-Zusammenarbeit* werden alle Formen von organisationaler Kooperation und Mitbestimmung verstanden, die sich spezifischen Diversity-Fragen widmen. Dabei wird zwischen vier Qualitäten der Kooperation unterschieden:

- einer weitgehenden Abwesenheit solcher Zusammenarbeit,
- einer unstrukturierten und auf Einzelfallebene stattfindenden Arbeit,
- Kooperationsformen mit einer steigenden Anzahl unterschiedlicher betrieblicher Akteure mit Gesprächs- und Bearbeitungsebenen an verschiedenen Stellen der organisationalen Hierarchie,
- Formen der Zusammenarbeit und Mitbestimmung, bei denen verschiedene Hierarchieebenen und Akteure der Organisation inklusive der Mitbestimmung gemeinsam Diversity-Themen bearbeiten – sowohl systematisch als auch auf etablierte und institutionalisierte Art und Weise.

Die *Rolle der betrieblichen Mitbestimmung* im Zuge dieser qualitativ verschiedenen Kooperationsformen zeigt schließlich, wie die Betriebs- und Personalräte das Thema Diversity sowie damit einhergehende Fragen von Gleichstel-

Abbildung 6

Cluster zu „Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ mit Verteilung der Betriebe im Merkmalsraum



Quelle: eigene Darstellung

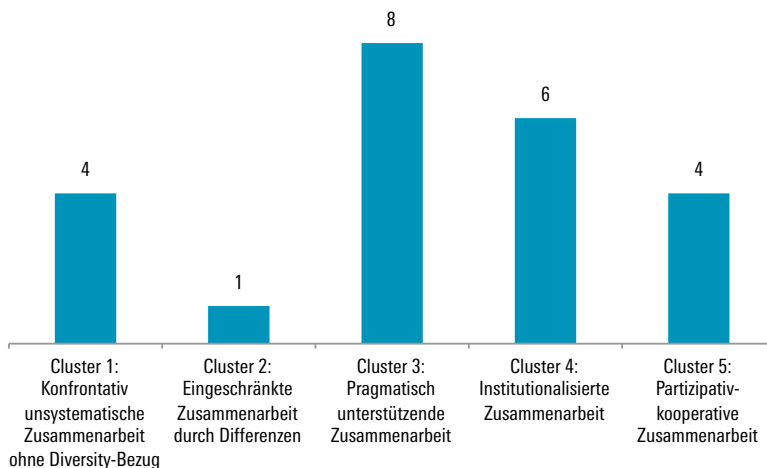
lung und Antidiskriminierung im Kontext der allgemeinen Mitbestimmungskultur voranbringen (können). Dabei offenbaren sich a) klassische Rollen als treibende Kraft mit mühsamer und konfliktreicher Arbeit gegen Widerstände der Leitung sowie b) sich wandelnde und komplexer werdende Rollen im Zuge stärker kooperativer Formen der Zusammenarbeit.

In der gemeinsamen Betrachtung der allgemeinen und Diversity-spezifischen Kooperation ergibt sich eine breite Streuung verschiedenster Ausprägungskombinationen im Merkmalsraum. Aus ihnen lassen sich fünf Cluster voneinander abgrenzen (vgl. [Abbildung 6](#)). Darüber hinaus bringen sie spezifische Rollen der betrieblichen Mitbestimmungsakteure mit sich.

Aus dem Vergleich der Cluster lässt sich generell ein steigender Grad an Professionalität, institutionalisierter Partizipation und Mitbestimmung zwischen den befragten Organisationen erkennen. Die Häufigkeitsverteilung der Cluster in dieser Stichprobe ist in [Abbildung 7](#) dargestellt. Zentrale Spezifika der Cluster werden in der anschließenden [Tabelle 6](#) aufgelistet und in den folgenden Kapiteln erläutert.

Abbildung 7

Cluster zu „Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ nach Anzahl der Organisationen



Quelle: eigene Darstellung

Cluster zu „Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ mit Spezifikationen

	Cluster 1: Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug	Cluster 2: Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen	Cluster 3: Pragmatische unterstützende Zusammenarbeit	Cluster 4: Institutionalisierte Zusammenarbeit	Cluster 5: Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit
allgemeine Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> - konfliktreich bzw. ambivalent - verhärtete Fronten zwischen Leitung und Interessenvertretung 	<ul style="list-style-type: none"> - konfliktreiche Gesamtsituation - Vorbehalte und Argwohn auf beiden Seiten 	<ul style="list-style-type: none"> - ambivalent/positiv - fallweise vertrauensvolle Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> - meist positive, vertrauensvolle Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> - meist positive, vertrauensvolle Kooperationen - mitunter Konflikte zu Diversity-unspezifischen Themen
Diversity-Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> - meist keine Kooperation unter Umständen einzelfallbezogen und unstrukturiert 	<ul style="list-style-type: none"> - verschiedene gut vernetzte Akteure - grundsätzlich verschiedene Gremien und Gesprächsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - unstrukturierte Zusammenarbeit einzelfallbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> - gute Kooperation und vernetzte Akteure - verschiedene Gremien und Gesprächsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - systematische und ebeneübergreifend starke Kooperation verschiedener Gremien und zentraler Akteure
Rolle der betrieblichen Interessenvertretung	<ul style="list-style-type: none"> - rechtliche Auseinandersetzungen, Kampf gegen Diskriminierung - Nutzung eingeschränkter Gestaltungsspielräume 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus v. a. in Bezug auf soziale und Gleichstellungsthemmen - Vorbehalte gegen „Instrumentalisierung“ von Diversity 	<ul style="list-style-type: none"> - grundsätzlich aktive Zusammenarbeit bei Einzelmaßnahmen - keine übergeordnete Management 	<ul style="list-style-type: none"> - (pro-)aktiv treibende Kraft, initiiert Maßnahmen und Aktivitäten - erhält die nötige Unterstützung durch Leitung 	<ul style="list-style-type: none"> - strategische Partnerschaft zur Leitungsebene in Diversity-Fragen - offene Kooperation ermöglicht

5.2.1 Cluster 1: „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“

Im Cluster 1 finden sich beide Betriebe der Branche „Besondere Dienstleistungen“, das KMU der Branche „Medien und Kunst“ sowie die große Organisation der Branche „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“. Dieses Cluster eint erstens, dass sich die allgemeine Kooperation zwischen Leitung und Interessenvertretung laut Befragten als konfliktreich darstellt. Zweitens finden Diversity-Kooperationen nicht oder nur einzelfallbezogen, aber dennoch unstrukturiert und in einer konfliktreichen Gesamtsituation statt.

Treiber mitarbeiterorientierter Themen als Teilaspekt von Diversity ist hier ausschließlich die Interessenvertretung. Bezeichnenderweise war es bei drei von vier Organisationen dieses Clusters gar nicht oder nur schwer möglich, überhaupt Interviews mit Vertretern der Leitung zu führen. Dieser Umstand kann (mit Hinweis auf die schwierige Akquise sowie Selektionseffekte bei der Zusammenstellung der Gesamtstichprobe, vgl. [Kapitel 4.3.3](#), [Kapitel 4.3.4](#) und [Kapitel 4.3.5](#)) als Indiz dafür angesehen werden, dass in den hier zugeordneten Organisationen Diversity-Themen und die Mitbestimmung generell problematisch sind (vgl. [Kapitel 5.2.1](#)).

Allgemeine Kooperation

Die ambivalente bzw. konfliktreiche Gesamtsituation spiegelt sich in der allgemeinen Zusammenarbeit zwischen Leitung und Interessenvertretung wider. Die befragten Betriebs- und Personalräte berichten wiederkehrende Unstimmigkeiten und zähe Konflikte bis hin zu verhärteten Fronten zwischen Leitung und Interessenvertretung bei einer Vielzahl betrieblicher Themen. Vor allem die Partizipationskultur wird seitens der Interessenvertretungen als kritisch berichtet. In den Interviews wurde diese Situation eindrücklich umschrieben, wie die folgenden drei Zitate der Mitbestimmungsakteure der großen Organisation der Medienbranche und der kleinen und großen Organisation der Branche „Besondere Dienstleistungen“ aufzeigen:

„Was heißt Kooperation? [...] Das ist ein ständiger Überlebenskampf hier!“

„Die Leitung hat auf Betriebsversammlungen ganz klar gesagt: ‚Jeder hat hier seine Aufgabe, um die hat er sich zu kümmern – und den Rest überlassen Sie mal mir!‘ Und das wurde nicht gesagt, son-

dern meistens gebrüllt. Viele hatten halt Angst, wir sind ja alle in einem Abhängigkeitsverhältnis zu unserem Arbeitgeber.“

„Was kann der Betriebsrat machen? Zum Arbeitsgericht gehen, das kennt uns: ‚Ah, das Sicherheitsunternehmen, na klar – kommt gleich rein, ihr müsst nicht warten, dauert ja eh länger‘. Wir sind da Stammkunden! Die haben so viele Kunden und so viele Prozesse und alle Prozesse bis auf einen gewinnen wir gegen den Arbeitgeber. Was willst du mehr machen? [...] Ein normaler Mensch sagt, wenn man jetzt vor dem Arbeitsgericht verloren hat, dass man dann eine Änderung macht. Und die passiert trotzdem nicht. Und dann steht man da und sagt: ‚Joah, ich weiß, ich habe Recht, aber geändert habe ich nichts.‘ Und dann soll man nicht noch verzweifeln?!“

Dementsprechend schwierig gestaltet sich generell und ganz besonders für die Interessenvertretung die Möglichkeit, Diversity-Themen im Betrieb zu platzieren und voranzutreiben.

Diversity-Kooperation

Zu spezifischen Diversity-Themen liegen so gut wie keine Kooperationen von Leitung und Interessenvertretung vor. Mitunter müssen rechtliche Standards durch Mitbestimmungsakteure hart erkämpft, immer wieder eingefordert und fortwährend im Konflikt verteidigt werden. Dennoch können die Interessenvertreter mit rechtlicher Rückendeckung einige Erfolge vor allem bei der Einführung von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen berichten, so etwa das Betriebsratsmitglied des kleinen Themenparks:

„Wir haben eine Gleichstellungsbeauftragte. Das haben wir alles nur unter Druck und Androhung von Gerichtsprozessen bekommen, sonst hätte es sowas alles nicht gegeben. Wir haben auch eine Mobbingbeauftragte hier institutionalisiert im Betrieb. Hätte es ohne Druck von unserer Seite aus auch nicht gegeben.“

Wo den grundlegenden rechtlichen Vorgaben genüge getan ist, werden allerdings keinerlei weiterführende Diversity-Interessen oder gar Initiativen seitens der Leitung berichtet. Bei Einzelfällen zu Diversity-Themen wird meist unstrukturiert vorgegangen. Im besten Falle wird zumindest auf der Indivi-

dualebene durch Gleichstellungsbeauftragte, Interessen- oder Schwerbehindertenvertretung unterstützt. So berichtet der Personalratsvertreter eines Universitätsklinikums:

„Die Sachen, die sie [die Leitung] gesetzlich machen müssen, die machen sie ja. Und da halten sie sich dann auch dran. Aber es gibt keinen Motor, der das vorantreibt von irgendeiner Seite. Also ich hätte jetzt gesagt, noch nicht mal wir [die Interessenvertretung]. Wir versuchen Einzelschicksale oder einzelnen Personen zu helfen, wenn es da eine Situation gibt, aber abgesehen von Arbeits- und Gesundheitsschutz, wo wir wirklich versuchen die ganze Zeit, was voranzutreiben – aber das hat ja mit Diversity jetzt auch nicht ganz so viel zu tun [...]. Der Arbeitgeber sagt: ‚Bei uns wird niemand diskriminiert, benachteiligt, bei uns geht es relativ gerecht zu‘ – was aber nicht stimmt. Er versucht nicht, das irgendwie gezielt zu fördern.“

Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

Vielfach gehen Diversity-Fragen im Zuge der allgemeinen Konflikte unter oder werden von diesen überstrahlt. Im Zuge dessen sind die Ressourcen der Interessenvertretungen oft stark begrenzt, beispielsweise durch die bereits aufwändige und aufreibende Arbeit beim Durchsetzen von Arbeitnehmerrechten oder beim Schutz der Beschäftigten vor drohenden Personalabbaumaßnahmen. Dies berichtet eindrücklich die Betriebsratsvorsitzende des Großunternehmens der Medienbranche am Beispiel der Einführung von Suchtberatung für die Beschäftigten:

„Wir versuchen das jetzt, wir wollen jetzt – wie gesagt – einmal diese Suchtgeschichte aufsetzen. [...] Aber wenn du ständig mit irgendwelchen Personalabbaumaßnahmen beschäftigt bist, dann bist du immer gerade dabei, willst irgendwas machen, dann kommt das nächste Ding! Und dann musst du erst mal viel grundlegendere Dinge retten. Also das ist eigentlich so das Problem, was bei vielen Betriebsräten so ist.“

Die befragten Betriebsräte berichten insbesondere davon, dass Maßnahmen nur selten ohne Druck auf die Leitungsebene realisiert werden. Die mangelnde Initiative der Leitungen führe meist zu Konflikten und einer für die generelle Zusammenarbeit schädlichen Atmosphäre. Kritisiert wird vom Per-

sonalrat des Universitätsklinikums etwa, dass die Rechte bestimmter Beschäftigtengruppen bzw. Minderheiten im Betrieb nur mit Mühe verfolgt werden:

„Behinderung, Belastbarkeit, Erkrankung: Menschen, die krank sind und Menschen, die behindert sind, haben es noch mal viel, viel schwerer. Und da müsste eigentlich auch vom Arbeitgeber her mehr Unterstützung sein, dass man nicht jedes Mal – ich meine, die Abteilungsleiter haben ihre Abteilungen im Blick. [...] Aber wenn dann einer krank wird oder behindert wird und bestimmte Leistungen nicht mehr erfüllen kann, dann erwarte ich mir stärker auch von der Verwaltung, dass da Unterstützung kommt und dass die sagen: ‚Hallo, Herr Sonstwie, den müssen Sie weiter beschäftigen, den müssen Sie weiter fördern, vielleicht überlegen Sie sich mal irgendwas.‘ Weil das geht immer nur auf unseren Druck. Auf unseren Druck, aufgrund der Schwerbehindertenvertretung, aufgrund vom Integrationsfachdienst oder Integrationsamt, aufgrund von solchem Druck geschieht irgendwas. Aber wenn man den Druck nicht macht, kommt es aus den Abteilungen nicht – was vielleicht auch noch nachvollziehbar ist – aber es kommt auch nichts von der Personalabteilung, es kommt nicht vom Arbeitgeber. Und das ist schade und schlecht.“

Zudem kritisieren die Betriebsräte dieses Clusters, dass die wenigen vorhandenen Maßnahmen kaum über die gesetzlich vorgeschriebenen Verpflichtungen hinausgehen. Ausnahmen seien lediglich bei solchen Themen vorzufinden, die dem Interesse der Arbeitgeberseite entsprächen, wie unter anderem der eben zitierte Personalrat betont:

„Gar nicht! Es macht keiner was. Also ich sage mal außer diese – der Chancengleichheitsplan ist ja gesetzlich vorgeschrieben. So und dann natürlich, dass man Behinderte beschäftigt, ist auch gesetzlich vorgeschrieben. Aber über diese gesetzlichen Vorschriften hinaus macht irgendwie fast niemand irgendwas. Ich wüsste nicht, dass... ja gut, das ist jetzt auch ein hartes Urteil, klar. Qualifizierung findet viel statt, wo auch keine gesetzliche Verpflichtung bestünde oder so, aber da besteht natürlich auch einfach – das ist im Interesse vom Arbeitgeber! Jeder Qualifizierungsmaßnahme steigert die Einsatzfähigkeit.“

Den Interessenvertretungen dieses Clusters bleiben ohne Unterstützung der Leitungsebene für Diversity-Fragen nicht nur häufig die Hände gebunden. Sie müssen ihr Recht zur Mitbestimmung oft durch rechtliche Schritte immer wieder erkämpfen und verteidigen. So berichten alle Betriebs- bzw. Personalräte dieses Clusters von rechtlichen Schritten gegen den Arbeitgeber, hier beispielhaft der Mitbestimmungsakteur des kleinen Themenparks:

„Wenn wir Dinge initiieren wollten hier im Betrieb, das waren immer Kämpfe, wir mussten immer über das Gericht gehen. Und über Anwälte.“

Diese ständigen Auseinandersetzungen mit den Arbeitgebern und das Ausbleiben von Erfolgen selbst nach Ausschöpfen des Klagerechts kann zur Folge haben, dass Betriebsräte punktuell resignieren. Das Fazit des befragten Betriebsrats des großen Sicherheitsdienstleistungsunternehmens lautet somit:

„(Lacht.) Ach. Betriebsratsarbeit. Betriebsratsarbeit ist nicht zufriedenstellend. [...] Man ärgert sich über alles, na klar. Aber wir hier im Betriebsrat, wir versuchen in kleinen Schritten das Eine oder das Andere zu erzwingen und müssen immer noch sehen, dass große Teile einfach nicht funktionieren.“

5.2.2 Cluster 2: „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“

Das Cluster 2 wird durch einen Einzelfall repräsentiert, der aus Auswertungsperspektive eine besondere Position einnimmt. Es handelt sich dabei um die mittelgroße Organisation der Branche „Bund, Länder und Gemeinden“, der Verwaltung einer Landeshauptstadt. Deren Besonderheit im Themenbereich der Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity ergibt sich aus der Kombination einer einerseits ausgesprochen fundierten Diversity-Arbeitsgrundlage und einer andererseits konfliktreichen Gesamtsituation, in der das vielversprechende Potenzial nicht ausgeschöpft werden kann und folglich in seiner Wirksamkeit deutlich gebremst wird. Knackpunkt dabei ist die unzureichende Mitbestimmung infolge eines reibungsvollen Verhältnisses zwischen Leitung und Interessenvertretung.

Allgemeine Kooperation

Von den Befragten der Organisation wird berichtet, dass die allgemeine Kooperation äußerst schwierig verläuft. Sie sei geprägt von Unstimmigkeiten und Konflikten. Vor allem seitens der Leitung und der Interessenvertretung würde gegenseitiger Argwohn vorherrschen. In dieser Hinsicht ähnelt Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“ stark dem Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“. Solche Konflikte manifestieren sich z. B. in prinzipiellen Auseinandersetzungen über das Für und Wider von Dienstvereinbarungen und der Formalisierung organisationaler Prozesse. Dies soll anhand eines Zitates der interviewten Personalrätin deutlich gemacht werden:

„Wir wollen erst mal eine Dienstvereinbarung. Also irgendetwas auf Augenhöhe und nicht eine Arbeitgeberstrategie. Ein gemeinsames Übereinkommen: Diese Schritte machen Personalvertretung und Verwaltung gemeinsam. Und da verhandeln wir drüber, und da streiten wir drüber, bis was Gutes steht. [...] Die Geschichte ist lang und steinig und was rauskommen wird, wissen wir jetzt noch nicht. Weil ich denke, irgendetwas abzuschließen, was kein Geld kostet, hat auch in der Regel keine Nachhaltigkeit und keine Wirkung. Sondern es bleibt dann bei diesen Headlines. Wenn es was bringen soll, braucht es auch einen verbindlichen Handlungsplan. Und daran muss sich sowas messen lassen. Weil ansonsten ist es wirklich ein nettes Papier, eine nette Broschüre und ich glaube, das gibt es bei uns genug.“

Und auch der interviewte Vertreter der Leitungsebene berichtet von den Streitigkeiten mit der Interessenvertretung:

„Man streitet mal! Das ist ja völlig logisch! Also, man streitet oft übers Geld, man streitet auch über den Weg – manchmal wird gestritten, weil die Idee vom Falschen kommt. Als ich eingeführt habe, dass man als Beschäftigter einen ganz erheblichen Zuschuss zum Monatsticket im Nahverkehr kriegt, fanden das die Gewerkschaft und der Personalrat blöd. Hat zwar niemand verstanden, aber die Idee war nicht erkämpft. [...] Der Personalrat, sobald er keine Richtlinien machen kann, sondern auch mal Einzelfallentscheidungen treffen sollte, da tut er sich ganz schwer. [...] Wenn man dann alles

in Bausch und Boden sozusagen negiert, was man tut, dann nervt es mich. Weil es der Sache nicht dienlich ist. Man kann immer mehr machen. Okay, aber Du musst es halt auch bezahlen können.“

Diversity-Kooperation

Kompliziert wird es in diesem Cluster vor allen Dingen beim Thema Diversity, da es in diesem konkreten Fall verschiedene, inhaltlich kompetente und engagierte Diversity-Akteure gibt, die durch verschiedene Vernetzungen und Gesprächsmöglichkeiten innerhalb der Organisation eigentlich ein großes Potenzial haben, Diversity-Themen voranzubringen. Vor allem die betriebliche Interessenvertretung engagiert sich bereits lange im Bereich der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie in der Schwerbehindertenförderung. Auch seitens der Leitung wird Diversity als wichtig angesehen, allerdings mit stärkerem Schwerpunkt auf Personalfragen. Einig sind sich beide wiederum in Hinblick auf Fragen der Gesundheit und beruflicher Einschränkungen, die infolge des demografischen Wandels zunehmen. Aus den Äußerungen der Befragten lässt sich ableiten, dass es im Zuge der genannten Konflikte zu einem regelrechten „Gerangel“ um Zuständigkeiten und vermeintlich „richtige“ oder „falsche“ Wege kommt. Ein Vorankommen beim Thema Diversity ist bisher nur gebremst möglich. Hierzu berichtet die befragte Ansprechpartnerin für Diversity als Leiterin der Diversity-Stabsstelle:

„So eine Konzeption zu managen, Diversity von oben nach unten, das ist ein Steuerungsansatz, der aus meiner Sicht jetzt nicht so gut zu dem passt, dass wir hier lauter kleine Fürstentümer haben. Da ist es sehr schwer, ein Konzept durchzusteuern. [...] Jetzt hatten wir den Auftrag, einen Aktionsplan zu machen zu Chancengleichheit und Diversity. Und es ist jetzt noch mal eine andere Schwierigkeit, weil ich bin ja für innen und außen zuständig. Aber für innen, da werden Sie ja mit dem [Vertreter der Leitungsebene] reden, ist immer so ein bisschen die Auseinandersetzung nach dem Motto: ‚Wir können das schon und wir brauchen dann niemanden, der uns was sagt‘. Und andererseits ist das mein Auftrag, dass ich natürlich eine Art Kontrollinstanz habe.“

Einige Lösungsansätze zur Bewältigung dieser Kooperationskrise werden bereits formuliert. Insgesamt mangelt es in der Organisation nicht an Ideen, jedoch erscheint die Einigung auf einen gemeinsamen Arbeitsprozess proble-

matisch, wie die befragte Leiterin der Diversity-Stabsstelle im späteren Verlauf des Interviews beschreibt:

„Also wir haben den Auftrag, so einen Aktionsplan Chancengleichheit/Diversity zu entwickeln. Den wollten wir nach innen und nach außen – das scheiterte daran, weil wir uns nach innen nicht einigen können. Wir wollen auch einen Chancengleichheitsplan, das sagt sicher die Personalrätin. Das ist ja seit 2009 eine Neverending-Story, ob der jemals das Licht der Welt erblickt. [...] Und jetzt haben wir gesagt, nächste Woche treffen wir uns noch mal. Also die Personalrätin und ich. Und haben auch die Personalverwaltung eingeladen vor acht Wochen. Bis heute habe ich keine Antwort, ob überhaupt jemand kommt. Das ist natürlich blöd, das ohne die zu machen – um da mal zu sagen: ‚Wie gehen wir denn jetzt eigentlich damit um?‘ Und da würde ich das so sagen: Wir machen Zielsetzung, Maßnahme, Kennzahl des Messens und dann nehmen wir uns bestimmte Merkmale und sagen z. B.: ‚Wie viele Familienfrauen oder -mensen haben wir eigentlich hier? Wie gehen die mit Work-Life-Balance um?‘ Da müsste man eine Mitarbeiterbefragung machen. Also so wollen wir da jetzt vorgehen.“

Für eine bessere Diversity-Kooperation ist offensichtlich zunächst die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses von Managing Diversity der jeweiligen Akteure wichtig. Dies wird auch bei der folgenden Betrachtung der Rolle und Perspektive der betrieblichen Interessenvertretung deutlich.

Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

Die Interessenvertretung sieht ihre Rolle insbesondere darin, soziale, mitarbeiterorientierte Maßnahmen mit dem Schwerpunkt Chancengerechtigkeit zu initiieren und einzufordern. Sie versteht sich damit als ein Gegengewicht zur Leitungsebene, deren Interessen sie im Hinblick auf Managing Diversity als vornehmlich wirtschaftlich orientiert wahrnimmt. Die Personalrätin drückt dies im Interview an mehreren Stellen offen als Vorwurf gegenüber der Leitung aus:

„Also wenn ich es unter dem Thema ‚Gerechtere Gesellschaft‘ oder ‚Integrierendes demokratisches Gemeinwesen‘ diskutiere, habe ich einen anderen Fokus, als wenn ich es darüber diskutiere: ‚Wie komme ich zu möglichst vielfältigen Ressourcen als Arbeitgeberin‘ – das

sind für mich zwei Paar Stiefel. Ich würde es lieber unter dem ersten Gesichtspunkt sehen. Da springt für den anderen auch was raus. Aber es hat einen anderen Fokus, eine andere Zentrierung. Und das wäre mir an dem Thema wichtig. Und da sehe ich gerade nichts.“

„Was ich schon erlebe, ist auch noch so, wenn geredet wird: ‚Wir wollen Migranten gewinnen, Migrantinnen gewinnen‘ – dann denkt man, sage ich mal, ab Krankenschwestern, Erzieherinnen aufwärts, die dann gewünscht und gefragt sind. Und die kümmern sich auch, also da passiert ein bisschen was. Also so in Hinblick auf Begrüßung, Einbindung, Sprachkurs, also bei den Erzieherinnen z. B.. Da haben wir Kolleginnen aus Rumänien. Da passiert sehr viel, um die zu gewinnen. Da gibt es auch Personalgewinnungsdruck. Das erlebe ich jetzt bei den anderen Migrantinnen in den Niedriglohnbereichen nicht so als favorisiertes Thema. Da kommt wieder der soziale Unterschied rein.“

Von Seiten des Personalrates zeigt sich auch eine hohe Bereitschaft, Themen einzubringen und das umfangreiche Wissen sowie die Nähe zur Belegschaft zu nutzen, um Fragen von Diversity voranzubringen. Skeptisch äußert sich die Interessenvertretung jedoch dahingehend, Diversity lediglich top-down zu regulieren. Vielmehr wird, wie deutlich aus den Interviews hervorgeht, für eine effektive Kooperation die gemeinsame Arbeit auf Augenhöhe verlangt:

„Das ist noch ein unterbelichteter Bereich, dass wir da im Hinblick auf diese Mitbestimmungssachen... da wäre es schon gut, wenn da mehr Augenhöhe bei diesem Thema hergestellt wird. Und auch von der Wirksamkeit finde ich es eigentlich wichtiger, wenn das von beiden Seiten kommt. Ich denke, als Personalvertretung können wir auch zu diesem Thema durchaus Leute mitnehmen. Vielleicht besser, als es top-down gelingt. Und das wäre glaube ich eine gute Sache.“

Weiterhin wird seitens der Interessenvertretung kritisiert, die vorhandenen Überlegungen und Maßnahmen der Leitung seien zu wenig nachhaltig und darüber hinaus häufig lediglich dazu da, ein positives Image der Organisation zu schaffen:

„Es gibt dann immer so Gerüchte: ‚Die haben was ganz Tolles‘. Und das wird dann so gestreut und wenn man genauer hinguckt, ist man erstaunt: Was ist das denn? Das ist doch eigentlich selbstverständlich. Da geht es mir des Öfteren so, dass ich mir eigentlich denke – das ist viel Blubberei und nicht wirklich nachhaltig. Auch wenn ‚nachhaltig‘ hundert Mal drin steht.“

„Und wenn es [die Verwaltung der Landeshauptstadt] macht, müsste man sich immer noch unterhalten, wie substantiell das dann ist. Da habe ich immer so meine Zweifel. Wenn dann mal was kommt – also die berühmte Sau, die mal wieder durch das Dorf getrieben wird, so nach dem Motto: Hip, hip, hurra, wir haben ein neues Thema – wird ganz groß aufgemacht, kommt in der Presse, es gibt einen tollen Kongress und dann bleibt es bei dem Motto: Schön, dass wir darüber geredet haben.“

Wie bereits in Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“ sieht sich auch die Interessenvertretung des Clusters 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“ gezwungen, rechtliche Schritte einzuleiten, um ihre Mitbestimmungsrechte offensiv einzufordern. Jedoch soll nach Wunsch der Personalrätin die langfristige Marschrichtung nach wie vor die einer gegenseitig befruchtenden Kooperation aller Beteiligten in Hinblick auf die Diversity-Thematik sein:

„Aber wenn Mitbestimmungsrechte nur so formal gesehen werden, wenn die eher noch bestritten werden, wenn man dann irgendwie bei bestimmten Sachen vor Gericht landet – also Dienstvereinbarung müssen die nicht unbedingt mit uns machen, das ist das große Problem. Wir werden das natürlich veröffentlichen und gucken, dass wir das auf diesem Weg kriegen. Aber ich fände es eigentlich richtig, wenn bestimmte Dinge auf Augenhöhe zwischen gewählter Personalvertretung und Verwaltungsspitze eingetütet werden. Das hätte eine Wirksamkeit. Und wenn sich da die Mitbestimmung in diese Richtung entwickeln würde, fände ich das fruchtbar für alle.“

Für die Interessenvertretung stellt sich also die Herausforderung, in der bisher unbefriedigenden Mitbestimmungssituation einen Weg für einen ge-

meinsamen Kooperationsprozess zu finden und mitzugestalten, um ihre Anliegen noch besser umsetzen zu können.

5.2.3 Cluster 3: „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“

Dem Cluster 3 in diesem Themenbereich wurden die meisten Organisationen zugeordnet. Es finden sich darin die beiden KMU der Branchen „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“ und „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“, die beiden großen Organisationen der Branchen „Handel“ und „Medien und Kunst“ sowie jeweils beide Betriebe der Branchen „Verkehr“ und „Industrie“. Im Vergleich zu den bisherigen Clustern werden weniger Mitbestimmungskonflikte und eine kooperativere, partnerschaftliche Zusammenarbeit berichtet. Spezifische Diversity-Fragen werden bisher allerdings ebenfalls nicht stringent verfolgt.

Allgemeine Kooperation

Die allgemeine Zusammenarbeit gestaltet sich in diesem Cluster 3 sach- und lösungsorientiert, auch wenn in einigen Organisationen durchaus von Auseinandersetzungen und Konflikten zu Diversity-unspezifischen Themen berichtet wird. Meist wird von den Befragten aber eine vertrauensvolle Kooperation geschildert, wie das Zitat eines Betriebsrats des großen Verkehrsunternehmens veranschaulicht:

„Es gab Zeiten, das waren auch andere Personen, da wurde hier ein paar Jahre lang Krieg gespielt: Vorstand gegen Betriebsrat. Da ist man dann eben ein, zwei Mal öfter zum Gericht gegangen. So, jetzt sind wir schon ganz schön lange nicht mehr da gewesen. [...] Momentan muss man sagen, dass wir eigentlich ein lösungsorientiertes Verhältnis haben. Also es ist nicht: Ich bin dagegen, weil du dafür bist. Also das nicht unbedingt. Man guckt, was geht. [...] Wir haben eine Wunschliste bis zum Geht-nicht-mehr. Aber wenn dann zwölf Punkte hier Frieden und Glückseligkeit stiften können, es können aber nur zwei davon bezahlt werden, ja, dann finde die mal raus. Und dann machen wir was für Abteilung X. Dann sagen alle anderen: ‚Ihr habt sie ja wohl nicht mehr alle, wir wollen auch was abhaben!‘ Das sind eben die Probleme, die ein Betriebsrat mit einem Vorstand hat, wenn auf beiden Seiten wirklich nach Lösungen geguckt wird und die Fronten nicht verhärtet sind.“

Auch beim KMU der Verkehrsbranche wird über eine grundsätzlich gute Kooperation berichtet, im Folgenden durch den Personalchef:

„Wir haben hier ja eine starke Mitarbeiterbeteiligungseinbindung. Und insbesondere über den Betriebsrat. Kooperationen gibt es auf den verschiedenen Ebenen. Projekte werden immer so gestaltet, dass immer ein Betriebsrat dabei ist. Und das auch mit einem Lenkungskreis.“

Wo anhaltende Reibungspunkte hinsichtlich der Zusammenarbeit berichtet werden, werden seitens der Befragten auch Anregungen zur Verbesserung formuliert. So wünscht sich die Betriebsratsvorsitzende des KMU der Gesundheitsbranche, dass man gemeinsame Ziele zusammen angeht:

„Was manchmal noch besser sein könnte, ist dieser Zusammenhang zwischen Betriebsrat und Leitungskräften, dass das ein bisschen harmonischer oder runder laufen würde. Weil wir als Betriebsrat sind immer lieber von hinten als von vorne gesehen. Aber ich finde, der Betriebsrat gibt auch viele Chancen. Und manchmal werden die Chancen nicht genutzt. Und das finde ich schade. Weil man guckt ja manchmal eben anders auf die Dinge, gemeinsam kann man hier eigentlich ganz gute Sachen entwickeln. Also, das würde ich mir wünschen, dass sowas besser gehen würde, wenn man Veränderungsprozesse angeht, von vornherein zu sagen: ‚Das ist unser Ziel, da wollen wir hin.‘ Und dass wir nicht durch Zufall dann wieder hören und dann wieder hinterher laufen müssen. Aber ich glaube auch, das ist nichts Außergewöhnliches, aber das würde ich mir wünschen, dass das besser laufen würde.“

Insgesamt gestaltet sich die allgemeine Mitbestimmungssituation in diesem Cluster 3 bereits deutlich entspannter als im Vergleich zu Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“ und Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“.

Diversity-Kooperation

Hinsichtlich Diversity-Themen wird in Cluster 3 eine eher unstrukturierte Zusammenarbeit berichtet. Wenn in den hier zugeordneten Organisationen entsprechende Fragen aufkommen, werde eher einzelfallbezogen reagiert

und gehandelt. Eine systematische Herangehensweise an Diversity-Themen gebe es dagegen übereinstimmend nicht. Beispielsweise beschreibt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des kleinen Verkehrsunternehmens die Zusammenarbeit zum Thema Diversity wie folgt:

„Ja, es ist keine Regelkommunikation. Es werden meistens Einzelfälle betrachtet und da ist aus meiner Sicht dann aber das Wichtige, dass man aus den Einzelfällen lernt. Und da ist die Kommunikation eigentlich auch oftmals gegeben, dass wir sagen: ‚So, pass mal auf, das ist ein Fall, der kann uns noch öfter vor die Füße fallen. Da haben wir jetzt wieder was daraus gelernt‘. Und gerade in dieser Thematik ist das angesagt.“

Im Unterschied zu den vorherigen Clustern zeigt sich hier allerdings eine fundierte Partizipationskultur, die grundsätzlich eine Grundlage für die weitere Anreicherung mit Diversity-Fragen bietet. Da jedoch sowohl Diversity-Fragen als auch Formen von Diskriminierung in den Organisationen des Clusters 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“ keinen großen systematischen Stellenwert einnehmen, verbleiben die Diversity-Kooperationen auf der Ebene der gemeinsamen Bearbeitung von Einzelfällen.

Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

Die Interessenvertretungen dieses Clusters 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“ pflegen eine grundsätzlich fruchtbare, weniger konfliktreiche Kooperation mit der Leitungsebene als die der Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“ und 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“. Das Thema Diversity wird derzeit als nachrangig angesehen, sodass die Betriebs- und Personalräte (z. B. im Vergleich zu jenen des Clusters 2 und 4) weniger nachdrücklich Maßnahmen einfordern oder initiieren. Vielmehr lässt sich diesbezüglich noch eine gewisse gestalterische Zurückhaltung erkennen, wie beispielsweise folgende Aussage des interviewten Betriebsratsmitglieds eines großen Verkehrsunternehmens verdeutlicht:

„Die ein, zwei Sachen, die da hochkant stehen oder stehen würden, die hört sich das Unternehmen an, macht so eine Art Mitarbeiterbefragung und versucht dem durch Maßnahmen entgegenzutreten. Die hören sich an, wo brennt es, was wollt ihr vielleicht anders ha-

ben, wir gucken mal, was wir machen können. Und dann wird das in einem Rahmen, was machbar ist, gemacht.“

Forderungen und Diskussionen werden meist entsprechend durch Anliegen der Belegschaft aufgeworfen. Die Interessenvertretungen sehen ihre Funktion vor allem durch die gesetzlichen Bestimmungen vorgegeben. Dies drückten sie auch in den Interviews entsprechend aus, so beispielsweise die Betriebsratsvorsitzende des KMU der IKT-Branche:

„Also, es gibt ja gesetzliche Vorgaben, wann ein Betriebsrat mit einzubeziehen ist und wann nicht. Ansonsten kann natürlich jede Geschäftsführung innerhalb ihres eigenen Bereichs machen und tun und lassen, was sie will. Dass manches natürlich auch auf Unmut stößt, ist klar. Das hat aber eigentlich nichts mit dem Diversity-Gedanken zu tun.“

Ebenfalls grenzt auch die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des großen Industrie-Dienstleisters ihren Aufgabenbereich klar ab:

„Also ich kann immer nur reden als Betriebsrat. Wir als Betriebsrat fordern natürlich eben halt eine höhere Beteiligung an Kindergartenplätzen oder an Betreuung oder diese Pflege – das können wir als Betriebsrat ja fordern – und treten in Verhandlungen ein. Aber alles Weitere liegt nicht in unserem Aufgabenbereich. Können wir nicht beeinflussen.“

Richtungsweisend zum Thema Managing Diversity sind aus Sicht der Interessenvertretungen eher die Arbeitgeber. Die Betriebs- und Personalräte dieses Clusters nehmen selbst keine gestalterische Funktion ein. Die im Folgenden zitierte Personalratsvorsitzende des öffentlich-rechtlichen Radiosenders beschreibt dies ganz explizit:

„Das machen wir ja nicht auf Dauer. Wir werden alle vier Jahre neu gewählt. Und wir hoffen natürlich in der Regel, dass sich die Wahl daran orientiert, ob wir das gut gemacht haben. Weiß man ja nicht so genau. Aber es ist nicht so, dass wir nur hier sitzen und sagen:

„Oh, dieses Thema! Diversity!“ Das ist nicht der Punkt. Wir kriegen Maßnahmen auf den Tisch, also von der Hausleitung, was sie beabsichtigt, und dazu positionieren wir uns. Das heißt, dazu holen wir uns Information ein, und sagen gut oder schlecht. Dann geht es seinen Gang.“

Durchaus wahr- und ernstgenommen wird dagegen die Funktion einer kontrollierenden Instanz gegenüber den Arbeitgebern. Die Wahrung und der Schutz der Beschäftigtenrechte stehen an oberster Stelle. Dies wird auch von der eben bereits zitierten Personalratsvorsitzenden betont:

„Wir sind gewählt von der Belegschaft, damit wir uns eben solche Sachen annehmen. Damit wir darauf achten, dass die Tarifvereinbarung und Dienstvereinbarung eingehalten wird. Dass alle Maßnahmen, die hier ergriffen werden, personeller oder sozialer oder auch organisatorischer Art von uns begutachtet und dann eben von uns unterstützt werden. Oder abgelehnt werden. Das ist unser gesetzlicher Auftrag. Und in den Rahmen gehört natürlich auch, dass bestimmte Gruppen in Bezug auf ihre Absicherung oder ihre Arbeitsbedingungen von uns besonders berücksichtigt, betrachtet und begleitet werden. Das ist einfach die Aufgabe, die Personalräte haben.“

Aber auch der Betriebsratsvertreter des KMU der Verkehrsbranche hebt hervor, dass sich ihre Arbeit klar am Betriebsverfassungsgesetz orientiere:

„Das ist der Paragraph 80 des Betriebsverfassungsgesetzes. Wir sind freigestellt. Das heißt wir beschäftigen uns komplett in unserer Arbeitszeit nur damit, dass die Regeln, die es gibt für die Beschäftigten, ob das Gesetze, ob das Tarifverträge oder auch teilweise selbstentwickelte Betriebsvereinbarungen hier im Hause sind, dass die auch eingehalten werden, dass die auch angewandt werden und dann gucken wir natürlich, wo man das eine oder andere dann auch verbessern kann im Sinne der Leute. Und dann muss man so den Finger am Puls haben.“

5.2.4 Cluster 4: „Institutionalisierte Zusammenarbeit“

Cluster 4 wurden sechs Organisationen zugeordnet. Dabei handelt es sich um die großen Organisationen der Branchen „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“, „Finanzdienstleistungen“, um beide Organisationen der Branche „Bildung, Forschung und Wissenschaft“ sowie die kleine und die große Organisation des Bereichs „Bund, Länder und Gemeinden“. Diese Gruppe ähnelt Cluster 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“ hinsichtlich der allgemeinen partnerschaftlichen Kooperation. Sie unterscheidet sich allerdings hinsichtlich der stärker aktiven und institutionalisierten Diversity-spezifischen Zusammenarbeit.

