

Stefanie Nutzenberger  
Eva M. Welskop-Deffaa (Hrsg.)

# Aufregend bunt, besonders vielfältig!

Managing Diversity  
in Betrieb und Verwaltung



Stefanie Nutzenberger / Eva M. Welskop-Deffaa (Hrsg.)  
Aufregend bunt, vielfältig normal!

Stefanie Nutzenberger /  
Eva M. Welskop-Deffaa (Hrsg.)

# **Aufregend bunt, vielfältig normal!**

Managing Diversity  
in Betrieb und Verwaltung

VSA: Verlag Hamburg

[www.verdi.de/themen/gleichstellung](http://www.verdi.de/themen/gleichstellung)

[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)

© VSA: Verlag 2014, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten  
Titelgrafik: Kathrin Bartelheim, Berlin  
Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH  
ISBN 978-3-89965-631-2

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
von Stefanie Nutzenberger und Eva M. Welskop-Deffaa	
Heike Werner/Timotheus Felder-Roussety	
<b>Einleitung: Diversity in und mit ver.di</b> .....	9

## DIVERSITY-KONZEPTE

Gertraude Krell	
<b>Diversity: Vielfältige Verständnisse – und auch Missverständnisse</b> .....	20
Andreas Merx	
<b>Von Betroffenheit über Ohnmacht zur Mitgestaltung</b> .....	32
Diversity in der Betriebs- und Personalratsarbeit und als Thema der Gewerkschaften	
Edelgard Kutzner	
<b>Diversity Management und Gute Arbeit – ein Handlungsfeld für Interessenvertretungen</b> .....	46
Gabriele Schambach	
<b>Und wenn man alles zusammen nimmt?!</b> .....	61
Intersektionalität im Diversity Management von Unternehmen	

## DIVERSITY-KATEGORIEN

Martin Rosowski	
<b>Diversity – Dimension Geschlecht – Männlichkeiten</b> .....	76
Karin Schwendler	
<b>Von neuen Hüten und alten Schläuchen: Geschlecht als Diversity-Dimension in Betrieben und Verwaltung</b> ..	87
Silke Martini	
<b>Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz und der Tatbestand des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes</b> .....	92

Ernst von Kardorff	
<b>Auf dem Weg zu einem inklusiven Arbeitsmarkt für behinderte und chronisch kranke Menschen</b> .....	104
Zwischenbilanz und Herausforderungen für Unternehmen, Belegschaften und die berufliche Rehabilitation	
Evelyn Räder	
<b>Gute Arbeit in allen Lebensphasen – alters- und altersgerechte Arbeit im Dienstleistungssektor</b> .....	119
Koray Yılmaz-Günay	
<b>»Ethnischer Hintergrund« oder »Rassismus«?</b> .....	133
Ein Versuch zur Auffächerung von »Diversity«	
Eva M. Welskop-Deffaa	
<b>Christ_innen und Muslime</b> .....	143
Drei Thesen zur Wahrnehmung religiöser Vielfalt in der Arbeit von Gewerkschaften und Interessenvertretungen	
Christian Jäger	
<b>Und sie tun es doch – Glaube und Religion als Vielfältigkeitspotenziale unserer Zeit</b> .....	149
Thomas Köllen	
<b>Diversity Management zu den Dimensionen</b> .....	162
»Sexuelle Orientierung« und »Geschlechtsidentität«	
<b>DIVERSITY-PRAXIS</b>	
Barbara Henke	
<b>Vielfalt zwischen Normalität, Ausgrenzung und Akzeptanz</b> .....	176
Diversity als Handlungsfeld für Interessenvertretungen am Beispiel der Deutschen Post AG	
Ursula Matschke	
<b>Chancengleichheit gestalten – Diversity managen – Potenziale nutzen</b> .....	188
Wie Vielfalt durch Interessenvertretung ein Gewinn sein kann	
Ute Brutzki	
<b>Ausblick</b> .....	200
<b>Die Autor_innen</b> .....	202

# Vorwort

V wie Vielfalt: aufregend und bunt – das ist Programm der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft seit ihrer Gründung. ver.di steht dafür, Alte und Junge, Männer und Frauen aus allen Dienstleistungsberufen unter einem Dach zu vereinen und ihre berechtigten Arbeitnehmer\_innen-Interessen über den ganzen Lebenslauf zu vertreten.

Vielfalt eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen. Wertschätzung der Vielfalt sollte daher die ver.di-Organisationskultur erkennbar prägen.

Dazu haben wir uns in den vergangenen zweieinhalb Jahren auf den Weg gemacht, Vielfalt und Managing Diversity in gewerkschaftlichen Zusammenhängen zu analysieren und politisch einzuordnen. Im Rahmen der zweimal jährlich stattfindenden Gender-Fachdialoge wurden dazu Expertinnen und Experten eingeladen, ihre Forschungsergebnisse und politischen Sichtweisen auf die »inneren« Kategorien von Diversity zu erörtern.

