

# **Diversity Politics in transnationalen Unternehmen – Mythos oder Diffusionserfolg?**

Dissertation

Eingereicht zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. rer. pol.)  
am Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften  
der Freien Universität Berlin

Vorgelegt von Dipl.-Pol. Katharina Schiederig

Berlin, im April 2012

## **Namen der Gutachter/innen**

Erstgutachterin: Prof. Dr. Barbara Riedmüller

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Katharina Bluhm

## **Tag der Disputation**

19.06.2012

## **Danksagung**

Mein Dank gilt Prof. Dr. Barbara Riedmüller für die hervorragende Betreuung dieser Arbeit sowie Prof. Dr. Katharina Bluhm, die sich kurzfristig und engagiert zum Zweitgutachten bereit erklärt hat. Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Prof. Dr. Dagmar Vinz, die die Arbeit über weite Strecken unterstützt hat. Für die Zusammenarbeit im Forschungsprojekt „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“, in dem die Idee zu dieser Arbeit entstand, bedanke ich mich bei Prof. Dr. Jörg Sydow, Dr. Markus Helfen, Justus Dreyling und ganz besonders bei Dr. Michael Fichter. Der Hans-Böckler-Stiftung danke ich für die Förderung des Promotionsvorhabens. Dank eines „Erasmus Mundus“-Stipendiums und der University of Kerala wurde der Forschungsaufenthalt in Indien ermöglicht.

Für wissenschaftliche Unterstützung bin ich außerdem Prof. Dr. Gertraude Krell, Prof. Dr. Barbara Sieben, Prof. Dr. Christoph Scherrer und Prof. Dr. Hans-Wolfgang Platzer zu Dank verpflichtet. Wichtige Anregungen kamen außerdem von Andreas Merx, Alexander Klose, Dr. Thomas Eimer, Nicole Helmerich, den TeilnehmerInnen der Colloquien Sozialpolitik und Personalpolitik, der CSR Study Group und den TeilnehmerInnen im Master Gender & Diversity an der Freien Universität Berlin. Susann Budras hat wertvolle Arbeit bei der Transkription einiger Interviews geleistet. Tim Schiederig, Stefan Grönebaum und Larissa Schulz-Trieglaff haben bei der Vollendung des Manuskripts geholfen. Meine Mutter und Dr. Marc Drögemöller haben die Fertigstellung moralisch und intellektuell unterstützt – ich danke ihnen von ganzem Herzen.

# Inhalt

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inhalt.....                                                                                                                                  | 3  |
| Abbildungsverzeichnis .....                                                                                                                  | 7  |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                                                                                                  | 8  |
| <br>                                                                                                                                         |    |
| 1. Einleitung .....                                                                                                                          | 11 |
| 1.1. Thematische Einführung: Vielfalt auf dem globalisierten Arbeitsmarkt .....                                                              | 11 |
| 1.2. Forschungsstand: Forschungslücke zum Diversity-Transfer in Schwellenländer ...                                                          | 19 |
| 1.3. Erkenntnisinteresse und Fragestellung .....                                                                                             | 26 |
| 1.4. Methodisches Vorgehen: Triangulation im „Mixed Methods Research Design“ ....                                                            | 28 |
| 1.5. Die Fallbeispiele: StarCar und AA Group .....                                                                                           | 34 |
| 1.6. Aufbau der Arbeit.....                                                                                                                  | 36 |
| <br>                                                                                                                                         |    |
| A.ANALYTISCHER ANSATZ UND UNTERSUCHUNGSDESIGN .....                                                                                          | 38 |
| 2. Diversität: ein Schlüsselbegriff der Globalisierung der Arbeit .....                                                                      | 38 |
| 2.1. Globalisierung und Transnationalisierung von Wirtschaft und Arbeit: Outsourcing,<br>Offshoring, Subcontracting .....                    | 38 |
| 2.2. Diversität der Beschäftigten als Triebfeder und Ergebnis der ökonomischen<br>Transnationalisierung .....                                | 43 |
| 2.3. Diversity – ein „Travelling Concept“ aus dem angelsächsischen Raum und die<br>Rezeption in Europa .....                                 | 47 |
| 2.4. Zwischenfazit: Ein offenes Konzept .....                                                                                                | 58 |
| <br>                                                                                                                                         |    |
| 3. Diffusion von Diversity Politics: Theoretisch-analytischer Rahmen.....                                                                    | 59 |
| 3.1. Policy-Transfer aus politikwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht ..                                                     | 59 |
| 3.2. Hybridisierung von Personalpolitiken als Transfer-Ergebnis .....                                                                        | 63 |
| 3.3. Transfer in den Dimensionen „Philosophy“, „Policy“ und „Practice“ .....                                                                 | 65 |
| 3.4. Das „Diversity Regime“ als zentraler Einflussfaktor .....                                                                               | 69 |
| 3.5. Diversity Politics: Auseinandersetzungen im Mehrebenensystem .....                                                                      | 75 |
| 3.6. Die Wechselwirkungen von Akteurshandeln und Institutionen – eine neo-<br>institutionalistische Perspektive auf Diversitätspolitik ..... | 77 |
| 3.7. Zwischenfazit: Ein akteurszentriert-institutionalistischer Blick auf die<br>Transnationalisierung von Diversity .....                   | 85 |

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4. Der empirische Forschungsprozess .....                                                                            | 88  |
| 4.1. Methodisches Vorgehen in fünf Forschungsphasen.....                                                             | 89  |
| 4.2. Phase 1 und 2: Materialsichtung, Dokumentenanalyse und Vorstudien-Interviews                                    | 90  |
| 4.3. Fallauswahl.....                                                                                                | 94  |
| 4.4. Phase 3 und 4: Interviews am Stammsitz und in Indien.....                                                       | 97  |
| 4.5. Auswertung des Datenmaterials .....                                                                             | 98  |
| 4.6. Reflexion der Forschungsperspektive .....                                                                       | 99  |
| <br>                                                                                                                 |     |
| B. ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG .....                                                                                 | 101 |
| 5. Polity: Transnationaler Kontext und das Diskriminierungsverbot.....                                               | 101 |
| 5.1. Diversität und Beschäftigung: Umfassende internationale Regelung ohne<br>Sanktionen .....                       | 103 |
| 5.2. CSR und Verhaltenskodizes als „Soft Law“-Strategie gegen Diskriminierung ....                                   | 112 |
| 5.3. Schwache Wirksamkeit des Diskriminierungsverbots in Kodizes.....                                                | 116 |
| 5.4. Zwischenfazit: Schwache Kontrolle und Sanktionen.....                                                           | 120 |
| <br>                                                                                                                 |     |
| 6. Globale Rahmenvereinbarungen: Ein neues Regulierungsinstrument für den<br>Diskriminierungsschutz.....             | 122 |
| 6.1. Politics: Prekäre Arbeitsbeziehungen und die Globalen Gewerkschaftsverbände als<br>Gegenstrategie .....         | 125 |
| 6.2. Policy: Globale Rahmenvereinbarungen als Institutionalisierung von<br>Arbeitsstandards .....                    | 131 |
| 6.3. Diskriminierungsschutz und Diversity: Ein „zahnloser Tiger“ in Globalen<br>Rahmenvereinbarungen.....            | 148 |
| 6.4. Practice: Implementierung der kleinen Schritte .....                                                            | 152 |
| 6.5. Zwischenfazit: Ein Instrument zur Organisation transnationaler Solidarität zeigt<br>kleine Erfolge .....        | 158 |
| <br>                                                                                                                 |     |
| 7. Ein neues Diversity-Regime in der Europäischen Union? Institutioneller Rahmen und<br>Debattenkontext .....        | 162 |
| 7.1. Europa auf dem Weg zu Diversity Mainstreaming .....                                                             | 165 |
| 7.2. Das Diversity-Regime in Deutschland: traditionelle Rollenbilder im Widerstreit mit<br>dem Einfluss der EU ..... | 171 |

|       |                                                                                                                   |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.3.  | Das Diversity-Regime in Frankreich: .....                                                                         |     |
|       | Gesetzliche Regeln und mitbestimmte Quoten .....                                                                  | 182 |
| 7.4.  | Zwischenfazit: Europäische Konvergenz .....                                                                       | 190 |
| 8.    | Diversity Politics am Unternehmenssitz: .....                                                                     |     |
|       | Zwei Trendsetter in Deutschland und Frankreich .....                                                              | 192 |
| 8.1.  | Der deutsche Automobilkonzern: .....                                                                              |     |
|       | Die Entdeckung von Diversity unter US-Einfluss .....                                                              | 192 |
| 8.2.  | Arbeitsbeziehungen mit globalem Sendungsbewusstsein: Politics und Policy .....                                    | 193 |
| 8.3.  | Global Diversity: Zwei Wege zum Ziel .....                                                                        | 205 |
| 8.4.  | Philosophy: Fokus Frauenförderung in Deutschland .....                                                            | 215 |
| 8.5.  | Practice: Globaler Anspruch – auf Deutschland begrenzt.....                                                       | 220 |
| 8.6.  | Der französische Nahrungsmittelhersteller zwischen Familientradition und<br>nationalen Gesetzen.....              | 232 |
| 8.7.  | Etablierte Strukturen transnationaler Sozialpartnerschaft: Politics und Policy.....                               | 234 |
| 8.8.  | Global Diversity: Eine ambitionierte Vereinbarung .....                                                           | 246 |
| 8.9.  | Philosophy: Fokus Frauenförderung und Integration in Frankreich .....                                             | 250 |
| 8.10. | Practice: Enttäuschung über den Widerstand der Tochterfirmen.....                                                 | 253 |
| 8.11. | Zwischenfazit: Zwei Transnationalisierungsstrategien mit unterschiedlichen<br>Schwerpunkten und Auslösern.....    | 261 |
| 9.    | Transfer von Diversitätspolitiken an die Standorte in Indien?.....                                                | 266 |
| 9.1.  | Polity: Das Diversity-Regime in Indien – starke Stratifizierung und das älteste<br>Quotensystem der Welt .....    | 266 |
| 9.2.  | Druck auf die Gewerkschaft und Diversity als „non-issue“ bei StarCar .....                                        | 278 |
| 9.3.  | AA Group: Ein Newcomer mit weiblichem Vertrieb, aber ohne Gewerkschaft....                                        | 290 |
| 9.4.  | Practice: Verletzung von Arbeitsstandards und unbekannte Rahmenvereinbarungen<br>296                              |     |
| 9.5.  | Zwischenfazit: Maximale Diversität in Indien - kein politisches Thema für<br>Unternehmen und Gewerkschaften ..... | 300 |

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| C. FALLVERGLEICH UND DISKUSSION .....                                                                                                | 303 |
| 10. Fallvergleich und Diskussion .....                                                                                               | 303 |
| 10.1. Diversitätspolitiken in transnationalen Unternehmen: Weltweite Diffusion, aber<br>kein Transfer .....                          | 303 |
| 10.2. Philosophy: Diversity im Spannungsfeld zwischen Anerkennung<br>und Umverteilung.....                                           | 310 |
| 10.3. Diversity Policies: Ein Standardprogramm für transnationale Unternehmen bildet<br>sich heraus .....                            | 318 |
| 10.4. Diversity Politics und Practice: Komplementarität statt Kooperation der<br>Sozialpartner und das Problem der Widerstände ..... | 329 |
| 10.5. Polity: Diversity-Regime und Isomorphien als zentrale Einflussfaktoren.....                                                    | 343 |
| 10.6. Die duale Strategie von „Race to the Top“ und „Race to the Bottom“ – oder: Ist<br>Diskriminierung effizient? .....             | 351 |
| 10.7. Diversity – noch kein Projekt transnationaler Citizenship.....                                                                 | 355 |
| 10.8. Diversity als Spezialfall für die Transferdebatte .....                                                                        | 364 |
| <br>                                                                                                                                 |     |
| 11. Schlussbetrachtung und Perspektiven: Mythos und Diffusionserfolg .....                                                           | 368 |
| <br>                                                                                                                                 |     |
| Literatur.....                                                                                                                       | 372 |
| <br>                                                                                                                                 |     |
| Anhang I.....                                                                                                                        | 399 |
| Kurzfassung in deutscher Sprache .....                                                                                               | 399 |
| English Abstract .....                                                                                                               | 400 |
| Liste der aus dieser Dissertation hervorgegangenen Veröffentlichungen.....                                                           | 402 |
| Lebenslauf von Katharina Schiederig .....                                                                                            | 403 |
| Anhang II: GRV-Dokumente der untersuchten Unternehmen.....                                                                           | 405 |

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Zusammenfassung der relevanten Forschungsrichtungen .....                                                          | 25  |
| Abbildung 2: Übersicht über die Interviews .....                                                                                | 33  |
| Abbildung 3: Übersicht über die Fallstudien .....                                                                               | 36  |
| Abbildung 4: Privilegierung und Marginalisierung entlang von Identitätskategorien in<br>globalen Wertschöpfungsnetzwerken ..... | 47  |
| Abbildung 5: Unternehmen mit (Gender) Diversity Management nach Ländern.....                                                    | 51  |
| Abbildung 6: Diversity in sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen (Rühl 2007) .....                                             | 52  |
| Abbildung 7: Diversity in primären und sekundären Dimensionen (Loden/Rosener 1991)....                                          | 53  |
| Abbildung 8: Diffusionsrichtungen.....                                                                                          | 67  |
| Abbildung 9: Transferbeeinflussende Faktoren .....                                                                              | 69  |
| Abbildung 10: Diversity Regime und Stakeholder auf organisationaler, nationaler und<br>transnationaler Ebene .....              | 74  |
| Abbildung 11: Das analytische Modell des akteurszentrierten Institutionalismus .....                                            | 83  |
| Abbildung 12: Analyseraster für die Fallstudien .....                                                                           | 86  |
| Abbildung 13: Fallauswahl im Forschungsprojekt (nach Projektdokumentation 2008).....                                            | 92  |
| Abbildung 14: Unmittelbar Gender- und Diversity-relevante IAO-Konventionen .....                                                | 108 |
| Abbildung 15: Regelungsinstrumente zu Arbeit und Diversität .....                                                               | 116 |
| Abbildung 16: Überblick über die Globalen Gewerkschaftsverbände.....                                                            | 127 |
| Abbildung 17: Die Arena der Arbeitsbeziehungen transnationaler Unternehmen.....                                                 | 130 |
| Abbildung 18: Zahl der GRV nach Jahren, 1989-2011, n=78 .....                                                                   | 133 |
| Abbildung 19: Inhalte der GRV mit Bezug auf internationale Normen .....                                                         | 135 |
| Abbildung 20: Inhalte der GRV: individuelle Regelungen.....                                                                     | 136 |
| Abbildung 21: GRV nach GUF (in %, n=78) .....                                                                                   | 137 |
| Abbildung 22: GRV nach Branchen (in %, n=78) .....                                                                              | 137 |
| Abbildung 23: Eurobetriebsräte in Unternehmen mit GRV (in %, n=78) .....                                                        | 142 |
| Abbildung 24: Beteiligung an GRV auf Arbeitnehmerseite .....                                                                    | 143 |
| Abbildung 25: GRV nach Herkunftsland des TNU (in %, n=78).....                                                                  | 146 |
| Abbildung 26: GRV nach Klassifizierung der Herkunftsländer (in %, n=78).....                                                    | 146 |
| Abbildung 27: Gender und Diversity-relevante Inhalte in Globalen Rahmenvereinbarungen<br>.....                                  | 149 |
| Abbildung 28: Zuliefererklausel nach Typ der Sanktion (in %, n=78).....                                                         | 153 |
| Abbildung 29: GRV nach Form des Monitoring (in %, n=78) .....                                                                   | 154 |
| Abbildung 30: Analyseraster für die Diversity Regime in den Herkunfts- und Zielländern .                                        | 164 |
| Abbildung 31: Frauen in Führungspositionen - Die Ziele der 30 Dax-Konzerne.....                                                 | 177 |
| Abbildung 32: Einflussfaktoren auf DiM bei StarCar .....                                                                        | 214 |
| Abbildung 33: Entwicklung des Frauenanteils bei StarCar 2000-2010.....                                                          | 222 |
| Abbildung 34: Einflussfaktoren auf DiM bei AA Group.....                                                                        | 250 |
| Abbildung 35: Entwicklung des Frauenanteils bei der AA Group 2005-2010 .....                                                    | 258 |
| Abbildung 36: Diversity-Initiativen in den Fallunternehmen .....                                                                | 262 |
| Abbildung 37: Typologie der Diversity-Paradigmen.....                                                                           | 309 |
| Abbildung 38: Diversity Management als Regelkreis (vgl. Cox 2001).....                                                          | 322 |
| Abbildung 39: Isomorphien in Bezug auf DiM .....                                                                                | 344 |
| Abbildung 40: Einflussfaktoren auf die Verbreitung von Diversity Management in<br>Deutschland .....                             | 347 |

## Abkürzungsverzeichnis

|          |                                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abb.:    | Abbildung                                                                                                        |
| AFAQ:    | Association Francaise pour l'assurance de la qualité                                                             |
| AGG:     | Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz                                                                              |
| AIAG:    | Automotive Industry Action Group                                                                                 |
| AITUC:   | All India Trade Union Congress                                                                                   |
| AN:      | Arbeitnehmersvertreter/in                                                                                        |
| BDA:     | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände                                                              |
| BHI:     | Bau- und Holzarbeiter Internationale                                                                             |
| BIP:     | Bruttoinlandsprodukt                                                                                             |
| BMZ:     | Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung                                             |
| BRIC:    | Sammelbezeichnung für die Länder Brasilien, Russland, Indien und China, seit 2011 ergänzt um Südafrika („BRICS“) |
| bzw.:    | beziehungsweise                                                                                                  |
| CBU:     | Country Business Unit                                                                                            |
| CCO:     | Corporate Compliance Operations (StarCar)                                                                        |
| CEDAW:   | International Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women, 1979                   |
| CEO:     | Chief Executive Officer                                                                                          |
| CFA:     | Committee on Freedom of Association (IAO)                                                                        |
| CFDT:    | Confédération française démocratique du travail (frz. Gewerkschaftsbund)                                         |
| CGT:     | Confédération générale du travail (frz. Gewerkschaftsbund)                                                       |
| CICA:    | Confederation of International Contractors' Associations                                                         |
| CNM/CUT: | Confederación Nacional de los Metalúrgicos (brasilianische Metallgewerkschaft)                                   |
| CODE:    | „Committed, Open, Doer, and Empowered“, Kodex der AA Group                                                       |
| CSR:     | Corporate Social Responsibility, dt. Soziale Unternehmensverantwortung                                           |
| DiM:     | Diversity Management                                                                                             |
| EBR:     | Eurobetriebsrat                                                                                                  |
| EBRG:    | Gesetz über Europäische Betriebsräte (Dtl.)                                                                      |
| EI:      | Education International, Int. Bildungsgewerkschaft                                                               |
| ERV:     | Europäische Rahmenvereinbarung                                                                                   |
| etc.:    | et cetera                                                                                                        |
| ETI:     | Ethical Training Initiative                                                                                      |
| EU:      | Europäische Union                                                                                                |
| EWG:     | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft                                                                              |
| FBI:     | Federal Bureau of Investigation                                                                                  |
| GATS:    | General Agreement on Trade and Services                                                                          |
| GCC:     | Global Commodity Chain                                                                                           |
| GDI:     | Gender related Development Index                                                                                 |
| GEM:     | Gender Empowerment Measure                                                                                       |
| ggf.:    | Gegebenenfalls                                                                                                   |



|                 |                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GII:            | Gender Inequality Index                                                                                                      |
| GIZ:            | Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit                                                                               |
| GRI:            | Global Reporting Initiative                                                                                                  |
| GRV:            | Globale Rahmenvereinbarung                                                                                                   |
| GUF:            | Global Union Federation, dt. Globaler Gewerkschaftsbund                                                                      |
| HDI:            | Human Development Index                                                                                                      |
| Hervorh. i. O.: | Hervorhebung im Original                                                                                                     |
| HIV/AIDS:       | Humane Immunodeficiency Virus/Acquired Immune Deficiency Syndrome                                                            |
| HQ:             | Headquarter, dt. Unternehmenszentrale                                                                                        |
| HR:             | Human Resources                                                                                                              |
| HRM:            | Human Resource Management                                                                                                    |
| IAO:            | Internationale Arbeitsorganisation, engl. ILO                                                                                |
| ICC:            | Information and Consultation Committee, Weltbetriebsrat bei AA Group                                                         |
| ICCA:           | International Council of Chemical Associations                                                                               |
| ICEM:           | Internationale Föderation der Chemie-, Energie-, Bergbau- und Fabrikarbeitergewerkschaften                                   |
| ICFTU:          | International Confederation of Free Trade Unions (Vorläufer des internationalen Gewerkschaftsbundes ITUC bis 2006)           |
| IFA:            | International Framework Agreement (Synonym zu Globaler Rahmenvereinbarung)                                                   |
| IFJ:            | International Federation of Journalists                                                                                      |
| IG Metall:      | Industriegewerkschaft Metall (Dtl.)                                                                                          |
| ILO:            | International Labour Organisation, dt. Internationale Arbeitsorganisation                                                    |
| IMB:            | Internationaler Metallarbeiterbund, engl. IMF                                                                                |
| IMEC:           | International Maritime Employers' Committee                                                                                  |
| Int.:           | Interview                                                                                                                    |
| IOE:            | International Organisation of Employers                                                                                      |
| IOM:            | International Organisation for Migration                                                                                     |
| ITF:            | Internationale Transportarbeiter-Föderation                                                                                  |
| ITGLWF:         | Internationale Textil-, Bekleidungs- und Lederarbeiter-Vereinigung                                                           |
| ITS:            | International Trade Secretariats                                                                                             |
| ITUC:           | International Trade Union Confederation                                                                                      |
| IUL:            | Internationale Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften |
| JO-IN:          | Joint Initiative on Corporate Accountability and Workers' Rights                                                             |
| LKW:            | Lastkraftwagen                                                                                                               |
| Man:            | Management                                                                                                                   |
| MEDEF:          | Mouvement des Entreprises de France                                                                                          |
| MEPP:           | Maharashtra Employment Promotion Programme                                                                                   |
| Mio.:           | Millionen                                                                                                                    |
| MNC:            | Multinational Corporation                                                                                                    |
| NRO:            | Nichtregierungsorganisation, engl. NGO                                                                                       |
| OBC:            | Other Backward Classes                                                                                                       |
| OECD:           | Organisation for Economic Co-operation and Development                                                                       |
| ORSE:           | Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises                                                                 |

|         |                                                                  |
|---------|------------------------------------------------------------------|
| PKW:    | Personenkraftwagen                                               |
| PoC:    | People of Color                                                  |
| PSI:    | Public Services International                                    |
| SPD:    | Sozialdemokratische Partei Deutschlands                          |
| SC:     | Scheduled Castes                                                 |
| SEIU:   | Service Employees International Union (US)                       |
| SEWA:   | Self Employed Women's Association (Indien)                       |
| ST:     | Scheduled Tribes                                                 |
| TNC:    | Transnational Corporation                                        |
| TNU:    | Transnationales Unternehmen                                      |
| TUAC:   | Trade Union Advisory Committee                                   |
| UAW:    | United Auto Workers (US-Gewerkschaft)                            |
| UN:     | United Nations, dt. Vereinte Nationen                            |
| UNCTAD: | United Nations Conference on Trade and Development               |
| UNDESA: | United Nations Department of Economic and Social Affairs         |
| UNDP:   | United Nations Development Programme                             |
| UNESCO: | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| UNI:    | Union Network International                                      |
| USA:    | United States of America, dt. Vereinigte Staaten von Amerika     |
| VN:     | Vereinte Nationen                                                |
| WBR:    | Weltbetriebsrat                                                  |
| WEC:    | World Employee Committee                                         |
| WTO:    | World Trade Organisation, dt. Welthandelsorganisation            |
| WWW:    | World Wide Web                                                   |
| z.B.:   | zum Beispiel                                                     |
| z.T.:   | zum Teil                                                         |

# 1. Einleitung

## 1.1. **Thematische Einführung: Vielfalt auf dem globalisierten Arbeitsmarkt**

Die Vielfalt in Gesellschaften und Organisationen wächst im Zuge der Integrationsprozesse der Globalisierung – und damit die Notwendigkeit für verschiedene Akteure, auf diese zu reagieren, sie zu gestalten und zu steuern. Wirtschaft und Politik, aber auch Kultur und Kommunikation sind zunehmend international verflochten, beschleunigt und verdichtet durch neue und schnellere Kommunikations- und Transportmittel. Schnellere und günstigere Reisemöglichkeiten erleichtern die Migration und durch Wanderungsbewegungen nimmt die Vielfalt der Bevölkerung in den meisten Ländern der Welt zu.<sup>1</sup> In den Industrieländern erleben wir einen demografischen Wandel, der durch sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartung – Stichwort „Alternde Gesellschaft“ – gekennzeichnet ist.<sup>2</sup> Unternehmen sind zunehmend auf verschiedenen Märkten aktiv, externalisieren ihre Produktion, betreiben „global sourcing“ von Produkten und MitarbeiterInnen, visieren gleichzeitig neue Absatzmärkte an und sind daher in der Belegschaft und dem Kundenkreis mit größerer Vielfalt konfrontiert. (O'Brien/Williams 2007; Özbilgin/Tatli 2008) Weltweit wächst in den letzten Jahrzehnten außerdem der Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung im formalen Sektor, es kann von einer „globalen Feminisierung der Arbeit“ (Standing 1999) gesprochen werden. Der „comparative advantage of women’s disadvantage“ (Kabeer 2000:5) stellt einen Anreiz für transnationale Unternehmen dar, die Produktion in arbeitsintensiven Sektoren in Entwicklungsländer<sup>3</sup> zu verlagern und hauptsächlich weibliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Innerhalb der Organisation kommt es zu vielfältigen Ungleichheiten und Diskriminierung entlang von Differenzlinien aufgrund der Individuen und Gruppen zugeschriebenen Eigenschaften und Rollen, z.B. hinsichtlich Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen oder Belästigung. Dabei wirken verschiedene Differenzkategorien wie

---

<sup>1</sup> Im neuen Millennium leben mehr Menschen als jemals zuvor in einem anderen Land als ihrem Geburtsland: 2010 waren es 214 Millionen, 3,1 % der Weltbevölkerung, wobei dieser Anteil seit 2005 stabil geblieben ist. (IOM 2010)

<sup>2</sup> So liegt etwa in Deutschland die Zahl der Sterbefälle über der der Geburten und die Lebenserwartung steigt, so dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung in 2010 bei geschätzt 44,3 Jahren lag. Dies ist ein Trend, der sich in den meisten Industriestaaten zeigt (Durchschnittsalter 39,7), während das Durchschnittsalter in den meisten Entwicklungs- und Schwellenländern mit 26,9 Jahren niedrig bleibt. (UNDESA 2010) Zu berücksichtigen ist jedoch auch, dass Prognosen schwierig sind und das Argument des demographischen Wandels für biopolitische Interventionen genutzt wird. (Auth/Holland-Cunz 2007)

<sup>3</sup> In dieser Arbeit werden die Begriffe „Entwicklungsländer“ und „Schwellenländer“ genutzt, um Länder mit einem im Vergleich zu den Industriestaaten niedrigeren Bruttoinlandsprodukt zu bezeichnen. Diese Termini sollen jedoch nicht die Notwendigkeit einer nachholenden Entwicklung implizieren (vgl. Escobar 1988), sie werden angesichts des Fehlens besserer einheitlicher Bezeichnungen verwandt.

Geschlecht, Ethnie/Nationalität und sozialer Status intersektional und hierarchisch zusammen als Platzanweiser (Crenshaw 1989).<sup>4</sup>

Die Prozesse wirtschaftlicher Globalisierung verändern also die Lebens- und Arbeitsbedingungen weltweit. Gleichzeitig gibt es unter dem Stichwort „Diversity Management“ Bemühungen, die Vielfalt in der Beschäftigtenstruktur – vor allem in gehobenen Positionen – effizient zu steuern und möglicherweise Chancengleichheit zu erreichen. In einer Doppelbewegung profitieren transnational agierende Unternehmen einerseits von globaler Ungleichheit und verstärken diese, andererseits führen sie unter der Bezeichnung „Diversity Management“ Strategien ein, um proaktiv mit der wachsenden Vielfalt innerhalb der Organisation umzugehen. Der Begriff „Diversity“, auf Deutsch zumeist als „Vielfalt“ übersetzt und bezogen auf die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützten Identitätskategorien Geschlecht, „Rasse“<sup>5</sup>, ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion, versucht, gesellschaftliche Pluralität unter ein Schlagwort zu fassen und gleichzeitig praxisrelevante Konzepte für den Umgang mit Vielfalt vorzuschlagen, die eine Benachteiligung aufgrund der genannten Zugehörigkeiten vermeiden helfen. (Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Krell 2004) Diversity soll in dieser Arbeit verstanden werden als Oberbegriff für die Anerkennung von Vielfalt, dessen Operationalisierung als Management-Strategie das so genannte Diversity Management (DiM) ist.

Der Diversity-Ansatz ist in den USA aus der Bürgerrechtsbewegung heraus als Leitbild für „Affirmative Action“ und als Strategie gegen die Diskriminierung von „People of Color“ und Frauen bekannt geworden. Seit den 1990er Jahren wurde Diversity in Form personalpolitischer und Marketing-orientierter Strategien des Diversity Management (DiM) von US-amerikanischen Unternehmen aufgegriffen. (Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Krell 2004) Im Prozess der wachsenden Transnationalisierung und Diversifizierung von Produktion, MitarbeiterInnen und Märkten wird der Diversity-Ansatz für

---

<sup>4</sup> Siehe dazu auch Kapitel 2.3. Aus sozialwissenschaftlicher, insbesondere aus feministisch-kritischer Perspektive, können diese Kategorien als sozial konstruierte Kategorien verstanden werden. Sie enthalten als „natürlich“ empfundene Zuschreibungen und Machtungleichgewichte, die über den Einfluss auf Selbstwahrnehmung, Interaktionen, Organisationen und institutionelle Arrangements soziale Hierarchien (re-) produzieren und über das Akteurshandeln beständig reproduziert werden. (Browne/Misra 2003; Fenstermaker/West 2002)

<sup>5</sup> Der Begriff „Rasse“ und seine Verwendung im deutschen Gesetzestext sind als problematisch zu sehen, da er ein biologisches Vorhandensein menschlicher Rassen behauptet, nichtsdestotrotz ist er in der angelsächsischen Ungleichheitsdiskussion verbreitet. Wo er in diesem Text verwendet wird, soll er im Sinne „rassistischer Zuschreibungen“ verstanden werden. Die Kategorie „Geschlecht“ hat zumindest im deutschsprachigen Raum einen Sonderstatus, da sie eine besonders starke Forschungstradition hat und rechtlich besonders geschützt ist, so dass auch das Begriffspaar „Gender und Diversity“ genutzt wird. (Für eine Diskussion vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2007; Schiederig/Vinz 2010 a und b; Krell 2007; siehe auch Kapitel 2.2. und 10.2.)

grenzüberschreitend tätige Unternehmen relevant, um weltweit Talente anzuziehen und auf verschiedenen Märkten innovative Produkte anbieten zu können. Entsprechend formulieren die Konzernzentralen zunehmend den Anspruch, „Global Diversity Management“ zu betreiben und es im gesamten Konzern umzusetzen. (Wentling/Palma-Rivas 2000; Egan/Bendick 2003; Vedder 2006; Özbilgin/Tatli 2008) Die Literatur zeigt, dass der Diversity-Ansatz im Gepäck von Großunternehmen von den USA nach Europa diffundiert ist. (Ferner/Almond/Colling 2005; Vedder 2006; Süß/Kleiner 2006a) Zu den Mechanismen des Transfers aus US-Unternehmen nach Europa gibt es bereits einige wenige Studien, die darauf hinweisen, dass der politisch-institutionelle Kontext des Herkunftslandes eine wichtige Rolle spielt. (Ferner/Almond/Colling 2005; Egan/Bendick 2003; Wentling/Palma-Rivas 2000; Jones/Pringle/Shepherd 2000) Zum Transfer aus europäischen Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländer liegen bisher keine Forschungsergebnisse vor. Dies scheint umso interessanter, als den EU-Staaten vergleichsweise hohe normative Standards unterstellt werden und davon ausgegangen werden kann, dass auch hier der Transfer durch den jeweiligen institutionellen Kontext im Herkunftsland beeinflusst wird und die Mitbestimmungsregelungen in den europäischen Ländern zu mitbestimmten Diversitätspolitiken führen. Nun stellt sich die Frage: Wie erfolgt der Transfer von Diversitätspolitiken in Unternehmen mit Stammsitz in der Europäischen Union an Standorte in Schwellen- und Entwicklungsländern?

Die soeben aufgeworfene Frage nach Transfer oder Diffusion<sup>6</sup> hat weitergehende politikwissenschaftliche Implikationen, denn im Zuge der „ungleichzeitigen Denationalisierung“ von Wirtschaft und Politik (Zürn 1998) werden privaten Akteuren in wachsendem Maße politische Kapazitäten zugeschrieben. Transnationale Unternehmen (TNU)<sup>7</sup>, die ihre Aktivitäten zunehmend horizontal und vertikal integriert und global

---

<sup>6</sup> Während die Diffusionsforschung in einer Makroperspektive den Blick auf aggregierte Übernahmemuster richtet, die nicht notwendigerweise mit demselben Ergebnis enden müssen, konzentriert die Politiktransferforschung sich auf die bilaterale und intentionale Übernahme einzelner Politiken. (Busch/Jörgens 2007:58) Der Begriff Transfer bezeichnet also die intentionale Übertragung einzelner Policies, während mit Diffusion die auch ungerichtete Verbreitung von Policy-Bündeln beziehungsweise -Ansätzen gemeint ist. Konkretisieren lässt sich die Frage der Übertragung mit den Erkenntnissen der Transfer- und Diffusionsforschung. (Ferner/Almond/Colling 2005; Lütz 2007; Berry/Berry 2007; vgl. Kapitel 3) Eine Grundannahme der policy-orientierten Innovations- und Diffusionsforschung lautet, dass Policy-Innovationen durch Policy-Diffusion oder Transfer ausgelöst werden, indem die jeweiligen lokalen Akteure durch Impulse von außen zur Wandlung stimuliert werden, wenn es dafür günstige Bedingungen gibt. (Vgl. Lütz 2007; Berry/Berry 2007) In dieser Arbeit wird zunächst nach dem Transfer einzelner Diversitätspolitiken zwischen Unternehmensstandorten gefragt. Daraus werden im nächsten Schritt Erkenntnisse für die Frage nach der transnationalen Diffusion des Diversity-Konzepts gewonnen.

<sup>7</sup> Der Begriff „Transnationales Unternehmen“ wird als Oberbegriff genutzt, um ein Unternehmen mit Tochterfirmen oder Produktionsstätten in mehr als einem Land zu bezeichnen. Rugman hat darauf hingewiesen,

ausgeweitet haben, werden als einer der Schlüsselakteure der Globalisierung angesehen, da sie wirtschaftliche und politische Prozesse durch Bewegung von Investitionen, Produkten, Dienstleistungen und Personal grenzüberschreitend beeinflussen und verknüpfen (vgl. Dicken 2011). Ihre grenzüberschreitende Beweglichkeit unterläuft z.T. die Handlungsmöglichkeiten des Nationalstaats: Aufgrund ihrer transnationalen Verknüpfung haben TNU die Möglichkeit, die Produktion an Orte mit den für sie günstigsten Bedingungen und niedrigsten Lohnstückkosten zu verlagern, bzw. mit der „Exit Option“ zu drohen, um Regierungen und Arbeitnehmervertretungen zu Zugeständnissen zu zwingen. (Z.B. King Dejardin 2009; Levy/Prakash 2003; Stevis/Boswell 2008; O'Brien/Williams 2007; Hahn 2009) Zunehmend transnational organisierte Unternehmen können „regime shopping“ betreiben und nationale Standards unterlaufen. Das Buch „No Logo“ von Naomi Klein (2000) hatte um die Jahrtausendwende bekannt gemacht, worauf Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Gewerkschaften seit Jahren hinweisen: In den Tochterfirmen und bei den Zulieferern der großen Markenunternehmen werden Arbeitsstandards vielfach verletzt; niedrige Löhne unterhalb der lokalen Lebenshaltungskosten, überlange Arbeitszeiten, keine Pausen, mangelnder Arbeits- und Gesundheitsschutz, fehlende Hygiene, Gewalt und sexuelle Belästigung, beschränkte gewerkschaftliche Organisationsfreiheit, z.T. Zwangsarbeit und Kinderarbeit sind keine Einzelfälle, dazu kommen Menschenrechts- und Umweltschutzverletzungen außerhalb der Produktionsstätten.<sup>8</sup> Dieser Wettbewerb um möglichst niedrige Standards, dem die Nationalstaaten teilweise mit Deregulierung der Arbeitsgesetze oder Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen entgegenkommen, wird in der Literatur als „race to the bottom“ oder „Wettbewerb nach unten“ bezeichnet.<sup>9</sup> Die mögliche Aufwertung durch Übertragung von einheitlichen Unternehmenspraxen und -standards wird demgegenüber als „race to the top“ oder „California Effect“ diskutiert. (Vgl. Hahn 2009;

---

dass es kaum globale Unternehmen gibt, die in allen Ländern gleichermaßen aktiv sind und eine „globale Kultur“ haben (vgl. auch Bartlett/Ghoshal 1991). Denn Großunternehmen operieren häufig nur in einigen, häufig angrenzenden Ländern. Zudem werden sie zumeist maßgeblich aus einem Land gesteuert und sind damit nicht gleichberechtigt in mehreren Ländern aktiv. Während der Begriff „Multinationales Unternehmen“ einen Konzern mit weitgehend unabhängigen, dezentral koordinierten nationalen Gesellschaften bezeichnet und ein „globales Unternehmen“ eines mit einer von nationalen Kontexten unabhängigen Kultur meint, reflektiert der Begriff „transnational“ die Tatsache, dass die meisten Großunternehmen weiterhin durch die Zentrale im Stammland gesteuert werden und in einigen weiteren Ländern über eine dezentrale Struktur mit starker Koordination verfügen, die einen grenzüberschreitenden Sozialraum entstehen lässt. (Vgl. O'Brien/Williams 2007:178; Pries 2010:81) Die Begriffe „Unternehmen“ und „Konzern“ werden hier synonym verwendet um eine Wirtschaftseinheit mitsamt Tochterfirmen zu bezeichnen, während der Ausdruck „Zulieferer“ ökonomisch unabhängige Produktionseinheiten bezeichnen soll. Der Ausdruck „international“ bezieht sich auf Zusammenarbeit zwischen Staaten, „supranational“ auf überstaatliche Zusammenschlüsse, „global“ wird als Äquivalent zu weltweit gebraucht. (Zangl/Zürn 2003:158f., 88ff.; siehe auch Kapitel 2.1.)

<sup>8</sup> Täglich aktualisierte Informationen zu verschiedenen Unternehmen und Themengebieten bietet das Portal <http://www.business-humanrights.org/>.

<sup>9</sup> Die Frage des Autoritätsverlusts von Nationalstaaten ist einer der zentralen Diskussionspunkte in der Globalisierungs-Literatur. (Vgl. Altvater/Mahnkopf 2007)

Vogel 1995)<sup>10</sup> Denn gleichzeitig können TNU möglicherweise zu Normbildung im Gastland beitragen, falls Standards aus dem Land des Stammsitzes übertragen werden. In der „Global Governance“-Literatur wird intensiv diskutiert, welche Formen ein „Regieren jenseits des Nationalstaats“ (Zürn 1998:91) in Abwesenheit einer Weltregierung annehmen und wie Unternehmen eingebunden werden können, um gewisse Standards in der globalen Wirtschaft zu stabilisieren (Brand 2005; Brand/Scherrer 2005; Börzel 2000; Müller-Debus/Thauer/Börzel 2009; Beisheim 2004; Messner 2005; Commission on Global Governance 1998; Sandschneider 2011; Rosenau/Czempiel 1992).<sup>11</sup>

Es ist auffällig, dass die Gewerkschaften als weltweit größte und demokratisch legitimierte Mitgliederorganisationen im Unterschied zu Nichtregierungsorganisationen in den Global Governance-Debatten bisher relativ wenig Aufmerksamkeit erfahren haben. (Müller/Platzer/Rüb 2004; Pries 2010a)<sup>12</sup> Dennoch stellt sich mit Nachdruck die Frage, welche Akteure und Instrumente den durch Nationalstaaten immer schwerer zu kontrollierenden transnationalen Unternehmen Standards setzen und deren Einhaltung forcieren können. Welche Steuerungsfunktionen nehmen nicht-staatliche Akteure wie Unternehmen und Gewerkschaften im Sinne von „Global Governance“ wahr und werden sie den in der Literatur formulierten Erwartungen<sup>13</sup> gerecht? Besonders interessant scheinen in diesem Zusammenhang Initiativen, die mit Beteiligung der Betroffenen entwickelt und überwacht werden und zudem sanktionierbar sind. Denn, wie Kieser und Walgenbach in ihrem organisationstheoretischen Standardwerk unterstreichen: „Die Zielbildung in

---

<sup>10</sup> Vogel (1995:5f.) spricht vom „Delaware effect“, weil Unternehmen aufgrund der niedrigen Unternehmenssteuer ihre Standorte in den US-Staat Delaware verlagerten, und vom „California effect“, weil im Gegenteil die hohen Umweltstandards in Kalifornien in den Rest des Landes diffundiert sind.

<sup>11</sup> In Unterscheidung zu „Government“ (englisch: Regierung) spricht der Begriff „Governance“ die politische Regulierung durch verschiedene Akteure in Abwesenheit einer formalen Hierarchie an. „Global Governance“ meint ein Forschungsprogramm, das untersucht, wie die politisch-gesellschaftliche Steuerung auf transnationaler Ebene unter Beteiligung verschiedener Akteure gestaltet sein kann, zuweilen auch eine normative Forderung. Die UN Commission on Global Governance definiert ihren Gegenstand als „the sum of the many ways individuals and institutions, public and private, manage their common affairs. It is a continuing process through which conflicting or diverse interests may be accommodated and co-operative action may be taken. It includes formal institutions and regimes empowered to enforce compliance, as well as informal arrangements that people and institutions either have agreed to or perceive to be in their interest. [...] There is no single model or form of global governance, nor is there a single structure or set of structures. It is a broad, dynamic, complex process of interactive decision-making that is constantly evolving and responding to changing circumstances.“ (Commission on Global Governance 1998:1) Allerdings sind Arbeitsbeziehungen, Geschlechterverhältnisse und Diversität eher randständige Themen in der Debatte. (Vgl. Rai/Waylen 2008; Müller/Platzer/Rüb 2004; Pries 2010)

<sup>12</sup> Wobei dies angesichts der Kritik am Global Governance-Konzept, es stelle nicht demokratisch legitimierte Akteure wie Unternehmen, NRO oder private Sicherheitsdienstleister Staaten gleich und unterminiere damit demokratisch legitimierte Autorität, vielleicht gar nicht überraschend ist. (Vgl. Bolton 2000)

<sup>13</sup> Z.B. zur Rolle von Unternehmen in Entwicklungsländern sehr optimistisch Sandschneider 2011.

Organisationen<sup>14</sup> ist als ein Aushandlungsprozess zwischen mehreren Organisationsmitgliedern oder Interessengruppen zu sehen, wobei die Chancen, in diesen Prozess einzugreifen, meistens ungleich verteilt sind. [...] Die bisherige Darstellung könnte den Eindruck erwecken, als seien die Ziele der ‚mächtigen‘ Organisationsmitglieder – derjenigen Organisationsmitglieder, die ihre Vorstellungen bei der Zielformulierung einbringen und durchsetzen können – allein ausschlaggebend für die Inhalte der letztlich formulierten Ziele. Eine solche Betrachtung übersieht jedoch, dass bei der Zielformulierung *Anforderungen des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft* berücksichtigt werden müssen“ (Kieser/Walgenbach 2010:9; Hervorh. i. O.), wozu neben der Rendite etwa Mitbestimmungsgesetze, Tarifvereinbarungen, Arbeitsrecht, Umweltschutzgesetze und die Anforderungen verschiedener Akteure wie der Gewerkschaften zählen. Die Gewerkschaften, angesichts des Drohhorizonts der „Exit Option“, sinkender Mitgliederzahlen und Bedeutungsverlust lokaler Aktionen in globalen Konzernen auf nationaler Ebene in die Defensive geraten, bemühen sich um Strategieentwicklung und Verregelung auf transnationaler Ebene (vgl. Schmidt 2007; Fairbrother/Hammer 2005; Evans 2010; Levesque/Murray 2010; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a) – ganz im Sinne Ulrich Becks, der davon spricht, ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften müssten sich „transnational neu erfinden“ (Beck 2000).

Vor diesem Hintergrund ist hervorzuheben, dass sich auf Initiative der Globalen Gewerkschaftsverbände (Global Unions Federations, GUF) seit einigen Jahren ein neues Instrument etabliert hat: Globale Rahmenvereinbarungen (GRV)<sup>15</sup> zwischen transnationalen Unternehmen (TNU) und den GUF, die die Einhaltung von Mindest-Arbeitsstandards<sup>16</sup> in den weltweiten Aktivitäten des TNU garantieren sollen. (Vgl. Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Riisgaard/Hammer 2008) Fast alle der bisher abgeschlossenen 78 Rahmenvereinbarungen (Stand September 2011) beziehen sich auf die Kernarbeitsnormen der

---

<sup>14</sup> Als Organisation werden solche sozialen Gebilde bezeichnet, die „dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser/Walgenbach 2010:6). Sowohl Unternehmen als auch Gewerkschaften sind Organisationen.

<sup>15</sup> Die GUF nennen die Abkommen „International“ oder „Global Framework Agreements“, die einzelnen Dokumente tragen sehr unterschiedliche Titel (vgl. Kapitel 6). Gebräuchlich ist die Abkürzung „IFAs“. Müller/Platzer/Rüb (2004:261f.) weisen darauf hin, dass die deutsche Übersetzung „Internationale Rahmenabkommen“ problematisch sei, da sie Verwechslungsgefahr mit völkerrechtlich relevanten Internationalen Abkommen birgt, und schlagen stattdessen „Globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards“ vor. Hier wird der Begriff „Globale Rahmenvereinbarung“ (GRV) genutzt, der dem Charakter als Vereinbarung zwischen Management und Gewerkschaften mit potenziell globaler Reichweite gerecht wird.

<sup>16</sup> Arbeitsstandards sind ein „Sammelbegriff für Koalitionsfreiheit sowie Tarifverhandlungsrecht, Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf“ (Greven/Scherrer 2005:130) und entsprechen damit den Kernarbeitsnormen der IAO und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Sie sind gemeint, wenn hier von Arbeitsstandards, Arbeitnehmerrechten oder Mindeststandards gesprochen wird.



Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und damit auf das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.<sup>17</sup> Zum Teil enthalten die Vereinbarungen weitere Bestimmungen gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung und für positive Maßnahmen. Eine Vereinbarung, die zwischen einem französischen Nahrungsmittelhersteller und der Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) ausgehandelt wurde, hat ausschließlich Diversity zum Gegenstand. Gleichzeitig sind auch die übrigen Regelungen und Wirkungen der GRV nicht neutral, wenn von der Annahme ausgegangen wird, dass in Bezug auf alle gesellschaftlichen Normen und Institutionen Differenzierungen qua Geschlecht und anderer Strukturkategorien grundsätzlich eine Rolle spielen. Rechte können schließlich nur dann als umgesetzt angesehen werden, wenn alle Personen sie ungeachtet ihrer Identitätsmerkmale diskriminierungsfrei genießen können.

Als rekursiv an der Schnittstelle zwischen Markt und Staat angesiedelte Regulierungsmechanismen stellen die Vereinbarungen eines der wenigen existierenden Instrumente der transnationalen Standardsetzung zu Arbeitsbedingungen und Diskriminierungsschutz dar, in die die Betroffenen über ihre Organisationen demokratisch einbezogen sein können. Doch sind sie auch wirksam – welche Rolle spielen GRV für die Diffusion und Umsetzung von Standards? Die Wirkung der Nichtdiskriminierungsklausel und weiterer Regelungen in GRV auf (Un-) Gleichheitsverhältnisse wurde bislang nicht empirisch erforscht (King Dejardin 2009:17), Gender & Diversity werden in der GRV-Literatur nur marginal thematisiert (vgl. Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Riisgaard/Hammer 2008). Dies scheint umso verwunderlicher, als sich wie oben beschrieben zwei der acht Konventionen, aus denen sich die in den GRV enthaltenen Kernarbeitsnormen speisen, auf Diskriminierungsschutz und gleichen Lohn beziehen, und damit ein Teil jeder GRV dem Thema gewidmet ist. In der Analyse müssen die Vereinbarungen allerdings im Kontext verschiedener anderer Instrumente der Arbeitsbeziehungen und Gleichstellungsarbeit gesehen werden (vgl. Eurofound 2008:8), da angenommen werden kann, dass sie nur ein Policy-Instrument im Instrumenten-Mix sind.

---

<sup>17</sup> Die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) enthalten das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlungsrecht sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Laut Konvention 111 der IAO gilt als Diskriminierung jede Unterscheidung, Ausschließung oder Bevorzugung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Glaubensbekenntnis, politischer Meinung, nationaler Abstammung, sozialer Herkunft oder Geschlecht, „die dazu führt, die Gleichheit der Gelegenheiten oder der Behandlung in Beschäftigung oder Beruf aufzuheben oder zu beeinträchtigen“. Zwei Drittel der GRV beziehen sich außerdem auf die Konvention 100 der IAO, die gleiche Bezahlung bei gleicher Arbeit für Frauen und Männer vorsieht. (Vgl. Kapitel 5 und 6)

In der Tat sind in den letzten Jahren vielfältige Regelungsinstrumente eingeführt worden, um gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz vorzugehen. Insbesondere in den europäischen Ländern wurden Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetze sowie Gender Mainstreaming-Politiken eingeführt, die durch supranationale Instrumente ergänzt werden (z.B. CEDAW, UN Global Compact, Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation; vgl. Kapitel 5). Viele Unternehmen erkennen, auch unter Druck von außen, einen „Business Case“ für die sichtbare Anerkennung bestimmter Arbeits- und Umweltstandards, wie die wachsende Zahl von Verhaltenskodizes, Corporate Social Responsibility<sup>18</sup>- und Diversity-Policies zeigt. (Vgl. Fuchs 2006; Greven/Scherrer 2005; Preuss/Haunschild/Matten 2009; Vogel 2005; Vogel 2008; Bluhm 2008)

Um die Steuerung von Gleichheit und Ungleichheit durch staatliche und nicht-staatliche Akteure mithilfe verschiedener Instrumente zu untersuchen, haben Barbara Riedmüller und Dagmar Vinz 2007 mit dem „Diversity Politics“-Ansatz einen politikwissenschaftlichen Analyserahmen entwickelt (Riedmüller/Vinz 2007). Unternehmen können in dieser Perspektive als Austragungsorte, Gegenstand und Akteure der Auseinandersetzung um die Steuerungsinhalte verstanden werden. Unternehmen als politische Akteure beeinflussen Steuerung, wirken als Diffusionsagenten zwischen verschiedenen nationalstaatlichen Kontexten und werden von nationaler und supranationaler Steuerung beeinflusst – Unternehmensstrategien entfalten also Machteffekte in Wechselwirkungen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren und Institutionen.<sup>19</sup> Auf dem Arbeitsmarkt und in seinen Organisationen als zentrale Orte der Herstellung von (Un-) Gleichheit (Walby 2009) sind neben den Arbeitgebern und ihren Verbänden Betriebsräte und Gewerkschaften sowie Nichtregierungsorganisationen und MitarbeiterInnen-Netzwerke wichtige Akteure im Mehrebenensystem der Regelungsmechanismen (Scharpf 2000). Dies legt nahe, Diversity nicht als reines Management-Konzept, sondern als politische Strategie und Ergebnis politischer Auseinandersetzungen zu verstehen.<sup>20</sup> Im Zentrum der Analyse stehen also Diversitätspolitiken, mit denen verschiedene Akteure personelle Vielfalt in transnationalen Unternehmen gestalten und die in Wechselwirkung mit staatlicher Steuerung stehen.

---

<sup>18</sup> Corporate Social Responsibility (CSR), deutsch: soziale Unternehmensverantwortung, wurde von der Europäischen Kommission im Green Paper 2001 definiert als: „voluntary integration by companies of social and environmental concerns into their commercial activities and their relationships with their parties concerned“ (European Commission 2001).

<sup>19</sup> Diese konflikthafte Dimension zwischen den verschiedenen Akteuren im Unternehmen berücksichtigt auch der Terminus „Personalpolitik“ in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Krell 2008).

<sup>20</sup> Der Begriff des Politischen wird hier erweitert verwendet im Sinne einer Steuerung des Gemeinwesens, des Treffens kollektiver Entscheidungen im öffentlichen Raum. Nach Hannah Arendt kann Politik verstanden werden als gemeinsames Handeln im Sinne kollektiven Gestaltens öffentlicher Belange. (Arendt 1970)

Um den bisher kaum empirisch verwendeten Diversity Politics-Ansatz<sup>21</sup> zu operationalisieren, wird der Tendenz der neueren Policytransfer-Forschung folgend eine reflexive Doppelperspektive auf Institutionen und Akteure eingenommen (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005; Geppert/Matten/Walgenbach 2006) und auf den von Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf geprägten „akteurszentrierten Institutionalismus“ (Mayntz/Scharpf 1995a und b; Scharpf 1997; Scharpf 2000) rekurriert, um einen Analyserahmen für Diversity Politics in transnationalen Unternehmen zu entwickeln. Institutionalistische Ansätze gehen davon aus, dass Institutionen im Sinne dauerhafter Muster sozialer Beziehungen mit Ordnungs- und Regelungscharakter relevant sind und konzentrieren sich auf die Faktoren, die diese Muster erzeugen bzw. auf die Folgen, die diese Muster für Akteure haben. (Meyer 2005:8) Während der soziologische Neo-Institutionalismus auf Institutionen fokussiert, die in Reaktion auf „Rationalitätsmythen“ der gesellschaftlichen Umwelt eine Strukturähnlichkeit („Isomorphie“) zwischen Organisation und Gesellschaft erzeugen (Meyer/Rowan 1977), greifen die VertreterInnen des akteurszentrierten Institutionalismus die Vorstellungen verschiedener institutionalistischer Strömungen auf und setzen den Schwerpunkt auf das Verhältnis zwischen Institutionen und handelnden Akteuren, um politische Prozesse zu analysieren (vgl. Kapitel 3.6.).

## **1.2. Forschungsstand: Forschungslücke zum Diversity-Transfer in Schwellenländer**

Mit der Hinwendung zu Governance-Ansätzen berücksichtigt die Politikwissenschaft zunehmend nichtstaatliche Akteure in der Analyse und erforscht die Diffusion von Politiken zwischen den verschiedenen Ebenen und Akteuren der „Multi-Level-Governance“. (Roberts 2007; Lütz 2007; Berry/Berry 2007) Die Übertragung von Managementstrategien innerhalb und zwischen Konzernen und die damit verbundene Frage der globalen Standardisierung oder lokalen Anpassung stehen im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Internationalem Management und insbesondere „International Human Resource Management“ (z.B. Bouquet/Birkinshaw 2008; Kostova/Roth/Dacin 2008; Dörrenbächer/Geppert 2006; Geppert/Williams 2006; Brewster/Wood/Brookes 2008; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007a; Ferner/Almond/Colling 2005; Tempel et al.

---

<sup>21</sup> Der Diversity Politics-Ansatz wurde bisher kaum operationalisiert und die Anwendung in einer empirischen Analyse lediglich skizziert. Riedmüller/Vinz (2007) nehmen eine sehr kurze exemplarische Analyse vor, Merx (2006) verwendet das Konzept schlagwortartig und in Schiederig/Vinz 2011 findet sich eine Anwendung auf das Feld der Antidiskriminierungspolitik. Eine weitergehende theoriegeleitete Operationalisierung steht jedoch bisher aus.

2006; Tempel/Wächter/Walgenbach 2006; Harzing/Sorge 2003; Kostova/Zaheer 1999; Quintanilla/Ferner 2003; Edwards/Kuruvilla 2005; Yu/Wu 2009; Zhang et al. 2009). In jüngster Zeit ist ein „political turn“ (Helfen/Sydow 2011:5) in der betriebswirtschaftlichen Transfer-Literatur zu verzeichnen, im Zuge dessen der politische Kontext, mikropolitische Spiele und die Rolle verschiedener (gewerkschaftlicher) Akteure einbezogen und lokale Widerstände und die Grenzen zentraler Unternehmenssteuerung wahrgenommen werden. (Collings 2008; Greer/Hauptmeier 2008; Preuss/Haunschild/Matten 2009; Fichter/Helfen/Sydow 2011; Brewster/Wood/Brookes 2008; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007b; Tempel et al. 2006; Ferner/Almond/Colling 2005; Pudelko/Harzing 2007; Levy 2008; Geppert/Williams 2006) Es zeichnet sich also eine Entwicklung von der klassisch betriebswirtschaftlichen Analyse zunächst zur Einbeziehung institutionalistischer Faktoren hin zur Integration von Institutionen und Akteuren in einer politisch-interessenorientierten Sicht ab, die auch Themen wie Corporate Social Responsibility (Preuss/Haunschild/Matten 2009), Arbeitsstandards (Fichter/Helfen/Sydow 2011) und Diversity (Ferner/Almond/Colling 2005; Sippola/Smale 2007) adressiert und damit anschlussfähig für politikwissenschaftliche Perspektiven wird.

Im Zuge des „institutional turn“ der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung, der Politikwissenschaft, aber auch in den Internationalen Beziehungen und der Geschlechterforschung ist ein zunehmendes Interesse an neo-institutionalistischen Ansätzen auf Meso-Ebene (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983) und institutioneller Makro-Ebene (Mayntz/Scharpf 1995a; Mayntz/Scharpf 1995b; Hall/Soskice 2001; Hall/Soskice 2009) zu verzeichnen. Dies schlägt sich auch in der Erforschung von Diversity Management (Süß/Kleiner 2006a und b), Gleichstellungspolitiken in Unternehmen (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006) und Transfer von Unternehmenspolitiken (Ferner/Almond/Colling 2005; Tempel/Walgenbach 2007; Geppert/Williams 2006) nieder.

Zum Transfer von Diversity Management innerhalb von transnationalen Unternehmen gibt es bisher erst wenige Studien, die sich vor allem auf US-amerikanische Unternehmen konzentrieren (Ferner/Almond/Colling 2005; Jones/Pringle/Shepherd 2000; Egan/Bendick 2003; Wentling/Palma-Rivas 2000) und die Rolle verschiedener Akteure nur am Rande berücksichtigen. Der Transfer aus den USA in „coordinated market economies“ (Hall/Soskice

2001)<sup>22</sup> innerhalb Europas und in die restliche Welt ist bisher kaum erforscht, die Zunahme von Publikationen in jüngster Zeit zeigt jedoch die empirische Bedeutung (Sippola/Smale 2007; Scandinavian Journal of Management Special Issue on „Diversity Management? Translation? Travel?“ 2009; Klarsfeld 2010; Björkman et al. 2008) Unter dem Titel „Global Diversity Management“ beschäftigen sich Özbilgin und Tatli (2008) mit der Frage, warum und wie transnationale Unternehmen ein globales Diversity Management etablieren, untersuchen aber nicht systematisch den Transfer zwischen den Standorten. Mor Barak (2005) beschäftigt sich konzeptionell mit der Frage, wie DiM in TNU funktionieren kann, untersucht die institutionelle Makro-Ebene und mit Fallstudien die Meso-Ebene in einzelnen Ländern und schlägt als Policy-Beratung das Modell des „inclusive workplace“ vor. Das „International Handbook on Diversity Management at Work“ (Klarsfeld 2010) beschreibt Diversity-Ansätze in 16 Ländern und setzt private Initiativen in Verbindung mit Antidiskriminierungsgesetzen, u.a. auch in Deutschland, Frankreich und Indien. Allerdings steht eine Studie aus, die nach der Rezeption von Diversity in europäischen Unternehmen und dessen Transfer in ein Schwellenland fragt und dabei den institutionellen Kontext und Akteurskonstellationen berücksichtigt. Die Tatsache, dass Gewerkschaften und Betriebsräte in „coordinated market economies“ anders als vielleicht im US-System relevante Stakeholder auch für Diversitätspolitiken sind, ist in der Transfer-Literatur bislang unterbelichtet. Auch die Frage, welche Faktoren diesen Transfer beeinflussen, ist ein weitgehendes Desiderat (Ferner/Almond/Colling 2005).

Bei dem Versuch, diese Lücke zu schließen, kann sich die vorliegende Arbeit auf verschiedene Literaturstränge zu Diversität und Ungleichheit, Geschlechterverhältnissen, Arbeitsbeziehungen, Corporate Social Responsibility, Global Governance und Institutionalismus stützen.

Es gibt mittlerweile eine Fülle an wirtschaftswissenschaftlicher Literatur zu Diversity Management, die sich in einen Mainstream (z.B. Cox 1993; Cox 1991; Thomas 1996; Wagner/Sepehri 1999; Gardenswartz/Rowe 2003) und einen kritischen Strang unterscheiden lässt, der Diversity dekonstruktiv als fluides Konzept begreifen will und auf die Intersektionalität verschiedener Kategorien hinweist (Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009; Bendl/Fleischmann/Walenta 2008); eine Gruppe an der Freien Universität Berlin ist kritisch-

---

<sup>22</sup> Hall and Soskice (2001) hatten zur Klassifizierung der unterschiedlichen Kapitalismusmodelle, der „Varieties of Capitalism“, die Unterscheidung zwischen „liberal“ und „coordinated market economies“ eingeführt.

empirisch orientiert dazwischen anzusiedeln (Krell 2004; Koall/Bruchhagen/Höher 2007; Krell/Ortlieb/Sieben 2011; Ortlieb/Sieben 2010; Massing 2010).<sup>23</sup>

Eine Handvoll Veröffentlichungen beschäftigen sich mit gewerkschaftlichen Perspektiven auf Diversity Management (Colgan/Ledwith 2002; Hansen 2004b; Wrench 2005; Greene/Kirton/Wrench 2005); Annett Losert (2009) hat in ihrer Dissertation die Perspektiven von Management, Betriebsrat und Beschäftigten auf Diversity Management in einem deutschen Unternehmen untersucht. Eine wachsende Zahl an Veranstaltungen der Gewerkschaften und wissenschaftlichen Konferenzen zeigen eine Zunahme des Interesses an.<sup>24</sup>

Ein neues Forschungsfeld an der Schnittstelle von Betriebswirtschaft und Politikwissenschaft eröffnet sich mit dem steigenden Interesse an Diversity Studies auch in Deutschland, die sich im Anspruch, Forschungs- und Diskussionsstränge zu verschiedenen Merkmalen zu integrieren, insbesondere auf Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung stützen, aber auch Ungleichheits-, Migrations- und Altersforschung einzubeziehen suchen. (Vgl. Krell et al. 2007) „Diversity wird [...] als positiv konnotierter und Marketing-geeigneter Containerbegriff in der Zukunft an Relevanz gewinnen“ und Forschungsschwerpunkte der Gender-, Alters- und Migrationsforschung zusammen führen, so prognostizieren Hardmeier/Vinz (2007:31), wobei derzeit im deutschsprachigen Raum vor allem an die Geschlechterforschung angeknüpft wird.

In der Geschlechterforschung und feministischen Theorie hatte das Feld Arbeit seit den 1970er Jahren eine zentrale Rolle inne (Mies 1986; Baatz/Rudolph/Satilmis 2004). Auch in der Internationalen Politischen Ökonomie nimmt die Zahl der Veröffentlichungen zu Geschlecht und Arbeit in den globalen Wertschöpfungsketten in den letzten Jahren zu (vgl. Griffin 2007; Benería 2003), auch wenn feministische Ansätze marginalisiert bleiben. Einige AutorInnen analysieren Corporate Social Responsibility (CSR) aus Gender-Perspektive und diskutieren die Gleichstellungswirkung von Verhaltenskodizes (z.B. Pearson 2007; Grosser/Moon 2004; Prieto-Carrón 2008; King Dejardin 2009; Barrientos/Dolan/Tallontire 2003; Musiolek 2010; Pearson/Seyfang 2002), wobei nur wenige echte

---

<sup>23</sup> In der Betriebswirtschaftslehre setzt sich in Abgrenzung zur funktionalen Managementlehre ein Verständnis von Organisationen durch, das diese als von Machtverhältnissen bestimmte reflexive Systeme in einem gesellschaftlichen Umfeld begreift, die weniger von Planbarkeit als von Unsicherheit, Kontingenz und Interessen bestimmt sind. (Lange 2006:34) Damit werden Entwicklungen im politischen Umfeld, etwa in der Geschlechterpolitik, zunehmend relevant für die entsprechende Literatur.

<sup>24</sup> So gibt es zu Diversity und Gewerkschaften Schwerpunkte auf den Konferenzen der „International Labour and Employment Relations Association“ in Kopenhagen 2010 und dem Weltkongress 2012 oder der „Equality, Diversity, Inclusion Conference 2012“.

Implementierungsstudien (Barrientos/Smith 2006; Project/Thorpe 2008) bzw. Projekt-Evaluationen (CAWN; Women Working Worldwide) vorliegen (vgl. Kapitel 5).

Auch in der Literatur zu Organisationswandel findet der Faktor Geschlecht seit den 90er Jahren Berücksichtigung. (Vgl. Acker 1990; Cockburn 1991; Thomas/Mills/Mills 2004; Lange 2006) Unter dem Stichwort der Intersektionalität werden aus der feministischen, „Black feminism“- und postkolonialen Forschung kommende Versuche gebündelt, verschiedene Kategorien und Zuschreibungen in ihren diskriminierenden Überkreuzungen zu erfassen. (Vgl. Crenshaw 1989; McCall 2005; Degele/Winker 2007; Winker/Degele 2009)

Die Ungleichheitsforschung konzentrierte sich zumindest im deutschsprachigen Raum in der Vergangenheit vor allem auf eine Kategorie – die der sozialen Ungleichheit – und eine Ebene – die des Nationalstaats, teilweise im Staatenvergleich. Weitgehend parallel verlaufen die Migrations- und Integrationsforschung, die sich auf das Merkmal der ethnischen Zugehörigkeit konzentriert, und die Geschlechterforschung. Langsam öffnen sich die einzelnen Stränge für merkmalsübergreifende Perspektiven, die die Triade „Race-Class-Gender“ und ggf. weitere Kategorien einbeziehen. Ein Beispiel für die Öffnung der Ungleichheitsforschung ist der Band „Transnationale Ungleichheitsforschung“ (Bayer et al. 2008), der auf soziale und politische Ungleichheiten eingeht und die Perspektive transnational zu erweitern sucht und in immerhin zwei von zehn Beiträgen über sozio-ökonomischen Status hinaus weitere Identitätskategorien einbezieht. Die Dimension der sozialen Ungleichheit steht klassischerweise im Fokus der Arbeitsbeziehungen, die sich insbesondere in transnationaler Perspektive zunehmend mit der Literatur zu Human Resource Management und CSR verknüpfen (z.B. Preuss/Matten/Haunschild 2009). In Bezug auf globale und private Regelungsmechanismen gibt es wiederum Überschneidungen zwischen der CSR- und der mittlerweile ausgedehnten Global Governance-Forschung (z.B. Müller-Debus/Thauer/Börzel 2009; Schirm 2004).

An der Schnittstelle der Debatten zu Global Governance, Corporate Social Responsibility und Arbeitsstandards entsteht in jüngerer Zeit ein kleiner, aber wachsender Literaturkorpus zum Thema Globale Rahmenvereinbarungen (z.B. Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Riisgaard/Hammer 2008; Papadakis 2008; Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) 2007; Müller/Platzer/Rüb 2008; Stevis 2010; Rüb/Platzer/Müller 2011). Die Inhalte von GRV und die Motivationen der Akteure zum Abschluss eines solchen Abkommens sind mittlerweile vergleichsweise gut untersucht, auch Studien zum rechtlichen

Status liegen vor (Sobczak 2007). Das von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierte Forschungsprojekt „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“ unter der Leitung von Prof. Dr. Jörg Sydow und Dr. Michael Fichter und Mitarbeit von Dr. Markus Helfen und Katharina Schiederig an der Freien Universität Berlin hat von 2008 bis 2012 die Implementierung in den Produktionsnetzwerken (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a; Fichter/Helfen/Sydow 2011; Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen) und GRV als Medium von Transfer (Fichter/Helfen/Sydow 2011) untersucht.<sup>25</sup> Das Diskriminierungsverbot, Geschlecht und Diversität spielen in der Forschung zu GRV bisher kaum eine Rolle, ihr Potenzial wurde am Rande erwähnt (King Dejardin 2009; Fonow/Franzway 2007; Schiederig 2009; Schiederig 2011) Insgesamt spielt Diskriminierung in der Literatur zu CSR, Global Governance und Arbeitsbeziehungen nur eine untergeordnete Rolle und in der Literatur zu Diversity werden Gewerkschaften und globale Regelungsinstrumente wenig berücksichtigt. Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Forschungsstand.

---

<sup>25</sup> Darüber hinaus gibt es Untersuchungen zur Implementierung in einzelnen Unternehmen (z.B. Hessler 2011; Riisgaard 2005) oder Branchen (Miller/Grinter 2003).



| <b>Forschungsfeld</b>                             | <b>Forschungsrichtung</b>                              | <b>Zentrale Texte</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transferforschung</b>                          | Policy-Transferforschung                               | Roberts 2007; Lütz 2007; Berry/Berry 2007                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                   | Betriebswirtschaftliche Transferforschung              | Bouquet/Birkinshaw 2008; Kostova/Roth/Dacin 2008; Dörrenbächer/Geppert 2006; Geppert/Williams 2006; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007a; Tempel/Wächter/Walgenbach 2006; Harzing/Sorge 2003; Kostova/Zaheer 1999; Quintanilla/Ferner 2003; Edwards/Kuruvilla 2005 |
|                                                   | Diversity-Transferforschung                            | Ferner/Almond/Colling 2005; Sippola/Smale 2007; Jones/Pringle/Shepherd 2000; Egan/Bendick 2003; Wentling/Palma-Rivas 2000; Björkman et al. 2008                                                                                                                            |
| <b>Diversity-Forschung</b>                        | Diversity Management                                   | Cox 1993; Cox 1991; Thomas 1996; Wagner/Sepehri 1999; Gardenswartz/Rowe 2003                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | Kritische Diversity-Forschung/ Diversity Politics      | Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009; Krell 2004a; Krell et al. 2007; Koall/Bruchhagen/Höher 2007; Krell/Ortlieb/Sieben 2011; Ortlieb/Sieben 2010                                                                                                                                |
|                                                   | Feministische Perspektiven auf Arbeit und Organisation | Acker 1990; Cockburn 1991; Thomas/Mills/Mills 2004; Lange 2006; Mies 1986; Baatz/Rudolph/Satilmis 2004                                                                                                                                                                     |
|                                                   | Gender & CSR                                           | Pearson 2007; Grosser/Moon 2004; Prieto-Carrón 2008; King Dejardin 2009; Barrientos/Dolan/Tallontire 2003; Musiolek 2010; Pearson/Seyfang 2002                                                                                                                             |
|                                                   | Ungleichheitsforschung                                 | Bayer et al. 2008                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                   | Intersektionalität                                     | Crenshaw 1989; McCall 2005; Degele/Winker 2007; Winker/Degele 2009                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Forschung zu Globalen Rahmenvereinbarungen</b> | GRV                                                    | Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Riisgaard/Hammer 2008; Papadakis 2008; ORSE 2007; Müller/Platzer/Rüb 2008; Rüb/Platzer/Müller 2011; Stevis 2010; Fichter/Helfen/Schiederig 2011, im Erscheinen; Fichter/Helfen/Sydow 2011                                       |
|                                                   | Internationale Arbeitsbeziehungen                      | Müller/Platzer/Rüb 2004                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                   | Global Governance                                      | Schirm 2004; Mueller-Debus/Thauer/Börzel 2009                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Institutionalismus</b>                         | Akteurszentrierter Institutionalismus                  | Mayntz/Scharpf 1995b; Scharpf 1997; Scharpf 2000                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                   | Soziologischer Neo-Institutionalismus                  | Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; March/Olsen (1989); Hasse/Krücken 2005; Süß/Kleiner 2006a und b                                                                                                                                                                    |

**Abbildung 1: Zusammenfassung der relevanten Forschungsrichtungen**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bislang keine Studie vorliegt, die die Rezeption von Diversity in europäischen Unternehmen und den Transfer in ein Schwellenland analysiert und dabei aus politikwissenschaftlicher Perspektive die Wechselwirkungen zwischen institutionellem Kontext und Akteurskonstellationen berücksichtigt. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an.

Komplementär zu der vorliegenden Arbeit sind Veröffentlichungen der Autorin mit den Schwerpunkten Globale Rahmenvereinbarungen und Diversity erschienen bzw. im Erscheinen begriffen. Im Rahmen des Forschungsprojektes „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“ wurde in

Zusammenarbeit mit den Kollegen publiziert (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a; Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen; Helfen/Schiederig im Erscheinen; Fichter/Helfen/Schiederig 2011b). Zudem veröffentlichte die Autorin Artikel spezifisch zum Potenzial von GRV für den Diskriminierungsschutz (Schiederig 2009; Schiederig 2011). Darüber hinaus entstanden Ergebnisse zum Forschungsschwerpunkt Diversity in Zusammenarbeit mit der Leiterin der Arbeitsstelle Gender und Diversity am Otto-Suhr-Institut der Freien Universität Berlin, Prof. Dr. Dagmar Vinz (Schiederig/Vinz 2009a; Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Schiederig/Vinz 2010b; Schiederig/Vinz 2011). Wo diese Veröffentlichungen Eingang in Teile der Arbeit gefunden haben, wird darauf verwiesen.

### **1.3. Erkenntnisinteresse und Fragestellung**

Ziel der Arbeit ist es zu ergründen, ob Diversitätspolitiken in transnationalen europäischen Unternehmen an verschiedenen Standorten gleichermaßen umgesetzt werden. Damit können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob TNU zu einer Transnationalisierung des Diversity-Ansatzes sowie einer Verbesserung oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Race to the Top vs. Race to the Bottom-Diskussion) beitragen. Die Vorannahme lautet, dass europäische Unternehmen insbesondere in koordinierten Marktwirtschaften (Hall/Soskice 2001) mit Mitbestimmungsregelungen eine Tradition ethisch-sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen verfolgen, die positive Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen an allen Standorten hat. Entsprechend wurde angenommen, dass der Abschluss einer Globalen Rahmenvereinbarung mit den Gewerkschaften die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Diversitätspolitiken im gesamten Konzern umgesetzt werden. Weiterhin wurde in einer Diversity Politics-Perspektive den Prämissen des „akteurszentrierten Institutionalismus“ folgend angenommen, dass Akteure, Steuerungsinstrumente und politisch-institutioneller Kontext relevant für den transnationalen Transfer von Diversitätspolitiken sind.

Folgende Forschungsfrage leitet die Arbeit an: *Wie diffundieren Diversitätspolitiken innerhalb von transnationalen Unternehmen mit Stammsitz in der EU und welche Rolle spielen Globale Rahmenvereinbarungen im Instrumenten-Mix?*

Zur Beantwortung der Frage ist in einer Policy-Prozessanalyse zu untersuchen, warum, wie und mit welchem Ergebnis zielgerichteter Transfer und ungerichtete Diffusion zu beobachten

sind. Mit „Warum“ sind in einer Input-Perspektive die Akteursorientierungen und Einflussfaktoren gemeint, „Wie“ spricht die Methoden und Inhalte der Übertragung an und das Ergebnis meint die Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen. Während die Diffusionsforschung in einer Makroperspektive den Blick auf aggregierte Übernahmemuster richtet, die nicht notwendigerweise mit demselben Ergebnis enden müssen, konzentriert sich die Politiktransferforschung auf die bilaterale und intentionale Übernahme einzelner Politiken. (Busch/Jörgens 2007:58) In dieser Arbeit wird zunächst nach dem Transfer einzelner Diversitätspolitiken zwischen Unternehmensstandorten gefragt. Daraus werden im nächsten Schritt Erkenntnisse für die Frage nach der transnationalen Diffusion des Diversity-Konzepts abgeleitet.

Um die Fragestellung zu operationalisieren, wird im Anschluss an Sippola/Smale (2007) und Schuler/Dowling/De Cieri (1993) definiert, dass ein Transfer erfolgt ist, wenn in den Dimensionen „Philosophy“, „Policy“ und „Practice“ ganz oder teilweise Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Standorten festzustellen sind. Da institutioneller Kontext (Polity) und die beteiligten Akteure (Politics) eine zentrale Rolle im Transferprozess besitzen, aber auch Teil der Übertragung sein können, muss das in der Literatur verwendete Analyseraster um die Polity- und Politics-Dimension ergänzt werden. Entsprechend beruht die in dieser Arbeit vorgenommene Analyse auf dem Fünferschritt Polity – Politics – Philosophy – Policy – Practice. Transfer kann grundsätzlich als Veränderungsprojekt bzw. Versuch institutionellen Wandel zu induzieren verstanden werden, das nach den bisherigen Studien zum Diversity-Transfer hybride Ergebnisse mit sich bringt. Ergebnis des Transfers kann eine vollständige Umsetzung, zeremonielle Umsetzung in der Formalstruktur, kreative Hybridisierung oder Ablehnung und Widerstand in der Tochterfirma sein. (Ferner/Almond/Colling 2005; Kostova/Roth/Dacin 2008; Oliver 1991; Boyer et al. 1998; Kostova/Roth 2002; Thelen 1999) Eine Diffusion ist erfolgt, wenn das Diversity-Konzept in verschiedenen nationalen und supranationalen Kontexten auftaucht bzw. diese verändert.

Eine Reihe von Einflussfaktoren bestimmen, ob und auf welche Weise der Transfer erfolgt. Aus der Literatur lassen sich drei Bündel von Faktoren identifizieren: endogene Faktoren (Struktur und Strategie des TNU, Problemwahrnehmung), exogene Faktoren (Interventionen und Austausch mit anderen Akteuren, institutioneller Kontext) und Policy-bezogene Faktoren (Inhalt und Vermittelbarkeit der Policy). Ein wesentlicher Faktor ist der institutionelle Kontext des „Diversity Regimes“ im Herkunfts- und Zielland. Um das Diversity Regime zu operationalisieren, werden in dieser Arbeit anknüpfend an Vorschläge von Walby (Walby et al. 2007), Klarsfeld (2011) und den Gender Inequality Index der Vereinten Nationen

Indikatoren in den Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkt, Empowerment und Sensibilisierung entwickelt.

Die Operationalisierung des Analyserasters erfolgt in Kapitel 3 unter Rückgriff auf die Literatur. Am Schluss der Arbeit werden die Strategien der Akteure verschiedenen Diversity-Paradigmen zugeordnet und es stehen Erkenntnisse zu den Maßnahmen und Einflussfaktoren für die Übertragung von Diversitätspolitiken (vgl. Kapitel 10). So kann beantwortet werden, warum, wie und mit welchem Ergebnis zielgerichteter Transfer und ungerichtete Diffusion zu beobachten sind, ob sich also in Bezug auf Diversity ein Diffusionserfolg abzeichnet oder der von Unternehmensseite formulierte Anspruch ein Mythos im neo-institutionalistischen Sinne bleibt. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der politikwissenschaftlichen Analyse von Steuerungsinstrumenten und Auseinandersetzungen kollektiver Akteure auf der Makro-Ebene der transnationalen Arena und der organisationalen Meso-Ebene des Unternehmens – den Diversity Politics.<sup>26</sup>

Der wissenschaftliche Gewinn der Arbeit ist entsprechend in Erkenntnissen zur Diffusion von Diversitätspolitiken außerhalb der USA und zur Rolle von Arbeitnehmervertretungen und Globalen Rahmenvereinbarungen dafür zu sehen. Indem die Debatten zu Arbeitsstandards und Diversity verknüpft werden, leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Frage der Möglichkeiten der Standardsetzung privater Akteure mithilfe eines neuen Governance-Instruments sowie zur Frage des Wettbewerbs nach oben oder unten, zur Transferforschung und zum neuen Feld der Diversity Studies.

#### **1.4. Methodisches Vorgehen: Triangulation im „Mixed Methods Research Design“**

Angesichts der Tatsache, dass zum Transfer aus der EU in Schwellenländer bisher keine Hypothesen vorliegen und sowohl Transnationalisierung als auch Diversity Studies recht neue Forschungsfelder sind, wurde ein induktiver Ansatz gewählt. Ein induktives Vorgehen ist besonders geeignet zur Entwicklung theoretischer Erkenntnisse in Feldern, die von der bisherigen Forschung wenig abgedeckt wurden und die sich im Entwicklungsprozess befinden, wie im Falle der vorliegenden Studie. (Vgl. Eisenhardt 1989; Ozcan/Eisenhardt 2009)

---

<sup>26</sup> Auch eine arbeitssoziologische Analyse auf der Mikro-Ebene wäre sicher gewinnbringend für weitere Arbeiten, würde aber den Rahmen dieser Dissertation sprengen. Ebenso würde neben der Diskussion personalpolitisch relevanter Vielfalt eine Einbeziehung der Unternehmensfunktion des Marketings, die in Bezug auf Produktauswahl und Werbung z.T. ebenfalls unter Diversity Management diskutiert wird, zu weit führen.

Die Arbeit geht von einem Forschungsparadigma aus, das in der Literatur als „constructivist realism“ (Cupchik 2001; Mont 2004) bezeichnet wird, weil es sich von der radikal-positivistischen und der radikal-konstruktivistischen Position distanziert und eine mittlere Perspektive einnimmt, die von einer konstruierten Realität mit materiellen Wirkungen ausgeht. Die Forscherin wird als Teil derselben begriffen, wobei es durchaus vom subjektiven Blick auf das Material abhängt, wie diese jeweils die Realität interpretiert.

Dieser Logik folgend scheint es sinnvoll, verschiedene Methoden der Datenerhebung zu kombinieren, um Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven zu generieren. (Kirk/Miller 1986) Diese Kombination erlaubt eine möglichst umfassende Interpretation der Daten. Entsprechend wurde eine Entscheidung für die Triangulation in einem „Mixed Methods Research Design“ getroffen, das sowohl qualitative Methoden (teil-standardisierte Interviews, Fokusgruppen, Werksbesuche und Fallstudien) als auch einige quantitative Methoden (quantitative Dokumentenanalyse, Auswertung von Kennzahlen, quantitative Auswertung der Interviewergebnisse) kombiniert.<sup>27</sup> Triangulation bezeichnet eine Vorgehensweise in der sozialwissenschaftlichen Forschung, die mehrere Methoden kombiniert, um mit den Stärken der einen Methode die Schwächen der anderen auszugleichen. Die Triangulation von Methoden findet in den letzten Jahren immer stärkere Verbreitung (vgl. Johnson/Onwuegbuzie 2004), da sie erlaubt, die Vorteile der dichten Beschreibung von Zusammenhängen der qualitativen Methoden und die Vorteile der Verallgemeinerbarkeit von quantitativen Methoden gleichzeitig zu nutzen und damit verschiedene Perspektiven auf das Material zu entfalten. Auch in der Policy-Analyse wird zunehmend eine Triangulation empfohlen, insbesondere um schwierige empirische Fragestellungen im politischen Mehrebenensystem zu bearbeiten. (Z.B. Kritzinger/Michalowitz 2008)

Die Daten zu transnationalen Unternehmen wurden daher in einem vierstufigen empirischen Verfahren erhoben, das aus Vorstudie und Dokumentenanalyse (Phase 1), Interviews mit Unternehmen und Gewerkschaften mit Globalen Rahmenvereinbarungen (Phase 2) sowie zwei Fallstudien am Stammsitz und in Indien (Phase 3 und 4) bestand. Daran schloss sich die Datenauswertung und -analyse (Phase 5) an. Nach Johnson/Onwuegbuzie (2004:20) handelt es sich also um ein „across-stage mixed-model design“, weil die Mischung quantitativer und qualitativer Methoden über die Phasen des Forschungsprozesses hinweg stattfand.

---

<sup>27</sup> „Mixed methods research is formally defined here as the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study“, definieren Johnson/Onwuegbuzie (2004:17).

Das Sample bestand aus 78 Unternehmen, die eine Globale Rahmenvereinbarung abgeschlossen haben. Der Abschluss einer solchen Kollektivvereinbarung, die nur 0,1 Prozent der weltweit etwa 82.000 TNU (UNCTAD 2010) unterschrieben haben, kann als Indikator für eine kooperative Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen auf transnationaler Ebene gewertet werden, womit auch die Wahrscheinlichkeit einer kooperativen Gestaltung von Gleichstellungspolitiken gegenüber anderen Unternehmen steigt. Rahmenvereinbarungen können also als Indikator für verhältnismäßig sozialpartnerschaftlich orientierte Unternehmen verstanden werden.

Phase 1 und 2 führte die Autorin in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Forschungsprojekt „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“ unter Leitung von Dr. Michael Fichter und Prof. Dr. Jörg Sydow gemeinsam mit Dr. Markus Helfen und Justus Dreyling durch. Zunächst wurde in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Projekt Sekundärliteratur ausgewertet, eine Dokumentenanalyse aller Rahmenvereinbarungen durchgeführt sowie Hintergrundinformationen wie Jahresberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Medien-, Gewerkschafts- oder NRO-Publikationen zu allen Unternehmen mit GRV gesammelt, in einer Datenbank quantitativ ausgewertet und in Unternehmensbeschreibungen verdichtet. In Phase 2 führte die Autorin gemeinsam mit Markus Helfen und Michael Fichter etwa 150 teil-standardisierte Leitfadeninterviews mit VertreterInnen des zentralen Managements von 25 Prozent der Unternehmen, die GRV abgeschlossen haben, aller beteiligten Globalen Gewerkschaftsföderationen, einiger nationaler Gewerkschaften, der Internationalen Arbeitsorganisation und Nichtregierungsorganisationen zum Abschluss und der Implementierung der GRV. Ziel war es, einen Überblick über eine kritische Masse von Unternehmen mit GRV zu erhalten und dem „informant bias“ (Ernst 2003) zu begegnen, indem jeweils mindestens ein Vertreter der Arbeitgeber- und ein Vertreter der Arbeitnehmerseite befragt wurde.

Aus den Interviews ergab sich, dass dem Diskriminierungsverbot in den meisten Unternehmen keine hohe Relevanz im Implementierungsprozess der GRV eingeräumt wird, und zwar weder von Arbeitgeber- noch von Arbeitnehmerseite. Aus der Vermutung, dass eine quantitative Erhebung zur Übertragung von Diversitätspolitiken lediglich affirmative Erklärungen liefern könnte, während eine qualitative Studie einen Blick hinter die „Legitimitätsfassade“ (Meyer/Rowan 1977) ermöglichen könnte, wurde eine Entscheidung gegen eine fragebogenbasierte quantitative Erhebung bei allen Unternehmen der

Grundgesamtheit getroffen. Um also angesichts der Widerstände in einem weitgehend unbekanntem Feld Ergebnisse zu erzielen und Gründe für die Widerstände zu identifizieren, wurde eine Entscheidung für ein induktives Vorgehen mittels Fallstudien getroffen. Aus der Grundgesamtheit wurden Fälle ausgewählt, in denen der GRV von den Akteuren tatsächlich eine Bedeutung für den Umgang mit Diversität eingeräumt wurde. Diese Unternehmen können im neo-institutionalistischen Sinne als transnationale „Diversity-Trendsetter“ verstanden werden, da sie ein starkes Engagement für Diversity kommunizieren, eine starke Institutionalisierung von Diversity-Strategien aufweisen, bei den Akteuren Interesse für das Thema sowie Zugangsmöglichkeiten für die Forschung bestehen und die Existenz einer GRV eine Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung auch in Bezug auf Diversity Politics indiziert. In diesen Fällen scheint ein kooperativer Transfer daher im Verhältnis zu anderen am wahrscheinlichsten und sie können als „most likely critical cases“ (Flyvbjerg 2006:229ff.) gelten, deren Ergebnisse Prognosen für andere Fälle erlauben.

So beruht die Arbeit auf einem „different systems, similar outcome“-Design im Millschen Sinne (Pickel/Pickel/Lauth 2008:204) mit heterogenen Fällen, um möglichst viele Einflussfaktoren abdecken und dazu Hypothesen formulieren zu können. Da fast 40 Prozent der GRV mit deutschen und französischen Unternehmen abgeschlossen wurden, wurde die Fallauswahl auf diese beiden Länder begrenzt. Es handelt sich bei diesen beiden wirtschaftlich stärksten EU-Staaten um zwei „coordinated market economies“ (Hall/Soskice 2001), von denen angenommen werden kann, dass sich der institutionelle Kontext im Vergleich zu der bereits erforschten liberalen Marktwirtschaft USA unterscheidet und den sozialpartnerschaftlich beeinflussten Transfer von Diversitätspolitiken wahrscheinlicher macht.

Auf Grundlage der Bedingungen Diversity-Trendsetter und Herkunftsland konnten zwei Unternehmen – ein deutscher Automobilkonzern („StarCar“) und ein französischer Nahrungsmittelhersteller („AA Group“) – für Fallstudien ausgewählt werden.<sup>28</sup> Zwar unterscheiden sich die beiden gewählten Unternehmen in Bezug auf Merkmale wie Herkunftsland und Branche, doch zeigen beide Ansätze zu einer Transnationalisierung ihrer Diversitätspolitik und sind stark sozialpartnerschaftlich orientiert. Beide werden in der

---

<sup>28</sup> Zunächst waren noch weitere Unternehmen für Fallstudien in Betracht gezogen und angefragt worden. Aufgrund von Zugangsschwierigkeiten konnten jedoch keine ausreichenden Daten, insbesondere in Indien, erhoben werden. Die Namen der beiden Großunternehmen wurden anonymisiert, dabei wurden Pseudonyme gewählt, die bereits in anderen Publikationen vorkommen (vgl. Preuss/Haunschild/Matten 2009; Haunschild/Matten/Preuss 2006; Brabet 2006).

Literatur zu GRV als „Best Practice“-Beispiele genannt (vgl. Eurofound 2008; Stevis 2009) und auch von Preuss/Haunschild/Matten (2009) in ihrer Analyse des Einflusses zunehmender CSR-Politiken auf Arbeitsbeziehungen als Fallbeispiele verwandt. Zudem handelt es sich mit Automobil und Nahrung um zwei wirtschaftliche Kernsektoren mit steigender globaler Integration sowie um „producer driven commodity chains“ (Gereffi/Korzeniewicz 1994) mit Kontrolle der Lead-Firma, was die Wahrscheinlichkeit einer Diffusion, auch auf andere Fälle, erhöht. Beide Unternehmen sind Großunternehmen mit hohem Globalisierungsgrad und starker Positionierung innerhalb der jeweiligen Branche, gehören zu den umsatzstärksten Unternehmen in ihrem Heimatland und sind damit bedeutsam für das jeweilige „national business system“ (Preuss/Haunschild/Matten 2009:960).

In Phase 3 führte die Autorin in den beiden ausgewählten Unternehmen zusätzlich teil-standardisierte Interviews mit Führungskräften, GewerkschafterInnen und Diversity- bzw. Gleichstellungsbeauftragten am Hauptsitz in Europa mit dem thematischen Schwerpunkt Diversity und Arbeitsbeziehungen, um Informationen über die zentral formulierte Strategie und die Umsetzung im Herkunftsland zu erhalten. Auch hierbei wurde darauf geachtet, InterviewpartnerInnen mit verschiedenen Perspektiven zu befragen.

In Phase 4 führte die Autorin in den ausgewählten Unternehmen an den Produktionsstätten in Indien teil-standardisierte Interviews mit Führungskräften und GewerkschafterInnen durch, um Erkenntnisse über den Transfer und die Implementierung in der Wertschöpfungskette in Entwicklungs- und Schwellenländern zu erlangen. Die Autorin konnte einen Forschungsaufenthalt in Indien im August und September 2010 im Rahmen eines „Erasmus Mundus“-Stipendiums auf Einladung der Universität von Kerala nutzen, um in Thiruvananthapuram, Mumbai, Pune und Delhi Produktionsstandorte zu besuchen, Interviews mit Managern und Gewerkschaftern zu führen und Austausch mit WissenschaftlerInnen zu suchen. Indien ist als einer der BRIC-Staaten als Wachstumsmarkt neben China das Land, in dem die Mehrheit der Unternehmen mit GRV Vertriebs- bzw. Produktionsstandorte unterhalten oder fertigen lassen.<sup>29</sup> Beide Fallstudien-Unternehmen unterhielten dort zum Untersuchungszeitpunkt jeweils zwei Produktionsstätten. Außerdem kann Indien ebenso wie die ausgewählten Unternehmen als ein „critical case“ benannt werden: Es ist ein demokratisches Land, in dem Diversität historisch eine wichtige gesellschaftliche und politische Rolle spielt, das als erstes Land weltweit ein Quotensystem für benachteiligte Gruppen eingeführt hat und in dem es starke soziale Bewegungen gibt, die gegen

---

<sup>29</sup> In Indien sind nach Angaben in den Jahresberichten 2008 56 % der Unternehmen mit GRV aktiv.



Diskriminierung kämpfen, in dem die Arbeitsbedingungen jedoch gleichzeitig prekär und Verletzungen der Arbeitsstandards häufig sind.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die insgesamt knapp 200 durchgeführten Interviews, wovon 150 auf den Projektkontext entfallen und 40 Interviews von der Autorin eigenständig zur Frage des Diversity-Transfers durchgeführt wurden.

| Typ                                            | Zahl der Interviews | Zugehörigkeit der Interviewpartner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interviews zu GRV (Forschungsprojekt)</b>   | 150                 | Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte, GUF, IAO, NRO, Wissenschaft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Interviews zu Diversity (K. Schiederig)</b> | 19                  | Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte, GUF, IAO, NRO, Wissenschaft + 2 Gruppeninterviews mit Betriebsgewerkschaften in Pune                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Fall 1: STARCAR (K. Schiederig)</b>         | 12                  | Leitung Global Diversity Office (Int. StarCar Man 1)<br>Einkaufsabteilung (Int. StarCar Man 2)<br>Personalleitung Pune (Int. StarCar Man 3)<br>Mitarbeiter Gesamtbetriebsrat (Int. StarCar AN 1)<br>Mitglied Gesamtbetriebsrat (Int. StarCar AN 2)<br>IMB Funktionär (Int. StarCar AN 3)<br>IMB Frauenbeauftragte (Int. StarCar AN 4)<br>Lokale Gewerkschaft Indien (Int. StarCar AN 5)<br>Lokale Gewerkschaft Indien (Int. StarCar AN 6)<br>Lokale Gewerkschaft Indien (Int. StarCar AN 7)<br>IMB Indien (Int. StarCar AN 8)<br>IMB Indien (Int. StarCar AN 9) |
| <b>Fall 2: AA Group (K. Schiederig)</b>        | 9                   | Diversity-Direktorin (Int. AA Group Man 1)<br>Leiterin Marketing Indien (Int. AA Group Man 2)<br>Geschäftsführung Indien (Int. AA Group Man 3)<br>Leitung Personal Werk 2 Indien (Int. AA Group Man 3)<br>Gewerkschaft am Stammsitz (Int. AA Group AN 1)<br>IUL Frauenbeauftragte (Int. AA Group AN 2)<br>IUL Funktionär (Int. AA Group AN 3)<br>Lokale Gewerkschaft Indien (Int. AA Group AN 4)<br>Lokale Gewerkschaft Deutschland (Int. AA Group AN 5)                                                                                                        |

**Abbildung 2: Übersicht über die Interviews<sup>30</sup>**

Zur Auswertung und Interpretation der Daten wurde die Strategie des theoretischen Kodierens verfolgt. Diese vor allem für Leitfadeninterviews genutzte Methode besteht aus offenem, axialem und selektivem Kodieren, bei welchem dem empirischen Material Begriffe bzw. Codes zugeordnet werden, die zunehmend abstrakter, stärker zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. (Vgl. Flick 2006:258ff.) Im Prozess der Kodierung wurde immer wieder Bezug zu der bestehenden Literatur genommen, um die interne Validität

<sup>30</sup> In Klammern die als Zitierweise verwendete anonymisierte Kurzbezeichnung der Interviewpartner, Man=Management, AN=Arbeitnehmervertretung. Der stärkere Anteil der Arbeitnehmervertretung erklärt sich mit der besseren Zugänglichkeit.

und Verallgemeinerbarkeit der theoretischen Erkenntnisse zu stärken. (Vgl. Ozcan/Eisenhardt 2009:253) Eine detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens liefert Kapitel 4, im Folgenden werden die Fallbeispiele kurz vorgestellt.

### **1.5. Die Fallbeispiele: StarCar und AA Group**

Das erste für eine Fallstudie ausgewählte Unternehmen StarCar<sup>31</sup> ist einer der globalen Automobilkonzerne mit Stammsitz in Deutschland. StarCar produziert mit 260.100 Beschäftigten an eigenen Produktionsstätten in 20 Ländern Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge.<sup>32</sup> Hinzu kommen Finanzdienstleistung, Vertriebsstätten und nach Unternehmensangaben ein Netz von etwa 20.000 Zulieferern. Die transnationale Integration vertiefte sich durch den Zusammenschluss mit einem US-amerikanischen Unternehmen 1998, dessen Anteile 2007 wieder mehrheitlich abgegeben wurden. Preuss/Haunschild/Matten (2009:963) zufolge handelt es sich um einen relativ dezentral funktionierenden Konzern, in dem die Zentrale Koordinierungsfunktionen wahrnimmt. Bestimmend ist das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung, das neben dem Euro-Betriebsrat einen Weltbetriebsrat („World Employee Committee“) hervorgebracht hat. Um die Jahrtausendwende verabschiedete StarCar eine Verhaltensrichtlinie und einen Ethik-Kodex, schloss sich dem UN Global Compact und der Global Reporting Initiative an, verabschiedete eine GRV („Social Responsibility Principles“) sowie mehrere Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit und richtete ein Diversity-Programm ein. Das „Global Diversity Office“ koordiniert dieses mit den Schwerpunkten Frauenförderung, Internationalisierung und Generationengerechtigkeit. Daneben gibt es Diversity-Beauftragte für die einzelnen Geschäftsbereiche. In jüngerer Zeit wurde vor dem Hintergrund von Korruptions- und Zuliefererskandalen die Compliance-Organisation ausgebaut, eine Vereinbarung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz unterzeichnet, eine Nachhaltigkeitsabteilung eingerichtet und ein Zuliefererkodex eingeführt. Ziel der Diversitätspolitik ist es, in diesem Bereich zu den angesehensten Automobilunternehmen zu gehören und den Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen bis 2020 auf 20 Prozent zu erhöhen. Diversity-Instrumente sind insbesondere Zielkorridore für die Erhöhung des Frauenanteils, die Einrichtung von Werks-Kindertagesstätten und von Mitarbeiter-Netzwerken.

---

<sup>31</sup> Dies ist – ebenso wie „AA Group“ - ein Pseudonym, das bereits in anderen Publikationen vorkommt (vgl. Preuss/Haunschild/Matten 2009; Haunschild/Matten/Preuss 2006; Brabet 2006). Keinesfalls sind kleinere Unternehmen gemeint, deren Namen möglicherweise dem Pseudonym ähneln.

<sup>32</sup> Die folgenden Angaben sind den Interviews, Unternehmenswebseite, Jahresberichten sowie Preuss/Haunschild/Matten (2009) entnommen; die Angaben zu StarCar stammen außerdem aus Preuss/Haunschild/Matten (2006); zur AA Group aus Berthoin Antal/Sobczak (2007) Brabet (2006).

Das zweite untersuchte Unternehmen AA Group ist ein französischer Lebensmittelkonzern, der mit rund 101.000 MitarbeiterInnen in 160 Werken in 120 Ländern Milchprodukte, Getränke, Babynahrung, Getreideprodukte und Nahrungsergänzung produziert (Stand 2010). Die Unternehmensstrategie basiert auf Expansion in Schwellenländern und einer Kombination von unabhängigen so genannten Country Business Units (CBU) mit gemeinsamen Policies und Programmen (Preuss/Haunschild/Matten 2009:962). Ebenso wie bei StarCar handelt es sich um ein börsennotiertes Unternehmen, das auf der Liste der größten „Fortune Global 500 Companies“ enthalten ist.

Ähnlich wie andere französische Großunternehmen pflegt AA eine lange Tradition sozialer Verantwortung. So unterzeichnete es 1988 auch die erste Globale Rahmenvereinbarung überhaupt. Außerdem gab es bereits in den 80er Jahren einen Weltbetriebsrat, der später als Euro-Betriebsrat formalisiert wurde, noch bevor dies per EU-Direktive vorgeschrieben war. Die AA Group hat ebenfalls den UN Global Compact unterzeichnet und als unilateralen Unternehmenskodex den „AA Way“ verabschiedet. Die Gleichstellung von Frauen und Männern nahm bereits in der Rahmenvereinbarung von 1988 eine prominente Rolle ein, 2007 wurde in Überarbeitung der bestehenden Gleichstellungsvereinbarung eine spezifische Diversity-Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und der Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) verabschiedet, die bis heute einzigartig ist. Ein Mitarbeiter der IUL ist am Stammsitz abgeordnet um – bezahlt vom Unternehmen – die Implementierung der Vereinbarungen zu überwachen und voranzutreiben. Bei der AA Group gibt es eine Diversity-Direktorin, die anders als bei StarCar nicht dem Vorstand zugeordnet ist, sondern zur Personalabteilung, Bereich CSR und Industrielle Beziehungen, gehört. Wie in der GRV vorgesehen, wurden im AA Way und an einzelnen Standorten Zielmarken für den Frauenanteil auf der Führungsebene und den Anteil von Menschen mit Behinderungen festgelegt. Schwerpunkte sind Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft, in Frankreich zudem die Kategorien Behinderung und Alter. Einen Überblick über die Fallstudien gibt Abbildung 3.

|                            | <b>Fall 1: STARCAR</b>                                                                    | <b>Fall 2: AA Group</b>                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Herkunftsland              | Deutschland (coordinated market economy), 1998-2007<br>Zusammenschluss mit US-Unternehmen | Frankreich (coordinated market economy)                                               |
| Branche                    | Automobil (Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge)                                          | Nahrungsmittel (Milch- und Getreideprodukte, Getränke, Babynahrung)                   |
| Umsatz 2010                | 97,761 Mrd. €                                                                             | 17,010 Mrd. €                                                                         |
| Beschäftigte               | 260.100                                                                                   | 101.000                                                                               |
| Standorte                  | Produktionsstätten in 20 Ländern                                                          | 160 Produktionsstätten in 120 Ländern                                                 |
| Organisationsform          | Weltweit Produktions- und Verkaufsstandorte, etwa 20.000 Zulieferer                       | Unabhängige Geschäftseinheiten                                                        |
| Diversity-Strategie        | Global Diversity Office, mehrere Vereinbarungen zu Gleichstellung in Deutschland          | Diversity-Direktorin im HR-Bereich, mehrere Vereinbarungen zu Diversity in Frankreich |
| Mitbestimmung              | Deutsches System der Mitbestimmung, Konzernbetriebsrat                                    | Weltbetriebsrat, enge Kooperation mit IUL                                             |
| Globale Rahmenvereinbarung | Ja, seit 2002 (mit Nicht-Diskriminierungsklausel)                                         | Ja, seit 1988 (seit 2007 Diversity-Abkommen)                                          |

**Abbildung 3: Übersicht über die Fallstudien<sup>33</sup>**

Beide Fallstudien basieren auf teil-standardisierten Interviews mit Management, Betriebsrat und Gewerkschaften im Herkunftsland sowie Interviews am Produktionsstandort in Indien, um Erkenntnisse über die Diffusion der Diversity-Politiken zu erhalten.

## **1.6. Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile: Analytischer Ansatz und Untersuchungsdesign (Teil A, Kapitel 2-4), Ergebnisse der Untersuchung (Teil B, Kapitel 5-9) sowie Fallvergleich und Diskussion (Teil C, Kapitel 10-11). Um eine Analyse der Transnationalisierung von Diversity durchführen zu können, muss zunächst ein theoretisch-konzeptioneller Rahmen zugrunde gelegt werden. Kapitel 2 führt in die Prozesse der Globalisierung und Transnationalisierung von Wirtschaft und Arbeit ein und diskutiert die Bedeutung von Diversität in diesem Zusammenhang. Auf dieser Grundlage wird in Kapitel 3 eine Operationalisierung des Diversity-Politics-Ansatzes unter Rückbezug auf die verschiedenen Diskussionstränge zu

<sup>33</sup> Nach Preuss/Matten/Haunschild (2006, 2009); Brabet (2006); Annual Reports und Unternehmenswebseiten.

Transfer und Diffusion von Politiken und den akteurszentrierten Institutionalismus vorgeschlagen, das in den folgenden empirischen Kapiteln angewandt wird. Kapitel 4 veranschaulicht den empirischen Forschungsprozess und die methodischen Grundlagen.

Mit Kapitel 5 beginnt die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung (Teil B). Kapitel 5 gibt einen Überblick über den Rahmen der globalen Regulierung zu Arbeit und Diversität, der für die Governance von globalen Produktionsnetzwerken relevant ist. In Kapitel 6 wird das Instrument der Globalen Rahmenvereinbarungen in Hinblick auf Diskriminierungsschutz und Gleichstellungspolitiken vertiefend analysiert. Kapitel 7 verdeutlicht den institutionellen Kontext der Europäischen Union und der Herkunftsländer, in dem die untersuchten Unternehmen agieren.

Kapitel 8 untersucht die Diversitätspolitiken an den beiden Unternehmenssitzen vor dem Hintergrund des Diversity Regimes im Stammland. Kapitel 9 geht der Frage des Transfers dieser Politiken an die Standorte in Indien nach.

In Teil C vertieft Kapitel 10 den Fallvergleich und diskutiert zentrale induktiv ermittelte Kategorien, bevor die Arbeit mit einem Fazit schließt (Kapitel 11).

# **A. ANALYTISCHER ANSATZ UND UNTERSUCHUNGSDESIGN**

## **2. Diversität: ein Schlüsselbegriff der Globalisierung der Arbeit**

Dieses Kapitel führt in die Prozesse der Globalisierung und Transnationalisierung von Wirtschaft und Arbeit ein und zeigt, dass wachsende Diversität eine zentrale Begleiterscheinung der Globalisierung ist. Die Ungleichheit der Beschäftigten ist eng mit dem Preis von Arbeit verknüpft und daher sowohl Vorbedingung als auch Folge der Transnationalisierung von Großunternehmen. Marginalisierung und Diversity Management können als zwei Strategien verstanden werden, mit Verschiedenheit entlang von intersektional wirksamen Strukturkategorien wie Geschlecht und Ethnie effizient umzugehen. Diversity hat als „travelling concept“ eine Reise durch verschiedene Bedeutungskontexte in europäische Unternehmen hinter sich und wird hier als positiver Bezugspunkt einer Anerkennung der Vielfalt verstanden. Am Ende des Kapitels ist somit ein Überblick über den Wissensstand zu Globalisierung, Arbeit und Diversität erreicht, auf dessen Grundlage mit einem Analyserahmen zur empirischen Erforschung der Diffusion von Diversity angeknüpft werden kann.

### **2.1. *Globalisierung und Transnationalisierung von Wirtschaft und Arbeit: Outsourcing, Offshoring, Subcontracting***

Globalisierung ist zu einem zentralen Begriff sowohl der sozialwissenschaftlichen als auch der medialen und politischen Diskussion geworden, bezeichnet es doch den Prozess der zunehmenden grenzüberschreitenden Verflechtung insbesondere der Wirtschaft und Politik, aber auch anderer Bereiche wie Kultur und Kommunikation, die die Realität des 21. Jahrhunderts bestimmen.

Zwar ist diese internationale Verknüpfung durch grenzüberschreitende Ströme von Kapital, Waren, Menschen und Wissen kein neues Phänomen und erlebte insbesondere zwischen 1850 und 1914 eine Blütezeit (vgl. Hirst/Thompson 2002), doch hat sie durch die Beschleunigung der Kommunikations- und Transportmittel sowie politische Entscheidungen zur Liberalisierung von Finanz- und Handelsmärkten und Gründung regionaler und internationaler Organisationen und Regime eine neue Qualität erhalten. (Vgl. z.B. Ruggie

2004; Greven/Scherrer 2005; Zürn 1998; Held 2002; Croucher/Cotton 2009)<sup>34</sup>

Im Kontext der „drei großen Globalisierungen von Wirtschaft, Politik und Kommunikation“ vollzieht sich die Globalisierung der Arbeit, so Ilse Lenz (2007:187). Arbeit ist neben dem Kapitalfluss ein bestimmender Faktor der Globalisierung, sowohl als Antriebsfaktor als auch Ergebnis. Millionen Menschen erleben an ihrem Arbeitsplatz die Auswirkungen von Restrukturierungsprozessen, grenzüberschreitender Produktion und Investitionen. Der Arbeitsplatz ist vielleicht der Ort, an dem Globalisierung am stärksten erfahrbar wird: „For people in their everyday lives, there is perhaps no sphere of social life so consistently bombarded with globalist accounts as that of production and work.“ (Amoore 2002:1) Der Wandel von Arbeits- und Erwerbszusammenhängen macht damit den Kern der Prozesse der Globalisierung aus. (Pries 2010a:128) Die Zunahme an Handels- und Finanzströmen zwischen Nationalstaaten sowie die Verlagerung von Produktionsstätten sind Vektoren und Symptome der ökonomischen Globalisierung zugleich, deren „prime ,movers and shapers““ (Dicken 2011:109) transnationale Unternehmen sind.

Der Begriff „Transnationales Unternehmen“ kann sinnvoll generisch genutzt werden, um ein Unternehmen mit Tochterfirmen oder Produktionsstätten in mehr als einem Land zu bezeichnen. Der Begriff „transnational“ reflektiert die Tatsache, dass die meisten Großunternehmen grenzüberschreitend in mehreren Ländern aktiv sind und eine transnationale Struktur ausbilden, aber weiterhin durch die Zentrale gesteuert und im Stammland verankert sind. (Vgl. O’Brien/Williams 2007:178; Pries 2010a:81)

Ähnlich wie zur Jahrtausendwende das Konzept der Globalisierung, das einen Prozess der weltweiten Verdichtung und Verflechtung beschreibt, hat gegenwärtig zumindest in den Sozialwissenschaften der Begriff der *Transnationalisierung* Konjunktur. (Grande et al. 2006; Pries 2010b; Eder 2005) Ein Forschungszweig hat sich etabliert, der analysiert, wie das Verhältnis zwischen Sozialraum und Flächenraum quer zu „nationalstaatlichen Containern“ in Bewegung gerät. (Vgl. Pries 2010b:9f.; 2002:270) Transnationalisierung soll hier als Prozess verstanden werden, in dem soziale Interaktionen im Sinne einer grenzüberschreitenden Vergesellschaftung über nationalstaatliche Grenzen hinweg verknüpft werden. (Pries

---

<sup>34</sup> Auch wenn ein weitgehender Konsens über die Existenz des Phänomens Globalisierung besteht, gehen die Meinungen zur Neuheit und den Implikationen in der Literatur auseinander. Unterschieden werden kann zwischen den Perspektiven der „Hyperglobalizers“, Globalisierungsskeptikern und einer zwischen den beiden Positionen stehenden „Transformationsschule“, die Globalisierung als Transformation einer Gesellschaftsformation fasst (vgl. Held et al. 1999; Altvater/Mahnkopf 2007; für einen Überblick über die Debatte siehe Greven/Scherrer 2005).

2010b:10)<sup>35</sup> Zwar sind solche grenzüberschreitenden Sozialbeziehungen, die parallel zu weiter relevanten nationalen Bezugspunkten entstehen, kein gänzlich neues Phänomen, in ihrer Häufigkeit und Dichte aufgrund moderner Transport- und Kommunikationsmittel jedoch von neuer Qualität. Mit dem Konzept Transnationalisierung rücken grenzüberschreitende Interaktionen individueller und kollektiver Akteure wie Diaspora, Unternehmen, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen (NRO) in den Fokus: „Transnationalisierung fokussiert in einer handlungs- und akteurszentrierten Perspektive auf soziale Prozesse und auf das Entstehen transnationaler sozialer Formationen und transnationaler Sozialräume [...]. Im Mittelpunkt von Transnationalisierungs-Analysen stehen alltagsweltliche Beziehungsgeflechte und grenzüberschreitende Interaktionen von Subjekten und Akteursgruppen ‚von unten‘ und nicht die Herausbildung globaler Makrostrukturen oder Weltsysteme.“ (Pries 2002:269)<sup>36</sup> In diesem Verständnis von grenzüberschreitender Interaktion, die sich auf gemeinsame Vorstellungswelten bezieht, kann auch ein Konzept wie Diversity „transnationalisiert“ werden, wenn es zum Bezugspunkt gemeinsamen Handelns in einem transnationalen Sozialraum wird.<sup>37</sup> Dies zu klären, wird Gegenstand der Analyse dieser Arbeit sein.

Solche transnationalen Sozialräume entstehen zunehmend rund um Großunternehmen, die ihre Aktivitäten in den letzten Jahrzehnten horizontal und vertikal integriert und global ausgeweitet haben. Investitionen, Produkte, Dienstleistungen und Personal werden grenzüberschreitend bereitgestellt und abgerufen. Die Rolle von transnationalen Unternehmen in der globalisierten Weltwirtschaft wird immer bedeutender, wie folgender Auszug aus dem UNCTAD-Bericht veranschaulicht: „International production is expanding, with foreign sales, employment and assets of transnational corporations (TNCs) all increasing. TNCs’ production worldwide generated value-added of approximately \$ 16 trillion in 2010, about a quarter of global GDP. Foreign affiliates of TNCs accounted for more than 10 per cent of

---

<sup>35</sup> Mit dem soziologischen Begriff der „Vergesellschaftung“ meint Pries die Verknüpfung des menschlichen Zusammenlebens auf transnationaler Ebene und bezieht sich darin auf Max Weber und Georg Simmel.

<sup>36</sup> Entsprechend wurden Tendenzen der Transnationalisierung bisher vor allem in der Migrationsforschung und den Arbeitsbeziehungen erforscht (vgl. Pries 2010b).

<sup>37</sup> In dieser Arbeit soll Globalisierung als Oberbegriff verstanden werden, der eine Entwicklung der zunehmenden Integration und Vernetzung beschreibt. Als Bestandteil und begleitende Verflechtungstendenzen lassen sich die Phänomene der Internationalisierung (Interaktion zwischen Staaten), der Supranationalisierung (die Entstehung überstaatlicher Organisationen und Regelungsmechanismen) und der Transnationalisierung (zwischen nicht-staatlichen Akteuren bei gleichzeitig Verankerung im Nationalkontext) fassen. Die globale Verflechtung wird von Tendenzen der lokalen und regionalen Integration begleitet, etwa in Form einer „Glokalisierung“ (Robertson 1998), der Regionalisierung (z.B. in der EU) und der Re-Nationalisierung, z.B. im osteuropäischen Raum (siehe Pries 2010b:21ff.). Vielfach wird darauf hingewiesen, dass die regionale stärker als eine echte globale Integration wirkt, so dass in Europa die „Europäisierung“ im Vordergrund steht. (Vgl. Greven/Scherrer 2010)



global GDP and one-third of world exports.“ (UNCTAD 2011:x) Ihre Wertschöpfung liegt damit höher als die vieler Staaten. Die Zahl der TNU hat stark zugenommen: lag sie um 1969 bei etwa 7.000, wird mittlerweile von etwa 82.000 TNU mit etwa 810.000 ausländischen Tochterfirmen ausgegangen (UNCTAD 2010).<sup>38</sup> TNU beschäftigten 2008 etwa 77 Millionen Menschen. (UNCTAD 2009) Wenn die Zulieferbetriebe und Subunternehmer hinzugenommen werden, erhöht sich die Zahl der in der Einflussosphäre von TNU arbeitenden Menschen noch einmal beträchtlich.<sup>39</sup>

Denn in den letzten Jahrzehnten sind rund um die transnationalen Unternehmen als „lead firms“ herum vertikal desintegrierte, transnational organisierte Wertschöpfungsnetzwerke<sup>40</sup> entstanden, in denen verschiedene Formen von Beschäftigung, Sicherung und Arbeitsqualität kombiniert werden. (King Dejardin 2009; Lenz 2007) „Das moderne Unternehmen mutiert zu einem temporären, ständig wechselnden, mehr oder weniger lockeren Verbund von Teams, Telearbeitern, Zuarbeitern und Zulieferern, deren rechtlicher Status sich im Verlauf der Zeit ändern kann. Die eigentlichen ‚Standorte‘ der Unternehmen sind die *Netze* [...]. Der Betrieb [...] scheint sich in ein transnationales Netzwerk zu transformieren, in dem Menschen und Organisationen zeitlich befristet miteinander kooperieren.“ (Altvater/Mahnkopf 2007:287, Hervorh. i. O.) In diesem Prozess kommt es zu einer Verlagerung aus dem eigentlichen Unternehmen – Stichworte Outsourcing, Offshoring und Subcontracting – in zunehmend komplexe Wertschöpfungsnetzwerke, bestehend aus juristisch unabhängigen Subunternehmern und Zulieferern, an deren unteren Ende informell Arbeitende in Heimarbeit und kleinen Workshops stehen.<sup>41</sup> Je nach Branche und Struktur der Wertschöpfungskette – im Falle der „producer driven chains“ in den beiden Beispielunternehmen ist dies weniger der Fall als in „buyer driven chains“ wie der Textilindustrie (Bair 2008; Gereffi 1994; Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005; Sturgeon/Van Biesebroeck/Gereffi 2008; Gereffi/Korzeniewicz 1994; Lane 2008; Garcia-Pont/Canales/Noboa 2009; Gibbon/Bair/Ponte 2008; Gibbon/Ponte 2008) – haben die Markenunternehmen z.T. keine

---

<sup>38</sup> Eine Pionierrolle für die Produktionsverlagerungen ab den 1970er Jahren spielten arbeitsintensive Branchen wie die Elektro- und Textilindustrie (Lenz 2007:188), in den letzten Jahren hat vor allem der Anteil des Dienstleistungsbereichs zugenommen.

<sup>39</sup> Die Zahlen gehen stark auseinander, je nachdem, was in das Wertschöpfungsnetzwerk eingerechnet wird. Der ICFTU schätzte bereits 1996 200 Millionen Menschen, UNCTAD (2011) schätzt die eng mit TNU verbundenen „non equity modes of international production“ auf etwa 20 Millionen Beschäftigte, andere Quellen sprechen von 66 Mio. Beschäftigten allein in den Exportproduktionszonen, die großteils für TNU produzieren, davon 40 Mio. in China (Singa Boyenge 2007).

<sup>40</sup> In der Literatur wird von globalen Wertschöpfungsketten (global value chains), Produktionsnetzwerken und Wertschöpfungsnetzwerken gesprochen. (Vgl. Bair 2008) Der Begriff „transnationale Wertschöpfungsnetzwerke“ bildet m.E. am besten diese transnational verknüpften Netzwerkstrukturen ab, in denen nicht nur produziert, sondern allgemeiner Wertschöpfung betrieben wird.

<sup>41</sup> Heimarbeit, eng verbunden mit der Frühphase der Industrialisierung, erlebt überall auf der Welt, auch in Europa, eine Renaissance. (Vgl. Altvater/Mahnkopf 2007:333f.)

eigenen Fabriken mehr. Sie lagern immer weitere Unternehmensfunktionen aus, lassen nicht nur extern produzieren und vermarkten, sondern auch forschen, entwickeln, designen, verwalten und betreuen. (Vgl. Altvater/Mahnkopf 2007:348) Aus den Zulieferern sind z.T. selbst TNU geworden und entsprechend gewinnen TNU aus den Schwellen- und Entwicklungsländern an Bedeutung (Lenz 2007:188).<sup>42</sup> Pries (2010:125f.) beschreibt die Entwicklung zusammenfassend:

„Die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen ist weltweit immer weniger lokal oder in den Grenzen von nationalen Wirtschaftsräumen organisiert. Arbeitsintensive Vorleistungen, Zwischenprodukte, Zwischenmontagen oder Dienstleistungsschritte werden – nicht zuletzt wegen komfortabler Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten – immer stärker über die ganze Welt an die Orte mit niedrigen Arbeitslöhnen und vorhandenen Arbeitskräftepools verlagert. Forschungs- und entwicklungsintensive Arbeitsschritte werden in universitätsnahen Wissensclustern konzentriert. Kundennahe Produktdesignaktivitäten und After-Sales-Dienstleistungen werden in den Hauptabsatzgebieten angesiedelt.“

Dabei weist die allgemeine Verlagerungsrichtung aus den Industrie- und Schwellenländern in die Entwicklungsländer, aus den Großfabriken in den Großstädten in kleine, rechtlich unabhängige Fabriken in Randgebieten oder sogar in den informellen Sektor. Neben der Erschließung von Rohstoffen und Absatzmärkten macht das niedrige Lohnniveau in wirtschaftlich schwächeren Ländern eine Verlagerung attraktiv, zumal auf Preisdruck der ähnlich handelnden Konkurrenz reagiert werden muss. Nach Kieser/Walgenbach (2010:267f.) liegt der Anreiz zur Internationalisierung für Unternehmen neben der Ausnutzung von Länderdifferenzen bei den Faktorkosten im Zugang zu Ressourcen, dem Zugang zu Märkten, in Skalen- und Verbundeffekten und in einer Vergrößerung der Alternativen im Zuge des Risikomanagements. Japanische Produktionsmethoden, „just in time“ und „lean production“ erfordern maximale Flexibilität für den Einsatz von Arbeitskräften. Gleichzeitig treten mit „cost center“-Ansätzen der Unternehmensorganisation verschiedenen Unternehmensteile in marktwirtschaftliche Beziehungen zueinander, mittels „benchmarking“ wird die effizienteste „Best Practice“ ermittelt und deren Transfer befördert. (Greven/Scherrer 2005:108) Als Triebfeder für das Entstehen transnationaler Wertschöpfungsnetzwerke kann zudem die Börsennotierung fast aller Großunternehmen gelten. (Palpacuer 2008; Gibbon 2002) Performanzkriterien berechnen den erwarteten „Shareholder Return“ ex ante ein und übertragen damit implizit das Risiko vom Anteilseigner auf das Unternehmen. Der Druck, beständig „Return on Investment“ zu liefern, wächst. Das Unternehmen hat damit einen

---

<sup>42</sup> 28 % der TNU stammen mittlerweile aus dem globalen Süden, gegenüber 10 % in 1992. (UNCTAD 2010) 2010 floss erstmals die Hälfte der globalen Ausländischen Direktinvestitionen in Entwicklungsländer. (UNCTAD 2011)

Anreiz, das Risiko wiederum zu externalisieren – nach der Maxime „downsize and distribute“ durch Flexibilisierung auf die MitarbeiterInnen beziehungsweise durch stärkere Auslagerung auf die Zulieferer und Subunternehmer. (Palpacuer 2008:395) Flexibilisierte Beschäftigungsverhältnisse wie Zeitarbeit, Leiharbeit oder Befristung führen zu größeren Handlungsspielräumen für das Unternehmen bei gleichzeitiger Prekarisierung der Beschäftigten:

„Durch die stärkere Einbindung ‚atypischer‘ Beschäftigungsformen in die betrieblichen Normalabläufe – beispielsweise in der Form des integrierten Fremdfirmeneinsatzes oder der Arbeitnehmerüberlassung – wird es zunehmend schwieriger, den Arbeitsmarkt in eine ‚normale‘ Kernzone und periphere Tätigkeitsbereiche zu untergliedern. Mit der ‚Verschlankung‘ und Dezentralisierung der betrieblichen Organisation verlässt die Arbeit den Betrieb; der Betrieb als ein abgrenzbarer sozialer Ort der Arbeit löst sich auf. Nicht nur Lagerbestände werden abgebaut, auch Personalbestände sind betroffen. Material und Arbeitskräfte werden ‚just-in-time‘ abgerufen und angeliefert.“ (Altvater/Mahnkopf 2007:333)

Diese verschiedenen Entwicklungen der Verlagerung von Produktion und Auslagerung und Flexibilisierung von Arbeit lassen sich unter den Oberbegriff der „Externalisierung“ fassen. (Theron/Godfrey/Visser 2007) Eine extreme Form der Flexibilisierung im Wertschöpfungsnetzwerk stellt der Rückgriff auf informelle Beschäftigung dar, wobei das große Arbeitskräftereservoir und die niedrigen Löhne und Bedingungen im informellen Sektor Druck auf die Löhne und die Verhandlungsspielräume der Beschäftigten im formellen Sektor ausüben. (Vgl. Hart 1973; Bhowmik 2009b)<sup>43</sup>

## **2.2. *Diversität der Beschäftigten als Triebfeder und Ergebnis der ökonomischen Transnationalisierung***

Die Flexibilisierung und Auslagerung geschieht in einer Doppelbewegung der Inklusion nationaler Ökonomien und bestimmter Gruppen und der Exklusion beziehungsweise Marginalisierung anderer Gruppen (vgl. Altvater/Mahnkopf 2007:338). Lohn und Arbeitsbedingungen sinken mit der Positionierung in der Wertschöpfungskette und dem Abstand zum Unternehmenskern:

„The unbundling of domestic value chains into GCCs [Global Commodity Chains] has also been shown to produce greater inequality in work conditions and new forms of labour-market segmentation across employment categories, firms and locations. Work

---

<sup>43</sup> In Asien, Lateinamerika und im subsaharischen Afrika sind etwa 60-70 % der arbeitenden Bevölkerung informell beschäftigt. (Croucher/Cotton 2009:15) Allerdings arbeiten nur wenige davon völlig isoliert von Unternehmen, sie sind vielfach in die Wertschöpfungskette großer nationaler oder transnationaler Unternehmen eingebunden. (Carr/Chen 2004)

externalization based on subcontracting and non-standard forms of employment contributed to increasing inequalities both across locations at the global level and within local clusters participating in global chains. For instance, work stability, earning levels and health and safety conditions were found to be significantly lower in second-tier than in first-tier contracting factories within the clothing cluster of New York City. “ (Palpacuer 2008:402)

Der eingangs zitierte „comparative advantage of women’s disadvantage“ (Kabeer 2000:5) stellt einen Anreiz für transnationale Unternehmen dar, die Produktion in arbeitsintensiven Sektoren an Niedriglohnstandorte zu verlagern und hauptsächlich weibliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Tatsächlich finden sich am Ende der Produktionsketten in den prekären Beschäftigungsverhältnissen überproportional häufig Frauen, während die regulierten Arbeitsplätze in den Tochterfirmen und bei den direkten Lieferanten sowie die Mehrzahl der Leitungspositionen überwiegend von Männern besetzt sind.<sup>44</sup> In bestimmten, besonders informalisierten Branchen wie der Textilindustrie sind bis zu 90 Prozent Frauen beschäftigt. Frauen bilden damit die informalisierte Flexibilisierungsreserve der Lieferketten. (Musiolek 2010:11) Diese Strategie knüpft an den Mythos des weiblichen Komplementäreinkommens an, der ein niedriges Lohnniveau, z.T. weit unter den Lebenshaltungskosten, für Frauen rechtfertigt. (Vgl. Standing 1989; Wichterich 1998; Altvater/Mahnkopf 2007) Mit dem Begriff der globalen „Feminisierung der Arbeit“ hatte Guy Standing (Standing 1999; Standing 1989) darauf hingewiesen, dass der Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung weltweit steige und dies mit einer allgemeinen Flexibilisierung, Informalisierung und Prekarisierung und damit einer Erosion des „männlichen Normalarbeitsverhältnisses“ verbunden sei.<sup>45</sup> Diesen geschlechtlichen Neusegmentierungen in den arbeitsintensiven Zuliefernetzwerken stehen Öffnungen für Frauen und bestimmte ethnische Gruppen der neuen Mittelschichten im Management und der Sachbearbeitung gegenüber. (Lenz 2007:196) „Es deutet sich ein [...] grundlegender Wandel an, der bei mehr Gleichheit zwischen Männern und Frauen der Mittelschicht zu mehr Ungleichheit zwischen Frauen führt“. (Frieze 1995:158) Prekäre Beschäftigungsverhältnisse betreffen also nicht alle Frauen gleichermaßen. Moghadam (2005:52) differenziert das Phänomen der globalen „Feminisierung von Arbeit“ und spricht

---

<sup>44</sup> Lenz zitiert eine IAO-Untersuchung, nach der auch die Vorarbeiter in der Industrieproduktion in Entwicklungsländern fast ausschließlich Männer sind: „Das heißt, die Führungsgruppen vor Ort in der Produktion sind „Mannschaften“ mit einem *globalen durchschnittlichen Männeranteil von mindestens 90%*“. (Lenz 2007:195; nach Anker 1998:263, 274ff., Hervorh. i. O.).

<sup>45</sup> Der Begriff der „Feminisierung der Arbeit“ wurde weit rezipiert, allerdings auch kritisiert. So wird angemerkt, dass Standings quantitative Auswertungen in die Irre führen, da die überwiegende Mehrheit der Frauen zu allen Zeiten und in allen Gesellschaften gearbeitet habe. Das Konzept der Feminisierung der Arbeit sei, so die Kritik, damit ein ahistorisches, das sich auf die kurze bürgerlich-westeuropäische Phase der Hausfrauenehe beziehe und zudem im Blick auf Lohnarbeit den wichtigen Aspekt der reproduktiven Arbeit vernachlässige. (Batz/Rudolph/Satilmis 2004)

von einer Doppelbewegung von „female proletarianization“ einerseits und „female professionalization“ der Eliten andererseits. So nimmt der Anteil von Frauen in Management-Positionen zwar langsam zu, liegt aber mit knapp 5 Prozent für die Top-Ebene in Großunternehmen weltweit (Zahidi/Ibarra 2010) immer noch sehr niedrig.<sup>46</sup>

Diese Doppelbewegung zeigt, dass Mehrfachzugehörigkeiten in Bezug auf Lebenschancen eine Rolle spielen. Zahlreiche Beiträge zu Globalisierung und Geschlecht fordern in den letzten Jahren einen Zugang, in dem Geschlecht mit weiteren Ungleichheitsdimensionen zusammen gedacht wird (vgl. Lenz 2007; Yuval-Davis 2006), um Bildungs- und Arbeitsmarkterfolge oder Diskriminierungserfahrungen zu erklären. Häufig beziehen sie sich in der Erkenntnis, dass sich verschiedene Identitätskategorien und soziale Lagen überschneiden und verstärken beziehungsweise in ihren Überschneidungen zu ganz neuen Positionierungen und Diskriminierungen führen, auf den durch Kimberlé Crenshaw (1989) bekannt gewordenen Begriff der „Intersektionalität“<sup>47</sup>. Zwar ist die Einsicht der systematischen Verwobenheit verschiedener Differenzkategorien und ihrer Wechselwirkung nicht ganz neu<sup>48</sup>, einige ziehen es auch vor, „soziale Kategorien selbst als interdependent“ (Walgenbach et al. 2007) zu fassen, dennoch erlangt die Mehrfachzugehörigkeit mit Intersektionalität als neuem „Buzzword“ (Davis 2008) der Geschlechterforschung gesteigerte Aufmerksamkeit, wie seine breite Rezeption in jüngerer Zeit zeigt (vgl. Walgenbach et al. 2007; Hardmeier/Vinz 2007; Winker/Degele 2009; Klinger/Knapp 2003; Lenz 2007; Lutz/Herrera Vivar/Supik 2010; McCall 2005; Bührmann 2009; Smykalla/Vinz 2011;

---

<sup>46</sup> Für den „Corporate Gender Gap Report“ haben die Autorinnen Zahidi und Ibarra die größten Arbeitgeber in den OECD- und BRIC-Staaten angefragt und von 600 Antworten erhalten. Von diesen erhebt ein großer Anteil Daten zur Situation von Frauen und 36 % haben spezifische Maßnahmen zur Gleichstellung eingeführt.

<sup>47</sup> Der Begriff der Intersektionalität geht auf eine Studie von Kimberlé Crenshaw (1989) zurück. Die US-amerikanische Juristin hatte darin fünf Gerichtsfälle bezüglich Diskriminierung schwarzer Frauen durch Unternehmen untersucht und gezeigt, wie abwechselnd Geschlecht oder „Rasse“ ausgeblendet wurden, indem der Fokus auf durch andere Merkmale privilegierte Mitglieder der jeweiligen Gruppe gerichtet wurde. Die Verschränktheit der verschiedenen Ungleichheitskategorien illustrierte Crenshaw mit dem Bild der Verkehrskreuzung (englisch: intersection): „Consider an analogy to traffic in an intersection, coming and going in all four directions. Discrimination, like traffic through an intersection, may flow in one direction, and it may flow in another. If an accident happens in an intersection, it can be caused by cars traveling from any number of directions and, sometimes, from all of them. Similarly, if a Black woman is harmed because she is in the intersection, her injury could result from sex discrimination or race discrimination.“ (Crenshaw 1989:149)

<sup>48</sup> Überlegungen zur Überkreuzung verschiedener Kategorien lassen sich zurückverfolgen auf die Kritik schwarzer US-amerikanischer Feministinnen, die sich vom weißen Mittelschichtsfeminismus nicht repräsentiert fühlten. Das Konzept der Intersektionalität stammt aus dem „black feminism“ und blickt kritisch auf die Verallgemeinerung der Perspektive weißer Frauen für alle Frauen; es steht damit auch in Deutschland in der Tradition von black feminism, multiracial, multicultural und postkolonialen Ansätzen. (Browne/Misra 2003:488; Lutz/Herrera Vivar et al. 2010) Viel zitiert wird der Ausspruch der schwarzen Sklavin Sojourner Truth: „Aint I a woman?“ bei einer Wahlrechtsversammlung im US-Staat Ohio 1851, die bereits im 19. Jahrhundert auf das Problem der Zugehörigkeit von Menschen mit Mehrfachzugehörigkeiten hinwies. (Combahee River Collective 1982) Clara Zetkin beschäftigt sich Anfang des 20. Jahrhunderts mit dem Zusammenhang von „Klassensklaverei“ und „Geschlechtssklaverei“, es folgten die Triple Oppression Theory in 60er und 70er Jahren und Debatten in der Frauenforschung der 1980er und 90er Jahre in Deutschland und den USA zu Unterschieden zwischen Frauen.

Klinger/Knapp 2008; Yuval-Davis 2006). Die „Big Three“, die drei Kategorien Geschlecht, „Rasse“ und Klasse (vgl. Klinger 2003; Knapp 2005; McCall 2005), bilden die Differenzlinien, entlang derer Lebenschancen in Bezug auf Partizipation und Repräsentation in Erwerbsarbeit und öffentlicher Sphäre sowie die Verteilung der Reproduktionsarbeit verlaufen.<sup>49</sup> Die drei Kategorien sorgen für eine gesellschaftliche Verbilligung der Ware Arbeitskraft, da mit ihnen „ein Ungleichheit begründender und legitimierender *Fremdheitseffekt*, d.h. eine Ausgrenzung (Externalisierung) erzeugt wird, mit dem Ziel oder mindestens mit dem Resultat, eine Reduzierung des für die geleistete Arbeit zu entrichtenden Preises herbeizuführen.“ (Klinger 2003:26, Hervorh. i. O.) Insofern liegt auch der Fokus in der in dieser Arbeit vorgenommenen Analyse von Diversitätspolitiken auf diesen „Big Three“, in geringerem Maße werden die in den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien geschützten Kategorien Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion sowie die für Indien relevante Dimension der Kaste berücksichtigt.

Die Ungleichheit der Beschäftigten ist also nicht nur Ergebnis, sondern auch Triebfeder und konstituierendes Element der Produktionsverlagerungen. Unternehmen greifen auf gesellschaftliche Konstruktionen von Ungleichheit zu und verwenden diese, um den Produktionsfaktor Arbeit marktgerecht nutzen zu können: entweder, um ihn zu einem möglichst niedrigen Preis einkaufen oder um die Diversität für innovative, zielgruppengerechte Lösungen nutzen zu können.

Die bisherigen Überlegungen weisen darauf hin, dass „race to the bottom“ und „race to the top“ (vgl. Hahn 2009) in Bezug auf Unternehmensstandards gleichzeitig verlaufen. Denn parallel zur Verletzung von Arbeitsstandards führen Unternehmen eine Vielzahl an „Corporate Social Responsibility“-Policies und modernen und attraktiven Personalmanagement-Methoden ein. In einer Verschiebung der Linien der Inklusion und Exklusion richten sich beide Entwicklungen auf verschiedene Gruppen von Beschäftigten, wobei die Zuordnung teilweise mit bestimmten Identitätsmerkmalen verknüpft wird: „Thus, many MNCs follow a dual policy: ending or avoiding the employment relationship for the majority of employees, and improving pay to well above local levels for the minority they choose directly to employ [...] MNCs can thus remain ‘model’ employers, and ‘employers of

---

<sup>49</sup> Während Kapitalismus und Patriarchat lange als Herrschaftsverhältnisse in unterschiedlichen Sphären der Produktion und Reproduktion konzipiert wurden (so etwa die „dual system theory“; Hartmann 1983), wobei Klassenverhältnisse der Sphäre der Produktion und Geschlechterverhältnisse der Sphäre der Reproduktion zugeordnet wurden, fassen neuere Ansätze das Patriarchat als eigenständiges Herrschaftssystem analog und in Wechselwirkung zum Kapitalismus. Eine Reihe von Autorinnen im deutschsprachigen Raum hat sich um eine Analyse der Wechselwirkungen von Geschlechterverhältnis und kapitalistischer Produktionsweise bemüht. (Vgl. Beer 1990; Haugg 1996; Frerichs 2000; Becker-Schmidt 1987)

choice', while distancing themselves from their suppliers and indeed the suppliers of suppliers where conditions are very different.“ (Croucher/Cotton 2009:19f.)

Diversität ist damit integraler Bestandteil der Entstehung transnationaler Produktionsnetzwerke mit ihren vielfältigen Beschäftigungsformen – es lässt sich von einer globalen Diversifizierung der Beschäftigung sprechen. Die Abbildung 4 veranschaulicht die Privilegierung und Marginalisierung entlang von Identitätskategorien in globalen Wertschöpfungsnetzwerken – auf die These der Gleichzeitigkeit von Wettbewerb nach oben und nach unten kommen wir an späterer Stelle wieder zurück.

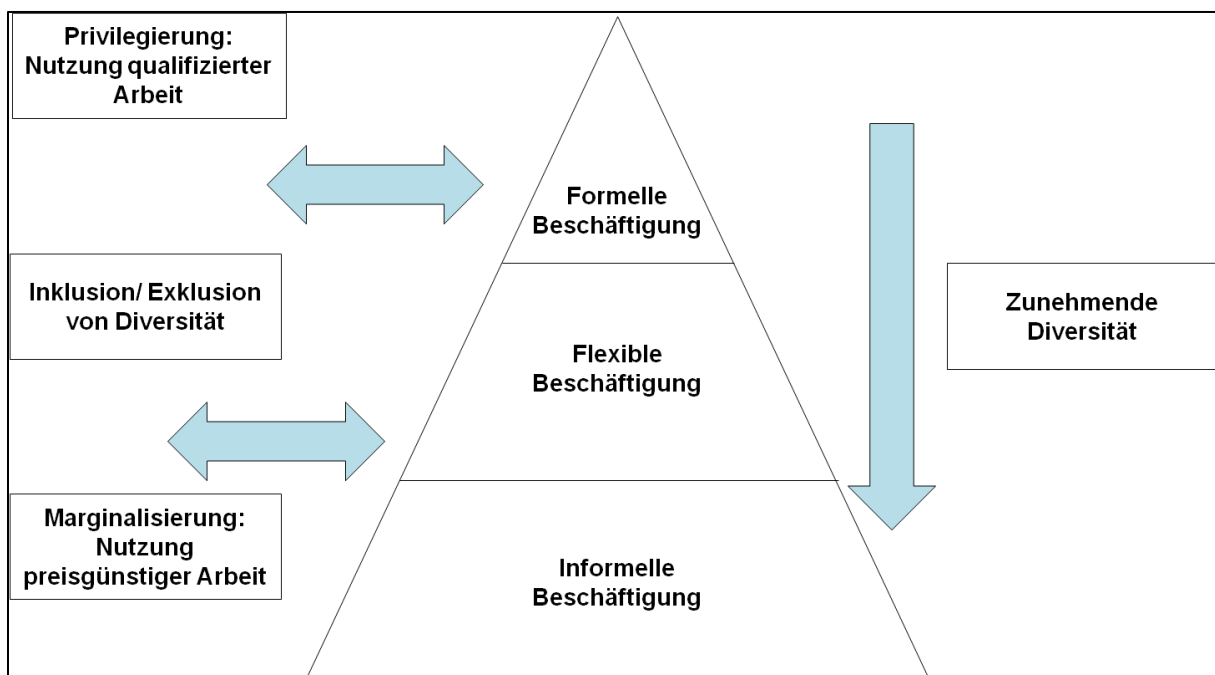


Abbildung 4: Privilegierung und Marginalisierung entlang von Identitätskategorien in globalen Wertschöpfungsnetzwerken<sup>50</sup>

### **2.3. Diversity – ein „Travelling Concept“ aus dem angelsächsischen Raum und die Rezeption in Europa**

Der Begriff „Diversity“ kann als Symptom dieser Doppelstrategie von „race to the bottom“ und „race to the top“ verstanden werden. Einerseits ist er Ergebnis der Kämpfe der schwarzen Bevölkerung in den USA gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz, andererseits eine der modernen Personalmanagement-Methoden, die sich auf eine kosmopolitische Elite richtet und angesichts der Diversifizierung der Beschäftigung Ausbreitung erfährt.

<sup>50</sup> Eigene Darstellung, in Anlehnung an Barrientos/Dolan/Tallontire (2003:1516) „Gendered employment and the gender pyramid of codes“.