Allgemeine Kooperation

Wie bereits in der vorhergehenden Gruppe wird auch hier eine meist positive, vertrauensvolle allgemeine Zusammenarbeit berichtet. Auch wenn es bisweilen unterschiedliche Standpunkte gebe, arbeite man meist lösungsorientiert zusammen, berichtet beispielsweise die Bereichsleiterin Personal eines großen IT-Dienstleisters:

„In der Zusammenarbeit, die wir haben und die wir auch pflegen, haben wir immer das Lösungsziel. Wir haben nicht das Konfrontationsziel. Und das ist glaube ich was Unterschiedliches, wie Sie miteinander umgehen. Deswegen kann und will ich mich da auch gar nicht beschweren. Ich kann nur sagen, das läuft sehr gut.“

Die Personalratsvorsitzende der Verwaltung einer Gemeinde zieht ebenfalls ein gutes Fazit der allgemeinen Zusammenarbeit mit einer gesunden Nähe und gleichfalls Distanz zur Arbeitgeberseite:

„Ich denke, wir haben ein gutes Verhältnis. Natürlich kann die Leitung nicht immer der Meinung der Personalvertretung sein, aber wir versuchen uns zu einigen. Und wir haben ja nicht die Einzelvertretungen, sondern immer die komplette Belegschaft im Blick. Wir freuen uns natürlich, wenn wir für die Mitarbeiter was erreichen können, wenn irgendwas positiv ist und sehen uns natürlich auch als Mittler zwischen den Belangen der Leitung und der Belegschaft. Zu erklären, warum ist was so, warum muss jetzt so was gemacht

werden. Wir wollen ja auch nicht den Anschein erwecken, wir wären nur arbeitgeberlastig unterwegs, sondern das ist manchmal ein bisschen ein gewisser Spagat. Aber wir waren noch kein einziges Mal vor dem Arbeitsgericht, also wir haben immer noch alles besprechen können. Manchmal ist es notwendig, dass der Chef und ich ein Vier-Augen-Gespräch haben. Da brauchen wir dann aber sonst niemanden dazu.“

Die Basis für eine gute Kooperation und Mitbestimmung in Sachen Diversity kann also als gegeben angesehen werden.

Diversity-Kooperation

Hinsichtlich der Diversity-Zusammenarbeit wird im Unterschied zum vorherigen Cluster eine stärker routinierte Kooperation mit verschiedenen, gut vernetzten Akteuren gepflegt, die das Thema innerhalb der Organisation vorantreiben. Im Zuge der stärkeren Institutionalisierung von Diversity wird berichtet, dass etwa verschiedene interne Gesprächsmöglichkeiten genutzt und Impulse aufgegriffen würden.

Der Ansprechpartner für Diversity des großen ITK-Unternehmens betont die gute Zusammenarbeit insbesondere bei der Diversity-Thematik:

„Gerade die Arbeit bei diesem Thema ist meines Erachtens eine sehr fruchtbare Zusammenarbeit. Also viele Initiativen, die wir hier machen, die werden unterstützt, oder es gibt Initiativen, die auch den Betriebsrat ansteuern und Anträge, die dann bei uns auf offene Türen stoßen. Ich glaube, in dem Umfeld ist es eine sehr homogene, harmonische Zusammenarbeit. Ja.“

Der Beauftragte für Diversity des KMU der Branche „Bildung, Forschung und Wissenschaft“ hat ebenfalls vornehmlich gute Worte über die Zusammenarbeit:

„Ich würde sagen, dass das jetzt so eine Art Konsolidierung ist. Da hat sich ganz viel geändert und das ist jetzt sicherlich besser als vorher. Und jetzt pendelt es sich ein.“

Auch die Personalratsvorsitzende der Verwaltung einer Landeshauptstadt unterstreicht das gute Verhältnis zur Leitungsebene:

„Also uns ist klar: Ohne den Boss geht nichts. Und er weiß auch, dass ohne seine Mannschaft nichts geht. Wir hatten gestern eine Personalversammlung und da spricht er dann auch immer, bedankt sich für das letzte Jahr und erzählt ein bisschen was aus seiner Sicht. Also das Verhältnis ist durchaus gut.“

Im Gegensatz zu den vorherigen Clustern 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“ und 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“ berücksichtigen alle betrieblichen Akteure der Organisation dieses Clusters Diversity-Fragen in ihrem beruflichen Handeln. Vielmehr ähnelt Cluster 4 „Institutionalisierte Zusammenarbeit“ in dieser Hinsicht eher Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“ – allerdings mit dem Unterschied, dass die Akteure Diversity-Themen nicht nur im Blick haben, sondern tatsächlich auch an einem Strang ziehen. Einzelthemen sind soweit institutionalisiert, dass es konkrete Verantwortliche, Gesprächsebenen und Kooperationsformen gibt.

Der Personalleiter der Verwaltung einer Gemeinde bekräftigt bei der Bearbeitung von Diversity-Themen etwa die Rolle des Personalrats:

„Gleichstellungsbeauftragte oder Personalrat können sehr gut einschätzen und wissen, dass wir von uns aus diese Dinge im Auge haben. Das Thema Gleichbehandlung und Diskriminierung – und bei Personalentscheidungen haben wir eine Beteiligung und da kommt sogar die Frage: ‚Muss das denn sein, dass die da mit eingebunden sind?‘ Und ich vertrete das immer, weil mir das ein wichtiges Anliegen ist, dass wir genau diese Dinge dann im Fokus haben. Ich sehe da nur Vorteile, wenn man da offen ist und die beiden beteiligt und mit dabei hat.“

Trotz der Institutionalisierung fehlt es in diesem Cluster allerdings noch an einer starken Verknüpfung der Einzelthemen und einem allseitigen gemeinsamen Vorantreiben von Diversity.

Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

Die Interessenvertretungen des Clusters 4 „Institutionalisierte Zusammenarbeit“ charakterisieren sich durch eine bereits deutlich stärkere, proaktive Funktion. Sie üben bei einzelnen Themen wesentlich mehr Einfluss aus als in den Clustern 1 bis 3 und sehen sich mithin als die treibende Kraft bei Diversity-Themen.

Der Personalratsvorsitzende eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens beschreibt hier eine gewisse Durchsetzungskraft der Mitbestimmung zu Diversity-Themen:

„Wo wir, also Personalrat und auch Frauenvertretung die Aufgabe sehen, das kann eben nicht das alleinige Kriterium sein. Und selbst wenn die ein oder andere Führungskraft dann vielleicht mal jemanden nicht möchte, dann schaffen wir das schon auch durchzusetzen, dass der dann trotzdem genommen wird.“

Die Mitbestimmungsakteurin des großen IT-Dienstleisters unterstreicht ihre persönliche Motivation und ihr Engagement als Betriebsrätin:

„Ich schiebe immer noch an. Weil mir das am Herzen liegt. Und weil das ein Thema ist, das aus meiner Sicht auch elementar ist für die Gesellschaft. Und das hat für mich auch was mit der Entwicklung, mit der Weiterentwicklung einer Gesellschaft zu tun.“

Und auch die Personalratsvertreterin der großen Universität beschreibt die aktiven Bemühungen, das Diversity-Thema voranzutreiben:

„Also der Aufgabenumfang hat damit auch zugenommen. Und das war für uns der Anlass, dass wir gesagt haben, wir wollen im Hochschulvertrag verankert haben, dass wir eine volle Stelle für dieses Projekt brauchen. Das ist schon eine Steigerung, die fast unverschämmt ist, aber wir haben gesagt, wir versuchen es. Und wir haben es reingeschrieben. Das steht nun auch erst mal drin. Und jetzt geht es daran, das umzusetzen.“

Die Interessenvertretung bei Cluster 4 „Institutionelle Zusammenarbeit“ werden von der Leitungsebene als aktive Gesprächspartner in Bezug auf Diversity-Maßnahmen anerkannt und angehört. Ihre Bemühungen sind oftmals von Erfolg gekennzeichnet. So schildert der Vertreter der Interessenvertretung einer großen, regionalen Bank von bereits frühen, erfolgreichen Aktivitäten des Personalrates:

„Diversity ist ja auch jung/alt so ein bisschen halt. Ja. Da sind wir, also, da muss ich auch wirklich den Personalrat loben. Wir haben schon 2007 die erste Personalversammlung gehabt, wo wir Demografie mal in den Mittelpunkt gestellt haben. Weil damals hatten wir einen Vorstand, der zwar noch ausbilden wollte, aber keine jungen Menschen mehr übernehmen wollte. Und damit in den Mittelpunkt gestellt und um überhaupt erst mal die Problematik deutlich zu machen. Und in der Folge hat es sich ja doch immer mehr verbessert.“

Überdies sind es auch die finanziell zur Verfügung gestellten Ressourcen, die die Diversity-orientierte Betriebs- bzw. Personalratsarbeit erleichtern.

Die Befragte des Personalrats eines kleinen Industrieunternehmens berichtet von guten finanziellen Unterstützungsformen bei Diversity-Themen:

„Also wo es bei uns selten scheitert, wenn es um Fortbildungen, um Qualifizierung, um Unterstützung geht, ist Geld. Das wird immer in die Hand genommen, wenn man wie gesagt, Coaching, Weiterbildung, Teamunterstützungen, Teambildungsmaßnahmen – da wird immer Geld zur Verfügung gestellt.“

Nicht nur ist es den Mitbestimmungsakteuren des Clusters 4 „Institutionalisierte Zusammenarbeit“ eher möglich, auf unterschiedliche Themen einzuwirken oder diese einzubringen. Auch inhaltliche Diskussionen zu verschiedenen Diversity-Maßnahmen sind im Vergleich zu Cluster 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“ differenzierter möglich; die Betriebs- und Personalräte weisen hier eine weitaus fortgeschrittenere Expertise zum Thema Managing Diversity auf (ähnlich zu Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“). Der Personalrat eines großen Finanzdienstleisters berichtet beispielhaft vom Wunsch der Beschäftigten, eine Home-Office-Regelung einzuführen – und diskutiert gleichzeitig Chancen und Risiken solcher Maßnahmen:

„Ja, was wir noch nicht haben, ist erlaubterweise Arbeiten von Zuhause. Da haben wir noch im Personalrat große unterschiedliche Meinungen, ob das wirklich gut ist. Also, na klar sagen die Frauen immer – bei uns sind überwiegend Frauen, obwohl stimmt, wir haben auch zwei Männer, die das sehr fordern – man spart sich den Ar-

beitsweg. Aber auch mit allen Hindernissen eben. Es gibt ja in Deutschland das Arbeitszeitgesetz. Also länger als bis 20 Uhr darf man eigentlich nicht arbeiten. Und wir wissen natürlich auch schon von einigen, die dann sagen: ‚Ja, Nachmittag mache ich dann die Kinder und dann arbeite ich eben danach noch mal‘. Aber, das ist erstens verboten und dann ist ja häufig auch, dass die Arbeit mehr Spaß macht auch, aber manchmal gibt es eben auch die Fälle, wo dann der oder die Vorgesetzte erwarten, dass die Sachen fertig werden. Und dann setzt man sich dann noch hin und arbeitet bis zwölf. Und dann stellt sich natürlich auch die Frage auch der Entspannung und letztendlich auch der Entgrenzung der Arbeit.“

Es ist allerdings auch zu beobachten, dass die Interessenvertretungen zu einzelnen Themen zwar angehört werden, Zweifel und Vorbehalte gegenüber einzelnen Maßnahmen jedoch nicht immer das notwendige Gehör erhalten. Dies veranschaulicht folgendes Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden eines großen IT-Dienstleisters:

„Also positiv sehe ich, dass man dran ist, dass man mehr Internationalität, also sprich mehr Menschen aus anderen Ländern reinkriegt, weil ich immer noch die Hoffnung habe, dass sich das dann auch mischt. Und dass das auch spannend ist. [...] Weil ich der Meinung bin, das wäre ja schön, wenn wir uns mehr vermischen würden. Also generell mehr Verständnis für einander haben würden und von daher finde ich das sehr gut. Allerdings wird oft das Kind im Bade ausgeschüttet und unser Vorstand sagt, er will international werden und das mit voller Kraft und so. Als Beispiel, wir hatten eine Organisationsänderung in der Konzernzentrale, das war verbunden mit massiv Personalabbau. Und da hat dann der Vorstand gesagt – wir haben ja so Instrumentarien, die wir dann verarbeiten, wenn es zu Personalabbau kommt – Sozialplan erstellen, Angebote für die Kolleginnen und Kollegen – und das wollte der Vorstand alles nicht, weil er schreibt alles frei aus, weil er will ja viel mehr Internationalisierung. Und da wird er jetzt alle ausländischen Gesellschaften, will er auffordern, sich auf die Jobs in Deutschland zu bewerben. Und wir haben dann ein Mischmodell gemacht, also so die Tätigkeiten der Tarifbeschäftigten, die haben wir praktisch nur denen angeboten, die da waren. Und die Führungsfunktionen, die haben

wir alle ausgeschrieben. Tja, jetzt raten Sie mal, um wie viel der Anteil der ausländischen Führungskräfte in der Konzernzentrale gestiegen ist? Was meinen Sie?

[Interviewer: Null?]

Genau. Er ist gar nicht gestiegen. Und ich muss dann wirklich immer so ein bisschen für mich fast den Kopf schütteln.“

Die intensivierten Kooperationen fordern infolge dessen sowohl höhere Aufwände zur Abstimmung mit der Leitung und innerhalb des Betriebs- und Personalrats als auch erhöhte Aufwände, den Beschäftigten das kooperative Vorgehen und die Ergebnisse der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit transparent zu machen. Dies kann mitunter zu der Herausforderung führen, dass die Interessenvertretungen die Nähe zu ihrer Belegschaft nicht aus dem Blick verlieren dürfen, wie die Personalrätin einer Gemeindeverwaltung berichtet:

„Mein Gott, manchmal verstehen die Mitarbeiter nicht, warum man so oft beieinander hockt, bis was geschieht. Aber Projektarbeit ist – das macht nicht jeder. Und Projektarbeit dauert manchmal. Da wir ja aber meistens doch Ergebnisse erzielen, kann man das hinterher wieder erklären. Aber es ist auch meine Aufgabe in den Personalversammlungen immer auch zu sagen, wo ist der Personalrat überall dabei, wie weit sind wir in Projektgruppen. Also natürlich gehört auch eine vernünftige Information und Transparenz dazu, dass die Mitarbeiter wissen, was treibt ihre Personalvertretung. Was ist unsere Aufgabe, wo haben wir mitgemischt? Man kann natürlich nicht jede Personalentscheidung diskutieren, das steht uns auch gar nicht zu, aber man muss immer mal wieder den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sagen: Da und da sind wir dabei, da und da ist unsere Aufgabe, da und da haben wir was für euch erreicht.“

5.2.5 Cluster 5: „Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit“

Dem letzten Cluster dieses Themenbereichs werden vier Organisationen zugeordnet: Die zwei großen Organisationen der Branchen „Postdienste, Speditionen und Logistik“ und „Sozialversicherungen“ sowie beide Betriebe aus der Sparte „Ver- und Entsorgung“. Im Vergleich zu allen bisher besproche-

nen Clustern zeigt sich hier die stärkste Diversity-Zusammenarbeit, die im höchsten Maße institutionalisiert, systematisch und über verschiedene Ebenen hinweg gepflegt wird.

Allgemeine Kooperation

Wie bereits in den beiden letztgenannten Clustern stellt sich die allgemeine Zusammenarbeit als meist positiv und äußerst vertrauensvoll dar. Mitunter werden auch Konflikte zu Diversity-unspezifischen Themen berichtet. Allerdings treffen sich die betrieblichen Akteure stets auf „Augenhöhe“, pflegen frühen, regelmäßigen und sachlich intensiven Austausch und sehen diesen auch als notwendige Basis für eine konstruktive allgemeine und Diversity-spezifische Zusammenarbeit an. Der Betriebsratsvorsitzende des KMU der Ver- und Entsorgungsbranche fasst die Kooperation so zusammen:

„Der aktuelle Arbeitsdirektor und frühere BR-Vorsitzende kennt meinen Job sehr, sehr gut. Und wir leben die Mitbestimmung schon sehr, sehr stark. Darüber hinaus ist unser Personalchef, den haben Sie ja kennengelernt, auch mit als leitender Angestellter auf der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat. Von daher haben wir wirklich sehr, sehr kurze Wege und es gibt einfach Themen, die können wir nicht voneinander trennen. Und gerade so ein Thema schon mal gar nicht. Ich würde lügen, wenn ich sage, dass die Zusammenarbeit da nicht gut läuft.“

Von einer ebenfalls positiven Kooperation berichtet auch der Personalleiter der großen Sozialversicherung:

„Der Vorstand wird auch von den Gewerkschaften mitgewählt. Personalentscheidungen besprechen wir auf einer bestimmten Ebene. Es ist ein Geben und ein Nehmen, im Grunde genommen ein tiefes Vertrauen. Natürlich streiten wir uns und natürlich gibt es dann Eruptionen und natürlich muss das auch manchmal auch noch mal richtig sein. [...] Als unser Unternehmen reformiert werden sollte und einige andere auch, da hat man uns ja immer gefragt: Wie haben wir diese ganzen Reformen intern gemacht? Und es gibt immer ein Credo: Wir haben es immer zusammen mit der Personalvertretung gemacht. Und im Grunde genommen sehr früh oder noch früher abgesprochen.“

Diversity-Kooperation

Die Zusammenarbeit beim Thema Diversity gestaltet sich in diesem letzten Cluster äußerst professionell. Sie wurde systematisch in den Organisationen institutionalisiert, es gibt ebenenübergreifend starke Kooperationen zwischen den betrieblichen Akteuren und Gremien. Die Mitbestimmungsakteure bekunden vorwiegend ihre Zufriedenheit, hier an einem Zitat des befragten Personalratsvorsitzenden der großen Sozialversicherung verdeutlicht:

„Alle Maßnahmen, die der Beteiligungspflicht oder Kenntnisnahme unterliegen, werden frühzeitig besprochen. Also da gibt es jetzt nichts, das an uns vorbeigeht. Und sind ja in der Regel auch keine Maßnahmen, die da gemacht werden, wo eine Personalvertretung von vornherein sagen würde: ‚Nein, das machen wir nicht mit!‘ Aber was den Informationsfluss betrifft und so, kommt die Diversity-Beauftragte aus ihrer alten Erfahrung heraus immer einmal mehr als einmal zu wenig. Da habe ich mit ihr am wenigsten Probleme dazu gerade.“

Idealtypisch für diese Form der Zusammenarbeit steht die folgende Interviewpassage zwischen Interviewer und Personalratsvorsitzenden des großen Ver- und Entsorgungsunternehmens:

„Interviewer: Wie ist das Verhältnis gestaltet zwischen der Leitung, dem Personalrat und der Belegschaft, wenn es um das Thema Diversity geht?“

Personalratsvorsitzender: Kooperativ-partnerschaftlich ist es. Sonst bräuchte ich das Thema ja nicht anzufassen. Im Streit brauch ich Diversity nicht zu behandeln.

Interviewer: Und zu der Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Betriebsleitung: Gibt es da an irgendeinem Punkt Konflikte oder Unmut zum Diversity-Thema?“

Personalratsvorsitzender: Nein. Nicht wirklich. Also wir ziehen da wirklich an einem Strang.“

Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

Die Betriebs- und Personalräte des Clusters 5 „Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit“ zeichnen sich durch eine ausgereifte Expertise zu allen Diversity-Themen aus und können zudem große gestalterische Spielräume nutzen. Die Interessenvertretungen haben die Chancen, die Managing Diversity für ihre Belange und Aufgaben bietet, für sich erkannt und nutzen diese aktiv, wie explizit durch die Betriebsrätin eines großen Logistikunternehmens genannt wird:

„Also wir hatten eine frühere Frauenbeauftragte. Die ist vor drei Jahren ausgeschieden. Die hatte noch dieses klassische Thema Frauen/Männer, Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das wollte das Unternehmen verlassen. Auch wir als Betriebsrat, wir wollten wirklich in das Thema Diversity reingehen. Und haben dann eben eine Konzernbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Und haben dann gesagt, also wenn die Frauenbeauftragte ausscheidet, aus Altersgründen – und wir das dann umwandeln und umlenken in dieses Diversity Management.“

Die interne Betriebs- und Personalratsarbeit verläuft routiniert und kann als effizient beschrieben werden. Insgesamt wird die betriebliche Mitbestimmung in allen Betrieben des Clusters 5 „Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit“ geschätzt und umfassend gelebt.

Der Betriebsratsvorsitzende des großen Ver- und Entsorgungsunternehmens gibt beispielsweise an, durch die starke Position der betrieblichen Mitbestimmung viel erreichen zu können:

„Wir haben eine hohe Mitbestimmungskultur. Die Unternehmensmitbestimmungskultur und Unternehmensmitbestimmung liegt ja bei uns im betrieblichen Gesetz bei 50 Prozent Arbeitnehmeranteil sowie Aufsichtsrat des Unternehmens ohne dessen Vorsitzenden. Also die Stärke der Arbeitnehmer spiegelt sich auch im Aufsichtsrat wieder. Das macht dann schon deutlich, dass wir mit vielen Hüten eine ganze Menge machen können.“

Das Initiieren und Fordern von Maßnahmen, der Schutz und die Förderung von Minderheiten im Betrieb, die Kontrolle der Maßnahnumsetzung und Einhaltung der Gesetzesgrundlagen bis hin zum Hüten über das interne Betriebsklima – die Betriebs- und Personalräte des letzten Clusters decken sämt-

liche Funktionen ab und werden sowohl von der Leitung, als auch von der Belegschaft dafür anerkannt und wertgeschätzt.

Derselbe Betriebsratsvorsitzende nennt bei der Beschreibung seiner Funktion eine Vielzahl von Aufgaben:

„Mein Schwerpunkt ist letztendlich, das Gremium anzuführen, zu koordinieren, Themen mit der Arbeitgeberseite, mit der Unternehmensleitung zu verhandeln, zu besprechen, Themen entgegenzunehmen, aber auch die Themen des Betriebsrates an die Unternehmensleitung zu geben. Und die Kommunikation mit den Beschäftigten.“

Als absolut notwendig erkennt er gleichfalls, dass die Interessenvertretung einerseits eine arbeitsfähige, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Leitungsebene, andererseits jedoch auch den Anschluss an die Belegschaft erhalten muss:

„Naja, was hilft es denn, wenn ich eine Forderung durchboxe und meine, dass es unbedingt notwendig ist und alles dreht sich weg und macht nichts. Das Thema habe ich ja bei dem Punkt: Wie integriere ich denn die zweite, dritte Führungsebene im Unternehmen? Wie nehme ich die denn mit auf diesen Weg, wenn ich bei der ersten einig bin, wo ich schon bei der zweiten eher überzeugen muss, als dass ich ganz selbstverständlich offene Türen einrenne? Weil im Zweifelsfalle alles mehr Arbeit bedeutet. Und das ist natürlich Teil des Problems. So. Und natürlich gibt es auch dann immer wieder Wege, die neu gelegt, aber dann auch eingefahren sind, wo ich dann sage: Das geht trotzdem in die falsche Richtung. Oder, sag ich mal, da müssen wir Weichen anders stellen. Da ruf ich in der Personalabteilung an, 100 Leute, 15 Jahre dieselbe Führungskraft, und dann sag ich: So wir verändern jetzt da mal was. Das ist nicht einfach. So. So kann man das ja durchgehen. Aber erzwingen? Also, wenn ich in einem Betrieb so was nicht haben würde, und sage jetzt, ich muss das neu anfassen, da muss ich erstmal einen Problemaufriss machen. Da ist die Frage, von irgendwoher brauche ich die Rückendeckung, das zu tun. Wenn ich das in der Führungsebene nicht habe und ich es wirklich erstreiten muss, ja, wer macht denn das? Dann machen das die Beschäftigten selber. Da brauche ich da natürlich aber auch diese Rückendeckung. Irgendwo brauche ich Macht- und Erlaubnis.“

Demzufolge werden sowohl Arbeitgeber wie Arbeitnehmer in die Pflicht genommen, sich an Diversity-Themen zu beteiligen, wie er gleichermaßen schlussfolgert:

„Und, da hatten wir das auch durchaus nicht einfach gehabt mit dem Thema hier Partnerumgang oder partnerschaftliches Verhalten. Und wir haben es bewusst gekoppelt mit einer Verpflichtung des Unternehmens die Beschäftigten zu schützen, wenn Sie angegriffen werden.“

5.2.6 Implikationen und Handlungsempfehlungen

Auch in diesem Themenbereich, der für die Ausgestaltung von Mitbestimmung im Rahmen des Managing Diversity zentral ist, zeigen sich verschiedene ableitbare Implikationen. Jedes Cluster hat dabei seine eigenen Besonderheiten, Herausforderungen und Konsequenzen für die betriebliche Mitbestimmung.

- So zeigt sich in *Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“* vor allem die Herausforderung, zunächst erst einmal grundsätzlich eine tragfähige Partizipationskultur zu etablieren und durchzusetzen, um überhaupt eine Grundlage für die Bearbeitung von Diversity-Fragen zu haben. Es ist bemerkenswert, dass sich trotz gravierender organisationaler Probleme die Mitbestimmungsakteure dennoch Diversity-Fragen zu stellen suchen. Jedwede Unterstützung inhaltlicher Art sowie im konkreten betrieblichen Vorgehen kann dort sicherlich als hilfreich angesehen werden. Gleichzeitig kann die Auseinandersetzung mit Diversity-Themen helfen, generell eine Verbesserung der Mitbestimmungsprozesse anzustoßen. So kann eine aktive Abkehr von allgemeinen „Gleichmachungstendenzen“ mit einem stärkeren Sichtbarmachen von vorhandener Vielfalt erreicht werden. Dies wäre gleichzeitig der Beginn einer Auseinandersetzung mit verschiedenen Bedürfnissen, Interessen und Kompetenzen der Beschäftigten und würde dann wiederum auch organisationalen Prozessen zugutekommen.
- Allerdings zeigt sich mit *Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“*, in dem bereits ein fundiertes Maß fachlicher Kompetenz für Diversity-Fragen vorliegt, dass die Umsetzung von Managing Diversity dennoch durch eine konfliktreiche allgemeine Zusammenarbeit erschwert werden kann. Um hier zu einer tragfähigen Lösung zu kommen,

- könnten Mitbestimmungsakteure eine Förderung der ebenenübergreifenden allgemeinen Zusammenarbeit vorantreiben, die alle betrieblichen Akteure, Interessengruppen und Betroffenen einbezieht und die bereits auf diesen Ebenen existierenden Ideen integriert.
- Gewissermaßen im Gegensatz dazu ist in *Cluster 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“* bereits eine tragfähige Partizipationskultur vorhanden. Allerdings wurden hier bisher nur wenige Diversity-spezifische Kooperationsformen etabliert. Hier ließen sich mithilfe der Mitbestimmungsakteure Fortschritte vor allem durch eine Diversity-spezifische Sensibilisierung der betrieblichen Akteure erzielen, die z. B. durch Weiterbildungen, spezielle Projektgruppen etc. vorangetrieben werden könnte.
 - Die Sensibilität für Diversity-Themen liegt in *Cluster 4 „Institutionalisierte Zusammenarbeit“* grundsätzlich bereits vor. Als spezifische Herausforderung kann hier wiederum der weitere Ausbau und vor allem das vornehmlich gemeinsame Vorantreiben von Managing Diversity durch die Integration und Zusammenarbeit aller betrieblichen Akteure, Interessengruppen und Betroffenen angesehen werden.
 - Auch für *Cluster 5 „Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit“* zeigen sich spezifische Herausforderungen. Diesen sollte durch eine fortwährende Pflege der Zusammenarbeit, einem kritisch-konstruktiven Hinterfragen aktueller Schwerpunkte und einer gemeinsamen Weiterentwicklung der aktuellen Diversity-Themen und -Maßnahmen begegnet werden.

Mitbestimmungsakteure sind (z. B. durch das BetrVG) für die Realisierung von Mitbestimmungsprozessen rechtlich legitimiert und verantwortlich. Allerdings kommt auch Organisationen generell die Verantwortung zu, die Entwicklung solcher Mitbestimmungsprozesse zu etablieren und zu pflegen. Zwar muss Mitsprache laut Antoni (1999) selbst partizipativ entwickelt werden. Dennoch sind auch Leitungsvertreter nicht von der Pflicht zu entbinden, Mitbestimmungsprozesse bereits in der Planung von Projekten zu berücksichtigen. Daher gelten die genannten Implikationen je Cluster auch ganz generell für alle betrieblichen Akteure.

Vor allem dort, wo sich Leitungsvertreter bisher schwer taten mit Mitbestimmungsprozessen, ist nicht zuletzt auch im Zuge des konstruktiven Potenzials sowohl für den inhaltlichen Fortschritt als auch für die Befriedung etwaiger Konfliktherde eine konsequente Partizipation unumgänglich. Aber auch die wichtige Schnittstellenfunktion von Mitbestimmungsakteuren bei der Implementierung von Diversity-Prozessen innerhalb der Organisation sowohl im Zuge langjährig entwickelter Fachexpertise als auch in Form von

Multiplikatoren, Moderatoren und Mediatoren kann als wichtiger Erfolgsfaktor gelten und sollte in Zukunft stärker forciert werden.

5.3 Integration von Diversity

Das dritte Ergebniskapitel beschäftigt sich mit der tatsächlichen Implementierung von Managing Diversity in den Betrieben und kommt zu dem Ergebnis: Die betrachteten Organisationen unterscheiden sich auch hinsichtlich der Art und Weise, wie die Diversity-Thematik organisationsintern integriert und institutionalisiert ist.

Dabei lassen sich wiederum fünf Cluster voneinander abgrenzen:

- *Cluster 1 „Managing Diversity nicht existent“* beinhaltet Organisationen, die sich bisher gar nicht mit dem Thema Managing Diversity auseinandergesetzt haben und die personelle Vielfalt nicht als relevant erachten.
- *Cluster 2 „Operative Einzelprojekte“* beinhaltet Organisationen, bei denen erste Projekte mit Diversity-Bezug bei Einzelfällen berichtet werden, die jedoch auf rechtlichen Vorgaben und nicht auf der Idee des Managing Diversity beruhen.
- *Cluster 3 „Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung“* beinhaltet Organisationen, bei denen mehr als nur einzelne Maßnahmen existieren, die aufgrund der nachhaltigen Initiative einzelner Akteure weiter ausgebaut werden.
- *Cluster 4 „Systematische und fortschreitende Projekte“* beinhaltet Organisationen, bei denen Managing Diversity strategisch bei einzelnen Themen verfolgt wird.
- *Cluster 5 „Strategisch institutionalisiertes Managing Diversity“* beinhaltet Organisationen, bei denen Managing Diversity als übergeordnete systematische Strategie implementiert ist.
- Sowohl [Abbildung 8](#) als auch die anschließende [Tabelle 7](#) zeigen: Die Verteilung der Organisationen auf Ebene der Diversity-Integration weicht von der bisher betrachteten Ausgangslage ([vgl. Kapitel 5.1](#)) ab, offenbart aber schon stärkere Überschneidungen zum Themenbereich der Kooperation und Mitbestimmung ([vgl. Kapitel 5.2](#)). Im Folgenden werden die fünf Cluster detailliert umschrieben.

In der Systematik lässt sich eine kontinuierliche Zunahme an Komplexität erkennen und zwar sowohl in Hinblick auf die Bearbeitung von Diversity-Themen als auch bezüglich der strukturellen Verankerung dieser Themen in

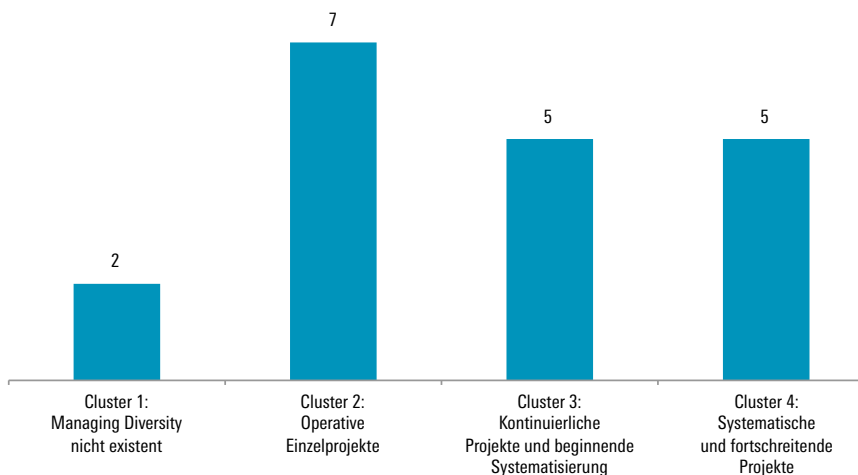
der Organisation, der Verknüpfung mit anderen Organisationsprozessen und der Einbindung organisationaler Akteure. Im ersten Cluster ist das Thema Diversity so gut wie nicht existent und fehlt dementsprechend in betrieblichen Prozessen. Mit zunehmender Cluster-Nummer nimmt diese Thematisierung zu – bis hin zum fünften Cluster, das als diametrales Gegenstück zum ersten Cluster verstanden werden kann.

5.3.1 Cluster 1: „Managing Diversity nicht existent“

Im ersten Cluster finden sich beide Betriebe des Bereichs „Besondere Dienstleistungen“ wieder: das große Sicherheitsunternehmen und der kleine Themenpark. Die Betriebe dieses Clusters werden bereits in Hinblick auf die Vielfalt ihrer Beschäftigten als sehr homogen und wenig vielfältig umschrieben. Es verwundert daher nicht, dass ein aktiver Umgang mit Diversität hier nicht zutage tritt. Bezeichnenderweise stand in beiden Betrieben die Leitung auch nicht für Interviews zur Verfügung, sodass die Gespräche nur mit Personen der Personal- und der Schwerbehindertenvertretung geführt werden konnten.

Abbildung 8

Cluster zu „Integration von Diversity“ nach Anzahl der Betriebe



Quelle: eigene Darstellung

Cluster zu „Integration von Diversity“ mit Spezifikationen

	Cluster 1: Managing Diversity nicht existent	Cluster 2: Operative Einzelprojekte	Cluster 3: Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung	Cluster 4: Systematische und fortschreitende Projekte	Cluster 5: Strategisch institutionalisiertes Managing Diversity
Aktualität der Diversity-Thematik	– keine Diversity oder mitarbeiterorientierte Projekte	– unspezifisch, wettbewerbsorientierte Personalprojekte	– Einzeltreiber – projektbezogen – implizit – Strategie in Entwicklung	– Diversity-Verortung in Personalbereich und Mitbestimmung – strategische Verfolgung von Einzelthemen	– Diversity-Stab – explizite Diversity-Strategie – vielfältige Operationalisierung
Gründe, Ziele, Nutzen	– nur theoretisch formuliert	– instrumentelle Überlegungen – gesetzliche Verpflichtungen	– Mitarbeiterorientierung – Belebung der Organisation	– Instrumentelle Überlegungen mit Mitarbeiterorientierung – gesellschaftliche Verantwortung	– Organisationskultur verknüpft mit instrumentellen Überlegungen und Mitarbeiterorientierung
Kapazitäten und Unterstützungsformen	– keine, maximal gesetzlich vorgeschriebene	– grundsätzliche Offenheit – Beauftragte mit Diversity-Teilbezug	– Aufgeschlossenheit gegenüber Diversity – Kooperationen relevanter Akteure	– Netzwerke und Arbeitsgemeinschaften – personelle, räumliche und finanzielle Ressourcen	– Stabsstelle mit eigenem Personal, Räumen und Budget – Unterstützung durch oberste Leitung
Reaktionen der Beschäftigten	– keine	– positiv bis skeptisch	– positiv als Mitarbeiterorientierung angenommen	– grundsätzlich gut, Operationalisierung von Diversity via alternative Konzepte	– gut angenommen – Diversity-Begriff bekannt – Kritiker fordern Weiterentwicklung

Integration in Reports und Personalprozesse	- keine	- keine bei Reports, mitunter bei Personalakquise	- Standardreports- Personalgewinnung bzgl. Frauen und Migranten	- erweiterte Reports bzgl. Frauen, Schwerbehinderten, Migranten, jungen Beschäftigte	- diverse Reports und Indizes, externe Auditierung
				- Personalgewinnung bzw. -entwicklung zunehmend mit Diversity-Fokus	- Diversity in gesamter Personalstrategie relevant, Lebensphasenorientierung
Betriebe (n=23)	- Sicherheitsunternehmen (GU)	- Einzelhandelskette (GU)	- Chemiefirmen (GU)	- Bundesministerium (GU)	- Großlogistiker (GU)
	- Themenpark (KMU)	- IT-Dienstleister (KMU)	- Druckerei (KMU)	- um (GU)	- IT-Anbieter (GU)
		- kommunales Nahverkehrsunternehmen (KMU)	- kommunales Versorgungsunternehmen (KMU)	- großstädtisches Entsorgungsunternehmen (GU)	- Sozialversicherung (GU)
		- regionale Druckerei (KMU)	- regionale Bank (GU)	- Hochschule im ländlichen Raum (KMU)	- Verwaltung einer Landeshauptstadt (MU)
		- Krankenhaus im ländlichen Raum (KMU)	- regionales Verkehrsunternehmen (GU)	- Universität einer Großstadt (GU)	
		- regionale Druckerei (KMU)		- Verwaltung einer Gemeinde (KU)	
		- Uniklinik (GU)			
		- Zeitungs- und Zeitschriftenverlag (GU)			

Anmerkung: KU: Kleines Unternehmen, MU: mittleres Unternehmen, KMU: kleines oder mittleres Unternehmen, GU: Großunternehmen
Quelle: eigene Darstellung

Aktualität der Diversity-Thematik

Themen der Vielfalt oder gar ein aktives Managing Diversity innerhalb der Organisation werden von den Befragten als weitgehend unbekannt bzw. unberührt bezeichnet. Mehr noch: Mitunter wird sogar von latenten und manifesten Formen von Diskriminierung berichtet. Bisher halten sich die Leitungen beider Betriebe mit vielfaltsförderlichen Maßnahmen stark zurück.

Der Betriebsrat des Themenparks beschreibt beispielsweise, wie seine persönlichen Kompetenzen von der Geschäftsführung nicht nur nicht aufgegriffen, sondern auch misstrauisch beobachtet wurden:

„Also das war bislang immer so, dass es keinerlei Interesse von der Geschäftsführung gab für solche Vielfalten. Und wenn jemand so vielfältig war wie ich die ganzen Jahre über gewesen bin, dann wurde das immer sehr argwöhnisch und misstrauisch beobachtet.“

Dementsprechend werden weder Projekte, noch Institutionalisierungsansätze oder explizite Strategien berichtet, die an Fragen der Vielfalt anknüpfen. Im günstigsten Fall wird von einem bloßen Hinnehmen möglicher Unterschiede gesprochen. Ein möglichst ruhiges, störungsfreies Erledigen der Tätigkeiten stehe in den Betrieben im Zentrum, eine Mitarbeiterorientierung als eine gewisse Kultur der Zuwendung werde nicht gepflegt. Die Gleichstellungsbeauftragte desselben Betriebs antwortet auf die Frage, inwieweit der aktive Umgang mit der Vielfalt der Beschäftigten ein Thema ist:

„Das ist nie ein großes Thema. Hier wird sowieso viel hingenommen. Da wird kurz gemeckert und dann ist das eben so. Also man nimmt viel hin und man fügt sich in sein Schicksal. Das ist eigentlich so ein Grundtenor hier.“

Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Sicherheitsdienstleisters stellt im Vergleich zu anderen Unternehmen fest:

„Es gibt Betriebe, die machen was für ihre Leute. Die setzen sich ein. Die sehen zu, dass gewisse Spannungen erst gar nicht zusammenkommen. Solche Unternehmen gibt es ja. Dazu gehört diese Firma nicht. [...] Da muss mal einer sagen: ‚Pass mal auf, ich möchte das alles so machen, ich möchte das so und so machen und wenn ich was sage, dann könnt ihr euch darauf verlassen.‘ Man muss die Um-

gangsform, das Betriebsklima darauf ausrichten. Und das ist bis jetzt hier nicht passiert.“

Gründe, Ziele, Nutzen

Da sich die Betriebe dieses Clusters bisher nicht mit Managing Diversity befassen, werden von den Befragten Gründe für ein Managing Diversity auch nur auf theoretischer Ebene genannt. Dabei wird durch den Interessenvertreter des Großunternehmens auf eine mögliche Senkung des Krankenstandes hingewiesen und eine stärkere Vermittlung von Wertschätzung:

„Wenn man es hinkriegt, dass die Leute auf die Firma einen gewissen Stolz haben, dann arbeiten die anders. Dann werden sie nicht so oft krank, dann gehen die ganz einfach da ran. Man braucht einen gewissen Stolz, da zu sein. Wenn man sagt: ‚Okay ich weiß, es geht hier eine halbe Stunde länger, ich fahre das trotzdem.‘ Man geht ja anders um mit den Leuten. Aber das funktioniert nur, solange das zweiseitig ist. Das funktioniert nicht, wenn es einseitig ist.“

Theoretisch könnte aus Sicht der Befragten auch eine stärkere Passung von Tätigkeiten zu persönlichen Neigungen und bisweilen die Nutzung von Ideen der Beschäftigten für neue Produkte/Dienstleistungen für eine stärkere Diversity-Integration sprechen. Dies wird insbesondere bei den Befragten des Themenparks geäußert, im folgenden Zitat beispielhaft durch die Gleichstellungsbeauftragte:

„Also man hat gar nicht mehr so laut verkündet, was man toll findet oder eben nicht so toll findet. Weil das könnte einem ja dann zum Verhängnis werden. ‚Ihr habt das gelernt, ihr müsst auch überall [in allen Bereichen des Themenparks] arbeiten!‘ Grundsätzlich ist es ja auch so. Aber man hat ja doch bestimmte Neigungen. Aber die wurden halt nicht bedacht. Ich persönlich denke, dass das schon wichtig ist. Die Leute auch ein bisschen nach Neigung einzusetzen.“

Kapazitäten und Unterstützungsformen

Formen der Unterstützung werden keine genannt, selbst gesetzlich verankerte Formen der Mitbestimmung sowie deren ungehinderte Arbeit müssen hart erkämpft und in regelmäßigen Konflikten verteidigt werden.

Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Sicherheitsdienstleistungsunternehmens kritisiert die fehlende Offenheit der Geschäftsführung gegenüber Diversity-Themen:

„Es wäre schon mal positiv, wenn man einen Geschäftsführer hat, der bei Dingen wie Mobbingbeauftragter oder Gleichstellungsbeauftragter oder Schwerbehindertenvertretung da nun nicht gleich zumacht. Das war ja immer so, der hat immer gleich zugemacht.“

Der Schwerbehindertenvertreter desselben Betriebs beklagt, dass Fort- und Weiterbildungen nur unter Zuhilfenahme rechtlicher Druckmittel genehmigt werden:

„Überhaupt erst mal die entsprechenden Seminare genehmigt zu bekommen. Grundseminare: ‚Ja, okay‘, aber wenn es dann um spezifische Sachen ging: ‚Das brauchen Sie doch gar nicht!‘ Wo ich mich dann wirklich anstrengen musste, kraft des SGB IX zu sagen: ‚Moment, hier, da steht’s, das steht mir zu und entweder du zahlst oder ich klage es ein‘. Also, obwohl es Ansinnen des Arbeitgebers war, die Funktion besetzt zu sehen, war es nicht immer leicht, meine Forderungen umsetzen zu können.“

Reaktionen der Beschäftigten

Reaktionen der Beschäftigten werden kaum berichtet, da es in Hinblick eines Managing Diversity nichts gibt, worauf sie reagieren könnten. Allerdings werden mitunter Konflikte zwischen Belegschaftsgruppen im Zuge des generell durchwachsenen Organisationsklimas thematisiert, wie der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Sicherheitsdienstleistungsunternehmens beschreibt:

„Da werden gegenseitig Vorhaltungen gemacht, z.B. Stördienst – normaler Dienst: ‚Aha, das sind ja die vom Stördienst, die werden besser behandelt‘ – was nicht stimmt. Na klar, das gibt Spannung. Aber mehr läuft da auch nicht. Weil wie gesagt, wir haben ein Arbeitsverhältnis, wir müssen uns nicht leiden, wir haben kein so gutes Verhältnis, dass wir dann sagen müssen: ‚Pass auf, wir müssen hier zusammen arbeiten‘, ich muss bloß mit einem oder im schlimmsten Fall mit zwei Mann zusammen arbeiten.“

Zu den wenigen, beginnenden gesundheitsorientierten Ansätzen berichtet der Schwerbehindertenbeauftragte desselben Unternehmens zumindest über einige positive Reaktionen der Beschäftigten – wenngleich auch Vorbehalte bestehen, da die Maßnahmen aufgrund struktureller Probleme nicht alle Beschäftigten erreichen:

„Als die Kollegen das hier mitkriegt, dass wir hier eine Physiotherapeutin organisiert haben, fanden sie das eher witzig: ‚Okay, und wann gehen wir dahin?‘ Also ich will auch das nicht schlechtden, weil es wird hier und da etwas versucht zu tun, aber aufgrund der Spezifik, die wir hier in den Niederlassungen haben, speziell in der täglichen Arbeitszeitgestaltung, ist es natürlich unheimlich schwierig, etwas zu tun, was die Masse erreicht.“

Integration in Reports und Personalprozesse

In Hinblick auf das betriebliche Berichtswesen werden lediglich Diversity-unspezifische Ansätze im Rahmen eines Qualitätsmanagements erwähnt. Der Mitbestimmungsakteur des Sicherheitsdienstleisters nimmt diese jedoch eher als Kontrolle der Beschäftigten wahr:

„Sowas gibt es hier: Qualitätsmanagement. Es wird darauf geguckt, ob die Arbeit vernünftig gemacht wird. Das ist relativ einfach zu kontrollieren.“

Und auch bei Personalprozessen finden sich keine substanziellen Diversity-Themen. Die Frage, ob Diversity in Personalprozessen eine Rolle spielt, verneint die Gleichstellungsbeauftragte des Themenparks somit:

„Eigentlich eher nicht. Wie gesagt, das ist eigentlich klassisch gewesen, dass die letzten 20 Jahre – Männer wurden hier bevorzugt. Aber immer unter der Maßgabe, der Beruf sei zu schwer. Was ja auch teilweise so ist. Keine Frage. Und Frauen wurden wie gesagt, bis auf die eine, überhaupt nicht eingestellt.“

5.3.2 Cluster 2: „Operative Einzelprojekte“

Das zweite Cluster umfasst mit sieben Organisationen die zahlenmäßig größte Gruppe des Themengebietes zur Integration von Diversity in der vorliegenden Stichprobe. Hier finden sich KMU der Branchen „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“, „Verkehr“ und „Industrie“ sowie große Organisationen aus den Bereichen „Medien und Kunst“ sowie „Handel“. Die Branche „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“ ist mit beiden befragten Organisationen vertreten.

Aktualität der Diversity-Thematik

Im Unterschied zum Cluster 1 „Managing Diversity nicht existent“ werden in den befragten Organisationen des Clusters 2 „Operative Einzelprojekte“ erste vereinzelte Ansätze berichtet, die die Diversity-Thematik tangieren. Meist handelt es sich um Personalprojekte, die vor allem Wettbewerbsüberlegungen unterworfen sind und weniger dem Gedanken eines aktiven Managing Diversity entsprechen. Der Betriebsratsvorsitzende eines kleinen IT-Unternehmens schätzt beispielsweise, dass Diversity im Zuge äußerer Markteinflüsse ein Thema werden könnte:

„Wir sind auch ein bisschen getrieben von dem, was draußen am Markt passiert. Und auch getrieben, von dem was man für Kunden hat. Wenn der Kunde erwartet, da muss ich mich dem Neuesten stellen, dann kann man nicht als Unternehmen... Ich weiß nicht, inwieweit man sich dann die Verschiedenheit der Menschen zunutze machen kann, um genau das positiv einzusetzen. Also ich hab das bisher eigentlich noch nicht erlebt. Es sei denn, man guckt bei Stellenbesetzung natürlich ganz klar, ob jemand aufgrund seiner persönlichen Struktur, seiner Andersartigkeit im positiven Sinne, besser geeigneter ist als jemand anders. Dass man darauf achtet. Und ich hoffe, dass das passiert.“

Zum Teil hinkt die Organisation der Beschäftigtenvielfalt durch die noch rudimentäre Integration von Diversity-Themen hinterher. In der großen Universitätsklinik besteht laut der Personalleiterin etwa das Problem, dass Englisch als Amtssprache noch nicht konsequent eingeführt wurde:

„Amtssprache in vielen Laboren ist Englisch und eigentlich müsste man, wenn ich mal vom Personalbereich ausgehe, so die wesentlichen Rundschreiben auf Englisch vorhalten. Haben wir aber nicht.“

Die Integration von Diversity-Themen verläuft eher auf Ebene einzelner Projekte, meist wird auf eine diskriminierungsfreie Organisationskultur geachtet. Mitunter finden erste Maßnahmen zur Frauenförderung und Integrationsvereinbarungen für Schwerbehinderte Einzug in betriebliche Prozesse – so beispielsweise bei einem Großunternehmen im Bereich „Handel“, wie die dort befragte Schwerbehindertenvertreterin erzählt:

„Also ich kann da nur unsere Integrationsvereinbarung noch einmal lobend erwähnen, in der einfach nochmal beschrieben ist, dass sich das Unternehmen dazu bekennt, dass hier behinderte Menschen eingestellt werden, aber da ist natürlich nur von Schwerbehinderten die Rede. Es gibt keine Vereinbarung, die irgendwie speziell auf eine andere Gruppe Menschen mit abzielen würde, dass man sagen könnte: ‚Ok, ich habe hier dieses oder jenes‘.“

Gründe, Ziele, Nutzen

Die Hintergründe für die Einzelprojekte liegen entweder in der instrumentellen Nutzung für bestimmte organisationale Prozesse oder auch der gesetzlichen Verpflichtung für bestimmte Integrationsprozesse begründet. Instrumentelle Überlegungen speisen sich vor allem daraus, stärker mit der vielfältiger werdenden Kundschaft in Kontakt zu treten. Exemplarisch kann dies durch ein Zitat der Geschäftsführung eines kleinen IT-Unternehmens veranschaulicht werden:

„Letztendlich ist es die Vielfalt, die draußen auch meinen Kunden präsentiert. Heißt für einen Dienstleister: Wenn Sie wirklich funktionieren wollen, nämlich Dienst anbieten im Sinne des Beauftragenden, kann ich nur wirklich punkten, wenn ich ein Spiegelbild zu diesen Anforderungen auch abbilde. [...] Es müssen Menschen sein, die so ticken, wie die da draußen. Und alles andere geht nicht. Also wir müssen irgendwie eine angemessene Altersgruppe hinkriegen, um eigentlich eine Dublette zu diesem Gegenstück auf der Kunden Seite darzustellen. Das ist die Herausforderung.“

Kapazitäten und Unterstützungsformen

Den Organisationen dieses Clusters kann eine grundsätzliche Offenheit für Fragen der Vielfalt und Antidiskriminierung unterstellt werden. Die Befragten berichten, Einzelprojekte zu Diversity meist im Rahmen ihrer eigentlichen beruflichen Tätigkeiten bearbeiten zu können. Vielerorts engagieren sich z. B. Schwerbehindertenvertreter oder Gleichstellungsbeauftragte um assoziierte Diversity-Teilthemen. Wo es bereits vorkommt, lassen Leitungsvertreter Überlegungen hinsichtlich der Vielfalt der Belegschaft in bestehende Organisationsprozesse einfließen, z. B. bei der ohnehin anstehenden Personalakquise. Darüber hinaus werden keine zusätzlichen Unterstützungsformen oder Mittel für Diversity benannt. Grundsätzlich ist die Gleichstellungsbeauftragte der Großorganisation der Gesundheitsbranche mit den ihr zugeordneten Unterstützungsformen zufrieden, die sie mit folgenden Worten beschreibt:

„Also im Prinzip schon das, was wir viele Jahre hier haben. Ich glaube auch haben müssen. Wir haben einen Beauftragten für schwerbehinderte Menschen. [...] Ich glaube auch, ich fühle mich schon so in meinen Ideen grundsätzlich unterstützt, also wenn ich Projekte habe oder Gelder brauche. [...] Der Personalrat sicherlich auch, es hat aber alles nicht so das Dach ‚Diversity‘ – wir haben eigentlich nichts, was das Thema Diversity so als Ganzes rausgreift.“

Reaktionen der Beschäftigten

Seitens der Belegschaft werden von den Befragten wenige bis keine Reaktionen berichtet, da sie so gut wie nichts von Diversity-Themen in ihren Organisationen wahrnehmen und sich daher auch keine Gedanken darüber machen. Der befragte Geschäftsführer eines kleinen Industrieunternehmens sieht darin zunächst keine Nachteile:

„Ich glaube, dass die Leute gar nicht so darüber nachdenken. Was jetzt ja nicht nachteilig ist. Aber die sehen da wahrscheinlich keinen – es gibt da einfach keine Reibungspunkte, oder dass sie nachdenken, dass der andere da anders ist.“

Im Zuge dessen wird auch der Diversity-Begriff als unzweckmäßig für die Belegschaft angesehen, meist weil er als zu wenig aussagekräftig wahrgenommen wird und als neuer Anglizismus eine zu große Distanz zum alltäglichen

Sprachegebrauch der Beschäftigten aufweist. Ein Mitglied des Betriebsrats eines kleinen Verkehrsunternehmens empfindet den Begriff als wenig ziel führend:

„Ja, das Wort ‚Diversity‘ sagt hier eben keiner. Weil das kann man nicht vermitteln. Das Wort selber ist eigentlich ganz schlimm.“

Integration in Reports und Personalprozesse

In der Berichtslegung spielen Diversity-Themen wie bereits in Cluster 1 „Managing Diversity nicht existent“ laut Befragten so gut wie keine Rolle. Dies zeigt die folgende Auswahl dreier Zitate beispielhaft. Nacheinander berichten der Geschäftsführer des kleinen IT-Dienstleisters, die Betriebsratsvorsitzende und der Personalleiter des großen Zeitungs- und Zeitschriftenverlags über das Fehlen von Diversity in Reports:

„Berichtswesen gibt es darüber nicht. Also jetzt kein schriftliches. Weil die Entwicklung haben Sie ja nicht.“

„Nein. Also jetzt haben wir gerade den Konzernbericht, da geht es um wirtschaftliche Daten. Da stehen nur Beschäftigtenzahlen insgesamt drin.“

„Es ist ja schon, wie ich auch eingangs gesagt habe, kein Konzept dahinter. Es gibt auch keine Qualitätskontrolle in dem Sinne: ‚Haben wir denn jetzt da auch wirklich unsere Standards und unsere Prozesse so eingehalten?‘, dass das eine Rolle spielt. Wenn Sie so wollen, liegt es eher in der Hand der Personalabteilung, die dann einen Blick darauf hat, und diese Vielfalt halt kontrolliert.“

Bei Personalprozessen spielt Diversity nur insofern eine Rolle, als es mitunter darum geht, einen zunehmenden Fachkräftemangel auch mit diverser werdenden neuen Beschäftigten auszugleichen, z. B. durch die Akquise von Personen mit Migrationshintergrund. Zwar werden damit einhergehend von den Befragten auch kulturelle Herausforderungen gesehen. Einfluss auf die Integration von expliziten Überlegungen zu Diversity oder eines Managing Diversity haben diese aber bisher nicht.

Für die Geschäftsführerin eines kleinen Krankenhauses ergibt sich der Umgang mit unterschiedlichen Kulturen als zwangsläufiges Thema, da die

Organisation keine andere Wahl hat, als ausländische Ärztinnen und Ärzte einzustellen:

„Also es ist schon ein Stück weit auch Zwang, weil es nicht genug deutsche Ärzte gibt. Wir suchen und müssen es machen, aber ich finde es nicht schlecht. [...] Und wenn Kulturen dann ganz fremd oder noch fremder sind, dann ist es erstmal noch ein vorsichtigeres Abtasten. Und man muss mit den Kulturen lernen. Also wie sind dann Aussagen zu bewerten und wie gehen die um mit Zusagen, mit Verbindlichkeit? Und tatsächlich für mich erfreulich zu sehen, wie gut das im Miteinander klappt und alle Interesse haben und sich einbringen und das tatsächlich so mitgehen.“

5.3.3 Cluster 3: „Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung“

Das dritte Cluster beinhaltet fünf Organisationen und setzt sich zusammen aus KMU der Branchen „Ver- und Entsorgung“ sowie „Verkehr“, aus der großen Organisation der Branche „Finanzdienstleistungen“ und den großen Organisationen der Bereiche „Industrie“ sowie „Medien und Kunst“.

Aktualität der Diversity-Thematik

Diversity-Themen werden in den hier gruppierten Organisationen vor allem durch einzelne Personen vorangetrieben, die organisationsintern meist gut vernetzt sind. Themen der Vielfalt werden projektbezogen realisiert, zwar eher implizit, allerdings schon mit einer stärkeren Systematik sowie zeitlicher, inhaltlicher und organisatorischer Kontinuität im Vergleich zu Cluster 2 „Operative Einzelprojekte“. Zum Teil werden Diversity-Themen auch unter anderen Begrifflichkeiten und Schwerpunkten umgesetzt.

Der Personalleiter eines städtischen Versorgungsunternehmens fasst die Aktivitäten folgendermaßen zusammen:

„Also, es gibt kein Diversity-Projekt. Es gibt aber zu fast allen Themen, die Sie da drauf stehen haben, irgendwelche Aktionen. Und dann ist die Frage, womit man sich beschäftigt. Sagen wir mal, wenn man den Eindruck hat, man muss sich mit dem Thema beschäftigen, dann beschäftigt man sich damit ein bisschen stärker.“

Man geht in die Betriebsöffentlichkeit oder dann gibt's mal hier ein Projekt, da ein Projekt, aber die ranken sich alle um die Frage der Unterschiedlichkeiten. Oder der Gleichheiten. Wobei wir da nicht die Probleme haben.“

Der Betriebsratsvorsitzende desselben Unternehmens weist vor allen Dingen auf eine Betriebsvereinbarung zum Thema unter dem Titel „Partnerschaftliches Verhalten“:

„Diversity-Fragen, ja, wir haben uns nie zusammengesetzt und haben gesagt: ‚Wir müssen da jetzt mal darüber reden und das regeln‘, sondern da ist sehr, sehr vieles gewachsen. Wir haben vor ein paar Jahren recht umfangreich eine Betriebsvereinbarung geschaffen, die nennen wir ‚Faires und partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz‘. Und da sind tatsächlich viele Sachen, die man unter den Begriff auch packen könnte, sind da eigentlich reingeflossen. Dass wir sagen, wir tolerieren hier als Arbeitgeber – und der Betriebsrat selbstverständlich dann auch als Garant dafür – alle Arten von religiöser Ausprägung, sofern sie natürlich mit unserem Grundgesetz zu vereinbaren sind und auch alle Formen von sexuellen Geschichten. Also, wir wollen da sehr tolerant sein.“

Ein anderer Personalleiter eines kommunalen Nahverkehrsunternehmens, benennt die Thematik in seinem Unternehmen ebenfalls nicht unter dem Begriff Diversity:

„Es geht hier um die Mitarbeiter. Und die Würde des Menschen. Zum Beispiel Rassismus und Sexismus. War schon vor 25 Jahren zwischen Betriebsrat und uns klar, dass das nicht zu dulden ist. Es gibt unterschiedliche Entwicklungen. Frauenanteil, Migrantenanteil – solche Sachen. Aber die packen wir nicht an unter dem Begriff Diversity. Sondern, das sind Mitarbeitende.“

Mitunter werden erste strategische Überlegungen entwickelt. Allerdings herrscht eine gewisse Skepsis hinsichtlich der Frage: Inwiefern sollten Diversity-Themen explizit institutionalisiert werden? Zumindest sind die hier zugeordneten Organisationen noch nicht sicher, was das Ziel des aktuellen Diversity-Integrationsprozesses sein könnte.

Die Befragte aus der Leitungsebene eines großen Zeitungs- und Zeitschriftenverlags äußert sich dazu mit folgender Prognose:

„Wir werden keine Fachabteilung dafür haben und wir werden keine extra Programme machen. Wir brauchen intelligente, kleine kreative Lösungen. Und das bedeutet, läuft nur immer über das direkte Gespräch, über Gucken, [...] wenn die [Leute] da sind, wenn wir sie erstmal haben, werden sie auch wertgeschätzt und gepflegt und so. Also es gibt keinen Widerstand dagegen.“

Gründe, Ziele, Nutzen

Geht es um die Frage nach den Hintergründen der stärker werdenden Integration von Managing Diversity, rückt im Vergleich zu Cluster 2 „Operative Einzelprojekte“ die Organisationskultur stärker in den Blick.

Die Befragten, hier der Betriebsratsvorsitzende eines kommunalen Versorgungsunternehmens, nennen als Gründe zunächst eine allgemeine Mitarbeiterorientierung, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden:

„Ich glaube, wir haben so ein allgemeines Grundverständnis, dass wir es schon nicht ungerne sehen, wenn sich auch Kolleginnen und Kollegen hier wohlfühlen im Hause. Und das versuchen wir auch irgendwie bei allen Zwistigkeiten, die man sonst auch hat – unser gemeinsames Ziel ist schon, hier attraktive Arbeitsplätze zu gestalten. Das Unternehmen hat da sicher auch unter Zukunftsaspekten ein großes Interesse dran, wir natürlich aus unserer Rolle heraus, da attraktiv die Arbeitsplätze zu gestalten, auch gute, soziale Aspekte da mit einfließen zu können.“

Zudem wird eine Belebung der Diskussionskultur berichtet, aber auch eine erhoffte Senkung von Kranken- und Fluktuationsraten.

Der befragte Ansprechpartner für Diversity, nachstehend ein Personalentwickler des großen Industriedienstleisters, sieht in der zunehmenden Internationalität der Beschäftigten eine Bereicherung:

„Weil wir eben der Meinung sind, dass es das Geschäft, die Kultur und auch die Auseinandersetzung untereinander belebt. Das haben wir jetzt auch bei den jungen Leuten, die wir hier als Talente eingestellt haben, festgestellt. Dass wenn ich jetzt mit den Griechen und

Spanierinnen dieser Welt hier mit diskutiere, bekomme ich auch von den Abteilungsleitern oder im Managementteam ja mit, dass die da sehr zufrieden mit sind und dass das eine Bereicherung ist.“

Kapazitäten und Unterstützungsformen

Im Vergleich zu den bisherigen Clustern 1 „Managing Diversity nicht existent“ und 2 „Operative Einzelprojekte“ berichten die Befragten aus dem Cluster 3 von einer stärkeren Kontinuität Diversity-assoziiierter Projekte sowie von einer Aufgeschlossenheit und anhaltenden Kooperationen zentraler betrieblicher Akteure. Für entsprechende Projekte werden notwendige Ressourcen bereitgestellt (z. B. Nutzung von Räumen, Arbeitszeit, finanzieller Mittel, ideelle Unterstützungen). Teils lässt sich hier eine beginnende Institutionalisierung beobachten. Diese wird jedoch nicht unter dem Begriff Managing Diversity behandelt.

Die befragte Geschäftsführerin einer regionalen Bank äußert sich zu den bei ihnen vorhandenen Kapazitäten beispielsweise durch Benennen der einzelnen Akteure und des bereitgestellten Budgets:

„Also erstmal, wer sind die Player darin: Erstmal die Personalabteilung mit Vorstand, dann die Führungskräfte, Personalrat und Frauenvertretung. Das sind so die handelnden Personen in dieser Struktur. Budget gibt es auch. Indem wir ein Budgetprozess haben und Themen wie jetzt ein Mentoring Programm mit budgetiert werden. Räumlichkeiten können wir uns nicht beklagen.“

Und der in diesem Unternehmen vertretene Personalrat sieht insbesondere in der Offenheit seitens der Geschäftsführung eine gute Gelegenheit, in Richtung eines Managing Diversity aktiv zu werden:

„Und da gilt es dann auch für kluge Beschäftigtenvertretungen den Zeitpunkt, die Chance zu nutzen, wenn es soweit ist.“

Reaktionen der Beschäftigten

Die berichteten Projekte werden von den Beschäftigten im Sinne von Mitarbeiterorientierung verstanden und als positiv, aber auch weitgehend selbstverständlich angenommen. Der Diversity-Begriff wird auch in Cluster 3 als wenig geläufig und zweckmäßig berichtet.

Die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende eines großen Chemieunternehmens kann keine wesentlichen Reaktionen der Belegschaft verzeichnen:

„Ich glaube, das ist nicht wirklich in der Diskussion. Das wird hingenommen und das ist okay so. Ich glaube, es findet auch da keine Hinterfragung statt – es ist so. Und es ist gut so.“

Integration in Reports und Personalprozesse

Im Unterschied zu Cluster 1 „Managing Diversity nicht existent“ und 2 „Operative Einzelprojekte“ werden in Cluster 3 „Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung“ Diversity-assozierte Themen häufig in Standardreports integriert: z. B. in Bezug auf die demografische Struktur, Frauenquoten, schwerbehinderte Menschen sowie jeweils Maßnahmen zu deren Förderung. Spezielle Berichte zu Diversity gibt es nicht. Wo nicht systematisch etwa in Form regelmäßiger Reports berichtet wird, werden Projekte über alternative Kanäle kundgetan.

Die Vertreterin der Leitungsebene eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders nennt hier insbesondere auch den Schwerpunkt Betriebliches Gesundheitsmanagement:

„Frauen und Männer ist bei uns Landesgleichstellungsgesetz. Altersstatistik ganz klar, definiert sich bei uns um Personalthemen. Was bei uns ganz stark kommt, Gesundheitsmanagement. Das ist stärker im Fokus, weil wir immer älter werden in der Mehrheit. Wissenstransfer, Nachwuchsförderung, im Zusammenhang mit veränderten Führungspositionen. Und diese Zahlen haben wir. Die benutzen wir auch, um systematisch sinnvolle Initiativen zu ergreifen. Und da laufen dann diese Diversity-Themen in der Diskussion quasi im Gespräch immer mit, so dass sie dann immer sagen: ‚Oh guck mal, da hätten wir eine Chance‘, dass wir sagen: ‚Lasst uns darauf gucken!‘ Also, diese Themen laufen immer mit, sind aber nicht gezielt mit irgendwelchen zusätzlichen Zahlen oder Untersuchungen belegt.“

Vor allem im Zuge der Personalgewinnung werden sowohl Geschlechterfragen als auch Migrationshintergründe thematisiert. Der Betriebsratsvorsitzende eines kommunalen Versorgungsunternehmens schildert ein Beispiel zum Thema Quoten:

„Ich kann gerne ein Beispiel machen, wo wir so in dem Maße nicht darüber nachgedacht haben, zumindest nicht unter dem Stichwort Diversity Management: Wir haben für eine neue Struktur eine Führungsebene gesucht, also konkret Teamleiter und haben es uns da zur Aufgabe gemacht, bei der Auswahl zu quotieren. Also nicht nur Männlein-Weiblein, sondern auch je nach Herkunft, dass da jeder einen vertraulichen Ansprechpartner findet.“

5.3.4 Cluster 4: „Systematische und fortschreitende Projekte“

Cluster 4 setzt sich ebenfalls aus fünf Organisationen zusammen: Zum Cluster gehören ein Großbetrieb der Branche „Ver- und Entsorgung“, beide Einrichtungen des Bereichs „Bildung, Forschung und Wissenschaft“ sowie die jeweils kleine und große Organisation des Bereichs „Bund, Länder und Gemeinden“. Wie in keinem anderen Cluster finden sich hier also anteilig die meisten öffentlichen Institutionen wieder.

Aktualität der Diversity-Thematik

Im Cluster 4 sind Diversity-Themen stärker als in allen vorherigen Gruppen bereits institutionell verankert. Im Personalbereich, in der Mitbestimmung und im Rahmen spezialisierter Arbeitsgemeinschaften werden einzelne Themen systematisch in Projekten verfolgt und in organisationale Prozesse integriert. Sie schlagen sich bereits auch in strategischen Überlegungen der Organisation nieder – allerdings auch hier nicht immer explizit unter dem Diversity-Label.

Der Personalleiter einer größeren Universität nennt beispielsweise zahlreiche Maßnahmen, die jedoch nicht als Diversity Management bezeichnet werden:

„Wir gehen hin und sagen: ‚Wir wollen bei den Rahmenbedingungen z. B. die Möglichkeiten ausschöpfen‘. Dass wir als familienfreundliche Hochschule auch auftreten wollen, was sich manifestiert in Arbeitszeitdienstvereinbarungen, in Telearbeitsdienstvereinbarungen, wenn Sie auf Krankheit und Behinderung eingehen. Dass man im Prinzip die Beauftragten für Behinderte hat. Dass man ein Zentrum für das behindertengerechte Studium dann hat. Dass man dann alle Möglichkeiten auch nutzt, mit der Schwerbehindertenvertretung zusammenzuarbeiten. Pro Punkt gibt es da auch wieder ganz viele Unterbereiche, wo man sagen könnte: ‚Da haben wir tat-

sächlich Institutionalisierungen, die Diversity unterstützen‘. Wir haben aber nicht Diversity Management als Dach über all den Maßnahmen so organisiert.“

Die Befragten berichten aber auch, dass weiterhin noch viel zu tun sei, um Aktivitäten weiter auszubauen, zu integrieren und breiter in der Organisation zu streuen. Offensichtlich zeigte sich hier der Effekt: Je stärker sich Personen mit der vielschichtigen Diversity-Thematik befassten, umso mehr offenbarten sich ihnen komplexer werdende Fragestellungen und Themen innerhalb der Organisation.

Gründe, Ziele, Nutzen

Als treibende Kraft für die gesteigerte Integration von Diversity in den Organisationen dieses Clusters werden zunächst die Entwicklungen des Strukturwandels und heterogener werdende Belegschaften und Kunden genannt. Allerdings werden in dieser Gruppe stärker als in allen vorherigen Clustern Verknüpfungen zwischen instrumentellen Überlegungen und Mitarbeiterorientierung hergestellt.

Die Frauenbeauftragte einer kleinen Hochschule im ländlichen Raum schildert beispielsweise Überlegungen an ihrer Einrichtung:

„Es gibt auch wieder verschiedene Zielrichtungen. Also wie vorher gesagt, dass der deutsche Markt abgegrast ist, gibt es natürlich auch die Zielrichtung, sehr gute Kollegen gewinnen zu können und zu wollen. Natürlich auch, weil man weiß, dass die Studierenden immer vielfältiger werden. Dass man das berücksichtigt, um natürlich auch für die Studierenden eine gute Bildungseinrichtung zu sein und dann aber auch Studierende zu gewinnen. Und das andere ist aber auch, weil man sich das Thema auf die Fahnen geschrieben hat.“

Die Gleichstellungsbeauftragte einer größeren Universität sieht den profitablen Nutzen der Steigerung der Attraktivität des ländlichen Standortes:

„Also die Organisation profitiert davon. Und sie profitiert auch davon, wenn sich herumspricht, dass hier Diversity gelebt wird, dass das auch ein Aushängeschild ist, um Studierende hierher zu bekommen, um sie zu begeistern, um Beschäftigte hierher zu bekommen.“

Die Region ist nicht für alle attraktiv, das wissen wir. Aber die Organisation kann z.B. damit punkten, dass sie für sich in Anspruch nimmt: Wir leben Diversity. Bei uns ist es nicht nur ein Lippenbekenntnis. Und die Zufriedenheit der Studierenden und Beschäftigten ist größer, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Anliegen ernstgenommen werden.“

Zudem wird auch eine gesellschaftliche Verantwortung als Arbeit gebende Institution berichtet, die in das eigene Selbstverständnis integriert und als handlungsleitendes Motiv verstanden wird. Der stellvertretende Personalratsvorsitzende eines großen Ver- und Entsorgungsunternehmens macht dies im Interview besonders deutlich:

„Wir haben einen öffentlichen Auftrag. Wir sind ein soziales Unternehmen und mit einer Verantwortung für die Stadt und die Gesellschaft und den Bürgerinnen und Bürgern. Und aus diesem Selbstverständnis heraus funktioniert das auch und insofern positionieren wir uns natürlich dann auch in der Öffentlichkeit. Das trägt natürlich nach und nach auch zu einer Bewusstseinsveränderung bei.“

Kapazitäten und Unterstützungsformen

Um Diversity-assozierte Themen voranzubringen, entwickeln sich in diesem Cluster sowohl verschiedene Arbeitsebenen, als auch verschiedene Formen der Unterstützungen. So wurden neben verschiedenen personellen, räumlichen und finanziellen Ressourcen auch Netzwerke und Arbeitsgemeinschaften gebildet. Im Gegensatz zu Organisationen der bisherigen Cluster sind diese schon relativ gut ausgestattet und können sich ihren Themen widmen.

Die befragte Vertreterin der Leitungsebene eines Bundesministeriums beantwortet die Frage auf vorhandene Kapazitäten wie folgt:

„Also im Rahmen unseres Projektes eine ganze Menge. Wer es geschafft hat, mit seiner Maßnahme und seiner Idee in unser Projekt zu kommen, der fühlt sich glaube ich manchmal für seinen Geschmack auch ein bisschen zu gut aufgehoben. Da hat er sich auch irgendwann mal den Haken geholt, dass er das machen soll. Und dann macht er das halt. [...] Ansonsten gibt es diese Räume auch. Im Zweifelsfall auch Geld. Und auch Zeit. Aber man muss es sich mehr erkämpfen.“

Und auch in einer öffentlichen Gemeindeverwaltung sind grundsätzlich Ressourcen vorhanden, wie durch den Personalleiter beschrieben:

„Also wenn sich irgendwelche Situationen ergeben, können wir entsprechend reagieren. [...] Insofern sind wir hier auf Grund unserer Ausstattung in der Lage, die Dinge zeitnah und mit einer entsprechenden Kompetenz zu bedienen.“

Reaktionen der Beschäftigten

Die Reaktionen der Beschäftigten werden als meist positiv berichtet. Allerdings werden auch Zweifel daran formuliert, ob allen Beschäftigten die Möglichkeiten und Maßnahmen tatsächlich bewusst seien. Einen Überblick darüber habe er nicht, sagt beispielsweise der Personalleiter einer großen Universität:

„Man merkt es dann in den Einzelreaktionen so nach dem Motto: ‚Schön, dass es geklappt hat mit der Telearbeit. Vielen Dank‘. Das ist dann so die kleine Motivation, die man dann bekommt. Ob es allen Beschäftigten in der wirklichen Gesamtzahl bewusst ist, was es für Möglichkeiten gibt, kann ich jetzt nicht sagen.“

Hinsichtlich der Begrifflichkeiten wird auch hier wie bereits in den vorherigen Clustern mithilfe verwandter Konzepte auf alternative Diversity-Operationalisierungen zurückgegriffen, z. B. in Form von Betriebsvereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten. Hiervon berichtet beispielhaft der stellvertretende Personalratsvorsitzende eines großen Ver- und Entsorgungsunternehmens:

„Ich sag das nochmal ganz deutlich: Die Kollegen können damit nichts anfangen, also mit dem Begriff [Diversity]. Das muss man sich noch einmal klarmachen. Das ist nicht deren Welt. So. Natürlich gibt es ganz normale Ressentiments, die kann man alle nach und nach aufzählen. Aber es gibt eine Grundatmosphäre: ‚Wir sind Kollegen! ‘ Und dann kann man in der Atmosphäre mal gucken, ob der andere auch arbeiten kann. Und meistens regelt es sich da drüber. Also man kann nicht belehrend damit umgehen, das funktioniert nicht. Das geht nur aus der praktischen Arbeit der Erfahrung aus.“

Integration in Reports und Personalprozesse

Ebenfalls umfangreicher als in *Cluster 3 „Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung“* schlagen sich in *Cluster 4 „Systematische und fortschreitende Projekte“* Diversity-assozierte Themen in verschiedenen Formen der Berichtslegung nieder, vor allem bezüglich der Aspekte Frauen, Schwerbehinderte, Migranten und verschiedener Altersgruppen. Oftmals werden von den Befragten entsprechende Passagen in Geschäfts-, Rechenschafts- und Nachhaltigkeitsberichten erwähnt. Zudem wird die Teilnahme an externen Audierungen sowie die Erhebung spezieller Indizes etc. berichtet – im Folgenden von der Gleichstellungsbeauftragten einer Universität:

„Ja, da fallen mir drei Ebenen ein. Ich fange mal an mit dem Rechenschaftsbericht des Präsidenten, der einmal im Jahr erstellt wird. Wo ich als Gleichstellungsbeauftragte auch eine Zuarbeit leiste und in meiner Zuarbeit dann das Diversity Management natürlich auch mit vorkommt. [...] Die anderen Dimensionen, die in Diversity drin stecken, kommen auch vor, aber nicht in dieser Breite. Aber sie werden erwähnt. Das zweite ist ein Prädikat, was wir schon zwei Mal bekommen haben. Und zwar für ‚vorbildlich an Chancengleichheit orientierte Hochschul- und Personalpolitik‘. Ist schmeichelhaft das Prädikat, aber wir haben uns trotzdem gefreut, dass wir es bekommen haben und wir wollen das natürlich wieder bekommen. Und da spielt Diversity auch eine Rolle, nicht die große Rolle, aber auch. Also da wird es richtig abgefragt. Das ist ein Riesenfragebogen und da müssen entsprechende Angaben gemacht werden.“

Bei Personalprozessen berichten die Befragten sowohl Diversity-Themen bei der Personalgewinnung als auch zunehmend bei Zielvereinbarungen und der Personalentwicklung. Dem Diversity-Beauftragten der kleinen Hochschule fallen diesbezüglich beispielsweise die Bewerbungsverfahren ein:

„Bei Bewerbungsverfahren z.B. ist das ganz klar auch ein großes Thema. Und dann geht es ganz explizit darum, auch sensibel aufzupassen, dass man nicht diskriminierende Selektionsverfahren macht. [...] Und bei der Personalentwicklung, weil Zielvereinbarung heißt ja in einem bestimmten Zeitrahmen bestimmte Quoten auch anstreben. Und nur wenn die angestrebt sind, ist die Zielvereinbarung erfüllt.“

Der Personalleiter einer kleinen Gemeindeverwaltung schildert die gezielte Einstellung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund:

„Auch bei der Nachwuchsgewinnung achten wir darauf, dass wir Kolleginnen und Kollegen ins Haus holen, die Migrationshintergrund haben. [...] Wir versuchen, dieses Thema in das Haus zu bringen. Indem wir jeden Ausbildungslehrgang unter dem Aspekt gestalten. Also da ist es so, dass wir das Thema bewusst als Zielsetzung verfolgen.“

5.3.5 Cluster 5: „Strategisch institutionalisiertes Managing Diversity“

Cluster 5, das letzte dieses Themenbereichs, besteht aus vier Organisationen. Dem Cluster werden jeweils die befragten Großunternehmen der Bereiche „Postdienste, Logistik und Speditionen“, „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“ und „Sozialversicherung“ zugeordnet sowie die mittelgroße Organisation des Bereichs „Bund, Länder und Gemeinden“. Kleinere Betriebe sind in diesem Cluster nicht vertreten.

Aktualität der Diversity-Thematik

Wie in keinem anderen Cluster des Samples gehört Managing Diversity in den hier zugeordneten Betrieben zur expliziten organisationalen Strategie und Kultur. Die Personalleiterin des großen Unternehmens der IT-Branche berichtet hier von der Verknüpfung von Managing Diversity in die Leitlinien der Organisation:

„Wir haben für uns Leitlinien definiert, die so unsere Werte darstellen. Die überall, in allen Systemen, die wir HR-seitig etabliert haben, immer wieder eine große Rolle spielen. Zusätzlich haben wir dieses Jahr noch Führungsleitlinien etabliert, sodass das auch noch mal in diese Richtung geht. Da gibt es ein Prinzip ‚Respekt und Integrität‘ was widerspiegelt, was unsere Kultur darstellen soll. In diesem ‚Respekt und Integrität‘ steckt schon eine ganze Menge: Wie gehe ich mit Gender, wie gehe ich mit Diversity an sich um?“

Die Institutionalisierung ist so weit vorangeschritten, dass sowohl Diversity-Stabsstellen mit enger Verbindung zur Leitung eingerichtet wurden als auch

vielfältige Kooperationsformen mit und Erfahrungen von Diversity-Experten und Mitbestimmungsakteuren genutzt und integriert werden. Diversity wird ganzheitlich verstanden und mit seinen Teilbereichen auf vielfältige Art und Weise operationalisiert.

Die folgenden Zitate machen dies sehr anschaulich. Zunächst berichtet die Betriebsratsvorsitzende eines Großunternehmens der Logistikbranche von der Bedeutsamkeit von Diversity für die Betriebsratsarbeit:

„Diversity ist natürlich auch ein Thema, das der Betriebsrat zu beachten hat. Wir haben ja die Aufgabenstellung, Gesetze, Verordnungen, Betriebsvereinbarungen so zu begleiten, dass sie auch umgesetzt werden. Das heißt das Thema AGG ist ja letztendlich die Grundlage für das Thema Vielfalt/Diversity und Berücksichtigung. Und wir haben hier eine Betriebsvereinbarung darüber. [...] Und hier sind auch die Aufgabenfelder Diversity beschrieben und auch die Diversity-Beauftragte ist aus dieser Konzernbetriebsvereinbarung hervorgegangen.“

Die im selben Unternehmen befragte und im obigen Zitat angesprochene Diversity-Beauftragte berichtet von der Einbindung vorhandenen Wissens in das aktuelle Konzept:

„Das Wichtige bei dem Diversity Management ist, diese schon vorhandenen Erfahrungen nochmal zusammenzufügen und zu sagen: Ja, das ist ein strategisches Element. Das funktioniert dort, und lasst uns gucken, [...] wo wir es auch noch brauchen, [...] die unterschiedlichen Erfahrungswelten und auch das Interdisziplinäre dann in bestimmten Projekten auch mit [...] verankern.“

Zuletzt schildert der Personalleiter des Sozialversicherungsunternehmens die ganzheitliche Integration von Diversity:

„Im Grunde genommen haben wir bei uns einen mehr ganzheitlichen Ansatz, in dem das Thema Diversity mit den ganz unterschiedlichen Facetten integriert ist. Also wir setzen nicht nur auf Gleichberechtigung, sondern wir setzen auf kulturelle Vielfalt. Wir setzen auf Ältere, wir setzen auf – bis hin zum Gesundheitsmanagement – und versuchen diese Themen nicht isoliert in die Organisation zu

bringen, sondern sie gleich mit den verschiedenen Themen vernetzt und integriert einzusetzen. [...] Wir haben sicherlich tradiert begonnen mit der Förderung von Frauen. Heute würde man das anders erzählen, aber das ist damals so gewesen, das war eines der ersten Themen. Dann sind die anderen Themen mit dazu gekommen. Und als wir dann erkannt haben, es ist für uns günstiger, das integriert zu machen. Und nicht auf isolierte Themen.“

Gründe, Ziele, Nutzen

Wie bereits aus den letzten Zitaten ersichtlich, spielt die angestrebte Kultur eine wichtige Rolle in den Überlegungen zum Managing Diversity. Allerdings wird von den Befragten auch berichtet, dass es eine nutzbringende Verbindung zur Kernaufgabe der Organisation geben müsse. So seien vielfaltsbasierte Kompetenzen wichtig, um eine bessere Bewältigung der vielfältiger werdenden beruflichen Aufgaben gewährleisten zu können – ganz im Sinne einer zunehmenden Subjektivierung von Arbeit (vgl. Moldaschl/Voß 2002).