Dabei stand auch stets im Fokus, welche betrieblichen Maßnahmen in den Bereichen Geschlecht, Alter/Demografie, Schwerbehinderung, Migration, sexuelle Orientierung und Religion bereits ergriffen und welche Erfahrungen damit gemacht worden sind. Es hat sich gezeigt, dass Managing Diversity weit mehr ist als einzelne Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen in den oben genannten Kategorien.

Der in diesen Zusammenhängen mehrfach formulierten Aufforderung, betriebliche Akteurinnen und Akteure zu unterstützen, will sich ver.di in Zukunft fokussiert stellen. Mit der Einrichtung der Arbeitsgruppe Diversity bieten wir diesbezüglich eine Plattform und schaffen damit für alle Interessierten eine themenorientierte Beteiligungsmöglichkeit.

Unser Ziel ist es, einer managementlastigen Sicht auf Diversity eine Kultur der Chancengleichheit, Antidiskriminierung und Wertschätzung entgegenzusetzen. Wir stehen für ein basisorientiertes, weltoffenes Vielfaltskonzept, das allen Beschäftigtengruppen gerecht wird. Für ein solches Unterfangen sind wir im besten Sinne Lernende, sind zusammen mit unseren Aktiven auf dem Weg, um dieses Zukunftsthema in ver.di und mit ver.di zu entwickeln.

Das Buch dokumentiert die Vorträge der sechs Fachdialoge auf anschauliche Weise. Entstanden ist eine gut lesbare und vielfältige Impulsammlung. Es stellt einen auf seine Art einmaligen Diskussionsbeitrag

dar, der Fragen aufwirft und Mut machen soll, neben dem Denken in bestehenden Strukturen, Vielfalt und Antidiskriminierung, Lebenslauf und Diversity zu eigenen Profithemen zu machen.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Freude beim Schmökern und ver.di eine neue Aufmerksamkeit für die Chancen der Vielfalt.

Stefanie Nutzenberger/Eva M. Welskop-Deffaa  
ver.di Bundesvorstand



Heike Werner/Timotheus Felder-Roussety

## Einleitung: Diversity in und mit ver.di

Als sich ver.di 2001 mit dem Slogan »Aufregend bunt – beruhigend stark« der Öffentlichkeit präsentierte, wurde dies positiv aufgenommen. Es schlossen sich fünf Gewerkschaften zusammen, die bisher nicht unbedingt eng zusammengearbeitet hatten. Man kann grundsätzlich davon ausgehen, dass Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter als gemeinsames Ziel die Verbesserung der Situation von Arbeitnehmenden haben. Es kamen mit den fünf Gewerkschaften auch fünf verschiedene Kulturen zusammen. Jede Altorganisation hatte ihre eigenen Rituale, Werte und Strukturen. »Aufregend bunt« hört sich erst einmal gut an, doch es ist keine sich selbst erfüllende Prophezeiung für ein kreatives Miteinander. Für die Realisierung muss darin investiert werden, mit Zeit und anderen Ressourcen.

Ein betriebliches Beispiel dafür sind altersgemischte Teams. Sie werden oft als bereichernd und unterstützend beschrieben. Doch wenn sie nicht von gegenseitiger Wertschätzung und Respekt getragen werden, sind die Konfliktpotenziale eher größer als in altershomogenen Teams. Auch hier muss eine Teamentwicklung unterstützt werden.

Bei der Gründung hat ver.di aufgrund seiner vielfältigen Ausrichtung in der Dienstleistungsbranche die Chance genutzt, neben den Fachbereichen, denen Mitglieder je nach Beschäftigung zugeordnet sind, auch Strukturen zu schaffen, die übergreifend sind. So wurden Querschnittsbereiche und Gremien für Frauen, Jugend, Erwerbslose, Migrant\_innen, Senior\_innen, Schwerbehinderte, Lesben, Schwule, Bi-, Trans- und Intersexuelle (LSBTI) eingerichtet. Dort können sich ver.di-Mitglieder nach Interesse ebenfalls engagieren. Diese Bereiche sind zwar unabhängig voneinander, doch gibt es durchaus Formen der Zusammenarbeit. Mit Ausnahme der Religion sind damit alle Aspekte des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (siehe Kasten auf der folgenden Seite) abgedeckt. Die Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Situation, die zwar nicht im Gesetz als Kategorie genannt ist und trotzdem berücksichtigt werden sollte, wird von Gewerkschaften als ihre Hauptaufgabe verstanden.