„Diversity“ versucht, die Phänomene der Pluralität (post-)moderner Gesellschaften unter ein Schlagwort zu fassen und gleichzeitig praxisrelevante Konzepte für den Umgang mit Vielfalt vorzuschlagen. (Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Krell 2004) Diversity steht für Differenz, Heterogenität und Verschiedenheit, wird aber mit positiver Konnotation auf Deutsch vor allem als Vielfalt übersetzt und vielfach auf den Arbeitsmarkt und die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz festgelegten Identitätskategorien Geschlecht, „Rasse“, ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung und Religion bezogen.<sup>51</sup> Taylor Jr. Cox, einer der „Väter“ der US-amerikanischen Diversity-Debatte, schlägt folgende Definition vor, in der der Diversity-Ansatz auf den Arbeitsmarkt bezogen wird:

„The term diversity has many interpretations. I believe it is neither so broad as to mean any difference between people nor so narrow as to be limited to differences of gender and race. Diversity is not another name for affirmative action, nor a name for nontraditional or ‘minority group’ members of organizations, nor a synonym for EEO (equal employment opportunity). Rather, I define diversity as follows: Diversity is the variation of social and cultural identities among people existing together in a defined employment or market setting.“ (Cox 2001:3)

Gertraude Krell, die die Diskussion im deutschsprachigen Raum wesentlich geprägt hat, stellt ebenfalls den Arbeitsmarkt-Bezug her und formuliert es wie folgt:

„Diese Bezeichnung steht für Strategien, Programme und Maßnahmen für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit Vielfalt. Dabei geht es um die Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen einer Organisation, insbesondere um die Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt (*workforce diversity*) beziehungsweise der in einer Organisation Beschäftigten (*workplace diversity*).“ (Krell 2008a:9, Hervorh. i. O.)

Diversity soll in dieser Arbeit entsprechend als Oberbegriff für die Anerkennung von Vielfalt auf dem Arbeitsmarkt oder in einem Beschäftigungsverhältnis verstanden werden, dessen Operationalisierung als Management-Strategie Diversity Management (DiM) ist.

Analytisch ist es sinnvoll, im deutschsprachigen Raum das Begriffspaar Gender & Diversity zu verwenden. „Gender“ steht für das „sozial konstruierte“ oder „psychologische“ Geschlecht im Unterschied zum biologischen Geschlecht „Sex“.<sup>52</sup> Die doppelte Nennung erscheint sinnvoll, um 1) an die Erkenntnisse der feministischen Geschlechterforschung anzuknüpfen, 2) auf den öffentlichen (Gender Mainstreaming) und privaten Sektor (Diversity Management) gerichtete Bedeutungsrahmen und Strategien zu integrieren, 3) die unterschiedliche

---

<sup>51</sup> Siehe zu den folgenden Ausführungen zu Diversity auch Schiederig/Vinz (2009a und b; 2010a und b; 2011)

<sup>52</sup> In den 1970er Jahren entwickelte die US-amerikanische feministische Theorie die Unterscheidung von „Gender“ für das „sozial konstruierte“ oder „psychologische“ Geschlecht im Unterschied zum biologischen Geschlecht „Sex“. Die Verknüpfung von weiblichem/männlichem Körper und gesellschaftlicher Rolle hatte bereits Simone de Beauvoir 1949 hinterfragt, zentrale Beiträge zur Performativität von Gender und Sex kamen später von West/Zimmerman (1987:58) und Judith Butler (2009).



gesetzliche Regelung und die zunehmende Integration von Kategorien in einer neuen Generation von Antidiskriminierungsrecht zu berücksichtigen, und 4) die für Deutschland problematischen Begriffe „race“ und „class“ (Knapp 2005) zu umgehen. Der Begriff Diversity ermöglicht über den Fokus auf Geschlechterverhältnisse hinaus auch die Berücksichtigung intersektionaler Wechselwirkungen mit anderen Ungleichheitskategorien und der darauf gerichteten Policies. Aus praktischen Erwägungen wird in dieser Arbeit vielfach der für den Unternehmenskontext relevante Kurzbegriff Diversity verwendet. (Für eine Diskussion vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2007; vgl. auch Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Krell 2007)

Angesichts der Zielsetzung dieser Arbeit, die Diffusion und die Übernahme von Diversitätspolitiken innerhalb transnationaler Unternehmen zu verfolgen, ist es besonders interessant, dass bereits das Konzept selbst eine Geschichte als „travelling concept“<sup>53</sup> (Lammert/Sarkowsky 2010) zwischen den Kontinenten und Bedeutungszusammenhängen hat: Zunächst wurde es in den USA aus der Bürgerrechtsbewegung heraus als Leitbild für Affirmative Action und als Strategie gegen die Diskriminierung von People of Color (PoC) und Frauen bekannt.<sup>54</sup> Im Sinne eines „Celebrating Diversity“ sollte Unterschiedlichkeit positiv besetzt und als Forderung für die Herstellung von Chancengleichheit und den Abbau von Benachteiligung aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe umgemünzt werden. Auch in anderen, vor allem englischsprachigen Ländern wie Kanada, Südafrika oder Großbritannien wurde der Begriff benutzt, um Forderungen nach Anerkennung benachteiligter Gruppen zu äußern.

Seit den 1990er Jahren wurde Diversity in Form personalpolitischer und Marketing-orientierter Strategien des Diversity Management von US-amerikanischen Unternehmen aufgegriffen, um die Übertragung von Konflikten zwischen PoC und der weißen Mehrheitsbevölkerung auf den Betrieb und teure Klagen wegen Diskriminierung zu

---

<sup>53</sup> Christian Lammert und Katja Sarkowsky nutzen den Begriff „travelling concept“ in Bezug auf Debatten zu Multikulturalismus in Kanada und Europa in Anlehnung an Mieke Bal, um metaphorisch eine Miniaturtheorie zu bezeichnen, die zwischen Disziplinen, Wissenschaftlern, Zeit und Raum reist und wandert. Mit der Diffusion des Multikulturalismus beschäftigt sich auch Will Kymlicka in „Multicultural Odysseys“ (2007). Vgl. auch Gudrun-Axeli Knapp (2005), die unter Rückbezug auf Edward Said kritisch von „travelling theories“ in Bezug auf die Triade „Race-Class-Gender“ spricht und eine Rekontextualisierung fordert. Knapp weist auch darauf hin, dass die Triade von Race-Class-Gender dezidiert US-amerikanischen Ursprungs ist und insbesondere „Race“, aber auch die Dimension von Klasse im deutschen Kontext nur schwerlich übernommen werden.

<sup>54</sup> Auch wenn Diversity in den USA einen ähnlichen Ursprung wie das „Equal Employment Opportunities“-Programm hat (vgl. Verloo 2006), unterscheidet es sich heute wesentlich in seiner Bezugnahme auf den „Business Case“. Diese Darstellungen einer Ideen-Geschichte haben natürlich gleichzeitig eine diskursive Rolle, sie naturalisieren einen Mythos, darauf hat Roland Barthes (2010) hingewiesen, gleichzeitig gibt es multiple, „vielfältige Genealogien“ (Walgenbach et al. 2007) nachzuverfolgen, etwa aus der Critical Whiteness-Forschung oder politischen Praxis im deutschsprachigen Raum, die dazu geführt haben, Diversity und Intersektionalität anschlussfähig zu machen. Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass sich der Bedeutungszusammenhang von Diversity in jedem Kontext wandelt.

vermeiden. Hinzu kam die Konkurrenz mit neuen Unternehmen, die proaktiv Toleranz und Diversität proklamierten und damit attraktiv für umworbene MitarbeiterInnen wurden und Nischenmärkte bedienen konnten. (Vgl. Thomas/Ely 1996) Für börsennotierte Unternehmen wurden entsprechende Berichtspflichten vorgeschrieben. In den späten 1990er Jahren hatten drei Viertel der großen US-Unternehmen DiM eingeführt (Egan/Bendick 2003:702) und begannen, diese Programme in abgeschwächter Form auf ihre Operationen außerhalb der USA auszudehnen (Wentling/Palma-Rivas 2000; Egan/Bendick 2003; Ferner/Almond/Colling 2005). Mittlerweile ist es Standard in US-amerikanischen Großunternehmen: In der Befragung für den „Corporate Gender Gap Report 2010“ gaben 100 Prozent der antwortenden Großunternehmen aus den USA und Großbritannien an, konkrete Maßnahmen für Gleichstellung zu betreiben.<sup>55</sup>

Im Zuge der Transnationalisierung von Unternehmen, globaler Diffusion und lokalem Problemdruck griffen in den vergangenen Jahren zunehmend auch Unternehmen mit Stammsitz in Europa das Konzept Diversity auf. In einer Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung 2006 gaben 75 Prozent der europäischen Unternehmen (ohne Großbritannien und Deutschland) und 44 Prozent der deutschen Unternehmen an, Diversity Management zu praktizieren. Die Zahl der US-amerikanischen und britischen Großunternehmen lag in dieser Untersuchung bei 92 Prozent. (Köppel/Yan/Lu□dicke 2007) 2005 hatten Süß und Kleiner (2006a) für Deutschland einen Anteil von 38,5 Prozent gefunden, der „Corporate Gender Gap Report“ nennt für 2010 die Zahl von 46 Prozent mit spezifischen Maßnahmen für Frauen. (Zahidi/Ibarra 2010) Angesichts des vergleichsweise niedrigen Anteils hierzulande trägt die Bertelsmann-Studie den Titel „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ (Köppel/Yan/Lu□dicke 2007). Die Studien zeigen einhellig, dass DiM bei Großunternehmen stärker verbreitet ist als bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. (Vgl. Ortlieb/Sieben 2008)

---

<sup>55</sup> Bei den Zahlen ist ein Bias zu beachten, da vermutlich besonders engagierte Unternehmen eine Tendenz zur Beantwortung solcher Befragungen haben.

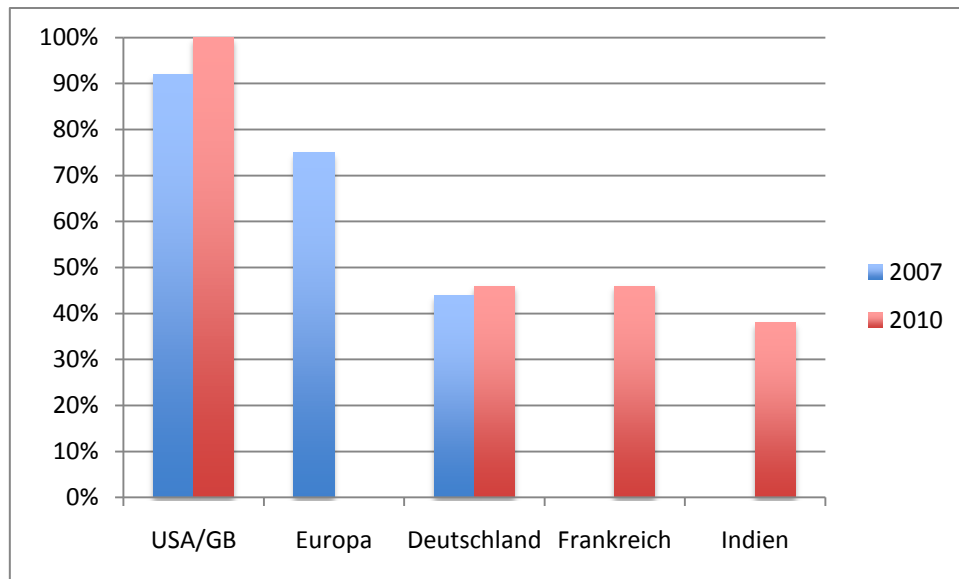


Abbildung 5: Unternehmen mit (Gender) Diversity Management nach Ländern<sup>56</sup>

Was wird nun in Unternehmen unter Diversity verstanden? Diversity meint in unternehmerischer Perspektive die Unterschiedlichkeit der Individuen in Bezug auf Eigenschaften, Verhaltensweisen, Wertvorstellungen, Wissen und Fähigkeiten (Rasmussen 1996:173ff.). Prinzipiell kann in einer solchen Perspektive eine endlose Zahl an verschiedenen Identitätskategorien unter Diversity gefasst werden. Auch wenn der Fokus des Diversity-Ansatzes nicht auf Strukturkategorien und Gruppenzugehörigkeiten liegt, gibt es mit diesen große Schnittmengen, da sie soziale Verhältnisse wesentlich bestimmen. Im Interesse einer analytischen und praktischen Fassbarkeit wird Diversity in der Mainstream-Literatur und betrieblichen Praxis häufig auf die so genannten „Kernkategorien“ oder „Big 6“ bezogen, die als individuell nicht oder kaum veränderbare Faktoren verstanden werden (Plummer 2003:25ff.; Krell 2008c). Zu den Big 6<sup>57</sup> zählen:

- Herkunft und ethnische Zugehörigkeit
- Geschlecht
- Alter
- Sexuelle Orientierung
- Behinderung
- Religion und Weltanschauung

Neben diesen kaum veränderbaren Kerndimensionen gibt es stärker veränderbare

<sup>56</sup> Darstellung nach Zahlen zu Diversity Management aus Köppel/Yan/Lüdicke (2007) und Frauenförderung aus Zahidi/Ibarra (2010).

<sup>57</sup> Die Big 6 sind auch die Merkmale, die gesetzlich in den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien verankert sind. Zu den „Big 8“ werden über die sechs Kernkategorien hinaus noch Staatsangehörigkeit und Status innerhalb der Organisation gezählt. (Vgl. Plummer 2003:25ff.)

„Sekundärdimensionen“, zu denen z.B. Einkommen, beruflicher Werdegang, Familienstand, Elternschaft oder (Aus-)Bildung zählen. Die Unterteilung in Primär- und Sekundärdimensionen nach Loden/Rosener (1991) wird häufig als Kreisdiagramm abgebildet, die ebenfalls verbreitete Unterteilung in sichtbare und unsichtbare Dimensionen mit dem Modell des „Eisbergs“. Dieses Modell nutzt z.B. auch die AA Group in der internen Diversity-Kommunikation. Der Eisberg veranschaulicht, dass nur wenige Diversity-Dimensionen für alle sichtbar sind, diese aber von einer Vielzahl von unsichtbaren Eigenschaften gestützt und beeinflusst werden, die quasi unter der Wasseroberfläche liegen. Allerdings ist die Berücksichtigung der verschiedenen Merkmale in verschiedenen Ländern und Organisationen ganz unterschiedlich (vgl. Krell 2008a; Klarsfeld 2010). So konzentrieren sich etwa deutsche Unternehmen auf die Dimensionen Geschlecht (bzw. Frau und Vereinbarkeit von Familie und Beruf), Alter und Herkunft (Berger 2011).

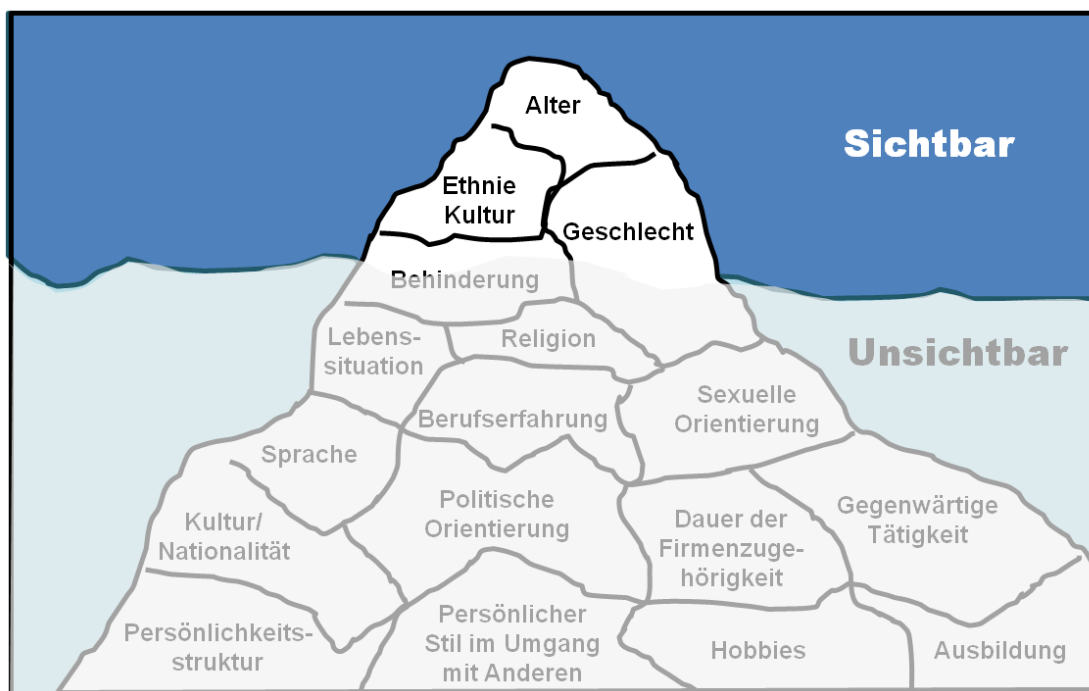


Abbildung 6: Diversity in sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen (Rühl 2007)



Abbildung 7: Diversity in primären und sekundären Dimensionen (Loden/Rosener 1991)

Diversity Management operationalisiert das Konzept Diversity und integriert es in Management- und Personalführungsprozesse, z.T. wird auch vorsichtiger von „Managing Diversity“ gesprochen oder ganz einfach der Kurzbegriff Diversity genutzt. (Krell 2008a) Zum ethisch-moralischen und juristischen Diskriminierungsverbot kommt mit Diversity als Management-Instrument die ökonomische Rationale. Aus dieser betriebswirtschaftlichen Perspektive geht es darum, die Kosten der Diskriminierung, die durch stressbedingte Erkrankungen, mangelhafte Kommunikation in interkulturellen Teams oder durch Klagen gegen Diskriminierung in einem Unternehmen entstehen können, zu senken und Produktivität und Kreativität durch erfolgreiches Diversity Management zu fördern. DiM im Unternehmen richtet sich besonders auf solche „differences among people that are likely to affect their acceptance, work performance, satisfaction, or progress in organization.“ (Hays-Thomas 2004:12)

Warum führen also Unternehmen DiM ein oder sollten dies tun? Der so genannte „Business Case“, auf den in der Literatur und bei unternehmensnahen Veranstaltungen immer wieder hingewiesen wird, hat mehrere Dimensionen. Zusammengefasst lauten diese Begründungen in Anlehnung an Krell (2008a:68ff.) in acht Argumenten:

1. Das *Beschäftigungsstruktur-Argument*: Wenn man davon ausgeht, dass Talent unter allen Bevölkerungsgruppen gleichmäßig verteilt ist, so muss eine Organisation daran interessiert sein, möglichst aus allen gesellschaftlichen Gruppen die besten Bewerberinnen und Bewerber zu rekrutieren (und z.B. nicht nur aus der Gruppe der weißen Männer). Angesichts der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt (d.h. sinkender Anteil der weißen Männer an der Erwerbsbevölkerung, wachsender Anteil von Frauen, MigrantInnen sowie Älteren) steigt der Handlungsdruck, die Personalpolitik auf neue Gruppen auszurichten. Ein Diversity-Ansatz verbessert die Chancen, die besten BewerberInnen aus allen gesellschaftlichen Gruppen zu rekrutieren.
2. Das *Personalmarketing-Argument*: Eine gut kommunizierte Diversity-Strategie verschafft Vorteile bei der Gewinnung und Bindung von (insbesondere hochqualifizierten) MitarbeiterInnen, die zunehmend auf ethisches Verhalten ihres Arbeitgebers Wert legen.
3. Das *Innovations-Argument*: Gemischte Teams finden innovative, kreativere und tragfähigere Problemlösungen – wenn mit dem Konfliktpotenzial proaktiv umgegangen wird.
4. Das *Flexibilitäts-Argument*: Monokulturelle Organisationen sind aufgrund homogener Entscheidungsgremien und Konformitätsdruck schlechter in der Lage, flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren. Multikulturelle Organisationen können flexibler auf Veränderungen reagieren, die unter dem Paradigma der lernenden Organisation im „Change Management“ beständig nötig sind.
5. Das *Transnationalisierungs-Argument*: Eine multikulturelle Organisation kann im Zuge von Transnationalisierungsstrategien leichter angepasst in anderen Ländern agieren.
6. Das *Marketing-Argument*: Eine vielfältige Belegschaft kann sich besser auf vielfältige Absatzmärkte einstellen. Zudem können KonsumentInnen angesprochen werden, deren Kaufverhalten auch an sozial verantwortlichem Handeln des Unternehmens orientiert ist. Bei der Vergabe öffentlicher Aufträge kann die Einhaltung von Diskriminierungsverboten eine Rolle spielen.
7. Das *Finanzierungs-Argument*: Auch Anlageentscheidungen werden im Rahmen von „Socially Responsible Investment“ zunehmend an sozialen Aspekten orientiert. In den USA gibt es Fonds, die nur in solche Unternehmen investieren, die Diversity-Programme haben.
8. Das *Kosten-Argument*: Diskriminierung verursacht Kosten für ein Unternehmen, etwa durch Demotivation und Anpassungskosten für die Beschäftigten, Konflikte im Arbeitsalltag und möglicherweise Klagen mit Entschädigungsforderungen.

Hinzufügen lassen sich noch zwei weitere Argumente, die von Unternehmen jedoch selten kommuniziert werden:

9. Das *Regelkonformitäts-Argument*: DiM wird eingeführt, um gesetzlichen Anforderungen zu genügen.
10. Das *Regelvermeidungs-Argument*: Mit Hinweis auf ein bestehendes Diversity Management können drohende gesetzliche Regelungen abgewehrt werden, die für ein Unternehmen mit Kosten verbunden sein könnten.

Cox unterscheidet zwischen Vorteilen in Bezug auf den „first level outcome“ (Produktivität, Kreativität, Teambuilding) und „second level outcome“ (Gewinn, Marktanteil etc.). (Cox 1993) Ferner/Almond/Colling (2005:312) fanden als Motivationsfaktoren für die Einführung von DiM im gesamten Konzern bei US-Unternehmen den Wunsch nach einer einheitlichen Unternehmenskultur, die Anwerbung diverser Talente sowie das Streben nach innovativen Lösungen, die an verschiedene Märkte und Kundengruppen angepasst sind. Allerdings konnte – trotz Bemühungen zur Quantifizierung der Gewinne aus der Förderung einzelner Gruppen (McKinsey 2007) – der ökonomische Nutzen eines Diversity Managements bisher in keiner Studie systematisch nachgewiesen werden (vgl. Kochan 2003). Die Mehrzahl der Studien nimmt die diverse Zusammensetzung von Vorstandsgremien als Indikator und zeigt bei mehr Vielfalt eine erhöhte wirtschaftliche Performanz. Allerdings beeinflussen sich in erfolgreichen Unternehmen Variablen der Veränderungsbereitschaft im Sinne von „dynamic capabilities“ (Barreto 2010) und die Repräsentation verschiedener Gruppen wechselseitig, weshalb eine systematische Berechnung mit Schwierigkeiten verbunden bleibt. Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, muss der ökonomische Nutzen von DiM zudem nicht im Gegensatz zum Nutzen durch die Abwertung bestimmter Gruppen stehen. In den Fallstudien wird zu prüfen sein, auf welche Argumente die Akteure Bezug nehmen und welche Maßnahmen daraus resultieren.

Folgende Maßnahmen können Bestandteil von Diversity Management im Unternehmen sein: Strukturelle Institutionalisierung von Diversity Management (d.h. Integration in Unternehmensziele und Leitlinien, Einrichtung einer entsprechenden Stelle oder eines Büros), Diversity-Analyse (d.h. Erhebung von statistischer Repräsentation verschiedener Gruppen, Bedarfsermittlung, Evaluation von Maßnahmen), Diversity-Trainings, Gestaltung der Personalpolitik nach Diversity-Prinzipen (Personalauswahl, Personalentwicklung, gemischte Teams, Beratung und Mentoring, Leistungsbeurteilungen, Entgelt, Work-Life-Balance mit flexiblen Arbeitszeiten oder Kinderbetreuung), Gruppen für bestimmte MitarbeiterInnen („affinity groups“) und weitere Maßnahmen wie Gebetsräume. (Süß/Kleiner 2006b; Oechsler/Klarmann 2008; Egan/Bendick 2003)

Thomas und Ely (Thomas/Ely 1996) haben drei Diversity-Paradigmen unterschieden, denen US-amerikanische Unternehmen folgen: So ging zunächst im Sinne des „Discrimination &

Fairness“-Paradigmas die Mehrheit der Unternehmen davon aus, Nicht-Diskriminierung und Förderung der Repräsentation von Minderheiten genügten. Später wurde mit dem „Access & Legitimacy“-Paradigma stärker auf die ökonomische Begründung gesetzt, Unterschiedlichkeit betont und Angehörige von Minderheiten besonders zur Bearbeitung von ihrer Zugehörigkeit entsprechenden Nischenmärkten eingesetzt. Beide Ansätze brachten jedoch Spannungen mit sich, da die Organisationskultur nicht verändert wurde. In einigen wenigen Organisationen habe sich daher das „Learning & Effectiveness“-Paradigma entwickelt, das die Mitte zwischen Assimilation (Modell 1) und Differenzierung (Modell 2) einnimmt und die Integration verschiedener Gruppen mit organisationalem Lernen zusammen bringt. Insofern ist empirisch zu klären, welches Verständnis von Diversity bei den Akteuren im Feld vorherrscht, wobei in der Analyse auf die von Ely/Thomas (1996; 2001) vorgeschlagenen drei Diversity-Paradigmen zurückgegriffen werden kann, die jeweils mit unterschiedlichen Policies verknüpft sind.

Parallel zur Verbreitung von Diversity als personalpolitischem Leitbild setzte das Konzept seine Reise fort und fand seit der Jahrtausendwende aus den US-amerikanischen und kanadischen Diskussionen zu Multikulturalismus und kultureller Diversität in der Einwanderungsgesellschaft auch im europäischen Raum Eingang in die politische Debatte, insbesondere als Leitbild der Antidiskriminierungspolitik der Europäischen Union. (Vgl. Vinz 2010) Inzwischen arbeiten auch in Europa öffentliche Einrichtungen, Nichtregierungsorganisationen und Bildungsanbieter damit, auch wenn der Begriff insbesondere in der deutschsprachigen Öffentlichkeit noch wenig bekannt ist. (Schiederig/Vinz 2011) Diskutiert wird, ob „Diversity Management“ oder gar in Erweiterung des im öffentlichen Dienst in der Europäischen Union bereits vorgeschriebenen Gender Mainstreamings ein „Diversity Mainstreaming“ praktikable Strategien für Verwaltung und Non-Profit-Organisationen sind (vgl. Kapitel 7.1.).

Entsprechend lassen sich zwei Perspektiven auf Diversity unterscheiden. Erstens lässt sich eine Equity-Perspektive mit den Zielen der Unrechtsbekämpfung, Antidiskriminierung und Förderung von Fairness, Toleranz und Respekt identifizieren (Vedder 2006). Sie wurde vor allem von der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung geprägt, ist demokratisch-politisch orientiert und den Zielen verpflichtet, Diskriminierungen abzubauen und soziale Inklusion von benachteiligten Gruppen durch Gleichstellungsmaßnahmen zu gewährleisten. Zweitens lässt sich eine Efficiency-Perspektive nennen, die den Fokus auf das Gewinn und Wettbewerbsvorteile bringende Management von Diversity und die damit verbundenen organisationalen Ziele richtet. Diese Perspektive ist utilitaristisch orientiert und kann der



Strategie des „Diversity Management“ zugeordnet werden. (Vinz 2010; Schiederig/Vinz 2011) Ziel von DiM ist im Idealfall die gleichwertige Vielfalt innerhalb der multikulturellen Organisation (vgl. Cox 2001), realiter zumindest die Vermeidung von Kosten und Effizienzgewinne. DiM reagiert auf das rechtliche Diskriminierungsverbot, seine Zielsetzung heißt jedoch nicht notwendigerweise Chancengleichheit.<sup>58</sup> Auffälliger Weise bleibt das Phänomen der Diskriminierung in der (deutschsprachigen) Diversity-Debatte unterbelichtet. Insbesondere institutionelle Diskriminierung muss jedoch adressiert werden, wenn DiM tatsächlich zu Chancengleichheit betragen soll.<sup>59</sup>

Eine Diversity-Strategie kann also normativ, rechtlich oder ökonomisch motiviert sein. Dies ist jedoch eine weitgehend analytische Betrachtung, da sich in der Praxis die Perspektiven und Motivationslagen vermischen: in Unternehmen agieren normativ motivierte Akteure und Verwaltungen sind im Zuge des „New Public Management“ zum ökonomischen Handeln angehalten. Die beiden Perspektiven *Equity vs. Efficiency* finden sich grundsätzlich auch in den zwei Literatursträngen zu Diversity wieder: zum einen gibt es die „Mainstream“-Diversity Management-Literatur (z.B. Cox 1993; Thomas/Ely 1996; Wagner/Sepehri 1999; Gardenswartz/Rowe 2003), zum anderen eine eher sozialwissenschaftlich orientierte kritische Richtung, die Diversity dekonstruktiv als fluides Konzept begreifen will, auf die Intersektionalität verschiedener Kategorien und mit ihrer Hierarchisierung verbundenen strukturellen Ungleichheiten hinweist. (Hofmann/Bendl/Fleischmann 2009; Bendl/Fleischmann/Walenta 2008; Krell 2004)<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> In einer Equity-Perspektive ist Chancengleichheit das Ziel von Gleichstellungsmaßnahmen. Die formale Interpretation von Chancengleichheit geht in liberaler Denktradition davon aus, dass die Chancen zweier Personen, ein Ziel zu erreichen, dann gleich sind, wenn keiner von beiden mit rechtlichen oder quasi-rechtlichen Hindernissen konfrontiert wird. Wenn allerdings Maßnahmen „positiver Diskriminierung“, etwa Quotierungen, verwendet werden, liegt ein Verständnis von „substanzieller Chancengleichheit“ zugrunde. Das Prinzip der substanziellen Chancengleichheit geht davon aus, dass Menschen auch gleiche Chancen benötigen, um ihre Rechte entsprechend wahrnehmen zu können. Nach diesem substanziellen Verständnis ist Chancengleichheit gewährleistet, wenn alle größeren gesellschaftlichen Gruppen die gleiche Erfolgsrate aufweisen. (Vgl. auch Kapitel 5.1. und 10.2.)

<sup>59</sup> Diskriminierung (vom lateinischen *discriminare* „trennen, absondern, unterscheiden“) meint eine Benachteiligung oder Herabwürdigung von Gruppen oder Individuen aufgrund von gruppenspezifischen Kriterien in einer gleichen Situation. Es kann zwischen verschiedenen Formen von Diskriminierung unterschieden werden, je nachdem, *von wem* die Diskriminierung ausgeht: Individuelle Diskriminierung wird durch einzelne Akteure ausgeübt, sie beruht auf Vorurteilen und Stereotypen und kann in konkrete Verhaltensweisen münden. Institutionelle Diskriminierung bezieht sich auf Strukturen und Praktiken der Diskriminierung, die in die „normalen“ Entscheidungsabläufe und Routinen von Organisationen als „Gelegenheitsfenster“ eingebaut sind. Strukturelle Diskriminierung bedeutet Diskriminierungen, die in der Struktur der Gesamtgesellschaft begründet sind, z.B. das Patriarchat. (Feagin/Booher Feagin 1978; Gomolla/Radtke 2002; Hormel 2007)

<sup>60</sup> Die kritische Diversity-Literatur bemängelt, dass das Diversity-Konzept untertheoretisiert sei und reagiert darauf mit Rückgriffen auf Gerechtigkeitstheorien, Sozialtheorien (Giddens, Bourdieu) oder Queer Theory (Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009; Bendl/Fleischmann/Walenta 2008; Fleischmann 2009; Parker 2002; Krell

## **2.4. Zwischenfazit: Ein offenes Konzept**

Es lässt sich festhalten, dass Diversity zunächst nur die Anerkennung und positive Wertschätzung von Vielfalt postuliert. Welche Grundannahmen und politische Strategien im nächsten Schritt damit verknüpft werden, ist prinzipiell offen und muss zwischen den beteiligten Akteuren ausgehandelt werden. Es ist zu vermuten, dass unter Diversity die Anerkennung von Differenz und von spezifischen Bedürfnissen mit dem rechtlichen Diskriminierungsverbot verknüpft wird, je nach institutionellem Kontext mit verschiedenen Strategien. Allerdings, so konnte in diesem Kapitel herausgearbeitet werden, wird dies selektiv nur bestimmte Gruppen der Beschäftigten in den transnationalen Unternehmen betreffen, die in Bezug auf bestimmte Kriterien (Bildung, soziale Zugehörigkeit, Herkunft) bereits privilegiert sind und von dieser partiellen Umverteilung weiter positiv betroffen sein werden. Während auf der betrieblichen Ebene zunehmend die Wichtigkeit von Chancengleichheit auch bei der Führungskräfteauswahl als Aufgabe des Personalmanagements angemahnt und erkannt wird (Krell 2004:20ff.), stellt sich in Bezug auf die „Proletarisierung“ auf der Makro-Ebene die politische Frage von elementaren Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen insbesondere in Entwicklungsländern. DiM reagiert auf das rechtliche Diskriminierungsverbot, seine Zielsetzung heißt jedoch nicht notwendigerweise Chancengleichheit.

Kurz gesagt: der Begriff Diversity lässt sich als Deskriptor von Vielfalt, als Personalmanagement-Strategie oder als Gegenstand politischer Auseinandersetzung verstehen. In einem horizontalen Verständnis von Diversity können verschiedene Identitätskategorien berücksichtigt werden, auch in ihrer Wechselwirkung. Nicht zuletzt erlaubt er in einer politikwissenschaftlichen Diversity Politics-Perspektive eine fokussierte Analyse, welcher Umgang mit Differenz und welche Steuerung von Gleichheit und Ungleichheit durch verschiedene Akteure erfolgt und was unter dem Paradigma Diversity verstanden wird. Umso lohnenswerter scheint es, diesen Ansatz im Folgenden theoriegeleitet zu operationalisieren, um die Diffusionsprozesse in Unternehmen analytisch fassen zu können und herauszuarbeiten, wie sich das Verständnis von Diversity in verschiedenen Kontexten ähnelt oder unterscheidet.

---

2004). Im Mainstream-Diversity-Diskurs, so die Kritik, werden auf der Grundlage statischer Identitätskonstruktionen Gruppen konstruiert, homogenisiert und essentialisiert und durch die Betonung von Identitäten hierarchische Differenzen zwischen der Norm und „den Anderen“ produziert (etwa bei Loden/Rosener 1991).

Dabei sollte jedoch nicht vergessen werden, dass Literatur zu Geschlecht und Diversität in den meisten Disziplinen, etwa Wirtschaftswissenschaft, Politikwissenschaft oder Organisationsforschung, marginal bleibt.

### **3. Diffusion von Diversity Politics: Theoretisch-analytischer Rahmen**

Der Diversity Politics-Ansatz, von Barbara Riedmüller und Dagmar Vinz 2007 vorgeschlagen, soll in diesem Kapitel für die Analyse des Policy-Transfers in transnationalen Unternehmen operationalisiert werden. Für die Operationalisierung kann auf die politikwissenschaftliche Forschung zum Policy-Transfer sowie die betriebswirtschaftliche Forschung zum „transfer of management policies und practices“ zurück gegriffen werden, wobei Letztere bereits einige Ergebnisse zum Transfer von Diversity Management bereit hält. Eine konzeptionelle Einbettung, die sowohl institutionelle als auch akteursbezogene Einflussfaktoren berücksichtigt, erfolgt in Rückgriff auf den akteurszentrierten Institutionalismus. Im Laufe des Kapitels werden Analyseraster erarbeitet, die die Fallstudien und die Analyse von Einflussfaktoren und Akteurskonstellationen leiten sollen.

#### **3.1. *Policy-Transfer aus politikwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht***

Wie kann der Policy-Transfer untersucht und gemessen werden? Zunächst sollen dazu cursorisch einige Forschungsansätze und -ergebnisse der bisherigen Transfer-Forschung dargestellt werden. Anschließend beschäftigen wir uns mit der Frage, wie Transfer gemessen werden kann. Die zentrale Frage der Forschung lautet, zu welchem Ergebnis der Transfer führt: Ist eine Konvergenz, Divergenz oder Hybridisierung der jeweiligen Politiken als Ergebnis der Übertragung zu beobachten? Weitere Fragen beschäftigen sich mit den Einflussfaktoren und Mechanismen des Transfers. Im Anschluss an Yu/Wu (2009) kann also zwischen dem Warum, dem Was, dem Wie und dem Ergebnis eines Transfers unterschieden werden, wie bereits in der Fragestellung berücksichtigt.

Erklärungsansätze zur Diffusion von Politiken im Sinne eines „process in which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system“ (Rogers 2003:5) liefern sowohl die Politikwissenschaft mit der politikwissenschaftlichen Diffusions- und Transferforschung (Berry/Berry 2007; Lütz 2007) als auch die Betriebswirtschaft. Während die Diffusionsforschung in einer Makroperspektive den Blick auf aggregierte Übernahmemuster richtet, die nicht notwendigerweise mit demselben Ergebnis enden müssen, konzentriert die Politiktransferforschung sich auf die bilaterale und intentionale Übernahme einzelner Politiken. (Busch/Jörgens 2007:58) In dieser

Arbeit wird zunächst die Frage nach dem Transfer einzelner Diversitätspolitiken zwischen Unternehmensstandorten gestellt. Daraus werden im nächsten Schritt Erkenntnisse für die Frage nach der transnationalen Diffusion des Diversity-Konzepts abgeleitet. Eine Diffusion ist erfolgt, wenn das Diversity-Konzept in verschiedenen nationalen und supranationalen Kontexten auftaucht bzw. diese verändert.

Eine Grundannahme der Policy-Diffusionsforschung, einem Teilgebiet der Policy-Analyse (vgl. auch Rogers 2003; Berry/Berry 2007; Reiter 2010), lautet, dass Policy-Innovationen durch Policy-Diffusion oder Transfer ausgelöst werden, indem die jeweiligen lokalen Akteure durch Impulse von außen zur Wandlung stimuliert werden, wenn es dafür günstige Bedingungen gibt. (Vgl. Lütz 2007; Berry/Berry 2007) In der politikwissenschaftlichen Diffusionsforschung liegt das Augenmerk also auf der Rolle der Akteure und den Wechselwirkungen zwischen staatlichen Institutionen und anderen Organisationen; sie fragt entsprechend den Debatten zu Governance danach, wie verschiedene Akteure und Institutionen über verschiedene (hierarchische und nicht-hierarchische) Kooperationsmechanismen zusammen wirken (Lütz 2007:132).

Mit der Übertragung von Managementstrategien innerhalb von transnationalen Unternehmen im engeren Sinne beschäftigt sich ein wirtschaftswissenschaftlicher Literaturzweig, der nach dem „transfer of management policies and practices“ fragt. Der Transfer innerhalb und zwischen Konzernen und die damit verbundene Frage der globalen Standardisierung oder lokalen Anpassung stehen im Zentrum der Internationalen Management- und insbesondere „International Human Resource Management“-Literatur. (Z. B. Bouquet/Birkinshaw 2008; Kostova/Roth/Dacin 2008; Dörrenbächer/Geppert 2006; Geppert/Williams 2006; Brewster/Wood/Brookes 2008; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007a; Ferner/Almond/Colling 2005; Tempel et al. 2006; Tempel/Wächter/Walgenbach 2006; Harzing/Sorge 2003; Kostova/Zaheer 1999; Quintanilla/Ferner 2003; Edwards/Kuruvilla 2005)

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es drei Thesen zur Frage, ob die Organisationsstruktur vom jeweiligen kulturellen und institutionellen Kontext bestimmt wird (Kieser/Walgenbach 2010:241ff.): Die Annahme, dass dieser keine Rolle spiele, da die effizienteste betriebswirtschaftliche Lösung überall zu den gleichen Ergebnissen führe (Konvergenzthese), die Annahme, dass dieser keine Rolle spiele, da die Globalisierung langfristig zur Angleichung führe (Standardisierungsthese, v.a. nach John W. Meyer), sowie

die Annahme, dass je nach Kontext Unterschiede bestehen bleiben (Divergenzthese). Es dominierte im Sinne einer Rational Choice- oder ressourcenbasierten Perspektive lange die Erwartung einer globalen Standardisierung von Politiken innerhalb von transnationalen Unternehmen, die Synergien und die für sie jeweils effizienteste Strategie durchgehend nutzen würden, vermutlich dem anglo-amerikanischen Modell einer multidivisionalen Struktur folgend. (Ohmae 1990; Whittington/Mayer 2000) Transfer passiere, so die Annahme, wenn das Topmanagement diesen als Quelle von internationalem Wettbewerbsvorteil sehe. (Z. B. Florkowski 1996; Taylor/Beechler/Napier 1996)

Mit der Einbeziehung institutionalistischer Theorieansätze wurde das Bild differenzierter: Einerseits wurden aus mikro-institutionalistischer Sicht Isomorphien mit dem Trend zur Vereinheitlichung erwartet, andererseits aus vergleichender makro-institutionalistischer Perspektive zunehmend auf die Relevanz des jeweiligen nationalstaatlichen institutionellen Kontexts hingewiesen, der eine Divergenz von Unternehmenspraktiken in verschiedenen Ländern nahelegt. (Vgl. Geppert/Matten/Walgenbach 2006)

Gründe für die Bemühungen um den Transfer werden also in Wettbewerbsvorteilen gesehen, die die Übertragung des Ansatzes aus einem bestimmten nationalen oder organisationalen Kontext oder die globale Vereinheitlichung besonders in international integrierten Branchen wie Automobil versprechen (Yu/Wu 2009:122), oder in den politischen Verhältnissen in der Organisation (Edwards 2004; Kostova 1999). So bestimmen die Abhängigkeit und möglichen Legitimitätsgewinne für die Tochterfirmen die Möglichkeit zum Transfer, ebenso wie die Rolle einzelner Personen. Zusammenfassend lässt sich zum „Warum“ des Transfers feststellen, dass die Gründe in der Literatur entweder im Wettbewerbsdruck, in internen Politiken oder einer Kombination von beiden gesehen werden, häufig abhängig von bestimmten Branchen- oder Organisationsstrategien. (Yu/Wu 2009:123)

In jüngster Zeit ist also ein „political turn“ (Helfen/Sydow 2011:5) in der betriebswirtschaftlichen Transfer-Literatur zu verzeichnen, im Zuge dessen der politische Kontext, mikropolitische Spiele und die Rolle verschiedener (gewerkschaftlicher) Akteure einbezogen und lokale Widerstände und die Grenzen des Einflusses der Zentrale wahrgenommen werden. (Collings 2008; Greer/Hauptmeier 2008; Preuss/Haunschild/Matten 2009; Fichter/Helfen/Sydow 2011; Brewster/Wood/Brookes 2008; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007b; Tempel et al. 2006; Ferner/Almond/Colling 2005; Pudelko/Harzing 2007; Levy 2008; Geppert/Williams 2006) Es zeichnet sich also eine Entwicklung über die Einbeziehung institutionalistischer Faktoren hin zur Integration von Institutionen und

Akteuren in einer politisch-interessenorientierten Sicht ab, die auch Themen wie Corporate Social Responsibility (Preuss/Haunschild/Matten 2009), Arbeitsstandards (Fichter/Helfen/Sydow 2011) und Diversity (Ferner/Almond/Colling 2005; Sippola/Smale 2007) adressiert.

Zum Transfer von Diversity Management gibt es bisher erst wenige Publikationen, die sich vor allem auf US-amerikanische Unternehmen konzentrieren (Jones/Pringle/Shepherd 2000; Wentling/Palma-Rivas 2000; Egan/Bendick 2003; Ferner/Almond/Colling 2005) und die Rolle verschiedener Akteure nur wenig berücksichtigen. Der Transfer von den USA in „coordinated market economies“ innerhalb Europas und in die restliche Welt ist bisher kaum erforscht, die Zunahme von Publikationen in jüngster Zeit zeigt jedoch die empirische Bedeutung (Sippola/Smale 2007; Klarsfeld 2011; Bjorkmann et al. 2008; Scandinavian Journal of Management Special Issue on „Diversity Management? Translation? Travel?“ 2009) Ferner, Almond und Colling (2005) untersuchen den Transfer von Diversity-Policies in einem US-Unternehmen auf seine britische Tochter, also im institutionellen Kontext von zwei „liberal market economies“. Sie nutzen einen vergleichenden institutionalistischen Ansatz kombiniert mit einer Macht- bzw. Interessen-Perspektive und finden heraus, dass selbst im Mutterhaus nur eine unvollständige und umstrittene Institutionalisierung von Diversity erfolgt („contested institutional terrain“, ebd.:305), deren Transfer zudem von normativen und institutionellen Unterschieden zwischen den USA und Großbritannien weiter erschwert wird. Durch Mobilisierung von Machtressourcen leisten die Briten Widerstand, schaffen „compromise accommodations“ (ebd.:304) und übernehmen die Policies nur teilweise und in veränderter Form. Egan und Bendick (2003) zeigen mit zwei Fallstudien US-amerikanischer Unternehmen in Europa ebenfalls, dass zwar die Idee Diversity diffundiert, allerdings nur eine sehr partielle Übernahme erfolgt. Sippola und Smale (2007) stellen in ihrer Fallstudie einer finnischen Tochter eines europäischen TNU fest, dass Diversity von der Zentrale mit entsprechenden Ressourcen aufgegriffen wurde, es eine globale Konsistenz der Diversity-Philosophie gab, aber Policies und Praxis zwischen Zentrale und Tochter divergieren. Es erfolgte zwar eine zeremonielle Übernahme, eine „ceremonial adoption“ (Sippola/Smale 2007, nach Kostova/Roth 2002) von Diversity durch Implementierung der entsprechenden Policies, aber keine Internalisierung. Als Einflussfaktoren werden die demographische, kulturelle und institutionelle „Embeddedness“ von DiM angeführt, die im nicht-angelsächsischen Kontext zu einer verstärkten Divergenz führe. Roberts (2007) untersucht unter dem Titel „Similar Outcomes, Different Paths“ einen US-amerikanischen

Finanzdienstleister und ein japanisches Industrieunternehmen, die in Japan beide flexible Arbeitszeitmodelle anbieten. Roberts lenkt den Blick vor allem auf die Rolle des regulatorischen Kontexts und die Ebenen des Transfers. Unter dem Titel „Global Diversity Management“ beschäftigen sich Özbilgin und Tatli (2008) mit der Frage, warum und wie transnationale Unternehmen ein globales Diversity Management etablieren und präsentieren im Analyse Rahmen nationale, sektorale, organisationale, diskursive und individuelle Faktoren als Treiber. Das „International Handbook on Diversity Management at Work“ (Klarsfeld 2010) kontextualisiert unternehmerische Diversity-Ansätze in 16 Ländern und setzt es in Verbindung mit Antidiskriminierungsgesetzen, u.a. auch in Deutschland, Frankreich und Indien.

Zusammengefasst zeigen die Studien, dass der jeweilige institutionelle Kontext im Herkunfts- und Zielland sowie das Verhalten der Akteure relevant für die Übertragung von DiM sind und im Zuge des Transfers eine Modifizierung der Politiken erfolgt.

### **3.2. Hybridisierung von Personalpolitiken als Transfer-Ergebnis**

Zunächst zur Frage des Ergebnisses des Transfer: Ist eine Konvergenz oder Divergenz der jeweiligen Politiken zu beobachten? Die genannten und viele andere empirische Studien zu internationalem Personalmanagement zeigen: „Transfer is not an either-or matter“ (Ferner/Almond/Colling 2005:306). Die Debatte um Konvergenz oder Divergenz von Unternehmenspraktiken scheint zumindest für Personalpolitiken insoweit beantwortet zu sein, als dass beide Phänomene gleichzeitig wirken und zu Mischformen führen. Einige Standardisierungselemente und lokale Anpassung werden in einer so genannten Hybridisierung von Policies und Praktiken kombiniert.<sup>61</sup> Der Begriff der Hybridisierung bezeichnet alle Formen der Übernahme außer die exakte Kopie: also Anpassung der Vorlage an die jeweiligen Bedingungen, Kombination verschiedener Programme oder Inspiration zu eigener Problemlösung. (Lütz 2007) *Die Hybridisierung von übertragenen Policies ist zumindest im Bereich der Personalpolitik angesichts der Vielzahl intervenierender Faktoren und Akteure also unvermeidlich* (Boyer et al. 1998; Ferner/Almond/Colling 2005; Doeringer/Lorenz/Terkla 2003).

---

<sup>61</sup> Aus kritischer Perspektive lässt sich anmerken, dass die Debatten zu Konvergenz und Divergenz die grundsätzlich asymmetrische Struktur der Weltwirtschaft nicht berücksichtigen, in die nie alle Lokalitäten gleichermaßen einbezogen sind. (Altwater/Mahnkopf 2007:306f.) Insofern kann eine dualistische Perspektive eingenommen werden, die gleichzeitig Effekte der Homogenisierung und der Lokalisierung erwartet.

Die bisherigen Studien zum Transfer von DiM zeigen ebenso eine Hybridisierung, im Zuge derer zunächst große US-Unternehmen, zunehmend auch die Zentralen in anderen Ländern, in einer Art „parallelism“ (Egan/Bendick 2003) einen aus dem Programm im Herkunftsland entwickelten gemeinsamen institutionellen Rahmen für DiM einführen, ihren Tochterfirmen aber Gestaltungsspielraum zur lokalen Anpassung und Umsetzung einräumen, der von diesen auch genutzt wird (Wentling/Palma-Rivas 2000; Egan/Bendick 2003; Ferner/Almond/Colling 2005; Sippola/Smale 2007).<sup>62</sup> Die Studien von Jones/Pringle/Shepherd (2000) und Ferner/Almond/Colling (2005) in Gastländern zeigen, wie US-amerikanische Modelle von DiM als unangemessen empfunden wurden, auf Widerstände stießen und lokal modifiziert wurden. In europäischen Ländern außerhalb von Großbritannien scheint die Tendenz zur Übernahme noch weniger stark ausgeprägt und das Ergebnis heterogener, wie die Studie von Sippola/Smale (2007:1899) in Finnland und die Analyse von 241 Webseiten europäischer TNU von Singh/Point (2004)<sup>63</sup> zeigen. Sippola und Smale schreiben sogar: „the global integration of diversity management represents an oxymoron insofar as it cannot be integrated without significant local modification.“ (Sippola/Smale 2007:1898)

Die Hybridisierung kann verschiedene Formen annehmen. Ferner/Almond/Colling (2005) unterscheiden im Anschluss an Boyer et al. (1998) zwischen „creative hybridisation“, die zu organisationalem Lernen beiträgt, und „resistive hybridisation“, die durch Widerstände den eigentlichen Inhalt verändert, sowie „ceremonial adoption“ (Kostova/Roth 2002) mit „ritual compliance“ ohne Inhalt. Christine Oliver (1991) hat die strategische Antwort von Organisationen auf institutionellen Druck untersucht und als mögliche Reaktionen volle Umsetzung, Vermeidung (wobei die Abweichung hinter „ritual compliance“ versteckt wird), Kompromiss und Widerstand gefunden. Sie zeigt, dass die Antwort von der Abhängigkeit der Organisation von der Quelle der Norm, Effizienzerwartungen und den Ansprüchen verschiedener Quellen abhängt. Wir können festhalten, dass das Ergebnis des Transfers also eine vollständige Umsetzung, eine zeremonielle Umsetzung in der Formalstruktur, kreative Hybridisierung oder Ablehnung und Widerstand in verschiedenen Abstufungen sein kann

---

<sup>62</sup> Als gemeinsamen übertragenen Rahmen zeigen die Studien von Ferner/Almond/Colling (2005), Wentling/Palma-Rivas (2000) und Egan/Bendick (2003) eine ähnliche Definition von Diversity, die Inklusion enthält, die Begründung von Diversity mit dem „Business Case“, die Etablierung von Leitlinien, die Einrichtung eines Global Diversity Teams oder ähnlicher administrativer Strukturen sowie von Training und Mitarbeiternetzwerken, vor allem für Frauen. Ferner/Almond/Colling nennen zudem die Einführung gemeinsamer Zielkorridore und einheitliche Zahlenerhebung, verbunden mit der Performanzbewertung der Manager.

<sup>63</sup> Die Studie zeigt, dass DiM außerhalb von Großbritannien zu diesem Zeitpunkt selten auf den Webseiten genannt wurde und sich die Definitionen und Dimensionen unterscheiden. (Singh/Point 2004)



(nach Ferner/Almond/Colling 2005; Oliver 1991; Boyer et al. 1998; Kostova/Roth 2002; Thelen 1999).

### **3.3. Transfer in den Dimensionen „Philosophy“, „Policy“ und „Practice“**

Das Ergebnis des Transfers kann sich außerdem im Hinblick auf verschiedene Dimensionen weiter unterscheiden. Um das Ausmaß des Transfers zu beurteilen, kann im Anschluss an Sippola/Smale (2007) Transfer in den Dimensionen „Philosophy“, „Policy“ und „Practice“ unterschieden werden. Sippola/Smale (2007) schlagen nämlich vor, die von Schuler/Dowling/De Cieri (1993) für die Differenzierung von Internationalem Human Personalmanagement entwickelte Unterscheidung zwischen Philosophie (die grundlegenden Annahmen, wie Menschen ortsunabhängig behandelt werden sollen), Policy (Institutionalisierung der Philosophie in Handlungsleitfäden) und Practices (Umsetzung der Policies, Wirkung) auch für Diversity Management zu nutzen. In einer Weiterentwicklung dieses Vorschlags lässt sich die Dimension „Practice“ weiter in formale Umsetzung der Policies (Implementierung, Outcome), Einhaltung (Compliance) und sowie den mittelfristigen Impact (intendiert und nicht-intendiert) unterscheiden.<sup>64</sup> Diese Klassifizierung wurde empirisch bestätigt: Es hat sich gezeigt, dass „Human Resource Management“ (HRM) - Practices einer stärkeren lokalen Modifikation unterworfen sind als die abstrakteren HRM-Policies und Philosophies. (Tayeb 1998; Sippola/Smale 2007) Es ist also z.B. möglich, dass in einer zeremoniellen Übernahme die Diversity-Philosophy und einige Policies übernommen werden, die Umsetzung aber verweigert wird. In den verschiedenen Dimensionen können verschiedene Grade von Konvergenz, Divergenz und Hybridisierung kombiniert werden. Ein Transfer ist erfolgt, wenn in diesen Dimensionen ganz oder teilweise Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Standorten festzustellen sind. Transfer kann grundsätzlich als Veränderungsprojekt bzw. Versuch institutionellen Wandel zu induzieren verstanden werden, das nach den bisherigen Studien zu Diversity-Transfer hybride Ergebnisse mit sich bringt. Als erfolgreicher Transfer wird die Übernahme von der Zentrale an einen Standort in zumindest einer Dimension definiert. Eine Diffusion ist erfolgt, wenn das Diversity-Konzept in verschiedenen nationalen und supranationalen Kontexten auftaucht bzw. diese verändert.

---

<sup>64</sup> In der Policy-Analyse werden basierend auf dem systemischen Ansatz von Easton von 1965 die Begriffe wie folgt differenziert: Input (Bemühungen um politische Maßnahmen), Output (Maßnahmen), Outcome (Umsetzung der Maßnahmen), Impact (intendierte und nichtintendierte Wirkungen der Maßnahme bei der Zielgruppe und weiteren Betroffenen). Politikwissenschaftlich ist die Dimension der „Praxis“ weiter gefasst zu verstehen.

Da sowohl Birkinshaw (2000) als auch Helfen/Sydow (2011) zeigen, dass Transfer ein „negotiated process“ ist, soll hier eine Ergänzung um die Dimension Politics vorgeschlagen werden, die die Rollen verschiedener Akteursgruppen, ihre jeweiligen Orientierungen (Philosophie) und Akteurskonstellationen zueinander als Faktor im Transferprozess einbezieht. Gleichzeitig wird in der Transfer-Literatur immer wieder die Bedeutung des institutionellen Länderkontexts (Polity) betont, wie die folgenden Ausführungen zeigen.<sup>65</sup> Dies bringt uns zu einem in Anschluss an Sippola/Smale erweiterten Analyseraster für die Fallstudien mit dem Fünferschritt Polity – Politics – Philosophie – Policy – Practice, wie die folgenden Überlegungen veranschaulichen.

Wie die Einführung der Politics-Dimension bereits andeutet, sollen neben der Untersuchung der Ergebnisse auch der Prozess des Transfers untersucht werden. Als relevante Aspekte wurden in Anschluss an Yu/Wu (2009) das Warum – d.h. die Akteursorientierungen und Einflussfaktoren – und das Wie – d.h. die Inhalte und Methoden – des Transfers identifiziert. Die Inhalte der übermittelten Diversity-Policies werden in der empirischen Analyse herausgearbeitet und in Kapitel 10 nochmals diskutiert. An dieser Stelle kann aus der Literatur festgehalten werden, dass solche Personalpolitiken übertragen werden, von denen ein Wettbewerbsvorteil angenommen wird und die als generalisierbar gesehen werden. (Bartlett/Ghoshal 1991; Taylor/Beechler/Napier 1996)

Kommen wir also zunächst zum letzten Punkt, der Frage der Mechanismen des Transfers und den Diffusionsrichtungen. Mit Kristine Kern (Kern 2000) kann zwischen horizontaler Diffusion zwischen Staaten und vertikaler Diffusion zwischen den verschiedenen politischen Ebenen unterschieden werden. Dies lässt sich auf Unternehmen übertragen: Analog zur Diffusion zwischen den politischen Ebenen im Mehrebenensystem wird eine interorganisationale Diffusion zwischen verschiedenen Unternehmen und eine intraorganisationale Diffusion zwischen verschiedenen Standorten vermutet. Geppert/Matten/Walgenbach (2006) haben gezeigt, dass sich die Forschung zur politischen Rolle von transnationalen Unternehmen zumeist auf eine Diffusionsrichtung konzentriert. Abbildung 7 versucht im Anschluss daran die verschiedenen Perspektiven zu integrieren: TNU haben eine Rolle als politische Akteure, indem sie institutionenbildend auf die

---

<sup>65</sup> Politics bezeichnet die konflikthafte Gestaltung (d.h. die Auseinandersetzungen staatlicher und nicht-staatlicher Akteure) von Politik. Er ist einer der drei Begriffe, die in der englischen Sprache zur Differenzierung des Politischen verwendet werden. Polity meint demgegenüber die strukturelle Ordnung, den normativ-verfassungsmäßigen Rahmen von Politik, und Policy bezieht sich auf die inhaltlich-materiellen Aspekte politischer Gestaltung, etwa konkrete Programme. (Faust/Lauth 2001)

Tochterfirmen wirken und von diesen geprägt werden. Gleichzeitig stehen sie in rekursiven institutionenbildenden Wechselwirkungen mit nationalen Institutionen in verschiedenen Ländern und dem transnationalen Rahmen, der ihren Handlungsrahmen bildet und auf den sie versuchen einzuwirken. Auch die Co-Evolution der nationalen Institutionensysteme unter Einflussnahme von Großunternehmen, die in der betriebswirtschaftlichen Transfer-Literatur vernachlässigt wird, kann in dieser Perspektive integriert werden.

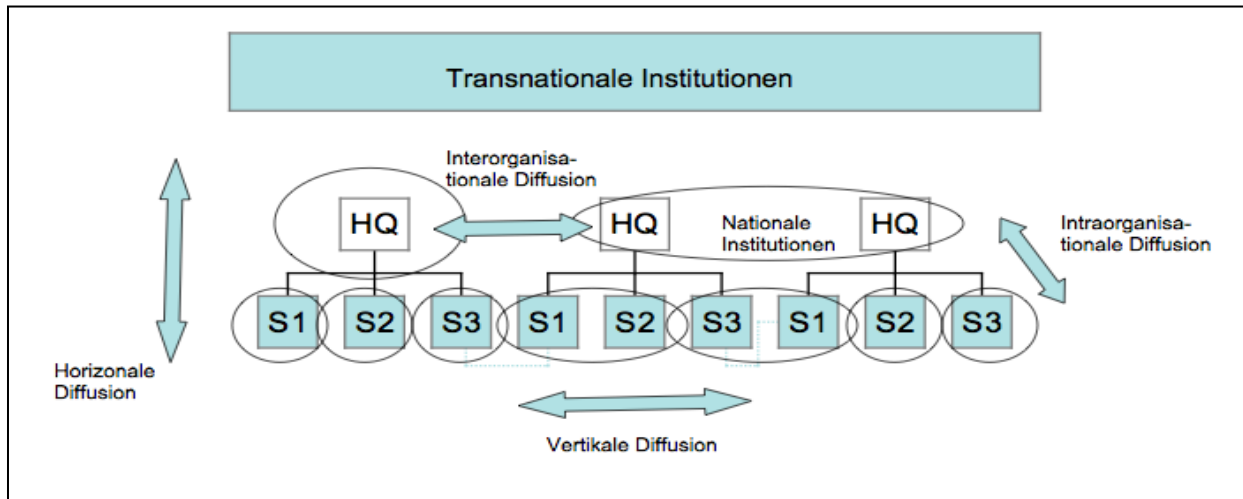


Abbildung 8: Diffusionsrichtungen<sup>66</sup>

Eine Reihe von Einflussfaktoren bestimmen, ob und auf welche Weise der Transfer erfolgt. Aus der Literatur lassen sich drei Bündel von Faktoren identifizieren: endogene Faktoren (Struktur und Strategie des TNU, Problemwahrnehmung), exogene Faktoren (Interventionen und Austausch mit anderen Akteuren, institutioneller Kontext) und Policy-bezogene Faktoren (Inhalt und Vermittelbarkeit der Policy). Die Gruppierung in endogene, exogene und gegenstandsbezogene Faktoren ist der Policy-Diffusionsforschung entlehnt (Lütz 2007), einem Teilgebiet der Policy-Analyse (vgl. auch Rogers 2003; Berry/Berry 2007; Reiter 2010). Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur werden drei ähnliche Bündel von Faktoren angeführt: Struktur und Strategie des TNU, Charakteristika der jeweiligen nationalen Systeme und Charakteristika der Policy (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005). Endogene Faktoren beziehen sich in der BWL-Literatur auf die Organisation selber, etwa die Problemwahrnehmung oder die Ähnlichkeit mit anderen Systemen. Darunter lassen sich die strukturellen Faktoren im TNU fassen, wie die Größe und Branche (Ortlieb/Sieben 2008), die Struktur des jeweiligen Wertschöpfungsnetzwerks (Zanfei 2000), die Rolle der jeweiligen

<sup>66</sup> HQ=Headquarter, S=Subsidiary; eigene Darstellung nach dem Überblick zu Forschungsperspektiven von Geppert/Matten/Walgenbach (2006).

Tochterfirma (Ghoshal/Nohria 1993), die Unternehmensorganisation und Abhängigkeit zwischen Einheiten (Taylor/Beechler/Napier 1996) sowie die Unternehmenskultur und das Image (Roberts 2007) des Unternehmens, deren Bedeutung für den Bereich Personalmanagement empirisch nachgewiesen wurde (Schuler/Dowling/De Cieri 1993; Florkowski 1996; Taylor/Beechler/Napier 1996). Zudem kann unter die endogenen Faktoren auch der zur Diffusion der Policy gewählte Koordinationsmechanismus gefasst werden. Sippola/Smale (2007) unterscheiden im Anschluss an Kim/Park/Prescott (2003) nach „people based“, „information-based“, „formalization-based“ und „centralization-based“; Beispiele sind die Nutzung von ausländischem Personal, Benchmarking, Netzwerken oder Informationssystemen. Yu/Wu (2009) nennen als die drei Hauptmethoden des Transfers von Personalpolitiken formelle Policies und Kontrollen, Best Practice-Sharing oder Sozialisierung in der Stammsitzkultur durch Versendung von „Expatriates“. Aus politikwissenschaftlicher Sicht sind mögliche Mechanismen der Diffusion Hierarchie, Wettbewerb, Verhandlung, Deliberation oder unilaterales Policy-Shopping (Lütz 2007:136ff.), wobei schon der „Schatten der Hierarchie“ (Mayntz/Scharpf 1995) ausschlaggebend sein kann. Auch die Frage der Koordinationsmechanismen soll empirisch geklärt werden.

Exogene Faktoren beziehen sich auf den Einfluss durch andere Akteure, etwa die Häufigkeit der Interaktion besonders mit Vorreitern (Gray 1973), bedingt auch durch die geografische Nähe (Walker 1969) oder den Austausch in Kommunikationsnetzwerken, die Rolle einzelner „Change agents“ (vgl. Rogers 2003; Lütz 2007:140), internationaler Organisationen und organisierter Interessen in Form von „advocacy networks“ (Stone 2004:550). Als diffusionsfördernd werden für den europäischen Raum die Institutionen der EU gewertet. (Vgl. Schmid 2003) Finnemore/Sikkink (1998) sprechen von nichtstaatlichen Akteuren als „norm entrepreneurs“, die vor allem in der frühen Phase der Einführung wichtig seien, später werden Staaten und Internationale Organisationen dominant in einer Normkaskade. Analog lässt sich von „Diversity-Entrepreneuren“ sprechen, die als „Change Agents“ in Organisationen den Wandel voran bringen.

Welche Bedingungsfaktoren für den Transfer relevant sind, soll empirisch geklärt werden; Abbildung 9 veranschaulicht, welche Faktoren der Literatur zufolge infrage kommen. Im Anschluss an ein Verständnis von Transfer als „negotiated process“ (Birkinshaw 2000; Helfen/Sydow 2011) wurde die Zwischenebene der Akteurskonstellationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens eingezogen, über die vermittelt die Faktoren wirken, aus denen

die Akteure wiederum Machtressourcen ziehen. Viele der Einflussfaktoren berühren also die Politics-Dimension der Auseinandersetzungen verschiedener Akteure.

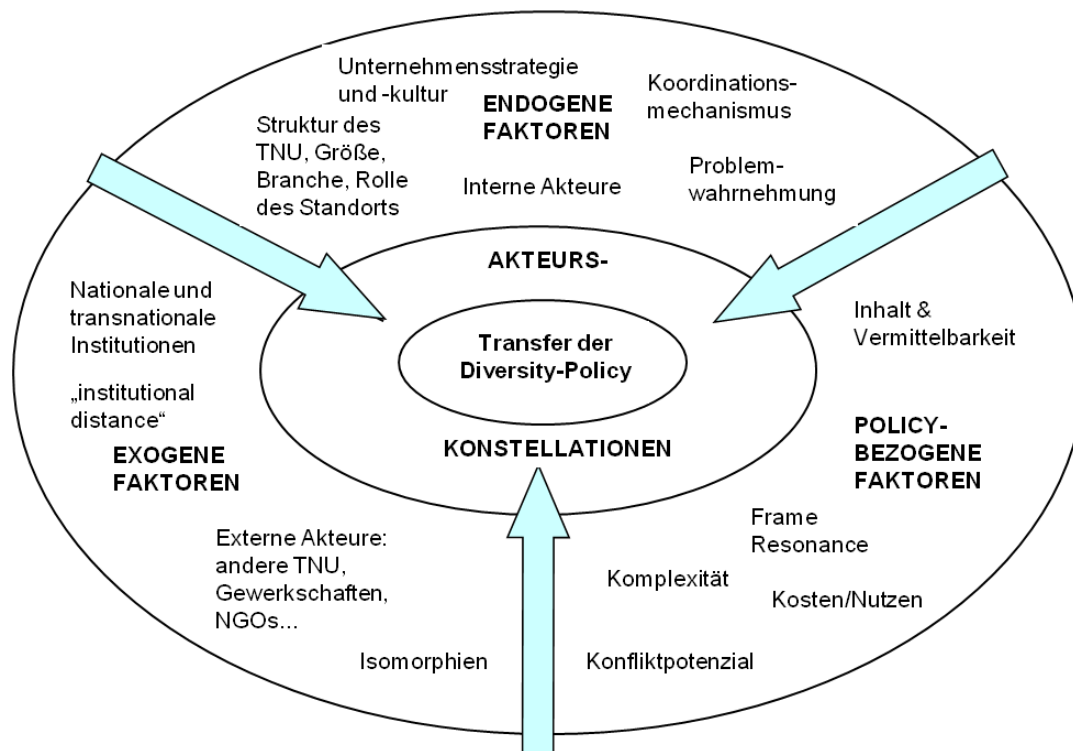


Abbildung 9: Transferbeeinflussende Faktoren<sup>67</sup>

### 3.4. Das „Diversity Regime“ als zentraler Einflussfaktor

Neben den Akteuren spielt der institutionelle Länderkontext als Einflussfaktor eine besondere Rolle. In der BWL-Literatur wird mit der von Kostova eingeführten Variable der „Institutional Distance“ immer wieder auf die Relevanz der Unterschiede im nationalstaatlichen Kontext zwischen Herkunfts- und Gastland der Firma für den Policy-Transfer hingewiesen. (Kostova/Zaheer 1999; Kostova/Roth 2002) Gemeint ist damit die Wechselwirkung der Policy „with different national, legal, or institutional systems; different political contexts; different labour markets and skill structures; different infrastructures“ (Tolliday et al. 1998:4). Kostova und Zaheer (1999) operationalisieren diesen Faktor, indem sie zeigen, wie Unterschiede in regulatorischen (Gesetze, Regelungen), normativen (Werten, Normen) und kognitiven (Interpretationen und Denkmuster) Institutionen den Transfererfolg

<sup>67</sup> Eigene Darstellung, zusammengestellt nach Özbilgin/Tatli (2008); Lütz (2007); Ferner/Almond/Colling (2005).

zwischen Ländern beeinflussen.<sup>68</sup> Der Aspekt der normativen und kognitiven Institutionen lässt sich unter den Begriff der „Frame Resonance“ (Snow/Benford 1988) fassen, der die Resonanz eines bestimmten Kontexts auf neue Bedeutungsmuster bezeichnet und damit sowohl exogene als auch policybezogene Faktoren betrifft. „Policy Frames“ (Giddens 1984) im Sinne eines Deutungsmusters oder Interpretationsschema strukturieren die Bedeutung von Realität und legen damit den Rahmen für das Handeln der Akteure fest und haben materielle Konsequenzen. (Verloo/Lombardo 2007:32)<sup>69</sup> Policy Frames und ihre Resonanz, die in einem rekursiven Wechselverhältnis mit den Akteuren stehen, sind also vom jeweiligen Kontext abhängig und gleichzeitig eng mit der oben eingeführten Dimension der „Philosophie“ verbunden.

Roberts (2007) zeigt in ihrer Analyse des Transfers von Arbeitszeitmodellen, dass als institutionelle Einflussfaktoren neben der gesetzlichen Regulierung und der Wirtschaftsstruktur auch die Geschlechterarrangements betreffende Faktoren wie Familienstruktur und Normen zu Elternschaft im Herkunfts- und Zielland relevant sind. Ihr Beitrag ist in einem Sammelband (Walby et al. 2007) erschienen, in dem die Autorinnen die Debatten zu „Varieties of Capitalism“ und „gendered welfare regime“ mit der Frage der „Varieties of gender regime“ (Walby 2004) zusammen bringen. Die Autorinnen fragen, ob sich unter den Bedingungen der globalisierten Wissensgesellschaft und der gegenseitigen Einflussnahme der verschiedenen Regimes durch Diffusion eine konvergente oder divergente Entwicklung der Gender Regimes in verschiedenen Ländern abzeichnet.

Im Anschluss an die feministischen Debatten zu „gender regimes“ (Walby et al. 2007; Betzelt 2007; Pfau-Effinger 1994) und „inequality regimes“ können wir an dieser Stelle den Begriff des „Diversity Regimes“ einführen, um in einem Prozess kollektiver Einigung geschaffene Ordnungen des Umgangs mit Diversität auf der Organisationsebene sowie auf nationaler und

---

<sup>68</sup> Kostova hat für den Erklärungsfaktor „institutional distance“ zwischen „country institutional profile“ (CIP) von Herkunfts- und Zielland Indizes aus regulatorischen, normativen und kognitiven Institutionen operationalisiert. In Bezug auf „equal employment opportunity“ in den USA beschreibt Kostova ein CIP mit Gleichstellungsgesetzen, gemeinsamen Überzeugungen zu Gleichbehandlung und gemeinsamem sozialen Wissen zu Gleichbehandlung. (Kostova/Zaheer 1999)

<sup>69</sup> Der Begriff des „Frame“ geht auf theoretische Einsichten des Soziologen Goffman (1974) und der US-amerikanischen Forschung zu sozialen Bewegungen (z.B. Snow/Benford 1988) zurück. Die Policy Frame Analysis nimmt an, dass es im Policy making verschiedene implizite und explizite Interpretationen gibt, die Handeln beeinflussen, und versucht die Bedeutungsmuster, die von den Akteuren im Feld in Handlungen umgesetzt werden, zu typisieren. (Verloo/Lombardo 2007) Wenn eine Praxis, so Kostova/Zaheer (1999), nicht zu den kognitiven Institutionen eines Landes passt, haben die Beschäftigten in der Tochterfirma Schwierigkeiten, sie zu verstehen und dies erschwert die Umsetzung. Gerade auf kognitivem Terrain versuchen verschiedene Akteure Deutungshoheit und damit Kontrolle zu gewinnen, insofern geht es auch hier um Macht (Ferner/Almond/Colling 2005:308).

supranationaler Ebene zu bezeichnen und die den institutionellen Kontext betreffenden Faktoren auf einen Begriff zu bringen.<sup>70</sup>

Analog zu Walby et al. (2007), die „Varieties of gender regime“ analysieren und Ferner/Almond/Colling (2005), die die Bedeutung der „Varieties of Capitalism“ hervorheben, kann von „Varieties of diversity regime“ gesprochen werden. Unter dem Label „Varieties of Capitalism“ (z.B. Crouch/Streeck 1997; Hall/Soskice 2001; Ebbinghaus 1999; Hollingsworth/Boyer 1997; Yamamura/Streeck 2003) wird die „Embeddedness“ von (Arbeits-)Märkten als sozialen Institutionen im jeweiligen gesellschaftlichen Rahmen etwa in Bezug auf Verteilungsgerechtigkeit oder Industrielle Beziehungen diskutiert.<sup>71</sup> Hall und Soskice (2001) hatten zur Klassifizierung die bereits oben eingeführte Unterscheidung zwischen „liberal“ und „coordinated market economies“ getroffen.<sup>72</sup>

In einer Erweiterung der Klasse und Geschlecht berücksichtigenden Analyse (Walby et al. 2007) um weitere Identitätskategorien, zumindest aber ethnische Zugehörigkeit, müssen in der Analyse Wechselwirkungen zwischen kapitalistischen Produktionssystem, Arbeitsbeziehungen, (wohlfahrts-)staatlicher Regelung auf nationaler und transnationaler Ebene, v.a. Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetzen und „Care Regimes“,

---

<sup>70</sup> Aus politikwissenschaftlicher Sicht lässt sich der Regime-Begriff verwenden, wenn Ordnungen bewusst, aber nicht hierarchisch in einem Prozess kollektiver Einigung geschaffen werden. (Jepperson 1991; Scharpf 1997) Dieses Verständnis wird auch in der Global Governance-Literatur aufgegriffen, so spricht etwa Anke Hassel von einem „Global labour regime“ (Hassel 2008). In der feministischen politikwissenschaftlichen Diskussion wird der Regime-Begriff vor allem in Auseinandersetzung mit dem Regime-Ansatz von Gøsta Esping-Andersen genutzt. Als einer der zentralen Vertreter der vergleichenden Wohlfahrtsstaatsforschung hatte Esping-Andersen „drei Welten“ identifiziert: liberale Regime (z.B. USA, Kanada), konservative Regime (z.B. Frankreich, Italien, Deutschland, Österreich) und sozialdemokratische Regime (z.B. Schweden, Dänemark, Norwegen). Er unterscheidet die drei Typen des Wohlfahrtsstaates aufgrund ihres Ausmaßes der Dekommodifizierung, der sozialen Stratifizierung sowie des Verhältnisses zwischen Staat und Markt in der Bereitstellung sozialer Leistungen, d.h. nach staatlichem, privatem und familiärem Beitrag zu Wohlfahrtsleistungen. (Esping-Andersen 1990) In der feministischen Reaktion auf Esping-Andersen wurde vor allem der normalisierende Fokus auf das männliche Ernährermodell kritisiert (vgl. Lewis 1992; Ostner 1995) und der Blick auf die Rolle von Geschlechterarrangements für Wohlfahrtsstaatsregime gelenkt (Pfau-Effinger 1994); daraus wurde später der Gender Regime-Ansatz entwickelt (vgl. Betzelt 2007; Walby et al. 2007), der Regime danach unterscheidet, welche Rollen sie für Frauen und Männer in der (Reproduktions-) Arbeit vorsehen. In der feministischen Organisationsforschung führt Joan Acker (2006) den Begriff „inequality regime“ ein, um „loosely interrelated practices, processes, actions, and meaning that result in and maintain class, gender, and racial inequalities within particular organizations“ (2006:443) bzw. „interlinked organizing processes that produce patterns of complex inequalities“ (2006:459) zu beschreiben. Sie weist mit ihren Forschungen darauf hin, dass Ungleichheiten in die Praxen einer Organisation eingeschrieben sind und Organisationen Ungleichheit entlang von Strukturkategorien wie Geschlecht oder Herkunft reflektieren und (re-)produzieren. Teilweise wird auch der Begriff „gender orders“ genutzt, zumeist um Geschlechterordnungen auf der organisationalen, z.T. auch auf der gesellschaftlichen Makro-Ebene zu bezeichnen. Walby (seit 1986) und Connell (1987) haben unabhängig voneinander „gender regimes“ und „gender orders“ theoretisiert.

<sup>71</sup> Ähnlich argumentiert auch der „National Business Systems“-Ansatz. (Whitley 2007; Sorge 2005)

<sup>72</sup> In der „Varieties of capitalism“-Debatte wird das kapitalistische Produktionssystem in Kontext des Staates und der Wohlfahrtsstaat im Kontext des kapitalistischen Produktionssystems untersucht. Es wurde unterschieden zwischen Korporatismus und Liberalismus (Crouch 1982), „liberal market“ und „coordinated market economies“ (Hall/Soskice 2001), „institutionally thin“ und „thick societies“ (Streeck 1992), „liberal“ und „non-liberal“ (Yamamura/ Streeck 2003), sowie „Fordism“ und „post-Fordist flexible specialization“ (Piore/Sabel 1984).

berücksichtigt werden, in die unterschiedliche Gruppen jeweils unterschiedlich eingebunden sind. Auch im Sammelband von Klarsfeld (2011) werden die Diversity-Ansätze in verschiedenen Ländern charakterisiert, indem Informationen zum Stand der (wissenschaftlichen) Debatte, zur Demographie und Gesetzeslage zusammen getragen werden. Die Vereinten Nationen haben 2010 den ebenfalls zur Klassifizierung gedachten „Gender Inequality Index“ (GII) eingeführt, der den „Gender-Related Development Index“ (GDI) und die „Gender Empowerment Measure“ (GEM) ersetzt und Indikatoren in den Bereichen Arbeitsmarkt, Empowerment und Reproduktive Gesundheit zu einem Index kombiniert.<sup>73</sup> Er soll das Maß an Gleichstellung zwischen den Geschlechtern im Ländervergleich messen und in eine Reihenfolge bringen.

Im Anschluss an Walby, Klarsfeld und den „Gender Inequality Index“ werden zur Charakterisierung des Diversity Regimes in den Herkunfts- und Zielländern Informationen in den Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkt, Empowerment und Sensibilisierung akkumuliert. Dargestellt werden also in knapper Form die Wechselwirkungen zwischen kapitalistischem Produktionssystem, Arbeitsbeziehungen, staatlicher Regelung auf nationaler und transnationaler Ebene sowie (Un-)Gleichheitslagen, die hier unter dem Begriff Diversity-Regime zusammengefasst werden. In einer Erweiterung der Klasse und Geschlecht berücksichtigenden Analyse zum Diversity Regime soll als dritte „große“ Identitätskategorie „Race“, d.h. Herkunft bzw. ethnische Zugehörigkeit berücksichtigt werden, kurz wird auf die weiteren in den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien genannten Kategorien Alter, Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung eingegangen. Ein entsprechendes Raster von Indikatoren mit Bezug auf diese Kategorien und die Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkt, Empowerment und Sensibilisierung wird in Kapitel 7 für die untersuchten Länder vorgestellt.

---

<sup>73</sup> Der UNDP hat Mitte der 90er Jahre in Vorbereitung der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking zwei Indizes entwickelt: den Gender-Related Development Index (GDI) und die Gender Empowerment Measure (GEM). Sie galten lange als wichtigste globale Instrumente, um den „Gender Gap“ in der sozio-ökonomischen und politischen Entwicklung eines Landes quantitativ zu messen. Beide Indizes gehen davon aus, dass es bestimmte „Functioning Achievements“ im Sinne erweiterter Grundbedürfnisse gibt, die in den meisten Kontexten eine soziale Bedeutung haben. Der GDI, ein gender-segregierter Human Development Index (HDI) kombiniert länderspezifische Daten zum Bruttoinlandsprodukt (BIP), Lebenserwartung und Bildungsniveau zu einem Index (UNDP 1995). Der GEM misst drei Variablen, die die politische, wirtschaftliche und soziale Partizipation von Frauen in der Gesellschaft reflektieren: politische Mitsprache (Repräsentation in Parlamenten), Zugang zum Arbeitsmarkt (Frauenanteil im Management und an der arbeitenden Bevölkerung) und Frauenanteil am BIP. Aufgrund der Feststellung, dass nur eine Kombination beider Indizes eine angemessene Einschätzung von Geschlechter(un)gleichheit ermöglicht, wurde mit dem Human Development Report 2010 der GII als neuer aggregierter Index vorgestellt. (Vgl. <http://hdr.undp.org/en/statistics/gii/>)



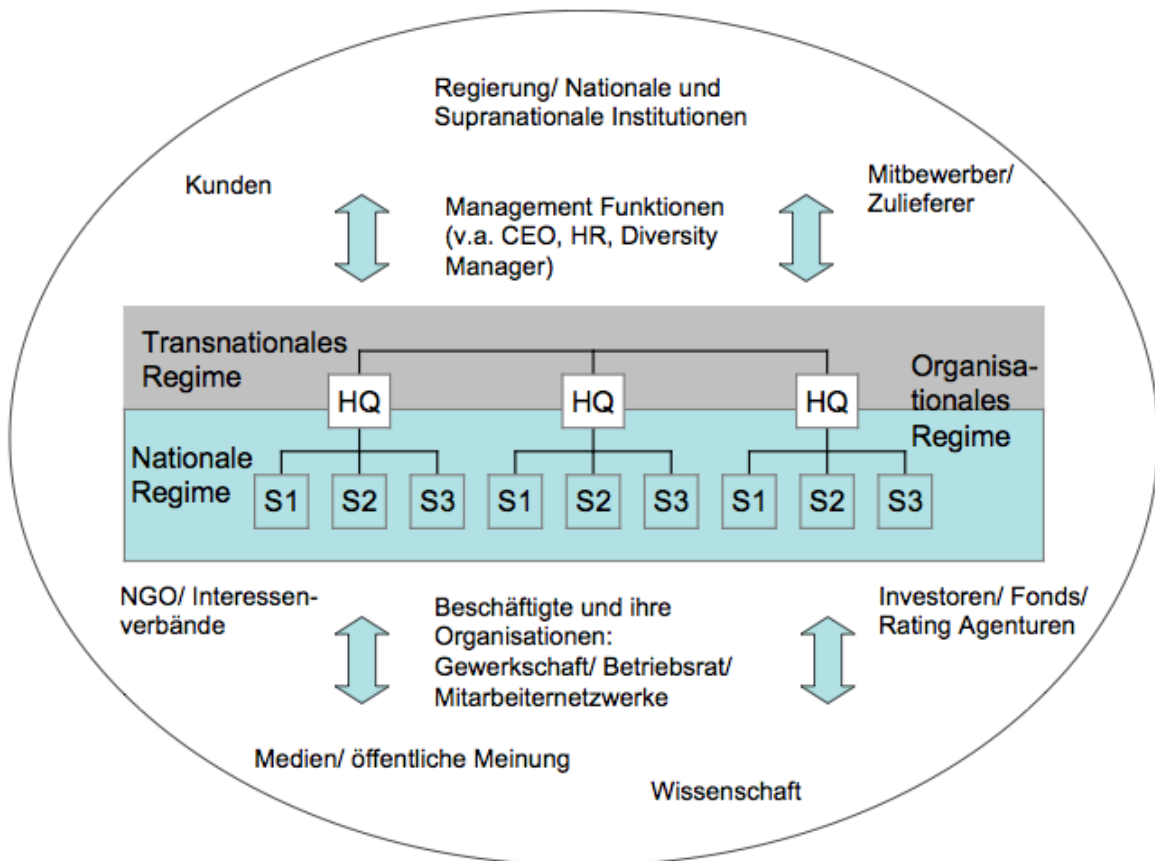
Hier soll also abgeleitet aus der Debatte zu „Gender Regimes“ der Begriff des „Diversity Regimes“ für die gesellschaftliche, sozio-politische und rechtliche Regulierung von Diversität im weiteren Sinne verwendet werden und die jeweiligen Arrangements innerhalb der Organisation bezeichnen. Das Diversity Regime (auf globaler und nationaler Ebene) bildet den äußeren Rahmen, in dem sich das Diversity Regime der Organisation entwickelt, unter Einflussnahme und in Wechselwirkung mit den beteiligten Stakeholdern. Abbildung 10 verdeutlicht die Wechselwirkung zwischen den Akteuren (Stakeholdern) und Institutionen auf den verschiedenen Ebenen. Walby et al. (2007) berücksichtigen fünf Gruppen von Akteuren, die auf lokaler, nationaler und globaler Ebene involviert in den Transfer sind: Staat, Gewerkschaften, Unternehmen, regionale und internationale Organisationen sowie soziale Bewegungen und feministische Netzwerke. Diese Aufzählung lässt sich in Anlehnung an das von Fassin (2009) vorgeschlagene erweiterte Stakeholder-Modell differenzieren<sup>74</sup>, wobei es sich überwiegend um aggregierte Interessen in Form komplexer Akteure wie den Arbeitgebern und ihren Verbänden, Gewerkschaften, Betriebsräten und Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens handelt. Mit Fritz W. Scharpf kann der Begriff der „komplexen Akteure“ als Oberbegriff für ein Kontinuum von Mehr-Personen-Einheiten von bloß aggregierten Akteuren über kollektive Akteure (mit Kontrolle von unten, z.B. soziale Bewegungen) bis hin zu korporativen Akteuren (formal organisiert und von oben kontrolliert, z.B. Gewerkschaften und Unternehmen) eingeführt werden. (Scharpf 2000:101ff.) Durch die Annahme komplexer Akteure kann das Problem vermieden werden, in der Analyse zu stark auf die Mikro-Ebene individueller Präferenzen eingehen zu müssen. Aus forschungspragmatischen Gründen wird unterstellt, dass individuelle Akteure weitgehend gemäß ihrer sozialen Rolle(n) agieren, die sie innerhalb der komplexen Akteure einnehmen (Scharpf 2000:112).<sup>75</sup> Ein ähnliches kollektives Verständnis liegt der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive auf Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen zugrunde. Gegebenenfalls bilden mehrere Stakeholder Wissensgemeinschaften mit Deutungsmacht, so genannte „epistemic communities“ (Haas 1992), die die Verbreitung von DiM fördern. Die

---

<sup>74</sup> Fassin (2009) unterscheidet zwischen individuellen oder aggregierten Stakeholdern („Constituencies“), kollektiven oder korporativen Stakeholdern („Pressure groups“) und Stakekeepern („Regulators“).

<sup>75</sup> Komplexen Akteuren kann ein Eigeninteresse an ihrem Fortbestand, Ressourcenzugriff und Handlungsautonomie unterstellt werden. Durch Organisationsziele und Rollenerwartungen existieren handlungsleitende Normen. Komplexe Akteure bilden Identitäten in Form von Organisationskultur oder „corporate identity“. Komplexe Akteure haben eine Interaktionsorientierung durch eine typisierte Deutung der Beziehung zu anderen Akteuren. (Vgl. Scharpf 2000) Immer, wenn institutionelle Faktoren und situativer Kontext das Handeln eines korporativen Akteurs nicht hinreichend erklären, müssen organisationsinterne Vorgänge einbezogen werden, da individuelle, für eine Organisation agierende Akteure fast immer erheblichen Handlungsspielraum besitzen, besonders in neuen Situationen. Korporative Akteure sind (vgl. Definition von Coleman 1974) handlungsfähige formal organisierte Personen-Mehrheiten, die über zentralisierte Handlungsressourcen verfügen, über deren Einsatz hierarchisch oder majoritär entscheiden werden kann.

jeweilige Akteurskonstellation wird in den folgenden Kapiteln empirisch untersucht, Abbildung 10 veranschaulicht zentrale Akteure. Dargestellt werden die Möglichkeiten horizontaler und vertikaler sowie interorganisationaler und intraorganisationaler (zwischen „Headquarter – HQ“ und „Subsidiary – S“) Diffusion unter Einwirkung der Stakeholder.



**Abbildung 10: Diversity Regime und Stakeholder auf organisationaler, nationaler und transnationaler Ebene**

Wie oben beschrieben, wurde aufgrund der Unterschiede nationalstaatlicher Kontexte lange für eine Divergenz von Unternehmenspolicies argumentiert, vielfach kulturalistisch gerahmt im Anschluss an Geert Hofstede (1980).<sup>76</sup> Abgelöst wurde der Ansatz von einem komplexeren Verständnis, das in der Tradition historisch-institutionalistischer Ansätze institutionelle Unterschiede zwischen Produkt-, Arbeits- und Finanzmärkten und Akteurskonstellationen einbezieht (Whitley 1999; Hall/Soskice 2001) und in jüngerer Zeit die Rückwirkungen des Unternehmens auf den nationalstaatlichen Rahmen berücksichtigt (Kostova/Zaheer 1999; Kostova/Roth 2002; Tempel/Walgenbach 2003) und auf dieser

<sup>76</sup> Die neuere Literatur kritisiert, Hofstede und seine Schüler essentialisierten kulturelle Werte, setzten diese als dauerhafte nationale Charakteristika und könnten damit Veränderungen im „business system“ nicht integrieren. (Vgl. Ferner/Almond/Colling 2005:305)

Grundlage eine Hybridisierung nachweist. (Vgl. auch Ferner/Almond/Colling 2005:306) Im gegenwärtigen Mehrebenensystem der „Multi Level Governance“ verschiedener Regelungsebenen reicht die Erklärung von Politiken durch die Zugehörigkeit zu einem nationalstaatlichen Kontext nicht aus, da Staaten zunehmend in Austausch stehen und supranationale Institutionen an Bedeutung gewinnen. Eine Diversity Politics-Perspektive ermöglicht die Integration der Politics- und Polity-Dimension auf verschiedenen Ebenen in die Analyse des Transfers von Diversitätspolitiken, wie wir im folgenden Kapitel sehen werden.

### **3.5. Diversity Politics: Auseinandersetzungen im Mehrebenensystem**

Mit der Begrifflichkeit von „Diversity Politics“ geht es Barbara Riedmüller und Dagmar Vinz darum, die konflikthafte Dimension der Auseinandersetzung zwischen Akteuren um die Gestaltung diverser Organisationen und Gesellschaften sowie die Relevanz von Steuerungsfunktionen auf verschiedenen Ebenen zu betonen. Angesichts der „These einer steigenden Bedeutung von Marktakteuren als Treiber einer ‚Politik der Vielfalt‘“ (Riedmüller/Vinz 2007:152), untermauert durch den Bedeutungs- und Machtzuwachs transnationaler Unternehmen, weisen die Autorinnen darauf hin, dass nicht nur staatliches Handeln (Government), sondern auch das Verhalten weiterer nicht-staatlicher Akteure (Governance) in der Analyse berücksichtigt werden muss. Neben den (supra-)staatlichen Akteuren sind also weitere aggregierte Interessen in Form komplexer Akteure wie den Arbeitgebern und ihren Verbänden, Gewerkschaften, Betriebsräten und Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens relevant. Mit der Governance-Forschung rücken auch Unternehmen als politische Akteure in den Fokus der politikwissenschaftlichen Analyse und zwar im doppelten Sinne: als Akteure und als Gegenstand politischer Steuerung nach innen in die Organisation und nach außen in die Gesellschaft (z.B. Müller-Debus/Thauer/Börzel 2009), wie Abbildung 8 veranschaulicht hat. Allerdings können private Akteure staatlichen Akteuren nicht gleichgestellt werden, da sie potenziell stärker im Eigen- und weniger im Gemeinwohlinteresse agieren.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Das Paradigma politischer Steuerung wurde angesichts der wachsenden Vielfalt nebeneinander bestehender Regelungsformen durch den Begriff „Governance“ abgelöst. Mit Renate Mayntz kann es als „eine Form des Regierens [...], bei der nicht nur der Staat, sondern auch private korporative Akteure an der Regelung [kollektiver Sachverhalte] beteiligt sind“ (Mayntz 2009:8) verstanden werden. Mayntz grenzt sich damit von einem breiten, eher soziologischen Verständnis von Governance ab, das alle Mechanismen der Ordnungsstiftung unter Governance fasst, und entscheidet sich für ein engeres politikwissenschaftliches Verständnis, das auch das Zusammenwirken staatlicher und nichtstaatlicher Regelungsformen einbezieht. Die Architektur von Governance

Damit „hat Diversity Politics den Anspruch, die Wechselbeziehungen von staatlichen und nicht-staatlichen Formen des Umgangs mit und der Gestaltung von sozialer Diversität, der ‚Governance von Diversity‘ also, angemessen zu erfassen.“ (Riedmüller/Vinz 2007:153) Zudem ist zu fragen, ob Diversity als Bezugspunkt für Steuerung im jeweiligen Feld differenztheoretisch-essentialisierend, intersektional-dekonstruierend oder als diskursiv erzeugte, disziplinierende Selbstführung im Sinne von Gouvernamentalität wirkt, womit die dritte Steuerungsfunktion eingeführt wird.<sup>78</sup> Die Autorinnen verstehen Diversity also als ein politisches Konzept. Sie fokussieren darauf, welcher Umgang mit Differenz und welche Steuerung von Gleichheit und Ungleichheit durch verschiedene Akteure in den drei Dimensionen des Politischen – Polity, Policy und Politics – erfolgt und formulieren folgende Fragen, die aus ihrer Sicht in der Analyse von Diversitätspolitiken zu behandeln sind:

*„In Bezug auf Politics (konflikthafte Prozesse der Politikgestaltung unter Einbeziehung des Wandels politischer Machtverteilung): Welche Unterscheidungen benennen individuelle und kollektive Akteure, sei es in konflikthaften Auseinandersetzungen oder politischen Entscheidungsprozessen? Wie bringen sie als Ergebnis von ‚Differenzhandeln‘ Verschiedenheit hervor und wie konstituieren sich Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Kontext dieser ‚Klassifikationskämpfe‘?*

*In Bezug auf Policies (inhaltlich-materielle Aspekte von Politik unter Einbeziehung politischer Lösungs- und Steuerungskonzepte wie Gesetze, Verordnungen oder Maßnahmen): Welche Unterscheidungen werden als Bezugspunkt für Policy-Maßnahmen steuerungsrelevant, welches Verständnis von Verschiedenheit beziehungsweise Diversity liegt dem zugrunde und welche Anforderungen an Steuerung ergeben sich daraus?*

*In Bezug auf Polity (strukturell verfassungsmäßige oder normative Aspekte von Politik, die politischen Ordnungen, seien es tatsächliche oder gewünschte, zugrunde liegen): Auf welchen normativen Grundlagen basiert eine ‚Politik der Verschiedenheit‘: auf der Herstellung von Gerechtigkeit im Sinne von Anerkennung und/oder Umverteilung, auf dem Paradigma ‚Diversity & Inclusion‘ oder auf ‚Diversity anstelle von Equality‘, beispielsweise durch Legitimierung von Verschiedenheit als Ausdruck steigender Freiheitsgrade?“ (Riedmüller/Vinz 2007:144f., Hervorh. i. O.)*

Damit folgt der Ansatz von Riedmüller/Vinz im Blick auf Diversität der Logik der Policy-Analyse, die spezielle Bereiche der Politik und die Zusammenhänge von Polity, Politics und

---

variiert dabei je nach Politikfeld. Governance-Ansätze leiden ihrer Ansicht nach jedoch an einem „erblichen Defekt“, da sie von der in westlichen Demokratien entwickelten Steuerungstheorie die Annahme übernommen hätten, dass das Handlungsziel der Akteure das Gemeinwohl sei. Bei privaten Akteuren wie Unternehmen könne dieses Gemeinwohlinteresse jedoch nicht unterstellt werden und die Governance-Forschung sollte daher gezielt nach Macht- und Interessenlagen der beteiligten Akteure fragen. (Mayntz 2009:11) Es ist also durchaus ein Risiko darin zu sehen, privaten Akteuren politische Steuerungsfunktionen zuzuschreiben, weil diese staatliches Handeln untergraben oder weniger gemeinwohlorientiert erfüllen können.

<sup>78</sup> Der Begriff der „gouvernementalité“ geht auf Michel Foucault zurück, der ihn in seiner Vorlesung „Genealogie der modernen Staates“ am Collège de France 1977 verwendete, um Machtphänomene in der Moderne zu charakterisieren, in denen unter Rückgriff auf Machttechniken wie Souveränitätsmacht, Disziplinarmacht, Biomacht, diskursive Macht, ökonomische Macht und Techniken der Selbstführung des Individuums Herrschaftsformen entstehen, in denen Herrschaft unter Zustimmung und Mitwirkung der Beherrschten ausgeübt wird. (Foucault 2005; vgl. auch Kapitel 10.7.)

Policy untersucht.<sup>79</sup> Die neuere Policy-Forschung berücksichtigt zunehmend, dass die Akteure unter den Bedingungen der Globalisierung, der regionalen und globalen Integration von Produktionsnetzwerken und der politischen Zusammenarbeit auf europäischer und internationaler Ebene in einem Mehrebenensystem der staatlichen und nicht-staatlichen „Multi Level Governance“ handeln. (Faust/Lauth 2001; Benz 2004; Scharpf 2002)<sup>80</sup> Wie entscheiden nun Firmen, wie sie in diesem Mehrebenensystem mit Diversität umgehen und welche Politiken sie übertragen und übernehmen?

### **3.6. Die Wechselwirkungen von Akteurshandeln und Institutionen – eine neo-institutionalistische Perspektive auf Diversitätspolitik**

Um Diffusionsprozesse zu erklären, beziehen sich große Teile sowohl der politikwissenschaftlichen als auch der neueren betriebswirtschaftlichen Transfer-Forschung auf neo-institutionalistische Ansätze. Dieser Ausrichtung liegt die Annahme zugrunde, „dass jedes wirtschaftliche Handeln auch soziales Handeln ist“ (Hiß 2006:18) und das Verhalten der Akteure nicht nur von rationalem Kosten-Nutzen-Kalkül bestimmt ist. In der neueren Transfer-Literatur wird daher jenseits von Rationalitätsentscheidungen auf Erkenntnisse des soziologischen Neo-Institutionalismus zurückgegriffen, die davon ausgehen, dass Organisationen auf externen Druck reagieren und sich über Isomorphien ihrer Umwelt angleichen, um Legitimität zu erzielen. Legitimität in den Augen der Gesellschaft und staatlicher Institutionen ist wichtig, um Zugang zu für das Überleben der Organisation wichtigen Ressourcen zu erhalten. Insbesondere unter den Bedingungen von Unsicherheit (angesichts der Globalisierung oder neuer Themen wie Diversity) gibt die Ausrichtung auf vermeintliche Trendsetter Handlungsorientierung. (Vgl. Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; Hasse/Krücken 2005 für einen Überblick) March/Olsen (1989) haben darauf hingewiesen, dass Handlungen nicht unbedingt an einer rationalen „Wirkungslogik“, sondern an Vorstellungen von angemessenem Verhalten, einer so genannten „Angemessenheitslogik“, ausgerichtet sind.

---

<sup>79</sup> Die klassische Definition nach Thomas R. Dye (1976) lautet: „Policy Analysis is finding out what governments do, why they do it and what difference it makes“. In der neueren Policy-Analyse ist einerseits die Rolle der Akteure gegenüber den Institutionen gestärkt, andererseits hat sich gemäß den Debatten zu Governance ein weiteres Akteursverständnis etabliert. (Faust/Lauth 2001)

<sup>80</sup> Der Begriff des Mehrebenensystems stammt aus der Systemtheorie und ist vor allem in der Forschung zur Europäischen Union gebräuchlich, um das komplexe Zusammenspiel horizontaler und vertikaler Entscheidungsstrukturen über verschiedene politische Ebenen hinweg zu bezeichnen. (Vgl. Scharpf 2002)

Die zentrale Annahme neo-institutionalistischer Ansätze lautet daher: Formale Organisationsstrukturen bringen Mythen zum Ausdruck, die in ihrer gesellschaftlichen Umwelt institutionalisiert sind. Nach Meyer/Rowan (1977) handelt es sich bei diesen „Rationalitätsmythen“ um Regeln und Annahmen, die in dem Sinne rational sind, dass sie plausible Ziele bestimmen, und insofern Mythen sind, als ihre Plausibilität vom gemeinsamen Glauben an sie abhängt, weil sie nicht überprüft werden (können). Indem Organisation diese Mythen aufgreifen, kopieren und zeremoniell zur Geltung bringen, wird eine Strukturähnlichkeit („Isomorphie“) zwischen Organisation und Gesellschaft hergestellt.

Süß/Kleiner (2006a und b) haben die Verbreitung von DiM in deutschen Unternehmen entsprechend neo-institutionalistisch durch isomorphe Wirkungen erklärt. DiMaggio/Powell (1983:150ff.) unterscheiden drei Mechanismen der Isomorphie<sup>81</sup>: Zwang („coercive isomorphism“; z.B. durch wirtschaftlichen Druck durch andere Organisationen, Erwartungen der Gesellschaft, rechtliche Vorgaben wie Antidiskriminierungsgesetze), Nachahmung („mimetic isomorphism“; z.B. durch Austauschbeziehungen zwischen Organisationen, Unternehmensberater, ausländische Unternehmenseinheiten) und normativen Druck („normative isomorphism“; z.B. durch berufliche Netzwerke und Vereinigungen, Aus- und Weiterbildung). Zu den exogenen Einflussfaktoren auf den Transfer zählen also Isomorphien, denen eine konvergente Wirkung zugeschrieben wird. (Vgl. Abb. 9)

Veränderungen in Unternehmenspolicies sind in dieser Perspektive weniger eine Reaktion auf funktionale Erfordernisse im Unternehmen als auf externe politische, rechtliche und kulturelle Entwicklungen (Preuss/Haunschild/Matten 2009).

Da Legitimitäts- und Effizienzerfordernisse an Organisationen nicht unbedingt deckungsgleich sind (Meyer/Rowan 1977) und diese mit einer Vielzahl an teilweise widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind, reagieren sie mit der Entkoppelung von Formal- und Aktivitätsstruktur.<sup>82</sup> Damit ist gemeint, dass mit der von außen sichtbaren Formalstruktur gegenüber den Legitimitätsanforderungen Veränderungsbereitschaft signalisiert wird, während in der inneren Aktivitätsstruktur „Business as usual“ betrieben und

---

<sup>81</sup> Der Beitrag von DiMaggio/Powell orientiert sich an der von Meyer/Rowan aufgezeigten Forschungslinie, Organisationen unter Gesichtspunkten der Legitimität zu untersuchen. Sie präzisieren den Begriff der Isomorphie, den Meyer/Rowan für die Strukturähnlichkeit zwischen Organisationen und gesellschaftlicher Umwelt eingeführt hatten, durch konkrete Mechanismen zur Herstellung der Isomorphie.

<sup>82</sup> „Widersprüchliche Erwartungsstrukturen zeigen sich bereits an einfachen Beispielen, etwa, wenn von Wirtschaftsunternehmen Umweltschutzmaßnahmen eingefordert werden, die mit der Gewinnerorientierung nicht in Einklang zu bringen sind.“ (Hasse/Krücken 2005:69) Daher erfolge nur eine lose Kopplung zwischen Struktur- und Handlungseffekten. Es sind nicht nur Akteursinteressen, die einer Kopplung entgegenstehen, sondern diese sich widersprechenden Erwartungszusammenhänge können nicht gleichzeitig gleichermaßen in die Aktivitätsstruktur übersetzt werden.

den Effizienzanforderungen genügt wird. (Meyer/Rowan 1977:356f.) Kostova hat diese Beobachtung auf transnationale Unternehmen und ihre Standorte übertragen und für die Doppelstrukturen den Begriff der „institutional duality“ eingeführt (Kostova/Zaheer 1999).

Große Teile sowohl der politikwissenschaftlichen als auch der neueren betriebswirtschaftlichen Transfer-Forschung beziehen sich also auf neo-institutionalistische Ansätze. Gleichzeitig wird kritisiert, dass dem soziologischen Neo-Institutionalismus ein Verständnis von Macht und Interessen der Akteure fehle (z.B. Ferner/Almond/Colling 2005). In der Transfer-Forschung gibt es einen neo-institutionalistischen Strang (z.B. Rosenzweig/Nohria 1994; Kostova/Zaheer 1999), der zwar isomorphe Kräfte, aber nicht Macht und Interessen berücksichtigt. Ferner/Almond/Colling (2005) ergänzen dies in einer historisch-institutionalistischen Perspektive um ein Verständnis von Macht und Interessen im Anschluss an Oliver (1991). Diese Kunstfigur ist jedoch für die Analyse des Transfers von Diversity nicht notwendig. Denn diese Integration wurde für den deutschsprachigen Raum bereits durch den akteurszentrierten Institutionalismus vorgenommen, der historische Entwicklungen, institutionelle Dynamiken und einen Blick auf Akteure mit ihren Interessen und Machtressourcen vereinbart. Das von Teilen der Transfer-Forschung kritisierte Manko lässt sich also mit dem im Zusammenhang mit der neueren deutschsprachigen Policy-Forschung entwickelten und breit rezipierten „aktorszentrierten Institutionalismus“ auflösen und soll für diese Arbeit anschlussfähig gemacht werden.

Der aktorszentrierte Institutionalismus versucht einer Konvergenzbewegung zwischen den Institutionen in den letzten Jahren (Jakobi 2007:12) folgend Erkenntnisse der verschiedenen institutionalistischen Strömungen in einem politikwissenschaftlichen Ansatz zu integrieren: aus dem soziologischen Neo-Institutionalismus etwa die Annahme, dass Institutionen für die Akteure Handlungsspielräume und -grenzen bereitstellen, aus der neuen Institutionenökonomie die starke Rolle der Akteure, ihre prinzipielle Handlungsfreiheit und spieltheoretische Analysemethoden und aus historischen Ansätzen die Kontextualisierung und Pfadabhängigkeit von institutionellen Arrangements. Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf haben ausgehend vom „Akteursproblem“ des Institutionalismus – dem Risiko, im Blick auf die Institutionen die handelnden Akteure aus den Augen zu verlieren und das Verhältnis zwischen Akteuren und Institutionen nicht angemessen zu konzeptionalisieren – eine Doppelperspektive auf Akteure und Institutionen entwickelt, in der die Unterscheidung der beiden Dimensionen als eine analytische verstanden wird. (Mayntz/Scharpf 1995a:49; Mayntz/Scharpf 1995b; Scharpf 2000)

Institutionen – eines der ältesten und gleichzeitig schwierigsten Konzepte der Sozialwissenschaften (Müller-Jentsch 2003:245) – erleben in den letzten drei Jahrzehnten eine Bedeutungsrenaissance, und zwar sowohl in der Soziologie, der Ökonomie als auch der Politikwissenschaft. (Für einen Überblick über die verschiedenen institutionalistischen Strömungen vgl. Hasse/Krücken 2005; speziell zur Relevanz für die Politikwissenschaft: Hall/Taylor 1996) Der Institutionalismus geht allgemein gesprochen davon aus, dass Institutionen relevant sind: „Institutions do matter“. Sie werden verstanden als ein dauerhaftes Muster sozialer Beziehungen mit Ordnung- und Regelungscharakter, das als legitim gilt: „Institutionen sind im gegenwärtigen Sprachgebrauch zu verstehen als umfangreiche Muster oder Regelsysteme, in die Akteure wie Individuen, Organisationen und Nationalstaaten eingebettet sind. Institutionalistische Analyse konzentrieren sich folglich auf die Faktoren, die diese Muster erzeugen und/oder auf die Folgen, die diese Muster für Akteure haben.“ (Meyer 2005:8)<sup>83</sup> Das zunehmende Interesse an Institutionen ist vielleicht auch der Tatsache geschuldet, dass im Zuge der Globalisierung die Komplexität von Institutionen schnell wächst und sich beständig wandelt. Im Zuge des Bedeutungszuwachses neuer Institutionen und der Einschränkung nationalstaatlicher Handlungsmöglichkeiten erleben wir eine theoretische Rekonzeptualisierung von Government zu Governance und Interesse für neue Steuerungsformen. So ist auch in der Politikwissenschaft in den letzten Jahren ein „institutional turn“ zu beobachten (Mackay/Meier 2003:1), Institutionen und damit die Einbettung von Akteuren in übergreifende Regelsysteme rücken (wieder) in den „Mainstream“ des politikwissenschaftlichen Interesses. Nach dem „institutional turn“ in der Politikwissenschaft insgesamt deutet sich nun auch ein ebensolcher „turn“ in der feministischen Politikwissenschaft an (vgl. Kenny 2007:91). Insbesondere im angelsächsischen Raum gibt es wachsendes Interesse von AutorInnen, die sich für einen Dialog zwischen Institutionalismus und Feminismus interessieren (z.B. Chappell 2010; Chappell 2006; Kenny 2007; Mackay/Meier 2003), vor allem in der Analyse nationaler und supranationaler Institutionen.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Ähnlich formulieren es Hasse und Krücken: „Als Institutionalismus kann man insgesamt diejenigen Ansätze bezeichnen, die sich mit der Untersuchung von Institutionen beschäftigen und dabei annehmen, dass Institutionen wichtig sind, um soziales Handeln und Prozesse der Gesellschaftsentwicklung zu verstehen.“ (Hasse/Krücken 2005:15) Göhler (1997:28) schlägt eine Definition als „relativ auf Dauer gestellte, durch Internalisierung verfestigte Verhaltensmuster und Sinngebilde mit regulierender und orientierter Funktion“ vor.

<sup>84</sup> Ein anderer Strang in der Organisationsforschung knüpft zur Untersuchung von Geschlecht und Diversität am soziologischen Neo-Institutionalismus an (Müller 2005; Süß/Kleiner 2006). Der Mainstream-Institutionalismus berücksichtigt jedoch bisher die Kategorie Gender und feministische Forschung kaum.



Der akteurszentrierte Institutionalismus hat seinen Ursprung in Implementierungsstudien von Gesetzen (vgl. Mayntz/Scharpf 1973) und wurde vor allem für die deutschsprachige Politikfeldanalyse in staatsnahen Sektoren entwickelt. Seit der dritten Phase der deutschsprachigen Policy-Forschung finden in ihm viele empirische Arbeiten einen theoretischen Bezugsrahmen (vgl. Faust/Lauth 2001; Schubert/Bandelow 2009). Mayntz und Scharpf gehen von der Grundannahme aus, dass sich Institutionen und Akteure in einem rekursiven Wechselverhältnis befinden und beziehen beide Dimensionen in die Analyse ein. Institutionen bilden einen „stimulierenden, ermöglichenden oder auch restringierenden [nicht aber determinierenden] Handlungskontext“ (Mayntz/Scharpf 1995a:43, Hervorh. i. O.) für intentional handelnde Akteure, sie strukturieren die Interaktionen und konstituieren die Akteure zum Teil erst. Erst durch Institutionen werden Präferenzen von Individuen zu kollektiven Handlungen. Gleichzeitig sind Institutionen das Ergebnis von Akteurshandeln, von historischen Entwicklungen und Pfaden. (Mayntz/Scharpf 1995b; Scharpf 2000) Um das rekursive Wechselverhältnis von Struktur und Handeln zu konzeptualisieren, greifen Mayntz/Scharpf wie zahlreiche andere AutorInnen (Windeler/Sydow 2001; Müller/Platzer/Rüb 2004; Müller-Jentsch 2003) auf die grundlegenden sozialtheoretischen Überlegungen von Anthony Giddens zu einer „Theory of Structuration“ (1984) zurück.<sup>85</sup>

Institutionen werden im akteurszentrierten Institutionalismus in einem engeren Verständnis<sup>86</sup> als dauerhafte und formalisierte Regelungen oder Verhaltensnormen gefasst, wobei der Fokus auf Regelungsaspekten liegt, die sich auf die Verteilung und Ausübung von Macht, die Definition von Zuständigkeiten, die Verfügung über Ressourcen sowie Autoritäts- und Abhängigkeitsverhältnisse beziehen. (Mayntz/Scharpf 1995a:40)

Die Akteure werden als strategie- und lernfähige Akteure verstanden, die jedoch nicht ausschließlich (aber auch) rational handeln. Die Prämisse der „bounded rationality“ (Scharpf 2000:47ff.) versucht einen Mittelweg zwischen handlungstheoretischen Rational-Choice-

---

<sup>85</sup> Giddens hatte in einem Versuch zur Auflösung des Gegensatzes das für die Sozialwissenschaften zentrale Verhältnis von gesellschaftlicher Struktur („recursively organized sets of rules and resources“, Giddens 1984:25) und individueller „Agency“ bereits 1984 mit seiner Strukturationstheorie dialektisch konzeptualisiert. Giddens setzt die beständig reproduzierten sozialen Strukturen als Rahmen, der den Individuen Handlungsmacht bietet: „Social practices ordered across space and time [...] are not brought into being by social actors but continually recreated by them via the very means whereby they express themselves as actors. In and through their activities agents reproduce the conditions that make these activities possible.“ (Giddens 1984:2) Giddens versucht damit das Denken über Strukturen zu dynamisieren und führt den Begriff der „Dualität der Struktur“ ein: Strukturen sind immer zugleich Medium und Ergebnis sozialen Handelns, also nicht stabil, sondern Ergebnis rekursiver Handlungsströme. Strukturen sind damit als soziale Konstruktionen zu verstehen, die jedoch gleichzeitig Faktizitäten schaffen.

<sup>86</sup> Wie weit der Begriff „Institution“ zu fassen ist, wird unterschiedlich verstanden. Ansätze in den Wirtschaftswissenschaften definieren den Begriff enger als die Soziologie, die auch kognitive Verhaltensregeln des menschlichen Handelns als Institution begreift.

Ansätzen, die davon ausgehen, dass die Entscheidungen von Individuen rational und gewinnmaximierend erfolgen, und dem klassischen Institutionalismus, der Akteure als weitgehend unreflektiert eingebunden in Institutionen sieht, indem sie sowohl rational-strategische als auch normativ orientierte Handlungsorientierungen berücksichtigt.<sup>87</sup>

Im Zentrum der Analyse steht ein Modell komplexer Akteure (vgl. Kapitel 3.4.), die sich in bestimmten Akteurskonstellationen aufgrund ihrer jeweiligen Interaktionsorientierungen für bestimmte Interaktionsformen entscheiden. Wenn die Akteure über bestimmte Ressourcen verfügen, an denen andere Akteure interessiert sind, begründet dies ihre Machtbasis. Die Machtkämpfe zwischen den Akteuren wirken als institutionenbildende und -erhaltende Kräfte. Damit sind Organisationen wie Unternehmen und Gewerkschaften gleichzeitig als eine stark formalisierte Form der Institution und als komplexe Akteure zu verstehen, die wiederum eine Plethora an institutionellen Arrangements enthalten.

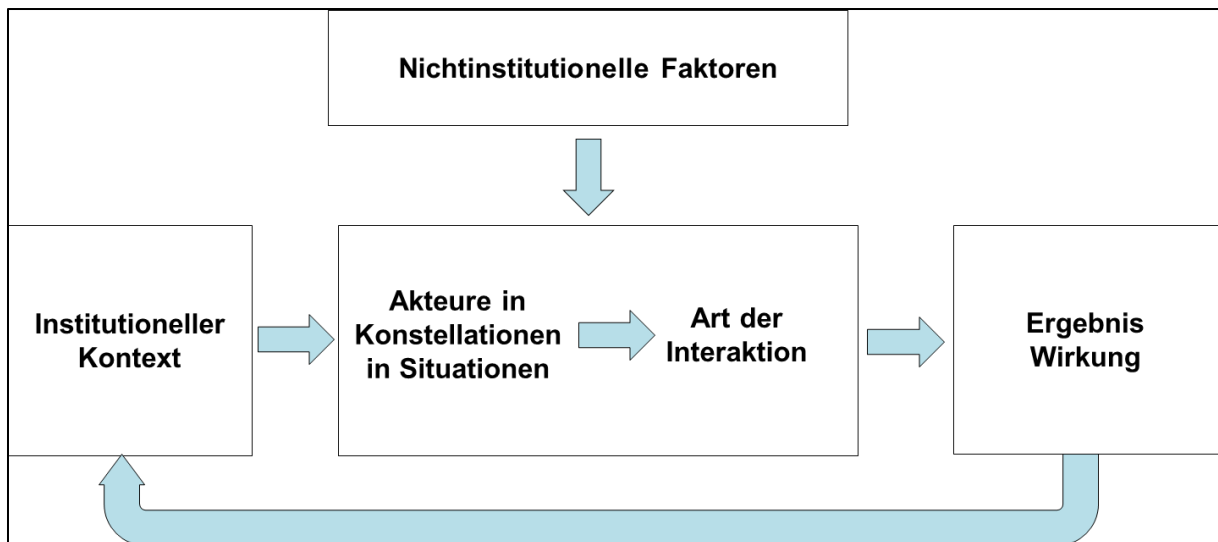
Die Akteure sind Teil einer Akteurskonstellation, die über das Verhältnis der Beteiligten zueinander die Logik der Handlungssituation bestimmt. Die in diesem Kontext möglichen Interaktionsformen können als abstrahierte Grundformen sozialer Handlungskoordinationen verstanden und als Governance-Modi bezeichnet werden (Mayntz/Scharpf 1995a:60).<sup>88</sup>

Abbildung 11 veranschaulicht das analytische Modell des akteurszentrierten Institutionalismus.

---

<sup>87</sup> Aufgrund seiner Entwicklung aus der Forschung zu Nichtregierungsorganisationen fokussiert der soziologische Neoinstitutionalismus auf Normen und blendet rationale Beweggründe weitgehend aus. Die neue Institutionenökonomie hingegen stellt rationale Wahlentscheidungen in den Vordergrund und ignoriert weitgehend Interessengegensätze, die für die Arbeits- und Geschlechterbeziehungen und den Umgang mit Diversität hochgradig relevant sind. Die Annahme eines rein rationalen Handelns von Akteuren ist nicht plausibel vor dem Hintergrund der Prämissen der Gender-Theorie, die davon ausgeht, dass Menschen entsprechend sozialer Konstruktionen handeln, die über Sozialisation, Diskurse und Vorschriften vermittelt werden. Insofern muss auch aus dieser Perspektive Akteurshandeln im Kontext von Institutionen und Diskursen konzeptualisiert werden. Eine rein utilitaristische Perspektive auf den „homo oeconomicus“ kann nicht die vielfältigen, z.T. unbewussten Motivationslagen abdecken, die Menschen zum Handeln oder Nicht-Handeln bewegen. Im erneuten Rückgriff auf Giddens lässt sich beschreiben, wie die Handlungsmacht der „knowledgeable“, d.h. selbstreflexiven Akteure durch Regeln und Ressourcen strukturiert und gespeist wird. Regeln und Ressourcen werden von den Akteuren vermittelt durch Deutungen über soziale Praktiken im Interaktionsprozess zu Wirklichkeit. (Giddens 1984)

<sup>88</sup> Diese verschiedenen Interaktionsformen, z.B. einseitige oder wechselseitige Anpassung, Verhandlungen, Abstimmungen und hierarchische Steuerung, sind jeweils in bestimmte institutionelle Kontexte (anarchische Felder, Netzwerke und Regime, Verbände oder hierarchische Organisationen) eingebettet (vgl. Scharpf 2000:91). Verhandlungen sind z.B. nur in einem Rahmen verbindlicher Regeln möglich, hierarchische Steuerung nur in einer entsprechenden Organisation, einseitiges Handeln ist jedoch immer möglich. (Jakobi 2007:17f.)



**Abbildung 11: Das analytische Modell des akteurszentrierten Institutionalismus  
(aus Schneider/Janning 2006:120)**

Die Akteure treffen sich in politischen Handlungsräumen, so genannten Arenen. Mayntz/Scharpf weisen darauf hin, dass „im Rahmen institutioneller Verfahrensregeln auch [...] Arenen geschaffen werden, in denen spezifizierte Akteure zur Beratung oder Entscheidung über spezifizierte Themen zusammenkommen, wobei sie bestimmten Entscheidungsregeln unterworfen sind“ (Mayntz/Scharpf 1995a:48). Hier wird von Arenen gesprochen, um politische Handlungsräume auf verschiedenen Ebenen zu bezeichnen, in denen sich die Akteure begegnen. Damit ist gleichzeitig die Frage verbunden, ob die in Globalen Rahmenvereinbarungen festgelegten Mechanismen möglicherweise an der Entstehung einer transnationalen Arena der Arbeitsbeziehungen mitwirken (vgl. Fichter/Helfen/Schiederig 2011).

Der Begriff der Arena ist zentral für die Überlegungen, die der Industriesoziologe Walther Müller-Jentsch anschließend an Mayntz/Scharpf zu einem „erweiterten akteursbezogenen institutionalistischen Ansatz“ für das Feld der Arbeitsbeziehungen angestellt hat.<sup>89</sup> Auch Müller-Jentschs Ansatz verbindet verschiedene Teiltheorien des Institutionalismus und der

<sup>89</sup> Der Begriff Arena bezeichnet nach Müller-Jentsch in Bezug auf Arbeitsbeziehungen „a ‘forum’ where conflicts can be regulated and problems solved institutionally, but also a ‘battlefield’, on which actors not only pursue their interests but also strive to change the procedural framework conditions (‘the rules of the game’). In this sense the arena is a complex institutional system that determines which interests and actors are to be admitted but also an enclosed area of conflict that sets boundaries for the courses of action open to the actors when they seek solutions to specific problems.“ (Müller-Jentsch 2004:31) Auf globaler Ebene, so argumentieren Müller/Platzer/Rüb (2004:39), seien die Institutionalisierungsprozesse und Interaktionsverdichtungen als Merkmale einer Arena jedoch gegenwärtig nicht gegeben; sie arbeiten stattdessen mit einem Mehrebenenkonzept.

Handlungstheorie und basiert auf den drei Bausteinen der historischen Konstitutionsanalyse von Akteuren und Institutionen, einem Arenen-Konzept und einem Aushandlungskonzept (Müller-Jentsch 1997:77). An Müller-Jentsch haben Müller/Platzer/Rüb (2004) angeknüpft, um einen konzeptionellen Rahmen für die Analyse von Arbeitsbeziehungen in transnationalen Konzernen vorzuschlagen.<sup>90</sup> Angesichts der Kürze der Darstellungen bei Müller-Jentsch scheint es jedoch sinnvoll, für eine politikwissenschaftliche Analyse der Transnationalisierung von Diversity auf den ursprünglichen Ansatz von Mayntz/Scharpf zurückzugreifen.

Als Analysekatgorien können im Anschluss an Mayntz/Scharpf (1995) also institutioneller Kontext und komplexe Akteure untersucht werden, die in Arenen mit bestimmten Akteurskonstellationen und Interaktionsorientierungen aufeinander treffen und sich in bestimmten Handlungssituationen für bestimmte Interaktionsformen entscheiden. Zentrale Prämissen sind das Wechselverhältnis von Strukturen und Akteuren, „bounded rationality“ und Lernfähigkeit der Akteure, historische Pfadabhängigkeit von Institutionen und die Rolle von Macht, Interessen und Konflikten für Akteurshandeln und Institutionenbildung. Um die kognitive Ebene, die zwischen institutioneller Regel und Handeln vermittelt, nicht zu vernachlässigen (vgl. Weitbrecht 2001), integrieren Mayntz/Scharpf die Interaktionsorientierungen der Akteure. Damit wird deutlich, dass die Integration einer dritten Dimension in die Analyse notwendig wird. Neben Strukturen und Akteuren muss die diskursive Dimension berücksichtigt werden, die die beiden Ersteren prägt und von ihnen geprägt wird: die im Anschluss an Schuler/Dowling/De Cieri (1993) eingeführte Dimension der Philosophie.

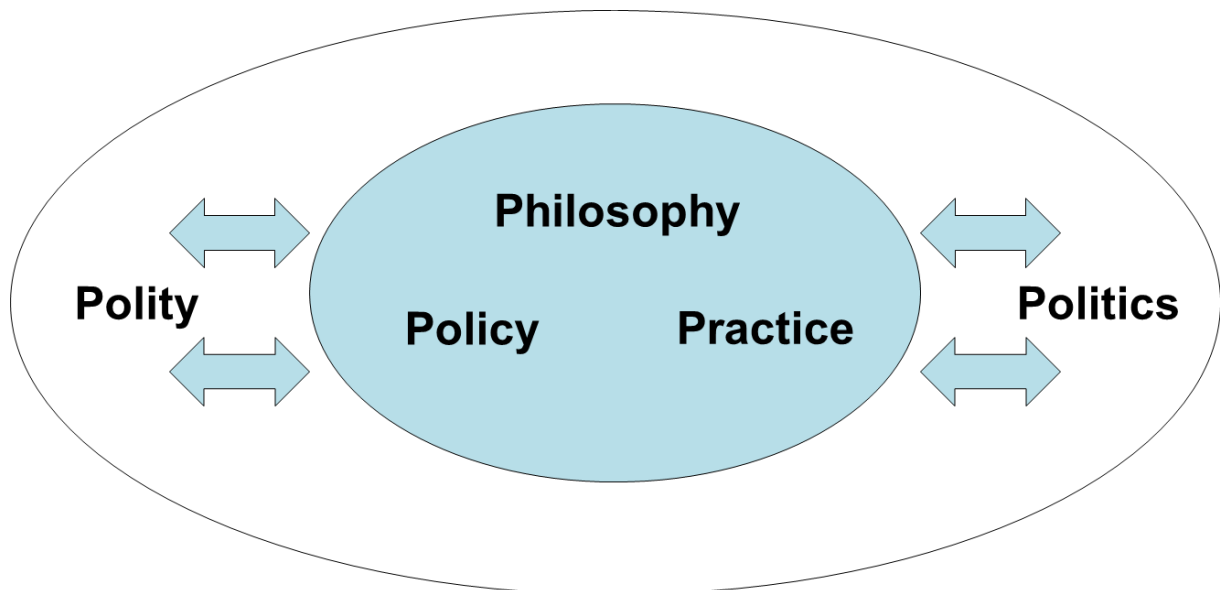
---

<sup>90</sup> Müller/Platzer/Rüb (2004) haben in Anlehnung an Müller-Jentschs „erweiterten akteursbezogenen Institutionalismus“ einen konzeptionellen Rahmen für die Analyse von Arbeitsbeziehungen in transnationalen Konzernen vorgeschlagen, in dem sie sich an den von ihm vorgeschlagenen Bausteinen orientieren: „Denn auch eine theoretisch-analytische Konzeption transnationaler Arbeitsbeziehungen sollte die von Müller-Jentsch identifizierten Bausteine [historisch-genetische Analyse, Arenen-Konzept, Aushandlungskonzept] berücksichtigen: nämlich erstens eine Erklärung der historischen Entstehung und Entwicklung der grenzübergreifenden und überstaatlichen Institutionen der Arbeitsbeziehungen, zweitens ein analytisches Konzept zur Abgrenzung von Räumen und Politikfeldern sowie drittens ein analytisches Konzept zur Erklärung des Verhältnisses von Struktur und Handeln.“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:35) Sie knüpfen dabei an Windeler/Sydow (2001) mit dem Bezug von Struktur und Handeln an, bleiben aber enger am Konzept von Müller-Jentsch, operationalisieren es und beziehen es auf die transnationale Ebene.

### **3.7. Zwischenfazit: Ein akteurszentriert-institutionalistischer Blick auf die Transnationalisierung von Diversity**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diese Arbeit den Transfer von Diversitätspolitiken in transnationalen Unternehmen mit Stammsitz in der Europäischen Union analysiert, da es in der Diversity-Literatur bisher keine Untersuchungen des Transfers innerhalb von europäischen Unternehmen in Schwellenländer gibt. Zudem vernachlässigen die vorliegenden Arbeiten zu Diversitätspolitiken die Rolle verschiedener komplexer Akteure in der transnationalen Arena der Multi-Level-Governance. Für die Untersuchung der Mechanismen, der Ergebnisse und der Einflussfaktoren des Transfers von Diversitätspolitiken wurde in diesem Kapitel ein Analyseraster entwickelt, das auf einem im akteurszentrierten Institutionalismus verankerten Diversity Politics-Ansatz basiert. Im Anschluss an Sippola/Smale (2007) und Schuler/Dowling/De Cieri (1993) können die Dimensionen des Transfers in „Philosophy“, „Policy“ und „Practice“ unterschieden werden. Neben diesen drei Dimensionen kommen dem institutionellen Kontext und den beteiligten Akteuren zentrale Rollen im Transferprozess zu. Da sowohl Birkinshaw (2000) als auch Helfen/Sydow (2011) zeigen, dass Transfer ein „negotiated process“ zwischen den Akteuren ist, soll hier eine Ergänzung um die Dimension „Politics“ vorgeschlagen werden, die die Rollen verschiedener Akteursgruppen, ihre jeweiligen Orientierungen (Philosophie) und Akteurskonstellationen zueinander als Faktor im Transferprozess einbezieht. Transnationalisierung bedeutet die Aufnahme sozialer Interaktionsräume oder Arenen über nationalstaatliche Grenzen hinweg durch verschiedene nicht-staatliche Akteure. Damit rücken komplexe Akteure wie Unternehmen, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in den Fokus. Gleichzeitig wird in der Transfer-Literatur immer wieder die Bedeutung des institutionellen Länderkontexts betont. TNU haben eine Rolle als politische Akteure, indem sie institutionenbildend auf die Tochterfirmen wirken und von diesen geprägt werden. Gleichzeitig stehen sie in rekursiven institutionenbildenden Wechselwirkungen mit nationalen Institutionen in verschiedenen Ländern und dem transnationalen Rahmen, der ihren Handlungsrahmen bildet und auf den sie versuchen einzuwirken. Daher ist die „Polity“-Dimension eine weitere wichtige Ergänzung des Analyserasters. Nach Mayntz/Scharpf (1995) sind institutioneller Kontext, komplexe Akteure, Akteurskonstellationen, Interaktionsorientierungen und Interaktionsformen in bestimmten Handlungsarenen zu untersuchen, um die Logik eines politischen Prozess zu rekonstruieren. Polity- und Politics-Dimension beeinflussen den Transfer, können aber auch Teil der Übertragung sein. Eine Diversity Politics-Perspektive ermöglicht die Integration der Politics- und Polity-Dimension in die Analyse des Transfers von Diversitätspolitiken. Dies

bringt uns in der Analyse der Fallstudien zum Fünferschritt Polity – Politics – Philosophie – Policy – Practice, den die Abbildung 12 veranschaulicht.



**Abbildung 12: Analyseraster für die Fallstudien**

Das Ergebnis des Transfers kann eine vollständige Umsetzung, eine zeremonielle Umsetzung in der Formalstruktur (die mit Vermeidung in der Aktivitätsstruktur einhergeht), kreative Hybridisierung bzw. „institutional layering“ oder Ablehnung und Widerstand sein. Ein Transfer ist erfolgt, wenn in diesen Dimensionen ganz oder teilweise Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Standorten festzustellen sind. Als erfolgreicher Transfer wird die Übernahme in zumindest einer Dimension von der Zentrale an einen Standort definiert.

Eine Reihe von Einflussfaktoren bestimmen, ob und auf welche Weise der Transfer erfolgt. Aus der Literatur lassen sich drei Bündel von Faktoren identifizieren: endogene Faktoren, exogene Faktoren und Policy-bezogene Faktoren. Im Anschluss an die Systematisierung bei Walby (2007), Klarsfeld (2011) und den „Gender Inequality Index“ werden zur Charakterisierung des Diversity Regimes in den Herkunfts- und Zielländern in Kapitel 5 Informationen zu den Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkt, Empowerment und Sensibilisierung akkumuliert. Dargestellt werden also in knapper Form die Wechselwirkungen zwischen kapitalistischem Produktionssystem, Arbeitsbeziehungen, staatlicher Regelung auf nationaler und transnationaler Ebene sowie (Un-) Gleichheitslagen, die hier unter dem Begriff Diversity-Regime zusammengefasst werden.

In einer Diversity Politics-Perspektive wird die Bedeutung der Auseinandersetzungen verschiedener (komplexer) Akteure sowie des institutionellen Kontexts für die Gestaltung von Diversitätspolitiken deutlich. Im in der Politikfeldforschung üblichen Rückgriff auf den akteurszentrierten Institutionalismus können institutionelle Strukturen und Akteurshandeln in einem rekursiven Wechselverhältnis konzeptualisiert werden, das sich unter den Bedingungen der Globalisierung in der transnationalen Arena einer Multi-Level-Governance abspielt.

In dieser Arbeit soll zunächst nach dem Transfer einzelner Diversitätspolitiken zwischen Unternehmensstandorten gefragt und daraus im nächsten Schritt Erkenntnisse für die Frage nach der transnationalen Diffusion des Diversity-Konzepts aufgeworfen werden. Eine Diffusion ist erfolgt, wenn das Diversity-Konzept in verschiedenen nationalen und supranationalen Kontexten auftaucht bzw. diese verändert. Insofern wird die Möglichkeit der Diffusion innerhalb und zwischen Unternehmen sowie Nationalstaaten und weiterer Organisationen in Betracht gezogen.

Daher wird im Anschluss an die Darstellung des empirischen Forschungsprozesses zunächst die transnationale Arena der Governance globaler Wertschöpfungsnetzwerke mit ihren globalen Regulierungsinstrumenten und transnational organisierten Akteuren vorgestellt. Dann wird der Fokus auf ein Regelungsinstrument mit globalem Anspruch gelenkt, die Globalen Rahmenvereinbarungen, bevor es um die Analyse der Fallbeispiele in den drei Ländern geht. Dem Fünferschritt des Analyserasters folgend wird zunächst der Polity-Rahmen im jeweiligen Land, die Politics und Philosophy der verschiedenen Akteure sowie die Policies und ihre Implementierung (Practice) analysiert. Dabei werden die Transfermechanismen und die in Abbildung 9 herausgearbeiteten Einflussfaktoren empirisch überprüft. Abschließend werden die von den Akteuren verfolgten Diversity-Paradigmen diskutiert. So können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob und in welcher Form ein Transfer erfolgt und welche Faktoren und Akteure dafür relevant waren.

## 4. Der empirische Forschungsprozess

Die Arbeit basiert auf einer empirischen Untersuchung, um herauszufinden, wie und unter dem Einfluss welcher Faktoren ein Transfer von Diversitätspolitiken erfolgt. Angesichts der Tatsache, dass zum Transfer aus der EU in Schwellenländer bisher keine Hypothesen vorliegen und sowohl Transnationalisierung als auch Diversity Studies recht neue Forschungsfelder sind, wurde ein induktives Vorgehen gewählt. Induktive Untersuchungen sind, wie eingangs beschrieben, besonders geeignet zur Entwicklung theoretischer Erkenntnisse in bisher wenig erforschten Feldern. (Eisenhardt 1989; Ozcan/Eisenhardt 2009)

Die Analyse kann sich auf empirische Informationen stützen, die in einem vierstufigen Verfahren erhoben wurden: Phase 1 und 2 führte die Autorin in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Forschungsprojekt „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“ unter Leitung von Dr. Michael Fichter und Prof. Dr. Jörg Sydow gemeinsam mit Dr. Markus Helfen und Justus Dreyling durch. In Phase 1 wertete das Team die relevante Literatur aus, führte eine Vorstudie mit der Erhebung von Unternehmensinformationen sowie eine Dokumentenanalyse aller Globalen Rahmenvereinbarungen durch. In Phase 2 führte die Autorin gemeinsam mit den Kollegen im Forschungsprojekt etwa 150 Interviews mit etwa 25 Prozent aller Unternehmen mit GRV und den beteiligten Gewerkschaften.

Zusätzlich führte die Autorin nach der Auswahl von StarCar und AA Group als Fallstudien in Phase 3 und 4 selbständig weitere 40 Interviews am Stammsitz und in Indien durch. Daran schloss sich die Datenauswertung und -analyse (Phase 5) durch die Autorin an.

Das Sample bestand aus 78 Unternehmen, die eine Globale Rahmenvereinbarung abgeschlossen haben. Der Abschluss einer solchen Kollektivvereinbarung kann als Indikator für besonders sozial verantwortliche und sozialpartnerschaftlich orientierte Unternehmen verstanden werden.

Das folgende Kapitel gibt einen ausführlicheren Überblick über den Ablauf des empirischen Forschungsprozesses sowie die Auswertung der Daten und reflektiert abschließend die Forschungsperspektive.



#### **4.1. Methodisches Vorgehen in fünf Forschungsphasen**

Die Arbeit geht von einem Forschungsparadigma aus, das in der Literatur als „constructivist realism“ (Cupchik 2001; Mont 2004) bezeichnet wird, weil es den subjektiven Blick auf materielle Realitäten berücksichtigt. Dieser Logik folgend scheint es sinnvoll, verschiedene Methoden der Datenerhebung zu kombinieren, um Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven verknüpfen zu können. (Kirk/Miller 1986) Entsprechend wurde eine Entscheidung für die Triangulation in einem „Mixed Methods Research Design“ getroffen, das sowohl qualitative Methoden wie teil-standardisierte Interviews, Fokusgruppen, Besuche und Fallstudien als auch einige quantitative Methoden wie quantitative Dokumentenanalyse, Auswertung von Kennzahlen oder die quantitative Auswertung der Interviewergebnisse kombiniert.<sup>91</sup> Die Mischung quantitativer und qualitativer Methoden fand über die Phasen des Forschungsprozesses hinweg statt, daher handelt es sich nach Johnson/Onwuegbuzie (2004:20) um ein „across-stage mixed-model design“.

Da die Erhebung von Daten aus verschiedenen Quellen zu verschiedenen Zeitpunkten die Validität der Daten erhöht (vgl. Ozcan/Eisenhardt 2009:250), wurden verschiedene Datenquellen herangezogen: (1) Sekundärmaterialien wie Unternehmensinformationen, Jahresberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Gewerkschaftsunterlagen, Publikationen in Presse, Internet und Fachliteratur, (2) Experteninterviews und Hintergrundgespräche mit Wissenschaftler/innen und anderen Expert/innen, etwa von NRO oder Arbeitgeberverbänden, (3) Teil-standardisierte Interviews mit UnternehmensvertreterInnen, GewerkschaftsvertreterInnen und Betriebsräten, (4) Durchführung von Workshops mit UnternehmensvertreterInnen, GewerkschaftsvertreterInnen und Betriebsräten, (5) Beobachtungen in den Produktionsstätten, (6) Teilnahme an Konferenzen zu Arbeitsbeziehungen und Diversity mit VertreterInnen aus der Praxis und Präsentation des Forschungsdesigns, (7) informeller Follow-Up durch Email und Telefonate.

Durch die progressive Einbeziehung von Untersuchungseinheiten konnten „most likely“-Fälle (Flyvbjerg 2006) identifiziert und untersucht werden, in denen die Entwicklung so voran geschritten ist, dass Ansätze einer Transnationalisierung von Diversity zu beobachten sind und Erkenntnisse zur Rolle von Globalen Rahmenvereinbarungen abgeleitet werden können.

---

<sup>91</sup> „Mixed methods research is formally defined here as the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study.“, definieren Johnson/Onwuegbuzie (2004:17). Triangulation bezeichnet eine Vorgehensweise in der sozialwissenschaftlichen Forschung, mit der die Anwendung mehrerer Methoden vorgenommen wird, um mit den Stärken der einen Methode die Schwächen der anderen auszugleichen (vgl. Jick 1979).

Fallstudien eignen sich besonders gut zur induktiven Hypothesenbildung in einem weitgehend unbekanntem Feld. (Vgl. Flick 2006; Yin 2009)

Weil im Falle dieser Studie mehrere Erklärungsfaktoren für ein ähnliches Ergebnis infrage kommen, nämlich den Anspruch des sozialpartnerschaftlichen Transfers von Diversitätspolitiken in beiden Fallunternehmen, wird eine Prozessanalyse unternommen. Alexander George und Andrew Bennett haben in ihrem Band „Case Studies and Theory Development in the Social Sciences“ (2005) darauf hingewiesen, dass in einer „equifinality situation“ mehrere interagierende Faktoren ein spezifisches Ergebnis bestimmen und die relevanten Faktoren sich in jedem Fall auch bei gleichem Ergebnis unterscheiden können. Daher empfehlen sie eine Prozessanalyse: „Process-tracing forces the investigator to take equifinality into account, that is, to consider the alternative paths through which the outcome could have occurred, and it offers the possibility of mapping out one or more potential causal paths that are consistent with the outcome and the process-tracing evidence in a single case.“ (George/Bennett 2005:206f.)

Strukturiert wurde der Forschungsprozess mithilfe der „nearly complete roadmap“ für die Theoriebildung aus Fallstudien, die Eisenhardt (1989:533) vorschlägt. Sie enthält acht Phasen, die über Forschungsbeginn, Fallauswahl, Instrumentenauswahl, Feldzugang, Datenanalyse, Hypothesenentwicklung, Rückbindung mit der Literatur und Abschluss reichen.