Die Notwendigkeit persönlicher Kompetenzen betont im folgenden Zitat der Personalleiter der großen Sozialversicherung:

„Ich muss für meinen Job über bestimmte Kenntnisse verfügen, sonst mache ich meine Aufgabe nicht gut. Ich darf das nicht abwägen oder zur Seite legen, weil die Welt halt vielfältiger und bunter wird, ob mir das gefällt oder nicht. Das ist so.“

Die Diversity-Beauftragte des großen Logistikunternehmens ist dem folgenden Zitat nach derselben Meinung:

„Vielfalt um der Vielfalt willen nützt jetzt erst mal niemandem. Ich muss mir schon klarmachen: In welchen Bereichen der Arbeit brauche ich das? Da kommt es immer drauf an: Habe ich da mit internationalen Kunden zu tun? Inwieweit brauche ich da eine interkulturelle Kompetenz? Die brauche ich aber nicht bei einer Sachbearbeiterin im Controlling. Da brauche ich jetzt keine interkulturelle Kompetenz. Also das wäre dann zu prüfen.“

Auch ihre Betriebsrat-Kollegin hebt die Bedeutung interkultureller Kompetenz hervor:

„Aber auch für unsere Beteiligung im Ausland: Wir haben ja in den unterschiedlichsten Regionen Managementvertreter. Und da gilt es natürlich auch entsprechend auszuwählen. Und dann auch zu berücksichtigen oder zu qualifizieren im Hinblick auf die dortige Kultur. Also das ist ganz wichtiger Bestandteil. Und ich denke hier profitiert dann auch das Unternehmen intern, im Zusammenhang mit Kultur und unterschiedlicher Nationalität.“

Neben der Nutzung von spezifischen Kompetenzen wird Managing Diversity auch als Mittel benannt, um Beschäftigte durch gute Rahmenbedingungen wertschätzend und motivierend zu behandeln. So erläutert die Personalleiterin des großen Logistikunternehmens:

„Jemand ist leistungswillig und fähig und wird oft durch Dinge gehindert. Weil er dann von den Anderen, die das anders angehen... – also dieses Respektieren von individuellen Fähigkeiten und auch Einsatzbereitschaft. Das unterschiedlicher zu handhaben, das hat bei mir viel mit Diversity zu tun. Ich muss doch mit den Leuten, mit denen ich arbeite, unterschiedlich agieren. Wenn ich das nivelliere, kriege ich Unzufriedenheit und das ist meiner Meinung nach das Schlimmste, was du produzieren kannst.“

Der Personalratsvorsitzende der großen Sozialversicherung schildert dies am Beispiel von Beschäftigten mit Behinderung:

„Zum Beispiel Behinderung spielt natürlich bei uns auch eine Rolle, dass wir möglichst viele Arbeitsplätze für Behinderte zur Verfügung stellen. Ich denke, das ist auch eine Aufforderung. Also ich habe immer meinen Job darin gesehen, wir sind eine Sozialbehörde und kein Profitunternehmen. Manchmal vergisst man es. Und da gehört auch dazu, dass man Leute und Kollegen beschäftigt, die vielleicht Einschränkungen haben. Wobei nicht jeder, der im Rollstuhl sitzt, ist ja so eingeschränkt, dass er nicht 100 Prozent seine Arbeitsleistung bringen kann, da wird ja vieles durcheinander geworfen.“

Diversity wird insgesamt als wichtiger werdendes Thema zur Akquise und Bindung von Beschäftigten berichtet, um die Herausforderungen des Struk-

turwandels bewältigen zu können. Wie in keinem anderen Cluster wird von den Befragten unisono die Notwendigkeit der Verknüpfung von kulturellen, fürsorgenden und wirtschaftlichen sowie personalstrategischen Interessen als Hintergrund für Managing Diversity formuliert. Die Diversity-Beauftragte der großen Sozialversicherung äußert sich hierzu sehr differenziert:

„Wir machen dieses Thema nicht allein aus der rechtlichen Verpflichtung heraus. Das waren wir noch nie. [...] Deshalb machen ja Firmen Diversity: Nämlich nicht nur, weil sie lieb und nett sind, sondern das gehört zu einer Organisationskultur. Sie tun es aber auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen, um am Markt erfolgreich zu sein. Wir setzen ganz bewusst schwerbehinderte Menschen ein, um bei der Schwerbehindertenförderung mit blinden und sehbehinderten Menschen ein Produkt zu entwickeln. Weil sie dann einfach viel glaubwürdiger sind, von Betroffenen gemacht zu werden. Also insofern haben wir einen internen Aspekt und wir haben einen externen Aspekt. Wir haben auch schon einen Arbeitsmarkt, der von Vielfalt geprägt ist. Das sind Menschen mit Behinderung, das sind Ältere, das sind Frauen und vor allem Alleinerziehende oder Menschen mit Migrationshintergrund. Deshalb ist es auch mal wichtig, sich im Rahmen der Zukunftsstrategie das auch zu flankieren, um eine erfolgreiche Organisation zu sein. Der zweite Aspekt ist, neben dem kulturellen Aspekt, dass wir auf Vielfalt und auf gute Arbeitsbedingungen setzen. Und da kommt dann auch später die Verknüpfung zur Führungskräfteentwicklung. Das liegt auch darin begründet, dass sich die öffentliche Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin positionieren muss. Wir leben in einem Land mit einer niedrigen Geburtenrate. Und das seit Jahrzehnten. Wir wandeln uns zu einem Arbeitnehmermarkt. Die öffentliche Verwaltung muss mit der Privatwirtschaft um gute Talente buhlen.“

Der Beauftragte für Diversity in dem großen IT-Unternehmen betont den Nutzen einer vielfältigen Belegschaft für die Organisation:

„Ein Führungskreis und eine Belegschaft, die unterschiedlich aufgestellt ist, ist leistungsfähiger. Nicht unbedingt jetzt individuell messbar, aber sie ist vielleicht in sich stabiler, weil einfach Unterschiedlichkeit am Ende doch wieder Stabilität fördert. Also nur Gleichge-

richtetes kann dann doch mal schnell kippen. Sie generiert andere Ideen, ist offener für neue Erfahrungen, für neue Themen, sie bietet einfach gewisse Vorteile. Und wir sagen hier, dass wir eigentlich eine Belegschaft brauchen, die genau diese Kombinationen mit sich bringt.“

Kapazitäten und Unterstützungsformen

In Organisationen des Clusters 5 „Strategisch institutionalisiertes Managing Diversity“ wurden die umfassendsten Kapazitäten und Unterstützungsformen für Diversity-Themen berichtet. Neben Stabsstellen mit eigenem Personal, Räumen, Budget etc. beschäftigten sich damit und beteiligten sich auch verschiedene Mitbestimmungsakteure. Zudem berichteten die Befragten von einer starken Unterstützung durch die Leitung, mit deren Hilfe Diversity-Themen vorangetrieben und weitere Beschäftigte zur Unterstützung einbezogen werden konnten.

Die Betriebsratsvorsitzende des großen Logistikunternehmens sieht den Erfolg der Betriebsratsarbeit darin, dass Diversity als Strategie in einer Stabsstelle angelegt wurde:

„Der Vorstand steht natürlich auch dahinter. Und wir haben als Betriebsrat gefordert und auch erreicht, dass das Thema Diversity als Stabsstelle beim Vorstand angesiedelt wird. Ich weiß nicht, ob das [die Personalleiterin] jetzt auch erwähnt hat. Das war nämlich weiter unten die ganze Zeit. Und ja, fanden wir schon gut, dass das auch hier diese Anerkennung findet.“

Die in der Stabsstelle beschäftigte Diversity-Beauftragte desselben Unternehmens beschreibt im folgenden Zitat ihre Position im Unternehmen:

„Ja, wir haben schon mal eine Stabsstelle. Und es ist schon ein merklicher Unterschied, wenn Sie sich aus einer Personalabteilungsfunktion an unsere Top-Führungskräfte wenden oder ob sie sozusagen immer schön in Kopie das Vorstandsmitglied in E-Mails oder so haben... Ich bin ganz fest davon überzeugt, dass das keine One-Women- oder One-Man-Show ist, sondern das geht nur, wenn alle, also gerade auch die Führungskräfte, bereit sind sich darauf einzulassen. [...] Die Herausforderung ist, das Thema in bestehende Strukturen reinzubringen. Und das ist dann eben keine Frage von unendlichen

notwendigen Ressourcen, sondern die bestehenden Ressourcen zu nutzen. Also die Fachlichkeit der Kolleginnen und Kollegen. Und mit den Beschäftigten und nicht über sie zu reden.“

Reaktionen der Beschäftigten

Die Ansätze des Managing Diversity werden von den Beschäftigten laut Befragten gut angenommen. Im Vergleich zu allen anderen Clustern scheint hier in den Belegschaften der Diversity-Begriff zumindest nicht völlig unbekannt zu sein – und auch wenn er nicht überall aktiv genutzt wird, können zumindest einige Beschäftigtengruppen durchaus etwas damit anfangen. Allerdings werden Teilthemen auch unter ihrem jeweiligen Label geführt und nicht immer unter Managing Diversity subsummiert. Die Befragten berichten mitunter, dass gar nicht alle angebotenen Maßnahmen bekannt seien bzw. eine gewisse Unübersichtlichkeit herrschen würde. Seitens der Beschäftigten würde die Diversity-Kultur aber auch als Attraktivitätsaspekt der Organisation angesehen werden.

In allen Organisationen des Clusters berichten die Interviewten von dieser Problematik. Exemplarisch sei dies an einem Zitat des Personalleiters der großen Sozialversicherung dargestellt:

„Ich sage Ihnen jetzt die allgemeinen Trends. Die Beschäftigten sind mit den Angeboten, mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mehr als zufrieden. Also wir haben manchmal das Problem, dass die Beschäftigten zu wenig die Angebote kennen. Also das müssen wir generell beklagen, das ist ein Defizit. Also wir bieten mehr, als die meisten wissen. [...] Das ist auch ein Grund, weshalb Leute kommen. Die Aufgabe und die Rahmenbedingungen. Und das ist auch unsere Antwort für die Zukunft. Deshalb machen wir das auch so. Weil wir sagen, wir kriegen sonst keine Leute mehr. Zum einen ist das eine tolle Aufgabe, aber die Rahmenbedingungen müssen auch stimmen. Die Leute achten heute mehr, die uns zu uns kommen, mehr und mehr auf die Rahmenbedingungen. Die fragen also gleich: ‚Wie ist das, wie ist das, wie sind die Förderprogramme?‘ und so.“

Allerdings entstehen durch Quotenvorgaben in dem großen IT-Unternehmen auch negative Reaktionen in der Belegschaft, wie der Diversity-Beauftragte ausführt:

„Also wir erzeugen immer dann negative Reaktionen, wenn wir Druck machen. Wenn wir beispielsweise Druck machen auf eine Frauenquote, unser Lieblingsthema, erzeugen wir natürlich gewisse Reaktionen. Die sagen alle: ‚Es ist gut‘. Ich glaube, jeder versteht die Intention. Oft ist das Unverständnis dann darin, dass sie sagen: ‚Warum müsst ihr uns jetzt eine Quote vorschreiben? Also warum zwingt der uns jetzt, zehn neue Frauen in Führungsfunktionen zu führen? Und wie sollen wir das Thema managen?‘ Ansonsten habe ich schon den Eindruck, dass das breite Verständnis und Bewusstsein für Unterschiedlichkeit da ist. [...] Wo wir auch noch mal negative Reaktionen erzeugen, ist das Thema Sprache. Und das hängt jetzt wieder zusammen mit Hintergrund. Dass, wenn wir stärker jetzt auch hier in Deutschland mit Kolleginnen und Kollegen aus unseren Ländern oder aus Gesellschaften arbeiten, die aus anderen Ländern kommen, zwingen wir ja faktisch hier die Teams, in einer anderen Sprache zu kommunizieren. Klar, es ist mühevoller – und das stößt dann teilweise schon auf entsprechenden Widerstand.“

Im Zuge dieser Aspekte leiten sich auch Forderungen ab, das bestehende Managing Diversity zu aktualisieren, den Bedarfen anzupassen und weiterzuentwickeln.

Integration in Reports und Personalprozesse

Diversity-Themen werden laut Befragten in vielen Arten von Reports (Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichten) besprochen sowie in Indizes abgebildet. Auch von externen Auditierungen wird berichtet. Insgesamt verfügen die Organisationen des Clusters 5 über zahlreiche Reports, wie die Personalleiterin des großen Logistikunternehmens ausführt:

„Im Nachhaltigkeitsbericht haben wir ja auch unsere Ziele definiert. Ja gut, es gibt sehr viele Berichte. Es gibt da gewisse Indizes. Also da sind diese Dimensionen auch immer wieder abgefragt. Also von daher berichten wir das natürlich auch.“

Diversity-Themen seien auch für die gesamte Personalstrategie relevant. Dies beinhaltet eine stärkere Lebensphasenorientierung in der Personalentwicklung. Der Beauftragte für Diversity des großen IT-Dienstleisters verdeutlicht dies am Beispiel der im Unternehmen vorgegeben Quoten:

„Also dort, wo wir steuern können, versuchen wir es eigentlich durchgängig in allen Personalentwicklungsinstrumenten reinzubringen. Und das geht eigentlich immer über eine Quotierung der möglichen Teilnehmer. Bis hin, dass man in Entwicklungsgesprächen ganz gezielt den Lebenslauf von Mitarbeitern oder Beschäftigten analysiert und dann daraus Rückschlüsse zieht, welche Stufen sind denn noch erforderlich.“

5.3.6 Implikationen und Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen dieses Themenbereiches leiten sich für die Mitbestimmung je nach Cluster unterschiedliche Herausforderungen ab.

- In Betrieben, die jenen des *Clusters 1 „Managing Diversity nicht existent“* ähneln, besteht vor allem die Herausforderung, fundamentale Mitbestimmungsprozesse zu implementieren und zentrale Aspekte von Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung zu verteidigen.
- Fragen in Hinblick auf Diversity stellen sich dann erstmals Organisationen des *Clusters 2 „Operative Einzelprojekte“*. Dabei geht es für Mitbestimmungsakteure vor allem darum, die Implementierung erster Maßnahmen zu begleiten.
- Wo es, wie in *Cluster 3 „Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung“*, bereits um die Verstetigung von Diversity geht, stellen sich für Mitbestimmungsakteure vor allem Fragen der Nachhaltigkeit partizipativer Prozesse. Zudem können sie mit ihrer Expertise wichtige Beiträge zur Weiterentwicklung von Projekten leisten.
- Diese Herausforderungen wachsen in *Cluster 4 „Systematische und fortschreitende Projekte“*, vor allem wenn Diversity-assoziierte Themen komplexer, vielfältiger und zunehmend in verschiedene organisationale Prozesse integriert werden.
- *Cluster 5 „Strategisch institutionalisiertes Managing Diversity“* zeigt schließlich: Im Zuge einer fortschreitenden Professionalisierung und Verknüpfung von Managing Diversity sind auch Mitbestimmungsakteure gefragt, diese Entwicklungen mitzusteuern. Dabei geht es auch darum, empfundene Rollenkonflikte der Interessenvertretungen zu bewältigen, wie sie z. B. bei Stracke/Nerding (2009) bereits bei der Betrachtung von Mitbestimmungs- und Innovationsprozessen berichtet wurden. Hierzu gehört dennoch auch eine kritische Begleitung von Diversity-Themen, die überall dort angezeigt ist, wo ursprünglich integrativ gedachte Ansätze des

Managing Diversity von zweckrationalen Überlegungen eines Diversity-Managements überlagert zu werden drohen.

In einigen Zitaten wird ersichtlich: Für Organisationen ist es zentral, zur erfolgreichen Bewältigung ihrer komplexer werdenden Herausforderungen die Partizipation der Beschäftigten und ihrer Vertretungen zu stärken (vgl. Kapitel 5.2). Allen Managing-Diversity-Aktivitäten wohnt die Grundidee inne, die Vielfalt der Beschäftigten als Ressource zu begreifen. Daraus folgt notwendigerweise eine stärkere Einbindung von Mitbestimmungsakteuren in all jene organisationalen Prozesse, die diese Vielfalt unterstützen, fördern und nachhalten soll. Gleichzeitig verfügen Mitbestimmungsakteure gemäß ihrer Rolle über wertvolle inhaltliche Erfahrungen und Netzwerke, um die Integration von Managing Diversity voranzubringen.

5.4 Diversity-Maßnahmen

Das vierte Ergebniskapitel widmet sich den vorgefundenen Vorgehensweisen und Aktivitäten zum Thema Managing Diversity. Hinsichtlich der Maßnahmenausgestaltung und -bandbreite lassen sich wiederum fünf Cluster voneinander unterscheiden:

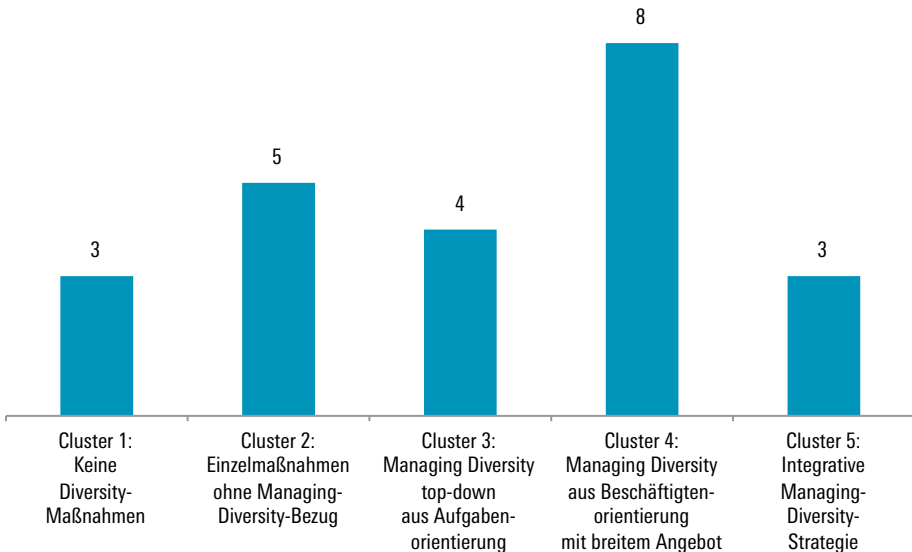
- In *Cluster 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“* sind keinerlei Maßnahmen vorhanden und die personelle Vielfalt wird ignoriert bis unterdrückt.
- In *Cluster 2 „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“* existieren einzelne Maßnahmen für bestimmte Beschäftigtengruppen. Managing Diversity wird jedoch nicht explizit genutzt.
- In *Cluster 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“* werden Maßnahmen von der Leitung eingeführt – vornehmlich mit dem Ziel, instrumentell Nutzen aus der personellen Vielfalt zu ziehen.
- In *Cluster 4 „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“* sind zahlreiche Maßnahmen vorhanden, die aus den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entspringen und stark der betrieblichen Mitbestimmung unterliegen.
- In *Cluster 5 „Integrative Managing-Diversity-Strategie“* umfasst das Angebot an Maßnahmen umfangreiche Möglichkeiten für verschiedenste Beschäftigtengruppen. Es ergibt sich aus instrumentellen wie sozialen Überlegungen.

Die empirische Bandbreite reicht dabei von „keinerlei Maßnahmen zum Thema Diversity bzw. Mitarbeiterorientierung“ bis zu einer „hoch-integrativen Diversity-Strategie“, unter deren Dach sich Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung zu einem komplexen Angebot an Diversity-Maßnahmen verbinden. Zwischen diesen beiden Polen konnten drei weitere Cluster voneinander abgegrenzt werden, die sich durch jeweils unterschiedliche Stoßrichtungen der Maßnahmen und verschiedene Treiber innerhalb der Organisationen konstituieren (quantitative Verteilung vgl. [Abbildung 9](#)).

Im Zuge der besonderen Stichprobenszusammensetzung (vgl. [Kapitel 4.3.3](#), [Kapitel 4.3.4](#), und [Kapitel 4.3.5](#)) sowie der beschriebenen Formen von Diversity-Kooperation und -Mitbestimmung in den hier befragten Betrieben (vgl. [Kapitel 5.2](#)) deutet sich bereits an: In den hier betrachteten Organisationen werden Diversity-spezifische Maßnahmen meist in unterschiedlichem Maße gemeinsam vorangetrieben. Daher sind einzelne Maßnahmen

Abbildung 9

Cluster zu „Diversity-Maßnahmen“ nach Anzahl der Organisationen



Quelle: eigene Darstellung

nur sehr eingeschränkt bestimmten Rollen wie der Interessenvertretung, der Leitung oder Ansprechpartnern für Diversity zuzuordnen. Und je stärker verschiedene

Stakeholder gemeinsam an Konzepten, Ideen, Maßnahmen und Strategien arbeiten, desto weniger angemessen und möglich ist ein Herausstellen einzelner Akteure. Folglich liegt der Schwerpunkt des Maßnahmen-Kapitels auf der Auflistung der jeweiligen Inhalte und der Darstellung zentraler Interviewpassagen. Wo eine Eingrenzung der Hauptakteure bei spezifischen Maßnahmen möglich ist, werden entsprechende Hinweise gegeben.

Als zentrale Dimensionen zur Abgrenzung der Cluster erwiesen sich das Vorgehen, die Nutzung von Mitarbeiter-Kompetenz, berichtete Erfolge sowie Kritik, Misserfolge, Konflikte und Verbesserungspotenziale. In ihren spezifischen Ausprägungen sind sie in [Tabelle 8](#) dargestellt.

5.4.1 Cluster 1: „Keine Diversity-Maßnahmen“

Diesem ersten Cluster sind zwei Organisationen zugeordnet, bei denen weder explizite Diversity-Maßnahmen noch im weitesten Sinne Maßnahmen zur Mitarbeiterorientierung durchgeführt werden. Wie bereits in [Kapitel 5.2.1](#) erwähnt, ist es bemerkenswert, dass es in diesen beiden Organisationen des Bereichs „Besondere Dienstleistungen“ trotz intensiver Bemühungen nicht möglich war, eine Leitungsvertretung für ein Interview gewinnen zu können – die folgenden Zitate stammen also ausschließlich von Interessenvertretern und den Ansprechpartnern für Diversity.

Vorgehen und Erfolge

Innerhalb der beiden Organisationen liegen die Schwerpunkte und Ziele der Interessenvertretungen eher darauf, zunächst eine tragfähige Arbeitsgrundlage zu schaffen, auf deren Basis eventuell in Zukunft Weiteres angegangen werden kann. Zu viel liegt im Argen, zu schwierig ist das organisationale Umfeld, zu zerrüttet das Verhältnis zur Organisationsleitung, zu gravierend der Mangel an Nachwuchs, als dass es Kapazitäten gäbe, sich dem Thema Diversity zu widmen. Dies wird einleitend anhand zweier Zitate aussagekräftig illustriert – zunächst durch die Reaktion der Gleichstellungsbeauftragten des Themenparks auf die Frage nach Fort- und Weiterbildungen im Unternehmen:

„Was ist Weiterbildung? (Lacht.) Sowas gibt es überhaupt nicht hier.“

Tabelle 8

Cluster zu „Diversity-Maßnahmen“ mit Spezifikationen

	Cluster 1: Keine Diversity- Maßnahmen	Cluster 2: Einzelmaßnahmen ohne Diversity- Bezug	Cluster 3: Managing Diversity top-down aus Auf- gabenorientierung	Cluster 4: Managing Diversity aus Beschäftigtenori- entierung mit brei- tem Angebot	Cluster 5: Integrative Mana- ging-Diversity- Strategie
Vorgehen	- keines	Schwerpunkte: - Personalakquise - Personalentwick- lung - Vernetzung - Flexibilisierung	Management-Ansatz mit Zielvereinbarun- gen Einzelmaßnahmen: - Frauenförderung - Sensibilisierung - Vereinbarkeit	viele Einzelmaßnah- men: - Frauenförderung - Migration - Organisationskul- tur - partnerschaftli- ches Verhalten u. v. m.	Zielvereinbarungen - Maßnahmenkata- log - Frauenförderung - Kultur / Religion - gemischte Teams u. v. m.
Nutzung Mitarbeiter- kompetenz	- keine	- rudimentär	- eher reaktiv, Beschäftigte brin- gen Ideen ein - Ansprache der Beschäftigte bei Einzelthemen	- reaktiv und proak- tiv: Nutzung spezi- fischer Kompeten- zen der Beschäf- tigten für Maß- nahmen und Jobentwicklung	- prospektiv: Einholen interner Fachkompetenz - Ableitungen aus Mitarbeiter- befragungen
Erfolge	- kaum	- vereinzelte Teilerfolge	- Einzelerfolge - teils langwierige Vorarbeit	- wiederkehrend - positive Effekte nach innen und außen	- kontinuierlich - positive Effekte nach innen und außen

Kritik, Misserfolge und Konflikte	– Individualität wird ignoriert bis unterdrückt, keine Berücksichtigung von Diversity	– fehlende Einbettung der Einzelprojekte in betriebliche Kontexte – mangelndes Interesse und Engagement relevanter Akteure	– Brisanz/Annahme des Themas bei Mitarbeitern fehlt – noch, wächst erst seit Kurzem	– Konflikte um Vorgehen, Schwerpunkte und Zuständigkeiten – hemmen inhaltlichen Fortschritt – zurückhaltende Führungskräfte – teils mangelnde Akzeptanz bei Frauenförderung	– keine Übersichtlichkeit/Praktikabilität – zurückhaltende Führungskräfte – teils mangelnde Akzeptanz bei Frauenförderung
Verbesserungspotenziale	– Unternehmens- und Führungskultur, partizipative Prozesse – Wertschätzung	– Sensibilität bei Einstellungen – Offenheit – gegenseitiges Verständnis – Belastungsprävention	– Führungskräfte-Schulung – Kontakt zu Beschäftigten – Frauenförderung – Unterstützung bei Betreuungsmöglichkeiten	– Zusammenarbeit, Netzwerk stärken – Ausdifferenzierung der Themen – weitere Sensibilisierung – Etablierung einer Diversity-Kultur	– Beständigkeit – Zeit für Nutzung von Qualifizierungsangeboten – anhaltende Sensibilisierung
Organisationen (n=23)	– Themenpark (KMU) – Sicherheitsunternehmen (GU)	– IT-Dienstleister (KMU) – Zeitungs- und Zeitschriftenverlag (GU) – Kommunales Nahverkehrsunternehmen (KMU) – Krankenhaus im ländlichen Raum (KMU) – Uniklinik (GU) – Einzelhandelskette (GU) – Regionale Druckerei (KMU)	– Chemieunternehmen (GU) – Bundesministerium (GU) – Kommunales Versorgungsunternehmen (KMU) – Druckerei (KMU) – Universität einer Großstadt (GU) – Hochschule im ländlichen Raum (KMU) – regionale Bank (GU) – regionales Verkehrsunternehmen (GU)	– großstädtisches Entsorgungsunternehmen (GU) – kommunales Versorgungsunternehmen (KMU) – Druckerei (KMU) – Universität einer Großstadt (GU) – Hochschule im ländlichen Raum (KMU) – regionale Bank (GU) – regionales Verkehrsunternehmen (GU)	– Großlogistiker (GU) – Verwaltung einer Landeshauptstadt (MU) – IT-Anbieter (GU) – Sozialversicherung (GU) – Verwaltung einer Gemeinde (KU)

Anmerkung: KU: Kleines Unternehmen, MU: mittleres Unternehmen, KMU: kleines oder mittleres Unternehmen, GU: Großunternehmen
Quelle: eigene Darstellung

Maßnahmenübersicht zu Cluster 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“

Maßnahmen	Mitarbeiterfest im Zuge einer Firmenfusion, Obstkorb, Kaffeeautomat im Aufenthaltsraum, Arbeitskleidung
exemplarische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterfest im Zuge einer Firmenfusion: Einladung an alle Beschäftigten der fusionierten Firmen, es erschien nur ein Bruchteil, kaum Interesse – Arbeitskleidung: jeder bekommt die gleiche Kleidung und hat gleiches Pensum zu erledigen, ungeachtet besonderer Einschränkungen

Quelle: eigene Darstellung

Die Frage nach Diversity-Maßnahmen wird nur mit einem Schulterzucken beantwortet. In der folgenden [Tabelle 9](#) findet sich eine Zusammenstellung der Maßnahmen, von denen in den Interviews berichtet wurde, sowie eine exemplarische Beschreibung der Umsetzung. Es wird deutlich, dass die hier angestrebten Maßnahmen einen recht fundamentalen Charakter haben. Beispielsweise ist es für den Ablauf geregelter Arbeitsprozesse sicherlich förderlich, jedoch unter Diversity-Gesichtspunkten wenig relevant, jedem Beschäftigten Arbeitskleidung zur Verfügung zu stellen. Ebenso kann ein Mitarbeiterfest im Rahmen einer Firmenfusion und größerer Umstrukturierungsprozesse kaum als ein Zeichen von Mitarbeiterorientierung gewertet werden. Eine Beschreibung des Diversity-Vorgehens erübrigt sich daher für diesen Cluster genauso wie die Darstellung etwaiger Erfolge – dafür fehlt innerhalb der Organisationen die Grundlage und die Interessenvertreter sind an anderen „Fronten“ zu sehr gefordert.

Nutzung von Mitarbeiterkompetenz und Kritik, Misserfolge und Konflikte

Besondere Kompetenzen, Fähigkeiten oder Interessen der Beschäftigten werden den Gegebenheiten folgend ebenfalls nicht genutzt – im Gegenteil: Teilweise wurden sie in der Vergangenheit sogar bewusst unterbunden bzw. ignoriert, was von den Interessenvertretungen teils scharf kritisiert wird. Der Betriebsrat des Themenparks schildert beispielsweise, wie diese Haltung dem Unternehmen schadet:

„Egal welchen Erfolg die hatten im Privatleben, das hat keine Rolle gespielt. Das wollte hier niemand wissen, selbst wenn das Unterneh-

men hätte davon profitieren können. Man hätte lieber gesagt: ‚Nein, wir machen das nicht!‘. Aus welchen Gründen auch immer.“

Und auch die Gleichstellungsbeauftragte desselben Betriebs berichtet von einer geradezu interessenfeindlichen Einstellung der Geschäftsführung:

„Also, das ist so eine Strategie hier, viele Jahre gewesen. Wenn man jetzt so bestimmte Inhalte, wo man sich besonders für interessiert hat, oder denkt, man könnte sich da besonders einbringen, dann kommt man da garantiert nicht hin. Das war auch immer so ein Slogan: ‚Sagt bloß nicht, wo ihr hinwollt [in welchen Bereich des Themenparks], dann kommt ihr da garantiert nicht hin!‘“

Von einer Berücksichtigung von Vielfalt kann in diesen Organisationen also nicht die Rede sein. Die Arbeit der Interessenvertretung konzentriert sich darauf, Basics der täglichen Arbeit zu etablieren und teils um sie zu kämpfen – ein langwieriger Prozess, der nicht selten zermürbt. Von ausbleibenden Erfolgen selbst nach Ergreifen rechtlicher Maßnahmen berichtet hier beispielsweise der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Sicherheitsdienstleisters:

„Nur wenn man weiß, dass es sowas gibt, heißt das ja noch lange nicht, dass das auch umgesetzt wird. Dann kommen diese ganzen Arbeitsgerichte-Geschichten. Dann sagt man ja – ein normaler Mensch sagt – wenn ich jetzt vor dem Arbeitsgericht verloren habe, der eine oder der andere, dass man dann eine Änderung macht. Und die passiert trotzdem nicht! Und dann steht man da und sagt: ‚Joah, ich weiß ich habe Recht. Ich habe ein gutes Gewissen gehabt, aber geändert habe ich nichts‘. Und dann soll man nicht noch verzweifeln!“

Verbesserungspotenziale

Aus der geschilderten Situation resultiert für diese Organisationen die Herausforderung, zunächst eine grundlegende Entwicklung zu durchlaufen. Es geht darum, eine arbeitsfähige Grundlage in Fragen der organisationalen Zusammenarbeit zu schaffen, auf der aufbauend zukünftige Maßnahmen entwickelt werden können. Als zentrale Punkte sind dabei die Etablierung von Organisations- und Führungskultur sowie grundlegende partizipative Prozesse zu nennen, aber auch die Entwicklung eines Selbstverständnisses als Dienst-

leistungsorganisation. In puncto Verbesserungspotenziale haben die Befragten, hier beispielhaft die Gleichstellungsbeauftragte des Themenparks, bereits einige Vorstellungen:

„Die Einstellung, grundsätzlich auch. Dass man eben heute nicht nur fachlich arbeitet, sondern sich eben letztendlich auch um die Kunden bemüht. Das ist glaube ich in vielen Köpfen auch noch nicht angekommen. Dass wir ein Dienstleistungsbetrieb eigentlich werden oder sind, um zu überleben.“

Auf verschiedenen Ebenen stellt das Thema Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und ihren Kompetenzen und Interessen ebenfalls eine wichtige Komponente für die zukünftige Entwicklungsrichtung der beiden Organisationen dar. Auch diesbezüglich schildert die eben zitierte Gleichstellungsbeauftragte im Interview ihre Wünsche:

„Denke mal, dass das schon wichtig ist, ein bisschen die Interessen vielleicht, wenn es denn geht, zu beachten. Oder eben gewisse Wünsche. Also nicht immer kann man alles – aber darauf einzugehen, wenn eben jemand sagt, er würde gerne so einen Lehrgang machen für ein bestimmtes Thema – dass man da vielleicht irgendwie die Möglichkeit schafft. Sowas wurde eben grundsätzlich früher abgewiegelt. Soll jetzt ja anders werden. Aber da muss man erst mal gucken, wie sich das alles entwickelt. Also da kann ich jetzt gar nichts zu sagen. Weil das jetzt gerade so eine Umbruchphase ist.“

Dass diese grundlegenden Veränderungen einige Zeit in Anspruch nehmen können, darüber sind sich die Befragten im Klaren – und bringen trotz der schwierigen organisationalen Vergangenheit und teilweise Gegenwart Zuversicht für die Zukunft auf. Der Mitbestimmungsakteur des Themenparks veranschaulicht seine Erwartungen:

„Also erstmal muss jeder bei sich selbst anfangen. Und das Selbstverständnis bei den Mitarbeitern zu entwickeln, musst du anfangen es zu fördern. Also du kannst natürlich auch nicht verlangen, wenn du 30 Jahre den Daumen drauf hattest, ‚So ihr seid jetzt alle frei und jetzt lasst euch mal die großartigsten Dinge einfallen‘. Wie soll das funktionieren? Ich denke nach und nach wird das passieren.“

5.4.2 Cluster 2: „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“

In Cluster 2 sind sieben Organisationen zu finden: Beide Organisationen der Branche „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“, die Großbetriebe aus der Branche „Medien und Kunst“ und „Handel“, sowie die KMU aus den Branchen „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“, „Verkehr“ und „Industrie“. Diese Organisationen berichten in Abgrenzung zu Cluster 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“ die Durchführung einzelner Maßnahmen, die jedoch kaum Bezug zur Diversity-Thematik haben.

Vorgehen

Der Begriff Diversity wird von den Interviewpartnern zumeist mit einer gewissen Neugier betrachtet, der Bezug zur eigenen Organisation scheint jedoch bisweilen unklar. In dem KMU der IT-Branche hat beispielsweise, wie die Betriebsratsvorsitzende einräumt, wenig Auseinandersetzung mit dem Thema stattgefunden:

„Also, die Fragen die Sie mir jetzt alle stellen, die sind für mich ziemlich neu. Ich habe mich damit nicht so beschäftigt. Das kommt jetzt alles so ein bisschen aus dem Bauch heraus. Insofern... nee, so richtig... ich glaube, man könnte sehr viel mehr machen, als was wir machen. Ich glaube, man ist bei uns im Unternehmen nicht unbedingt so weit, dass man so diesen Aspekt verinnerlicht hat und sagt: ‚Ich möchte daraus für mein Unternehmen Nutzen ziehen‘.“

Dies wird auch durch die Schwerbehindertenbeauftragte des Unternehmens bestätigt:

„Nee, aber nichts Spezielles dazu. Und wenn, dann geht es rein um das, ja um die Arbeit, ja das Miteinander und sonstige Dinge. Also nichts Spezielles jetzt.“

Vielmehr liegt der Kern der vorhandenen Maßnahmen auf den Themen Personalakquise, Personalentwicklung, Vernetzung und Flexibilisierung und somit eher bei Aspekten der Weiterentwicklung des Kerngeschäftes als beim Thema Diversity. Beispielsweise erläutert der Schwerbehindertenbeauftragte

eines kleinen Krankenhauses im folgenden Zitat, dass die Ärzte nichtdeutscher Herkunft zunächst einen Deutschkurs belegen müssen:

„Ja gut. Sie müssen an einem Deutschkurs teilnehmen – soweit ich weiß, muss jeder der hier anfängt, an einem Deutschkurs teilnehmen. Wenn er das nicht tut, dann kann er leider nicht weiter beschäftigt werden. Glaube ich jedenfalls, dass das so ist.“

Und der Geschäftsführer des KMU der IT-Branche führt das Beispiel eines Talentmanagements an:

„Wir haben auch eine Talentschmiede. Talentprogramm, wo Menschen sich bewerben, die werden nicht vorgeschlagen, sondern die bewerben sich und sagen: ‚Ich sehe mich als Talent in diesem Unternehmen. Ich kann dir was geben, Unternehmen, was du vielleicht noch nicht gesehen hast‘. Und werden im Auswahlprozess praktisch ganz normal: Man bewirbt sich halt und es gibt eine Förderung, die kann fachlich sein, also eine fachliche Laufbahn einschlagen – es kann eine Führungslaufbahn sein oder eine Projektmanagementlaufbahn. Das sind ganz unterschiedliche Schwerpunkte.“

Ähnlich wie die Organisationen des Clusters 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“ sehen sich die Akteure dieser Organisationen mit einigen sehr grundlegenden Problemstellungen konfrontiert. Diese müssten zunächst bearbeitet werden, um weiterführende Diversity-Maßnahmen aufzusetzen. Jedoch ist das bereits etablierte organisationale Niveau z. B. hinsichtlich partizipativer Strukturen deutlich höher als in Cluster 1. Anhand der Belegstelle der Geschäftsführerin des kleinen Krankenhauses wird der Kontrast zu den Organisationen des Clusters 1 anschaulich:

„Unsere Kliniken sind hoch defizitär. Unsere Möglichkeiten sind schon nicht so hoch und was für mich, wir können in Maßen Weiterbildungen finanzieren. Was wir können ist ein ordentlicher Umgang mit den Kollegen und wertschätzen und sagen, auch wenn wir nicht viel Geld haben, wir gehen auf jeden Fall anständig miteinander um und gucken, was wir füreinander machen können. Das ist ein wichtiger Punkt.“

Nutzung von Mitarbeiterkompetenz

Dementsprechend werden spezielle Mitarbeiterkompetenzen lediglich rudimentär genutzt. So wird z. B. in publikums- bzw. kundenintensiven Bereichen, in denen es zu Kontakt der Beschäftigten mit Personen verschiedener Migrationshintergründe und eventuell fehlenden Deutschkenntnissen kommt, darauf geachtet, dass die Mitarbeiter verschiedene Sprachkenntnisse abdecken können. Oder durch einen besonderen kulturellen Hintergrund eines Beschäftigten wird – hier im Beispiel durch den Betriebsratsvorsitzenden des kleinen Industrieunternehmens – versucht, diesen Kulturkreis als neuen Kundenkreis zu erschließen.