Der Bereich Genderpolitik, den ver.di als erste Gewerkschaft einrichtete und mit eigenen Ressourcen ausstattete, sieht es als eine seiner Hauptaufgaben an, Kolleginnen und Kollegen mit dem Politikfeld des

### Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

#### § 1 Ziel des Gesetzes

Ziel des Gesetzes ist, 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.

#### § 12 Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers (Auszug)

- (1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 genannten Grundes zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.
- (2) Der Arbeitgeber soll in geeigneter Art und Weise, insbesondere im Rahmen der beruflichen Aus- und Fortbildung, auf die Unzulässigkeit solcher Benachteiligungen hinweisen und darauf hinwirken, dass diese unterbleiben. Hat der Arbeitgeber seine Beschäftigten in geeigneter Weise zum Zwecke der Verhinderung von Benachteiligung geschult, gilt dies als Erfüllung seiner Pflichten nach Absatz 1.

...

Gender Mainstreaming vertraut zu machen. In jedem Seminar, das sich mit Gender Mainstreaming beschäftigt, kommt irgendwann die Frage zu Diversity auf und in welchem Verhältnis Gender Mainstreaming dazu steht. Auf die inhaltliche Antwort dazu wird an anderer Stelle eingegangen, doch gibt es auch eine politische Antwort. Sobald man sich intensiver mit Gender Mainstreaming beschäftigt, wird deutlich, dass es nicht DIE Frauen und nicht DIE Männer gibt. So sind z.B. die Probleme, die Menschen mit Elternpflichten haben, unabhängig vom Geschlecht ähnlich. Probleme, die Personen des gleichen Geschlechts ohne Elternpflichten nicht haben. Dann ist man schnell bei der Frage nach Diversity.

Doch das Thema Diversity ist in Deutschland stark mit dem gleichnamigen Managementkonzept verknüpft, in dem es vor allem darum geht, das Potenzial von Beschäftigten bei der Entwicklung von Produkten und zur Gewinnung von neuen Kund\_innen zu nutzen. Wenn von Nutzen gesprochen wird, ist das Ausnutzen nicht weit. Hierin ist auch ein Grund zu finden, warum Gewerkschaften und Interessenvertretungen diesem Thema misstrauisch bis ablehnend gegenüberstanden und manchmal auch heute noch stehen.

In der Bildungsarbeit hat ver.di trotz der Vorbehalte den gewerkschaftspolitischen Zugang von Diversity aufgegriffen. Es wurden und

werden Seminare sowohl für Interessenvertretungen als auch für Mitglieder ohne Funktionen angeboten. Sie bieten die Gelegenheit, sich in der Funktion als Interessenvertretung im Betrieb und auch persönlich für das Thema zu sensibilisieren, Handlungsfelder zu entdecken und Handlungsoptionen zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, dieses in geschützten Räumen zu tun, um jenseits von politischer Correctness auch über eigene Vorurteile zu reflektieren. Denn nur so können sie angesprochen und bearbeitet werden. Kontroversen müssen thematisiert und moderiert werden.

Gleichzeitig greifen immer mehr Unternehmen und teilweise auch Verwaltungen das Konzept des Diversity Managements auf. Damit sehen sich Interessenvertretungen zunehmend konfrontiert. Außerdem werden Belegschaften immer heterogener – oder mit anderen Worten: Die Beschäftigtenstruktur ist divers. Wenn Personal- und Betriebsräte ihre Aufgaben wahrnehmen, sind sie sehr schnell im Thema. Denn sowohl im Betriebsverfassungsgesetz wie im Bundespersonalvertretungsgesetz (siehe Kästen, S. 12f.) ist die Überwachung des Unterbleibens von Benachteiligung als Aufgabe der Interessenvertretung beschrieben, ebenfalls verankert die Förderung bestimmter Personengruppen. Diese Aufgaben ernst zu nehmen, bedeutet in Unternehmen und Verwaltungen Prozesse einzuleiten, denn die Umsetzung erfolgt nicht allein durch Beschlussfassung. Oft stellen Interessenvertretungen fest, dass sie sich bereits mit dem Thema Diversity beschäftigen, da sie Förderpläne zum Beispiel für Frauen in Führungsfunktionen beschlossen haben.

Das Ziel betrieblicher Interessenvertretungen und auch der Gewerkschaften als überbetrieblichen Interessenvertretungen ist die Selbstbestimmung mit gleichen Entwicklungschancen und ein friedliches Zusammenleben. Deshalb sind sie prädestiniert als Akteur\_innen des Themas Diversity.

Damit wird deutlich, dass Diversity nicht allein ein Managementkonzept sein darf, sondern dass Diversity mit Menschen zu tun hat. Vielfalt muss gelebt werden. Wir reden von Managing Diversity, von der Wertschätzung der vielfältigen Kompetenzen, Blickwinkel, Interpretationen, Zugänge und Handlungsmöglichkeiten untereinander. Es geht darum, den Blick auf die Stärken zu lenken und nicht ausschließlich auf die Defizite. Der Mensch steht im Mittelpunkt.