Gemäß der Prämissen des „Mixed Method Research“ fand also eine Annäherung an den Fall aus verschiedenen Richtungen mit diversen Methoden und theoretischen Ansätzen statt, um Erkenntnisse fortlaufend überprüfen und schließlich zu einer Theorie mittlerer Reichweite für das empirische Feld mitbestimmten Transfers von Diversitätspolitiken entwickeln zu können. So ergab sich eine produktive Wechselwirkung zwischen Theorie und empirischer Praxis.

#### **4.2. Phase 1 und 2: Materialsichtung, Dokumentenanalyse und Vorstudien-Interviews**

Die Phasen 1 und 2 führte die Autorin in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Forschungsprojekt „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“ unter Leitung von Dr. Michael Fichter und Prof. Dr. Jörg Sydow gemeinsam mit Dr. Markus Helfen und Justus Dreyling durch. Zunächst wurde in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Projekt Sekundärliteratur ausgewertet, eine Dokumentenanalyse aller Rahmenvereinbarungen durchgeführt sowie Hintergrundinformationen (Jahresberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Gewerkschaftsunterlagen,

Publikationen in Presse, Internet und Fachliteratur) zu allen Unternehmen mit GRV und den beteiligten Gewerkschaften gesammelt und in einer Datenbank quantitativ ausgewertet. Die Dokumentenanalyse resultierte in einer umfassenden Inhaltsanalyse der 78 Vereinbarungen. Hierzu haben wir die Inhalte nach mehr als 120 verschiedenen Kriterien ausgewertet, etwa zu enthaltenen Klauseln, zum Geltungsbereich, zur Geltungsdauer und zu Governance-Mechanismen der Überwachung, Beschwerde und Mediation. Die Ergebnisse wurden in die Datenbank aufgenommen und mit Daten zum Unternehmen (Größe, Standorte, Umsätze, Restrukturierungen etc.) ergänzt.

Außerdem wurden Dossiers zu etwa 25 Prozent der Unternehmen angelegt, die eine Aufstellung von Unternehmenskennzahlen, Struktur, wichtigen Ereignisse und Skandalen sowie CSR-Politiken und Arbeitsbeziehungen enthielt. Der Anteil von einem Viertel versprach einen guten Überblick über die Charakteristika von Unternehmen mit GRV generell.

In Phase 2 führten Markus Helfen, Michael Fichter und die Autorin etwa 150 teilstandardisierte Leitfadeninterviews mit VertreterInnen des zentralen Managements von 25 Prozent der Unternehmen, die GRV abgeschlossen haben, aller beteiligten Globalen Gewerkschaftsföderationen, einiger nationaler Gewerkschaften, der IAO und Nichtregierungsorganisationen zum Abschluss und der Implementierung der GRV. Im Rahmen des Projekts fanden zudem verschiedene Fokusgruppen und Workshops mit Akteuren aus dem Feld statt. Vier Teams aus lokalen WissenschaftlerInnen in den demokratischen Ländern, in denen besonders viele Unternehmen aus dem Sample aktiv sind, nämlich in Brasilien, Indien, der Türkei und den USA, untersuchten parallel die Implementierung an den jeweiligen Produktionsstandorten, wobei die Informationen der Länderteams in der Dissertation nicht berücksichtigt wurden.

Die Abbildung 13 zeigt, dass im Forschungsprojekt ein 4x2x4-Design gewählt wurde, d.h. pro Globalem Gewerkschaftsverband bzw. Branche wurden zwei Unternehmen ausgewählt, an deren Stammsitz Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite befragt wurden. 90 Prozent der bisherigen GRV wurden von vier GUF (BHI, ICEM, IMB und UNI, vgl. Abbildung 16) abgeschlossen, weshalb sich im Forschungsprojekt auf diese vier GUF konzentriert wurde. Mit der Untersuchung von zwei Unternehmen pro GUF (eine Hauptanalyse und ein Kontrollfall) konnten die jeweiligen GUF-Strategien und branchenspezifischen Eigenheiten abgedeckt werden. Im nächsten Schritt wurden die Tochterunternehmen und so möglich

Zulieferer sowie Gewerkschaften in vier Ländern (Brasilien, Indien, Türkei und USA) durch die Länderteams befragt. Kriterien für die Fallauswahl waren also Branche, Präsenz in diesen vier Ländern, in denen die Mehrheit der TNU mit GRV aktiv ist, sowie Zugänglichkeit (d.h. zunächst waren weitere Unternehmen im Sample enthalten, zu denen nicht oder nicht an allen Standorten Zugang gewährt wurde). Aus den 16 vollständig erhobenen Unternehmen wurden schließlich Fallstudien formuliert. Das Forschungsprojekt folgte also einem explorativen Fallstudien-Ansatz.

| IMB                                 |                   | UNI                                 |                   | ICEM                                |                   | BHI                                 |                   |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Auswahl der Branche<br>– TNU – Land |                   | Auswahl der Branche<br>– TNU – Land |                   | Auswahl der Branche<br>– TNU – Land |                   | Auswahl der Branche<br>– TNU – Land |                   |
| Branche 1: Automobil                |                   | Branche 2: Facility<br>Management   |                   | Branche 3: Chemie                   |                   | Branche 4: Bau                      |                   |
| TNU 1a<br>in-depth                  | TNU 1b<br>control | TNU 2a<br>in-depth                  | TNU 2b<br>control | TNU 3a<br>in-depth                  | TNU 3b<br>control | TNU 4a<br>in-depth                  | TNU 4b<br>control |
| HQ                                  | HQ                | HQ                                  | HQ                | HQ                                  | HQ                | HQ                                  | HQ                |
| Sub +<br>Supplier                   | Sub +<br>Supplier | Sub +<br>Supplier                   | Sub +<br>Supplier | Sub +<br>Supplier                   | Sub +<br>Supplier | Sub +<br>Supplier                   | Sub +<br>Supplier |
| Brasilien                           | Brasilien         | Brasilien                           | Brasilien         | Brasilien                           | Brasilien         | Brasilien                           | Brasilien         |
| Indien                              | Indien            | Indien                              | Indien            | Indien                              | Indien            | Indien                              | Indien            |
| Türkei                              | Türkei            | Türkei                              | Türkei            | Türkei                              | Türkei            | Türkei                              | Türkei            |
| USA                                 | USA               | USA                                 | USA               | USA                                 | USA               | USA                                 | USA               |

Abbildung 13: Fallauswahl im Forschungsprojekt (nach Projektdokumentation 2008)

Für jedes der 16 Unternehmen wurden mindestens ein Unternehmensvertreter, typischerweise der Leiter der Personal- oder Nachhaltigkeitsabteilung, und ein Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsvertreter am Stammsitz sowie in den vier Ländern befragt, die für die Verhandlungen und/oder die Implementierung der GRV im jeweiligen Unternehmen verantwortlich waren und zusätzlich Auskunft zur Strategie ihrer jeweiligen Organisation geben konnten. Ergänzt wurden die Informationen durch Interviews mit VertreterInnen der Globalen Gewerkschaftsverbände, von Arbeitgeberverbänden, der IAO und aus der Wissenschaft, um Informationen zu den jeweiligen mit GRV verbundenen Strategien und Erfahrungen sowie Empfehlungen für Unternehmenskontakte zu erhalten. Die Interviews

wurden entweder telefonisch oder vor Ort bei den jeweiligen Organisationen durchgeführt und dauerten jeweils circa eine Stunde.

Der Interview-Leitfaden enthielt Fragen zur Funktion des Gesprächspartners, der allgemeinen Struktur und Strategie des TNU, der Strategie der Arbeitsbeziehungen und CSR, der Motivation zum Abschluss der GRV, dem Aushandlungsprozess, der Implementierung mit Nachfragen zu Überwachungsmechanismen und Beschwerdefällen, zu Einflussfaktoren wie Branche und Herkunfts- und Zielland sowie einer allgemeinen Einschätzung der Rolle und Wirksamkeit der GRV im Kontext verschiedener Policy-Instrumente. Der Leitfaden für die Gewerkschaften und Betriebsräte fragte ähnliche Punkte zum Unternehmen aus der Arbeitnehmer-Perspektive sowie zur Strategie der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrats ab. Der Leitfaden für andere ExpertInnen fragte nach Einschätzungen zu den jeweiligen Punkten. Diese Interview-Struktur ermöglichte sowohl die Erhebung von Fakteninformationen wie Daten, Ereignissen und Zahlen als auch narrative Beschreibungen der Strategie und Motivation.

Teil-standardisierte Interviews stellten also eine wichtige Datenquelle dar. Zudem waren die Interviewsituationen häufig Anlass dafür, dass die InterviewpartnerInnen weitere (interne) Dokumente zur Verfügung stellten. In Bezug auf teil-standardisierte Leitfadeninterviews besteht die Erwartung, „dass in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebögen“ (Flick 2006:117).<sup>92</sup> Eine Spezialform, die sich vor allem in der Politikwissenschaft und den Internationalen Beziehungen etabliert hat, sind Experteninterviews. (Vgl. Meuser/Nagel 2004) Die für die vorliegende Studie interviewten Personen sind sowohl ExpertInnen als auch AkteurInnen der Umsetzung im Feld, was ihrer Rolle eine gewisse Ambiguität verleiht. Es wurde eine interne Interview-Triangulation vorgenommen, indem mehrere Experten von Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und IO/NRO-Seite zum gleichen Sachverhalt befragt wurden.

Auch das Risiko des „informant bias“ (Ernst 2003) infolge subjektiver Einschätzungen der Befragten konnte durch die Triangulation der Daten beschränkt werden. Insbesondere der Abgleich der Informationen durch die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite brachte interessante Informationen, aber auch innerhalb einer Seite konnten immer wieder Unstimmigkeiten entdeckt werden. Diese Kontrollfunktion konnte durch unabhängige Perspektiven, etwa aus NRO oder der Wissenschaft, verstärkt werden. Schriftliche

---

<sup>92</sup> Vgl. zu teil-standardisierten Interviews auch Flick (1999:105ff.).

Informationen und Beobachtungen unterfütterten die Informationslage. Im Rahmen der Untersuchung erfolgte also eine Triangulation von Daten aus verschiedenen Quellen, die für Fallstudien durchaus üblich ist: „Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionnaires and observations [...]. The triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses“ (Eisenhardt 1989:534ff.).

Auch die Interviewtechnik des „event tracking“ hat bereits in anderen Forschungsdesigns gezeigt, dass sie genaue Informationen erheben hilft. (Ozcan/Eisenhardt 2009:252) Sie besteht darin, die Interviewpartner durch Fragen zurück in den Entscheidungszeitraum zu versetzen („Wenn Sie sich an den Beginn der Verhandlungen erinnern, was genau war der Auslöser?“) und sie dann chronologisch durch die Ereignisse zu leiten, um Informationen zu Auslöser, Gang der Verhandlungen und Implementierung der GRV zu erhalten. Zudem wurde den Unternehmen und Informanten Anonymität zugesichert, um Offenheit zu ermutigen. Alle InterviewpartnerInnen wurden im Interesse des Persönlichkeitsschutzes anonymisiert und mit Kurzbezeichnungen versehen, die ihre Funktion verdeutlichen. Auch die Namen der beiden Großunternehmen wurden anonymisiert, dabei wurden Pseudonyme gewählt, die bereits in anderen Publikationen vorkommen. (Preuss/Haunschild/Matten 2009; Haunschild/Matten/Preuss 2006; Brabet 2006) So wurden Schritte ergriffen, um die Biases möglichst gering zu halten und detaillierte Informationen zu erheben.

Die Unternehmensinformationen und die kodierten Interviews wurden im Projektkontext mit Unterstützung von Atlas.ti qualitativ und quantitativ ausgewertet, Teile der Ergebnisse finden sich in Kapitel 6 sowie einer Reihe weiterer Publikationen (z.B. Fichter/Helfen/Schiederig 2011a und b; Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen; Helfen/Schiederig im Erscheinen; Helfen/Sydow 2011; Fichter/Helfen/Sydow 2011).

### **4.3. Fallauswahl**

Aus den Interviews in Phase 2 ergab sich, dass das Diskriminierungsverbot zwar in allen GRV enthalten ist, ihm aber in den meisten Unternehmen weder von Arbeitgeber- noch von Arbeitnehmerseite eine hohe Relevanz im Implementierungsprozess der GRV eingeräumt wird. Aufseiten aller Akteure schienen Unklarheiten bezüglich der Implementierung zu bestehen, auf die durch das Management mit allgemeinen Bekenntnissen, Verweis auf die zuständige Abteilung oder die angeblich Gleichstellungspolitiken verhindernden Gesetze in vielen Produktionsländern, etwa in Saudi-Arabien, reagiert wurde. Aufgrund der ersten

zurückhaltenden Reaktionen zum Transfer und der Implementierung von Diversitätspolitiken wurde eine Entscheidung für qualitative Fallstudien getroffen und in der Grundgesamtheit nach Fällen gesucht, in denen dem GRV von den Akteuren tatsächlich eine Bedeutung für den Umgang mit Diversität eingeräumt und der Autorin Zugang ermöglicht wurde. Der Zugang ist für empirische Forschung natürlich ein elementares Kriterium, gleichzeitig wird damit bereits Engagement der Akteure für das jeweilige Thema signalisiert.

So wurden zunächst vier Unternehmen identifiziert, die im neo-institutionalistischen Sinne als transnationale „Diversity-Trendsetter“ verstanden werden können, da sie ein starkes Engagement für Diversity kommunizieren, eine starke Institutionalisierung von Diversity-Strategien aufweisen, bei den Akteuren Interesse für das Thema besteht und die Existenz einer GRV eine Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung auch in Bezug auf Diversity Politics indiziert. Eines der Unternehmen hat zudem eine GRV spezifisch zu Diversität abgeschlossen, in allen Unternehmen gibt es mehrere Betriebsvereinbarungen zu Diversity im Herkunftsland. In diesen Fällen scheint ein kooperativer Transfer daher im Verhältnis zu den anderen am wahrscheinlichsten. Die aus der Grundgesamtheit ausgewählten Unternehmen können also als „most likely critical cases“ (Flyvbjerg 2006:229ff.)<sup>93</sup> gelten, in denen die empirische Feststellung einer Diffusion am wahrscheinlichsten ist, die für die Fragestellung eine strategische Bedeutung aufweisen und deren Ergebnisse damit Prognosen für andere Fälle erlauben. Es handelt sich also um Unternehmen mit angenommener „Best Practice“ im Bereich Gleichstellung, in denen die empirische Feststellung einer Diffusion am wahrscheinlichsten ist und die für die Fragestellung eine strategische Bedeutung aufweisen. Wenn in solchen „most likely critical cases“ eine Diffusion im Unternehmen erfolgt, besteht die Möglichkeit auch für andere Fälle. Wenn hier keine Verbreitung festzustellen ist, ist die Wahrscheinlichkeit auch in anderen Fällen niedrig, so kann mit Flyvbjerg (2006) argumentiert werden. (Vgl. zu Fallstudien auch Eisenhardt 1989; George/Bennett 2005; Yin 2009)

Da fast 40 Prozent der GRV mit deutschen und französischen Unternehmen abgeschlossen wurden, wurde die Fallauswahl auf diese beiden Länder begrenzt. Es handelt sich bei diesen beiden wirtschaftlich stärksten EU-Staaten um zwei „coordinated market economies“ (Hall/Soskice 2001), von denen angenommen werden kann, dass sich der institutionelle

---

<sup>93</sup> Ein „kritischer Fall“ besitzt nach Flyvbjerg eine strategische Bedeutung für das Problem und erlaubt eine Übertragung der Erkenntnisse auf andere Fälle. Eine „most likely“-Organisation ist eine solche, in der die Erfüllung der Hypothesen am wahrscheinlichsten ist. Bereits Eckstein (1975) hatte in seiner Typologie von Fallstudien die Kategorie „crucial cases“ aufgenommen, bei der es in ähnlichem Sinne darum geht, eine Theorie in den günstigsten oder ungünstigsten Umständen zu testen. Denn: „Ein Feld kann auch von innen heraus erschlossen werden – ausgehend von besonders typischen oder besonders entwickelten Fällen.“ (Flick 2006:114)

Kontext v.a. hinsichtlich der Rolle der Mitbestimmung im Vergleich zu der bereits in anderen Studien zum Diversity-Transfer untersuchten liberalen Marktwirtschaft USA unterscheidet.

Zur Untersuchung des Transfers an außer-europäische Standorte wurde Indien ausgewählt. Indien ist neben China das Land, in dem die Mehrheit der Unternehmen mit GRV Vertriebs- bzw. Produktionsstandorte unterhalten oder fertigen lassen. Außerdem kann Indien ebenso wie die ausgewählten Unternehmen wie bereits beschrieben als ein „critical case“ benannt werden.

Auf Grundlage der Bedingungen Diversity-Trendsetter und Herkunftsland und der tatsächlichen Zugangsmöglichkeiten in Indien konnten zwei Unternehmen – ein deutscher Automobilkonzern („StarCar“) und ein französischer Nahrungsmittelhersteller („AA Group“) – für Fallstudien ausgewählt werden. StarCar war bereits Gegenstand einer Fallstudie im Forschungsprojekt gewesen, AA Group hingegen nicht. Beide Fallstudien-Unternehmen unterhielten in Indien zum Untersuchungszeitpunkt jeweils zwei Standorte.

So beruht die Arbeit auf einem „different systems, similar outcome“-Design im Millschen Sinne (Pickel/Pickel/Lauth 2008:204) mit heterogenen Fällen, um möglichst viele Einflussfaktoren abdecken und dazu Hypothesen formulieren zu können. Zwar unterscheiden sich beide gewählten Unternehmen in Bezug auf Merkmale wie Herkunftsland und Branche, doch zeigen beide Ansätze zu einer Transnationalisierung von Diversity Politics. Auch wenn die Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse angesichts dieses „selection bias“ eingeschränkt bleibt, können doch qualitative Erkenntnisse gewonnen werden, unter welchen Bedingungen und durch welche Mechanismen ein Ereignis eintritt. Zudem ist in der globalisierten Wirtschaft eine saubere Kontrolle von Herkunfts- und Standorteffekten ohnehin kaum möglich: So hatte etwa StarCar zeitweilig mit einem US-Unternehmen fusioniert und AA Group unterhält in Indien an einem Standort ein französisch-japanisches Joint Venture. Auch Brancheneffekte sind in zunehmend horizontal integrierten Konzernen schwierig nachzuweisen. Schließlich handelt es sich um ein weitgehend unbekanntes Feld, weshalb Fallstudien zur induktiven Hypothesenbildung geeignet schienen, auch wenn die Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse eingeschränkt bleibt. (Vgl. Gerring 2004; Ghauri 2004; Flick 2006; Yin 2009)



#### **4.4. Phase 3 und 4: Interviews am Stammsitz und in Indien**

Die Fallstudien in den beiden Unternehmen folgen dem Modell der Vorstudie und basieren auf teil-standardisierten Interviews mit Management, Betriebsrat und Gewerkschaften im Herkunftsland sowie an den Produktionsstandorten in Indien, um Erkenntnisse über den (mitbestimmten) Transfer der Diversity-Politiken zu erhalten.

In Phase 3 wurden in den ausgewählten Unternehmen teil-standardisierte Interviews mit Führungskräften, GewerkschafterInnen und Diversitybeauftragten zu Diversity am Hauptsitz in Europa durchgeführt, um Informationen über die zentral formulierte Strategie und die Umsetzung im Herkunftsland zu erhalten.

Um Erkenntnisse über den Transfer und die Implementierung in der Wertschöpfungskette in Entwicklungs- und Schwellenländern zu erlangen, wurden während eines Forschungsaufenthalts in Indien im August und September 2010 in Forschungsphase 4 Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen an den Standorten in Indien befragt. Im Rahmen eines „Erasmus Mundus“-Stipendiums auf Einladung der Universität von Kerala konnten in Thiruvananthapuram, Mumbai, Pune und Delhi Produktionsstandorte besucht und Interviews mit Managern und Gewerkschaftsvertretern durchgeführt werden. Hinzu kamen Gespräche mit weiteren Gewerkschaften, NRO, Stiftungen und WissenschaftlerInnen.

Der Interview-Leitfaden enthielt Fragen zur Funktion des Interviewpartners, der Diversity-Strategie des Unternehmens, der Motivation für Diversity Management, zu den Schwerpunkten und Maßnahmen, dem Verhältnis zwischen Diversity-Abteilung und Gewerkschaft/Betriebsrat, der Motivation zum Abschluss der GRV und der Betriebsvereinbarungen, dem Aushandlungsprozess, der Implementierung mit Nachfragen zu Überwachungsmechanismen und Beschwerdefällen, zu Einflussfaktoren wie Branche und Herkunfts- und Zielland sowie einer allgemeinen Einschätzung der Rolle und Wirksamkeit der GRV im Kontext verschiedener Policy-Instrumente. Der Leitfaden für die Gewerkschaften und Betriebsräte fragte ähnliche Punkte zum Unternehmen aus der Arbeitnehmer-Perspektive sowie zur Strategie der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrats ab. Der Leitfaden für andere ExpertInnen fragte nach Einschätzungen zu den jeweiligen Punkten. Besonders aufschlussreich waren in Indien die Beobachtungen während der Besuche in den Werken, um die in den Interviews gewonnenen Informationen zu komplementieren.

Abbildung 2 in der Einleitung gibt einen Überblick über die insgesamt knapp 200 durchgeführten Interviews, wovon 150 auf den Projektzusammenhang entfallen und 40 Interviews von der Autorin zur Frage des Diversity-Transfers durchgeführt wurden.

Zunächst waren wie geschildert noch weitere Unternehmen für Fallstudien in Betracht gezogen und angefragt worden, aufgrund von Zugangsschwierigkeiten konnten jedoch keine ausreichenden Daten in Indien erhoben werden. Der Zugang zu Interviewkontakten an den Standorten vor Ort gestaltete sich schwierig. Es überrascht nicht, dass viele Unternehmen angesichts der Missachtung von Arbeitsstandards in ihren Produktionsstätten kein Interesse haben, Forschung zu Arbeitsstandards zuzulassen. Zudem haben die Arbeitnehmervertreter in der Zentrale nicht unbedingt Kontakt zu ihren Kollegen in den indischen Werken. Erfolgreich war in den beiden untersuchten Fällen schließlich die direkte Anfrage vor Ort.

#### **4.5. Auswertung des Datenmaterials**

Die Interviews wurden auf Interview-Dokumentationsbögen und in den meisten Fällen nach Zustimmung der InterviewpartnerInnen digital festgehalten und im Anschluss an das Gespräch transkribiert. Die Daten wurden parallel zur sowie nach Abschluss der Erhebung der empirischen Daten ausgewertet. In einer engen Verbindung von Datenerhebung und Analyse wurde ein zirkulärer Ablauf des Forschungsprozesses in Verbindung mit einer beständigen Reflexion über Forscherin-Gegenstands-Interaktion und subjektive Positionierung angestrebt (Pickel/Pickel 2003:295).

Die Analyse und Interpretation folgte der von Glaser und Strauss (2005) vorgeschlagenen Strategie des Theoretischen Kodierens. Diese vor allem für Leitfadeninterviews genutzte Methode besteht aus offenem, axialem und selektivem Kodieren, im Zuge dessen dem empirischen Material Begriffe bzw. Codes zugeordnet werden, die zunehmend abstrakter, stärker zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden (vgl. Flick 2006:258ff.). Die Inhaltsanalyse des Materials besteht somit vor allem in Kategorienbildung sowie einer Reduktion des Materials durch Zusammenfassung und Paraphrasierung.

Nach jedem Interview und zu jedem Fall wurde ein Gedächtnisprotokoll angefertigt und weitere Beobachtungen notiert. Zunächst wurden die Dokumentationsbögen mithilfe der Audio-Aufnahmen vervollständigt und Transkripte angefertigt. Im zweiten Schritt erfolgte die materialorientierte Bildung von Auswertungskategorien. (Vgl. Schmidt 2000:448ff.) Anschließend wurde die eigentliche Kodierung vorgenommen und im vierten Schritt wurden die Resultate anhand der Kategorien und der Dimensionen Polity, Politics, Philosophy, Policy und Practice vertiefend interpretiert; die Ergebnisse dieser Interpretation finden sich in den Kapiteln 8 bis 10. Die Interviewdaten wurden mit Unternehmens- und Länderdaten aus den Unternehmensprofilen ergänzt, um die Fallstudien zu formulieren und bestimmte Themen zu

unterstreichen. Schließlich wurden die Fallstudien einer vergleichenden thematischen Analyse unterzogen, um zentrale Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Während sich der theoretische Rahmen heraus kristallisierte, wurde immer wieder Bezug zu der bestehenden Literatur genommen, um die interne Validität und Verallgemeinerbarkeit der theoretischen Erkenntnisse zu stärken. (Vgl. Ozcan/Eisenhardt 2009:253)

#### **4.6. Reflexion der Forschungsperspektive**

Zentrale Schwierigkeit dieser Arbeit war der Zugang zum Feld, weil Unternehmen nicht unbedingt bereitwillig Zugang zu ihren Produktionsstätten in Schwellen- und Entwicklungsländern gewähren oder Auskünfte auf der Legitimationsebene bleiben. Von Seiten der Gewerkschaften gab es durch einige (aber nicht alle) Akteure Interesse und Unterstützung des Forschungsvorhabens, da das Interesse an Gleichstellungspolitik nicht überall vorhanden schien. Zudem hatte der Betriebsrat in der Zentrale nicht immer Kontakte zu den indischen Betriebsgewerkschaften bzw. das Werk war nicht gewerkschaftlich organisiert. Zunächst lag der Fokus der empirischen Untersuchung auf der Bedeutung von Globalen Rahmenvereinbarungen als Instrumente für Diskriminierungsschutz, bis deutlich wurde, dass das enthaltene Diskriminierungsverbot kaum praktische Relevanz besitzt und das Instrument in Zusammenhang mit anderen Policies gesetzt werden muss.

Die erweiterte Frage nach einem Transfer von Konzepten und Praktiken birgt die Gefahr einer eurozentrischen Perspektive, wenn nach der Übertragung scheinbar „idealer“ westlicher Konzepte gefragt wird. In Bezug auf Indien kann die Forschungssituation so als Herrschaftssituation wirken, verstärkt durch die Tatsache, dass häufig ein Abstand zwischen ForscherIn und „Beforschten“ in Hinblick auf Ort, Klasse, Nationalität, Hautfarbe, kulturelles Referenzsystem und Sprache liegt. (Mohanty 1991) So waren Gespräche mit Gewerkschafts- und NRO-VertreterInnen in Indien teilweise nur durch Übersetzung vermittelt möglich. Chandra Mohanty hat in ihrem Essay „Under Western Eyes“ auf die von westlichen WissenschaftlerInnen durch die Spiegelung des Selbst im Anderen betriebene Essentialisierung, Universalisierung und Reduzierung von Frauen aus Entwicklungsländern hingewiesen: „Beyond sisterhood there are still racism, colonialism, and imperialism.“ (Mohanty 1991:68). Auf Effekte, die von Geschlecht, Hautfarbe und Alter der interviewenden Person ausgehen, weisen auch Behnke/Meuser (1999:77ff.) hin. Im Bewusstsein der Erkenntnisse der postkolonialen Theorie wurde versucht, diese Verzerrung zumindest zu reflektieren. Die Arbeit ist mit feministisch-kritischem Anspruch geschrieben und beruht auf

einem postmodernen Verständnis, das die essentialistische Konstruktion einheitlicher Identitätsgruppen vermeiden will.

Schließlich kann festgehalten werden, dass die Arbeit gleichzeitig Teil des Feldes ist, das sie erforscht. Durch die Bekundung von Interesse und die Bereitstellung von Informationen durch die Autorin wurden die Akteure teilweise zu Handlungen veranlasst (etwa, die GRV auf der Webseite bereit zu stellen oder das Management um eine Stellungnahme zu Verstößen zu bitten). Einige Akteure erfuhren erst durch die Interviewanfrage von der Existenz der Vereinbarung. Dieser policy-orientierte Ansatz war auch explizites Anliegen des Forschungsprojektes, dem es darum ging, den Gewerkschaften und Unternehmen Expertise zur Implementierung in GRV zur Verfügung zu stellen und das daher in einer Abschlussphase regionale Workshops zur Diskussion der Ergebnisse durchführte. Diese Workshops waren außerdem Teil der bereits geschilderten Bemühungen zur Vermeidung des Informanten-Bias.

Der nun folgende Teil B der Arbeit präsentiert die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen. In den anschließenden Kapiteln 5, 6 und 7 werden die Ergebnisse der Forschungsphasen 1 und 2 präsentiert, Kapitel 8 bezieht sich auf die Ergebnisse von Phase 3 am Stammsitz und Kapitel 9 auf Phase 4 in Indien.

## **B. ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG**

### **5. Polity: Transnationaler Kontext und das Diskriminierungsverbot**

Zunächst also zum institutionellen Rahmen auf transnationaler Ebene. Wir haben gesehen, dass die Bedingungen von Arbeit und Beschäftigung immer stärker von transnationalen Vergesellschaftungstendenzen beeinflusst werden. Entsprechend gibt es Bemühungen um stärkere, global verbindliche Regelungen zu Beschäftigung und Diskriminierung. Allerdings bewegt sich die Erwerbsregulierung, die über Arbeitsschutzgesetze und -gerichtsbarkeit sowie Organisationen von Arbeitgebern und Gewerkschaften die Bedingungen für Arbeit, Beschäftigung und Partizipation festlegt, weiterhin weitgehend im nationalstaatlichen Bezugsrahmen. (Vgl. Pries 2010a:128ff.) Mit der Entstehung globaler Wertschöpfungsnetzwerke multipliziert sich die Zahl der Akteure, die im Produktionsprozess involviert sind, und die Steuerung wird komplexer. Unter dem Begriff „supply chain governance“ wird diskutiert, wie die Steuerung des Wertschöpfungsnetzwerkes organisiert werden kann – sowohl aus Unternehmenssicht in Bezug auf Qualität, Leistung und Risiken bei den Zulieferern als auch in einer normativen Perspektive in Bezug auf Arbeitsstandards aus Sicht von Staaten, NRO und Gewerkschaften (Gereffi/Korzeniewicz 1994).

Die internationale Regulierung setzt sich aus der Erklärung der Menschenrechte und den dazugehörigen Pakten, den relevanten UN-Konventionen, hier insbesondere CEDAW, den IAO-Konventionen und den Kernarbeitsnormen sowie der für transnationale Unternehmen geltenden „MNE Declaration“ der IAO, den OECD-Guidelines und dem Global Compact zusammen. (Vgl. Servais 2009; Mor Barak 2005; Greven/Scherrer 2005; Ehmke/Simon/Simon 2009; Vinz/Schiederig 2009) Daneben gibt es eine Reihe nicht-staatlicher Initiativen: Gewerkschaften und NRO versuchen, Unternehmen zu mehr „Accountability“ zu bewegen, und Unternehmen verabschieden als eine Form des Risikomanagements Kodizes oder schließen sich Multi-Stakeholder-Initiativen an. Zunehmend entstehen mit Verhaltenskodizes, Rahmenvereinbarungen und anderen Initiativen privater Akteure also neben und in Wechselwirkung mit dem internationalen Recht „transnationale Texturen von Erwerbsregulierung“ (Pries 2010a:128ff.). Utting (2004:96) beschreibt einen Wandel in der Verantwortung für die Regulierung transnationaler Firmen von der Kontrolle durch Regierungen in den 1960er und 70er Jahren über Selbstregulierung in den 1980er und 90er Jahren hin zu heutigen Formen der Ko-Regulierung mit mehreren Stakeholdern. Die aktuelle Regulierung stellt damit eine typische Organisationsform von „Global Governance“ im Sinne politisch-gesellschaftlicher Entscheidungsstrukturen dar, in

die verschiedene, auch nichtstaatliche Akteure in Abwesenheit einer Weltregierung einbezogen werden. (Vgl. auch Hiß 2006:61)

Das Recht ist für die vorliegende Studie relevant, insofern es Rahmenbedingungen für betriebliches und unternehmerisches Handeln strukturiert und vorgibt. Die Nichtbeachtung rechtlicher Vorschriften kann für ein Unternehmen sehr kostenintensiv werden. In der Beachtung sowie Prävention und Beeinflussung weiterer Vorschriften kann somit ein Grund für die Einführung von DiM gesehen werden. Internationale und europäische Regelungen bilden den Rahmen für nationale Regelungen und initiieren sie. Angesichts der internationalen Verpflichtungen, die die überwiegende Mehrzahl der Staaten eingegangen sind, erstaunt es nicht, dass 88 Prozent der von Mor Barak (2005:25) analysierten Staaten Diskriminierungsschutz am Arbeitsplatz vorsehen, zumeist in Bezug auf Geschlecht, gleiche Bezahlung, ethnische Herkunft, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung oder sexuelle Belästigung, wobei Geschlecht und „Race“ am häufigsten vorkommen. Die USA, Kanada und Südafrika haben die am weitesten fortgeschrittenen Antidiskriminierungsgesetze, im europäischen Vergleich ist Großbritannien der Vorreiter (Mor Barak 2005:26ff.).<sup>94</sup>

Generell haben die Gerichte entschieden, dass in Bezug auf Diskriminierung am Arbeitsplatz im Sinne des Territorialitätsprinzips das Gesetz des jeweiligen Gastlandes eines Unternehmens greift (Mor Barak 2005:38).<sup>95</sup> Transnationale Unternehmen können daher schwierig zu kontrollieren sein, da es zwar eine Vielzahl an Regelungen zu Diskriminierung und Arbeit auf transnationaler Ebene gibt, aber kaum Sanktionsmöglichkeiten oberhalb des Nationalstaats.

Im Folgenden werden zunächst das internationale „Hard Law“ und anschließend „Soft Law“-Instrumente mit Bezug auf Beschäftigung und Diskriminierung vorgestellt, die den Handlungsrahmen für Unternehmen strukturieren. Auch auf regionaler Ebene gibt es auf den verschiedenen Kontinenten Bemühungen um Regelsetzung, etwa die

---

<sup>94</sup> Einige Länder schließen auch Diskriminierung aufgrund weiterer Merkmale wie Familienstand, Schwangerschaft, HIV-Status oder politischer Zugehörigkeit aus. (Mor Barak 2005:25) Es lässt sich vermuten, dass die Regelungsdichte – auch mit den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien – in den letzten Jahren weiter zugenommen hat.

<sup>95</sup> Grundsätzlich sind Klagen nach dem Personalitätsprinzip auch im Herkunftsland möglich, wenn ein Staatsangehöriger beteiligt war. Versucht wurde in etwa 150 Fällen eine Klage gegen TNU auf Grundlage des seit den 1980er Jahren „wieder entdeckten“ Alien Tort Claims Act in den USA, die bei Verstößen gegen Völkerrecht auch gegen nicht US-amerikanische Firmen wegen Vergehen außerhalb der USA möglich ist. (Hurley 2011) Klagen ebenfalls auf Grundlage des Alien Tort Claims richteten sich gegen Diskriminierung mit Todesfolge von Schwarzen in Südafrika und Gewerkschaftern in Südamerika, u.a. gegen StarCar. Seit dem Urteil im Fall Kiobel vs. Royal Dutch Petroleum im September 2010 steht allerdings infrage, ob Privatunternehmen unter Alien Tort Claim haftbar zu machen sind, eine Entscheidung des Supreme Court wird erwartet. Ohnehin verbietet das US Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)-Manual amerikanischen Unternehmen Diskriminierung in allen Operationen weltweit und allen Arbeitgebern, die in irgendeiner Form US-amerikanisch kontrolliert sind, auch finanziell oder als Joint venture. (Mor Barak 2005:38)

Antidiskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union. In diesem Kapitel liegt der Schwerpunkt jedoch auf dem internationalen Rahmen, die nationalen und regionalen Kontexte werden im Zusammenhang mit den Fallstudien diskutiert.

### **5.1. *Diversität und Beschäftigung: Umfassende internationale Regelung ohne Sanktionen***

Historisch gesehen ist das Recht auf formale Gleichbehandlung ohne Ansehen der Person eines der Gründungsmerkmale moderner Staaten, die anders als Monarchien den Anspruch vertreten, ihre BürgerInnen gleich zu behandeln und nicht Einzelne zu bevorzugen. Das Prinzip der Nicht-Diskriminierung ist damit ein menscheitsgeschichtlicher Meilenstein. (Servais 2009:144; Klose/Merx 2010:7) Entsprechend hat die überwiegende Mehrzahl der Staaten das Diskriminierungsverbot in ihren Verfassungen verankert und es ist zum zentralen Bestandteil von Arbeitsrechten geworden, wie Servais zeigt: „Equality between human beings is a fundamental right in the workplace. What is more, it is an essential component of other rights, in that recognition of those rights is meaningful only if they are granted to all.“ (Servais 2009:145) Rechte können schließlich nur dann als gegeben verstanden werden, wenn sie diskriminierungsfrei allen Bürgerinnen und Bürgern garantiert werden. Allerdings kann das Ideal der Gleichbehandlung aller Individuen ungerecht sein, wenn aufgrund der bestehenden Verhältnisse Benachteiligungen verschiedener Gruppen aufgrund bestimmter (sozialisierter oder zugeschriebener) Eigenschaften bestehen, die durch formal gleiche Behandlung nicht ausgeglichen werden können: „Die nur formale Gleichbehandlung wird jedoch zum Problem, wenn relevante Unterschiede von Sachverhalten oder Personen unberücksichtigt bleiben oder als sachgerechte Differenzierung verstanden werden, auch wenn sie Benachteiligungen darstellen.“ (Klose/Merx 2010:7; vgl. auch Baer 1995) Insofern kann im Antidiskriminierungsrecht zwischen einem formalen und einem substanziellen Verständnis von Chancengleichheit als Ziel des Diskriminierungsverbotes unterschieden werden. Die formale Interpretation von Chancengleichheit (O'Neill 1993) geht in liberaler Denktradition davon aus, dass die Chancen zweier Personen, ein Ziel zu erreichen, dann gleich sind, wenn keiner von beiden mit rechtlichen oder quasi-rechtlichen Hindernissen konfrontiert wird. Wenn allerdings Maßnahmen „positiver Diskriminierung“, etwa Quotierungen, verwendet werden, liegt ein substanzielles Verständnis von Chancengleichheit zugrunde. Das „Prinzip der fairen oder substanziellen Chancengleichheit“ (O'Neill 1993) geht davon aus, dass Menschen auch gleiche Chancen benötigen, um ihre Rechte entsprechend wahrnehmen zu können. Nach der Auffassung der substanziellen Chancengleichheit ist eine

Gesellschaft dann gerecht, wenn alle größeren gesellschaftlichen Gruppen die gleiche Erfolgsrate aufweisen. (O'Neill 1993) So lässt sich in den europäischen Ländern seit Mitte der 1980er Jahre ein sukzessiver Wandel von einem formalen zu einem substanziellen Verständnis von Gleichstellung ausmachen, das durchaus eine Förderung benachteiligter Gruppen beinhaltet. In vier Generationen von Antidiskriminierungsrecht wurde eine Entwicklung vom verfassungsrechtlichen Diskriminierungsverbot über einfachgesetzliche Maßnahmen hin zu positiven Maßnahmen und einem proaktiven Antidiskriminierungsrecht genommen, vom Ziel der Gleichberechtigung zur Gleichstellung. In den meisten westlichen Ländern sind mit der Einführung der vierten Generation von Antidiskriminierungsgesetzen positive Maßnahmen möglich geworden, denen ein substanzielles Verständnis von Chancengleichheit zugrunde liegt. (Vgl. Hepple/Coussey/Choudhury 2000; Fredman 2001)<sup>96</sup> Gleichzeitig besteht ein „Dilemma der Differenz“ (Klose/Merx 2010:10) zwischen der Festschreibung gruppenbezogener Stereotype und dem Ausgleich gruppenbezogener Nachteile sowie dem Schutz bestimmter Gruppen und Eingehen auf ihre spezifischen Bedürfnisse und gleichen Rechte für Alle, das in jedem Kontext neu verhandelt werden muss.

Allgemein untersagt das Diskriminierungsverbot, Menschen wegen bestimmter, nicht sachbezogener Merkmale ungleich zu behandeln, wenn dies zu einer Benachteiligung führt. Das Verbot gilt in demokratischen Staaten als Willkürverbot grundsätzlich für alles Staatshandeln und als grundlegendes demokratisches Prinzip, das die Partizipation aller StaatsbürgerInnen ermöglichen soll. Inwieweit es auch für das Handeln von Privaten gilt, hängt davon ab, wie das Spannungsverhältnis zwischen dem staatlichen Schutz vor Benachteiligung durch andere Bürger und dem damit einhergehenden Eingriff des Staates in die Privatautonomie in einer Gesellschaft interpretiert wird. Im Antidiskriminierungsrecht kann also zwischen Regeln, die sich auf staatliches Handeln beziehen, und Regeln, die auch für Diskriminierung durch Privatpersonen gelten, unterschieden werden. In den meisten Rechtsquellen wird das Diskriminierungsverbot aufgrund verschiedener Differenzkategorien aufgestellt und an anderer Stelle nochmals gesondert die Gleichstellung von Mann und Frau hervorgehoben. Die Gleichstellung der Geschlechter ist damit stärker rechtlich geregelt als andere Diversity-Dimensionen. Der Begriff „Diversity“ wird in Bezug auf das

---

<sup>96</sup> Danke an Alexander Klose für die Anregung. Der Begriff „Quotierung“ bezeichnet die bevorzugte Behandlung von diskriminierten Gruppen bei der Vergabe von Arbeits- oder Studienplätzen, Stipendien, Ämtern oder Funktionen. Dasselbe ist häufig gemeint, wenn von „positiver Diskriminierung“ oder „Affirmative Action“ gesprochen wird. Positive Maßnahmen im weiteren Sinne können jedoch auch Unterstützungsprogramme (etwa Mentoring) für benachteiligte Gruppen beinhalten. Als frühe Maßnahmen gegen Diskriminierung wurden in Indien bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts politische Quoten eingeführt (vgl. Kapitel 9.1.). In den USA gibt es seit Ende der 1960er Jahre Quotenregelungen für die Zulassung zu angesehenen Universitäten.



Diskriminierungsverbot jedoch in keiner Konvention oder Erklärung internationaler Organisationen genannt und bleibt als Rechtsbegriff unscharf. (Vgl. Rudolf 2009)<sup>97</sup>

Das Verbot der Diskriminierung aufgrund von Differenz und die Gleichstellung von Mann und Frau sind als Teil des Völkerrechts international für alle Staaten verbindlich vorgeschrieben. Das Fundament des Internationalen Menschenrechtsschutzes bilden die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte von 1948 und die beiden Internationalen Pakte über Wirtschaftliche, Soziale und Kulturelle Rechte sowie über Bürgerliche und Politische Rechte von 1966, die die Menschenrechte in die rechtlich bindende Form internationaler Konventionen fassen.

Alle 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen (VN) haben die Erklärung der Menschenrechte mit ihrem Beitritt anerkannt – und damit auch das Diskriminierungsverbot.

#### **Allgemeine Erklärung der Menschenrechte (1948)**

**Artikel 1:** „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geist der Brüderlichkeit begegnen.“

**Artikel 2:** „Jeder hat Anspruch auf alle in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten, ohne irgendeinen Unterschied, etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Anschauung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Stand. Des weiteren darf kein Unterschied gemacht werden auf Grund der politischen, rechtlichen oder internationalen Stellung des Landes oder Gebietes, dem eine Person angehört, gleichgültig ob dieses unabhängig ist, unter Treuhandschaft steht, keine Selbstregierung besitzt oder sonst in seiner Souveränität eingeschränkt ist.“

**Artikel 7:** „Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich und haben ohne Unterschied Anspruch auf gleichen Schutz durch das Gesetz. Alle haben Anspruch auf gleichen Schutz gegen jede Diskriminierung, die gegen diese Erklärung verstößt, und gegen jede Aufhetzung zu einer derartigen Diskriminierung.“

Der Internationale Pakt über Wirtschaftliche, Soziale und Kulturelle Rechte, der bisher von 160 Ländern ratifiziert wurde, enthält in den Artikeln 6 bis 10 Regelungen zu Arbeitsstandards. (Vgl. auch Mor Barak 2005:18ff.)<sup>98</sup>

Weitere Menschenrechtsabkommen der Vereinten Nationen, die das Diskriminierungsverbot enthalten, sind:

---

<sup>97</sup> Die Europäische Union hat den Begriff nicht in das Diskriminierungsverbot des EG-Vertrages (Artikel 13), allerdings in die Rahmenrichtlinie Beschäftigung 2000/78/EC in Bezug auf Altersdiskriminierung als Ziel „encouraging diversity in the workforce“ aufgenommen. (Vgl. Rudolf 2009)

<sup>98</sup> Neben dem Recht auf Diskriminierungsfreiheit schreibt der Pakt Arbeitsrechte (Recht auf Arbeit, Arbeitssicherheit, „decent work“ mit angemessenem Lohn, Organisationsfreiheit, Streikrecht), Soziale Rechte, Familienrechte (z.B. Mutterschutz), das Recht auf angemessenen Lebensstandard, auf Gesundheit, kostenfreie Bildung und kulturelle Teilhabe vor. (<http://www2.ohchr.org/english/law/cescr.htm>)

- Das *Internationale Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Rassendiskriminierung* (1966), das sich gegen Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Abstammung, nationaler und ethnischer Herkunft richtet, von 174 Staaten ratifiziert wurde (Stand August 2011) und von zwei nicht-bindenden Erklärungen zu Diskriminierung aufgrund von Religion und zu Minderheitenschutz ergänzt wird.
- Das *Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau* (1979, Abkürzung der englischen Bezeichnung: CEDAW). Es bildet den normativen Rahmen für gleiche Rechte für Frauen. Die 186 Vertragsstaaten verurteilen jede Form von Diskriminierung der Frau und kommen überein, mit allen geeigneten Mitteln unverzüglich eine Politik zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau zu verfolgen (Artikel 2).<sup>99</sup>
- Das *Übereinkommen über die Rechte des Kindes* von 1989, von 193 Staaten ratifiziert.
- Das *Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen* von 2006, von 103 Staaten ratifiziert, das die Menschenrechte für Menschen mit Behinderungen konkretisiert.
- Das *Internationale Übereinkommen zum Schutz der Rechte aller Wanderarbeitnehmer und ihrer Familienangehörigen* (1990), das von 44 Staaten, allerdings bisher von keinem Industrieland ratifiziert wurde.
- Das *UNESCO-Übereinkommen gegen Diskriminierung in der Bildung* (1960), von 97 Staaten ratifiziert.

Diese Übereinkommen oder Konventionen gelten verpflichtend für alle Staaten, die sie ratifizieren. Die ersten drei haben fast alle Staaten der Welt ratifiziert, darunter Deutschland, während die Letzteren eine geringere Zahl an Vertragsstaaten aufweisen. Daneben gibt es noch eine Reihe von nicht-bindenden Erklärungen, die Beschäftigung von verletzlichen Gruppen betreffen. Mit allen genannten Konventionen wurde als Vertragsorgan ein VN-Ausschuss etabliert, der sich zweimal jährlich trifft und die Berichte der Vertragsstaaten sowie Staaten- und Individualbeschwerden entgegen nimmt und überprüft. Besonders schwerwiegende Verstöße gegen die Menschenrechte können auch vor den Internationalen Strafgerichtshof oder den Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte gebracht werden.

---

<sup>99</sup> Zwar waren Frauen schon durch die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte vor Diskriminierung durch das Geschlecht geschützt, doch CEDAW ging noch weiter, indem es die Verantwortlichkeit der Vertragsstaaten für Rechtsverletzungen auf nicht-staatliche Akteure erweiterte. Dies stellt einen großen Fortschritt dar, da Diskriminierungen und Rechtsverletzungen an Frauen vielfach nicht von staatlicher Seite erfolgen. Ein weiterer Fortschritt war das konkrete Aktionsprogramm, das die Vertragsstaaten zur Durchführung von Maßnahmen verpflichtet, die nicht nur die rechtliche (de jure), sondern auch die tatsächliche (de facto) Gleichberechtigung von Frau und Mann herbeiführen sollen. (<http://www2.ohchr.org/english/bodies/cedaw/index.htm>)

## **Die Internationale Arbeitsorganisation und das Diskriminierungsverbot**

Für die Arbeitswelt ist die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) als VN-Sonderorganisation, die mit der Durchsetzung von Arbeitsstandards betraut ist und in der „tripartistisch“ Staaten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertreten sind, mit der Kontrolle der Einhaltung des Diskriminierungsverbots befasst. Die IAO war bereits 1919 aus der infolge des Ersten Weltkrieges gemachten Erkenntnis gegründet worden, dass „der Weltfriede [...] auf die Dauer nur auf sozialer Gerechtigkeit aufgebaut werden“ kann (Präambel der Verfassung von 1919). In dieser ersten Fassung der Verfassung, in der die Erarbeitung internationaler Arbeits- und Sozialnormen als Hauptaufgabe der neuen Organisation definiert wird, ist bereits in der Präambel die Rede vom „Schutz der Kinder, Jugendlichen und Frauen, [...] Schutz der Interessen der im Auslande beschäftigten Arbeitnehmer, Anerkennung des Grundsatzes ‚gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit‘“. Mit dem Neubeginn der internationalen Organisationen am Ende des Zweiten Weltkriegs hatte das Vorgehen gegen Diskriminierung und Rassismus angesichts der Erfahrungen von Krieg und Shoa nochmals eine nachdrückliche Bedeutung erhalten. In der später zum Bestandteil der Verfassung gewordenen „Erklärung von Philadelphia“ wurde als Grundprinzip aufgenommen: „Alle Menschen, ungeachtet ihrer Rasse, ihres Glaubens und ihres Geschlechts haben das Recht, materiellen Wohlstand und geistige Freiheit in Würde, in wirtschaftlicher Sicherheit und unter gleich günstigen Bedingungen zu erstreben.“ Diese bereits im Mai 1944 verabschiedete Erklärung kann als das erste internationale Diskriminierungsverbot gewertet werden: „Nie zuvor hatte das Prinzip der Gleichheit in einer Weltorganisation ein derartiges Gewicht. Bemerkenswert ist, dass diese Erklärung mitten im Zweiten Weltkrieg verabschiedet wurde“, ist dazu auf der Webseite der IAO-Vertretung in Deutschland zu lesen. (IAO Vertretung in Deutschland 2011)

Die IAO hat insgesamt fast 190 Konventionen und mehr als 190 Empfehlungen zu Arbeitsbedingungen verabschiedet, die von den 183 Mitgliedsstaaten einzeln ratifiziert werden können. Die Abbildung 14 gibt einen Überblick über unmittelbar Gender- und Diversity-relevante Konventionen, fett gedruckt sind die Kernarbeitsnormen:

| Nr.        | Kurzbezeichnung der Konvention                              | Jahr der Verabschiedung      | Zahl der Länder, die ratifiziert haben |
|------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
| 89         | Night Work for Women                                        | 1948 (überarbeitet)          | 46, 21 zurück getreten (Indien)        |
| 90         | Night Work of Young Persons*                                | 1948 (überarbeitet)          | 51 (Frankreich, Indien)                |
| 97         | Migration for Employment*                                   | 1949 (überarbeitet)          | 49 (Deutschland, Frankreich)           |
| <b>100</b> | <b>Equal Remuneration</b>                                   | 1951                         | 168 (D, FR, I)                         |
| <b>111</b> | <b>Discrimination in Employment and Occupation</b>          | 1958                         | 169 (D, FR, I)                         |
| 123        | Minimum Age (Underground Work)*                             | 1965                         | 41 (I)                                 |
| 124        | Medical Examination of Young Persons (Underground Work)     | 1965                         | 41 (FR)                                |
| 128        | Invalidity, Old-Age and Survivors' Benefits                 | 1967                         | 16 (D)                                 |
| <b>138</b> | <b>Minimum Age</b>                                          | 1973                         | 161 (D, FR)                            |
| 143        | Migrant Workers (Supplementary Provisions)                  | 1975                         | 23                                     |
| 156        | Workers with Family Responsibilities                        | 1981                         | 40 (FR)                                |
| 159        | Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) | 1983                         | 82 (D, FR)                             |
| 169        | Indigenous and Tribal Peoples                               | 1989 (überarbeitet von 1957) | 22                                     |
| 175        | Part Time Work                                              | 1994                         | 13                                     |
| 177        | Home Work                                                   | 1996                         | 7                                      |
| <b>182</b> | <b>Worst Forms of Child Labour</b>                          | 1999                         | 174 (D, FR)                            |
| 183        | Maternity Protection                                        | 2000 (überarbeitet von 1952) | 18                                     |
| 189        | Domestic Workers                                            | 2011                         | Keine (nicht in Kraft)                 |

Abbildung 14: Unmittelbar Gender- und Diversity-relevante IAO-Konventionen<sup>100</sup>

<sup>100</sup> Eigene Zusammenstellung mit Stand September 2011, nach Servais 2009, einem Vortrag von Verena Schmidt an der HWR Berlin am 22.7.2010 und <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm>. Fett gedruckt sind die Kernarbeitsnormen. Die mit einem \*Stern versehenen Konventionen gelten laut Übersicht von Servais (2009:309f.) nicht mehr als aktuell, eine Einigung der Mitgliedsstaaten zu ihrer Aufhebung konnte jedoch nicht erzielt werden. Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg gab es 67 Konventionen, die die Arbeit von Frauen nachts und unter Tage, Mindestalter sowie Migranten und indigene Gruppen betrafen. Diese Konventionen sind zum großen Teil zurück gezogen oder durch neuere hinfällig, so dass hier nur gültige Konventionen ab 1946 berücksichtigt wurden. In der vierten Spalte in Klammern sind diejenigen der drei Fallländer genannt, die die jeweilige Konvention ratifiziert haben.

In der Tabelle genannt sind nur Konventionen, die unmittelbar das Diskriminierungsverbot oder Rechte für bestimmte Identitätsgruppen ansprechen, mittelbar Diversity-relevant können alle Konventionen sein. Hinzu kommen nicht bindende Empfehlungen, etwa zu C 111 Rec 111, zu C 100 Rec 90 (gleicher Lohn im öffentlichen Sektor), C 156 mit Rec 165. Außerdem zu Migration Rec 86 (zu C 97), Rec 151 (gleiche Bezahlung, gleicher Zugang zu Gewerkschaften), Rec 100. Zum Mutterschutz noch Rec 191, zu Heimarbeit noch Rec 184. Andere Konventionen erwähnen Kriterien der Diskriminierung, die nicht in C 111 genannt werden: Gewerkschaftsmitgliedschaft (C 98), Betriebsvertretung (C 135, Rec 143), Familienstand (C 156, C 158, Rec 165), Migranten, Behinderte (C 159, Rec 168), ältere Beschäftigte (Rec 163). (Servais 2009:148) Darüber hinaus legen eine Reihe weiterer Konventionen zu anderen Themen die Gleichbehandlung von Staatsbürgern und Ausländern fest, etwa C 110 zu Plantagen, C 121 und C 130 zur Krankenversicherung, C 102 zu sozialer Sicherheit, C 165 zur Seefahrt. (Servais 2009:241f.) Mehrere Konventionen verbieten Schwangeren und jungen Müttern bestimmte Tätigkeiten, etwa auf Plantagen, mit Benzol, mit chemischen Produkten und als Krankenschwestern. (Servais 2009:244)

Zentral für den Diskriminierungsschutz am Arbeitsplatz sind zwei Konventionen, die Diskriminierung explizit adressieren:

### **Antidiskriminierungskonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation**

*Nr.100 – Übereinkommen über die Gleichheit des Entgelts männlicher und weiblicher Arbeitskräfte für gleichwertige Arbeit, 1951*

*Nr. 111 – Übereinkommen über die Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, 1958*

Artikel 1: „Im Sinne dieses Übereinkommens gilt als ‚Diskriminierung‘ jede Unterscheidung, Ausschließung oder Bevorzugung, die auf Grund der Rasse, der Hautfarbe, des Geschlechts, des Glaubensbekenntnisses, der politischen Meinung, der nationalen Abstammung oder der sozialen Herkunft vorgenommen wird und die dazu führt, die Gleichheit der Gelegenheiten oder der Behandlung in Beschäftigung oder Beruf aufzuheben oder zu beeinträchtigen.“

Die Vertragsstaaten verpflichten sich, Maßnahmen zu ergreifen, um Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf auszuschalten, entsprechende Gesetze zu erlassen und mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen dazu zu kooperieren.

Bei Konvention 100 wurde im englischen Text die Formulierung „equal pay for work of equal value“ gewählt, damit auch der Vergleich nicht nur von gleicher, sondern auch von gleichwertiger Arbeit möglich wird, also zwischen segregierten „typischen Frauen- und Männerberufen“ auf Grundlage von Eingruppierungen. (Servais 2009:155) Nr. 111 deckt unmittelbare und Diskriminierungen ab<sup>101</sup> und erlaubt nur durch das Anforderungsprofil bedingte Unterscheidungen. (Servais 2009:149f.) Allerdings findet sich das unter dem Stichwort „Dilemma der Differenz“ bereits angesprochene Spannungsverhältnis zwischen dem Schutz bestimmter Gruppen und gleichen Rechten für alle auch in den Debatten seit der Gründung der IAO wieder, wobei die Entwicklung unter angelsächsischem Einfluss hin zu einer Betonung gleicher Rechte mit der Möglichkeit positiver Diskriminierungsmaßnahmen gegangen ist. Entsprechend dieser Maxime gab es in den 1980er Jahren eine Revision der Frauenschutz-Konventionen, die bemerkenswerterweise zu den ersten Arbeitsschutzvereinbarungen überhaupt gehört hatten. Ein weiterer Konflikt besteht in Bezug

---

<sup>101</sup> Rechtlich wird zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung unterschieden, je nachdem, wie direkt die Diskriminierung erfolgt. Unmittelbare Diskriminierung bezeichnet eine weniger günstige Behandlung einer Person gegenüber einer anderen in einer vergleichbaren Situation aus nicht sachlich gerechtfertigten Gründen. Beispiel: Ein Arbeitgeber lehnt eine Bewerberin wegen ihres Geschlechts oder der Herkunft aus einem bestimmten Land ab. Mittelbare Diskriminierung meint eine Benachteiligung durch scheinbar neutrale Vorschriften, Maßnahmen, Kriterien oder Verfahren, die sich faktisch diskriminierend auswirken. Beispiel: Ein Arbeitgeber bezieht sich bei der Ablehnung eines Bewerbers auf ein vorgeblich neutrales Merkmal, das vornehmlich auf bestimmte Gruppen zutrifft und für das keine sachliche Begründung vorliegt, etwa wenn für eine Hilfsarbeiterstelle in der Produktion gute Deutschkenntnisse verlangt werden. (Vgl. Bayreuther 2007) Ein anderes Beispiel für mittelbare Diskriminierung wäre, wenn bei einer Beförderung die Mutterschutzzeit nicht eingerechnet wird.

auf Arbeitsstandards für MigrantInnen, so wie die jüngste C 143 von 1975, die sehr umstritten und folglich nur von wenigen Ländern – und kaum Industrieländern – ratifiziert ist. (Servais 2009:232) In Bezug auf Gender Mainstreaming wird die IAO in der VN-Familie als führend gesehen, allerdings engagiert sie sich hauptsächlich in Entwicklungsländern und Japan für Gleichstellung (Vortrag von Verena Schmidt an der HWR Berlin, 22.7.2010).

Die Konventionen 100 und 111 gehören aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für den gleichberechtigten Genuss von Rechten zu den Kernarbeitsnormen, die auch ohne Ratifizierung für Mitgliedsstaaten bindend sind und für die eine Berichtspflicht besteht. Fast alle Globalen Rahmenvereinbarungen beziehen sich auf die Kernarbeitsnormen (vgl. Kapitel 6). Neben dem Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf (Konventionen 100 und 111) gehören zu den Kernarbeitsnormen die Grundprinzipien Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen (Konventionen 87 und 98), Beseitigung der Zwangsarbeit (Konventionen 29 und 105) und Abschaffung der Kinderarbeit (138 und 182). Dennoch sind diese Konventionen bei weitem nicht überall akzeptiert: so haben unter anderem die USA, China und Indien die Konventionen 87 und 98 nicht unterzeichnet. (Croucher/Cotton 2009:14) Die IAO-Kernarbeitsnormen waren 1998 mit der „Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ auf der 86. Tagung der Internationalen Arbeitskonferenz ohne Gegenstimme angenommen worden. Die Erklärung kann als Folge der erfolglosen Forderung nach Sozialklauseln in Handelsvereinbarungen der Welthandelsorganisation verstanden werden, die eine finanzielle Sanktionierung bei Verstößen ermöglichen würde (Servais 2009:97).<sup>102</sup> Die Bewertung der Erklärung von 1998 ist weitgehend positiv: Pries (2010a:116) sieht die Kernarbeitsnormen als Ausdruck einer „globalisierten Erwerbsregulierung“ mit dem Status „globalisierter Mindestrechte der Arbeit“, die einen wichtigen Bezugspunkt für die Akteure im Feld bilden und damit den Status einer transnationalen Institution haben. Tatsächlich beziehen sich beinahe alle anderen Policy-Instrumente des „global labour regime“ (Hassel 2008) auf die Erklärung von 1998, etwa die OECD-Guidelines, der Global Compact und auch TNU in ihren Globalen Rahmenvereinbarungen und Verhaltenskodizes: „It has served as an inspiration for

---

<sup>102</sup> Angesichts der mangelnden Sanktionsmechanismen der existierenden Instrumente wurde seit den 1990er Jahren die Forderung laut, Sozialklauseln in Handelsvereinbarungen der Welthandelsorganisation aufzunehmen, die Vorschriften über Arbeitsstandards enthalten, den Marktzugang von ihrer Einhaltung abhängig machen und mit finanziellen Strafen drohen sollten. Sozialklauseln existieren in bilateralen Handelsabkommen der USA und EU, die Forderung nach einer Einbindung in multilaterale Vereinbarungen im Rahmen der WTO war bisher nicht erfolgreich. (Hagen 2003; Mielke 2009; Servais 2009:34ff.) Grund sind die stark divergierenden Positionen dazu: Während Gewerkschaften aus den Industrieländern sowie die USA sich für Sozialklauseln einsetzen, lehnen viele Länder des Südens diese als versteckten Protektionismus ab.

multinational enterprises when they draft their codes of social conduct or define the criteria to be observed in their social reports or audits.” (Servais 2009:334)

Auch die bereits 1977 von der IAO verabschiedete „Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy“ (MNE Declaration) wurde 2000 um die Prinzipien der Erklärung von 1998 ergänzt. Sie soll Leitlinien für private Initiativen, etwa Verhaltenskodizes oder Branchenstandards, geben. Mit ihr bekräftigen die drei in der IAO vertretenen Gruppen die Relevanz der für staatliches Handeln geltenden internationalen Übereinkommen auch für private Akteure und ermutigen TNU, die Kernarbeitsnormen – also auch das Diskriminierungsverbot – sowie angemessene Löhne, Arbeitszeiten und Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuhalten. Sie ist das einzige internationale CSR-Instrument, das gemeinsam von Arbeitgebervertretern, Beschäftigten und Staaten entwickelt wurde. (Vgl. Stevis 2009:v)

Die Regelungen der IAO sind im Kontext der „Decent Work Agenda“ zu verstehen, die neben der Förderung der Einhaltung der Kernarbeitsnormen und internationaler Arbeitsstandards auch Beschäftigungsförderung, soziale Sicherung und sozialen Dialog beinhaltet.<sup>103</sup>

### **Implementierung der Normen der Internationalen Arbeitsorganisation: „naming and shaming“**

Wie ist es nun um die Implementierung der IAO-Standards bestellt? Staaten haben eine Berichtspflicht in Bezug auf alle Konventionen und Empfehlungen, die sie ratifiziert haben, sowie für die Kernarbeitsnormen und im jährlichen Turnus ausgewählte Konventionen und Empfehlungen. Die Berichte werden vom „Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations“ begutachtet und dem „Conference Committee“ der „International Labour Conference“ vorgelegt. Jede Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerorganisation kann eine Beschwerde gegen einen Mitgliedsstaat beim Internationalen Arbeitsbüro vorbringen. Dies haben die Gewerkschaften in den letzten Jahren häufig genutzt. Nach der Untersuchung werden üblicherweise Empfehlungen ausgesprochen. Das Verfahren gegen einen Mitgliedsstaat kann ggf. durch den Internationalen Gerichtshof oder Sanktionen anderer Staaten unterstützt werden. (Servais 2009:296f.) Dieser generelle Überwachungsmechanismus wird komplementiert durch das „Committee on Freedom of Association“, ein tripartistisches Gremium, dem alle drei Parteien Fälle der Verletzung der Gewerkschaftsrechte vorlegen können, das Untersuchungen und Inspektionen veranlassen

---

<sup>103</sup> Vgl. dazu die Berichte des IAO-Generaldirektors an die Internationale Arbeitskonferenz: Decent work (1999); Reducing the decent work deficit: A global challenge (2001); Working out of poverty (2003).

kann und häufig eine Rolle als Mediator einnimmt (Servais 2009:297ff.): „Recourse can also be had to the data, knowledge and authority of ILO in a purely supra-national conflict, one that involves one or several multinational enterprises, including their subsidiaries and subcontractors. The Organization has the capacity to act as a conciliator, a mediator or an arbitrator in the settlement of such disputes.” (Servais 2009:312)

Dieser knappe Überblick zeigt, dass es der IAO gelungen ist, Referenznormen und einen internationalen Dialog zu Arbeitsbedingungen zu etablieren. Insbesondere durch das „Committee on Freedom of Association“ konnte in vielen Fällen Druck aufgebaut werden, der zur Entlassung von über 2.000 weltweit verhafteten Gewerkschaftern führte.<sup>104</sup> Dennoch wird die IAO häufig als „zahnloser Tiger“ (Mielke 2009:177) bezeichnet, da sie außer „naming and shaming“ keine Sanktionsmöglichkeiten besitzt. Da auch die Forderung nach einer WTO-Sozialklausel oder einer Verbindung der Kernarbeitsnormen mit den WTO-Sanktionsmechanismen regelmäßig erfolglos blieb (vgl. Vandaele 2005; Rüb 2009; Gumbrell-McCormick 2004), scheint es auch in Zukunft schwierig, einen Konsens der Staatengemeinschaft über die Sanktionierung von Verstößen gegen Arbeitsstandards außerhalb des Herkunftslandes und oberhalb von nationalem Recht zu erzielen. Denn die Staaten sind naturgemäß auf ihre Souveränität bedacht und wollen Standortvorteile nicht gefährden. Trotz fehlender Sanktionsmöglichkeiten sind die beschriebenen Instrumente völkerrechtlich bindend und damit „hard law“.

## **5.2. CSR und Verhaltenskodizes als „Soft Law“-Strategie gegen Diskriminierung**

Vor dem Hintergrund der fehlenden transnationalen Sanktionsmöglichkeiten im „hard law“ für Verstöße gegen Arbeitsstandards kann hervorgehoben werden, dass es im Bereich des „soft law“ Bemühungen um Sanktionsmechanismen gibt. So haben die 1976 verabschiedeten und zuletzt 2011 aktualisierten „OECD Guidelines for Multinational Enterprises“ zwar rechtlich nur Empfehlungscharakter, besitzen aber dennoch über die „National Contact Points“ Sanktionsmöglichkeiten. Jeder der 42 Vertragsstaaten muss eine nationale

---

<sup>104</sup> Auf der ILO-Webseite zum Committee on Freedom of Association <http://www.ilo.org/global/standards/applying-and-promoting-international-labour-standards/committee-on-freedom-of-association/lang--en/index.htm> ist zu lesen: „In over 50 years of work, the CFA has examined over 2,300 cases. More than 60 countries on five continents have acted on its recommendations and have informed it of positive developments on freedom of association during the past 25 years. [...] In the last decade alone, more than 2,000 trade unionists worldwide were released from prison after this ILO committee examined their cases.” (Letzter Zugriff: 19.09.2011)



Kontaktstelle einrichten, bei der Beschwerden über Unternehmen eingereicht werden können und die in der Vergangenheit bereits Strafzahlungen auferlegt haben. Die Guidelines sehen Standards für transnationale Unternehmen vor, die aus oder in einem der teilnehmenden Länder operieren. Die Empfehlungen betreffen nicht nur Beschäftigung (Diskriminierungsverbot, Kernarbeitsnormen und „living wage“), sondern auch weitere Corporate Governance-Themen wie Umweltschutz, Korruption, geistiges Eigentum, Konsumentenschutz, Transparenz, Wettbewerb und Steuern. (Vgl. Blanpain 2000; [www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines))

Auf Initiative des ehemaligen VN-Generalsekretärs Kofi Annan wurde im Jahre 2000 der freiwillige „Global Compact“ als „Lern- und Dialogforum“ mit Selbstverpflichtung eingeführt.<sup>105</sup> Unternehmen und andere Organisationen können sich zur Einhaltung von zehn Prinzipien bereit erklären, die die Kernarbeitsnormen, Umweltschutz und Korruption betreffen, und sind zur Abgabe eines jährlichen Fortschrittsberichts aufgefordert. Vier der zehn Prinzipien sind direkt aus der IAO-Erklärung von 1998 übertragen. (Servais 2009:101) Bisher haben sich etwa 6.000 Unternehmen und 2.000 weitere Organisationen dem Global Compact angeschlossen. (<http://www.unglobalcompact.org/>) Nach langer Debatte hat im Juni 2011 der Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen die vom Sonderbeauftragten John Ruggie vorgeschlagenen „UN Guiding Principles on Business and Human Rights“ verabschiedet.<sup>106</sup> Die „Guiding Principles“ sollen keine neuen Regelungen schaffen, sondern bestehende Verpflichtungen für Staaten und Unternehmen konkretisieren. Mit ihnen wurde erstmals auf internationaler Ebene eine umfassende und einheitliche Position zur Verantwortung von Unternehmen für Menschenrechte verabschiedet. Sie enthalten als drei zentrale Prinzipien die Verpflichtung für Staaten, ihre BürgerInnen gegen Menschenrechtsverletzungen durch Dritte (z.B. Unternehmen) zu schützen, die Verpflichtung für Unternehmen, Menschenrechte zu respektieren und das Recht von Opfern von Menschenrechtsverletzungen auf Schutz und Wiedergutmachung. Auch wenn die Prinzipien

---

<sup>105</sup> Vgl. die Rede von Kofi Annan in Stockholm am 25. Mai 1999, UN Press Release SG/SM/7004 („The Global Compact is not a code of conduct“).

<sup>106</sup> Ruggie, der auch am Global Compact und den Millenniumszielen maßgeblich beteiligt war, war 2005 vom damaligen VN-Generalsekretär Kofi Annan zum „Special Representative on Business and Human Rights“ ernannt worden. Zuvor hatte es von 2003-2005 in der ehemaligen UN-Menschenrechtskommission Diskussionen um die „UN draft Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and other Business Enterprises with regard to Human Rights“ gegeben, für die sich jedoch keine Mehrheit der Mitgliedsstaaten fand. Die Kommission hatte daraufhin die Ernennung eines Sonderbeauftragten empfohlen, um die Blockade zu lösen und die Diskussion voran zu bringen. (Hughes/Haig/O’Brien 2011; Ruggie 2009) Weitere Informationen auf: <http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home>.

rechtlich nicht bindend sind, spielen sie als maßgebliche Norm eine Rolle. (Vgl. Hughes/Haig/O'Brien 2011; Hughes/Nicolson 2008)

Neben diesen Normen durch internationale Organisationen gibt es in den letzten Jahren eine Vielzahl an Corporate Social Responsibility (CSR)-Maßnahmen. Soziale Unternehmensverantwortung wurde von der Europäischen Kommission definiert als „voluntary integration by companies of social and environmental concerns into their commercial activities and their relationships with their parties concerned“ (European Commission 2001), wobei Unternehmen unterstreichen, dass dieses Engagement unabhängig von gesetzlichen Verpflichtungen sei.<sup>107</sup> Allerdings kann sich in vielen westlichen Ländern ein Unternehmen vor Wissenszurechnung im Falle eines Verfahrens schützen, etwa wegen Korruption, wenn es Kontrolle, Information und Schulungen nachweisen kann; dies ist ein Anreiz für die Verabschiedung eines Kodex und Einrichtung einer Compliance-Organisation. (Weidlich/Yates 2009) Entsprechend werden in der Literatur als begünstigende Faktoren für CSR (bestehende, drohende oder fehlende) staatliche Regulierung und Konsumentendruck genannt (Jenkins/Pearson/Seyfang 2002; Pearson 2007; King Dejardin 2009).

Zu Formen von CSR oder Bemühungen durch NRO und Gewerkschaften, diese zu forcieren, können Verhaltenskodizes, Zertifizierungssysteme oder Label, Audits, Lernforen oder Runde Tische, Trainings und Kampagnen gezählt werden. Bemerkenswerterweise hatte die Einführung von Verhaltenskodizes als Maßnahme gegen rassistische Diskriminierung begonnen: die „Sullivan Principles“ als erster Kodex 1977 (vgl. Hiß 2006) richteten sich auf Unternehmen, die Geschäfte mit dem südafrikanischen Apartheidsregime machten.

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an Verhaltenskodizes entstanden, in denen Unternehmen sich freiwillig zur Einhaltung bestimmter Prinzipien verpflichten. Verhaltenskodizes oder Codes of Conduct sind schriftlich niedergelegte Richtlinien, die als Grundlage für das Verhalten des TNU gegenüber den Stakeholdern dienen. Mehrere Typen können unterschieden werden (vgl. Fransen/Kolk 2007; Musiolek 2010): Unternehmenseigene Kodizes, Branchenkodizes, Multi-Stakeholder-Standards unter Beteiligung von Unternehmen, Gewerkschaften und NRO (z.B. die Fair Labor Association oder die Ethical Trading Initiative), Initiativen von Gewerkschaften oder NRO (z.B. die Clean

---

<sup>107</sup> Als Leitlinie für CSR soll die ISO-Norm 26000 dienen, die 2010 nach langen Diskussionen verabschiedet wurde, aber nicht als Kodex oder Zertifizierungsinstrument gedacht ist. (Vgl. Hahn 2011)

Clothes Campaign) sowie Modellkodizes, die nicht direkt anwendbar sind, sondern als Beispiele für die Entwicklung eigener Kodizes dienen sollen.<sup>108</sup>

Unternehmenseigene Kodizes und der Global Compact gelten trotz ihrer Verbreitung als schwach, da sie von Firmen im Rahmen von Corporate Social Responsibility bzw. als Strategie des „Bluewashing“ unter dem blauen VN-Label genutzt werden, ohne dass Kontrollen oder Sanktionen befürchtet werden müssen. Multi-Stakeholder-Standards beziehen sich häufiger auf die Kernarbeitsnormen (Servais 2009:105f.), ihre Stärke hängt von der Form der Aushandlung und des Monitorings durch NRO und Gewerkschaften ab. GRV, die nach Aussage der Globalen Gewerkschaftsföderationen keine Verhaltenskodizes sind, können als „an agreement between legal entities under private law“ (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) 2007:20) verstanden werden, wobei die rechtlichen Konsequenzen noch weitgehend unklar sind, da es keine Präzedenzfälle und keinen Status im internationalen Recht gibt. Sie unterscheiden sich von unilateralen Kodizes insofern, als dass sie mit den Arbeitnehmervertretungen ausgehandelt werden, Bezug auf internationale Standards nehmen, vielfach Vorgaben zu gemeinsamer Überwachung und Implementierung sowie z.T. Zielkorridore enthalten und regelmäßig angepasst werden. Im Falle von Verstößen drohen bei Multi-Stakeholder-Standards und GRV zumindest Kampagnen gegen das Unternehmen. Während die überwiegende Mehrzahl der Großunternehmen mittlerweile Verhaltenskodizes haben – so hatten bereits vor einigen Jahren drei Viertel der britischen TNU Kodizes (Edwards et al. 2006) –, hat nur ein kleiner Teil GRV unterzeichnet (vgl. Kap. 6). Die Abbildung gibt einen Überblick über die weichen und härteren Regelungsinstrumente zu Arbeit und Diversität.

---

<sup>108</sup> Anzumerken ist, dass der Global Compact laut Kofi Annan kein Kodex ist (s.o.) und Globale Rahmenvereinbarungen nach Aussage der Globalen Gewerkschaftsverbände ebenfalls nicht.

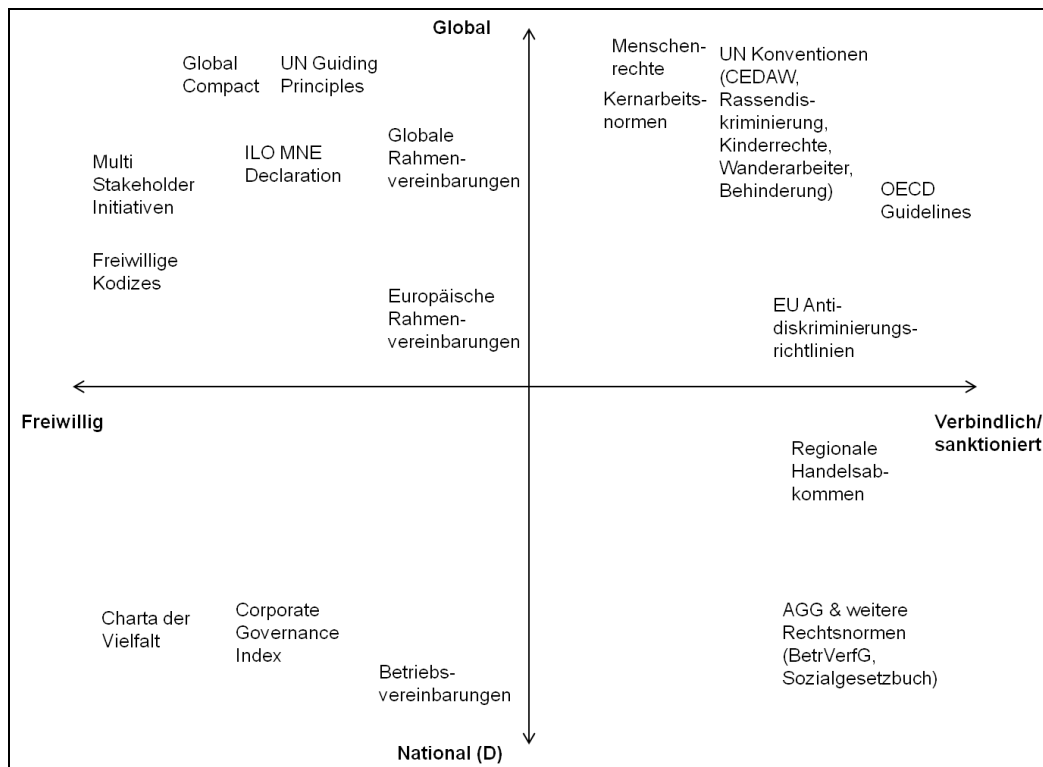


Abbildung 15: Regelungsinstrumente zu Arbeit und Diversität

### 5.3. Schwache Wirksamkeit des Diskriminierungsverbots in Kodizes

An dieser Stelle stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit von Kodizes bzw. GRV im Hinblick auf den Diskriminierungsschutz. Dies betrifft die „Policy“-Dimension mit der Frage der Wirksamkeit einzelner Strategien sowie die „Practice“-Dimension mit der Frage der Implementierung, Compliance und Wirkung.<sup>109</sup> Trotz einiger optimistischer Äußerungen zum Potenzial von GRV für Gleichstellung (vgl. King Dejardin 2009; Fonow/Franzway 2007) gibt es bisher keine empirischen Untersuchungen der Wirkungen des Diskriminierungsverbots in GRV. Auch wissen wir aus der Literatur noch recht wenig über die Einhaltung des Diskriminierungsverbots in Kodizes und die Wirkung auf Ungleichheitsverhältnisse. (King

<sup>109</sup> Implementierung wird generell als die formale Umsetzung verstanden, über die die reale Regeleinhaltung (Compliance) hinausgeht. Der englische Begriff „Compliance“ bezeichnet regelkonformes Verhalten im weitesten Sinne. In der BWL und der betrieblichen Praxis wird die Einhaltung von Gesetzen, Regeln, aber auch freiwilliger Kodizes als Compliance bezeichnet (vgl. Behringer 2010; Wecker/van Laak 2009). Seit etwa 10 Jahren hat der Begriff aus dem US-amerikanischen Kontext auch in deutschen Unternehmen Einzug gehalten; er beschränkt sich „nicht allein auf das Postulat der Rechtstreue des Unternehmens, sondern umschreibt die Summe der organisatorischen Maßnahmen eines Unternehmens, mit denen gewährleistet werden soll, dass sich die Geschäftsleitung wie auch die Mitarbeiter des Unternehmens rechtmäßig verhalten. Der Begriff der Compliance erfährt damit eine Erweiterung hin zur Compliance-Organisation.“ (Vetter 2009:33) Effektivität wird als Maß der Wirksamkeit einer Institution bzw. des Verhaltens-Outcome der beteiligten Akteure verwendet (für eine Diskussion der Unterscheidung siehe Börzel 2002).

Dejardin 2009:20) In jüngerer Zeit gab es einige Veröffentlichungen zu Geschlecht, globalen Wertschöpfungsketten und Verhaltenskodizes, einen Überblick liefern Prieto-Carrón (2008) und King Dejardin (2009). Einige Studien weisen auf die Blindstellen und Schwierigkeiten der Förderung von Chancengleichheit durch CSR hin und analysieren die Inhalte der Kodizes. (Vgl. Pearson 2007; Pearson/Seyfang 2002; Barrientos/Dolan/Tallontire 2003; Prieto-Carrón 2008) Zur Untersuchung der Wirksamkeit von CSR-Instrumenten auf Geschlechtergerechtigkeit liegen nur wenige externe, unabhängige Wirkungsanalysen vor. Informationen können einem Impact Assessment zum ETI Base Code in fünf Ländern (Barrientos/Smith 2006) und dem Abschlussbericht „Codes and Compliance under Scrutiny“ des Türkei-Pilotprojektes der JO-IN (Project/Thorpe 2008) sowie den Meta-Analysen von Musiolek (2010) und King Dejardin (2009) entnommen werden. Auch die NRO Women Working Worldwide, Wiego, Clean Clothes Campaign und CAWN legen regelmäßig Evaluationen einzelner Kodizes oder Branchen vor. Im Folgenden soll eine kurze Zusammenfassung geliefert werden, um die Erkenntnisse zu Kodizes in den folgenden Kapiteln auf die Untersuchung von GRV übertragen zu können.

Die Studien zeigen in Bezug auf die Inhalte: In der überwiegenden Mehrzahl der Kodizes ist das Diskriminierungsverbot enthalten, jedoch seltener in unilateralen Unternehmenskodizes als in anderen Typen. In Multi-Stakeholder-Standards wird häufig Bezug auf die IAO-Normen 100 und 111 genommen. (Musiolek 2010:42ff.) Kodizes verbieten am häufigsten Kinderarbeit, dann folgen Gewerkschaftsrechte und Arbeits- und Gesundheitsschutz, während reproduktive Rechte und gleiche Bezahlung viel seltener genannt werden. (Pearson/Seyfang 2002) Laut Musiolek (2010) weisen die Kodizes in Bezug auf die genannten Problembereiche Lücken auf; die gängigen Themen sind Zugang zu Beschäftigung und Beförderung („hiring, remuneration, access to training, promotion“). Bezüge zu reproduktiven Rechten und explizite Forderungen nach „gleichem Lohn“, „gleichen Chancen“ oder „gleicher Behandlung“ kommen wesentlich seltener vor. Umsetzungsdokumente wie „Guide books“ oder „Audit manuals“ zu den Kodizes enthalten nur wenige Ausführungen zu Chancengleichheit. (Musiolek 2010)

In Bezug auf die Wirkungen vertritt Musiolek (2010) in ihrer Meta-Analyse der Implementierungsstudien die These, dass Nicht-Diskriminierung unter den ohnehin begrenzten Wirkungen von CSR-Instrumenten am schwächeren Ende des Wirkungsspektrums angesiedelt sei. Die ETI-Evaluation (Barrientos/Smith 2006) zeigt, dass die Wirkung für verschiedene Prinzipien unterschiedlich ist: auf Outcome-Standards wie Arbeits- und

Gesundheitsschutz sowie Arbeitszeit werden stärkere Wirkungen festgestellt, auf Lohn gemischte und die geringste positive Wirkung zeigen Kodizes bei der Stärkung der Empowerment-Rechte, also in Bezug auf Organisationsrecht und Diskriminierungsverbot. So sind Gewerkschaftsrechte nur selten in unilateralen Kodizes verankert. (Vgl. Eurofound 2008) Trotz Diskriminierungsverbot in den Kodizes konstatieren sowohl ETI- wie JO-IN-Studie diskriminierende Einstellungsstrategien in den meisten Produktionsstätten. Auch in Bezug auf Behandlung bzw. Belästigung der ArbeiterInnen und Regularisierung der Beschäftigungsverhältnisse konnte keine Verbesserung erzielt werden. (Musiolek 2010) In der Literatur herrscht weitgehend Übereinstimmung, dass CSR-Instrumente vorwiegend in Bezug auf Outcome-Standards wie Arbeits- und Gesundheitsschutz Verbesserungen zeigen (Musiolek 2010:59), da Aspekte wie Toiletten, Notausgänge, Feuerschutz oder Belüftung sichtbar und im Rahmen von Audits kontrollierbar sind. Eng verknüpft sei dies auch mit einem CSR-Ansatz, der auf Regelbefolgung statt auf die Stärkung von Arbeitsrechten fokussiere. (Barrientos/Smith 2006:27; Musiolek 2010) Von Seiten des Managements wird der Kodex als Erfordernis im Umgang mit Zulieferern und Auftraggeber gesehen und nicht als Mittel, den Beschäftigten Arbeitsrechte zugänglich zu machen (Barrientos/Smith 2006:19f.). Geschlechtergleichstellung und Diskriminierungsbekämpfung wird zudem von vielen Akteuren nicht als Priorität gesehen, Musiolek spricht von der „Komplexität des Problems und seiner bisher mangelnden Operationalisierbarkeit“, aber auch von „Hilflosigkeit und Unsicherheit“ sowie „mangelnder Sensibilität“ der Akteure (Musiolek 2010:65): „Discrimination is often not recognised as an issue by employers, auditors, other workers and even some trade unions and NGOs, even where it is practised“ (Barrientos/ Smith 2006:45). Die Verantwortung für Ungleichheit wird dem jeweiligen politisch-institutionellen Länderkontext zugeschrieben und auf vermeintlich drängendere Problem verwiesen.

Die begrenzte Wirkung ist also darin begründet, dass CSR von Unternehmensseite auf Outcome-Standards statt Empowerment-Rechte gerichtet ist und entsprechend Organisationsrechte und Diskriminierungsschutz in einer substanziellen Perspektive in den Kodizes und Handbüchern wenig detailliert werden. Hinzu kommt mangelnde Sensibilität verschiedener Akteure gegenüber Diskriminierung. Weitere Probleme liegen darin begründet, dass die Kodizes und ihre Inhalte den Betroffenen kaum bekannt und schwierig zu überprüfen sind.

Denn die Beschäftigten wissen nichts oder wenig von den Kodizes und verfügen „über keine Kenntnis, dass oder wie ihnen daraus Rechte erwachsen“ (Musiolek 2010:58). Mit einigen Ausnahmen (etwa des Women's Code of Ethics aus Nicaragua, der Clean Clothes Campaign

und JO-IN) gibt es wenig Beteiligung von Arbeiterinnen an der Aushandlung der Kodizes und ihrer Überprüfung. (Pearson/Seyfang 2002)

Ein weiteres Problem ist die Wirkungsüberprüfung. So konstatieren alle Studien Schwierigkeiten dabei, die gleichstellungspolitische Wirkung von Kodizes auf benachteiligte Gruppen zu untersuchen. Komplexe Probleme wie Diskriminierung können nur schwer erhoben werden, zumal die ArbeiterInnen häufig nicht um ihre Rechte wissen und auf abstrakte Fragen nach Diskriminierung reagieren können. Möglich ist die Abfrage, inwiefern Maßnahmen zum Diskriminierungsverbot ergriffen werden. Dies operationalisieren Audits etwa in Form von Check-Fragen zur Existenz einer Antidiskriminierungspolicy, von getrennten Toiletten, Vorkommnissen zu sexueller Belästigung oder Diskriminierung bei der Einstellung. (Musiolek 2010) Allerdings ist Expertise zur Gender- und Diversity-Analyse bei der Überprüfung häufig nicht vorhanden bzw. wird nicht mit den Audits zu Arbeitsstandards verknüpft.

Die insgesamt in Bezug auf Sozialaudits identifizierten Probleme treten in Bezug auf Diskriminierung verstärkt auf: Mit den lokalen Bedingungen nicht unbedingt vertraute AuditorInnen, ausgerüstet mit stark verkürzten Fragebogen, treffen auf eine Inszenierung, die dem so genannten „Comply or Die“-Ansatz – d.h. einer Auditierung bei den Zulieferern vor der Drohkulisse der Vertragsbeendigung – geschuldet ist. Schönfärbende Angaben, eine doppelte Buchführung für die AuditorInnen und vom Management mit Antworten instruierte Beschäftigte sind Berichten zufolge keine Seltenheit (Barrientos/Smith 2006; Musiolek 2010; King Dejardin 2009). Mit dem „Comply or Die“-Ansatz werde die Verantwortung, so kritisiert etwa Barrientos (2007), auf die Zulieferer und Produktionsländer verschoben, statt bei den Einkäufern anzusetzen, die den Druck ausüben. So berichteten Zulieferer von der Schwierigkeit, den Kodex einzuhalten, wenn gleichzeitig die Einkäufer derselben Firma Forderungen stellen, die dem Kodex zuwider laufen (z.B. nach schnellerer Lieferung zu niedrigeren Preisen).

Abgesehen von den Schwierigkeit der Überprüfung haben aus feministischer Perspektive Kodizes die Schwächen, prekär und informell Beschäftigte am unteren Ende der Produktionskette, wo besonders viele Frauen arbeiten, nicht einzubeziehen und reproduktive Rechte außerhalb des Arbeitsplatzes selten zu berücksichtigen (vgl. Barrientos/Dolan/Tallontire 2003; Pearson 2007). Aus Gewerkschaftsperspektive wird kritisiert, dass unilaterale Verhaltenskodizes von Unternehmen genutzt werden, um

gewerkschaftliche Organisation zu vermeiden, indem den Beschäftigten paternalistisch Standards vorgesetzt werden, die Interessenvertretung vermeintlich überflüssig machen. (Vgl. Gallin 2008:33f.)

Um den genannten Schwierigkeiten zu begegnen, empfiehlt Musiolek (2010) in Anschluss an Barrientos/Smith (2006:36) einen Ansatz, der auf „Awareness raising“ und „Capacity building“ statt lediglich Compliance zielt. Es müsse auf eine stärkere Operationalisierung des Diskriminierungsverbots in den Kodizes bzw. Umsetzungsdokumenten hingewirkt werden. Außerdem sei Partizipation der Betroffenen sowohl in der Formulierung als auch der Überwachung des Kodex zentral. Musiolek empfiehlt daher statt lediglich Compliance-orientierter Audits eine Kombination von Audits mit Interviews mit den Beschäftigten außerhalb der Arbeitsstätte, mit Beschwerdesystemen, Trainings und Dialogprozessen unter Beteiligung lokaler Partnergruppen und gender-sensiblen Personals.

Positiv ist festzuhalten, dass Verhaltenskodizes im Falle einer Implementierung Arbeitsbedingungen verbessern können und Unternehmen damit Verantwortung für Tochterfirmen und Zulieferer übernehmen. (Vgl. King DeJardin 2009) Allerdings hängt die Wirkung von den Möglichkeiten der Partizipation, Überwachung und Sanktionierung ab, die sich angesichts der Zugangsschwierigkeiten und des Machtungleichgewichts häufig als schwierig erweisen. Dies führt dazu, dass die Wirkungen von Kodizes auf Diskriminierungsschutz als schwach eingeschätzt werden können.

#### **5.4. Zwischenfazit: Schwache Kontrolle und Sanktionen**

Die Überlegungen zeigen, dass sich auf transnationaler Ebene ein umfängliches Institutionengefüge herausgebildet hat, das Regelungen zum Diskriminierungsschutz am Arbeitsplatz trifft. Wir sehen also, dass es angesichts der Globalisierung auf transnationaler Ebene nicht zu einer Deregulierung, sondern zu zunehmender Regulierung kommt. Insbesondere Geschlechtergleichheit hat – anders als die Dimension der sozialen Gleichheit – einen Regulierungserfolg zu verzeichnen. (Walby 2007:22ff.; Lenz 2007) Sowohl im „soft law“ als auch im „hard law“ liegen die Schwierigkeiten jedoch in der mangelnden Überprüfbarkeit und schwachen bzw. fehlenden Sanktionsmöglichkeiten oberhalb der nationalstaatlichen Ebene, die mit Hyman als „weak and largely tokenistic“ bezeichnet werden können (Hyman 2002:1). Angesichts dieser Schwäche scheint es voreilig, analog zu dem von Anke Hassel (2008) identifizierten „global labour regime“ von einem



institutionalisierten „Diversity Regime“ auf transnationaler Ebene zu sprechen. Festgehalten werden kann, dass die VN und IAO als Internationale Organisationen mit anderen Akteuren in Advocacy-Netzwerken kooperieren, gleichzeitig bilden ihre Regelungen den institutionellen Rahmen und sie sind damit Teil transnationaler Vergesellschaftung (Pries 2010b:109ff.).

In Bezug auf den Diskriminierungsschutz mittels Kodizes konnte festgestellt werden, dass der Fokus auf Output-Compliance statt Arbeitsrechten liegt. Zudem werden sie als Top-Down-Management-Instrument eingesetzt, sind den meisten Beschäftigten unbekannt und die Operationalisierung und Auditierung bereiten Schwierigkeiten, so dass kaum positive Effekte gefunden werden. Vor diesem Hintergrund scheint es fruchtbar, im Folgenden zu untersuchen, ob Globale Rahmenvereinbarungen verbesserte Möglichkeiten für Diskriminierungsschutz bieten. Sie verfolgen einen expliziten „rights-based-approach“, der partizipativ Beschäftigte einbezieht und auf Organisationsrechte fokussiert, werden im Idealfall durch direkt im Unternehmen vertretene und transnational vernetzte Gewerkschaften ausgehandelt und überwacht und können durch Streiks und Kampagnen sanktioniert werden. Ob sich der hier geäußerte Optimismus in Bezug auf GRV empirisch bestätigen lässt, soll das folgende Kapitel zeigen.

## 6. Globale Rahmenvereinbarungen: Ein neues Regulierungsinstrument für den Diskriminierungsschutz

Wie die Analyse in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt hat, hat sich das Kräfteverhältnis zwischen Arbeit und Kapital in der Globalisierung verschoben und es gibt angesichts der regelmäßigen Verletzungen von Arbeitsstandards Bemühungen um eine transnationale Verregelung. Durch einen fehlenden Konsens der Staatengemeinschaft können Verstöße allerdings kaum sanktioniert werden. Vor diesem Hintergrund haben die Gewerkschaften das Instrument der Globalen Rahmenvereinbarungen (GRV) entwickelt, welches in diesem Kapitel vorgestellt wird und dessen Implikationen für Diskriminierungsschutz und Diversity herausgearbeitet werden sollen.<sup>110</sup>

Als Globale Rahmenvereinbarung wird ein Dokument verstanden, das von einem Unternehmen und mindestens einem der Globalen Gewerkschaftsdachverbände (Global Union Federations, GUF) unterschrieben ist und in dem sich das Unternehmen zur Einhaltung der IAO-Kernarbeitsnormen an allen Standorten weltweit (und vielfach auch bei Zulieferern und Subunternehmern) verpflichtet. (Papadakis/Casale/Tsotroudi 2008; Müller/Platzer/Rüb 2008; Eurofound 2008; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a; Riisgaard/Hammer 2008). Im September 2011, über 20 Jahre nach der Unterzeichnung der ersten Vereinbarung, gab es 78 Globale Rahmenvereinbarungen.<sup>111</sup> Zwar ist diese Zahl gegenüber der Gesamtzahl der TNU von etwa 82.000 (UNCTAD 2010) sehr klein und konzentriert sich zudem vor allem auf Unternehmen mit Stammsitz innerhalb der EU, doch konnten die Gewerkschaften strategische Firmen avisieren. So haben von den laut UNCTAD (2010) größten 100 Unternehmen weltweit ein Sechstel eine GRV und von den 28 auf der Liste enthaltenen deutschen und französischen Unternehmen sogar ein Drittel – StarCar ist regelmäßig auf dieser Liste

---

<sup>110</sup> Zu den folgenden Ausführungen vgl. auch die im Kontext des Forschungsprojekts zu GRV entstandenen Publikationen Schiederig 2009 und 2011; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a und b, im Erscheinen; Helfen/Schiederig im Erscheinen und Fichter/Helfen/Sydow 2011.

<sup>111</sup> Eingerechnet sind in diese Zahl alle Vereinbarungen, die von einem Unternehmen und mindestens einer der GUF unterschrieben sind, die von beiden Seiten anerkannt sind, in dem die weltweite Geltung vermerkt ist und in dem sich das Unternehmen zur Einhaltung von Arbeitsstandards verpflichtet. Einige Vereinbarungen, die auf den Webseiten der GUF oder anderen Publikationen gelistet sind, sind regionale Vereinbarungen mit Geltung in Europa oder Lateinamerika. Eine Vereinbarung wird vom Unternehmen nicht als solche anerkannt, so dass von 78 „funktionalen“ Vereinbarungen ausgegangen wird, die die oben genannten Kriterien erfüllen. Clauwaert/Schömann (2011:4) sprechen von 150 „Transnationalen Vereinbarungen“, unter die sie GRV und Europäische Rahmenvereinbarungen fassen. Wenn dazu noch die von UNI zusätzlich angegebenen 18 Vereinbarungen, die die genannten Kriterien nicht erfüllen, und regionale Vereinbarungen in anderen Teilen der Welt gerechnet werden, gibt es sicherlich noch eine viel höhere Zahl solcher „transnationalen Vereinbarungen“. Wie bereits eingangs angemerkt, nutzen die GUF unterschiedliche Begriffe: während BHI, ITGLWF und IMB von „International Framework Agreements“ sprechen, bezeichnen ICEM sie als „Global Framework Agreements“, UNI als „Global Agreements“ und die Arbeitgeber als „Transnational company agreements“ (IOE, BDA). Allerdings sind viele Vereinbarungen nicht als „Framework Agreement“, sondern etwa als „Social Responsibility Principles“, „Company Agreement“, „Code of Conduct“, „Convention“, „Joint Statement“ oder „Joint Declaration on Human Rights and Working Conditions“ betitelt.

enthalten.<sup>112</sup> Die Unternehmen mit GRV machen insgesamt gut 1,3 Mrd. Euro Umsatz (zusammengestellt nach Angaben in den Jahresberichten für 2007) und beschäftigen Millionen Menschen: etwa 6,3 Mio. direkt in den TNU. Beschäftigte fallen unter die GRV. Setzt man die Zulieferer und Subunternehmer orientiert an den ICFTU-Schätzungen vorsichtig mit dem Faktor 4 an, sind es geschätzte 25 Mio. Menschen insgesamt. Zwar arbeiten nur etwa 3 Prozent der weltweit Beschäftigten in TNU, aber die Zahl der transnationalen Unternehmen wächst nach Angaben von UNCTAD beständig.<sup>113</sup>

Globale Rahmenvereinbarungen haben den Status von „soft law“, werden aber kooperativ zwischen den Sozialpartnern ausgehandelt, enthalten zumeist weitergehende Standards als freiwillige Kodizes und konkrete Vorgaben zu Implementierung, Monitoring und Verbreitung und z.T. zur Gültigkeit im gesamten Produktions- und Zuliefernetzwerk. Mit ihrer Unterzeichnung erkennt das Unternehmen Gewerkschaften an und institutionalisiert Normen in einer Vertragsbeziehung. Bei GRV handelt es sich um „an agreement between legal entities under private law“ (ORSE 2007:20), wobei die rechtlichen Konsequenzen noch weitgehend unklar sind, da es keine Präzedenzfälle und keinen Status im internationalen Recht gibt.<sup>114</sup>

Da mit dieser Form von „emerging social dialogue at international level“ (Eurofound 2008:2) aufseiten der internationalen Gewerkschaftsbewegung Hoffnungen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen verknüpft sind, stellt sich die Frage, ob dieses zwischen Sozialpartnerschaft, Markt und Staat angesiedelte Regulierungsinstrument auch für den Diskriminierungsschutz wirksam ist und damit als ein neues und potenziell global wirkendes Beispiel für Antidiskriminierungsregeln in Unternehmen gesehen werden kann. Dies ist insbesondere insofern interessant, als die Vereinbarungen eine der wenigen existierenden Strategien der transnationalen Standardsetzung zu Diversity sind, in die die Betroffenen über

---

<sup>112</sup> 14 dieser 100 größten Unternehmen haben eine GRV abgeschlossen, also 14 %. Wobei Banken und Zeitarbeitsfirmen nicht auf dieser Liste inkludiert sind und die GUF mit einer Reihe weiterer der Top-100-Konzerne verhandeln. Von den 14 mit GRV stammen immerhin 9 aus Deutschland oder Frankreich.

<sup>113</sup> Wie in Kapitel 2 zur Rolle von TNU diskutiert, beschäftigten diese 2008 etwa 77 Millionen Menschen. (UNCTAD 2009) So stieg die Zahl der TNU von etwa 7.000 im Jahr 1969 auf 65.000 um die Jahrtausendwende und 82.000 mit etwa der zehnfachen Zahl an Tochterfirmen im Jahre 2008.

<sup>114</sup> In rechtlicher Hinsicht sind GRV als eine Vereinbarung juristischer Personen unter Privatrecht ohne Präzedenz zu verstehen. Der rechtliche Status ist also noch nicht ganz geklärt, was den Unternehmen Sorge bereitet. (IOE 2007) Weil Rahmenvereinbarungen keinen Status im internationalem Recht haben und die Unternehmen das jeweilige nationale Recht beachten müssen, finden sich in GRV drei verschiedene Formulierungen, die entweder strikt das Primat des nationalen Rechts anerkennen, eine Verbindung suchen oder den Regelungen im GRV ein Primat einräumen, wenn diese über nationale Regelungen hinaus gehen. (ORSE 2007:39ff.) Da die Konventionen der IAO von Staaten unterzeichnet werden, ist unklar, was eine solche Absichtserklärung der Einhaltung für private Akteure bedeutet, insbesondere in einem Land, das die Konventionen nicht ratifiziert hat oder in dem Inhalte sogar nationalem Recht widersprechen. Dieses Spannungsfeld zeigt sich etwa in Bezug auf Gewerkschaftsrechte an Standorten in den USA (vgl. ORSE 2007:40).

ihre Organisationen demokratisch einbezogen sein können. Stevis (2009:28) schreibt dazu: „one of the characteristics of IFAs that is both apparent and underappreciated is that they are the only example of negotiated instruments of any kind between unions or employee organizations and corporations at the global level, with the exception of an International Transport Workers’ Federation collective agreement [...]. IFAs are not one type of global negotiations amongst many: they are the only type.”

So erklärt sich auch das wachsende Interesse in der Literatur, die das Potenzial von GRV, den rechtlichen Status (Daugareilh 2005; Sobczak 2006b), die Inhalte der Abkommen, die Motivation zum Abschluss (Egels-Zanden 2009) und zunehmend auch die Implementierung mit Fallstudien (Riisgaard 2003, 2005; Miller 2004; Stevis 2009; Hessler 2011) und in vergleichender Perspektive (Fichter/Helfen 2011) untersucht, häufig aus gewerkschaftsnaher Perspektive oder verfasst von den GUF-Funktionären selbst, aber das Thema Gleichstellung bisher weitgehend unberücksichtigt lässt. (Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Gallin 2008; Hermstadt 2007; Müller/Platzer/Rüb 2008; Papadakis/Casale/Tsotroudi 2008; Rudikoff 2005; Schömann et al. 2008b; Hellmann 2007; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a; Riisgaard 2009; Croucher/Cotton 2009; Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) 2007; Bourque 2008; Hammer 2005; Holdcroft 2006; Stevis 2009; Stevis 2010) Die relativ wenigen Studien zur Implementierung (Wills 2002; de Haan/Oldenziel 2003; Egels-Zandén/Hyllman 2007) bzw. Meta-Analysen (z. B. Rudikoff 2005; Schömann et al. 2008a; Telljohann et al. 2009) berücksichtigen die Philosophy- und Policy-Ebene, allerdings kaum die Practice-Ebene der Ergebnisse und Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten. Die Implementierung stand im Fokus des Forschungsprojekts an der FU Berlin. Basierend auf dessen Ergebnissen soll mit den folgenden Ausführungen auf die Lücken in der Literatur zur Implementierung und zum Diskriminierungsverbot reagiert werden.

Die Wirkung der Nichtdiskriminierungsklausel und weiterer Regelungen in GRV auf (Un-) Gleichheitsverhältnisse wurde bislang nicht empirisch erforscht (King Dejardin 2009:17), Gender & Diversity werden in der GRV-Literatur nur marginal thematisiert. Dies scheint umso erstaunlicher, als sich wie oben beschrieben zwei der acht Konventionen, aus denen sich die in den GRV enthaltenen Kernarbeitsnormen speisen, auf Diskriminierungsschutz und gleichen Lohn beziehen. Damit ist ein Teil jeder GRV dem Thema gewidmet. Wo der Diskriminierungsschutz erwähnt wird, ist die Literatur zu GRV vorsichtig optimistisch: In einem IAO-Arbeitspapier zur Frage, welche Governance-Instrumente die ökonomische Situation von Frauen positiv beeinflussen können, erwähnt King Dejardin explizit das

Potenzial von GRV: „IFAs represent one of the possible models of industrial relations within the global market.“ (King Dejardin 2009:16) Sie sorgten für intensivere Kontakte zwischen Firmen und Gewerkschaften, öffneten einen Rahmen für Dialog und Kollektivverhandlungen, setzten aber relativ reife industrielle Beziehungen und einen hohen Organisationsgrad in der Wertschöpfungskette voraus und seien daher kaum in arbeitsintensiven „buyer-driven chains“ der Textil-, Bekleidungs-, Schuh- und Blumenindustrie wirksam, in denen vor allem Frauen arbeiten. (King Dejardin 2009:17) Fonow und Franzway (2007: 173) weisen auf das Potenzial hin, das Rahmenabkommen für die Mobilisierung von Frauen im Erneuerungsprozess der Gewerkschaften in transnationaler Perspektive sowie für die Beanspruchung von Rechten haben: „IFAs [...] can be useful to feminists because they contain strong equity clauses, including protection for the rights of gays and lesbian workers.“ Ob sich die in der Literatur formulierte Hoffnung oder Skepsis bezüglich der Gleichstellungswirkung von GRV empirisch bestätigt, soll im nun folgenden Kapitel untersucht werden. Zunächst wird die Akteurskonstellation beschrieben, aus der sich in den unterschiedlichen Branchen und Herkunftsländern unterschiedliche Motivationen und Strategien der Akteure ergeben. Anschließend werden die Entstehung und die Inhalte der Abkommen analysiert, wobei Schwerpunkte auf die Aspekte Gleichstellung und Diskriminierungsschutz gesetzt werden. Abschließend wird die Governance der Implementierung diskutiert.

### **6.1. *Politics: Prekäre Arbeitsbeziehungen und die Globalen Gewerkschaftsverbände als Gegenstrategie***

Wenn nach der Rolle von GRV für Gleichstellungspolitiken gefragt wird, sollte nicht vergessen werden, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer ungleiche Partner in ihren Gestaltungsmöglichkeiten der Globalisierung sind. Unternehmen haben die Möglichkeit zu Arbeitskosten- und Standortarbitrage, indem sie Standorte verlagern oder Zulieferer wechseln, beziehungsweise auch nur der Drohhorizont dieser „Exit Option“ besteht. Der Produktionsfaktor Arbeit ist weniger mobil als Kapital und muss angesichts des globalen Angebots an Arbeitskräften zumindest im niedrig qualifizierten Bereich weitgehend auf die von Unternehmen diktierten Bedingungen reagieren. Gewerkschaften und Betriebsvertretungen können den Drohungen der Standortverlagerung wenig entgegen setzen. Lokale Abwehrkämpfe verlieren an Wirkung, klassische lokale Mechanismen wie Arbeitsniederlegungen greifen nicht mehr und der gewerkschaftliche Handlungsspielraum schrumpft (Ehmke/Simon/Simon 2009). Durch das Verschwinden von Industriearbeitsplätzen

und die Zunahme flexibilisierter, atypischer Beschäftigungsverhältnisse gehen den Gewerkschaften Mitglieder verloren. Sinkende Mitgliederzahlen und die Heterogenisierung der Gruppe der Beschäftigten, verbunden mit gesellschaftlichen (neoliberalen) Negativ-Diskursen, erschweren den Gewerkschaften die Organisation und Mobilisierung und schwächen ihre politische Position; die Rolle von Gewerkschaften als Repräsentanten aller Beschäftigten wird infrage gestellt. (Croucher/Cotton 2009:5) Die Gewerkschaften geraten unter Druck, im Rahmen eines Wettbewerbskorporatismus einer „Verbetrieblichung“ der Gewerkschaftspolitik (Greven/Scherrer 2005:113) zuzustimmen, um Arbeitsplätze zu sichern. Konzessionen an einem Standort können jedoch eine Abwärtsspirale der Arbeitsstandards insgesamt in Gang setzen. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a:75)<sup>115</sup>

Wie in Kapitel 2 geschildert, externalisieren Unternehmen die Produktion, um im globalen Wettbewerb zu überleben und kurzfristigen „Shareholder Value“ zu generieren, wobei Preis- und Zeitdruck die Umsetzung von Arbeitsstandards beeinträchtigen. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a:77; Ruggie 2004) Auch Nationalstaaten erhalten durch die Standortkonkurrenz einen Anreiz, Standards zu senken und Gewerkschaftsrechte einzuschränken, etwa in Sonderwirtschaftszonen.

Aus Gewerkschaftssicht gibt es zwei Gegenstrategien gegen diesen Unterbietungswettbewerb: einerseits Hinwirken auf politische Verregelung auf nationaler, regionaler (europäischer) oder supranationaler Ebene (Mund/Priegnitz 2007), andererseits die Organisation transnationaler Solidarität von ArbeitnehmerInnen an verschiedenen Standorten (Fairbrother/Hammer 2005:75; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a). Entsprechend fragt Evans: „Is it labor’s turn to globalize?“ (Evans 2010)

Institutionelles Ergebnis der Bemühungen um die Organisation transnationaler Solidarität auf Gewerkschaftsseite sind die „Global Unions“. Unter diesen Begriff werden die elf Globalen Gewerkschaftsverbände (GUF) sowie der Internationale Gewerkschaftsbund (ITUC) und das OECD-Beratungsgremium TUAC gefasst.<sup>116</sup> Die Globalen Gewerkschaftsverbände sind internationale Verbände, in denen sich nationale und regionale Gewerkschaften nach Branche

---

<sup>115</sup> Für eine fundierte Analyse zur Situation von Gewerkschaften in der Globalisierung vgl. Moody 1997.

<sup>116</sup> Der ITUC (International Trade Union Confederation) ist der Dachverband für die nationalen Gewerkschaftsdachverbände, der im November 2006 aus dem Zusammenschluss der während des Kalten Krieges getrennten „International Confederation of Free Trade Unions“ (ICFTU) und der „World Confederation of Labour“ (WCL) entstand. Das TUAC (Trade Union Advisory Committee) ist das gewerkschaftliche Beratungsgremium bei der OECD. Seit 2007 kooperieren die meisten der Global Unions im „Council of Global Unions“ und betreiben die Webseite <http://www.global-unions.org>. Nationale Einzelgewerkschaften können also direkt Mitglieder einer GUF und über ihre Mitgliedschaft in einem nationalen Dachverband auch indirekt Mitglieder im ITUC sein.

oder Beschäftigungsgruppe zusammenschließen. Sie sind das Ergebnis der Restrukturierung und Umbenennung der ehemaligen International Trade Secretariats (ITS) 2002.<sup>117</sup> Schätzungsweise 80 Prozent der internationalen Gewerkschaftsaktivitäten gehen auf das Konto der GUF (Croucher/Cotton 2009:6), sie organisieren etwa 150 Millionen Beschäftigte weltweit (Überschlagsrechnung auf Grundlage der Angaben auf den Webseiten, siehe Abbildung 16). Ihr gemeinsames Ziel ist es, durch internationale Zusammenarbeit die Einhaltung von Arbeitsstandards, insbesondere von Gewerkschaftsrechten, zu verbessern und den Organisationsgrad zu erhöhen. ([www.global-unions.org](http://www.global-unions.org)) Croucher und Cotton (2009:8) bringen es auf die Formel: „Create space for local unions, Defend space for local unions, Demonstrate to unions how to move into space“. Zu den strategischen Aufgaben gehören entsprechend die Koordination zwischen den Mitgliedsgewerkschaften, die Sammlung und Verbreitung von strategisch relevanten Informationen, Fortbildungsangebote für Gewerkschaftsmitglieder und -funktionäre, transnationale Solidaritätsaktionen, Koordination von Kampagnen und Streiks, Koordination des Dialogs mit TNU (etwa durch Bildung von Konzernnetzwerken), Aushandlung und Überwachung Globaler Rahmenvereinbarungen sowie politisches Lobbying. (Croucher/Cotton 2009; Bronfenbrenner 2007; [www.global-unions.org](http://www.global-unions.org)) Die meisten GUF haben ein Hauptbüro in Genf oder Brüssel, um die Kooperation mit supranationalen Organisationen wie der IAO oder EU zu erleichtern, sowie z.T. Regional- und Projektbüros in verschiedenen Teilen der Welt. Sie werden von ihren Mitgliedsgewerkschaften durch regelmäßige Kongresse demokratisch gesteuert. Wie die Tabelle zeigt, gibt es elf globale Gewerkschaftsverbände. Allerdings gibt es Diskussionen über Fusionen der GUF, um Ressourcen zu sparen.<sup>118</sup>

#### **Abbildung 16: Überblick über die Globalen Gewerkschaftsverbände<sup>119</sup>**

---

<sup>117</sup> Für einen historischen Überblick über die Entwicklung der internationalen Gewerkschaftsbewegung siehe Croucher/Cotton (2009:23ff.).

<sup>118</sup> Insbesondere für die schwach ausgestattete ITGLWF wäre dies hilfreich, die IUL hat jedoch abgelehnt. (Croucher/Cotton 2009:54) Nun verhandeln IMB, ICEM und ITGLWF über einen Zusammenschluss. (Raina 2011)

<sup>119</sup> Nach Anzahl der organisierten Beschäftigten, Stand September 2011, Angaben sind den jeweiligen Webseiten entnommen (eine ähnliche Übersicht findet sich in Fichter/Helfen/Schiederig 2011; im Erscheinen und Helfen/Schiederig im Erscheinen). Nicht in der Aufzählung enthalten ist die Internationale Kunst- und Unterhaltungsallianz, die als globale Allianz der Internationalen Schauspielervereinigung (FIA), der Musikervereinigung (FIM) und Union Network International-Media and Entertainment International section (UNI-MEI) einen Sonderstatus hat und keine GRV abgeschlossen hat. Die ITF ist die einzige GUF, die ein industrieweites Abkommen mit der zuständigen Arbeitgebervereinigung abgeschlossen hat. (Vgl. Lillie 2005) Vier GRV werden in der Tabelle doppelt genannt, da sie Ergebnisse gemeinsamer Verhandlungen mehrerer GUF sind.

| <b>Name und Sitz</b>                                                                                                                     | <b>Kernbranchen</b>                                              | <b>Webseite</b>                                                    | <b>Anzahl der organisierten Beschäftigten</b> | <b>Mitgliedsorganisationen (in Ländern)</b> | <b>Anzahl GRV</b>        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|
| Bildungsinternationale (BI), Brüssel                                                                                                     | Bildung, Erziehung, Wissenschaft                                 | <a href="http://www.ei-ie.org/">www.ei-ie.org/</a>                 | 30,0 Mio.                                     | 400 (170)                                   | 0                        |
| Internationaler Metallgewerkschaftsbund (IMB), Genf                                                                                      | Stahl, Metall und Metallverarbeitung, Elektronik, Automobil      | <a href="http://www.imfmetal.org">www.imfmetal.org</a>             | 25,0 Mio.                                     | 200 (100)                                   | 20                       |
| Internationale Föderation der Chemie-, Energie-, Bergbau- und Fabrikarbeitergewerkschaften (ICEM), Genf                                  | Energie, Bergbau, Chemie, Energie, Zellstoff und Papier          | <a href="http://www.icem.org">www.icem.org</a>                     | 20,0 Mio.                                     | 255 (94)                                    | 14                       |
| Public Services International (PSI), Genf                                                                                                | Öffentlicher Dienst                                              | <a href="http://www.world-psi.org">www.world-psi.org</a>           | 20,0 Mio.                                     | 650 (148)                                   | 1                        |
| Union Network International (UNI), Genf                                                                                                  | Handel, Banken, Dienstleistung, Telekommunikation                | <a href="http://www.uniglobalunion.org">www.uniglobalunion.org</a> | 20,0 Mio.                                     | 900 (140)                                   | 24                       |
| Bau- und Holzarbeiter Internationale (BHI), Genf                                                                                         | Bau, Baumaterialien, Holzverarbeitung                            | <a href="http://www.bwint.org">www.bwint.org</a>                   | 12,0 Mio.                                     | 328 (130)                                   | 14                       |
| Internationale Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL), Genf | Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung, Hotels und Gastronomie | <a href="http://www.iuf.org">www.iuf.org</a>                       | 12,0 Mio.                                     | 336 (120)                                   | 5                        |
| Internationale Transportarbeiter-Föderation (ITF), London                                                                                | Transport, Logistik                                              | <a href="http://www.itfglobal.org">www.itfglobal.org</a>           | 4,6 Mio.                                      | 779 (155)                                   | 1 (Branchenvereinbarung) |
| Internationale Textil-, Bekleidungs- und Lederarbeiter-Vereinigung (ITGLWF), Brüssel                                                     | Textil, Bekleidungsindustrie                                     | <a href="http://www.itglwf.org">www.itglwf.org</a>                 | 2,5 Mio.                                      | 217 (110)                                   | 1                        |
| International Federation of Journalists (IFJ), Brüssel                                                                                   | Journalismus                                                     | <a href="http://www.ifj.org">www.ifj.org</a>                       | 0,6 Mio.                                      | 150 (119)                                   | 1                        |



Mit der Umbenennung der GUF ging ein Strategiewechsel einher, mit dem die Gewerkschaftspolitik verstärkt auf die Durchsetzung von Arbeitsstandards in transnationalen Unternehmen konzentriert wird. (Schömann et al. 2008b; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a) Der Fokus auf die TNU ist damit zu erklären, dass strategische Gewinne bei diesen Motoren der Globalisierung Sichtbarkeit und Symbolwirkung besitzen und die Gewerkschaften in neo-institutionalistischer Logik auf isomorphe Effekte auf andere Unternehmen hoffen. Zudem haben die Großunternehmen Einfluss auf das gesamte Produktionsnetzwerk. Die Konzentration auf TNU liegt auch in der relativ guten Zugänglichkeit für die GUF (im Vergleich etwa zum informellen Sektor<sup>120</sup>) begründet, weil TNU häufig in Teilen gewerkschaftlich organisiert sind, bereits Kontakte zwischen Managern und Gewerkschaftsfunktionären bestehen und das Zentralmanagement ein Interesse an der Koordination von Arbeitsbeziehungen und Personalangelegenheiten sowie Risikovermeidung hat. Zudem ist die Koordination gegenüber dem TNU ein klar kommunizierbarer Service für die Mitgliedsgewerkschaften, wird von ihnen nachgefragt und etabliert die GUF als Akteure mit eigenständiger Aufgabe. (Vgl. Croucher/Cotton 2009:16)

So ist es den Gewerkschaften gelungen, dass in ihrem Bemühen um die Organisation von Arbeitsbeziehungen auf transnationaler Ebene eine Arena der Arbeitsbeziehungen transnationaler Unternehmen im Entstehen begriffen ist. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011:80) Zwar ist diese Arena bisher wenig institutionalisiert (Müller/Platzer/Rüb 2004:39), doch treffen hier wie in Abbildung 17 dargestellt im Sinne einer Policy-Arena neben dem Management der TNU auch staatliche Akteure auf nationaler und supranationaler Ebene sowie aggregierte Interessen auf Seiten der Beschäftigten (Gewerkschaften, Betriebsräte, ggf. Interessengruppen) und Arbeitgeber auf lokaler, nationaler, regionaler und transnationaler Ebene aufeinander, um über Politiken zu verhandeln. Die Abbildung ist insofern vereinfacht, als dass die regionale (europäische) Ebene nicht explizit abgebildet ist.

---

<sup>120</sup> In der Tat haben die traditionellen Gewerkschaften Schwierigkeiten, informelle Arbeiter zu organisieren, da sie in Konkurrenz mit den Stammebelegschaften stehen, eine sehr heterogene Gruppe sind und Gewerkschaftsbeitritt für sie das Risiko der Existenzgefährdung birgt, für die Gewerkschaft jedoch kaum Gewinn durch Mitgliedsgebühren verspricht. (Croucher/Cotton 2009:15) Erfolgreicher sind neue Gewerkschaften, in denen sich speziell diese Zielgruppe organisiert, vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern, wie z.B. SEWA in Indien.

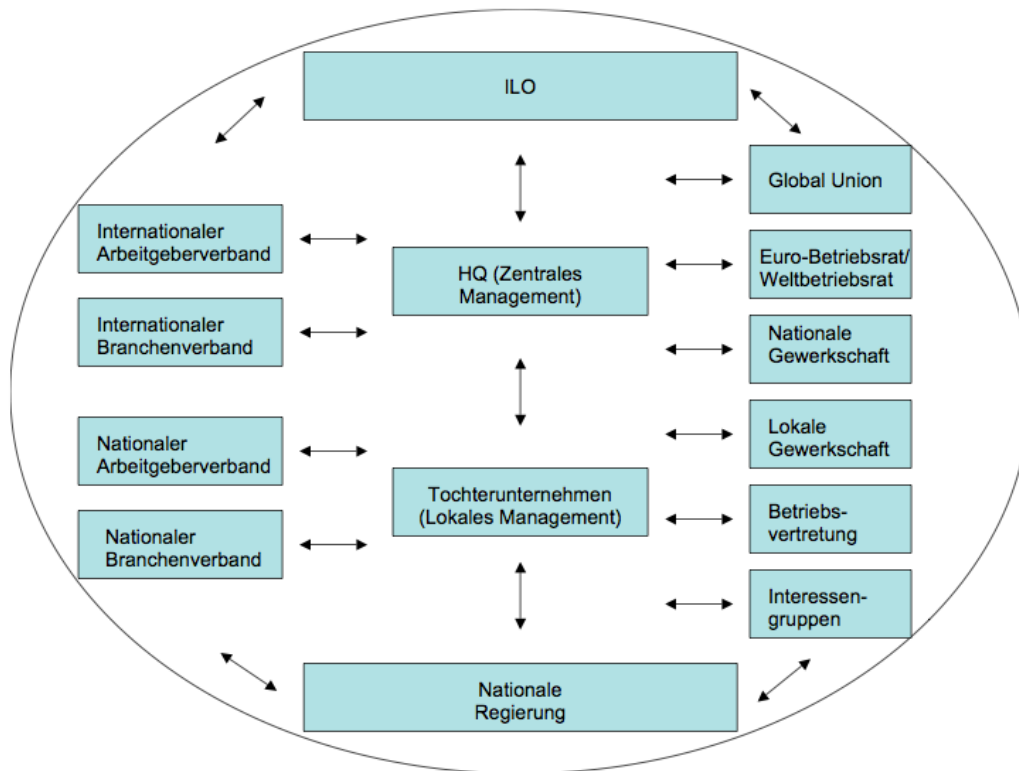


Abbildung 17: Die Arena der Arbeitsbeziehungen transnationaler Unternehmen<sup>121</sup>

Die stärkste Form der Institutionalisierung erfahren Arbeitsbeziehungen auf transnationaler Ebene bislang in Form Globaler Rahmenvereinbarungen. Croucher/Cotton (2009) sprechen in diesem Zusammenhang sogar von „International Collective Bargaining“. Allerdings handelt es sich mit der Ausnahme der Branchentarifvereinbarungen der Internationalen Transportarbeiter-Föderation (ITF) mit dem International Maritime Employers’ Committee (IMEC) in der Seeschifffahrt (Lillie 2006), die Lohn, Mindeststandards und weitere Arbeitsbedingungen wie Mutterschutz abdecken, nicht um „substantive bargaining on central distributive issues“ (Croucher/Cotton 2009:64), also nicht um Vereinbarungen über Umverteilung, sondern über die Anerkennung von Rechten. Viele GRV ähneln Verhaltenskodizes insofern, als sie Basis-Standards enthalten und zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen werden und statisch bestehen bleiben. Einige wenige enthalten Zielkorridore oder andere konkrete Vorgaben und werden regelmäßig angepasst, etwa die GRV der AA Group. In diesen Fällen wird das Instrument der Betriebsvereinbarung, welches genutzt wird, um in Betrieben nicht-tarifäre Regelungen etwa zu Sicherheit, Gesundheit, Flexibilisierung und Gleichstellung zu treffen, auf die regionale und globale Ebene übertragen.

<sup>121</sup> Eigene Darstellung, erweitert nach Fichter/Helfen/Schiederig (2011:80), Entwurf von M. Helfen.

Neben den Globalen Rahmenvereinbarungen gibt es nämlich etwa 70 Europäische Rahmenvereinbarungen (ERV) (Clauwaert/Schömann 2011; Eurofound 2008), deren zumeist weit spezifischere und über die Kernarbeitsnormen hinausgehende Regelungen – etwa zu Restrukturierung – Geltung für die Standorte in Europa haben sowie eine ganze Reihe weiterer regionaler Vereinbarungen in anderen Teilen der Welt, z.T. von UNI abgeschlossen.<sup>122</sup> Zudem haben die Arbeitgeber – wiederum mit Ausnahme der Seeschifffahrt – in keiner Branche das Verhandlungsrecht für die globale Ebene ihrem Verband übertragen. Dies ist angesichts des fehlenden Interesses der Arbeitgeberseite, solche Verhandlungen zu ermöglichen und einem Verband die tarifpolitische Verpflichtungsfähigkeit seiner Mitglieder zu übertragen, auch auf absehbare Zeit nicht wahrscheinlich. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a:78; von Roozendaal 2002; Flasbarth 2003).<sup>123</sup> Die in Abbildung 17 genannte Internationale Arbeitgeberorganisation greift also nur insofern in den GRV-Prozess ein, indem sie den Unternehmen empfiehlt, vorsichtig mit dem Abschluss zu sein (IOE 2007) und Foren zu CSR und Diversity organisiert, die vermutlich isomorphe Effekte fördern. Die Initiative zur Etablierung transnationaler Arbeitsbeziehungen geht also eindeutig vom schwächeren Akteur – der Arbeitnehmerseite – aus. Der Abschluss schriftlicher Vereinbarungen kann als ein Indikator für das Entstehen einer Arena transnationaler Arbeitsbeziehungen verstanden werden, die sich durch Interaktionen der Akteure – und sei es durch Abwehrreaktionen oder vorsichtigen Dialog – zu konstituieren beginnt. Gleichzeitig müssen GRV im Kontext verschiedener anderer Instrumente der Arbeitsbeziehungen gesehen werden. (Vgl. Eurofound 2008:8)

## **6.2. Policy: Globale Rahmenvereinbarungen als Institutionalisierung von Arbeitsstandards**

Als ein Instrument zur Durchsetzung von Arbeitsstandards in transnationalen Unternehmen haben die Globalen Gewerkschaftsverbände Globale Rahmenvereinbarungen eingeführt, um Mindeststandards zu sichern und Wettbewerb „nach unten“ zu verhindern, sozialen Dialog

---

<sup>122</sup> In einigen Publikationen (etwa Clauwaert/Schömann 2011) werden Europäische und Globale Rahmenvereinbarungen gemeinsam unter den Begriff „Transnationale Rahmenvereinbarungen“ gefasst, von denen es mindestens 150 gibt. Areva hat z.B. eine Europäische Rahmenvereinbarung speziell zu Diversity abgeschlossen. Die ERV stehen hier jedoch nicht im Zentrum, da die Analyse auf den Transfer von Diversitätspolitikern an außereuropäische Standorte gerichtet ist.

<sup>123</sup> So war 2001 ein weiterer Versuch einer Branchenvereinbarung zwischen ICEM und dem „International Council of Chemical Associations“ (ICCA) gescheitert. Die BHI und die „Confederation of International Contractors’ Associations“ (CICA) haben 2001 immerhin eine „message of common understanding“ unterzeichnet, die die Bedeutung der Kernarbeitsnormen unterstreicht. (IOE 2007:12)

und Gewerkschaftsanerkennung einzuführen, sowie um sie für Organisationskampagnen und den Aufbau unternehmensbezogener Netzwerke zu nutzen. (Rüb 2009:7) Aus Gewerkschaftssicht liegt der Schwerpunkt der GRV insbesondere auf dem Ziel, Gewerkschaftsrechte zu stärken, da Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen in vielen Ländern nicht garantiert sind. (Croucher/Cotton 2009:14) Die Vereinbarung hat also eine dreifache Funktion: (1) als Instrument der Setzung von Arbeitsstandards für das Unternehmen, (2) als Grundlage für einen regelmäßigen Dialog zwischen Gewerkschaft und Management und (3) als Vernetzungsplattform für Gewerkschaften in verschiedenen Produktionsländern. Nicht zuletzt etablieren sich die GUF damit als Akteure mit einem eigenständigen Projekt auf transnationaler Ebene.

### **GRV: ein neues Policy-Instrument**

Die erste GRV wurde bereits 1989 von der Internationalen Union der Lebensmittelarbeiter (IUL) mit der AA Group unterzeichnet, blieb jedoch lange, noch vor dem Trend zu Verhaltenskodizes, ein Einzelexemplar. (Gallin 2008) Nach dem gescheiterten Versuch, die IAO-Arbeitsstandards mit den WTO-Sanktionsmechanismen zu verbinden und angesichts zunehmend unilateral von Unternehmen eingeführter Verhaltenskodizes verabschiedeten die Vorgängerorganisationen der Global Unions 1997 den „ICFTU/ITS Basic Code of Labour Practice“ im Kontext der IAO-Erklärung von 1998, auf den die meisten GRV-Texte zurückgehen.<sup>124</sup> Bereits seit Mitte der 1960er Jahre hatte es insbesondere in der Chemie-, Automobil- und Nahrungsmittelindustrie Versuche der Gewerkschaften zur Organisation transnationaler Solidarität, auch durch die Einrichtung von Weltbetriebsräten, gegeben. (Vgl. Gallin 2008:16ff.) Die mit der Initiative für GRV verbundene strategische Idee lautete, so schildern es Croucher/Cotton (2009:61), die unlängst verabschiedeten Kernarbeitsnormen zu nutzen und zunächst „weichere“, sozialem Dialog gegenüber aufgeschlossene, europäische Unternehmen anzuvisieren, um eine kritische Masse von Vereinbarungen zu erreichen und damit weitere Unternehmen von der Unterzeichnung zu überzeugen. In der Folge stieg die Zahl der Vereinbarungen deutlich an: lediglich 13 Vereinbarungen wurden vor dem Jahr 2002 abgeschlossen, Ende 2004 gab es schon 37 und Ende 2008 73; mehr als 80 Prozent wurden

---

<sup>124</sup> Der ICFTU/ITS Basic Code of Labour Practice ist verfügbar unter <http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991209513&Language=EN> (letzter Zugriff 28.11.2011). Die GUF bestehen in den letzten Jahren auf dem Begriff „Framework Agreements“ statt Kodex, um den Charakter als ausgehandeltes Abkommen und als Rahmen für weiteren Dialog und Organisation im Unterschied zu unternehmenseigenen Kodizes zu betonen. (Vgl. Gallin 2008)

also in den letzten zehn Jahren unterzeichnet, wie die Abbildung 18 zeigt. GRV sind also ein relativ neues Policy-Instrument. Dennoch scheint die Zahl der Abschlüsse in allerjüngster Zeit zu sinken, dies hat wohl zwei Gründe: zum einen haben die bereitwilligen Unternehmen bereits eine Vereinbarung unterschrieben, zum anderen flacht der Enthusiasmus der Gewerkschaften bezüglich GRV wieder ab. Hierin sind auch die Gründe für die relativ gesehen niedrige Anzahl von GRV zu sehen: Unternehmen sind zurückhaltend, den GUF fehlen die Ressourcen zu Überwachung und beide Akteure wollen erst einmal Bewertung und Folgen abwarten (Eurofound 2008:33).

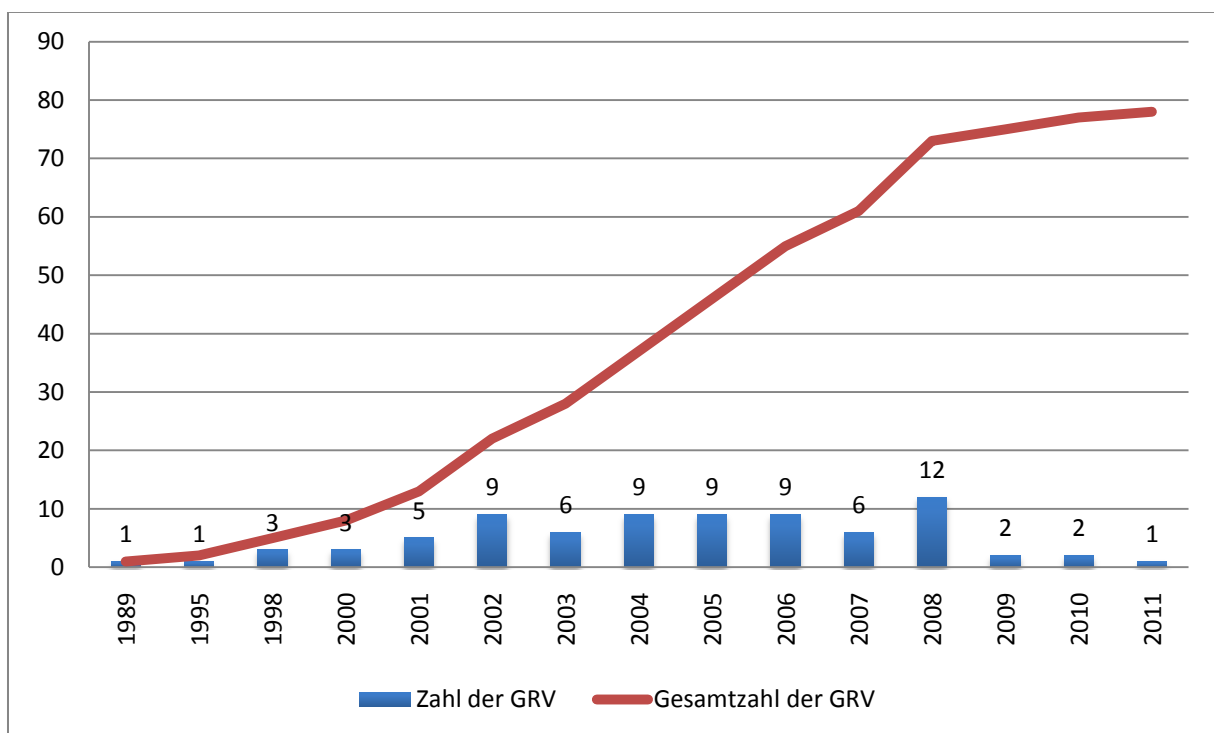


Abbildung 18: Zahl der GRV nach Jahren, 1989-2011, n=78

Auf Grundlage des ICFTU/ITS-Kodex haben vier GUF (BHI, IMB, UNI und ITGLWF) Modellvereinbarungen entwickelt, die als Vorlage für die Verhandlungen mit Unternehmen dienen und eine einheitliche Sprache und Mindeststandards sichern sollen. Die Modellkodizes enthalten Verweise auf die Kernarbeitsnormen (d.h. auf Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen in Konventionen 87 und 98, Verbot von Zwangsarbeit in Konventionen 29 und 105, Verbot der Kinderarbeit in Konventionen 138 und 182 sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf in Konventionen 100 und 111) und weitere Arbeitsstandards im Sinne der „Decent work agenda“ der IAO (wie ausreichender Lohn, Begrenzung von Arbeitszeit und Überstunden, Vorgaben zu Gesundheit und Sicherheit,

Hygiene, Training, Restrukturierung und Stellenabbau und Verbot von Belästigung und Gewalt sowie z.T. Bezug auf weitere Themen wie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung) und postulieren die Geltung im gesamten Unternehmen sowie für Zulieferer und Subunternehmer. Die Einhaltung soll durch die Pflicht zur Verbreitung der Rahmenvereinbarung, Information und Berichterstattung, die Möglichkeit zu Inspektion und ein gemeinsames Überwachungskomitee gesichert werden. Zum Teil ist die Finanzierung der Implementierung durch das Unternehmen oder der Beitrag in einen Fonds, der die Standards in der Branche heben soll, sowie im Konfliktfall Mediation durch einen unabhängigen Mediator oder die IAO vorgesehen. Sprachlich wird sich eng an die OECD-Guidelines und die IAO-Erklärung von 1998 angelehnt. (ICFTU 2004)

In den ausgehandelten Vereinbarungen finden sich ähnliche Inhalte wie in den Modellvereinbarungen, häufig in abgeschwächter Form und vermischt mit Unternehmensslogans aus bestehenden unilateralen Kodizes. Die in den Titeln angesprochenen Themen geben Aufschluss über die Schwerpunktsetzung: soziale Verantwortung, Menschenrechte, Grundrechte, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen. Nach Gewerkschaftsrechten wird Arbeits- und Gesundheitsschutz in den GRV der breiteste Raum eingeräumt – einem Bereich, in dem die Unternehmen Interesse an der Kooperation der Beschäftigten haben. Weitere Themen sind Arbeits- und Urlaubszeit, Lohn, Training und Umstrukturierung.

74 GRV enthalten eine explizite Nennung der Kernarbeitsnormen. In den meisten Vereinbarungen werden die Nummern der Kernkonventionen genannt, auch in der gewerkschaftlichen Hoffnung, im Konfliktfall dann das „ILO Committee of Experts“ und das „ILO Committee on Freedom of Association“ anrufen zu können. Allerdings mahnt die „International Organisation of Employers“ ihre Mitglieder zur Vorsicht bei der expliziten Nennung, weil diese sich an Nationalstaaten richten und die rechtliche Implikation für Unternehmen unklar sei. (IOE 2007) Viele Vereinbarungen nehmen Bezug auf internationale Institutionen wie die IAO-Erklärung von 1998, die Universelle Erklärung der Menschenrechte, die OECD Guidelines oder den Global Compact. Ein Teil ist nur ein bis zwei Seiten lang und enthält einen kurzen Verweis auf die Kernarbeitsnormen, ein anderer Teil sind ausführlichere Nachhaltigkeitskodizes mit Regelungen zu verschiedenen Bereichen. So sprechen sich 12 GRV gegen Korruption aus und immerhin 35 enthalten ein Bekenntnis zu nachhaltiger Umweltpolitik. Abbildung 19 veranschaulicht die Inhalte in Bezug auf internationale Normen, Abbildung 20 zeigt zusätzliche unternehmensspezifische Regelungsinhalte.