„Wir haben z. B. einen Außendienstmitarbeiter, der ist nicht-deutscher Abstammung. Der kann auch ganz gut Englisch, der wird dann natürlich dafür auch eingesetzt. Ganz klar, alles was im internationalen Bereich ist, da wird er dann eingesetzt. Und die beiden Mitarbeiterinnen aus meinem Bereich, da ist eine Mitarbeiterin aus [einem europäischen Land], dann übersetzt die schon mal.“

Die Nutzung dieser individuellen (und eher zufällig vorliegenden) Kompetenzen wird jedoch nicht strukturiert vorgenommen, eine bewusste Steuerung oder gar Akquise spezialisierter Kompetenzträger findet in diesem Cluster nicht statt. Dass eine Systematik dahintersteht verneint z. B. der eben zitierte Betriebsratsvorsitzende:

„Ich muss mal überlegen ... Also mir fällt es jetzt nicht ein. Bestimmte Fähigkeiten werden schon genutzt. Ich könnte Ihnen jetzt nicht sagen, dass sich da ganz konkret Gedanken darüber gemacht wird: wer kann was, der kann was Besonderes – nein. Es entwickelt sich halt so ein bisschen. Ich sagte ja vorhin: soziale Kompetenz. Und Sprachvermögen. Nach Bedarf. Da ist einer, der kann das gut, dann wird er eingesetzt. Aber, dass es da ein Konzept dafür gibt, nein.“

Erfolge

Die vereinzelten und nicht zwingend an einer Stelle in der Organisation angesiedelten Maßnahmen verzeichnen vereinzelte Teilerfolge. Beispielsweise werden Führungskräftebildungen oder organisationsinterne soziale Netzwerke erfolgreich etabliert und genutzt. In dem kleinen IT-Unternehmen

veranschaulichen dies die Betriebsratsvorsitzende sowie der Geschäftsführer anhand eines Social-Media-Tools. Zunächst die Betriebsratsvorsitzende:

„Wir haben mittlerweile ein Social-Media-Tool eingeführt. Wir haben bei uns im Unternehmen ein bisschen Probleme, was die Kommunikation anbetrifft. Da hat man sich dann überlegt, ist ja jetzt in Mode, Social Media muss ja ein Unternehmen haben, was fortschrittlich ist. Vor allen Dingen ein IT Unternehmen. Und jetzt versuchen wir mal das bei uns einzuführen.“

Und der Geschäftsführer meint:

„Dieses intensive Nutzen dieser ESN-Plattform, unseres ‚Facebooks‘ – das ist ein Erfolg. Man lädt sich gegenseitig ein. Man hat eine Plattform. Es ist einfacher, als sich irgendwo zu treffen. Es passiert aber auch Informationsaustausch im Sinne: Ich habe ein Problem, und der da kann mir helfen. Also ein bisschen Knowledge-Management als Nebeneffekt. Oder ich habe eine Lösung: Ich habe einen Hammer, wer hat ein Bild in die Wand zu schlagen? Und der nächste erklärt, wie er gerade sein Fahrrad umbaut und drei andere wollen auch so eins haben. Heißt für mich, ich kriege eine Kommunikation in der Belegschaft, ich kriege es intensiviert. Ich kriege sie aus den Gruppen raus, was ich eigentlich will. Das Wir-Gefühl wird größer, also die Gruppe ‚Wir‘ wird größer. Ich kriege es auch hin, dass man sich traut, sowas öffentlich anzusprechen. Ich kriege auch einen Ruffel, wenn ich nicht rechtzeitig irgendwas poste oder irgendwas falsch mache. ‚Herr P., es wäre ganz schön gewesen, wenn Sie da auch einen Link gesetzt hätten, damit wir nicht suchen müssen!‘ Jupp, danke! Also man kommt ins Gespräch. In den Dialog. Ein Dialog ist ganz wichtig zwischen der Führungsmannschaft und den Mitarbeitern oder Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Absoluter Erfolg!“

Eine Übersicht über die Maßnahmen des zweiten Clusters ist in [Tabelle 10](#) zu finden. Die Bandbreite der Angebote ist im Vergleich zum Cluster 1 deutlich weiter, wobei kein roter Faden ersichtlich wird, der sich durchzieht. Vielmehr sind es jeweils Einzelprojekte, die sich im individuellen Engagement einzelner Person (sowohl Vertreter der Leitung, als auch der Interessenvertretung) begründen und kaum eingebettet sind in vorhergehende oder weiterführende Strukturen.

Tabelle 10

Maßnahmenübersicht zu Cluster 2 „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“

Maßnahmen	Talentprogramm, anlassbezogene Cultural Workshops, Arbeitszeitflexibilisierungen und Home Office-Möglichkeiten, fachliche Workshops, Weiterbildungsakademie, Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, Sozialberatung, Sprachkurse, Teamentwicklungsmaßnahmen und Konfliktmanagement, Ahndung von Diskriminierungen, Dual-Career-Förderung, Berufliches Eingliederungsmanagement (BEM)
exemplarische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitszeitflexibilisierungen: Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen bei der Dienstplangestaltung – Sprachkurse: für nicht-deutschsprachige Beschäftigte werden Deutschkurse verpflichtend durchgeführt – Teamentwicklungsmaßnahmen und Konfliktmanagement: bei teaminternen Konflikten werden Coaches hinzugezogen, Gespräche und Mediationen angeboten und als letzte Maßnahme Versetzungen vorgenommen

Quelle: eigene Darstellung

Kritik, Misserfolge und Konflikte

Genau diese fehlende Einbettung der Einzelprojekte in den gesamtorganisationalen Kontext wird in Cluster 2 „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“ kritisiert. Durch fehlende Strukturen zwischen einzelnen Maßnahmen fehlt die Verlässlichkeit, dass z. B. eine aktuell besuchte Fortbildungsmaßnahme eines Beschäftigten durch die Organisation aufgegriffen und honoriert wird, z. B. in Form einer dementsprechenden Erweiterung des Arbeitsbereiches. Der interviewte Betriebsrat einer Universitätsklinik entgegnet dazu:

„Entweder man muss es erkämpfen oder es ist einfach Zufall (lacht). Es ist einfach Zufall, dass jemand gerade die Maßnahme besucht hat, die jetzt auch gerade passt. Und die Planmäßigkeit, die Planmäßigkeit bei Qualifizierungsmaßnahmen und bei Personalentwicklung, die fehlt ganz.“

Darüber hinaus wird von teils mangelndem Interesse und Engagement von Mitarbeitern bzw. relevanten Akteuren berichtet, was zu fehlender Nachfrage und Nutzung von Maßnahmen führt bzw. zur mangelnden Verbreitung

innerhalb der Organisationen. Im Gegensatz zu den Clustern 3 bis 5 gibt es wenig intern geteilte Überzeugung und Offenheit gegenüber neuen Impulsen, so dass jede Maßnahme aufs Neue vor der Herausforderung steht, eine Anfangshürde zu überwinden: Machen genügend viele Mitarbeitern von der Möglichkeit Gebrauch, tageweise im Home Office zu arbeiten? Finden sich hochrangige Stellenbewerberinnen und -bewerber, die im Rahmen der angebotenen Dual-Career-Förderung auch eine freie Stelle für eine Partnerin bzw. einen Partner suchen? Erklärt sich die Person in der Führungsposition dazu bereit, bei teaminternen Problemen an einem Konfliktmanagement oder Coaching teilzunehmen? Hierzu fehlt bislang eine von allen getragene Organisationskultur.

Verbesserungspotenziale

Für diese Organisationen geht es daher zunächst um eine weitere inhaltliche Entwicklung ihrer jeweiligen Ansätze. Der Heterogenität der bisherigen Einzelprojekte entsprechend werden eher unsystematische Verbesserungspotenziale genannt und für die Zukunft antizipiert. So geht es für einen Fall um die Entwicklung von Sensibilität bei Einstellungsprozessen, für einen anderen Fall steht das Thema der Offenheit an erster Stelle, während es für wieder andere Organisationen eher um die Entwicklung gegenseitigen Verständnisses oder eine generelle Belastungsprävention geht. Eine Vorstellung davon hat beispielsweise die Betriebsratsvorsitzende des kleinen IT-Dienstleisters:

„Ich glaube, man könnte ein bisschen sensibler damit umgehen. Das heißt, dass man in unserem HR-Bereich vor allen Dingen beim Rekrutieren von Mitarbeitern da ein bisschen besser schult und ein bisschen sensibler macht. Das könnte ich mir vorstellen, dass das sehr gut wäre. Und dass man vielleicht auch einfach mal Mitarbeiter für bestimmte Sachen offener macht. Ich glaube, so eine ganz offene Kultur ist sehr, sehr viel besser als sein Denkmuster im Kopf zu haben und nichts anderes drum herum. Nur: Es ist schwierig, Menschen dafür zu begeistern. Man muss dann irgendwas finden, wo sie sich dann selber einbringen können. Die begeistern können, damit man sie vielleicht ein bisschen weiter öffnen kann.“

Aus externer Perspektive betrachtet, könnte ein anschließender Schritt darin bestehen, eine Verknüpfung der bestehenden Einzelmaßnahmen herzustellen, z. B. in Form eines gesamtorganisationalen Entwicklungsplanes.

5.4.3 Cluster 3: „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“

Dem Cluster 3 werden die beiden großen Organisationen aus den Branchen „Industrie“ sowie „Bund, Länder und Gemeinden“ zugeordnet, bei denen in Abgrenzung zu den Clustern 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“ und 2 „Einzelmaßnahmen ohne Diversity-Bezug“ tatsächlich Diversity-Maßnahmen identifiziert werden können. Das Charakteristische dieser Organisationen ist dabei, dass die Auseinandersetzung mit der Diversity-Thematik aus einer Aufgabenorientierung heraus folgt, also eng an die Management-Hierarchie der Organisationen gebunden ist.

Vorgehen

Die Diversity-Maßnahmen werden top-Down entwickelt und zielgerichtet umgesetzt. Als wichtiges Instrument wird hierbei mit Zielvereinbarungen auf verschiedenen Ebenen gearbeitet, die es ermöglichen, den jeweils erreichten Umsetzungsgrad zu erfassen und ggf. nachzusteuern, wie beispielsweise die Vertreterin der Leitungsebene eines Bundesministeriums anführt:

„Das ist eine Projektorganisation, die man Anfang letzten Jahres geschaffen hat, um diesen persönlichen Schwerpunkt der Führung voranzubringen.“

Thematisch beziehen sich diese Maßnahmen vor allem auf eine umfassende Frauenförderung, die Sensibilisierung für Diversity und eine weitere Steigerung von Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben, wobei hier überwiegend der familiäre Bereich und die Verantwortung für Kinder gemeint sind. Die Betriebsratsvorsitzende des großen Chemie-Unternehmens erwähnt diesbezüglich ein im Unternehmen vorhandenes Netzwerk von Frauen:

„Es gibt in einzelnen Bereichen jetzt ‚Women at work‘ – aber das ist dann wieder ein Frauenthema, wo sich Frauen zusammensetzen. Das ist also vom Management auch gesteuert und auch gewünscht.“

Nutzung von Mitarbeiterkompetenz

Besondere Kompetenzen, die Mitarbeiter aufgrund ihrer Vielfalt mit in die Organisationen bringen, werden vor allem reaktiv aufgenommen und genutzt. Dies hängt jedoch oftmals an der Initiative einzelner Beschäftigter, der

Organisation eigene Ideen und Potenziale anzubieten. Dadurch wird auf organisationaler Ebene durchaus noch Entwicklungspotenzial gesehen, strukturierter auf Kompetenzen und Interessen von Beschäftigten einzugehen. Diesen Punkt diskutiert der Beauftragte für Diversity in dem Bundesministerium bereits ohne einleitende Frage durch die Interviewer:

„Was hier im Haus vielleicht schon ein bisschen verloren geht: vermehrte Nutzung des Engagements des Einzelnen. Egal, ob es die Ausstattung der Gänge betrifft oder des Hauses selber betrifft, wo man einfach Leute sieht, die gerne hier arbeiten – Das kann man so nicht feststellen. Das sind halt Leute, die das als zeitlich begrenzte Anforderung sehen. So ein bisschen mein Eindruck. Da wäre vielleicht mehr Förderung des persönlichen Engagements, des persönlichen Einsatzes möglich.“

Ebenso positiv sieht auch die Betriebsratsvorsitzende des großen Industrieunternehmens der Chemie-Branche das ehrenamtliche Engagement der Beschäftigten. Systematisch eingebunden ist es jedoch bisher nicht:

„In so einer Arbeitsgruppe, wo viele zusammenkommen, ist das einfach nur befruchtend für alle, egal aus welchen unterschiedlichen Bereichen. Und irgendwo habe ich noch gesehen, wo war das... ‚Ehrenamtliches Engagement‘: Also letztendlich gehört das ja auch dazu. Wenn der eine aus seinem persönlichen Bereich etwas erzählen kann und das aus Erfahrung mit in die Gruppe gibt, das ist doch prima. Das ist doch super. Also so würde ich das sehen.“

Teilweise werden auch einzelne Beschäftigte gezielt auf bestimmte Fähigkeiten hin angesprochen mit dem Ziel, diese zukünftig kanalisiert in der Organisation zu nutzen. Doch nicht immer ist die Struktur schon so weit entwickelt, dass es tatsächlich zur Einbringung dieser Spezialkenntnisse kommt, wie z.B. die Vertreterin der Leitungsebene des Bundesministeriums bezüglich besonderer Sprachkenntnisse der Mitarbeiter beschreibt:

„Ein Kollege von mir, marokkanischer Abstammung, praktizierender Muslim, arabisch sprechend, regt sich z.B. fürchterlich darüber auf, dass man vor fünf Jahren gesagt hat, er solle mal seine Arabischkenntnisse zertifizieren, was er dann auch getan hat und dann nie

wieder was davon gehört hat. „Und eigentlich müsste doch mein Arbeitgeber jetzt mal Interesse an meiner Fähigkeit haben. Ich habe es ihm ja auch offen gelegt. Ich habe es auch zertifiziert, so dass er sagen kann wie gut kann ich das denn. Und er nutzt es gar nicht!“

Erfolge

Einige der angesprochenen Themen haben Einzelerfolge zu verzeichnen, doch erforderten diese teilweise eine langwierige Vorarbeit. In dem Bundesministerium führte letztlich ein pragmatisches Vorgehen zu zufriedenstellenden Erfolgen, wie die Vertreterin der Leitungsebene ausführte:

„Also unser Anspruch, den wir hatten an das Projekt war von Anfang an: Es muss realistisch sein. Also es soll jetzt nicht Wolken-schieberei sein und Absichtserklärung. Und wenn irgendwann mal Ostern und Weihnachten auf einen Tag fallen, dann schaffen wir auch das. Sondern es war eigentlich Auflage, das muss in den nächsten drei Jahren ins Laufen kommen. Sonst machen wir es gar nicht. Das heißt, wir haben von vornherein die Sachen weggelassen, die uns aus irgendwelchen Gründen als eben nicht in diesem Zeitraum realisierbar erschienen. Nicht realisierbar weil zu teuer. Gesetzliche Hürden, die man nicht aus dem Weg räumen kann oder eben Akzeptanzschwierigkeiten. Und nach einem halben Jahr läuft es ganz gut. Dann können wir schon ganz zufrieden sein. Dann ist der erste Schritt gemacht.“

Insgesamt betrachtet werden die Maßnahmen des Clusters 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“ deutlich strukturierter als die Einzelmaßnahmen des Clusters 2 „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“ vorangetrieben. Durch die entlang der organisationalen Hierarchie aufgehängten Maßnahmen ist eine bessere Verzahnung und Implementierung im alltäglichen Arbeitshandeln gewährleistet. Einen Überblick über die berichteten Maßnahmen des Clusters 3 bietet die folgende [Tabelle 11](#).

Kritik, Misserfolge und Konflikte

Die grundlegende Schwierigkeit der Organisationen dieses Clusters besteht darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema Diversity zu gewinnen. Die zunächst einseitige Bearbeitung des Themas durch Managementinstanzen, die „Kopfgeburt“ der Thematik, bedingt ein eher langsames

Maßnahmenübersicht zu Cluster 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“

Maßnahmen	Management-Schulungen zu Diversity, Führungsseminare, Familien- und Vereinbarkeitsförderung, Frauenförderung, Gesundheitsförderung, Förderung von Internationalisierung, moderne Arbeitsformen, Berücksichtigung alternder Belegschaft
exemplarische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – moderne Arbeitsformen: Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung wie bspw. Teilzeit, Einsatz mobiler Arbeitsgeräte (Laptops), Home Office-Angebote – Vereinbarkeitsförderung: Kinderbetreuungsangebote an verschiedenen Standorten des Unternehmens, Ferienbetreuung – Berücksichtigung alternder Belegschaft: Entwicklung weniger gesundheitsnachteiliger Wechselschichtmodelle, Abschluss eines organisationsinternen Generationenpaktes, Langzeitarbeitszeitkonto zur Ermöglichung von Altersteilzeit

Quelle: eigene Darstellung

Durchsickern des Themas auf den Ebenen der Beschäftigten. Erst seit Kurzem vollzieht sich ein Wandel außerhalb der Leitungsebenen, wo sich der Frage gestellt wird, wie man die eigenen Beschäftigten für die neue, Diversity-unterstützende Haltung gewinnen kann. Der Personalleiter des großen Industrieunternehmens erläutert hierzu seine Gedanken:

„Wir haben hier im Haus eine Muckibude, bieten das auch zunehmend an anderen Standorten an. Teilweise in Kooperation mit irgendwelchen Drittfirmen, teilweise machen wir das selbst. Wobei ich bislang den Eindruck habe, wir erreichen diejenigen, die sich ohnehin für dieses Thema interessieren. Ich bin mir aber nicht sicher. Das ist ähnlich, was ich bei den Frauen gesagt habe, das ist vielleicht auch eine Generationsfrage. Das ist auch eine Frage des langen Atems, einer sehr, sehr langsamen Entwicklung. Ich sag nicht: ‚Zack!‘ Und alle Frauen wollen jetzt selbstlos Karriere machen. Das geht eher sehr langfristig.“

Verbesserungspotenziale

Daher lauten die zentralen Bausteine für die weitere Etablierung des Themas Diversity für dieses Cluster 3 „Sensibilisierung und Kommunikation“, um eine weitere Durchdringung und Identifikation der gesamten Organisation zu erreichen. Der in dem Bundesministerium befragte Personalrat ist bereits guter Dinge:

„Also sagen wir mal so, ich bin keiner, der negativ eingestellt ist. Ich gucke auch nur zurück, um daraus zu lernen. [...] Und von daher sage ich: Wir sind auf einem guten Weg. Aber wir müssen zuerst mal den internen Bereich für diese ganzen Ideen gewinnen, um wirklich wirksam zu werden. Und es geht los mit Kommunikationsstrategien, die da noch optimiert werden müssen.“

Der Personalleiter des großen Industrieunternehmens der Chemie-Branche sieht ebenfalls noch Aufholbedarf:

„Einiges von dem, was ich eben gesagt habe, das ist etabliert und läuft. Jetzt sind wir ja bei grundsätzlichen Fragen der Arbeitsorganisation. Da würde ich nach wie vor sagen, stecken wir im Anfang.“

Als konkrete Ansatzpunkte werden dafür Schulungen von Führungskräften angesetzt; ebenso wird der Kontakt zu den Beschäftigten gezielter gesucht. Grundsätzlich werden vor allem die weitere Förderung von Frauen sowie die geschlechterübergreifende Unterstützung bei und Verbesserung von Kinderbetreuung und Pflegeverantwortung als verbesserungswürdig eingeschätzt.

5.4.4 Cluster 4: „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“

Konstituierend für das Cluster 4 ist eine Thematisierung von Diversity aus einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung heraus. Mit sieben Organisationen ist diese Gruppe relativ stark besetzt. Hier finden sich jeweils beide Organisationen der Bereiche „Bildung, Forschung und Wissenschaft“ sowie „Verkehr“, die KMU aus den Branchen „Medien und Kunst“ sowie „Ver- und Entsorgung“ sowie der große „Finanzdienstleister“.

Im Gegensatz zum eben dargestellten Cluster 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“ erwächst die Beschäftigung mit der Thematik aus der Mitte der Beschäftigten, und nicht top-down. Vielmehr dominiert hier generell ein hohes Maß an Mitbestimmung und Einfluss der Arbeitnehmervertretung (vgl. Höpner/Müllernborn 2010), was sich in einer starken Mitarbeiterorientierung der Diversity-Maßnahmen niederschlägt.

Vorgehen

Eine gut ausgebaute, interne Vernetzung verschiedener Akteure und ein Interesse für die Belange der Beschäftigten prägen oftmals die Organisationen dieses Clusters. Das Ergebnis in Form von Maßnahmen ist ein „bunter Blumenstrauß“ an Einzelmaßnahmen zu verschiedenen Themen des Diversity-Spektrums, die nah an den Bedürfnissen der Mitarbeiter verortet sind. Sie reichen z. B. von Frauenförderung über das Thema Migration bis hin zu partnerschaftlichem Verhalten und Organisationskultur.

In dem Großunternehmen der Branche „Ver- und Entsorgung“ wurde beispielsweise der Zusammenhalt der Belegschaft durch eine Imagekampagne gestärkt, wie der Schwerbehindertenbeauftragte berichtet:

„Vorteilhaft ist das Wir-Gefühl. Es gab ja diese Imagekampagne des Unternehmens nach außen und es gab auch eine Imagekampagne innerhalb des Betriebs und zwar vom Gesamtpersonalrat. Da hieß es: ‚Nur mit uns – die Arbeitnehmer der [Organisation]‘. So sind wir auch aufgetreten. Also auch als Interessenvertretung und so mit den Kollegen. Da waren dann auch Plakate, so wie die Imagekampagne, gab es interne Plakate, da war dann halt die Küchenwirtschaftsarbeiterin neben dem Straßenreiniger neben dem Müllwerker und neben dem KFZ-Schlosser oder sowas, oder dem Angestellten, also darzustellen: Wir sind im Grunde genommen der Betrieb. Und das ist natürlich auch dieser Zusammenhalt.“

Der Betriebsratsvorsitzende des KMU derselben Branche berichtet ebenfalls vom gemeinsamen Ziel eines guten Betriebsklimas:

„Ich glaube, wir haben so ein allgemeines Grundverständnis, dass wir es schon nicht ungerne sehen, wenn sich auch Kolleginnen und Kollegen hier wohlfühlen im Hause. Und das versuchen wir auch irgendwie bei allen Zwistigkeiten, die man sonst auch hat, mit Vor-

stand, Geschäftsführung, Personalbereich, unser gemeinsames Ziel ist schon hier attraktive Arbeitsplätze zu gestalten. Das Unternehmen hat da sicher auch unter Zukunftsaspekten ein großes Interesse dran, wir natürlich aus unserer Rolle heraus, ganz normal den Anspruch, da attraktiv die Arbeitsplätze zu gestalten, auch gute, soziale Aspekte da miteinfließen zu können.“

Nutzung von Mitarbeiterkompetenz

Besondere Kompetenzen von Beschäftigten werden in diesen Organisationen sowohl reaktiv als auch durchaus proaktiv genutzt. So werden z. B. sprachliche und kulturelle Kompetenzen von Mitarbeitern für die Erweiterung bestehender bzw. Entwicklung neuer Produkte eingebunden.

Im Falle des KMU der Branche „Ver- und Entsorgung“ geht es laut des Befragten Ansprechpartners für Diversity sogar so weit, dass sich für einen von Personalabbau betroffenen Mitarbeiter durch seine zusätzliche Kompetenz als Fitnesscoach eine neue Tätigkeit im gleichen Unternehmen ergibt. Zur Steigerung gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen wandelt sich sein Aufgabengebiet und er ist nunmehr dafür verantwortlich, Fitnesskurse für Beschäftigte durchzuführen:

„Wir haben jetzt einen Kollegen vom Kraftwerk... also im Kraftwerk bauen wir Arbeitsplätze ab. Und da hat ein Kollege gesagt, der ist Fitnesscoach: ‚Stellt mir einen Raum zur Verfügung, ihr braucht mich eh nichtmehr. Gebe ich Fitnesskurse‘. Das haben wir gemacht und das ist auch sofort ausgebucht gewesen.“

Damit kann das Unternehmen gleichzeitig den Ausbau weiterer Angebote für seine Beschäftigten vorantreiben und geht einen weiteren Schritt in Richtung gesundheitsförderliches Verhalten.

Erfolge

Die nah an den Bedürfnissen der Beschäftigten angesiedelten Maßnahmen verlaufen wiederkehrend erfolgreich, wobei das dafür jeweils herangezogene Erfolgskriterium variiert. Sowohl eine hohe Nachfrage von z. B. Teilzeitangeboten, als auch die Einschätzung, mit einer Maßnahme in die richtige Richtung zu zielen, können solche Erfolgsanker sein. Zusammenfassend sind neben positiven Effekten innerhalb des Unternehmens auch Wirkungen in die

gesellschaftliche Öffentlichkeit hinein zu verzeichnen. So gelang es z. B. einer Universität, mit ihrem Bekenntnis der Solidarität gegenüber vielfältigen sexuellen Identitäten auf die gesamte Region auszustrahlen und Bewusstsein zu schaffen, so die dort befragte Gleichstellungsbeauftragte:

„Das mit der Regenbogenfahne, damit hat [unsere Universität] auch ausgestrahlt auf die Stadt. Das Thema war in unserer Stadt vorher nicht wirklich präsent. ‚Berlin und CSD [Christopher Street Day]‘ auf jeden Fall – aber unsere Stadt!? Und seitdem das in den Schlagzeilen war, ist das Thema auch hier in den Fokus gerückt.“

Wie in [Tabelle 12](#) dargestellt, erreicht die Bandbreite der abgedeckten Diversity-Aspekte in diesem Cluster eine neue Qualität: Der an der Vielfalt der Beschäftigten entlang gewachsene Katalog an Angeboten wartet mit einem überaus breiten Spektrum auf, mit dem sie in ihren jeweiligen Lebenslagen passend abgeholt werden können. Neben Maßnahmen zu vielen Einzelaspekten wird auch das übergeordnete Thema Diversity explizit und auf verschiedenen Ebenen bearbeitet.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich bei diesen Maßnahmen zwar schwerpunktmäßig um mitarbeiterorientierte Ansätze handelt, die ihren Ursprung in gewerkschaftlichen, betriebs- und personalrätlichen Aktivitäten finden. Dennoch werden sie in diesem Cluster nicht allein vonseiten der Interessenvertretungen vorangetrieben, sondern auch vonseiten der Leitungen unterstützt – vor allem dann, wenn die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Instanzen der jeweiligen Organisationen vertrauensvoll und produktiv vonstattengeht ([vgl. Kapitel 5.2](#)).

Kritik, Misserfolge und Konflikte

Konflikte, mit denen sich Organisationen dieses Clusters hauptsächlich konfrontiert sehen, drehen sich um Fragen des konkreten Vorgehens bei Diversity-Maßnahmen sowie um Schwerpunktsetzungen und die Verortung von Zuständigkeiten. Eine Herausforderung stellt es dar, auch Führungskräfte in die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen einzubinden, die von sich aus eher Bedenken oder Zögern gegenüber diesen verspüren würden. Von dieser Schwierigkeit berichtet die Personalleiterin des großen Unternehmens der Ver- und Entsorgung:

„Natürlich gibt es Einzelfälle, wo Führungskräfte sagen: ‚Wir haben einen Frauenförderplan, den nehmen wir sehr ernst. Das heißt, wenn eine Frau genauso geeignet ist wie ein Mann, ist die Frau zu nehmen. Da gibt es kein Wenn und Aber‘. Und das ist erstmal natürlich gelebtes Recht und wir haben natürlich noch ganz viele andere vielfältige Maßnahmen, die im Frauenförderplan abgebildet sind. Natürlich ist es so, dass das einen Führungsalltag nicht immer leichter macht. Das ist so. Das ist eben die Herausforderung. Dann mag es so sein, dass es für Führungskräfte, die dieses Thema nicht so total auf der Agenda haben, A: Lernprozesse und B: auch eine natürliche Herausforderung ist.“

Tabelle 12

Maßnahmenübersicht zu Cluster 4 „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“

Maßnahmen	Diversity-Sensibilisierung, Frauenförderplan, Gesundheitsangebote, internes Weiterbildungszentrum, Sozialberatung, Therapeuten-Netzwerk, BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement), Führungskräfteentwicklungsprogramm, Mitarbeiterbefragungen, Frauenförderung, Mentoring-Programm, Vortragsreihen, Kooperationen mit Hochschulen, Unterstützung von Familien, Queer-Stammtisch, Gebetsräume für verschiedene Religionen, Leitfaden für Barrierefreiheit, gendersensible Sprache, verschiedene Arbeitszeitmodelle und Möglichkeit von Sabbaticals, Schulungen zu wertschätzendem Umgang
exemplarische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Diversity-Sensibilisierung: Diversity-Arbeitsgemeinschaft, Verankerung von Diversity im Leitbild, Darstellung von Vielfalt in Betriebszeitung und bei Mitarbeiterfesten – Gesundheitsangebote: organisationsinterne Gesundheitstage, Förderung von Betriebssportgruppen, Möglichkeit höhenverstellbarer Bürotische, Entspannungsräume – Unterstützung von Familien: Familienbüro, Eltern-Kind-Zimmer, Kinderbetreuungsangebote, Ferienbetreuung – Unterstützung von Internationalität: Welcome-Veranstaltungen für internationale Mitarbeiter, mehrsprachige interne Formulare

Quelle: eigene Darstellung

Verbesserungspotenziale

Das sehr breite Angebot verschiedenster Diversity-Maßnahmen bedarf für eine konstruktive Weiterentwicklung vor allem einer koordinierten Zusammenarbeit der verschiedenen beteiligten Akteure und einer Unterstützung bzw. Förderung der bereits etablierten Diversity-Strukturen. Im Einzelnen umfasst das z. B. die Stärkung des bestehenden Diversity-Netzwerkes und die weitere Ausdifferenzierung der bearbeiteten Themen. Etwas grundsätzlicherer Natur sind dabei die Vorhaben, eine noch weiter- und tiefere Diversity-Sensibilisierung zu erreichen, wobei als Ziel angepeilt wird, eine umfassende Diversity-Kultur in der Organisation zu etablieren.

Der Beauftragte für Diversity einer großen Universität wünscht sich ein Gesamtkonzept:

„Was ein bisschen fehlt: Es sind oft so Einzelaktionen. So ein Gesamtkonzept Diversity, da ist noch eine Schwäche, weil es das in dem Sinne vielleicht noch nicht gibt.“

Ebenso strebt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende eines großen Verkehrsunternehmens eine abteilungsübergreifende Vorgehensweise an:

„Wir sind hier mittlerweile so aufgestellt, dass man sagt, wenn man irgendwas macht, überlegt man sich etwas, entwickelt eine Strategie: Wie geht man daran, ohne loszupoltern, impulsiv da irgendwo ranzugehen, erst mal das Porzellan kaputt hauen – es gibt ja guten Kleber, um das alles wieder zusammen zu setzen. Da sollte man schon gucken, dass man sagt, man geht da mit Sinn und Verstand ran und versucht dann auch alle notwendigen Institutionen im Unternehmen mitzunehmen. Und zu sagen, okay, dass das nicht irgendwie so eine Ein-Abteilungs-Show ist, sondern, dass alle gemeinschaftlich das auch verstanden haben, wie man das lösen kann. Das ist ein schwieriges, weitaufiges Feld. Und ich bin da mal gespannt, wo wir da in drei, vier Jahren stehen.“

Der hier anklingenden Idealvorstellung eines Diversity-Gesamtkonzeptes sind die im folgenden Cluster 5 dargestellten Organisationen wiederum ein ganzes Stück näher.

5.4.5 Cluster 5: „Integrative Managing-Diversity-Strategie“

Die Konzeption einer umfassenden und integrativen Diversity-Strategie, die sowohl die Aufgabenorientierung des Clusters 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“ als auch die Mitarbeiterperspektive des Clusters 4 „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“ in sich vereint, wird von den fünf Organisationen des Clusters 5 umgesetzt.

Hier sind die großen Organisationen der Bereiche „Postdienste, Logistik und Speditionen“, „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“ und „Sozialversicherung“ zu finden, ebenso wie die kleine Gemeindeverwaltung und die mittelgroße Landesverwaltung des Bereichs „Bund, Länder und Gemeinden“. Es zeigt sich, dass sich ökonomische Nutzenargumente für Diversity-Konzepte und ethisch-moralische sowie rechtliche Begründungen nicht wechselseitig ausschließen (Krell 2014, S. 22).

Vorgehen

Die Organisationen warten mit einem hochkomplexen Angebot hinsichtlich verschiedenster Diversity-Aspekte auf, deren Themen breit über das Rad der Vielfalt (vgl. Kapitel 4.3.2) gestreut sind. Von Frauenförderung, Thematisierung verschiedener Kulturen und Religionen über Fragen der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben bis hin zu gezielt gemischten Teamzusammensetzungen sind diverse Themen vertreten. Dieser Cluster unterscheidet sich insofern von früheren Untersuchungen (Dälken 2012), als dass hier auch bisher wenig adressierte Themen wie sexuelle Orientierung und Weltanschauung/Religion aktiv aufgegriffen werden – und zwar noch einmal und konsequenter stärker als im vorherigen Cluster.

Ein besonderes Spezifikum der hier versammelten Betriebe und Verwaltungen ist die Lebensphasenorientierung, die sich explizit durch den Maßnahmenkatalog zieht: Das Bewusstsein, dass sich Bedürfnisse von Menschen im Laufe des Lebens verändern und genau darauf in Form von Diversity-Angeboten Bezug zu nehmen, befördert die Passung von Maßnahmen und Nachfrage. Durch die gleichzeitige Zielstellung, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten zu wollen, ergibt sich ein langfristiger Diversity-Ansatz, wertschätzend miteinander umzugehen. Die Diversity-Beauftragte der großen Sozialversicherung schildert dazu:

„Es gibt immer noch eine ganze Menge, was zu tun ist. Genau das haben wir auch mit Älteren gemacht, die kurz vor der Pension ste-

hen oder auch so fünf Jahre im Vorfeld. Wir haben uns dann in diesem Bereich aufgemacht, die Personalpolitik an Lebensphasen zu orientieren. Eine ganz grobe Aufteilung, um auf diesen gesellschaftlichen Wandel zu reagieren.“

Die hohe Mitarbeiterorientierung geht in diesen Organisationen einher mit einer starken Verankerung von Kennzahlen in Form von Zielvereinbarungen bzw. Quoten. Dabei wird die Erreichung einer bestimmten Quote nicht als das eigentliche Ziel angestrebt – vielmehr soll eine diverse Belegschaft mit ihren vielfältigen Kompetenzen und Bedürfnissen zur gelebten Selbstverständlichkeit werden, was einen Bewusstseinswandel nach sich zieht.

In dem großen IT-Unternehmen soll Diversity eine Selbstverständlichkeit darstellen, wie die Personalleiterin mit folgendem Zitat bekräftigt:

„Deswegen ist Diversity ein Thema, was auf der Agenda immer drauf steht, was mittlerweile aber mehr und mehr in eine Selbstverständlichkeit geht. Wir machen jedes Jahr zwei Impulsbefragungen. Also Befragungen, wie es unseren Menschen geht. Und alle zwei Jahre eine Mitarbeiterbefragung, die auch immer das Gesundheitsthema mit aufgreift. [...] Das heißt, Sie sehen die Gesamtpalette bildet – ich würde sagen, es mag Themen geben, die wir vielleicht nicht abbilden – aber wenn ich die Themen über Diversity sehe, dann bilden wir alles ab und betrachten es dann. Und dafür gibt es auch jeweils Verantwortliche, die dann dafür sorgen, dass das eben den richtigen Stellenwert bekommt. Wenn es irgendwo Veränderungen gibt. Das kriegen wir nur durch einen Mind Change hin.“

Nutzung von Mitarbeiterkompetenz

Dem hohen Bewusstseinsgrad dieser Organisationen entsprechend findet sich hier nun gegenüber den bisherigen Clustern 1 bis 4 eine sowohl proaktive, als auch prospektive Nutzung von Mitarbeiterkompetenzen: Bei komplexen Fragestellungen wird gezielt die Fachkompetenz spezifischer Abteilungen eingeholt und frühzeitig berücksichtigt, ebenso wie aus regelmäßig stattfindenden Beschäftigten-Befragungen neue Themen abgeleitet und aufgegriffen werden. Die Diversity-Beauftragte beschreibt beispielsweise ihre Aufgaben in einem großen Logistikunternehmen:

„Wir sind ja kein Riesenstab. Ich setze, und das ist auch eine Funktion, klar, ich setze Impulse. Ich sensibilisiere, aber ich brauche zum großen Teil, nicht ständig und überall, aber ich bin auf die Fachkompetenz angewiesen im Bereich Personalentwicklung, im Recruiting, im Retention Management, in der Information und Kommunikation. Also, ich brauche diese Fachkompetenz, auch die Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen, die auch wiederum bunt gemischt sind.“

Außerdem werden Kompetenzen nicht nur auf individueller Ebene gesehen, sondern z. B. werden Teams gezielt vielfältig zusammengesetzt, wodurch besondere Teamkompetenzen befördert werden. Diversity wird dabei immer wieder als erfolgversprechender roter Faden aufgegriffen und weitergesponnen.

Das Potenzial diverser Teams wird beispielsweise in dem großen IT-Unternehmen explizit genutzt, wie der Beauftragte für Diversity herausstellt:

„Wir versuchen einfach durch eine diverse Zusammensetzung von Teams die Teams in sich leistungsfähiger zu gestalten.“

Erfolge

Ebenso wie in Cluster 4 „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“ können diese Organisationen auf eine erfolgreiche Maßnahmenhistorie zurückblicken, deren positive Effekte in die Organisation hinein und in die Öffentlichkeit nach außen noch um Ausstrahlungseffekte auf den Wettbewerbsmarkt und die Politik erweitert und ergänzt werden. Die hier vertretenen Organisationen verstehen sich als Vorreiter und Treiber von Innovationen und übergreifenden Veränderungsprozessen und als solche beschäftigen sie sich regelmäßig mit der Frage, welche weiteren Optimierungen vorgenommen werden könnten – für die Organisation, für die Beschäftigten, für ein positives Arbeitgeber-Image. Dieses Selbstverständnis erläutert beispielsweise der Personalleiter einer Gemeindeverwaltung:

„Wir betrachten uns als innovative, moderne Behörde. Wir nehmen selber den Begriff ‚Unternehmen‘ oftmals in den Mund. Weil wir uns nicht als klassische Behörde sehen, sondern als Gemeinschaft, die jetzt nicht weit weg ist von Philosophien, die auch in der Privatwirtschaft gängig sind. Wir sind in vielen Dingen Vorreiter. Ich

glaube nicht, dass das nur die Eigeneinschätzung, sondern auch die Außenwahrnehmung ist. Nehmen wir den klassischen Bürgerservice, was für viele Gemeinden und Landkreise als nachahmenswert empfunden worden ist. Was auch der Landkreis aufgenommen hat. Und quasi als Modellcharakter kommuniziert. Und so sind wir in vielen Dingen immer so relativ weit vorne. Wir sind sehr stolz darauf, dass wir in der Kunden- und Bürgerbefragung im Jahr 2012 unter 20 Ämtern die Nummer Eins waren.“

Als weiterer Effekt des komplexen und umfassenden Diversity-Angebots der Organisationen werden seitens der Beschäftigten hohe Erwartungen an das Angebot gerichtet. Diese gewachsene „Anspruchshaltung“ gegenüber dem Arbeitgeber erscheint teilweise nah an einer Grenze zu wiederum mangelnder Wertschätzung gegenüber den mitarbeiterorientierten Angeboten zu sein, wie die Personalleiterin des großen IT-Unternehmens schildert:

„Weil wir so viel anbieten, gibt es dann was, was wir nicht anbieten und dann ist ganz schrecklich. Also, dass wir das gerade jetzt nicht anbieten. Also diese Anspruchshaltung, die sich daraus entwickelt ist das, wo ich sage – auch kommend aus anderen Unternehmen, oder weil ich gesehen habe, was man dort sich erkämpfen muss – ist das hier paradiesisch. Und die Mitarbeiter lernen es nicht zu schätzen. Zu selbstverständlich.“

Die Betriebsratsvorsitzende der Gemeindeverwaltung sieht das Ausmaß der Erfolge insbesondere im zeitlichen Entwicklungsverlauf des Betriebs:

„Nachdem ich seit 31 Jahren hier bin und sehe, wie wir uns weiterentwickelt haben als wirklich moderner Dienstleister und moderner Arbeitgeber, finde ich, dass wir sehr viel tun für unsere Leute. Bei manchen kommt es wie gesagt nicht so an, die die Anfangszeiten nicht kennen, aber denen muss man halt immer mal wieder erzählen, wie es gewesen ist. Was sie jetzt alles Tolles haben, wenn eine gewisse Dankbarkeit nicht so wirklich kommt, sondern die immer meinen: noch, noch, noch, noch, noch. Dass man sagt: Leute, wisst ihr eigentlich, wie es früher gewesen ist?“

Das hochkomplexe Angebot an Diversity-Maßnahmen ist ausschnittsweise in [Tabelle 13](#) dargestellt. Vielfältigste Themen werden auf unterschiedlichen or-

ganisationalen Ebenen behandelt: von leitungsnahen Stabsstellen über Führungskräfte trainings und für alle Mitarbeiter offene Seminare bis hin zu informelleren Stammtischen – es gibt fast nichts, was es nicht gibt. Eine systematische Zuschreibung einzelner Maßnahmen zu einzelnen Rollen ist hier weder möglich noch sinnvoll.