Oft fühlen sich Menschen aufgrund der Komplexität des Themas überfordert. Dann besteht die Gefahr, dass Diversity deshalb nicht bearbeitet oder lediglich ein Aspekt aufgegriffen und andere nicht mehr berücksichtigt werden.

### **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**

§ 75 Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen

- 1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.
- 2) Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.

§80 Allgemeine Aufgaben (Auszug)

- 1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:
- 2a. ... die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern;
- 2b. die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern;
3. Anregungen von Arbeitnehmern und der Jugend- und Auszubildendenvertretung entgegenzunehmen und, falls sie berechtigt erscheinen, durch Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf eine Erledigung hinzuwirken; ...
4. die Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen zu fördern; ...
6. die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb zu fördern;
7. die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmern zu fördern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen; ...

Darum hat sich ein aktiver Kreis in ver.di aufgemacht, einerseits dieses Zukunftsthema im Rahmen einer modernisierten Genderpolitik zu besetzen und andererseits Grundlagen zu schaffen, um Mitglieder in den Mitbestimmungsorganen optimal auf diese Herausforderungen vorzubereiten und zu begleiten. Das Ziel ist es, das Thema Diversity in ver.di und in den von ver.di organisierten Betrieben ins Bewusstsein zu rücken und die Umsetzung in der Praxis zu begleiten. Das bedeutet, die Idee von Diversity zu vermitteln, ein Verständnis dafür zu entwickeln, die Theo-

**Bundspersunalvertretungsgesetz**

## § 67

- 1) Dienststelle und Personalvertretung haben darüber zu wachen, dass alle Angehörigen der Dienststelle nach Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt. Dabei müssen sie sich so verhalten, dass das Vertrauen der Verwaltungsangehörigen in die Objektivität und Neutralität ihrer Amtsführung nicht beeinträchtigt wird. Der Leiter der Dienststelle und die Personalvertretung haben jede parteipolitische Betätigung in der Dienststelle zu unterlassen; die Behandlung von Tarif-, Besoldungs- und Sozialangelegenheiten wird hierdurch nicht berührt.
- 2) Beschäftigte, die Aufgaben nach diesem Gesetz wahrnehmen, werden dadurch in der Betätigung für ihre Gewerkschaft auch in der Dienststelle nicht beschränkt.
- 3) Die Personalvertretung hat sich für die Wahrung der Vereinigungsfreiheit der Beschäftigten einzusetzen.

## § 68 (Auszug)

- (1) Die Personalvertretung hat folgende allgemeine Aufgaben: ...
4. die Eingliederung und berufliche Entwicklung Schwerbeschädigter und sonstiger schutzbedürftiger, insbesondere älterer Personen zu fördern,
5. Maßnahmen zur beruflichen Förderung Schwerbeschädigter zu beantragen,
  - 5a. die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, zu fördern,
6. die Eingliederung ausländischer Beschäftigter in die Dienststelle und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Beschäftigten zu fördern, ...

rie in Unternehmen und Verwaltungen zu tragen und Interessenvertretungen in ihrer Handlungsfähigkeit zu unterstützen.

Das Thema Diversity ist auf dem Papier schon umfassend beschrieben, zahlreiche Literaturhinweise befinden sich auch in diesem Buch. Doch damit ist es nicht getan. Die Umsetzung in der Praxis und vor allem

ausgewertete Erfahrungen sind, wenn überhaupt, wenig handlungsorientiert dokumentiert. Es fehlen zum Teil gute Handlungsleitfäden, am besten mit guten Beispielen und im optimalen Fall mit kompetenten Ansprechpersonen. Hier will ver.di Abhilfe schaffen.

## **Diversity in Arbeitswelt und Gesellschaft – eine Herausforderung!**

Wie schon beschrieben, taucht in der betrieblichen Praxis der Begriff Diversity immer öfter auf. Dabei muss aber genauer hingesehen werden, wie dieser Begriff in gesellschaftlichen Zusammenhängen gebraucht wird, um zu verstehen, welche Assoziationen er bei den betrieblichen Akteur\_innen auslösen kann.

Beim Aufschlagen von Zeitungen und Magazinen stellt man fest, dass der Begriff mittlerweile häufig verwandt wird – oftmals mit den unterschiedlichsten Definitionen und in den buntesten Zusammenhängen. Die österreichische Travestiekünstlerin Conchita Wurst löste mit ihrem Gewinn des European Song Contests einen Hype aus und wurde zu einem Sinnbild eines »toleranten Europas« hochstilisiert. Die »internationalen Liebes- und Hassreaktionen« (Bartels 2014: 23) zeigen jedoch vor allem eins: Viele fühlen sich bei allzu exotischer Vielfalt verunsichert.