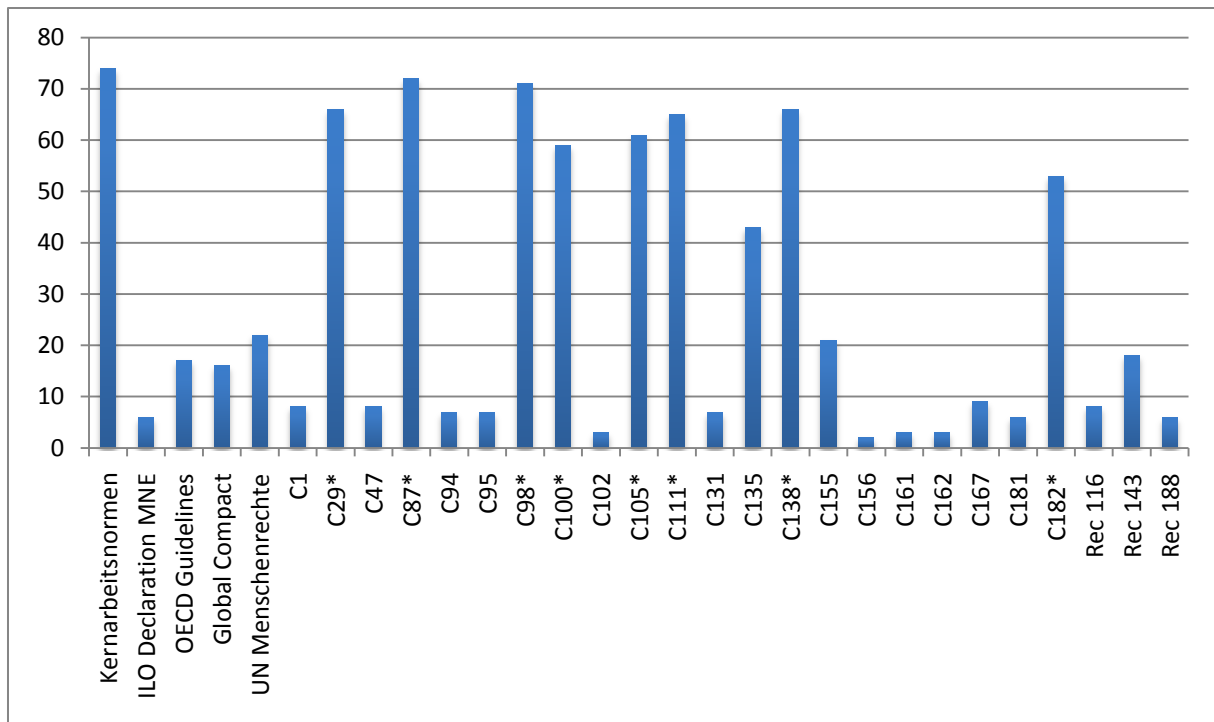
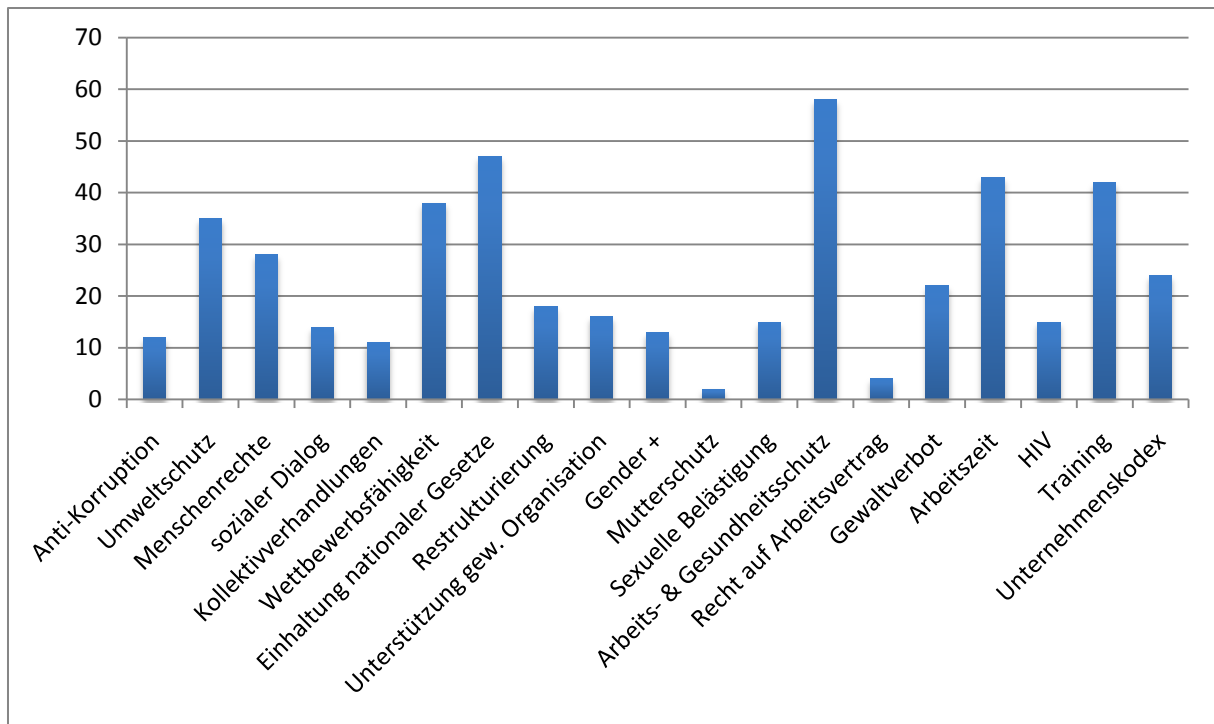


Abbildung 19: Inhalte der GRV mit Bezug auf internationale Normen<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Die Zählung der Kernarbeitsnormen bezieht sich auf explizite Nennungen, die entsprechenden Konventionen sind mit Sternchen\* markiert. Klauseln wurden erst ab Nennungen in mindestens 2 GRV inkludiert. Die Nummern beziehen sich auf folgende Themen: C 1 Arbeitszeit (von max. 8h täglich und 48h wöchentlich), C 29\* Zwangsarbeit, C 47 Vierzigstundenwoche, C 87\* Vereinigungsfreiheit, C 94 Arbeitsklauseln in öffentlichen Verträgen, C 95 Lohnschutz, C 98\* Recht auf Kollektivverhandlungen, C 100\* Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf, C 102 Soziale Sicherheit, C 105\* Abschaffung der Zwangsarbeit, C 111\* Entgeltgleichheit, C 131 Mindestlohn, C 135 Arbeitnehmervertreter, C 138\* Mindestalter, C 155 Arbeitsschutz, C 156 Arbeitnehmer mit Familienpflichten, C 161 Betriebsärztliche Dienste, C 162 Asbest, C 167 Arbeitsschutz im Bauwesen, C 181 Private Arbeitsvermittler, C 182\* Verbot schlimmster Formen der Kinderarbeit; Empfehlungen Rec 116 Verkürzung der Arbeitszeit, Rec 143 Schutz der Arbeitnehmervertreter, Rec 188 Private Arbeitsvermittler.

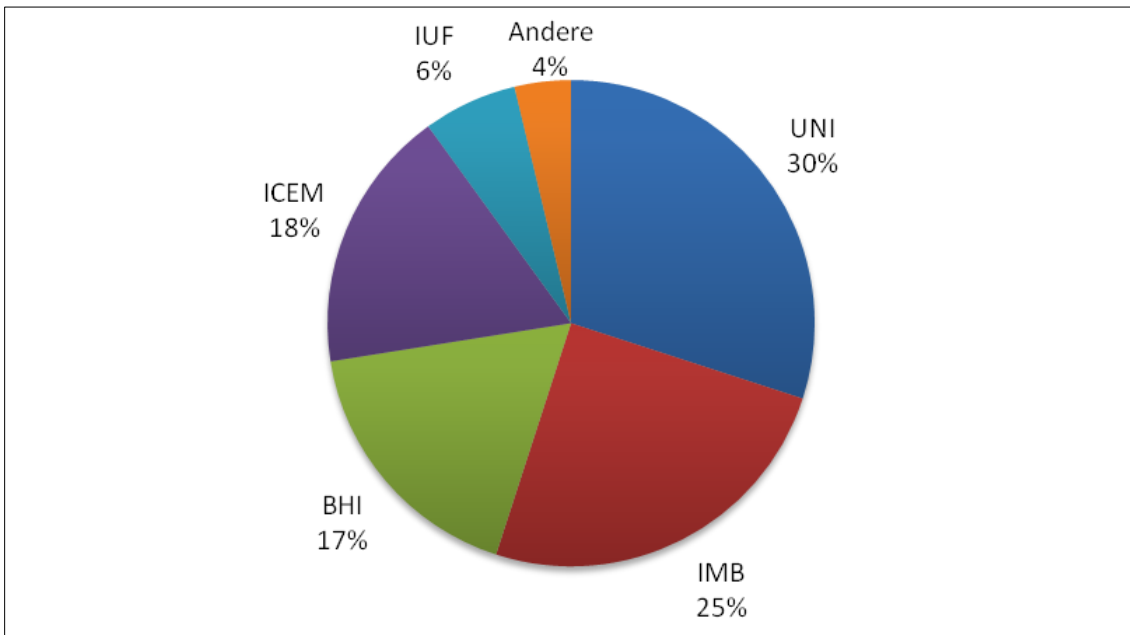


**Abbildung 20: Inhalte der GRV: individuelle Regelungen**

Wie die Abbildungen 16 und 21 zeigen, haben acht GUF GRV abgeschlossen: BHI, ICEM, IMB, UNI, IUL, ITGLWF, PSI und IFJ. Während UNI 24<sup>126</sup> und der IMB 20 abgeschlossen haben, BWI und ICEM 14 und IUL fünf, haben ITGLWF, PSI und IFJ jeweils ein Abkommen unterzeichnet. Drei GUF haben keine GRV abgeschlossen (EI, IAEA und ITF), die ITF jedoch die erwähnte Branchenvereinbarung. Zwar haben also neun GUF ein oder mehrere Abkommen unterzeichnet, aber fünf GUF (IUL, IMB, ICEM, BHI und UNI) sind verantwortlich für mehr als 90 Prozent aller GRV.

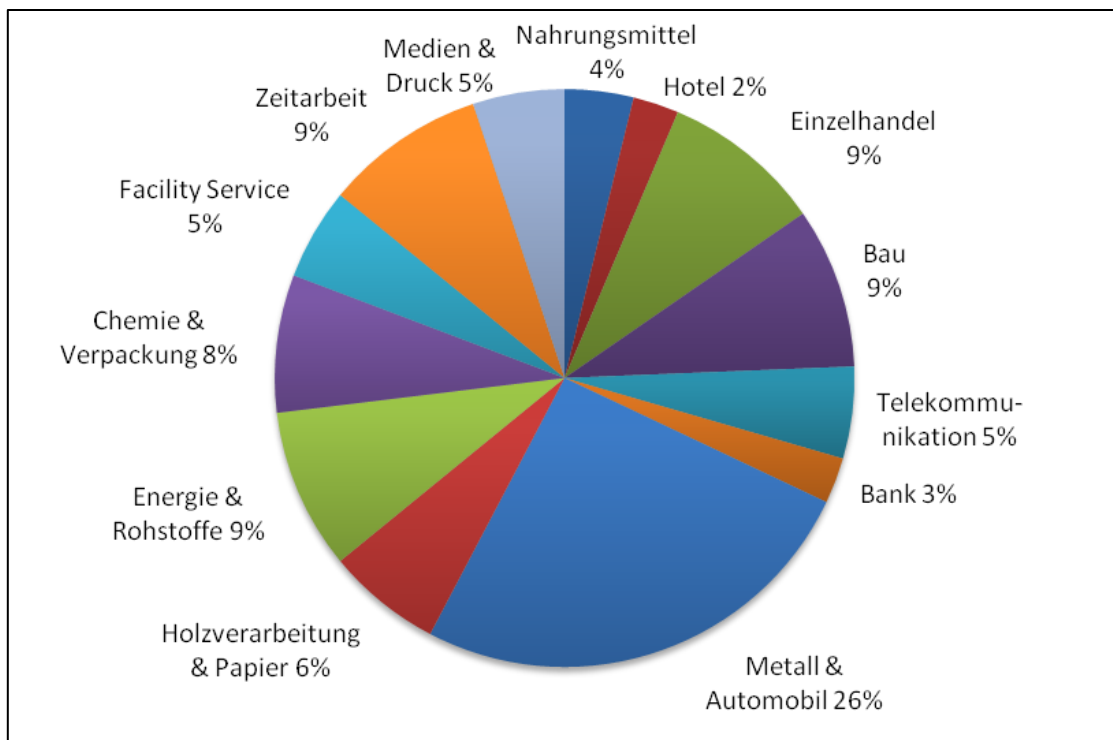
<sup>126</sup> UNI spricht auf ihrer Webseite von 42 „global agreements“ mit Stand Mai 2011, von diesen entsprechen jedoch nur 24 den oben für GRV genannten Kriterien, da sie entweder nicht von UNI selbst unterzeichnet wurden, keine globale, sondern nur regionale Geltung erklären, mit Organisationen abgeschlossen wurden, die nicht dem Privatsektor zuzuordnen sind oder vom Unternehmen nicht anerkannt werden.





**Abbildung 21: GRV nach GUF (in %, n=78)**

Die ersten GRV wurden schwerpunktmäßig mit europäischen Industrieunternehmen abgeschlossen, in den letzten Jahren wurde die Initiative vor allem durch UNI ausgeweitet auf weitere Länder und (Service-) Branchen.



**Abbildung 22: GRV nach Branchen (in %, n=78)**

## **Einflussfaktoren und Motivationslagen zum Abschluss einer GRV**

Die unterschiedliche Zahl der abgeschlossenen Vereinbarungen ist Ergebnis der unterschiedlichen Strategien der GUF und der Unternehmen, vor allem aber der unterschiedlichen Möglichkeiten für Arbeitsbeziehungen im jeweiligen Kontext: Herkunftsland und Branche scheinen hier in Bezug auf die Struktur des Wertschöpfungsnetzwerkes, den Organisationsgrad und die Kultur der Arbeitsbeziehungen entscheidende Faktoren zu sein. Viele der in Abbildung 9 als „Transferbeeinflussende Faktoren“ genannte Faktoren beeinflussen auch die Möglichkeiten zum Abschluss einer GRV. So ist in Bezug auf die endogenen Faktoren im Unternehmen zunächst die Größe entscheidend: die Gewerkschaften haben GRV mit Großunternehmen abgeschlossen, die durchschnittlich 84.000 Beschäftigte und einen Umsatz von 18 Millionen Euro an 631 Standorten in 44 Ländern hatten.<sup>127</sup> Ein weiterer endogener Faktor ist die Branche. Abbildung 22 zeigt, aus welchen Branchen die unterzeichnenden Unternehmen stammen: Dienstleistung, Metall- und Automobilindustrie, Chemie und Bau sind besonders stark vertreten. Im Falle von Mischkonzernen wurde eine Zuordnung entsprechend der stärksten Sparte gewählt. In verschiedenen Branchen führen unterschiedliche Faktoren zum Abschluss eines GRV: Ist es in der Metall- und Automobilindustrie der relativ hohe Organisationsgrad und die Formalisierung der Sozialpartnerschaft, die eine Vereinbarung erleichtern, nutzt UNI im Dienstleistungsbereich die GRV vor allem als Instrument, um die wenig ausgeprägte Organisation und Vernetzung zu stärken, während es in der Chemieindustrie ein Interesse des Unternehmens an verstärkter Legitimation gibt.

Die Struktur der Wertschöpfungsnetzwerke ist in den Branchen sehr unterschiedlich (Bair 2008), was Einfluss auf die Möglichkeiten zum Abschluss und das Wirkungspotenzial der GRV hat. So liegt in der Automobilindustrie der Anteil von „contract manufacturing“ durch Zulieferer bei 30 Prozent der globalen Exporte von Automobilkomponenten und einem Viertel der Beschäftigung, während in der Elektronikindustrie drei Viertel bei den Zulieferern tätig sind und in der Bekleidungs- und Spielzeugindustrie der Anteil noch höher liegt (UNCTAD 2011). In „buyer driven chains“ ist eine GRV besonders schwierig zu erzielen, da Unternehmen hier eine Verpflichtung zur Kontrolle der Zulieferer vermeiden wollen, wie das Beispiel der Bekleidungsindustrie zeigt. (Vgl. Miller/Grinter 2003) Allgemein lässt sich sagen, dass in Unternehmen und Branchen mit einer kapitalintensiven, qualitätsorientierten

---

<sup>127</sup> Mittelwerte berechnet nach den Angaben in den Jahresberichten vor der Finanzkrise im Jahr 2007. Bei den drei Unternehmen mit nach 2010 abgeschlossenen GRV liegen die Zahlen von 2010 zugrunde. Der hohe Mittelwert der Standortanzahl wird vor allem durch die Einzelhändler beeinflusst.

Strategie und einem stabilen, stark koordinierten Zuliefernetzwerk (wie z.B. Automobil), die am Erhalt qualifizierter Arbeitskräfte und stabilen industriellen Beziehungen interessiert sind, eine Vereinbarung leichter zu erzielen ist als in Unternehmen und Branchen, in denen nach „cost leadership“ (Porter 2008) gestrebt und mit arbeitsintensiver Produktion in flexiblen Zuliefernetzwerken gearbeitet wird (wie z.B. Bekleidung). (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen:9f.; Fichter/Helfen/Schiederig 2011:81ff.; Croucher/Cotton 2009:20)

Generell nutzt die Gruppe der GUF im Privatsektor (BHI, ICEM, IMB, IUL und UNI) am stärksten das Instrument GRV beziehungsweise hat erfolgreich abschließen können, während die Gewerkschaften in Sektoren mit instabiler Mitgliederbasis wie ITGLWF und IFJ Schwierigkeiten beim Abschluss haben und diejenigen im öffentlichen Sektor (EI und PSI) es kaum nutzen.<sup>128</sup>

Während die Globalen Gewerkschaftsföderationen das gemeinsame Ziel der Organisation und Durchsetzung von Arbeitnehmerrechten verfolgen, wenn auch mit unterschiedlichen GRV-Strategien, gibt es auf Seiten der Arbeitgeber unterschiedliche Faktoren, warum einer GRV zugestimmt wird. Laut Interviews war die Aufnahme von Verhandlungen in den meisten Fällen Folge einer bereits etablierten Sozialpartnerschaft im Herkunftsland, in deren Rahmen persönliche Beziehungen zwischen einem Manager und einem Gewerkschaftsfunktionär etabliert waren; in einigen Fälle jedoch auch Konsequenz einer transnationalen Kampagne gegen das Unternehmen. Die Rolle persönlicher Beziehungen und ethischer Einstellungen im Management sollte nicht unterschätzt werden, eine stärker ethisch orientierte Haltung bei familiengeführten als bei managergeführten Unternehmen deutet sich an. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011:83)

Auf der Philosophy-Ebene spielen strategische Erwägungen zur Wahrnehmung durch die Aktienmärkte, auch in Bezug auf „sozial verantwortliches Investment“, zur Entwicklung und Vereinheitlichung der Unternehmenskultur, zu Risikomanagement und Etablierung von Konfliktlösungsmechanismen, industriellem Frieden und Streikvermeidung sowie Ausbau der Arbeitsbeziehungen mit der Gewerkschaft am Stammsitz eine Rolle. (Vgl. auch Schömann et al. 2008; Eurofound 2008; ORSE 2007; Egels-Zanden 2009a) Gleichzeitig entbindet die Vereinbarung mit einer GUF das Management auch von der Mühsal, auf die Interessen verschiedener (gewerkschaftlicher) Akteure eingehen zu müssen. Gründe sind sicherlich auch die Reputation des Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern sowie die Möglichkeit, sich

---

<sup>128</sup> Vgl. für die Unterscheidung der GUF-Typen Croucher/Cotton (2009:6f.).

als „gutes, sozial verantwortliches“ Unternehmen zu präsentieren und positive Berichterstattung zu generieren, wenn durch Skandale oder Entlassungen negative Schlagzeilen drohen. (IOE 2007:11f.) So spielen jeweils unternehmensspezifische Faktoren wie die Tradition der industriellen Beziehungen, Einstellungen gegenüber Gewerkschaften, CSR-Strategie und Stärke der Gewerkschaft im Unternehmen eine Rolle, wie Rüb, Platzer und Müller betonen. (Rüb/Platzer/Müller 2011) Croucher und Cotton schreiben, Unternehmen verfolgten mit GRV primär eine CSR-Agenda: „IFAs’ titles reveal a CSR agenda. For those who look no further (for example, unions outside of those involved in negotiating them) they may appear from those headings than nothing more than company CSR statements. There is a clear risk for the GUFs of being used by companies simply as accomplices in their PR efforts.“ (Croucher/Cotton 2009:61) Titel wie „Social Responsibility Principles“, „Company Agreements“ oder „Code of Conduct“ verweisen auf diese CSR-Intention. Diese Absicht thematisiert auch die Internationale Arbeitgeberorganisation und warnt Unternehmen gleichzeitig: „Undoubtedly, there is also an element of public relations to some of these agreements [...]. Companies should not consider IFAs as a short-term public relations exercise, as unions certainly consider them as an industrial relations exercise designed not only as a permanent fixture but as something to be expanded and added to. It is clear that many companies that have signed IFAs are now coming under pressure to develop and widen these agreements.“ (IOE 2007:8f.) Die IOE betont weiterhin, dass die bereits involvierten Unternehmen GRV als Dialoginstrument und nicht als industrielle Beziehungen begreifen: „perhaps the key finding thus far from enterprises that have signed these agreements is that they see them principally as a mechanism for deepening dialogue, first and foremost, and not as an industrial relations exercise.“ (IOE 2007:8f.) Während Verhaltenskodizes zunehmend als „standard tool“ wahrgenommen würden, wiegt das Management in Bezug auf GRV Vor- und Nachteile vorsichtig ab (Eurofound 2008:2).

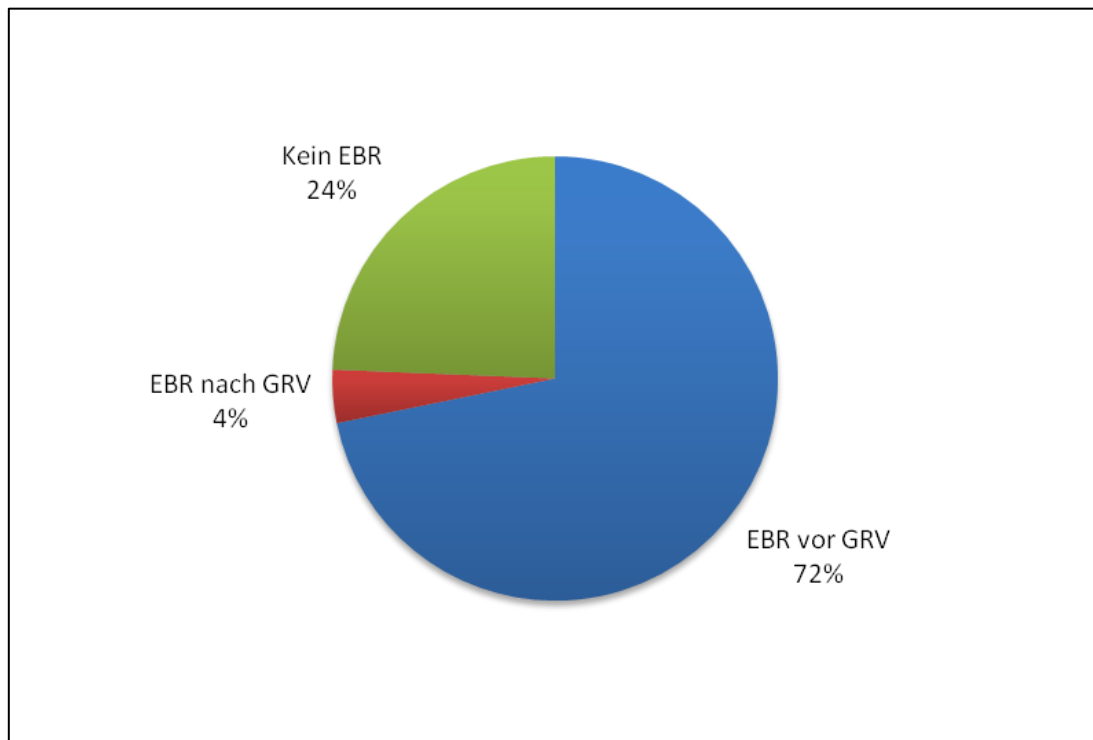
Die Motivation der Parteien wird z.T. in der Präambel der Vereinbarung deutlich. Hier wird sich häufig auf den gesamtwirtschaftlichen Kontext der Globalisierung, den spezifischen Kontext des Unternehmens, die zwischen den unterzeichnenden Parteien angestrebte Beziehung, die Ziele und Themenfelder der Verpflichtung bezogen. (ORSE 2007:14f.) ORSE (2007:6) nennt als einen der Gründe die Schaffung eines gemeinsamen Rahmens nach einer Fusion von Unternehmen aus verschiedenen Ländern. Dies lässt sich auch im Falle von StarCar sehen, wo nach der Fusion mit dem US-Unternehmen starke Aktivitäten zur Aufstellung eines gemeinsamen Rahmens entstanden.

In manchen Fällen bestand bereits ein Verhaltenskodex im Unternehmen, der in leicht abgewandelter Form nochmals mit den Gewerkschaften verabschiedet wurde. GRV werden z.T. abgeschlossen, um durch die Kooperation mit Gewerkschaften die Überwachung des Kodex zu verbessern und seine Glaubwürdigkeit zu erhöhen (Eurofound 2008:3). Dabei ist fraglich, ob bei dieser Institutionalisierung von etwas „that we do anyway“ (IOE 2007:8f.) ein qualitativer Fortschritt erzielt wurde. Helfen und Sydow (2011) unterscheiden entsprechend drei idealtypische Ergebnisse der ausgehandelten Standardisierung durch GRV: Diese kann entweder eine Stagnation bedeuten und „leere Institutionen“ produzieren, bestehende Institutionen transformieren oder neue Institutionen schaffen – womit jedoch noch nichts über die tatsächliche Einhaltung der Standards gesagt ist. In der Eurofound-Studie (2008:82) wird unterschieden zwischen einem „affirmative approach“, der existierende Praxen bestätigt und vor allem nach außen demonstriert, und einem „formative approach“, der neue Ziele und Prinzipien entwickelt.

Grundsätzlich kann angenommen werden, dass eine GRV unterzeichnet wird, wenn das Management die wirtschaftliche Wirkung der Kooperation als positiv beziehungsweise als kostenvermeidend – wenn die Gewerkschaft stark und die Sozialpartnerschaft etabliert ist – einschätzt. So ist denkbar, dass durch eine Dialogstrategie Kosten gesenkt werden, da industrieller Frieden gehalten wird, ein Frühwarnsystem für Konflikte und Risiken entsteht, durch eine Standardisierung Transaktions- und Organisationskosten eingespart werden, den Kriterien von sozial verantwortlichem Investment genügt wird und sich die Legitimationsbasis in der Außenwahrnehmung verbessert.

Die Relevanz der bereits etablierten Sozialpartnerschaft spiegelt auch die Tatsache, dass 59 der 78 Unternehmen mit GRV einen Eurobetriebsrat (EBR) etabliert haben. In fast allen Fällen ging die Etablierung der Unterzeichnung voraus, in einigen wenigen Fällen folgte sie unmittelbar auf die Vereinbarung. Von den 19 Unternehmen ohne EBR sind 13 außereuropäische Unternehmen, so dass nur sechs europäische Unternehmen mit GRV, aber ohne EBR bleiben. (Vgl. Abbildung 23) Es scheint also einen Zusammenhang zwischen der Etablierung eines Euro-Betriebsrats und dem Abschluss einer GRV zu geben: In 80 Prozent der Fälle gab es durchschnittlich fünf bis sechs Jahre vorher einen EBR. Entsprechend vermutet die IOE wohl nicht ganz zu Unrecht: „the IFA strategy should be seen in light of how unions want to extend the European Works Councils (EWC) agenda“. (IOE 2007:6) Nach dem Modell der deutschen Mitbestimmung gibt es seit 1994 eine EU-Richtlinie, die in Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten an mindestens zwei Standorten innerhalb

der EU die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrates vorschreibt – allerdings nur mit Informations- und Konsultationsrecht. (Vgl. Waddington/Kerckhofs 2003)<sup>129</sup>



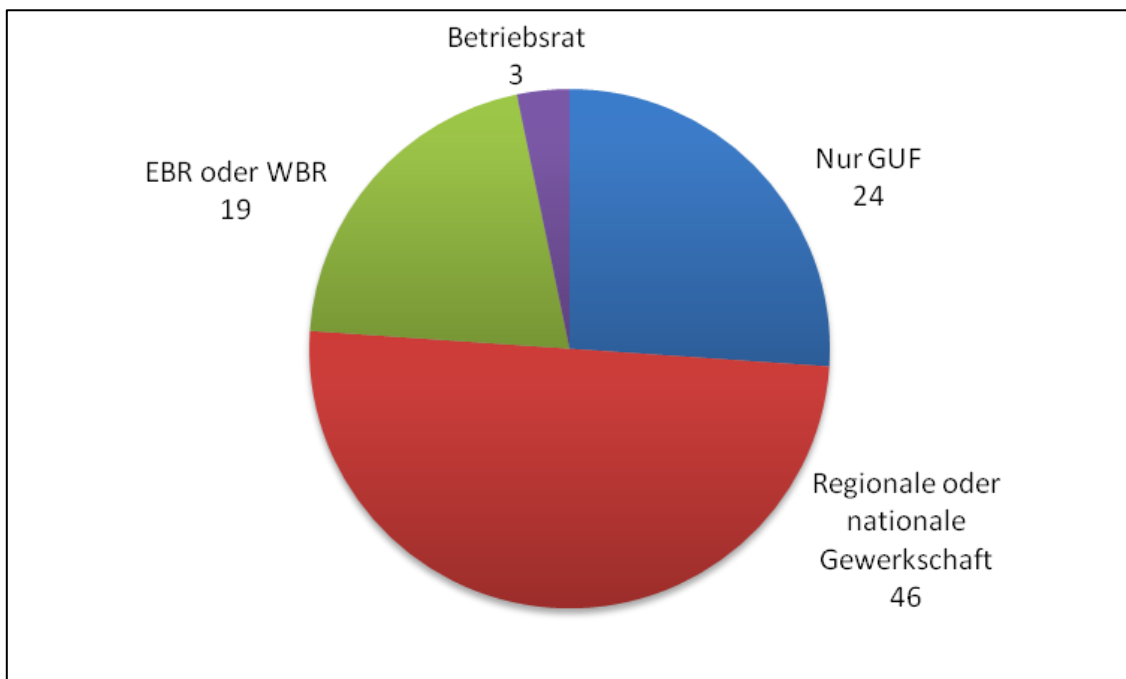
**Abbildung 23: Eurobetriebsräte in Unternehmen mit GRV (in %, n=78)**

Die Bedeutung der EBR bestätigt auch die Analyse der an den Aushandlungen und am Abschluss von GRV beteiligten Akteure. Auf Arbeitnehmerseite waren neben der GUF in einer ganzen Reihe von Fällen zusätzlich nationale Branchengewerkschaften im Herkunftsland und Euro- oder Welt-Betriebsräte beteiligt, wobei sich aus dieser Akteursvielfalt ein Koordinationsaufwand ergibt. In 46 Fällen war eine regionale oder nationale Gewerkschaft an der Unterzeichnung beteiligt. Einige der Gewerkschaften in den Herkunftsländern engagieren sich stark für GRV, so etwa die IG Metall. Die IG Metall hatte sich 2006 ein Ziel von 25 Vereinbarungen bis 2010 gesetzt und stark auf die Rolle von EBR als legitime Teilhaber im Verhandlungsprozess gesetzt. (ORSE 2007:10) Die Eurobetriebsräte waren in alle Vereinbarungen des IMB involviert (ORSE 2007:11) – wie die StarCar-

<sup>129</sup> Bereits seit den 1980er Jahren gab es Europäischen Sozialen Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf EU-Ebene, institutionalisiert durch die EWG- und EU-Verträge. Dieser findet heute auf zentraler und sektoraler Ebene statt. 1994 folgte die Richtlinie zur Einführung von Europäischen Betriebsräten, in Deutschland umgesetzt mit dem EBRG 1996. Sie sieht vor, dass alle Unternehmen, die in mindestens zwei Mitgliedsstaaten einen Standort mit mindestens 150 Beschäftigten unterhalten und insgesamt mindestens 1.000 Beschäftigte innerhalb der EU haben, einen EBR einrichten müssen. (Vgl. Waddington/Kerckhofs 2003) Im Jahr 2010 gab es 950 EBR, die 17 Mio. Beschäftigte abdeckten. Dies entspricht Schätzungen zufolge jedoch nur gut einem Drittel der Unternehmen, die die Voraussetzungen für einen EBR erfüllen (Pries 2010:76).

Fallstudie zeigt, allerdings teilweise nur formal. Auch die CGT und CFDT in Frankreich treten für GRV ein, wie eine Resolution der CFDT vom Juni 2006 zeigt: „In multinational companies, we are demanding the negotiation of international framework agreements, concluded under the responsibility of global union federations, including respect for basic rights.“ (Zitiert nach ORSE 2007:10)

Allerdings sind in den allermeisten Fälle Gewerkschaften am Stammsitz und nur in seltenen Fällen die Gewerkschaften aus Schwellen- und Entwicklungsländern in die Verhandlungen einbezogen, obwohl Letztere die die Länder sind, in denen die GRV vor allem greifen sollen. Häufig unterhalten die unterzeichnenden Unternehmen enge Verbindungen mit den europäischen Gewerkschaftsverbänden, z.T. sind diese auch in die GRV-Verhandlungen involviert und europäische Vereinbarungen gehen der GRV voran. Abbildung 24 zeigt, welche Akteure auf Arbeitnehmerseite neben der GUF die Vereinbarungen jeweils unterzeichnet haben (mögliche Konstellationen sind die GUF allein oder GUF in Verbindung mit EBR/WBR und/oder nationaler/lokaler Gewerkschaft und/oder Betriebsrat).



**Abbildung 24: Beteiligung an GRV auf Arbeitnehmerseite (Anzahl der GRV, Mehrfachnennung möglich)**

In einigen Fällen, so bei StarCar und AA Group, steht die Vereinbarung auch in Zusammenhang mit der Etablierung oder Ausweitung eines Weltbetriebsrats. Seit Mitte der 1990er Jahre entstanden vor allem in der Metall- und Automobilbranche Weltbetriebsräte. Die

GRV lassen sich also sowohl als Ergebnis transnationaler Interessenvertretung als auch als „stepping stones“ zur Etablierung von Weltbetriebsräten begreifen (Eurofound 2008:80).

Die Initiative zur Unterzeichnung der GRV ging in allen Fällen außer einem (ein französischer Automobilhersteller) von der Arbeitnehmerseite aus, d.h. entweder von der Gewerkschaft bzw. dem Betriebsrat am Stammsitz, dem EBR oder der GUF. Die Eurofound-Studie (2008:52) beschreibt den Ablauf wie folgt: „The global union federations usually start by contacting companies that are already known for a good social policy and openness to social dialogue at international level. The global union federation may then rely on the first agreements signed with these best performers to contact their competitors.“ Teilweise kommen sehr intensive Kampagnen und/oder der Aufbau eines Unternehmensnetzwerks hinzu. Nach durchschnittlich einjährigen Verhandlungen einigen sich die Parteien auf einen Vertragstext. Allerdings gibt es eine Reihe von Unternehmen, in denen die GUF sich schon seit Jahren um einen Abschluss bemühen.

Auf Arbeitgeberseite war an allen GRV das zentrale Management beteiligt, zumeist repräsentiert durch die Unterschrift der Geschäftsführung und/oder die Leitung der Personalabteilung. 73 Vereinbarungen sind von der Geschäftsführung unterschrieben, 13 (auch) von der Leitung der Personalabteilung, kein GRV trägt die Unterschrift des lokalen Management oder eines Arbeitgeberverbands. Diese Erkenntnisse bestätigen die in Abbildung 17 gezeigte Akteurskonstellation in der entstehenden transnationalen Arena der Arbeitsbeziehungen.

Eine Ablehnung auf Seiten des Managements erfolgt, wenn die Zustimmung als kostenintensiv angenommen wird. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011:81ff.) So warnt die Internationale Arbeitgeberorganisation ihre Mitglieder davor, GRV könnten ein Einfallstor für Kollektivverhandlungen sein, die Löhne erhöhen, zur Veröffentlichung sensibler Informationen zwingen, Streiks fördern und zusätzliches Personal für Monitoring und Reporting verlangen. (IOE 2007) Laut Eurofound (2008:46) wollen Unternehmen den Transfer von Standards über Ländergrenzen via GRV möglichst vermeiden. Wenn in einer Branche bisher kein GRV besteht, ist der Abschluss als „early adopter“ eventuell ein Wettbewerbsnachteil, während mit steigender Zahl der Unternehmen einer Branche in einem Land die isomorphe Wirkung zunimmt. Darum versucht insbesondere UNI, die Unternehmen zur Unterstützung der Erhöhung der Standards in der gesamten Branche zu bewegen, etwa durch die Einzahlung in einen Branchenfonds im Bereich Sicherheits- und Gebäudedienstleistungen.



Es scheint also eine spezifische Konstellation im Unternehmen zu sein, die zu einem Verhandlungserfolg führt: ökonomische und strukturelle Faktoren, die Tradition der industriellen Beziehungen, persönliche Kontakte sowie Geschick der Verhandlungsführung (Helfen/ Sydow 2011), Interesse des Management, die GRV in die CSR-Strategie einzubauen und diese gewerkschaftlich zu legitimieren. Diese Unternehmensfaktoren hängen jedoch nicht nur mit der Branche, sondern auch mit dem jeweiligen Herkunftskontext zusammen. Exogene Faktoren wie nationales Mitbestimmungssystem, industrielle Beziehungen, Vorstellungen von Arbeitsbedingungen und Gleichstellung sind sowohl für das Management als auch Gewerkschaftsfunktionäre stark kontextspezifisch.

In Bezug auf den Faktor Herkunftsland zeigt sich eine starke Konzentration auf Unternehmen mit Stammsitz innerhalb der Europäischen Union (85 Prozent). Beinahe zwei Drittel der Abkommen wurden in koordinierten Marktwirtschaften abgeschlossen, in denen es eine Tradition von Betriebsvereinbarungen und sozialem Dialog gibt. Dies legt nahe, dass der institutionelle Rahmen im jeweiligen Land und der EU, etwa in Bezug auf Arbeitsbeziehungen, die Grundlage für solche globalen Vereinbarungen gelegt hat, insbesondere auch die Tradition der industriellen Beziehungen (Rudikoff 2005). Croucher/Cotton (2009:20) betonen die Bedeutung des Herkunftslandes für den Umgang mit Gewerkschaften. So haben europäische Unternehmen allgemein gesprochen eine etwas kooperativere Einstellung als US-Unternehmen zu Arbeitnehmerorganisationen, wobei generell eine positivere Einstellung zu betrieblicher Repräsentation als zu Gewerkschaften vorherrscht. Rüb, Platzer und Müller (Rüb/Platzer/Müller 2011) weisen darauf hin, dass es auch bei den Gewerkschaften länderspezifische Unterschiede gibt: so sähen Gewerkschaften aus liberalen Marktwirtschaften mit voluntaristischem Modell GRV als Organisationsinstrument, während jene aus koordinierten Marktwirtschaften mit korporatistischem Modell es als Ansatzpunkt zur Etablierung von sozialem Dialog verstünden. Ein drittes Verständnis konnte in den Interviews gefunden werden: als Ex post-Instrument, um im Falle eines Verstoßes als Bezugspunkt genutzt zu werden. Abbildung 25 und 26 veranschaulichen die GRV nach Herkunftsland und Klassifizierung des Herkunftslandes.

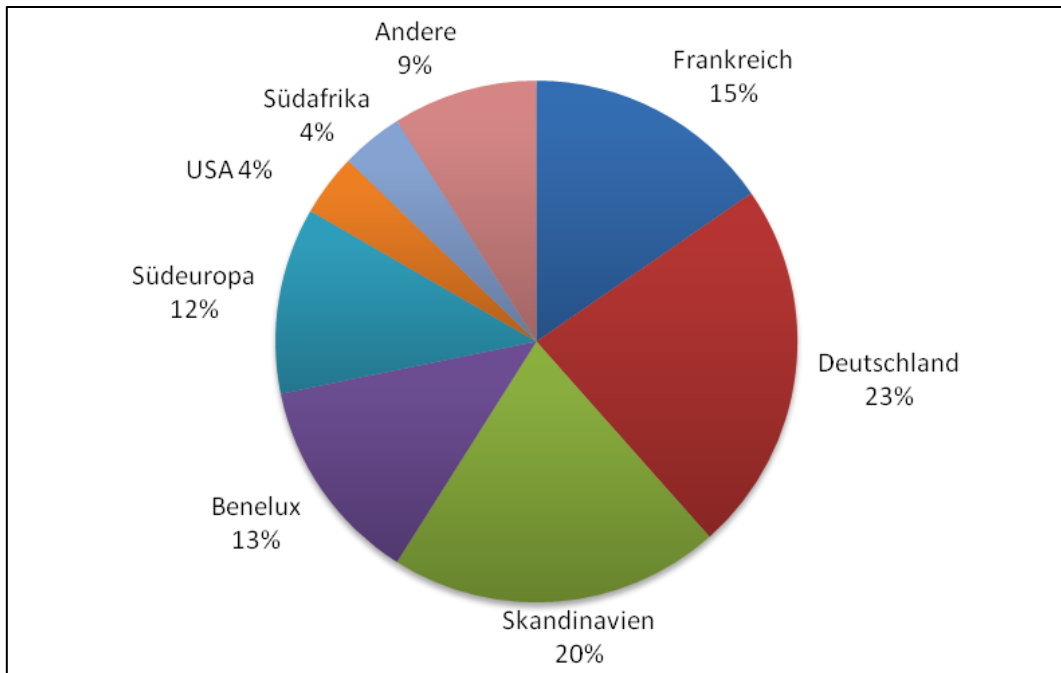


Abbildung 25: GRV nach Herkunftsland des TNU (in %, n=78)

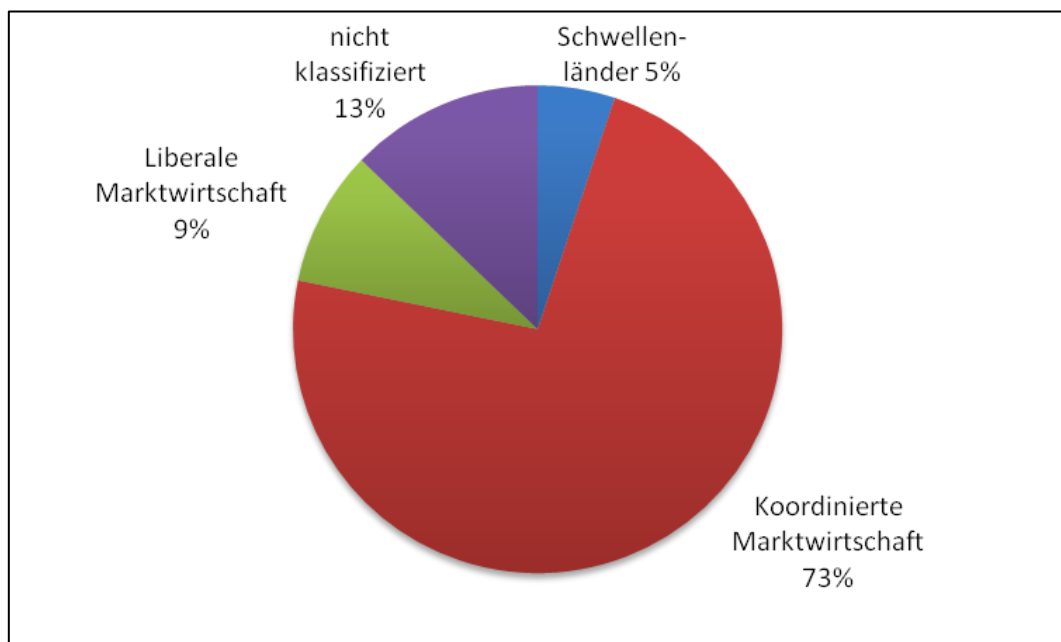


Abbildung 26: GRV nach Klassifizierung der Herkunftsländer (in %, n=78)

Fast ein Viertel der Vereinbarungen – nämlich 18 – wurden mit deutschen Unternehmen abgeschlossen, gefolgt von 12 mit französischen TNU. 16 GRV sind mit skandinavischen TNU (Schweden, Norwegen und Dänemark zusammen) und zehn weitere mit TNU aus den Niederlanden und Belgien verhandelt worden. Mit außereuropäischen Unternehmen konnten immerhin drei Vereinbarungen in den USA und drei in Südafrika erzielt werden. Unter „Andere“ zählen jeweils ein Unternehmen aus Australien, Neuseeland, Russland, Japan,

Kanada, Großbritannien und der Schweiz. Nur 5 Prozent der GRV wurden also mit Unternehmen aus Schwellenländern abgeschlossen. 73 Prozent wurden von Unternehmen mit Stammsitz in einer „Coordinated Market Economy“ abgeschlossen, wobei unter das Konzept von Hall/Soskice (2001) neben den paradigmatischen Typen Deutschland und Japan (vereinfachend und Teilen der Literatur folgend) auch Skandinavien, Benelux und Frankreich gefasst werden. Allerdings wurde nur eine Vereinbarung mit einem japanischen Unternehmen getroffen, was nahe legt, dass weniger der Marktwirtschaftstypus als der institutionelle Kontext in der Europäischen Union ausschlaggebend ist. Strategisch visieren die GUF durchaus den Abschluss von GRV mit nicht-europäischen Firmen an, die zunehmende Aushandlung (regionaler) Vereinbarungen von Unternehmen mit Stammsitz in Lateinamerika und Asien durch UNI weist in diese Richtung. Angemerkt werden muss jedoch, dass die Stammlandeffekte in einigen Fällen vorsichtig zu betrachten sind, da Unternehmen wie EADS oder Arcelor Mittal wahrhaft multinationale Unternehmen mit Eigentümern und Zentralen in mehreren Ländern sind. Für die Zuordnung wurde der Unternehmenssitz zum Zeitpunkt der GRV-Unterzeichnung zugrunde gelegt.

15 der deutschen Abkommen wurden im Bereich der IG Metall abgeschlossen, die im IMB und der BHI organisiert ist. In den deutschen Konzernen sind die Betriebsräte bzw. Eurobetriebsräte Motoren des sozialen Dialogs. Sie spielen in den Verhandlungen der GRV und deren Überwachung eine wichtige Rolle, stärker als in anderen Ländern. Die deutschen Abkommen zeigen einen relativ hohen Formalisierungsgrad der Monitoringmechanismen, in etwa zwei Drittel ist die sanktionierte Ausdehnung der Klauseln auf Zulieferer enthalten.

Im Falle der französischen Unternehmen ist es eine besondere Mischung von Unternehmenskultur, Tradition von sozialem Dialog, Sozialpartnerschaft und aktiver Beteiligung der Beschäftigten, die zum Abschluss einer GRV führen. (Eurofound 2008:87) „Therefore, IFAs and institutional structures and practice resulting from them may also be regarded as instruments for ‘exporting’ a certain type of industrial relations and social model.” (Eurofound 2008:87)

Wie die Analyse der unterschiedlichen Strategien der einzelnen GUF gezeigt hat, gab es eine Hochphase des Abschlusses von GRV zwischen 2002 und 2008 – 60 der 78 Vereinbarungen wurden in dieser Zeit geschlossen. In jüngster Zeit sind alle GUF abgesehen von UNI etwas vorsichtiger geworden und setzen infolge der Schwierigkeiten mit der Implementierung der Vereinbarungen gleichzeitig verstärkt auf die Bildung von Konzernnetzwerken. Im Laufe der Jahre hat sich der Inhalt ausdifferenziert und ist in Bezug auf Implementierung und

Monitoring konkreter geworden, etwa was Einbeziehung in Audits oder gemeinsame Überwachungsgremien betrifft. (King Dejardin 2009:17) Es lässt sich eine zunehmende Bemühung weg von einer frühen quantitativen Strategie mit dem Streben nach einer kritischen Masse feststellen hin zu einer qualitativen Strategie, die den Abschluss einer GRV nur als einen Schritt im Aufbau eines transnationalen Konzernnetzwerks begreift und diesen nur anstrebt, wenn über die Kernarbeitsnormen hinausgehende Rechte verankert werden können bzw. man bestehende Vereinbarungen vertiefen will. Dieser Trend lässt sich zumindest bei IMB, BHI, ICEM und IUL beobachten; eine Ausnahme stellt UNI dar, die in der sehr schwach organisierten Dienstleistungsbranche in den letzten Jahren GRV als Organisationsinstrument einsetzt und sich das Ziel von 100 GRV gesetzt hat. Diese strategischen Entwicklungen erklären die quantitative Entwicklung in Abbildung 18.

Die Wechselwirkungen der verschiedenen beschriebenen Faktoren bestimmen die Handlungsmöglichkeiten der GUF gegenüber einem Unternehmen, wie die Analyse der Fallstudien zeigen wird. Nun wollen wir uns zunächst der Frage zuwenden, welchen Stellenwert Gleichstellungs- und Diversitätspolitik in der GRV-Strategie der verschiedenen GUF einnehmen.

### **6.3. *Diskriminierungsschutz und Diversity: Ein „zahnloser Tiger“ in Globalen Rahmenvereinbarungen***

Zumindest auf dem Papier scheint ein gewisses Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Gleichstellungspolitik zu bestehen, wie eine Inhaltsanalyse der Dokumente zeigt: 88 Prozent der bisher abgeschlossenen GRV nehmen auf das Diskriminierungsverbot beziehungsweise Chancengleichheit Bezug. 85 Prozent enthalten eine Bezugnahme auf das Diskriminierungsverbot mit impliziter oder expliziter Nennung der Konvention 111 der IAO. Etwa 60 Prozent spezifizieren die Zugehörigkeiten, aufgrund derer nicht diskriminiert werden darf (etwa Geschlecht oder Ethnie), einige gehen sogar über den Text der Konvention hinaus und nennen weitere Kategorien wie sexuelle Orientierung oder Familienstand. 77 Prozent nehmen außerdem Bezug auf die Konvention 100, die das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit für Männer und Frauen festlegt. 19 Prozent der Vereinbarungen kündigen an, gegen sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz vorzugehen. Nur eine Vereinbarung nimmt Bezug auf die CEDAW. Die Abbildung 27 gibt einen Überblick über die Häufigkeit der entsprechenden Inhalte.

| n=78                                                           | Gesamtzahl der Abkommen mit dieser Klausel | % der Abkommen mit dieser Klausel |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|
| Jegliche Bezugnahme auf Chancengleichheit oder Diskriminierung | 69                                         | 88                                |
| IAO Konvention 111 (Diskriminierung)                           | 65                                         | 83                                |
| IAO Konvention 100 (gleicher Lohn)                             | 59                                         | 76                                |
| IAO Konvention 156 (Beschäftigte mit Familienverantwortung)    | 2                                          | 3                                 |
| Weitere Regelungen zur Gleichstellung von Frauen               | 13                                         | 17                                |
| Weitere Regelungen zu Diversity                                | 2                                          | 3                                 |
| Weitere Regelungen zum Mutterschutz                            | 2                                          | 3                                 |
| Weitere Regelungen zu sexueller Belästigung                    | 15                                         | 19                                |

**Abbildung 27: Gender und Diversity-relevante Inhalte in Globalen Rahmenvereinbarungen**

Neun Unternehmen nehmen in ihren Vereinbarungen nicht Bezug auf Chancengleichheit oder Diskriminierung. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dieser Auslassung und dem Herkunftsland. Französische Unternehmen haben jedoch die Tendenz, verhältnismäßig starke Klauseln aufzunehmen. Dies muss auch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass Großunternehmen in Frankreich wie auch in Skandinavien und Spanien verpflichtet sind, Betriebsvereinbarungen mit den Gewerkschaften zu Geschlechtergleichstellung und z.T. auch zu Chancengleichheit weiterer Gruppen abzuschließen (vgl. Kapitel 7).

Die Dienstleistungsgewerkschaft UNI, die die meisten GRV abgeschlossen hat (27), hat gleichzeitig auch die größte Anzahl an Vereinbarungen ohne Diskriminierungsverbot unterzeichnet (fünf der neun Abkommen ohne Bezugnahme stammen von UNI). Die quantitative Strategie der kritischen Masse, die UNI auch um den Preis wenig weitgehender Abkommen verfolgt, wurde bereits thematisiert, dennoch scheint dies in der Service-Industrie mit ihrem hohen Frauenanteil zumindest diskussionswürdig. Tatsächlich ist der Frauenanteil in den verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich: während er im Dienstleistungssektor bei etwa 50 Prozent liegt, ist er in der Nahrungsmittelindustrie bei 38 Prozent und in der Automobilbranche bei 18 Prozent (dies ist zusammen mit Bergbau der niedrigste Wert aller Branchen). (Zahidi/Ibarra 2010:7)

Einige Dokumente enthalten weitergehende Regelungen, wie die Abbildung zeigt. Hier ein typisches Beispiel für die Diversity-Klauseln:

„We uphold and affirm equal opportunity among our associates, regardless of the color of their skin, race, gender, age, nationality, social origin, handicap, or sexual preference. We respect the political and religious convictions of our associates as long as they are based on democratic principles and tolerate those of different persuasions. [...] We observe the provisions of ILO Convention no. 100 with respect to the principle of ‘equal remuneration for work of equal value.’ (GRV von 2004, abgeschlossen vom IMB mit einem deutschen Metallunternehmen)

Ähnlich ist es in der GRV von StarCar formuliert:

„Equal opportunities: [StarCar] undertakes to uphold equal opportunities with respect to employment and to refrain from discrimination in any form unless national law expressly provides for selection according to specific criteria. Discrimination against employees based on gender, race, disability, origin, religion, age or sexual orientation is not acceptable. Equal pay for equal work: Within the scope of national legislation, [StarCar] respects the principle of ‘equal pay for work of equal value’, e.g. for men and women.“ (Social Responsibility Principles of [Star Car], IMB und StarCar 2002)

Zwei Unternehmen erklären in ihren mit dem IMB abgeschlossenen Abkommen darüber hinaus ihre gute Absicht „to apply and promote best practices beyond what is legally required and to fight racism, sexism, xenophobia and, more generally, intolerance of difference and to ensure respect for the personal lives of employees.“ Einige Unternehmen führen aus, dass sie bei der Rekrutierung und Fortbildung ihrer Angestellten und z.T. auch im Management auf Geschlechtergleichheit achten wollen. Einige verpflichten sich, Maßnahmen der positiven Diskriminierung zu ergreifen, um die Diversität der MitarbeiterInnen zu erhöhen. Nur in einer Vereinbarung wird Bezug auf die UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau (CEDAW) von 1979 genommen. Zwei GRV der ICEM erwähnen die IAO-Konvention 156, eine davon verspricht, „paying special attention to defending rights of the working women, expectant mothers, nursing mothers and women with large families.“ Die andere mit einem französischen Chemie-Unternehmen abgeschlossene Vereinbarung ist ein gutes Beispiel für einen etwas ausführlicheren Text in den französischen Vereinbarungen:

“[The company] rejects any form of discrimination and is committed to respecting diversity and promoting equality of opportunity. The company is a signatory to the Diversity Charter in France and has made the provisions of ILO Convention 111 company policy. This convention rejects any infringement of equal opportunity or fair treatment in employment and the basis of race, sex, skin color, religion, political or trade union views, national origin or socioeconomic background. [The company] will pay special attention to its employees with family responsibilities and in this respect will refer to measures in ILO Convention 156 given in chapter II - Article 1 1.1 of this agreement. This approach includes specific efforts to promote employee diversity.” (GRV zwischen einem französischen Chemieunternehmen und ICEM, 2005/2008)

Bereits die erste GRV, 1989 zwischen AA Group und der IUL abgeschlossen, enthielt sehr spezifische Vorgaben für ein „Action Programme for the Promotion of Equality of Men and Women at the Workplace“, das die Durchführung einer quantitativen Gender-Analyse, die Einrichtung einer Arbeitsgruppe mit Management- und Beschäftigtenvertretern sowie einen Aktionsplan mit Follow-Up und Evaluation vorsah. Allerdings wurde diese frühe Strategie eines „Nachhaltigkeitskodex“ nicht von anderen GUF in späteren GRV aufgegriffen. Die AA Group bildet bis heute eine Ausnahme. 2008 entstand aus dem Wunsch der IUL, die früheren Abkommen wiederzubeleben, der Abschluss einer Rahmenvereinbarung speziell zu Diversity, die Einstellung, Weiterbildung, Karriereentwicklung und Beförderung, Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Mutterschutz und sexuelle Belästigung abdeckt und die Sozialpartner in den einzelnen Betrieben ermuntert, Implementierungsmechanismen und messbare Indikatoren passend zu den lokalen Bedingungen zu entwickeln. Dies zeigt, dass AA Group in der Tat ein Trendsetter bezüglich mitbestimmter Diversitätspolitik ist. Die Strategie und Implementierung der GRV bei AA Group und StarCar werden in Kapitel 8 näher beleuchtet, zunächst folgen noch einige Überlegungen zur Gesamtheit der GRV.

Zur Frage, warum das Diskriminierungsverbot in den Vereinbarungen aufgenommen wurde, schilderten mehrere Interviewpartner, dass es dazu keine Diskussion gegeben habe und die Konventionen 111 und 100 im Paket der IAO-Kernarbeitsnormen übernommen worden seien (vgl. Kapitel 5). Häufig gibt es in den Verhandlungen niemand, der sich für dieses Themenfeld einsetzt und interessiert, weder auf Seiten des Managements noch der Gewerkschaften, da die Arbeitsbeziehungen unabhängig von DiM laufen und organisatorisch anders angegliedert sind. Entsprechend wissen die Verantwortlichen für Gender & Diversity und die für GRV sowohl auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite häufig wenig voneinander und interagieren kaum. Diese bereits in den Verhandlungen und den Dokumenten festgestellten Schwierigkeiten bringen uns zur Frage, inwiefern die GRV

implementiert werden – tragen sie zur Stärkung von Arbeitsstandards und Diversitätspolitiken bei oder bleiben sie ein „zahnloser Papiertiger“?

#### **6.4. Practice: Implementierung der kleinen Schritte**

Die Analyse der Inhalte der Dokumente bringt uns zur Frage der Implementierung der Regelungen. Sind die Vereinbarungen auch als „soft law“ ein wirksames Instrument zur Durchsetzung von Arbeitsstandards und Diskriminierungsverbot?

Zunächst zur Frage, welche Regelungen die Vereinbarungen zur Umsetzung vorsehen. Beinahe alle Dokumente enthalten am Ende des Textes Regelungen zum Geltungsbereich, zur Geltungsdauer und überwiegend auch zur Verbreitung des Inhalts, zu Überwachungs-, Beschwerde- und Mediationsmechanismen.

*Zum Geltungsbereich:* Da ein globales Abkommen per definitionem einen Geltungsanspruch in allen Operationen weltweit hat, erfüllen dies alle hier unter GRV gefassten Dokumente. 72 Prozent postulieren außerdem einen gewissen Geltungsanspruch über den Unternehmenskern hinaus für das Wertschöpfungsnetzwerk und schließen auch Zulieferer und Subunternehmer ein (vgl. auch Helfen/Schiederig im Erscheinen). Hinsichtlich dieser Zuliefererklausel können fünf unterschiedliche Grade an Regelungstiefe unterschieden werden: (1) die bloße Information der Zulieferer, (2) das Erfordernis, die Vereinbarung lediglich freiwillig einzuhalten, (3) das Erfordernis, die Vereinbarung einzuhalten, um eine dauerhafte Geschäftsbeziehung zu erlangen, (4) das Erfordernis, die Vereinbarung einzuhalten unter der konkreten Sanktionsdrohung, die Geschäftsbeziehung bei anhaltendem Verstoß abubrechen, sowie (5) weitreichende Audits zu erlauben, bei denen die Einhaltung direkt vom Unternehmen überprüft wird. Die vierte sanktionierte Klausel findet sich in knapp 22 Prozent der Vereinbarungen, häufiger in deutschen oder französischen TNU als in jenen skandinavischen oder anderen Ursprungs. Zudem ist sie häufiger, wenn gleichzeitig Monitoring mit EBR/Überwachungsgremien sowie individuelle Beschwerdeprozesse vorgesehen sind. Abbildung 28 gibt einen Überblick über die Verteilung der Zuliefererklausel.



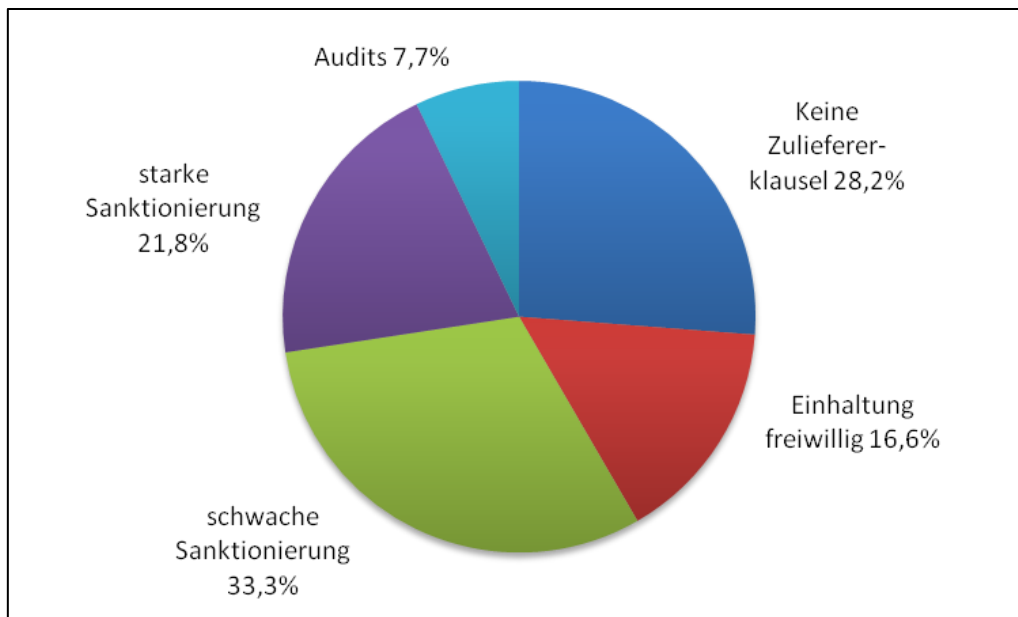
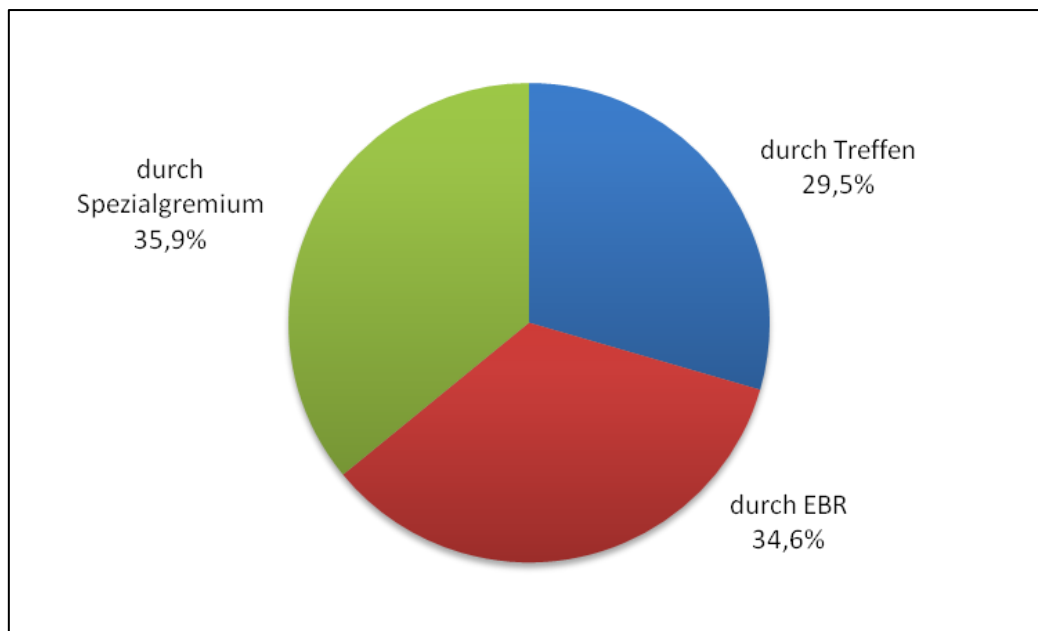


Abbildung 28: Zuliefererklausel nach Typ der Sanktion (in %, n=78)

Auffälliger Weise enthalten viele Dokumente eine Befristung der Geltungsdauer, nach der eine Revision erfolgen soll, so dass die Gültigkeit nicht in allen Fällen eindeutig und einvernehmlich geklärt ist. 26 Prozent der GRV haben eine befristete Geltungsdauer, häufig zwischen ein bis vier Jahren, nach denen eine Revision erfolgen soll. Ein Problem liegt darin, dass nach Ablauf der Geltungsdauer nicht unbedingt Verhandlungen aufgenommen werden und z.T. kein Konsens zum Fortbestand der Geltung besteht, dies wird durch eine Veränderung der Eigentumsverhältnisse und Fusionen erschwert. Manche Vereinbarungen haben eine Kündigungsklausel, die beiden Parteien die Aufhebung der GRV mit einer bestimmten Frist ermöglicht.

*Monitoring:* Eine angemessene Überprüfung bzw. ein „Monitoring“ der Einhaltung setzt zunächst einmal voraus, dass über die Vereinbarung informiert und über ihre Einhaltung Rechenschaft abgelegt wird. Zur Information über die Existenz und die einzelnen Regelungen der GRV sehen 72 Prozent der Dokumente vor, dass die Parteien eine Bekanntmachung vornehmen, z.T. wird spezifiziert, dass eine Verbreitung durch Übersetzung, Internet/Intranet und Aushänge erfolgen soll. Fast alle Vereinbarungen sind über die Webseiten der GUF einsehbar, aber bei weitem nicht bei allen Unternehmen online. Der IMB überlegt, Informationsfristen einzuführen, weil eben in vielen Unternehmen die Beschäftigten auch nach Jahren nichts von der GRV wissen. (ORSE 2007:48) Was die Berichterstattung über die Einhaltung der GRV anbelangt, sehen 21 Prozent der GRV Regelungen zur schriftlichen Berichterstattung vor, entweder im jährlichen Geschäftsbericht des Unternehmens oder in

einem Sonderformat. Zentral für die Implementierung ist zudem die Frage, wie die Umsetzung überprüft wird. Knapp drei Viertel der Vereinbarungen sehen eine Institutionalisierung der Überwachung durch ein Gremium vor. Dabei können drei Regelungen unterschieden werden (vgl. Abbildung 29): Treffen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung, zumeist einmal jährlich, die Überwachung durch formale Gremien wie den EBR oder Weltbetriebsrat, oder aber die Einrichtung eines gesonderten Gremiums, das z.T. auch gemeinsame Inspektionen durchführen soll. Interne Audits (d.h. im Rahmen des üblichen Managementaudits) oder externe (d.h. Überprüfungen durch dritte Parteien) werden in 21 Prozent angekündigt, in sieben Fällen externe und in 15 Fällen interne Audits. In deutschen und französischen Firmen wird die Überwachung besonders häufig mit EBR/WBR verknüpft, in skandinavischen sind eher Treffen zwischen den Sozialpartnern vorgesehen. Ein Zusammenhang besteht auch mit der abschließenden GUF: so hat der IMB besonders häufig Vereinbarungen geschlossen, die eine Verknüpfung mit dem Euro- oder Konzernbetriebsrat vorsehen, ICEM und UNI setzen eher auf Treffen.



**Abbildung 29: GRV nach Form des Monitoring (in %, n=78)**

Beschwerdemechanismen bei Verstößen sind in 32 Prozent der Dokumente vorgesehen, entweder durch Einrichtung einer Hotline, durch das Überwachungsgremium oder bestehende Audit-Abteilungen. Einige Vereinbarungen enthalten Klauseln zur Mediation im Konfliktfall (durch unabhängige Mediatoren oder die IAO) und Schutz für „Whistleblower“.

31 Prozent der Unternehmen verknüpfen die GRV mit bestehenden Verhaltenskodizes und entsprechenden Compliance-Mechanismen, in einigen Fällen auch mit den Performanzkriterien für Manager. So ist die GRV von StarCar etwa in den „Integrity Code“ aufgenommen worden, der von allen Führungskräften unterschrieben werden muss. Daher sei, so ein Arbeitnehmervertreter, die GRV auch nicht präsent im Unternehmen, es werde sich wenig darauf bezogen, sie gelte aber als Teil des Kodex. (Int. StarCar HQ AN 1) Bemerkenswert ist auch, dass in 21 Prozent explizit vorgesehen ist, dass das Unternehmen für die Implementierung zahlt, in einem Fall ist die Einzahlung in einen Branchenfonds vorgesehen und bei der AA Group die Finanzierung eines Gewerkschaftsfunktionärs zur Überwachung.

Abgesehen von der Drohung, Geschäftsbeziehungen mit Zulieferern bei Verstoß zu beenden und der Integration in die Bewertungskriterien von Managern (und des „Drohhorizonts“ einer Gewerkschaftskampagne gegen das Unternehmen) etablieren GRV keine formalen Sanktionsmechanismen.

Sowohl nach Informationen von den GUF als auch vom Management der Unternehmen werden die formal vorgesehenen Kontrollmechanismen (Einrichtung der Überwachungsgremien, Berichterstattung) umgesetzt. Die Probleme liegen in der Bekanntmachung der Vereinbarungen und der Einhaltung der Kernarbeitsnormen. Immer wieder kommt es zu Beschwerden wegen Verstößen gegen die Kernarbeitsnormen, beinahe ausschließlich wegen Einschränkung der Gewerkschaftsrechte. Die GRV werden von Arbeitnehmerseite vor allem als Instrumente zur Stärkung der Organisationskraft verstanden. (Int. StarCar AN 1) So beziehen sich nach Aussagen des zuständigen Arbeitnehmervertreters bei StarCar dort 98 Prozent der Beschwerden auf Verletzungen der Versammlungsfreiheit und Organisation. (Int. StarCar AN 1) Besonders viele Beschwerdefälle gibt es in Bezug auf die Standorte deutscher oder französischer Unternehmen in den USA, an denen Gewerkschaften nicht zugelassen werden. Insgesamt gab es bei StarCar bis 2010 20 Beschwerdefälle, eine davon wegen rassistischer Diskriminierung, diese werden in Kapitel 8 näher beschrieben.

Bei der AA Group erklärt der Gewerkschaftsfunktionär, auf Grundlage der Diversity-GRV habe es bislang keine Beschwerden gegeben. Allerdings gab es einen Fall in einem US-amerikanischen Tochterunternehmen, in dem das Zentralmanagement intervenierte, um Gewerkschaftsrechte zu sichern, sowie weitere Fälle, in denen es um Gewerkschaftsfreiheit ging (vgl. Kapitel 8.10.).

Diese Beschwerdeverfahren deuten bereits an, dass es immer wieder Verstöße gibt, obwohl vom zentralen Management Verstöße gegen die Kernarbeitsnormen im Unternehmen als nicht-existent bezeichnet werden. Es gibt also eine Kluft zwischen der in den Interviews am Stammsitz vom Management geäußerten Perspektive und der lokalen Implementierung. Nur dort, wo die Gewerkschaften lokal gut organisiert und transnational vernetzt sind, ist die Vereinbarung überhaupt bekannt und kann eingefordert werden. Deutlich wird dies insbesondere in Schwellen- und Entwicklungsländern wie Indien. Die Umsetzung wird an den dortigen Standorten von StarCar und AA Group insbesondere dadurch erschwert, dass das lokale Management und lokale Gewerkschaften (und damit vermutlich auch die Beschäftigten insgesamt) nicht oder kaum um die Existenz der Vereinbarung und ihrer Inhalte wissen (vgl. Kapitel 9). Keiner der Interviewpartner an den indischen Standorten wusste auf Anhieb, was mit „Globaler Rahmenvereinbarung“ gemeint war, erst auf Nachfrage und Erklärung konnten die Manager es mit dem Unternehmenskodex in Verbindung bringen. Ähnliche Ergebnisse zeigen auch Croucher/Cotton (2009:66). Die Gewerkschaften aus dem Süden sind kaum in die Verhandlungen involviert, die „Ownership“ fehlt. Croucher/Cotton schreiben dazu: „current way of working do not maximise IFAs’ potential. Many agreements are negotiated without the involvement of unionists from developing country unions, who are not made fully aware of the agreements’ purpose, ramifications and implications.“ (Croucher/Cotton 2009:57f.) Häufig werden besonders im Organisationsbereich des IMB die Vereinbarungen von den Betriebsräten am Stammsitz ausgehandelt, die gleichzeitig IG Metall-Mitglieder sind, der IMB unterschreibt und lokale Gewerkschaften aus dem Süden werden nicht beteiligt. Anschließend besteht die Herausforderung, die Gewerkschaften in den Schwellen- und Entwicklungsländern so über das Abkommen zu informieren, dass sie es umsetzen können. Selbst wenn es übersetzt und übermittelt wird, wird es nicht unbedingt ohne Erklärung verstanden, da die Begriffe zu abstrakt und kontextspezifisch sind. Zudem werden die GRV in den GUF-Publikationen nur wenig genannt, es wird zu wenig dazu kommuniziert und lokal trainiert. (Croucher/Cotton 2009:62f.) Die Manager in Indien haben zwar an CSR-Schulungen teilgenommen, aber sie begreifen dies als weit weg von der indischen Realität und haben nicht unbedingt ein Interesse, die Beschäftigten in lokaler Sprache über ihre Rechte zu informieren. Zum Teil hängt das Unwissen auch damit zusammen, dass die Regelungen durch die Integration in den Unternehmenskodex hinter diesem verschwinden oder mit anderen Standards und Kodizes verschwimmen. Die Eurofound-Studie stellt entsprechend eine „Konvergenzbewegung“ (2008:83) zwischen GRV und Verhaltenskodizes fest, wobei

Letztere zwar zunehmend Arbeitsstandards, aber kaum Vorgaben zu Implementierung und Überwachung enthalten.

Auch in den Interviews wurden Transfer und Kommunikation auf Arbeitnehmerseite als zentrale Probleme benannt, wie der zuständige Betriebsratsmitarbeiter bei StarCar anschaulich schildert:

„Ich meine, das ist das Dauerproblem. Die Kommunikation des IFAs, ein Dauerproblem. Wenn du da mal alleine am Schreibtisch sitzt und denkst: ‚Wie erreiche ich jetzt die Welt?‘ An wen kann ich das jetzt schicken. Da fängt man an zu zweifeln, wie das überhaupt gehen kann. Ok, also wir haben aber in der WEC-Vereinbarung gesagt: ‚Es muss sicher sein, dass die Arbeitnehmervertretungen informiert werden.‘ Darüber mit denen sogar zu verhandeln, wie das gemacht werden soll. Alle Beschäftigten sollen informiert werden. Wir haben vereinbart, dass in jedem Intranet die entsprechenden Fassungen in Landessprache hinterlegt sein müssen. Wir haben die Vereinbarung als Teil unseres Grundgesetzes sozusagen, nämlich als Teil der Verhaltensrichtlinien, mit aufgenommen. Verhaltensrichtlinie heißt, dass jede Führungskraft weltweit eigentlich wissen müsste, was da drin steht. Eigentlich auch jeder Mitarbeiter weltweit wissen müsste, was da drin steht. Wir haben gleichzeitig so ein Experten-Hearing mit NGOs gemacht kurz nach Unterschrift, Februar 2003, um auch da noch mal der Welt zu sagen, ‚Es gibt uns‘ oder, ‚Es gibt diese Vereinbarung.‘ Wir sind dann regelmäßig eingeladen worden vom IMB, von der IG Metall oder vom IMB zu so internationalen Tagungen, wo das [StarCar] IFA so als Benchmark hochgehalten wurde. Nach dem Motto: ‚Guckt mal, so kann es gehen und so ist es gut.‘ [...] Wobei, noch mal, das zentrale Problem ist sicherlich die Kommunikation darüber. Die Beschäftigten darüber zu informieren und dann eben auch beim hinterletzten Zulieferer darüber zu informieren, dass es das überhaupt gibt. Ja, und das ist sicherlich ein Problem. Weil ich kann nicht, ich weiß wie viele Tausend Broschüren an wen eigentlich schicken auf dieser Welt. Das ist wirklich kein triviales Problem. Und von daher müssen wir einfach darauf setzen, dass dann die Akteure, die wir kennen und die eigentlich unsere Augen und Ohren in der Welt sind, zum Beispiel der IMB, dass die dann eben auch dran sind.“ (Int. StarCar AN 1)

Insofern zeigt sich als zentrales Problem, dass die abgeschlossenen GRV an vielen Standorten nicht bekannt sind und die vorgesehenen Kommunikationsmechanismen insbesondere von Unternehmensseite nicht erfüllt werden. Den Gewerkschaften fehlen die Ressourcen zur Bekanntmachung, während das Management kein nachdrückliches Interesse an der Informationsverbreitung hat. Die formalen Überwachungsmechanismen wie Treffen und Besuche werden umgesetzt und es kommt zu Beschwerdeverfahren wegen Verstößen – dies kann als positives Signal für die Notwendigkeit und Funktionstüchtigkeit des Instruments gewertet werden oder als schlechte Nachricht, dass solch elementare Verstöße auch in vermeintlich sozialpartnerschaftlich orientierten Unternehmen üblich zu sein scheinen.

## **6.5. Zwischenfazit: Ein Instrument zur Organisation transnationaler Solidarität zeigt kleine Erfolge**

Können GRV nun also als ein neues Global Governance-Instrument für Diskriminierungsschutz in TNU gewertet werden? Wir haben gesehen, dass diese Dokumente grundsätzlich das Diskriminierungsverbot und z.T. weitergehende Diversity-Regelungen enthalten, unterschrieben von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und in vielen Fällen mit Monitoring- und Implementierungsmechanismen versehen sind. Auf dem Papier wird das Diskriminierungsverbot gleichberechtigt mit den anderen Kernarbeitsnormen genannt und z.T. mit im Unternehmen existierenden Gleichstellungs- und Diversitätspolitiken verbunden. Auch wenn die Gewerkschaften in Bezug auf GRV auf Gewerkschaftsrechte fokussieren, haben die Abkommen doch das Potenzial, Raum für sozialen Dialog zu anderen personalpolitischen Themen auf transnationaler Ebene zu eröffnen und Gewerkschaften in die Diversity-Debatten hineinzubringen. Ihr Verdienst ist darin zu sehen, dass sie eine grundsätzliche Anerkennung von Gewerkschaften und speziell der GUF bedeuten und Kommunikationskanäle in einer neuen transnationalen Arena der Arbeitsbeziehungen etablieren.

Aus den Interviews wissen wir, dass die Gewerkschaften (mit Ausnahme der IUL) die Nicht-Diskriminierungsklausel in den Vereinbarungen bisher kaum nutzen, sie wird auch in den Verhandlungen zumeist nicht thematisiert, sondern im Paket mit den IAO-Kernarbeitsnormen aufgenommen. GRV sind für den Diskriminierungsschutz momentan weitgehend eine Möglichkeit auf dem Papier. Die Diversity-Klauseln finden kaum Widerhall in der Implementierungspraxis. Gefragt nach der Relevanz bei einem gemeinsamen Workshop reagierten die anwesenden GUF-Funktionäre direkt verwundert.

Die Diversity-Vereinbarung mit der AA Group zeigt, dass ein proaktiver Ansatz möglich ist und das Instrument grundsätzlich für Diskriminierungsschutz genutzt werden kann. Sowohl Management als auch Gewerkschaften berichten, dass das Dokument genutzt wurde, um Gleichstellungsprogramme aufzulegen und Verstöße zu beheben, z.B. in Polen (vgl. Kapitel 8). Die mit der AA Group abgeschlossene GRV bleibt bis heute die weitreichendste dieser Vereinbarungen überhaupt (vgl. auch Gallin 2008:29), auch in Hinblick auf Gleichstellungspolitik. Andere Initiativen auf nationaler und europäischer Ebene weisen in dieselbe Richtung: In Spanien müssen Großunternehmen Diversity-Vereinbarungen mit den Gewerkschaften abschließen, in Frankreich gibt es eine solche Pflicht in Bezug auf ältere und behinderte Beschäftigte und in Deutschland bildet das Betriebsverfassungsgesetz die Grundlage für Mitbestimmung zu Geschlecht und Diversität. Einige Unternehmen haben

zudem europäische Diversity-Vereinbarungen unterzeichnet, etwa Areva. GRV können also fruchtbar gemacht und lokal spezifiziert werden, um Gender & Diversity-Politiken in TNU zu stärken, zu demokratisieren und für gewerkschaftliche Erneuerung zu nutzen. Gegenwärtig scheint es, als ob viele Gewerkschaftsfunktionäre Chancengleichheit am Arbeitsplatz nicht als Priorität identifizieren. Möglicherweise bieten gesetzliche Vorschriften und das Interesse des Managements an Diversity Management jedoch ein Gelegenheitsfenster, um auf die konsequentere Umsetzung der bereits in den GRV enthaltenen Diversity-Klauseln hinzuwirken.

Zudem müssen auch die arbeits- und organisationspolitischen Grenzen realistisch betrachtet werden, da die Zahl von etwa 80 Vereinbarungen gegenüber der Gesamtzahl der TNU von etwa 82.000 (UNCTAD 2010) sehr klein ist und sich zudem vor allem auf Unternehmen mit Stammsitz innerhalb der EU konzentriert. Diese Zahl wird auf absehbare Zeit nicht signifikant ansteigen, wie deutlich geworden ist: Die Unternehmen sind zurückhaltend, Verpflichtungen einzugehen, den GUF fehlen die Ressourcen und beide wollen erst einmal Bewertung und Folgen des Instruments abwarten (Eurofound 2008:33). Außerdem birgt die Konzentration auf konzernbezogene Strategien die Gefahr, das strukturelle Ungleichgewicht zwischen den Sozialpartnern grenzüberschreitend zu reproduzieren. (Fichter/Helfen/Sydow 2011:89) Auch stellt es die Gewerkschaften vor eine große Herausforderung, Ownership zu gewährleisten: Zumeist sind die lokalen Gewerkschaften, die die Einhaltung der Vereinbarung überwachen sollen, nicht in den Aushandlungsprozess involviert. Nicht zuletzt ist unklar, wie auch in Gewerkschaftskreisen diskutiert wird, ob der Aufwand zum Abschluss einer GRV proportional zu den überschaubaren Implementierungserfolgen ist und die Beschwerden wegen Verletzung der Gewerkschaftsrechte nicht auch direkt auf Grundlage internationaler Normen zu lösen gewesen wären. Unternehmen verletzen die Standards immer wieder, wie geschildert, und finden zudem immer wieder Begründungen, warum diese in Sonderwirtschaftszonen, Joint Ventures oder bestimmten nationalen Kontexten nicht anwendbar sind. Die Unternehmen informieren die Beschäftigten nicht über ihre Rechte, die GRV ist vor Ort unbekannt, Monitoring und Audit-Verfahren werden nicht durchgeführt und die GUF und die Gewerkschaften am Stammsitz erfahren nicht davon.

Während die Gewerkschaften GRV als industrielle Beziehungen verstehen, sind sie für die Unternehmen vielfach Teil von Corporate Social Responsibility und bedeuten im Sinne von Public Relations eine erneute Verschriftlichung bereits existierender unverbindlicher

unilateraler Absichtserklärungen, zwischen denen die GRV schnell unsichtbar wird. Entsprechend sind GRV in den GUF nicht unumstritten. So sind etwa im IMB nicht alle Mitgliedsgewerkschaften überzeugt, dass GRV ihre Verhandlungspositionen und ihr Organisationsvermögen stärken (vgl. Scott/Meyer 1994:3). Die Tendenz geht daher sowohl in der Gewerkschaftspraxis als auch in der Literatur dahin, das Instrument GRV zu kontextualisieren und im Zusammenhang mit der Entwicklung lokaler Organisationsstärke und transnationaler Netzwerke zu sehen. (Vgl. Fichter/Helfen/Schiederig 2011; im Erscheinen) So empfehlen etwa Croucher/Cotton (2009) den GUF, verstärkt auf Bildungsarbeit und „minilaterale“ Zusammenarbeit kleiner Gruppen zu bestimmten Themen oder Regionen zu setzen und Gallin (2008:39) möchte GRV verstärkt als „global organizing tools that can be evaluated by measurable outcomes“ einsetzen.

Ein Vorteil ist sicherlich darin zu sehen, dass die GRV als Aufhänger für die stärkere Vernetzung der Gewerkschaften und intensivere Bemühungen um Organisation genutzt werden kann. Allerdings haben wir es hier mit einem Oxymoron zu tun: die GRV sollen den Organisationsgrad erhöhen, aber sie funktionieren nur, wenn bereits Organisationsstärke vor Ort vorhanden ist. Deshalb gibt es in der Literatur und der Strategie der GUF ein Plädoyer für die Kombination von GRV mit der Förderung von transnationalen Konzernnetzwerken, Organisationsinitiativen, Kampagnen und dem Hinwirken auf nationale und internationale Gesetze. Diese Netzwerkansätze sollten verschiedene Beschäftigtengruppen adressieren und auch bisher nicht organisierte Beschäftigte wie atypisch Beschäftigte, Frauen und MigrantInnen sowie NRO einbinden. Denn im Sinne Nancy Frasers kann über Ansprüche auf Anerkennung und Umverteilung demokratisch nur entschieden werden, wenn Ansprüche zweiter Ordnung auf Partizipation auf einer Meta-Ebene bereits erfüllt sind. (Fraser/Honneth 2003:63) Die GRV enthalten Regelungen erster Ordnung zu Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Diskriminierung, Gesundheits- und Arbeitsschutz und zweiter Ordnung zu Gewerkschaftsfreiheit, Kollektivvereinbarungen, Implementierung und Mediation. In dieser Perspektive scheint die Strategie der GUF, sich auf Gewerkschaftsrechte, d.h. Partizipationsrechte zweiter Ordnung, zu konzentrieren, plausibel – wenn darauf geachtet wird, dass alle Gruppen gleichen Zugang zu diesen Partizipationsrechten haben.

So lässt sich abschließend sagen, dass GRV im Vergleich zu einer umfassenden rechtlich sanktionierten Regelung sicherlich eine „second best solution“ für die Gewerkschaften sind (Mund/Priegnitz 2007:261ff.). Durch die Aufmerksamkeit für CSR und Diversity entsteht ein Gelegenheitsfenster für die Gewerkschaften, gleichzeitig aber auch die Gefahr, sich für



Reputationsprojekte instrumentalisieren zu lassen. Es entsteht ein Dialograum, der im Idealfall partizipativ Beschäftigte einbezieht und je nach politisch-institutionellem Kontext angepasst werden kann. Die Analyse der Fallstudien soll zeigen, ob bei den „Best Practice“-Unternehmen dieser Idealfall eintritt und wie sich GRV, Kodex und Diversitätspolitiken zueinander verhalten. Wenden wir uns zunächst dem institutionellen Kontext (Kapitel 7) und den Politiken am Unternehmenssitz zu (Kapitel 8), bevor es in Kapitel 9 um den Transfer an Produktionsstandorte gehen wird.

## **7. Ein neues Diversity-Regime in der Europäischen Union? Institutioneller Rahmen und Debattenkontext**

In diesem Kapitel wird der institutionelle Kontext in der Europäischen Union und den beiden Herkunftsländern dargestellt, der in Kapitel 3.4. als einer der transferbeeinflussenden Faktoren identifiziert wurde. Dies bildet die Grundlage, um in den anschließenden Kapiteln die Unternehmensstrategien detaillierter zu diskutieren.

Im Anschluss an Walby et al. (2007), Klarsfeld (2011) und den „Gender Inequality Index“ scheint es sinnvoll, zur Charakterisierung des Diversity Regimes in den Herkunfts- und Zielländern Informationen zu den Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkt, Empowerment und Sensibilisierung zu akkumulieren (vgl. Kapitel 3.4.). Charakterisiert werden können damit in knapper Form die Wechselwirkungen zwischen kapitalistischem Produktionssystem, Arbeitsbeziehungen, staatlicher Regelung auf nationaler und transnationaler Ebene sowie (Un-) Gleichheitslagen, die hier unter dem Begriff Diversity-Regime zusammengefasst werden. In Erweiterung von Walbys Vorgehen soll neben Klasse und Geschlecht als dritte „große“ Identitätskategorie „Race“, d.h. Herkunft bzw. ethnische Zugehörigkeit, berücksichtigt werden. Kurz wird außerdem auf die weiteren in den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien genannten Kategorien Alter, Religion, Behinderung und sexuelle Orientierung eingegangen. Einen Überblick über die berücksichtigten Dimensionen und Kategorien für die drei untersuchten Länder liefert die Tabelle.

| <b>Dimension</b>       | <b>Kriterium</b>                                                | <b>Deutschland</b>                                                                                      | <b>Frankreich</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Indien</b>                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diskriminierungsschutz | Verankerung in der Verfassung                                   | Grundgesetz von 1949, §3                                                                                | Verfassung von 1958, §1                                                                                                                                                                                          | Verfassung von 1950, Abs. 14-16                                                                                                                                                                        |
|                        | Antidiskriminierungsgesetze                                     | AGG 2006                                                                                                | Antidiskriminierungsgesetz seit 1982/83 und 2001                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                        |
|                        | Antidiskriminierungsstelle                                      | Seit 2006, 2,5 Mio. Jahresetat für 2012, 26 MitarbeiterInnen                                            | Halde 2005-2011, 12 Mio. Jahresetat für 2009, Auflösung und Übergabe an Défenseur de droits Mai 2011                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                        |
|                        | Positive Maßnahmen                                              | Für Frauen im öffentlichen Dienst und in Parteien, für Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz (5 %) | Für Frauen auf Wahllisten (50 %) und Aufsichtsräten (40 % bis 2017), für Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz (6 %). Pflicht zu Betriebsvereinbarungen zu Geschlecht, Behinderung und Alter mit Zielquoten | Im öffentlichen Dienst und Hochschulen Quoten für benachteiligte Kasten und Stammesgruppen, 3 % für Menschen mit Behinderungen. Frauenquote von 33 % auf kommunaler Ebene, vorgeschlagen für Parlament |
| Arbeitsmarkt           | Kapitalismusmodell                                              | koordiniert                                                                                             | koordiniert                                                                                                                                                                                                      | Charakterisierung unklar                                                                                                                                                                               |
|                        | Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung                            | Betriebsverfassungsgesetz von 1952, Mitbestimmungsgesetz von 1976                                       | Mittlere Form der Mitbestimmung, starke Rolle des Staates für Sozialpartnerschaft                                                                                                                                | Trade Union Act von 1926, Gewerkschaftsbewegung fragmentiert, niedrige Organisationsquote                                                                                                              |
|                        | Ratifizierung Gender- und Diversity-relevanter IAO-Konventionen | Nr. 100, 111, 138, 182, 97, 128, 159                                                                    | Nr. 100, 111, 138, 182, 90, 97, 124, 156, 159                                                                                                                                                                    | Nr. 100, 111, 89, 90, 123                                                                                                                                                                              |
|                        | Gender Regime                                                   | Ziemlich öffentlich, modifiziertes männliches Ernährermodell                                            | Moderates Ernährermodell, Staatsfeminismus                                                                                                                                                                       | Charakterisierung unklar                                                                                                                                                                               |
|                        | Frauenanteil im Management                                      | 27 %, 10 % in Führungspositionen                                                                        | 17,2 % in Führungspositionen                                                                                                                                                                                     | 3,9 % Frauen in Vorständen (2008)                                                                                                                                                                      |
|                        | Beschäftigungsquote von Frauen                                  | 64,3 %                                                                                                  | 66 %                                                                                                                                                                                                             | Im formalen Sektor geschätzt 5 %, in Großunternehmen 23 %                                                                                                                                              |
|                        | Gender Pay Gap                                                  | 23 %                                                                                                    | 20 % (2009)                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                        |
|                        | Gender Inequality Index 2010                                    | Rang 10                                                                                                 | Rang 14                                                                                                                                                                                                          | Rang 119                                                                                                                                                                                               |
|                        | Integrationsmodell                                              | Negierend-assimilatorisch                                                                               | Republikanisch-assimilatorisch                                                                                                                                                                                   | Charakterisierung unklar                                                                                                                                                                               |

| <b>Dimension</b> | <b>Kriterium</b>                                          | <b>Deutschland</b>                                                         | <b>Frankreich</b>                                               | <b>Indien</b>                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                  | Bevölkerungsanteil von Menschen mit Migrationshintergrund | 18 %                                                                       | 23 %                                                            | Starke Binnenmigration                                                |
| Empowerment      | Frauenanteil im Nationalen Parlament                      | 32, 8 %                                                                    | 18,5 %                                                          | 11 %                                                                  |
|                  | Organisationsquote                                        | 17 % (2004)                                                                | 8 %                                                             | 5 %                                                                   |
|                  | Frauenanteil in Gewerkschaften                            | 32 % (2004)                                                                |                                                                 |                                                                       |
|                  | Einführung des Frauenwahlrechts                           | 1919                                                                       | 1944                                                            | Seit 1935 eingeschränkt, seit 1950 universell                         |
| Sensibilisierung | Debatte zu Diversity                                      | Gender & Diversity langsam, Diskriminierung wenig, aktuell zur Frauenquote | Intensive öffentliche Debatte zu „diversité“ und Gleichstellung | Diffusion von Diversity durch US-Unternehmen, Fokus auf „Reservation“ |
|                  | Anteil von Unternehmen mit Gleichstellungsstrategien      | 46 %                                                                       | 46 %                                                            | 38 %                                                                  |

Abbildung 30: Analyseraster für die Diversity Regime in den Herkunfts- und Zielländern<sup>130</sup>

<sup>130</sup> Die Quellenangaben finden sich an den entsprechenden Stellen im Text. Alle Zahlen von 2010, soweit nicht anders angegeben. Für Indien liegen nicht für alle Kategorien Daten vor bzw. die Klassifizierung konzentriert sich auf westliche Länder.

## **7.1. Europa auf dem Weg zu Diversity Mainstreaming**

Bereits das Motto der Europäischen Union drückt es aus: es ist ein „Europa der Vielfalt“, in dem die Diversität in der Gesellschaft und ihren Organisationen weiter wächst.<sup>131</sup> Diese gesellschaftlichen Veränderungsprozesse sind mit Spannungen verbunden, wie nicht zuletzt die Debatten über die Integration von MigrantInnen in verschiedenen europäischen Ländern zeigen, gleichzeitig scheint sich eine europäische Policy-Strategie zu entwickeln. Judith Squires sieht auf europäischer Ebene „diversity mainstreaming is beginning to emerge“ (Squires 2007:47), Joppke beschreibt eine Konvergenz in den Mitgliedsstaaten im Umgang mit ethnischer Diversität hin zu bürgerschaftlicher Integration und Antidiskriminierungspolitik (Joppke 2007). So lässt sich die These formulieren, dass sich in der EU eine institutionelle Konvergenz zur Antidiskriminierungs- und Diversitätspolitik abzeichnet, die den Fokus vor allem auf Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit richtet und weitere Merkmale einbezieht. Eine aktive Rolle dafür spielen die Europäische Kommission und verschiedenen Mitgliedsstaaten; der institutionelle Rahmen und Debattenkontext auf europäischer Ebene und in Deutschland und Frankreich soll auf den folgenden Seiten kurz diskutiert werden, um Erkenntnisse zum Einfluss des jeweiligen Diversity-Regimes zu erhalten. Da die EU durch ihre gemeinsamen rechtlichen Vorgaben die gesetzliche Regelung der Mitgliedsstaaten stark beeinflusst, wird zunächst kurz der Diskriminierungsschutz durch die EU dargestellt.

Die Europäische Union verpflichtet ihre Mitglieder dazu, auf staatlicher Ebene konkrete Maßnahmen zur Vermeidung von Diskriminierung zu treffen.<sup>132</sup> Dieser Verpflichtung wurde 1997 mit dem Vertrag von Amsterdam der Weg geebnet:

---

<sup>131</sup> Vgl. für die folgende Darstellung des rechtlichen Rahmens auch Schiederig/Vinz 2009a und b; 2010 b; 2011; Vinz 2010.

<sup>132</sup> Bereits in der Frühphase der europäischen Integration gab es Druck, Wettbewerbsnachteile für fortschrittliche Staaten zu vermeiden, wie Lenz (2007) beschreibt: So drängte Frankreich auf Aufnahme des Gebots der gleichen Bezahlung für Männer und Frauen in die Römischen Verträge 1957 (Art. 119). In der zweiten Phase der Konsolidierung folgten die EU-Direktiven zu Equal Pay (1975) und Equal Treatment (1976), die nicht-bindenden Empfehlungen zu positiver Diskriminierung (1984), Vocational Training (1987) und Sexueller Belästigung (1991). In der dritten Phase seit 1995 wurde dann Geschlechtergleichstellung und Diskriminierung im EU-Vertrag verankert und durch die Richtlinien weiter konkretisiert. Viele der Regelungen wurden auch auf Druck durch Frankreich getroffen. Ein Diskriminierungsverbot enthielt bereits die Europäische Menschenrechtskonvention des Europarats von 1950 in Artikel 14 (in Bezug auf Geschlecht, Rasse, Hautfarbe, Sprache, Religion, politische oder sonstige Anschauung, nationale oder soziale Herkunft, Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, Vermögen, Geburt oder eines sonstigen Status).

## **Vertrag von Amsterdam**

Art. 2: „Aufgabe der Gemeinschaft ist es, durch die Errichtung eines Gemeinsamen Marktes und einer Wirtschafts- und Währungsunion sowie durch die Durchführung der in den Artikeln 3 und 4 genannten gemeinsamen Politiken und Maßnahmen in der ganzen Gemeinschaft [...] die Gleichstellung von Männern und Frauen [...] zu fördern.“

Art. 3, Abs. 2: „Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.“

Art. 13: „Unbeschadet der sonstigen Bestimmungen dieses Vertrages kann der Rat im Rahmen der durch den Vertrag auf die Gemeinschaft übertragenen Zuständigkeiten auf Vorschlag der Kommission und nach Anhörung des Europäischen Parlaments einstimmig geeignete Vorkehrungen treffen, um Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen.“

Mit der Verabschiedung des Vertrags von Amsterdam wurde ein horizontales Verständnis von Antidiskriminierung zum Ausdruck gebracht, das die verschiedenen Merkmale nicht hierarchisiert, sondern zielgruppenübergreifend adressieren will. (Vinz 2010)

In Artikel 2 und 3 werden die Gleichstellung von Mann und Frau sowie Gender Mainstreaming (GM) verankert. Mit Inkrafttreten des Vertrags von Amsterdam 1999 wurde GM als offizielle Politik der Europäischen Union eingeführt.<sup>133</sup> Die Mitgliedsstaaten verpflichten sich, GM in ihrer Politik aktiv umzusetzen und in ihren beschäftigungspolitischen Leitlinien zu verankern. Gender Mainstreaming ist ein Konzept, das bei allen politischen und organisatorischen Entscheidungen die Belange und Bedürfnisse von Frauen und Männern berücksichtigt und zur Querschnittsaufgabe macht, die „Top Down“ umgesetzt werden soll. (Bothfeld/Gronbach/Riedmüller 2002) Die Dimension „Gender“ muss daher in alle Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse integriert werden. Der Sachverständigenbericht für den Europarat definierte Gender Mainstreaming 1998 folgendermaßen: „Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung grundsätzlicher Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechtsspezifische Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungsprozessen beteiligten Akteure einzubringen.“

---

<sup>133</sup> Gender Mainstreaming hat seinen Ursprung in der Entwicklungszusammenarbeit: Es wurde erstmals auf der 3. Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen 1985 in Nairobi vorgestellt. Auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Beijing wurde der Beschluss gefasst, GM verpflichtend in alle politischen Entscheidungsprozesse einzuführen. Das Ergebnis der Diskussionen war ein Forderungskatalog, die so genannte Aktionsplattform. Die 189 unterzeichnenden Staaten verpflichteten sich insbesondere, die Gleichstellung der Geschlechter in allen Bereichen der Gesellschaft zu fördern, die Rechte der Frauen zu schützen, die Armut von Frauen zu bekämpfen, Gewalt gegen Frauen als Menschenrechtsverletzung zu verfolgen und geschlechtsspezifische Unterschiede in der Gesundheitsversorgung und im Bildungssystem abzubauen. Um die Umsetzung der Aktionsplattform zu überwachen, richteten die Vereinten Nationen die „Division for the Advancement of Women“ ein.

In der Charta der Grundrechte der Europäischen Union, die die Grund- und Menschenrechte in der EU erstmals umfassend kodifiziert, sind darüber hinaus weitere Gruppen aufgelistet, deren Diskriminierung verboten ist. Nach dem Scheitern des Europäischen Verfassungsvertrags trat sie 2009 mit dem Vertrag von Lissabon in Kraft. Auch wenn sie nicht mehr Teil des Vertrags ist, ist sie durch einen Verweis für alle Staaten außer Großbritannien und Polen bindend. (Kober 2009)

### **Charta der Grundrechte der Europäischen Union**

**Art. II-81** „Diskriminierungen insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung sind verboten.“

**Art. II-83** legt fest, dass die Gleichstellung von Mann und Frau sichergestellt werden soll.

Um Diskriminierung nicht nur im staatlichen Handeln, sondern auch im privaten Bereich zu unterbinden, wurden vom Rat der Europäischen Union zwischen 2000 und 2004 vier Richtlinien erlassen. Sie sollen auf dem Arbeitsmarkt Diskriminierungen wegen der Merkmale „Rasse“, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität und Geschlecht verhindern und werden unter dem Begriff „EU-Antidiskriminierungsrichtlinien“ zusammengefasst:

- Die Richtlinie 2000/43/EG: Gleichbehandlung ohne Unterschied der „Rasse“ oder der ethnischen Herkunft – die so genannte *Antirassismus-Richtlinie*.
- Die Richtlinie 2000/78/EG: Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf – die so genannte *Rahmenrichtlinie Beschäftigung*.
- Die Richtlinie 2002/73/EG: Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg – die so genannte *Gender-Richtlinie*.
- Die Richtlinie 2004/113/EG: *Gleichbehandlung von Frauen und Männern außerhalb des Beschäftigungsbereichs*, z.B. beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen.

Diskutiert wird gegenwärtig ein Entwurf für eine fünfte „Richtlinie des Rates zur Anwendung des Grundsatzes der Gleichbehandlung ungeachtet der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung“, der den bereits bestehenden Diskriminierungsschutz im Bereich Beschäftigung zusätzlich in den Bereichen

Gesundheitsversorgung, Bildung, Sozialversicherung und Wohnungswesen ergänzen könnte. Deutschland hat sich allerdings dagegen ausgesprochen.<sup>134</sup>

Die Richtlinien verbieten mittelbare und unmittelbare Benachteiligung in Beschäftigung und Beruf und aufgrund von Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit auch im Zivilrecht.

Da alle EU-Richtlinien in nationales Recht umgesetzt werden müssen, sind die Mitgliedsstaaten infolge der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien verpflichtet, ein Antidiskriminierungsgesetz zu erlassen und eine Antidiskriminierungsstelle einzurichten. Mit dieser Verpflichtung erhält die Antidiskriminierungspolitik der EU für die Mitgliedsstaaten eine neue Verbindlichkeit, zumal die mangelnde Umsetzung – wie im Falle Deutschlands – durchaus finanziell sanktioniert wird. Ohne die EU hätte es in vielen Ländern, darunter Deutschland, vermutlich keine Antidiskriminierungsgesetze gegeben, wobei auf die Rolle einzelner Vorreiter wie Frankreich und Großbritannien, die dabei auch eine Wettbewerbsverzerrung vermeiden wollen, hingewiesen werden muss. Manche Mitgliedsstaaten sind in der Gesetzgebung über die Vorgaben der Richtlinien hinaus gegangen und haben alle Merkmale nicht nur im Beschäftigungsverhältnis, sondern auch im Zivilrechtsverkehr geschützt (Deutschland) oder weitere Merkmale wie soziale Herkunft (Belgien) aufgenommen.

Darüber hinaus gibt es weitere EU-Richtlinien, die die Gleichbehandlung von Männern und Frauen zum Ziel haben, z.B. in Bezug auf Entgelt, Beschäftigung, gleichen Zugang zu Beschäftigung, Berufsbildung und beruflichem Aufstieg, soziale Sicherheitssysteme, Selbständigkeit sowie zum Schutz von Schwangeren und zur Gewährung von Elterngeld. Mit der Richtlinie 97/80/EG vom 15. Dezember 1997 über die Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts wurde eine teilweise Beweislastumkehr eingeführt, nach der die Klägerin nur glaubhafte Elemente beibringen muss und anschließend die Beweislast, dass keine Diskriminierung vorlag, beim Arbeitgeber liegt.

Angesichts der Tatsache, dass in den größten europäischen börsennotierten Unternehmen im Durchschnitt nur jedes zehnte Verwaltungsratsmitglied weiblich ist und in den Vorständen der Frauenanteil gerade einmal bei 3 Prozent liegt, sind börsennotierte Unternehmen aktuell aufgefordert, eine freiwillige europäische Selbstverpflichtung zu unterzeichnen, das „Women on the Board Pledge for Europe“, wonach die Frauenquote für leitende Positionen in börsennotierten Unternehmen bis 2015 30 Prozent und bis 2020 40 Prozent betragen soll. (EU Generaldirektion Justiz 2011) Auch wird nach einer entsprechenden Ankündigung von

---

<sup>134</sup> Gegenwärtig scheint es so, dass die Chancen zur Annahme eher schlecht stehen, da die 5. Richtlinie von der schwarz-gelben Bundesregierung schon im Koalitionsvertrag abgelehnt wurde.



Justizkommissarin Viviane Reding vermutet, dass es in nächster Zeit eine verpflichtende Richtlinie geben könnte, falls bis Ende 2011 keine glaubwürdige Selbstregulierung gelingt. Mehrere Länder, darunter Frankreich, Spanien, Island und das Nicht-EU-Mitglied Norwegen, haben bereits eine Quote von 40 Prozent (z.T. mit Übergangsfristen) für die Entscheidungsgremien in Unternehmen eingeführt und befürchten eine Wettbewerbsverzerrung, in weiteren Ländern ist sie in Vorbereitung. (Reuters 2011)

Die Europäische Kommission hat eine horizontale Perspektive institutionalisiert, die sich am gesellschaftspolitischen Ziel orientiert, Diskriminierungen auf der Grundlage von Geschlecht, „Rasse“ oder ethnischer Herkunft, Alter, psychischer und physischer Fähigkeiten (Behinderung), Religion oder Weltanschauung und der sexuellen Orientierung zu bekämpfen. Auch die Möglichkeit „multipler Diskriminierung“ (European Commission 2004) wird berücksichtigt. Gleichzeitig bleibt ein Schwerpunkt auf der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Strategie des Gender Mainstreaming bestehen, weshalb von einem „Gender & Diversity-Ansatz“ gesprochen werden kann. Der Begriff „Diversity“ oder „Vielfalt“ wird zwar als Policy-Begriff in den Publikationen der EU breit genutzt, bleibt jedoch als Rechtsbegriff unscharf (vgl. Rudolf 2009). Der Begriff ist nicht im Diskriminierungsverbot des EG-Vertrages (Artikel 13) enthalten, das einzige Mal taucht er in der Rahmenrichtlinie Beschäftigung in Bezug auf Altersdiskriminierung als Ziel „encouraging diversity in the workforce“ auf.

Im Sinne eines horizontalen Ansatzes, der auch die Dimension der sozialen Benachteiligung und die Rolle der Sozialpartner berücksichtigte, war für die EU-Antidiskriminierungspolitik in den letzten Jahren der Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit und die gleichnamige Generaldirektion zuständig. Diese arbeitete zu einer ganzen Bandbreite an Themen, etwa zu Rechten am Arbeitsplatz, sozialem Dialog, Gleichstellung von Frauen und Männern, gegen Diskriminierung allgemein, für Gleichstellung von MigrantInnen und Menschen mit Behinderung, zu demographischem Wandel, Sozialpolitik und Armut. (Vgl. EU Generaldirektion Beschäftigung 2012) 2010 gab es eine Neuordnung, die Generaldirektion wurde in Beschäftigung, Soziales und Integration umbenannt und die Themen Gleichstellung, Diskriminierungsschutz und Diversity Management der Kommissarin für Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft und ihrer gleichnamigen Generaldirektion neu zugeordnet. Allerdings bleibt das Programm PROGRESS beim Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Integration. Der horizontale Ansatz des Vorgehens gegen Diskriminierung aufgrund verschiedener Merkmale bleibt erhalten, ebenfalls der besondere Fokus auf die Benachteiligung von Frauen, allerdings wird

die rechtliche Perspektive gestärkt und die soziale Perspektive institutionell geschwächt. Dennoch hat die EU über Konsultationen mit den Sozialpartnern auch zu Chancengleichheit, die Einführung eines Sozialen Dialogs und die bereits beschriebene Richtlinie zur Etablierung von Euro-Betriebsräten (vgl. Waddington/Kerckhofs 2003) Einfluss auf die Förderung mitbestimmungsorientierter Formen der Diversitätspolitik genommen. Zudem gibt es in mehreren Mitgliedsstaaten, etwa Spanien und Frankreich, die Verpflichtung für Großunternehmen, Vereinbarungen mit der Arbeitnehmervertretung zu Diversity-Aspekten abzuschließen.

Neben der gesetzlichen Regelung setzt die Europäische Kommission auf Kampagnenarbeit und finanzielle Förderung von Projekten in den Mitgliedsstaaten. Als Maßnahmen im Themenfeld Diversity hat die EU also zunächst einen rechtlichen Rahmen geschaffen, greift zu Kommunikationsmitteln (z.B. Informationen für Unternehmen), stellt Finanzmittel bereit, fördert den Sozialen Dialog sowie die Einbeziehung aller Stakeholder und visiert letztlich ein Diversity Mainstreaming in allen Politikbereichen und Maßnahmen an.<sup>135</sup> Diversity Politics, wie sie die Europäische Kommission betreibt, unterscheiden sich vom unternehmensorientierten Diversity Management insofern, als dass es nicht primär um eine utilitaristische Nutzung von Humanressourcen geht. Vielmehr werden klassische Policy-Instrumente wie Gesetze (die Antidiskriminierungsrichtlinien), gute Worte (z.B. die Kampagne „For Diversity – Against Discrimination“) und Geld (für Programme wie PROGRESS) genutzt, um eine Strategie für demokratische Chancengleichheit umzusetzen. (Vgl. Schiederig/Vinz 2011)

Dabei vereinbart die EU Equality- und Equity-Perspektiven, was sich im Slogan „Der Nutzen von Vielfalt“ ausdrückt. Als zentrale Ziele werden in einer Equity-Perspektive die Herstellung von Chancengleichheit (equal opportunities) sowie sozialem Zusammenhalt (social cohesion) genannt. Gleichzeitig wird auch ökonomisch argumentiert: Laut Lissabon-Strategie soll die EU mit ihrer Vielfalt von Arbeitskräften der „wettbewerbsfähigste Wirtschaftsraum“ der Welt durch Diversity Management werden: „Der ‚Geschäftsnutzen von Vielfalt‘ plädiert dafür, dass Vielfalt für Unternehmen große Vorteile mit sich bringt. Das Einbeziehen von Vielfalt spielt eine immer größere Rolle im Unternehmenssektor, der angemessen und gewinnbringend auf eine immer vielfältiger zusammengesetzte Gesellschaft, Kunden, Marktstruktur und Arbeiterschaft reagieren muss. Die Europäische Kommission hat mit zahlreichen Maßnahmen in den letzten Jahren dafür gesorgt, dass Diversity Management

---

<sup>135</sup> Aktuelle Informationen auf den Seiten der Generaldirektion Justiz: [http://ec.europa.eu/justice/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/index_de.htm).

fester Bestandteil im strategischen Geschäftsplan und bei den Aktivitäten von Unternehmen in ganz Europa ist.“ (EU Kommission 2010) So verfolgt die EU mit der auf Unternehmen gerichteten Förderung von Diversity Management, dem Fokus auf die Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte und der gesellschaftspolitisch orientierten Antidiskriminierungsarbeit eine Doppelstrategie von Equity und Efficiency.

Gleichzeitig befinden sich das Diskriminierungsverbot und die restriktive Zuwanderungspolitik in einem Spannungsverhältnis zueinander. In diesem Zusammenhang erinnert etwa Römhild (2009) daran, dass die Europäische Union zunächst als kosmopolitische Vision vom vereinten Europa als Ort ohne nationalistische und rassistische Grenzen gedacht wurde.<sup>136</sup> Heute, so kritisiert sie, verfolge die tatsächlich entstandene EU mit ihrem Motto „Einheit in Vielfalt“ einen anderen Ansatz, der die Anerkennung nationaler Verschiedenheit nach innen entlang nationaler und kultureller Grenzen sowie die Abgrenzung eines gemeinsamen Kulturraumes nach außen betone. (Römhild 2009)

Trotz berechtigter Kritik kann die Vorreiterrolle der EU (-Kommission) für Chancengleichheit gewürdigt werden, da sie vielfältige Entwicklungen in den Mitgliedsstaaten anstößt. Insbesondere in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen konnten in den letzten Jahren Fortschritte erzielt werden. (Lenz 2007) So wäre etwa das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Deutschland ohne die Verpflichtung zur Umsetzung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien vermutlich nie verabschiedet worden.

## **7.2. Das Diversity-Regime in Deutschland: traditionelle Rollenbilder im Widerstreit mit dem Einfluss der EU**

Die Bundesrepublik Deutschland ist eine föderal organisierte parlamentarische Demokratie. Sie folgt dem Grundsatz der „sozialen Marktwirtschaft“ und wird aufgrund der den korporativen Akteuren zugewiesenen Rolle zu den koordinierten Marktwirtschaften gerechnet.

---

<sup>136</sup> Etwa von Visionären wie den italienischen Antifaschisten Altiero Spinelli und Ernesto Rossi in ihrem „Manifest von Ventotene“ 1941. Allerdings gab es neben diesen kommunistisch-pazifistischen Überlegungen mit der Paneuropa-Union seit den frühen 1920er Jahren auch eine Bewegung für eine kontinentaleuropäische Union der Volksgruppen in Abgrenzung nach außen, sowie den Bund für Europäische Cooperation und den Briand-Plan, die sich für eine wirtschaftliche und politische Integration der europäischen Staaten einsetzten (vgl. Burgard 2000).

Zunächst zum rechtlichen Rahmen des Diskriminierungsschutzes: Bereits im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland von 1949 sind Geschlechtergleichstellung und Diskriminierungsverbot verankert – vor allem vor dem Hintergrund der Erfahrung des Nationalsozialismus und auf Betreiben der „vier Mütter des Grundgesetzes“. Im Parlamentarischen Rat, der 1948 das Grundgesetz ausarbeitete, waren unter 70 Abgeordneten nämlich vier Frauen vertreten.

### **Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, Art. 3**

(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

(2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.

(3) Niemand darf wegen seines Geschlechtes, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden.

Diese für staatliches Handeln gültigen Grundsätze wurden in der Umsetzung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien in deutsches Recht auch auf das Verhalten privater Akteure bezogen. Das Ergebnis ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, kurz AGG. Das deutsche Bundesgesetz trat im August 2006 nach jahrelanger intensiver Debatte in Kraft. Pläne für ein deutsches Antidiskriminierungsgesetz hatten DIE GRÜNEN bereits seit den 1980er Jahren verfolgt. Als Kompromiss gab es im Jahr 2001 eine rechtlich unverbindliche „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit“. Diese sah vor, die Beteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind – also Führungspositionen und technisch-naturwissenschaftliche Berufe – zu erhöhen, etwa durch Weiterbildungs- oder Betreuungsangebote oder flexible Arbeitszeitmodelle. Diese Vereinbarung wurde jedoch aufgrund der langsamen Fortschritte kritisiert. (o.V. 2008) Die mangelnde Umsetzung der beiden EU-Antidiskriminierungsrichtlinien aus dem Jahr 2000 hatte zur Folge, dass Deutschland vom Europäischen Gerichtshof 2005 verurteilt wurde und Bußgelder in größerem Umfang drohten. Nicht die öffentliche Meinung oder die Lobbyarbeit von Verbänden waren daher ausschlaggebend für die Dynamik im Politikfeld Antidiskriminierung. Vielmehr schuf erst die Gefahr von umfangreichen Bußgeldern den notwendigen Druck zu Verabschiedung des AGG gegen den Widerstand konservativer und wirtschaftsliberaler Kreise und Unternehmensverbände. (Vgl. Schiederig/Vinz 2011) Der Pflicht zur Einführung eines Antidiskriminierungsgesetzes infolge der EU-

Antidiskriminierungsrichtlinien kam Deutschland also 2006 mit der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes nach.

In einer Kompromisslösung heißt das Gesetz jedoch nicht Antidiskriminierungsgesetz, sondern es ist vorsichtiger von „Gleichbehandlung“ und „Benachteiligung“ die Rede. Dies zeigt, dass im deutschen Diskurs der Begriff „Diskriminierung“ weitgehend tabu ist.

Die Errungenschaft des AGG ist darin zu sehen, dass das Diskriminierungsverbot für nicht-staatliche Akteure in einem Gesetz zusammen gefasst wurde. Es folgt einem horizontalen Ansatz, der Benachteiligungen aus Gründen der sechs Dimensionen ethnische Herkunft bzw. „Rasse“, Geschlecht, Religion bzw. Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität verhindern und beseitigen will. Die durch das Gesetz geschützten Personen erhalten zur Verwirklichung dieses Ziels Rechtsansprüche gegen Arbeitgeber und Private, wenn diese ihnen gegenüber gegen das Diskriminierungsverbot verstoßen.

Das heißt auch, dass nach dem AGG ein Arbeitgeber einzelne Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei jeglichen Entscheidungen wie z.B. Einstellung, Beförderung, Kündigung, Weisungen, Arbeitsbedingungen oder Entgelt nicht auf Grund der im Gesetz genannten Dimensionen benachteiligen darf. Neben dem arbeitsrechtlichen Teil (§§ 6–18) bezieht sich das Gesetz auf den allgemeinen Zivilrechtsverkehr (d.h. vor allem in Bezug auf Verträge), wo Diskriminierungen aus einem der im Gesetz genannten Merkmale grundsätzlich unzulässig sind (§§ 19–21). Weiterhin bezieht sich das Gesetz auf den Zugang zu Bildung (einschließlich Berufsbildung und Fortbildung), Mitgliedschaft und Mitwirkung in Gewerkschaften, Berufs- und Arbeitgebervereinigungen, den Sozialschutz, Zugang zu und Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen einschließlich Wohnraum, sowie auf Belästigung und sexuelle Belästigung (vgl. § 2 AGG). Wie nach den EU-Richtlinien erforderlich, wurden im Beschäftigungsverhältnis alle sechs genannten Merkmale geschützt. Im Zivilrechtsverkehr schützt Deutschland über die europäischen Vorgaben zu Geschlecht und „Rasse“ hinaus auch die anderen vier Merkmale. Im AGG § 3 wird der Schutz vor unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung gewährleistet.

Die verbotene Benachteiligung in Form von unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung, Belästigung und sexueller Belästigung durch Arbeitgeber, Vorgesetzte, andere Beschäftigte oder Dritte kann Rechtsfolgen für den Arbeitgeber haben. Generell hat der Arbeitgeber eine Vorbeuge- und Schulungspflicht (§ 12, Absatz 1 und 2). Im Falle einer Diskriminierung hat der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zunächst ein Beschwerderecht bei den zuständigen Stellen des Betriebs, des Unternehmens oder der Dienststelle (§ 13). Der Arbeitgeber muss

dann Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung ergreifen, z.B. Abmahnung, Versetzung oder Kündigung der Beschäftigten, die gegen das Diskriminierungsverbot verstoßen (§ 12, Absatz 3), beziehungsweise bei einer Benachteiligung durch Dritte Schutzmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einleiten (§ 12, Absatz 4). Darüber hinaus hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter einen Schadensersatzanspruch (§ 15). Ergreift der Arbeitgeber keine oder ungeeignete Maßnahmen zur Beendigung von Belästigungen oder sexueller Belästigung, hat der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin ein Leistungsverweigerungsrecht bei voller Bezahlung (§ 14). Für die Geltendmachung des Schadensersatz- und des Entschädigungsanspruchs gilt eine Frist von zwei Monaten (§ 15, Absatz 4). Zuständig für mögliche Klagen sind die Arbeitsgerichte. Betriebsräte oder Gewerkschaften haben bei groben Verstößen des Arbeitgebers ein eigenes Klagerecht, auch ohne Zustimmung des oder der Betroffenen (§ 17, Absatz 2). Bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot besteht jedoch kein Anspruch auf Einstellung, Berufsausbildung oder beruflichen Aufstieg (§ 15, Absatz 6). Nach dem Maßregelungsverbot darf der Arbeitgeber Beschäftigte nicht wegen einer Inanspruchnahme von Rechten nach dem AGG benachteiligen (§ 16).

Aus rechtlicher Sicht sind insbesondere die den Arbeitgebern neu entstandenen Pflichten, Haftungsrisiken und Entschädigungsansprüche zu beachten, vor allem die neuen Schutz- und Maßnahmenpflichten des Arbeitgebers (auch für Einstellungs- und Auswahlverfahren, Arbeitsverträge, Kündigungen), die teilweise Beweislastumkehr zu Lasten des Arbeitgebers, das Beschwerde- und Leistungsverweigerungsrecht der Arbeitnehmer und nicht zuletzt die Entschädigungsansprüche. Zu den Maßnahmepflichten in § 12 gehört auch die Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte in Hinblick auf Gleichbehandlung. Die Neuregelungen betreffen Organisation, Personalauswahl und -führung, Gehaltsfragen und die Zusammenarbeit mit Gewerkschaft und Betriebsrat. (Vgl. Oechsler/Klarmann 2008)

Die von den Kritikern des Gesetzes prognostizierte Klageflut ist jedoch ausgeblieben. Nüchtern betrachtet kann man sagen, dass es bisher nur zu relativ wenigen Klagen wegen angenommener Diskriminierung kam (vgl. Bayreuther 2007). Die Datenbank JURIS verzeichnete bis August 2008 lediglich 251 und bis September 2009 393 Urteile zum AGG (Nickel 2009), wobei sich die Strafzahlungen maximal auf einige tausend Euro belaufen.

Ende 2006 hat eine beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) angesiedelte Antidiskriminierungsstelle ihre Arbeit aufgenommen, die allerdings

mit 26 MitarbeiterInnen und 2,5 Mio. Euro Budget für 2012 (vgl. Jörges 2011) im europäischen Vergleich schwach ausgestattet ist.

Über die nunmehr gesetzlich verankerte Vermeidung von Diskriminierung hinaus stellt sich die Frage einer aktiven Förderung der Gleichstellung.

Der § 5 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes enthält eine Regelung zu „positiven Maßnahmen“. Danach ist eine unterschiedliche Behandlung aufgrund der zugeschriebenen „Rasse“ oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung zulässig. Aber sie sind nur zulässig, wenn „geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines der genannten Gründe ausgeglichen werden sollen“. Positive Maßnahmen gibt es für Frauen im öffentlichen Dienst und für Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz. Zudem haben die meisten Parteien Frauenquoten verabschiedet. Erwähnen lässt sich zur Dimension Empowerment auch die Tatsache, dass der Frauenanteil im Deutschen Bundestag in der 17. Legislaturperiode 32,8 Prozent beträgt.<sup>137</sup>

Besondere gesetzliche Regelungen gab es bereits vor dem AGG für Frauen bzw. in Bezug auf Geschlechterverhältnisse. Gender Mainstreaming wurde ebenfalls infolge der EU-Initiative 2000 per Kabinettsbeschluss zum politischen Leitprinzip der Bundesrepublik erklärt. Der im Grundrechtskatalog des Grundgesetzes Art. 3, Absatz 2 verankerte Anspruch, die Gleichberechtigung von Männern und Frauen auch tatsächlich durchzusetzen, wurde damit zur Querschnittsaufgabe erklärt. Am 5. Dezember 2001 trat das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleiG) in Kraft, das das Frauenförderungsgesetz (FFG) von 1994 abgelöst hat und seitdem die Beachtung des Gender Mainstreaming-Ansatzes in allen Verwaltungsvorgängen und politisch-rechtlichen Maßnahmen vorschreibt. Das Bundesgleichstellungsgesetz enthält eine relative Quotenregelung, die bei Stellenausschreibungen im öffentlichen Dienst den Zusatz erlaubt, dass bei gleicher Qualifikation Bewerberinnen bevorzugt werden. Gender Mainstreaming findet sich auch im § 2 des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) wieder.

Auch andere Gruppen profitieren von besonderer gesetzlicher Förderung bzw. von besonderem gesetzlichen Schutz: Menschen mit Behinderung sind bereits seit vielen Jahrzehnten besonders geschützt. Im Sozialgesetzbuch IX sind schwerbehinderte Menschen

---

<sup>137</sup> Vgl. [http://www.bundestag.de/bundestag/abgeordnete17/mdb\\_zahlen/frauen\\_maenner.html](http://www.bundestag.de/bundestag/abgeordnete17/mdb_zahlen/frauen_maenner.html), letzter Zugriff 04.03.2012.

besonders am Arbeitsplatz geschützt, u.a. haben Arbeitgeber mit mehr als 20 Angestellten die Pflicht, 5 Prozent Schwerbehinderte zu beschäftigen. Das Mutterschutzgesetz schützt Schwangere und junge Mütter, das Jugendarbeitsschutzgesetz Beschäftigte unter 18 und das Kündigungsschutzgesetz schützt ältere Arbeitnehmer. (Vgl. Bruchhagen et al. 2011)

Infolge der Regelungen in anderen europäischen Ländern und der drohenden EU-Vorschriften ist eine Diskussion um die Einführung von Frauenquoten in Großunternehmen entbrannt. Derzeit liegt der Frauenanteil in deutschen Unternehmen auf der Top-Führungsebene bei 3 Prozent, von knapp 190 Vorstandsmitgliedern in DAX-Konzernen sind nur sieben Frauen. (mmq/dpa 2011) Die wenigen Frauen in den deutschen Aufsichtsräten sind überwiegend Vertreterinnen der Arbeitnehmerseite. Während Arbeitsministerin Ursula von der Leyen sich für eine verbindliche Quote in Vorständen und Aufsichtsräten einsetzt, hat die Ministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend den Begriff der „Flexiquote“ geprägt: jedes börsennotierte Unternehmen soll sich auf einen selbst gewählten Anteil festlegen müssen. Auch die Ergebnisse eines Gipfeltreffens im Oktober 2011 zeigten nur langsamen Fortschritt, da die Dax-Konzerne zwar Ziele für einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen benannten (siehe Tabelle), konkrete Angaben zur Erhöhung des Frauenanteils in Vorständen und Aufsichtsräten allerdings fehlten.



| Unternehmen               | Zielsetzung                                                                                                                                                                                 | Status quo Deutschland in % |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| adidas                    | 32 bis 35 % bis Ende 2015                                                                                                                                                                   | 26                          |
| Allianz                   | 30 % bis Ende 2015 in Deutschland                                                                                                                                                           | 24,7                        |
| BASF                      | 15 % bis Ende 2020 in Deutschland                                                                                                                                                           | 9,8                         |
| Bayer                     | Weltweit rund 30 % bis Ende 2015                                                                                                                                                            | 17                          |
| Beiersdorf                | 25 bis 30 % bis Ende 2020                                                                                                                                                                   | 20                          |
| BMW                       | 15 bis 17 % bis Ende 2020                                                                                                                                                                   | 8,8                         |
| Commerzbank               | Weltweit 30 % bis 2015                                                                                                                                                                      | 23                          |
| Daimler                   | Weltweit 20 % bis 2020                                                                                                                                                                      | 12                          |
| Deutsche Bank             | Managing Director, Director - weltweit 25 % bis Ende 2018;<br>Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate - weltweit 35 % bis Ende 2018                | 14<br>27                    |
| Deutsche Börse            | 20 % bis Ende 2015 im oberen und mittleren Management, 30 % bis Ende 2015 im unteren Management                                                                                             | 36                          |
| Deutsche Post             | Weltweit 25 bis 30 % aller Vakanzen im oberen, mittleren und unteren Management ab sofort                                                                                                   | 18                          |
| Deutsche Telekom          | Weltweit 30 % bis Ende 2015                                                                                                                                                                 | 12,5                        |
| E.on                      | 14 % bis Ende 2016 in Deutschland                                                                                                                                                           | 8,6                         |
| Fresenius                 | k.A.                                                                                                                                                                                        | 18                          |
| Fresenius Medical Care    | k.A.                                                                                                                                                                                        | 12                          |
| HeidelbergCement          | Weltweit 15 % bis Ende 2020                                                                                                                                                                 | 6,8                         |
| Henkel                    | Weiterer Ausbau des Frauenanteils auf allen Managementebenen. Auf Konzernebene soll die bisherige Zuwachsrate von einem Prozentpunkt auf ein bis zwei Prozentpunkte jährlich erhöht werden. | 28,5                        |
| Infineon                  | Weltweit 15 % bis Ende 2015, 20 % Frauenanteil bis Ende 2020                                                                                                                                | 11,2                        |
| K+S                       | Steigerung der Frauen in Führungspositionen um circa 30 %                                                                                                                                   | 8                           |
| Linde                     | 13 bis 15 % bis Ende 2018                                                                                                                                                                   | 9,1                         |
| Lufthansa                 | Mindestens 30 % bis Ende 2020                                                                                                                                                               | 15,5                        |
| MAN                       | Weltweit 12 % bis Ende 2014                                                                                                                                                                 | 9,9                         |
| Merck                     | Weltweit 25 bis 30 % bis Ende 2016                                                                                                                                                          | 17                          |
| Metro                     | Weltweit 20 % bis Ende 2013, 25 % bis Ende 2015                                                                                                                                             | 14,9                        |
| Münchner Rückversicherung | Mindestens 25 % bis Ende 2020 in Deutschland                                                                                                                                                | 20                          |
| RWE                       | Weltweit 22 % bis Ende 2018                                                                                                                                                                 | 8                           |
| SAP                       | Weltweit 25 % bis Ende 2017                                                                                                                                                                 | 13                          |
| Siemens                   | 12 bis 13 % Frauenanteil bis Ende 2015                                                                                                                                                      | 10                          |
| ThyssenKrupp              | 15 % bei leitenden außertariflichen Mitarbeitern bis Ende 2020                                                                                                                              | 7,6                         |
| Volkswagen                | Obere Führungsebene 11 % bis Ende 2020, mittlere Führungsebene 12 % bis Ende 2020, untere Führungsebene 15 % bis Ende 2020                                                                  | 23,8                        |

**Abbildung 31: Frauen in Führungspositionen - Die Ziele der 30 Dax-Konzerne (aus: Spiegel Online, 17.10.2011; mmq/dpa 2011)**

Diskussion und Gesetzgebungsprozess zur Gleichstellungspolitik sind in Deutschland also in vollem Gange. Gleichzeitig wird in der Literatur immer wieder die Wirkungsmächtigkeit traditioneller Rollenbilder betont, die Frauen auf die Mutterrolle im Haushalt festlegt. (Walby et al. 2007) Widersprüchliche Policies wie Elterngeld und Betreuungsgeld tragen gleichzeitig zu einer Öffnung bei und fixieren diese. Es herrscht ein modifiziertes Ernährermodell vor, d.h. traditionelle Rollenbilder, die die Rolle von Frauen in der Mutterrolle im Haushalt sehen, lösen sich nur langsam auf. Dies bringt uns zur Dimension Arbeitsmarkt. Das Gender Regime wird von Walby et al. als „ziemlich öffentlich“ bezeichnet. Die Beschäftigungsquote von Frauen hat in den letzten Jahren stark zugenommen (64,3 Prozent im Jahr 2010, wobei sich der Anteil seit 1960 fast verdoppelt hat), allerdings arbeiten Frauen überdurchschnittlich oft Teilzeit, wie die Teilzeitquote von fast 46 Prozent aller erwerbstätigen Frauen zeigt. Der Frauenanteil in Führungspositionen beträgt 27 Prozent, auf der Top-Ebene 3 Prozent. Der Gender Pay Gap ist mit 23 Prozent einer der höchsten in Europa und liegt für Führungskräfte noch höher. (Vgl. Statistisches Bundesamt 2010a; Holst/Busch 2010) Daher hat die SPD ein Entgeltgleichheitsgesetz vorgeschlagen. In Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter sind trotz aller Widerstände, die die gegenwärtigen Debatten veranschaulichen, Fortschritte zu verzeichnen.

Auch die Debatte zu Diversity gewinnt seit der Jahrtausendwende langsam an Fahrt. Obwohl es sich um ein in der Öffentlichkeit weitgehend unbekanntes Konzept handelt, werden Gleichstellungsstrategien zunehmend unter dieses neue Label gefasst. Die oben genannten Zielkorridore sowie der steigende Anteil von Unternehmen mit Gleichstellungsstrategien – 2005 laut Süß/Kleiner bei 38,5 Prozent und 2010 laut Corporate Gender Gap Report bei 46 Prozent – zeigen, dass die Sensibilisierung von Gesellschaft und Unternehmen wächst. Darüber hinaus gibt es in Deutschland unternehmensübergreifende Diversity-Initiativen, die entweder das Ergebnis von Unternehmenskooperationen oder der Arbeit von Stiftungen und Vereinen sind, wie die Charta der Vielfalt, TOTAL E-QUALITY und das audit berufundfamilie®. Einzelne Unternehmen können sich der Charta anschließen bzw. um Auszeichnung durch die anderen Beiden bewerben, um öffentlich ihr Engagement für Diversity zu demonstrieren.<sup>138</sup> Auch in den Corporate Governance-Index wurden seit 2009

---

<sup>138</sup> Die französische Initiative „Charte Diversité“ wurde von mehreren deutschen Unternehmen aufgegriffen und unter Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin 2007 als Charta der Vielfalt verabschiedet. In dem Dokument verpflichten sich die unterzeichnenden Unternehmen, Vielfalt positiv wertzuschätzen, ein Arbeitsumfeld frei von Diskriminierung zu schaffen, die Personalprozesse zu überprüfen und über die Diversity-Aktivitäten jährlich zu berichten. Über 600 Unternehmen haben die Charta bis Mitte 2009 unterzeichnet. (Vgl. <http://charta-der-vielfalt.de>) TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V. setzt sich dafür ein, Chancengleichheit in Wirtschaft,

Anforderungen zur Diversität in Aufsichtsräten und Vorständen aufgenommen. Mit diesem Kodex haben deutsche börsennotierte Unternehmen seit 2002 eine Berichtspflicht über die Einhaltung von Corporate Governance-Normen nach dem „Comply-or-Explain“-Prinzip, unrichtige Berichte können geahndet werden. Nach mehreren Bestechungsskandalen in den letzten Jahren ist vor allem die Korruptionsbekämpfung zu einem Thema für deutsche Unternehmen geworden, da empfindliche Strafen auch für Taten im Ausland drohen. In Bezug auf Diversity enthält der Index zwei Klauseln zur Erhöhung der Vielfalt und des Anteils von Frauen in Führungspositionen und im Aufsichtsrat. (Vgl. Vetter 2009)

Den neuen Anforderungen durch das AGG an die Arbeitgeber hinsichtlich Vorbeuge-, Berichts- und Schulungspflicht versuchen diese mit der Strategie des „Diversity Management“ zu begegnen – sicherlich einer der Gründe, weshalb sich eine deutliche Zunahme solcher Maßnahmen ablesen lässt.

Diversity wird in deutschen Unternehmen vor allem auf die Kategorien Geschlecht, Migrationshintergrund und Alter bezogen. (Krell 2008a) Nicht nur zur Frauenquote, auch zur Integrationspolitik von Menschen mit Migrationshintergrund gibt es eine intensiv geführte öffentliche Debatte. Nach jahrzehntelanger Verfolgung des Gastarbeitermodells, das Deutschland nicht als Einwanderungsland verstehen wollte und die Rückkehrwilligkeit der MigrantInnen annahm, wurde nach der Jahrtausendwende auf ein Integrationsmodell umgeschwenkt, das den europäischen Konsens von bürgerschaftlicher Assimilation aufgreift. Mit einer Strategie der „Verspäteten Einsicht“ steht es neben dem republikanischen Modell Frankreichs und dem „Melting Pot“ oder Multikulturalismus der angelsächsischen Länder, wobei sich in der Praxis wie beschrieben die europäischen Strategien angleichen. Aufgrund der Erfahrung des Nationalsozialismus gibt es in Deutschland große Vorsicht, zu ethnischer Herkunft Daten zu erheben. 18 Prozent der in Deutschland lebenden Menschen haben einen

---

Wissenschaft und Politik zu etablieren und nachhaltig zu verankern. Der Begriff leitet sich aus dem Total-Quality-Management her, bereichert um die Gender-Komponente: „equality“. Aus der Einsicht heraus, dass Qualitätsmanagement Chancengleichheit braucht, um nachhaltige Entwicklung von Qualität zu ermöglichen, vergibt der Verein das TOTAL E-QUALITY-Prädikat an Organisationen, die sich für Gleichstellung einsetzen. In den zehn Jahren des Vereinsbestehens wurden mehr als 100 Organisationen aus Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft mit über zwei Millionen Beschäftigten ausgezeichnet. (Vgl. <http://www.total-e-quality.de/>) Die Hertie-Stiftung hat ein audit berufundfamilie® entwickelt, das sich mittlerweile als das maßgebliche Gütesiegel für Familienbewusstsein in der deutschen Wirtschaft etabliert hat. Speziell qualifizierte und lizenzierte Auditoren führen auf Grundlagen eines Kriterienkatalogs ein Audit durch, das in acht Handlungsfeldern die klassischen Bereiche der Personalpolitik abdeckt. Bestandteil der Auditierung ist auch ein Strategieworkshop im Unternehmen und die Zertifizierung. (Vgl. <http://www.beruf-und-familie.de>) StarCar ist Gründungsmitglied der Charta der Vielfalt und wurde sowohl von TOTAL E-Quality als auch dem Audit ausgezeichnet.

Migrationshintergrund, d.h. sie oder ihre Eltern sind im Ausland geboren. (Statistisches Bundesamt 2010b) Bruchhagen et al. (2011:131) prognostizieren, dass Diversity Management sich in Deutschland weiter verbreiten wird. Sie führen dies zum einen auf rechtliche Verpflichtungen, zum anderen auf den demographischen Wandel und den damit verbundene Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zurück, mit dem auch eine Zunahme der Diversität durch Migration verbunden ist. So hatten 2005 bereits 24,4 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen Migrationshintergrund. (Ortlieb/Sieben 2008:71) Gleichzeitig prognostiziert die EU-Kommission, dass im Jahre 2050 ein Drittel der deutschen Bevölkerung über 65 Jahre alt sein wird. (Bruchhagen et al. 2011:110)

Damit befinden wir uns bereits mitten in der Dimension Arbeitsmarkt. Deutschland wird als klassische koordinierte Marktwirtschaft klassifiziert, in der korporatistische Strukturen im Politikprozess einflussreich sind. Dies drückt sich in schwacher Form auch in der Verknüpfung von Mitbestimmung- und Antidiskriminierungsgesetz aus. Auch das Betriebsverfassungsgesetz enthält Diversity-relevante Bestimmungen, nach denen Arbeitgeber und Betriebsräte die Verpflichtung haben, gegen Diskriminierung aufgrund von Differenzmerkmalen wie Herkunft, Nationalität, Religion, Behinderung, Alter, politische oder gewerkschaftliche Aktivität, Geschlecht oder sexuelle Orientierung und für Gleichstellung, die Beschäftigung und besonderen Bedürfnisse von Behinderten, älteren Arbeitnehmern, Jugendlichen und Menschen mit Migrationshintergrund sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu wirken. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ermöglicht einen Betriebsrat in Unternehmen mit mehr als fünf Beschäftigten. Das BetrVG stammt von 1952 und wurde zum letzten Mal 2001 aktualisiert, als die Repräsentation von Frauen in Betriebsräten und die Pflicht gegen Rassismus vorzugehen aufgenommen wurden. (Bruchhagen et al. 2011) Ähnliche Regelungen gibt es in vielen europäischen Ländern, besonders entwickelt in Deutschland, Skandinavien und den Niederlanden. Auch wenn Betriebsvereinbarungen gesetzlich nicht geregelt sind, kommen diese schriftlichen Vereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber jedoch häufig vor. (Waltermann 1996) Zweites Standbein der deutschen Mitbestimmung ist das Mitbestimmungsgesetz von 1976. Es sieht vor, dass alle Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten einen Aufsichtsrat mit gleicher Repräsentation von Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern einrichten. Faktisch sind die Beschäftigten jedoch in der schwächeren Position, da einer der Arbeitnehmervertreter die Führungsebene vertritt und der von den Shareholdern gestellte Vorsitzende in einer Pattsituation entscheiden kann. (Stavis 2009:6) Laut Statistischem Bundesamt waren 2002 ein knappes Drittel der rund

7,7 Mio. Mitglieder (17 Prozent der Beschäftigten) im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) Frauen, 20 Prozent der abhängig beschäftigten Frauen und 36 Prozent der Männer waren Mitglied einer Gewerkschaft, womit Männer also häufiger organisiert sind als Frauen. (Statistisches Bundesamt 2004:77)

Deutschland war Mitglied in der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) von 1919 bis 1935 und wiederum seit 1951. Es hat 83 Konventionen der IAO ratifiziert, darunter alle Kernarbeitsnormen. Von den Gender- und Diversity-relevanten Konventionen (vgl. Abb. 13) sind Nr. 100, 111, 138 und 182, die auch zu den Kernarbeitsnormen zählen, sowie 97 (Migration for Employment), 128 (Invalidity) und 159 (Disabled Persons) ratifiziert.<sup>139</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich mit der Umsetzung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien in nationales Recht und der Verabschiedung des AGG im Jahr 2006 auch in der Bundesrepublik Deutschland Antidiskriminierungspolitik als ein neues Politikfeld konstituiert hat. Bisher verstreute Bemühungen und Initiativen (z.B. Gleichstellungspolitik, Antirassismuarbeit) werden langsam verknüpft und ein neues Politikfeld bildet sich heraus.

Diversity hat durch das AGG Policy-Relevanz erhalten, über im Grundgesetz geschützte Kategorien hinaus wurde damit noch das Diskriminierungsverbot aufgrund von Alter und sexueller Identität sowie das Prinzip nicht-hierarchischer Vielfalt verankert. Die Benachteiligung aufgrund weiterer Unterscheidungsmerkmale ist hingegen nicht geregelt. Es fehlt zum Beispiel ein gesellschaftlich relevanter Benachteiligungsgrund wie die soziale Herkunft. Die sechs berücksichtigten Kategorien beziehen sich auf den Amsterdamer Vertrag und die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien.

Aus diesen rechtlichen Verpflichtungen ergibt sich in Verbindung mit normativen und ökonomischen Motivationslagen die Notwendigkeit der Strategieentwicklung für staatliche und nichtstaatliche Akteure. So werde die Vorsorgepflicht für Arbeitnehmer mit dem Fortbildungsgebot für eine Zunahme von Diversity-Trainings und damit für die Ausbreitung von DiM in Deutschland sorgen, prophezeien Hardmeier/Vinz (2007:29). Es wurde bereits auf den großen Einfluss der EU-Politik auf die bundesrepublikanischen Entwicklungen hingewiesen (Vinz/Schiederig 2011). Diversity ist im deutschen Kontext erst Ende der 1990er

---

<sup>139</sup> Vgl. List of Ratifications of International Labour Conventions Germany, <http://webfusion.ilo.org/public/applis/appl-byCtry.cfm?lang=EN&CTYCHOICE=0240>.

Jahre als Personalmanagement-Konzept aus den USA bekannt geworden und verbreitet sich seitdem in Großunternehmen. (Vgl. Bruchhagen et al. 2011:114; Krell 2008a; Süß/Kleiner 2006a) Insofern können die isomorphen Wirkungen der Diffusion von Konzepten und Politiken aus den USA und Brüssel festgehalten werden.