Kritik, Misserfolge und Konflikte

Das Angebot an verschiedensten Diversity-Maßnahmen ist dabei teilweise so komplex, dass es für den einzelnen Beschäftigten schwer ist, die Übersicht zu behalten. So kommt es mitunter dazu, dass Angebote in der Fülle untergehen oder die Praktikabilität leidet. Darin sieht die Personalleiterin des großen IT-Unternehmens gar den „größten Fehler“:

„Also ich glaube, wir bieten einfach zu viel an, sodass der einzelne Mitarbeiter gar nicht mehr weiß, was er jetzt alles machen kann. Das ist glaube ich unser größter Fehler. Auf der anderen Seite: Auch wieder schön, was wir alles machen.“

Die Betriebsratsvorsitzende desselben Unternehmens sieht darin ebenfalls eine Problematik:

„Wahrscheinlich könnte ich gar nicht alles schildern, weil das in der Tat so viel ist. Aber das ist auch das Problem an und für sich. Weil das alles, was da ist und was gemacht ist, die meisten im Konzern gar nicht wissen. Das steht alles im Intranet drin. Das steht alles im Social Network drin. Aber das erreicht nicht alle.“

Auf dem hohen Niveau dieses Clusters werden ebenfalls bei der Etablierung von Diversity-Standards zurückhaltende Führungskräfte kritisiert und die dadurch sichtbar werdende, nicht durchgängige Akzeptanz bestimmter Maßnahmen. Dies schildert nachstehend die Personalleiterin des großen Unternehmens der Logistikbranche:

„Also es ist ein Kulturthema und Kultur braucht eben auch eine Zeit lang, bis sie dann auch wirklich bis ins letzte Glied spürbar ist. Ich glaube, wir müssen noch mehr mit den Führungskräften arbeiten, was diese ganzen Themen anbetrifft. Und ich finde es halt immer wieder schade, wenn wir z. B. Diskussionen darüber führen, ob

Maßnahmenübersicht zu Cluster 5 „Integrative Managing-Diversity-Strategie“

Maßnahmen	Diversity-Stabsstelle, Gleichstellungsstelle, Förderung gemischter Teams, Förderung von Netzwerkbildung und Stammischen zu verschiedenen Themen, Trainingsprogramme für Mitarbeiter und Führungskräfte mit teils verpflichtendem Curriculum, Frauenförderung, Stärkung von Offenheit und Akzeptanz gegenüber verschiedenen sexuellen Identitäten und Lebensformen, bspw. Unterstützung von Regenbogenfamilien, Nachwuchs- und Führungskräfteförderung, Unterstützung von öffentlichen Veranstaltungen, religiöse Vielfalt sichtbar machen, Internationalitätsförderung, strukturiertes Wissensmanagement, Vereinbarkeitsförderung für Mitarbeiter mit Kindern bzw. zu pflegenden Angehörigen, Projektgruppe zu Gesundem Arbeiten, Ermöglichung von Supervisionen und Coachings, Mitarbeiterbefragungen
exemplarische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Trainingsprogramme für Mitarbeiterinnen und Führungskräfte mit teils verpflichtendem Curriculum: Trainings zu verschiedenen Themen, bspw. Vereinbarkeit von Beruf und lebensphasenabhängigen Bedürfnissen, Sensibilisierung für Diversity-Themen, Gendertrainings, Umgang mit Stress – Frauenförderung: Stärkung der Stellung von Frauen durch bspw. Einrichtung eines Mentoringprogrammes, eines Frauen-Netzwerkes und Trainings zur Stärkung des Selbstbewusstseins, Begehung eines Frauentages, Zielvereinbarungen und Quoten für Frauen in Führungspositionen – religiöse Vielfalt sichtbar machen: Einrichtung von Gebetsräumen für verschiedene Religionen, Begehung verschiedener religiöser Feiertage, bspw. Feier des Fastenbrechens – Internationalitätsförderung: Welcome-Center, internationale Runde Tische, kulturelles Dialogforum, vorbereitende Kurse vor Auslandsarbeitseinsätzen, interkulturelles Netzwerk – Vereinbarkeitsförderung u. a. für Beschäftigte mit Kindern und zu pflegenden Angehörigen: Belegkindergartenplätze, Förderung von Vätermoaten, Notdienst Familie und Pflege, Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten der Telearbeit, Einräumung von Sabbaticals, Anbindungsprogramm für Mitarbeiter während der Elternzeit, Wegweiser für Betreuungsangebote, Familienservicestelle

Quelle: eigene Darstellung

eine Mitarbeiterin, die einen Büroarbeitsplatz hat, einen halben Tag von zuhause aus arbeiten kann. Da bin ich immer wieder komplett irritiert, dass solche Anträge nach wie vor abgelehnt werden von Führungskräften. Also da ist ein bisschen was noch zu tun.“

Vor demselben Problem steht die große Sozialversicherung, wie der Personalleiter beschreibt:

„Wir haben Befragungen gemacht zu: ‚Wie schätzen Sie die Maßnahmen ein, wie sind sie damit zufrieden?‘ Ich sage Ihnen jetzt die allgemeinen Trends: Die Beschäftigten sind mit den Angeboten, mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mehr als zufrieden. Also wir haben manchmal das Problem, dass die Beschäftigten zu wenig die Angebote kennen. Also das müssen wir generell beklagen, das ist ein Defizit. Also wir bieten mehr als die meisten wissen. Da arbeiten wir seit mehreren Jahren dran, immer wieder, wie verrückt. Das ärgert mich auch am meisten. Aber wenn wir sie fragen, da kam raus, das läuft gut. Und auch bei dem, was mehr Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – weil wir sprechen bei uns nicht mehr nur von ‚Beruf und Familie‘ sondern mehr von ‚Beruf und Privatleben‘. Das kommt. Da sind die Zustimmungswerte der letzten zwei Jahre immer besser geworden. Weniger bei den Führungskräften. Und je höher die Führungskräfte sind, desto dramatischer geht das nach unten. Aber bei den Mitarbeitern ist das so. Und das ist auch ein Grund, weshalb Leute kommen: die Aufgabe und die Rahmenbedingungen. Und das ist auch unsere Antwort für die Zukunft, deshalb machen wir das auch so: Weil wir sagen, wir kriegen sonst keine Leute mehr. Zum einen ist das eine tolle Aufgabe, aber die Rahmenbedingungen müssen auch stimmen. Die Leute achten heute mehr und mehr auf die Rahmenbedingungen. Die fragen also gleich: ‚Wie ist das, wie ist das, wie sind die Förderprogramme?‘“

Eigen ist diesem Cluster 5 die hier thematisierte Nutzung der organisationalen Diversity-Angebote zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Diversity bekommt hier eine Schlüsselfunktion für die Zukunft der Organisation, die Gewinnung neuer Beschäftigter und einen Wettbewerbsvorteil im antizipierten Fachkräftemangel.

Verbesserungspotenziale

Als wichtigste Anker für die Weiterentwicklung dieser Organisationen sind die Schlagworte Übersichtlichkeit, Nachhaltigkeit, Kontinuität und Wirksamkeit zu nennen. Zum einen beinhaltet dies, in das weitläufige Diversity-Angebot einen die Orientierung erleichternden roten Faden zu etablieren. Gleichzeitig geht es auch darum, Beständigkeit gewährleisten zu können, sowohl für die Beschäftigten als auch um den langfristigen Erfolg von Maßnahmen zu ermöglichen. Die Betriebsratsvorsitzende des großen IT-Dienstleisters wünscht sich insbesondere mehr Nachhaltigkeit der Maßnahmen:

„Ja, indem man Personal und Geld bereitstellt und die auch mit Kompetenzen ausstattet, damit sie reinpieksen können! Hatten wir! In dem Unternehmen hatten wir das ganz groß! Bis alles dem Sparzwang zum Opfer gefallen ist! Und dann hatten wir es wieder und dann ist es wieder dem Sparzwang zum Opfer gefallen. Und wenn das nicht beständig gemacht wird: Wo die damals, die Kolleginnen, an die Schulen gegangen sind. Wir hatten eine Erhöhung von Frauen in technischen Berufen von drei Prozent in den höchsten auf 17 Prozent! Wir sind heute wieder bei 3,5 Prozent! Und deshalb – da könntest du schreien, schreien könntest du da!“

Um die vielfältigen Diversity-Maßnahmen auch nutzen zu können, wird als Verbesserungspotenzial angeführt, den Mitarbeitern mehr und strukturiert Zeit z. B. für Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote einzuräumen. Hierzu die eben zitierte Betriebsratsvorsitzende:

„Ich kann nicht sagen: ‚Ich brauche qualifizierte, gut ausgebildete Leute‘, aber denen keinerlei Zeitfenster zu geben, dass sie sich weiterqualifizieren können, dass sie sich entsprechend reinknien können.“

Darüber hinaus thematisieren auch diese in Diversity-Aspekten weitentwickelten Organisationen die Notwendigkeit einer anhaltenden Sensibilisierung für Diversity, um schlussendlich eine Kultur der selbstverständlichen Vielfalt zu etablieren, wie beispielsweise die Diversity-Beauftragte der großen Sozialversicherung:

„Diversity ist für mich überwiegend ein Kulturthema. Und kein Change Thema. Nämlich auch Einstellungen in einer Organisation zu verändern.“

5.4.6 Implikationen und Handlungsempfehlungen

Für die organisationsinterne Mitbestimmung ergeben sich je nach Cluster recht unterschiedliche Herausforderungen und Implikationen. Abhängig ist dies zum einen davon, welche Mitbestimmungsprozesse strukturell bereits verankert sind und auf welcher Ebene sich die beteiligten Akteure begegnen. Des Weiteren spielen auch übergeordnete Entwicklungen der Branche eine gewichtige Rolle, die es mitunter deutlich erschweren, aus der Mitbestimmung heraus aktiv Diversity-Maßnahmen anzustoßen.

- So erscheinen die internen Bedingungen vor allem der Interessenvertreter des Clusters 1 „Keine Diversity-Maßnahmen“ für die Entwicklung von Diversity-Maßnahmen sehr widrig, wenn selbst gesetzlich festgelegte Mitbestimmungsrechte immer wieder gegen Leitungen verteidigt werden müssen. Um sich Diversity-Themen zukünftig widmen zu können, müssen hier zunächst Grundlagen geschaffen werden wie z. B. eine verlässliche Mitbestimmungsstruktur und die Etablierung tragfähiger Standards der Zusammenarbeit. Dabei darf die Bedeutung der Branche als umgebende Struktur der Organisation nicht vernachlässigt werden. Sind hier Turbulenzen oder einschneidende Veränderungsprozesse zu verzeichnen wie z. B. die Digitalisierung im Mediensektor, werden längerfristige Diversity-Kursbestimmungen schwer. Daher sollte das Diversity-Thema hier mit einer ersten thematischen Sensibilisierung sowie mit zeitlich überschaubaren und niederschweligen Maßnahmen beispielsweise durch Aufgreifen von Anliegen einzelner Mitarbeiter angegangen werden. Dies soll dem sich verändernden Betrieb die Möglichkeit geben, das Diversity-Thema mit seinen Veränderungsprozessen zu vereinbaren. Dies kann positiv in die Organisation ausstrahlen und den Mitbestimmungsorganen Rückhalt für die Zukunft bieten. Oftmals sind vielfältige Ideen für solche „kleineren“ Maßnahmen bei den Beschäftigten bereits vorhanden, sodass beim Zugang zu diesem Potenzial die Mitbestimmung eine entscheidende Rolle spielen kann.
- Ist eine grundlegende Stabilität in der internen Zusammenarbeit gewährleistet und werden zumindest Diversity-unspezifisch Projekte realisiert wie z. B. in Cluster 2 „Einzelmaßnahmen ohne Diversity-Bezug“, kann die Mitbestimmung sowohl zu einer Anreicherung der Projekte mit Diversity-Überlegungen und einer fortgesetzten Sensibilisierung beitragen, als auch zu einer ersten Systematisierung und stärkeren Abstimmung der bisher unabhängigen Einzelprojekte beitragen. Eine solche Strukturbildung kann z. B. durch runde Tische oder Arbeitsgemeinschaften vorange-

trieben werden, wo sich je nach Thema verschiedene organisationale Akteure zusammenfinden. Dabei sollten diese Arbeitsgemeinschaften nicht nur durch bereits definierte Positions-/Funktionsträger der Organisationen zusammengesetzt werden, sondern im Sinne eines „Stakeholder-Ansatzes“ auch durch betroffene Beschäftigte. Gemeinsam kann so an einem praxis- und bedürfnisnahen roten Faden gesponnen werden, der einzelne Projekte verbindet und den Transfer gewonnenen Wissens sicherstellt.

- Das Anstreben einer gemeinsamen Bearbeitung des Diversity-Themas ist in Cluster 3 „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“ insofern eine noch stärkere Herausforderung für Mitbestimmungsakteure, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiterorientierung in den top-down-implementierten, vornehmlich aufgabenorientierten Maßnahmen ausreichend Berücksichtigung findet. Hier kann die Interessenvertretung verstärkt sowohl ihre fachlichen Diversity-Kompetenzen einbringen, als auch ihre betriebliche Vernetzung nutzen, um die Beschäftigten zum Mitwirken zu aktivieren und deren Interessen etwa durch eine Beschäftigtenbefragung zu erheben.

Für die Cluster 4 und 5 mit ihrem jeweils schon breiten bis hochkomplexen Maßnahmenangebot stellen sich wiederum qualitativ andere Herausforderungen.

- In Cluster 4 „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“ sollte es sich die Mitbestimmung zur Aufgabe machen, auf eine weitergehende Strukturierung des umfangreichen Maßnahmenangebotes hinzuwirken und die Langfristigkeit erfolgreicher Maßnahmen sicherzustellen. Ebenso ist es hier notwendig, für klare personelle Zuständigkeiten und Absprachen zu sorgen, damit sich einzelne, aber evtl. unstrukturiert laufende Maßnahmen nicht gegenseitig behindern oder in ihrer Wirksamkeit einschränken.
- Die Mitbestimmungsorgane von Organisationen wie in Cluster 5 „Integrative Managing-Diversity-Strategie“ können dagegen ein konsequentes Weiterdenken der vorhandenen Ansätze fördern. Kurzfristig besteht Handlungsbedarf in der Herstellung von Übersicht über den komplexen Maßnahmenkatalog, sowohl durch Weiterentwicklung und Abstimmung der Maßnahmen als auch durch interne Öffentlichkeitsarbeit (z. B. im Intranet, der Mitarbeiterzeitung o. Ä.). Mittelfristig steht hier dagegen stärker die Evaluation der Maßnahmen nach Akzeptanz, Wirksamkeit und Entwicklungsbedarf im Vordergrund. Langfristige Herausforderungen sind schließlich die Verstetigung von erfolgreichen Maßnahmen so-

wie die Weiterentwicklung von existierenden oder neuen Maßnahmen, die der Förderung und Akzeptanz von Vielfalt und Individualität zugutekommen – sowohl im Sinne der Beschäftigten, als auch im Sinne der Aufgaben und der Organisation.

Es würde jedoch nicht den organisationalen Gegebenheiten entsprechen, forderte man die Bewältigung dieser Herausforderungen allein von Interessenvertreter – vielmehr ist auch die Leitung dafür verantwortlich, die oben beschriebenen Implikationen in ihrer Organisation anzustoßen und zu unterstützen. Besonders die Organisationen der Cluster 4 und 5 haben erkannt, welches Potenzial mit einem ansprechenden Diversity-Katalog für die Gewinnung neuer Mitarbeiter und die Positionierung als hervorstechender und attraktiver Arbeitgeber verbunden sein kann. Dies zu erkennen und für die eigene Organisation ins rechte Licht zu rücken, können sowohl Interessenvertreter als auch Beschäftigte mit Leitungsfunktionen oder Diversity-Experten anregen. Dabei ist es wichtig, die individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Betriebe zu berücksichtigen, und selbige in Dienst- oder Betriebsvereinbarungen zu integrieren. Beispiele für derartige Dienst- oder Betriebsvereinbarungen zu Managing Diversity gegliedert in Themen wie Organisations- und Personalentwicklung, Weiterbildung sowie Kontrollinstrumenten finden sich als Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte in Dälken (2012).

5.5 Zukünftige Themen und Schwerpunkte

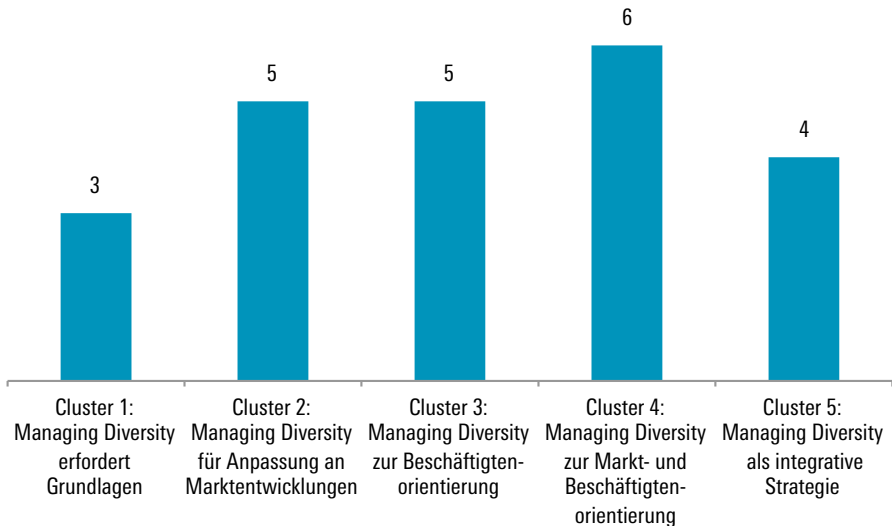
Im letzten Ergebniskapitel geht es um einen Ausblick in die organisationale Diversity-Zukunft. Welche Themen und Aufgaben sehen die Organisationen in den kommenden Jahren verstärkt auf sich zukommen und mit welchen Maßnahmen wollen sie diesen begegnen? Als Hauptunterscheidungsmerkmal konnte herausgearbeitet werden, innerhalb welchen Rahmens Diversity für die zukünftige Entwicklung gesehen wird. Wie schon in den letzten Ergebniskapiteln ließen sich auch in diesem Themengebiet fünf Cluster voneinander unterscheiden (wie sich die befragten Organisationen darauf verteilen, vgl. [Abbildung 10](#)):

- Das *Cluster 1* „*Managing Diversity erfordert Grundlagen*“ beschreibt Organisationen, in denen zunächst eine arbeitsfähige Basis geschaffen werden muss, bevor Managing Diversity eingeführt werden kann. In erster Linie muss hier das Fortbestehen der Organisationen gesichert werden.

- Das Cluster 2 „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“ beschreibt Organisationen, bei denen Managing Diversity im Zuge wirtschaftlicher Veränderungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt wird.
- Das Cluster 3 „Managing Diversity zur Beschäftigtenorientierung“ beschreibt Organisationen, bei denen Managing Diversity im Zuge vielfältiger werdender Belegschaftsstrukturen eingesetzt wird, mit dem Ziel, die Mitarbeiter bestmöglich zu integrieren.
- Das Cluster 4 „Managing Diversity zur Markt- und Beschäftigtenorientierung“ beschreibt Organisationen, bei denen durch Managing Diversity Markterfordernisse einerseits, aber auch die Interessen der Mitarbeiter andererseits berücksichtigt werden sollen.
- Das Cluster 5 „Managing Diversity als integrative Strategie“ beschreibt Organisationen, die über eine integrierte Organisationsstrategie verfügen, die Diversity als zentrales Element der zukünftigen Entwicklung herausstellt

Abbildung 10

Cluster zu „Zukünftige Themen und Schwerpunkte“ nach Anzahl der Organisationen



Quelle: eigene Darstellung

Interessant ist auch hier, dass die befragten Rollenvertreter der untersuchten Organisationen in ihren Äußerungen nicht so weit auseinanderliegen wie ursprünglich vermutet, sodass die Gruppenbildung ebenfalls wieder auf organisationaler Ebene durchgeführt wird. Die zur Clustering herangezogenen Spezifikationen sind der folgenden [Tabelle 14](#) zu entnehmen.

5.5.1 Cluster 1: „Managing Diversity erfordert Grundlagen“

Die drei Organisationen des ersten Clusters zeichnen sich durch antizipierte, zukünftige Schwerpunkte aus, die weniger das Thema Diversity in den Mittelpunkt stellen, als vielmehr fundamentale organisationale Entwicklungserfordernisse. Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits an verschiedenen Stellen dargestellt, sehen sich die beiden wieder hier zugeordneten Betriebe aus dem Bereich „Besondere Dienstleistungen“ sowie die große Organisation der Branche „Medien und Kunst“ mit gravierenden organisationsinternen Veränderungen konfrontiert. Deren Bewältigung wird voraussichtlich in den kommenden Jahren die vorhandenen Ressourcen derart beanspruchen, dass die Diversity-Thematik in der betriebsinternen Prioritätenliste immer wieder um vordere Plätze kämpfen muss.

Ziele und zukünftige Themen

Die Grundüberlegung der Organisationen des Clusters 1 besteht darin, das Fortbestehen der Organisation in der Zukunft sicherzustellen. Der Zwang zu dieser Überlegung begründet sich in unterschiedlichen Problemkonstellationen. Globale strukturelle Veränderungen wie z. B. die fortschreitende Digitalisierung im Mediensektor erfordern tiefgreifende Transformations- und Anpassungsprozesse, deren Endpunkt noch weitestgehend offen ist. Diese Herausforderungen erläutert der Geschäftsführer eines großen Zeitungs- und Zeitschriftenverlages ausdrücklich:

„Und das ist ja ein Wandel, der sich in einer rasenden Geschwindigkeit vollzieht. Das heißt, wir sind darauf angewiesen, in sehr kurzer Zeit neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Und keiner weiß, welche Modelle das sein werden. Es werden immer noch Zeitungen gelesen, aber die Zeitung als Massenprodukt wird an Bedeutung verlieren. Und das gibt im Digitalen noch keinerlei funktionierenden Modelle, wo wir sagen, dann machen wir was wirtschaftlich Relevantes oder Sinnvolles. Das müssen wir leisten. Und parallel dazu ist

Cluster zu „Zukünftige Themen und Schwerpunkte“ mit Spezifikationen

	Cluster 1: Managing Diversity erfordert Grundlagen	Cluster 2: Managing Diversity für Anpassung an Markt- wicklungen	Cluster 3: Managing Diversity zur Beschäftigten- orientierung	Cluster 4: Managing Diversity zur Markt- und Beschäftigtenorien- tierung	Cluster 5: Managing Diversity als integrative Strategie
Ziele und zukünftige Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Leitsatz: Fortbestehen des Unternehmens - Unternehmens- und Führungskultur - Partizipation - Nachwuchsge- winnung - fachliche Fortbil- dungen - Gesundheits- schutz 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitsatz: Erfolg im Wettbewerb, Marktorientierung - Verjüngung und Akquise von Mit- arbeiter/innen der „Generation Y“ - Erfahrungsaus- tausch und Wis- sensmanagement - Flexibilisierung - Karrieren im inter- nationalen Setting 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitsatz: Einbin- dung der Beschäf- tigten für ihr ge- samtes Arbeitsle- ben - kurzfristig: Verein- barkeit - langfristig: Alter und Gesundheit, gegen Selbstaus- beutung → Erhalt Arbeitsfähigkeit, Steigerung Res- sourcen, Fachkräf- tesicherung 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitsatz: Berücksichtigung von Markterfordernissen und Mitarbeite- rinteressen - kurzfristig: Verein- barkeit, Frauen- und Familienför- derung, - mittelfristig: Ge- sundheit, Alter, - gemischte Teams, Internationalisie- rung, Arbeitgeber- attraktivität - langfristig: Diver- sity als Leitbild, Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitsatz: Integri- on beschäftigten- orientierter und betrieblicher Ziele, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber - kurzfristig: Be- schäftigungsfä- higkeit im Alter - mittelfristig: De- mografie, Arbeits- kräftemangel, - neue Technologi- en, Wertewandel - langfristig: geleb- te Diversity, Arbeitgeberattr- aktivität
Betriebs- prozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstverständnis als wirtschaftli- cher Dienstleister - stärken - Personalprozesse (Gewinnen junger Mitarbeiter/innen, Nachwuchs) 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalprozesse - Wissensmanage- ment - Kommunikation - Vernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturent- wicklung - Wissensmanage- ment - Unternehmens- kultur - Gesundheit und Demografie 	<ul style="list-style-type: none"> - Integration in sämtliche Prozes- se und Strukturen - Führung und Kommunikation - Qualitätsmanage- ment 	<ul style="list-style-type: none"> - Verselbstständi- gung - prospektive Perso- nalprozesse und Arbeitsprozesspla- nung - Wissensmanage- ment

-	Zusammenarbeit Digitalisierung	-	Personalentwicklung	-	gesundes Arbeiten	-	Berücksichtigung von Diversity in Dienstleistungen
Maßnahmen	- Personal- und Organisationsentwicklung für Kerngeschäft	- Personal- und Organisationsentwicklung für Kerngeschäft	- Sensibilisierung Führungskultur und Kommunikation	-	Personalmanagementkonzept (Demografie)	-	Struktur Anpassung für langfristiges Managing Diversity
-	Führungskräfteentwicklung	- Sensibilisierung Führungskräfteentwicklung	- zielgruppenspezifische Ansätze Arbeitsformen anpassen	-	Sensibilisierung und Kulturentwicklung	-	Kultur: Förderung von Eigenengagement
-	Gesundheit	-	-	-	-	-	externer Austausch
Organisationen (n=23)	- Sicherheitsunternehmen (GU)	- Chemiewernehmen (GU)	- Großstädtisches Entsorgungsunternehmen (GU)	-	Druckerei (KMU)	-	Bundesministerium (GU)
-	Themenpark (KMU)	- IT-Dienstleister (KMU)	- kommunales Nahverkehrsunternehmen (KMU)	-	Einzelhandelsketten (GU)	-	Großlogistiker (GU)
-	Zeitungs- und Zeitschriftenverlag (GU)	- Krankenhaus im ländlichen Raum (KMU)	- kommunales ersorgungsunternehmen (KMU)	-	Universität einer Großstadt (GU)	-	IT-Anbieter (GU)
-	-	- Hochschule im ländlichen Raum (KMU)	- regionale Druckerei (KMU)	-	Verwaltung einer Gemeinde (KU)	-	Sozialversicherung (GU)
-	-	- regionale Druckerei (KMU)	- regionales Verkehrsunternehmen (GU)	-	Verwaltung einer Landeshauptstadt (MU)	-	-

Anmerkung: KU: kleines Unternehmen, MU: mittleres Unternehmen, KMU: kleines oder mittleres Unternehmen, GU: Großunternehmen
Quelle: eigene Darstellung

die Frage, ob das in den Strukturen funktioniert, wirklich was Neues zu machen. Mit einem neuen Geist, nicht mit einer Tarifautonomie und irgendwelchen 36,5-Stunden-Modellen, sondern mit einem ganz anderen Geist. Das sind unsere Herausforderungen.“

Die Betriebsratsvorsitzende desselben Unternehmens äußert sich diesbezüglich höchst unzufrieden mit der Vorgehensweise:

„Wir hatten eine Mitarbeiterversammlung, wo unser oberster neuer Chef sich vorgestellt hat. Und dann hat der gesagt: Ja, es gibt drei Kategorien, er hätte sich das ja jetzt mal angeguckt. Die, die ja sowieso schon diese digitale Transformation mitmachen; die ändern, die wollen, aber es halt noch nicht so können, weil da noch ein bisschen Wissen fehlt und die Dritten, die sich komplett verweigern. Und die müssten dann weg. Fand ich eine spannende Geschichte. Ich finde ja immer, man muss sie mitnehmen.“

Genauso kann eine jahrelang kleingehaltene Belegschaft, die seit kurzem eine neue Leitung bekommen hat und sich nun in einem organisationalen Transformationsprozess befindet, zunächst auf grundlegende Themen fokussiert sein, wie z. B. auf die Stärkung der eigenen Servicementalität.

Die Gleichstellungsbeauftragte des Themenparks sieht eine wesentliche Stellschraube in der Verbesserung des Angebots für die Besucherinnen und Besucher:

„Ich denke, wenn wir überleben wollen, dann müssen wir uns halt wandeln. Man muss eben mit der Zeit gehen. Man muss eben auf die Kunden zugehen und die Leute eben auch ein bisschen bespaßen. Das wollen die Leute heute. Das ist nun mal so.“

Die vorrangigen Ziele, die in diesem Cluster genannt werden, bestehen daher in der Implementierung einer robusten Organisations- und Führungskultur sowie in respektablen Partizipationsprozessen. Auch hierzu schildert die eben zitierte Gleichstellungsbeauftragte ihre Vorstellungen:

„Man müsste sich zusammensetzen, durchsprechen, wie man das aufziehen möchte, wie das ablaufen soll. Weil das ja sicherlich da ja auch unterschiedliche Vorstellungen da gibt, denke ich. Da müsste der Leiter sagen, was er möchte, wie er das haben möchte.“

Der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Sicherheitsdienstleistungsunternehmens ist der Meinung, der Prozess müsse nachhaltig angestoßen werden:

„Da muss mal einer sagen: ‚Pass mal auf, ich möchte das alles so machen, ich möchte das so und so machen und wenn ich was sage, dann könnt ihr euch darauf verlassen‘. Man muss die Umgangsform, das Betriebsklima darauf ausrichten. Und das ist bis jetzt – vielleicht macht das der Neue – bis jetzt ist das hier nicht passiert.“

Zentrale Themen sind darüber hinaus die Sicherstellung von Nachwuchsgewinnung, fachlicher Fortbildung und der Einrichtung von Maßnahmen des Gesundheitsschutzes.

Betriebsprozesse

Die notwendige Anpassung von Personalprozessen ist ein Thema, das sich stark durch die Interviews dieses Clusters zieht. Dabei sind die einzelnen Herausforderungen jeweils etwas anders gelagert. So sieht sich das Sicherheitsdienstleistungsunternehmen mit der zunehmend schwierigeren Situation konfrontiert, neue Mitarbeiter für eine Tätigkeit gewinnen zu können, die weder eine Ausbildung erfordert noch gut bezahlt ist, doch dafür körperlich sehr belastend ist, wie der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende erläutert:

„Na klar, es wird passieren, dass die Leute – nächstes Jahr sind es glaube ich 60 Mann, die in Rente gehen... so, wer kommt nach? Leute, die kurz vor der Rente sind, die nämlich woanders keinen Job gekriegt haben mehr und dann sagen: ‚Okay, ich habe meine weiße Weste noch überwerfen können über diese Zeit‘. Die werden dann hier wieder anfangen. Dann hast du immer dieses Problem, dass die Leute hier nicht groß einen Aufstand machen. So absichtlich macht keiner mehr einen Aufstand, weil der sagt: ‚Ich will noch meine fünf Jahre durchkriegen oder meine sieben Jahre durchkriegen und dann hoffe ich, dass ich in der Zeit nicht gekündigt werde‘. So. Es wird sich nichts ändern. Es kann sich hier nichts ändern.“

Das große Unternehmen der Medienbranche bekommt im Zuge der Digitalisierung die eigene überalterte Belegschaft zu spüren und ringt vor allem um jungen Nachwuchs, um die anstehenden Veränderungsprozesse bewältigen zu können. Diese Thematik sprechen im Interview sowohl der Geschäftsführer, als auch der Personalleiter an:

„Und da spielt das Thema insofern eine Rolle, als dass wir einen anderen Typus von Mitarbeiter auch brauchen. Mit dem klassischen Mitarbeiter, den es bisher gibt oder der klassischen Mitarbeiterin, die müssen sie transformieren.“

„Und wie gewinne ich Mitarbeiter, die mich auf dem Prozess begleiten und nach vorne bringen? Das ist durchaus bei in vielen Häusern der eher älteren Belegschaft durchaus eine ganz große Herausforderung.“

Ein zentrales Entwicklungserfordernis ist über diese Personalprozesse hinaus das eigene Selbstverständnis als Dienstleister, das in diesem Cluster weiterentwickelt und gestärkt werden muss, welches jedoch durchaus im Konflikt mit zeitlichen oder personellen Ressourcen stehen kann. Auf die Frage, wie dies geschehen könnte, antwortet die Gleichstellungsbeauftragte des Themenparks:

Dass man sich auch dem Kunden mehr öffnet. Dass man eben z. B. kommentierte Aktionen macht, was auch viele Mitarbeiter gerne machen würden. Dass man Ansprechpartner wird, was natürlich zurzeit echt schwierig ist, wenn man am Wochenende alleine anwesend ist und nur durch die Gegend rennt. Und eigentlich jeder Kunde nur stört. Da muss schon mal von Grund auf etwas geändert werden. Gerade am Wochenende, wenn die Leute eben kommen, dass man dann eben auch präsent ist. Und nicht immer nur auf der Flucht. Und, oh Gott, da guckt man schon, dass man irgendwo im Mäuseloch verschwindet, damit man bloß nicht ins Gespräch verwickelt wird. Und das ist jetzt aber nicht böse gemeint, sondern weil man einfach keine Zeit hat. Da müsste schon mal was geändert werden.“

Verbesserungsideen im selben Unternehmen äußert auch der befragte Vertreter des Betriebsrats:

„Gucken Sie sich mal unsere Eingänge an, wie die aussehen! Nicht nur vom baulichen. Leider auch von den Leuten, seien sie mir nicht böse, die da drinnen sitzen, also ich meine... Ideal wäre natürlich schon, mehrere Fremdsprachen zu sprechen. Aber dann kann man auch nicht erwarten von jemandem, der den Job da für sieben Euro Brutto die Stunde macht. Das ist ganz klar. Eben alles internationaler ausgerichtet. Ein bisschen Flair rein.“

An diese zunächst nach außen gerichteten Überlegungen schließt sich ein Blick in die Organisation an und es steht immer wieder die offene Frage im Raum: Wie wollen und können wir zukünftig zusammenarbeiten, und was bedeuten all diese Prozesse konkret für die Belegschaft?

Für den Betriebsrat des Themenparks ist die Beteiligung der Beschäftigten unabdingbar:

„Ja, also wichtig ist die Beschäftigten zu 100 Prozent mit einzubinden. Viele hatten das Gefühl, dass sie Außen vor sind.“

Maßnahmen

Aus den dargestellten Themen und Zielen leiten die Befragten dieses Clusters vor allem drei zukünftige Maßnahmen ab. Unter Zuhilfenahme von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen steht eine Stärkung des Kerngeschäftes im Mittelpunkt.

Der Geschäftsführer des großen Medienunternehmens nimmt eine klare Stellung diesbezüglich ein:

„Das heißt, sie müssen die Organisation verschlanken, sie müssen die Prozesse optimieren, um kostenmäßig wettbewerbsfähig zu sein. Also innerhalb einer bestehenden Organisation. Das ist eine riesengroße Herausforderung. Dafür müssen sie eine Skalierbarkeit schaffen, wo wir im Moment dran sind, Standards konzernweit durchzuführen. Und gleichzeitig müssen sie auch eine sehr, sehr stringente Marktorientierung auf die Kunden hinbekommen.“

Die Betriebsratsvorsitzende desselben Unternehmens dagegen legt Wert auf Ausbildung junger Nachwuchskräfte und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen:

„Naja, junge Leute auszubilden auch, vielleicht auch nur noch im Digitalen, wenn es Print vielleicht irgendwann nicht mehr gibt, die dann auch entsprechend zu schulen und auszubilden. Und das Problem wird dann auch wieder sein: Welche Arbeitsbedingungen habe ich für die? Also Gesundheitsschutz, Bezahlung, Festanstellung, kann jemand überhaupt noch eine Familie gründen? Damit geht es ja auch schon los. Mir tun die meisten jungen Leute heute nur noch leid. Ja echt. Weil ich kriege das ja im Umfeld mit, auch die, die sich hier bewerben, die dann immer wieder auch vertröstet werden. Weil Vorgesetzte feige sind, weil sie ihnen nicht die Wahrheit sagen.“

Ergänzt soll dieses durch Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen werden, wodurch die notwendigen Veränderungsprozesse weiter in die Organisation integriert werden, wie die Gleichstellungsbeauftragte desselben Medienunternehmens hinzufügt:

„Also ich würde es als sinnvoll und wichtig ansehen, dass Führungskräfte aller Ebenen geschult werden müssen. Nicht nur zu ihrer fachlichen Kompetenz, sondern auch zum Umgang mit den Menschen. Das ist eigentlich wichtig. Also, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessert werden.“

Auf der Ebene der Beschäftigten sticht zentral das Thema Gesundheit hervor, denn gerade in überdurchschnittlich alten Belegschaften stellen die begrenzten Belastbarkeiten neue Herausforderungen an die Arbeitsgestaltung. Gerade die körperliche Arbeit im Themenpark erfordert hierfür Lösungen, berichtet die Gleichstellungsbeauftragte:

„Da würde ich mir eben wünschen, dass es auch speziell jetzt, weil eben der Altersdurchschnitt sehr hoch ist, dass man da versucht, Modelle zu finden, dass man die Leute besser einbinden kann. Weil wir jetzt wirklich langsam vor dem Problem stehen: Wo sollen die Leute hin? Die jetzt nicht mehr die schweren Karren schieben können und da würde ich mir eben wünschen, dass man die Struktur vielleicht verändert, eben vielleicht so ein bisschen mixt. Dass man verschiedene Sachen machen kann.“

5.5.2 Cluster 2: „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“

Die fünf in diesem Cluster versammelten Organisationen eint, dass sie das Thema Diversity vor allem aus einer vornehmlich instrumentellen Überlegung heraus angehen, erfolgreich im Wettbewerb zu agieren und sich dementsprechend zu positionieren. In Abgrenzung zum Cluster 1 „Managing Diversity erfordert Grundlagen“ findet diese Anpassung an externe Entwicklungen auf einer etwas sichereren Organisationsgrundlage statt, wodurch einerseits mehr Freiheitsgrade zu verzeichnen sind, diese Anpassungen aktiv mitgestalten zu können, doch auch ein gewisses Gefühl der Getriebenheit spürbar wird. Hier sind beide Organisationen der Branche „Industrie“ zu finden, ebenso die kleinen Vertreter aus den Bereichen „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“, „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“ und „Bildung, Forschung und Wissenschaft“.