Sie werden aber auch als interessierte Leserinnen und Leser meist bewusst in die Irre geführt. In der Glamourwelt schwimmen die Züge von nach außen gekehrten Innenwelten. Der voyeuristische Blick auf diese Persönlichkeiten wird mit Stereotypen verkleistert. Notwendige Aufklärung mit bunt bebilderten Home-Stories greifen zu kurz, um ein Klima für notwendige Wertschätzung und gesellschaftliche Aufklärung zu schaffen.

So hinterlässt auch ein Artikel der Berliner Band namens »Princessin Hans«, die als Slogan »Tröste die Gestörten und störe die Bequemen« hat, nicht gerade eine gut informierte Öffentlichkeit. Sätze wie »Erklärte Uneindeutigkeit in Fragen der Geschlechteridentität ist immer noch ein Aufreger« (ebd.) helfen da auch nicht wirklich weiter. Viel zu oft zeigt sich ein deutlich verkürzter und vorurteilsbeladener Blick auf die Wirklichkeit. Fragen, wie ein solches Auftreten eines Mannes in Frauenkleidern (oder umgekehrt – ob mit oder ohne Bart) in betrieblichen Zusammenhängen aufgenommen werden würde, bleiben genauso außen vor wie die sonstigen alltäglichen Herausforderungen, die andere Diversitätsmerkmale in beruflichen Zusammenhängen implizieren.

Der Umgang mit Diversität bleibt somit widersprüchlich: Im Showbiz bei Erfolgen gefeiert, im Alltag oft diskriminiert – die einzelnen Menschen bleiben dabei auf der Strecke. Sie verkommen zur Marke. Wenn der Hype vorbei ist, bleibt oft ein schaler Geschmack. Deshalb braucht es Antworten auf folgende Fragen: Muss individuelle Freiheit zwangsläufig an den Toren der Betriebe aufhören? Wie wird aus der »lebenden Provokation« die so genannte Buntheit, damit betroffene Menschen nicht mit Benachteiligungen rechnen müssen? Wie gehen Unternehmensführung und Mitbestimmungsorgane mit Unterschiedlichkeiten in den Bereichen Geschlecht (bzw. Gender), sexuelle Ausrichtung, Behinderung, Alter, Weltanschauung, Religion und ethnischer Herkunft um? Wie werden diese in den betrieblichen Alltag eingebunden? Wie werden (pro-)aktive Diskriminierungen verhindert und eine wertschätzende Unternehmenskultur gelebt? Und nicht zuletzt: Wie können Gewerkschaften Akteur\_innen in Verwaltung und Betrieb bei ihren zum Teil schwierigen Entscheidungen in Bezug auf Maßnahmen gegen Diskriminierungen aller Art unterstützen?

Uns ist wichtig festzuhalten: Jede und jeder hat einen Anspruch auf gute und faire Arbeitsbedingungen. Und es gibt für uns keine Trennung der zwei Welten Arbeiten und Leben. Das wahre Leben findet nicht erst nach Feierabend statt. Gute Arbeit lässt Fähigkeiten entfalten und trägt zur Zufriedenheit bei. Gute Arbeit gehört elementar zu einem gelungenen Leben! Deshalb darf Managing Diversity kein Selbstzweck und auch kein Feigenblatt zur Erreichung eines werbetauglichen Images sein. Wir unterstützen all diejenigen, die sich in diesem Zusammenhang für eine Unternehmenskultur einsetzen, die den Beschäftigten gleiche Chancen und Möglichkeiten bieten. Wir rufen Unternehmensführungen und Mitbestimmungsorgane auf, möglichst gemeinsam geeignete Mittel und Wege zu erarbeiten, um eine Umsetzung der im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (s. Kasten) formulierten Ziele zu erreichen. »Denn wie durchsetzungsfähig und nachhaltig eine Unternehmensstrategie ist, hängt letztendlich davon ab, wie diese Ansätze (eines Top-down-Prozesses – Anmerkung der Autor\_innen) von der Belegschaft angenommen und umgesetzt werden.« (Dälken 2012: 10)

Der hier zitierte Text, eine der wenigen Zusammenstellungen schon bestehender Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans Böckler Stiftung aus dem Jahr 2012, zeigt ein breites Spektrum an Methoden, die Konzepte des Managing Diversity unterstützen und umsetzen. Dabei fällt auf, dass einerseits die Bandbreite schon sehr groß ist, aber bestimmte Merkmale eher unterbelichtet sind. Thematisch verankert sind Rege-

lungstatbestände in den Bereichen Unternehmensorganisation, Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung sowie Ausbildung.