### **7.3. Das Diversity-Regime in Frankreich: Gesetzliche Regeln und mitbestimmte Quoten**

Allgemein lässt sich sagen, dass Frankreich in den Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkteteiligung, Empowerment und Sensibilisierung Deutschland einiges voraus hat, jedoch ebenfalls Probleme mit der Umsetzung der Chancengleichheit bestehen.

Die Antidiskriminierungsgesetze lassen sich als umfassend bezeichnen, sie wurden seit den 1980er Jahren entwickelt und haben nach 2000 durch die EU-Direktiven einen Schub erhalten. Die Gleichheit der Rechte hat ihren Ursprung in der Erklärung der Menschenrechte von 1789 und wurde in der Präambel der Verfassung von 1946 und 1958 bestätigt. Die Präambel der Verfassung nennt die berühmte Formel von „liberté, égalité et fraternité“, in Artikel 1 heißt es wie folgt:

#### **Verfassung der französischen Republik vom 4. Oktober 1958, Artikel 1:**

„Frankreich ist eine unteilbare, laizistische, demokratische und soziale Republik. Sie gewährleistet die Gleichheit aller Bürger vor dem Gesetz ohne Unterschied der Herkunft, Rasse oder Religion. Sie achtet jeden Glauben. Sie ist dezentral organisiert. Das Gesetz fördert den gleichen Zugang von Frauen und Männern zu den Wahlmandaten und -ämtern sowie zu den Führungspositionen im beruflichen und sozialen Bereich.“

Die Gleichheit vor dem Gesetz für alle ethnischen Gruppen und besondere Förderung von Frauen sind also zentrale Prinzipien, die sich auch im Arbeitsrecht niederschlagen. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts gab es besondere Schutzgesetze für Frauen am Arbeitsplatz, das Frauenwahlrecht wurde in Frankreich jedoch erst 1944 eingeführt. Per Dekret wurde bereits im Juli 1946 die niedrigere Bezahlung von Frauen abgeschafft und in Tarifvereinbarungen der 1950er Jahre umgesetzt. Erst 1972 gab es ein Gesetz, das gleichen Lohn für gleiche bzw. gleichwertige Arbeit institutionalisierte, aber weiterhin viele Lücken ließ (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:86). 1975 legte ein Gesetz fest, dass Einstellungen und Entlassungen unabhängig von Geschlecht und Familienstand zu erfolgen haben.

Eine Ausweitung und Konkretisierung erfuhr das Diskriminierungsverbot unter der sozialistischen Regierung Mitterrand 1982 mit einem Gesetz, das Arbeitgebern

Disziplinarmaßnahmen aufgrund von Geschlecht, Einstellung, Herkunft oder Gewerkschaftsmitgliedschaft verbot. 1983 wurden mit dem „Loi Roudy“ gleiche Rechte am Arbeitsplatz nochmals gestärkt und die Beweislast im Falle ungleicher Bezahlung auf den Arbeitgeber übertragen (Beweislastumkehr). Außerdem wurden alle Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen verpflichtet, Zahlen zum Frauenanteil zu erheben und diese und weitere sozio-ökonomische Informationen jährlich dem Betriebsrat zu übermitteln. Konkret haben Unternehmen seitdem die Pflicht, jährlich einen Bericht zur Situation von Frauen und Männern mit Angaben zu Einstellung, Beförderung, Bezahlung, Qualifizierung, Training und Arbeitsbedingungen anzufertigen und dem Betriebsrat zu übermitteln. Gleichzeitig erhielten Firmen finanzielle Anreize, Gleichstellungspläne mit dem Betriebsrat über konkrete Ziele auszuhandeln. „The objective was to strengthen the process of collective bargaining between employers and trade unions, and to integrate a concern for professional equality into collective bargaining.“ (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:86) Zudem wurde die Möglichkeit positiver Frauenförderung in Unternehmen eingeführt. Schlüsselakteure sollten Management und Gewerkschaften sein, die in ihre Tarifverhandlungen Gleichstellungsmaßnahmen aufnehmen sollten. (Laufer 2003) 2001 vertieft das „Loi Génisson“ einige dieser Bestimmungen, indem Kollektivverhandlungen zu Gleichstellung sowohl auf betrieblicher als auch auf Branchenebene obligatorisch gemacht wurden. Die Verhandlungen müssen jährlich oder alle drei Jahre wiederholt werden, je nachdem ob Zielvereinbarungen erreicht wurden. 2004 kam eine branchenübergreifende Erklärung zur Geschlechtergleichstellung hinzu, in der sich die französischen Arbeitgeber verpflichteten, schrittweise die Lohndifferenz von 5 Prozent zu reduzieren. Mit einem Gesetz 2006 wurde dieses Ziel verpflichtend für 2010 festgelegt.

Eine Untersuchung der Vereinbarungen von 40 Unternehmen zu Geschlechtergleichstellung zeigt, dass die Unterzeichnung von Vereinbarungen häufig auf Initiative des Managements erfolgte, da es wenig Gewerkschaftsmobilisierung zum Thema gab. Es gibt keine Studie, die die Implementierung der Vereinbarungen untersucht. Eine Untersuchung von acht Unternehmen im Auftrag der Regierung hält fest, dass die mittlere Führungsebene nicht über die Vereinbarungen informiert war und die Unternehmen nur sehr ungern Zugang zu ihren Informationen geben. (Zitiert nach Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:99)

2001 wurde in Frankreich infolge der EU-Direktiven ein Gesetz verabschiedet, das sogar noch über diese hinausgeht und direkte und indirekte Diskriminierung aufgrund von 16 Kriterien verbietet: Herkunft, Geschlecht, Familienstand, Aussehen, Familienname, Behinderung,

Gesundheitsstand, genetische Charakteristika, Verhalten, sexuelle Orientierung, Alter, politische Meinung, Gewerkschaftsaktivität, Religion, echte oder angenommene Nationalität, ethnische Gruppe oder „Rasse“. Es deckt die meisten personalpolitischen Bereiche ab (Einstellung, Training und Entwicklung, Bezahlung, Beförderung sowie Disziplinarmaßnahmen) und führt die in Richtlinie 97/80/EG enthaltende teilweise Beweislastumkehr für alle diese Kategorien ein. Anders als in Deutschland wurde das Verbandsklagerecht eingeführt, nach dem Gewerkschaften oder NRO mit Zustimmung des Opfers für dieses klagen können. Heute kann Diskriminierung mit Zahlungen in Höhe bis zu 225.000 Euro für ein Unternehmen und 45.000 Euro für Einzelpersonen und mit bis zu drei Jahren Haft bestraft werden (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:89), womit das Strafmaß wesentlich höher liegt als in Deutschland.

Von 2005 bis 2011 gab es eine Antidiskriminierungsstelle, die „Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité“, kurz Halde. Diese war mit rund 12,9 Mio. Euro Jahresetat für 2009 relativ gut ausgestattet. Sie hatte das Recht, Unternehmenspraktiken nach Vorwürfen zu untersuchen, Einigungen zu suchen und niedrige Strafzahlungen aufzulegen. Im Jahr 2008 hatte die Halde fast 8.000 Beschwerdefälle wegen Diskriminierung behandelt, vor allem aufgrund der ethnischen Herkunft auf dem Arbeitsmarkt, wobei die Zahl der Beschwerden über die Jahre kontinuierlich gestiegen war. Mit Wirkung zum Mai 2011 löste die Regierung Sarkozy die Halde trotz Protesten der Antidiskriminierungsverbände auf und übergab die Aufgabe des Diskriminierungsschutzes an den „Défenseur des droits“, eine Art Ombudsmann. ([www.halde.fr](http://www.halde.fr))

Proteste gegen die Auflösung kamen insbesondere aus den Migrantenselbstorganisationen. Wie die Zahl der Beschwerden zeigt, ist rassistische Diskriminierung ein häufiges Problem. Frankreich hat eine lange Zuwanderungsgeschichte, die vor allem durch Zuzüge aus den (ehemaligen) Kolonien und von Gastarbeitern nach dem Zweiten Weltkrieg geprägt ist. 8 Prozent der Bevölkerung sind Migranten (d.h. 5 Mio. von 64,3 Mio. Menschen), sie stammen zu jeweils einem Drittel aus Europa, den Maghreb-Staaten sowie Afrika und Asien (v.a. Türkei und China), 23 Prozent haben Schätzungen zufolge einen Migrationshintergrund. (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:87) Das Integrationsmodell folgt dem republikanischen Prinzip der Citoyenneté, das von Assimilation ausgeht (statt wie in den angelsächsischen Ländern und Deutschland die Differenz zu betonen) und in optimistischer Perspektive die Integrationskapazität der Gesellschaft hervorhebt. Daher wird in Bezug auf Ethnie dem



Ansatz formaler Chancengleichheit gefolgt und vermieden, durch die Erhebung differenzierter Daten oder durch positive Maßnahmen für MigrantInnen einer Differenzierung Vorschub zu leisten. Die Sammlung von Daten zum Kriterium ethnische Zugehörigkeit ist laut der Nationalen Kommission für Datenschutz und Freiheit CNIL verboten, der Zensus erhebt zwar Nationalität und Geburtsort der Person und ihrer Eltern, diese Daten dürfen aber nicht von Unternehmen und Verwaltungen vorgehalten werden. (CNIL 2005)

In den letzten Jahren gab es in Frankreich wie in anderen europäischen Ländern intensive Debatten über das Thema Zuwanderung, besonders in Bezug auf Sicherheit, Arbeitsmarkt und illegalisierte Migration, befeuert durch die Krise der Banlieues 2005. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei der sozialräumlichen Segregation in diesen Vororten. Dem Wohnort wird quasi als Stellvertreter-Kategorie für ethnische Herkunft und soziale Benachteiligung besondere Förderung zugeordnet. So kommt die „Politique de la ville“ für die Banlieues, die prioritäre Zonen für Stadtentwicklung und Bildung mit besonderer finanzieller Förderung und z.T. Zugangsquoten für besondere Universitäten unterstützt, de facto meist Menschen mit Migrationshintergrund zugute.

Positive Maßnahmen sind außer für die Kategorien Wohnort und Geschlecht auch für Alter und Behinderung vorgesehen. Für Menschen mit Behinderung gibt es seit 1924 eine Quote, die Arbeitgeber erfüllen müssen. Heute beträgt diese 6 Prozent für alle Unternehmen mit mehr als 20 MitarbeiterInnen. Im Falle der Nichterfüllung ist eine Strafzahlung fällig. Außerdem besteht die Verpflichtung, jedes Jahr einen Aktionsplan mit dem Betriebsrat im Unternehmen zu verhandeln und alle drei Jahre für die Branche. Seit 2005 ist eine höhere Strafzahlung für Unternehmen fällig, die die 6 Prozent-Quote nicht erreichen und keinen Aktionsplan für Behinderte haben. Auch in Bezug auf die Dimension Alter gibt es ähnliche Regelungen. Seit 2006 gibt es eine nationale Vereinbarung zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverband, die eine Beschäftigungsquote von 50 Prozent für Personen zwischen 55 und 65 Jahren bis 2010 und Zielquoten für Branchenvereinbarungen und flexiblere Verträge für Menschen ab 57 vorsieht. Ein neues Gesetz schreibt Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten den Abschluss einer Kollektivvereinbarung mit Zielkorridoren zur Erhöhung des Anteils der älteren Beschäftigten alle drei Jahre vor, unter Androhung einer Strafzahlung. Das Engagement in einer Gewerkschaft ist durch einen besonderen Kündigungsschutz geschützt. Die Dimensionen Religion und sexuelle Orientierung sind nicht gesondert geschützt. Das Prinzip der „Laïcité“ erklärt Religion zur Privatsache, Frankreich hat dieser

Logik folgend ein Kopftuchverbot in Schulen und im öffentlichen Dienst sowie ein Burkaverbot in der Öffentlichkeit erlassen.

Positive Maßnahmen sind also bezüglich Behinderung, Geschlecht, Alter und Wohnort vorgesehen, für größere Unternehmen besteht die Pflicht, zu Geschlecht, Behinderung und Alter Vereinbarungen mit Zielquoten mit dem Betriebsrat zu unterzeichnen, wobei Verstöße durch Strafzahlungen sanktioniert werden.

Allgemein lässt sich sagen, dass das Diskriminierungsverbot ein zentrales Prinzip im französischen Arbeitsrecht darstellt (Lattes 1989). Die Tatsache, dass auch Frankreich als koordinierte Marktwirtschaft klassifiziert wird, zeigt sich auch in der wichtigen Rolle, der den Betriebsräten im Diskriminierungsschutz zugeordnet wird. Frankreich ist zwar bekannt für die Streiks der mobilisierungsstarken Gewerkschaften, doch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der geringste in Westeuropa. In Frankreich gibt es fünf Dachverbände, die von der Regierung als „repräsentativ“ anerkannt sind und damit Tarifverhandlungen führen und bei Betriebswahlen antreten können. Die zwei größten Gewerkschaftsbünde sind die „Confédération générale du travail“ (CGT) und die „Confédération française démocratique du travail“ (CFDT), in denen mit etwa 1,4 Mio. Mitgliedern 70 Prozent aller Gewerkschaftsmitglieder organisiert sind. Die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in Frankreich beträgt zwei Millionen, was einem Netto-Organisationsgrad von knapp 8 Prozent der Beschäftigten entspricht, wobei der Anteil in der Privatwirtschaft mit 5 Prozent nochmals niedriger liegt. In Frankreich sinkt die Organisationsquote ebenso wie in Deutschland weiter, so betrug sie in den 70er Jahren noch 20 Prozent. Zahlen zum Frauenanteil liegen nicht vor. Weil es noch weitere Gewerkschaften gibt, muss seit 2008 jede Gewerkschaft ihre Repräsentativität durch die Zahl bei den Betriebswahlen nachweisen und erhält damit tarifpolitische Kompetenz. Da die Gewerkschaften Richtungsgewerkschaften sind, gibt es immer wieder ideologische Auseinandersetzungen zwischen den verschiedenen Organisationen, die für die Tarifverhandlungen meist Koalitionen bilden müssen, um die erforderliche Repräsentativität zu erreichen. Durch staatliche Ausweitung von Branchen-Tarifverträgen kommt Frankreich auf einen Tarifgeltungsbereich von über 80 Prozent. Zudem gibt es einen gesetzlichen Mindestlohn von derzeit 9 Euro pro Arbeitsstunde. (o.V. 2011b; Pernot 2010) Der Staat spielt für die „Sozialpartnerschaft auf Sparflamme“ (Pernot 2010:6) in Frankreich eine zentrale Rolle. Die Betriebs- und Unternehmensmitbestimmung ist ebenfalls vorhanden, allerdings schwächer ausgeprägt als in Deutschland.

Frankreich wird dem moderaten Ernährermodell zugerechnet, da hier die Müttererwerbstätigkeit relativ hoch ist und es anders als in Deutschland eine Geburten- und keine Eheförderung gibt. (Vgl. Kulawik 2005:9) Seit den 1960er Jahren entwickelte sich ein Ansatz, der als „Staatsfeminismus“ beschrieben wurde (Lévy 1988; Bender/Klarsfeld/Laufer 2011), jedoch im Widerspruch zum „Familialismus“ steht, der gleichzeitig politisch die Rolle der Mutter betonte. Frankreich kann in Bezug auf das Geschlechterverhältnis als relativ egalitäres Land bezeichnet werden: „The growing number of sociological studies on women’s employment equality, the activities of women in trade unions and as representatives of women’s associations, and the establishment of government bodies in charge of women’s work issues have together contributed to a shift in how public policies have dealt with women’s employment situation.“ (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:85) Insbesondere seine Vereinbarkeitspolitiken und die umfassende Kinderbetreuung, die eine relativ hohe Beschäftigungsquote von Frauen von 66 Prozent (INSEE 2012) ermöglichen, werden international gelobt. 70 Prozent der berufstätigen Frauen arbeiten entsprechend Vollzeit, 30 Prozent sind teilzeitbeschäftigt. (INSEE 2012) Dennoch gibt es eine geschlechtsspezifische Segregation, „Glass ceiling“ und „Gender Pay Gap“ wirken auch hier (Laufer 2003): 2005 verdienten Frauen nur 81 Prozent des Lohns der Männer, auf der Management-Ebene sogar nur 77 Prozent (INSEE 2011), 2009 hatte sich der Abstand insgesamt sogar noch um einen Prozentpunkt vergrößert (INSEE 2011). Der Frauenanteil im Management beträgt 17,2 Prozent. (Henes-Karnahl 2011)

Frankreich ist seit 1919 Mitglied in der IAO und hat 123 Konventionen ratifiziert, darunter alle Kernarbeitsnormen. Von den Gender- und Diversity-relevanten Konventionen (vgl. Abb. 13) ist Frankreich Nr. 100, 111, 138 und 182, die auch zu den Kernarbeitsnormen zählen, sowie Nr. 90 (Night Work of Young Persons), 97 (Migration), 124 (Medical Examination of Young Persons), 156 (Workers with Family Responsibilities) und 159 (Disabled Persons) beigetreten.<sup>140</sup>

In Bezug auf die Dimension des politischen Empowerment lässt sich sagen, dass in der 2007 gewählten Nationalversammlung nur 18,5 Prozent der Abgeordneten weiblich sind. (Assemblée Nationale 2009) In den Kommunalparlamenten ist der Anteil aufgrund des Parité-Gesetzes von 2003, das den Parteien quotierte Wahllisten vorschreibt, wesentlich höher. 2011

---

<sup>140</sup> Vgl. List of Ratifications of International Labour Conventions France, <http://webfusion.ilo.org/public/applis/appl-byCtry.cfm?lang=EN&CTYCHOICE=0220>.

wurde ein Gesetz verabschiedet, mit dem der niedrige Anteil von Frauen in Aufsichts- und Verwaltungsräten von etwa 10 Prozent 2009 bis 2017 in börsennotierten und öffentlichen Unternehmen auf 40 Prozent gesteigert werden soll. Bei Nichteinhaltung können die Sitzungsgelder gestrichen werden. Das Gesetz wird auch vom französischen Arbeitgeberverband MEDEF unterstützt. (o.V. 2011a)

Dies bringt uns zur Dimension der Sensibilisierung. Es scheint in Frankreich ein stärkeres öffentliches Problembewusstsein zu Diskriminierung und Rassismus zu geben als in Deutschland. Der Begriff der Assimilation von Migranten wurde unter dem europäischen Einfluss durch Integration ersetzt und jüngst durch Diversity. (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:88) Die Verbreitung des Begriffs „diversité“, etwa in den Medien, ist hoch, vor allem jedoch als Deskriptor für kulturelle bzw. ethnische Vielfalt. 46 Prozent der Unternehmen erklären, Gleichstellungspolitiken zu betreiben. (Zahidi/Ibarra 2010) Der Begriff Diversity Management ist nicht üblich, Unternehmen sprechen von „Politique“ oder „Charte de la Diversité“.

Diversité wurde zum rechtsverbindlichen Terminus, indem die Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften eine Kollektivvereinbarung im Oktober 2006 trafen: den „Accord national interprofessionnel sur la Diversité dans l’entreprise“, der bindend für alle Unternehmen ist. Demnach ist in jedem Unternehmen ein/e Gleichstellungsbeauftragte/r vorgesehen, Sensibilisierungstrainings und Kommunikationsmaßnahmen müssen etabliert werden. Zudem müssen Einstellungs- und Beförderungsverfahren diskriminierungsfrei gestaltet werden, Branchenverhandlungen sollen Diversity abdecken und Betriebsräte müssen jährlich über Diversity informiert werden, auch wenn es keine spezifische Vereinbarung gibt. Aber die nationale Vereinbarung gibt keine Quote oder Fortschrittsziele vor.

Daneben gibt es eine Reihe freiwilliger Initiativen, etwa die Charte de la Diversité ([www.charte-diversite.com](http://www.charte-diversite.com)), die seit 2004 von über 2.500 Unternehmen unterzeichnet wurde. Außerdem gibt es seit 2008 ein Label diversité von der „Association Française pour l’assurance de la qualité“ (AFAQ), ein freiwilliges Label, dem sich Unternehmen anschließen können, wenn sie eine Diversity-Analyse gemacht haben und einen Aktionsplan mit Zielkorridoren verabschiedet und einen Diversity Beauftragten und ein Beschwerdeverfahren installiert haben. Im März 2009 hatten erst sieben Firmen diesen Preis erhalten. (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011)

Mittlerweile publizieren viele französische Unternehmen auf ihrer Webseite Informationen zu ihren Diversity-Maßnahmen. Sie dokumentieren damit öffentlich, dass sie ihren Berichtspflichten an den Betriebsrat zu Geschlecht, Alter und Behinderung nachkommen. Nach dem Gesetz vom 15. Mai 2001 (NER) gibt es die Verpflichtung für alle börsennotierten Unternehmen, über soziale und umweltbezogene Aspekte ihrer Aktivität zu berichten. Daher verknüpfen viele Unternehmen ihre Berichterstattung zu Diversity auch mit dem Nachhaltigkeitsbericht. Entsprechend gibt es in Frankreich auf Nachhaltigkeit spezialisierte Rating-Agenturen und das Thema spielt für Unternehmen und Banken eine größere Rolle als in Deutschland.

Das Bewusstsein für Diversität und Diskriminierung hat mit der Krise der Banlieues 2005 und dem nationalen Pilotprojekt zum anonymisierten CV öffentliche Aufmerksamkeit erfahren. Hinzu kamen Studienergebnisse, die zeigen, wie intensiv und verbreitet rassistische Diskriminierung in Frankreich ist.<sup>141</sup> Diese öffentliche Thematisierung von Benachteiligung erklärt teilweise die interessierte Rezeption des Diversity Begriffes im letzten Jahrzehnt, meinen Bender/Klarsfeld/Laufer (2011:94). Ähnlich wie auch in Deutschland werden die Debatten zu Geschlecht und Migration jedoch nur punktuell zusammen gebracht, etwa in der Debatte um Prostitution.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zwar 16 Zugehörigkeitskategorien im französischen Antidiskriminierungsgesetz geschützt sind, aber diese mit unterschiedlichen Maßnahmen bekämpft werden. Während es zu Geschlecht, Behinderung, Alter und sozial benachteiligten Wohngebieten positive Maßnahmen gibt und für größere Unternehmen die Pflicht besteht, zu Geschlecht, Behinderung und Alter Vereinbarungen mit Zielquoten mit dem Betriebsrat zu unterzeichnen, sind in Bezug auf Ethnie sowohl positive Maßnahmen als auch Datensammlung untersagt. Zentrale Themen in Bezug auf Diversity sind Geschlecht und Immigration. Parallel zur Entstehung eines neuen Diversity-Diskurses wurden Antidiskriminierungsgesetze vor allem für den Arbeitsplatz und ein Verständnis von Mehrfachdiskriminierung eingeführt (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:84). Es kamen also die Tradition der Gleichstellungspolitik und die Krise des republikanischen Integrationsmodells zusammen. Dies führte zu einem größeren Bewusstsein für Diskriminierung und die

---

<sup>141</sup> So gab es mehrere Veröffentlichungen von CEREQ und Observatoire des Discriminations zwischen 2004 und 2006 die u.a. zeigten, dass die Wahrscheinlichkeit für Arbeitslosigkeit für junge Maghrebener 60 % höher als für Franzosen liegt. Dennoch gibt es weiterhin starke rassistische Diskriminierung vor allem gegen Menschen aus dem Maghreb und Schwarze. (Z.B. CEREQ 2006)

Entwicklung hin zu einer kohärenten Diversitätspolitik, die durch die Abschaffung der Halde jedoch zumindest behindert sein dürfte.

#### **7.4. Zwischenfazit: Europäische Konvergenz**

Als Zwischenfazit zu den Entwicklungen lässt sich festhalten, dass der Schutz vor Diskriminierung in beiden Ländern lange Zeit stark auf die Geschlechtszugehörigkeit konzentriert war und diese weiterhin besonders geschützt ist. Gemäß der neueren EU-Richtlinien sind auch weitere Merkmale in den Blickpunkt geraten: ethnische Herkunft oder „Rasse“, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung. In den letzten Jahren sind unter dem Einfluss der europäischen Regelungen in einem horizontalen Ansatz in beiden Ländern daher weitere Kategorien, v.a. Alter und Behinderung, geschützt worden. Positive Maßnahmen für Frauen und Menschen mit Behinderungen sind in beiden Ländern vorgesehen, in Frankreich darüber hinaus auch für ältere Beschäftigte. In Frankreich haben sich Selbstorganisationen von Homosexuellen später als in Deutschland und als Beschäftigtenetzwerke nur in wenigen vor allem staatlichen Unternehmen etabliert (Bender/Klarsfeld/Laufer 2011:100). Allerdings gibt es in Frankreich bereits eine Quote für Frauen in Aufsichtsräten, nun droht die EU-Kommission, europaweit eine feste Frauenquote für die Leitungsgremien einzuführen. Die europäische Konvergenzwirkung, die auch von Frankreich im Interesse der Vermeidung einer Wettbewerbsverzerrung vorangetrieben wird, zeigt sich in Deutschland nicht nur in der Gleichstellungs-, sondern auch in der Integrationspolitik. Hier zeichnet sich eine Antidiskriminierungsstrategie in Kombination mit Einbürgerungskursen und -tests ab. Das gemeinsame europäische Projekt zur Entwicklung von Integrationsindikatoren sorgt dafür, dass trotz der Widerstände in Deutschland und Frankreich perspektivisch die Erhebung von mit ethnischer Herkunft verbundenen Unterschieden möglich wird.<sup>142</sup>

Neben den (noch) unterschiedlichen Regelungen signalisieren die unterschiedlichen Begrifflichkeiten verschiedene politische Perspektiven: während in Deutschland der Begriff „Diskriminierung“ tabu ist und Diversity nicht öffentlich verbreitet, wird Ersterer in Frankreich ebenso wie der Begriff „diversité“ häufig im öffentlichen Diskurs gebraucht.

---

<sup>142</sup> Vgl. Symposium „Zahlen machen Politik. Nutzen und Nebenwirkungen von Integrationsindikatoren“, 11.11.2010, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

In den folgenden Kapiteln werden vor dem Hintergrund des jeweiligen Länderkontexts die Strategien der Akteure hinsichtlich Arbeitsbeziehungen und Diversity analysiert. Wie sehr beeinflusst das jeweilige Diversity-Regime die Unternehmenspolitik?

## **8. Diversity Politics am Unternehmenssitz: Zwei Trendsetter in Deutschland und Frankreich**

In diesem Kapitel werden die Diversity-Strategien der beiden Fall-Unternehmen im Herkunftsland und auf zentraler Konzernebene vorgestellt. Die Darstellung folgt der Struktur des Analyserasters: für jedes der beiden Unternehmen folgen nach einem einführenden Überblickskapitel Kapitel zu den Dimensionen Politics und Policy in Bezug auf Arbeitsbeziehungen, die Globalen Rahmenvereinbarungen und Diversity, bevor die Dimension der Philosophie und der Praxis bereichsübergreifend analysiert werden. Die Fallanalyse schließt mit einem Zwischenfazit.

### **8.1. *Der deutsche Automobilkonzern: Die Entdeckung von Diversity unter US-Einfluss***

StarCar ist einer der weltweit größten Automobilkonzerne mit Stammsitz in Deutschland. Der Konzern produziert mit 260.100 Beschäftigten an eigenen Produktionsstätten in etwa 20 Ländern Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge. Hinzu kommt nach Unternehmensangaben ein Netz von etwa 20.000 Zulieferern. Die transnationale Integration vertiefte sich durch den Zusammenschluss mit einem US-amerikanischen Unternehmen 1998, dessen Anteile 2007 wieder mehrheitlich abgegeben wurden. In Indien unterhält das Unternehmen zwei Standorte: in Pune ein Werk zur Automobilmontage und in Bangalore eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Ein Lkw-Werk in Chennai ist bereits länger in Planung.

Preuss/Haunschild/Matten (2009:963) zufolge handelt es sich um einen relativ dezentral funktionierenden Konzern, in dem die Zentrale Koordinierungsfunktionen wahrnimmt. Bestimmend ist das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung, das die Etablierung nicht nur eines Euro-Betriebsrats, sondern auch eines Weltbetriebsrats beeinflusst hat. Zusammenfassend schreiben Preuss/Haunschild/Matten (2009:963):

„The company describes itself as comparatively decentralised, with its headquarters playing a coordinating role. STARCAR is deeply embedded in the traditions and characteristics of the German industrial relations system. The Corporate Works Council is the most important committee in this respect, representing about 160,000 employees in Germany. At the global level, employees are represented by the World Employment Committee (WEC), formally accepted by the company as bargaining partner for global agreements in 2002. Both employer and employee representatives describe their relationship as constructive.“

Unter dem Einfluss der US-Rechtslage und Unternehmenskultur wurden um die Jahrtausendwende verschiedene Policies im Bereich Corporate Governance, Nachhaltigkeit und Diversity auf den Weg gebracht, nochmals verstärkt durch die Anforderungen nach einem



Korruptionsskandal. In diesem Zeitraum verabschiedete StarCar eine Verhaltensrichtlinie und eine Ethik-Kodex, schloss sich dem UN Global Compact und der Global Reporting Initiative an, unterzeichnete eine GRV („Social Responsibility Principles“) sowie mehrere Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit und richtete ein Diversity-Programm ein. Das „Global Diversity Office“ koordiniert dieses mit den Schwerpunkten Frauenförderung, Internationalisierung und Generationengerechtigkeit. Daneben gibt es Diversity-Beauftragte für die einzelnen Geschäftsbereiche. In jüngerer Zeit wurde die Compliance-Organisation ausgebaut, eine Vereinbarung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz unterzeichnet, eine Nachhaltigkeitsabteilung eingerichtet und ein Zuliefererkodex eingeführt. StarCar positioniert sich also als sozial verantwortliches Unternehmen. Worin die Gründe dafür liegen und wie die Policies ausgestaltet sind, wird im Folgenden diskutiert.

Die Informationen in diesem Kapitel beruhen auf Angaben aus den Interviews und aus Unternehmenspublikationen, sofern nicht auf andere Veröffentlichungen verwiesen wird. Um die Anonymität zu gewährleisten, wurde auf genaue Quellenangaben aus den Unternehmenspublikationen und auf der Webseite teilweise verzichtet.

## **8.2. *Arbeitsbeziehungen mit globalem Sendungsbewusstsein: Politics und Policy***

Bereits 1993 hatte sich StarCar als erstes deutsches Unternehmen an der New Yorker Stock Exchange notieren lassen, was zu erhöhten Berichtspflichten und Risikomanagement-Auflagen führte.<sup>143</sup> So kann die US-Börsenaufsicht SEC gegen alle dort notierten Unternehmen im Falle eines Verstoßes ermitteln. (Hawranek 2011) Über die Vorschriften für die Notierung an der Börse oder die Vergabe öffentlicher Aufträge auf dem wichtigen US-Markt setzen die US-amerikanischen Gesetze auch für außerhalb der USA ansässige Firmen Standards.

Zu der finanziellen Internationalisierung und dem internationalen Vertrieb kam bei StarCar in den 1990er Jahren eine zunehmende Internationalisierung der Produktion: Produktionsstätten im Ausland, etwa in den USA, wurden eingerichtet. (Stavis 2009:3) Die Fusion mit einem US-amerikanischen Automobilhersteller brachte 1998 eine weitergehende Transnationalisierung des Konzerns auch in Bezug auf die Produktionsstandorte und einen veränderten gesetzlichen Rahmen mit sich. Der Anteil der im Ausland Beschäftigten stieg sprunghaft an. Nach einer Reduktion der Beschäftigtenzahl im Zuge der Wirtschaftskrise

---

<sup>143</sup> Seit Juni 2010 wird die StarCar-Aktie nicht mehr an der New Yorker Börse gehandelt (vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2010), dennoch unterliegt das Unternehmen noch bis 2015 den US-Gesetzen.

weist der Trend seit 2010 wieder langsam nach oben, der Jahresbericht 2011 nennt eine Zahl von 260.100 Beschäftigten. Nach der intensiven Transnationalisierung infolge der Fusion brachte der Demerger 2007 insbesondere in der Pkw-Produktion wieder einen Schwerpunkt nach Deutschland. Gegenwärtig sind in dieser Sparte 90.000 der 97.000 Beschäftigten in Deutschland tätig, während Vertrieb und Lkw- und Busfertigung stark internationalisiert sind. Die Produktion konzentriert sich auf die Länder Deutschland, USA, Japan, Brasilien, Südafrika, Spanien, Frankreich, Türkei, Argentinien, Mexiko, Indien, Vietnam, China und Indonesien, während die wichtigsten Märkte Europa, die USA, Japan und China sind, in der Lkw- und Bussparte auch Lateinamerika. (Stevis 2009:3f.) Von allen MitarbeiterInnen waren 2010 164.026 in Deutschland tätig, 18.295 in den USA, 13.484 in Brasilien und 12.836 in Japan. (Jahresbericht 2011) StarCar last sich also als transnationaler Konzern mit starker Verankerung in Deutschland bezeichnen, der mit einer Qualitätsstrategie im Premium-Segment durchaus auf ein gutes Image der Marke bedacht ist.

Der „Schock der Fusion“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:176) brachte 1998 gleichzeitig die Herausforderung der Diversifizierung der Produktionsstandorte und Beschäftigten sowie einen veränderten gesetzlichen Rahmen mit sich. Vor diesem Hintergrund trafen Bemühungen der Unternehmensleitung um eine einheitliche globale Personalpolitik und Risikomanagement sowie der Arbeitnehmerseite um transnationale Vernetzung und Standardsetzung um die Jahrtausendwende in einem Gelegenheitsfenster aufeinander und führten zu einer Institutionalisierung verschiedener Gremien und Normen um die Jahrtausendwende.

Die Einführung der Verhaltensrichtlinie 1999 markiert den Beginn einer „Corporate Social Responsibility“-Politik. Zusammengeführt werden die verschiedenen Vorschriften in einer Verhaltensrichtlinie von 1999, die 2003 um die „Grundsätze der sozialen Verantwortung“ (die Globale Rahmenvereinbarung) und einen den Anforderungen des US-Rechts entsprechenden „Code of Ethics“ erweitert wurden. Die Verhaltensrichtlinie, die auf den Unternehmenswerten Integrität, Begeisterung, Wertschätzung und Disziplin basiert, gilt für den gesamten Konzern und wird durch zusätzliche Konzernrahmenrichtlinien und Konzernrichtlinien in konkrete Handlungsvorschriften umgesetzt. Diese werden seit 2008 im so genannten „House of Policies“ zusammen gefasst, wurden von den Interviewpartnern jedoch als „Integrity code“ bezeichnet. Die GRV wurde also in den Unternehmenskodex integriert.

StarCar bemüht sich, den Rahmen sozialer Regulierung zu beeinflussen, indem es zentrale Initiativen wie den Global Compact, die Global Reporting Initiative (GRI; zertifiziert seit

2006) oder die ISO-Norm 26000 mitgestaltet, 2002 unterzeichnete der Vorstandsvorsitzende von StarCar als eines der Gründungsmitglieder den Global Compact. Seit 2005 veröffentlicht das Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht, der als Bericht für die GRI und den Global Compact gilt, sich an den GRI-Leitlinien orientiert und dem die Angaben zum Aufbau der Nachhaltigkeitsstrategie entnommen sind.

Nach der ersten Nachhaltigkeitsphase 2000-2002 gab es um das Jahr 2010 eine weitere Welle der Institutionalisierung von Nachhaltigkeit im Konzern. In den letzten Jahren kam es zur Einrichtung einer Nachhaltigkeits- sowie einer Compliance-Organisation, allerdings ohne Beteiligung der Arbeitnehmervertreter. Das zentrale Managementgremium für Nachhaltigkeit ist das 2008 aufgebaute Sustainability Board, das direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet ist. Es koordiniert die Aktivitäten zur sozialen und ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit und wird in der Umsetzung unterstützt vom Sustainability Office.

2010 wurde der Begriff der Nachhaltigkeit in das strategische Zielsystem des Unternehmens aufgenommen. Ausgehend von der Maxime, dass ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung verknüpft sind, wurde das „Nachhaltigkeitsprogramm 2010-2020“ verabschiedet, das als zentrale Handlungsfelder die Verringerung von Emissionen, die Erhöhung der Fahrzeug-Sicherheit, Dialoge mit Lieferanten und Händlern und die Stärkung des gesellschaftlichen Engagements vorsieht. Die Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit gliedern sich nach den Themen Klimaschutz, Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, Nachhaltigkeit in der Lieferkette, Compliance, Stakeholder-Dialog und Community Relations. Unter den Punkt Nachhaltigkeit - Mitarbeiter wird auch das Thema Diversity gefasst, das ähnlich wie der Bereich Nachhaltigkeit mit einem Diversity Board, einem Diversity Office und einer virtuellen Organisation mit Verantwortlichen vor Ort organisiert ist. Gleichzeitig ist das Human Resources Sustainability Committee, in dem die relevanten Personalfunktionen des Konzerns vertreten sind, für die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Personalpolitik zuständig. Seit 2008 findet jedes Jahr der „Sustainability Dialogue“ als zentrale Diskussionsveranstaltung am Stammsitz statt, diese soll auf andere Regionen ausgeweitet werden, wie 2010 zum ersten Mal in China geschehen. Ende 2010 hat StarCar mit anderen deutschen Unternehmen ein „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ unterzeichnet. Darin verpflichten sie sich basierend auf sechs Prinzipien zu einer erfolgs- und werteorientierten Führung im Sinne der sozialen Marktwirtschaft im globalen Wettbewerb. Die Prinzipien sollen mit Beschäftigten und Sozialpartnern auf allen Unternehmensebenen verankert werden, was die Verankerung im deutschen System veranschaulicht.

In Bezug auf die Zulieferer wird erst in jüngster Zeit Verantwortung übernommen. In der GRV werden die Regelungen nicht auf die Zulieferer ausgedehnt, weil der Konzern für deren Verhalten keine Verantwortung übernehmen wollte. Nach Skandalen insbesondere in der Türkei wurde 2008 vom Management die „Richtlinie zur Nachhaltigkeit für Lieferanten“ verabschiedet, die laut Unternehmensangaben auf der GRV, den IAO-Kernarbeitsnormen und dem Global Compact basiert und seit Ende 2010 verbindlicher Teil der Einkaufsbedingungen ist. Die direkten Zulieferer werden darin aufgefordert, das Verbot von Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Vereinigungsfreiheit einzuhalten, sich für Umweltschutz, gegen Korruption und Diskriminierung einzusetzen und gegenüber ihren Geschäftspartnern die Einhaltung einzufordern. Das Recht auf Kollektivverhandlungen ist jedoch nicht enthalten, ebenso wenig wie Kontroll- oder Sanktionsmechanismen. An dieser Richtlinie war die Arbeitnehmerseite nicht beteiligt, sie ist eher im Zusammenhang mit gemeinsamen Initiativen mit anderen Großunternehmen zur Einführung von Standards für das Zulieferernetzwerk zu sehen.<sup>144</sup> StarCar nimmt also zum Thema Nachhaltigkeit bei den Zulieferern an Foren teil und beeinflusst die Policy-Diffusion. Weitere Verpflichtungen für die Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern im Sinne von Überwachung oder Sanktionen wurden lange abgelehnt. Seit 2010 gibt es jedoch Pilotprojekte zu Selbstauskünften und Trainings für Zulieferer zu Nachhaltigkeit, Letztere zunächst in der Türkei und Brasilien in Zusammenarbeit mit Mitbewerbern und der Automotive Industry Action Group (AIAG). Je nach Ergebnis des Self-Assessment kann sich ein Audit oder eine Trainingsmaßnahme anschließen, wobei das kritische Potenzial von Selbsteinschätzungen begrenzt sein dürfte. Eine Vertreterin der Einkaufsabteilung erklärte jedoch, eine Kontrolle der etwa 20.000 Zulieferer sei ohnehin nicht möglich und die GRV sei nicht relevant für den Prozess der stärkeren Verantwortlichkeit von Zulieferern. (Int. StarCar Man 2)

In den letzten Jahren hat StarCar sich angesichts immer neuer Korruptionsskandale bemüht, die Compliance-Organisation zu stärken, Risikomanagement und Korruptionsbekämpfung sind zu deutlichen Schwerpunkten geworden. Eine Anklage des US-Justizministeriums wegen Schmiergeldzahlungen in 22 Ländern zwischen 1998 und 2008 endete im März 2010 mit einem Vergleich, in dem sich das Unternehmen schuldig bekannte und zur Zahlung von 185 Millionen Dollar verpflichtete. (fro/dpa 2010) Der ehemalige Leiter des FBI, Louis Freeh,

---

<sup>144</sup> Z.B. die Debatten zu einem gemeinsamen Industriestandard für CSR der Original Equipment Manufacturers in der Automobilindustrie oder das Projekt „Transparency in the Supply Chain“ der deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit und der GRI. Im Zusammenhang dieses Projekts gab es 2007 etwa ein Treffen mit zentralen indischen Zulieferern im Werk in Pune.

wurde für drei Jahre dazu bestellt, die Geschäftspraktiken des Konzerns zu überwachen. Medienberichten zufolge untersucht er mit 20 MitarbeiterInnen den Konzern und sorgte seit 2010 für die Entlassung von mindestens 39 Managern. Bestätigt er dem Konzern nicht, dass wirksame Strategien gegen Korruption ergriffen wurden, drohen Anklage und Milliardenstrafen. (Hawranek 2011) Die zweite Welle der Institutionalisierung von CSR bei StarCar lässt sich auch vor dieser Drohkulisse und dem Hintergrund der entsprechend negativen Medienberichterstattung verstehen. 2005 wurde ein Compliance Committee eingerichtet, das 2008 in ein Group Compliance Board überführt wurde. Zur Unterstützung wurde 2006 eine neue Abteilung für Corporate Compliance Operations (CCO) mit einem Chief Compliance Officer eingerichtet, für das 2009 50 MitarbeiterInnen in der Zentrale und 85 lokale Compliance-Manager tätig waren. Bei einem Compliance Consultation Desk können Beschwerden über Verstöße eingereicht werden. Seit Ende 2010 gibt es ein neu geschaffenes Vorstandsressort „Integrität und Recht“ zur Koordination der Compliance, für das die einzige Frau im Vorstand zuständig ist.

Flankiert wurden diese Management-gesteuerten Policies von einer Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen: erstens wurde die Unternehmensmitbestimmung transnationalisiert, zweitens im Sommer 2001 ein Weltbetriebsrat – das World Employee Committee (WEC) - etabliert und drittens im September 2002 eine globale Rahmenvereinbarung abgeschlossen. 2006 folgte die Unterzeichnung einer globalen Vereinbarung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz ausgehandelt durch das WEC, die allerdings nicht breit kommuniziert wird. 2008 gab es eine Überarbeitung der GRV, um in der neuen Fassung die Geltung für die Vertriebsstandorte und das Korruptionsverbot aufzunehmen. Müller, Platzer und Rüb (2004b:178) berichten:

„Entsprechend der Akteurskonstellation entwickelten sich die globalen Arbeitsbeziehungen in dem Augenblick rasch, in dem die deutsche Betriebsratsspitze infolge der Fusion [...] einen Handlungsbedarf formulierte und initiativ wurde; allerdings nur deshalb, weil sie mit ihrem Anliegen auf eine relative Offenheit bei der Konzernleitung stieß. Die Fusion wirkte als Katalysator, der die beiden zentralen Akteure in die Spur der Entwicklung globaler Arbeitsbeziehungsstrukturen gezogen hat. [...] Hinzu kommt, dass sich die Konzernspitze verstärkt gegenüber Fragen der sozialen Unternehmensverantwortung öffnet und in der Innen- wie Außendarstellung herausstellen möchte, dass sie ein Corporate Citizen ist.“

Die zunehmende Institutionalisierung von transnationalen Standards ist also vor dem Hintergrund der Fusion, aber auch der gut organisierten Automobilbranche und des institutionellen Kontexts und der Verankerung im deutschen System der Mitbestimmung zu

verstehen: „In summary, [StarCar] is strongly anchored in Germany. [...] It seems very likely that German industrial relations are likely to play a very important role in future employee-management relations at the global level.“, kommentiert Stevis (2009:4).

Darauf deutet die bisherige Entwicklung hin: Bereits seit Anfang der 1980er Jahre hatte sich unterstützt von den Kirchen ein inoffizielles Gewerkschaftsnetzwerk aus der Solidaritätsarbeit der deutschen Mitarbeiter mit Kollegen in den südafrikanischen und brasilianischen Werken, auch in Protest gegen die Rolle StarCars in den jeweiligen Regimes, entwickelt, das bis heute parallel zu den formalisierten Strukturen besteht. (Vgl. Müller/Platzer/Rüb 2004:162ff.)

Die „offizielle“ Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen entwickelte sich zunächst auf europäischer Ebene, 1996 war aus einem zuvor existierenden europäischen Vertriebsarbeitskreis der Euro-Betriebsrat entstanden. Dieser spielt jedoch nur eine geringe strategische Rolle, da nur 16 Prozent der europäischen Beschäftigten außerhalb Deutschlands beschäftigt sind, und dient vor allem der Information. Die Interessenvertretung auch für die europäischen Standorte übernimmt zumeist die ressourcenstarke deutsche Gesamtbetriebsratsspitze (Müller/Platzer/Rüb 2004:169), die neben den 30 freigestellten Betriebsräten auf eine 11-köpfige Stabsabteilung zugreifen kann. Entsprechend dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz gibt es an allen deutschen Standorten Betriebsräte. Die Betriebsräte bilden in größeren Unternehmen standortübergreifend einen nationalen Gesamtbetriebsrat, bei StarCar besteht dieser aus 30 Mitgliedern und 6 Gästen. (Stevis 2009:7) Laut Stevis (2009:5f.) hat der EBR seit 2007 eine aktivere Rolle übernommen. Der EBR von StarCar hat mehrere europäische Vereinbarungen mit dem Unternehmen abgeschlossen, spielte für die GRV aber keine wichtige Rolle.

Direkt nach der Fusion ergriff der Gesamtbetriebsrat unterstützt von der IG Metall die Initiative zur Transnationalisierung. Zunächst wurde eine Arbeitsgruppe mit den nordamerikanischen Gewerkschaften UAW und CAW etabliert, zudem trat die IG Metall der UAW eines ihrer drei Mandate im Aufsichtsrat ab. Nach dem Demerger wurde dieser 2008 der brasilianischen Metallgewerkschaft CNM/CUT übertragen. Laut Mitbestimmungsgesetz sind nämlich nur die Gewerkschaftsmandate im Aufsichtsrat nicht an die deutsche Betriebszugehörigkeit gebunden, während die Betriebsratsmandate dies sind. Bei StarCar ist von den 10 Sitzen der ArbeitnehmervertreterInnen einer mit einem Mitglied der Leitungsebene besetzt, drei aus den Gewerkschaften (IG Metall und CNM/CUT) und die

übrigen mit Betriebsratsvorsitzenden der deutschen Standorte, ebenfalls zumeist Mitglieder der IG Metall.

Wiederum von der deutschen Betriebsratsleitung wurde 1998 nach der Fusion und Treffen mit der UAW die Forderung nach Einrichtung eines Gremiums zur Vertretung aller Beschäftigten weltweit an die Konzernleitung herangetragen. Diese stimmte zwar zu, lehnte aber die Benennung als Weltbetriebsrat ab und so wurde zunächst mit einer vierjährigen Erprobungsphase ein Internationaler Automobilarbeitskreis gebildet. Im Juli 2002 wurde dieser in den neu gegründeten Weltbetriebsrat, das so genannte World Employee Committee (WEC), überführt.<sup>145</sup> Eingebunden sind Vertreter wichtiger Standorte, die hohe Beschäftigtenzahlen und stabile Interessenvertretungsstrukturen aufweisen. Vertreten sind in dem maximal 15-köpfigen Gremium heute neben sechs deutschen und zwei US-amerikanischen Kollegen jeweils ein Repräsentant aus Südafrika, Brasilien, Japan und Spanien (als Vertretung für das sonstige Europa; Stand 2009). Mexiko, Argentinien, Türkei, Indien und Indonesien waren zumindest damals noch nicht dabei, sollen jedoch nach und nach eingebunden werden. Das WEC tagt einmal im Jahr und hat die Aufgabe des Informationsaustausches und des globalen sozialen Dialogs mit dem Management, tatsächlich hat es weitgehend die Funktion eines mit ökonomischen Entwicklungen befassten „Welt-Wirtschaftsausschusses“, da es vom Management nicht als zuständig für Personalfragen und Arbeitsbeziehungen gesehen wird. (Müller/Platzer/Rüb 2004:173) Laut Stevis (2009:10) äußern die Arbeitnehmer, das WEC sei über die ihm zugedachte Aufgabe der Information und Konsultation hinaus in einen andauernden Verhandlungsprozess eingetreten, während das Management es als Gremium der Arbeitsbeziehungen, aber nicht der industriellen Beziehungen oder des formalisierten sozialen Dialogs sieht. Auch wenn das inoffizielle Gewerkschaftsnetzwerk die Formalisierung nicht beeinflusst hat und weitgehend unabhängig vom WEC besteht, werden durch die persönlichen Kontakte im informellen Netzwerk Solidaritätsaktionen möglich, wie die Unterstützung durch Arbeitsniederlegung der brasilianischen Kollegen für die Tarifaueinandersetzungen 2002 in Deutschland gezeigt hat. (Müller/Platzer/Rüb 2004:179) Interessanterweise gab es bei StarCar keine Ausweitung des EBR, sondern eine Etablierung des WEC als eigenständiges transatlantisches Gremium. Nur wenige Unternehmen überhaupt – vor allem solche in der Automobilindustrie aus Deutschland, Frankreich und Skandinavien – haben einen Weltbetriebsrat. Das Beispiel

---

<sup>145</sup> Bereits 1966 hatte der IMB in den großen Automobilkonzernen, darunter StarCar, auf die Einrichtung von „Wold Auto Company Councils“ hingewirkt. (Gallin 2008:18) Diese Strategie wurde jedoch nie vollständig realisiert und daher in Verbindung mit den EBR und GRV erneut aufgegriffen.

StarCar zeigt, dass Weltbetriebsräte einen wichtigen Beitrag zur Institutionalisierung von GRV leisten können, wo sie existieren, bzw. die Etablierung eines Weltbetriebsrates und einer GRV sich wechselseitig positiv beeinflussen können.

### **Die Globale Rahmenvereinbarung von StarCar: Ein typisches deutsches Beispiel**

Mit der Unterzeichnung der GRV im September 2002 erhielt das WEC „von Beginn an eine originäre Aufgabe“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:174). Die Initiative für die Verhandlungen des GRV war jedoch wiederum von der in der IG Metall verankerten deutschen Gesamtbetriebsratsspitze ausgegangen, unterstützt von WEC und IG Metall. Der Internationale Automobilarbeitskreis der IG Metall wollte bei den großen deutschen Automobilkonzernen Weltbetriebsräte institutionalisieren und mit der GRV eine Arbeitsgrundlage schaffen. Als Auslöser wurden in den Interviews die Überlegungen im Internationalen Automobilarbeitskreis der IG Metall, die beginnenden Verhandlungen bei einem anderen deutschen Automobilhersteller, die Tatsache, dass der damalige Vorstandsvorsitzende ohne Absprache den Global Compact unterzeichnet hatte sowie die Vorstellung einer globalen Strategie für Führungskräfte durch den Personalvorstand, angesichts derer die Arbeitnehmervertreter auch einheitliche Grundsätze für alle Beschäftigten forderten, genannt. So entstand vor dem Hintergrund von isomorphen Kräften und den Bemühungen um eine Konvergenz der weltweiten Personalpolitik ein Gelegenheitsfenster für die Aushandlung einer GRV.

Die Globale Rahmenvereinbarung wurde also parallel zum WEC verhandelt und ist Ausdruck der Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen bei StarCar. Die Verhandlungen zwischen Weltbetriebsrat und der Geschäftsführung des Fallunternehmens begannen 2000, die Vereinbarung wurde 2002 unterzeichnet und trägt den Titel „Social Responsibility Principles of [Star Car]“. Sie ist trotz des Demerger nach Aussagen beider Sozialpartner weiterhin gültig.

Gedacht war die GRV vor allem als Instrument für Gewerkschaftsrechte und Organisationskampagnen und um Meldungen von Verstößen insbesondere gegen Gewerkschaftsrechte zu kanalisieren. (Int. StarCar AN 1) Die Arbeitnehmervertreter wollten angesichts des Transnationalisierungsprozesses des Unternehmens mit der GRV Arbeitsstandards für die Produktionsstandorte in Entwicklungsländern sichern. Ohnehin seien in der GRV nur Standards festgelegt, die „Common Sense“ seien, da sie zu den Menschenrechten gehörten. Wer diese verletze, sei sich auch ohne die GRV im Klaren



darüber. (Int. StarCar AN 1) Die Arbeitnehmervertreter gingen davon aus, dass so grundlegende Rechte in Europa und Deutschland keine Rolle spielen würden, die Beschwerden zeigten später jedoch, dass diese auch hier relevant sind und anscheinend doch keinen „Common Sense“ darstellen. (Vgl. Kap 8.5.) Ein in den Verhandlungen beteiligter Arbeitnehmervertreter berichtet: „Das Unternehmen hat eher zögerlich reagiert zu Beginn, hat eher ablehnend reagiert und dann kam uns einfach zupass, dass der Vorstandsvorsitzende damals, ohne dass irgendjemand das wusste, den Global Compact unterschrieben hatte. Was uns auch noch sehr zu Hilfe kam, war, dass VW eben parallel verhandelt hat. Und wenn eben andere Unternehmen das auch tun, kann das nicht so verkehrt sein, das auch mal anzufangen.“ (Int. StarCar AN 1) Am Verhandlungstisch saßen Vertreter aus dem WEC, unter anderem aus Deutschland, den USA, Kanada und Brasilien. Zwar sei die US-Gewerkschaft United Auto Workers (UAW) skeptisch gewesen, habe aber trotzdem unterschrieben. Auf Grundlage der IMB-Modellvereinbarung und unter Einbezug der OECD-Guidelines und des Global Compact legte der Gesamtbetriebsrat einen Entwurf vor, auf dem die Verhandlungen basierten. Nachdem die Skepsis der US-Vertreter im WEC überwunden wurde, gab es von Arbeitgeberseite Widerstand gegen eine verbindliche Zuliefererklausel, ein Monitoring konnte daher nicht verankert werden. Ein weiterer Konflikt entstand mit dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund (IMB). Der IMB hatte seinen Musterkodex zur Verfügung gestellt, war dann aber verärgert, dass er nicht in die Verhandlungen einbezogen wurde. Ein Grund lag darin, dass die Beziehungen zwischen WEC und IMB nicht etabliert waren. Der zweite Grund waren Überlegungen der StarCar-Arbeitnehmervertreter. Sie hatten den IMB absichtlich nicht an den Verhandlungstisch geholt, da ihrer Ansicht nach die persönliche Bekanntheit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter bei sensiblen Verhandlungen wichtig sei: „Wir haben damals eigentlich gedacht, dass es so ein Thema, das schon delikater ist, wo du nicht so genau weißt, wie es gehen kann, einfach ganz bewährte Verhandlungsstrukturen, in Deutschland bewährte Verhandlungsstrukturen zu nehmen, weil sonst einfach der Ausgang völlig offen gewesen wäre. Wenn du dann so einen sozusagen ganz Fremden mit an den Verhandlungstisch setzt, dann erschwert das vieles.“ (Int. StarCar AN 1) Als die IMB-Spitze von der vor dem Abschluss stehenden Vereinbarung erfuhr, forderte sie ihre Mitgliedsgewerkschaften zur Ablehnung der GRV auf, bis sie dann in die Unterzeichnung einbezogen wurde. Nach Protesten des IMB wurde schließlich „on behalf of“ für diesen mit unterschrieben. Das Beispiel zeigt die durchaus divergierenden Interessenlagen innerhalb der Arbeitnehmer: „das waren dann halt damals die allerersten Gehversuche auf dem manchmal relativ glatten diplomatischen Parkett von GUF und so. Da hatten wir vorher auch noch nicht

die Riesen-Erfahrungen, wie das geht und in welche Fettnäpfchen man da rein treten kann.“ (Int. StarCar AN 1)<sup>146</sup> Heute präsentiert der IMB die StarCar-GRV jedoch durchaus als Best Practice.

Bei StarCar wurde wie beschrieben der IMB-Modellkodex des „IMF Model International Framework Agreement“ von 1998 als Grundlage für die Verhandlungen herangezogen. Der Internationale Metallgewerkschaftsbund (IMB), der die Interessen von 25 Millionen Beschäftigten in der Metall-, Automobil- und Elektronikindustrie, im Schiff- und Flugzeugbau sowie im Bergbau vertritt, hat sich in den letzten Jahren aus einer Position der relativen Stärke, insbesondere in den Industrieländern, auf den Abschluss von GRV verlegt.<sup>147</sup> GRV sind Teil des beim Weltkongress 2005 verabschiedeten Aktionsprogramms, in dem auch der Fokus auf TNU betont wird; die Maxime lautet „the International Metalworkers Federation is dedicated to pursuing IFAs in all transnational companies where our affiliates have members“. (IMF 2003) Da die erste Vereinbarung erst 2002 unterzeichnet wurde, war StarCar das zweite Automobilunternehmen mit GRV. Mittlerweile gibt es 19 Vereinbarungen. Da der IMB vor allem in Branchen mit traditionell recht gut organisierten Facharbeitskräften operiert, die durch eine überschaubare Zahl an TNU dominiert werden, richtet er seine Strategie darauf, in GRV über die Kernarbeitsnormen hinausgehende Standards in Bezug auf Lohn, Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz und Umweltschutz zu verankern – auch für die Zulieferer. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011:87f.) Allerdings erleben die Metallgewerkschaften trotz ihrer relativen Stärke in den Industrieländern in den letzten Jahren Mitgliederverluste und geraten durch die Externalisierung von Arbeit in den Kernbranchen Metall und Automobil unter Druck. Zudem sind neue Branchen wie Elektronik, Informationstechnologie und Erneuerbare Energien kaum organisiert. Mit dem Aktionsprogramm 2009-2013 versucht der IMB daher, existierende GRV stärker zu implementieren, neue Vereinbarungen abzuschließen und Konzernnetzwerke aufzubauen, in denen die Gewerkschaften am Stammsitz eine Schlüsselrolle spielen sollen. (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen:19; International Metalworkers' Federation (IMF) 2010)

Insbesondere die europäischen Metallgewerkschaften und hier vor allem die deutsche IG Metall haben durch ihre Mitgliederbasis und Einfluss auf Betriebsvertretungen eine starke

---

<sup>146</sup> Vgl. zur Entstehung der GRV auch Müller/Platzer/Rüb 2004 und Stevis 2009.

<sup>147</sup> Der IMB ist eine der größten und ältesten GUF. Sein Vorläufer wurde bereits 1893 gegründet und er repräsentiert heute 25 Millionen Metallarbeiter von mehr als 200 Gewerkschaften in 1000 Ländern. Neben dem Sekretariat in Genf gibt es Regionalbüros in Johannesburg, Neu Delhi, Kuala Lumpur, Santiago de Chile, Mexico City und Russland. (Vgl. <http://www.imfmetal.org/>)

Rolle im IMB, die etwa die IG Metall in den letzten Jahren für den Abschluss von GRV mit deutschen Großunternehmen genutzt hat. (Rüb 2009) Insofern orientiert sich die GRV-Strategie auch recht stark am deutschen Modell der Mitbestimmung und versucht Welt- und Eurobetriebsräte in den Abschluss und die Implementierung einzubinden.<sup>148</sup> Dies ist auch mit einer Strategie der Dezentralisierung der Verhandlungen verbunden: in einigen Verhandlungen haben die Gewerkschaften am Stammsitz die Führungsrolle übernommen, die IG Metall war an mindestens 17 GRV beteiligt (Rüb 2006:7), in anderen der EBR oder wie bei StarCar der WBR, während der IMB eine koordinierende Rolle einzunehmen sucht und über das Modellabkommen für bestimmte Mindeststandards sorgt. Die IG Metall ist eine der Schlüsselgewerkschaften im IMB und hat GRV seit 2002 in ihre Strategie aufgenommen. (Rüb 2006) Wie das Beispiel StarCar zeigt, ist diese Dezentralisierung jedoch nicht immer konfliktfrei, die Rollen der GUF, der lokalen Gewerkschaften und Betriebsräte können durchaus in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen.

Im Vergleich zum Modelltext des IMB fällt die StarCar-GRV schwächer aus. Zu Beginn gibt es eine allgemeine Verpflichtung zu sozialer Unternehmensverantwortung in der Globalisierung und zum Global Compact, dann folgen Prinzipien „that are orientated at the conventions of the International Labor Organization“ und die bereits „have been implemented by [Star Car] worldwide“ zu Menschenrechten, Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Chancengleichheit, Lohngleichheit, Gewerkschaftsfreiheit, Kollektivverhandlungen, Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz, gesetzlichem Mindestlohn und Training. Zulieferer werden „ermutigt und unterstützt“, diese Prinzipien in ihren Unternehmen umzusetzen. Zur Implementierung im TNU sollen die Prinzipien in den unternehmenseigenen „Integrity Code“ übernommen und entsprechend implementiert werden, u.a. auch durch Überprüfung im Corporate Audit, Verknüpfung mit Performanzkriterien und Berücksichtigung in den Compliance-Trainings. Es soll regelmäßige Berichte und Konsultationen über die Implementierung mit dem Weltbetriebsrat geben. Alle Beschäftigten sollen über die Prinzipien informiert werden, Beschwerden sollen von einer „open line“ entgegen genommen werden, wohl mittlerweile im heutigen „Business Practices Office“.

Anders als im Modelltext gibt es keine explizite Verpflichtung auf die Nummern der IAO-Konventionen, keine Ausdehnung der Verpflichtung zur Einhaltung auf Zulieferer und Subunternehmer, keine Überprüfung deren Verhaltens und keine Konsequenzen im Falle eines Verstoßes. Zudem werden nicht wie in der Modellvereinbarung „decent wages“

---

<sup>148</sup> Damit schließt die GRV-Strategie des IMB auch an die nie ganz entwickelte Politik der Weltkonzernräte der Automobilindustrie an (Müller/Platzer/Rüb 2004: 115; 120).

festgelegt, sondern lediglich die Einhaltung des gesetzlichen Mindestlohns. Es werden keine Aussagen zur Arbeitszeit oder zu Mediation im Konfliktfall getroffen und die Überwachung der Implementierung auf Konsultationen mit dem Weltbetriebsrat übertragen, aber keine eigene „Monitoring Group“ eingerichtet. Der Vergleich zwischen Modelltext und tatsächlichem Abkommen ermöglicht eine Vorstellung dessen, was in den Verhandlungen erreicht werden konnte (vgl. Dokumente im Anhang).

Die Verhandlungsführer hatten sich von der Ebene der Menschenrechte genähert, „die kannst Du ja abschreiben“ (Int. StarCar AN 1) und dann den IBM konsultiert, was aufzunehmen sei. Dann sei es klar gewesen, dass dazu die Kernarbeitsnormen und eben auch das Diskriminierungsverbot gehörten.

Da es auf Seiten des Managements Vorbehalte gegenüber einer Zuliefererklausel gab, wurde nur die weiche Formulierung der „Erwartung“ aufgenommen. Auch der Weltbetriebsrat sieht sich nicht als „Weltpolizei“ und hatte nicht auf Audits bei den Zulieferern gedrängt. Das Monitoring der Regelungen findet über Treffen zwischen Weltbetriebsrat und Vorstand statt, die Inhalte des GRV wurden in den „Integrity code“ des Unternehmens eingefügt (vgl. Kapitel 8.5.).

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Mit der Etablierung des WEC und der Unterzeichnung der GRV wurden „in kürzester Zeit eine Basis für eine transregionale Arbeitsbeziehungspraxis in strukturell-institutioneller (Strukturbildung) und inhaltlicher Hinsicht (Normbildung) geschaffen.“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:164) StarCar ist eingebunden in das deutsche Mitbestimmungssystem, das einen wichtigen Faktor für alle deutschen GRV darstellt. „The legalization of the WEC is an example of how an IFA can get institutionalized despite its non-legal character“, insbesondere weil sich in der Gründungsvereinbarung auf das deutsche Recht als das anwendbare bezogen werde. (Stavis 2009:10) Als zentrale Akteure können die Konzernleitung und die deutsche Betriebsratsspitze, die über Ressourcen und eine eigene Stabsabteilung zur Strategieentwicklung verfügt, angesehen werden. „Die deutsche Betriebsratsspitze arbeitet sich Schritt für Schritt im unübersichtlichen globalen Raum voran. [...] Der Kompetenzbereich wird graduell ausgeweitet, die Peripherie kontrolliert eingebunden, ohne eigene Kompetenzen abzugeben. Das Machtzentrum bleibt trotz oder zugleich wegen der stärkeren Einbindung der Peripherie erhalten.“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:180) Der Vorsitzende des Betriebsrats im größten deutschen Standort ist auch der Vorsitzende in allen anderen Arbeitnehmervertretungsgremien und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender. Die Machtposition „bezieht sich aus der Mobilisierungsfähigkeit

der Belegschaft bei einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, aus dem ‚Schatten‘ der betriebsverfassungsgesetzlich garantierten Rechte und der Verschränkung mit der Aufsichtsratsmitbestimmung“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:177), aber auch durch inhaltliche Beiträge im Sinne eines Co-Managements und durch ein gewachsenes Vertrauensverhältnis zwischen einzelnen Personen. Die persönliche Bekanntheit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern und in Deutschland bewährte Verhandlungsstrukturen ermöglichen den Abschluss von Vereinbarungen. Mit dem WEC hat sich ein andauernder sozialer Dialog unter Einbeziehung von Vertretern aus mehreren Weltregionen entwickelt, wenn auch nicht aus allen. Diese Institutionalisierung von Mitbestimmung auf der Ebene des Unternehmens lässt sich als „Good Practice“ ansehen, allerdings läuft dieser weitgehend innerhalb des Unternehmens und unter Ausschluss von Gewerkschaften, vor allem aus Ländern des Südens, ab. Laut Stevis (2009:27) ist die Institutionalisierung weitgehend als „global shadow of domestic industrial relations“ zu sehen.

Bewegt sich die Diversity-Strategie ebenfalls im Schatten der heimischen Gleichstellungspolitik?

### **8.3. Global Diversity: Zwei Wege zum Ziel**

In der Tat ging die Initiative im Bereich Gleichstellungspolitik auch von der 1998 gegründeten „Projektgruppe Frauen“ im Gesamtbetriebsrat aus, die das Gespräch zum Thema Gleichstellung mit dem Management suchte. In dieser Projektgruppe treffen sich regelmäßig Betriebsratsmitglieder und -mitarbeiterinnen aus den verschiedenen deutschen Standorten. Ein weiterer wichtiger Auslöser war der Einfluss des amerikanischen Unternehmensteils, der bereits Diversity Management eingeführt hatte. Vor diesem Hintergrund wurde die Feststellung, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen im Konzern damals weit unter 10 Prozent lag, sowohl im Betriebsrat als auch im Personalvorstand problematisiert. Ende 1998 veröffentlichte der Vorstand des frisch fusionierten Konzerns seine „Erklärung zu Vielfalt und Chancengleichheit“. Für den Standort Deutschland wurde zur Konkretisierung Ende 2000 eine „Gemeinsame Erklärung zur Förderung von Chancengleichheit“ von Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat unterzeichnet, die als Handlungsfelder Frauenförderung, Vereinbarkeit, Flexibilisierungsangebote, Förderung von Menschen mit Behinderungen und Umgang mit verschiedenen Nationalitäten nennt und weitere Vereinbarungen ankündigt. Die einzige Frau im Gesamtbetriebsrat berichtet über die Phase des Agenda Setting:

„Das war eigentlich ganz witzig, weil die Gremien auch bei [StarCar] im Gesamtbetriebsrat sind ja männerdominiert. Wir haben eine sehr gute Unterstützung im Gesamtbetriebsrat über ein GBR-Sekretariat, wo Zuarbeiten gemacht werden, die die Kommission unterstützen, das sind Fachexperten. Und da waren zwei, drei Frauen. Und wie das dann so ist im Rahmen von Gesamtbetriebsrats-Sitzungen, sitzt man abends zusammen und unterhält sich und da ist dann herausgekommen: das Thema Frauen- und Chancengleichheit spielt eigentlich gar keine Rolle. Ich war und bin die einzige Kollegin im Gesamtbetriebsrat, und daraus ist dann sozusagen die Idee entstanden zu sagen, wir gucken einfach mal, was machen eigentlich Andere. Da waren wir ein bisschen entsetzt, da haben wir gar nichts gefunden zu diesen Themen. Dann haben wir gesagt, wir probieren mal was Eigenes auf die Beine zu stellen und probieren mal unsere Anforderungen zu definieren. [...] Das war gerade so der Zeitraum [der Fusion], und da war [StarCar] auch gezwungen durch die amerikanische Gesetzgebung, die ja da anders rangehen mit 20 Prozent gesetzlichen Vorgaben, da mussten sie an dieses Thema anders rangehen und insofern hat's uns ein bisschen geholfen, dann diese Vereinbarung abzuschließen. [...] Da gab es eine größere Offenheit, weil die Amis natürlich auch gesagt haben, was habt ihr da – was macht ihr da? Und da waren wir genau zum richtigen Zeitpunkt mit dem Thema unterwegs.“ (Int. StarCar AN 2)

Auslöser für die Diversitätspolitik bei StarCar waren also die Problemwahrnehmung einzelner Betriebsrats-Frauen und das Gelegenheitsfenster durch den amerikanischen Einfluss.

Ende 2000 konnte eine „Gesamtbetriebsvereinbarung zur Förderung von Frauen“ abgeschlossen werden, die Zielkorridore für den Anteil von Frauen auf verschiedenen Ebenen festlegt, die regelmäßig angepasst werden. StarCar war damit das erste deutsche Unternehmen, das sich eine Zielquote zur Erhöhung des Frauenanteils setzte. Die Gesamtbetriebsvereinbarung trat zu Jahresbeginn 2001 in Kraft und sah eine Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft von zu diesem Zeitpunkt 11,5 Prozent auf eine Spanne von 12,5 bis 15 Prozent 2005 und unter den Auszubildenden von 16 Prozent auf 18 bis 20 Prozent vor. In der Vereinbarung wird zudem Bezug genommen auf die von der Unternehmensleitung vorgesehene Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen auf Ebene 4 von 6,5 Prozent auf 8 bis 12 Prozent und auf Ebene 5 ohne Spezifizierung.<sup>149</sup> Erreicht werden sollen die Zielkorridore durch Unterstützung der Personalentwicklung von Frauen und die Einrichtung eines Steuerungsgremiums an allen deutschen Standorten mit jeweils zwei VertreterInnen von Werks- und Personalleitung sowie Betriebsrat. Dieses Gremium soll mindestens zweimal jährlich tagen und die Verantwortung für Umsetzungsmaßnahmen, etwa Datenerhebung, Handlungsschwerpunkte und Reporting, tragen und an ein für alle Standorte verantwortliches zentrales Steuerungsgremium weitergeben. Zeitlich fiel die Vereinbarung

---

<sup>149</sup> Ebene 4 ist die letzte tarifgebundene Ebene bei StarCar und bezeichnet Teamleiter mit Managementaufgaben. Ebene 5 bezeichnet die Meister. Darüber befinden sich die Führungsebenen 1-3 für Werksleiter, Bereichsleiter und Abteilungsleiter, für die kein Tariflohn vorgesehen ist. Zudem gibt es die Bezeichnungen A-C für die Vorstandsmitglieder.

zusammen mit dem Abschluss der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit“, wobei StarCar als großer deutscher Automobilhersteller und Aushängeschild der „Marke Deutschland“ generell zu Konsultationen eingeladen wird. Noch einmal die Betriebsratsvorsitzende zur Motivation, Akteurskonstellation und Erfolgsfaktoren:

„Da gab es wie gesagt überhaupt nichts und das hat uns dann so motiviert, dass wir konkrete Vereinbarungen abschließen oder beziehungsweise erst mal diskutieren mit dem Unternehmen. Damals hat es uns auch geholfen, weil freiwillig wird auch kein Arbeitgeber der Welt Zielkorridore definieren und sich damit auch festlegen. [...] Naja, zum einen waren wir da sehr beharrlich, hatten auch sehr schnell den GBR auf unserer Seite, das ist ja nicht unbedingt Thema Nummer eins in solchen großen Gremien. Das hat gut funktioniert, sicherlich auch, weil ich selber im GBR bin. Wenn die Konstellation anders ist wird es schwieriger, da tun sich ja auch viele andere Firmen schwer, wo ich höre: Mensch, GBR reagiert nicht. Und die kommen halt nicht weiter. [...] Das darf man nicht unterschätzen [die Möglichkeit, direkt im GBR Einfluss zu nehmen, K.S.]. Und von daher, glaube ich, haben wir überzeugt, haben gesagt, es gibt keine Unterschrift, wenn nicht die konkreten Zahlen da drin sind und das hat am Ende ausgereicht.“ (Int. StarCar AN 2)

Die Vereinbarungen wurden jeweils für fünf Jahre abgeschlossen, eine Anpassung der Zahlen erfolgte in den Jahren 2006 und 2010. In der mittlerweile dritten bis 2016 geltenden Vereinbarung lauten die Zielkorridore auf Grundlage der Zahlen von 2010 wie folgt: Der Frauenanteil an der Belegschaft insgesamt soll von heute 13,5 Prozent auf die Obergrenze des Zielkorridors von 15 Prozent erhöht werden. Der Anteil an den Auszubildenden soll von 20,6 Prozent auf 22 Prozent bis 26 Prozent steigen, im gewerblich-technischen Bereich auf 16 Prozent (aktuell bei 11,3 Prozent). Der Anteil der weiblichen Führungskräfte auf Ebene 4 soll von aktuell 12,4 Prozent auf 14 bis 18 Prozent erhöht werden. Erstmals wurde ein numerischer Zielkorridor zur Förderung von Meisterinnen von 4 bis 8 Prozent (der tatsächliche Anteil lag 2008 bei 3,2 Prozent) vereinbart, ein Zielkorridor für Angestellte ist nicht vorgesehen.

Im Kapitel 8.5. zur Implementierung zeigt Abbildung 33, wie sich der Frauenanteil im letzten Jahrzehnt tatsächlich entwickelt hat. Zunächst lässt sich festhalten, dass die Messbarkeit der Fortschritte als Erfolg gewertet wird:

„Wir haben [...] gesagt, die Vereinbarung muss konkret sein, die muss nachvollziehbar sein, es müssen klare Ziele definiert sein und wir wollen das Ganze kontrollieren. Das heißt manchmal ist man in einer Situation, wo man wunderschöne Betriebsvereinbarungen macht und kein Mensch guckt hin, werden die gelebt. Und da ist es uns wirklich gelungen, ein Controlling-Instrument zu haben. [...] früher wurden ja auch nicht die Daten so erhoben, die Gesamtzahlen, niemand hat darauf geguckt, Differenz männlich-weiblich, das müssen sie jetzt tun. Das heißt, wir kriegen einmal

im Jahr eine komplette Übersicht über die Entwicklungen immer unterschieden nach Männlein/Weiblein.“ (Int. StarCar AN 2)

Als mittelfristiges Ziel kommuniziert StarCar öffentlich wahrnehmbar, weltweit bis 2020 einen Anteil von 20 Prozent Frauen in Führungspositionen erreichen zu wollen. Auch für diese Zahl sieht die Betriebsratsvorsitzende den Auslöser im Kontext der US-amerikanischen Gesetzgebung. Die Diversity-Managerin begründet die Zahl mit den spezifischen Voraussetzungen in der Automobilbranche:

„Wir betreiben dieses Thema aus dem Grund, so wenn Sie so wollen eher konservativ, klingt ja zunächst erst mal nicht so furchtbar prickelnd, nicht wie die 30 Prozent-Quote wie bei der Deutschen Telekom. Wir machen das deswegen so, weil wir ein sehr Technik-orientiertes Unternehmen sind und wir uns der Schwierigkeiten durchaus bewusst sind, es zu schaffen mehr Frauen für Technik zu interessieren, denn das ist bei uns nun mal eine der wichtigsten Voraussetzungen um überhaupt in Führungspositionen kommen zu können. Das ist ein Thema, ein zweites Thema ist, wir glauben dass eine evolutionäre Entwicklung von Frauen in Führungspositionen besser ist als eine revolutionäre, weil man dabei nie den Leistungsgedanken aus dem Blick verlieren darf. Das dritte ist, dass wir davon ausgehen dass wir einfach eine nachhaltige Entwicklung brauchen, das heißt, es geht uns nicht darum, dass wir eine bestimmte Zahl erreichen, sondern uns geht es darum, dass die Frauen dann auch in diesen Funktionen erfolgreich sein können.“ (Int. StarCar HQ Man 1)

In der Folgezeit wurden weitere Betriebsvereinbarungen zu Teilzeit (2001), Familienzeit (2001), fairem Umgang am Arbeitsplatz (2004), Kinderbetreuung (2008), häuslicher Krankenpflege (2008) und mobilem Arbeiten (2009) abgeschlossen. Bereits seit 1989 gibt es eine Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“, die Müttern und Vätern im Anschluss an die gesetzliche Elternzeit eine vierjährige Freistellung mit Wiedereinstellungszusage ermöglicht (bzw. sieben Jahre bei zwei Kindern). Zudem gibt es im Kontext des Ansatzes „Aging Workforce“ eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, die auch Lebenslanges Lernen für ältere Beschäftigte und ein jährliches Qualifizierungsgespräch vorsieht. Allerdings gibt es derzeit keine Überlegungen, andere Kriterien wie Alter oder Migrationshintergrund in Betriebsvereinbarungen aufzunehmen und mit Zielkorridoren zu hinterlegen, weder im Diversity Office noch im Betriebsrat.

Auch zum Thema Entgeltgleichheit gibt es keine konkrete Vereinbarung oder Maßnahmen. Zwar ist das Prinzip „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ in den Grundsätzen zur sozialen Verantwortung festgeschrieben und im Nachhaltigkeitsbericht wird verkündet, bei StarCar gebe es keine Entgeltunterschiede, dennoch sieht die Betriebsratsvorsitzende Handlungsbedarf:



„Das Thema Entgelt ist eins der schwierigsten Themen. Da sagen wir, wir sind nicht auserwählt und die über 20 Prozent, die Frauen nachgewiesenermaßen weniger verdienen, die finden sich auch bei uns in den Werken. Da war so ein bisschen unsere Hoffnung, dass durch die Einführung von ERA, also neue Entgeltrahmenvereinbarung [einheitliches Entgeltrahmenabkommen für Arbeiter und Angestellte], dass wir da mehr einen besseren Überblick und Transparenz kriegen. Ist leider nicht der Fall. Aber wir haben uns zumindest mal im Werk Berlin, habe ich mit einer Kollegin mir vorgenommen, dass wir mal ganz gezielt in bestimmte Bereiche reingehen und wir uns mal angucken, wie ist da die Konstellation, wie viel Männer, wie viel Frauen, wer macht welche Tätigkeit und wie ist die bezahlt. Und ich vermute mal ganz stark, dass man relativ schnell in bestimmten Bereichen dann auch auf Differenzen stößt und Fragen stellen muss und sagen: Wie kann das sein, machen zwei das gleiche und haben unterschiedliche Entgeltgruppen. Aber das ist eine Klein-Kleinarbeit. Das kann man auch nicht durch große vollmundige Ansagen erreichen, sondern da muss man sicherlich durch die Bereiche und sich das ganz konkret ansehen. [KS: Tja, weil es auf der formalen Ebene ja keine Unterschiede gibt?] Tja, auf der formalen Ebene, hör ich auch... Weil auch unsere Betriebsräte hier sagen, wenn ich die frage: ‚Wieso, ERA, alle gleichbehandelt. Ungleichbehandlung gibt es hier gar nicht.‘ Das wird gar nicht wahrgenommen. Und ich glaube, das ist auch einer der Gründe, warum man da so schwer rankommt. Und wenn man erst mal ein paar Beispiele hat wo man sagt ‚Seht ihr, da ist aber definitiv eine Ungleichbehandlung‘, dann glaube ich, geht das auch mehr in die Köpfe rein.“ (Int. StarCar AN 2)

Mit den Betriebsvereinbarungen wurde eine Form des Gender Controlling bei StarCar eingeführt, das in die regulären Controlling-Mechanismen integriert ist. Darüber hinaus ist es in die Zielvereinbarungen der Leitungsebene integriert und zählt damit zu den Beurteilungskriterien bei der jährlichen Leistungs- und Potenzialbewertung der einzelnen Manager mit (wenn auch geringer) finanzieller Wirkung auf die Leistungsmittel. Als Steuerungsinstrument wird eine „Global Human Resources Scorecard“ verwendet, die 17 „Key Performance Indicators“ (KPI) enthält, zu denen etwa der Mitarbeiter-Commitment- und Qualifikationsindex und die Anzahl von Frauen im Management zählen. Diversity wird damit zu einem messbaren und ernstzunehmenden Management-Thema.

Parallel zu dieser quantitativen Begleitung und Überprüfung gibt es qualitative Maßnahmen, die den Standorten zentral vorgeschlagen werden. Die Werke werden regelmäßig evaluiert hinsichtlich der qualitativen und quantitativen Fortschritte. Aus Sicht der Betriebsratsvorsitzenden wird das Follow-Up vor allem durch die Projektgruppe Frauen im Gesamtbetriebsrat und das Steuerungsgremium geleistet. Dieses trifft sich mindestens einmal jährlich mit der Unternehmensleitung, u.a. auch der Diversity Managerin, und spricht Empfehlungen an die Standorte aus. „Also das ist kein Selbstläufer, sondern da muss man permanent nachhaken und das ist auch die Hauptrolle der Projektgruppe Frauen.“ (Int. StarCar AN 2) Beschwerden werden zunächst lokal geäußert, gehen dann nach oben und

werden wenn nötig in einberufenen Treffen der Steuerungsgruppe behandelt. Die Beschäftigten werden über die Vereinbarungen mithilfe des Intranet, der Betriebsratszeitungen und bei Betriebsversammlungen. Die meisten Beschwerden in Bezug auf die Vereinbarungen werden wegen Mobbing geäußert, nochmals gesteigert unter dem Konkurrenzdruck der Weltwirtschaftskrise, und beziehen sich damit auf die Vereinbarung „Faires Verhalten am Arbeitsplatz“.

Die Leiterin des Global Diversity Office sieht das Controlling als die Aufgabe ihrer Abteilung und bewertet sowohl die Fortschritte im Bereich Gender & Diversity als auch die Einführung einer solchen Politik als Ergebnis einer Managementstrategie. Die Diversity Managerin unterstreicht als Auslöser für eine Diversitätspolitik die Rolle des US-Konzernanteils und den niedrigen Anteil von Frauen in Führungspositionen. Sie beschreibt, dass im Jahr 2004 der Vorstand im Rahmen einer jährlichen Performancerunde die Entwicklung eines Projektvorschlags zur Förderung von Vielfalt angeregt hatte, verantwortlich dafür war eine US-amerikanische Managerin. Die Projektgruppe machte den Vorschlag zur Einrichtung eines Diversity-Büros. „Und so ist dann die Entscheidung getroffen worden, man will Diversity im Unternehmen fördern, man will Vielfalt voranbringen und man will vor allen Dingen auch eine Funktion haben, die sich ausschließlich um dieses Thema kümmert.“ (Int. StarCar Man 1) Ab 2005 kam es also zur Einführung von DiM als strategische Initiative. Seit dem 1. Mai 2005 hat StarCar eine Diversity Managerin, die das Global Diversity Office aufgebaut hat und direkt dem Personalvorstand berichtet. Sie hatte zuvor eine leitende Stellung in der Personalabteilung inne. Sie leitet ein Strategieteam von zehn MitarbeiterInnen, die die Diversity-Konzepte entwickeln, die Umsetzung begleiten, berichten und gegenüber dem Betriebsrat verhandlungsberechtigt und -verpflichtet und auch für den Ausbau der Kinderbetreuung an den 14 deutschen Standorten verantwortlich sind. Darüber hinaus wurde eine Diversity-Organisation aufgebaut, die in ihrer Struktur der Nachhaltigkeits-Organisation ähnelt. Diese setzt sich aus dem Global Diversity Office, einem aus Vorstandsmitgliedern und Führungskräften bestehenden Entscheidungsgremium namens Global Diversity Council sowie Diversity Officers in den Geschäftsbereichen zusammen. Mit den Diversity Officers ist in jedem Geschäftsbereich ein entsprechend hoch angesiedelter Ansprechpartner an verschiedenen Standorten weltweit vorgesehen, so dass sich insgesamt 150 Personen mit einem Teil ihrer Arbeitszeit um das Thema Diversity Management kümmern. „Wir haben das so eingerichtet, dass wir in jedem Geschäftsbereich einen Ansprechpartner, eine Ansprechpartnerin haben, die auch in der Hierarchie entsprechend hoch verankert ist, nicht weil die anderen das nicht könnten, sondern weil das auch ein machtpolitisches Thema ist“

(Int. StarCar Man 1). Diese berichten jedoch nicht ins Global Diversity Office, sollen aber lokal angepasste Strategien entwickeln.

Das „Global Diversity Office“ koordiniert also das Diversity-Programm mit den Schwerpunkten Frauenförderung, Internationalisierung und Generationenmanagement. Als erster Handlungsschwerpunkt wurde das Thema der Förderung von Frauen in Führungspositionen ausgewählt, seit 2008 ergänzt um die beiden Anderen. Das Thema Generationenmanagement bzw. Produktivität mit einer alternden Belegschaft rückt mit dem zunehmenden Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen, das sich in Deutschland 2010 nochmals auf 43 Jahre (2009: 42,5 Jahre) erhöht hat, in den Fokus. Prognosen zufolge werden 2019 50 Prozent der Beschäftigten 50 Jahre und älter sein (Nachhaltigkeitsbericht 2011:68), was die Pensionsverpflichtungen und Anforderungen für Gesundheitsschutz erhöht und Fragen für die Zukunftsfähigkeit aufwirft. Zentrale Diversity-Ziele sind, den Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen weltweit bis 2020 auf 20 Prozent zu erhöhen und im Jahr 2010 zu den angesehensten Automobil-Unternehmen in Bezug auf Diversity Management in Deutschland zu gehören und dies zu bleiben. Das Management hat sich als weitere Diversity-Ziele gesetzt, die in der Betriebsvereinbarung festgelegten Zielkorridore zu erreichen, bei den Einstellungen im Trainee-Programm einen Frauenanteil von 35 Prozent zu erreichen, in Bezug auf die Internationalisierung des Managements den Anteil nicht-deutscher leitender Führungskräfte mindestens zu erhalten und das Thema Demografie weiterhin zu berücksichtigen, wobei die beiden Letzteren natürlich recht allgemein formulierte Ziele sind.

Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele sind insbesondere die genannten Zielkorridore, Trainings für die Führungskräfte zu Diversity und AGG, Förderung von Frauen (u.a. durch ein Mentoring-Programm), die Einrichtung von Werks-Kindertagesstätten an den deutschen Standorten sowie die Förderung von Projektteams mit gemischter Altersstruktur und Mitarbeiter-Netzwerken. Bei StarCar gibt es mit dem „Türk-Treff“ eines der ältesten Netzwerke in Deutschland und auch das Frauennetzwerk besteht seit Ende der 90er Jahre. Seit 2009 kamen ein Diversity-Meisternetzwerk, das sich speziell dem Thema Diversity Management verschrieben hat, ein Schwul-lesbisches Netzwerk und ein Ingenieurinnennetzwerk hinzu, das auch Einfluss auf die Produktgestaltung in der Fahrzeugentwicklung nehmen will. Weitere Netzwerke befinden sich in der Gründung und werden vom Diversity Office dabei unterstützt. (Int. StarCar Man 1)

StarCar wurde bereits in der Gründungsphase 2006 Mitglied der Charta der Vielfalt, wurde 2006 und 2009 mit dem TOTAL E-Quality-Prädikat ausgezeichnet und mehrere Werke haben erfolgreich am Audit „berufundfamilie“ teilgenommen. Seit 2007 findet jährlich eine Konferenz mit anderen Großunternehmen zum „Best Practice Sharing“ im Bereich Diversity statt.

Die Diversity Managerin erklärt zu den Evaluationsmechanismen aus ihrer Sicht, dass jährlich dem Global Diversity Council berichtet und ein Review der Fortschritte gemacht werde. Diese Informationen werden nicht veröffentlicht, ein Überblick findet sich im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens. Die Rolle des Betriebsrats wird von ihr als wesentlich weniger zentral eingeschätzt, die existierenden Vereinbarungen kaum thematisiert.

Auf Nachfrage, wie sich die Kooperation zwischen Diversity Office und Betriebsrat gestalten, antwortet sie:

„Ja, also natürlich kooperieren wir mit Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern. Wir haben auch eine Betriebsvereinbarung zum Thema Förderung von Frauen [im Tarifbereich] abgeschlossen. Wir werden auch diese Betriebsvereinbarung jetzt nochmal erneuern [...]. Wir arbeiten darüber hinaus eng mit dem Betriebsrat zusammen, wenn es darum geht, wie evaluieren wir unsere Aktivität. Wir sind a) mitbestimmungspflichtig und b) möchte ich auch, dass der Betriebsrat sich in den diesen Themen mit engagiert. Darüber hinaus gibt es jede Menge von Einzelfällen, in denen wir kooperieren, und selbstverständlich auch beim Thema betriebliche Sozialeinrichtungen, wie unsere Kinderbetreuung, da gibt's auch eine enge Kooperation mit den Betriebsräten.“ (Int. StarCar Man 1)

Allerdings beschränke sich die Kooperation auf die deutschen Betriebsräte und den Gesamtbetriebsrat, mit dem auch die Betriebsvereinbarungen mit Geltung für die deutschen Standorte abgeschlossen wurden. Mit dem EBR und dem WEC gebe es keinen Austausch. Auf die Frage, ob die Initiative für Gleichstellungspolitik eher vom Betriebsrat oder von der Managementseite ausginge, antwortet die Diversity-Managerin:

„Das ist insofern eine schwierige Frage weil man eigentlich darauf keine einheitliche Antwort geben kann. Also ich sag's mal so: Wenn wir das Kriterium mal nehmen würden, wie sieht denn die Sitzverteilung im Aufsichtsrat aus? Dann würde ich sagen die Arbeitgeberseite oder die Anteilseignerseite hat eine Frau im Aufsichtsrat. Die Arbeitnehmervertreterseite, die ja normalerweise, typischerweise eine Frau im Aufsichtsrat hat, hat bei uns keine Frau im Aufsichtsrat. Finde ich ehrlich gesagt ein bisschen merkwürdig. Jetzt würde unser GBR-Vorsitzender sagen, wir haben dafür aber jemanden mit internationalem Hintergrund im Aufsichtsrat. Muss man fairerweise sagen, stimmt. So. Das ist sicherlich die eine Baustelle, wo ich sage, damit bin ich nicht zufrieden, wie das Thema Diversity wahrgenommen wird. Dann muss man darüber hinaus natürlich sehen, es gibt viele Arbeitnehmervertreter und -

vertreterinnen, für die das Thema Diversity ein wichtiges Thema ist und die sich auch sehr einsetzen. Also es gibt auch eine Arbeitsgruppe Frauen/Gleichstellung im Betriebsrat, die sich intensiv mit dem Thema Diversity beschäftigt, ich bin in der Personalkommission des Gesamtbetriebsrates mindestens dreimal im Jahr vertreten, um die Diversity-Themen zu berichten und mit ihnen zu beraten. Also es gibt durchaus auch ein Interesse, es gibt glaube ich keine, wenn Sie so wollen, sehr fokussierte Ausrichtung nach dem Motto ‚Und was ist denn der Beitrag des Betriebsrates zu dem Thema?‘. Das würde ich im Moment noch nicht sehen, das ist aber auch die Frage, ob das die Aufgabe des Betriebsrates ist. Aber Interesse ist auf jeden Fall vorhanden und ich bin mir auch sicher, dass auch unser GBR-Vorsitzender sicherlich das Thema immer wieder auf seiner Agenda hat. Also zum Beispiel werden wir heute Mittag hier in der Nähe eine Kinderkrippe eröffnen mit über 100 Plätzen und da hat er sich’s dann auch nicht nehmen lassen zu sagen, da möchte ich als Betriebsratsvorsitzender auch was zu sagen. Das ist nicht selbstverständlich, aber fokussiert würde ich das jetzt nicht unbedingt beschreiben.“ (Int. StarCar Man 1)

Auffälliger Weise ist anders als in anderen Unternehmen im Aufsichtsrat von StarCar keiner der Arbeitnehmersitze mit einer Frau besetzt, die mittlerweile zwei Frauen im Aufsichtsrat vertreten die Anteilseignerseite, so dass der Frauenanteil in dem 20-köpfigen Gremium von 10 Prozent weitgehend dem Durchschnitt in deutschen Großunternehmen entspricht. Sechs der 20 Mitglieder kommen aus dem Ausland, fünf sind Anteilseigner-Vertreter aus Europa und Nordamerika, darunter beide Frauen, einer der Gewerkschaftsvertreter aus Brasilien. Dem rein deutschen siebenköpfigen Vorstand gehört seit 2011 erstmals eine Frau an. Sie ist interessanterweise für das neu geschaffene Vorstandsressort „Integrität und Recht“ zur Koordination der Compliance zuständig. Auch im Gesamtbetriebsrat ist nur eine Frau vertreten. Die Interviewpartnerin berichtet jedoch von Verbesserungen in Puncto Gleichstellung bei den Betriebsräten durch die Thematisierung: „mittlerweile haben sich auch die Kolleginnen in der Projektgruppe auch selber entwickelt, da sind wir grad dabei mal eine Abfrage zu starten, wer ist denn mittlerweile in welchen auch wichtigen Kommissionen, weil standardmäßig ist Betriebsrätin eben Protokollführerin oder in der Sozialkommission, das war früher eher so Standard und da hat sich auch eine ganze Menge getan.“ (Int. StarCar AN 2)

Auch in den Betriebsräten selber sind also Gleichstellungsmaßnahmen nötig. Auch wenn die Diversity-Managerin sofort auf die rein männlich repräsentierte Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat verweist, wird aus ihren Antworten dennoch deutlich, dass sowohl Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite das Thema bearbeiten, wenn auch nicht dezidiert mit kooperativem Anspruch. Auch die Betriebsratsvorsitzende äußert sich zwar nicht im Sinne einer Kooperation, aber einer Komplementarität von Betriebsrat und Diversity Office. Aus ihrer Sicht sei es sinnvoll, dass es ein Diversity-Office gibt („das war auch notwendig, wenn ich

das ganze Thema international, weltweit koordiniere, dann brauche ich so was wie ein Diversity Office“) und es finden regelmäßige Treffen mit der Projektgruppe Frauen statt.

„Ich denke mal der Austausch und die Zusammenarbeit ist genau an der Stelle, dass es sozusagen über die Betriebsvereinbarung ein Steuerungsgremium gibt, wo man regelmäßig zusammenkommt. Wir sagen natürlich unser Hauptthemenfeld und unser Fokus ist die tarifliche Ebene. Die [Diversity Managerin] ist auch so von ihrer Aufgabenstellung mal eher auf dem Themenfeld Unternehmen gesamt, leitende Führungskräfte unterwegs, aber es hat sich eigentlich gezeigt, dass es eine ganz gute Mischung und Ergänzung ist. Das heißt wenn bei den Leitenden was zum Thema gemacht wird, dann bringen die diese Themen ja auch über ihre Führungskaskade auch an die unteren Ebenen weiter. Und kriegen sozusagen da ihre Stallorder, was sie denn zu tun haben oder nicht zu tun haben.“ (Int. StarCar AN 2)

Während die Betriebsvereinbarungen also den Tarifbereich adressieren, zielen die Aktivitäten des Diversity-Büros vor allem auf die Führungsebene und werden von beiden Seiten auf Nachfrage nach Betonung der eigenen Rolle als komplementär beurteilt. Abbildung 32 veranschaulicht die Faktoren, die die Diversity-Strategie bei StarCar beeinflussen.

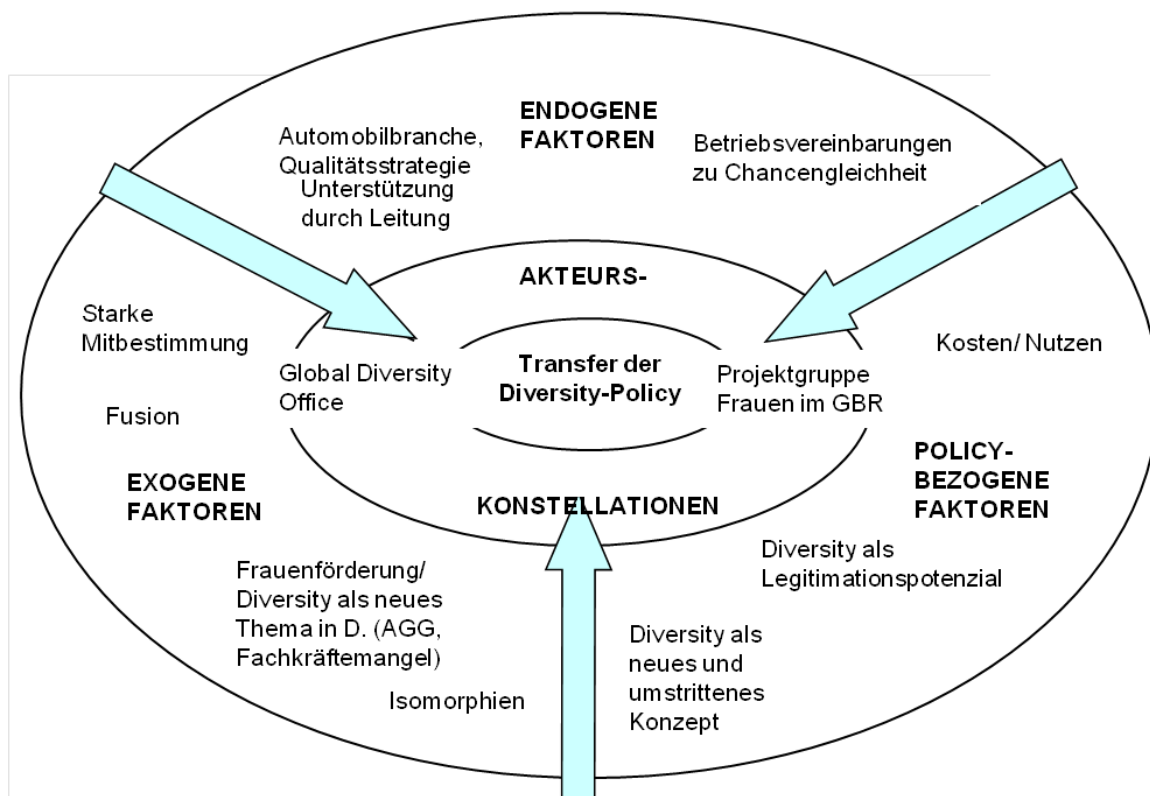


Abbildung 32: Einflussfaktoren auf DiM bei StarCar

#### **8.4. Philosophy: Fokus Frauenförderung in Deutschland**

Das „Global Diversity Office“ koordiniert also das Diversity-Programm mit den Schwerpunkten Generationengerechtigkeit, Frauenförderung und Internationalisierung. Im Jahr 2010 unterschrieb der Vorstand ein neues „Diversity Statement“, das unter dem Slogan „Unterschiedlichkeit fördern, Verbindungen schaffen, Zukunftsfähigkeit gestalten“ allerdings nur eine allgemeine Absichtserklärung zum positiven Umgang mit Vielfalt enthält. In früheren Publikationen wurde das Label „Diversity & Inclusion“ benutzt, in den neueren ist lediglich von Diversity die Rede.

Die Analysedimension Philosophie enthält die Frage der Definition von Diversity, der berücksichtigten Dimensionen und der Begründung, weshalb Diversity für die Organisation relevant sei.

Diversity wird in einem breiten Verständnis definiert als Vielfalt und Unterschiedlichkeit mit 42 unterschiedlichen Dimensionen. Die Schwerpunkte werden laut Programmatik auf Frauenförderung in Führungspositionen, Generationenmanagement und Internationales gelegt. Die Diversity-Managerin begründet die Entscheidung für den Gender Diversity-Schwerpunkt und problematisiert die Reaktionen darauf:

„Zunächst mal wissen wir, dass wenn wir über Diversity sprechen, sprechen wir über 42 unterschiedliche Dimensionen [...] Deswegen reden wir erst mal von einem breiten Ansatz zu Diversity Management und haben uns dennoch ganz bewusst darauf fokussiert, zu sagen, wir wollen auf jeden Fall mehr Frauen in Führungspositionen. Das führt natürlich dazu, dass wir auf der einen Seite immer die Diskussion haben, ist denn Diversity nicht nur Frauenförderung? Auf der anderen Seite haben wir aber gesagt, wenn wir dieses an sich schon seit über 100 Jahren bestehende Thema nicht endlich versuchen zu lösen, werden wir auch die anderen Themen nicht lösen können. Deswegen haben wir uns sehr bewusst für den Gender-Fokus entschieden und haben es zwischenzeitlich erweitert um die Dimension Generationenmanagement und die Dimension Internationalität, weil das für uns die entscheidenden Wettbewerbsvorteile sind. Natürlich spielt das Thema Erfahrungen, Hintergründe, Religion, sexuelle Identität usw. alles mit hinein, aber das sind jetzt nicht die Punkte, die wir ganz gezielt für unser Unternehmen sehen, sondern hier sehen wir einfach, das was wir betreiben und was für uns als Unternehmen wichtig ist, dass das die Themen sein sollen, die wir benötigen, um im weltweiten Wettbewerb besser bestehen zu können, um neue Ideen zu generieren, um mehr Kreativität zu erzeugen.“ (Int. StarCar Man 1)

Diese Aussage deutet bereits die Motivation für DiM und den Auslöser an: Als unmittelbare Auslöser zur Einführung von Diversitätspolitiken wurden bereits im vorhergehenden Kapitel die Isomorphie vom amerikanischen Konzernteil und die zunehmende Problemwahrnehmung im deutschen politischen Kontext herausgearbeitet. Gründe, die auch zur Begründung von DiM intern genutzt werden, sind neben der Globalisierung („als global agierendes

Unternehmen können sie sich einer Internationalität und unterschiedlichen Anspruchsgruppen überhaupt nicht entziehen“; Int. StarCar Man 1) auch die Individualisierung der Lebensentwürfe und damit der Arbeitswelt, der demographische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel („wir erleben das ja gerade im Ingenieurbereich schon seit mehreren Jahren, dass in Deutschland auch in einem Krisenjahr 2009 über 7.000 Ingenieursstellen nicht besetzt werden konnten, weil einfach Fachkräfte nicht vorhanden waren“; Int. StarCar Man 1) und das Gewinnen von Frauen als gut ausgebildete Kräfte und Kundinnen. Die Diversity Managerin führt zum letzten Punkt aus:

„Frauen auf der einen Seite als gut ausgebildete Frauen, die keine Chance hätten oder die keine Chance haben im Arbeitsmarkt sich so zu bewegen, und die auch auf der anderen Seite eine wirklich wichtige Ressource darstellen, um am Thema Wettbewerbsfähigkeit auch weiterhin mitgestalten zu können. Weil Frauen sind nun mal die Kaufkraft der Zukunft und sind es im Grunde genommen auch heute schon, wenn über 75 Prozent aller Consumer-Entscheidungen von Frauen getroffen werden, dann haben Frauen damit auch die Möglichkeit und eine Marktmacht, die natürlich extrem entscheidend ist, um auch in Zukunft Kaufentscheidungen in jeder Form voranzutreiben. Und wir wissen zum Beispiel als Automobilindustrie, dass die Motorisierung von Frauen in den nächsten Jahren maximal zunehmen wird, was ja auch völlig logisch ist, weil die meisten Männer ja bereits ein Fahrzeug haben, aber Frauen eben noch nicht so oft über ein Fahrzeug verfügen.“ (Int. StarCar Man 1)

So sind in Deutschland laut Kraftfahrt-Bundesamt 2010 bisher nur 32,4 Prozent der Pkw auf Frauen zugelassen, allerdings mit steigender Tendenz vor allem in der jungen Altersgruppe (vgl. SP-X/lza 2010), was Frauen zu interessanten Kundinnen für die Automobilbranche macht.

Stark hervorgehoben wird in der Argumentation auch der Business Case, gestützt auf die Autorität von Studien durch renommierte Institutionen: „es gibt ja sowohl von Catalyst in den USA zweimal wiederholt wie von den McKinseys hier in Europa zweimal wiederholt, definitiv den Nachweis, dass mehr Frauen in Executive Positionen zu einer besseren finanziellen Performance der Unternehmen führen. Und insofern weiß man nicht, was wir noch für ein Business Case brauchen. Also für mich liegt der Business Case quasi auf der Hand.“ (Int. StarCar Man 1)

Neben dem Business Case für das Ansprechen diverser Talentpools und Märkte nennt die Diversity Managerin als Motivationsfaktor die Kreativität und Innovativität in heterogenen Teams:

„Und das ist der Punkt, den ich mache, wenn ich ein homogenes Team habe, dann wird dieses homogene Team sich relativ schnell verständigen auf eine Entscheidungskultur, die hoffentlich richtig ist, meistens aber langfristig falsch wird, sondern wenn ich ein heterogenes Team habe, dann wird dieses Team vielleicht länger brauchen, bis es eine Entscheidung trifft, aber diese wird dann mit Sicherheit mehr



Aspekte von den unterschiedlichen Hintergründen mit abdecken und berücksichtigen und deswegen längerfristig die Erfolgreichere sein. Das ist das, worum es mir geht. Es geht mir nicht darum, dass Frauen anders, besser, sozialkompetenter, weniger kompetent oder wie auch immer entscheiden, da kann man alles erleben, aber das Wichtige ist einfach, dass Meinungsvielfalt da ist, Meinungsvielfalt zur Entscheidungsvielfalt herangezogen wird und dass diese Vielfalt bei der Entscheidung auch berücksichtigt wird. Und damit entsteht aus meiner Sicht ein besserer Zugang zum Markt und ein besseres Entscheidungsverhalten.“ (Int. StarCar Man 1)

Es wird also mit dem Business Case in Bezug auf vielfältige Talentpools und Teams, vielfältige Märkte und vielfältige Kunden argumentiert, nicht aber mit dem normativen Argument der Gerechtigkeit. Gegenüber dem Recht als treibenden Faktor wird sich entschieden abgegrenzt. Gefragt nach der zeitlichen Übereinstimmung zwischen der Einführung des AGG in Deutschland und des Diversity Office bei StarCar lautet die Antwort:

„Zunächst mal wissen wir, wenn wir über Diversity sprechen, sprechen wir über 42 unterschiedliche Dimensionen, damit wir einfach aus der engen Verbindung zum AGG rauskommen. Es geht für uns eigentlich nicht darum, wie setzen wir das AGG jetzt um, sondern es geht wirklich darum, eine Vielfalt zu fördern, die für das Unternehmen gut ist und die damit auch für die Mitarbeitenden im Unternehmen gut ist. [...] Es war wirklich der gesellschaftliche Kontext. Es war überhaupt... Wir haben das AGG nie als Bedrohung empfunden, sondern eher als Unterstützung. Für uns war es wirklich der gesellschaftliche Kontext, insbesondere als global agierendes Unternehmen können sie sich einer Internationalität und unterschiedlichen Anspruchsgruppen überhaupt nicht entziehen. Wir wollen es ja auch nicht, weil wir ja genau das Potenzial in den Kunden sehen und dieses Potenzial auch brauchen, um die Produkte auf die Kunden anzupassen. Deswegen war das AGG für uns vom ersten Moment an eher eine Unterstützung unserer Strategie und in keinsten Weise eine Defensivstrategie wie ‚machen wir mal schnell ein Diversity Office, damit das AGG uns nicht wehtut‘. Eher im Gegenteil.“ (Int. StarCar Man 1)

Dies ist vor dem Hintergrund der Auseinandersetzungen um das AGG in Deutschland, in dem die Arbeitgeberverbände und Großunternehmen eine deutlich ablehnende Haltung eingenommen hatten, eine interessante Positionierung.

Die Betriebsratsvorsitzende antwortet, gefragt nach der Motivation für Diversity, mit dem Verweis auf die alternden Belegschaften, den Fachkräftemangel, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und die Tatsache „dass 50 Prozent der Schulabgänger und Hochschulabgänger halt Frauen sind und dass die Abschlüsse und die Ergebnisse besser sind“. (Int. StarCar AN 2)

Während die Diversity Managerin breit von Vielfalt in 42 Dimensionen spricht, die mit dem Fokus auf Frauenförderung bearbeitet werden sollen, geht die Betriebsratsvorsitzende mit der

Schwerpunktsetzung völlig d'accord, weist aber auf institutionelle Diskriminierung hin, die in einer entsprechenden Strategie bearbeitet werden müsste:

„Und die Argumente, wir kriegen ja keine Bewerbungen, die zählen für mich nicht, sondern ich muss halt als Unternehmen gezielt werben. Man muss auch mal an die Schulen und Hochschulen ran und dass sind alles die Baustellen, die wir mit der Vereinbarung Frauenförderung auch versucht haben festzuschreiben, dass da auch ganz konkret was getan und unternommen wird. [...] Es gibt ein unterschriebenes Statement vom Gesamtbetriebsrat und von der Unternehmensleitung zum Thema Chancengleichheit, beziehungsweise Diversity, wo alle anderen Themen drin sind, das hat uns ja auch bewogen, nicht nur eine Vereinbarung abzuschließen zum Thema Frauenförderung, sondern eben die anderen Dinge auch, die ich genannt habe, um deutlich zu machen, dass es eben einen Zusammenhang gibt und dass es eben auch Abhängigkeiten gibt. Ich kann nicht nur sagen, ich fördere Frauen, sondern ich muss dafür sagen, wie familienfreundlich sind Arbeitszeiten, habe ich eine Unterstützung für Kinderbetreuung, und, und, und. Ist nur ein kleiner Teil von Diversity, aber darauf konzentrieren wir uns, mit Schwerpunkt. Weil ansonsten das Thema nicht so wahrgenommen und bearbeitet wird.“ (Int. StarCar AN 2)

Auf Gewerkschafts- und Betriebsratsseite gebe es „keine Berührungsängste, null“ mit dem Begriff Diversity oder DiM, er wird synonym mit Chancengleichheit genutzt, um mit dem Management ins Gespräch zu kommen. Es kann von einem pragmatischen Umgang mit dem Diversity-Konzept gesprochen werden. „Also da gibt es schon eine Minderheit, die ein Problem hat. Aber die Mehrheit, konkret gesagt wir, haben damit überhaupt kein Thema, weil anders kann ich gar nicht arbeiten. Wir müssen das Management überzeugen und wir müssen gemeinsame Lösungen und Ergebnisse haben, in allen Themen.“ (Int. StarCar AN 2) In Bezug auf Frauen wird explizit von Frauenförderung gesprochen:

„Wir sprechen ganz bewusst, und da haben wir auch lange drüber diskutiert, Frauenförderung, darf man den Begriff in den Mund nehmen, da haben auch viele Kolleginnen anfangs ein Problem mit gehabt. Aber wir haben gesagt, nee, das ist so, wir meinen das so und wir schreiben es auch so hin. Die Vereinbarung heißt auch so, die wollen wir gar nicht verklausulieren. Wir wollen Frauen fördern. Das heißt ja nicht, dass Frauen, die sozusagen nichts drauf haben, gefördert werden, sondern im Sinne von Gleichberechtigung wollen wir rangehen, das Thema Diversity in Summe, weil Diversity ist für mich immer der Riesen-Blumenstrauß und da glaube ich, den können wir nicht immer komplett im Blick haben.“ (Int. StarCar AN 2)

Die Diversity Managerin argumentiert differenzorientiert mit der Besonderheit von Frauen für Führungspositionen, zieht aber auf explizite Nachfrage zurück:

„Aber eins ist völlig klar, wenn Frauen zur Normalität werden in einem Management-Team, und das wird man nicht, indem man als eine Frau unter zehn Männern am Tisch sitzt, sondern das wird man erst, wenn man eine kritische Masse erreicht, also wenn bei zehn Personen, würde ich sagen, mindestens drei Personen weiblich sind, dann wird das Entscheidungsverhalten und damit auch das Investitionsverhalten, das Frauen an den Tag legen, zu einer wirklich kritischen Masse in einer Diskussion. Und Frauen,

wissen wir aus der Psychologie, investieren einfach konservativer als Männer. In anderen Worten: zocken weniger, gambeln weniger. Kann man übrigens sehr schön nachvollziehen, wenn man sich das Thema Micro Credits der Weltbank ansieht, wo die Frauen zu über 99 Prozent zurückzahlen und Männer eben zu nur 70 Prozent zurückzahlen. Und dann wird dieses Entscheidungsverhalten zu einem wirklichen Differenzierungsmerkmal. Und deswegen sind die Unternehmen langfristig erfolgreicher, die mehr Frauen in Topfunktionen haben, weil diese Frauen sich dann auch durchsetzen und das ist für mich ein handfester Beweis des sogenannten Business Case, und jeder der meint, es sei ein Trend, wird sicherlich eines besseren belehrt werden. [KS: Also sie würden schon sagen, dass Frauen anders führen, vielleicht auch in bestimmten Bereichen besser oder wie ist da ihr Blick? Argumentieren sie auch damit?] Also ich argumentiere weder mit anders noch mit besser, sondern ich argumentiere mit der Vielfalt. Es kann ja auch nicht sein, dass wir sozusagen einen Geschlechterkampf auf einem höheren intellektuellen Niveau führen, sondern für mich ist einfach die vielfältige Zusammensetzung, die hilft, es müssen immer aus meiner Sicht Männer und Frauen, am liebsten auch Menschen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund und unterschiedlichem von mir aus ethnischen Hintergrund am Tisch sitzen um einfach am Ende eine bestmögliche Entscheidung zu treffen.“ (Int. StarCar Man 1)

In Bezug auf die Beschäftigten mit Migrationshintergrund sieht die Betriebsratsvorsitzende entsprechend ihrer Feststellung, man könne nicht immer den „ganzen Blumenstrauß Diversity“ im Blick haben, keinen Handlungsbedarf etwa für eine „Migrantenquote“ analog zur Frauenquote, da es keine rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz gebe:

„Es kommt immer mal wieder hoch, das Thema von Kollegen mit Migrationshintergrund. Da aber klassischerweise bei den Einstellungen unserer Auszubildenden, da gab’s ein, zwei Kollegen, die das immer mal wieder zum Thema machen wollten. Grundsätzlich haben wir gesagt, wollen wir es nicht. Der Grund dafür ist: Gar keine Notwendigkeit. Ad eins ist es unheimlich schwer zu differenzieren, wer ist jetzt Migrant, die meisten haben mittlerweile einen deutschen Pass, an der Sprache kann ich sie gar nicht mehr differenzieren, ich kann es höchstens am Vornamen festmachen und das ist alles. Und wir haben da naturgemäß eine Mischung, wir haben da gar keine Anhaltspunkte. Und die Realität ist definitiv, dass von jeher eine Mischung ist, so dass da die Notwendigkeit gar nicht gegeben ist für uns, da etwas wie eine Quote festzulegen. Das muss ich ja nur, wenn ich feststelle, der Anteil ist zu gering, da muss ich was tun.“ (Int. StarCar AN 2)

Auch auf die Nachfrage, ob der Anteil von Menschen mit nicht-deutschen Wurzeln auf der Führungsebene nicht zu gering sei, verneint sie:

„Dadurch, dass [StarCar] nach wie vor ein weltweit aufgestellter Konzern ist, ist der Zwang groß und der Wechsel eigentlich selbstverständlich. Es gibt eine ganze Menge Expats und, und, und weltweit, von daher glaube ich, gibt es da gar kein Thema, gar kein Problem. [...] Da hab ich auch noch nie die Diskussion gehört, dass da ein Bedarf sei [für eine Migrantenquote in Führungspositionen], oder dass man da ran müsse. Das ist kein Thema. [...] Diskriminierung ist für mich und so ist es auch weitestgehend beschrieben mehr in Richtung, dass ich diskriminiert werde wegen der Herkunft, Hautfarbe oder ähnliches. Das ist so für mich der Kernschwerpunkt Diskriminierung. Und da haben wir im Werk Gott sei Dank so gut wie keine. [...] weil wir sind ja ein

Werk wie viele andere auch, wo wir, ich glaube, 25 verschiedene Nationalitäten haben und da gibt es im Werk bisher eigentlich nie im Betrieb Auseinandersetzungen. Auch wenn Länder sich geprügelt haben, aber das ist nie in den Betrieb hereingetragen worden. Das empfinden wir schon als positiv.“ (Int. StarCar AN 2)

Dass es angesichts der Statistiken zu Diskriminierung am Arbeitsmarkt in diesem Unternehmen keine Benachteiligung von Menschen ausländischer Herkunft geben soll, scheint unwahrscheinlich, insbesondere angesichts der Tatsache, dass der Vorstand rein deutsch besetzt ist. Interessant wäre es, zu dieser Frage Beschäftigte mit eigenem Migrationshintergrund zu befragen. Festgehalten werden kann an dieser Stelle, dass StarCars offizielle Diversity-Philosophie von einer Vielfalt mit 42 Dimensionen spricht, die es durch den Business Case motiviert mit dem Schwerpunkt auf Frauenförderung auf der Führungsebene in Deutschland zu adressieren gelte. Die Arbeitnehmervertreter teilen den Schwerpunkt und die Motivation weitestgehend, verweisen aber auf die Notwendigkeit, institutionelle Faktoren und alle Hierarchieebenen in die Bemühungen einzubeziehen.

Als unmittelbare Auslöser zur Einführung von Diversitätspolitiken wurden bereits im vorhergehenden Kapitel die Isomorphie vom amerikanischen Konzernteil und die zunehmende Problemwahrnehmung im deutschen politischen Kontext herausgearbeitet. Als weitere Faktoren können die Herausforderungen der Internationalisierung und die proaktive Rolle anderer Unternehmen gesehen werden. Als weitere Treiber können die Projektgruppe Frauen im Gesamtbetriebsrat und hier insbesondere die einzige stimmberechtigte Frau im GBR sowie die Diversity Managerin des Konzerns identifiziert werden. Als Philosophie für den Transfer kann also der Fokus auf Frauenförderung, Alter und Internationalität gerechtfertigt durch den Business Case in der Globalisierung festgehalten werden.

### **8.5. Practice: Globaler Anspruch – auf Deutschland begrenzt**

In diesem Kapitel soll es um die Implementierung bzw. die Praxis der verschiedenen Vorschriften bei StarCar gehen. Umgesetzt und zusammengeführt werden die verschiedenen Vorschriften in einer Verhaltensrichtlinie von 1999, die 2003 um die „Grundsätze der sozialen Verantwortung“ (GRV) und den Anforderungen des US-Rechts entsprechenden Code of Ethics erweitert wurde. Die Verhaltensrichtlinie gilt für den gesamten Konzern und wird durch zusätzliche Konzernrahmenrichtlinien und Konzernrichtlinien in konkrete Handlungsvorschriften umgesetzt, die im so genannten „House of Policies“ zusammen gefasst sind.

Die Inhalte des GRV wurden also in die allgemeine Verhaltensrichtlinie des Unternehmens eingefügt, der von den Interviewpartnern als „Integrity code“ bezeichnet wird. Dieser Einbau hat einerseits die Vorteile, dass die GRV-Prinzipien in ein zentrales Dokument eingebaut werden und sie als Vorschriften und Performanzkriterien für alle Manager gelten, der IBM und Stevis (2009) loben dies als Best Practice. Die enthaltenen Standards werden nach Unternehmensangaben bei Compliance-Trainings für die MitarbeiterInnen mit thematisiert. Andererseits weiß daher kaum jemand von der Existenz der GRV: die GRV ist nicht mehr als eigenständige Vereinbarung sichtbar und den Beschäftigten unterhalb der Management-Ebene weitgehend unbekannt. Im Rahmen der Interviews mit verschiedenen Management-Vertretern wussten diese erst nach mehrmaliger Nachfrage, was mit der GRV bzw. den „Social Responsibility Principles“, so der Titel, gemeint war (Int. StarCar Man 2 und 3). Auch von den Gewerkschaften an den Standorten werden die Standards daher nicht als gewerkschaftliche Rechte, sondern als Management-Instrument wahrgenommen. Als Teil des Integrity Kodex werden die Prinzipien auf der Unternehmens-Webseite und im Intranet gezeigt und in die Sprachen der wichtigsten Produktionsländer übersetzt. Ihre Bekanntmachung unter den Beschäftigten und Gewerkschaften an den Produktionsstandorten sei jedoch schwierig, schildert der Gesamtbetriebsrat.

In Bezug auf Chancengleichheit enthält das House of Policies das Diskriminierungsverbot, Mutterschutz und das Gebot der gleichen Bezahlung. Auch die Ziele, einen Frauenanteil von 20 Prozent in Führungspositionen und 35 Prozent bei den Einstellungen im Trainee-Programm zu erreichen, sind weltweite Ziele. Die Betriebsvereinbarungen und große Teile der Diversitätspolitik („80 Prozent“) beziehen sich jedoch nur auf die Standorte in Deutschland. Die Diversity-Managerin erklärt dies wie folgt:

„Was die Strategie weltweit angeht, dazu ist folgendes zu sagen: Wir haben da im Moment einen eher generischen Zugang gewählt, das heißt, unser erster Handlungsschwerpunkt, weil die meisten Mitarbeiter nun mal auch in Deutschland nach wie vor sind, kümmern wir uns um Deutschland. Das, was uns sehr freut, ist, nachdem wir das Ganze ja in Deutschland für alle Standorte verbindlich geregelt haben, ziehen unsere Kollegen in den USA, in Südafrika, in Lateinamerika und in Asien an uns massiv zu fordern und zu sagen, wir wollen da auch Teil eurer Aktivitäten sein. Dass wir jetzt schon relativ erfolgreich manche Aktivitäten exportiert haben, wie zum Beispiel Mentoring-Programme, wie zum Beispiel Diversity-Workshops, haben wir schon in Peking, haben wir auch schon in Tokio gemacht, oder wir haben mit den Kollegen in Südafrika eine Marketingstrategie für das Thema entwickelt, wie kann man vielfältigere Zielgruppen ansprechen und so weiter. Also ich sag mal, wir befinden uns hier noch eher in einer Phase, wo uns die anderen Standorte ziehen. Grundsätzlich gilt die Strategie weltweit, die Maßnahmen-Ausgestaltung vor

Ort ist aber natürlich an die jeweilige Region angepasst, also so nach dem guten alten Motto ‚Think global, act local‘.“ (Int. StarCar Man 1)

Die Abbildung zeigt die Entwicklung des Frauenanteils auf den verschiedenen Ebenen seit der ersten Gesamtbetriebsvereinbarung zur Förderung von Frauen im Jahr 2000. Sie zeigt zunächst eine langsame Steigerung des Frauenanteils. Seit der Weltwirtschaftskrise 2008 ist er trotz verschiedener Personalabbauprogramme in der gesamten Belegschaft konstant geblieben und 2010 auf 13,5 Prozent gestiegen. Unter dem politischen Druck zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in Deutschland und der EU zeichnet sich auf den Führungsebenen 4 und 5 eine weitere Steigerung ab. Bei den CAREer-Trainee-Einstellungen wurde in 2010 die 35 Prozent-Marke erreicht.

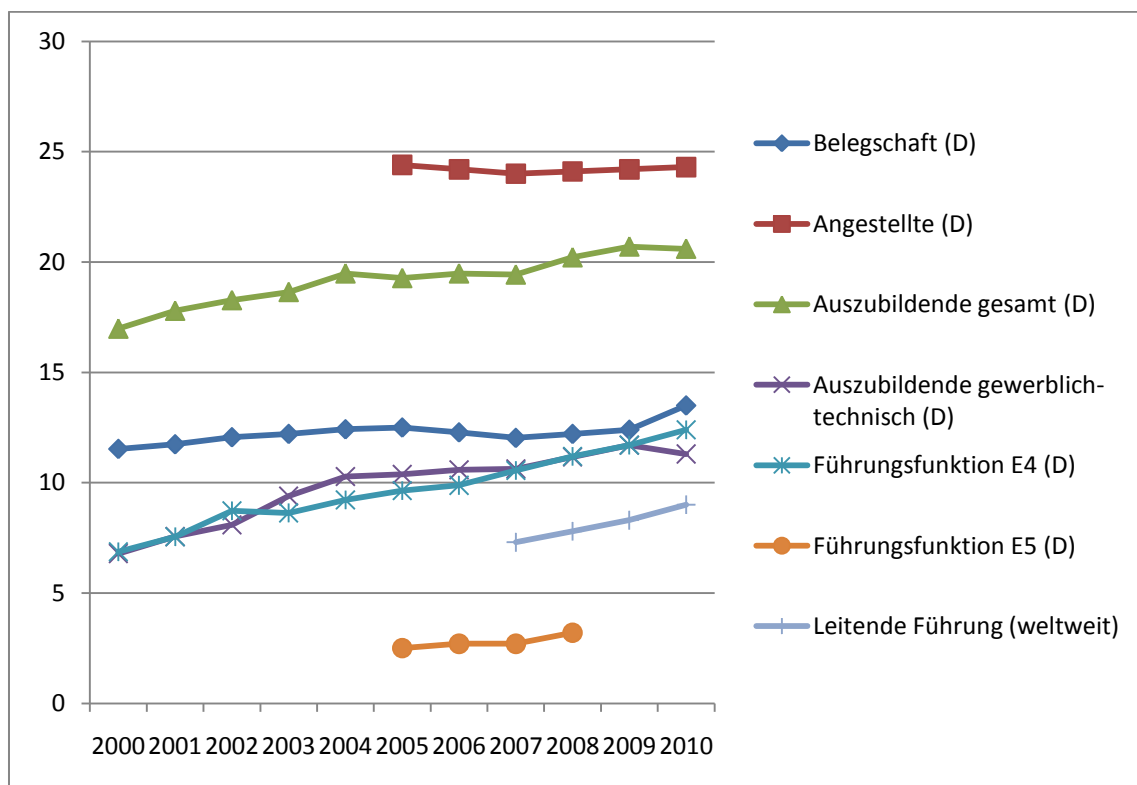


Abbildung 33: Entwicklung des Frauenanteils bei StarCar 2000-2010<sup>150</sup>

Um die in der aktuellen Zielvereinbarung festgelegten Zahlen (vgl. Kapitel 8.3) zu erreichen, ist jedoch noch eine intensive Steigerung nötig, zumal die in der Vergangenheit festgelegten

<sup>150</sup> In Prozent nach Unternehmens- und Betriebsratsangaben. Die mit D markierten Kategorien beziehen sich auf Deutschland, die Zahlen zur Leitenden Führung auf den gesamten Konzern. Bezüglich des Anteils von Frauen in leitenden Führungspositionen weltweit gibt es für die Jahre 2007-2010 leicht divergierende Angaben in verschiedenen Unternehmenspublikationen, hier wurden die höheren, weil späteren Angaben aufgenommen.

Zielkorridore zwar erreicht wurden, überwiegend aber am unteren Rand der Vorgaben geblieben wurde.

Insbesondere im Hinblick auf das Ziel, bis 2020 einen Anteil von 20 Prozent Frauen in Führungspositionen erreichen zu wollen, scheint es angesichts der derzeit neun Prozent noch ein weiter Weg. So sieht die Betriebsratsvorsitzende die 20 Prozent-Marke durchaus kritisch:

„[Der Vorstandsvorsitzende] hat die Vorgabe gegeben, 2020 20 Prozent Frauen, wird er nicht schaffen, weil es ein unrealistisches Ziel ist. [...] Das heißt, wir haben auch bei der Definition und Festlegung der Zielkorridore, haben wir selber auch wirklich gerechnet und haben gesagt nicht pauschal, also [StarCar] hätte uns wahrscheinlich zu dem Zeitpunkt gesagt, wir sagen euch zu: 20 Prozent Frauenanteil. Sondern wir sagen, kann ja nicht sein, wir liegen jetzt bei Neun Komma sowieso, wie soll denn das gehen und haben dann wirklich durchgerechnet was das eigentlich bedeuten würde an Steigerungen und haben von daher, glaube ich, sehr realistische Zielkorridore festlegen können, die auch alle erreicht werden konnten. Insofern haben wir dann natürlich alle fünf Jahre die auch noch ein Stück angehoben und das funktioniert. [Pauschale 20 Prozent] ist Blödsinn, ist Quatsch. Weil ein Ziel, was ich gar nicht erreichen kann, das werde ich irgendwann ad acta legen.“ (Int. StarCar AN 2)

Zusammenfassend konstatiert sie nur kleine Fortschritte, die von der Wirtschaftskrise infrage gestellt werden:

„Und wenn man es ganz realistisch und nüchtern betrachtet, auch wenn man noch sehr an dem Thema dran ist, auch bauchmäßig dran ist, passieren tut ja wirklich herzlich wenig, wenn man ganz ehrlich ist. Das sind ja Minischritte. Und wenn es eng wird, das heißt, wenn jetzt mal bei Stellenbesetzungen keine Einstellungen erfolgen, dann erfährt man ja die eigentliche Realität. [...] wenn dann [in der aktuellen Wirtschaftskrise] alle plötzlich meinen, dass es günstiger ist, wenn das Kind von der Mutter zu Hause erzogen und betreut wird, finde ich das schon spannend. Weil dann ist es ganz klar Konkurrenz und dann wird es eng.“ (Int. StarCar AN 2)

In Bezug auf die Beschäftigungsquote für schwerbehinderte Menschen beschreibt der Nachhaltigkeitsbericht 2011 einen leichten Anstieg, obwohl die Zahl der Beschäftigten insgesamt zurückging. Im Jahr 2009 waren 7636 schwerbehinderte und gleichgestellte Mitarbeiter an den deutschen Standorten beschäftigt, das entspricht mit 5,22 Prozent einem leicht über der in Deutschland gesetzlich vorgeschriebenen Quote von 5 Prozent liegenden Wert. Zudem lässt StarCar in Behindertenwerkstätten fertigen.

Auf der Maßnahmenebene nahmen seit 2007 rund 900 Mentees und Mentoren am TANDEM Mentoring teil, das Frauen in Führungspositionen fördern soll. Bis 2010 wurden 4.400 Führungskräfte in Diversity-Trainings geschult. (Nachhaltigkeitsbericht 2011)

Die Diversity Managerin erklärt zur Frage nach der Messung der Implementierung der Diversity-Maßnahmen:

„Ganz einfach, alles was man messen kann, messen und überprüfen wir [lacht] und haben das auch als Teil der Zielvereinbarung jeder Führungskraft und damit auch mit einer unmittelbaren Wirkung auf die Tantiemen von Führungskräften. Das ist insbesondere das Thema Anteil von Frauen in Führungspositionen, das ist auch das Thema Anteil von Frauen, die eingestellt werden ins Unternehmen, das ist auch das Thema Internationalität. Das sind die Themen, die können wir messen, was wir darüber hinaus tun und ich glaub, das darf man einfach nicht unterschätzen: ich bin zweimal im Jahr im Vorstand und gebe ein Update über die Diversity-Maßnahmen, die zentralerseite erfolgen und die von den Bereichen erfolgen und natürlich gibt es dabei immer auch eine Bewertung der Aktivitäten. Da sind immer alle sehr, sehr böse wenn diese Bewertung ansteht, weil natürlich jeder möchte, dass seine Leistungen da entsprechend gewürdigt werden und ich kann nur sagen, so lange das Thema Diversity ein Bestandteil der Zielvereinbarung der Führungskräfte ist, ist es natürlich immer auch ein Thema, um das sie sich besonders bemühen. [...] ab 2007 haben wir es dann definitiv in die Zielvereinbarung integriert.“ (Int. StarCar Man 1)

Allerdings scheint die Wirkung vor allem auf die deutschen Standorte begrenzt zu sein (vgl. Kap. 9).

Auch in Bezug auf die Implementierung von Arbeitsstandards an allen Standorten weltweit gibt es Schwierigkeiten. Stevis berichtet, dass der Kodex auf den Webseiten der Tochterfirmen nicht angezeigt wird und weder Kodex noch GRV für die Beschäftigten sichtbar vor Ort ausgehängt wurden. Zwar gibt es zum Kodex ein Handbuch und Dokumente, die konkrete Umsetzungsmaßnahmen beschreiben, in diesen tauchten die Prinzipien der GRV jedoch nicht auf. In der Berichterstattung zur GRI macht StarCar keine Angaben zu Fragen nach Menschenrechten und Arbeitsstandards. „On balance, the company is not actively disseminating the IFA throughout the company’s own production chain.“ (Stevis 2009:14) Zwar wird zum Kodex insgesamt aktiv kommuniziert, aber die Implementierungsbemühungen richten sich fast ausschließlich auf die Korruptionsbekämpfung und die Management-Ebene. So müssen alle Manager den Kodex unterzeichnen und es gibt ein Training zum Kodex, an dem allein zwischen 2006 und 2009 22.000 MitarbeiterInnen teilgenommen haben, doch richtet sich dieses an die Managementebene und thematisiert die GRV nicht gesondert. (Stevis 2009:14) Mehr als 111.000 Mitarbeiter nahmen bis 2010 an einem webbasierten Training zur Verhaltensrichtlinie teil. Nach Unternehmensangaben berücksichtigen diese Trainings neben dem Thema Korruptionsprävention die Aspekte Umweltschutz, Einhaltung von Menschenrechten, Umgang mit Interessenkonflikten sowie das Auftreten in der Öffentlichkeit. Zudem absolvierten mehr als 21.000 Beschäftigte aus dem Vertriebsbereich das webbasierte Training zur Korruptionsprävention. Ergänzt wurde das Schulungsangebot durch weltweit gut 140 Präsenztrainings mit mehr als 3.500 Teilnehmern



(Nachhaltigkeitsbericht 2011). Laut Nachhaltigkeitsbericht sind die Kommunikation und Schulung zu Integritätsthemen eines der zentralen Ziele der nächsten Jahre. Der Schwerpunkt der Trainingsmaßnahmen liegt ebenso wie bei dem Business Practices Office auf der Korruptionsbekämpfung. Die Verbreitung der Vereinbarung auf Arbeitnehmerseite wurde vor allem vom IMB und der IG Metall übernommen, die auch Trainings und Publikationen organisiert haben, während die Gewerkschaften in anderen Ländern zurückhaltender agieren. (Stavis 2009:15) Um trotz fehlender Überwachungsmechanismen von Verstößen zu erfahren, wurde Anfang 2003 vom WEC eine Veranstaltung mit VertreterInnen von NRO, Gewerkschaften und weiterer Organisationen veranstaltet, um die Vereinbarung bekannt zu machen. Dennoch ist die GRV nicht im Bewusstsein der StarCar-MitarbeiterInnen verankert, Management-VertreterInnen konnten es meist erst auf mehrfache Nachfrage und Verweis auf den Integrity Code zuordnen, den Gewerkschaftsvertretern am Standort Pune waren sowohl die GRV als auch internationale Arbeitsstandards unbekannt. Ähnliche Probleme werden auch von anderen Standorten und anderen Unternehmen berichtet (vgl. Kapitel 6).

Die Tatsache, dass die Regelungen den Beschäftigten, Gewerkschaftsvertretern und Managern vielfach nicht bekannt sind, scheint angesichts der Tatsache, dass es keine Audits gibt, sondern die Beschwerdemechanismen von lokalen Beschwerden ausgehen, problematisch. Zuständig ist formal das Business Practices Office, das weltweit vertraulich und auf Wunsch anonym Hinweise von MitarbeiterInnen oder Externen entgegen nimmt und mit dem WEC kooperiert. Keiner der bisherigen Beschwerdefälle aufgrund von Verstößen gegen die GRV kam jedoch über diese Stelle. Der Arbeitnehmervertreter von StarCar erklärt, sie hätten keine gemeinsamen Missionen von Managern und Gewerkschaftsvertretern einrichten wollen, die „gemeinsam um die Welt jetten und Weltpolizei spielen“, dies sei nicht zu leisten (Int. StarCar AN 1). Vielmehr ginge es darum, Organisation zu ermöglichen: „Das IFA war von vorneherein als Arbeitnehmerinstrument gedacht. Um es pathetisch zu sagen: Wir wollen, dass die Leute ihr Schicksal selber in die Hand nehmen. Wenn sie organisiert sind, eine Vertretung haben, dann können die Leute vor Ort sich selber um ihre Interessen kümmern. Alles Weitere wird sich dann finden.“ (Int. StarCar AN 1) So könnte sich dann vor Ort etwa gegen Diskriminierung eingesetzt werden. Es mache keinen Sinn, lokale Abkommen zum GRV auszuhandeln, da die Menschenrechte unteilbar sind. Als Strategie um die GRV auszubauen mache aber auch eine ständige Veränderung des GRV-Textes keinen Sinn, da es weltweit kommuniziert wurde und dann keiner mehr den Überblick habe; stattdessen seien inhaltliche Zusatzabkommen denkbar. Es gibt bereits eine Vereinbarung zu Arbeits- und

Gesundheitsschutz mit weltweiter Gültigkeit, in Zukunft wäre das auch für andere Aspekte (z.B. Equal Pay, Diversity) denkbar, erklären die Betriebsräte auf Nachfrage, konkrete Überlegungen gibt es jedoch nicht.

Trotz der bislang eher schwachen Kommunikation gab es bis 2010 20 Beschwerden auf Grundlage der Regelungen in der GRV, interessanterweise zu einem Viertel wegen Verstößen an deutschen Standorten. Immer wieder kommt es also zu Beschwerden wegen Verstößen gegen die Kernarbeitsnormen, beinahe ausschließlich wegen Einschränkung der Gewerkschaftsrechte. Die GRV werden von Arbeitnehmerseite vor allem als Instrumente zur Stärkung der Organisationskraft verstanden. (Int. StarCar AN 1) So beziehen sich nach Aussagen des zuständigen Arbeitnehmersvertreters bei StarCar dort 98 Prozent der Beschwerden auf Verletzungen der Versammlungsfreiheit und Organisation. (Int. StarCar AN 1) Die Beschwerdefälle wurden von den nationalen Gewerkschaften, der IG Metall oder dem IMB an den Gesamtbetriebsrat heran getragen. Von NRO kamen bisher keine Beschwerden, anders als vom Gesamtbetriebsrat erwartet. Nach einer Beschwerde wird der Weltbetriebsrat befasst, in dessen Sitzung muss der Vorstand Stellung nehmen und über Fortschritte berichten, üblicherweise interveniert das Management schriftlich vor Ort. Zwei Drittel der Fälle konnten auf diese Weise gelöst werden. (Int. StarCar AN 1) Gleichzeitig gab es häufig gemeinsame Gewerkschaftsaktivitäten, um Druck aufzubauen. Bereits im September 2002 gab es die erste Beschwerde an den WEC wegen Entlassungen an einem brasilianischen Standort, nach Intervention und Protesten wurden die Verhandlungen wieder aufgenommen. (Müller/Platzer/Rüb 2004:176) Insgesamt kamen acht Beschwerden aus der Türkei, fünf aus Deutschland, zwei aus Brasilien, zwei aus den USA, und jeweils eine aus Costa Rica, Rumänien und Südkorea. In beinahe allen Fällen ging es um die Behinderung von Gewerkschaften oder Betriebsräten, einmal um einen illegalen Lock-Out und in einem Fall um Rassismus/Belästigung. Aus dem Werk in Pune, Indien (vgl. Kapitel 9) und aus der Türkei gibt es Vorwürfe, dass die Beziehungen zwischen einer Gewerkschaft und StarCar dem Prinzip der Gewerkschaftsfreiheit widersprechen. Auch im Werk im US-amerikanischen Tuscaloosa sowie bei den dortigen Zulieferern scheint StarCar gegen Organisationsbemühungen vorzugehen. (Stevis 2009:20f.) Holdcroft schildert Erfolgsgeschichten: ein Erfolg war in Bezug auf einen Zulieferer von StarCar in der Türkei zu verzeichnen, der keine Gewerkschaften zulassen wollte und damit gegen die Konventionen 87 und 98 verstieß. Ein Brief des Weltbetriebsrats brachte den Zulieferer zum Einlenken. In anderen Fällen, beispielsweise im Falle von acht Zulieferern in Brasilien, hatte StarCar sich

von Zulieferern getrennt, weil diese gegen die GRV-Prinzipien verstießen und es daraufhin Beschwerden der Gewerkschaften gab. (Holdcroft 2006:22).

Trotz des oben genannten Falles wegen rassistischer Belästigung spielt die GRV in den Augen des zuständigen Arbeitnehmersvertreters in der Stabsstelle des Gesamtbetriebsrats für den Diskriminierungsschutz bei StarCar keine Rolle, da die GRV auf kollektives Handeln und weniger auf individuelle Beschwerden gerichtet gewesen sei. Eine Beschwerde wegen Diskriminierung ist dem Arbeitnehmersvertreter, der für die Bearbeitung aller Beschwerden zuständig ist, bisher nicht untergekommen. Umgekehrt wird auf die GRV in der Diversity-Strategie des Unternehmens nicht rekurriert, dies erstaunt den Arbeitnehmersvertreter jedoch nicht: „Um auf das Diskriminierungsverbot zu kommen, brauche ich nicht in das IFA zu schauen.“ Die GRV halte nur ganz grundlegende Standards fest.

Laut Stevis (2009:22) kam es in keinem Fall infolge der GRV zu einer Organisierungskampagne in einer zuvor gewerkschaftsfreien Fabrik, auch vom WEC scheint die GRV als Ex-post-Instrument verstanden zu werden, auf das im Falle von Verstößen Bezug genommen werden kann und nicht als Organisationsinstrument. Keine der Beschwerden kam aus einem gewerkschaftsfreien Werk, was auf den „Strong union effect“ hinweist. Jährlich berichtet das Management dem WEC über die GRV-Implementierung. Probleme machen die sehr knappen Formulierungen der Vereinbarung, die sich nicht konkret auf einzelne IAO-Normen bezieht und keine Überwachungsmechanismen (vor allem bei den Zulieferern) festlegt. So kommentiert ein externer Evaluator des Nachhaltigkeitsberichts 2008: „although the Principles of Social Responsibility are based on the Global Compact and ILO Conventions, the loose formulations of principles appears to pose a problem“ (Zitiert nach Stevis 2009). Nur eine sehr weiche Zuliefererklausel ist enthalten, die keine Überwachung oder Konsequenzen vorsieht, die Geltung für die Vertriebsstandorte wurde erst 2008 explizit aufgenommen. Die Zahl der Beschwerden zeigt, dass es Probleme gibt, zeigt aber auch die Funktionstüchtigkeit und Relevanz der enthaltenen Rechte, insbesondere von Gewerkschaftsrechten, Diskriminierungsschutz und Entgeltgleichheit, durchaus auch in Industrieländern.