Ziele und zukünftige Themen

Das treibende Moment für die Organisationen des Clusters 2, sich mit dem Thema Diversity und seinen Implikationen für das eigene Geschäftsmodell zu beschäftigen, ist in der Realisation eines sich zügig verändernden Marktes zu finden. Man sieht sich mit einer zunehmenden Internationalisierung konfrontiert, mit kürzeren Produktzyklen und einer damit einhergehenden Veränderung notwendiger Kernkompetenzen der Organisation und ihrer Mitarbeiter. Von diesen übergeordneten Prozessen des Wandels der Arbeit lassen sich die künftigen Schwerpunkte der Organisationen ableiten. Dementsprechend steht das Thema der Förderung von Karrieren im internationalen Setting auf der Agenda. Einerseits mit dem Fokus, zunehmend Mitarbeiter mit Auslandserfahrungen zu rekrutieren, andererseits um Personen mit Migrationshintergrund in die Organisation einzubinden. Die Betriebsrätin eines Krankenhauses sieht speziell darin die Herausforderungen:

„Dass wir gucken müssen: Wie stellen wir uns interkulturell auf? Wie kriegen wir das eigentlich hin, die sprachlichen Barrieren zu lösen und natürlich auch kulturelle Barrieren zu überwinden? Ich glaube, das werden die Herausforderungen der nächsten Jahre sein. Und auch gar nicht mal so langfristig, sondern das rollt jetzt schon auf uns zu. Was machen wir mit den ganzen Menschen, die hier her strömen? Und wie binden wir die ein?“

Parallel wird eine generelle Verjüngung der Belegschaft und die Akquise von Beschäftigten der „Generation Y“ (die zwischen 1977–1998 geboren wurde) angestrebt. Mit diesen Personen wird die Hoffnung verbunden, zukünftige organisationale Herausforderungen besser meistern zu können. Doch wird diese neue Gruppe von Mitarbeitern auch skeptisch betrachtet, wie der Geschäftsführer eines kleinen IT-Dienstleisters wie folgt formuliert:

„Also ich glaube, die gesellschaftliche Herausforderung haben wir alle, alle Unternehmen hier: Wie kriege ich die besten Leute, die gerade komplett unser Wertesystem neu aufschmeißen – die Deppen (lacht.) – Tschuldigung – wie kriege ich mich als Arbeitgeber attraktiv? Menschen machen Dinge für Menschen und wenn sie besser sind, machen sie es besser und besser ist der Erfolg des Unternehmens.“

In der hinsichtlich der Merkmale Alter und Internationalität vielfältiger werdenden Mitarbeiterschaft wird einem strukturierten Erfahrungsaustausch im Rahmen eines professionellen Wissensmanagements zentrale Stellung eingeräumt. Vieles dreht sich um eine Flexibilisierung der Geschäftsmodelle, um zukünftig schneller auf Veränderungsprozesse reagieren zu können – denn gerade langfristige Prognosen erscheinen hier immer schwieriger. Insbesondere die Attraktivität als Arbeitgeber müsse gewährleistet werden, führt der eben zitierte Geschäftsführer weiter aus:

„Wie bleibe ich als Arbeitgeber generell so attraktiv, dass ich in diesem Pöttchen mich entscheiden kann, ob ich morgen rote, gelbe oder grüne brauche? Weil ich weiß es ja heute noch nicht. Das heißt, generell ist die Attraktivitätsfrage entscheidend und nicht so sehr, dass ich sage: ‚Ich will diese eine Gruppe heute schon ansprechen‘, denn es könnte genau die falsche sein, weil die Richtung sich gerade ändert.“

Betriebsprozesse

Die sich aus den laufenden Themen und angestrebten Zielen ableitenden Veränderungsanforderungen beziehen sich vor allem auf Internationalisierung, demografischer Wandel und Wissensmanagement. Hierzu folgen zwei Zitate: zunächst das Zitat des Personalentwicklers des großen Industrieunternehmens aus der Chemie-Branche und im Anschluss das Zitat des Geschäftsführers einer regionalen Druckerei:

„Wenn man jetzt mittelfristig sieht, vier oder fünf Jahre – ist das Thema der Nationalität, wo wir dann hinkommen müssen. Dass wir mehr Internationale einstellen. Und aus Sicht des langfristigen Themas ist es eben die Altersstruktur, die dann gar nicht mehr passt. Also da müssen wir jetzt gucken, in diesem Zeitraum müssen wir schauen, dass wir da die Altersstruktur extrem verjüngen. Und dass wir jetzt schon zu Instrumenten kommen, dass die in zehn Jahren dann auch wirken.“

„Was für uns an dieser Stelle wichtig ist: Zum einen aus den älteren Unternehmensmitgliedern oder Angestellten oder Arbeiterschaft, Wissen zu transportieren in die ganz jungen und Erfahrungen rüberzubringen in den mittleren Bereich. Und andererseits auch ein bisschen Hilfestellung aus diesem mittleren, unteren Bereich nach oben zu geben.“

Maßnahmen

Durch eine in erster Linie von äußeren Faktoren bestimmte Entwicklungsrichtung der hier versammelten Organisationen unterscheiden sich auch die zukünftig als relevant erachteten Maßnahmen wenig. So geht es vor allem um Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen für das Kerngeschäft und um eine damit einhergehende Führungskräfteentwicklung. Über das Cluster 1 „Managing Diversity erfordert Grundlagen“ hinausgehend kommt hier erstmals das Thema der weiteren Sensibilisierung gegenüber Vielfalt zur Sprache. Der Ansprechpartner für Diversity an einer kleinen Hochschule spricht diesen Punkt explizit im Interview an:

„Die Thematik muss insgesamt in der Fort- und Weiterbildung stärker verankert werden. Auch hausintern. Da arbeiten wir auch daran, dass da auch Veranstaltungen zur Sensibilisierung angeboten werden. Oder was ist interkulturelle, barrierefreie Lehre z. B.? Was heißt das? Was gibt es dafür Möglichkeiten?“

Die Betriebsratsvorsitzende eines kleinen Krankenhauses sieht den Bedarf ebenfalls in der Personalentwicklung:

„Ja, natürlich bei der Personalentwicklung. Da muss das rein. Das ist ein Thema, wo wir gucken müssen: Wie gehen wir das eigentlich

an? Wie wollen wir... Unser Personal ist ja schon ziemlich bunt aus vielen Bereichen. Aber ich denke, es wird wirklich eine Herausforderung sein. Wie kriegen wir die sprachlichen und kulturellen Barrieren weg?“

5.5.3 Cluster 3: „Managing Diversity zur Beschäftigtenorientierung“

Die fünf Organisationen des *Clusters* 3 unterscheiden sich von den ersten beiden Clustern durch ihre ausgeprägte Mitarbeiterorientierung als motivationale Grundlage von Diversity-Bemühungen. Es ist also weniger der Blick nach außen wie in Cluster 2 „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“, als vielmehr der Blick auf innere Erfordernisse, der zukunftsweisend wirkt. Zugeordnet wurden dieser Gruppe jeweils beide Vertreter der Bereiche „Verkehr“ sowie „Ver- und Entsorgung“, zudem auch der große Finanzdienstleister.

Ziele und zukünftige Themen

Die grundlegende Überlegung der in diesem Cluster zusammengefassten Organisationen ist eine erfolgreiche Einbindung ihrer Beschäftigten für ihr gesamtes Arbeitsleben zu bewerkstelligen. Der Personalratsvorsitzende des Großunternehmens der Branche „Ver- und Entsorgung“ betont dies insbesondere:

„Das ist auch eine besondere Herausforderung! Es ist ja kein Einstieg in den Arbeitsmarkt, sondern, wir reden hier über einen Betrieb, der dann die Leute behält und bis zur Rente bringt. Das ist das Arbeitsmodell: Ich integriere die Leute hier in diesen Betrieb für ihr weiteres Arbeitsleben.“

Dieses Hauptthema hat nun je nach zeitlichem Horizont unterschiedliche Schwerpunkte. Während kurzfristig eher eine Erhöhung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben bzw. Familie im Fokus steht, sollen längerfristig Wechselwirkungen zwischen Alter und Gesundheit beachtet werden, sowie die Vermeidung einer Entgrenzung von Berufs- und Privatleben (vgl. Härtwig/Hoff 2010).

Der Personalleiter eines kommunalen Versorgungsunternehmens diskutiert hierzu mitunter auch das Thema der Entgrenzung der Arbeit:

„Da kennen Sie sicherlich die Diskussion: Wann schalte ich mein Handy ab? Das halte ich schon für wichtig: Dass man sich damit auseinandersetzt, wo man auch Grenzen setzen muss. Dass sich die Mitarbeiter da nicht selbst Versklaven in der Situation. Auch wenn es Menschen sind, in der Regel mit höherem Bildungsgrad.“

Grundsätzlich geht es diesen Organisationen darum, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zukunft zu erhalten und sie längerfristig an die Organisation zu binden. Um dieses Ziel zu erreichen, wird sowohl die Entwicklung entsprechender Instrumente, als auch ein damit verbundener Einsatz von Ressourcen geplant. Der ebenfalls in dem kommunalen Versorgungsunternehmen befragte Ansprechpartner für Diversity prognostiziert dies wie folgt:

„Ich glaube, dass wir das alles mehr formalisieren werden. Dass wir Instrumente haben zu den ganzen Themen: Demografie, Geschlechter, Alter, verschiedene Ausbildungsrollen, Migration oder Einbindung von Kulturen auch im Unternehmen. Wir werden viel mehr Ressourcen dafür aufbringen müssen. Und ich glaube, den Leuten wird es viel mehr noch ins Bewusstsein gerückt.“

Betriebsprozesse

Für die angestrebten Themen ist eine weitreichende Strukturentwicklung innerhalb der Organisationen nötig, um die übergeordneten Ziele auch verlässlich auf verschiedenen Ebenen konkretisieren und verankern zu können. Das betrifft zum einen die Implementierung eines strukturierten Wissensmanagements, aber auch eine stringente Weiterentwicklung der Organisationskultur. Hierzu äußert sich die Personalleiterin eines großen Verkehrsunternehmens wie folgt:

„Wir machen uns Gedanken über das Wissensmanagement: Wie kriegen wir das Wissen von den Älteren zu den Jüngeren? Kriegen wir das zusammen?“

Der Schwerbehindertenbeauftragte desselben Unternehmens betont auf die Frage nach Verbesserungspotenzial das Nachhalten der Leitlinien in der Organisationskultur:

„Dass man die Leitlinien auch lebt. Und dementsprechend das auch strukturell weitervermittelt. Ich muss das Ganze sehen, aber es muss auch den einzelnen Personen rüber gebracht werden: ‚Ihr müsst das Ding leben! Wenn ihr das nicht lebt, dann funktioniert das nicht – da können wir machen, was wir wollen. Wir können euch an die Hand nehmen, wir können das tun, wir können das tun, aber es funktioniert nicht‘.“

Des Weiteren erfordern – beide insbesondere befeuert von dem demografischen Wandel – die Themenkomplexe Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Talentmanagement Antworten für die Zukunft, wobei in diesem Cluster strukturierte Personalentwicklungsmaßnahmen als ein möglicher Ansatz gesehen werden, den Herausforderungen zu begegnen.

Zu dem Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement schildert in den Interviews insbesondere die Personalleiterin des großen Ver- und Entsorgungsdienstleisters ihre Gedanken:

„Präventionsbewusstsein ist ein großes Thema. Das ist aber noch was für die Zukunft, was wir uns noch vornehmen müssen. Eben auch, da werde ich Ihnen auch nix Neues zu erzählen, die eigene Verantwortung für die eigene Gesundheit zu steigern. Also, so sozial wir sind als Unternehmen: Jeder ist für sich selber verantwortlich. Aber wir wollen Angebote machen, aber im Sinne von ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘. Und das ist, glaube ich, so die größte Herausforderung für unsere Beschäftigten, denen deutlich zu machen: Du musst da was für dich tun.“

Zu dem Thema Talentmanagement betont in derselben Branche der Betriebsratsvorsitzende eines KMU auf die Frage, ob und inwiefern Diversity-spezifische Maßnahmen zukünftig notwendig für den Betrieb sein werden:

„Ich glaube schon. Weil wir eine Schwäche haben in der Personalentwicklung, so nenne ich es mal, wo wir dringend Handlungsbedarf haben. Ich meine aber ausdrücklich nicht den Einzelfall. Also da sind wir sehr stark, wenn ein Einzelner betroffen sein sollte aus irgendwelchen Gründen auch immer, irgendwas funktioniert nicht, dann sind wir da sehr, sehr gut und sehr, sehr stark. Aber jetzt systematisch, dieses Denken: Ach, was brauchen wir denn eigentlich in

2020? Da kennen wir unsere Abgangsfluktuation. Dass wir aber heute schon so weit sind und sagen: ‚Ja, da wächst ein Talent nach, den muss ich aber auch noch auf die Spur bringen, wäre gut, wenn der Maschinenbau studieren würde, weil dann geht da der Ingenieur‘ – so weit sind wir noch nicht.“

Maßnahmen

Der auf verschiedenen Ebenen ansetzende, nötige Strukturentwicklungsprozess soll durch vielfältige Maßnahmen getragen und vorangebracht werden. Wie schon in Cluster 2 „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“ kommt der weiteren Diversity-Sensibilisierung dabei eine tragende Rolle zu. Der befragte Personalleiter des KMU der Branche „Ver- und Entsorgung“ verdeutlicht dies in folgender Belegstelle:

„Ich kann es nur immer wieder so ausdrücken: Dass das Thema als solches mehr in unser Bewusstsein kommen müsste.“

Die bei einzelnen betrieblichen Akteuren voranschreitende Sensibilisierung für das Thema Diversity führt zu der Überlegung, mit zielgruppenspezifischen Ansätzen auf die Beschäftigten zuzugehen, also ihre Vielfalt durch verschiedene Angebote aufzugreifen und Unterschieden zu begegnen. Der Personalleiter eines regionalen Verkehrsunternehmens hat diesbezüglich folgende Vorstellungen:

„Umgang mit verschiedenen Religionen. Klare Regelungen. Die müssen sich da anpassen. Aber bestimmte Regelungen müssen für alle Fälle gelten. Dann müssen wir Personalentwicklungsmaßnahmen mit den Führungskräften machen. So stelle ich mir das vor.“

Hauptsächlich an das Thema Demografie anknüpfend erhofft man sich durch neue Arbeitsformen ein zukunftsfähiges Konzept, um das zunehmende Alter der Mitarbeiter aufzugreifen. Einen expliziten Ansatz nennt hierfür die Personalleiterin eines großen Verkehrsunternehmens:

„Eine Arbeitsplatzanalyse durchzuführen. Für den Fahrer, für die Werkstätten, weil das sind alles unterschiedliche Arbeitsplätze. Die Gedanken machen wir uns. Ich stelle mir dann immer die Frage: ‚Reicht das, was wir gemacht haben?‘ Bei uns machen wir Arbeits-

platzbesichtigungen, da ist der Betriebsarzt dabei und die zuständige Führungskraft und es ist alles in Ordnung. Ich frage mich dann immer: Reicht das, was wir machen oder müssen wir uns die Arbeitsplätze noch genauer angucken?“

Der Betriebsratsvorsitzende des kommunalen Versorgungsunternehmens nennt noch einmal insbesondere den Aspekt des altersgerechten Arbeitens:

„Ein ganz, ganz großes Thema wird sein, das Arbeiten dann irgendwann auch altersgerecht zu gestalten. Ja, wenn man auf das Renteneintrittsalter guckt, das was da von der Regierung gekommen ist, ist ja auch nicht die reine Wahrheit, sondern das steigt ja irgendwann auch wieder. Die Arbeitsprozesse – und das ist glaube ich die große Zukunft – dass der Arbeitgeber dann auch irgendwann bereit ist, über seine Arbeitsprozesse nachzudenken unter Berücksichtigung der Mannschaft. Das ist glaube ich so das Allesentscheidende, weil vielfach heute noch so gedacht wird: ‚Na gut, ich habe hier so eine Stellenbeschreibung, die Arbeit muss erledigt werden und wenn da aber einer sitzt, der bringt mir nicht mehr 100 Prozent Leistung, dann hat der ein Problem. Ja, da müssen wir gucken, wie wir den wieder ertüchtigt bekommen‘. Aber ich glaube einfach, wir werden in Zukunft viele haben, die vielleicht 70, 80 oder nur 90 Prozent überhaupt leistungsfähig sind und ich glaube die Unternehmen – also wir, aber auch andere – werden sich dem stellen müssen, dieser Herausforderung.“

Auf einer übergeordneten Ebene wird auch eine Veränderung der internen Führungskultur als nötig erachtet. Darin sieht insbesondere der Personalleiter des eben genannten Unternehmens eine Schnittstelle:

„Also in meinen Augen ist der Schlüssel die Führungskräfte, die Motivation der Führungskräfte. Wenn sie eine Führungskraft haben, die sagt: ‚Ach, macht eh keinen Spaß mehr‘, wie wollen sie dann die Mitarbeiter motivieren?“

5.5.4 Cluster 4: „Managing Diversity zur Markt- und Beschäftigtenorientierung“

Mit sechs Organisationen ist Cluster 4 am stärksten besetzt. Hier finden sich die großen Vertreter aus dem Handel, dem Gesundheits- und dem Bildungsbereich, das Medien-KMU sowie die mittlere Landes- und kleine Gemeindeverwaltung. Die Organisationen zeichnen sich durch eine Kombination der Motivationslagen von Cluster 2 „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“ und 3 „Managing Diversity zur Beschäftigtenorientierung“ aus: Diversity wird sowohl durch eine Mitarbeiterorientierung von innen heraus weitergedacht, gleichzeitig werden ebenso externe Markterfordernisse berücksichtigt. Durch diese Parallelität streben die Organisationen ein recht breites Themenfeld zukünftiger Diversity-Aktivitäten an.

Ziele und zukünftige Themen

Die anstehenden vielfältigen Themen dieses Clusters lassen sich in kurz-, mittel- und langfristige Ziele aufgliedern. Kurzfristig geht es zunächst um einen Ausbau der bereits aktuell angegangenen Aktivitäten, wozu die Vereinbarkeitsproblematik genauso zählt wie Frauen- und Familienförderung. Dies betont etwa die Geschäftsführerin eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders:

„Die Rolle der jungen Männer, und zwar im Zusammenhang mit Karrieren, Familienkontext, Familienmanagement. Und dazu gehört dann auch Frauenförderung. Also da bin ich wieder bei Geschlechtern: Gerechtigkeit auf allen Ebenen. Wir müssen junge Männer dazu unterstützen, Väterzeit zu nehmen, die Bewertung ‚Teilzeit ist Karriere-Killer‘ herauszunehmen, oder ‚In Teilzeit kann ich keine Verantwortung übernehmen‘. Und wenn ich das nun nur mit dem Geschlecht weiblich verknüpfe, komme ich aus dieser Nummer nicht raus. Wir sind jetzt soweit, dass wir sagen: Das gehört zusammen. Also, das nehme ich echt wahr! Ich glaube, das wird richtig wichtig.“

Mittelfristig werden die Themen Gesundheit und Alter an Relevanz gewinnen, genauso wie die weitere Internationalisierung und die Förderung gemischter Teams, wie die eben zitierte Geschäftsführerin weiter darlegt:

„Wo es dann wieder schwierig wird, wenn Menschen älter werden und krank werden. Da haben wir dann im Einzelfall ganz schwieri-

ge Prozesse. Weil die Weiterbeschäftigung, wenn der Arbeitgeber nichts bieten kann, dann doch manchmal ziemlich, ziemlich schwierig ist. Und ich glaube, das wird ein fettes Problem, das da auf uns zukommt. Also Leute, die nicht mehr können, aufgrund von beruflichen Belastungen und Alter.“

Und auch die befragte Personalrätin einer großen Landesverwaltung zeigt sich diesbezüglich optimistisch:

„Diese Selbstverständlichkeit von gemischten Teams und so, da bin ich total optimistisch. Ich glaube, das wird sich noch weiter und mehr entwickeln. Weil wir hier einfach einen Drang haben, Erfolg mit unseren Produkten zu haben. Und jetzt werden wir erstmal älter mit der Bevölkerung. Aber wir fangen auch an, diese Keimzellen fürs Jünger werden, also da wird es auch gemischer. Da bin ich eher optimistisch. Ich glaube, dass wir die Wurzeln, dass wir da anfangen was richtig zu machen, also so eine Saat zu legen. Das muss eine Weile gepflegt werden.“

Auch die eigene Attraktivität als Arbeitgeber soll in diesem Zeitrahmen aktiv gestaltet werden, um den einem Nachwuchsmangel durch geburtenschwache Jahrgänge und dem bevorstehenden Fachkräftemangel etwas entgegenzusetzen zu können. Die Schwerbehindertenbeauftragte des Großunternehmens der Handelsbranche prognostiziert:

„Es ist schon sehr bald absehbar, zwischen zwei und fünf Jahren keine Auszubildenden mehr zu bekommen, weil die geburtenschwachen Jahrgänge kommen. Und ich bin der Meinung: Man muss ein bisschen mehr für junge Menschen tun. Man muss den jungen Menschen Perspektiven zeigen, und auch Aufstiegsmöglichkeiten zeigen.“

Die Personalrätin der großen Landesverwaltung sieht ebenfalls Probleme in der Nachwuchsgewinnung:

„Aber es wird ein Thema sein: Wie gewinne ich Arbeitskräfte? Und wenn ich jetzt überlege, in der Stadtverwaltung müsste eigentlich – also würde ich so sehen wollen – wo es überwiegend Frauen sind,

die eh schon die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen stellen, müsste ich im Hinblick auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf und im Hinblick auf Alter und Gesundheitsschutz einfach so das Thema ‚gutes Arbeiten‘, gute Vereinbarkeit von Familien und Beruf mit auf die Agenda setzen. Und da wirklich Maßnahmen entwickeln.“

Als langfristiges, übergeordnetes Ziel wird dabei angestrebt, Diversity als integrierendes Leitbild zu installieren sowie Wertschätzung eine zentrale Stellung in der eigenen Organisationskultur einzuräumen, beispielhaft erläutert durch die Gleichstellungsbeauftragte eines Universitätsklinikums:

„Ich glaube – das wird aber auch viel aus meiner Hoffnung gespeist – dass der Mensch als Individuum mehr gesehen wird. Und nicht dieses: ‚Du bist hier nur Arbeitskraft. Und kannst keine Extrawünsche haben‘. Ich beschäftige mich ja mit dieser neuen ‚Generation Y‘. Die halt nicht so bereit sind auf ihre Freizeit zu verzichten. Und ich glaube, dass die Tendenz schon dahin geht, dass die Menschen sagen: ‚Ich möchte gerne arbeiten, ich möchte auch gerne Leistung zeigen, aber nicht um den Preis meines Privatlebens.‘ Also ich glaube, dass es sich dahingehend entwickeln wird. Und ich glaube, dass Unternehmen, die sich nicht rechtzeitig darauf einstellen, die werden irgendwann Probleme haben.“

Betriebsprozesse

Entsprechend den weitgestreuten Themen und Zielen sind auch die von diesen Veränderungen betroffenen organisationalen Prozesse sehr vielfältig. So wird angedacht, Managing Diversity in sämtliche Prozesse und Strukturen einzubinden, um sowohl die Themen Führung und Kommunikation als auch das Qualitätsmanagement danach auszurichten. Die Gleichstellungsaufgabe einer Universität führt das Beispiel des Qualitätsmanagements an:

„Im Qualitätsmanagement habe ich die Hoffnung, dass es da besser verankert werden kann, als das bisher möglich war. Hing auch mit der personellen Umsetzung zusammen. Wir haben jetzt dafür eine Stelle ausschreiben können, sodass dann auch die personelle Voraussetzung eher gegeben ist. Und da werden wir auf jeden Fall auch unseren Fuß in die Tür stellen und sagen: Qualitätsmanagement unbedingt mit Diversity verknüpfen.“

Als weiterer Baustein für die Zukunft soll laut der Betriebsratsvorsitzenden einer Gemeindeverwaltung der Themenkomplex „Gesundes Arbeiten“ strukturiert aufgesetzt werden:

„Ich denke, wenn wir uns mit dem Begriff ‚Gesundes Arbeiten‘ befassen, dann sind die Begriffe alle mit drin: Da geht es um Führung, da geht es um die Belastbarkeit und da sind wir ja gerade erst am Anfang. Auch mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement: Ich denke, das ist der nächste große Schritt, den wir haben.“

Maßnahmen

Für die weitgreifenden Veränderungen, die in den nächsten Jahren angegangen werden sollen, werden verschiedene Ansatzpunkte gesehen. Diese sind struktureller Natur, wie z. B. Hinblick auf ein Personalmanagementkonzept. So kommentiert etwa die Diversity-Beauftragte der großen Landesverwaltung:

„Also im Personalmanagement sicherlich ein personalpolitisches Konzept, Kompetenzen zu vermitteln. Ja, und dann schon auch diese Einstellung, oder Sensibilisierung. Wobei ich da skeptisch bin, ob man das über Schulungsmaßnahmen hinkriegen kann. Also die Einsicht zu fördern bei den Menschen, dass sie sich damit auseinandersetzen müssen und dass das wichtig ist. Ich glaube, das mittlere Management ist ja immer am resistentesten gegen Veränderungen, weil die sehen das gar nicht ein: ‚Warum soll ich das jetzt machen? Es ist doch eigentlich alles in Ordnung!‘“

Ergänzt wird die strukturelle Ebene durch individuelle Einzelfallunterstützung, die direkter am Individuum mit seinen spezifischen Potenzialen ansetzt. Die Personalratsvorsitzende eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders führt dies im Interview an:

„Ich würde das immer auf einzelne Personen beziehen. Ich finde es gut, wenn Potenziale bei einzelnen Personen erkannt werden. Und die auch gefördert werden.“

Als übergeordnetes Thema wird auch in diesem Cluster wieder eine weiterführende Sensibilisierung angeführt, in die Einzelmaßnahmen eingebettet sein sollten, um ihre vollen Potenziale entfalten zu können. Es geht darum,

quer durch alle organisationalen Bereiche und Ebenen eine Kultur zu entwickeln, in der Vielfalt berücksichtigt und wertgeschätzt wird, wie die Gleichstellungsbeauftragte desselben Unternehmens unterstreicht:

„Ich finde, uns betrifft es ja eigentlich in allen Bereichen. Ich kann nur klug inhaltlich in wenigen Produkten umgehen, wenn ich darin einen Bewusstseinsstandard erreicht habe, und den kann ich auch nur erreichen über meine ganzen Arbeitsumfelder, in denen ich tätig bin. Ich kann nur gucken und wahrnehmen, in welchen Strukturen wir hier arbeiten. Welcher Rücksichtnahme bestimmte Menschen vielleicht bedürfen. Welche Unterstützungsmaßnahmen ich leisten kann. Und dazu brauche ich eine Sensibilisierung. Das ist eine Querschnittsaufgabe, die ja nichts ausspart.“

5.5.5 Cluster 5: „Managing Diversity als integrative Strategie“

Dem Cluster 5 sind insgesamt vier Organisationen zugeordnet, die sich dahingehend gleichen, Managing Diversity in Zukunft als übergeordnete und integrative Strategie betreiben zu wollen. Sie unterscheiden sich von Cluster 4 „Managing Diversity zur Markt- und Beschäftigtenorientierung“ dahingehend, dass keine parallelen, aber voneinander unabhängigen Stränge verfolgt werden: Einerseits soll Mitarbeiterinteressen und andererseits externen Markterfordernissen Rechnung getragen werden. Vielmehr interagieren in diesem Cluster beide Beweggründe. Sie sind in einer umfassenden Strategie integriert, in der Diversity als ein Kernaspekt der Organisation verstanden wird. Die positive Wirkung von Diversity nach innen und außen wird hier als wesentlicher Aspekt einer weiterführenden Attraktivitätssteigerung verstanden und genutzt. Dem Cluster sind ausschließlich große Organisationen zugeordnet worden, und zwar aus den Bereichen „Sozialversicherung“, „Postdienste, Logistik und Speditionen“, „Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation“ sowie „Bund, Länder und Gemeinden“.

Ziele und zukünftige Themen

Die angestrebten Ziele und Themen lassen sich wieder grob nach ihrer zeitlichen Reichweite unterscheiden. Kurzfristig wird in diesem Cluster angestrebt, sich verstärkt jenen Teilmerkmalen von Diversity zu widmen, die bisher noch keine starke Förderung erfahren haben, wie z. B. sexueller Orientierung. So wird hierzu verstärkt Offenheit gegenüber verschiedenen sexuellen

Identitäten signalisiert oder die Bildung von informellen Stammtischen unterstützt. Weiterhin soll das Thema Belastbarkeit weiter angegangen werden, eng verknüpft mit dem längerfristigen Themenfeld der Beschäftigungsfähigkeit im Alter. Hierzu äußert sich der Beauftragte für Diversity des IT-Unternehmens wie folgt:

„Also was uns mit Sicherheit über die nächsten zwei, fünf und zehn Jahre und zwanzig Jahre beschäftigen wird ist das Thema ‚demografische Entwicklung‘. Also d. h. dass wir uns einfach deutlich stärker damit auseinander setzen müssen, dass die eigene Belegschaft älter wird, dass man die älteren Arbeitnehmer beschäftigungsfähig erhält – im wahrsten Sinne des Wortes. Also nicht nur beschäftigt, sondern auch nutzbringend beschäftigt, auch für beide Seiten und verträglich beschäftigt.“

Als vor allem mittelfristig zu bearbeitende Themen stehen der antizipierte Arbeitskräftemangel und die damit zusammenhängende demografische Entwicklung auf der Agenda. Beide werden als zentraler Dreh- und Angelpunkt der zukünftigen organisationalen Entwicklung verstanden, wie etwa der Diversity-Beauftragten des IT-Unternehmens bekundet:

„Das ist für mich eigentlich die Hauptherausforderung: demografischer Wandel, mit allem was damit zusammenhängt. Da kann man das Thema Migration, das Thema kulturelle Identität und so was alles mit dranhängen.“

Spürbar wird im Zuge des demografischen Wandels auch ein Wertewandel durch Mitarbeiter der „Generation Y“, insbesondere in Verbindung mit der verstärkten Bildung gemischt zusammengesetzter Teams. Hiervon berichtet die Diversity-Beauftragte des großen Logistikunternehmens:

„Also ich denke, dass sich jenseits dieser Dimensionen für alle Unternehmen, die Diversity Management betreiben, in der Tat das Thema ‚gemischte Teams‘ stellt. Wo macht es wirklich Sinn nach Diversity Kriterien Teams zusammenzusetzen oder Projekte zusammenzusetzen? Es geht auch um die Ausdifferenzierung von Lebensentwürfen. Ich denke auch, das hat was mit Qualifikation und Selbstbewusstsein zu tun, wenn diese ‚Generation Y‘ die ‚Babybo-

mer⁴ ablöst. Also diese Individualisierung zumindest in unserem Unternehmen hier, oder in deutschen Unternehmen, und die daraus ein Stück weit selbstbewusster auftreten, dass das eine Herausforderung ist.“

Dabei weichen nicht nur die Lebensentwürfe von Beschäftigten zunehmend weiter voneinander ab, sondern wie angesprochen auch ihre Qualifikationen, z. B. was den Umgang mit neuen Technologien angeht. Hier sehen einige Organisationen auf sich zukommen, Technologiekonzepte zu entwickeln, die alle Mitarbeitergenerationen gleichermaßen ansprechen. Dies gilt z. B. für das große Logistikunternehmen, wie die Personalleiterin erläutert:

„Auch das Thema Technologien, also: Wie arbeiten wir eigentlich? Wie viele Formulare füllen wir noch aus und was machen wir alles online? Aber gleichzeitig eben halt auch die Herausforderung, dass wir natürlich auch die älteren Beschäftigten im Unternehmen halten und dass wir beide Anforderungen oder beide Erwartungshaltungen irgendwo abdecken. Also das ist glaube ich schon eine große Herausforderung.“

Langfristig sieht sich dieses Cluster (trotz des sichtbaren „Vorsprungs“ gegenüber den Clustern 1 bis 4) noch nicht am finalen Punkt eines Managing Diversity angekommen. Auf hohem Niveau setzt man sich hier zum Ziel, eine umfassende und auf sämtlichen Ebenen gelebte Entfaltung und Toleranz von Managing Diversity zu realisieren. Dabei hat die Personalleiterin des Logistikunternehmens bewusst auch den positiven Effekt auf das Image als Arbeitgeber im Blick:

„Ach so ganz langfristig ist es für mich einfach, wenn man da mal so ein bisschen spinnen kann, dass diese bunte Belegschaft, die wir da haben, dass die Farben auch einfach voll zur Geltung kommen. Dass das alles nicht irgendwie grau ist und blasse Farben sind, sondern dass die einfach leuchten. Diese Farben wirklich rauskommen und jeder sich entfalten kann. Und dass das alles gut miteinander funktioniert.“

Betriebsprozesse

Entsprechend des hohen Levels an vorhandenen, implementierten und erfolgreichen Diversity-Maßnahmen liegen die Zielvorstellungen in diesem Cluster hauptsächlich in der Verstetigung von Managing Diversity, der weiteren Durchdringung der Organisation sowie der Entwicklung von Diversity hin zu einem „selbsttragenden“ Thema. Vielfalt soll in den Organisationen zur Selbstverständlichkeit werden. So wird z. B. angestrebt, die Personalprozesse noch vorausschauender, systematischer und kontinuierlicher zu gestalten. Diversity-gerechte, kontinuierliche Arbeitsprozessplanung sollen implementiert werden, genauso wie internes Wissensmanagement und organisationsübergreifende Vernetzungen. Nicht zuletzt soll sich die interne Vielfalt auch in den zentralen Dienstleistungen bzw. Produkten nach außen widerspiegeln.

Der vielfältiger werdenden Gesellschaft ebenso vielfältige Angebote machen bzw. zeigen zu können, dass man vielfältig ist wie sie und ihre Bedürfnisse aufgreifen kann, wird insbesondere von den Interviewpartnern des Bundesministeriums angestrebt. Hierzu beteuert der dort befragte Ansprechpartner für Diversity:

„Weil wir uns ja der Entwicklung der Gesellschaft anpassen müssen. Und Schritt halten müssen, dass wir auch nicht sonst so ein skurriles Gebilde werden. Sondern dass die Gesellschaft auch wirklich weiter in uns lebt. Und dazu muss man sich eben auch anpassen. Dass das alles zusammenpasst, dass wir auch mal an die Öffentlichkeit gehen und sagen: ‚Guckt mal, das haben wir alles, das können wir auch machen‘. Ich denke, dass wir tatsächlich da mehr haben als viele andere Arbeitgeber.“

Der befragte Personalrat pflichtet bei:

„Und das muss ich natürlich unter der Vorgabe dann mit dem besonderen Schwerpunkt Diversity machen. Um dafür eben die Voraussetzungen zu schaffen. Und es muss in jedem Evaluierungs- und Planungsprozess, der im Hause in Richtung der Zeitschritte, die Sie angesprochen haben, angestoßen wird, muss das mit hineingedacht werden. Wenn ich die personelle Ressource dafür nicht habe, ist alles nichts.“

Hinter all diesen Ansätzen steht vor allem das Ziel der Integration von Diversity in die Organisationskultur, sodass das Thema von allen Beschäftigten und Prozessen getragen wird. Die Vielfalt soll als Normalität gelebt werden. Bis diese Selbstverständlichkeit erreicht ist, bemüht man sich um ein weiteres Anchieben des Prozesses auf verschiedenen Ebenen.

Doch dabei werden nicht unbedingt Weiterbildungsmaßnahmen als das Mittel der Wahl angesehen, vielmehr muss die Haltung dafür erlangt werden, so der Personalleiter der großen Sozialversicherung:

„Ich glaube nicht, dass wir da groß mit Weiterbildung weiterkommen. Ich könnte es simpel sagen: Es ist eine Haltungsfrage. Mit welcher Haltung gehe ich an den Job ran und wie offen bin ich für Veränderung.“

Maßnahmen

Dem Ziel der Selbstverständlichkeit von Diversity soll eine zukünftige Anpassung und Verstetigung des Managing Diversity dienen, um langfristig Erfolge sicherstellen zu können. Dabei sollen Rückschläge infolge von Umstrukturierungen möglichst vermieden werden, um die bisherige Aufbauarbeit nicht zu untergraben. Die Notwendigkeit einer solchen Nachhaltigkeit hebt die Betriebsratsvorsitzende des IT-Dienstleisters hervor:

„Ja, das ist ein Thema, das in jeden Prozess reingehört. Da kann ich nicht sagen: ‚In den Prozess soll es rein, da brauchen wir es eigentlich nicht‘. Ich sage immer: ‚Solange das nicht überall ist und sich irgendwann mal verstetigt, wird das immer ein Auf und Ab sein‘. Und deshalb: Das muss in alle Prozesse rein. Es muss aber – meine Meinung – immer jemand da sein, der das immer wieder anschiebt. Und wenn man die Leute, die es anschieben, immer wieder abmeiert und ablöst, dann bin ich wieder da, dann mache ich wieder so, dann bin ich wieder da.“

Um Managing Diversity an möglichst allen Stellen in der Organisation gleichermaßen zu positionieren, möchte man außerorganisatorische Vernetzungen und Interaktionen ebenso fördern wie eine Kultur des ebenenübergreifenden Eigenengagements, wobei durchaus noch weitere motivationale Arbeit zu leisten ist. Die Personalleiterin des IT-Dienstleisters äußert sich hierzu wie folgt:

„Deswegen glauben wir, müssen wir noch lernen mit diesen neuen Arten des Arbeitens umzugehen und es findet eine neue Arbeitsorganisation statt. Und die teilhaben lässt oder eben nicht. Aber die ein Stück Eigenengagement bedarf. Und da werden wir uns noch intensiv beschäftigen müssen, tun es schon. Stoßen da aber durchaus an die Grenzen des Wollens.“

5.5.6 Implikationen und Handlungsempfehlungen

Für die Mitbestimmung ergeben sich aus den jeweils charakterisierten Clustern verschiedene Ansatzpunkte, um das Thema Diversity zukünftig weiterzuentwickeln.

- So sollte der Fokus von *Cluster 1 „Managing Diversity erfordert Grundlagen“* in einem Ausbau der partizipativen Prozesse und der Mitbestimmung liegen. Um ein zukünftiges Fortbestehen der eigenen Organisation zu erreichen, sind zumeist nicht nur Vertreter von Leitung und Interessenvertretung gefragt. Oftmals werden Durststrecken nur durch die Mitwirkung aller Beschäftigten bewältigt. Um die dafür notwendige Überzeugungsarbeit zu leisten und Zusammenhalt herzustellen, ist die Mitbestimmung durch ihren Zugang zu den Beschäftigten eine zentrale organisationsinterne Institution. Diese Stellung ist ein guter Ausgangspunkt, um den Weg für eine zukünftige, gemeinsame Arbeit an Diversity mit der Organisationsleitung zu ebnen. So sollten schon in diesem frühen Stadium alle Akteure die ihnen zustehenden Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen, etablieren und daran arbeiten, sich für die verschiedenen Diversity-Merkmale zu sensibilisieren.
- Die Organisationen des *Clusters 2 „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“*, sollten fragen: Inwiefern ist ihr vorrangiger Marktfokus gerechtfertigt? Hier besteht eine Möglichkeit der Weiterentwicklung darin, den organisationalen Blick zu weiten und über externe Erfordernisse hinaus Gleichbehandlungsaspekten mehr Raum zu verschaffen. Eine stärkere Partizipation der Beschäftigten, die Einbeziehung ihrer Bedürfnisse und Berücksichtigung ihrer Vielfalt sollte einen ebenbürtigen Platz neben den externen Markterfordernissen bekommen. Eine so integrierte Mitarbeiterschaft stellt eine wünschenswerte Kompensation der unvorhersehbaren Wandlungen externer Gegebenheiten dar und macht die Organisation als Ganzes widerstandsfähiger.
- Diesen im zweiten Cluster noch unterrepräsentierten Mitarbeiterfokus zeichnet dagegen in besonderer Weise *Cluster 3 „Managing Diversity zur*

Beschäftigtenorientierung“ aus. Die oftmals stark durch Interessenvertreter vorangetriebenen Maßnahmen können durch eine umfassendere Unterstützung der Leitung gestärkt werden. Eine argumentative Strategie zur Überzeugung der Leitung kann darin gefunden werden, dass Betriebe wie Verwaltungen insgesamt einen größeren Erfolg zu verzeichnen haben, wenn auch erfolgreiche Diversity-Maßnahmen vorhanden sind. Sowohl deren Ausstrahlungseffekte auf das Image als Arbeitgeber als auch die berichteten verbesserten Arbeitsprozesse sind in dieser Untersuchung deutlich geworden und können genutzt werden, um Leitungsvertreter von weiteren Maßnahmen zu überzeugen.

- Die von *Cluster 4* „*Managing Diversity zur Markt- und Beschäftigtenorientierung*“ beiderseits berücksichtigten Mitarbeiterinteressen und externen Markterfordernisse können von der Mitbestimmung zukünftig in ihrer Integration weiter verstärkt und zu einer expliziten Strategie erweitert werden. Dabei können sich Interessenvertreter der vorhandenen partizipativen Prozesse bedienen, ihre Netzwerkkompetenzen und diverse Zugänge innerhalb der Organisation nutzen und weiter ausbauen.
- Auf Basis der bereits integrativ gedachten Diversity-Strategie von *Cluster 5* „*Managing Diversity als integrative Strategie*“ kann es für die Mitbestimmung zukünftig handlungsleitend sein, die erarbeiteten Maßnahmen gemeinsam mit Leitungsvertretern umzusetzen und kritisch zu begleiten. Wichtig ist es auch, auf dem erreichten Niveau nicht stehen zu bleiben und sich zufrieden zurückzulehnen, sondern immer wieder zu reflektieren und zu überprüfen, ob man als Organisation noch auf dem bestmöglichen Weg ist. Dafür können von der Mitbestimmung z. B. regelmäßige Feedbackschleifen mit der Leitung vereinbart und durchgeführt werden, die gemeinsam genutzt werden, um sowohl inhaltliche Güte sicherzustellen als auch den partizipativen Prozess im Managing Diversity zu stärken.

Wiederum liegt es nicht nur in den Händen der Mitbestimmung, welcher Gestalt die zukünftige Diversity-Strategie sein wird, sondern insbesondere auch an Leitungsvertretern und an unterschiedlichen organisationalen Punkten angesiedelten weiteren Ansprechpartnern für Diversity, die oben beschriebenen Implikationen aufzugreifen. Sie alle sollten auf einer wertschätzenden Basis ihre verschiedenen Blickwinkel zusammenführen und sich gemeinsam ein differenziertes und facettenreiches Bild der eigenen Organisation erarbeiten. Erst nachdem in einem solchen kooperativen Prozess die jeweiligen Sichtweisen integriert worden sind, können fundierte und auf die konkrete Organisation bezogene Ableitungen getroffen werden, die gleich-

zeitig den ersten Schritt eines übergeordneten Qualitätsmanagements darstellen.

5.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Kapitel 5.1 untersucht die befragten *Organisationen und ihre Beschäftigten*, wobei ersichtlich wird, dass sich diese deutlich voneinander unterscheiden. Dies wiederum hat einen starken Einfluss auf das Handeln der betrieblichen Akteure zum Thema Diversity. Die dort gefundenen fünf Cluster lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Cluster 1 „Homogene Belegschaft“* ist von Organisationen mit homogenen Belegschaften und geringer Vielfalt gekennzeichnet, in denen zunächst die grundlegende Akzeptanz von Individualität gestärkt werden sollte.
- In *Cluster 2 „Homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt“* zeigt sich eine beginnende Öffnung, z. B. im Zuge eines wachsenden Frauen- und Migrantenanteils.
- In Abgrenzung dazu finden sich in *Cluster 3 „Traditionelle Belegschaft im stetigen Wandel“* Organisationen, deren bisher tradierte Belegschaften im stetigen Strukturwandel der Arbeit zunehmend diverser werden.
- Dieser Wandel zeigt sich in *Cluster 4 „Traditionelle Belegschaft im beschleunigten Wandel“* deutlich beschleunigt: So sind die dort zugeordneten Organisationen mit einschneidenden Branchen- und Strukturveränderungen konfrontiert, die vor allem erhöhte Flexibilitätsanforderungen nach sich ziehen und Unterschiede zwischen den Beschäftigten verstärken.
- *Cluster 5 „Internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt“* ist schließlich durch eine äußerst bunte und von internationalen Einflüssen geprägte Belegschaft charakterisiert, in denen die stetigen Veränderungen den Beschäftigten bisweilen ein hohes Maß an Flexibilität abverlangen.