Im Mittelpunkt stehen zum Teil sehr detaillierte Vereinbarungen zu den Themen Gleichstellung von Frauen, Inklusion von Schwerbehinderten und Menschen mit Migrationshintergrund. Dagegen führen die Themen Alter und altersgerechtes Arbeiten, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung eher ein Schattendasein. Hier gilt es in naher Zukunft ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, ob diese Themen im Arbeitsalltag tatsächlich keine Relevanz entfalten oder bewusst aufgrund ihrer Komplexität oder Brisanz nicht angegangen werden.

Auffallend ist auch hier, dass einige der untersuchten Vereinbarungen die Überschrift »Diversity Management« oder »Managing Diversity« tragen, aber weit entfernt von Regelungsansätzen sind, die Vielfalt zur Grundlage haben. Sie regeln eher Einzelthemen wie Frauengleichstellung und Vereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten.

Noch fehlen aber aussagekräftige Datenerhebungen und regelmäßige Berichte sowie eine Überprüfung bestehender Vereinbarungen in Hinblick auf die Diversität der jeweiligen Beschäftigten. Die daraus erwachsenden Herausforderungen stehen aufgrund einer zunehmend international ausgerichteten Wirtschaft unter einem ständigen Anpassungsdruck. Wir sehen es als Gewerkschaften als unsere Aufgabe an, die betrieblichen Interessenvertretungen in diesem Tun zu unterstützen und vor allem geeignete Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Um diesbezüglich die Passgenauigkeit zu erhöhen, müssen wir uns erst ein Bild der betrieblichen Praxis machen. Wir wollen durch Befragungen herausfinden, wie hoch der Handlungsdruck ist, wo es bereits Erfolge gibt und wo am meisten der Schuh drückt.

Deshalb unterstützen wir konkret fachlich das von der Hans Böckler Stiftung geförderte Projekt »Diversity und Mitbestimmung« des Büros für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH – bao.

Es soll einen Beitrag zum Förderschwerpunkt »Mitbestimmung im Betriebs- und Personalrat« leisten, indem es durch Befragungen einen aktuellen und umfassenden Überblick über die Errungenschaften und Herausforderungen betrieblicher Interessenvertretungen bei der Umsetzung von Diversity in Unternehmen im Dienstleistungssektor liefert. Dabei sollen sowohl die Leistungen der Interessenvertretungen gewürdigt als auch Barrieren bei der Umsetzung von Diversity-Maßnahmen identifiziert werden. Diese Analyse wird nach Abschluss eine Bestandsaufnahme der Initiativen und Beteiligungen betrieblicher Interessenvertretungen beim Managing Diversity in Unternehmen bieten. Aus Best



Practice Beispielen können dann Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity-Maßnahmen abgeleitet werden. Aus weniger gelungenen Beispielen und/oder unregelmäßigen Tatbeständen kann Handlungs- und Unterstützungsbedarf betrieblicher Interessenvertretungen identifiziert werden, um für die Anforderungen bei der Umsetzung und mitbestimmender Gestaltung von Diversity entsprechend mit den notwendigen Kenntnissen, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten ausgestattet zu sein.

Wir planen nach einer erfolgreichen Durchführung eine gemeinsame Darstellung in weiteren Publikationen. Alle Beteiligten sind schon sehr gespannt, welche Ergebnisse letztendlich vorliegen werden. Abhängig davon werden wir dann unsere gewerkschaftspolitische Angebotspalette genauer ausrichten können und vor allem im Bildungsbereich Möglichkeiten schaffen, unsere Mitglieder weiter fit für zukünftige Herausforderungen zu machen.

Die folgenden Beiträge orientieren sich an den seit 2011 regelmäßig durchgeführten eintägigen Fachdialogen, die sich dem Thema Diversity in Betrieben und Verwaltungen widmen. Den Einstieg machen *Prof. Dr. Gertraude Krell* mit ihrem Beitrag über »Diversity: Vielfältige Verständnisse und auch Missverständnisse« und *Andreas Merx* mit seinem Artikel »Von Betroffenheit über Ohnmacht zur Mitgestaltung. Diversity in der Betriebs- und Personalratsarbeit und als Thema der Gewerkschaften«. *Edelgard Kutzner* stellt in ihrem Beitrag »Diversity Management und gute Arbeit – das Handlungsfeld für Interessenvertretungen« dar, indem sie den Zusammenhang von Diversity Management und Guter Arbeit erläutert. Unter der Überschrift »Und wenn man alles zusammen nimmt?! Intersektionalität im Diversity Management von Unternehmen« thematisiert *Dr. Gabriele Schambach* das Zusammenspiel der verschiedenen sozialen Kategorien, die selten isoliert voneinander auftreten. Im folgenden Abschnitt stehen jeweils die verschiedenen sozialen Kategorien im Mittelpunkt. Der Aspekt Geschlecht wird durch *Martin Rosowski* mit »Diversity – Dimension Geschlecht – Männlichkeiten und durch *Karin Schwendler* mit »Von neuen Hüten und alten Schläuchen: Geschlecht als Diversitydimension in Betrieben und Verwaltung« aufgegriffen. Am Beispiel der »Sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz und dem Tatbestand des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes« (AGG) macht *Silke Martini* die rechtliche Situation deutlich. In seinem Beitrag »Auf dem Weg zu einem inklusiven Arbeitsmarkt für behinderte und chronisch kranke Menschen« zieht *Prof. Dr. Ernst von Kardorff* eine Zwischenbilanz für Unternehmen, Belegschaften und Träger der beruflichen Rehabilitation.