Auch wenn sich einige der Beschwerden auf Zulieferer beziehen, enthält die GRV in Bezug auf die Zulieferer eine Wunsch-Klausel ohne Überwachung oder Sanktionen. Alle Zulieferer erhalten laut Unternehmen den Integrity Code und die 2008 verabschiedeten „Richtlinie zur Nachhaltigkeit für Lieferanten“, die seit Ende 2010 verbindlicher Teil der Einkaufsbedingungen für die meisten Zulieferer sind. An deren Einführung war das WEC

nicht beteiligt. Die Guidelines enthalten Bestimmungen zu Arbeits- und Umweltstandards, ethischem Verhalten und Kommunikation und sind gültig für alle Zulieferer und deren Subunternehmer und Zulieferer. In Bezug auf Arbeitsstandards sind das Verbot von Kinderarbeit und Zwangsarbeit, Gewerkschaftsfreiheit (nicht aber das Recht auf Kollektivverhandlungen), Mindeststandards zu Arbeitszeit und Arbeits- und Gesundheitsschutz enthalten. Lange argumentierte das Unternehmen, eine Kontrolle der über 20.000 Zulieferer sei nicht möglich, Stevis (2009:17) weist jedoch darauf hin, dass angesichts der Zahl zentraler Zulieferer von unter 200 zumindest bei diesen Auflagen und Kontrollen zu Arbeitsbedingungen möglich seien. Vielleicht auch in Reaktion auf die Schwierigkeiten und Beschwerden in der Türkei wurde nun zumindest ein Kodex eingeführt. 2010 wurden in einer Pilotphase erste Trainings für Zulieferer in der Türkei und Brasilien und ein Self-Assessment angeboten, die 2011 als Standardinstrumente eingeführt und auf weitere als „risikobehaftet“ identifizierte Länder ausgeweitet werden sollten. Je nach Ergebnis der Selbsteinschätzung kann sich ein Audit oder eine Trainingsmaßnahme anschließen. Der Nachhaltigkeitsbericht berichtet, dass Pilottrainings zu Nachhaltigkeit für Lieferanten in der Türkei im Mai 2010 gemeinsam mit anderen Automobilunternehmen stattfanden. Organisiert wurden die Schulungen von der Automotive Industry Action Group (AIAG), einem amerikanischen Verband für Standardisierungsaktivitäten in der Automobilindustrie. Schwerpunkte der Schulungen waren Arbeitsbedingungen sowie Umweltstandards und die damit verbundenen Anforderungen an die Managementsysteme. Ein einheimischer Anwalt informierte über landesrechtliche Bestimmungen. Etwa 140 Lieferanten nahmen teil, darunter 13 Zulieferer von StarCar. Erste Maßnahmen der Verantwortungsübernahme wurden also ergriffen, eine Berichterstattung, systematische Überwachung oder Konsequenzen im Falle eines Verstoßes sind jedoch weiterhin nicht vorgesehen.

Auch in Bezug auf den Diskriminierungsschutz äußert StarCar lediglich Wünsche gegenüber den Zulieferern:

„Und was die Zulieferer angeht, also wir haben keine expliziten Diversity-Kriterien an die Zulieferer adressiert, allerdings haben wir das Thema, ich sag mal im Sinne unserer Corporate Governance, natürlich auch bei den Zulieferern. Also wir sagen jetzt nicht, wenn das Unternehmen nicht einen Prozentsatz von so und so viel Frauen hat, dann kaufen wir dort nicht. Was wir aber sagen ist, wir wollen sehr wohl, dass die Zulieferer, insbesondere unsere großen Zulieferer, ein Bekenntnis zu Diversity abgeben, wir wollen auch sichergestellt wissen, dass die Menschenrechte bei den Zulieferern beachtet sind, wir wollen auch sichergestellt wissen, dass sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen einhalten, wie beispielsweise bei Behinderung mit 5 Prozent.“ (Int. StarCar Man 1)

Auch im Unternehmen selber und auch an den deutschen Standorten zeigen die Reaktionen, wie schwierig die Umsetzung von Diversitätspolitik auch gegen Widerstände ist. Gefragt nach der Akzeptanz von DiM im Unternehmen erklärt die Diversity Managerin:

„Naja, wie das bei 240.000 Leuten zu erwarten ist [lacht]. Also ich sag's mal so, als ich das Thema angefangen habe aufzubauen und zu übernehmen, war die Akzeptanz des Themas bis auf den Vorstand, den muss ich nämlich wirklich ausnehmen, auch wenn es da zwischenzeitlich Wechsel gegeben hat, der Vorstand steht hundertprozentig zum Thema Diversity Management. Weil der Vorstand an der Stelle wirklich auch erkannt hat und weiß wie notwendig es ist, dass wir einen gesellschaftlichen Wandel unterstützen und dass dieser Wandel auch ins Unternehmen hineinkommen wird und es besser ist ihn proaktiv zu gestalten, als ihn nachher mühsam nachvollziehen zu müssen. Zu Beginn meiner Arbeit war die Akzeptanz des Themas nicht besonders gut im mittleren Management. Ich habe natürlich auch Zeiten erlebt, wo man versuchte über mehr oder weniger freundliche Witze das Thema in eine Ecke zu bugsieren, in die es sicherlich nicht gehört hat. Zwischenzeitlich muss ich sagen, in allen Managementgremien in unseren Unternehmen ist es einfach ein normales Thema geworden. Es wird ernst genommen, ich erlebe sehr viele männliche Führungskräfte die das so behandeln, wie ein Thema Qualitätsmanagement, wie ein Thema Krankenfehlstand, wie ein Thema Auslastung und, und, und... Es gehört in den normalen Alltag hinein und wird sozusagen auch ohne zusätzliche Kommentierungen bearbeitet. Das ist natürlich nicht immer und überall so. Sie werden, wenn Sie sich vor unser Werkstor stellen würden und Leute fragen würden, werden Sie auch welche finden, die sich lustig und lächerlich darüber machen. Aber ehrlich gesagt, das sind ja solche Themen immer, da gibt es immer Menschen, die es ernster nehmen und weniger ernst nehmen. Meine Erfahrung ist die, gib denjenigen, die sich über ein solches Thema versuchen lustig zu machen oder hinwegzusetzen, einfach nicht zu viel Platz, Raum und Energie und arbeite lieber daran, dass diejenigen, die noch zweifeln, ob sie es gut finden oder nicht, irgendwann überzeugt sind davon und dafür braucht man gute Argumente. Also, Sie werden dann, wenn es um das Thema geht, wie kann ich eine Unternehmenskultur verändern, werden Sie es nie schaffen, dass Sie sagen: ‚So, jetzt habe ich 100 Prozent der Mitarbeitenden hinter mir stehen.‘ Aber ich glaube, wir haben zwischenzeitlich ein gutes Maß an Akzeptanz erreicht. Und ich glaube das wichtigste Thema ist dabei, mit aller Seriosität und Ernsthaftigkeit das Thema Diversity Management so zu vertreten, wie wir andere Management-Themen auch vertreten und damit einfach den Schwierigkeiten am besten zu begegnen.“ (Int. StarCar Man 1)

Zur Frage nach der Akzeptanz des Themas Gleichstellung unter den Kollegen sagt die Betriebsrätin, dies sei

„Immer noch sehr unterschiedlich. Also ich weiß, dass viele das Thema nicht interessiert. Ich nutze da jetzt meine Rolle aber mal aus, weil ich berichte auf der Betriebsversammlung und entscheide die Themen [lacht]. Naja, ich sage es ganz bewusst. Es gibt dann eine Vorlage für alle Werke und die meisten Werke berichten nicht unbedingt. Wenn wir das dann rauskriegen, was wir dann relativ schnell tun, dann wird immer noch schnell ein kleiner Hinweis gemacht, hast du denn schon berichtet. Also, da probieren wir schon, das dann offen und ganz gezielt anzusprechen.“ (Int. StarCar AN 2)

Die Ausführungen zeigen also, dass trotz aller Widerstände durch gezielten Druck, die Rolle einzelner Akteure, die Unterstützung des Vorstands und konkrete Zielvorgaben kleine Fortschritte erreicht werden konnten.

### **Zwischenfazit: Die Fusion als Treiber für CSR und Diversity**

Festhalten lässt sich an dieser Stelle, dass die Initiativen zu CSR und Diversity in einer ersten Welle im Zuge der Transnationalisierung des Konzerns gleichzeitig gestartet sind und in Wechselwirkung stehen. In diesem Kontext ist auch die Verabschiedung des GRV zu verstehen. In einer zweiten Welle um das Jahr 2010 wird nach Korruptionsskandalen, dem Demerger und dem Wechsel des Vorstandsvorsitzenden der Schwerpunkt auf Compliance und Controlling gelegt. Vor dem Hintergrund von isomorphen Kräften und den Bemühungen um eine Konvergenz der weltweiten Personalpolitik entstand ein Gelegenheitsfenster für die Aushandlung einer GRV, das von engagierten Betriebsräten genutzt wurde. Auslöser für die Diversitätspolitik bei StarCar waren die Problemwahrnehmung einzelner Betriebsrats-Frauen und ebenfalls das Gelegenheitsfenster durch den amerikanischen Einfluss.

Bei StarCar hat sich mit dem WEC ein andauernder sozialer Dialog unter Einbeziehung von Vertretern aus mehreren, wenn auch nicht allen, Weltregionen entwickelt. Diese Institutionalisierung von Mitbestimmung auf der Ebene des Unternehmens lässt sich als „Good Practice“ ansehen, allerdings läuft der Dialog weitgehend innerhalb des Unternehmens mit Betriebsvertretern und unter Ausschluss von Gewerkschaften, vor allem aus Ländern des Südens, ab. Laut Stevis (2009:27) ist die Institutionalisierung weitgehend als „global shadow of domestic industrial relations“ zu sehen. Zudem gibt es wenig Verbindlichkeit und Verstöße, wie Korruption und 20 Beschwerden zeigen. Die Einbindung der GRV in Unternehmensmechanismen kann ein Vorteil sein, jedoch sind Arbeitsstandards kein Fokus in der Unternehmenskommunikation, es gibt keinen Umsetzungsplan und einen entsprechend geringen Bekanntheitsgrad im Unternehmen. StarCar hat in jüngster Zeit eine Compliance-Organisation aufgebaut, diese legt den Schwerpunkt jedoch auf Korruptionsbekämpfung, wobei die Effektivität angesichts immer neuer Vorwürfe fraglich ist. Nachhaltigkeits- und Diversity-Organisation ähneln sich im Aufbau, Diversity wird zwar unter Nachhaltigkeit gefasst, laut Aussage der Diversity-Managerin aber unabhängig bearbeitet, da Diversity nach innen auf Personalentwicklung konzentriert ist und der Fokus Nachhaltigkeit auf Klimaschutz nach außen auf Umwelt und Technik.

Die Verantwortung bezüglich seiner Zulieferer erkennt der Konzern zögerlich an, seit 2008 gibt es zwar klare Prinzipien, aber weitgehend ohne Implementierungsmechanismen oder Sanktionen. Der Erfolg des Konfliktlösungsmechanismus in der GRV ist ordentlich, es wird aber keine Präventionsarbeit geleistet: „Under these conditions, successful dispute resolution may create its own problems by pushing bad labor practices further up the supply chain.“ (Stavis 2009:23) Trotz starker gewerkschaftlicher Organisation in Deutschland gibt es Berichte über anti-gewerkschaftliches Verhalten an StarCar-Standorten in Deutschland sowie aus den USA, Türkei und Indien, etwa zur Förderung nicht-demokratischer Gewerkschaften, zur Vermeidung von Gewerkschaftsgründungen an neuen Standorten und zur Förderung nicht-gewerkschaftlicher Formen von Beschäftigtenvertretung. (Stavis 2009 und Interviews) Interessanterweise ist die GRV also auch für europäische Länder relevant, weil die Rechte auch im Konzern selber nicht so selbstverständlich zugestanden werden wie vom Management angegeben. Die Zahl der Beschwerdeverfahren zeigt, dass die GRV notwendig und hilfreich ist, insbesondere wenn durch starke Gewerkschaften und internationale Gewerkschaftsnetzwerke Handlungsdruck aufgebaut werden kann.

Auch die Gleichstellungspolitik spielt sich im Schatten des institutionellen Herkunftskontextes ab und der Gesamtbetriebsrat besitzt auch hier eine starke Rolle. Die Menge an Betriebsvereinbarungen ist ziemlich einzigartig, in der deutschen Automobilbranche gibt es überhaupt nur ein weiteres Unternehmen mit einer ähnlichen Vereinbarung zum Thema Chancengleichheit.

Zwar kann nicht von enger Kooperation gesprochen werden, aber die Bemühungen insbesondere der Projektgruppe Frauen mit Fokus auf konkrete quantitative Ziele für den Tarifbereich und des Diversity Office mit Fokus auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen sind komplementär und tragen – wenn auch langsam – Früchte. Dies zeigt den Erfolg von quantitativen Zielvereinbarungen, die in die Leistungsbewertungen der Führungskräfte aufgenommen werden. Allerdings liegt der Fokus der Policies auf Frauenförderung an den deutschen Standorten, trotz der Bezeichnung als „Global Diversity Office“. Angesichts der Tatsache, dass von den 260.100 Mitarbeitern 164.026 und damit 63 Prozent in Deutschland beschäftigt sind (2010) scheint zumindest der Länder-Fokus plausibel, lässt aber wenig für den Transfer erwarten. Anders als in der Unternehmenskommunikation gehen die InterviewpartnerInnen am Stammsitz offen damit um, dass der Großteil der Maßnahmen auf Deutschland gerichtet sind, nach Angaben der Diversity-Managerin sogar 80 Prozent.

StarCar last sich also als transnationaler Konzern mit starker Verankerung in Deutschland bezeichnen, der mit einer Qualitätsstrategie im Premium-Segment durchaus auf eine gute Reputation der Marke bedacht ist. Trotz Krise wird die strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit beibehalten und angesichts der Korruptionsvorwürfe intensiviert. Das Unternehmen ist verankert im deutschen System der Mitbestimmung, wobei die Strategie unter Einfluss durch US-Perspektiven auf CSR und Diversity eine neue Entwicklung genommen hat und anschließend durch Pfadabhängigkeit dabei blieb. Mit einer Strategie der freiwilligen Institutionalisierung werden allerdings nur langsame Fortschritte erzielt, wie die Zahlen zum Frauenanteil und die Beschwerden zu Gewerkschaftsrechten zeigen.

Schließen lässt sich die Fallbetrachtung mit einem Kommentar von Stevis zum in GRV enthaltenen Spannungsverhältnis, das sich im Falle StarCar spiegelt: „IFAs are the battleground between, on one hand, corporate strategies that prefer a weak social dialogue within the parameters of corporate social responsibility and, on the other, unions and employee organizations who seek a stronger form of global social dialogue and social accountability. This general situation is mirrored in the specifics of the [StarCar] IFA, as too is the dynamic that, once implemented, IFAs can be institutionalized in often unanticipated ways.“ (Stevis 2009:1) Spiegelt sich dieses Spannungs- und Wechselverhältnis auch im Falle der AA Group wider?

## **8.6. *Der französische Nahrungsmittelhersteller zwischen Familientradition und nationalen Gesetzen***

AA Group ist ein französischer Lebensmittelkonzern mit Sitz in Paris, der mit rund 101.000 MitarbeiterInnen in 160 Werken in 120 Ländern Milchprodukte, Getränke, Babynahrung, Getreideprodukte und Nahrungsergänzung produziert. AA Group ist nach eigenen Angaben weltweit führend in den Sparten frische Milchprodukte (N°1 weltweit), abgefülltes Wasser (N°2) und Babynahrung (N°2). Nach der Fusion eines Glasfabrikanten und einen Nahrungsmittelproduzenten Anfang der 70er Jahre hatte der Geschäftsführer des Ersteren die Leitung übernommen. Sein Sohn ist bis heute Vorstandsvorsitzender, auch wenn die Familie nur ein Prozent der Anteile hält. Er hat mit einigen Verkäufen die Konzentration auf den Bereich „gesunde Lebensmittel“ (Milchprodukte, Getränke, Medizin- und Babynahrung) vorangetrieben und setzt stark auf globale Expansion.

Auch in den Krisenjahren konnte ein jährliches Wachstum von 6,9 Prozent erzielt werden, vor allem durch das Engagement auf neuen Märkten in Schwellenländern wie Russland, China,



Indien, Mexiko oder Brasilien. 2010 fanden 49 Prozent aller Aktivitäten in Schwellenländern statt. Der Nachhaltigkeitsbericht hält fest, dass seit dem Jahr 2000 mehr als 70 Prozent der Beschäftigten außerhalb Westeuropas beschäftigt waren. 2010 waren 8,7 Prozent der Belegschaft in Frankreich beschäftigt, 36,9 Prozent im Rest Europas, 9,1 Prozent in China und der Rest auf allen Kontinenten. (Vgl. AA Group 2010a)

In Indien wird seit 2007 produziert und verkauft. 2005 hatte AA dort ein Joint Venture mit einem japanischen Joghurtproduzenten begonnen. Neben der Unternehmensrepräsentanz in Süd-Delhi gibt es eine Fabrik in Sonapat, Haryana, etwa 45 km nördlich von Delhi. Außerdem gibt es seit 2009 ein AA-Büro in Gurgaon, produziert wurde zum Untersuchungszeitpunkt aber ausschließlich über die Partnerschaft mit einem indischen Unternehmen in Pune.

Ebenso wie im Fall von StarCar handelt es sich um ein börsennotiertes Unternehmen, das auf der Liste der größten „Fortune Global 500 Companies“ enthalten ist. Die Unternehmensstrategie basiert auf organischem Wachstum in den Schwerpunktfeldern und einer Kombination von unabhängigen so genannten Country Business Units mit gemeinsamen Policies und Programmen. (Preuss/Haunschild/Matten 2009:962) Laut Selbstbeschreibung ist AA eine „multi-local company“, die lokal angepasste Produkte mit lokalen Marketing-Strategien für lokale Kunden produziert. (AA Group 2010b:6)

Ähnlich wie andere französische Großunternehmen pflegt AA Group eine lange Tradition sozialer Verantwortung. Bereits 1972 begründete der damalige Vorstandsvorsitzende das „duale wirtschaftliche und soziale Projekt“ des Unternehmens, das als „Kulturerbe“ der Gruppe bezeichnet wird und bis heute als Referenz gilt. So unterzeichnete es 1988/89 auch die erste Globale Rahmenvereinbarung überhaupt. Außerdem gab es bereits in den 80er Jahren einen Weltbetriebsrat, der später als Euro-Betriebsrat formalisiert wurde, noch bevor dies per EU-Direktive vorgeschrieben war. Die AA Group hat ebenfalls den UN Global Compact unterzeichnet und im Jahr 2001 als unilateralen Unternehmenskodex den „AA Way“ verabschiedet. Die Gleichstellung von Frauen und Männern nahm bereits in der Rahmenvereinbarung von 1988 eine prominente Rolle ein, 2007 wurde eine eigene Diversity-Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und der Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) verabschiedet. Ein Mitarbeiter der IUL ist am Stammsitz abgeordnet, um – bezahlt vom Unternehmen – die Implementierung der Vereinbarungen zu überwachen und voranzutreiben. Bei der AA Group gibt es seit 2008 eine Diversity-Direktorin, die anders als bei StarCar nicht

dem Vorstand beigeordnet ist, sondern zur Personalabteilung gehört und von einem vierköpfigen Team unterstützt wird. Wie in der GRV vorgesehen, wurden im AA Way an einzelnen Standorten Zielmarken für den Frauenanteil auf der Führungsebene und der Anteil von Menschen mit Behinderungen festgelegt. Außerdem gibt es mehrere Partnerschaften zur beruflichen Integration von jungen Menschen aus den Banlieues. Thematische Schwerpunkte sind Frauenförderung, Behinderung, Alter und Herkunft.

Die Informationen in diesem Kapitel beruhen auf Angaben in den Interviews und aus Unternehmenspublikationen. Um die Anonymität zu gewährleisten, wurde auf genaue Quellenangaben in den Unternehmenspublikationen und der Webseite teilweise verzichtet.

### **8.7. Etablierte Strukturen transnationaler Sozialpartnerschaft: Politics und Policy**

AA Group hebt in der Außendarstellung sehr stark seine Verantwortung als nachhaltig orientiertes Unternehmen mit Verantwortung für Umwelt, gesunde Ernährung in Entwicklungsländern und die Beschäftigten hervor. Den zentralen Bezugspunkt bildet eine Rede des damaligen Vorstandsvorsitzenden 1972, in der dieser das „duale wirtschaftliche und soziale Projekt“ des Unternehmens begründete und bereits zu diesem frühen Zeitpunkt erklärte: „A company’s responsibility does not end at the door to the factory or the office. The jobs it provides shape whole lives. It consumes energy and raw materials, and in doing so alters the face of our planet. The public will remind us of our responsibilities in this industrial society“. Das duale Projekt wurde vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise 2008 vom heutigen Vorstandsvorsitzenden nochmals bekräftigt und die Bemühungen um Nachhaltigkeit intensiviert.

Seit 1998 ist der Konzern an der New Yorker Börse notiert, was ebenso wie bei StarCar erhöhte CSR- und Berichtspflichten mit sich brachte. Auch in Frankreich gibt es höhere Berichtspflichten als in Deutschland, die sich seit 2001 auch auf CSR-Prinzipien erstrecken (vgl. Kapitel 7.3.). 2001 wurde angesichts der zunehmenden Internationalisierung des Unternehmens und der neuen Berichtspflichten der umfangreiche Verhaltenskodex AA Way eingeführt, der 2007 überarbeitet wurde. Hauptziel war es, dafür zu sorgen, dass „the AA culture to be conveyed while clarifying standards and to be enriched by sharing best practice. It was used to bring together information that was vital for reporting and the Global Compact, but also information that was vital for controlling the Business Units and managing environmental and social risks“ (Brabet 2006:24; vgl. auch Preuss/Haunschild/Matten 2009:962). Angesprochen werden in dem Kodex die Themen Beschäftigte, Konsumenten,

Zulieferer, Umweltschutz, Zivilgesellschaft und Aktionäre. In Bezug auf die Beschäftigten werden Menschenrechte, Gleichstellung, Mitarbeiterförderung, Förderung der gewerkschaftlichen Organisation und sozialer Dialog garantiert. In jüngster Zeit wird eine AA Way Light-Version für Entwicklungsländer angeboten. Die Country Business Units (CBU) können entscheiden, ob sie beitreten und ein Self-Assessment machen, das gegebenenfalls von einem Audit gefolgt werden kann. Ebenso können die CBU entscheiden, welche Policies und lokalen Partnerschaften sie im Rahmen der Unternehmensstrategie vor Ort umsetzen. Die AA Group hat ebenfalls den UN Global Compact unterzeichnet und bezieht sich als Leitprinzipien für das Unternehmen und alle Zulieferer auf die „Fundamental Social Principles“ der IAO.

Seit 1997 lauten die Werte der Gruppe Offenheit, Enthusiasmus, Menschlichkeit und Nähe, sie unterscheiden sich damit sehr von StarCars Maxime. Bereits 2006 war eine entsprechende Mission formuliert worden, die lautet: „bringing health through food to as many people as possible“. Daraus ergeben sich die vier Prioritäten des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit „Health“, „For All“, „People“ und „Nature“, zu denen jeweils Ziele mit einem ersten Zielkorridor für den Zeitraum 2008-2012 definiert wurden. Die Achsen von CSR bei AA sind also Gesundheit, Zugänglichkeit in Entwicklungsländern, Personal und Umwelt.

In Bezug auf Gesundheit streicht die AA Group heraus, gesunde Produkte für verschiedene Zielgruppen anbieten zu wollen und in Zusammenarbeit mit lokalen Initiativen und Stakeholdern Informationen zur Gesundheit bereit zu stellen. Die Veranstaltungen und Initiativen werden unterstützt von der Non-Profit-Organisation „AA Institute“. Diese vergibt außerdem seit 1997 einen Preis für wissenschaftliche Fortschritte zur Ernährung.

Die Zielsetzung, lokal angepasste, gesunde Produkte anzubieten, fand auch Eingang in die 2005 veröffentlichte „Charte Alimentation, Nutrition & Santé“. Immer wieder wird das Unternehmen jedoch für irreführende Werbung kritisiert, die gesundheitsfördernde Wirkungen der Produkte behauptet, die wissenschaftlich nicht erwiesen sind. In Großbritannien wurde daher bereits ein TV-Spot verboten. (otr/AFP 2009) Nachdem Foodwatch dem Konzern 2009 einen Preis wegen der „dreistesten Werbelüge des Jahres“ verliehen hatte, wurde die Unternehmens-Charta im selben Jahr um das Prinzip der transparenten Kundeninformation ergänzt.

Das Ziel der „For All“-Strategie ist, die Zahl der KonsumentInnen, die mindestens einmal im Monat ein AA-Produkt kaufen, von 700 Millionen 2008 auf eine Milliarde 2012 zu erhöhen. Um dies zu erreichen, wurde die „Growth Across the Pyramid“-Strategie eingeführt, im Rahmen derer die Produkt-Portfolios lokal angepasst werden, so dass für alle Käuferschichten unterschiedliche Produkte angeboten werden. Ergänzt wird diese Strategie durch neue „Route To Market“-Distributionsmodelle, um neue Kundenkreise zu erreichen. So wird starkes Wachstum vor allem auf den „Base of the pyramid“-Märkten (Hahn 2009) am unteren Ende der Einkommensskala in Schwellenländern erreicht, etwa durch Anpassung des Preisniveaus an die Kaufkraft oder Anpassung der Packungsgrößen. Mittlerweile erzielt das Unternehmen die Hälfte des Absatzes auf Schwellenmärkten (49 Prozent 2010 im Vergleich zu 30 Prozent im Jahr 2000).

AA Group setzt sehr stark auf die Präsentation als gutes Unternehmen, das gesunde, gute Produkte für die Familie produziert, die die Kunden guten Gewissens auch ihren Kindern geben können. Entsprechend lautet ein Ziel, über sozial innovative Angebote gesunde Produkte neuen Kundenkreisen zugänglich zu machen. Während der Fokus in den Industrieländern auf qualitativ hochwertigen, zur Gesundheit beitragenden Produkten liegt, werden für Entwicklungsländer günstige Milchprodukte mit neuen Marketingstrategien entwickelt, um neue Märkte wie China und Indien zu erschließen, auf denen bisher wenig Milchprodukte konsumiert wurden – mit der Gesundheitsförderung als Rechtfertigung.

Die CBU können eigene Projekte entwickeln, die bei Erfolg ausgedehnt werden. So wurde ein Pilotprojekt gemeinsam mit der Grameen-Bank von Mohamed Yunus in Bangladesh gestartet, wo Mikrokredite an Mikrofabriken vergeben werden. Diese Mikrofinanzierung wird auf Projekte in Kambodscha, Senegal und Indien ausgedehnt, bis 2012 sollen es 15 Projekte auf vier Kontinenten sein, die im Sinne eines „Social Business Incubators“ Wirtschaftlichkeit und soziales Engagement im Umfeld von AA zusammen führen. Finanziert wird dieses Programm aus einem eigenen Fonds für Community-Projekte.

Eine andere Strategie betrifft den Direktvertrieb mit neuen, hochkalorischen Produkten. Auch dieser wurde mit den „Grameen Ladies“ in Bangladesh entwickelt und später unter anderen Bezeichnungen, die immer den Titel „Ladies“ für die Vertriebsmitarbeiterinnen enthalten, auf andere Schwellenländer wie Indonesien, Mexiko, Südafrika und Indien übertragen. Auffälliger Weise betreibt ein japanischer Mitbewerber, mit dem AA das Joint Venture in Indien aufgebaut hat, diese Absatzstrategie unter der gleichen Bezeichnung bereits seit den 70er Jahren. Die Strategie besteht darin, dass junge Frauen auf Provisionsbasis in ihren Wohngebieten günstige Produkte in Kleinpackungen anbieten. Diese sind für die Bevölkerung

erschwinglich, für den unmittelbaren Verzehr gedacht und müssen daher nicht gekühlt werden. Die interne „Base of the Pyramid“ (BOP)-Organisation, gegründet 2009, fokussiert auf Bangladesh und Indien.

Im selben Jahr wurde außerdem ein Fonds zur Stärkung des „AA Group-Ökosystems“ geschaffen. Dieser hat das Ziel, lokale Initiativen zu unterstützen, etwa kleine Landwirte, Zulieferer, Transportanbieter oder Müllsammler, die mit den CBU verbunden sind und damit deren nachhaltige Einbindung in die Community und den Zugang zu Ressourcen sichern sollen. Mittlerweile gibt es 20 Projekte.

Das Thema Umweltschutz ist ein weiterer Schwerpunkt in der Nachhaltigkeitskommunikation. In Bezug auf die Umwelt lautet das Oberziel, ein umweltneutrales Unternehmen zu werden. Von 2008 bis 2012 sollen die CO<sup>2</sup>-Emissionen entsprechend um 30 Prozent reduziert werden, und auch für Energie, Wasser, Verpackung und Müll gibt es Zielquoten. 1995 hatte das Unternehmen mit dem „Green Plants Program“ erstmals Umweltstandards festgelegt und mit Audits und später ISO-Zertifizierungen begonnen. Bis 2010 waren 56 Prozent der Werke nach ISO-Norm 14001 zertifiziert. In seiner Umweltcharta hatte sich AA Group 1996 zu umweltfreundlichem Management bekannt, die Grundwasserschutz-Policy von 2005 spezifiziert das nachhaltige Management der Wasserquellen. Als erstes Privatunternehmen unterzeichnete es 1998 die Ramsar-Konvention zum Schutz von Feuchtgebieten und arbeitet mit dem WWF zusammen. In diesem Zusammenhang richtete es 2008 einen Natur-Fonds ein, der Projekte gegen den Klimawandel unterstützt.

Für den Bereich Personal ist der strategische Personalplan 2009-2011 maßgeblich. 2009 wurde mit dem so genannten „CODE“ aufbauend auf den im AA-Way verankerten Werten ein Verhaltens- und Führungskodex für die Beschäftigten aufgelegt, der die Prinzipien „Committed, Open, Doer, and Empowered“ enthält. Mit der Business Conduct Policy (1997, überarbeitet 2001, 2005 und 2009) gibt es Vorgaben für Manager zu Themen wie Korruption und Interessenkonflikte.

Das erste der im Personalplan verankerten Ziele ist die Reduzierung der Arbeitsunfälle auf das Niveau der Mitbewerber. Zwischen 2004 und 2008 wurden die Arbeitsunfälle nach Unternehmensangaben bereits um 50 Prozent reduziert, in 2009 um 24 und 2010 um 20 Prozent, womit sie bei drei Unfällen auf eine Million Arbeitsstunden lagen. Dies zeigt auch, dass die Unfallhäufigkeit zuvor ungewöhnlich hoch war. Ein zweiter Schwerpunkt sind

Trainingsmaßnahmen für alle Beschäftigten und speziell für (potenzielle) Führungskräfte. Ein dritter Schwerpunkt ist die Gesundheit der Beschäftigten. Dafür sollen Informationsprogramme aufgelegt und der Krankenversicherungsschutz ausgedehnt werden. 2010 wurde mit den französischen Gewerkschaften eine Vereinbarung zu Gesundheit, Sicherheit und Stress unterzeichnet, die Inhalte wurden Ende 2011 durch eine Vereinbarung mit der IUL auf alle Operationen weltweit ausgedehnt.

Neben den Sparten und üblichen Unternehmensfunktionen gibt es Generaldirektionen für den Ökosystem-Fonds, für die Umwelt, für nachhaltige Entwicklung sowie für Risikomanagement, Controlling und Audit, die jeweils eine Abteilung führen. Letztere wurden 2009 eingerichtet, um die Corporate Governance und Compliance zu stärken. Der Verwaltungsrat hat zudem ein Audit-Komitee und ein CSR-Komitee, die zuständig für Kontrolle und Reporting sind. Die Personalleitung nimmt eine zentrale Rolle für den CSR-Bereich ein, da sie die Nachhaltigkeits- und Umweltabteilung koordiniert.

Das Reporting findet seit 2006 in einem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht statt, der nach den Kriterien der GRI verfasst ist und auch als Global Compact-Bericht fungiert. Nach den Kriterien der Global Reporting Initiative gibt sich das Unternehmen selbst die Note B+ für den Bericht. Der GRI fragt bezüglich Diversity und Equal Opportunity nach zwei Indikatoren: der Zusammensetzung der Steuerungsgremien und aller Beschäftigtenkategorien nach Geschlecht, Minderheitenstatus und anderer Zugehörigkeiten sowie dem Verhältnis des Einkommens von Männern zu Frauen in den verschiedenen Kategorien. Weder StarCar noch AA Group berichten dazu vollständig. Beide nennen lediglich den Frauenanteil auf einigen Ebenen im fraglichen Jahr. Dennoch schreiben Preuss/Haunschild/Matten (2009:962), die Berichterstattung von AA Group werde als eine der besten französischer Unternehmen anerkannt. AA Group ist auf dem Dow Jones Sustainability Index (DJSI) sowie den Nachhaltigkeitsindizes ASPI und Ethibel gelistet.

Auch gibt es eine deutlichere Kommunikation zur Rolle der Gewerkschaften und den Vereinbarungen auf der Webseite und im Nachhaltigkeitsbericht als bei StarCar. Die Webseite des französischen Unternehmens bietet breite Informationen zu Nachhaltigkeit und Diversity. Auch die beiden letzten Rahmenvereinbarungen stehen unter dem Button „Careers“ im Volltext zur Verfügung.

Die Kontrolle der Unternehmensregeln erfolgt durch ein Self-Assessment, bei Auffälligkeiten droht ein Audit. Außerdem unternehmen der Funktionär der Internationalen Union der

Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) und Managementvertreter Besuche vor Ort. Die zu den vier Prioritäten formulierten Ziele wurden in die Performanzindikatoren der 1.500 leitenden Manager weltweit aufgenommen. Diese setzen sich jeweils zu einem Drittel aus ökonomischen, sozialen bzw. umweltorientierten sowie individuellen Zielen zusammen. Unter den CSR-Indikatoren spielen Diversity oder Frauenanteil jedoch anders als bei StarCar keine Rolle. Nach Unternehmensangaben werden seit 2009 der AA Way, der CODE und die Business Conduct Policy an alle Beschäftigten und Neuzugänge verteilt. (Vgl. zur Umsetzung und Kontrolle Kapitel 8.10.)

Für die Zulieferer gibt es seit 2005 mit dem Respect-Ansatz eine Policy. Seit 2009 sieht sie vor, dass neben den bereits vorher vorgeschriebenen Fundamental Social Principles der IAO auch die „Fundamental Environmental Principles“ und die „Principles of Business Ethics“ in die Einkaufsbedingungen und -verträge aufgenommen werden. Etwa 70 Prozent der Zulieferer haben die „Fundamental Social Principles“ unterzeichnet. Zudem gibt es eine Internetplattform, auf der die Zulieferer ebenfalls ein Self-Assessment durchführen können. Als kritisch identifizierte Zulieferer werden auditiert, Ziele sind Ende 2011 100 Prozent der Zulieferer zur Selbstevaluation bewegt zu haben und alle risikobehafteten Zulieferer zu auditieren. Allerdings waren die Gewerkschaften nicht in die Entwicklung des AA Way involviert und sind auch an den Self-Assessments und Audits bei den CBU und Zulieferern nicht beteiligt. (Preuss/Haunschild/Matten 2009:962)

### **Die Globalen Rahmenvereinbarungen von AA Group: Ein weitreichender Sonderfall**

Eines der CSR-Ziele in Bezug auf Personal lautet, den Dialog mit den Beschäftigten zu intensivieren. Ähnlich wie andere französische Großunternehmen pflegt AA Group eine lange Tradition sozialen Dialogs. Bereits seit 1972 wurde dieser auch international geführt. So unterzeichnete es 1988 auch die erste Globale Rahmenvereinbarung überhaupt. Seit 1987 hatte es im „IUF/AA Committee“ jährliche Treffen zwischen Gewerkschaftsvertretern und Management gegeben. Dieses Gremium wurde 1996 als Euro-Betriebsrat formalisiert, an dem Vertreter aus anderen Regionen der Welt teilnehmen konnten, lange allerdings vertreten durch IUL-Regionalsekretäre. Somit hatte AA Group bereits ein internationales Gremium, bevor dies per EU-Direktive vorgeschrieben war. Zudem geht das so genannte „Information and Consultation Committee“ (ICC) über die Informations- und Konsultationsaufgaben des EBR

hinaus und ist auch mit Verhandlungsaufgaben befasst. (Gallin 2008:36) Im Herbst 2009 wurde das ICC in Zusammenarbeit mit der IUL zu einem Forum für globalen sozialen Dialog erweitert, zu dem Beschäftigtenvertreter aus allen Produktionsländern jährlich zu einem dreitägigen Treffen bei der IAO in Genf zusammen kommen. 2010 wurde der gesonderte Euro-Betriebsrat in der Sparte Baby- und Medizinnahrung in das ICC integriert. Bis 2011 sollte dieser außerhalb Europas ausgedehnt und zunehmend RepräsentantInnen aus Asien, Amerika und Afrika aufgenommen werden.

Das im Nachhaltigkeitsbericht genannte Schlagwort lautet nicht Co-Management, sondern „Co-création“, also die gemeinsame Schaffung bzw. Wertschöpfung des Unternehmens mit seinen Stakeholdern. Es gibt eine lange Tradition der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und auch mit der IUL. Davon zeugen die mittlerweile neun Globalen Rahmenvereinbarungen und der IUL-Funktionär, der am Unternehmenssitz zur Überwachung der Implementierung abgestellt ist und von AA Group bezahlt wird. Dieser Gewerkschaftsfunktionär ist für die IUL bereits seit Ende der 1980er Jahre mit AA Group befasst.

Wie in Kapitel 6 thematisiert, müssen die Globalen Rahmenvereinbarungen der beiden untersuchten Unternehmen vor dem Hintergrund der Strategien der jeweiligen GUF analysiert werden. Die unterschiedlichen Faktoren schlagen sich in jeweils unterschiedlichen Strategien der GUF nieder. Vor allem Struktur und Organisationsgrad der jeweiligen Branche bestimmen wesentlich ihre Möglichkeiten, die Arbeitgeber zum Abschluss einer GRV zu bewegen. (Fichter/Helfen/Schiederig 2011:81ff.)

Die IUL kann als „Pionierin“ der GRV-Strategie angesehen werden, da sie 1988 mit der AA Group die erste und bereits 1995 eine weitere Vereinbarung abschloss. (Gallin 2008)<sup>151</sup> Der Unterzeichnung des ersten Abkommens in den 1980er Jahren waren mehrere Jahre Dialog mit Treffen zwischen der Unternehmensleitung und der IUL, zunächst mit französischen Gewerkschaften, später mit Repr santanten von Standorten in ganz Europa, voran gegangen. Der ehemalige Generalsekretär der IUL begründet diese Vorreiterrolle mit der sozial verantwortlichen Orientierung des Unternehmens und der Einstellung des vorherigen CEO. Hinzu kam die Etablierung der IUL als ernstzunehmender Verhandlungspartner durch die

---

<sup>151</sup> Die Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) wurde bereits 1920 gegründet. Sie organisiert Gewerkschaften in den Branchen Landwirtschaft, Nahrungsmittel- und Getr nkeproduktion, Hotellerie, Restaurant und Catering sowie Tabakverarbeitung. Die IUL hat 340 Mitgliedsgewerkschaften und organisiert damit mehr als 12 Millionen Beschäftigte in 126 Ländern. Das Sekretariat der IUL befindet sich in Genf, darüber hinaus gibt es Regionalbüros in Brüssel, Barbados, Johannesburg, Sydney, Tokio, Moskau, Montevideo und den USA.



erfolgreichen Kampagnen gegen Nestlé und Coca-Cola in den 70er und 80er Jahren. (Gallin 2008:29ff.) Nach Aussage der IUL gibt es mit der AA Group einen echten Dialog, diese sei interessierter an einem Dialog mit den Beschäftigten und ihrer Vertretung als andere transnationale Lebensmittelunternehmen, auch weil sie sich ihrer Tradition als soziales Unternehmen verpflichtet sieht. Ihr „family-friendly brand image as a food company also gives it sizeable exposure to the risk of costly brand damage. The majority of its workforce is employed outside of France and it is therefore exposed to the risk that its labour practices may contain pockets of poor practice.“ (Croucher/Cotton 2009:61f. )

Insgesamt hat die IUL bis heute fünf Vereinbarungen mit Nahrungsmittelherstellern und Hotelketten geschlossen, jedoch keinen Modelltext verabschiedet. Weil sie die Erfolge der im Vergleich zu den anderen GUF recht detailliert und weitgehend formulierten Dokumente jedoch enttäuschend fand und sich die Kooperation mit AA Group nicht auf andere Nahrungsmittelunternehmen übertragen ließ, hat die IUL um die Jahrtausendwende einen Evaluationsprozess initiiert. Eine deutliche Veränderung gab es 2005 mit der Erklärung, Mitgliederzuwachs zum zentralen Ziel der GRV-Strategie zu machen (vgl. Rüb/Platzer/Müller 2011). Mit einem Positionspapier für den Weltkongress der IUL 2007 wurden drei Bedingungen für die künftige GRV-Policy festgelegt: künftig sollten GRV nur unterzeichnet werden, wenn sich das Unternehmen darin zur Einhaltung der IAO- und OECD-Standards verpflichtet, die IUL als globale Gewerkschaft anerkennt und einen echten Implementierungsprozess entwickelt (Platzer/Müller 2009:349) und das Abkommen damit entscheidend über eine bloße Wiederholung der Kernarbeitsnormen hinausgeht. Als zentrale Ziele sind Mitgliederzuwachs, Gewerkschaftsdichte und Vernetzung definiert, die Vereinbarung wird als eine mögliche, aber nicht unbedingt notwendige Form der Institutionalisierung gesehen. Die Mitgliedsgewerkschaften sollen in den Verhandlungsprozess unbedingt eingebunden sein. Ressourcen werden in den letzten Jahren vor allem auf globale Kampagnen und die Organisation von Konzernnetzwerken konzentriert und dabei auch NRO eingebunden. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, als die gewerkschaftliche Verhandlungsposition in der industrialisierten Nahrungsmittelproduktion von Farmen über Fabriken bis Restaurants, die die IUL organisiert, schwach ist. Sowohl in der Landwirtschaft als auch in der niedrigqualifizierten Arbeit in den Lebensmittelfabriken ist der Organisationsgrad generell niedrig und die Mitgliedsgewerkschaften haben wenig finanzielle Ressourcen, mit denen sie transnationale Aktivitäten unterstützen könnten (Platzer/Müller 2009:330f.). (Vgl. zur IUL-Strategie auch Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen)

Mit der AA Group waren in einer ersten Runde zwischen 1988 und 1997 sechs Vereinbarungen unterzeichnet worden, die die Absicht zum Sozialdialog allgemein, die Regelungen zur Information der Arbeitnehmervertretung, Gleichstellung von Frauen und Männern, Fortbildung, Gewerkschaftsrechte und Produktionsverlagerungen trafen. Bereits im „Common Viewpoint“ vom 23. August 1988 war die Absicht angekündigt, zu verschiedenen Themen in Dialog zu treten und Vereinbarungen zu schließen.

Da aus Gewerkschaftssicht die frühen Vereinbarungen an Relevanz verloren hatten und ihre Implementierung verbesserungswürdig schien, wurde eine neue Verhandlungsrunde aufgelegt. 2005 wurde eine aktualisierte Fassung der sechs Vereinbarungen vorgelegt und diese um eine siebte Vereinbarung zur Einführung der Erhebung personalbezogener Daten ergänzt.

Der am Unternehmenssitz abgeordnete IUL-Funktionär erklärt, dass die Verpflichtungen in den älteren Vereinbarungen nicht konkret genug gewesen seien, um echte Erfolge zu erzielen und daher aus Gewerkschaftssicht neue Vereinbarungen notwendig wurden:

„The problem with this existing agreement was that it was not an agreement on the principle, in other words, it didn't mention *what, why* [AA] had to make steps towards equality between women and men. It didn't say what were the basic principles of equality et cetera. It said *how* trade unions on the one side and managers on the other side should deal with equality. In other words make first an assessment and then find out where the inequalities are and then take a corrective measure. Except that implementation was left to the local partners, so to speak to make this agreement live and this was hardly the case in most of [AA] facilities. There have been some outcomes for this agreement, but very few. And actually these agreements, for your information, which were signed between '89 and '95, were kind of a different nature, because they were real framework agreements, in the sense that they were not supposed to be applicable as they were in the various [AA] facilities. But rather they had to be seen as some kind of guidelines for negotiation at local level and this proved to be a mistake, because it did not happen sufficiently. I mean in most cases trade unions and/or management didn't care about adapting these agreements to their local situation and therefore these agreements which, as you may have seen, are very non-committing so to speak, have to be revisited now and that's actually something we are contemplating with [AA] human resources people. In other words as I said, revisiting these agreements and make them more concrete, more easily transferable to the various situations in the various countries. [...] In other words make them a bit more concrete like the diversity agreement, because this is what we try to do with the diversity agreement. First arrive the principles and make it clear what the basic principles for recruitment, for equality, for training are and then make it clear what is meant in practice.” (Int. AA Group AN 1)

Der „Joint View concerning changes in business affecting jobs or working conditions“ von 1997 sei die erste Vereinbarung gewesen, die anders als die ersten vier Vereinbarungen nicht als Rahmen gedacht war, sondern konkret umsetzbare Vorgaben für alle Standorte weltweit

enthält. In der „Rahmenvereinbarung über die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen“ vom 26. September 1989 verpflichtete sich das Unternehmen, unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter eine Gender-Analyse durchzuführen, die Ergebnisse bekannt zu machen und einen Aktionsplan zu entwickeln. In der Fassung von 2005 heißt es kürzer wie folgt:

„[AA Group] und die IUL sprechen sich für die Förderung von Maßnahmen aus, welche die berufliche Gleichstellung der in den Gesellschaften der [AA Group] beschäftigten Männer und Frauen zum Ziel haben. In jedem Unternehmen werden in Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern Gespräche geführt, um die angestrebten Ziele im Hinblick auf die berufliche Gleichstellung zu definieren. Es wird ein systematisches Verfahren angestrebt, um die Situation der Frauen und Männer im Unternehmen zu untersuchen. Es beinhaltet die Einführung des Prinzips der gleichen Bezahlung für eine gleichwertige Arbeit, Aufstiegsmöglichkeiten, Zugang zu Ausbildungsmaßnahmen, spezielle Fragen bezüglich der Schwangerschaft und die Rückkehr in das Berufsleben nach der Schwangerschaft sowie Maßnahmen zur Förderung des Gleichgewichts zwischen Familienleben und Berufsleben. Die Verwirklichung der festgelegten Ziele wird in Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern verfolgt.“<sup>152</sup>

Nachdem zunächst eine Gender-Analyse durchgeführt wurde und Maßnahmen für Management und Belegschaft ergriffen wurden, insbesondere, was Kinderbetreuung im Notfall anging, schloßen die Bemühungen wieder ein, wie die Diversity-Direktorin zugibt: „Ehrlicherweise muss ich anerkennen, dass nach der Vereinbarung 1989 lange nichts für Frauen getan wurde.“ (Int. AA Group Man 1, Übersetzung KS)

Die im Juni 2007 geschlossene achte Rahmenvereinbarung bezüglich der Vielfalt („Convention sur la Diversité“) konkretisiert die in der früheren Vereinbarung enthaltenen Regelungen und weitet sie auf weitere Personengruppen aus. Zunächst wird ein Bekenntnis abgelegt für Vielfalt und gegen Diskriminierung, „die gegen die tatsächliche oder angenommene Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einer Volksgruppe, Nation oder Rasse, das Geschlecht, die Religion, das Alter, den Familiennamen, den Wohnort, die sexuelle Orientierung, das politische oder gewerkschaftliche Engagement, den Gesundheitszustand, die körperliche Erscheinung oder Behinderung, familiäre Verantwortungen und andere Erwägungen, die sich nicht auf die Kompetenzen beziehen, gerichtet ist“. Es wird daran erinnert, dass Belästigung als eine Form der Diskriminierung angesehen wird und eine Schwangerschaft nicht als Vorwand für eine Entlassung benutzt oder Gegenstand einer Diskriminierung sein darf. Anschließend werden die Sozialpartner der

---

<sup>152</sup> Maßgeblich ist für alle Vereinbarungen der AA Group der französische Text, es gibt jedoch Übersetzungen in verschiedene Sprachen.

Gesellschaften der Gruppe aufgefordert, „die konkreten Anwendungsmodalitäten dieser Verpflichtungen unter Berücksichtigung der besonderen Situationen der betroffenen Unternehmen/Einrichtungen sowie der wirtschaftlichen und sozialen Hintergründe des jeweiligen Landes und der Arbeitsmarktregionen auszuhandeln.“

Schließlich werden für die Bereiche Einstellung und Beschäftigung, Ausbildung, berufliche Weiterentwicklung, Bezahlung und Arbeitsbedingungen jeweils allgemeine Ziele und Maßnahmen formuliert, wobei bei jedem Punkt zur Festlegung regionaler Fortschrittsziele und Messindikatoren aufgefordert wird. (Vgl. Text im Anhang) Auch zur Kommunikation der Vereinbarung, der Rolle der Gewerkschaften und dem Monitoring werden Aussagen getroffen. Allgemeine Ziele sind etwa die Diversifizierung von Rekrutierungsquellen und -methoden, Trainings gegen Stereotype und der Zugang für alle zu professionellem Training. Einzigartig ist, dass in der Vereinbarung auch die Gewerkschaften ein Bekenntnis zu Diversity abgeben:

„Die Gewerkschaftsorganisationen aller Gesellschaften verpflichten sich, die Vielfalt auf regionaler Ebene zu fördern:

- bei der Ernennung der Gewerkschaftsvertreter,
- indem sie Systeme einführen, die das Engagement von Frauen, jungen Menschen und Behinderten erleichtern,
- indem sie Initiativen hinsichtlich der Sensibilisierung und Ausbildung der Vertreter zu den Themen Kampf gegen die Diskriminierung und Förderung der Vielfalt vorschlagen.“

Die CBU können direkt mit den Vorgaben der Vereinbarung arbeiten oder eigene Vereinbarungen mit spezifischen Zielen abschließen. Die Implementierung erfolgt über die Formulierung von Indikatoren und Maßnahmen und die gemeinsame Überwachung mit den Beschäftigtenvertretern mit mindestens einmal jährlichem Bericht und Treffen. Beschwerden können bei der gemeinsam von Management und IUL eingerichteten Pilotgruppe eingereicht werden. Das Unternehmen und die IUL sind gemeinsam zuständig für die Implementierung und Überprüfung bei den CBU in den verschiedenen Produktionsländern.

Die Diversity-Vereinbarung soll durch einen Anhang erweitert werden, der „Best Practice“-Beispiele aus dem Konzern enthält.

Zum Auslöser für die Vereinbarung führt der IUL-Funktionär aus, diese sei auf Wunsch der IUL und der französischen Gewerkschaften vor dem Hintergrund neuer Regelungen in Frankreich entstanden:

„When we discuss what’s going on within the [AA] group one should never forget that [AA] is very much a French big company and although it seeks worldwide activity, that it is now a global company, it is still very much influenced by what’s happening in France. And you may know that two or three years ago this issue of diversity came quite high on the political agenda. And a few agreements actually have been found and

we were being encouraged by the state, by the government. And this is one of the reasons why [AA] was so open to discussing a diversity agreement. Anyway they had, so to speak, they had to do it in France and so they thought it might be wise to extend the scope of the diversity agreement to all their facilities. So that's my answer. It's both our wish and a request from the trade unions on one side and the French environment on the other side." (Int. AA Group AN 1)

Neben dem rechtlichen Druck, dem Ziel einheitlicher Politiken und der gewerkschaftlichen Forderungen sei ein weiterer Grund zum Abschluss der Vereinbarung aus Unternehmenssicht der Wunsch nach der Nutzung eines diversen Talentpools gewesen.

Die Diversity-Direktorin erklärt: „Es gibt keine Verpflichtung für Großunternehmen, solche Vereinbarungen auf internationaler Ebene abzuschließen. Wir haben wirklich die Notwendigkeit gespürt, etwas zu institutionalisieren, auf weltweiter Ebene den Rahmen und die Philosophie unserer Diversity-Strategie zu definieren. Dabei wollten wir jedoch die Falle vermeiden, etwas zu Konkretes zu entwickeln, das nicht überall umsetzbar ist. Wenn man Saudi-Arabien, Argentinien, Südafrika, die Vereinigten Staaten und Frankreich vergleicht, sind die rechtlichen und kulturellen Kontexte sehr unterschiedlich. Also mussten wir einen Text entwickeln, der die Tochterunternehmen inspiriert, ohne die Umsetzung der Vereinbarung unmöglich zu machen.“ (Int. AA Group Man 1, Übersetzung KS)

Historisch habe AA Group stets aktiv sozialen Dialog mit den Beschäftigtenvertretern verfolgt und diesen im Zuge der Europäisierung und Internationalisierung auf die jeweilige Ebene übertragen. (Int. AA Group Man 1) 2007 machte die IUL dann den Vorschlag für eine neue, nach Identitätskategorien gegliederte Vereinbarung. Das Unternehmen schlug vor, eine Strukturierung nach HR-Funktionen aufzunehmen sowie gute Praktiken aus den Tochterfirmen in der Vereinbarung zu nennen.

Über die bestehenden Vereinbarungen sind Themen für weitere spezifische Rahmenabkommen in der Diskussion, Diversity diene der Gewerkschaft als „entry point“ in der neuen Verhandlungsrunde (Int. AA Group AN 3), in der im November 2011 eine weitere Vereinbarung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz abgeschlossen werden konnte. Zuvor hatten die Verhandlungsführer gemeinsame Inspektionen in verschiedenen Fabriken vor allem in Spanien und Brasilien durchgeführt, um tatsächliche Probleme adressieren zu können. Mittelfristig könnten nach Aussage der Diversity-Direktorin auch weitere CSR-Themen wie Umwelt- und Klimaschutz oder die berufliche Integration benachteiligter Jugendlicher verhandelt werden.

Damit hatte die AA Group im November 2011 neun Globale Rahmenvereinbarungen, deren englische Titel unter Auslassung des Unternehmensnamens und der IUL wie folgt lauten:

- Foreword und Fundamental Social Principles 2005 (ersetzt Common Viewpoint von 1988)
- Convention on economic and social data 2005 (ersetzt Economic and social information platform von 1989)
- Convention for the promotion of equality of men and women in the workplace 2005 (ersetzt Action platform for sexual equality in the workplace von 1989)
- Convention on Skills training 2005 (ersetzt Application platform on qualification training von 1992)
- Convention on trade union rights 2005 (ersetzt Joint declaration on the exercise of trade union law von 1994)
- Applicable convention in the event of changes in business activities affecting employment or working conditions 2005 (ersetzt Joint View concerning changes in business affecting jobs or working conditions von 1997)
- Convention concerning the setting up of social indicators at group level 2005
- Convention on Diversity 2007
- Agreement on health, safety, working conditions and stress 2011.

Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz wird anders als bei anderen Unternehmen sowohl von Arbeitnehmer- als auch von Arbeitgeberseite als ein zentrales Ziel der GRV-Strategie definiert und proaktiv bearbeitet. Sowohl die Diversity-Vereinbarung als auch die Gleichstellungs-Vereinbarungen in der Fassung von 2005 enthalten recht detaillierte Vorgaben und die Verpflichtung, regional Zielkorridore und Indikatoren festzulegen. Gleichzeitig sollen die Standorte ermuntert werden, Diversity mit ihren Beschäftigten zu diskutieren, Personalpolitiken zu analysieren und eigene Initiativen zu entwickeln. Der AA Way gab den Tochterfirmen Zielkorridore bezüglich des Frauenanteils in Führungspositionen und des Anteils von Menschen mit Behinderungen vor. Darüber hinaus wurden in Frankreich verschiedene Vereinbarungen zu Geschlechtergleichstellung und Förderung von Menschen mit Behinderungen und älteren Beschäftigten geschlossen, wie das nächste Kapitel zeigt.

## **8.8. Global Diversity: Eine ambitionierte Vereinbarung**

Die Besonderheit bei der AA Group ist, dass bereits seit 1989 eine transnationale Vereinbarung mit der IUL zur Gleichstellung von Frauen und Männern bestand. Auch die Globale Rahmenvereinbarung zu Diversity, die den Gleichstellungsanspruch auf weitere Gruppen ausweitet, ist unter den GRV einzigartig. Abgesehen von dem besonderen thematischen Schwerpunkt sieht sie, der Grundidee einer Rahmenvereinbarung folgend, vor, dass an den verschiedenen Standorten Betriebsvereinbarungen getroffen werden, um Ziele,

Maßnahmen und Quoten anzupassen. Die globalen Vorgaben zum Anteil von Frauen in Führungspositionen und Anteil von Menschen mit Behinderungen wurden auch in den AA Way aufgenommen, der das zentrale Referenzdokument für alle CBU weltweit darstellt.

2008 war ein zentrales Jahr für die Diversitätspolitik bei der AA Group. In der Personalabteilung wurde die Stelle der Diversity-Direktorin eingerichtet, die im vierköpfigen CSR-Team allein für Diversity und „Employability“ zuständig ist. Außerdem unterzeichnete das Unternehmen im gleichen Jahr die Behinderten-Charta der französischen Regierung, woraufhin der Anteil der Beschäftigten mit Behinderung von 3 Prozent auf 5 Prozent bis Ende 2010 stieg und sich damit den gesetzlichen Vorgaben von 6 Prozent annähert. Seit 2005 ist schließlich eine höhere Strafzahlung für Unternehmen fällig, die die Vorgaben nicht erreichen und keinen Aktionsplan für Menschen mit Behinderungen haben. Zudem hat AA Group ein Call Center für hörgeschädigte und taube Kunden eingerichtet.

Um junge Menschen aus benachteiligten Familien anzusprechen, wurde in Frankreich eine Initiative gestartet, um bis 2013 500 neue Beschäftigte ohne akademische Qualifikation einzustellen. Zudem wird mit neuen Rekrutierungsstrategien experimentiert, etwa über soziale Netzwerke, anonyme Bewerbungen ohne Lebenslauf und Beteiligung am nationalen „Plan Espoir Banlieue“. Zudem gibt es Partnerschaften mit Schulen und NRO, um den Berufsperspektiven für benachteiligte Jugendliche zu verbessern.

Diese Entwicklungen zeigen deutlich den Einfluss der französischen Gesetze und Debatten. Entsprechend sind auch die globalen Vereinbarungen eng mit dem sozialen Dialog und den Vereinbarungen in Frankreich verknüpft. Das Unternehmen hat mit den französischen Gewerkschaften mehrere Vereinbarungen zu Geschlechtergleichstellung, der Inklusion von Menschen mit Behinderungen und älteren Beschäftigten unterzeichnet, wie es die französischen Gesetze vorsehen.

Im Jahr 2006 unterschrieben alle französischen Standorte die Diversity-Charta der französischen Regierung und führten einen Aktionsplan ein. Zudem wurde auch eine Eltern-Charta unterschrieben, um die Work-Life-Balance und Betreuungsmöglichkeiten für Babies zu verbessern. 2009/2010 wurden nach einer Demografie-Analyse in allen französischen Standorten infolge der neuen Gesetzeslage Aktionspläne beziehungsweise Vereinbarungen verabschiedet, um Maßnahmen für ältere Beschäftigte zu ergreifen. Diese enthalten spezielle Ziele zu Stellenerhalt, Training, flexiblen Arbeitsbedingungen und Altersteilzeitarrangements für ältere Beschäftigte. Das Unternehmen hat ein „Handbuch ältere Beschäftigte“ heraus

gegeben, das Hilfestellung im Umgang mit einer alternden Belegschaft bei Analyse und Maßnahmenplanung geben soll. Die Altersverteilung unterscheidet sich stark zwischen den verschiedenen Ländern, 53 Prozent der AA-Beschäftigten sind unter 35 und sogar 45 Prozent der Manager, wobei das Durchschnittsalter in Asien und Lateinamerika wesentlich niedriger als in Westeuropa liegt.

Bearbeitet werden also mit dem Schwerpunkt auf Frauenförderung die Dimensionen Geschlecht, Behinderung, sozio-ökonomischer beziehungsweise ethnischer Hintergrund und Alter. Die Maßnahmen zu Geschlecht, Behinderung und Alter sind eng verknüpft mit den gesetzlichen Vorgaben in Frankreich, die für Großunternehmen Betriebsvereinbarungen mit Zielkorridoren vorschreiben. Auch die Kategorie sozio-ökonomischer Hintergrund, die in Frankreich zur Bezeichnung von Menschen mit meist ausländischen Wurzeln aus den Banlieues benutzt wird, ist für das Unternehmen vor dem Hintergrund der französischen Debatten, politischen Initiativen und des demografischen Wandels relevant.

Mit der GRV werden die Dimensionen Volksgruppe, Nation oder „Rasse“, das Geschlecht, die Religion, das Alter, der Familienname, der Wohnort, die sexuelle Orientierung, das politische oder gewerkschaftliche Engagement, der Gesundheitszustand, die körperliche Erscheinung oder Behinderung und familiäre Verantwortungen auf die transnationale Ebene übertragen. In der Nachhaltigkeitsstrategie werden jedoch nur zwei strategische Prioritäten für die Standorte außerhalb Frankreichs genannt. Diese sind erstens die Erhöhung von Geschlechtergleichheit auf allen Ebenen des Unternehmens, etwa durch einen Aktionsplan, Arbeitsgruppen zu flexibler Karriereentwicklung sowie Work Life Balance und flexibler Arbeitsgestaltung, eine Konferenz und Trainings zu Frauen und Leadership sowie Zielkorridore. Zur Förderung des Anteils von Frauen in Führungspositionen gibt es ein Leadership-Trainingsprogramm sowie ein Mentoringprogramm für Frauen. Seit 2009 veranstaltet das Unternehmen regelmäßig Konferenzen zu Frauen und Führung in Evian, zu denen auch Gäste von anderen Unternehmen geladen werden. Zudem gibt es im Konzern acht Frauennetzwerke, die sich regelmäßig treffen, vier davon in Frankreich, jeweils eine in Asien, in den USA und Algerien und eine internationale Gruppe.

Die zweite internationale Priorität ist die Erhöhung des Anteils von Menschen mit unterschiedlicher (benachteiligter) sozio-ökonomischer Herkunft, etwa durch Rekrutierung nach CODE-Kriterien, mit anonymisierten oder ohne CV, durch Förderprogramme oder Ansprache in sozialen Online-Netzwerken.



In Bezug auf Diversity insgesamt wurden Diversity-Netzwerke mit anderen Unternehmen in verschiedenen europäischen Ländern in Zusammenarbeit mit dem „Diverseurop“-Netzwerk aufgebaut. So haben die italienischen und spanischen Tochterfirmen die Diversity-Charta ihrer jeweiligen Regierung unterzeichnet und arbeiten im nationalen Netzwerk mit. Den CBU wurde 2010 ein Diversity-Handbuch verteilt, das als Anhang zu der Diversity-Vereinbarung gedacht ist und „Best Practice“-Beispiele aus dem Konzern enthält.

Im dreißigseitigen „Little Book – Value the difference“ wird den Unternehmensfilialen das Diversity-Konzept des Konzerns erklärt und Best Practice aus verschiedenen Business Units und anderen Unternehmen vorgestellt. Schließlich gibt es Handreichungen zur Entwicklung eines Programms vor Ort. „Wir und die Sozialpartner haben realisiert, dass wir einen Werkzeugkasten zur Verfügung stellen müssen, um Beispiele zu geben, wie die Business Units das Thema angehen können. Das ‚Book‘ enthält entsprechend Beispiele aus verschiedenen Ländern und schlägt als Schritte zunächst eine Analyse, dann Bewusstseinsbildung, Zieldefinition und Monitoring vor.“ (Int. AA Group Man 1, Übersetzung KS)

Zur Einführung von Diversity im CBU wird empfohlen, mit einer Diversity-Analyse zu beginnen, die eine Analyse der Personalprozesse und der Zahlen zu Anteil und Bewegung verschiedener Gruppen enthält. Die Ergebnisse sollen den Gewerkschaften und Beschäftigtenvertretern mitgeteilt werden. Durch die Identifizierung der lokalen Bedürfnisse soll der jeweilige Business Case herausgearbeitet werden. Es schließt sich die Entwicklung eines Aktionsplans und von Fortschrittsindikatoren gemäß der Rahmenvereinbarung an, der auch als Vereinbarung mit den Arbeitnehmervertretern unterzeichnet werden kann und breit kommuniziert werden soll. Anschließend soll im Sinne eines Diversity-Mainstreamings eine Verbreitung stattfinden. Ideen dazu sind Diversity-Lerntage für Management und Beschäftigte, Entwicklung von Selbstlernertools, Verbreitung von Best Practice-Beispielen, Mentoring-Programme, die Berücksichtigung von Diversity im Recruitment, in der Entwicklung und Förderung von Talenten, so z.B. auch in Entwicklungsgesprächen, sowie die beständige Überprüfung und Anpassung der Zahlen und Entwicklungsziele.

Die Kooperation zwischen Management und Beschäftigtenvertretern am Stammsitz wird von beiden Seiten als generell produktiv beschrieben. Insbesondere mit der IUL bestehen enge Beziehungen, wie die besondere Funktion eines vom Unternehmen bezahlten GUF-Funktionärs am Stammsitz verdeutlicht. Die Diversity-Direktorin beschreibt jedoch, die

Verhandlungen der Diversity-Vereinbarung mit der IUL seien nicht immer einfach gewesen, insbesondere da ihr auf Gewerkschaftsseite nur Männer gegenüber gesessen hätten. Beide Seiten seien jedoch geeint darin gewesen, einen wichtigen Fortschritt zum Thema erzielen zu wollen. Abbildung 34 veranschaulicht die Faktoren, die die Diversity-Strategie bei StarCar beeinflussen.

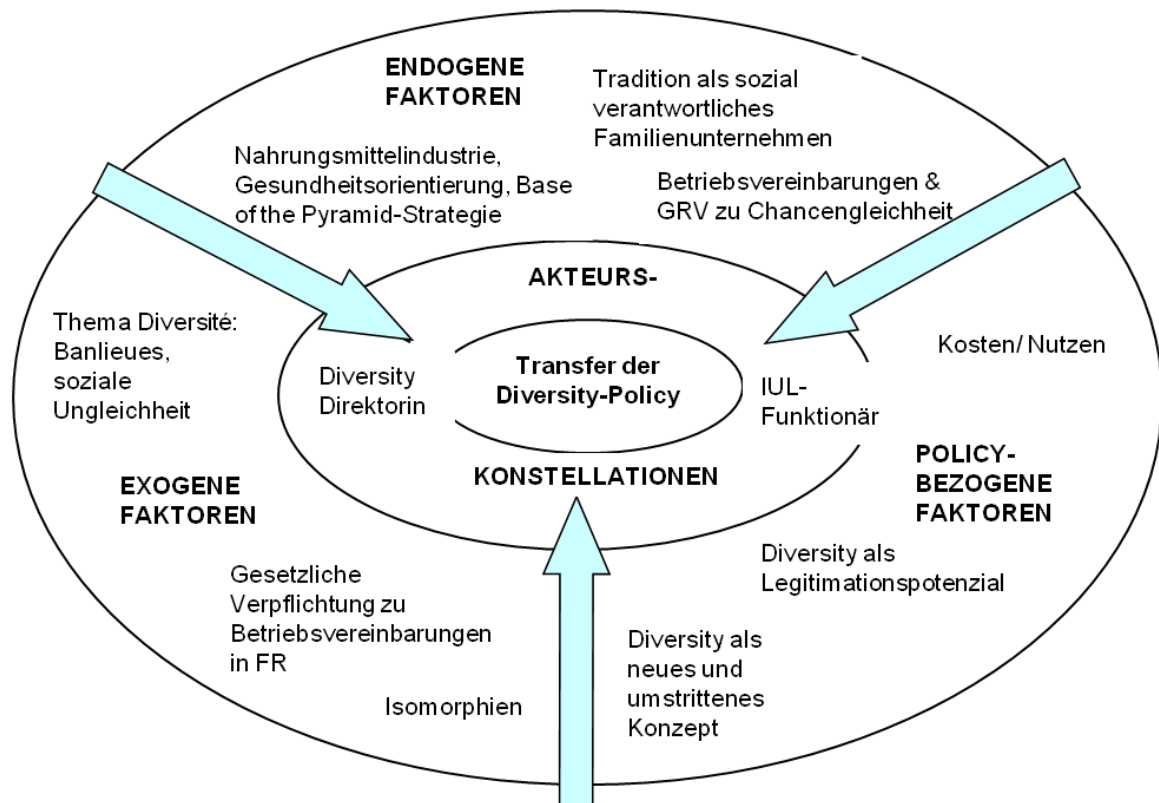


Abbildung 34: Einflussfaktoren auf DiM bei AA Group

### 8.9. *Philosophy: Fokus Frauenförderung und Integration in Frankreich*

Wie oben in Bezug auf StarCar eingeführt enthält die Frage der Philosophie die Frage der Definition von Diversity, der berücksichtigten Dimensionen und der Begründung, weshalb Diversity für die Organisation relevant sei.

Seit 1997 lauten die Werte der Gruppe Offenheit, Enthusiasmus, Menschlichkeit und Nähe, sie unterscheiden sich damit – auch bedingt durch die Branche und das im Bereich Nahrung und Gesundheit angestrebte Image – sehr von StarCars Maximen. Das Unternehmen erklärt, Diversität der Beschäftigten durch Betonung seiner Leadership-Prinzipien CODE

(Committed, Open, Doer, Empowered) statt rein formaler Qualifikation in Einstellung und Beförderung fördern zu wollen.

AA Group argumentiert unter dem Slogan „value the differences“ für Diversity im Sinne der sozialen Verantwortung eines Unternehmens, der engen Verbindung mit KonsumentInnen und Community sowie des ökonomischen Gewinns eines diversen Talentpools durch Kreativität, Innovation und passgenaue Lösungen: „Diversity takes on added importance in tight markets. By exposing people to different cultures and ways of thinking, it fosters creativity and innovation and helps forge close ties with consumers and society. [AA Group] has decided to focus on two diversity priorities at the global level.“ (Nachhaltigkeitsbericht 2010)

Diese sind erstens die Erhöhung von Geschlechtergleichheit auf allen Ebenen des Unternehmens, etwa durch Arbeitsgruppen zu Karriereentwicklung und Work Life Balance, eine Konferenz und Trainings zu Frauen und Leadership sowie Zielkorridore. Zweite Priorität ist die Erhöhung des Anteils von Menschen mit unterschiedlicher (benachteiligter) sozio-ökonomischer Herkunft. Die dazu genannten Maßnahmen beschränken sich – mit Ausnahme der Rekrutierung nach CODE-Kriterien – allerdings auf Frankreich, so dass nur die Geschlechtergleichstellung tatsächlich für einen möglichen Policy-Transfer infrage kommt.

In Frankreich sind neben den Schwerpunkten Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft auch die Kategorien Behinderung und Alter aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und der demographischen Entwicklung für Unternehmen relevant und werden vor allem durch die gesetzlich vorgeschriebenen Vereinbarungen mit Zielkorridoren mit den Gewerkschaften adressiert. Sexuelle Orientierung wird überhaupt nicht thematisiert.

Die global bearbeiteten Kategorien bei AA Group sind also Geschlecht und sozio-ökonomischer Status („Klasse“), wobei Letzteres in Frankreich auch als Proxy und in Intersektion mit ethnischer Zugehörigkeit gemeint ist. Die Motivation für DiM wird normativ, ökonomisch und immer wieder auch mit Bezug auf die gesetzlichen Vorschriften in Frankreich begründet. Es ist offensichtlich, dass die gesetzlichen Vorgaben und die Mitbestimmung in Frankreich, auch bedingt durch die engen und jahrelang gepflegten Beziehungen mit der IUL, auf die transnationale Ebene übertragen werden, wobei den CBU erheblichen Spielraum bezüglich der Umsetzung eingeräumt wird. Interessant ist auch, dass in der Außendarstellung sehr stark auf die Unternehmenstradition der nachhaltigen Entwicklung und den CEO und seinen Vater als verantwortliche Akteure dafür fokussiert wird.

In der Unternehmenskommunikation wird immer wieder der Begriff Diskriminierung bzw. das Ziel der Bekämpfung von Diskriminierung in Verbindung mit dem Diversity-Ansatz genannt. Die Argumentation auch für DiM ist stark normativ formuliert.

Aus Sicht des IUL-Funktionärs lag die Motivation für das Unternehmen für den Abschluss der Diversity-Vereinbarung im rechtlichen Druck in Frankreich, dem Ziel einheitlicher Politiken und der gewerkschaftlichen Forderung danach begründet, zusätzlich zum Wunsch nach der Nutzung eines diversen Talentpools (vgl. Kapitel 8.7.):

„[AA Group] thought that they also had to do some progress in the field of diversity. Especially when it came to recruiting management level persons, in other words they realize that they want to be a very specific transnational company, so to speak a company that is sensitive to both, the economic side and the social side. They realized that it could hardly happen or rather they could hardly expect social awareness from people who would come directly from economic schools and so on. So they thought they should diversify their recruitment. So this is one of the reasons why there is a large part in the diversity agreement on recruitment.” (Int. AA Group AN 1)

Einer der Gründe für die Entwicklung eines Diversity-Konzepts ist also im Wunsch zu sehen, die recht homogene Struktur der Management-Ebene durch Rekrutierung von den französischen Eliteuniversitäten (Grandes Ecoles) zu diversifizieren. Erwähnt werden in Unternehmenspublikationen als Argumente für den „Business Case“ für DiM zudem die Innovationsfreudigkeit in gemischten Teams, die Konsumentennähe von diversen MitarbeiterInnen (so sind nach Unternehmensangaben mehr als 80 Prozent der AA-Käufer Frauen), der erhöhte Personalbedarf um die Wachstumsziele zu erreichen, der positive Nutzen für das Engagement der Beschäftigten und die angestrebte Konsistenz der Unternehmenswerte.

Diese Motivationsmuster berühren, wie von Krell (2008:68ff.) eingeführt, das Regelkonformitäts-Argument, das Beschäftigungsstruktur-Argument, das Innovations-Argument, das Flexibilitäts-Argument, das Transnationalisierungs-Argument, sowie das Marketing- und Personalmarketing-Argument für DiM. Zudem lässt sich eine Isomorphie feststellen, mit der in Frankreich vorgeschriebene Regelungen und Instrumente im Interesse einer einheitlichen Unternehmensregelung auf die transnationale Ebene übertragen werden.

## **8.10. Practice: Enttäuschung über den Widerstand der Tochterfirmen**

Inwiefern schlagen sich nun diese Motivationsmuster in Ergebnissen nieder? In diesem Kapitel soll es um die Implementierung bzw. die Praxis der verschiedenen Vorschriften bei AA Group gehen. Wie beschrieben wurden einige der Vorgaben aus den Rahmenvereinbarungen in den AA Way integriert. In Bezug auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen und den Anteil von Beschäftigten mit Behinderungen wurden Steigerungsziele vorgegeben. Die CBU sind dazu aufgerufen, eigene Ziele und Aktionspläne zu verabschieden und darüber im Self-Assessment online zu berichten. Überprüft wird die Einhaltung grundlegender Standards und der selbst gesetzten Ziele durch Selbstberichte, externe Audits und gemeinsame Inspektionen von zentralem Management und IUL-Repräsentanten.

2009 hatten 77 CBU, die zusammen 89 Prozent der Konzerneinnahmen erwirtschaften, an der Selbsteinschätzung in Bezug auf die im AA Way enthaltenen Standards teilgenommen. 2010 hatten dies bereits 112 CBU getan, die zusammen 94 Prozent der Konzerneinnahmen ausmachen. Die Zahlen zeigen, dass sich zumindest die großen CBU aktiv beteiligen. Seit 2007 gibt es eine reduzierte Version für Standorte in Entwicklungsländern namens „AA Way Light“ mit fünf Grundprinzipien, der sich 10 CBU angeschlossen haben. Wenn die Selbstberichte mögliche Verstöße anzeigen, folgt eine Auditierung. 14 CBU, die zusammen 17 Prozent der Einnahmen ausmachen, wurden infolge von Auffälligkeiten zwischen November 2010 und März 2011 von einem großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen extern auditiert.

Zusätzlich werden gemeinsame Missionen von IUL und zentralem Personalmanagement durchgeführt, um die Vereinbarungen und die internationalen Gewerkschafts- und Betriebsratsstrukturen bekannt zu machen und die lokale Umsetzung zu beurteilen. Die Reisen werden vom Unternehmen bezahlt. 2009 gab es nach Unternehmensangaben Besuche an Standorten in Deutschland, Argentinien, Russland, Tschechien und Polen. Der IUL-Funktionär berichtet auch von einer Reise nach China. 2010 folgten Reisen nach Italien, Belgien, Türkei und Ungarn sowie Besuche in Spanien und Brasilien mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Gesundheitsschutz in Vorbereitung der GRV zu diesem Thema. Für 2011 waren Inspektionen in Großbritannien, Irland, den Niederlanden, Mexiko, Algerien, Rumänien und Bulgarien geplant sowie eine weltweite Befragung zur Interessenvertretung in den AA-Werken. Daran zeigt sich, dass die gemeinsamen Besuche einen Schwerpunkt auf die

europäischen Länder setzen, langsam aber ihre Reichweite ausdehnen auf Länder, in denen die Umsetzung von Arbeitsstandards mit noch größeren Schwierigkeiten verbunden ist.

Nach Einschätzung des IUL-Funktionärs war es zum Zeitpunkt des Interviews zwei Jahre nach Unterzeichnung noch zu früh, Implementierungserfolge durch die Diversity-Vereinbarung abzulesen. Erste Erfolge sieht er in der Unterzeichnung einer Diversity-Vereinbarung zwischen AA Group und den spanischen Gewerkschaften in Spanien und der dortigen Etablierung eines „Equality Committees“ mit klarer Bezugnahme auf die GRV im Jahr 2009. Allerdings gibt es in Spanien für Großunternehmen ebenfalls entsprechende gesetzliche Vorgaben. Auch die französischen Betriebsvereinbarungen stehen in Wechselwirkung mit der GRV. Weitere Vereinbarungen gibt es in Portugal und Belgien sowie an den polnischen Standorten. Polen wird als Best Practice-Beispiel im Konzern hervorgehoben. Nach einer Erhebung unter den Beschäftigten zum Thema Arbeitsbedingungen und Vereinbarkeit wurden in den beiden polnischen AA-Tochterfirmen vier Ziele zu Work-Life-Balance, zu Mutterschutz (um einen Monat verlängert, Kündigungsschutz, Wiedereinstieg), zu Flexibilität (Arbeitszeit, Heimarbeit) und zur Unterstützung für Familien (durch Geschenkpakete/Ermäßigung auf Babyprodukte) definiert. AA Polen erhielt dafür den Preis der Gewerkschaft Solidarnosc als elternfreundliches Unternehmen. Die Diversity-Direktorin berichtet aus dem außereuropäischen Raum von einem Projekt zur Rekrutierung von indigenen Frauen bei AA Mexiko, einige weitere Projekte seien in der Pipeline.

Erste Bewertungen der Diversity-Strategie durch Unternehmen und Gewerkschaft zeigen langsame Fortschritte, wie in einer Kurzpräsentation zur Implementierung der Diversity-GRV während des ersten wirklich globalen Meetings des ICC 2009 thematisiert wurde: „There is still work to be done, but it’s moving. And it’s my job and the human resources person’s job also, to push for better implementation of the agreement.“ (Int. AA Group AN 1)

Zwar gibt es eine jährliche Evaluation der Fortschritte, aber diese gestaltet sich schwierig, auch wegen der fehlenden Beteiligung der lokalen Gewerkschaften:

„Unfortunately I have not been so far given the outcome of this survey, but I know it has been done by [AA Group] people. The global conclusion of this survey is, there is still a lot to be done in many countries. [KS: Okay. But the auditing is done by people from the management?] Yes. Well frankly spoken it should be done by both sides. Our side, the IUF, and [AA Group]. But [AA Group]... it’s easier for them to do it than for us. We, to tell you the truth, we requested our trade unions in [AA Group] facilities to give us some feedback on the application of the agreement and we got almost nothing except from the Spaniards, a bit from the French and that’s about it. So in this respect,

it's kind of disappointing. So the other aspect is of course take advantage of the visits we are doing as a joined team, I mean [AA Group] HR people and myself in various [AA Group] facilities worldwide to promote this agreement. And for example I see that in Czech Republic there has been an agreement between union and management do discuss the implementation of the diversity agreement but I'm not sure, I have to check now, if there has been any outcome of this decision. And in Poland as well, there has been an agreement on the principle of opening discussion on diversity and Germany as well, as far as I can remember. Well, the other facilities we have visited were in Russia and Argentina and in these cases they were far away from moving on diversity. So this [the visits] is more promoting and raising awareness on the agreements than checking the implementation of it, because in fact it is not implemented so far." (Int. AA Group AN 1)

Auch die Diversity-Direktorin war aufgrund des geringen Rücklaufs und der wenigen Initiativen enttäuscht:

„Um ganz ehrlich zu sein, haben uns die Ergebnisse der Umfrage, die wir gemacht haben, etwas enttäuscht, außer in Frankreich, weil in Frankreich ein extrem strenger gesetzlicher Kontext zu Vielfalt herrscht. Es gibt ein Gesetz zu Senioren, das gerade herausgekommen ist, mindestens drei Gesetze für Frauen, ein neues Gesetz, das die Rechte von Behinderten stärkt. Dies führt dazu, dass die französischen Standorte sich engagieren, Verhandlungen geführt und Vereinbarungen abgeschlossen haben. In Frankreich gibt es eine ‚Charta der Vielfalt‘, wie übrigens auch in Deutschland, die eher freiwillig ist. Davon abgesehen bewegen wir uns in der Logik des sozialen Dialogs, zum Geschlechterverhältnis, zu Behinderung und Senioren. [...] Abgesehen von den umliegenden europäischen Ländern mussten wir einsehen, dass trotz der Vereinbarung Diversity ein schwieriges Thema bleibt. Vor allem für die Tochterfirmen, die weniger offen gegenüber Vielfalt sind, etwa in Lateinamerika, wie Argentinien, Mexiko, etc. Und in Ländern, in denen der Platz der Frau schwierig bleibt, in Afrika, im Mittleren Osten.“ (Int. AA Group Man 1, Übersetzung KS)

Insofern lässt sich festhalten, dass sich die Umsetzung der Gleichstellungspolitik nach Aussagen am Stammsitz bisher weitgehend auf Frankreich, Spanien und Polen beschränkt.

Die Gewerkschaft weiß nicht von Beschwerden auf Grundlage der Diversity-Vereinbarung, sie sieht Probleme im lokalen Wissen um die Vereinbarung und dem Wunsch, diese umzusetzen. Dies sei bei den lokalen Gewerkschaften nicht unbedingt stark ausgeprägt und noch weniger bei denjenigen, die nicht vertraut mit der AA-Group-Kultur sind:

„It's very different from one union to another, from one country to another and also from one [AA] activity to another. [AA] is very active in dairy products and water, these are the core activities. Not long ago they also to cover the company [...] active in baby food and medical nutrition. And of course there is a very different approach from these newcomers, so to speak, compared to the ones that are in [AA] for years. So that is one. Secondly there is quite a difference between [AA] people in various countries, in other words, in some countries trade unions are depending also on trade unions somehow. Well, not all trade unions are the same, let's put it like that. And therefore some trade unions say, they don't say 'we don't care', they say 'it's nothing we need for us, because we are in a country where the legislation provides for all these fields,

equality, non-discrimination and therefore we don't need any agreement' et cetera. As I said, some of the unions are so much under pressure because of the crisis, problems in their specific sector ... so the water sector is not in a very good shape and therefore some trade unions are reluctant to give priority to issues like diversity when they are in the middle of a crisis, when they face possible unemployment or decreasing working hours. For all the trade unions in the world, the priorities are always employment and wages." (Int. AA Group AN 1)

Dennoch liegt die Verantwortung für die Umsetzung neben dem Management auch bei den lokalen Gewerkschaften, weshalb die Möglichkeiten der IUL begrenzt seien:

„We consider that anyway the monitoring of the agreements could be partly done by, well the management on the international level or us, but we consider as international trade union that monitoring, implementation and monitoring is the responsibility of the trade unions, so they have to, in other words, take it on board or not. If they don't, we can hardly... well there is not a lot we can do. We have also to consider and accept, that they sometimes have other priorities and so as I said, our task is more a task of encouraging, raising awareness, explaining, making it clear what the value of such agreement is et cetera. And at the end of the day, yes, we have also to put some pressure on management but again, the responsibility of the trade unions locally is quite high. And they really have to invest to become involved in implementing these agreements." (Int. AA Group AN 1)

Trotz aller Schwierigkeiten mit Bekanntmachung und Umsetzung sieht der IUL-Funktionär einen Vorteil darin, eine Vereinbarung anstatt lediglich einer Unternehmenspolicy zu Diversity zu haben:

„We don't believe in policies that are adopted by companies unilaterally. Not that we don't believe in it, but we know that in 99.9 percent of cases when a company decides to adopt guidelines or codes as they call it or whatever. Unilaterally it would be extremely surprising that this kind of codes include the provisions that are, well that request the company to go a step forward compared to where they are. In other words we don't believe a company puts itself in a position where they have to do more what they are doing currently. In our position we believe that when an agreement, a text is a result of a negotiation, there is a possibility that it goes a bit more far. Well, it's a bit more constraining for the company on one side and secondly they know that it has been negotiated by the counterpart and they know that therefore the counterpart will have an interest in monitoring what is the outcome of an agreement. So that's the difference we see between unilateral codes and agreements negotiated between the two parts." (Int. AA Group AN 1)

Beschwerden mit Bezugnahme auf die GRV gibt es vor allem aufgrund der Einschränkung der Gewerkschaftsfreiheit. Der IUL-Vertreter berichtet von Schwierigkeiten an den Produktionsstätten in Minster, Ohio (nach Unternehmensangaben die größte Joghurt-Fabrik der Welt) und West Jordan, Utah in den USA, wo das lokale Management versuchte, die Gründung einer Gewerkschaft zu verhindern. Durch Kooperation zwischen der amerikanischen Gewerkschaft und der IUL wurde eine Beschwerde an das zentrale



Management in Paris wegen Bruch der GRV gegeben. Durch Druck des zentralen Managements auf das US-Management wurde schließlich eine Abstimmung der Belegschaft zugelassen und so konnten beide Werke innerhalb von eineinhalb Jahren organisiert werden.

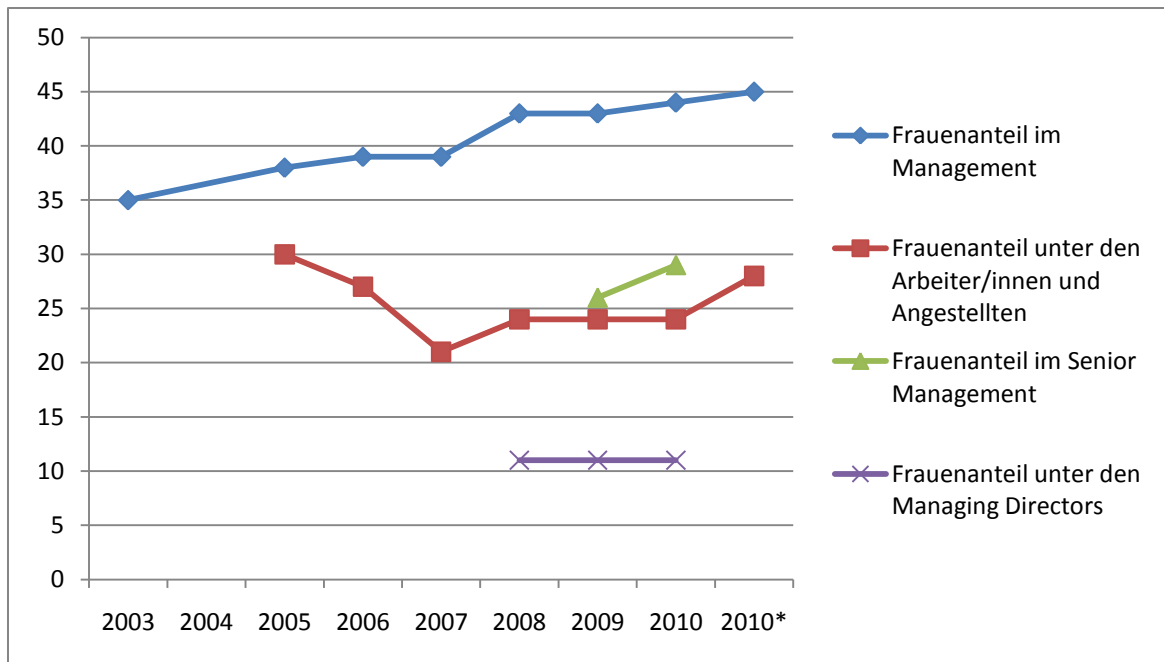
Die seit 2005 existierende Policy für die Zulieferer sieht die Aufnahme von Arbeitsstandards in Einkaufsbedingungen und -verträge vor, entsprechend haben bisher etwa 70 Prozent der Zulieferer die „Fundamental Social Principles“ unterzeichnet. Zudem gibt es eine Internetplattform, auf der die Zulieferer ein Self-Assessment durchführen können. 2010 hatten sich 1.282 Zulieferer selbst evaluiert und 103 als kritisch identifizierte Zulieferer wurden auditiert. 2009 waren 56 Zulieferer auditiert worden, wobei gerade ein Wechsel von internem zu externem Audit vollzogen wird. Die meisten Verstöße wurden in den Bereichen Gesundheit und Arbeitsschutz, Arbeitszeit und Entgelt festgestellt und daraufhin Verbesserungspläne mit den Zulieferern aufgesetzt. Ziele sind Ende 2011 100 Prozent der Zulieferer zur Selbstevaluation bewegt zu haben und alle risikobehafteten Zulieferer zu auditieren.

Haben sich durch diese Maßnahmen die Diversity-Kennzahlen bei der AA Group in den letzten Jahren verbessert? In Bezug auf den Frauenanteil lässt sich festhalten, dass dieser sich auf der Führungsebene auf relativ hohem Niveau positiv entwickelt hat. Im Jahr 2010 waren 27 Prozent der Belegschaft weltweit Frauen.<sup>153</sup> Unter den Angestellten und Arbeitern, die 84 Prozent der Belegschaft ausmachen, waren es 24 Prozent. Auf der Management-Ebene, die die übrigen 16 Prozent stellt, waren es 44 Prozent, gegenüber 35 Prozent im Jahre 2003.

Besonders hoch ist der Frauenanteil im Management in den Sparten Medizinnahrung (58 Prozent) und Kindernahrung (45 Prozent), während die Mitarbeiterinnen in männlich konnotierten Bereichen wie der Produktion unterrepräsentiert sind. Zudem gibt es regionale Unterschiede: Besonders hoch ist der Frauenanteil in Frankreich (50 Prozent) und Osteuropa (47 Prozent), gegenüber 35 Prozent in Lateinamerika und 21 Prozent in Afrika und dem Mittleren Osten. Die Abbildung gibt einen Überblick über den Frauenanteil in der AA Group auf den verschiedenen Ebenen.

---

<sup>153</sup> Angesichts des Frauenanteils in der Nahrungsmittelindustrie von 38 % weltweit ist die Zahl eher niedrig, im Vergleich zu StarCar und der Automobilbranche (18 %) jedoch hoch. (Zahidi/Ibarra 2010:7)



**Abbildung 35: Entwicklung des Frauenanteils bei der AA Group 2005-2010 in %  
(Angaben für 2010 mit neu erworbenem russischen Unternehmensteil)**

Wie die Abbildung zeigt, liegen die Zahlen in der Managementebene um ein Vielfaches höher als bei StarCar, leider liegen die Zahlen jedoch nicht vollständig nach Führungsebenen differenziert vor. Der Anteil von 11 Prozent auf einer der höchsten Führungsebenen zeigt jedoch, dass diese vermutlich weiter oben als bei StarCar liegen, analog zum höheren Schnitt in Frankreich insgesamt. Der Einbruch des Frauenanteils insgesamt ist vor dem Hintergrund der globalen Expansionsstrategie in Weltregionen mit wenigen Frauen in Führungspositionen zu bewerten.

Trotz des insgesamt positiven Bildes ist der Frauenanteil auf der Top-Ebene wiederum gering: Von zehn Vorstandsmitgliedern ist nur eine weiblich (seit 2008 im Executive Committee) und zudem zuständig für das „weiche“ Ressort Personal, vier sind nicht Franzosen. Von den 14 Mitgliedern des Board of Directors sind seit 2011 zwei Frauen. Von den 14 Mitgliedern im Verwaltungsrat sind zwei Frauen und vier haben nicht die französische Staatsangehörigkeit, darunter eine der beiden Frauen. Ein höherer Frauenanteil in den Gremien wird laut Nachhaltigkeitsbericht angestrebt, konkrete Angaben werden jedoch nicht gemacht. Angesichts der jüngsten gesetzlichen Verpflichtungen in Frankreich in diesem Bereich wird das Unternehmen dies jedoch angehen müssen. Auch bei AA Group sind die Zahlen und vor allem Kategorien in den verschiedenen Publikationen nicht ganz einheitlich.

An den Leadership-Trainings nahmen bisher über 200 Frauen teil, davon die Hälfte in Frankreich und die andere Hälfte weltweit. Im Mentoring-Programm wurden bisher gut 80 Frauen als Mentees gefördert.

Infolge der veränderten Gesetzeslage in Frankreich stieg der Anteil von Menschen mit Behinderungen in den französischen Firmen von 3,1 Prozent 2007 auf 4,2 Prozent in 2008, 4,9 Prozent in 2009 und 5 Prozent bis Ende 2010. In den 58 Tochterfirmen, die Gesetzen in Bezug auf den Anteil von Menschen mit Behinderungen unterworfen sind, beträgt der Anteil 1 Prozent.

Laut Jahresbericht haben 16 Prozent der Beschäftigten im Konzern nicht-permanente Arbeitsverhältnisse, 86 Prozent der Beschäftigten fallen unter Tarifvereinbarungen und 89 Prozent haben eine gewerkschaftliche Vertretung. Unklar bleibt jedoch, ob die über Zeit- und Leiharbeitsfirmen oder sonstige Subunternehmer in den Werken beschäftigten MitarbeiterInnen und die freiberuflich tätigen VertriebsmitarbeiterInnen auch in diese Zahlen gerechnet werden – vermutlich eher nicht.

Im Laufe der Untersuchung verbesserte sich die Informationslage insofern, als das Unternehmen sowohl die Vereinbarungen mit der IUL als auch Informationen zum DiM auf ihrer Webseite zur Verfügung stellte.

2009 wurde eine Befragung der Tochterfirmen zur Diversity-Konvention durchgeführt. Der Rücklauf kam vor allem aus Europa und Amerika und deckte 50 Prozent der Tochterfirmen insgesamt ab. Laut internen Dokumenten gaben 60 Prozent an, ihr Management über die Diversity-GRV informiert zu haben, 25 Prozent erklärten, die Informationen an die Beschäftigtenvertreter und 25 Prozent an die Gesamtbelegschaft weitergegeben zu haben. Mehr als 70 Prozent der Tochterfirmen haben Initiativen für diskriminierungsgefährdete Gruppen ergriffen. Weniger als 50 Prozent gaben an, Trainingsmaßnahmen für ihre Personalverantwortlichen ergriffen zu haben, wobei es sich überwiegend um reine Informationsveranstaltungen handelte. Nur neun Tochterfirmen hatten bis 2009 Diversity-Training für die gesamte Belegschaft eingeführt.

Die Mehrheit der Tochterfirmen hat Maßnahmen des Mutterschutzes eingeführt, die über die lokalen gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. Die polnischen Standorte haben eine Elternpolitik eingeführt, die längere Pausen und flexible Arbeitszeiten ermöglicht. Zudem gibt es auf nationaler Ebene acht Vereinbarungen in Frankreich zu verschiedenen Diversity-Aspekten, ebenso wie in Portugal und Spanien.

Trotz aller Fortschritte, so lautet das Fazit der Erhebung, bleibe das Thema komplex und werde in unterschiedlichen Ländern unterschiedlich wahrgenommen. 62 Prozent der Filialen schätzen sich selbst gar nicht oder wenig fortgeschritten ein und auch das Verständnis von Diversity/Diskriminierung sei nicht in allen Ländern gegeben bzw. auf der Tagesordnung. So hänge es vom sozialen, wirtschaftlichen, rechtlichen und vor allem kulturellen Kontext ab, wie das Thema adressiert werde: während in Schwellenländern die Kategorie soziale Herkunft im Fokus stehe, seien es in den Industriestaaten Geschlecht und Alter. Einige Zugehörigkeiten, wie Behinderung oder sexuelle Orientierung, seien teilweise tabu. Die Diversity-Direktorin ist entsprechend mäßig optimistisch: „Das Fazit lautet, dass eine unterzeichnete globale Vereinbarung noch lange nicht alles ist. Wenn es keine Umsetzungsinstrumente gibt, die sie begleiten, und wenn sich niemand proaktiv darum kümmert, besteht das Risiko, dass es ein Projekt unter vielen bleibt und keine Priorität erhält.“ (Int. AA Group Man 1, Übersetzung KS)

Ziele bis 2012 sind der Aufbau einer Diversity-Organisation, die von den verschiedenen Divisionen und Regionen gestützt wird, von „Diversity Governance Committees“ zur Implementierung und Koordinierung der Aktionspläne in die Personalpolitik, sowie eines Netzwerks von Diversity-Repräsentanten in den CBU. Außerdem sollen Indikatoren entwickelt werden, um die Karriereentwicklung von Frauen in den einzelnen Divisionen messbar zu machen sowie zur Messung der Diversifizierung des Bewerberpools in den Einstellungsverfahren im Hinblick auf sozio-ökonomischen Hintergrund, Erfahrung und Ausbildung. Bereits heute müssen die CBU in ihrer jährlichen Selbsteinschätzung quantitative Angaben zum Anteil von Frauen und Menschen mit Behinderungen, zu den Ergebnissen in der Beschäftigtenumfrage zu Diversity sowie zu einem lokal festgelegten Indikator machen. Zudem müssen sie eine Selbsteinschätzung ihrer Policies und Maßnahmen auf vier möglichen Stufen von Level 1 (AA Policies unbekannt, keine Maßnahmen) über Level 2 (Leitung kennt Gesamtpolicies, mit Diskriminierungsfällen wird angemessen umgegangen), Level 3 (regelmäßige Kommunikation zu Diversity, Personalpolitiken werden angepasst, in den Leitlinien des CBU gibt es eine Klausel) zu Level 4 (Diversity wird durch Maßnahmen entsprechend der IUL-Konvention befördert, diese ist bekannt, es gibt einen Aktionsplan) abgeben. (Little Book 2009:9) Die Aussage in der Beschäftigtenumfrage „The management of my company supports diversity (recognizing and respecting the value of human differences)“ bestätigen zwar 72 Prozent der Manager, aber nur 56 Prozent der ArbeiterInnen und insgesamt 15 Prozentpunkte weniger Beschäftigte als bei Mitbewerbern. (Little Book

2009 :22) In unterschiedlichen Ländern variieren die Zahlen, so liegen sie in Großbritannien bei 91 Prozent und auch die Fragen der „Great Place to work“-Umfrage zur Einschätzung der Gleichbehandlung ohne Blick auf „Rasse“, Geschlecht, Behinderung und sexueller Orientierung und zur Arbeitszeitflexibilität erzielen hier Werte über 90 Prozent.

Schließen lässt sich mit einer Feststellung von Preuss/Haunschild/Matten (2009:962), die auf die Bedeutung des französischen Kontexts für den Fall AA Group hinweisen: „This long tradition of social engagement can be seen as a company-specific approach initiated by a charismatic managing director, but since it is comparable to that of other leading French companies (although less so to French firms generally) it is an approach that remains embedded in the French business context.”

### **8.11. Zwischenfazit: Zwei Transnationalisierungsstrategien mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Auslösern**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass beide Unternehmen im Stammland eine mitbestimmte Form von Diversitätspolitik mit dem Fokus Frauenförderung etablieren, die durch Betriebsvereinbarungen konkrete Zielvorgaben erhalten hat. Beide Unternehmen haben darüber hinaus den Anspruch, eine weltweite Diversity-Strategie einzuführen und beide haben ein Büro zur Koordinierung derselben eingerichtet. Im Falle der AA Group überträgt sich das Engagement der Arbeitnehmerseite mit Rahmenvereinbarungen zu Gleichstellung bzw. Diversity auf die transnationale Ebene, während diese Mitbestimmung im Falle von StarCar auf die deutschen Standorte begrenzt ist.

Bei der StarCar-Vereinbarung handelt es sich um ein recht typisches Beispiel für GRV, was Herkunftsland, Branche, beteiligte Akteure, Inhalte und Abschlussdatum betrifft, während die Diversity-Vereinbarung der AA Group als Neuauflage der ersten GRV überhaupt ein besonderer Fall ist. Denn die Mehrzahl der GRV wurden ja von Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland oder Frankreich abgeschlossen und die deutschen Vereinbarungen stammen überwiegend aus der Metallindustrie.

Die Abbildung gibt einen Überblick über die Diversity-Strategie in den beiden Unternehmen in den Dimensionen Polity, Politics, Philosophy, Policy und Practice.

|                                        | <b>StarCar</b>                                                                                    | <b>AA Group</b>                                                                                                           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Polity</b>                          | Starkes Mitbestimmungssystem                                                                      | Gesetzliche Verpflichtung in Frankreich zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu Geschlecht, Alter, Behinderung        |
| <b>Politics</b>                        | Global Diversity Office mit zehn MitarbeiterInnen, Projektgruppe Frauen im Gesamtbetriebsrat      | Diversity-Direktorin in der Personalabteilung (allein zuständig), IUL-Funktionär am Stammsitz                             |
| <b>Philosophy</b><br>Begründung        | Business Case, Fusion                                                                             | normativ, ökonomisch, gesetzliche Vorschriften                                                                            |
| Definition                             | 42 Dimensionen, Frauenförderung in Führungspositionen, Generationenmanagement und Internationales | weltweit Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft, in Frankreich zudem Behinderung und Alter                        |
| <b>Policy</b><br>Mitbestimmte Policies | Neun Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit, GRV                                             | Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit, Diversity-GRV, gemeinsame Inspektionen, Selbstberichte und Befragung der CBU |
| Generelle Diversity-Maßnahmen          | Trainings, Zielquote, Aufnahme in Performanzkriterien für Manager, Netzwerke, Mentoring           | Trainings, Zielquote, Aufnahme in Performanzkriterien für Manager, neue Rekrutierungsstrategien                           |
| <b>Practice/Ergebnisse</b>             | Erhöhung des Frauenanteils auf 9 Prozent                                                          | Erhöhung des Frauenanteils auf 29 Prozent                                                                                 |

Abbildung 36: Diversity-Initiativen in den Fallunternehmen

Zunächst zur Frage der *Diversity-Philosophie*. In der Begründung ihrer Motivation für eine Diversitätspolitik unterscheiden sich die beiden Unternehmen. Die AA Group argumentiert normativ mit dem Wunsch, ein sozial verantwortlicher Konzern zu sein, und juristisch mit Bezug auf die gesetzlichen Vorgaben in Frankreich. Zudem wird auch ökonomisch argumentiert mit einem Interesse an einer Diversifizierung des Talentpools und der Suche nach innovativen, an diverse Märkte angepassten Lösungen. Die Motivation für DiM wird normativ, ökonomisch und immer wieder auch mit Bezug auf die gesetzlichen Vorschriften in Frankreich begründet. Es ist offensichtlich, dass die gesetzlichen Vorgaben und die Mitbestimmung in Frankreich, auch bedingt durch die engen Beziehungen mit der IUL, auf die transnationale Ebene übertragen werden, wobei den CBU erheblicher Spielraum bezüglich der Umsetzung eingeräumt wird.

StarCar hingegen verwehrt sich gegen gesetzlichen Druck als Einflussfaktor und nennt ausschließlich die verschiedenen Dimensionen des Business Case als Begründung: demografischer Wandel, die Performanz von Unternehmen mit höherem Frauenanteil, der Vorteil gemischter Teams und das Zugreifen auf neue, gemischte Talentpools und Kundenkreise sind die zentralen Punkte. Als unmittelbare Auslöser zur Einführung von Diversitätspolitiken wurden die Isomorphie vom amerikanischen Konzernteil und die zunehmende Problemwahrnehmung im deutschen politischen Kontext genannt.

StarCar definiert Diversity in einem breiten Verständnis von Vielfalt als Zugehörigkeiten und individuelle Eigenschaften in 42 Dimensionen. Die Schwerpunkte werden laut Programmatik bei StarCar auf Frauenförderung in Führungspositionen, Generationenmanagement und Internationales gelegt. Ähnlich sind die Schwerpunkte bei der AA Group gelagert. Während für alle Operationen weltweit die Schwerpunkte Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft gesetzt werden, sind in Frankreich zudem die Kategorien Behinderung und Alter vor allem aufgrund der gesetzlichen Vorgaben relevant. Auch der Anspruch der Internationalisierung wird erwähnt. Die global als Anspruch formulierten Kategorien bei AA Group sind also Geschlecht und Klasse, wobei Letzteres in Frankreich auch als Proxy und in Intersektion mit ethnischer Zugehörigkeit gemeint wird. Die Dimensionen sexuelle Orientierung und Religion werden – obwohl Bestandteil der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien und des Diskriminierungsverbots in den GRV – überhaupt nicht thematisiert. Allerdings zeigt sich, dass in Puncto sozio-ökonomische Benachteiligung trotz des globalen Bekenntnisses die Maßnahmen auf Frankreich beschränkt bleiben. Dies ist

möglicherweise auch auf die Schwierigkeit der Messbarkeit anderer Kategorien außer Geschlecht, Alter, Behinderung zurück zu führen.

Die *Policy-Maßnahmen* auf der transnationalen Ebene ähneln sich bei beiden Unternehmen mit einigen Unterschieden. Beide haben ein zuständiges Diversity-Büro eingerichtet, auch wenn dieses bei StarCar der Unternehmensgröße entsprechend doppelt so groß ausfällt. Die Diversity-Organisation, die StarCar über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinweg aufgebaut hat, strebt AA Group in ähnlicher Form an. Beide haben eine weltweite Zielquote für den Frauenanteil in Führungspositionen festgelegt (bei StarCar 20 Prozent bis 2020, bei AA Group nicht kommuniziert) und bieten grenzüberschreitend Trainings an; StarCar zu Diversity und AA Group zu Frauen und Leadership. Beide Firmen haben in die „Key Performance Indicators“ für ihre Manager den Mitarbeiter-Commitment- und Qualifikationsindex aufgenommen. Der deutsche Automobilhersteller hat außerdem den Anteil von Frauen im Management aufgenommen. AA Group ermutigt Selbstberichte der Tochterfirmen zu allen Inhalten im AA Way und die Aushandlung eigener Zielkorridore und Entwicklungen von Maßnahmen vor Ort. Beide Unternehmen fokussieren die Mehrzahl der Aktivitäten und die in den Vereinbarungen mit den Gewerkschaften festgelegten Zielkorridore auf die nationale Ebene im Herkunftsland. Durch Konferenzen zu Diversity mit anderen Unternehmen im Herkunftsland werden isomorphe Effekte produziert.

Tatsächlich erfährt lediglich die Förderung des Frauenanteils im gehobenen Management als Top-Down-Aufgabe eine echte Transnationalisierung mit messbaren Ergebnissen. In der Praxis konnte der Frauenanteil im leitenden Management in beiden Unternehmen in den letzten Jahren durch die konkrete Förderung gesteigert werden, bei StarCar auf 9 Prozent und bei AA Group auf 29 Prozent. Damit liegt er in dem französischen Unternehmen viel höher auf allen Leitungsebenen, ausgenommen die Top-Ebene des Vorstands, wobei neben den Effekten von Frankreich als Stammland auch die unterschiedliche Branche berücksichtigt werden muss, in der der Frauenanteil höher ist (38 Prozent in der Nahrungsmittelindustrie gegenüber 18 Prozent in der Automobilbranche; vgl. Zahidi/Ibarra 2010:7).

Dies bringt uns zur Frage nach den *Einflussfaktoren*: In Frankreich scheint es eher der gesetzliche Rahmen zu sein, der zum Abschluss nationaler Diversity-Vereinbarungen und zu CSR-Berichterstattung verpflichtet (Polity), während in Deutschland die etablierte



Mitbestimmung und die Stärke der Gewerkschaften in bestimmten Industrien der Auslöser für den Abschluss von GRV zu sein scheint (Politics).

In beiden Unternehmen wurden die Vereinbarungen in den unternehmenseigenen Kodex und die damit verknüpften Monitoring-Instrumente teilweise integriert, bei AA Group wird jedoch gesondert zu den Vereinbarungen kommuniziert und es finden jährlich eine Reihe gemeinsamer Inspektionen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite an den Standorten statt.

Die „Light-Version“ des Kodex bei der AA Group scheint verwunderlich und auch bei Selbsteinschätzungen von Tochterfirmen und Zulieferern sind aufgrund der Erkenntnisse aus der Literatur zu Verhaltenskodizes (vgl. Kapitel 5.3.) erhebliche Zweifel angebracht, ob Verstöße auf diese Weise aufgedeckt werden können. Zumindest ist jedoch eine Sensibilisierung durch die Fragen möglich.

Es zeigt sich also, dass beide Unternehmen in der Diversitätspolitik einen Schwerpunkt auf Frauenförderung und die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften im Herkunftsland legen, jedoch im Sinne einer globalen Diversity-Strategie kommunizieren. Bei beiden Unternehmen ist bereits der Darstellung in der Zentrale zufolge die Erwartung eines Transfers von Diversitätspolitiken sehr gering. Der Fokus liegt vor allem auf dem Herkunftsland, wobei dies im Falle von StarCar, wo 63 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten, plausibler erscheint als im Falle der AA Group, wo nur 8,7 Prozent in Frankreich tätig sind. In Bezug auf Arbeitsstandards und Arbeitsbeziehungen wird ein transnationaler Anspruch verfolgt, allerdings kommt es immer wieder zu schwerwiegenden Verstößen in Industrie- sowie Entwicklungsländern, wie das folgende Kapitel am Beispiel Indiens veranschaulicht.

## **9. Transfer von Diversitätspolitiken an die Standorte in Indien?**

Wie im vergangenen Kapitel heraus gearbeitet wurde, werden die programmatischen Schwerpunkte in transnationaler Unternehmensperspektive auf Frauenförderung in Führungspositionen, Generationenmanagement und Internationales (bei StarCar) sowie auf Frauenförderung in Führungspositionen und sozio-ökonomische Herkunft (bei AA Group) gesetzt. In den Policies und Practices schlagen sich allerdings vor allem die Zielquote für den Frauenanteil in Führungspositionen, Trainings und die gemischte Zusammensetzung der Führungsebene (d.h. Frauen und mehr Manager lokaler Herkunft) nieder. Gleichzeitig ermuntern beide Unternehmen, vor allem der französische Konzern, ihre Tochterfirmen, lokale Maßnahmen und Ziele zu entwickeln. Das folgende Kapitel wird zeigen, ob ein Transfer in den Dimensionen Politics (Beteiligung der Gewerkschaft und des lokalen Managements), Philosophy, Policy und Practice auch in das Schwellenland Indien erfolgt, ob an den dortigen Standorten eigene Lösungen entwickelt werden oder die Diversitätspolitik schlicht nicht auf Resonanz stößt. Mögliche Ergebnisse können – wie in Kapitel 3 thematisiert – eine vollständige Übernahme, teilweise Übernahme in einer der Dimensionen, zeremonielle Anpassung in der Formalstruktur, Entwicklung kreativer hybrider Lösungen oder Ablehnung und Widerstände in verschiedenen Abstufungen sein.

Zunächst wird – der Struktur im vorangegangenen Kapitel folgend – der institutionelle Kontext in Indien insofern skizziert, dass relevante Einflussfaktoren heraus gearbeitet werden können. Anschließend werden die Dimensionen Politics, Philosophy und Policy für beide Fallunternehmen analysiert, bevor es abschließend um die Implementierungspraxis gehen wird.

Die Erkenntnisse beruhen auf Interviews, Gruppeninterviews und Hintergrundgesprächen mit Managementvertretern, Gewerkschaftsfunktionären, WissenschaftlerInnen und NRO sowie Fabrikbesuchen in Mumbai, der Industriestadt Pune, in der besonders viele westliche Unternehmen Standorte haben, in Delhi und der Sonderwirtschaftszone von Thiruvananthapuram.

### **9.1. *Polity: Das Diversity-Regime in Indien – starke Stratifizierung und das älteste Quotensystem der Welt***

Indien ist eine der weltweit am stärksten stratifizierten Gesellschaften entlang der Dimensionen Kaste, Religion und Geschlecht (Gupta 2005; Haq/Ojha 2010). Gleichzeitig gibt

es in der bevölkerungsreichsten Demokratie der Welt ein ganzes Set von positiven Maßnahmen für aufgrund von Kasten- und Stammeszugehörigkeit benachteiligte Gruppen, sowie für Frauen und Menschen mit Behinderungen, wobei sich die Regelungen aufgrund der bundesrepublikanischen Struktur in den einzelnen Bundesstaaten z.T. unterscheiden. Indien ist föderal organisiert in 28 Staaten und 7 so genannten „union territories“. Seit der Liberalisierung der 1990er Jahre ist Indien als Absatzmarkt und Produktionsstandort für transnationale Unternehmen zunehmend interessant geworden. Insbesondere das Outsourcing von IT- und Back Office-Dienstleistungen nach Indien ist üblich geworden, auch wenn das Wachstum durch die Weltwirtschaftskrise gebremst wurde. (Müller 2009) Mit einem starken Wirtschaftswachstum und einer wachsenden konsumfreudigen Mittelschicht von etwa 300 Millionen Menschen zieht Indien in den letzten Jahren immer mehr Firmen an (Müller 2006), darunter StarCar und die AA Group. Als eines der „jüngsten“ Länder der Welt – laut Zensus 2001 fielen 41 Prozent der Bevölkerung und damit fast eine halbe Milliarde Menschen in die Altersgruppe 15-35 Jahre – verfügt es über einen großen Pool an günstigen Arbeitskräften.

Indien ist mit einer Bevölkerung von 1,2 Milliarden Menschen nach China der bevölkerungsreichste Staat der Erde und Heimat von 17,5 Prozent der Weltbevölkerung. Gleichzeitig handelt es sich um die größte Demokratie der Welt und das außereuropäische Land, in dem die größte Anzahl an Unternehmen, die eine GRV abgeschlossen haben, aktiv ist. Auch wenn Indien ein demokratischer Staat ist, bleibt die Menschenrechtssituation prekär (vgl. Amnesty International 2010). So gibt es immer wieder Berichte über Folter durch die Polizei und radikales Vorgehen in den Rebellengebieten im Norden des Landes<sup>154</sup>. Trotz einer Wachstumsquote zwischen 5 und 9 Prozent im vergangenen Jahrzehnt leben 37,2 Prozent der indischen Bevölkerung unter der Armutsgrenze von 15 Rupien am Tag (ca. 0,20 Euro) und knapp die Hälfte der Kinder unter fünf Jahren ist unterernährt. (Bhowmik 2009a) Der Human Development Index listet Indien auf Rang 134 von 182 Staaten. Indien ist ein Land der ethnischen, religiösen und linguistischen Vielfalt und der ökonomischen Gegensätze. Mit der Marktöffnung seit den 90er Jahren ging zwar ökonomisches Wachstum, aber auch eine Spaltung des Landes in einen armen, ländlichen und einen „modernen“, urbanen Teil einher. Hinzu kommt, dass infolge der britischen Kolonialherrschaft Gesetze und Mentalitäten gespalten sind zwischen einem „post-colonial hangover“ der Orientierung am Western und „celebrating Indian identity“. Folge dieser Identitätskonflikte, auf die die postkoloniale Literatur hinweist (z.B. Chakrabarty 2007), sind auch religiöse und kastenbasierte

---

<sup>154</sup> Auseinandersetzungen gibt es zwischen den Unabhängigkeitsbewegungen und Spezialtruppen der Polizei in Kaschmir und im Nordosten sowie im Zentrum, wo die Naxaliten aktiv sind.

Identitätskonflikte infolge der Verfestigung und Instrumentalisierung dieser Divisionen während der Kolonialzeit. Auch für die Staatenbildung und die Organisation von Interessen, etwa in Gewerkschaften, hat die bis Ende der 1940 Jahre dauernde britische Dominanz bis heute Konsequenzen.

Die gegenwärtig regierende Kongresspartei versucht, eine wirtschaftsliberale, weltmarktorientierte Politik mit einer sozialen, rechteorientierten Strategie zu verbinden. Auch infolge des Drucks durch den Internationalen Währungsfond und die Weltbank wurden seit Mitte der 1990er Jahre Privatisierung und Liberalisierung vorangetrieben, Handelsbarrieren abgebaut und die Bemühungen um ausländische Direktinvestitionen intensiviert. Zentrale Branchen in Indien sind Landwirtschaft, Textil und Dienstleistungen. Während die beiden ersten an Bedeutung verlieren, kann sich Indien im Bereich Service und IT auf dem Weltmarkt positionieren. Der Industrialisierungsgrad im produzierenden Gewerbe ist jedoch niedrig und Unternehmen verlagern zwar die Backoffice-Tätigkeiten nach Indien, ziehen für die Produktion jedoch vielfach Zulieferer in China oder günstigeren asiatischen Ländern wie Vietnam oder Kambodscha vor. Der „Doing Business Report 2010“ der Weltbank listet Indien auf Platz 133 von 183 Ländern und nennt die durchschnittliche Zahl von 169 Tagen, die die Eröffnung einer Unternehmung dauert.<sup>155</sup> Fehlende Qualifikation von Facharbeitern und ein schwerfälliger Verwaltungsapparat werden als Hindernisse für Direktinvestitionen genannt. Dennoch gehört Indien aufgrund seiner Größe zu den großen Industrie- und Forschungsnationen der Welt mit sehr gut ausgebildeten Eliten und einem Binnenmarkt, auf dem die Konsumnachfrage der wachsenden Mittelschicht steigt. Standortvorteile in Indien sind insbesondere die niedrigen Kosten – so sind die Löhne in der Automobilproduktion in Indien um 50 Prozent niedriger als in den Industrieländern, unter Berücksichtigung der niedrigeren Produktivität beträgt der Netto-Vorteil etwa 30 Prozent (Kamala/Doreswamy 2007) – sowie die Ingenieurs- und IT-Fähigkeiten einer großen Gruppe englischsprachiger Fachkräfte. Mit Stand Dezember 2011 gibt es in Indien zudem 143 operierende Sonderwirtschaftszonen und über 800, die sich in der Planung befinden.<sup>156</sup> Neben den administrativen Vereinfachungen und Steuererleichterungen ist ein wichtiges Merkmal dieser Zonen, dass Gewerkschaften weitgehend keinen Zugang haben und die Streikrechte eingeschränkt sind.

---

<sup>155</sup> Vgl. <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>

<sup>156</sup> Vgl. <http://www.sezindia.nic.in>

Indien ist seit 1919 Mitglied der IAO und hat 43 Konventionen ratifiziert. Von den Kernarbeitsnormen hat das Land das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf und das Entgeltgleichheitsgebot (Konventionen 100 und 111) sowie Beseitigung der Zwangsarbeit (Konventionen 29 und 105) ratifiziert, nicht aber Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen (Konventionen 87 und 98) und Verbot der Kinderarbeit (138 und 182). Von den Gender- und Diversity-relevanten Konventionen (vgl. Abb. 13) sind Nr. 100, 111, die auch zu den Kernarbeitsnormen zählen, sowie 89 (Night Work for Women), 90 (Night Work of Young Persons) und 123 (Minimum Age Underground Work) ratifiziert.<sup>157</sup>

Die Gewerkschaftsbewegung in Indien ist im formalen Sektor mit einer Organisationsquote von 30 bis 40 Prozent als eher stark zu bezeichnen und es gibt ein entwickeltes System der industriellen Beziehungen. Allerdings arbeiten weniger als 10 Prozent der Beschäftigten überhaupt im formalen Sektor und wiederum mindestens die Hälfte davon im öffentlichen Dienst. (Betz o.J.) Wie Sharit Bhowmik, der Direktor der School of Management and Labour Studies am Tata Institute in Mumbai betont, wird die starke und zunehmende Informalisierung<sup>158</sup> in Indien in der Forschung häufig übersehen; die Industriesoziologie habe die Tendenz, sich auf formale Beschäftigungsverhältnisse zu konzentrieren und westliche Konzepte anzuwenden, die dem indischen Kontext nicht angemessen sind. Während im Jahr 1991, kurz vor Beginn der Liberalisierungspolitiken, noch 8,5 Prozent der Erwerbstätigen im formellen Sektor tätig waren, waren dies laut Bhowmik im Jahr 2007 nur noch 7 Prozent. (Bhowmik 2009b) Zwar ist der formelle Sektor in den knapp zwei Jahrzehnten in absoluten Zahlen auch etwas gewachsen, aber mit 93 Prozent findet der weitaus größere Teil der wachsenden Bevölkerung ihren Platz im informellen Sektor. Der formelle Sektor meint alle Beschäftigten in Fabriken, im Handel und in Dienstleistungen, die gesetzlichen Schutz genießen. Entsprechend dem Factories Act von 1948 trifft dies nur auf Fertigungseinheiten von mindestens 10 Beschäftigten mit Nutzung elektrischer Energie oder mindestens 20 Beschäftigten ohne diese zu. Ein großer Teil der Industriebeschäftigten in Kleinstbetrieben in Indien genießt daher keinen Arbeits- und Sozialschutz, keine Gesundheitsversorgung und Altersvorsorge. Auch die Löhne im informellen Sektor sind wesentlich niedriger, Bhowmik spricht von einem vier- bis fünfmal höheren Lohnniveau im formellen Sektor. (Botterweck

---

<sup>157</sup> Quelle: List of Ratifications of International Labour Convention India, <http://webfusion.ilo.org/public/applis/applbyCtry.cfm?lang=EN&CTYCHOICE=0330&hdroff=1>.

<sup>158</sup> Informalisierung bedeutet, dass Wertschöpfung zunehmend nicht in formalisierten Beschäftigungsverhältnissen erfolgt, sondern im informellen Sektor. Der Begriff des „informal sector“ wurde geprägt durch den britischen Anthropologen Keith Hart in einer Studie zum Arbeitsmarkt in Ghana (1973), wo ihm vor allem Tagelöhner und Straßenhändler auffielen, anschließend dann von der IAO popularisiert.

1997:128) Allerdings sind den Interviews zufolge die Löhne im formellen Sektor in den nicht gewerkschaftlich organisierten Branchen und den Sonderwirtschaftszonen wesentlich niedriger als in den organisierten Bereichen. Formeller und informeller Sektor sind jedoch nicht unabhängig voneinander, wie die strukturalistische Theorie (Portes/Castells/Benton 1989)<sup>159</sup> gezeigt hat: „die globale Produktionsstrategie transnationaler Unternehmen nutzt in den Entwicklungsländern die Vorteile, die ein großer informeller Sektor bietet. Schätzungen zufolge sind rund 60 Prozent aller Arbeitnehmer in der indischen Automobil- und in der Elektronikindustrie mit der Herstellung von Komponenten und Ersatzteilen beschäftigt – hauptsächlich als unregistrierte Arbeiter(innen) im informellen Sektor.“ (Altwater/Mahnkopf 2007:347) Dadurch werden Arbeitsschutzgesetze und gewerkschaftliche Organisation umgangen und die Kosten niedrig gehalten. Interviewpartner berichteten immer wieder, wie die Zuarbeit für die Exportproduktion informell organisiert ist. So ist etwa Mumbais größter Slum Darawi bekannt für Zuliefertätigkeiten in den Bereichen Textil, Medikamente und Elektronik.

Angesichts des niedrigen Anteils der formell Beschäftigten an der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter ist die Organisationsquote wiederum niedrig, der Koordinator des Gewerkschaftsnetzwerks in Pune spricht von 4 Prozent der arbeitenden Bevölkerung (Int. StarCar AN 7), in der Literatur werden etwa 5 Prozent geschätzt, nur etwa ein Prozent sind von Tarifverträgen abgedeckt. (Bhowmik 2009b:25f.) Die Gewerkschaftsdachverbände haben ca. 25 Millionen Mitglieder (Bhowmik 2009b:25). Darin sind aber alle, die nicht als nationale Dachverbände zählen, nicht berücksichtigt, so etwa lokale und Betriebsgewerkschaften. Die Prozesse der Informalisierung und Prekarisierung betreffen überdurchschnittlich häufig Frauen. So sind nur etwa 3 bis 4 Prozent der weiblichen ArbeiterInnen formell beschäftigt und

---

<sup>159</sup> Aus strukturalistischer Perspektive wird der informelle Sektor als eng verknüpft mit dem formellen verstanden. Das Konzept des informellen Sektors wurde begründet bei Carolin Moser (in einem Aufsatz in *World Development* 1978), dann von Mark Holmstrom (1986) und Portes, Castells und Benton (1989) verbreitet. Die AutorInnen gehen davon aus, dass große Unternehmen aufgrund der Kostenvorteile (niedrigere Löhne, keine Arbeitsgesetze, keine Sozialabgaben) Teile der Produktion in den informellen Sektor verlagern. Außerdem steige durch Outsourcing sogar die Kontrolle über den Produktionsprozess, da die Lieferung eines bestimmten Gutes zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem festgelegten Preis zugesichert wird, während Unwägbarkeiten und Risiken auf den Subunternehmer verlagert werden. Bei Arbeitsverhältnissen mit dauerhaftem, unbefristetem Vertrag trägt der Arbeitgeber die Verantwortung für Gehalt, Urlaub, Überstunden, Training, Mutterschutz, Krankenschutz, Pension und Entlassung. Umso prekärer das Beschäftigungsverhältnis, umso mehr Verantwortung und Risiko liegt bei dem arbeitenden Individuum, bis hin zu „piece-rate pay“, wo der Arbeitgeber nur die Verantwortung für die Bezahlung von einzelnen Stücken trägt und alle oben genannten Punkte sowie weitere Risiken wie Material, Stromversorgung, Werkzeug und Wetter dem Arbeitnehmer zufallen. (Vgl. Oxfam 2010:7) Für einen Überblick über Ansätze zum informellen Sektor vgl. Bhowmik (2009b).

entsprechend nur ein verschwindend geringer Anteil Frauen Mitglied in den Gewerkschaftsdachverbänden. (Botterweck 1997; Varshney 2011)

Die mit der Globalisierung wachsende Informalisierung bedeutet eine Herausforderung für die Gewerkschaften: Wie sollen sie die ArbeiterInnen organisieren, wenn ein permanenter Arbeitgeber fehlt? Die Gewerkschaften haben traditionell die Tendenz, sich der Interessen der formell Beschäftigten anzunehmen und setzen vor allem auf Lohnerhöhungen; ein gemeinsamer Kampf der formell und informell Arbeitenden wird so erschwert. Die indischen Gewerkschaften sind ein Produkt der Industrialisierung und in der Reaktion darauf seit 1918 entstanden. (Bhowmik 2009:21)<sup>160</sup> Ein Problem ist also, dass das Ziel der Organisation Marginalisierte außen vor lässt, etwa informell Arbeitende, Frauen oder MigrantInnen. Die Gewerkschaften interessieren sich zu wenig für die informell Arbeitenden, die die Mehrheit ausmachen (Bhowmik 2009:21) und werden dafür auch immer wieder von NRO kritisiert (vgl. Betz o.J.). Weiterhin wird der Mangel an Demokratie in den vielfach hierarchischen Dachverbänden kritisiert, in denen es Probleme mit Korruption gibt und häufig keine Vertreter der Basis in Führungsfunktionen vertreten sind. Auch die indischen Gewerkschaften sind männerdominiert, zum Untersuchungszeitpunkt gab es eine weibliche Vorsitzende in einem Gewerkschaftsbund.

Zudem ist die Gewerkschaftsbewegung zersplittert, so gibt es in Indien allein zwölf Dachverbände<sup>161</sup>, von denen die meisten parteipolitisch gebunden sind. Die Gewerkschaften in Indien qualifiziert Bhowmik als in der Mehrheit recht staats- und politiknah; er vermutet, dass der Staat befürchte, autonome Gewerkschaften würden nicht nur gegen das Kapital, sondern auch gegen den Staat und die Regierungspartei opponieren. (Bhowmik 2009b:28) Die Gewerkschaftsverbände sind überwiegend parteinahe Richtungsgewerkschaften, die in die politischen Flügelkämpfe involviert sind, die häufig zu (auch identitätspolitisch motivierten) Spaltungen führen. Die Uneinigkeit schwächt die Gewerkschaftsbewegung, viel Kraft geht in interne Auseinandersetzungen und drückt die Reputation. Es ist schwierig, eine gemeinsame Vertretung in Entscheidungsstrukturen wie der Indian Labour Conference oder der Planungskommission zu organisieren. In dieser Uneinigkeit ist einer der Gründe zu sehen,

---

<sup>160</sup> Die ländliche Verarmung durch das Kolonialregime stellte einen Pool an billigen Arbeitskräften für die Fabriken zur Verfügung, zunächst v.a. für die Textil- und Juteproduktion in Bombay, Kalkutta und Madras. Ausgelöst durch Inflation und Elend während des 1. Weltkrieges gab es seit 1917 Streiks, 1918 erfolgte die Gründung der ersten Gewerkschaft „The Madras Labor Union“, im gleichen Jahr der „Textile Labour Association“ durch Mahatma Ghandi in Ahmedabad. (Bhowmik 2009a). In der Frühzeit vor und nach der Unabhängigkeit 1947 gab es eine Einheit der Gewerkschaftsbewegung, der All India Trade Union Congress (AITUC) wurde 1920 als erster Dachverband gegründet. In den letzten Jahrzehnten kam es zur Zersplitterung der Dachgewerkschaften, parallel zur parteipolitischen Zersplitterung der Linken.

<sup>161</sup> Die Regierung hat für die Anerkennung als Dachverband folgende Kriterien definiert: mehr als 500.000 Mitglieder in mindestens vier Staaten und mindestens vier Branchen.

weshalb die Anpassung des Arbeitsrechts an die veränderten Bedingungen schwer fällt. Es gibt kein landesweites Gesetz, dass die Anerkennung von Gewerkschaften durch den Arbeitgeber regelt.<sup>162</sup> Der Trade Union Act von 1926 regelt die staatliche Registrierung von Gewerkschaften, lässt jedoch jede Art von Verband (auch Industrieverbände) als solche zu. Außerdem erlaubt er jeder Minderheitengewerkschaft oder Einzelperson, bei dem „conciliating officer“ (Mediator bzw. Verhandlungsführer) vorzusprechen und sich in den Arbeitskampf einzumischen. Dies und die fehlende Anerkennung führen zu Multiunionismus innerhalb der Sektoren, was den Arbeitgebern auch das Ausspielen der Gewerkschaften gegeneinander ermöglicht. Streiks hingegen sind nur selten legal durchzuführen und daher mit Lohnverlust verbunden, während die Strafzahlungen für ein Lock-out durch den Arbeitgeber sehr gering sind. (Bhowmik 2009b:27) Ein weiteres Problem im Arbeitsrecht ist darin zu sehen, dass sich nur die als „Arbeiter“ klassifizierten Beschäftigten gewerkschaftlich organisieren dürfen, nicht aber alle, die in eine Management-Kategorie einsortiert sind. Wenn jemand in der Produktion mit einer Ausbildung in Maschinenbau eingestellt wird oder in irgendeiner Weise Verantwortung trägt, arbeitet er wie die „Worker“, aber fällt in die Management-Kategorie und darf sich nicht organisieren. (Int. StarCar AN 8) Zudem nimmt der Anteil von Vertragsarbeit, d.h. Leih- oder Zeitarbeitsverhältnissen zu schlechteren Bedingungen, die z.T. sogar den gesetzlichen Mindestlohn unterlaufen, auch in TNU stark zu, was die gewerkschaftliche Organisation der prekär Beschäftigten weiter erschwert. Zusätzlich gibt es Berichte, dass Arbeiter als „Trainees“ oder Lehrlinge zu schlechteren Bedingungen für die reguläre Arbeit eingestellt werden. (Sunder 2009) Gesetzlich ist es so geregelt, dass „temporary workers“ (Zeitarbeiter) für Produktionsspitzen maximal 240 Tage eingesetzt werden dürfen und „contract labourer“ (Leiharbeiter) nur für spezielle Aufgaben. Der „Contract Labour (Regulation and Abolition) Act“ von 1970 legt fest, dass Leiharbeit nur einen kleinen Teil der Belegschaft, in peripheren nicht-produzierenden Tätigkeiten wie Be- und Entladen darstellen darf. Laut Gesetz brauchen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten eine Genehmigung von der Regierung, wenn sie kündigen wollen, auch das ist der Anreiz für die Verwendung der großen Zahl an Leih- und Zeitarbeit, wie der Koordinator des Gewerkschaftnetzwerks Pune erklärt. (Int. StarCar AN 7)

Laut Arbeitsrecht können die ArbeitnehmerInnen ohne vorherige Genehmigung Gewerkschaften ihrer Wahl gründen und ihnen beitreten, Diskriminierung wegen

---

<sup>162</sup> In einigen Bundesstaaten gibt es entsprechende Gesetze, etwa in Maharastra. Bhowmik kritisiert allerdings, dass die Anerkennung durch Überprüfung der Mitgliedschaft und nicht geheime Abstimmung ablaufe und dass es nach der Anerkennung einer Gewerkschaft fast unmöglich sei, diese zu entthronen, selbst wenn sie nicht mehr die Mehrheit repräsentiere. (Bhowmik 2009b:26)



Gewerkschaftsaktivität ist verboten. Allerdings muss eine Gewerkschaft eine Zahl von 100 Beschäftigten oder 10 Prozent der Belegschaft vertreten, um sich registrieren lassen zu können. Das Recht auf Tarifverhandlungen ist gesetzlich garantiert, aber die Arbeitgeber sind nicht verpflichtet, eine Gewerkschaft anzuerkennen oder Tarifverhandlungen zu führen. Das Streikrecht ist ebenfalls anerkannt, unterliegt aber strengen Bestimmungen in verschiedenen Bundesstaaten, wie sich überhaupt die Regelungen zwischen den Regionen unterscheiden. (ITUC 2011) Die Struktur der Industriellen Beziehungen und die Arbeitsgesetze wurden seinerzeit direkt aus dem britischen System übernommen, die Geschichte spielt also eine wichtige Rolle zum Verständnis der heutigen Regelungen.

Der Internationale Gewerkschaftsbund dokumentiert regelmäßige Verstöße gegen Gewerkschaftsrechte in Indien, er berichtet für 2011 von mindestens 520 Verhaftungen und 66 Entlassungen wegen Gewerkschaftsaktivität:

„Es gab viele Fälle einer von der Polizei verübten und von Unternehmen angestifteten Gewalt gegen Gewerkschaftsfunktionäre und Beschäftigte. Zahlreiche Gewerkschaftsführer wurden wegen ihrer Aktivitäten inhaftiert und schikaniert. Unternehmen reagierten mit Aussperrungen gegen protestierende Beschäftigte. Zwei Arbeiter starben, als die Polizei das Feuer gegen protestierende Beschäftigte im Norwera Nuddy Tea Estate in Westbengalen eröffnete. Tausende von Beschäftigten wurden inhaftiert oder sahen sich Strafverfahren ausgesetzt, weil sie an angeblich illegalen Streiks und Protestkundgebungen teilgenommen hatten, mit denen sie das Grundrecht auf Tarifverhandlungen und die Anerkennung von Gewerkschaften durchsetzen wollten.“ (ITUC 2011)

Neben der Einschränkung der Gewerkschaftsrechte ist insbesondere der Arbeits- und Gesundheitsschutz ein Problem in vielen indischen Fabriken. Im informellen Sektor gibt es große Probleme mit Kinderarbeit, auch Fälle von Zwangsarbeit kommen immer wieder vor.

Da die großen Gewerkschaften aufgrund ihrer antikolonialen, nationalen bzw. sozialistischen Wurzeln transnationalen Unternehmen gegenüber ablehnend eingestellt waren und sich die Unternehmen um Verhinderung von Gewerkschaften bemüht haben, sind die ArbeitnehmerInnen dort zumeist – wenn überhaupt – in Betriebsgewerkschaften ohne nationale oder internationale Anbindung organisiert. (Botterweck 1997) Im Streben nach Interessenorganisation im großen informellen Sektor haben sich zudem gewerkschaftsähnliche Organisationen gebildet, genannt seien als bekannte Organisationen das National Centre for Unorganised Labour (NCL), die National Alliance of Street Vendors in India (NASVI), das National Forum of Construction Workers oder die Self-Employed Women's Association (SEWA), mit 700.000 Mitgliedern die größte Frauengewerkschaft der Welt.

Die starke zivilgesellschaftliche und gewerkschaftliche Mobilisierung sind in Verbindung mit der traditionell sozialistischen Orientierung des Landes Gründe, weshalb die derzeitige Kongressregierung auf Sozialpolitiken setzt. Beispiele für Bemühungen um BürgerInnenrechte sind der „Rights to Information Act“ von 2005, der den BürgerInnen ein weitreichendes Informationsrecht einräumt und Korruption eingrenzen helfen soll. Außerdem wurde eine 100-Tage-Beschäftigungsgarantie für ein Mitglied jeder Familie im ländlichen Raum eingeführt<sup>163</sup> und es gibt subventionierte Lebensmittel für gering verdienende Familien. Der „Right to Education Act“ (2009) garantiert seit 2010 achtjährige Schulbildung für alle Kinder zwischen sechs und 14 Jahren. In Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter sind zwei wichtige Entscheidungen zu nennen: einerseits die Verabschiedung des „Domestic Violence Act“ (2005), andererseits die Verabschiedung einer 33-prozentigen Frauenquote im Parlament am 9. März 2010. Dennoch werden Frauen in Indien systematisch diskriminiert, in Bildung, Ernährung, Gesundheitsversorgung, Familie genauso wie auf dem Arbeitsmarkt. Geschätzte 40 bis 50 Millionen weibliche Föten wurden im 20. Jahrhundert durch Abtreibung nach frühzeitiger Geschlechtsbestimmung nicht geboren. (Bidwal 2010) Diese Praxis steht in engem Zusammenhang mit der Sitte des Brautpreises, der eine Verheiratung von Mädchen für die Eltern teuer macht.

Neben dem Patriarchat stellt das Kastenwesen einen zentralen Ausschlussmechanismus dar. Das Kastenwesen ist eine mit dem Hinduismus verknüpfte soziale Organisationsform, die sich vor allem an Abstammung und Berufsspezialisierung orientiert und in der Kolonialzeit verfestigt wurde. Es gibt vier Hauptkasten: die Brahmanen (Priester und intellektuelle Elite), Kshatriyas (Krieger und Beamte), Vaishyas (Händler und Grundbesitzer) sowie Shudras (Handwerker, Bauern und Diener), die sich jeweils in hunderte Unterkasten aufteilen. Außerhalb und unterhalb der Hierarchie stehen die Unberührbaren oder Kastenlosen, die Dalits, die von den anderen Gruppen als unrein angesehen werden.<sup>164</sup> Historisch hatte durch die vererbte Kastenzugehörigkeit jeder seine zugewiesene Rolle in der Gemeinschaft zu erfüllen. Heute ist das Kastenwesen zwar offiziell abgeschafft, was von vielen InterviewpartnerInnen auch immer wieder betont wurde, spielt aber gesellschaftlich weiter eine Rolle, vor allem im ländlichen Raum, wo Dalits häufig weiterhin vom öffentlichen Leben ausgeschlossen werden. (Haq/Ojha 2011:140) Damit enthält Kaste Dimensionen von „Race“ (da durch Geburt festgelegt, nicht veränderlich, durch Hautfarbe mitbestimmt) und „Klasse“,

---

<sup>163</sup> „Mahatma Ghandi National Rural Employment Guarantee Act“, MGNREGA von 2005, allerdings konnte das Ziel bisher nicht erreicht werden.

<sup>164</sup> Einführend zum Kastenwesen in Indien Dirks (2001).

da es den sozio-ökonomischen Status entscheidend prägt bzw. durch diesen bestimmt wird. Bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts gab es in einigen Fürstentümern Quotensysteme, um den kastenbasierten Ausschluss weiterer Bevölkerungsgruppen zu bekämpfen. Nach der Unabhängigkeit Indiens 1947 wurde das „Reservation“-System landesweit eingeführt und immer wieder angepasst. Die indische Verfassung bekennt sich zu Chancengleichheit für alle Bürger (Absatz 14). Zudem untersagt sie in Absatz 15 und 16 Diskriminierung aufgrund von Religion, „Rasse“, Kaste, Geschlecht und Geburtsort, vor allem am Arbeitsplatz, räumt dem Staat dennoch das Recht ein, positive Maßnahmen zu ergreifen „for the advancement of any socially and educationally backward classes of citizens or for the Scheduled Castes and the Scheduled Tribes“. Absatz 17 schafft die „Unberührbarkeit“ ab.