Die Analyse der Organisationen und ihrer Beschäftigten verdeutlicht:

Mitbestimmungsakteure und auch Organisationen, die sich ganz generell Diversity-Themen widmen, sollten bei der Bearbeitung von Fragen der Vielfalt ihrer Belegschaft stets die jeweiligen und sich ggf. wandelnden Rahmenbedingungen ihrer Organisation und Bedürfnisse ihrer Beschäftigten berücksichtigen.

In **Kapitel 5.2** werden verschiedene Formen von *Kooperation und Mitbestimmung beim Managing Diversity* unterschieden. Es zeigen sich fünf Cluster unter Berücksichtigung der allgemeinen und der Diversity-spezifischen Zusammenarbeit der befragten Akteure sowie der Rolle der betrieblichen Mitbestimmung. Dabei ist ein steigender Grad an Professionalität und institutionalisierter Partizipation erkennbar.

- *Cluster 1 „Konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug“* ist durch Diversity-unspezifische, unsystematische Zusammenarbeit und allgemein konfliktreiche Frontenbildung zwischen Leitung und Interessenvertretung gekennzeichnet, in der sich Mitbestimmungsakteure häufigen allgemeinen Konflikten mit der Leitung ausgesetzt sehen.
- In *Cluster 2 „Eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen“* sind gut vernetzte Akteure vertreten, die über eine hohe Kompetenz zu Diversity verfügen. Die Zusammenarbeit wird jedoch durch Konflikte behindert.
- Weitaus partnerschaftlicher und pragmatischer verlaufen Diversity-Kooperationen in *Cluster 3 „Pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit“*, wengleich unstrukturiert und einzelfallbezogen.
- Deutlich institutionalisierter ist die Zusammenarbeit in *Cluster 4 „Institutionalisierte Zusammenarbeit“* gestaltet, wo sich meist vertrauensvolle Kooperationen und Mitbestimmungsprozesse etabliert haben.
- Die höchste Ausprägung an partizipativ-kooperativer Zusammenarbeit gepaart mit systematischer, ebenenübergreifender starker Kooperation und Mitbestimmung ist in *Cluster 5 „Partizipativ-kooperative Zusammenarbeit“* beschrieben.

Die Analyse der verschiedenen Formen von Kooperation und Mitbestimmung beim Managing Diversity verdeutlicht:

Insbesondere die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure erweist sich als entscheidend für ein erfolgreiches Gelingen von Managing Diversity in den Organisationen. Persönliche und inhaltliche Konflikte können die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren derart behindern, dass Managing Diversity nicht oder nur stark eingeschränkt vorangetrieben werden kann. Darunter leiden in erster Linie die betrieblichen Mitbestimmungsakteure, die in der Folge kaum in der Lage sind, ihre Interessen durchzusetzen. Eine kooperative Zusammenarbeit sollte stets von allen Seiten angestrebt werden, um ein ganzheitliches top-down-bottom-up gesteuertes Managing Diversity in der Organisation zu etablieren.

Aus [Kapitel 5.3](#) wird ersichtlich, dass sich die untersuchten Organisationen in der Art und Weise der *Integration und Institutionalisierung von Diversity-Themen* unterscheiden. Wiederum lassen sich fünf Cluster unterscheiden:

- In *Cluster 1 „Managing Diversity nicht existent“* ist das Thema weder existent noch bekannt – auch Ansätze einer Mitarbeiterorientierung sind äußerst rar.
- In *Cluster 2 „Operative Einzelprojekte“* sind zumindest operative Einzelprojekte vorhanden, die sich jedoch eher aus wettbewerbsorientierten Personalfragen ergeben.
- Ebenfalls noch implizit und projektbezogen wird Diversity in *Cluster 3 „Kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung“* behandelt, allerdings finden sich hier bereits Projekte und eine Systematisierung.
- Diese Systematisierung geht in *Cluster 4 „Systematische und fortschreitende Projekte“* in eine Institutionalisierung über, Projekte werden auch in organisationale Prozesse integriert und weiter ausgebaut.
- *Cluster 5 „Strategisch institutionalisiertes Managing Diversity“* beinhaltet schließlich Organisationen, in denen eigene Diversity-Stäbe mit expliziten Diversity-Strategien aufwarten, Managing Diversity wird hier ausdifferenziert und institutionalisiert betrieben.

Die Analyse der Integration und Institutionalisierung von Diversity-Themen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung verdeutlicht:

Je nach Stand der Diversity-Integration stellen sich für Mitbestimmungsakteure unterschiedliche Schwerpunkte bei der Begleitung und Gestaltung von Prozessen, die die Institutionalisierung voranbringen. „Klassische“ Schwerpunkte der Interessenvertretung wie Frauenförderung und die Integration Leistungsgeminderter können als Ausgangspunkt für eine weiterführende Ausdifferenzierung und Verknüpfung mit weiteren organisationalen Prozessen dienen. Je umfassender Diversity in den Organisationen angegangen und institutionalisiert wird, desto komplexer werden aber auch die damit assoziierten Mitbestimmungsprozesse.

Eine wesentliche Erkenntnis für die Rolle der Interessenvertretung lautet: Je stärker vonseiten der Leitung Prozesse eines „Diversity Managements“ implementiert werden, desto stärker kommt der betrieblichen Mitbestimmung die Rolle zu, auch auf einen Ausgleich der Interessen im Sinne eines „Managing Diversity“ zu achten.

Kapitel 5.4 betrachtet das weite Spektrum an berichteten *Diversity-Maßnahmen* und deren Ausgestaltung. Erneut sind anhand der Interviewdaten fünf Cluster gebildet worden:

- *Cluster 1* „Keine Diversity-Maßnahmen“ umfasst dabei Organisationen ohne erkennbare Maßnahmen zur Mitarbeiterorientierung oder zu Diversity, tatsächlich zeigen sich auch erhebliche innerbetriebliche Widerstände.
- Dagegen wird in *Cluster 2* „Einzelmaßnahmen ohne Managing-Diversity-Bezug“ bereits von Einzelmaßnahmen berichtet, die jedoch keinen feststellbaren Diversity-Bezug haben, sondern z.B. vielmehr einer verbesserten Personalakquise dienen sollen.
- Tatsächliche Diversity-Maßnahmen sind erstmals in *Cluster 3* „Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung“ zu verzeichnen: Mittels eines Management-Ansatzes werden hier vor allem top-down Maßnahmen entwickelt und vorangetrieben.
- Ein wiederum breiteres und stärker aus der Mitarbeiterperspektive entwickeltes Angebot zeigen Organisationen des *Cluster 4* „Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot“, die z.B. Einzelmaßnahmen zur Organisationskultur oder Migrationsthemen durchführen.
- In *Cluster 5* „Integrative Managing-Diversity-Strategie“ zeigt sich dagegen eine integrative Managing-Diversity-Strategie, die Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung verbindet und zudem einen hochkomplexen Maßnahmenkatalog zu verschiedensten Themen wie Kultur, Religion, gemischten Teams u. v. m. bereithält.

Die Analyse des Spektrums an berichteten Diversity-Maßnahmen verdeutlicht:

Für Mitbestimmungsakteure stellen sich je Cluster wieder sehr unterschiedliche Herausforderungen bei der Forcierung von Maßnahmen. Je nach Status geht es dabei entweder um grundsätzliche Antidiskriminierungsmaßnahmen, um die Entwicklung und Gestaltung konkreter Initialprojekte, die Verknüpfung von Management- mit Beschäftigtenperspektiven bis hin zur kritisch-konstruktiven Weiterentwicklung komplexer Maßnahmenkataloge.

Schließlich wird in [Kapitel 5.5](#) auf *zukünftige Themen und Schwerpunkte* organisationaler Diversity-Aktivitäten eingegangen. Die dort zu findenden fünf Cluster charakterisieren sich zusammengefasst wie folgt:

- *Cluster 1 „Managing Diversity erfordert Grundlagen“* wendet sich dabei weniger Diversity-Merkmalen als vielmehr fundamentalen Entwicklungserfordernissen zu, um überhaupt ihr organisationales Fortbestehen sicherzustellen und zukunftsfähige Konzepte zu entwickeln. Welche Rolle (Managing) Diversity dabei spielt, wird von den Befragten eher auf theoretischer Ebene diskutiert.
- Organisationen des *Cluster 2 „Managing Diversity für Anpassung an Marktentwicklungen“* betrachten Diversity vor allem als ein Instrument zur Anpassung an Marktentwicklungen, wobei der angestrebte Wettbewerbserfolg als wesentlicher, externer Treiber für Überlegungen zu Managing Diversity wirkt.
- Aus der entgegengesetzten, internen Perspektive blickt *Cluster 3 „Managing Diversity zur Beschäftigtenorientierung“* auf zukünftige Diversity-Themen: Haupttreiber ist hier die Mitarbeiterorientierung und das Bestreben, die Beschäftigten langfristig einzubinden – und ihre Vielfalt wertschätzend zu berücksichtigen.
- In *Cluster 4 „Managing Diversity zur Markt- und Beschäftigtenorientierung“* werden wiederum diese beiden Stränge der Instrumentalität und der Mitarbeiterorientierung parallel verfolgt.
- In *Cluster 5 „Managing Diversity als integrative Strategie“* gehen schließlich Markt- und Mitarbeiterorientierung in einer integrativen Diversity-Strategie auf, die eine Integration von beschäftigtenorientierten und betrieblichen Zielen anstrebt, bei der insgesamt die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber im Vordergrund steht.

Die Analyse zukünftiger Themen und Schwerpunkte verdeutlicht:

Interessenvertretungen können auf die zukünftige Ausrichtung eines Managing Diversity ihrer Organisationen entscheidenden Einfluss als Initiator und Treiber nehmen: Bereits bei den fundamentalen Entwicklungserfordernissen können Diversity- und damit Mitarbeiterpotenziale als wichtige Ressource zur Entwicklung der Organisation angesehen und entsprechend dargestellt werden. Neben der Stärkung der Mitarbeiterperspektive in organisationalen Prozessen können Mitbestimmungsak-

teure im Zuge organisationaler Zusammenarbeit auch Belange der Organisation in Diversity-Prozesse integrieren und dadurch die gegenseitige Perspektivenübernahme stärken, die die Grundlage eines erfolgreichen Managing Diversity darstellt.

6 FAZIT

Die vorliegende Studie liefert einen aussagekräftigen Überblick über Rahmenbedingungen, Kooperationsformen, Integrationsarten, Maßnahmen und Zukunftsaufgaben betrieblicher Interessenvertretungen und weiterer Akteure beim Umgang mit Diversity. Dabei werden Mitbestimmungsprozesse besonders berücksichtigt. Die Ergebnisse lassen zwei Schlussfolgerungen für die Praxis zu – sie richten sich gezielt an betriebliche Mitbestimmungsakteure, sind jedoch auch von allen weiteren am Managing Diversity beteiligten Akteuren zu beachten. Die erste Schlussfolgerung lautet:

„Eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Managing Diversity setzt hinreichend umfangreiches theoretisches Wissen voraus.“

Die Überlegungen, die zu dieser Schlussfolgerung führen, werden nachfolgend erläutert. Die Ergebnisse der Studie müssen vor folgendem Hintergrund betrachtet werden: Die Akquise teilnehmender Organisationen gestaltete sich im Verlauf des Forschungsprojektes schwieriger als zunächst geplant. Einerseits resultieren daraus Selektionseffekte in der Stichprobe: Denn es ist davon auszugehen, dass sich die Interviewpartner der akquirierten Organisationen vornehmlich zur Teilnahme bereit erklärten, weil ihnen die Begriffe Diversity und Managing Diversity nicht gänzlich unbekannt waren. In vielen Organisationen, die eine Teilnahme an der Studie ablehnten, waren den kontaktierten Ansprechpartnern jedoch bereits die Begrifflichkeiten fremd. Andererseits sollte daher diskutiert werden: Inwieweit sind die Begriffe Diversity bzw. Managing Diversity in der Praxis anschlussfähig und anwendbar? Vor diesem Hintergrund werden die in der untersuchten Stichprobe vorgefundenen Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis erläutert. Auf ihnen beruht zudem die erste Schlussfolgerung.

Schwierigkeiten bezüglich der theoretischen Grundlage der Konzepte Diversity und Managing Diversity werden auch in der Literatur diskutiert. Kritisch zu beleuchten ist dabei bereits die Definition von Diversity, die ganze Bandbreite unterschiedlichster Merkmale von Personen in den Blick zu nehmen. Denn dies birgt die Gefahr begrifflicher Unschärfe. Bei Managing Diversity kann in der Praxis Verwirrung darüber bestehen, welche Merkmale einer Person man sich annehmen sollte – und welche nicht. Darüber hinaus legt die vorliegende Studie die gängige Praxis dar, in erster Linie primäre

Merkmale wie Geschlecht, Alter, kulturellen Hintergrund, sexuelle Orientierung oder körperliche Verfassung zu betrachten und isoliert voneinander zu bearbeiten (Vedder, 2009) Sie ist kritisch zu bewerten, da mit ihr das Risiko verbunden ist, dass diese Kategorisierungen die Vorstellung homogener Gruppen vorantreiben („Schubladendenken“) und somit Stereotype verstärken (vgl. Eberherr, 2012).

Häufig werden bei der Merkmalszuschreibung überdies die jeweils nicht-dominanten Gruppen angesprochen. Das Merkmal „sexuelle Orientierung“ beispielsweise bezieht sich im praktischen Umgang in der Hauptsache auf die nicht-heterosexuellen Minderheiten; eine Zuordnung hierzu muss jedoch für das Arbeitsleben nicht notwendigerweise bedeutsam sein (Hofmann, 2012). Diese in der Theorie bereits diskutierten Schwierigkeiten werden in der Praxis nicht aufgenommen – dies gilt sogar für die vorliegende Stichprobe von Organisationen, die sich bereits größtenteils mit der Thematik befasst haben. Theorien zu Intersektionalität untersuchen, wann welche Merkmale und Merkmalskombinationen von Bedeutung sind und wann nicht (Eberherr, 2012) Sie sollten daher in der praktischen Umsetzung von Managing Diversity berücksichtigt werden. Im Vordergrund stehen dabei Merkmalskombinationen, die zu erhöhter Benachteiligung führen können – beispielsweise als alleinerziehende Frau mit Migrationshintergrund und geringer Qualifizierung (ebd.). Insbesondere bei einer beschäftigtenorientierten Ausrichtung von Managing Diversity – bei der Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung zentral sind und demnach insbesondere im Interesse betrieblicher Mitbestimmung – ist eine intersektionale Betrachtung der Diversity-Merkmale demnach unerlässlich. Dennoch konnte auch bei den Betriebs- und Personalräten dieser Stichprobe nur eine punktuelle Auseinandersetzung diesbezüglich festgestellt werden.

Bei der Umsetzung von Managing Diversity sollte der beschäftigtenorientierte als auch der marktorientierte Nutzen hinter dem Konzept stehen. Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus: Wichtig ist es, Managing Diversity in die übergeordneten Ziele der Organisation zu integrieren und davon ausgehend in entsprechende Prozesse einzubinden.

Die Betrachtung der Ergebnisse vor dem Hintergrund theoretischer Grundlagen führt zusammenfassend zu der Schlussfolgerung: Alle beteiligten betrieblichen Akteure müssen zunächst über hinreichend umfangreiches Wissen verfügen, um Managing Diversity erfolgreich einzusetzen. Hierzu gehört die theoretische Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten, der Umgang mit Stereotypen als Gefahr der isolierten Betrachtung einzelner Diversity-Merkmale und nicht zuletzt eine Klärung der übergeordneten Ziele.

Die praktische Implikation dieser Schlussfolgerung lautet infolgedessen: Es sollte eine Fort- und Weiterbildung aller beteiligten Akteure – insbesondere auch der betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter – angestrebt werden. Letztere können hierzu beispielsweise auf Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten privater Institutionen, aber auch auf gewerkschaftliche Angebote zurückgreifen. An dieser Stelle sei noch einmal hervorgehoben: Besonders wertvoll ist die oftmals ohnehin schon vorhandene fachliche Expertise betrieblicher Interessenvertretungen, die sie sich aufgrund ihrer traditionellen Arbeit in Bezug auf Themen der Chancengerechtigkeit und Antidiskriminierung angeeignet haben. Demzufolge sollten nicht nur die betrieblichen Mitbestimmungsakteure ihr Wissen nutzen; sie sollten auch aktiv in den Prozess eingebunden werden, damit die Organisation und ihre Beschäftigten im Rahmen einer übergeordneten Managing-Diversity-Strategie von der Expertise profitieren. Erste handlungsleitende Hilfestellungen zur konkreten Integration von Managing Diversity in Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind darüber hinaus bei Dälken (2012) zu finden.

Hinreichende Expertise beim Konzept Managing Diversity ist zudem eine wesentliche Voraussetzung für eine zweite, zentrale Schlussfolgerung dieses explorativen Forschungsprojekts:

„Erfolgreiches Managing Diversity ist von konstruktiven und partnerschaftlichen Mitbestimmungsprozessen und Kooperationsformen innerhalb der Organisationen abhängig.“

Bereits die Schwierigkeiten bei der Akquise und den sich daraus ergebenden Selektionseffekten macht deutlich: Wohlwollende und konstruktive Zusammenarbeit ist notwendig, um über die gesetzlich festgelegten Anforderungen hinaus Diversity-Themen im Betrieb zu bearbeiten. Fehlt sie, ist der Weg für betriebliche Mitbestimmungsakteure steinig und konfliktbeladen, um rechtliche Standards der Antidiskriminierung, Gleichstellung und Chancengerechtigkeit im Betrieb durchzusetzen und zu verteidigen. Eine Kultur der Mitbestimmung kann sich beispielsweise in Form von erhöhter Innovationskraft – vor allem bei Mitgliedern ethnischer Minderheiten – auch für Arbeitgeber auszahlen (vgl. Yang & Konrad, 2011).

Insbesondere bei dem Themenbereich „Kooperation und Mitbestimmung beim Managing Diversity“ wurde deutlich: Konfliktpotenzial kann entstehen, wenn die am Managing Diversity beteiligten Akteure unterschiedliche Verständnisansätze bzw. Ziele verfolgen. In Organisationen, in denen Managing Diversity kein Fremdwort mehr ist, lässt sich beobachten: Die Be-

triebs- und Personalräte verfolgen entsprechend ihrer Rolle in erster Linie eine beschäftigtenorientierte Ausrichtung des Konzepts. Marktorientierte Ziele sind – wenig überraschend – vornehmlich seitens der Führungskräfte erkennbar. Im Hinblick auf die marktorientierte Ausrichtung von Managing Diversity sei auf Cox (1991) verwiesen: Er betonte bereits, dass die Gleichberechtigung von Minderheitenmitgliedern Voraussetzung sei für ein erfolgreiches Managing Diversity. Vorurteile und Diskriminierung müssten demzufolge zunächst beseitigt werden. Eine rein marktorientierte Ausrichtung von Managing Diversity kann auch im Sinne der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nicht erstrebenswert sein.

Dennoch: Eine Einigung zwischen den betrieblichen Akteuren bezüglich der Ausrichtung ist für ein erfolgreiches Managing Diversity entscheidend. Gelingt sie nicht, kann erstens der Umsetzungsprozess von Managing Diversity gelähmt und zweitens dessen volles Potenzial nicht genutzt werden. Insbesondere die betrieblichen Interessenvertretungen haben dann Schwierigkeiten damit, Maßnahmen durchzusetzen.

Ausschließlich von der betrieblichen Mitbestimmung realisierte Maßnahmen sind rar. Sie fußen vornehmlich auf Konflikten und rechtlichen Auseinandersetzungen, was ihren Erfolg entscheidend begrenzt. Gleichermaßen ist bei top-down implementierten Maßnahmen oft zu beobachten: Die Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten werden nicht richtig erkannt oder übergangen oder Letztere schlichtweg nicht erreicht. Erfolgreiche Maßnahmen, die auch mit den notwendigen finanziellen Mitteln unterlegt werden, sind dagegen in der Regel gemeinsame, partizipative Projekte der Mitbestimmung, der Leitung und weiterer Akteure im Rahmen von Diversity. Möglicherweise ist es für eine Einigung also notwendig, die jeweils zu den eigenen Zielen konträre Perspektive zu berücksichtigen, um gemeinsam eine übergeordnete Strategie zu entwickeln. Auch marktorientierte Hintergründe von Managing Diversity, wie eine gestärkte Wettbewerbsfähigkeit und damit auch Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, gilt es dabei einzubeziehen. Die Kooperation der verschiedenen betrieblichen Akteure funktioniert also vor allem dann gut, wenn eine gegenseitige Perspektivenübernahme gelingt.

Die praktische Implikation der zweiten Schlussfolgerung lautet demnach: Eine möglichst regelmäßige Kommunikation aller beteiligter Akteure – arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitig – ist unabdingbar, um die innerbetriebliche Kooperation zu verbessern und Managing Diversity effektiv zu betreiben. Ziele und Interessen sollten offen kommuniziert, unterstützt und weiterentwickelt werden; die jeweiligen betrieblichen Partner sollten mit ihren Überlegungen aufeinander zugehen: etwa in Form von runden Tischen,

zu denen in regelmäßigen Abständen Vertreterinnen und Vertreter der betrieblichen Mitbestimmung, der Leitungsebene sowie weitere Akteure im Bereich Diversity eingeladen werden. Betriebliche Interessenvertretungen können hier als Initialzündler durchaus den notwendigen Impuls zum Einberufen solcher Treffen geben. Ein Aufeinanderzugehen muss dabei nicht bedeuten, dass die betrieblichen Mitbestimmungsakteure ihre Ideale hintanstellen. Vielmehr sind Partizipation und Kommunikation wesentliche Voraussetzungen dafür, ein Managing Diversity in der Form zu realisieren, dass die Maßnahmen tatsächlich und langfristig bei den Beschäftigten ankommen. Nur so kann der Gefahr entgangen werden, unnötige Gelder für Maßnahmen bereitzustellen, die am Ende ungenutzt bleiben. Doch dabei ist stets notwendig, dass alle Parteien kooperieren.

Als hilfreich erweist es sich darüber hinaus, quantitative Messmethoden einzusetzen, um Kennzahlen zu Diversity festzuhalten. Diese eignen sich einerseits zur stichhaltigeren Argumentation für bestimmte Maßnahmen und deren Priorisierung. Konflikte zwischen den betrieblichen Akteuren können vermieden werden, wenn mit Zahlen argumentiert wird und diese für alle transparent sind. Andererseits ermöglicht es der Einsatz von Kennzahlen, Maßnahmen zu evaluieren und ggf. zu verbessern. Beispiele sind Instrumente zur Erfassung der Reaktionen auf bzw. das Klima innerhalb der Belegschaft hinsichtlich ihrer Vielfalt (z. B. De Meuse/Hostager 2001; Hofhuis et al. 2013; Podsiadlowski et al. 2012; Watrinet 2010).

Neben den beiden großen Schlussfolgerungen werden zuletzt weiterführende methodische Überlegungen erläutert:

Es ist bemerkens- und bewundernswert, wenn sich Betriebs- und Personalräte bei schwierigen Vorzeichen und fehlender Unterstützung seitens der Leitung mit Frage zu Diversity beschäftigen. Das Gros der hier untersuchten Organisationen unterlag diesen Widrigkeiten allerdings nur bedingt. Daher lassen sich vor allem Best-Practice-Beispiele der betrieblichen Zusammenarbeit und Mitbestimmung zum Thema Diversity beschreiben.

Wollte man dagegen stärker konfrontative Elemente und Konflikte beim Thema Diversity untersuchen, sollte ein anderes Forschungsdesign gewählt werden: z. B. im Sinne eines Theoretical Sampling (vgl. Glaser/Strauss 2008) mit Schwerpunkt auf bestimmten Rollen innerhalb von Organisationen oder einer repräsentativ angelegten Studie, ohne dass notwendigerweise die jeweilige betriebliche „Gegenseite“ mitbefragt werden müsste. Allerdings würde solch ein Ansatz vermutlich weniger reichhaltige Ergebnisse zum tatsächlichen Managing Diversity in den Betrieben liefern – ist doch eine konstruktive Zusammenarbeit offensichtlich ein zentraler Erfolgsfaktor.

Im Vergleich der fünf betrachteten Themenbereiche fällt auf: Die untersuchten Organisationen wurden durchaus unterschiedlich gruppiert und nicht stets denselben Clustern zugeordnet. Auch dies spricht für die vorliegend gewählte Darstellung der Ergebnisse. Zwar gab es einige Organisationen, die konstant in den ersten bzw. in den letzten Clustern vertreten waren; andere dagegen wechselten deutlich häufiger ihre Zuordnung. Dies zeigt: Zwar haben Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf das Handeln von betrieblichen Akteuren und Mitbestimmungsvertretungen in Organisationen; aber es hängt auch von eben diesen betrieblichen Personen selbst ab, auf welche Art und mit welchem Erfolg das Thema Diversity vorangetrieben wird.

Um dies systematischer – etwa in Hinblick auf feste und variierende Effekte im Rahmen einer Mehrebenen-Modellierung – zu untersuchen, ist die vorliegende Datengrundlage infolge des gewählten offenen und explorativen Forschungsdesigns weniger gut geeignet. Allerdings könnte eine weitergehende Profilbildung der untersuchten Organisationen erste Rückschlüsse auf entsprechende Muster ermöglichen.

Sicherlich erscheint es zunächst für größere Organisationen einfacher, Managing Diversity z. B. im Rahmen von Stabsstellen zu betreiben. Dennoch können die genannten Erkenntnisse auch in kleineren und mittleren Unternehmen genutzt werden, um mit geringerem Ressourceneinsatz an zentralen Stellschrauben für das Thema Diversity zu drehen. Hierfür ist es hilfreich, sich zunächst im Sinne einer Status-quo-Diagnose ein genaues Bild über die aktuellen Herausforderungen, Situationen und Bedürfnisse der Organisation und ihrer Beschäftigten zu machen. Wiederum kann hierbei die betriebliche Mitbestimmung als erklärtermaßen beschäftigtennahe Instanz in der Organisation eine entscheidende Rolle dabei spielen, die tatsächlichen Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu identifizieren. Auch die aktuellen Ziele und Maßnahmen sowie Kooperationsformen können im Zuge dessen reflektiert werden. In den Interviews dieses Forschungsprojektes würdigten die Befragten oft den strukturierten Reflexionsprozess, der mithilfe des eingesetzten Leitfadens realisiert werden konnte. Diese Vorlagen können dafür genutzt werden, zentrale Diversity-Fragen der Organisation und der betrieblichen Mitbestimmung zu diskutieren – und sich anschließend über die Ergebnisse auszutauschen und einen gemeinsamen Arbeitsprozess anzustoßen. So lassen sich partizipativ Ansätze entwickeln, die passgenau auf die Bedürfnisse der Organisation zurechtgeschnitten sind und der eigenen Zielsetzung im Hinblick auf Managing Diversity dienen.

LITERATUR

- Antoni, C. H. (1999):** Partizipation. In: Hoyos, C. G./Frey, D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 569–583. Weinheim: Beltz PVU.
- Aretz, H.-J./Hansen, K. (2003):** Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In: Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Research in Human Resource Management 17, H. 1, S. 9–36.
- Belinszki, E./Hansen, K./Müller, U. (Hrsg.) (2003):** Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster: LIT.
- Bellmann, L. (2014):** Soziologische Sicht auf den Wandel in der Arbeitswelt. In: Badura, B./Ducki, A./Schróder H./Klose, J./Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten, S. 21–25. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (2012):** Diversität und Diversitätsmanagement: Ein vielschichtiges Thema. In: Diversität und Diversitätsmanagement, S. 11–21. Wien: Facultas.
- Beyer, J. (2001):** „One best way“ oder Varietät? Strategien und Organisationsstrukturen von Großunternehmen im Prozess der Internationalisierung. In: Soziale Welt 5, H. 1, S. 7–28.
- Bortz, J./Schuster, C. (Hrsg.) (2011):** Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler (7. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.
- Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2014):** Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2013. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017a):** Mitbestimmung – eine gute Sache. Alles über die Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen. <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a741-mitbestimmung-ein-gutes-unternehmen.html> [15.5.2017]
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017b):** In die Zukunft gedacht. Bilder und Dokumente zur Deutschen Sozialgeschichte. <https://www.in-die-zukunft-gedacht.de/de/page/68/epochen-abschnitt/12/dokument/274/epochen.html> [15.5.2017]
- Christof, E. (2009):** Das pädagogisch reflexive Interview. Bildungsprozessen auf der Spur. In: Magazin Erwachsenenbildung.at, Nr. 7/8, S. 1–10.
- Cordes, M. (2010):** Gleichstellungspolitik – Von der Frauenförderung zum Gender Mainstreaming. In: Becker, R./Kortendiek, B. (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS. S. 924–932.
- Council of Europe (2004):** A new strategy for social cohesion. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Cox, T. (1991):** The multicultural organization. Academy of Management Executive 5, H. 2, S. 34–47.
- Cox, T. (1993):** Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dälken, M. (2012):** Managing Diversity. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag GmbH.
- De Meuse, K. P./Hostager, T. J. (2001):** Developing an Instrument for Measuring Attitudes Toward and Perceptions of Workplace Diversity: An Initial Report. In: Human Resource Development Quarterly 12, H. 1, S. 33–51.
- Dettling, W. (2004):** Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_090.pdf [12.04.2017]

- Eberherr, H. (2012):** Intersektionalität und Stereotypisierung: Grundlegende Theorien und Konzepte in der Organisationsforschung. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*, S. 61–78. Wien: Facultas.
- Europäische Kommission (2005):** Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Flick, U. (2008):** *Triangulation. Eine Einführung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Freimuth, J./Mattfeldt, E. (2012):** Mitbestimmung im Umbruch. Entwicklung und Wandel der Rollen von Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräten in Deutschland. In: *Organisationsentwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 3, S. 49–56.
- Gardenswartz, L./Rowe, A. (2003):** *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Glasbergen, R. (2001):** Glasbergen Cartoon Service. <http://www.glasbergen.com/business-computer-cartoons/diversity/> [12.04.2017]
- Glaser, B. G./Strauss, A. (2008):** *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Hadjar, A./Becker, R. (Hrsg.) (2006):** *Die Bildungsexpansion. Erwartete und unerwartete Folgen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Härtwig, C./Hoff, E.-H. (2010):** Arbeit als Lebensinhalt oder Work-Life Balance. Ziele und Konflikte bei Beschäftigten im IT-Bereich. In: Kaiser, S./Ringlstetter, M. J. (Hrsg.): *Work-Life Balance*, S. 29–47. Berlin Heidelberg: Springer.
- Hentschel, T./Shemla, M./Wegge, J./Kearney, E. (2013):** Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect. In: *Small Group Research*, S. 44. <http://sgr.sagepub.com/content/44/1/33> [12.04.2017]
- Hofhuis, J./Zee, K. I./Otten, S. (2013):** Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Quality & Quantity*. <http://doi.org/10.1007/s11135-013-9981-7> [12.04.2017]
- Hofmann, R. (2012):** Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen. In: Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (Hrsg.): *Diversität und Diversitätsmanagement*, S. 23–60. Wien: Facultas.
- Hönekopp, E./Jungnickel, R. (2004):** Internationalisierung der Wirtschaft – Internationalisierung der Arbeitsmärkte – Internationalisierung von Rahmenbedingungen? Eine kurze Einführung. In: Hönekopp, E./Jungnickel, R./Straubhaar, T. (Hrsg.): *Internationalisierung der Arbeitsmärkte. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 282, S. 1–11. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Höpner, M./Müllernborn, T. (2010):** Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen* 17, H. 1, S. 7–29.
- Johnston, W. B./Packer, A. H. (1987):** *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kelle, U./Kluge, S. (2010):** Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Kleining, G. (2010):** Qualitative Heuristik. In: *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, S. 65–78. Wiesbaden: VS.
- Köppel, P. (2013):** Viel mehr Vielfalt. In: *Personalwirtschaft* 4/2013, S. 56–58.
- Kraemer, K. (2008):** Alles prekär? Die Prekarisierungsdebatte auf dem soziologischen Prüfstand. In: Eickelpasch, R./Rademacher, C./Lobato, P. (Hrsg.): *Metamorphosen des Kapitalismus und seiner Kritik*, S. 104–117. Wiesbaden: VS.

- Krell, G. (2009):** Gender und Diversity: Eine „Vernunftfehe“ – ein Plädoyer für vielfältige Verbindungen. In: Andersen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar: interdisziplinärer Dialog „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik (1. Aufl., S. 133–154). Wiesbaden: VS.
- Krell, G. (2014):** Diversity: Vielfältige Verständnisse – und auch Missverständnisse. In: Nutzenberger, S./Welskop-Deffaa, E. M. (Hrsg.): Aufregend normal, vielfältig bunt! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung, S. 20–31. Hamburg: VSA.
- Krell, G./Mückenberger, U./Tondorf, K. (2011):** Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen (6. Aufl., S. 85–104). Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.) (2011):** Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G./Sieben, B. (2011):** Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. In: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen (6. Aufl., S. 155–174). Wiesbaden: Gabler.
- Krislin, C./Köppel, P. (2008):** Diversity Management durch die Hintertür – Über das wirtschaftliche Potenzial von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. http://www.synergy-by-diversity.de/fileadmin/diverse_PDF/Diversity_Management_durch_die_Hintertuer.pdf [12.04.2017]
- Kruse, A./Packebusch, L. (2006):** Alter(n) sgerechte Arbeitsgestaltung. In: Zimolong, B./Konradt, U. (Hrsg.): Ingenieurpsychologie (1. Aufl., Bd. 2, S. 425–458). Göttingen: Hogrefe.
- Kübler, H.-D. (2009):** Mythos Wissensgesellschaft. Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.
- Kutzner, E./Röhl, G. (2012):** Diversity Management – Vielfalt entdecken, nutzen und fördern. Ein Leitfaden für Beraterinnen und Berater. Dortmund: sfs/Eigenverlag.
- Lecher, W. (1995):** Globalisierung und direkte Partizipation. Vorschläge zur Modernisierung der Mitbestimmung. Gewerkschaftliche Monatshefte, 46, S. 75–84.
- Losert, A. (2009):** Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat – Management. Hamburg: Universität Hamburg.
- Losert, A. (2011):** Forschungsskizze: Der Betriebsrat als Akteur im Diversity Management. In: Krell G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 225–230. Wiesbaden: Gabler. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-6838-8_22 [12.04.2017]
- Mayring, P. (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P./Brunner, E. (2006):** Qualitative Textanalyse – Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flaker, V./Schmid, T. (Hrsg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft, S. 453–462. Wien: Böhlau.
- McDonald, D. M. (2010):** The Evolution of „Diversity Management“ in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches (Research Papers No. E-51). Tokio: Daito Bunka University, Institute of Business Research.
- Merx, A. (2014):** Von Betroffenheit über Ohnmacht zur Mitgestaltung. Diversity in der Betriebs- und Personalratsarbeit und als Thema der Gewerkschaften. In: Nutzenberger, S./Welskop-Deffaa, E. M. (Hrsg.): Aufregend normal, vielfältig bunt! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung, S. 32–45. Hamburg: VSA .

- Merx, A./Vassilopoulou, J. (2007):** Das arbeitsrechtliche AGG und Diversity-Perspektiven. In: Diversity Outlooks. Diversity zwischen Antidiskriminierung, Ethik und Profit, S. 354–385. Münster: LIT.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, S. 441–471. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.) (2010):** Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (2002):** Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Rainer Hampp.
- Parment, A. (2014):** Erwartungen zukünftiger Generationen. In: Badura, B., Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014, S. 61–73. Berlin, Heidelberg: Springer. http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-43531-1_7 [12.04.2017]
- Podsiadlowski, A./Gröschke, D./Kogler, M./Springer, C./van der Zee, K. (2012):** A case study exploring the impact of managing workplace diversity on diversity awareness and employee job satisfaction. In: International Journal of Intercultural Relations, 37, S. 159–175.
- Porst, R. (2011):** Fragebogen – Ein Arbeitsbuch. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Prümper, J. (2013a):** Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel – betriebliche Gestaltungsebenen. In: Knauth, M. (Hrsg.): Zukunft Wirtschaft, S. 58–63. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Prümper, J. (2013b):** Herausforderung demografischer Wandel: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit. In: von Rosenstiel, L./von Hornstein, E./Augustin, S. (Hrsg.): Change Management-Praxisfälle: Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum, S. 233–253. Heidelberg: Springer.
- Prümper, J./Zinke, J./Nachtwei, J./Hornung, S. (2014):** Gesundheitsmanagement: Das Ziel wird langsam deutlich. In: Personalmagazin, 4, S. 60–62.
- Pullen, J. (2010):** Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/studie_diversity_management_in_kmu_erfolgreiche_umsetzungsbeispiele.pdf [05.04.2017]
- Schiefer, D./van der Noll, J./Delhey, J./Boehnke, K. (2012):** Kohäsionsradar: Zusammenhalt messen. Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Deutschland – ein erster Überblick. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. <http://www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de/downloads/> [12.04.2017]
- Schröter, S. (2009):** Gender und Diversität. Kulturwissenschaftliche und historische Annäherungen. In: Andersen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): Gender und Diversity: Altbraum oder Traumpaar: interdisziplinärer Dialog „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik (1. Aufl., S. 79–94). Wiesbaden: VS.
- Schulz, A. (2009):** Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. Wiesbaden: Gabler.
- Schütze, F. (1983):** Biographieforschung und narratives Interview. Neue Praxis, 13, S. 283–293.
- Stein, D./Koberwein, I. (2008):** Gender und Diversity. Potenziale von Vielfalt nutzen, Chancengleichheit umsetzen. In: Appiano-Kugler, I./Kogoj, T. (Hrsg.): Going Gender & Diversity. Ein Arbeitsbuch, S. 139–144. Wien: Facultas.
- Stracke, S./Nerdinger, F. W. (2009):** Zwischen vielen Stühlen – Interessen- und Rollenkonflikte von Betriebsräten im Spannungsfeld betrieblicher Innovation. In: Wirtschaftspsychologie 11, H. 4, S. 99–108.
- Süß, D. S. (2007):** Diversity-Management in Deutschland – Ergebnisse einer Intensivbefragung von in Deutschland agierenden Unternehmen (Arbeitsbericht No. 17), S. 1–13. Hagen: Fernuniversität Hagen.

Süß, S. (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland. (1. Aufl.). München und Mering: Rainer Hampp.

Süß, S./Kleiner, M. (2005): Diversity Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. (Arbeitsbericht No. 15). Fernuniversität Hagen Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. <http://www.fernuni-hagen.de/BWLOPLA/html/download/ErgebnisberichtDivMan> [12.04.2017]

Thomas, D. A./Ely, R. J. (1996): Making Differences Matter. A New Paradigm of Managing Diversity. Harvard Business Review 74, H. 5, S. 79–90.

Thomas, R. R. (1991): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity. New York: AMACOM.

Thomas, R. R. (2011): The management of workforce diversity: A continuing evolution. Employment Relations Today, 38(3), S. 1–9. <http://doi.org/10.1002/ert.20349> [12.04.2017]

Vedder, G. (2005): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G./Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. (Bd. 7, S. 1–23). München und Mering: Rainer Hampp.

Vedder, G. (2009): Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In: Andersen, S./Koreuber, M./Lüdke, D. (Hrsg.): Gender und Diversity: Albraum oder Traumpaar: interdisziplinärer Dialog „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik (1. Aufl., S. 111–132). Wiesbaden: VS.

Watrinet, C. (2010): Der DiversityCultureIndex™: Kernstück eines ganzheitlichen Diversity-Controllings. In: Badura, B./Schröder, H./Klose, J./Macco, K. (Hrsg.) (2010): Fehlzeitenreport 2010. Berlin und Heidelberg: Springer.

Wetterer, A. (2000): Arbeitsteilung- und Geschlechterkonstruktion. „Gender at work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz: UVK.

Wikipedia (2015): Equal Employment Opportunity Commission. https://en.wikipedia.org/wiki/Equal_Employment_Opportunity_Commission [12.04.2017]

Willke, H. (2001): Wissensgesellschaft. In: Kneer, G./Nassehi, A./Schroer, M. (Hrsg.): S. 379–398. Stuttgart: UTB.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung 1, H. 1, Art. 22. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/%201132/2519> [12.04.2017]

Yang, Y./Konrad, A. M. (2011): Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. In: Journal of Organizational Behavior 32, H. 8, S. 1062–1083. <http://doi.org/10.1002/job.724> [12.04.2017]

Gesetze

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz vom 14. August 2006 (BGBl. I S. 1897), das zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 3. April 2013 (BGBl. I S. 610) geändert worden ist (2013).

Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868) geändert worden ist (2013).

Bundspersonalvertretungsgesetz vom 15. März 1974 (BGBl. I S. 693), das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 2 des Gesetzes vom 3. Juli 2013 (BGBl. I S. 1978) geändert worden ist (2013).

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbSchG) (2013).

Die Study bietet einen vergleichenden Überblick über Maßnahmen und Strategien des Managing Diversity in Betrieben und Verwaltungen. Rolle und Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung werden besonders berücksichtigt. Vertreterinnen und Vertretern aus 23 Organisationen und 13 Branchen kommen zu Wort, 65 Interviews wurden geführt. Es gibt deutliche Unterschiede hinsichtlich Rahmenbedingungen, Kooperations- und Mitbestimmungsformen, um Menschen zu integrieren.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-254-9