*Evelyn Räder* schreibt über ältere Beschäftigte in ihrem Beitrag »Gute Arbeit in allen Lebensphasen – alters- und altersgerechte Arbeit im Dienstleistungssektor«. »»Ethnischer Hintergrund« oder »Rassismus? Ein Versuch zur Auffächerung von »Diversity«« wird von *Koray Yilmaz-Günay* unternommen. »Nach Christ\_innen und Muslime, drei Thesen zur Wahrnehmung religiöser Vielfalt in der Arbeit von Gewerkschaften und Interessenvertretungen« von *Eva M. Welskop-Deffaa* greift *Christian Jäger* unter der Überschrift »Und sie tun es doch – Glaube und Religion als Vielfältigkeitspotenziale unserer Zeit« das Thema Religion mit ganz praktischen Beispielen auf. Auf die Dimensionen »Sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität« geht *Thomas Köllen* ein und räumt nebenbei noch mit der Begriffsverwirrung auf. *Barbara Henke* und *Dr. Ursula Matschke* stellen ihre Erfahrungen mit der Umsetzung im Betrieb und der Verwaltung unter den Titeln »Vielfalt zwischen Normalität, Ausgrenzung und Akzeptanz« beziehungsweise »Chancengleichheit gestalten – Diversity managen – Potenziale« nutzen. Wie Vielfalt durch Interessenvertretung ein Gewinn sein kann dar. *Ute Brutzki* wirft einen Blick in die Zukunft und gibt einen »Ausblick«, wie es mit dem Thema Diversity weitergehen kann.

## Literatur

- Bartels, Gunda (2014): Entschieden unentschieden, in: Der Tagesspiegel 30.5.2014, S. 23
- Dälken, Michaela (2012): Managing Diversity, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Frankfurt a.M.

# Die Autor\_innen

*Ute Brutzki* ist studierte Historikerin und Germanistin und leitet seit März 2014 den Bereich Genderpolitik bei ver.di.

*Timotheus Felder-Roussety* ist Dipl.-Politologe, Fachjournalist für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Gendertrainer. Er arbeitet in der ver.di Bundesverwaltung als Sekretär des Gewerkschaftsrates (seit 2004). Er begleitet fachlich die Abteilung Genderpolitik und führt in diesem Zusammenhang Seminare bzw. Fachdialoge zu den Themen Gender Mainstreaming sowie Diversity durch.

*Barbara Henke* ist Referentin für Diversity und Kommunikation des Konzernbetriebsrates Deutsche Post AG.

*Christian Jäger* ist katholischer Dipl.-Theologe. Als Ethiker, Kommunikationstrainer und Coach ist er mit *Jäger Rhetorik* freiberuflich tätig. Gleichzeitig ist er Initiator von *natürlich katholisch*, einem Projekt für einen zeitgemäßen Zugang zu Christlichkeit und Kirche in Deutschland.

*Prof. Dr. Ernst von Kardorff* ist Professor für Soziologie der Rehabilitation, Berufliche Rehabilitation und Rehabilitationsrecht am Institut für Rehabilitationswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

*Dr. Thomas Köllen* ist Assistenzprofessor am »Institut für Gender und Diversität in Organisationen« des Departments für Management der Wirtschaftsuniversität Wien.

*Dr. Gertraude Krell* ist pensionierte Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalpolitik der Freien Universität Berlin.

*Silke Martini* ist Dipl.-Sozialwirtin und Gendertrainerin ([www.genderconsulting.de](http://www.genderconsulting.de)). Mit dem Arbeitsschwerpunkt Arbeitsrecht beschäftigt sie sich mit Diversity Management, Konfliktberatung und Organisationsentwicklung. Neben Tätigkeiten als Referentin und Autorin zu verschiedenen organisationspolitischen Aspekten des Arbeitsrechtes und der Konfliktbearbeitung im Betrieb führt sie Seminare und Schulungen für Betriebs- und Personalräte sowie Führungskräfte, Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretungen durch.