Sowohl die Zentralregierung als auch die Bundesstaaten sehen positive Maßnahmen für die Angehörigen benachteiligter Kasten sowie in geringerem Umfang für Frauen und Menschen mit Behinderungen vor. Einige Staaten haben auch Regelungen für religiöse Minderheiten, diese variieren stark zwischen den 28 Staaten und 7 „Union Territories“, weshalb hier der Fokus auf der nationalen Regelung liegt.

Auf nationaler Ebene gibt es für den Zugang zu gehobenen Posten im öffentlichen Dienst und zu von der Zentralregierung unterstützten Hochschulen Quoten in Höhe von 15 Prozent für „Scheduled Castes“, 7,5 Prozent für „Scheduled Tribes“ und 27 Prozent für „Other Backward Classes“. In einigen Bundesstaaten sind die Anteile höher festgelegt bis zu einer maximalen Quote von 50 Prozent. „Scheduled Castes“ (SC) ist der für Dalits bzw. Unberührbare genutzte Begriff, „Scheduled Tribes“ (ST) bezeichnet die etwa 50 Millionen Adivasi, die Nachfahren der indischen Ureinwohner, die vor allem in den abgelegenen Stammesgebieten leben. „Other Backward Classes“ (OBC) meint die große Zahl anderer benachteiligter Gruppen. Der Anteil von SC und ST entspricht in etwa ihrem Bevölkerungsanteil und es handelt sich um klar identifizierte Gruppen, deren Förderung wenig umstritten ist. Die Quotierung von OBC ist jedoch stärker umstritten, da ihre Zahl nicht eindeutig erhoben ist, sie nicht klar abzugrenzen sind und nicht alle Mitglieder ökonomisch benachteiligt sind. (Haq/Ojha 2011:144) Für die benachteiligten Gruppen gibt es zudem reservierte Sitze in den Organen der Legislative, was den OBC angesichts der zahlenmäßigen Stärke in vielen Gebieten politische Macht einräumt. Unter die OBC werden auch einige muslimische Communities gefasst, außerdem gibt es in einigen wenigen Staaten Quoten für Muslime, so dass Religion als Kriterium für Quoten ebenfalls eine Rolle spielt. Trotz des Quotensystems sind die Gruppen in Entscheidungspositionen weiterhin unterrepräsentiert. (Haq/Ojha 2011:139) Allerdings konnte durch die Quoten eine Zunahme der benachteiligten Gruppen erreicht werden,

besonders für SC im gehobenen öffentlichen Dienst und an Elitehochschulen. (Haq/Ojha 2011:147ff.) Im Zuge eines Backlashes wird das Quotensystem dafür kritisiert, dass es vor allem von der „creamy layer“ der Angehörigen der jeweiligen Gruppen in Anspruch genommen wird, die zur ökonomischen Oberschicht gehören. Purushottam Agrawal, einer der renommiertesten Forscher zum Quotensystem, kritisiert, dass das gegenwärtige System die Menschen auf ihre Kastenidentität reduziere und andere Aspekte nicht berücksichtige. So sei das System der positiven Diskriminierung zu einem Mechanismus der Repräsentation von Kastenidentität geworden, der im Widerspruch zu einem demokratischen Verständnis der freien Wahl der Repräsentation stünde (Agrawal 2010). Probleme werden auch darin gesehen, dass Exklusion bereits auf der Ebene der Primarbildung und durch fehlendes ökonomisches und kulturelles Kapital der Eltern geschehe. (Haq/Ojha 2011:145) Agrawal schlägt daher eine „Multiple Index Related Affirmative Action“ vor, die mehrere Ausgrenzungsfaktoren (Kastenhintergrund, Geschlecht, wirtschaftlicher Status, Herkunftsregion, Schulbildung, Herkunft aus einer Familie ohne Bildungshintergrund) mit einem Punktwert versieht, der zu den Ergebnissen der Eignungstests und Qualifikationsauswahl hinzugerechnet wird. (Agrawal 2010) Neben der Diskussion um die Einbeziehung weiterer Faktoren in das Reservationssystem gibt es die Forderung, eine Quote für die Privatwirtschaft einzuführen, da seit der Öffnung Indiens neue Arbeitsplätze vornehmlich im Privatsektor entstehen. Die Industrieverbände haben sich jedoch dagegen ausgesprochen. Die staatlich empfohlenen freiwilligen Initiativen für Diversity werden von Unternehmen kaum aufgegriffen, mit Ausnahme von Frauenförderung in einigen westlichen TNU (Haq/Ojha 2011:151f.;156). Indien ist von allen im Corporate Gender Gap Report (Zahidi/Ibarra 2010:5) berücksichtigten Ländern das Land mit dem niedrigsten Anteil von weiblichen Beschäftigten in Großunternehmen (23 Prozent). Der Anteil von Frauen im Vorstand machte 2008 3,9 Prozent aus laut India Spencer Stuart Board Index 2009 (Bansal 2010), eine ähnliche Zahl wie in Deutschland. 38 Prozent der im Corporate Gender Gap Report 2010 berücksichtigten Unternehmen hatten in Indien gleichstellungspolitische Maßnahmen eingeführt.

Die Quote für den öffentlichen Dienst und das Bildungssystem wurde in einigen Bundesstaaten auf Frauen übertragen, nicht aber indienweit. In Dorfversammlungen und Kommunalwahlen gilt seit der Unabhängigkeit eine 33-prozentige Frauenquote. Im Oberhaus wurde nach zehnjähriger Diskussion am 9. März 2010 wie erwähnt eine „Women’s Reservation Bill“ verabschiedet, die diese Regelung auf alle parlamentarischen Ebenen ausdehnt. (o.V. 2010) Da das Unterhaus bis Oktober 2011 jedoch noch keine Entscheidung

getroffen hatte, ist das Gesetz noch nicht in Kraft. Diskutiert wird auch die Differenzierung von Frauen nach Kaste und Community. Zudem wurde 1995 eine Quote von 3 Prozent für Menschen mit Behinderungen im Staatsdienst und Bildungssektor eingeführt, die Umsetzung läuft jedoch schleppend. (Haq/Ojha 2010:144)

Indien hat also ein recht umfassendes System positiver Maßnahmen eingeführt und die Erfahrungen sind auch für andere Länder relevant: „as a country with the longest history of preferences and quotas for the purpose of advancing poor and disadvantaged groups, India’s experience is particularly relevant to the actual consequences of such programmes, as distinguished from their hopes and consequences” kommentiert Sowell (2003:48). In der Tat hatte Indien bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts Quoten und damit viel früher als etwa die USA oder Südafrika, es hat daher für viele Schwellen- und Entwicklungsländer wie Malaysia, Sri Lanka oder Nigeria als Orientierung gedient (Borooah/Dubey/Iyer 2007). Der Diversity-Ansatz hingegen ist erst in jüngster Zeit ein Thema geworden, befördert von Diffusionsprozessen durch die Management-Forschung, transnationale Unternehmen und Forderungen von bisher nicht berücksichtigten Minderheiten. (Haq/Ojha 2011:157) „Managing diversity, for groups outside of the reservations policy framework, is a fairly recent phenomenon in India. It is promoted primarily by the multinational corporations, and follows more of a Western approach to accommodating diversity in the workplace for gaining a competitive business advantage, with their primary focus on women.” (Haq/Ojha 2011:158) Auch diese indischen Wissenschaftler bestätigen also, dass die westlichen Firmen in Indien den Schwerpunkt auf Frauenförderung setzen und als Diffusionsagenten für das aus dem Ausland kommende Diversity-Konzept wirken.

Zusammenfassend lässt sich also zum institutionellen Kontext in Indien in Bezug auf Diversity- und Antidiskriminierungspolitik das frühe und stark entwickelte Quotensystem im öffentlichen Dienst, der Politik und Bildungseinrichtungen betonen, das sich jedoch nicht auf den Privatsektor erstreckt. In Bezug auf Arbeitsbeziehungen kann festgestellt werden, dass die gewerkschaftlichen Strukturen in transnationalen Unternehmen schwach ausgeprägt sind. Das Organisationsniveau in Indien ist niedrig. Die Gewerkschaftsverbände kämpfen mit der Herausforderung, dass 93 Prozent im wachsenden informellen Sektor beschäftigt sind, und sind darüber hinaus fragmentiert. In TNU gibt es, wenn überhaupt gewerkschaftliche Vertretung vorhanden ist, überwiegend Betriebsgewerkschaften ohne Zugehörigkeit zu einem Dachverband, was ihre Schlagkraft einschränkt. Auch im formellen Sektor kommt es durch zunehmende Vertragsarbeit zu einer Prekarisierung. Entsprechend gibt es eine Spaltung der

Belegschaft: zumeist sind nur formal beschäftigte männliche Arbeiter in der Gewerkschaft, „Management“-Kategorien dürfen sich nicht organisieren, Frauen und Vertragsarbeiter sind zurückhaltend dabei.

In der Tat handelt es sich also um ein Land, in dem Arbeitsstandards aufgrund der allgemeinen sozio-ökonomischen Lage erschwert umzusetzen sind. Auf diese Argumentation beziehen sich auch viele transnationale Unternehmen, wenn sie die schlechten Arbeitsbedingungen oder den fehlenden Transfer von Politiken nach Indien rechtfertigen. Wie die folgenden Kapitel zeigen werden, sind sie jedoch auch aktiv daran beteiligt, staatliche Verregelung und gewerkschaftliche Organisation zu verhindern, um ihre Kosten gering zu halten.

## **9.2. *Druck auf die Gewerkschaft und Diversity als „non-issue“ bei StarCar***

In diesem Kapitel werden die Auseinandersetzung und Politiken bezüglich Arbeitsstandards und Diversität bei StarCar in Indien thematisiert, wobei auch die Interaktionsorientierungen (Philosophy) der Akteure berücksichtigt werden.

Die Präsenz in Indien wurde über die Jahre ausgebaut. 1954 gab es die erste Zusammenarbeit mit Tata Motors in der Lkw-Produktion. 1994/95 war StarCar eines der ersten ausländischen Automobilunternehmen, die mit einem Werk in Pune die Pkw-Produktion in Indien aufnahmen. Ein Jahr später wurde in Bangalore eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung eröffnet. 2009 wurde der Standort in Pune erweitert, um ein seit 2008 bestehendes Joint venture mit einem indischen Unternehmen in der Bus-Produktion aufzunehmen. Ein Lkw-Werk in Chennai ist bereits länger in Planung. Auch in Indien gibt es ein Vertriebsnetzwerk mit StarCar-Händlern und Werkstätten.

Sowohl die Nachfrage nach Pkw als auch Lkw und Bussen wächst in Indien stark. Der indische Automobilmarkt ist der am zweitstärksten wachsende Markt in der Welt mit fast 30 Prozent Wachstum 2011. (Mukherjee 2011) Der Verkauf von Privatwagen nahm um 10 Prozent auf 1,5 Millionen Autos zu und auch der Absatz der StarCar-Produkte wächst ständig. Damit ist Indien neben China einer der Zukunftsmärkte für die Automobilbranche.

In Kapitel 8 wurde bereits deutlich, dass die Diversity-Strategie des Unternehmens einerseits einen globalen Anspruch enthält, wie die Benennung des „Global Diversity Office“ verdeutlicht, dabei den Standorten aber Spielraum in der Anpassung gelassen wird. Die Divisionsverantwortlichen können jeweils lokal eine Diversity-Strategie entwickeln: „Diversity-Management bedeutet auch, auf die unterschiedlichen Gegebenheiten an den

verschiedenen Standorten der Welt, in denen wir tätig sind, gemäß dem Motto ‚Think global - act local‘ einzugehen.“ (Nachhaltigkeitsbericht StarCar 2011) Auch im Interview wiederholte die StarCar Diversity-Managerin dieses „gute, alte“ Motto. Der Mitarbeiter aus dem Gesamtbetriebsrat erklärt, dies passe zur Gesamtstrategie der Unternehmens: „Aber eigentlich ist [StarCar] eher so dem Subsidiaritätsprinzip verhaftet. Ihr müsst vor Ort erst mal klar kommen. Die Zentrale mischt sich da gar nicht so großartig ein. Ich meine, das war und ist so ein bisschen das Selbstverständnis. [StarCar] hat nicht die fürchterlich starke Zentrale, die überall operativ reinregiert. Mit den CSR-Grundsätzen [gemeint ist die GRV] haben wir tatsächlich so was wie eine Zentralisierung gemacht.“ (Int. StarCar AN 1) Die GRV sei damit der Versuch einer gewissen Vereinheitlichung von Mindeststandards.

Allerdings konzentrieren sich die Diversity-Politiken wie geschildert zu 80 Prozent auf Deutschland, trotz der Bezeichnung als „Global Diversity Office“. Angesichts der Tatsache, dass von den 260.100 Mitarbeitern 63 Prozent in Deutschland beschäftigt sind (2010) scheint die Schwerpunktsetzung plausibel, lässt aber wenig für den Transfer erwarten.

Die Diversity-Managerin erklärt zur Frage der Implementierung im Herkunftsland und dem globalen Transfer Folgendes:

„Was die Strategie weltweit angeht, dazu ist folgendes zu sagen: Wir haben da im Moment einen eher generischen Zugang gewählt, das heißt unser erster Handlungsschwerpunkt, weil die meisten Mitarbeiter nun mal auch in Deutschland nach wie vor sind, kümmern wir uns um Deutschland. Das, was uns sehr freut ist, nachdem wir das ganze ja in Deutschland für alle Standorte auch verbindlich geregelt haben, ziehen unsere Kollegen in den USA, in Südafrika, in Lateinamerika und in Asien an uns massiv zu fordern und zu sagen, wir wollen da auch Teil eurer Aktivitäten sein. Das wir jetzt schon relativ erfolgreich manche Aktivitäten exportiert haben, wie zum Beispiel Mentoring-Programme, wie zum Beispiel Diversity-Workshops haben wir schon in Peking, haben wir auch schon in Tokio gemacht, oder wir haben mit den Kollegen in Südafrika eine Marketingstrategie für das Thema entwickelt, wie kann man vielfältigere Zielgruppen ansprechen und so weiter. Also ich sag mal wir befinden uns hier noch eher in einer Phase, wo uns die anderen Standorte ziehen. Grundsätzlich gilt die Strategie weltweit, die Maßnahmen-Ausgestaltung vor Ort ist aber natürlich an die jeweilige Region angepasst, also so nach dem guten alten Motto ‚Think global, act local‘. [KS: Das ist ja interessant, dass da oft die Initiative aus verschiedenen Ländern kam.] Wissen Sie, das eigentlich Interessante ist, dass wir Deutschen immer glauben dass Diversity Management etwas ist, was die anderen nicht unbedingt haben wollen und dabei ist es im Grunde genommen komplett umgekehrt. [...] Die anderen Länder stehen eher staunend davor, wie schwer wir uns tun dieses Thema als eines der wichtigsten Themen zu akzeptieren.“ (Int. StarCar Man 1)

Diese Ausführungen zeigen, dass der Konzern sich weniger um den Transfer der in Deutschland entwickelten Policies bemüht, sondern das Konzept Diversity in verschiedene

Länder diffundiert hat, teilweise bereits früher als nach Deutschland, und von dort die Nachfrage nach Policies und Ressourcen kommt.

Auch aus Sicht des Gesamtbetriebsrats ist es zwar prinzipiell sinnvoll, die Betriebsvereinbarungen und damit die Policies zu Chancengleichheit auf die transnationale Ebene auszuweiten und die transnationale Zusammenarbeit zu diesem Thema zu vertiefen, Maßnahmen von Arbeitnehmerseite zum Transfer gebe es jedoch bisher nicht. Zu einem bestimmten Zeitpunkt habe es Überlegungen gegeben:

„Wir haben es mal andiskutiert, das ist jetzt aber schon einige Jahre her. Das war zu einer Zeit, wo ich noch teilweise im Konzernbetriebsrat war und zu einer Zeit wo der europäische Betriebsrat aufgebaut worden ist. Das ist bestimmt zehn bis fünfzehn Jahre her, tipp ich mal. Da gab es nämlich mal die Diskussion, als wir die ersten Vereinbarungen abgeschlossen haben, ob es nicht Sinn macht, das sozusagen auf die europäische Ebene zu übertragen. Das ist dann aber ein bisschen im Sande verlaufen. Man hat gesagt, ja gute Idee, aber es ist daraus nichts Konkretes resultiert.“ (Int. StarCar AN 2)

Im Rahmen der Verhandlungen der Globalen Rahmenvereinbarung oder der Zusatzvereinbarung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz gab es jedoch keine Überlegungen, auch etwas zu Chancengleichheit zu machen, andere Themen seien „einfach Prio eins“ gewesen. Auch in Deutschland sei noch so viel zu tun und es brauche zunächst eine Wissensgrundlage zur Situation an den verschiedenen Standorten:

„Wir haben vorgehabt einfach mal einen Überblick zu schaffen, wie ist die Situation in Europa überhaupt. Ich wäre gar nicht im Stande aus dem Stehgreif zu sagen, in welchem Land was notwendig und sinnvoll ist. Das heißt, das hatten wir als Vorbereitung eingeplant, das hat dann aber letztendlich nie stattgefunden. [...] Wenn ich eine Pauschalansage machen will, dann kann ich das jederzeit tun. Aber ich denke mal, das hilft ja nichts. Und jeder wird auch in jedem Land sagen, ja, er steht zu dem Thema, bla bla bla, aber gut, dann war's das. [...] Was ja nicht ausschließt, dass man es irgendwann nochmal aufgreift.“ (Int. StarCar AN2)

Auch das fehlende Interesse bei einigen Männern im Gesamtbetriebsrat hat nicht unbedingt zur Priorisierung beigetragen.

Grundsätzlich findet die Betriebsrätin eine globale Rahmenvereinbarung zu Geschlechtergleichstellung oder Diversity interessant. In der IG Metall gibt es seit Jahren Aktivitäten und einen deutschlandweiten Kreis der „Automobilfrauen“ mit regelmäßigen Treffen. Dass viele andere Unternehmen aber keine einschlägigen Betriebsvereinbarungen haben, „das zeigt ja, dass die Diskussion noch woanders ist. Das heißt, bevor man da nicht in Deutschland ein paar Dinge greifbar hat, die ich im Augenblick nicht sehe, [...] müsste man, denke ich mal, da erst mal eine Anschubfinanzierung leisten, bevor man dann auf die andere Ebene geht. Und wenn man das Thema Gesetzgebung verfolgt, dass sich da alle mit Händen



und Füßen dagegen immer gesträubt haben, da was zu regeln, da braucht man nicht viel Fantasie um zu gucken, wie viel Energie müsste ich denn reinstecken, damit ich da was erreiche auf europäischer Ebene, was wirklich griffig und konkret ist.“ (Int. StarCar AN2)

Es gibt auf Arbeitnehmerseite kein Wissen darüber, ob Chancengleichheit für die Gewerkschaften im Ausland (Bsp. Südafrika) ein Thema ist. Pläne, Chancengleichheit bei den Zulieferern zu adressieren, gibt es nicht – schon die Bekanntmachung an allen deutschen Standorten ist schwierig genug: „die Möglichkeit da überhaupt Einfluss zu nehmen ist da gleich null. Also es ist ja schon schwierig genug zentral über alle Standorte so ein Thema durchzudrücken, dass auch alle Standorte wissen, dass sie da was zu tun haben. Und das dann noch auszuweiten, ist für mich im Augenblick noch unvorstellbar, wüsste nicht wie es gehen sollte“ (Int. StarCar AN 2).

Soviel zur Perspektive aus Deutschland auf den Transfer. Wenden wir uns nun der Perspektive der Akteure in Indien zu. Informationen konnten gesammelt werden durch ein Gespräch mit dem mittlerweile ehemaligen Leiter der Personalabteilung von StarCar Pune (Int. StarCar Man 3), wobei der Zugang zum Unternehmen sich trotz mehrfachen Kontaktversuchen sehr schwierig gestaltete. Der Interviewpartner bestätigte, dass viele der Kollegen nichts von Gesprächen mit Externen halten. Darüber hinaus waren im Herbst 2010 Fabrikbesuche bei einigen Unternehmen in der Metallbranche, Gruppeninterviews mit zwei Betriebsgewerkschaften und Interviews mit dem lokalen Vertreter des IMB (Int. StarCar AN 8) sowie den beiden Vorsitzenden der StarCar-Betriebsgewerkschaft (Int. StarCar AN 5 und 6) möglich. Auch diese beiden StarCar-Mitarbeiter berichteten, dass die Unternehmensleitung nicht positiv gegenüber ihrer Teilnahme am Interview eingestellt war. Die meisten Gewerkschaftsvertreter sprachen kein Englisch, aber die Gespräche konnten durch Übersetzung eines Wissenschaftlers aus Mumbai, der eine ILO-Studie zu Leiharbeit durchführte, und des Koordinators des lokalen Gewerkschaftsnetzwerks (Int. StarCar AN 7) stattfinden. Später wurde in Delhi noch ein Gespräch mit dem IMB-Funktionär für Südostasien durchgeführt (Int. StarCar AN 9).

Der Personalleiter des Werks in Pune, der nach 14-jähriger Tätigkeit mittlerweile in Rente ist, berichtet von gelegentlichen Informationen durch die Leiterin des Diversity-Büros. Da StarCar in Indien sehr klein sei, seien jedoch keine speziellen Maßnahmen umgesetzt worden. Gefragt, ob der Begriff Diversity jemals bei StarCar Indien genutzt wurde, antwortet der HR-Manager: „Well, [die Global Diversity Managerin] used to have some surveys and discussions

and all that, so in that context yes, but there is nothing like a diversity office. And it is not really considered an issue. So there have been some contacts. [...] But you must understand that diversity here has other meanings, not just gender diversity. This is her focus, I can understand.” (Int. StarCar Man 3) Er erklärte, dass Diversity in Indien anders als in der westlichen Welt definiert werden müsse:

„In India, you have to define Diversity slightly differently than you would define it in Europe or America. Very often in America they would have spoken of diversity as blacks and whites, in Europe it may be a focus on male to female. In India, whether you like it or not, there is a lot of diversity which comes in terms of regions, language, totally different parts of the country which are like different countries almost. Okay, now when it comes to male-female diversity, it is something that multinational companies would at the intellectual level, conceptual level accept and want to encourage, for sure. But it is something that is not easy to do for the simple reason that – now, you must keep in mind that I have always been in manufacturing set ups [...] – for the simple reason that ladies by and large would not want to work in shifts. [...] It is not an issue for the simple fact that women themselves are not making claims in the industry. There is no point of making an issue out of a non-issue.” (Int. StarCar Man 3)

Generell werde die Personalstrategie bei StarCar Indien relativ unabhängig von der Zentrale gestaltet. Gefragt, ob die Personalstrategie eher durch die Zentrale oder indisch geprägt sei, antwortet der ehemalige Leiter:

„By and large, we were allowed, we were able to do our own thing here. There used to be some coordination and some roll-out of common practices and things like that, that was what headquarters Germany did. But the rest of it was our own activities here based on our experience and requirements. [...] I would say it’s a mixture with a lot of Indian to do... I think it depends very much on the HR managers and the location. When we were capable to manage our affairs smoothly, there was no interference, if I should say that, from Germany.“ (Int. StarCar Man 3)

Human Resource Management sei seiner Aussage nach in Indien ein neues Konzept, lange gab es „Welfare Officers“ und „Industrial Relations Officers“. Dies ändert sich durch TNU drastisch, die zumindest den institutionellen Rahmen ihre HR-Strategien übertragen. Das Thema CSR war nach der Jahrtausendwende ein großes Thema, es wurde viel Informationsmaterial versandt, es gab eine Personalkonferenz in Pune im Jahr 2000, an der der weltweite Leiter des Personalbereichs StarCar teilnahm und sich persönlich mit dem lokalen Zuständigen austauschte. Unter dem CSR-Schirm bietet StarCar Mechatronik-Training für ökonomisch benachteiligte College-Absolventen an und unterstützt benachteiligte ländliche Schulen.

Die Inhalte der Globalen Rahmenvereinbarung kenne niemand in Indien, auch der Personalleiter selber nicht genau, es seien jedoch Mindeststandards, über die die Bedingungen

bei StarCar weit hinaus gehen. „You know this IFA is something that nobody in India is aware of. Those are strictly minimum standards. [...] We are far beyond that, that all works very smoothly, so those are not really issues. But what the contents of the IFA are and all that I don't know really.“ (Int. StarCar Man 3)

In das Qualitätsmanagementsystem sind auch die Personalpolitiken eingebunden und werden neben ISO-Normen oder Umweltstandards regelmäßig überprüft. Auch die Hauptzulieferer müssen bestimmte Standards unterzeichnen, bei ihnen gibt es jedoch nur Qualitätsaudits, die keine Arbeitsstandards enthalten. Das Verhältnis mit der Gewerkschaft sei ganz anders als in Deutschland. Das Unternehmen habe eine Betriebsgewerkschaft mit der alles besprochen werden könne, „very smoothly, a lot of openness from both sides“, in seiner gesamten Arbeitszeit habe es keinen Konflikt mit der Gewerkschaft gegeben.

Die Vorsitzenden der Betriebsgewerkschaft bei StarCar (Int. StarCar AN 5 und 6) sind scheinbar seit Juni 2010 die erste gewählte Betriebsgewerkschaft für das gesamte Werk, vorher gab es ihren Angaben zufolge nur Organisation nach Abteilungen.

Die beiden hatten weder von der GRV, den Social principles oder einem Verhaltenskodex des Unternehmens gehört. Die IAO war ihnen bekannt, die Kernarbeitsnormen jedoch nicht. Sie gaben an, Grundlage ihrer Arbeit sei der Maharashtra Trade Union Act von 1948.

Gefragt nach Problemen oder wichtigen Themen am Arbeitsplatz sagten sie, es gebe keine. Dies war die erste Gewerkschaft, die die Autorin getroffen hatte, die keine Probleme zu haben angab. Vertragsarbeit sei ein Thema, das sie überwachen, aber „no major problem“, sie könnten gut mit dem Management reden. Allerdings sei das Management nicht begeistert darüber gewesen, dass sie dieses Interview geben wollten.

Die Gewerkschaftsvertreter gaben an, im StarCar Werk Pune gebe es (Stand September 2010) 121 festangestellte Arbeiter, 100 Leiharbeiter, 100 Zeitarbeiter, 100 Trainees und eine gewisse Zahl von Lehrlingen. Nur etwa ein Viertel der Beschäftigten sind also regulär Beschäftigte. Allerdings wurde erklärt, die Vertragsarbeiter arbeiteten wie gesetzlich vorgesehen nur außerhalb der Produktion. Frauen arbeiten nicht in der Produktion, sondern nur in der Verwaltung, ihre Zahl wird auf 21 geschätzt. Dann stellt sich heraus, dass es doch Frauen in der Produktion gibt, die als „Supervisor“ auf Management-Ebene eingestellt werden und damit nicht in die Gewerkschaft und den Tarifvertrag gehören. Wenn man diese Zahlen zugrunde legt, liegt der Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft bei StarCar Pune unter 5 Prozent. Auf der deutschen Unternehmens-Webseite ist jedoch nur von 29 Mitarbeitern für

das Jahr 2010 in dem 2009 eröffneten Werk die Rede, möglicherweise liegen die Zahlen der regulär Beschäftigten also noch niedriger. Der Personalleiter nennt die Zahl von 500 Beschäftigten, darunter 50 Frauen, so dass optimistisch ein Frauenanteil von 5-10 Prozent und ein Anteil regulär Beschäftigter von 25 Prozent geschätzt werden kann.

Der Personalleiter erklärte, der niedrige Frauenanteil sei keine Managementstrategie, sondern kulturellen Stereotypen geschuldet, die die Fabriken als männliche Sphäre konstruieren. Angesichts der großen Bevölkerung gebe es einen großen Pool verfügbarer männlicher Arbeitskräfte, zumal Frauen der Schichtarbeit gegenüber aufgrund der familiären Verpflichtungen ablehnend gegenüber stünden und ihnen diese früher gesetzlich verboten war. In der körperlich anstrengenden Produktion gebe es daher kaum Frauen. Zudem gebe es die gesetzliche Vorschrift, bei einem bestimmten Frauenanteil Kinderbetreuung anbieten zu müssen, so dass das Unternehmen absichtlich unter dieser Quote bleibt. Häufig hatten eingestellte Frauen nach der Eheschließung gekündigt. Nun nehme der Frauenanteil im Management und insbesondere im Personalbereich zu, da auch die Geschlechterstereotype langsam aufweichen. Von den 15 MitarbeiterInnen im Personalbereich des Unternehmens in Indien sei fast die Hälfte Frauen, im Top-Management jedoch nur eine von 25 Managern. Insbesondere in der IT-Branche sei der Frauenanteil sehr hoch. Kaste habe keinen Einfluss in Großunternehmen, die Beschäftigten seien zu 83 % Hindus und stammten aus der Region, es gebe auch „Scheduled Caste“- und „Scheduled Tribe“-Mitglieder in der Belegschaft, relevant sei ausschließlich die Arbeitsproduktivität der Belegschaft. (Int. StarCar Man 3)

Nach Diskriminierung gefragt, sagten die Gewerkschaftsvertreter, es gebe keine, alle permanent Beschäftigten würden für die gleiche Arbeit das gleiche Geld verdienen, nämlich 24.000 Rupien im Monat, gut 330 Euro. Die Zeitarbeiter erhielten jedoch für die gleiche Tätigkeit in der Produktion weniger, nämlich 9.000 Rupien, 125 Euro. Sie dürfen maximal 240 Tage am Stück arbeiten, darum würden sie dann immer kurz vorher gekündigt und wieder eingestellt. Laut Gewerkschaft wird den Leiharbeitern ein Lohn oberhalb des relevanten Mindestlohns von 180 Rupien am Tag gezahlt, die Angaben schwankten zwischen 190 und 300 Rupien (2,60-3,20 Euro) pro Tag. Wenn von der höheren Angabe und sechs Wochenarbeitsdagen ausgegangen wird, macht das maximal 77 Euro im Monat. Angesichts der Zusammensetzung der Belegschaft dürften die Personalkosten bei StarCar Pune also sehr niedrig liegen, ebenso wie das Einkommensniveau derjenigen, die keine unbefristeten Arbeitsverhältnisse haben.

Aus anderen Unternehmen in der Region werden allerdings ähnliche Lohnniveaus noch unterhalb des vorgeschriebenen Mindestlohns berichtet: bei einem schwedischen Metallunternehmen für die Zeitarbeiter 150 Rupien pro Tag, bei einem deutschen Metallunternehmen, das in Deutschland ebenfalls stark sozialpartnerschaftlich orientiert auftritt und eine GRV hat, für die Leiharbeiter 100 Rupien am Tag. Aus verschiedenen Unternehmen wurde berichtet, dass die Trainees z.T. schon seit fünf Jahren beschäftigt sind, obwohl das Training per Gesetz nur maximal ein Jahr dauern darf und die Tätigkeiten nur 10-15 Tage Anlernzeit bräuchten. Trainees erhalten monatlich etwa 3.000 Rupien (45 Euro) und sind von Arbeitsschutzgesetzen ausgenommen. Zudem erstattet der Staat im Rahmen des „Maharashtra Employment Promotion Programme“ (MEPP) den Unternehmen einen Teil des Lohns für die Trainees. Gartenberg/Bandekar zitieren einen StarCar-Manager mit den Worten: „This [MEPP] exempts employers from existing labour laws, and the company also gets a nominal reimbursement of stipend to these trainees by the State. I don't know why other companies don't use this scheme. I personally encourage the use of this scheme.“ (Gartenberg/Bandekar 2011)

Die Aussagen illustrieren die verschiedenen Strategien, um über atypische Beschäftigungsverhältnisse Standards und Lohnkosten niedrig zu halten, obwohl auf dem Papier ein Tarifvertrag mit angemessenen Bedingungen vorhanden ist.

In der StarCar-Gewerkschaft sind ausschließlich Männer organisiert. Die Gewerkschaft kann sich nicht vorstellen, Frauen oder die atypisch Beschäftigten zu organisieren, dies sei kein Thema, die Frage stößt auf Verwunderung. Drei Firmen in Pune scheinen Frauen in der Gewerkschaftsleitung zu haben. Aus seinem schwedischen Unternehmen berichtet der regionale IMB-Sekretär, dass dem Unternehmen aus Schweden eine Frauenquote vorgeschrieben werde. Allerdings würden die Frauen nur temporär angestellt, ihnen wird schon bei der Einstellung ein besseres Gehalt versprochen, wenn sie sich nicht gewerkschaftlich organisieren und sie werden auf scheinbare „Management-Jobs“ in der Produktion eingestellt, womit sie nicht unter die Tarifverträge fallen („non-bargaining“) und damit auch nicht von der Gewerkschaft vertreten werden. (Int. StarCar AN 8) Wie erwähnt können in der Management-Kategorie eingestellte Beschäftigte sich nicht organisieren. Die Gründe für den niedrigen Anteil in den Gewerkschaften sieht der Koordinator des lokalen Gewerkschaftsnetzwerks in der indischen Kultur, der Struktur der Gewerkschaften und der Zeitplanung der Treffen am Abend, wenn die Frauen die Familien versorgen müssen. Zudem hätten die Gewerkschaften eine Reputation als „korrupte Männerorganisationen“. (Int.

StarCar AN 7) Selbst der Gewerkschaftsfunktionär der Frauengewerkschaft SEWA in Delhi, mit dem die Autorin ein Interview durchführte, war ein Mann.

Die StarCar-Gewerkschaft ist nicht Mitglied im lokalen Gewerkschafts-Netzwerk, sie sind aber in Kontakt mit dem IMB und haben bereits an einem Training in Delhi teilgenommen. Der IMB hat ein Büro in Delhi und einen Vertreter in Form eines Gewerkschaftssekretärs bei einem schwedischen Metall-Unternehmen in Pune (Int. StarCar AN 8). Dieser ist den Betriebsgewerkschaften in der Branche in Pune gut bekannt. Der IMB bietet Trainings an, in Konfliktfällen wird er um einen Kontakt zur Gewerkschaft im Herkunftsland gefragt.

Andere Gewerkschafter aus Pune berichten später, die Gewerkschaft werde von dem lokalen StarCar-Management stark beeinflusst bzw. bestochen: „[StarCar] is a puppet union. It is very easy to buy a union here. You invite them to a nice restaurant, nice food, some drinks...“ (Int. StarCar AN 7) Aber radikale Gruppen gewannen dann irgendwann an Stärke, machten die Firma kaputt und werfen sie 10-15 Jahre zurück. Das indische Management habe generell eine antigewerkschaftliche Einstellung, das sei strategisch nicht klug. Allerdings weist der Koordinator des Gewerkschaftsnetzwerks in Pune darauf hin, man dürfe nicht immer nur das Management kritisieren, die Gewerkschaften erfüllten ihre Aufgabe nicht richtig und repräsentieren nur 4 Prozent der arbeitenden Bevölkerung. (Int. StarCar AN 7) Außerdem gibt es seiner Ansicht nach in Indien kein echtes „Human Resource Management“, wenn es komme, werden die indischen Gewerkschaften überfordert sein. Auch gesetzlich fehle es an Flexibilität.

Er beschrieb, wie die IAO und andere internationale Organisationen wie die GUF mit Gewerkschaftsfunktionären interagieren, die mit der lokalen Ebene nichts zu tun haben. Pune soll durch das Netzwerk der Betriebsgewerkschaften zum Leuchtturm werden, an dem echte Arbeiterführer „from the shopfloor“ beteiligt sind. In Pune gibt es nämlich eine enge Kooperation der Betriebsgewerkschaften, die ein lokales Netzwerk gegründet haben. Dieses gehört jedoch nicht zu einem der nationalen Zentren, die ihnen zu korrupt seien. In Pune sind mehr als 60 Prozent „unaffiliated unions“ ohne Mitgliedschaft in einem der Dachverbände, aber viele der Betriebsgewerkschaften sind direkt Mitglied beim IMB. Im Falle eines anderen deutschen Metallunternehmens hat die Netzwerkbildung mit Bezugnahme auf die auch von diesem Unternehmen abgeschlossene GRV bereits Erfolg gezeigt. Die Arbeitsbedingungen im Werk in Pune waren bei diesem Unternehmen sehr schlecht und beinahe alle Regelungen der GRV waren verletzt worden. Die große Zahl an Leiharbeitern wurde unterhalb des

gesetzlichen Mindestlohnes bezahlt (sie erhielten statt der vorgeschriebenen 180 Rupien nur 100, etwa 1,70 Euro pro Tag), sie wurden innerhalb des Betriebsgeländes eingesperrt, was einen Fall von Zwangsarbeit darstellt, die Gewerkschaftsfreiheit wurde eingeschränkt und es wurde starker Druck auf die Produktivität ausgeübt. Gleichzeitig scheint das indische Management falsche Informationen (über Produktivitätsquoten etc.) an die Zentrale übermittelt zu haben. Im Sommer 2009 kam es zu einem 85 Tage andauernden Streik, der von den anderen Betriebsgewerkschaften, dem IMB und tausenden von Frauen unterstützt, die sich an den Sitzblockaden beteiligten und die Leiharbeiter mit Essen versorgten. Es gab während des Streiks auch Kontakt zum Betriebsrat in Deutschland. Der Koordinator hatte bereits eine Beschwerde wegen „bonded labour“ beim National Contact Point Deutschland für die OECD-Guidelines vorbereitet, hat sie dann aber doch nicht eingereicht, weil er die Firma nicht beschädigen wollte. Nach Intervention des deutschen Managements (es gibt widersprüchliche Aussagen, ob sich in der Thematisierung auf die GRV bezogen wurde) wurden die Leiharbeiter ausgezahlt, eine Einigung mit der Gewerkschaft erreicht und das Management ausgetauscht. Jetzt sind wieder neue Leiharbeiter beschäftigt, zum Teil wurden die Vertragsarbeiter wohl auch durch Trainees ersetzt und die Verhandlungen laufen. (Stand Herbst 2010; vgl. Int. StarCar AN 7 und 8) Von den Gewerkschaften in der Region und dem IMB wird der Streik als bedeutsam eingeschätzt, da erstmals gemeinsam permanente und atypisch Beschäftigte einen Arbeitskampf gemeinsam geführt haben.

An der Aktion gegen dieses deutsche Unternehmen hat die StarCar-Gewerkschaft als eine der wenigen Metallgewerkschaften in der Region nicht teilgenommen. Die StarCar-Gewerkschafter begründen dies mit der mangelnden Kommunikation durch die anderen Gewerkschaften. Diese sagen, die StarCar-Vertretung sei nicht solidarisch an gewerkschaftlicher Vernetzung interessiert und daher auch nicht Teil des Netzwerkes.

Neben dem Problem der Beeinflussung der Gewerkschaftsfreiheit bei StarCar wurde aus dem Forschungsnetzwerk in Indien später den Angaben von Gewerkschaftsvertretern folgend berichtet, dass als Disziplinarmaßnahme Mitarbeiter in die Ecke gestellt wurden. (Gartenberg/Bandekar 2011)

Trotz der Negativ-Beispiele aus den deutschen Metall- und Automobilunternehmen in Pune gibt es auch Beispiele anderer Firmen, die dort tätig sind und ihren Beschäftigten bessere Bedingungen bieten. Ein Beispiel ist ein schwedisches Metallunternehmen, das bereits seit 50 Jahren in Indien produziert. Auch dort ist die Zahl der Vertragsarbeiter gestiegen und die Zahl

der Gewerkschaftsmitglieder rapide gesunken. Bisher war es so, dass Vertragsarbeit vor allem im unterstützenden Bereich eingesetzt wurde, nun beginnt dies auch in der Produktion. Das Unternehmen hat eine Betriebsvereinbarung zu „Contract Labour“ abgeschlossen. Das Unternehmen hat einen gemeinsam mit der schwedischen Gewerkschaft unterzeichneten Verhaltenskodex, der ähnliche Inhalte wie eine GRV enthält. Deshalb hätten sie es nicht für nötig gehalten, eine GRV abzuschließen. Nach fünfjährigem Kampf und Kooperation mit der schwedischen Gewerkschaft, auch durch mehrfache Besuche in Pune, wurde die Existenz des Kodex vom indischen Management anerkannt. Das Management erhielt Trainings, der Kodex wurde übersetzt, aufgehängt und eine CSR-Managerin eingestellt. Im Kodex steht, dass es keine Diskriminierung zwischen verschiedenen Gruppen von Beschäftigten gebe, in der Realität gibt es nach Aussagen der Betriebsgewerkschaft aber „totale Diskriminierung“ zwischen unbefristeten Beschäftigten, Leih- und Zeitarbeitern. Das Werk habe etwa 25 Prozent weibliche Beschäftigte und eine Zielsetzung aus der Zentrale von 30 Prozent; es gibt eine Kinderkrippe.

Auch bei diesem Unternehmen ist keine einzige Frau Gewerkschaftsmitglied. Dies begründen die Gewerkschafter jedoch mit bestimmten Management-Strategien: Auch hier werden ähnlich wie bei StarCar Frauen nur in der Management-Ebene eingestellt, so dass sie sich nicht gewerkschaftlich organisieren können. Das Management habe Angst, dass organisierte Frauen Beschwerden wegen sexueller Belästigung anstrengen könnten, was in einigen Fällen von den Gerichten streng bestraft wurde.

Ein noch positiveres Bild malen die regionalen Gewerkschaft von einem indischen Heizungs- und Klimageräteunternehmen, das von seinem Stammsitz in Pune 31 Vertriebsbüros und neben Produktionsstätten in Indien und China auch mehrere Joint Ventures in Brasilien und Mauritius steuert. Es ist seit den 1960er Jahren aktiv und das Gewerkschaftskomitee wird als eine der am besten organisierten Betriebsgewerkschaften in Indien dargestellt und wirkt in der Tat im Gruppeninterview sehr engagiert und organisiert. Sie sind die erste Gewerkschaft in Indien, die gemeinsam mit dem Unternehmen nach der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 akkreditiert ist. Seit 42 Jahren gab es keinen Streik mehr und die Arbeiter werden ermutigt, ihre Ideen in die Produktion einzubringen. Zum Thema Leiharbeit gibt es seit 2006 eine Betriebsvereinbarung, die eine Mindestzahl der unbefristet Beschäftigten festhält, da auch hier die Zahl der atypisch Beschäftigten mittlerweile weit höher als die der regulär Beschäftigten liegt. Die Gewerkschaft hat einen Solidaritätsfonds eingerichtet, der Extra-Krankengeld zahlt. Nach einem Unfall kümmert dieser sich auch um Leiharbeiter.



Auch hier ist in der Gewerkschaft keine einzige Frau Mitglied. In der Produktion arbeitet keine einzige Frau, nur in der Verwaltung. Der CEO ist eine Frau, die sehr geschätzt wird. Das Unternehmen hat den „Code of Conduct for Affirmative Action“ für Scheduled Castes (SC) und Scheduled Tribes (ST) in Bildung und Beschäftigung des indischen Industrieverbandes (CII) und der Industrie- und Handelskammer (ASSOCHAM) unterzeichnet und verpflichtet sich, einen größeren Anteil an SC- und ST-Mitgliedern bei Neueinstellungen zu berücksichtigen. Daher beteiligt es sich auch an Aus- und Fortbildungsprogrammen für benachteiligte Jugendliche. Dies zeigt, dass der Schwerpunkt für positive Maßnahmen in Indien auf Kaste und nicht Geschlecht gesetzt wird, in der gesetzlichen Regelung ebenso wie in privaten Initiativen.

Allerdings sind die Bedingungen auch bei diesem Unternehmen nach Aussage der Gewerkschaft an anderen Standorten schwächer als am Stammsitz, z.B. in China, was dafür spricht, dass Unternehmen die Arbeitsbedingungen als „Showcase“ und aus Respekt für ihre Landsleute vor allem an ihrem Stammsitz hochhalten.

Die Beschreibungen zeigen, dass vor allem neu auf dem indischen Markt vertretene Firmen gegen Standards verstoßen, den Mindestlohn nicht respektieren und versuchen, gewerkschaftliche Aktivität zu vermeiden. Nach längerer Aktivität werden die Unternehmen meist organisiert und akzeptieren schließlich die Gewerkschaft und bessere Bedingungen, berichten die Gewerkschafter aus ihren Erfahrungen. Sowohl StarCar als auch AA Group sind mit ihren jeweiligen Produktionsstätten relativ neu auf dem indischen Markt und scheinen mit niedrigen Standards einsteigen zu wollen.

Insgesamt haben die deutschen Unternehmen in Pune keinen guten Ruf: „German companies are bad when it comes to labour conditions, only Koreans are worse.“ (Int. StarCar AN 8) Die Schweden hätten immer ein ganz schlechtes Gewissen wegen der Ausbeutung (in Pune gibt es einige schwedische Unternehmen), den Deutschen hingegen ginge es eher um Disziplin (Int. StarCar AN 7). Einen besonders schlechten Ruf hätten das bestreikte deutsche Metallunternehmen und ein amerikanischer Maschinenbauer. Diese beiden und eine Reihe weiterer Unternehmen in der Branche folgen nicht den indischen Gesetzen zu „Contract Labour“, entweder in Bezug auf den Mindestlohn oder das Einsatzverbot in der Produktion.<sup>165</sup>

---

<sup>165</sup> Bei einem schwedischen Unternehmen gab es daher Proteste und Bemühungen zur Organisierung der Unorganisierten, ein Arbeiter hatte deshalb Selbstmord begangen, es gab eine Prozession mit der Leiche, anschließend 65 Tage Streik. So konnte ein höherer Lohn für Leiharbeiter erkämpft werden.

StarCar liegt mit seinen Arbeitsbedingungen in der Branche in Pune wohl in der unteren Hälfte, es gibt keine Vorwürfe wegen Unterlaufen des Mindestlohns oder Zwangsarbeit wie bei anderen (deutschen) Unternehmen, aber Vorwürfe wegen Einschränkung der Gewerkschaftsfreiheit und unangemessenen Disziplinarmaßnahmen, die nicht auf gute und sozialpartnerschaftlich orientierte Arbeitsbeziehungen schließen lassen. Von Diversity ist keine Rede, der Frauenanteil im Werk Pune liegt unter 10 Prozent, keine einzige Frau ist gewerkschaftlich organisiert und die zentrale Diversity-Politik ist zwar bekannt, wird aber humorvoll als nicht relevant für das indische Werk abgewiesen. Interessant ist, dass Frauen kaum in den formalen, relativ privilegierten Beschäftigungsverhältnissen in der Automobilbranche zu finden sind. Insofern kann festgehalten werden, dass auf der formalen Ebene zwar ein Transfer von Mitbestimmungs- und Diversitätspolitiken erfolgt (Schulungen der Manager, Bereitstellung des Kodex), die Policies aber weder in der Philosophy-, Policy- noch Practice-Dimension vor Ort umgesetzt werden.

Zentrales Problem vor Ort ist die starke Zunahme atypische Arbeitsverhältnisse, die zu niedrigen Löhnen z.T. unterhalb der Lebenshaltungskosten und Angst vor Organisierung angesichts einer möglichen Entlassung führt. Insofern kann Leih- und Zeitarbeit durchaus auch als eine Strategie zur Gewerkschaftsvermeidung verstanden werden. (Int. StarCar AN 7)

### **9.3. AA Group: Ein Newcomer mit weiblichem Vertrieb, aber ohne Gewerkschaft**

In diesem Kapitel werden die Auseinandersetzung und Politiken bezüglich Arbeitsstandards und Diversität bei AA Group in Indien thematisiert, wobei auch die Interaktionsorientierungen (Philosophy) der Akteure berücksichtigt werden.

Auch die AA Group ist relativ frisch auf dem indischen Markt. Dies hängt auch mit dem Joint Venture mit einem indischen Unternehmen seit 1995 zusammen, mit dem vereinbart wurde, dass AA nicht ohne dessen Erlaubnis auf den indischen Markt gehen würde. Als AA dennoch vor einigen Jahren Vorbereitungen dazu traf, folgte ein Rechtsstreit und die Anteile am o.g. Unternehmen wurden 2009 abgegeben. Seit 2005 hat AA ein Joint Venture mit einem japanischen Unternehmen, um ein probiotisches Joghurtgetränk herzustellen. Neben dem Büro in Süd-Delhi gibt es eine Fabrik in Sonapat, Haryana, etwa 45 km nördlich von Delhi, die seit 2007 in Betrieb ist. Außerdem gibt es seit 2009 ein AA-Büro in Gurgaon, einem südlichen Nobelvorort von Delhi. Produziert wurde zum Untersuchungszeitpunkt aber

ausschließlich über die Partnerschaft mit einem indischen Unternehmen in Pune. Das Werk wurde jedoch 2010 eigens für die Produktion von aromatisiertem Joghurt und aromatisierten Milchgetränken der AA Group eröffnet. Mittlerweile werden die Produkte neben Pune auch in Mumbai, Hyderabad und Bangalore angeboten und dort wohl von demselben Subunternehmer produziert, die weitere regionale Ausdehnung ist geplant. Im Nachhaltigkeitsbericht berichtet das Unternehmen außerdem, dass im November 2010 das „Base of the Pyramid“-Team mit dem Bau einer Fabrik im Norden Delhis begonnen hatte, es kann vermutet werden, dass damit Delhi als Markt adressiert werden soll. Auf der Unternehmenswebseite wird außerdem ein neues Joint Venture im Bereich Mineralwasser seit 2010 genannt, die AA Group gibt auf ihrer Webseite die Standorte jedoch nicht transparent an. Indien ist als einer der größten Milchproduzenten und -konsumenten weltweit (Indian Dairy Industry 2000) natürlich sehr interessant als Markt für den Konzern.

Zunächst zum französisch-japanischen Joint Venture. Dies ist das erste Joint Venture der beiden Unternehmen. Sie entschieden 2005 gemeinsam auf den indischen Markt zu gehen, zumal sie ähnliche probiotische Getränke anbieten und AA Group bei dem japanischen Unternehmen mit etwa 25 Prozent ein wichtiger Shareholder ist. Launch des Produkts war im Dezember 2007. Da mit den Bakterienstämmen spezielle Hygienevorschriften befolgt werden müssen, wird die Produktion im eigenen Werk in Sonapat betrieben. In Vietnam gibt es ein zweites japanisch dominiertes Joint venture, außerdem eine Kooperation in den USA. In Indien handelt sich um ein 50-50-Joint Venture und obwohl AA Group angesichts seines Aktienanteils beim Partner damit die Mehrheit hält, läuft es unter japanischem Management, trägt aber beide Namen der Mutterhäuser im Titel. Der japanische Management-Stil wurde mehrfach betont. Das Management sei „typical Japanese style, Japanese management, but then most of the policies are what works in India, according to Indian law“. Vor Ort gibt es sieben Management-Mitarbeiter aus Japan, niemanden aus Frankreich, die meisten sind indisches Personal. Im Vorstand sitzen drei Direktoren aus Frankreich, die regelmäßig nach Indien kommen. Die Mitarbeiterzahlen sind wie folgt (Stand September 2010): 70 Mitarbeiter im Büro und den Vertriebscentern, 30 im Management und davon drei Frauen, 100 festangestellte Mitarbeiter in Labor, Produktion und Vertrieb und 70 Leiharbeiter in Labor, Produktion und Vertrieb (v.a. für die Überholung der Maschinen und sonstige Unterstützung). In der Fabrik selber sind von der Gesamtzahl 40 männliche Arbeiter, vier Frauen und außerdem 20 männliche Leiharbeiter tätig. Hinzu kommen 150 AA Ladies im Vertrieb. Dies macht insgesamt knapp 400 MitarbeiterInnen, von denen 38,7 Prozent Frauen sind. Zieht man

aber die Vertriebsdamen ab, beträgt der Frauenanteil in Verwaltung und Produktion nur noch 2 Prozent.

Gefragt danach, warum es denn so wenige Frauen gebe, sagte die Marketing-Leiterin, dass sei Zufall, ein „coincidence“. Sie sei als eine der drei Frauen und Inderin im Büro die erste Person gewesen, die nach Unterschrift des Joint Venture angeworben worden sei, für einen guten Markteintritt wollte das Management gutes Marketing. Zu diesem Zeitpunkt bräuchten sie kein Diversity Management, „maybe once we get big, with 1.000 employees“. Gefragt nach Diversity- oder Gleichstellungspolitiken erklärte sie bereits in einer Email auf die Anfrage der Autorin und nochmals im Interview, da es sich um ein Joint venture handle, sei weder die Diversity-Vereinbarung noch andere AA Policies hier gültig. Allerdings hat auch der japanische Konzern seit 2000 einen Code of Conduct und Ethical Principles. Auf Nachfrage waren diese der Marketingleiterin nicht bekannt, der japanische Kollege aus dem Controlling sagte, so etwas gebe es wahrscheinlich, konnte über die Inhalte aber keine Auskunft geben. Das Joint Venture scheint also im kodexfreien Raum zu agieren und bezieht sich in seiner Strategie weder auf CSR-Vorgaben aus Frankreich noch aus Japan.

Die Interviewpartnerin gab an, über das Diversity Agreement gelesen zu haben, als sie zur AA Group im Internet recherchiert hatte. Ihr japanischer Kollege hat weder von dem Begriff Diversity Management noch von der Vereinbarung gehört. Er sagt, die Zentrale in Japan sei hauptsächlich männlich besetzt, global hänge es dann von der Kultur des Gastlandes ab, wie viele Frauen beschäftigt werden. Die Managerin kennt den Begriff DiM, sie ist Teil eines Netzwerks zu „Women in Leadership“ und hat in diesem Zusammenhang einen Vortrag einer Repräsentantin eines US-Unternehmens gehört. Außerdem tauche DiM manchmal in der indischen Presse auf, z.B. in Bezug auf die weibliche CEO von PepsiCo, die aus Indien stammt. Vertreter der US-stämmigen Beratungsfirma Accenture seien die ersten gewesen, die ab 2000 in Indien von DiM sprachen und es einführten, da habe noch jeder gesagt „What is this?“. Auch das CSR-Konzept verbreite sich. Nach anderen Komponenten von Diskriminierung etwa hinsichtlich Bezahlung, Aufstieg, Mutterschutz, Training oder sexueller Belästigung gefragt, wurde erklärt, einen Gender pay gap gebe es im Unternehmen nicht. Der Aufstieg von Frauen geschehe langsam aber sicher (dies sei vor 10 Jahren in Indien noch anders gewesen), Mutterschutz gebe es die gesetzlich vorgesehenen drei Monate, im Vertrieb habe es einen Fall sexueller Belästigung gegeben. Kaste sei nur noch auf dem Land ein Thema, in den Städten nicht mehr.

Die einzig gleichstellungspolitisch orientierte Regelung sei das System der AA Ladies, das sich an einem ähnlichen System des japanischen Mutterhauses anlehnt. Dieses habe in Japan 40.000 Frauen und nochmals 40.000 in anderen Ländern, die den probiotischen Milchdrink im Direktvertrieb verkaufen. Auf einem Motorroller mit Kühlbox fahren sie durch die Nachbarschaft und verkaufen Kleinpackungen. Das Getränk wird in Packungsgrößen von fünf Flaschen à 50 Rupien abgegeben. Die Lieferung durch die AA Lady kann auch bestellt werden. Es wird davon ausgegangen, dass eine Frau besser mit der „Hausfrau“ kommunizieren kann, der sie das Getränk direkt verkauft. Ähnlich funktioniert auch das Grameen Ladies-System in Bangladesh, das die AA Group auf weitere Länder überträgt. Die Strategie in Indien ist aber nicht mit der Grameen Bank oder Mikrokrediten verbunden.

In Indien gebe es etwa 150 AA Ladies, es sei allerdings schwierig, diese zu finden und zu halten, da es unüblich für Frauen sei, von Tür zu Tür zu gehen und die Familien vielfach dagegen seien. Gründe aus Sicht der Marketing-Leiterin sind, dass die Frauen mit dem Motorroller fahren, fremde Kontakte haben und ihre Haut durch die Sonne entgegen dem indischen Schönheitsideal nachdunkle. In Indien seien die AA Ladies die jüngsten im weltweiten Vergleich, sie seien unverheiratet und zwischen 20 und 25 Jahre alt. Wenn sie heiraten, würde die Familie zumeist die Berufstätigkeit stoppen. Typischerweise kommen sie aus der unteren Mittelschicht, wo die Familie weniger als 20.000 Rupien im Monat verdient, einige haben College oder Diploma-Abschlüsse, aber nicht von besonders guten Schulen.

Das System läuft über einen Vertriebsvertrag. Dieser sieht vor, dass die Frau in den ersten drei Monaten einen Basislohn erhält, um sie zu halten. Der Motorroller wird leihweise gestellt. Es gibt ein Training für das Rollerfahren, den Verkauf und zum generellen Verhalten, Auftreten und Körperpflege. Nach Ablauf der drei Monate läuft die Bezahlung ausschließlich über Kommission pro Flasche, wobei bestimmte Verkaufszahlen erreicht werden müssen. Das Einkommensziel für die Verkäuferin seien 10.000 Rupien, ca. 145 Euro, im Monat. Gefragt was denn sei, wenn die Verkäuferin ausfiel, z.B. schwanger würde, ob da Mutterschutz greife, wurde gesagt, nein, das liefe nur über Kommission, aber wenn sie schwanger werden, würden sie ohnehin aufhören zu arbeiten.

In Delhi werden 40 Prozent des Absatzes im Direktverkauf über die AA Ladies erzielt, zusätzlich gibt es Verkauf über Supermärkte. Außerdem wird das Getränk in der erweiterten Region um Delhi, Jaipur, Chandigarh, Mumbai und Pune angeboten.

Jedes Jahr gibt es ein landesweites Treffen aller Vertriebsmitarbeiterinnen, da werde deutlich, welche Veränderung die Berufstätigkeit für ihr Leben bedeutet: „they feel life has

transformed by being a part of this, because they get confidence, by talking to people. And even their family has seen a big change.“ (Int. AA Group Man 2) Die Marketing-Leiterin beschreibt den Fall einer Frau, deren Familie immer einen Sohn wollte. Nach dem Tod des Vaters unterstützt sie die Familie dank ihrer Tätigkeit im Vertrieb und diese sei nun glücklich, eine Tochter zu haben. Das Geld werde in den meisten Fällen für Bildung oder Unterstützung der Familie verwendet. „They have big dreams, big aspirations. So many of them are funding their education, many of them are looking after their parents, their sick parents. Many of them have big aspirations like buying a car or a scooter.“ (Int. AA Group Man 2) Trotz der positiven Darstellung als Empowerment-Projekt kann festgehalten werden, dass es sich um prekäre Beschäftigung auf Provisionsbasis handelt.

Bei Produkteinführung im Dezember 2007 seien die Inder zunächst skeptisch gewesen, dann habe das Marketing aber eine bekannte Bollywood-Schauspielerin gewonnen, das Produkt zu bewerben und zu empfehlen und die Verkaufszahlen stiegen. Die Produktionskapazität liegt bei 1 Million Flaschen pro Tag, im September 2010 waren erst 100.000 Flaschen pro Tag erreicht, so dass die Produktion noch ausbaufähig war. In der indischen Presse wird jedoch immer wieder darauf hingewiesen, dass AA Group auf dem indischen Markt 2011 stark gewachsen ist. (Z.B. Sharma 2011)

Auf die Frage, was denn die Motivation dafür sei, dass es in einer im Aufbau begriffenen Firma bereits einen recht großen Anteil an Vertragsarbeitern gebe, wurde geantwortet, dies sei so, um Krisen mit den Arbeitern zu vermeiden, da Leiharbeiter sich nicht organisieren. „Because when you have a big factory force, then chances of crisis, like unions and all getting being found, is more. Which is why, I think, they wanted to keep the employee strength low. And outsourced are not so critical. [So because outsourced workers cannot be in the trade union?] No, exactly.“ (Int. AA Group Man 2) Bisher habe es keine Krisen gegeben und es gebe auch keine Gewerkschaft. Da beim AA-Produzenten in Pune Leiharbeiter unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns bezahlt werden, kann vermutet werden, dass das Lohnniveau auch bei dem Joint Venture ohne gewerkschaftliche Vertretung nicht besonders hoch liegt.

Auch die Rücksprache mit mehreren Gewerkschaftsverbänden ergab, dass das Joint Venture keine Gewerkschaft hat und es dort bis Herbst 2010 auch keine gewerkschaftlichen Aktivitäten gab. Aufgrund des neuen Markteintritts und der geringen Größe schien es für die Dachverbände auch keine besondere Priorität zu sein, wobei dies angesichts des Wachstums

des Unternehmens in Indien nicht sehr strategisch scheint. Die IUL konnte keine Auskunft zur Existenz einer Gewerkschaft geben. Die Aussage der Marketing-Managerin zeigt jedoch, dass die Gewerkschaftsfreiheit kein Zufall, sondern Teil einer Management-Strategie ist.

In der Fabrik des Subunternehmers in Pune gibt es eine Betriebsgewerkschaft. Im Herbst 2010 führten die IUL und die Betriebsgewerkschaft im Werk in Pune gerade eine Kampagne durch, um eine Betriebsvereinbarung zu Leiharbeit zu erreichen, die die Zahl der Leiharbeiter limitiert und die Zahlung des (bisher nicht respektierten) gesetzlichen Mindestlohns festlegt. Die IUL hat in Indien fünf Koordinatoren. In der Fabrik waren zu diesem Zeitpunkt 180 permanent beschäftigte Arbeiter und etwa die gleiche Menge Leiharbeiter, jedoch keine Arbeiterinnen beschäftigt. Auch hier greifen die AA-Policies nach telefonischen Angaben der Personalleitung nicht, da das Werk von einem Subunternehmen geführt wird. Versucht wurde auch, einen Interviewtermin mit dem Single Venture der AA Group zu erhalten, dies wurde jedoch trotz mehrfacher persönlicher telefonischer und Email-Anfragen an den zuständigen Personalleiter abgelehnt.

Zusammenfassend zeigt die Fallstudie die Schwierigkeiten im Transfer von Arbeitsstandards und Diversitätspolitiken an die Standorte. Dies ist zum einen in einer bewussten Unternehmenspolitik begründet, die die Präsenz auf dem indischen Markt durch Joint Ventures und Subunternehmer vermeintlich dem Verantwortungsbereich des Mutterhauses entzieht. Die Standorte werden nicht transparent kommuniziert. Die Aussage, die Policies gälten entgegen den Regelungen in den GRV nicht für Joint Ventures und Subunternehmer, lässt keine hohen Standards für die aktuelle Ausweitung der Aktivitäten in Indien und anderswo erwarten. Zumindest im französisch-japanischen Joint Venture wird offen eine gewerkschaftsfeindliche Haltung eingenommen und auch das Unterlaufen des Mindestlohns spricht nicht für einen sozialpartnerschaftlichen Ansatz. Diese Erkenntnisse passen zu den oben zitierten Feststellungen der Gewerkschafter in Pune, dass neu auf dem indischen Markt aktive TNU zunächst gewerkschaftsfeindlich und mit Dumping agieren.

In Bezug auf Diversity lässt sich kein Transfer feststellen. Das Vertriebssystem wird zwar als Diversity- und Empowerment-Projekt präsentiert, ist aber vielmehr durch Marketing-Erwägungen motiviert. Die Diffusion des Diversity-Ansatzes in Indien hat begonnen, aber nicht durch die Zentrale der AA Group, sondern über lokale Verbände und US-Vorreiter-Unternehmen.

#### **9.4. Practice: Verletzung von Arbeitsstandards und unbekannte Rahmenvereinbarungen**

Da in den beiden vorangegangenen Kapiteln bereits heraus gearbeitet werden konnte, dass die Diversitätspolitiken (mit Ausnahme des AA-Ladies-System, das nicht explizit dazu gezählt werden kann) in Indien nicht implementiert werden, konzentriert sich dieses Kapitel auf die Umsetzung der GRV-Klauseln an den indischen Standorten.

Bereits der Versuch der Kontaktaufnahme für die vorliegende Untersuchung zeigte, dass auch der gewerkschaftliche Transfer der GRV nach Indien und damit die Implementierung schwierig sein könnten. Gewerkschafts- und Betriebsratsvertreter am Stammsitz in den beiden Fallunternehmen und auch in weiteren erklärten, Indien sei kein gutes Beispiel. Die jeweiligen Standorte seien klein und sicher nicht repräsentativ für den Konzern insgesamt. Der Kontakt mit den Kollegen vor Ort sei schwierig, Sprachbarrieren, schwierige Erreichbarkeit per Telefon und kein Email-Zugang seien Hindernisse, kurz: da kein Kontakt bestehe, könne kein Ansprechpartner genannt werden. Die fehlende transnationale Kommunikation bedeutet, dass Informationen zum GRV nur schwer übermittelt und auch Beschwerden wegen Verstößen nur schwer zur Kenntnis in der Zentrale gebracht werden können und unterstreicht die wichtige Rolle der GUF vor Ort.

Nachdem vor Ort Kontakt mit den Gewerkschaften aufgenommen werden konnte, wurde deutlich: immer wieder kommt es zu Verletzungen der Standards in den indischen Betrieben der TNU mit GRV, auch in der relativ gut organisierten Metallbranche. Die lokalen Gewerkschaften berichteten aus Metallbetrieben mit GRV in Pune vom Unterlaufen des gesetzlichen Mindestlohns von 180 Rupien am Tag bei Leiharbeitern, fehlendem Arbeitsschutz, der immer wieder zu Verletzungen und Todesfällen führt und sogar dem Einsperren von Leiharbeitern auf dem Betriebsgelände, was als Zwangsarbeit gewertet werden kann. Bei StarCar scheint die Gewerkschaftsfreiheit insofern eingeschränkt zu sein, als dass die Gewerkschaftsfunktionäre unter Druck gesetzt und finanziell korrumpiert werden – die Strategie der Korruption scheint im Konzern in der Tat zwischen den Standorten transferiert zu werden. Auch bei AA Group werden die Gewerkschaftsrechte nicht respektiert. So wurde vom Management offen davon gesprochen, dass im Werk ein großer Anteil an Leiharbeit eingesetzt wird, um die Bildung einer Betriebsgewerkschaft zu vermeiden. Im Werk des Subunternehmers in Pune, das de facto ausschließlich für die Produktion von AA aufgebaut wurde, wurde der gesetzliche Mindestlohn unterlaufen, auch dies anscheinend kein Einzelfall. Auch aus anderen Branchen, in denen TNU mit GRV tätig sind, wurde von der



Verletzung von Standards berichtet, sexuelle Belästigung und Diskriminierung sind häufig, in Industrien mit Heimarbeit (wie Pflegeprodukte, Pharmazie und Textil und Bekleidung) sowie bei Zulieferern der Bauindustrie kommt Kinderarbeit vor. Die GRV war den Gewerkschaftern vor Ort nicht oder nur wenig bekannt. Das TNU kommuniziert weder gegenüber den Managern noch der Belegschaft zu den Inhalten der GRV, in den Augen der lokalen Manager verschimmt es mit Unternehmenskodizes. Der Arbeitnehmerseite fehlen die Ressourcen zur Kommunikation. Diejenigen Gewerkschafter, die von der GRV wissen, sehen es als ex post-Instrument im Falle schwerwiegender Verstöße.

Auch TNU, die sich in der Zentrale als „gute“ Unternehmen mit starker CSR und guten industriellen Beziehungen präsentierten, respektierten Gewerkschaftsrechte in Indien nicht unbedingt. In einem Fall besonders starker Verletzungen bei einem deutschen Metallunternehmen haben die lokalen Gewerkschaften in Indien, unterstützt vom regionalen IMB-Büro, die GRV wohl nach den Verstößen genutzt, um das lokale Management zu Zugeständnissen zu bewegen. Interessant ist jedoch, dass der Funktionär im Büro des IMB in Delhi die von den lokalen Gewerkschaften thematisierten Probleme herunterspielt (Int. StarCar AN 9). Angesichts der wichtigen Rolle der GUF vor Ort für die Übermittlung von Beschwerden wegen Verstößen an die Zentrale und Organisation von transnationaler Solidarität scheint diese Attitüde zumindest problematisch.<sup>166</sup>

Auch aufseiten des Managements bestehen Informations- und Kommunikationslücken zur GRV. Auch das indische Forschungsteam bestätigt diese, sie zitieren einen ehemaligen Manager von StarCar wie folgt: „No dissemination of IFA has taken place from the HQ level to us. We met several times on different occasions; they could have easily informed me. But that did not happen. I can say this because I don't work in the company any longer.“ (Gartenberg/Bandekar 2011:9) Sie kategorisieren die verschiedenen Levels von Bewusstsein der Akteure von „No awareness at all“ (Akteuren war GRV unbekannt, hörten durch Forschungsteam zum ersten Mal davon), „Some awareness“ (Akteure hatten von GRV gehört, aber keine Vorstellung von Inhalten und Implementierung), „Moderately aware“ (Akteure hatten von GRV gehört, kannten die Inhalte, aber keine Vorstellung von Implementierung) und „Fully aware“ (Akteure hatten von GRV gehört, kannten die Inhalte und Implementierungsstrategien). Sie stellen fest, dass die meisten ihrer Interviewpartner sich

---

<sup>166</sup> Dies wirft die Frage auf, wie nah die GUF-Funktionäre an den gewerkschaftlichen „Grassroots“ sind oder ob sie im Sinne der Überlegungen zu „Astroturf“ ihre eigene, von der Basis z.T. entkoppelte Strategie verfolgen. Danke an Thomas R. Eimer für die Anregung.

zwischen „no awareness“ und „some awareness“ bewegten. Während die lokalen GUF-Vertreter vollständig informiert waren, waren die meisten der von ihnen interviewten Personalleiter der „no awareness“-Kategorie zuzuordnen. Viele der Gesprächspartner erfuhren erst durch ihren Anruf von der Existenz der Vereinbarung und fragten interessiert nach, worum es sich denn handele. Auch einer der Gewerkschaftsfunktionäre von StarCar habe gefragt: „Could you please tell us what IFA is all about?“ Ähnlich Erlebnisse hatte auch die Autorin im Rahmen ihrer Interviews.

Auf Seiten des Managements fehlten zwar häufig die Detailkenntnisse, betont wurde aber die Redundanz und Überflüssigkeit der GRV angesichts der aus Managementsicht vorhandenen guten Bedingungen. Da die Standards in verschiedenen Vereinbarungen ähnlich lauteten, gebe es keine spezielle GRV-Implementierung, sondern eine Personal- bzw. CSR-Strategie insgesamt. Allgemein scheint es bei den Akteuren in Indien Verwirrung über die verschiedenen Vereinbarungen, Guidelines und Kodizes zu geben. Ein weiteres Argument der Manager gegen die GRV waren die vermeintlich „eurozentristischen“ Standards darin.

Zudem sehen sich weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer selbst für die Implementierung verantwortlich: während die Personalleiter vor Ort die Zentrale oder die Nachhaltigkeitsabteilung in der Verantwortung sehen, machen die Gewerkschaften das Unternehmen und die GUF die Betriebsgewerkschaften verantwortlich für die Umsetzung.

Auch Croucher und Cotton (2009:21) weisen darauf hin, dass das lokale Management generell feindlicher gegen Gewerkschaftsrechte eingestellt sei als das zentrale Management (mit Ausnahme des Zentralmanagements bei US-Unternehmen). In Bezug auf die Frage des Policy-Transfers stellen sie in Anlehnung an Fenton O’Creavy et al. (2007) fest, dass Rechte zwar am Stammsitz anerkannt werden, aber lokal nur „zeremoniell“ adaptiert werden oder „lost in translation“ gehen. Selbst dort, wo sie übertragen werden, werden Vereinigungsfreiheit und Bargaining dann z.T. sehr eigenwillig interpretiert. (Croucher/Cotton 2009:21) Die vorliegenden Fallstudien bestätigen diese Erkenntnisse.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Indien keine Verbindung zwischen der Existenz einer GRV und der Einhaltung der IAO-Kernarbeitsnormen festgestellt werden konnte, d.h. es wurden Verstöße in verschiedenen TNU mit GRV festgestellt und relativ gute Arbeitsbedingungen in TNU derselben Branche ohne GRV. Verantwortlich dafür scheint zum einen ein „strong union effect“, also die jeweilige lokale Stärke der Gewerkschaft, vor allem

aber die ethische Orientierung der Unternehmensführung vor Ort in Verbindung mit den Strategien der Zentrale. Es scheint einen Zusammenhang zwischen der Dauer der Aktivität in Indien und der Etablierung von sozialem Dialog zu geben: nachdem es nach einiger Zeit zu einem Konflikt oder Streik kommt, werden die Bedingungen verbessert und gewerkschaftliche Organisation wahrscheinlicher.

Die Verletzung von Arbeitsstandards wird mit zunehmend peripherem Status der Produktionseinheit wahrscheinlicher – „the organizational reach of negotiated standards shrinks with every outsourcing step“ (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen) – aber die Einhaltung ist auch in den Produktionsstätten des TNU selbst und auch in relativ gut organisierten Branchen wie Automobil und Metall bei weitem nicht garantiert, wie die schwerwiegenden Verstöße in Indien oder auch die Beschwerden aus den deutschen Werken von StarCar zeigen. Indien und China seien jedoch zentrale Testfälle für die Wirksamkeit der GRV-Strategie: „How (StarCar) and other companies that have signed IFAs handle their production and supply chains in China and India will increasingly become a testing point for IFAs.“ (Stavis 2009:20)

Während also trotz aller Schwierigkeiten und Einschränkungen GRV zumindest in einigen Dutzend Fällen zur Adressierung von Verstößen gegen Gewerkschaftsrechte genutzt werden konnten, scheint die Nicht-Diskriminierungsklausel, die fast alle Texte enthalten, bisher kaum praktische Relevanz gehabt zu haben. In einer Gruppendiskussion, an der VertreterInnen von BHI, IMB, ICEM und ITGLWF teilnahmen, sagten alle übereinstimmend, es habe bisher keine Beschwerde wegen Diskriminierung über die GRV-Mechanismen gegeben, keine lokale Gewerkschaft habe bisher in diesem Zusammenhang Diskriminierung bei der GUF thematisiert, mit Ausnahme des Problems der Diskriminierung aufgrund von Gewerkschaftszugehörigkeit.

Die Analyse in Indien zeigt: die Vereinbarungen sind kein Rezept für die Einhaltung von Arbeitsstandards, trotz aller CSR-Erklärungen am Stammsitz müssen letztlich organisierte ArbeitnehmerInnen vor Ort für akzeptable Bedingungen kämpfen. Die vermeintlich so sozialpartnerschaftlich orientierten Konzerne tun jedoch einiges dafür, dass es zu dieser Organisation und diesem Kampf nicht kommt.

## **9.5. Zwischenfazit: Maximale Diversität in Indien - kein politisches Thema für Unternehmen und Gewerkschaften**

Beide Fälle zeigen, dass die Zentralen den Transfer momentan gar nicht forcieren und selbst am Stammsitz DiM-Strategien erst seit kurzem entwickeln. Vielmehr sind es die Länder selber, in die ein Diversity-Ansatz diffundiert hat bzw. in denen Antidiskriminierungspolitik seit langem eine Rolle spielt (wie Südafrika), die Policies nachfragen. In Bezug auf Diversity- und Antidiskriminierungspolitik gibt es in Indien ein frühes und starkes Quotensystem im öffentlichen Dienst, in der Politik und in Bildungseinrichtungen, das sich jedoch nicht auf den Privatsektor erstreckt. Auch werden in einigen Fällen kreative Lösungen vor Ort entwickelt wie das Konzept der Vertriebsladies in Bangladesh (in Anlehnung an das japanische Modell), die an die Zentrale zurück gemeldet und an anderen Standorten implementiert werden. Im Falle der beiden untersuchten Unternehmen in Indien muss allerdings festgestellt werden, dass der fehlende echte Transfer-Anspruch in der Zentrale, fehlende Informationen und fehlendes Problembewusstsein bzw. ein Gefühl der Irrelevanz im indischen Kontext dazu führen, dass in keiner der beiden Firmen zum Untersuchungszeitpunkt systematische Diversitätspolitiken umgesetzt wurden. Obwohl es sich bei den Unternehmen um Diversity-Trendsetter in Europa handelt, lässt sich diese Einschätzung im indischen Kontext nicht bestätigen. Die Schwierigkeiten, Interviewpartner in anderen europäischen Firmen zu gewinnen, weist darauf hin, dass die Problematik bei anderen Unternehmen ähnlich gelagert sein könnte. In Pune gibt es in der Automobil- und Metallbranche ein schwedisches Unternehmen, das eine CSR-Referentin eingestellt hat, insofern gibt es möglicherweise langsame Veränderungen, vor allem auf Druck der Beschäftigten, der öffentlichen Meinung oder der Gesetze. Die Verletzung von Gewerkschaftsrechten bei beiden Unternehmen (Nutzung von Leiharbeit zur Vermeidung einer Gewerkschaftsgründung bei der AA Group und vermutlich Bestechung der Gewerkschaftsvorsitzenden bei StarCar) legen jedoch den Schluss nahe, dass auch bei diesen am Stammsitz sozialpartnerschaftlich orientierten Unternehmen an anderen Standorten Gewerkschaftsrechte keinesfalls garantiert sind. Ähnliches legen Berichte von den Standorten beider Unternehmen aus den USA nahe, wo die Gewerkschaftsfreiheit eingeschränkt wurde, dies jedoch nach Intervention des zentralen Managements infolge gewerkschaftlicher Proteste mit Bezug auf die GRV gelöst wurde. Zudem kommt es bei beiden Unternehmen in Indien zu Verletzungen weiterer Arbeitsstandards, von StarCar gibt es Berichte von demütigenden Disziplinarstrafen, AA Group unterläuft Mindeststandards für Leiharbeiter.

Diese Schwierigkeiten und die schwache gewerkschaftliche Handlungsmacht lassen sich vor dem Hintergrund des institutionellen Kontexts der Arbeitsbeziehungen in Indien verstehen. Die Gewerkschaftsverbände kämpfen mit der Herausforderung, dass 93 Prozent der arbeitenden Bevölkerung im wachsenden informellen Sektor tätig sind. Auch im formellen Sektor nehmen flexibilisierte Formen wie Vertragsarbeit, Leiharbeit, Zeitarbeit oder die Klassifizierung als „Trainees“ zu. So sind an den untersuchten Standorten ein Drittel bis drei Viertel der Beschäftigten prekär angestellt. Entsprechend gibt es eine Spaltung der Belegschaft: zumeist sind nur formal beschäftigte männliche Arbeiter in der Gewerkschaft, „Management“-Kategorien dürfen sich nicht organisieren, Frauen und Vertragsarbeiter sind zurückhaltend dabei. Die Masse an verfügbarer Arbeitskraft übt Druck auf die Arbeitsbedingungen aus, prekär Beschäftigte haben Angst, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Generell gibt es einen niedrigen Organisationsgrad, auch durch das Arbeitsrecht bedingt, nach dem nur als „Arbeiter“ klassifizierte Beschäftigte Gewerkschaften beitreten können. Als „Management“ klassifizierte Beschäftigte können dies nicht, und die Unternehmensleitung nutzt dies zur großzügigen Klassifizierung aller, die auch nur die kleinste Verantwortung tragen. Generell kann der intensive Einsatz von Vertragsarbeit als Strategie zur Gewerkschaftsvermeidung und Umgehung von Arbeitsgesetzen verstanden werden. Bemerkenswerterweise sind die Vertragsarbeiter tendenziell jung, was zur Unterrepräsentation jüngerer Beschäftigter in den Gewerkschaften führt. Die Spaltung der Beschäftigten wird also als gezielte Management-Strategie zur Verhinderung von Interessenvertretung eingesetzt. Weiter geschwächt wird die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen durch die Fragmentierung der Gewerkschaftsbewegung. So gibt es zwölf Dachverbände, darunter fünf einflussreiche, die häufig Parteien sehr nahe stehen und die als hierarchisch und korrupt wahrgenommen werden. Auch Gartenberg/Bandekar (2011:10) berichten, dass Rivalität und mangelnde Koordination von ihren InterviewpartnerInnen durchgängig als zentrale Hindernisse für die Durchsetzung von Arbeitsstandards beschrieben wurden.

Das indische Management hat vielfach eine gewerkschaftsfeindliche Einstellung, niedrige Standards werden mit den niedrigen Landesstandards gerechtfertigt und die indischen Manager zeigen Stolz auf ihren eigenen Management-Ansatz.

In transnationalen Unternehmen gibt es, wenn überhaupt gewerkschaftliche Vertretung vorhanden ist, überwiegend Betriebsgewerkschaften ohne Zugehörigkeit zu einem Dachverband, was ihre Schlagkraft einschränkt und entsprechend Tarifverträge auf Betriebsebene zur Folge hat. Bei diesen Betriebsgewerkschaften ist die Zugehörigkeit zu einer

GUF häufig unklar, außerdem gibt es Verständigungsschwierigkeiten, da die lokalen Gewerkschafter meist kein Englisch, sondern ihre lokale Sprache sprechen und daher kaum Kontakt zwischen lokaler Gewerkschaft und Gewerkschaft am Stammsitz beziehungsweise Konzernbetriebsrat besteht. So hatten zum Zeitpunkt der Befragung weder der Betriebsratsvorsitzende bei StarCar noch der IUL-Funktionär am Sitz von AA Group Kontakt zu Gewerkschaftern an den Standorten in Indien, obwohl beide Unternehmen dort jeweils zwei Standorte unterhalten. Dies verweist darauf, dass sowohl die GUF als auch die jeweiligen Gewerkschaften nur sehr knappe Ressourcen zur Implementierung haben, was zu mangelnder Kommunikation und fehlenden Kontakten führt. Sprachbarrieren und technische Erreichbarkeit erschweren die Kontaktaufnahme. In vielen Fällen (z.B. bei AA Group Delhi) gibt es gar keine Gewerkschaft im Betrieb, die die Implementierung überwachen könnte. Insofern überrascht es wenig, dass die GRV überwiegend nicht bekannt ist. Sowohl die Vorgespräche mit GUF als auch Zentralmanagement erweckten einen positiveren Eindruck von der Implementierung, als in Indien gefunden wurde, wobei von beiden Seiten darauf hingewiesen wurde, dass Indien kein „gutes Beispiel“ sei.

In der Tat handelt es sich also um ein Land, in dem Arbeitsstandards aufgrund der allgemeinen sozio-ökonomischen Lage erschwert umzusetzen sind. Auf diese Argumentation beziehen sich auch viele transnationale Unternehmen, wenn sie die schlechten Arbeitsbedingungen oder den fehlenden Transfer von Politiken nach Indien rechtfertigen. Wie die vorangegangenen Kapitel gezeigt haben, sind sie jedoch auch aktiv daran beteiligt, staatliche Verregelung und gewerkschaftliche Organisation zu verhindern, und produzieren die Bedingungen, die sie beklagen, selbst mit.

Zwar gibt es die Tendenz, die mittlere Leitungsebene etwas mehr zu mischen und mehr lokale Manager zu verwenden (obwohl im Top Management meist Expats bleiben), doch scheint der Business Case in Entwicklungs- und Schwellenländern vor allem darin zu bestehen, durch die Reputation als TNU hochqualifizierte Kräfte anzusprechen und ansonsten unter Ausnutzung der Division durch Identitätskategorien (nach Geschlecht, Kaste, Qualifikations- und Beschäftigungsstatus) und Gewerkschaftsvermeidung sehr niedrige Lohnkosten zu erzielen.

## C. FALLVERGLEICH UND DISKUSSION

### 10. Fallvergleich und Diskussion

Erinnern wir uns an die oben vorgenommene Definition: ein Transfer ist erfolgt, wenn in den Dimensionen Philosophy, Policy und Practice ganz oder teilweise Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Standorten festzustellen sind. Ergebnis des Transfers im Tochterunternehmen kann eine vollständige Umsetzung, zeremonielle Umsetzung in der Formalstruktur (die mit Vermeidung in der Aktivitätsstruktur einhergeht), kreative Hybridisierung bzw. „institutional layering“ oder Ablehnung und Widerstand sein. (nach Ferner/Almond/Colling 2005; Oliver 1991; Boyer et al. 1998; Kostova/Roth 2002; Thelen 1999) Eine Diffusion des Konzepts ist erfolgt, wenn der Diversity-Ansatz von den Akteuren als relevant benannt wird.

In den Fallstudien konnte festgestellt werden, dass eine lediglich zeremonielle Übertragung vom Stammsitz in den drei Dimensionen Philosophy, Policy und Practice erfolgt. Der Begriff der zeremoniellen Übertragung meint im Unterschied zu dem von Kostova/Roth (2002) eingeführten Begriff der zeremoniellen Übernahme nicht die nur formale Anpassung in der Tochterfirma, sondern den lediglich formal am Stammsitz propagierten Anspruch des weltweiten Transfers einer Policy, gestützt durch die Formalisierung in einer Globalen Rahmenvereinbarung. Der Transfer-Anspruch wird jedoch nicht durch systematische Bemühungen von Unternehmensseite zur tatsächlichen Übertragung umgesetzt. Zwar gibt es einige Versuche der Kommunikation durch Schulungen und Emails in den Dimensionen Philosophy und Policy, jedoch ohne Kontrollmechanismen, die die Praxis forcieren würden. Diese Kommunikationsbemühungen stoßen beim lokalen Management im indischen Kontext zudem auf Widerstände, da ihre „Frame Resonance“ niedrig ist und der Fokus auf Frauenförderung im indischen Kontext als nicht relevant empfunden wird.

#### **10.1. *Diversitätspolitiken in transnationalen Unternehmen: Weltweite Diffusion, aber kein Transfer***

##### **Zusammenfassung und Vergleich der Transfer-Ergebnisse**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass beide Unternehmen im Stammland eine mitbestimmte Form von Diversitätspolitik mit dem Fokus Frauenförderung etablieren, die durch Betriebsvereinbarungen konkrete Zielvorgaben erhalten hat. Beide Unternehmen haben darüber hinaus den Anspruch, eine weltweite Diversity-Strategie einzuführen und beide haben ein Büro zur Koordinierung derselben eingerichtet. Im Falle der AA Group überträgt sich das

Engagement der Arbeitnehmerseite mit Rahmenvereinbarungen zu Gleichstellung bzw. Diversity auf die transnationale Ebene, während diese Mitbestimmung im Falle von StarCar auf die deutschen Standorte begrenzt ist.

Zunächst zur Frage der Diversity-Philosophie. In der Begründung ihrer Motivation für eine Diversitätspolitik unterscheiden sich die beiden Unternehmen. Die AA Group argumentiert normativ mit dem Wunsch, ein sozial verantwortlicher Konzern zu sein und juristisch mit Bezug auf die gesetzlichen Vorgaben in Frankreich. Zudem wird auch ökonomisch argumentiert mit einem Interesse an einer Diversifizierung des Talentpools und der Suche nach innovativen, an diverse Märkte angepassten Lösungen. Die Motivation für DiM wird normativ, ökonomisch und immer wieder auch mit Bezug auf die gesetzlichen Vorschriften in Frankreich begründet. Es ist offensichtlich, dass die gesetzlichen Vorgaben und die Mitbestimmung in Frankreich, auch bedingt durch die engen Beziehungen mit der IUL, die Strategie auf der transnationalen Ebene beeinflussen, wobei den „Country Business Units“ erheblicher Spielraum in der Umsetzung eingeräumt wird.

StarCar hingegen verwehrt sich gegen juristischen Druck und nennt ausschließlich die verschiedenen Dimensionen des Business Case als Begründung: demografischer Wandel, die Performanz von Unternehmen mit höherem Frauenanteil, der Vorteil gemischter Teams und der Zugriff auf neue, gemischte Talentpools und Kundenkreise sind die zentralen Punkte. Als unmittelbare Auslöser zur Einführung von Diversitätspolitiken wurden die Isomorphie vom amerikanischen Konzernteil und die zunehmende Problemwahrnehmung im deutschen politischen Kontext genannt.

Die Schwerpunkte werden laut Programmatik bei StarCar auf Frauenförderung in Führungspositionen, Generationenmanagement und Internationales gelegt. Ähnlich sind die Schwerpunkte bei der AA Group gelagert. Während für alle Operationen weltweit die Schwerpunkte Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft gesetzt werden, werden in Frankreich zudem die Kategorien Behinderung und Alter vor allem aufgrund der gesetzlichen Vorgaben bearbeitet. Die Dimensionen sexuelle Orientierung und Religion werden – obwohl Bestandteil der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien und des Diskriminierungsverbots in den GRV – überhaupt nicht thematisiert. Allerdings zeigt sich, dass in puncto sozio-ökonomische Benachteiligung trotz des globalen Bekenntnisses die Maßnahmen auf Frankreich beschränkt bleiben. Dies ist möglicherweise auch auf die Schwierigkeit der Messbarkeit anderer Kategorien außer Geschlecht, Alter, Behinderung zurück zu führen.



Die Policy-Maßnahmen auf der transnationalen Ebene ähneln sich bei beiden Unternehmen mit einigen Unterschieden. Beide haben ein zuständiges Diversity-Büro eingerichtet, allerdings fällt dieses bei StarCar der Unternehmensgröße entsprechend doppelt so groß aus. Die Diversity-Organisation, die StarCar über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinweg aufgebaut hat, strebt AA Group in ähnlicher Form an. Beide haben eine weltweite Zielquote für den Frauenanteil in Führungspositionen festgelegt und bieten grenzüberschreitend Trainings an; StarCar zu Diversity und AA Group zu Frauen und Leadership. Beide Firmen haben in die „Key Performance Indicators“ für ihre Manager die Mitarbeiterzufriedenheit und -qualifikation aufgenommen. Der deutsche Automobilhersteller hat außerdem die Anzahl von Frauen im Management aufgenommen. AA Group ermutigt Selbstberichte der Tochterfirmen zu allen Inhalten im AA Way und die Aushandlung eigener Zielkorridore und Entwicklungen von Maßnahmen vor Ort. Durch Konferenzen zu Diversity mit anderen Unternehmen im Herkunftsland werden isomorphe Effekte produziert. Beide Unternehmen fokussieren die Mehrzahl der Aktivitäten und die in den Vereinbarungen mit den Gewerkschaften festgelegten Zielkorridore auf die nationale Ebene im Herkunftsland. Tatsächlich erfährt lediglich die Förderung des Frauenanteils im gehobenen Management als Top-Down-Aufgabe eine echte Transnationalisierung mit messbaren Ergebnissen. In der Praxis konnte der Frauenanteil im leitenden Management in beiden Unternehmen in den letzten Jahren durch die konkrete Förderung gesteigert werden, bei StarCar auf 9 Prozent und bei AA Group auf 29 Prozent. Damit liegt er in dem französischen Unternehmen auf allen Leitungsebenen vergleichsweise wesentlich höher (ausgenommen im Vorstand), wobei neben den Effekten von Frankreich als Stammland auch die unterschiedliche Branche berücksichtigt werden muss.

Dies bringt uns zur Frage nach den Einflussfaktoren: In Frankreich scheint es eher der gesetzliche Rahmen zu sein, der zum Abschluss nationaler Diversity-Vereinbarungen und zu CSR-Berichterstattung verpflichtet (Polity), während in Deutschland die etablierte Mitbestimmung und die Stärke der Gewerkschaften in bestimmten Industrien der Auslöser für den Abschluss von GRV zu sein scheint (Politics vor dem Hintergrund der Polity).

Bei beiden Unternehmen lassen bereits die Darstellungen aus der Zentrale nur geringe Erwartungen in Bezug auf den Transfer von Diversitätspolitikern entstehen.

In beiden Unternehmen wurden die Vereinbarungen in den unternehmenseigenen Kodex und die damit verknüpften Monitoring-Instrumente teilweise integriert, bei AA Group wird jedoch gesondert zu den Globalen Rahmenvereinbarungen kommuniziert und es finden jährlich eine

Reihe gemeinsamer Inspektionen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite an den Standorten statt.

Die „Light-Version“ des Kodex bei der AA Group scheint verwunderlich und auch bei Selbsteinschätzungen von Tochterfirmen und Zulieferern sind Zweifel angebracht, ob Verstöße auf diese Weise aufgedeckt werden können. Zumindest ist jedoch eine Sensibilisierung durch die Fragen möglich.

Es zeigt sich also, dass beide Unternehmen in der Diversitätspolitik einen Schwerpunkt auf Frauenförderung und die Erfüllung gesetzlicher Vorschriften im Herkunftsland legen, jedoch im Sinne einer globalen Diversity-Strategie kommunizieren. In Bezug auf Arbeitsstandards und Arbeitsbeziehungen wird ein transnationaler Anspruch verfolgt, allerdings kommt es immer wieder zu schwerwiegenden Verstößen in Industrie- sowie Entwicklungsländern, wie das Beispiel Indiens veranschaulicht.

Beide Fälle zeigen, dass die Zentralen den Transfer momentan nicht forcieren und selbst am Stammsitz erst vor kurzem ein Diversity-Konzept entwickelt haben. Vielmehr ist es der Länderkontext, in die ein Diversity-Ansatz aus den angelsächsischen Ländern diffundiert hat bzw. in denen Antidiskriminierungspolitik seit langem eine Rolle spielt (wie Indien oder Südafrika), die Policies nachfragen. So werden in einigen Fällen kreative Lösungen vor Ort entwickelt wie das Konzept der Vertriebsladies in Bangladesh, die an die Zentrale zurück gemeldet und an anderen Standorten implementiert werden. Im Falle der beiden Fallunternehmen in Indien muss allerdings festgestellt werden, dass der fehlende echte Transfer-Anspruch in der Zentrale, fehlende Informationen und fehlendes Problembewusstsein bzw. ein Gefühl der Irrelevanz im indischen Kontext dazu führen, dass in keiner der beiden Firmen zum Untersuchungszeitpunkt proaktive Diversitätspolitiken umgesetzt wurden. Obwohl es sich bei den Unternehmen um Diversity-Trendsetter in Europa handelt, lässt sich diese Einschätzung im indischen Kontext nicht bestätigen. Die Schwierigkeiten, Interviewpartner in anderen europäischen Firmen zu gewinnen, weist darauf hin, dass die Problematik bei anderen Unternehmen ähnlich gelagert sein könnte. In Pune gibt es in der Automobil- und Metallbranche ein schwedisches Unternehmen, das eine CSR-Referentin eingestellt hat, insofern gibt es möglicherweise langsame Veränderungen, vor allem auf Druck der Beschäftigten, der öffentlichen Meinung oder der Gesetze hin. Die Verletzung von Gewerkschaftsrechten bei beiden Unternehmen (Nutzung von Leiharbeit zur Vermeidung einer Gewerkschaftsgründung bei der AA Group und Beeinflussung der Gewerkschaftsvorsitzenden bei StarCar) legen jedoch den Schluss nahe, dass auch bei diesen

am Stammsitz sozialpartnerschaftlich orientierten Unternehmen an anderen Standorten Gewerkschaftsrechte keinesfalls garantiert sind. Ähnliches zeigen Berichte von den Standorten beider Unternehmen aus den USA, wo die Gewerkschaftsfreiheit eingeschränkt wurde. Zudem kommt es bei beiden Unternehmen in Indien zu weiteren Verletzungen von Arbeitsstandards, von StarCar gibt es Berichte von demütigenden Disziplinarstrafen, AA Group unterläuft Mindeststandards für Leiharbeiter.

Diese Bedingungen sind vor dem Hintergrund des niedrigen Organisationsgrads in Indien und der großen „stillen Reserve“ an ArbeiterInnen im informellen Sektor zu sehen, die die Standards niedrig halten. Zwar gibt es in Bezug auf Diversity- und Antidiskriminierungspolitik ein frühes und starkes Quotensystem im öffentlichen Dienst, der Politik und Bildungseinrichtungen, das sich jedoch nicht auf den Privatsektor erstreckt. Die Unternehmen können sich also niedrige Standards „leisten“, insbesondere, wenn sie neu auf dem Markt sind und nutzen die identitätsbasierten Unterschiede zwischen den Beschäftigten, um Organisation zu vermeiden. Somit sind die Unternehmen auch aktiv daran beteiligt, staatliche Verregelung und gewerkschaftliche Organisation zu verhindern und produzieren die Bedingungen, die sie beklagen, selbst mit.

Insofern können wir eine Kluft zwischen der Darstellung am Stammsitz und den Ergebnissen vor Ort feststellen, mehr noch in Bezug auf Arbeitsbedingungen als auf Diversity, wo die Ansprüche auch in der Zentrale vorsichtig formuliert werden. So kommt es zu einer zeremoniellen Übertragung aus der Zentrale, die eine Übernahme dort und für diejenigen Gruppen ermöglicht, wo sie durch institutionellen Druck oder die sozio-ökonomische Situation aus Unternehmenssicht sinnvoll erscheint.

Die Übertragung von Standards ist also auf eine Elite und bestimmte Länder gerichtet, um in einer dualen Strategie einerseits knapp vorhandene Talente positiv anzusprechen und den institutionellen Anforderungen zu genügen, gleichzeitig aber auch von der Lohnkostenarbitrage zwischen verschiedenen Ländern und verschiedenen Gruppen profitieren zu können. Auslöser für CSR-Politiken ist häufig ein Skandal mit schlechter Presse und drohenden Klagen, auf den mit einer neuen Charta oder Kontrollmechanismen öffentlichkeitswirksam reagiert wird. Dies zeigt sich in Bezug auf Korruption bei StarCar und in Bezug auf Entlassungen und irreführende Werbung bei AA Group. Insofern können gleichzeitig ein „race to the top“ und ein „race to the bottom“ der Arbeitsbedingungen festgestellt werden, die sich auf verschiedene Zielgruppen beziehen.

## **Typologie der Diversity-Paradigmen**

Es lässt sich festhalten, dass Diversity zunächst nur die Anerkennung und positive Wertschätzung von Vielfalt postuliert. Welche Grundannahmen und politische Strategien im nächsten Schritt damit verknüpft werden, ist prinzipiell offen und muss zwischen den beteiligten Akteuren ausgehandelt werden. Es zeigt sich, dass unter Diversity die Anerkennung von Differenz und spezifischer Bedürfnisse mit dem rechtlichen Diskriminierungsverbot verknüpft wird, je nach institutionellem Kontext mit verschiedenen Generationen und damit Strategien dieses Gebots. Ein Diversity-Ansatz und Diskriminierung in ein- und derselben Organisation müssen also nicht im Widerspruch zueinander stehen, sie können zwei Seiten derselben Medaille sein, wie die Fallstudien zeigen.

In der Literatur werden idealtypische Diversity-Ansätze dargestellt. Welchen davon verfolgen nun die beiden Unternehmen?

Am breitesten rezipiert in der Literatur wurden wohl die von Ely/Thomas (1996; 2001) vorgeschlagenen drei Diversity-Paradigmen, denen ihrer Ansicht nach US-amerikanische Unternehmen folgen: so ging zunächst im Sinne des „Discrimination and Fairness“-Paradigmas die Mehrheit der Unternehmen davon aus, Nicht-Diskriminierung und Förderung der Repräsentation von Minderheiten genügten. Später wurde mit dem „Access and Legitimacy“-Paradigma stärker auf die ökonomische Begründung gesetzt, Unterschiedlichkeit betont und Angehörige von Minderheiten besonders zur Bearbeitung von ihrer Zugehörigkeit entsprechenden Nischenmärkten eingesetzt. Beide Ansätze brachten jedoch Spannungen mit sich, da die Organisationskultur nicht verändert wurde. In einigen wenigen Organisationen habe sich daher das „Learning & Effectiveness“-Paradigma entwickelt, das die Mitte zwischen Assimilation (Modell 1) und Differenzierung (Modell 2) einnimmt und die Integration verschiedener Gruppen mit organisationalem Lernen zusammen bringt. Am Stammsitz verfolgen beide Unternehmen das „Access & Legitimacy“-Paradigma. Doch das Verhalten in Indien und der Arbeitnehmeransatz lassen sich in diesem Modell nicht abbilden.

Eine stark differenzierte Variante mit insgesamt drei Organisationsmodellen, sieben Managementmodellen und neun korrespondierenden Strategien (von Leugnung der Vielfalt bis Schaffung einer neuen Kultur) findet sich bei Sackmann/Bissels/Bissels (2002), die allerdings nicht empirisch überprüft wurde. Ortlieb/Sieben (2008) haben diese wiederum mit Thomas/Elys Paradigmen in einer Typologie von „Diversity-Strategien“ zusammen gebracht und in einer quantitativen Studie an 500 Berliner Unternehmen überprüft, wobei sie in einer

ressourcenbasierten Perspektive von der These ausgehen, dass die Wahl der Diversity-Strategie abhängig ist von der Sicherung kritischer Ressourcen und dem Ziel, Abhängigkeiten von Ressourcenanbietern zu reduzieren. Sippola/Smale (2007) beziehen sich in ihrer Fallstudie eines europäischen Unternehmens in Finnland ebenfalls auf Thomas/Elys drei Paradigmen. Im Anschluss an Dass/Parker (1999) erweitern sie diese drei jedoch um die Möglichkeit des Widerstands, der „Resistance“. Alle vier genannten Studien ergänzen damit die drei Paradigmen von Ely/Thomas um die vierte Möglichkeit des „Widerstands“ gegen Diversity. Aus den theoretischen Reflexionen zu Anerkennung und Umverteilung (vgl. Kapitel 10.2.) kann außerdem das Paradigma „Redistribution“ hinzugefügt werden. In Indien wird also Strategie 1 „Resistance“ verfolgt, die ArbeitnehmerInnen am Stammsitz verfolgen den Ansatz der Umverteilung.

| <b>Paradigma</b>                                    | <b>Philosophie</b>                                              | <b>Policy</b>                                                                                | <b>Praxis</b>                                                              |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Resistance</b>                                   | Leugnung oder Naturalisierung von Differenz                     | Keine                                                                                        | Exklusion, Differenzierung, Ausbeutung („Adding value through mere labor“) |
| <b>Recognition 1: Discrimination &amp; Fairness</b> | Formale Chancengleichheit                                       | Diskriminierungsverbot, Training                                                             | Exklusion oder Inklusion                                                   |
| <b>Recognition 2: Access &amp; Legitimacy</b>       | Repräsentation                                                  | Institutionalisierung von DiM, Training, Gruppen, Quote                                      | Inklusion, „Adding value through migration background (or gender)“         |
| <b>Recognition 3: Learning &amp; Effectiveness</b>  | Organisationsveränderung                                        | Institutionalisierung von DiM, Training, Mentoring, Gruppen, HRM, Quote, Arbeitsorganisation | Inklusion                                                                  |
| <b>Redistribution</b>                               | Substanzielle Chancengleichheit, Repräsentation & Partizipation | Diskriminierungsverbot, Quote, Betriebsvereinbarungen/ Tarifverträge                         | Inklusion                                                                  |

**Abbildung 37: Typologie der Diversity-Paradigmen**

An dieser aus der Literatur abgeleiteten idealtypischen Matrix könnte in weiteren Untersuchungen mit einem größeren Sample empirisch überprüft werden, ob europäische Unternehmen diesen im US-amerikanischen Kontext entwickelten Paradigmen folgen.

## **10.2. Philosophy: Diversity im Spannungsfeld zwischen Anerkennung und Umverteilung**

In dieser Arbeit wurde die Frage nach der Diversity-Philosophie in drei Dimensionen unterschieden: die Motivation, die Definition und die berücksichtigten Kategorien. Darüber hinaus kann grundsätzlich nach der philosophischen Orientierung und Zielsetzung der Diversity-Strategie gefragt werden.

In der Begründung ihrer Motivation für eine Diversitätspolitik unterscheiden sich die beiden Unternehmen (vgl. Kapitel 10.1.). Während bei der AA Group die Motivation für DiM normativ, ökonomisch und immer wieder auch mit Bezug auf die gesetzlichen Vorschriften in Frankreich begründet wird, verwehrt sich StarCar gegen juristischen Druck und nennt ausschließlich die verschiedenen Dimensionen des Business Case sowie die Isomorphie der Fusion als Begründung.

### **Schwerpunkt Frauenförderung**

Die Schwerpunkte werden laut Programmatik bei StarCar auf Frauenförderung in Führungspositionen, Generationenmanagement und Internationales gelegt. Bei der AA Group werden für alle Operationen weltweit die Schwerpunkte Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft gesetzt, für Frankreich zudem die Kategorien Behinderung und Alter. Die Dimensionen sexuelle Orientierung und Religion werden – obwohl Bestandteil der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien und des Diskriminierungsverbots in den GRV – überhaupt nicht thematisiert.

Damit stimmten die Erkenntnisse mit denen anderer Studien überein. Wie Krell zusammenfasst:

„In der deutschen Diversity-Praxis werden [...] i.d.R. folgende Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen berücksichtigt: Geschlecht bzw. Frau, Kultur im Sinne von Ethnizität/Nationalität bzw. Migrationshintergrund, Alter bzw. Ältere, Behinderung und familiäre Situation bzw. Interessen und Bedürfnisse hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Schon nicht mehr zum ‚Standardrepertoire‘ gehört sexuelle Orientierung. [...]

In der Personalforschung zu Diversity im deutschsprachigen Raum dominieren [...] zwei Dimensionen, und zwar Geschlecht, dicht gefolgt von Kultur. Den dritten ‚Rangplatz‘, allerdings mit weitem Abstand, hat Alter inne. Auch zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Work-Life-Balance wird noch relativ häufig geforscht, während Behinderung sowie Religion höchst selten als (exklusive) Forschungsgegenstände genannt werden – und sexuelle Orientierung gar nicht.“ (Krell 2008b:64, Hervorh. i. O.)

Einer der Gründe ist sicherlich auf die Schwierigkeit der Messbarkeit anderer Kategorien außer Geschlecht, Alter und Behinderung zurück zu führen. Vor dem Hintergrund der

„Dominanz“ der Kategorie Geschlecht in der europäischen Diskussion und auch in den Strategien europäischer TNU – anders als im US-Kontext – ist auch die deutschsprachige akademische Debatte zum Verhältnis von Gender und Diversity interessant (vgl. Andresen/Koreuber/Lüdtke 2009). Entsprechend scheint es im deutschen bzw. französischen Kontext sinnvoll, in einer Doppelperspektive von Gender und Diversity zu sprechen. (Schiederig/Vinz 2010a)

Zum einen sind beide Begriffe mit verschiedenen Arten der Marktnachfrage verknüpft: Privatwirtschaftliche Unternehmen orientieren sich am Diversity-Begriff, im öffentlichen Dienst hingegen liegt der Fokus den gesetzlichen Vorgaben entsprechend auf Geschlecht und Gender Mainstreaming.

Zum anderen haben beide Kategorien historische Besonderheiten: Die Aufmerksamkeit für Gender hat sich im Zuge der Frauenbewegung und dem darauf folgenden starken Forschungsinteresse an Universitäten und der Institutionalisierung in Verwaltungen seit den 1970er Jahren entwickelt. Die theoretischen und anwendungsorientierten Konzepte sind daher in Bezug auf Geschlecht auch viel weiter entwickelt und befruchten das jüngere Konzept Diversity. Diversity hingegen geht ursprünglich auf die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung zurück. In Europa ist dieser Begriff vor allem durch die Unternehmensstrategie „Diversity Management“ bekannt geworden – und dies erst seit wenigen Jahren. Erste Zentren für Diversity Studies sind in Deutschland und Europa gerade erst im Entstehen. Eines der stärksten Argumente für die Paaroption von Gender & Diversity ergibt sich in rechtspolitischer Hinsicht, da die Gleichstellung von Mann und Frau stärker rechtlich geregelt ist als andere Diversity-Dimensionen.

Die Paaroption Gender plus Diversity kann also an eine feministische Theorieentwicklung und eine politische Institutionalisierung anknüpfen und verschiedene Diskurse zusammenführen. (Vinz/Schiederig 2011)

Der Begriff Diversity garantiert als „travelling concept“ gleichzeitig die Offenheit, dass in unterschiedlichen Kontexten in der Strategie unterschiedliche Dimensionen – etwa Kaste in Indien – berücksichtigt werden können. Das jeweilige Zusammenwirken der Kategorien ist kontextspezifisch, pfadabhängig und doch ständig im Wandel, auch wenn in der intersektionalen Literatur eine universelle Relevanz der Kategorien Race – Class – Gender in jeweils spezifischen Ausprägungen angenommen wird. (Browne/Misra 2003; Fenstermaker/West 1995). Klasse hat jedoch einen anderen Status als die „organising principles of inequality“ (Cooper 2004:51) Geschlecht und Herkunft: Sie ist gleichsam Ergebnis der Ungleichbehandlungen aufgrund anderer Zugehörigkeiten oder qua

Reproduktion ihrer selbst, von geringerer Naturalisierung betroffen und leichter zu ändern. Zu Diskriminierung am Arbeitsplatz kommt es auch aufgrund von Kaste, die in Indien als eine Überkreuzung von sozialer und ethnischer Herkunft verstanden werden kann, Alter, körperlicher Fähigkeiten/Behinderung, sexueller Orientierung, Religion und Weltanschauung sowie kontextabhängig aufgrund weiterer Eigenschaften, Zugehörigkeiten und Einstellungen. Relevant ist in Unternehmen auch Diskriminierung aufgrund gewerkschaftlicher Organisation (d.h. aufgrund der Forderung der Umverteilung). Diese Zuschreibungen werden insofern relevant, als sie im jeweiligen Kontext Einfluss auf den Preis von Arbeit nehmen und wirtschaftliche und gesellschaftliche Teilhabe regulieren.

Interessant ist, dass „Klasse“, die als Kategorie im deutschsprachigen Kontext für Diversity keine Rolle spielt, im französischen Unternehmen unter dem Label „sozio-ökonomischer Hintergrund“ als ein Label für Benachteiligung aufgrund der ethnischen, stadtgeographischen und bildungsräumlichen Herkunft verwendet und zur Grundlage für positive Maßnahmen gemacht wird. In den untersuchten Unternehmen werden die Intersektionalität von Kategorien oder Mehrfachzugehörigkeiten überhaupt nicht thematisiert.

Die Schwerpunktsetzung differiert also je nach Länderkontext. Eng mit der Frage der Philosophie verbunden damit ist die Frage der „Frame resonance“ (vgl. Snow/Benford 1988) in verschiedenen Kontexten. Welche Frames erfolgreich aufgenommen werden, hängt nicht vom Individuum, sondern der Umgebung, der „discursive opportunity structure“ (Ferreë et al. 2002) ab, wie in Kapitel 10.5. unter Bezug auf den institutionellen Kontext näher ausgeführt wird.

Diversity kann in diesem Sinne als „Policy Frame“ verstanden werden. Die „Policy Frame Analysis“ nimmt an, dass die Akteure im Feld implizite und explizite Interpretationen in Handlungen umsetzen und versucht diese Bedeutungsmuster zu typisieren. Policy Frames haben somit materielle Konsequenzen und setzen den Rahmen für zukünftiges Handeln. (Verloo/Lombardo 2007:32) So stößt die in den europäischen Firmen vorherrschende Dominanz der Politikstrategie Frauenförderung in Indien den Schilderungen zufolge derzeit nicht auf „Frame Resonance“. Wie Lombardo/Meier/Verloo (Lombardo/Meier/Verloo 2009) in Bezug auf Geschlechtergleichstellung schreiben: „gender equality can be filled with a variety of meanings that arise from different political histories, contexts, struggles and debates. That is, gender equality is a concept open to interpretation and contestation by different actors.“ Dies trifft auch und vielleicht noch mehr auf den neueren Begriff der



Diversity zu, der als „travelling concept“ über nationale und institutionelle Grenzen hinweg durch Zeit und Raum reist und in verschiedenen Bedeutungskontexten rezipiert wird.

Ein grundlegender Aspekt des Diversity-Verständnisses ist die Frage der Zielsetzung der Policy. Soll das Ziel einer Diversity-Politik aus Sicht der jeweiligen Akteure eine wohlwollende Anerkennung von Unterschieden, Veränderung der Repräsentation, Inklusion oder Umverteilung sein?

### **Das Dilemma der Differenz und die Frage von Anerkennung und Umverteilung**

Grundsätzlich lassen sich zwei Perspektiven auf Diversity unterscheiden. Erstens eine Equity-Perspektive mit den Zielen der Unrechtsbekämpfung, Antidiskriminierung und Förderung von Fairness, Toleranz und Respekt (Vedder 2006). Sie wurde vor allem von der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung geprägt, ist demokratisch-politisch orientiert und den Zielen verpflichtet, Diskriminierungen abzubauen und soziale Inklusion von benachteiligten Gruppen durch Gleichstellungsmaßnahmen zu gewährleisten. Zweitens eine Efficiency-Perspektive, die den Fokus auf das Gewinn bringende und Wettbewerbsvorteile bringende Management von Diversity und die damit verbundenen organisationalen Ziele richtet. Diese Perspektive ist utilitaristisch orientiert und kann der Strategie des „Diversity Management“ zugeordnet werden. (Vinz 2010; Schiederig/Vinz 2011) Eine Diversity-Strategie kann also normativ, rechtlich oder ökonomisch motiviert sein. Dies ist jedoch eine weitgehend analytische Betrachtung, da sich in der Praxis die Perspektiven und Motivationslagen vermischen: in Unternehmen agieren normativ motivierte Akteure, Verwaltungen sind im Zuge des „New Public Management“ zum ökonomischen Handeln angehalten.

Das Spannungsfeld zwischen der Anerkennung von Vielfalt mit DiM einerseits und wachsender sozialer Ungleichheit andererseits ist theoretisch erklärungsbedürftig, zumal sich diese Spannung auch in den in der Literatur an das Diversity-Konzept herangetragenen Forderungen fortsetzt. Geht es Diversity um Anerkennung von Verschiedenheit oder um Umverteilung zwischen verschiedenen Gruppen? Grundsätzlich enthält das Konzept ein empirisch-deskriptives und ein normativ-präskriptives Verständnis von Diversity (Hardmeier/Vinz 2007), d.h. die Erhebung von Vielfalt sowie Vorschläge zum Umgang damit mit dem Ziel der gleichwertigen Vielfalt innerhalb der multikulturellen Organisation (vgl. Cox 2001). Damit geht es Diversity im betriebswirtschaftlichen Sinne zunächst einmal um die Anerkennung von Identität, von pluralen Identitäten an sich und der jeweiligen Identität eines

jeden Organisationsmitglieds. Diversity richtet sich auf Anerkennung von Verschiedenheit, erlaubt und begrüßt Identitätspolitik. Konsens ist in der Literatur im Sinne des dritten Paradigmas von Thomas/Ely (1996), dass Diversity nicht auf die Assimilierung als „anders“ definierter Gruppen in die Normalitätskultur zielt, sondern auf eine grundlegende Veränderung der Organisationskultur. Diese soll so gewandelt werden, dass sich jeder und jede optimal einbringen kann – mit seiner oder ihrer „mitgebrachten“ Identität. Damit schließt Diversity an ein US-amerikanisches Verständnis von Multikulturalismus an.

Diversity meint Anerkennung im Sinne einer positiven Rahmung von Verschiedenheit, was in Kontexten der Abwertung schon viel wert sein kann. Das Dilemma zwischen Gleichheit und Differenz besteht darin, dass das Ideal der Gleichbehandlung aller Individuen ungerecht sein kann, wenn aufgrund der bestehenden Verhältnisse Benachteiligungen verschiedener Gruppen aufgrund bestimmter (sozialisierter oder zugeschriebener) Eigenschaften bestehen. Ist angesichts der Diskriminierung aufgrund (realer oder imaginer) Zugehörigkeiten nicht Identitätspolitik nötig, um eine Basis für identitätsbasierte Strategien und Organisation zu bieten, mit denen auf gleiche Rechte der benachteiligten Gruppe hingewirkt werden kann? Gleichzeitig bergen affirmative Strategien der Identitätspolitik die Gefahr, Identitäten erst hervorzubringen und essentialisierend festzuschreiben, ohne die zugrunde liegenden ungerechten Dichotomien anzugreifen (vgl. Fraser/Honneth 2003:106). Es besteht also die Gefahr, im Rahmen von Diversity soziale Klassifikationen schematisch zu verwenden und Differenz festzuschreiben. Diversity bedeutet die Aufwertung von Vielfalt als Ressource, aber auch immer eine Fixierung und Festschreibung auf das Anderssein. Wenn eine Gruppe als „die Anderen“ definiert wird, birgt dies immer auch die Gefahr der Abwertung. Dies ist ein zentrales Thema der feministischen Debatte, dem die dritte Welle der Frauenbewegung mit der Auflösung vergeschlechtlicher Zuschreibungen begegnen will.<sup>167</sup> Transformative Strategien hingegen, die auf Dekonstruktion der Differenzierungen zielen, liegen den

---

<sup>167</sup> Mit den drei Wellen der Frauenbewegung sind jeweils unterschiedliche theoretische Ansätze verbunden. Während die erste Welle auf gleiche Rechte für Frauen fokussierte, vertrat die zweite Welle einen „Differenzfeminismus“, der von Unterschieden zwischen Frauen und Männern ausging und Frauenförderung verlangte. Diese wurde seit den 1970er Jahren zunehmend institutionalisiert, vor allem in Verwaltungen und an Universitäten. Die feministische Frauenforschung wurde dafür kritisiert, dass sie die Erfahrungen weißer Frauen aus der Mittelschicht generalisiere und Unterschiede innerhalb der Gruppe der Frauen (Klasse, Ethnie, Alter) vernachlässige. Die dritte Welle versucht, dem gerecht zu werden und vertritt zum großen Teil einen dekonstruktivistischen Ansatz, der Geschlecht als soziale Konstruktion versteht und davon ausgehend die Berücksichtigung der gender-spezifischen Problemlagen in allen Maßnahmen fordert. So ist der Begriff der Intersektionalität zwar neu, aber passend zum Paradigmenwechsel: analog zu den drei Wellen der feministischen Bewegung unterscheidet etwa Julia Kristeva drei Etappen der Theoriebildung: equality – difference – diversity. In den ersten beiden Phasen lag der Fokus auf Geschlechterdualität (erst egalitaristisch, dann differenzorientiert), in der dritten dekonstruktivistisch orientierten Phase werden Intra-Gruppen Differenzen thematisiert und die Homogenisierung aufgebrochen.

Anliegen der Betroffenen in ihrem Streben nach Affirmation ihrer gering geschätzten Identität meist fern (Fraser/Honneth 2003:107) und erschweren die Organisation, wenn ein gemeinsamer identitärer Bezugspunkt fehlt. Das „Dilemma der Differenz“ (Klose/Merx 2010:10) besteht also zwischen der Festschreibung gruppenbezogener Stereotype und dem Ausgleich gruppenbezogener Nachteile.

Nun lautet die Frage: Wie kann Diversity gedacht werden, ohne dass dadurch Differenz verstärkt wird? Die Gefahr von Homogenisierung und Essentialisierung wird in der Diversity-Literatur durchaus reflektiert, so schlägt Gertraude Krell (2004:42f.; 2008) im Anschluss an Thomas (Thomas 2001) vor, „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ zu fassen. Dies berücksichtigt, dass jeder Mensch mehreren Gruppen angehört und damit multiple Identitäten hat. Die kritische Diversity-Literatur fasst die Diversity-Dimensionen als „fluid social practices, context-dependent and situated“ (Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009:629), es wird von einem nicht-statischen, fluiden Identitäts- und Kulturbegriff ausgegangen, der ein Verständnis sozial konstruierter, multipler und wechselnder Zugehörigkeiten und hybrider Identitäten zugrunde legt (Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009; Sen 2007). Fraser empfiehlt ähnlich wie Caroline Moser mit ihren „practical and strategic gender needs“ (Moser/Levy 1986) einen Mittelweg zwischen affirmativen und transformativen Strategien je nach Kontext und formuliert mit Gayatri Spivak, dass ein „strategischer Essentialismus“ mit einer affirmativen Strategie langfristig transformative Wirkungen haben kann.<sup>168</sup> Ähnlich fordert auch Knapp einen „pragmatischen Dekonstruktivismus“ (Knapp 2008), der im ersten Schritt die bestehende Ordnung pragmatisch einer Analyse unterzieht und daraus politische Strategien ableitet, um im zweiten Schritt entsprechend dekonstruktivistisch und transformativ wirkende Auflösungsmaßnahmen einleiten zu können.

Die Anerkennung von Vielfalt ist in dieser Perspektive je nach Kontext als Dekonstruktion oder als Identitätspolitik, die Differenzen wertschätzt, zu denken. Nancy Fraser zeigt aber, dass benachteiligte Gruppen gleich zweidimensional benachteiligt werden – nämlich ökonomisch und kulturell – und daher sowohl eine Politik der Anerkennung (gegen kulturelle Benachteiligung) als auch der Umverteilung (gegen ökonomische Benachteiligung) brauchen. Fraser hatte mit Axel Honneth im Anschluss an die Frankfurter Schule die zwei zentralen Debatten der letzten Jahre um Identitätspolitik und Verteilungsgerechtigkeit aufgegriffen und diskutiert, wie Gerechtigkeit in einer postfordistischen, postkommunistischen und

---

<sup>168</sup> Vgl. Fraser/Honneth (2003:108ff.). Ähnlich argumentiert auch Lister (1997:144), wenn sie schreibt, Equality und Difference sollten in ihrer dichotomen Konstruktion aufgelöst werden. Wenn Equality nicht als „Sameness“ verstanden werde sondern im Sinne von Chancengleichheit, sei Unterschiedlichkeit kein Hindernis für gleiche Rechte und Chancen.

globalisierten Welt zu erreichen sei (Fraser/Honneth 2003) – handelt es sich „im spätmodernen Kapitalismus der Globalisierung“ (Fraser 2003:84) um eine Frage der Umverteilung zwischen oder der Anerkennung von verschiedenen Gruppen? Keiner von beiden fordert im marxistischen Sinne ausschließlich eine ökonomische Umverteilung. Honneth sieht es als eine Frage der Anerkennung (mittels Liebe, rechtlicher Anerkennung und gesellschaftlicher Anerkennung von Leistung, die dem Menschen individuelle Selbstverwirklichung ermöglicht), Fraser argumentiert im Sinne eines „perspektivischen Dualismus“ (ebd.:84ff.), nach dem Umverteilung und Anerkennung zwar analytisch zu trennende, realiter aber gemeinsam auftretende Phänomene seien: „Indem er das Ökonomische und das Kulturelle als unterschiedene, aber sich durchdringende Modi sozialer Ordnung versteht, stellt der perspektivische Dualismus in Rechnung, dass weder Ansprüche auf Umverteilung noch solche auf Anerkennung isoliert betrachtet werden können.“ (Fraser 2003:90) Fraser setzt rechtliche Gleichstellung als weitgehend erreicht voraus und führt recht spät in ihrer Argumentation als dritten Modus sozialer Ordnung neben Kultur und Wirtschaft „das Politische“ ein. Abhilfe gegen die Ungerechtigkeit der politischen Marginalisierung wäre Demokratisierung, und zwar gesamtgesellschaftlich und am Arbeitsplatz, um über die Modalitäten der kapitalistischen Wirtschaft mitbestimmen zu können. (Fraser 2003:95f.)

Dieser Gedanke lässt sich mit Honneth vertiefen, der insbesondere auf die Bedeutung rechtlicher Anerkennung und politischer Partizipation eingeht. Denn diese sind als Rechte zweiter Ordnung auf einer Meta-Ebene, auf der über Ansprüche erster Ordnung auf Umverteilung und Anerkennung unterschieden wird, schließlich Vorbedingung für das Erkämpfen weiterer Rechte erster Ordnung und den von Fraser geforderten öffentlichen Dialog. Fraser fordert nämlich ein demokratisches Verfahren öffentlicher Debatten, um über Anerkennung und Umverteilung in Ökonomie, Kultur/Diskurs, Politik/Recht zu entscheiden (Fraser 2003:63), die das Ziel „partizipatorischer Gleichheit“ in der Teilhabe am gesellschaftlichen und politischen Leben als Kriterium sozialer Gerechtigkeit erfüllen sollen.

Nun zielt Diversity auf die Anerkennung von Vielfalt, nicht unbedingt aber auf die Herstellung von gesellschaftlicher Gleichheit und auf Umverteilung, die dazu nötig wäre. An der politischen Antwort von Umverteilung, die von Gewerkschaften gefordert wird, haben Unternehmen naturgemäß kein Interesse. Diversity richtet sich nicht auf Umverteilung: das Unternehmen greift die Ungleichheitskonstruktionen aus der Gesellschaft auf und richtet sich nach dem Preis, der jemanden in der Gesellschaft zugeschrieben wird. Diversity ist das Gegenstück zu Nicht-Anerkennung, zu Missachtung, nicht aber zu Ungleichheit. Um zu

verstehen, wie Anerkennung ohne Umverteilung denkbar ist, hilft die Unterscheidung der unterschiedlichen Zielsetzungen. Diversity geht es zunächst nur um Wertschätzung von Vielfalt, damit ist noch kein relationaler Anspruch auf Gerechtigkeit verbunden. Doch durch die Verknüpfung mit dem rechtlich verankerten Diskriminierungsverbot, nach dem alle Menschen die gleichen Rechte diskriminierungsfrei genießen dürfen, wird das Diversity-Konzept zumindest mit einem formalen Verständnis von Chancengleichheit verknüpft.

Das Diversity-Konzept richtet sich also nicht auf Gleichheit der Ergebnisse, sondern in Verknüpfung mit dem Diskriminierungsverbot auf formale oder sogar substanzielle Chancengleichheit, wofür zunächst nur rechtliche, bildungs- und personalpolitische Anerkennung notwendig ist, die sich perspektivisch in Umverteilung niederschlagen kann. Aus normativer Sicht ist „ein Verständnis von Diversity als Anerkennung, Umverteilung und Partizipation“ (Riedmüller/Vinz 2007:150) wünschenswert, dass in einer substanziellen Perspektive sowohl Anerkennung von Verschiedenheit mit Strategien der Dekonstruktion, der Umverteilung, der Repräsentation und Partizipation zusammen denkt. Unternehmen haben jedoch unter den Bedingungen des Neoliberalismus ein Interesse, Ungleichheit als Anerkennungsfrage zu rahmen, da Statushierarchie dem Ideal des freien Marktes mit meritokratischem Wettbewerb und Aufstiegschancen (und auch dem demokratischen Ideal gleicher Bürgerrechte) widerspricht und daher als illegitim gesehen wird. (Vgl. Fraser 2003:79) Deshalb müssen sich Unternehmen in Ländern, in denen das so ist, mit DiM symbolisch gegen Statushierarchie und für Anerkennung einsetzen; in anderen Ländern, in denen Statushierarchie stärker akzeptiert ist, wie etwa in Indien, ist dies weniger nötig. Je stärker der niedrige Status von Frauen gesellschaftlich infrage gestellt wird, desto stärker geraten auch Unternehmen unter Rechtfertigungsdruck, wenn sie diese Statushierarchie weiter reproduzieren, wie gegenwärtig in Deutschland mit der „Quotendiskussion“. Gewerkschaften fokussieren traditionell auf Umverteilung, aber im Blick auf die bisher organisierten Mitglieder intra-organisationell und weniger auf andere gesellschaftliche Gruppen. Fraser argumentiert, dass mit der Globalisierung und Heterogenisierung die Forderung nach Anerkennung immer wichtiger werde und sich auch der Gegenstand verschiebt: bisher war der Fokus für Forderungen nach Umverteilung der homogene Nationalstaat, nun werden auch neue Akteure wie TNU zum Gegenstand von Forderungen nach Anerkennung.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Wobei Honneth zuzustimmen ist, dass auch in historischen Kämpfen z.B. der Schwarzen oder Frauen die Forderung nach Anerkennung und vor allem rechtlicher Gleichstellung immer eine Rolle gespielt hat.

Wir sehen also, Diversity ist ein breit angelegter Oberbegriff, unter dem ganz verschiedene Identitätskategorien, Vorstellungen von Gerechtigkeit, Zielvorstellungen und Maßnahmen verhandelt werden. Diese verschiedenen Vorstellungsmuster finden sich auch in der Unternehmenspraxis wieder, wie die oben dargestellte Typologie der Paradigmen zeigt. Abbildung 37 veranschaulicht die Perspektiven der verschiedenen Akteure auf Diversity.

### **10.3. Diversity Policies: Ein Standardprogramm für transnationale Unternehmen bildet sich heraus**

Wie in Kapitel 10.1. zusammenfassend beschrieben, ähneln sich die Policy-Maßnahmen bei beiden Unternehmen mit einigen Unterschieden. Beide haben ein zuständiges Diversity-Büro eingerichtet und eine weltweite Zielquote für den Frauenanteil in Führungspositionen benannt und diesen zum relevanten Performanzkriterium für die Manager gemacht. Beide Unternehmen fokussieren die Mehrzahl der Aktivitäten und die in den Vereinbarungen mit den Gewerkschaften festgelegten Zielkorridore auf die nationale Ebene im Herkunftsland.

Tatsächlich erfährt lediglich die Förderung des Frauenanteils im gehobenen Management als Top-Down-Aufgabe eine echte Transnationalisierung mit messbaren Ergebnissen. Durch Konferenzen zu Diversity mit anderen Unternehmen im Herkunftsland werden isomorphe Effekte produziert.

Auf der Ebene des Stammsitzes kommen weitere Maßnahmen hinzu: bei beiden Unternehmen gibt es Maßnahmen zur Erhöhung der Work-Life-Balance wie flexible Arbeitszeitmodelle und Kinderbetreuung, Beratungsangebote für ältere Arbeitnehmer, Mentoring-Programme sowie der Aufbau von Netzwerken für bestimmte Gruppen. Bei der AA Group wird außerdem der Fokus auf die Förderung von benachteiligten Jugendlichen gesetzt, etwa durch neue Rekrutierungsmodelle und Förderprogramme.

Damit haben die untersuchten Unternehmen zumindest am Stammsitz einen Großteil der in der Literatur –z.B. bei Süß/Kleiner (2006b:60) oder Oechsler/Klarmann (2008) – als mögliche Bestandteile von Diversity Management genannten Maßnahmen aufgenommen. Die AutorInnen nennen erstens die Institutionalisierung von Diversity Management durch Unternehmensziele, Leitlinien, Betriebsvereinbarungen oder die Einrichtung einer zuständigen Stelle, zweitens Kommunikationsmaßnahmen und Berichterstattung, drittens Ermittlung und Überprüfung des Bedarfs von Diversity-Maßnahmen und anschließende Evaluation, viertens Beratungs-, Trainings- oder Mentoring-Angebote, fünftens die Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder nach Diversity-Prinzipen und sechstens eine diversity-freundliche Arbeitsorganisation, die etwa Maßnahmen zur Work-Life-Balance

wie flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Gebetsräume, die Schaffung einer wertschätzenden Unternehmenskultur sowie gemischte Teams enthalten kann. Es kann davon ausgegangen werden, dass Isomorphien wirken, die zur Etablierung eines „Standardprogramms“ für DiM in transnationalen Unternehmen beitragen. Im Folgenden sollen diese Maßnahmen kurz diskutiert werden (vgl. dazu auch Vinz/Schiederig 2009).

### **Institutionalisierung und Kommunikation von DiM: Beauftragte, Büros, Leitbilder, Betriebsvereinbarungen**

Für eine echte Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur ist eine Institutionalisierung, d.h. die Schaffung von Institutionen, unumgänglich. Langfristig wird die Verankerung durch alle Maßnahmen des Diversity Management erzielt. Kurzfristig und als erster Schritt der Institutionalisierung sollte die Integration von Diversity als Unternehmensziel in Leitbilder, ethische Standards, Verhaltenskodizes o.ä. erfolgen, um das Engagement sichtbar zu machen und die Verbindlichkeit zu erhöhen. Beide Unternehmen haben damit begonnen, wobei StarCar in Bezug auf den Aufbau einer Diversity-Organisation weiter fortgeschritten zu sein scheint.

Eine weitere Möglichkeit der Institutionalisierung stellen Diversity-orientierte Betriebsvereinbarungen dar. Diese sind eine besonders demokratische Form der Institutionalisierung, da sie unter Mitbestimmung der Beschäftigten bzw. des Betriebsrats abgeschlossen werden. Dieses so genannte Diversity-Co-Management kann als „deutscher Weg“ bezeichnet werden, da hier die Mitbestimmungsinstitutionen besonders stark sind. Betriebsvereinbarungen können z.B. Übereinkünfte zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, zu sexueller Belästigung und Mobbing, zu Frauenförderung oder Chancengleichheit oder zu ethnischer Diskriminierung enthalten. Diesen Weg haben beide untersuchten Unternehmen gewählt und mit den Globalen Rahmenvereinbarungen teilweise auf die transnationale Ebene übertragen, AA Group auch vor dem Hintergrund der gesetzlichen Verpflichtungen in Frankreich.

Mit dem Anspruch, DiM in alle Managementprozesse zu integrieren, sind auch die Bereiche Controlling, Personalwesen und Berichtswesen angesprochen. Es können gesonderte Checklisten bzw. Lastenhefte für Diversity formuliert oder eine „Balanced Scorecard“ zur Entwicklung eines integrierten Managementsystems mittels Kennzahlen eingesetzt werden,

wie sie etwa die Ford AG hat. Die Führungskräfte erhalten so einen Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität. Zudem entsteht durch die Berichtspflicht zu den Indikatoren und die Auswirkung auf Bonuszahlungen ein Anreiz für alle ManagerInnen, das Thema zu berücksichtigen. Bei StarCar wurde der Frauenanteil in Führungspositionen in die Performanzindikatoren aufgenommen, bei beiden Unternehmen sind Qualifikationsniveau und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen relevante Indikatoren.

Die Literatur weist außerdem darauf hin, dass für die Institutionalisierung klare Verantwortlichkeiten zentral sind (vgl. Krell 2008a). Die Verantwortung kann in einer organisatorischen Einheit gebündelt und damit strukturell institutionalisiert werden, beispielsweise durch die Einrichtung von Diversity-Koordinationsbüros, Arbeitsgruppen oder auch die Ernennung von Diversity-Beauftragten in verschiedenen Bereichen. Beispiel dafür ist das „Global Diversity Office“ bei StarCar, das mit einem Beauftragtenwesen verbunden ist. Auch bei der AA Group wurde eine Personalverantwortliche mit dem Titel Diversity-Direktorin versehen, eine Diversity-Organisation ist im Aufbau. In der Literatur wird das Spannungsverhältnis diskutiert zwischen der Notwendigkeit, eine ressourcenstarke Koordinierungsstelle zu besitzen, die „top down“ agieren kann, und der Notwendigkeit, Diversity als Mainstreaming-Ansatz „bottom up“ voranzutreiben, da sonst die Gefahr einer Delegierung an die „zuständige Stelle“ besteht. Es lässt sich also fragen, ob ein solches Koordinierungsbüro nur für die Startphase von Diversity Management eingerichtet werden sollte, da die Implementierungsverantwortung bei der Führungsebene liegen sollte, oder ob im Gegenteil ohne die Initiative von „Diversity-Entrepreneuren“ in der Stabsstelle nur wenig vorangeht.

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass die Unterstützung des Top-Managements zentral für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity Management ist. (Vgl. Vedder 2006) Eine Befragung des Human-Ressource-Managements der 500 größten amerikanischen Unternehmen hat ergeben, dass vor allem das – oft in Leitbildern verankerte – Bekenntnis der Unternehmensleitung zentral für den Erfolg von Diversity Management ist (vgl. Krell 2008b:75). Wichtig sind auch die Vorbildfunktion der Führungsebene sowie die Institutionalisierung in Form eines Diversity-Beauftragten oder Arbeitskreises. Eine echte Implementierung von Diversity Management kann nicht nur „top down“ von der Führungsebene funktionieren. Um alle Organisationsmitglieder einzubinden und zu motivieren, sind Information und Kommunikation zentral.



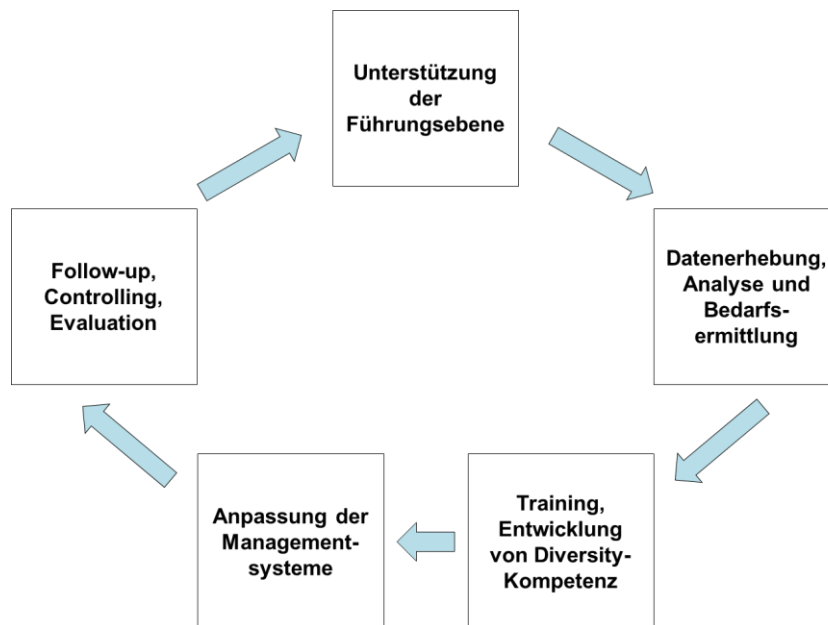
Wichtig für den Erfolg von DiM ist also die Kommunikation der Diversity-Aktivitäten. Mit interner Kommunikation werden die Beschäftigten informiert und zur Beteiligung am Diversity-Prozess motiviert. Mittels externer Kommunikation werden potenzielle Beschäftigte und KonsumentInnen angesprochen und damit auf das Marketing- und Personalmarketing-Argument reagiert. Wege der Kommunikation können Internet und Intranet, interne Workshops, Vorträge auf Tagungen, Broschüren und Publikationen sein. Auch für das Finanzierungs-Argument spielt Kommunikation eine Rolle: Eine Bedingung, um für an ethischen Kriterien orientierte Investoren attraktiv zu sein, ist ein Reporting, das auch Diversity-relevante Punkte aufgreift. Es empfiehlt sich daher, die Diversity-Aktivitäten auch in Jahres- und Geschäftsberichte aufzunehmen. Beide Unternehmen nutzen die verschiedenen Kommunikationskanäle und werden für ihr vorbildliches Diversity-Reporting gelobt. Dennoch ist ihre Diversity-Politik an den Standorten außerhalb des Herkunftslandes kaum bekannt.

### **Analyse und Controlling**

Die Literatur empfiehlt, dass die Umsetzung von Diversity Management wie auch in anderen Managementprozessen sinnvollerweise in vier Schritten erfolgen sollte:

- Bedarfsermittlung
- Zieldefinition
- Durchführung der Diversity-Maßnahmen
- Controlling bzw. Evaluation

In Anlehnung an Cox (2001) kann dieser idealtypische Ablauf in folgendem Regelkreis-Modell veranschaulicht werden:



**Abbildung 38: Diversity Management als Regelkreis (vgl. Cox 2001)**

Die Diversity-Analyse bildet die Grundlage für jedwede Planung von Diversity Management. Der Begriff „Diversity-Analyse“ bezeichnet grundsätzlich die Untersuchung des Status Quo innerhalb der Organisation in Bezug auf Diversity. Er beinhaltet die Datenerhebung und -analyse. Auf dieser Grundlage kann dann eine Zieldefinition, konstantes Controlling und schließlich Evaluation und ggf. Neukonzeption erfolgen. Eine Diversity-Analyse kann Ex ante vor der Entwicklung neuer Maßnahmen – in Form einer Bedarfsermittlung – oder Ex post zur Situation in der Organisation durchgeführt werden (vgl. Döge 2008). Sie kann auch in Form eines „Diversity Audit“ (Gardenswartz/Rowe 1993:263ff.) gestaltet werden. Die Diversity-Analyse dient einerseits der Informationsgewinnung, andererseits auch dazu, bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Problemlage und damit auch Interesse und Motivation für eine Beteiligung im weiteren Prozess zu wecken.

Die Bedarfsermittlung, d.h. die Ex-ante-Diversity-Analyse, dient der Ermittlung und Überprüfung des Bedarfs. Zunächst werden dazu Daten, z.B. quantitative Daten zur Personalstruktur auf den verschiedenen Ebenen in Bezug auf verschiedene Merkmalsträger, zur strukturellen Integration, zur Entgelt-, Einstellungs- und Beförderungspraxis, zur Responsivität auf bestimmte Maßnahmen sowie zu Beschwerden wegen Diskriminierung oder Belästigung erhoben und schriftliche oder mündliche Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Später können auch Informationen aus Diversity-Trainings und Beschäftigten-Netzwerken einfließen. Wenn Diskrepanzen in Bezug auf Inanspruchnahme, Verteilung oder Betroffenheit

im Vergleich zur Zusammensetzung der Gesamtgruppe beobachtet werden können muss untersucht werden, wie diese zu erklären sind. (Vgl. Döge 2008:74)

Beide Unternehmen haben Zahlen zum Frauenanteil auf verschiedenen Ebenen erhoben sowie Zahlen zur Altersverteilung und zum Anteil von Menschen mit Behinderungen. AA Group hat außerdem Informationen zum sozio-ökonomischen Hintergrund unter den neu eingestellten Fachkräften in Frankreich gesammelt. Erhebungen oder Befragungen zu weiteren genannten Aspekten wurden nicht berichtet. Bezüglich der Entgeltgleichheit behaupten beide Unternehmen, es gäbe keine Unterschiede, die Statistiken in beiden Ländern und vor allem in Deutschland sprechen eine andere Sprache und eine Analyse scheint daher angeraten.

Wenn die Ursachen für Diskrepanzen erkennbar geworden sind, sollten daraus die Ziele definiert und Handlungsoptionen entwickelt werden, die mit Kennzahlen und Zeithorizonten hinterlegt sind.