*Dr. Edelgard Kutzner* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin an der TU Dortmund Sozialforschungsstelle (sfs) und am Interdisziplinären Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung (IFF) der Universität Bielefeld. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie, Frauen- und

Geschlechtersoziologie. Konkret bearbeitet sie u.a. die Themen: Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Betriebsklima, Diversity, Gender, Gleichstellungspolitik, Innovationsprozesse.

*Dr. Ursula Matschke* studierte Verwaltungswissenschaft, Politik- und Geschichtswissenschaften und promovierte 1997. Von 1998 bis 2001 forschte sie für die EU zum Thema Frauenförderung und kontrastive Modernisierungsprozesse in Wirtschaft und Verwaltung. Seit 2001 ist sie Beauftragte für individuelle Chancengleichheit von Frauen und Männern der Landeshauptstadt Stuttgart und leitet die Stabsabteilung. Des Weiteren ist sie als Lehrbeauftragte und Referentin im universitären und europapolitischen Sektor tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind interkommunale Vergleichsstudien zu Modernisierungsprozessen im öffentlichen Sektor, internationale Vergleichsstudien zur strategischen Unternehmensführung sowie Diversity und Gender Mainstreaming im öffentlichen Sektor.

*Andreas Merx* ist freiberuflicher Politik- und Organisationsberater, Trainer für Diversity und interkulturelle Kompetenz sowie Inhaber von pro diversity (Berlin). Seit mehr als zehn Jahren arbeitet er zu den Themen Diversity Management, Diversity Politics, Integration, Interkulturalität, Gleichbehandlung und Antidiskriminierung. Seit 2008 ist er Vorstandsmitglied des Fachverbands Internationale Gesellschaft für Diversity Management (idm e.V.), seit März 2014 ihr Vorsitzender. Zahlreiche Veröffentlichungen insbesondere zu politischen Diversity-Ansätzen, positiven Maßnahmen, Antidiskriminierungs- und Diversity-Konzepten sowie interkulturellen und migrationspolitischen Themen im Bereich öffentlicher Verwaltungen sowie kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU).

*Stefanie Nutzenberger* ist Dipl.-Betriebswirtin. Sie ist Mitglied im ver.di-Bundesvorstand, Leiterin des Fachbereichs 12 Handel; zuständig für Frauen- und Gleichstellungspolitik, Genderpolitik.

*Martin Rosowski* ist seit 1990 Hauptgeschäftsführer der Männerarbeit der EKD und seit 2010 Vorsitzender des Bundesforums Männer – Interessenverband für Jungen, Männer und Väter. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Themen der Geschlechterpolitik aus männerspezifischer Perspektive, der Männlichkeits- und Geschlechterforschung, der Praxis der Männerarbeit, der Theologie mit männerspezifischem Fokus sowie männlicher Spiritualität.

*Dr. Gabriele Schambach* ist Industriekauffrau und Diplom-Politologin. Derzeit ist sie »Genderprofilerin« an der Evangelischen Hochschule Berlin, Referentin der Sinus-Akademie und u.a. Lehrbeauftragte der

Universität St. Gallen. Als Inhaberin von GenderworkS ([www.genderworks.de](http://www.genderworks.de)) bietet sie Forschung und Beratung sowie Trainings und Workshops zu Gender und Diversity.

*Karin Schwendler* ist Diplom Sozialpädagogin und arbeitet seit 1988 als hauptamtliche Gewerkschaftssekretärin. Seit November 2011 leitet sie den Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik beim ver.di-Bundesvorstand.

*Koray Yilmaz-Günay* ist Referent für das Themengebiet Migration bei der Rosa-Luxemburg-Stiftung. 2011 hat er das Buch »Karriere eines konstruierten Gegensatzes: zehn Jahre ›Muslime versus Schwule‹. Sexualpolitiken seit dem 11. September 2001« herausgegeben. 2014 erschien im VSA: Verlag sein Buch »Realität Einwanderung. Kommunale Möglichkeiten der Teilhabe gegen Diskriminierung« (gemeinsam mit Freya-Maria Klinger).

*Eva M. Welskop-Deffaa* ist Dipl.-Volkswirtin, seit Juni 2013 Mitglied im ver.di-Bundesvorstand, dort zuständig für Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik und die Personengruppen Erwerbslose, Migrant\_innen und für Menschen mit Behinderung. Bis 2012 Leiterin der Abteilung Gleichstellung im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, bis Sommer 2014 ehrenamtlich Mitglied der Leitung des Katholikentages Regensburg.

*Heike Werner* ist Gendertrainerin und leitete bis Februar 2014 den Bereich Genderpolitik bei ver.di. Sie arbeitet als Referentin im Bereich Gewerkschaftspolitische Bildung bei ver.di.