Zwar haben beide Unternehmen in der Tat Ziele für Diversity formuliert und Indikatoren mit Zeithorizonten festgelegt und evaluieren und berichten auch regelmäßig zu den Fortschritten. Doch angesichts der Analyse, die sich wie beschrieben auf Zahlen zum Frauenanteil auf verschiedenen Ebenen, Zahlen zur Altersverteilung und zum Anteil von Menschen mit Behinderungen beschränkt, scheint die Auswahl der Instrumente eher intuitiv und durch isomorphe Effekte in Bezug auf die in der Literatur und von den Mitbewerbern verwendeten Maßnahmen bezogen, als durch eine systematische Bedarfsanalyse motiviert. Positiv lässt sich hervorheben, dass insbesondere bei StarCar durch die Definition zeitlich bestimmter Zielquoten gemeinsam mit dem Betriebsrat messbare Fortschritte in Bezug auf den Frauenanteil auf den verschiedenen Ebenen erzielt werden konnten.

### **Beratung, Training, Mentoring**

Die am häufigsten im Rahmen von DiM in Unternehmen ergriffenen Maßnahmen sind Diversity-Trainings, Beratungs- und Mentoringprogramme (vgl. Gieselmann/Krell 2004). Alle drei Maßnahmen finden sich bei den beiden Fallunternehmen zumindest am Stammsitz.

Mentoring ist eine Form der persönlichen Unterstützung und Vernetzung, die in Organisationen zur Karriereförderung angewandt wird. Es ist geprägt durch die enge Beziehung zwischen erfahrenen Mentoren und jüngeren Nachwuchskräften, den so genannten Mentees. Erfahrene Führungskräfte vermitteln dem Nachwuchs ihr Erfahrungswissen,

unterstützen ihn bei der beruflichen Entwicklung, geben Zugang zu Netzwerken und Einblick in formelle und informelle Organisationsstrukturen. (Clutterbuck 2002) Genau darin liegt auch die Bedeutung dieser Maßnahme für Frauen und Minderheiten, denen nicht die Qualifikation fehlt, um Karriere zu machen, sondern vor allem die Unterstützung informeller Netzwerke. Relativ weit verbreitet und von beiden Fallunternehmen angeboten ist Mentoring für Frauen, zunehmend gibt es Mentoring-Angebote auch für Menschen mit Behinderung oder Migrationshintergrund (Rühl 2004) oder wie bei AA Group für benachteiligte Jugendliche.

Ein Vernetzungsangebot sind außerdem Mitarbeiternetzwerke, in denen sich MitarbeiterInnen zu einem bestimmten Thema oder einem bestimmten Merkmal treffen und austauschen können. In beiden Unternehmen gibt es solche Gruppen, allerdings mit starker Konzentration auf das Herkunftsland.

Eine weitere Strategie können Beratungsangebote für „Diversity-Gruppen“ sein. Gemeint ist die individuelle Beratung von Mitgliedern von Gruppen mit besonderen Bedürfnissen und Problemen. Eine andere Form ist Coaching, das im Sinne von individuellem Training durchgeführt wird. Beides bieten StarCar oder AA Group jedoch nicht an.

Ein Rahmen, der sowohl Gelegenheit zur Kommunikation mit den Beschäftigten, zur Erhebung von Daten für die Diversity-Analyse sowie zur Entwicklung von Diversity-Kompetenz bietet, sind Diversity-Trainings.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, entweder Trainings zu spezifischen Merkmalen (wie Geschlecht, Herkunft oder sexueller Orientierung) oder merkmalsübergreifende Trainings durchzuführen, die sich allgemein mit der Rechtslage, ökonomischen Vorteilen, der Entstehung von Stereotypen etc. beschäftigen (Cox 2001:80ff.). Natürlich ist auch eine Kombination beider Ansätze möglich. Trainings beinhalten typischerweise Elemente des „Awareness Building“ zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung gegenüber Diskriminierungen und Stereotypen und des „Competence Building“ in Bezug auf Gegenstrategien. (Vgl. Gieselmann/Krell 2008) Trainings können sich entweder nur an Führungskräfte oder an alle Beschäftigten richten.

StarCar bietet seinen Führungskräften Diversity-Trainings an, bei der AA Group gibt es Leadership-Trainings für Frauen, die eher in Richtung eines Gruppen-Coaching weisen.

## **Diversity-orientierte Gestaltung der Personalpolitik**

Die genannten Mentoring-, Trainings- und Beratungsangebote sind ein Teil personalpolitischer Aufgabenstellungen. Die Personalpolitik ist sicherlich das Kernstück von Diversity Management, und auch die bereits abgehandelten Punkte Institutionalisierung, Analyse und Training fallen in gewisser Weise darunter. Eine diversity-orientierte Personalpolitik bedeutet darüber hinaus, die Auswahl, Beurteilung, Entwicklung, Vergütung usw. der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial zu prüfen und entsprechend umzugestalten. Verschiedene Aspekte werden im Folgenden kurz vorgestellt. Eine diversity-orientierte Gestaltung der Personalpolitik adressiert das Personalmarketing-Argument, aber auch das Internationalisierungs-, das Beschäftigungsstruktur-, das Talentpool-, das Kreativitäts- und Problemlösungs-, das Flexibilitäts- sowie das Kosten-Argument für DiM.

Um gemischte Teams zur Nutzung der Vorteile von Vielfalt zu erreichen, ist die Vermeidung von Diskriminierung bei der Personalauswahl zentral. Wenn hier nicht auf Vielfalt geachtet wird, kann die Organisation niemals Diversity erreichen. Viele der Empfehlungen für die diskriminierungsfreie Gestaltung der Personalauswahl (vgl. Oechsler/Klarmann 2008) werden bei beiden Unternehmen zunehmend berücksichtigt:

- geschlechtsneutrale Stellenausschreibung
- Formulierung eines sachlich begründeten Anforderungsprofils
- externe Ausschreibung (bei einer ausschließlich internen Ausschreibung wirkt das Prinzip der homosozialen Reproduktion verstärkt)
- Stellenausschreibungen in Medien schalten, die gemischte Zielgruppen ansprechen, wie in Online-Netzwerken bei der AA Group
- aktive Ansprache von bestimmten Gruppen (persönlich oder als Aufforderung in der Ausschreibung)
- Beschränkung auf tätigkeitsrelevantes Anforderungsprofil in der Vorauswahl, keine Auswertung nicht-tätigkeitsrelevanter biografischer Daten oder von Bewerbungsfotos. Die AA Group experimentiert mit anonymisierten Bewerbungen und Bewerbungen ohne CV.
- Schulung der Interview-Führenden in standardisierten Interview-Techniken
- Dokumentation der Auswahlkriterien und Ergebnisse, um Nachprüfbarkeit zu gewährleisten

Angesichts der niedrigen Anzahl von Frauen oder Minderheiten haben einige Organisationen eine offizielle oder inoffizielle „Quote“ eingeführt. Demnach werden bei gleicher Eignung bevorzugt Mitglieder dieser Gruppen eingestellt, um einen bestimmten Anteil zu erreichen. Entsprechend haben beide Unternehmen quantitative Ziele für die Einstellung in ihre Trainee-

Programme formuliert, StarCar in Bezug auf Frauen und AA Group in Bezug auf benachteiligte Herkunft.

Auch die Personalentwicklung ist ein zentrales Diversity-Feld, das von beiden Unternehmen als relevant benannt wird. AA Group setzt hier mit den Leadership-Trainings für Frauen an und adressiert das Thema in der GRV, während bei StarCar die Einbindung von MitarbeiterInnen während Mutterschutz und Elternzeit auch mittels einer Betriebsvereinbarung gefördert wird. StarCar bietet zudem flexible Arbeitszeitmodelle an. AA Group betont die Rolle von Weiterbildungsmaßnahmen für die Förderung verschiedener Gruppen.

Auch Leistungsbeurteilungen, die über Beförderungen entscheiden und nach vermeintlich neutralen Kriterien vorgehen, sind für subjektive Einschätzungen und Stereotype anfällig. Ungewollt kann es zu Diskriminierung kommen, wenn Kriterien eingesetzt werden, die verschiedene Gruppen regelmäßig unterschiedlich erfüllen. Wichtig ist daher die Sensibilisierung für die Diskriminierungsanfälligkeit und die Schulung der Beurteilenden.

Bei der Personalbeurteilung sollten Verfahren zum Einsatz kommen, die sich auf nachvollziehbare Leistungsprozesse beziehen und zu den Methoden der kritischen Ereignisse zählen oder aus Zielvereinbarungssystemen bestehen. Verfahren, die sich auf kritische Ereignisse des Leistungsprozesses beziehen, sind neutraler und daher besser geeignet als freie Kurzgutachten oder Einstufungsverfahren nach Noten. Da das so genannte „Critical incidents“-Verfahren jedoch sehr aufwendig ist, überwiegen in der Praxis eigenschaftsorientierte Einstufungsverfahren, die jedoch ebenfalls sehr anfällig für die subjektive Einschätzung von Eigenschaften und damit für Diskriminierung sein können. (Vgl. Oechsler/Klarmann 2008:30f.) Bei den Leistungsbeurteilungen für Manager können außerdem die Umsetzung von DiM und die Erreichung der Ziele als Indikatoren aufgenommen werden, wie bei StarCar der Indikator Frauenanteil.

Auch bei der Entgeltfindung ist aufgrund der großen Unterschiede Sensibilität für Diskriminierung angezeigt. Der Unterschied zwischen dem Einkommen von Frauen und Männern beträgt in den OECD-Ländern durchschnittlich 17 Prozent (OECD 2008), in Frankreich 20 Prozent und in Deutschland 23 Prozent. Die Entgeltdiskriminierung erfolgt heute jedoch zum großen Teil nicht mehr unmittelbar (z.B. durch Frauenlohngruppen) sondern mittelbar, d.h. „typische Frauenarbeitsplätze“ werden niedriger bezahlt und vor allem in nicht tarifgebundenen Bereichen auf der Management-Ebene werden die Unterschiede immer größer. Dies erschwert das Erkennen von Diskriminierung. Das zentrale Problem liegt

heute also darin, dass Frauen für gleichwertige Arbeit geringer bezahlt werden. Um Entgeltdiskriminierung auf die Spur zu kommen, muss geprüft werden, ob Arbeitsbewertungsverfahren diskriminierend sind und dies die Tarifpolitik beeinflusst, und ob es bei der Einstufung einer Arbeit bzw. Eingruppierung einer Person zu Diskriminierungen kommt. Insbesondere bei der Arbeitsbewertung, die die Grundlage für das Grundentgelt bietet, sollten Unternehmen auf diskriminierungsfreiere Verfahrensgestaltung achten. Beide Unternehmen negieren jedoch das Problem des Gender Pay Gap, hier ist also dringender Handlungsbedarf angezeigt. Da eine Erhöhung der Lohnkosten für Frauen jedoch kaum im Interesse des Unternehmens ist, ist es Aufgabe der Gewerkschaften bzw. Betriebsvertretungen, dieses Problem zu thematisieren.

Ein weiterer Aspekt der Personalpolitik insbesondere in der Wirtschaftskrise ist die Berücksichtigung des Diskriminierungspotenzials beim Personalabbau, der hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden kann.

### **Diversity-freundliche Arbeitsorganisation**

Ein weiterer Aspekt, den insbesondere StarCar zu berücksichtigen versucht, ist die Diversity-freundliche Arbeitsorganisation. Die Anforderungen des Berufes mit denen des Privatlebens und der Familie zu vereinbaren, stellt viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Herausforderungen. Die Entwicklung weg vom klassischen Ernährermodell mit gesteigerter Berufstätigkeit von Frauen, dem Wunsch vieler Väter, sich mehr um die Kinder zu kümmern, sowie die wachsende Zahl von Alleinerziehenden und pflegebedürftiger älterer Menschen bringen neue Ansprüche an Vereinbarkeit mit sich. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Beschäftigte am Arbeitsplatz, und ein großer Anteil an Fehltagen ist auf Stress und Überforderung zurückzuführen. Arbeitgeber haben daher ein Interesse daran, die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten bzw. zu steigern und zu einem ausgewogenen Verhältnis und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben – der sogenannten „Work-Life-Balance“ – beizutragen. Maßnahmen der Work-Life-Balance können Angebote zur Integration während und nach der Elternzeit, zur betrieblich geförderten Kinderbetreuung oder zur Arbeitsflexibilisierung beinhalten.

Beide Unternehmen ergreifen Maßnahmen zur Kinderbetreuung und bieten flexible Arbeitszeitmodelle an. Insbesondere für deutsche Unternehmen ist Kinderbetreuung ein wichtiges Thema, da das öffentliche Angebot geringer als etwa in Frankreich ausfällt und berufstätige Eltern vor erhöhte Vereinbarkeitsprobleme stellt.

## **Diversity als Bestandteil von Nachhaltigkeit?**

Das Thema Vereinbarkeit deutet es bereits an, dass DiM vor allem eine personalpolitische Aufgabenstellung ist, jedoch Überschneidungen mit verschiedenen anderen Unternehmensaufgaben und gesellschaftspolitischen Debatten besitzt. Wie verhält sich nun Diversity-Management zu anderen Themen? Interessant ist, dass es in beiden Unternehmen in die Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung eingebettet wird. Unter dem Aspekt soziale Verantwortung gegenüber den Stakeholdern wird in Bezug auf die MitarbeiterInnen sowohl Bezug auf Arbeitsbeziehungen als auch Diversity Management genommen. Allerdings ist Nachhaltigkeit in beiden Unternehmen in den Maßnahmen stark auf Umwelt- und Klimaschutz abgestellt. Diversity hat jeweils eine eigene institutionelle Verankerung erhalten, die nur peripher mit der Nachhaltigkeitsorganisation verknüpft ist.

Gleichzeitig ist Diversity ein relativ neues Thema sowohl für die Arbeitgeber- als für die Arbeitnehmerseite in Europa. So berichtet der Gesamtbetriebsrats-Mitarbeiter von StarCar, wie immer wieder nach der Anschlussfähigkeit an neue Konzepte gesucht werden muss:

„Und ein anderes Thema, wobei das jetzt nichts ist, was unerfreulich wäre, aber vom neuen Vorstandsvorsitzenden kam eben dann auch relativ früh die Weichenstellung, dass plötzlich Nachhaltigkeit ganz wichtig ist. Und das konfrontiert einen erst mal. Das ist jetzt nichts wo man sagen würde, was für ein Quatsch, gar nicht. Sondern das ist eigentlich ganz willkommen, die Frage ist, was man daraus macht. Aber das war so beobachtbar eine strategische Bestimmung von Unternehmensseite, vom Vorstand aus, die einen als Arbeitnehmervertreter da sitzen lässt ‚Hups, was mache ich jetzt damit? Wie geht man damit um, wie ist das einzuordnen?‘“ (Int. StarCar AN 1)

Interessanterweise sind bei StarCar die Initiativen zu CSR und Diversity gleichzeitig gestartet und stehen in Wechselwirkung und in diesem Kontext ist auch die Verabschiedung des GRV zu verstehen.

Gleichzeitig bieten Management-affine Konzepte wie Nachhaltigkeit und Diversity auch eine Opportunitätsstruktur, an die die Arbeitnehmervertreter anknüpfen können. So wurde von AA Group berichtet, dass Diversity als „Entry Point“ für eine neue Verhandlungsrunde über die Globalen Rahmenvereinbarungen genutzt wurde, in der mittlerweile eine weitere Vereinbarung zu Arbeit- und Gesundheitsschutz erzielt werden konnte. Insofern kann Diversity (wie auch Arbeit- und Gesundheitsschutz) als „Entry Point“ für sozialen Dialog verstanden werden, da es sich um Themen handelt, in denen auch auf Seiten des Managements noch keine klare Orientierung vorliegt und Expertise gesucht wird. Diversity stellt also einen möglichen interessanten Anknüpfungspunkt für Betriebsvereinbarungen und GRV dar.



### **Zwischenfazit: Fokus auf Maßnahmen im Herkunftsland**

DiM besitzt also in beiden Unternehmen Schnittmengen nicht nur mit der Personalpolitik, sondern auch mit Arbeitsbeziehungen, Nachhaltigkeitsstrategie und CSR. Abschließend lässt sich konstatieren, dass beide Unternehmen zunächst Maßnahmen ergriffen haben, die einzelnen hochqualifizierten Gruppen vor allem am Stammsitz zugutekommen und leicht messbar und kommunizierbar sind, ohne dass diese unbedingt auf einer differenzierten Bedarfsanalyse beruhen. Die Entwicklung hin zur multikulturellen Organisation ist jedoch ein fundamentaler Veränderungsprozess, der Zeit braucht. Der Veränderungsprozess betrifft sowohl sichtbare (z.B. Leitbilder) als auch und vor allem unsichtbare (z.B. Einstellungen) Aspekte. Es handelt sich also um einen integrierten Prozess, in dem eine Kombination von Maßnahmen nötig ist, die sich auf die Organisation insgesamt, die Teamebene und die individuelle Ebene beziehen. Damit ist Diversity vielleicht noch schwieriger umzusetzen als andere Veränderungsprojekte, da es fundamentale Ansichten der Individuen und der Gesellschaft zu Rollenmodellen berührt, wie das nächste Kapitel zeigt.

### **10.4. *Diversity Politics und Practice: Komplementarität statt Kooperation der Sozialpartner und das Problem der Widerstände***

DiM besitzt also eine Schnittstelle mit den Arbeitsbeziehungen, die sich in entsprechenden Betriebsvereinbarungen manifestiert. Kooperieren Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in Bezug auf Diversity? In den Fallstudien konnte herausgefunden werden, dass ihre Aktivitäten in beiden Fällen am Stammsitz eher als komplementär denn als konfrontativ verstanden werden können, ohne dass eine enge Kooperation erfolgt. Zwar gibt es durchaus konflikthafte Aushandlungsprozesse der Vereinbarungen, doch unterstützen auch auf der Arbeitnehmerseite keineswegs alle Akteure das Thema Diskriminierungsschutz. Müller/Platzer/Rüb (2004:275ff.) stellen in ihrer Analyse transnationaler Arbeitsbeziehungen ebenfalls eine äußerst geringe Beteiligung von Frauen in allen Formen der grenzüberschreitenden Kooperation fest, wobei diese bei Basisnetzwerken etwas größer als bei „top down“-Ansätzen sei. Frauenspezifische Themen würden nur am Rande bearbeitet, die Basisnetzwerke arbeiteten bewegungsorientiert zu „triple oppression“. Aber, so schreiben die Autoren: „Prinzipiell könnten gender-Aspekte als ein ‚weiches‘, quer zum klassischen Interessengegensatz zwischen Arbeit und Kapital liegendes Thema in Gewerkschaftsnetzen

und Weltbetriebsräten als Ansatzpunkt für gemeinsame Themenbearbeitungen mit dem Konzernmanagement an Bedeutung gewinnen.“ (Müller/Platzer/Rüb 2004:277)

Insofern ist Gleichstellungspolitik gleichzeitig mit dem Problem konfrontiert, auch innerhalb der Gewerkschaftsbewegung umkämpft zu sein, und der Chance, eine Möglichkeit für Agenda Setting, Dialogbeginn und gemeinsame Fortschritte der Sozialpartner quer zu den klassischen Konfliktlinien zu bieten.

Dabei können und müssen „neue“ Stakeholder wie NRO und MitarbeiterInnen-Netzwerke mit einbezogen werden: „Neben den klassischen Interessenvertretungen und SozialpartnerInnen artikulieren sich darüber hinausgehend neue Stakeholder im Bereich internationaler Arbeitsstandards wie VerbraucherInnen und transnationale Frauen- und Arbeitsrechtsbewegungen. Traditionelle und neue Stakeholder bilden gewissermaßen die SozialpartnerInnen der Globalisierung.“, schreibt Musiolek (2010:31). Entsprechend lässt sich auch die Tatsache, dass sich Gewerkschaften mittlerweile stärker den Problemen der Geschlechterdiskriminierung und der informellen Arbeit zuwenden, auf das Wirken neuer Netzwerke und Gruppen zurück führen.

In Bezug auf Globale Rahmenvereinbarungen verfolgen die GUF leicht unterschiedliche Strategien, wobei Gleichstellungspolitik einzig bei der IUL einen deutlichen Schwerpunkt darstellt. Mit Ausnahme von UNI scheinen die GRV sich bei denjenigen GUF, die mehrere unterzeichnet haben, jedoch hin zu einer Konvergenz qualitativ weitergehender Abkommen mit dem Ziel Mitgliederzuwachs (v.a. IUL und ITGLWF) und sozialer Dialog (v.a. BHI, ICEM und IMB) in Kombination mit Unternehmensnetzwerken zu entwickeln. Die GRV-Strategie von ICEM ähnelt der des IMB (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen:20ff.), ICEM nimmt eine Dialog- und verhandlungsorientierte Strategie im Sinne eines „participative pragmatic internationalism“ ein (Müller/Platzer/Rüb 2003:671). Die mit der AA Group abgeschlossene GRV bleibt bis heute die weitreichendste Vereinbarung (vgl. auch Gallin 2008:29), wobei die IUL nur dann weitere Vereinbarungen abschließen will, wenn diese entsprechende qualitative Fortschritte enthalten. Der Ansatz der BHI, die in ihrem Organisationsbereich mit Bauunternehmen mit einer sehr großen Zahl an wechselnden Subunternehmern konfrontiert ist, konzentriert sich auf die Organisationsstärkung und nur zum kleineren Teil auf TNU (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen:22ff.). UNI orientiert sich angesichts der niedrigeren Organisationsstärke im Dienstleistungsbereich an der Strategie ihrer US-amerikanischen Mitgliedsgewerkschaft SEIU und setzt auf Kampagnen und

Mobilisierung, um den Organisationsgrad zu verbessern. Gleichzeitig wird die Unterzeichnung von 100 GRV mit Ownership der betroffenen Gewerkschaften anvisiert, um darum herum Solidaritätsnetzwerke zu bilden und über die kritische Masse auf Branchenstandards hinzuwirken. Mit bisher 42 Vereinbarungen vor allem in den letzten Jahren konnte UNI einige Unternehmen, die Gewerkschaften ablehnend gegenüberstanden, durch Kampagnen zur Unterzeichnung und zum Dialog bewegen. (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen:23ff.) Auf der UNI-Webseite wird sichtbar, dass 28 weitere Unternehmen anvisiert wurden bzw. bereits Gespräche aufgenommen wurden – damit wird öffentlicher Druck aufgebaut. In den UNI-GRV ist der Diskriminierungsschutz trotz des hohen Frauenanteils in der Service-Industrie jedoch im GUF-Vergleich am schwächsten verankert.

Dies wirft die Frage auf, wie die Gewerkschaftsbewegung grundsätzlich gegenüber dem Diversity-Ansatz eingestellt ist.

### **Gewerkschaften und Diversity: Berührungspunkte und Widerstände**

Weil der Fokus in dieser Arbeit auf DiM in den Unternehmen lag, soll es an dieser Stelle gesondert um das Verhältnis der Gewerkschaften zum Diversity-Konzept gehen.

Trotz einiger Fortschritte und Vorläufer steht die Gewerkschaftsbewegung in der Regel nicht an der Spitze der Gleichstellungsbewegung, wie mehrere Studien gezeigt haben (Colgan/Ledwith 2002) und auch die vorliegende Analyse bestätigt. In der Praxis, aber auch in der Literatur zu Industriellen Beziehungen, bleiben Gender-Fragen marginal. Traditionell konzentrieren sich die Gewerkschaften auf Klasse als zentrale Identitätskategorie und sind überwiegend patriarchal dominierte Organisationen geblieben, die zum großen Teil männliche Normalarbeitnehmer organisieren. Diese Ausrichtung wird zunehmend durch die Kräfte der globalen Umstrukturierung und Diversifizierung der Belegschaft und intern durch marginalisierte Gruppen von ArbeitnehmerInnen herausgefordert. Dennoch passen sich die meisten Gewerkschaften, wie Colgan und Ledwith zeigen, nur langsam dieser neuen Realität an, obwohl es natürlich gleichzeitig viele innovative Vorreiter und Projekte gibt. Wie in den Interviews deutlich wurde, sehen die Gewerkschaftsfunktionäre die Organisierung von Beschäftigten als Priorität und argumentieren daher, Gewerkschaftsrechte seien wichtiger als Gleichstellungspolitik, auch in der GRV-Strategie. Dabei übersehen sie jedoch, dass Diversitätspolitik durchaus ein Beitrag zur Organisation „neuer“ Gruppen von ArbeitnehmerInnen sein können. Darüber hinaus betrifft Diskriminierung auch zentrale Anliegen der Gewerkschaftsbewegung, wie zum Beispiel Diskriminierung aufgrund der politischen Meinung und Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft.

Dennoch haben die Gewerkschaften bisher weitgehend zurückhaltend auf Diversity Management reagiert. (Vgl. Ledwith/Colgan 2002; Hansen 2004a; Wrench 2005) Sie verstehen es in erster Linie als ein neoliberales Instrument der Personalführung, zudem vertreten sie in vielen Ländern relativ gesehen dominante Bevölkerungsgruppen sowie kaum Beschäftigte in Leitungsfunktionen, für die Unternehmen DiM vorwiegend verwenden. Sie sind vorsichtig, den Diversity-Diskurs aufzugreifen, den sie als vom Management „gepusht“ verstehen, anders als den „equal opportunities“- bzw. Antidiskriminierungs-Diskurs. Wie Wrench (2005b) und Greene/Kirton/Wrench (2005) gezeigt haben, sind die Gewerkschaften besorgt, dass Diversity auf das Individuum statt auf soziale Gruppen fokussiert, dass es das moralische mit dem ökonomischen Argument ersetzen, Diskriminierung vernachlässigen und die ArbeitnehmerInnen in Bezug auf soziale Fragen marginalisieren könnte. Denn wenn sich das Personalmanagement zunehmend um das Wohlergehen der Beschäftigten kümmert, könnten Gewerkschaften in den Augen mancher überflüssig scheinen. Sie konzentrieren sich auf die Verteidigung der bereits organisierten Mitglieder, die traditionell männlich und formell Beschäftigte in der Industrie sind und fokussieren auf Klassenungleichheit. (Ledwith/Colgan 2002) Gleichzeitig sind sie konfrontiert mit der Herausforderung, auf die Bedürfnisse einer zunehmend diversen Gruppe von Arbeitnehmern einzugehen, Frauen, MigrantInnen und atypische Beschäftigte zu organisieren. Weil die Zahl der „blue collar“-Industriearbeiter zusammen mit den Mitgliedszahlen der Gewerkschaften sinkt, ist die Fähigkeit, Diversität zu organisieren (und selbst zu inklusiven und repräsentativen Organisationen zu werden, auch auf der Führungsebene) eine echte Zukunftsfrage für die Gewerkschaften. Um außerdem internationale Solidarität anzustreben und Wettbewerb nach unten zwischen verschiedenen Gruppen von Beschäftigten zu vermeiden, müssen zunehmend andere Strukturkategorien neben Klasse angesprochen werden. Gewerkschaften sind behäbige Organisationen, Studien haben gezeigt, dass Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland ebenso autoritäre und rassistische Einstellungen wie die Durchschnittsbevölkerung haben, da sie „Existenzängste“ um Bestandssicherung in der Globalisierung plagen (vgl. Zeuner 2007). Gleichzeitig gibt es jedoch viele Initiativen für benachteiligte Gruppen in der Gewerkschaftsbewegung: eine feministische Strömung, Frauenbeauftragte in den meisten Gewerkschaften seit den 1970er Jahren, neue Gewerkschaften für spezifische Gruppen formen sich, sogar im informellen Sektor, und Betriebsräte schließen Vereinbarungen zu Gleichstellung ab und müssen auf DiM reagieren.

Zwar erkennen die GUF auf der politischen Legitimationsebene die Relevanz von Gleichstellungspolitik an und haben auch alle einen „Women’s Officer“ – eine

Frauenbeauftragte – im Hauptbüro. Doch diese berichten, dass sie sich häufig als Einzelkämpferinnen fühlen. Die GUF-Funktionäre, die fast alle weiße Männer über 50 aus den westeuropäischen Gewerkschaften sind, insbesondere die Vorsitzenden, reagieren überrascht auf Fragen zu Gleichstellung und GRV und sehen darin mit Ausnahme der IUL keine Priorität ihrer Arbeit. Diese Verteilung wurde bei einem im Rahmen des Forschungsprojekts mit allen GUF veranstalteten Workshop mit etwa 20 Teilnehmenden deutlich, bei dem außer der Autorin eine weitere Frau anwesend war – als Repräsentantin der Textilgewerkschaft. Es sind unterschiedliche Personen, die sich innerhalb der jeweiligen GUF um GRV und um Gleichstellungspolitik kümmern. Mehrfach gaben die für die GRV-Strategie zuständigen Funktionäre die Antwort, Gleichstellungspolitik sei in ihrer jeweiligen männerdominierten Industrie – etwa im Baugewerbe – nicht relevant, da dort kaum Frauen arbeiteten. Viele Gewerkschafter gehen vom Status Quo ihrer Mitgliederstruktur aus, so meinte etwa der bei StarCar am Stammsitz befragte Arbeitnehmervertreter, seiner Ansicht nach sei für die Metall- und Automobil-Gewerkschaften Diversity kaum ein Thema, da sie sehr männlich und weiß dominiert seien. (Int. StarCar AN 1) Das Diversity-Abkommen der IUL von 2007 war noch 2009 den meisten anderen GUF weitgehend unbekannt und lag ihnen nicht vor. Entsprechend gibt es Unsicherheit, ob und wie GRV für Chancengleichheit eingesetzt werden können. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass Geschlechterverhältnisse so kontextspezifisch sind, dass gegen Kultur und Gesetze in bestimmten Ländern eine GRV nichts ausrichten könne. Zudem gibt es wenig Bewusstsein, dass auch Gewerkschaftsrechte insofern mit Diversität verknüpft sind, als dass unterschiedliche Gruppen von Beschäftigten unterschiedlich stark organisiert sind und in unterschiedlich prekären Verhältnissen arbeiten. Die weitergehenden Klauseln zu Gleichstellungs- und Diversitätspolitik, insbesondere in den französischen Firmen, gehen häufig zurück auf die Initiative des Managements: vor dem Hintergrund der gesetzlichen Verpflichtung zu Betriebsvereinbarungen zu Gleichstellung gibt es eine Neigung zu deren sozialpartnerschaftlicher Diskussion. Die Gewerkschafter sagen, sie greifen diese Themen nur auf, „when there is negotiation space“. Entsprechend fühlen sich die Frauenbeauftragten der GUF von ihren Kollegen wenig unterstützt (vgl. Int. AA Group AN 2). Diese Ergebnisse deuten Barrieren für das Agenda Setting von Diversitätspolitiken innerhalb des GRV-Prozesses auf Gewerkschaftsseite an: „It is our own people we have problems with at this stage“, sagte ein GUF-Vertreter.

Auch die Betriebsrätin bei StarCar bestätigt, dass es in den deutschen Gewerkschaften nur wenig Fortschritte gebe: „Diese allgemeinen Ansagen ‚Wir müssten mal und so weiter‘ finde ich notwendig, die müssen sein, aber ich hätte eigentlich erwartet, dass in zehn Jahren ein bisschen mehr passiert. Das finde ich eigentlich ein bisschen schwach.“ (Int. StarCar AN 2) Zwar gibt es in der IG Metall die Automobilfrauen, aber generell gebe es eher wenig Interesse und wenn, dann vor allem auf der Legitimationsebene. Außer bei StarCar und einem weiteren deutschen Automobilunternehmen passiere wenig Konkretes. Das Interesse bei der IG Metall für das Themenfeld Gender und Diversity sei

„unterschiedlich. Also ich nehme wahr, das sozusagen über die Verantwortlichen das Thema immer wieder getrieben wird. Ähnlich wie bei der Unternehmensleitung, dass dann [der Gewerkschaftsvorsitzende], wenn er über das Thema redet, natürlich sagt ‚Ich bin dafür und tralala‘, mir fehlt da aber die Griffigkeit. [...] Insgesamt finde ich, dass das Thema ein Thema ist, aber für meine Begriffe einfach nicht konkret genug. Also wir sind wahrscheinlich versaut durch unsere Vereinbarungen. [lacht]“ (Int. StarCar AN 2)

Den Grund sieht sie vor allem darin, dass Gleichstellungspolitik in der Regel von Frauen vorangetrieben werde. Da es aber zu wenige Akteurinnen in den Betrieben gebe und zudem auch nicht jede gewählte Betriebsrätin Gleichstellung zu ihrem Thema mache, sei es nur ein kleiner Kreis. „Die anderen sagen, wieso was habt ihr denn, das ist doch gar kein Thema, ich hab nie ein Problem gehabt.“ So ist die Interviewpartnerin die einzige gewählte Frau im Gesamtbetriebsrat und wie beschrieben ist interessanterweise anders als in anderen Unternehmen bei StarCar keiner der Arbeitnehmersitze im Aufsichtsrat mit einer Frau besetzt. Auch in Bezug auf die Gewerkschaft sei die Zusammensetzung relevant: „Ich habe auch schon öfter mal informiert, was wir konkret im Betrieb machen. Hat man nett zugehört und gesagt ist ja schön, aber resultiert nichts daraus. Hat auch was, glaube ich, damit zu tun, wie diese Gremien besetzt sind. Insbesondere was so meine Wahrnehmung ist, für Berlin kann ich es 100 Prozent sagen, für andere Verwaltungsstellen auch, wenn ich nicht betriebliche Akteure in diesen Gremien habe, die dann sozusagen den Switch machen zwischen Gewerkschaftsarbeit und Betriebsratsarbeit, und das ist es ja letztendlich, warum sollten sie dann so ein Thema aufgreifen.“ Daher ist die Betriebsratsvorsitzende bis auf den Vorstand mittlerweile in allen Gremien der IG Metall vertreten: Tarifkommission, Verhandlungskommission, Stadtteilgruppen, als Delegierte und im Beirat, um auch gezielt Einfluss zu nehmen und den Frauenanteil zu erhöhen. (Int. StarCar AN 2)

Allerdings hat sie kein Problembewusstsein für rassistische Diskriminierung bei StarCar und verweist auch auf die bekannte Schwierigkeit, zum Migrationshintergrund Zahlen zu erheben, „wo sollen dann Quoten enden?“.

Der Diversity-Funktionär bei der AA Group weist darauf hin, dass die Positionierungen von Gewerkschaften in unterschiedlichen Ländern und unterschiedlichen Sparten gegenüber Diversity differieren:

„Some trade unions say, they don't say 'we don't care', they say 'it's nothing we need for us, because you know we are in a country where the legislation provides for all these fields, equality, non-discrimination it's only in our legislation and therefore we don't need any agreement' et cetera. As I said, some of the unions are so much under pressure because of crisis, problems in their specific sector ... so the water sector is not in a very good shape and therefore some trade unions are reluctant to give priority to issues like diversity when they are in the middle of a crisis, when they face possible unemployment or decreasing working hours or et cetera. [KS: Where they have other priorities?] Well, their priorities is basis for all the trade unions in the world, their priorities are employment and wages. If they have a kind of a good perspective on employment, no threats of dismissals and so on and if they have not too many problems with wages and working conditions, then they may be a bit prepared to deal with issues linked with diversity.” (Int. AA Group AN 1)

Dieser Schilderung zufolge widmen sich nur Gewerkschaften in komfortabler Situation dem Thema Gleichstellung. Auch hängt es von der Tradition des jeweiligen Unternehmensteils ab, ob dies thematisiert werde. So fehle in neu erworbenen Unternehmensteilen die Tradition der Nachhaltigkeit. Gefragt danach, warum andere GUF sich nicht wie die IUL konkret für Gleichstellung engagieren, antwortet er:

„I have no explanation, frankly speaking. [...] I wouldn't say it is because of our sector, I mean the food sector. If you were talking about the hospitality sector, yes, it's quite different because the number of women employed in the hospitality sector is high, migrant workers is extremely high, this is not exactly the case for the food sector. So there is no real reason why the IUF is more involved than others except that we are involved in all the issues we think that are of relevance and interest for our trade union or for our fields so to speak.” (Int. AA Group AN 1)

Herausforderungen für die Gewerkschaftsbewegung sind zudem grenzüberschreitende Solidarität und Zuwanderung. „In beiden Fällen müsste Solidarität mit jenen geübt werden, die latent oder aufgrund gezielter Firmenstrategien tatsächlich in Konkurrenz stehen. Dies ist eine alte, quasi die Gewerkschaften definierende Problemstellung, doch angesichts der neuen

globalen Dimension der Konkurrenz und der Vorbehalte der Mitglieder stellt sie sich in einer neuen Qualität dar.“ (Greven/Scherrer 2005:114)

Allerdings muss in diesem Kontext berücksichtigt werden, dass die GUF historisch in Europa entstanden sind und von hier aus den starken Mitgliedsgewerkschaften auch die finanziellen Ressourcen kommen und die Büros liegen. Aber es ist eine Zukunftsfrage, wie die Mitgliedsgewerkschaften aus den Entwicklungsländern stärker demokratisch integriert werden können. (Vgl. Croucher/Cotton 2009)<sup>170</sup>

„Es gibt aber gravierende Hindernisse für effektive transnationale Gewerkschaftsarbeit: unterschiedliche Organisationsstrukturen, Tarifverhandlungspraktiken und nationale Systeme industrieller Beziehungen, gegensätzliche Interessen und Forderungen sowie gesetzliche Hürden, Furcht vor dem Verlust von Autonomie, Kostenerwägungen, ideologische oder manchmal auch religiöse Unterschiede, und nicht zuletzt Sprachbarrieren. Dazu kommen Schwierigkeiten im Umgang mit dem Gegenüber, den transnationalen Konzernen: mangelnde Transparenz von Eigentums- und Entscheidungsstrukturen, Zurückhaltung von Informationen über Strategien und Geschäftspolitik, Widerstand gegen die Institutionalisierung transnationaler Gewerkschaftsstrukturen.“ (Greven/Scherrer 2005:108f.)

Hinzu kommen unterschiedliche Vorstellungen in verschiedenen Ländern, was Gewerkschaftsarbeit heißt. So ist etwa der Gesamtbetriebsrat bei StarCar sehr mitbestimmungsorientiert und will dem Management nicht schaden, wie folgendes Beispiel einer Beschwerde wegen der Arbeitsstandards bei einem türkischen Zulieferer zeigt:

„Wenn die [das Management] uns dann erklären können, ‚Pass mal auf, das ist der Fall und, was weiß ich, das Unternehmen gehört jetzt einem türkischen Großunternehmen, dem auch fünf Zeitungen gehören. Und wenn wir den jetzt anpinkeln, dann pinkelt der in fünf Zeitungen zurück.‘ [...] Ok, dann kann man sich so was erklären lassen und muss dann realitätshalber sagen, ‚Ok, dann darf man möglicherweise da auch nicht so laut schreien, sondern muss ein bisschen auf Zeit setzen.‘“ (Int. StarCar AN 1)

Diese verständnisvolle Orientierung des Co-Managements stieß bei den türkischen Gewerkschaften nicht auf Verständnis. Die Betriebsräte bei StarCar und anderen deutschen Unternehmen am Stammsitz glauben daher, dass „die im Süden nicht verstehen, was hier

---

<sup>170</sup> Von den 700 GUF-Beschäftigten gehen 50 % bis 2013 in Rente, was die Altersstruktur der GUF-Funktionäre zeigt. Der Generalsekretär und die starken Mitgliedsgewerkschaften bestimmen die Strategie wesentlich, daher stammt auch viel Personal aus Großbritannien, Deutschland, Südafrika, USA, Australien und Japan. Es ist fraglich, ob dieses Personal auf internationale Anliegen angemessen eingehen kann, da es die Internationalisierung nicht demokratisch abbildet. Es ist den GUF jedoch gelungen, Gewerkschaften aus allen Teilen der Welt außer dem Nahen Osten und China zu organisieren. Trotz größerer Gesamtzahl ihrer Mitglieder haben sie durch fallende Mitgliedszahlen in den Industrieländern jedoch weniger Geld. (Croucher/Cotton 2009:44ff.)



läuft“, was natürlich die transnationale Zusammenarbeit erschwert. Auch in Bezug auf den Weltbetriebsrat wird bei StarCar von Spannungen berichtet, vor allem wenn mit dem Mitbestimmungssystem nicht vertraute Gewerkschaften diese Form des Co-Managements ablehnen oder Betriebsräte zu stark vom Management einbezogen bzw. korrumpiert werden. (Stavis 2009:8f.)

Auch in Bezug auf Diversity können diese unterschiedlichen Vorstellungen von Arbeitsbeziehungen ein Problem darstellen. Bei StarCar gibt es auf Gewerkschafts- und Betriebsratsseite „keine Berührungspunkte, null“ mit dem Begriff Diversity oder DiM, er wird synonym mit Chancengleichheit genutzt, um mit dem Management ins Gespräch zu kommen.

„Wüsste ich jetzt auch gar keinen Grund. Ich meine, wir haben im Augenblick leider eine Gruppierung bei uns in der Berlin, die nennen sich Alternative, haben auch mit einer eigenen Liste kandidiert bei den Betriebsratswahlen. Das ist erst mal ´ne Geschichte für uns hier in Berlin. Die argumentieren schon so, Co-Management ist böse, darf nicht sein und der kämpferische Teil fehlt. Also da gibt es schon eine Minderheit, die ein Problem hat. Aber die Mehrheit, konkret gesagt wir, haben damit überhaupt kein Thema, weil anders kann ich gar nicht arbeiten. Wir müssen das Management überzeugen und wir müssen gemeinsame Lösungen und Ergebnisse haben, in allen Themen.“ (Int. StarCar AN 1)

Insofern gibt es nicht nur zwischen den Gewerkschaften in verschiedenen Ländern, sondern auch innerhalb eines Betriebes Konfliktlinien zu Co-Management und zum Umgang mit Diversitätspolitik.

Allerdings war die Gewerkschaftsbewegung bisher – trotz einiger Fortschritte und Vorreiter – nicht gerade an der Spitze der Gleichstellungs- und Diversity-Bewegung, wie mehrere Studien gezeigt haben (Colgan/Ledwith 2002), auch wenn die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse der zunehmend diversen Belegschaften einzugehen und diese zu organisieren, eine der Zukunftsfragen für die Gewerkschaften ist. GRV könnten ein Zugang sein, um Gewerkschaften bei den Diversity-Politiken mitreden zu lassen, die die meisten transnationalen Unternehmen längst unilateral etabliert haben. Nicht nur die Unternehmen brauchen „Change Management“ für Gender & Diversity, auch die Gewerkschaften als Organisationen: wie ist die Organisationsstruktur, wer ist auf der Führungsebene repräsentiert, welche Themen werden lanciert? Neben den Widerständen gegen Gleichstellungspolitik gibt es auch Hindernisse für transnationale Solidarität: Haworth und Ramsay (Haworth/Ramsay 1986) haben schon vor einigen Jahren darauf hingewiesen, dass die „national embeddedness of unions“ transnationaler Solidarität entgegen steht. Wie die Erfahrungen mit den Eurobetriebsräten zeigen, kostet die Überwindung von nationalen und lokalen Spaltungen viel Kraft. (Fichter/Helfen/Schiederig im Erscheinen:29) Auch wenn die globale Kooperation im

Dachverband ITUC und den GUF institutionalisiert ist, wird sie durch differierende Organisationskulturen und Interessenkonflikte zwischen den nationalen Gewerkschaften, insbesondere in Nord und Süd, erschwert. (Vgl. Harrod/O'Brien 2002) Hinzu kommen auch Stereotype gegenüber den Beschäftigten in Entwicklungsländern und/oder Frauen, auch bei den Funktionären (Zeuner 2007).

Dennoch haben die Gewerkschaften als die weltweit größten demokratischen Mitgliederorganisationen das Potenzial, die „missing voice“ der ArbeiterInnen aus den Entwicklungsländern in die Debatte um Anerkennung von Rechten und Umverteilung in der Globalisierung einzubringen (Croucher/Cotton 2009:4f.).

### **Die Rolle von „Diversity-Entrepreneuren“**

In beiden Fallstudien, vielleicht stärker noch bei StarCar, ist die Rolle so genannter Policy-Entrepreneure bzw. in diesem Zusammenhang als „Diversity-Entrepreneure“ zu bezeichnender Personen deutlich geworden, die die Diversity-Agenda unterstützen. Im Falle von StarCar sind dies die Mitglieder der Projektgruppe Frauen und vor allem die einzige im Gesamtbetriebsrat vertretene Frau, der GBR-Vorsitzende, die Diversity-Managerin sowie seinerzeit die US-amerikanische Projektgruppenleiterin.

Auch der Vorstand steht nach Aussagen der Diversity Managerin „hundertprozentig zum Thema Diversity Management. Weil der Vorstand an der Stelle wirklich auch erkannt hat und weiß, wie notwendig es ist, dass wir einen gesellschaftlichen Wandel unterstützen und dass dieser Wandel auch ins Unternehmen hineinkommen wird und es besser ist, ihn proaktiv zu gestalten, als ihn nachher mühsam nachvollziehen zu müssen.“ (Int. StarCar Man 1) Allerdings: „Zu Beginn meiner Arbeit war die Akzeptanz des Themas nicht besonders gut im mittleren Management. Ich habe natürlich auch Zeiten erlebt, wo man versuchte, über mehr oder weniger freundliche Witze das Thema in eine Ecke zu bugsieren, in die es sicherlich nicht gehört hat. Zwischenzeitlich muss ich sagen, in allen Managementgremien in unseren Unternehmen ist es einfach ein normales Thema geworden. Es wird ernst genommen, ich erlebe sehr viele männliche Führungskräfte, die das so behandeln wie ein Thema Qualitätsmanagement, wie eine Thema Krankenfehlstand, wie ein Thema Auslastung und und und ... es gehört in den normalen Alltag hinein und wird sozusagen auch ohne zusätzliche Kommentierungen bearbeitet.“ (Int. StarCar Man 1)

Zur Frage nach der Akzeptanz des Themas Gleichstellung unter den Kollegen sagt die Betriebsrätin, dies sei „immer noch sehr unterschiedlich. Also ich weiß, dass viele das Thema

nicht interessiert. Ich nutze da jetzt meine Rolle aber mal aus, weil ich auf der Betriebsversammlung berichte und die Themen entscheide [lacht]. Naja, ich sage es ganz bewusst. Es gibt dann eine Vorlage für alle Werke und die meisten Werke berichten nicht unbedingt. Wenn wir das dann rauskriegen, was wir dann relativ schnell tun, dann wird immer noch schnell ein kleiner Hinweis gemacht, hast du denn schon berichtet. Also da probieren wir schon, das dann offen und ganz gezielt anzusprechen.“ (Int. StarCar AN 2) Dies verweist natürlich auch auf ihre wichtige Rolle als Treiberin des Themas aus Arbeitnehmerperspektive. Auch bei der AA Group ist die fehlende Berichterstattung der Beschäftigtenvertreter an den verschiedenen Standorten ein Problem.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung einzelner Personen reflektiert die Diversity Managerin bei StarCar ihre Rolle: sie kennt das Unternehmen gut („Ich glaube es ist wichtig, dass man einfach die Abläufe und Prozesse eines Unternehmens gut kennt. Das man auch die ungeschriebenen Regeln eines Unternehmens gut kennt, weil erst dann kann man sie auch hinterfragen“), kommt aus einem männerdominiertem Bereich, argumentiert nicht feministisch, hat selbst keine Diskriminierung erlebt: „Ich habe mich in der Zeit, in der ich die Personalleitung dort [in der PKW-Entwicklung] hatte, äußerst wertschätzend von meinen Kollegen behandelt gefühlt. Es war nur so, dass ich in dem Entwicklungsbereich keine Anzeichen von unmittelbarer oder auch mittelbarer Diskriminierung gespürt habe, weil Ingenieure an und für sich gar nicht dazu neigen, dieses Thema geschlechterdiskriminierend wahrzunehmen.“ (Int. StarCar Man 1)

Die Betriebsrätin weist darauf hin, dass sich die Rolle einzelner Personen positiv und negativ auswirken kann: „Ich bin mal ganz gespannt, es gab jetzt vor geraumer Zeit einen Wechsel des Arbeitsdirektors, der bisherige Arbeitsdirektor war meiner Meinung nach dem Thema eher positiv zugetan. Die Sichtweise des jetzigen kenne ich noch nicht im Detail und ich könnte mir aber vorstellen in dem Moment, wo ein Arbeitsdirektor sagt, es ist für mich jetzt nicht unbedingt das prickelnde Thema Nummer eins, dass das möglicherweise irgendwann mal auch Folgen hätte. Und das wird man dann ja erleben für das Thema Diversity Office. [KS: Es hängt also immer auch von Personen und ihren Präferenzen ab?] Ja klar.“ (Int. StarCar AN 2) Die Unterstützung des Themas in den verschiedenen Kontexten hängt also immer von einzelnen Personen, vor allem auf der Leitungsebene, ab.

Auch in Bezug auf den Abschluss von GRV und Arbeitsbeziehungen insgesamt wurde in den Interviews immer wieder die Rolle einzelner Personen und der Beziehung zwischen Manager und Gewerkschaftsfunktionär deutlich. Der ehemalige IUL-Vorsitzende Dan Gallin berichtet, wie nach einem internationalen Arbeitskampf gegen Nestlé die Beziehungen wieder aufgenommen wurden: „A thaw set in, in 1989, when the IUL president Günter Döding, also president of the German Food and Allied Workers‘ Union (NGG), met Helmut Maucher, Nestlé chief executive officer (CEO), whom he had known as director of Nestlé Germany, and over dinner they decided that Nestlé could recognize the IUF as its international social counterpart.“ (Gallin 2008:24)

### **Widerstände und Pfadabhängigkeiten bei der Umsetzung von Diversity Management**

Die Rolle der Diversity-Entrepreneure ist auch insofern wichtig, als es in Organisationen vielfältige Widerstände gegen Gleichstellungspolitiken gibt. Auch wenn Diversity Management gut geplant und umgesetzt wird, kommt es in der Praxis immer wieder zu Widerständen dagegen, wie die Fallstudien verdeutlichen. Mit Widerständen sind Praktiken und Verhaltensweisen gemeint, die Veränderungsprozesse verlangsamen, behindern oder blockieren. Die Widerstände lassen sich besser verstehen, wenn man sich klar macht, dass eine Diversity-Maßnahme immer eine Veränderung bedeutet, die tiefliegende Strukturen berührt und eine persönliche Betroffenheit aller Beteiligten auslöst. Je mehr persönliche Einstellungen bei einer organisationalen Veränderung betroffen sind, so haben Schreyögg et al. (Schreyögg/Sydow/Koch 2003) gezeigt, desto stärker sind die Widerstände dagegen.

Weitere Ursachen können sein:

- Bedrohung der Identität
- Angst vor Legitimitäts- und Machtverlust, Eigeninteressen
- Verteidigung der männlich geprägten Organisationskultur
- Psychologische Verdrängung (Menschen ohne Diskriminierungserfahrung nehmen das Problem kaum wahr)
- Gesellschaftliche Negativdiskurse (z.B. gegen den vermeintlich „überholten Feminismus“)

Es kann zu Widerstand und Ablehnung durch die meist wenig divers besetzte Führungsriege einer Organisation kommen, die diese Veränderung als Bedrohung erlebt und konkret eigenen Machtverlust befürchtet. Dabei gibt es ein Kontinuum von unbeabsichtigten bis gezielten Störungen, das von der Negierung der Notwendigkeit der Veränderung über Überforderung und Resignation bis hin zur Verweigerung der Beteiligung und Übernahme von Verantwortung reicht.

Veränderung ohne Widerstand gibt es jedoch nicht. Das Ignorieren der Widerstände kann sogar zu Blockaden des gesamten Entwicklungsprozesses führen. (Vgl. Doppler/Lauterburg 2008) Widerstände sollten daher nicht als Fehlverhalten, sondern als Teil des normalen Lernprozesses verstanden werden. Zur Akzeptanzsicherung ist es wichtig, nicht nur die rationale Ebene mit der Begründung des „Business Case“, sondern auch die emotionale Ebene anzusprechen. Die Partizipation der Beschäftigten muss gesichert werden, etwa durch Anhörung und Berücksichtigung ihrer Interessen, Rückkopplung mit der Leistungsbewertung oder andere Anreize. Widerstände müssen im Implementierungsprozess des DiM also erwartet und berücksichtigt werden.

Auch wenn die Umsetzung versucht wird, wissen wir aus der Forschung zu Organisation und Geschlecht, dass Gleichstellungspolitiken besonderen Widerständen ausgesetzt sind.<sup>171</sup> Joan Acker hat mit ihrem Text „Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations“ (Acker 1990) gezeigt, wie in der „gendered substructure“ von Organisationsstrukturen Annahmen über Geschlechterrollen und -verhältnisse tief eingeschrieben sind.<sup>172</sup> Gleichstellungsmaßnahmen bedeuten daher eine grundlegende Organisationsveränderung und sind sehr politisch. Aus der Organisationsentwicklungs- und Change Management-Literatur wissen wir, wie schwierig Veränderungsprozesse sind und dass die Widerstände gegen Gleichstellungsprojekte nochmals verstärkt sind (Lange 2006; Erfurt ohne Jahr; Agócs 1997): Angesichts einer Veränderung besteht Unsicherheit und Angst. Diese wird nochmals verstärkt, da Gleichstellung jeden und jede persönlich in der Identität berührt und zentrale, sehr persönliche Annahmen (etwa zur Rolle von Frauen und Männern) infrage stellt. Hinzu kommen Ängste vor Kontrollverlust und Statusverlust, da der Zugewinn benachteiligter Gruppen möglicherweise den Verlust vormals privilegierter Gruppen bedeutet. Die Veränderung stellt die bisherigen Praxen und Annahmen infrage, daher ist eine empfundene Kränkung möglich. Zudem können die Vorteile der Maßnahme unklar sein, es kann fehlende Überzeugung für ihre Relevanz geben, da das Problembewusstsein für Diskriminierung in der dominanten Gruppe fehlt, höherer Zeit- und damit Kosteneinsatz wird vermieden, möglicherweise aus Bequemlichkeit oder Überlastung. Nicht zuletzt spielen demografische Gründe eine Rolle: Je älter jemand ist, je länger in der Organisation und je höher in der

---

<sup>171</sup> Die feministische Forschung der 1970er Jahre stellte infrage, ob die Annahmen Webers zur Neutralität und Rationalität formaler Organisationen wirklich zutreffen und wies nach, dass Organisationsstrukturen nicht geschlechtsneutral sind (vgl. Kanter 1977; Acker 1990; für einen Überblick Wilz 2004)

<sup>172</sup> In den folgenden Jahren wies Acker immer wieder auf die intersektionalen Wirkungen zwischen verschiedenen Strukturkategorien und die Veränderungen im Prozess der Globalisierung hin (vgl. 1999; 2004; 2006).

Hierarchie angesiedelt, desto weniger veränderungsbereit wird diese Person tendenziell sein. Durch Beharrungskraft und die Tendenz der homosozialen Reproduktion von Organisationen (Kanter 1977) greifen Veränderungen von Geschlechterarrangements nur sehr langsam. Offene und verdeckte Widerstände be- oder verhindern also die Implementierung von Gleichstellungs- und Diversitätspolitiken.

Auch die Reaktionen in den untersuchten Unternehmen zeigen Widerstände, wie StarCars Diversity Managerin auf die Frage nach der Akzeptanz von DiM ausführt (vgl. Kapitel 8.5.)

Sie empfiehlt, sich auf die Unentschiedenen zu konzentrieren, nicht auf die Gegner, was einer zentralen Empfehlung in der DiM- und Change Management-Literatur entspricht. Ihr ist bewusst, dass ihre Funktion die Routinen der Organisation stört: „Was ein grundsätzliches Thema ist, ist, dass Diversity Management ja, ich sag mal im Grunde genommen, gegen Gesetzmäßigkeiten der Unternehmenskultur verstößt, übrigens egal ob bei [StarCar] oder irgendwo sonst. Und das ist das Thema, was mich insofern sehr bewegt, dass ich sage, im Grunde genommen störe ich, also jetzt nicht als Person sondern als Funktion, störe ich die bekannten Kreise.“ (Int. StarCar Man 1)

„Die bekannten Kreise“ lassen sich auch als Pfadabhängigkeit beschreiben. In Bezug auf die Frage, wie Institutionen geschaffen und verändert werden, ist Pfadabhängigkeit ein zentrales Konzept. Geschlechterdiskriminierungen in Unternehmen können unter Pfadverdacht gestellt werden. Das Konzept der Pfadabhängigkeit erklärt, wie Prozesse in Organisationen an historischen „critical junctures“ bestimmte Pfade einschlagen und anschließend durch positive Rückkopplungseffekte in einer stabilen Bahn gehalten werden, in der bestimmte Lock In-Effekte wirken (vgl. Schreyögg/Sydow/Koch 2003). Einmal erworbene oder ausgehandelte Machtpositionen werden von Akteuren ungern verlassen, und dies trifft besonders stark auf die von Machtbeziehungen durchzogenen Differenzverhältnisse zu. Nach dem Historizitätsprinzip lässt sich annehmen, dass an einem bestimmten Punkt Weichenstellungen (innerhalb der Gesellschaft bzw. innerhalb der Organisation) für „Diversity Regime“ getroffen wurden, die sich durch „increasing returns“ wechselseitig verstärken und stabilisieren. Ein Beispiel für die Pfadabhängigkeit von Diversitätspolitiken ist StarCar, wo nach der Trennung vom US-amerikanischen Konzernteil die von diesem angeregte Diversity-Strategie beibehalten wurde.

Um am Beispiel der Fallstudien heraus zu arbeiten, welche Möglichkeiten Management und Gewerkschaften haben, verfestigte Pfade aufzulösen oder umzugestalten sind insbesondere die Überlegungen von Kathleen Thelen (1999) hilfreich, die statische Vorstellungen von

Pfadabhängigkeit differenziert, indem sie Konzepte wie „institutional layering“ und „institutional conversion“ einführt. So wird eine konkrete Analyse dessen möglich „which specific elements of a given institutional arrangement are (or are not) renegotiable and why some aspects are more amenable to change than others“ (Thelen 2004:36) – d.h. ob und wie bestimmte Vorstellungen von Geschlecht und Diskriminierungsmuster änderbar sind.

Im Anschluss an Erfurt (o.J.) und Agócs (1997) lässt sich für die Umsetzung von DiM auch gegen Widerstände Folgendes empfehlen: die Akzeptanzsicherung muss durch Partizipation gesichert werden, verschiedene Interessen müssen berücksichtigt werden, es sollte ein strategisches Framing erfolgen, es braucht klare Vorgaben und Kommunikation mit messbaren Zahlen sowie Unterstützung von oben.

### **10.5. Polity: Diversity-Regime und Isomorphien als zentrale Einflussfaktoren**

Dies bringt uns zur Frage nach den Einflussfaktoren: Die Einflussfaktoren, die die Umsetzung von Diversitätspolitiken beeinflussen, sind vor allem nationaler Natur: das Diversity-Regime im jeweiligen Land, d.h. die rechtlichen und gesellschaftlichen Erwartungen, aber auch die Strategien der Mitbewerber und Forderungen der lokalen Gewerkschaften beeinflussen die Strategie im jeweiligen Land. In Frankreich ist es der gesetzliche Rahmen, der zum Abschluss nationaler Diversity-Vereinbarungen und zu CSR-Berichterstattung verpflichtet (Polity), während in Deutschland die etablierte Mitbestimmung und die Stärke der Gewerkschaften in bestimmten Industrien den Auslöser für den Abschluss von GRV bilden (Politics). Studien haben gezeigt, dass der Transfer vom US-Stammsitz an Standorte in UK relativ gut funktioniert. Die hier vorgenommene Untersuchung zeigt, dass weder der Transfer aus Frankreich noch aus Deutschland nach Indien bei den jeweiligen Diversity-Trendsettern funktioniert. Dies hat mit der institutionellen Distanz, aber auch mit dem ökonomischem Kontext und der damit verbundenen unterschiedlichen Strategie auf unterschiedlichen Märkten zu tun. Kostova hat als Erklärungsfaktor die „institutional distance“ zwischen Herkunfts- und Zielland vorgeschlagen, die Ferner, Almond und Colling (2005) bezüglich des Diversity-Transfers mit Gleichstellungsgesetzen, gemeinsamen Überzeugungen zu Gleichbehandlung und gemeinsamem sozialen Wissen zu Gleichbehandlung operationalisiert haben. Kapitel 7 zeigt die Unterschiede in den Diversity Regimes: während die beiden europäischen Länder im Kontext der europäischen Debatte und Verregelung zunehmend auf Frauenförderung setzen, ist in Indien kastenbasierte Diskriminierung das zentrale gesellschaftliche und institutionell geregelte Thema.

Neben der Akteurskonstellation sind es also vor allem institutionelle Einflussfaktoren, die die Diversitätspolitik bestimmen. Das Diversity Regime in Deutschland und Frankreich entfaltet isomorphe Wirkungen, auf die die Unternehmen mit einem „Diversity-Mythos“ im Sinne von „Mythen der Rationalität“ reagieren.<sup>173</sup> Abbildung 39 veranschaulicht einige der isomorphen Wirkungen, denen Unternehmen in Bezug auf DiM ausgesetzt sind.

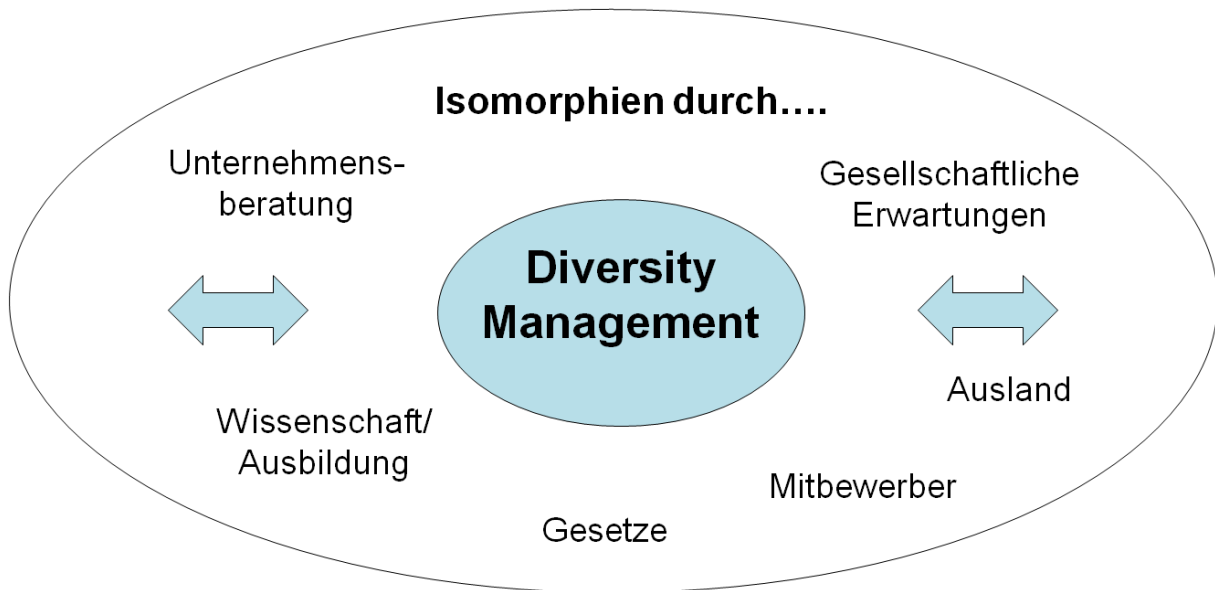


Abbildung 39: Isomorphien in Bezug auf DiM

Anders als für Max Weber sind für Meyer/Rowan (1977) Legitimitäts- und Effizienzerfordernisse an Organisationen nämlich nicht deckungsgleich. Ihre zentrale These lautet: Formale Organisationsstrukturen bringen Mythen zum Ausdruck, die in ihrer gesellschaftlichen Umwelt institutionalisiert sind. Indem Organisation diese Mythen aufgreifen, kopieren und zeremoniell zur Geltung bringen, wird eine Strukturähnlichkeit („Isomorphie“) zwischen Organisation und Gesellschaft hergestellt. Der NSI verdeutlicht also, dass die organisationale Umwelt Vorstellungen über Aufgaben und Strukturen von Organisationen hat (Hasse/Krücken 2005:25f.; DiMaggio/Powell 1983:150f.), die sich z.B. in Gesetzen, der öffentlichen Meinung und Best Practice-Beispielen ausdrücken. Eine Organisation muss diesen Umwelterwartungen entsprechen, um Legitimation zu erlangen und damit auch den Zufluss von Ressourcen und ihre Existenz zu gewährleisten. (Süß/Kleiner 2006b:69ff.) Eine Nichterfüllung der Erwartungen wird langfristig bestraft. Daher richten sich

<sup>173</sup> In einem ähnlichen Sinne sprechen Hiß (2006) vom „CSR-Mythos“ und Funder/Dorhöfer/Rauch (2006) vom „Egalitätsmythos“.



Organisationen nicht nur an unternehmensinternen Erfordernissen der technisch-ökonomischen Effizienz aus, sondern auch an Vorstellungen der Organisationsumwelt über rationale, effektive und effiziente Organisationsgestaltung (DiMaggio/Powell 1983:151). Die Umwelterwartungen führen auf Dauer zur Angleichung der Verhaltensweisen; ein Phänomen, das im NSI als „Isomorphismus“ bezeichnet wird.

Da Unternehmen – insbesondere bei grenzüberschreitenden Operationen – mit widersprechenden Verhaltensnormen konfrontiert sind, steigt der Druck, widerstreitenden Umwelterwartungen durch die Trennung von Handlungs- und Formalstruktur zu begegnen. Unter Gesichtspunkten der Implementierung erscheint die Nicht-Umsetzung von GRV oder Diversity-Strategien als Misserfolg, unter Gesichtspunkten der Legitimation ganz logisch. Häufig ist eine Entkopplung zu beobachten zwischen der von nach außen sichtbaren Formalstruktur, auf der etwa mittels Rahmenvereinbarungen Veränderungsbereitschaft signalisiert wird, und der inneren Aktivitätsstruktur, auf der „Business as usual“ betrieben wird. Mit Goffman und seinem Klassiker „Wir alle spielen Theater“ könnte man dieses Phänomen als „Vorderbühne“ und „Hinterbühne“ beschreiben (Goffman 2010).<sup>174</sup> Die Entkoppelung von Formal- und Aktivitätsstruktur ist eine weitere wichtige Erkenntnis des NSI. Die Entkopplungsthese (Meyer/Rowan 1977:356f.) besagt, dass Unternehmen auf der „Vorderbühne“ die erwartete Rationalitätsfassade zeige und auf der „Hinterbühne“ mit ganz anderen Praktiken den Effizienzanforderungen nachkommen (Walgenbach 2002:160). Müller hat gezeigt, dass die Unterscheidung von Formal- und Aktivitätsstruktur auch in Bezug auf Gleichstellungspolitik hilfreich ist: Organisationen reagieren auf Forderungen von außen, die unabweisbar werden, Strukturen werden gebildet, aber nicht vollständig implementiert und es gibt häufig einen „stecken gebliebenen Wandel“ (Müller 2005:233f.).

Stefan Süß hat die neo-institutionalistischen Erkenntnisse auf die Frage übertragen, weshalb sich Diversity Management in Unternehmen in Deutschland verbreitet. Süß hat verschiedene quantitative und qualitative Untersuchungen zur Verbreitung von DiM in Deutschland angestellt, anhand derer er seine theoretischen Überlegungen empirisch fundiert. (Süß/Kleiner 2006a; Süß/Kleiner 2006b; Süß 2008; Süß 2009)<sup>175</sup>

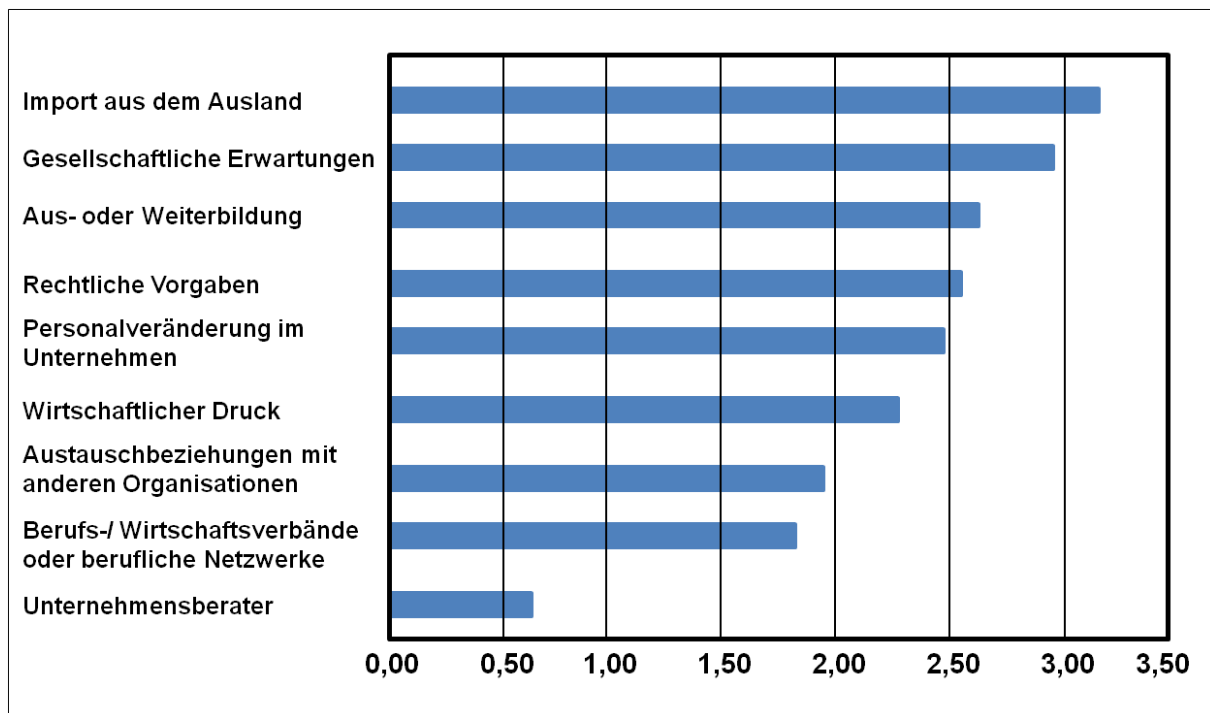
---

<sup>174</sup> Dank für die Anregung an Gertraude Krell.

<sup>175</sup> Eine gute Zusammenfassung liefert der gemeinsam mit Markus Kleiner verfasste Artikel „Diversity Management - Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive“, in dem sie die Ergebnisse einer Befragung von 160 deutschen und 50 amerikanisch-stämmigen Unternehmen in Deutschland zu Diversity-Management vorstellen und die Ergebnisse aus neo-institutionalistischer Perspektive erklären. (Süß/Kleiner 2006b)

Die boomartige Verbreitung von DiM erscheint angesichts der Kritik (Schwierigkeit eines Wandels der Organisationskultur, ökonomischer Nutzen kaum messbar, dysfunktionale Effekte von Vielfalt, Mangel an konkreten Gestaltungshinweisen) paradox, eine Erklärung dieses scheinbar irrationalen Phänomens ist nach Süß mithilfe des soziologischen Neo-Institutionalismus möglich. Der Neo-Institutionalismus legt nahe, dass isomorphe Prozesse zwischen Unternehmen der Grund für Verbreitung von DiM sind. Daneben können jedoch auch ökonomische Gründe bestehen. In der Unternehmensbefragung wurde erhoben, wie die befragten Unternehmen die Bedeutung der aus der neoinstitutionalistischen Theorie gewonnenen Einflussfaktoren einschätzen (Variablen wurden jeweils durch mehrere Items operationalisiert, z.B. rechtliche Vorgaben durch Tarifverträge, Gesetze, EU-Richtlinien). Insbesondere dem Import aus dem Ausland sowie gesellschaftlichen Erwartungen wird demnach aus Sicht der Unternehmen hohe Bedeutung zugeschrieben.

Unternehmensgröße und -herkunft können einen Hinweis auf Isomorphie liefern: die Neo-Institutionalisten nehmen an, dass große Unternehmen besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen (Süß/Kleiner 2006b:77f.), daher ist Legitimationsdruck hier größer – vor allem auch bei börsennotierten Unternehmen (Isomorphismus durch Zwang). Personalmanagement-Strategien haben sich von den USA aus globalisiert, dies gilt auch im Falle von DiM. Diese Nachahmung wird von Unternehmen selbst erkannt; sie kann auch das Ergebnis hierarchischer Abhängigkeit vom Mutterhaus (Zwang) sein.



**Abbildung 40: Einflussfaktoren auf die Verbreitung von Diversity Management in Deutschland (Einschätzung der Personalverantwortlichen auf einer Likertskala von 0=kein Einfluss bis 5=sehr starker Einfluss, aus: Süß/Kleiner 2006b:72)**

Auch Süß/Kleiner (2006b:72) zeigen in ihrer Untersuchung, dass zur Verbreitung von DiM in Deutschland als häufigster Einflussfaktor der Import aus dem Ausland genannt wurde, wie auch die Analyse von StarCar bestätigte. „Dominance effects“ (Smith/Meiksins 1995) der Hierarchie zwischen Staaten in der Weltwirtschaft räumen Firmen aus starken Ländern (z.B. Japan und USA) mehr Macht ein, ihre als modern und wirtschaftlich erfolgreich gesehenen Praxen zu übertragen.

Isomorphismus fördert die Diffusion von Managementkonzepten, auch wenn die Wirkung häufig keiner objektiven Prüfung unterzogen wird, sondern vom kollektiven Glauben daran abhängt (Meyer/Rowan 1977) – es handelt sich um „Rationalitätsmythen“. Süß/Kleiner (2006b:75f.) argumentieren, dass Diversity Management in Deutschland gegenwärtig einen Rationalitätsmythos darstelle: zwar glauben 58 Prozent der Unternehmen an den Business Case, nur 24 Prozent betreiben jedoch Diversity-Controlling. Es gibt einen kollektiven Glauben, aber kaum Kontrolle der Effizienz oder Effektivität.

Es liegt die Vermutung nahe, dass DiM eine „Legitimitätsfassade“ (Walgenbach 2002:160) darstellt: DiM entspricht nicht tatsächlicher Vielfalt, vor allem in US-Unternehmen in Deutschland, sondern es wird damit den Umwelterwartungen entsprochen, DiM hat sich zu

einer Institution in den USA entwickelt, deren Bedarf und Nutzen immer weniger hinterfragt wird. Das Engagement für DiM bleibt vielfach symbolisch (z.B. Verankerung im Leitbild) oder auf diversityfreundliche Arbeitsorganisation beschränkt, die auch anders motiviert sein kann. Es erfolgt eine Legitimitätszuschreibung, da ein modernes Unternehmen eben DiM betreibt. Strukturen und Maßnahmen werden scheinbar übernommen, aber von konkreten Aktivitäten entkoppelt. So stellen Süß und Kleiner fest, dass das Personalmanagement kaum DiM-Verhalten aufweist. DiM dient der Legitimitätssicherung mithilfe einer symbolischen Anpassung an die Umwelterwartungen (Süß/Kleiner 2006b:75f.). Da es wachsende und widersprüchliche Umwelterwartungen (wie Umweltschutz, Verbraucherschutz, Frauenförderung etc.) gibt, denen nicht allen gleichzeitig genügt werden kann, kann Legitimität nur durch symbolische Anpassung erreicht werden (Walgenbach 2002:160).

Am Beispiel von StarCar wird deutlich, wie das Unternehmen mit DiM auf normative gesellschaftliche Erwartungen und mimetische isomorphe Kräfte durch die Mitbewerber reagiert. Die Betriebsrätin von StarCar erklärt, wie das Unternehmen das Legitimationspotenzial von DiM für seine Reputation nutzt:

„Also ich nehme wahr, dass [StarCar] durchaus jetzt mit zu den Vorreitern gehört. Einmal wenn man das sieht, was gemacht wird und auch wie man öffentlich sich darstellt. Ich behaupte mal, dass eben das Thema attraktiver Arbeitgeber, da ist jetzt [StarCar] wieder ganz weit vorne, was auch eine ganze Menge damit zu tun hat, dass man sich da auch öffentlich zu dem Thema stellt und positioniert und dass man auch zugegebenermaßen an vielen Ecken da eine ganze Menge macht. Da sehe ich einen sehr engen Zusammenhang. Da sind wir, denke ich mal, alleine unterwegs, dass ein Vorstand entscheidet, sicherlich auf Druck von Betriebsräten, in allen Standorten Kinderkrippen einzurichten, ist sicherlich vorzeigbar und wird auch, denke ich mal, zurecht positiv vermarktet im Sinne von ‚Wir tun was für die Menschen, für die Mitarbeiter‘. Denn das hat, glaube ich, auch viel damit zu tun, dass jetzt wieder offensichtlich die Stimmung in Richtung attraktiver Arbeitgeber sich gewandelt hat und positiv geworden ist.“ (Int. StarCar HQ AN 2)

Die Diversity Managerin beschreibt ihre Strategie in Abgrenzung zu einem anderen Großunternehmen, das als Diversity-Trendsetter in Deutschland gilt:

„Wir betreiben dieses Thema aus dem Grund, wenn sie so wollen, eher konservativ, klingt ja zunächst erst mal nicht so furchtbar prickelnd, nicht wie die 30 Prozent-Quote wie bei der Deutschen Telekom. Wir machen das deswegen so, weil wir ein sehr Technik-orientiertes Unternehmen sind und wir uns der Schwierigkeiten durchaus bewusst sind, es zu schaffen, mehr Frauen für Technik zu interessieren, denn das ist bei uns nun mal eine der wichtigsten Voraussetzungen, um überhaupt in Führungspositionen kommen zu können. Das ist ein Thema, ein zweites Thema ist, wir glauben, dass eine evolutionäre Entwicklung von Frauen in Führungspositionen besser ist als eine revolutionäre, weil man dabei nie den Leistungsgedanken aus dem Blick verlieren darf. Das dritte ist, dass wir davon ausgehen, dass wir einfach eine nachhaltige Entwicklung brauchen, das heißt es geht uns nicht darum, dass wir eine

bestimmte Zahl erreichen, sondern uns geht es darum, dass die Frauen dann auch in diesen Funktionen erfolgreich sein können.“ (Int. StarCar HQ Man 1)

Andere Unternehmen werden also nicht nur genau beobachtet, es wird auch der Austausch mit ihnen gesucht. „Best Practice“-Ansätze diffundieren auf diese Weise über mimetischen Isomorphismus. So macht StarCar jährlich ein Best-Practice-Sharing mit anderen deutschen Großunternehmen. „Dort haben wir Linienmanager und Diversitymanager eingeladen und sie mit unseren Führungskräften zusammengebracht und diskutieren lassen, was die Vor- und Nachteile von Diversity Management sind, welches Unternehmen sich wie platziert und damit auch, denke ich, einen Beitrag dazu geleistet. Eines unserer Ziele ist nämlich auch, dass wir 2010 zu den angesehensten Unternehmen für Diversity Management gehören möchten.“ (Int. StarCar Man 1) Dieses Ziel ist also deutlich in Abgrenzung zu den Mitbewerbern definiert. Seit den 1990er Jahren hatten erste deutsche Niederlassungen US-amerikanischer Unternehmen mit der Einführung von Gleichstellungspolitiken begonnen, international tätige deutsche Unternehmen im Dienstleistungssektor folgten.

Die stärksten Isomorphien gehen von rechtlichen Vorschriften aus. Die Nichtbeachtung rechtlicher Vorschriften kann für ein Unternehmen sehr kostenintensiv werden. In der Beachtung sowie Prävention und Beeinflussung weiterer Vorschriften kann somit ein Grund für die Einführung von DiM gesehen werden. In allen drei Ländern gibt es Debatten um stärkere Verpflichtungen für Unternehmen, Ungleichheiten abzubauen. In Frankreich gibt es die Verpflichtung für Unternehmen, in Betriebsvereinbarungen Quoten festzulegen, in Deutschland und Indien bislang nicht. Die Erfahrung aus Norwegen zeigt, dass sich insofern isomorphe Wirkungen ergeben, als plötzlich auch Unternehmen die Quote einhalten, die rechtlich gar nicht dazu verpflichtet sind. (Reuters 2011) In Frankreich gibt es zudem die Verpflichtung für alle börsennotierten Unternehmen, über soziale und umweltbezogene Aspekte ihrer Aktivität zu berichten. Auch die Kriterien der Global Reporting Initiative entfalten isomorphe Wirkungen. Im Falle der AA Group zeigt sich, dass die in Frankreich vorgeschriebenen Vereinbarungen auf den transnationalen Raum übertragen werden, wenn die Gewerkschaften entsprechend Druck aufbauen. Also lässt sich eine teilweise Isomorphie im transnationalen Raum annehmen.

Die Prozesse des Isomorphismus stellen eine Erklärung der Verbreitung von DiM dar, neben dem ökonomischem Nutzen, dessen Bedeutung mit Globalisierung, Internationalisierung und demographischem Wandel steigen wird, schlussfolgern Süß und Kleiner. Ihnen ließe sich

entgegen, dass sich beide Perspektiven ohnehin nicht trennen lassen, da Legitimität Investitionen und Kunden und damit bares Geld bedeutet.

Eine ähnliche Perspektive wie Süß/Kleiner nimmt auch Stefanie Hiß (2006) ein, die in ihrer Dissertation mit Legitimationsbestrebungen und Rationalitätsmythen erklärt, warum Unternehmen jenseits von Effizienz und ethischen Überlegungen CSR betreiben. Insofern lässt sich festhalten, dass die Nachhaltigkeits- und CSR-Debatten und Diversity als Teil davon starke Züge der Entkopplung tragen.

Auch in Bezug auf die Rahmenvereinbarungen wirken Isomorphien: Die Eurofound-Studie (2008) nennt als Gründe für den Abschluss der GRV bei den großen deutschen Automobilfirmen den Druck der unterschiedlichen Firmen aufeinander. Diesen können auch die Gewerkschaften nutzen. So sorgt der Internationale Arbeitgeberverband (IOE 2007:12) sich, dass GRV isomorphe Effekte haben könnten: „An area of central concern on the future of IFAs relates to attempts by unions to use them as benchmarks across an industry. This approach continues to concern the IOE for the simple reason that what might work for one company will not necessarily work for another. If a company signs up to an IFA then it is its own decision to do so because it makes sense for its organization. This may not be the case for other similar companies, which should not feel pressured into signing an agreement simply because a competitor has.“

Eine Diversity-Strategie kann also nicht nur normativ, rechtlich oder ökonomisch motiviert sein, sondern auch isomorphisch, durch Legitimationsgewinne. Diese sind am Stammsitz besonders hoch, da die Reputation dort für die Rekrutierung der Top-Führungskräfte und den privilegierten Zugang zur Regierung und Einflussnahme auf politische Regelungen besonders wichtig ist. Insofern ist auch der Aspekt sehr relevant, dass Unternehmen, insbesondere große und mächtige, nicht nur auf Umwelterwartungen reagieren, sondern durchaus Einfluss auf ihre Umwelt und das politische System nehmen (was der NSI teilweise ausblendet; Kieser/Walgenbach 2010:46).

Die zentralen Einflussfaktoren, ob Diversity Management an einem Standort eingeführt wird, sind also die Übertragung aus den USA, rechtliche Vorgaben und gesellschaftliche Erwartungen. Bei StarCar in Deutschland sind alle drei Faktoren präsent, bei der AA Group die beiden Letzteren. Keiner dieser Faktoren ist im Falle der beiden Fallunternehmen in Indien gegeben. Eine Mitbestimmung bei Diversitätspolitiken scheint nur wahrscheinlich,

wenn Mitbestimmung als solche rechtlich vorgeschrieben ist, wenn aufgrund der gesellschaftlichen Erwartungen ein Problembewusstsein auf der Arbeitnehmerseite entsteht und wenn die Organisationsstärke der Arbeitnehmer entsprechend stark ist. Daher scheint ein Transfer von an einem Standort erkämpften Policies (ob in Bezug auf Arbeitsstandards oder Gleichstellung) schwierig, da sich der Organisationsdruck nicht zwischen Standorten übertragen lässt. Vor diesem Hintergrund sind die Verstöße gegen Arbeitsstandards und die Ignoranz gegenüber der zentralen Diversity-Strategie an den indischen Standorten zu erklären. Der Business Case für ein globales Diversity Management, mit dem beide Unternehmen und StarCar ausschließlich argumentieren, scheint zu großen Teilen ein Rationalitätsmythos, ein „Diversity-Mythos“ zu sein, der bisher nur in einigen Ländern greift, allerdings gegenwärtig diffundiert. Zwar gibt es die Tendenz, die mittlere Leitungsebene etwas mehr zu mischen und mehr lokale Manager einzusetzen (obwohl im Top Management meist weiterhin Expatriates bleiben), doch scheint der Business Case in Schwellenländern vor allem darin zu bestehen, durch die Reputation als TNU hochqualifizierte Kräfte anzusprechen und ansonsten unter Ausnutzung der Division durch Identitätskategorien (Männer-Frauen, Kasten, Qualifikations- und Beschäftigungsstatus) und Gewerkschaftsvermeidung sehr niedrige Lohnkosten zu erzielen. Dies deutet eine Antwort auf die eingangs formulierte Frage an, ob DiM oder Diskriminierung effizient seien und ob in Bezug auf Diversity ein Race to the Top oder Race to the Bottom stattfindet. Festhalten lässt sich: Diversity Management dient als Legitimitätsfassade, die weitgehend von Aktivitäten entkoppelt ist. Seine Verbreitung lässt sich besser durch Isomorphien denn Effizienzerwägungen erklären.

### **10.6. Die duale Strategie von „Race to the Top“ und „Race to the Bottom“ – oder: Ist Diskriminierung effizient?**

In dieser Arbeit konnte festgestellt werden, dass lediglich eine zeremonielle Übertragung von Diversitätspolitiken erfolgt. Einige Gruppen werden weiterhin diskriminiert, andere erhalten eine privilegierte Position in der Unternehmenshierarchie. Wie erklärt sich dies vor dem Hintergrund der Betonung des „Business Case“ für DiM oder anders gefragt: Ist Diskriminierung effizient oder ineffizient? In der neoklassischen Literatur werden ungleiche Positionierungen am Arbeitsmarkt ausschließlich mit unterschiedlichem Humankapital erklärt, d.h. unterschiedlicher Bildung, Fähigkeiten und Präferenzen. Neoklassiker wie Milton Friedman erklären, dass Diskriminierung qua Geschlecht oder ethnischer Zugehörigkeit für Arbeitgeber ineffizient sei, wenn man annimmt, dass die Produktivität aller Gruppen gleich

und auch Talent zwischen ihnen gleichermaßen verteilt ist. Daher müsse Diskriminierung langfristig verschwinden, da Arbeitgeber ein Interesse haben, die produktivsten Beschäftigten in einem ihre Produktivität fördernden Umfeld zu beschäftigen. Aufgrund dieser natürlichen Entwicklung seien Diskriminierungsverbote nicht notwendig. (Friedman 1962; vgl. auch Browne/Misra 2003; Altonji/Blank 1999) Auf diese Argumentation wird sich auch in der Diversity-Literatur und in Trainings (z.T. aus strategischen Erwägungen) bezogen, implizit oder explizit geht der Großteil der Literatur zu DiM davon aus, dass die Vermeidung von Diskriminierung und die Einführung von DiM für Unternehmen die ökonomisch effizienteste Strategie darstellt, die sich mittelfristig gegen Widerstände durchsetzen wird. (z.B. Ferner/Almond/Colling 2005; Ortlieb/Sieben 2008) Die soziologische Arbeitsmarktforschung, die Diskriminierungsforschung und die Literatur zu Internationaler Politischer Ökonomie und Geschlecht hingegen zeigen, dass diese Erklärungen nicht ausreichen. Zunächst zur Frage des Humankapitals: Als neutral dargestellte Bildung und Präferenzen sind wiederum Ergebnis sozialer Möglichkeiten – „social location matters“ (Browne/Misra 2003:506). Rollenbilder und Stereotype<sup>176</sup> haben Einfluss auf die Performanz der Individuen und deren Wahrnehmung und führen so zu Diskriminierung und ungleicher Positionierung am Arbeitsmarkt. Die Positionierung am globalisierten Arbeitsplatz hängt also nur zum kleineren Teil vom individuellen Bemühen ab, die Möglichkeitsstruktur wird bereits durch geographische und soziale Faktoren vorstrukturiert: „an individual’s experience in the workplace depends on social location, either spatial in the sense of country, region or city zone, or social location, in the sense of class, education, ethnicity, nationality and gender.“ (Walby 2007:10) Zudem wissen wir aus der feministischen Literatur von der Neigung von Organisationen zu homosozialer Reproduktion, der Ausschlusskraft männerbündischer Netzwerke, den Zuschreibungen an VertreterInnen der Minderheit als „Token“ (Kanter 1977) und der Unsicherheit gegenüber dem „Anderen“. (Müller 1999; Müller 2005; Wilz 2004) Diskriminierung wird in dieser Perspektive nicht nur als eine individuelle Handlung verstanden, sondern auch als in den Institutionen, Organisationen und Metastrukturen der Gesellschaft eingeschriebene Praktiken institutioneller und struktureller Diskriminierung. (Feagin/Booher Feagin 1986; Gomolla/Radtke 2002; Hormel 2007) Wenn individuelle Charakteristika eines Arbeitnehmers seinen Marktwert beeinflussen, obwohl sie nicht sachlich gerechtfertigt sind und keinen Einfluss auf dessen Produktivität haben, kann von Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt gesprochen werden (Arrow 1973). Strukturelle

---

<sup>176</sup> Die sozial-psychologische Forschung zu Stereotypen zeigt, dass alle Menschen stereotypisieren, um mit der überwältigenden Menge an Informationen umzugehen und dies umso stärker, je weniger Wissen über eine bestimmte Person oder Gruppe vorhanden ist. (Vgl. Browne/Misra 2003)



Formen von Diskriminierung (Sexismus, Rassismus, Klassismus) bestimmen, wie Wertschöpfungsnetzwerke sich ausdehnen und wer auf welcher Hierarchieebene als „fähig“ gesehen und inkludiert wird. Innerhalb der Organisation selbst werden diese Vorstellungsmuster in die Handlungsabläufe eingebaut und schlagen sich als institutionelle Diskriminierung etwa in den Kommunikations-, Einstellungs- und Beförderungspraxen nieder. Zahlreiche Untersuchungen zu Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt zeigen, dass auch bei gleicher formaler Qualifikation Bewerber mit negativ konnotierter Zugehörigkeit (in Deutschland etwa Männer türkischer Herkunft) als weniger qualifiziert wahrgenommen und daher seltener eingestellt werden.

Insofern sind mit der Markierung durch Identitätskategorien, häufig in Form dichotomen „Othering“, bestimmte soziale Positionen und Funktionen vorgesehen oder nicht vorgesehen, es erfolgt gesellschaftliche Differenzierung. Diese Differenzierung bezieht sich nicht nur auf eine der unter Diversity angesprochenen Kategorien, sondern mehrere können additiv oder in spezifischer Überkreuzung zusammen wirken.

Diese Reflexion zur Verwobenheit von Strukturkategorien bringt uns zur eingangs gestellten Frage der (In-) Effizienz von Diskriminierung zurück. Ökonomische Stratifizierung ist aus intersektional-feministischer Sicht also, im Unterschied zur neoklassischen Erklärung, das Ergebnis sowohl von (teilweise unbewussten, internalisierten) Stereotypen und Ideologien als auch eines materiellen Interesses an der Kontrolle produktiver Ressourcen. Für Letztere ist es hilfreich, wenn soziale Ungleichheit als „natürlich“ erscheint. (Browne/Misra 2003:491) Die Ungleichheit bezieht sich nicht nur auf den sozio-ökonomischen Status, sondern auch auf weitere Strukturkategorien, die allein oder in Wechselwirkung untereinander den Preis von Arbeit beeinflussen und sich im Falle von negativ konnotierten Mehrfachzugehörigkeiten benachteiligend verstärken können. Abwertung senkt den Preis für eine bestimmte Gruppe an Arbeitskräften, dies wird genutzt und reproduziert. Wenn Frauen dasselbe wie Männer verdienen würden, müssten Unternehmen ihnen fast ein Drittel mehr Löhne und Gehälter zahlen und würden entsprechend an Gewinn verlieren. (Sherman 1996:51) Auch Zuschreibungen in Bezug auf MigrantInnen und ethnische Minderheiten, die ihre Abwertung naturalisieren, führen zu einer Reduktion des Preises ihrer Arbeit. Die neoklassische Argumentation lässt außer Acht, dass die „Unterschichtung“ von Arbeitskraft insbesondere im niedrig qualifizierten Bereich, in dem eine große Anzahl an potenziellen Beschäftigten mit eingeschränkten Wahlmöglichkeiten zur Verfügung steht, für Unternehmen produktiv sein kann; begleitet von einer Diversity-Strategie gegen Diskriminierung von hochqualifizierten

MitarbeiterInnen, von denen das Angebot kleiner als die Nachfrage ist und die größere Wahlmöglichkeiten zwischen Arbeitsplätzen haben. Dies zeigt sich besonders am Beispiel Indiens mit seinem großen Arbeitskräftereservoir.

Zudem kann – radikal-institutionalistischen Argumenten folgend – ein weiteres ökonomisches Interesse an der Differenzierung zwischen verschiedenen Gruppen, zwischen Frauen und Männern, ethnischen Gruppen und verschiedenen Ländern bestehen. Differenzierung wird als eine Strategie des „Divide et Impera“ interpretiert, die Solidarität zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen erschwert und ihre (gewerkschaftliche) Organisationskraft schwächt, die den Preis für Arbeitskraft nach oben treiben könnte: „Thus, racial and gender inequality may serve as a rational part of a class strategy of divide and conquer among constituent elements of workers.“ (Elliott 1996:61) Dies zeigt sich etwa am Beispiel der in Indien untersuchten Unternehmen, in denen die Differenzen zwischen Frauen und Männern und festangestellten und prekären Beschäftigten genutzt werden, um gewerkschaftliche Organisation zu vermeiden.

Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur zeigt, dass der Verhandlungsspielraum von (potenziellen) Beschäftigten, die über für das Unternehmen kritische Ressourcen verfügen, zu denen es wenige Alternativen gibt, größer ist als derjenigen, die über weniger Ressourcen verfügen oder zu denen es viel Konkurrenz gibt. (Vgl. Ortlieb/Sieben 2008) „Für die am höchsten und am geringsten qualifiziertesten, also auch für die am besten und am geringsten bezahlten Arbeitskräfte ist eine Art ‚globaler Arbeitsmarkt‘ entstanden. Diese Beschäftigtenkategorien befinden sich daher in unmittelbarer Konkurrenz über die Grenzen nationaler Arbeitsmärkte hinweg.“ (Altvater/Mahnkopf 2007:350f.)

Es gibt also hochqualifizierte MitarbeiterInnen, deren Diversität im Unternehmen durchaus erwünscht ist und mit Diversity Management gefördert wird, und eine andere Gruppe, deren Diversität ihren Preis und damit ihre Positionierung im Wertschöpfungsnetzwerk senkt und für die kein DiM konzipiert wird, wie Abbildung 4 veranschaulicht hat. Die Integration in die Weltwirtschaft kennt also GewinnerInnen und VerliererInnen, zum Teil quer zu Gruppenzugehörigkeiten: Castells (1996) und Standing (1999) argumentieren, dass diejenigen gewinnen, die mit den Fähigkeiten für die Wissensgesellschaft ausgestattet sind, während die anderen benachteiligt werden. In diesem Prozess verschieben sich die postkolonialen Grenzen zwischen Peripherie und Zentrum. Wie die jeweilige Qualifikation wahrgenommen wird, ist jedoch wie beschrieben stark mit identitätsbasierten Wahrnehmungen verknüpft.

Wir können festhalten: Im Zuge ihrer Transnationalisierung sind Unternehmen mit wachsender Diversität konfrontiert durch Migration, Feminisierung der Arbeit und transnationale Ausdehnung der Wertschöpfungsnetzwerke – und dies sowohl innerhalb ihrer Belegschaft als auch auf den Märkten, auf denen sie agieren. In der Logik einer gewinnorientierten Organisation nutzen sie die globalisierte Diversifizierung der Beschäftigten, die mit Flexibilisierung, Externalisierung und Rekonfiguration von Inklusion und Exklusion einhergeht, einerseits zur Kostenreduktion und Kontrolle der Belegschaft, andererseits zur Generierung von Innovationen und Legitimität. Die Strategien sind einerseits Marginalisierung und „Divide et Impera“, andererseits Privilegierung und Diversity Management gerichtet auf eine hochqualifizierte transnationale Elite. Entsprechend gibt es eine Simultanität verschiedener Beschäftigungsformen unterschiedlicher Qualität in den Phasen eines Wertschöpfungsprozesses. (Grimshaw/Rubery 2005) Politiken der Differenz im Unternehmen treten in Wechselwirkung mit Politiken der Differenz in der jeweiligen Gesellschaft und sind damit kontextgebunden zu verstehen. Diversität diffundiert, damit einhergehend diffundieren auch Politiken der Differenz, die Differenzierung und Diskriminierung ökonomisch nutzen, auch wenn diese nur teilweise bewusst instrumentell ausgeübt und nicht so benannt werden. In dieser Perspektive sind sowohl die Ausbeutung marginalisierter Gruppen als auch der Kampf gegen die Diskriminierung qualifizierter Beschäftigter effiziente Strategien. Die „intersection of race, ethnicity, gender, class and citizenship“ und Qualifikation am Arbeitsmarkt (Browne/Misra 2003:506) entscheidet, Ziel welcher Unternehmensstrategie Beschäftigte werden. Angesichts des wachsenden Anteils von Menschen mit Migrationshintergrund in vielen Ländern bzw. historisch vielfältigen Gesellschaften und des demographischen Wandels in den westlichen Ländern versuchen Unternehmen, den Talentpool auf der Ebene der Fachkräfte zu erweitern und neue Gruppen, etwa Frauen bzw. MigrantInnen, stärker anzusprechen. An dieser Stelle schließt Diversity Management an. Auch wenn der Business Case von DiM nicht berechnet werden kann, so entfaltet er doch Signalwirkung an (potenzielle) Beschäftigte und Kunden. Also funktioniert der Wettbewerb für die hochqualifizierte Elite zumindest teilweise nach der Logik des „race to the top“ anstelle des „race to the bottom“.

### **10.7. Diversity – noch kein Projekt transnationaler Citizenship**

Analog zur dualen Tendenz des Wettbewerbs nach oben und nach unten sind mit dem Diversity-Ansatz idealistische Hoffnungen in einer Perspektive transnationaler Citizenship

und Kritik an Strategien neoliberaler Gouvernamentalität verbunden. Das Diversity-Konzept steht in einem Spannungsfeld zwischen der Hoffnung, mit der Zuerkennung bestimmter Rechte auf transnationaler Ebene für mehr Gerechtigkeit zu sorgen und wird gleichzeitig dafür kritisiert, ein neoliberales Selbstführungsinstrument zu sein.

Mit der Globalisierung stellt sich die Frage nach den Quellen und Grenzen politischer Mitgliedschaft neu (Fraser 2003:124f.) und damit entstehen neue Bezugspunkte für Forderungen nach Gerechtigkeit. Im Zuge der Governance-Debatten rücken private Akteure in den Fokus, an die diese Forderungen gerichtet werden.

Bemerkenswert ist, dass mit den Globalen Rahmenvereinbarungen Verträge über Rechte im Mehrebenensystem geschlossen werden. Können diese im Sinne von Citizenship gefasst werden? Riedmüller und Vinz weisen darauf hin, dass nicht mehr nur der Staat Akteur für Staatsbürgerschaft ist. Anders als Konzepte multikultureller Staatsbürgerschaft „hat Diversity Politics den Anspruch, die Wechselbeziehungen von staatlichen und nicht-staatlichen Formen des Umgangs mit und der Gestaltung von sozialer Diversität, der ‚Governance von Diversity‘ also, angemessen zu erfassen“ (Riedmüller/Vinz 2007:153).

### **Die zentrale Rolle von Unternehmen in der Governance-Debatte**

In der Forschung wird unter dem Stichwort Governance zunehmend der Fokus auf nichtstaatliche Formen von Autorität gerichtet, wie auch in dieser Arbeit. Auf dem neu entstehenden „Autoritätsmarkt“ (Shamir 2008b) können private Akteure wie Unternehmen, Verbände und andere nicht-staatliche Organisation wie Rating-Agenturen Quellen von Autorität sein. Wer für eine Steuerungsfunktion zuständig ist, wird nach Wettbewerbskriterien entschieden. Konventionelle Regulierungsmechanismen (etwa Gesetze) werden durch Vielzahl weicher Regulierungsmechanismen ergänzt und teilweise ersetzt. (Vgl. Shamir 2008a; Shamir 2008b)

Ein Strang der Governance-Literatur beschäftigt sich mit den Formen von „Private global governance“ und untersucht die Regelungsfunktionen privater Akteure auf transnationaler Ebene beziehungsweise schreibt sie diesen erst zu. Unternehmen werden als politische Akteure idealisiert, die in Fällen „begrenzter Staatlichkeit“ im „institutional void“ zum Gemeinwohl beitragen, etwa bei Risse oder Sandschneider (2011). So stellt etwa Eberhard Sandschneider in einem Text zur Rolle transnationaler Unternehmen in Regionen umstrittener Staatlichkeit die Möglichkeit des Beitrags von Unternehmen zur Stabilisierung in den Mittelpunkt: „Indem sie Dienstleistungen bereitstellen, die die Lebensbedingungen vor Ort verbessern, und indem sie darauf achten, westliche Standards der guten Unternehmensführung

vor allem im Bereich des Arbeitsrechts einzuführen [...]“ (Sandschneider 2011:91). Allerdings erwähnt er mit keinem Wort die Gefahr der Menschenrechtsverletzungen durch die Unternehmen selber und ihre Interessen (etwa an Rohstoffen), die mit einem Engagement in Krisenregionen verknüpft sein können. Den Unternehmen wird ein idealistisches Motiv unterstellt:

„Den Kunden umfassende Serviceleistungen anbieten zu wollen, scheint das dominierende Motiv für die meisten Unternehmen zu sein. Sie versuchen, deren Ansprüchen gerecht zu werden, indem sie ihre Dienste auch in solchen Regionen anbieten, in denen sie unter streng politischen und ökonomischen Erwägungen nicht tätig wären. Aufgrund höherer Sicherheitsausgaben und genereller Unsicherheiten des Marktes entstehen ihnen aber zusätzliche Kosten. Obgleich diese Motivation wohl nie öffentlich ausgesprochen würde, spielen politische Interessen sicherlich eine Rolle: Der Privatsektor wird in sonst unzugänglichen Regionen zum Ersatz für direkte politische Einflussnahme externer Akteure. [...] Ausländische Unternehmen können dazu gezwungen sein, in einem wirtschaftlichen Umfeld die Rolle der gesetzgebenden Institution dort zu übernehmen, wo Regeln nicht oder bestenfalls sehr unzuverlässig funktionieren.“ (Sandschneider 2011:92)

Es überrascht, dass Unternehmen unterstellt wird, sie handelten gegen ihre wirtschaftlichen Interessen, um politische Funktionen wahrzunehmen.

Der internationale Bezugsrahmen bleibt in diesem Text vage und Unternehmen sollen eigenständig entscheiden, wie sie vorgehen sollen: „Aufgrund der zweifelhaften oder gänzlich fehlenden Gesetzgebungsorgane und Vollzugsbehörden obliegt es einem Unternehmen, eigenständig den ungestörten Ablauf seiner Aktivitäten abzusichern, ohne dabei die unternehmerische Verantwortung für ein sauberes und anständiges Vorgehen zu vernachlässigen.“ (Sandschneider 2011:93) Chakrabarty verweist in seiner Analyse aus postkolonialer Perspektive darauf, dass die bürgerliche europäische Ordnung der Welt zwei Konzepte übergeben habe: die kapitalistische Produktionsweise und den Nationalstaat. Das vermeintliche Fehlen des Letzteren und die damit unterstellte mangelnde Modernität werde dann als Rechtfertigung genommen, die Erstere weiter ausdehnen und ihr politischen Kompetenzen übertragen zu können. (Chakrabarty 2007:41)

Zwar sei es, so Sandschneider weiter, „wünschenswert und schaffe öffentliche Legitimität, soziale und Verwaltungsstandards, die im Heimatland des Unternehmens gelten, auch in umstrittenen Regionen beizubehalten. Nur lässt sich das vor Ort häufig nicht ohne weiteres umsetzen. [...] Jedes ausländische Unternehmen muss daher einen Weg finden, derlei Problemen individuell zu begegnen.“ (Sandschneider 2011:90) Dies kann als Plädoyer gegen

umfassende Verregelung und für die Regelungskompetenz von Unternehmen verstanden werden.<sup>177</sup>

Interessanterweise erklärt die AA Group auf ihrer Webseite und im Nachhaltigkeitsbericht für sich eine klare Rolle in Global Governance. Auf die Interview-Frage: „You make it sound like the traditional division of roles between companies, NGOs and public authorities is being redefined“, antwortet der CEO:

„We all suffer from the old divisions between social, political and economic agents. To caricature, companies ‘do economics’ and what is known as ‘Corporate Social Responsibility’ aims to correct the negative social and environmental impacts of their business. NGOs work in the social and environmental fields, and companies might finance them or provide technical assistance to support their mission, through sponsorships, partnerships or charity donations. Public authorities serve to protect the public interest, defining and enforcing the rules that apply to all. The limits of this ‘partitioned’ approach in solving the problems faced by mankind can clearly be seen today. Whatever the agents and their role, our real purpose is to create shared value. This must be the yardstick for our actions, not the money spent or the means applied. The experience of [AA] teams in numerous countries shows us that we can ‘co-develop’ with other players whose roles and skills are different and complementary. Let us be clear. I don’t think that companies are here to ‘save the planet.’ We have neither the responsibility nor the means to respond to every social need. But together with the [AA] teams, I am trying to put a new conception of business into practice, where the economic sphere can contribute to solving a certain number of social issues.“ (Nachhaltigkeitsbericht AA Group 2010:7)

So spricht sich das Unternehmen selbst eine Rolle als Steuerungsinstanz zu und wirbt mit Politiken für nachhaltige Entwicklung und Gleichstellung. Allerdings muss festgestellt werden, dass die Situation der Vertriebsmitarbeiterinnen in Indien und Bangladesch, die als Aushängeschild genutzt wird, als prekär bezeichnet werden kann: sie arbeiten auf Provisionsbasis bzw. müssen Mikrokredite mit hohen Zinsen zurückzahlen. So müssen die Grameen Ladies die Joghurts, die sie verkaufen, zunächst selbst erwerben und tragen das volle Risiko. Während das Unternehmen sich durch ihre Tätigkeit neue Kundensegmente erschließt und wächst, haben sie weiterhin ein niedriges Einkommen, einen niedrigen Lebensstandard und keine Absicherung, etwa im Falle einer Schwangerschaft oder Erkrankung. Externalisierung von Arbeit wird als sozial verantwortliches Engagement dargestellt. Zudem ist die positive gesundheitliche Wirkung des Milchgetränks mit überdurchschnittlich hohem Zuckergehalt, das AA Group in Indien vertreibt, nicht

---

<sup>177</sup> Typisch für diese Literatur ist auch, dass als Beispiel der begrenzten Staatlichkeit sehr spezifische Regionen genannt werden, bei Sandschneider (2011:88) etwa Abchasien, Nagorny-Karabach, Kosovo, Nordzypern, Südossetien, Somaliland, Transnistrien, die palästinensischen Gebiete und Westsahara; in anderen Zusammenhängen auch Afghanistan und Irak. Im nächsten Schritt werden die Erkenntnisse auf ganz andere Regionen angewandt; so spricht Sandschneider etwa vom beispielhaften Engagement der Mobilfunkdienstleister in Uganda, wo die Regierung jedoch eine recht starke Kontrolle ausübt.

nachgewiesen. Die Armen werden also mit der Glaubwürdigkeit des Direktvertriebs dazu gebracht, ihr Geld für ein vermeintlich gesundes Produkt auszugeben und das Unternehmen profitiert finanziell und in seiner Reputation.

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass sich Unternehmen aktiv für die Deregulierung des Arbeitsrechts einsetzen, dessen angebliches Fehlen in Schwellen- und Entwicklungsländern sie öffentlich beklagen. Besonders deutlich wurde dies in China: „Multinationals, and especially US-based companies, argue publicly and privately for the relaxation of employment law. The changes in labour law recently enacted by the Chinese government, the Employment Contract Law 2007 and the Labour Disputes Arbitration Law 2007, which included some clauses providing the state unions with the opportunity to acquire some representative functions brought vigorous protest from the American Chamber of Commerce and threats that companies would disinvest. The equivalent organisation in Germany similarly presses for relaxations in labour law“, schreiben Croucher/Cotton (2009:17), ähnliche Berichte gibt es regelmäßig auf der Webseite Business & Human Rights (<http://www.business-humanrights.org>).

Greven und Scherrer fassen die Kritik an der Global Governance-Literatur zusammen: die Überlegungen litten an einer fehlenden gemeinsamen Problemdefinition, einem Demokratiedefizit, einer „Machtblindheit“ für das Machtgefälle zwischen den verschiedenen Akteuren (etwa Unternehmen und Gewerkschaften), einer „Kapitalismusvergessenheit“, da die ökonomische Logik jeweils die Grenzen der Regulierung bestimme, sowie an mangelnden Sanktionsmöglichkeiten. Zudem ermutige die Debatte private statt kollektive Regelungen. (Greven/Scherrer 2005:128ff.)

Ronen Shamir zeigt in seiner Analyse von Corporate Social Responsibility und Governance, dass ein Autoritätsmarkt entsteht, auf dem nach Wettbewerbskriterien über die Zuständigkeit für Regelungen entschieden wird. Entsprechend „geht es bei *governance* nicht nur darum, Autoritätsquellen zu multiplizieren und zu diversifizieren, um einen *Markt* zu simulieren. Die Ökonomisierung der politischen Autorität bringt auch ein Moment der Moralisierung mit sich, da sie davon ausgeht, dass alle sozialen Akteure dafür prädisponiert seien, Verantwortung für ihre Taten zu übernehmen.“ (Shamir 2008b:329, Hervorh. i. O.) Den Begriff der Governance sieht Shamir (2008b:324) „als ein Produkt der neoliberalen Macht-Matrix“. Denn Governance lasse eine Plethora von Autoritätsquellen zu, die in einen marktförmigen Wettbewerb zueinander treten. Anstelle des Wohlfahrtsstaates sollte in dieser Logik derjenige Akteur eine

Aufgabe übernehmen, der sie am vermeintlich effizientesten lösen kann. Auch im öffentlichen Bereich werden also die Gesetze des Wettbewerbs angewandt. Das Problem dabei ist jedoch, dass private Akteure anders als im Idealfall Staaten nicht am Gemeinwohl orientiert sind und Güter nicht diskriminierungsfrei zur Verfügung stellen. Zudem scheint der Logik des Marktes zufolge eine freie Entscheidung für oder gegen Regelungen möglich und entsprechend müssten gesetzlich bindende Regulierungen zurückgewiesen werden (Shamir 2008b:346), wie das Beispiel der Quotendiskussion in Deutschland zeigt. Denn in der Konsequenz erfordert die moralische „Business Case“-Argumentation des „market for virtue“ (Vogel 2005) strategische Flexibilität und Wahlmöglichkeiten, die durch eine gesetzliche Verpflichtung unmöglich würden. Die Marktlogik dehnt sich also auf alle Lebensbereiche aus, die Gesellschaft wird wirtschaftlich eingebettet. Im Prozess der Verantwortlichkeitszuweisung wird die Fähigkeit privater Akteure, verantwortlich zu handeln, gleichzeitig vorausgesetzt und konstruiert. (Shamir 2008b:324)

Shamir (Shamir 2008b) stellt die These auf, dass Diskurs und Praxis von Wirtschaft und Moral Produkt des neoliberalen Modells seien, das die Unterscheidung zwischen Markt und Gesellschaft auflösen will und zeigt damit das dialektische Verhältnis zwischen der Ökonomisierung des Politischen und der Moralisierung der Märkte auf. Moralische Empfindungen werden in den Markt eingebettet und erfahren eine warenförmige Verbreitung, wie das Beispiel von Diversity Management zeigt. „Moralische Überlegungen verlieren sozusagen ihre transzendentalen Merkmale und erscheinen, *deus ex machina*, als Geschäftschancen“, kommentiert Shamir (2008b:348, Hervorh. i. O.). Gleichzeitig werden sie zu Kontrollmechanismen im Sinne von Gouvernamentalität:

„Embedded within the rationality of the market, corporate morality becomes a managerial tool for ‘cause-related marketing’ and ‘social branding’ and, more generally, a rationale for implementing systems of compliance within firms. Corporate executives are learning to think of ‘social responsibility’ not only as a marketing and corporate reputation device, but also as a tool for keeping a more satisfied and loyal workforce. The merits of displaying moral sensibilities are therefore extended from ensuring customers’ brand loyalty and investors’ trust to sustaining a normative control apparatus within the corporation.“ (Shamir 2008a:391)

### **Diversity als Gouvernamentalität?**

Shamir stützt sich in seiner Argumentation auf Michel Foucault, der in seiner Vorlesung „Genealogie der modernen Staates“ am Collège de France 1977 bereits auf die Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Sphären hinwies. Foucault hatte mit dem Begriff der



„gouvernementalité“ Machtphänomene in der Moderne charakterisiert, in denen unter Rückgriff auf Machttechniken wie Souveränitätsmacht, Disziplinarmacht, Biomacht, diskursive Macht, ökonomische Macht und Techniken der Selbstführung des Individuums Herrschaftsformen entstehen, in denen Herrschaft unter Zustimmung und Mitwirkung der Beherrschten ausgeübt wird. (Vgl. Foucault 2005) Selbstführung und Selbstverantwortung und die gleichzeitige Individualisierung sind zentrale Elemente des Neoliberalismus. Die in Gouvernementalität als Steuerungsfunktion enthaltene Individualisierung von Verschiedenheit ist passgenau zum Diversity-Konzept – im Unterschied zu Strategien, die auf kollektive Organisation von sozialen Interessen setzen.

Foucault betont, dass die Machtwirkung der Gouvernementalität vor allem über Inklusion und weniger über Exklusion laufe. Diversity gibt auch exkludierten Gruppen die Hoffnung, dazu gehören und aufsteigen zu können. Inwiefern Diversity also eine Herrschaftstechnik darstellt, mit der der Konsens der Subjekte zu bestimmten Politiken hergestellt werden kann, ist in der Tat wie auch in Bezug auf andere reformistische Projekte eine interessante Frage. Diese wurde auch in der Literatur analog zur Debatte zu Gender Mainstreaming kritisch diskutiert (vgl. Sauer 2007; Squires 2007; Andresen/Koreuber/Lüdke 2007).

Birgit Sauer (2007) sieht Diversity als Teil einer neoliberalen Agenda. Sie versteht die Emergenz von Diversity Management im Kontext der wirtschaftlichen Liberalisierung und Dominanz der neoliberalen Ideologie. Anders als andere AutorInnen, die kritisieren, dass DiM mit dem „Business Case“ begründet werde oder den „geschlechteremanzipatorischen Stachel“ (Sauer 2007:35) ziehe (vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2007), fokussiert Sauer ihre Kritik auf die neue Regierungstechnik im Kontext des neoliberalen Staatsumbaus, im Sinne von Foucaults Gouvernementalität. Unter der Reorganisation zu Governance erhielten neue Akteure politische Kapazitäten, „Diversitätspolitik wird zum Surrogat für Gleichstellung und Umverteilung in diesem redefinierten Staatsprojekt“ (Sauer 2007:41), Verantwortung werde auf das Individuum übertragen, das für sein Scheitern angesichts der formalen Gleichheit selbst verantwortlich sei: „Kollektive Differenzstrukturen werden negiert, Ungleichheit wird individualisiert und vervielfältigt“ (ebd.:42), „Gleichheitsversprechen des Wohlfahrtsstaates zum Verschwinden gebracht“ (ebd.:43). Die Forderungen sozialer Bewegungen werden angeeignet und damit hegemonial vereinnahmt. Freiheitsanspruch wird zum Zwang der Selbststeuerung (ebd.:41). Ziel ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, aber auch des Einzelnen durch erhöhte „Employability“, durch Einbindung nicht nur der Arbeitskraft, sondern der ganzen Person als Humankapital in den

Wertschöpfungsprozess. Anders als im 19. und 20. Jahrhundert, als Unterschiede wie Geschlecht privatisiert wurden, würden sie jetzt öffentlich gemacht, ohne jedoch politisiert zu werden. Die Disziplinarkontrolle des Staates werde in die Individuen hinein verlagert, werde durch permanentes Selbstmanagement der Unterschiede und Neu-Erfindung der eigenen Person in Flexibilität gesichert „und Diversitätspolitik ist Teil einer solch neuen Regierungspraxis“ (ebd.: 42) als begleitender und vorbereitender Diskurs.

Judith Squires (Squires 2007) hingegen sieht Diversity positiv als Möglichkeit einer Erweiterung der Gleichstellungsagenda unter Berücksichtigung der Überkreuzungen von Identitätskategorien. Sie fordert eine partizipative, inklusive, „bottom up“-Form von Diversity Mainstreaming im Sinne deliberativer Demokratie. Dafür ist natürlich gewerkschaftliche Beteiligung relevant und Diskussionen über Diversity in Gewerkschaften und transnationalen Gewerkschaftsnetzwerken können einen ersten Schritt darstellen.

Meines Erachtens konnten im Zuge des Diversity-Diskurses formal-rechtliche Fortschritte erzielt werden. Zudem entsteht ein neues Problembewusstsein in der Mitte der Gesellschaft, das diskursive Chancen auch für soziale Bewegungen und Gewerkschaften bietet. Der Begriff selber hat eine Beliebigkeit, es kommt darauf an, das Konzept kritisch-intersektional zu füllen und den Anspruch nicht nur auf Anerkennung, sondern auch auf Umverteilung immer wieder einzufordern.

### **Auf dem Weg zu transnationaler Citizenship?**

Kann also die vorsichtige Hoffnung geäußert werden, dass wir uns mit Diversity hin zu globalem Diskriminierungsschutz und damit globalen Rechten im Sinne transnationaler Citizenship bewegen? Das Paradigma Diversity & Inclusion trägt eine Philosophie der Gerechtigkeit, es bringt Rechte für ArbeitnehmerInnen auf allen Ebenen mit sich. Mit Bezugnahme auf die kollektive Kategorie Klasse oder einer anderen Zugehörigkeit entsteht die Möglichkeit gemeinschaftlicher und damit auch gewerkschaftlicher Organisation, die in einer Perspektive transnationaler Solidarität das Entstehen neuer Formen transnationaler Citizenship ermöglichen.

Citizenship lässt sich als „Bündel oder Paket von Rechten und Pflichten“ definieren. (Conrad/Kocka 2001) In einem klassischen Verständnis von Staatsbürgerschaft beziehen sich diese Rechte und Pflichten auf die Zugehörigkeit als Staatsbürger in einem Nationalstaat. In einem erweiterten Verständnis lässt sich Citizenship jedoch auf bürgerschaftliche, politische und soziale Rechte (und Pflichten) in einer Gemeinschaft beziehen, etwa auf kommunaler

oder transnationaler Ebene. (Joppke 2002) Der Begriff „Corporate Citizenship“ verweist auf die politische Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft. Auch aus feministischer Sicht wird überlegt, wie sich Citizenship als Konzept, das lange auf den männlichen Bürger gerichtet war, für gleichstellungspolitische Anliegen nutzbar machen lässt. (Lister 1997) Lister führt zum Verständnis von Citizenship auf transnationaler Ebene aus (1997:196):

„A multi-layered conceptualisation of citizenship loosens its bonds with the nation-state, so that citizenship is defined over a spectrum that extends from the local through to the global. In particular, the notion of *global citizenship*, which reflects at the international level the rights and responsibilities associated with national citizenship, offers a tool to challenge, or at least temper, citizenship's exclusionary power. It does so in two main ways which both involve a link between citizenship and *human rights*. First, the framework of global citizenship encourages a focus on the responsibilities of the more affluent nation-states towards those that lack the resources to translate human rights (as defined by the UN to embrace economic, social and cultural rights) into effective citizenship rights. Second, international human rights law, if enforced by more effective institutions of global governance, could circumscribe nation-states' powers to exclude 'outsiders' by the implementation of an internationally agreed set of principles, including that of non-discrimination.“ (Lister 1997:196)

Soysal (2001) verweist auf die „Paradoxie der Staatsbürgerschaft“, die darin besteht, dass Rechte zunehmend mit Bezugnahme auf die überstaatlichen Menschenrechte eingefordert werden, während die Identitätsbezüge der lokalen Ebene verhaftet bleiben (vgl. auch Riedmüller/Vinz 2007:158). Zwar gibt es auf supranationaler Ebene mit den Menschen- und Arbeitsrechten einen Rahmen von Rechten, aber es fehlen internationale, mit Sanktionsmöglichkeiten ausgestattete Institutionen, um die Rechte und Pflichten einer globalen Citizenship insgesamt umzusetzen.

Da nach Joppke Staatsbürgerschaft in „autonomous subsystems“ (Joppke 2002: 253) realisiert wird, könnte als ein solcher Ort etwa der Arbeitsplatz bzw. das Unternehmen verstanden werden, für den mit Bezugnahme auf internationale Rechte Vereinbarungen abgeschlossen werden. Der englische Soziologe Marshall erklärt die Herausbildung der Sphäre der industriellen Beziehungen mit industriellen Bürgerrechten, die sich als Konsequenz der für moderne Industriegesellschaften charakteristischen Evolution von bürgerlichen über politische zu sozialen Bürgerrechten ergeben habe. Ein wichtiges politisches Recht ist gewerkschaftliche Organisationsfreiheit, ein wichtiges bürgerliches Recht ist das Diskriminierungsverbot, beide sind in Rahmenvereinbarungen enthalten. Diese Überlegungen zu neuen Räumen staatsbürgerschaftlicher Rechte können auch für Gewerkschaften interessant sein, Jennifer Gordon etwa fordert eine „transnational labour citizenship“, in der

Arbeitsvisa mit der Mitgliedschaft in einer transnationalen Gewerkschaft verknüpft werden. (Gordon 2007)

Abschließend kann also die These vertreten werden, dass Diversity im Sinne von Diversity & Inclusion nur als implementiert gelten kann, wenn die verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit im Unternehmen berücksichtigt werden: die soziale Dimension, d.h. Rechte für alle ArbeitnehmerInnen (Arbeitszeit, Lohn, Gewerkschaftsfreiheit, Gesundheitsschutz, auf allen Ebenen) und das Diskriminierungsverbot. Rechte können nur als erfüllt gelten, wenn sie diskriminierungsfrei von allen genossen werden können. Der Diskriminierungsschutz hat sich in der Dynamik der Globalisierung erhöht. Also sind durchaus Fortschritte in Hinblick auf Global Governance und Global Citizenship zu verzeichnen und GRV stellen in diesem Zusammenhang ein interessantes Policy-Instrument dar. Allerdings müssen GRV und Diversitätspolitiken kritisch begleitet werden, um die Nutzung als reine PR-Instrumente und Gouvernamentalitätsstrategie zu vermeiden und sie für kollektive Interessenorganisation fruchtbar zu machen. Die empirischen Ergebnisse zeigen jedoch, dass die Nutzung von GRV als Bezugspunkte der Durchsetzung transnationaler Rechte noch ganz am Anfang steht.

### **10.8. Diversity als Spezialfall für die Transferdebatte**

Ist nun angesichts der eher ernüchternden Ergebnisse der Fallstudien Diversity Management typisch für den Transfer von Personalpolitiken oder ein Sonderfall? Es lässt sich argumentieren, dass Diversity (wie auch CSR und Arbeitsstandards) eine Sonderform von Unternehmenspolitiken darstellt, da diese Konzepte Auswirkungen auf den Preis von Arbeitskraft haben können und stark mit kontextspezifischen Werten verknüpft sind, die in Wechselwirkung mit dem institutionellen Rahmen geprägt werden und diesen prägen.

In der bestehenden Literatur wird darauf verwiesen, dass solche HR-Politiken übertragen werden, von denen ein Wettbewerbsvorteil angenommen wird und die als generalisierbar gesehen werden. (Bartlett/Ghoshal 2000; Taylor/Beechler/Napier 1996) Rosenzweig/Nohria (1994) erklären, dass besonders solche Politiken übertragen werden, für die es keine lokalen Normen gibt oder deren Konsistenz für Organisation besonders relevant ist.

In Bezug auf die policybezogenen Faktoren wird politikwissenschaftlich diskutiert, dass einfach strukturierte Ansätze mit transparenter Wirksamkeit und wenig Konfliktpotenzial bzw. Anspruch auf Umverteilung leichter diffundieren; ebenso Vorschriften zur Qualität von Produkten leichter als zum Herstellungsprozess (wie Sozialstandards), da die Kosten dafür

schlecht auf Kunden abgewälzt werden können (Lütz 2007:139ff.). In diesem Zusammenhang wird die Frage diskutiert, ob grundlegende Paradigmen langsamer diffundieren als kleine Politiken. (Yu/Wu 2009:123) In den betriebswirtschaftlichen Texten lesen wir, die „cross-national stickiness“ (Ferner/Almond/Colling 2005) einer Praxis hänge davon ab, ob diese implizites oder explizites, kodifizierbares Wissen (Polanyi 1977) anspreche, wie anschlussfähig sie zu den lokalen Praxen sei (vgl. „Frame Resonance“) und wie einleuchtend das Warum und Wie der neuen Praxis sei (Szulanski 1996), auch in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen (Taylor/Beechler/Napier 1996). In Bezug auf die Policy-bezogenen Faktoren ist DiM sicherlich eine der komplexeren und schwer vermittelbaren Policies, die zudem bei jedem Individuum auf internalisierte Rollenmuster stößt, die mühsam im Veränderungsprozess adressiert werden wollen.

Die Forschung hat bereits gezeigt, dass die Übertragung von Personalpolitiken anders als von technischen Abläufen, Qualitäts- oder Umweltstandards funktioniert, da sie nicht nur „Techniken“, sondern werteorientierte Inhalte betreffen, die je nach Länderkontext mit unterschiedlichen Kontrollmechanismen verbunden sind. (Tayeb 1998; Sippola/Smale 2007:1900) Personalpolitiken sollten zudem in verschiedene Praktiken differenziert werden, von denen DiM eine ist und die unterschiedlich standardisiert oder lokal adaptiert werden können. (Rosenzweig/Nohria 1994; Lu/Björkman 1997; Sippola/Smale 2007:1901) Es lässt sich argumentieren, dass die genannten Schwierigkeiten für Diversity (ähnlich wie auch für CSR und Arbeitsstandards) in verstärkter Form zutreffen: DiM stellt eine Sonderform von Unternehmenspolitiken und auch Personalpolitiken dar, da es Auswirkungen auf den Preis von Arbeitskraft hat und stark mit kontext- und kulturspezifischen Werten verknüpft ist, die in Wechselwirkung mit dem institutionellen Rahmen geprägt werden und diesen prägen.

Denn die „institutional duality“ (Kostova/Zaheer 1999), mit der Tochterfirmen auf die konkurrierenden Legitimitätsanforderungen des Mutterkonzerns und des Gastlandes mit graduellen Anpassungen reagieren, und der „Standard Gap“ zwischen Standorten in Industrieländern und Entwicklungsländern sowie zwischen marginalisierten und privilegierten Gruppen hat für Unternehmen eine ökonomische Rationale. Der durch Produktionsverlagerungen erzielte Kostenvorteil würde durch Angleichung der Standards untergraben.<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. auch Fichter/Helfen/Sydow (2011:613): „As the HR manager of ResourceCorp argued, the economic rationale for foreign investment strategies of reducing labour costs and for outsourcing to business partners is questioned if standards of the TNC are extended to suppliers as well.”

Yu und Wu (2009) weisen darauf hin, dass Unternehmen die kostengünstigste Lösung anstreben, wenn sie über Transferstrategien entscheiden. Sie schreiben: „whenever and wherever possible, MNCs’ subsidiaries, especially in relatively low-skilled sectors, would tend to pursue ‘low-road’ HR practices, such as less paid time off, lower benefits, non-unionism, etc. in order to maximize their profits. Therefore, MNCs are likely to take this ‘principal’ [sic] into consideration when they decide whether to transfer their home country practices, or to adapt to local polices with regard to certain HR issues.” (Yu/Wu 2009:123), Diese Kostenfaktoren dominierten über die Herkunftslandeffekte: beispielhaft führen Yu/Wu (2009:123) an, dass US-Unternehmen Gewerkschaftsanerkennung überall vermeiden, während deutsche Unternehmen diese zu Hause zusichern, aber in angelsächsischen Ländern ebenfalls vermeiden. Sie identifizieren Forschungsbedarf dazu in Schwellenländern. An dieser Stelle lässt sich festhalten: Die Analyse in Indien bestätigt die Annahme der beiden Autoren. Solange eine Standardverletzung nicht mit höheren Kosten als billige Arbeitskraft belegt ist (etwa durch Streik, Gesetze/Klagen, gesellschaftliche Ächtung oder Ausfall wertvollen Humankapitals), werden diese Standards nicht überall eingehalten. Einmal eingeräumt, erhöhen Arbeitsstandards die Kosten durch Verhandlungsstärke der zugelassenen Gewerkschaften permanent. Da Strukturkategorien in jedem Kontext unterschiedlich mit ökonomischen Vorteilen verknüpft sind, scheint es aus Unternehmenssicht schwierig und nicht wünschenswert, DiM gleichermaßen an allen Standorten und für alle Gruppen zu applizieren. Gleichzeitig lassen sich durch die kulturelle Nähe erleichterte Verknüpfung mit Wissenschaft und Politik im Herkunftsland Wettbewerbsvorteile erzielen. (Altwater/Mahnkopf 2007:313) Damit ist auch die von Hirst/Thompson (1996) formulierte Frage, warum TNU ihren Stammsitz im Heimatland erhalten, zu beantworten. Einflussnahme auf den institutionellen Kontext ist aber nur bei entsprechender Legitimität der Organisation möglich, die durch im jeweiligen Kontext als positiv und wertorientiert empfundenenes Handeln des Unternehmens (z.B. Einhaltung von Standards, „modernes“ DiM) erreicht werden kann. Dennoch gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch, einerseits im Zuge von Qualitätssicherung überall ein einheitliches Kontrollsystem mit ähnlichen Standards einzuführen, andererseits aber den Preis von Arbeit möglichst niedrig zu halten und Arbeitsstandards, unter die auch das Diskriminierungsverbot fällt, nicht oder nur teilweise einzubeziehen. Zudem ist die vollständige Übertragung von komplexen Unternehmensstrategien in allen Dimensionen (Philosophy, Policy, Politics, Practice) angesichts der geschilderten Widerstände und institutionellen Differenzen nur schwer möglich, selbst wenn sie von der Zentrale ernsthaft angestrebt würde.

Schließlich ist das Ergebnis einer Diffusion keineswegs nur als Idealzustand zu verstehen, denn die Übertragung von Konzepten entfaltet auch Machtwirkungen postkolonialer Art und kann zu einer normativ gerahmten Legitimationspraxis in Begleitung ausbeuterischer Politiken werden. In der postkolonialen Literatur, etwa bei Dipesh Chakrabarty (Chakrabarty 2007), ist der Transfer von Praktiken bzw. Ideen ebenfalls ein zentrales Thema, wenn darauf hingewiesen wird, dass „travelling theories“ Werte transportieren und damit je nach Kontext ganz unterschiedlich rezipiert werden bzw. nicht unbedingt auf den jeweiligen Kontext (etwa in Indien) passen. (Vgl. auch Knapp 2005) Auf diese Problematik, die das Spannungsverhältnis zwischen Kulturrelativismus und universellen Rechten berührt, wurde auch in der Interviews von den Akteuren in Nord und Süd in Bezug auf GRV und DiM immer wieder verwiesen.

## 11. Schlussbetrachtung und Perspektiven: Mythos und Diffusionserfolg

In dieser Arbeit wurde ein „Diversity-Politics“-Ansatz in fünf Analysedimensionen operationalisiert, um den Transfer von Diversitätspolitiken innerhalb von transnationalen europäischen Unternehmen in Schwellenländer zu untersuchen. In einem „Multi Method Research Design“ wurden qualitative und quantitative Methoden kombiniert, um durch Triangulation validierte empirische Erkenntnisse zu gewinnen. Nach einer quantitativen Erhebung der Unternehmen mit Globalen Rahmenvereinbarungen und acht Fallstudien führte die Autorin zwei Fallstudien bei „Diversity-Trendsettern“ in der Zentrale und den Standorten in Indien durch.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Diversity durchaus einen *Diffusionserfolg* zu verzeichnen hat. Die Fallstudien zeigen, dass das Konzept sowohl in den europäischen Zentralen als auch den indischen Tochterfirmen bekannt ist. Ebenso wie nach Kontinentaleuropa ist das Konzept aus den USA und über US-amerikanische Unternehmen auch nach Indien und in andere Schwellenländer gelangt und verbindet sich mit existierenden „Frames“ zu Vielfalt. Gerade die untersuchten Unternehmen machen jedoch deutlich, dass das Interesse an DiM durch die Gewinnorientierung im Zielland überlagert wird, so dass kein Transfer der Maßnahmen erfolgt.

Gleichzeitig lässt sich Diversity damit als *Mythos* im neo-institutionalistischen Sinne qualifizieren, da es als Bezugspunkt für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber und Forderungen verschiedener Akteure nach Anerkennung und Umverteilung dient, ohne dass die Wirksamkeit bewiesen und die Umsetzung konkretisiert wäre.

*Wie diffundieren nun Diversitätspolitiken innerhalb von transnationalen Unternehmen mit Stammsitz in der EU?* Die Forschungsfrage lässt sich in Bezug auf das Transfer-Ergebnis damit beantworten, dass eine „zeremonielle Übertragung“ vom Stammsitz in Kombination mit Widerständen in der Tochterfirma in den drei Dimensionen Philosophy, Policy und Practice erfolgt. Der Begriff der „zeremoniellen Übertragung“ soll den lediglich formal am Stammsitz propagierten Anspruch des weltweiten Transfers einer Policy bezeichnen. Er differenziert damit die in der Literatur bereits festgestellte „zeremonielle Übernahme“ weiter aus, mit der Kostova/Roth (2002) die formale Anpassung der Tochterfirma an zentrale Strategien bezeichnen. In den untersuchten Unternehmen wird der Transfer-Anspruch zwar durch die Formalisierung in einer GRV gestützt, jedoch nicht durch systematische



Bemühungen von Unternehmensseite zur tatsächlichen Übertragung umgesetzt. Zwar gibt es einige Versuche der Kommunikation durch Schulungen und Emails in den Dimensionen Philosophy und Policy, jedoch ohne Kontrollmechanismen, die die Praxis forcieren würden. Diese Kommunikationsbemühungen stoßen beim lokalen Management im indischen Kontext zudem auf Widerstände, da ihre „Frame Resonance“ niedrig ist und der Fokus auf Frauenförderung im indischen Kontext als nicht relevant empfunden wird. Man kann daher von einem „rudimentären Transfer“ von DiM in den untersuchten Unternehmen sprechen.

Auch am Stammsitz ist Diversity in Frankreich und mehr noch in Deutschland ein neues Konzept, das nur langsam infolge gesetzlichen und gesellschaftlichen Drucks und isomorpher Wirkungen aus dem angelsächsischen Raum und der EU Verbreitung findet. In der Zentrale beschränken sich die Wirkungen daher ebenfalls weitgehend auf die Philosophy- und Policy-Ebene, obwohl sich messbare Wirkungen insbesondere in Bezug auf den langsam zunehmenden Frauenanteil auf der Führungsebene abzeichnen. Insofern ist Diversity auch hier als Teil einer öffentlichkeitswirksamen Corporate-Social-Responsibility-Strategie zu verstehen und weniger als Teil einer global einheitlichen Personalpolitik.

*Womit lässt sich dieses Ergebnis erklären?* Ein zentraler Grund ist neben den Widerständen vor Ort in strategischen Erwägungen der Zentrale zu sehen, die auf eine *duale Strategie* der Erhöhung von Standards für gesuchte Fachkräfte und der Stärkung ihrer Reputation auf bestimmten Märkten einerseits (Race to the Top) und Lohnkostenarbitrage durch die Ausnutzung der den Preis von Arbeit senkenden Differenzen in der Belegschaft andererseits (Race to the Bottom) setzen. Während also angesichts des demografischen Wandels insbesondere weibliche Fachkräfte in Deutschland und Frankreich langsam von DiM zu profitieren beginnen, wird der Gedanke der Vielfalt in Niedriglohnländern genutzt, um auf Grundlage gesellschaftlicher Rollen qua Geschlecht, Kaste oder ethnischer Zugehörigkeit eine Unterschichtung des Lohnniveaus zu erreichen und gewerkschaftliche Organisation zu vermeiden. Die Personalpolitiken für die Elite entwickeln sich nach oben, für regulär Beschäftigte und insbesondere die Führungskräfte sind die Bedingungen in TNU teilweise besser als die lokalen Standards in Schwellen- und Entwicklungsländern. Doch die Bedingungen für die Masse an ArbeiterInnen, die, wie die Fallstudien gezeigt haben, zum großen Teil sogar in den eigenen Werken der TNU prekär beschäftigt sind, sind Teil eines globalen Unterbietungswettbewerbs, der auf niedrigen Lohnkosten basiert. Derzeit bleibt Diversity Management ein Elitenprojekt, das in europäischen Unternehmen auf die Förderung

hochqualifizierter Frauen gerichtet ist. Für diese Gruppe ist DiM eine Praxis, für die Masse der Beschäftigten erfolgt kein Transfer. Diese duale Strategie beantwortet, weshalb lediglich eine zeremonielle Übertragung erfolgt: In Ländern, in denen institutionelle und gesellschaftliche Erwartungen kein anderes Verhalten erzwingen, ist die Implementierung aus Unternehmenssicht nicht notwendig. Der zeremonielle Transfer sichert die Sichtbarkeit als global verantwortlicher Akteur in den Ländern, in denen diese Legitimationsbasis für das Unternehmen relevant ist.

*Welche Rolle spielen nun Globale Rahmenvereinbarungen im Policy-Instrumenten-Mix?* Die Globalen Rahmenvereinbarungen bilden einen Bezugspunkt für transnationale Gewerkschaftskooperation und im Falle von Verstößen. Sie können helfen, bei den ArbeiterInnen ein Bewusstsein für ihre Rechte zu entwickeln und institutionalisieren diese auf Unternehmensebene. Insbesondere in den USA und der Türkei konnten sie in mehreren Unternehmen genutzt werden, um die Anerkennung von Gewerkschaften mit Unterstützung der Zentrale durchzusetzen. Allerdings sind die GRV dem Management und der Belegschaft zu wenig bekannt und werden – mit Ausnahme der AA Group – weder von Arbeitgeber- noch von Arbeitnehmerseite tatsächlich mit Antidiskriminierungs- oder Diversitätspolitiken verknüpft. Abgesehen von der spezifischen Vereinbarung bei der AA Group, die vor dem Hintergrund gesetzlicher Verpflichtungen in Frankreich zu verstehen ist, bilden GRV bisher keinen Bezugspunkt für Diversitätspolitiken außerhalb Europas. Das französische Unternehmen zeigt jedoch, dass eine Nutzung der GRV zur Sensibilisierung für das Thema durchaus vielversprechend ist, obwohl auch hier zahlreiche Widerstände in der Implementierung auftreten.

Für die Gewerkschaften stellt Gleichstellungspolitik in weiten Teilen keine Priorität dar und widerspricht den Interessen ihrer klassischen Klientel. Zudem kämpfen sie unter den Bedingungen der Globalisierung aus einer geschwächten Position, so dass kein Druck zur transnationalen Umsetzung von Diversitätspolitiken aufgebaut wird. Die *Einflussfaktoren*, die die Umsetzung von Diversitätspolitiken beeinflussen, sind also vor allem mit dem jeweiligen nationalen Kontext am Produktionsstandort verknüpft: das Diversity-Regime im jeweiligen Land, d.h. die rechtlichen und gesellschaftlichen Erwartungen, aber auch die Strategien der Mitbewerber und Forderungen der lokalen Gewerkschaften beeinflussen die jeweilige nationale Strategie. Der Schwerpunkt von DiM liegt bei den untersuchten Unternehmen im Herkunftsland, da die dortige Reputation für die Rekrutierung der Top-Führungskräfte und

den privilegierten Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen besonders wichtig ist. Es sind also vor allem *exogene und Policy-bezogene Einflussfaktoren*, die DiM zu einem Sonderfall für die Transfer-Debatte machen.

Um die gewonnenen Erkenntnisse zu überprüfen, wären Untersuchungen von weiteren Unternehmen in weiteren Ländern vor der Folie des hier operationalisierten „Diversity-Politics“-Ansatzes interessant. Dabei könnte die Hypothese zur Grundlage gemacht werden, dass der Transfer von Diversitätspolitiken nur dann erfolgt, wenn Diversity Regime und Akteurskonstellation an beiden Standorten unterstützend wirken. Tatsächlich hängt die Verbesserung von Standards für die gesamte Belegschaft von dem jeweiligen gewerkschaftlichen Organisationsgrad ab. Globale Rahmenvereinbarungen können hier einen Beitrag leisten, indem sie die transnationale Solidarität zwischen Beschäftigten an verschiedenen Standorten stärken.

## Literatur

- AA Group (2010a): Jahresbericht 2010, Paris.
- AA Group (2010b): Nachhaltigkeitsbericht 2010, Paris.
- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in: *Gender and Society* 4 (2): 139-158.
- Acker, Joan (2006): Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations, in: *Gender & Society* 20 (4): 441-64.
- Agócs, Carol (1997): Institutionalized Resistance to Organisational Change: Denial, Inaction and Repression, in: *Journal of Business Ethics* 16: 917-931.
- Agrawal, Purushottam (2010): Jeder Kaste ihre Schublade, in: *Edition Le Monde Diplomatique* (7, Indien. Die barfüßige Großmacht): 11-13.
- Altonji, Joseph G./Blank, Rebecca M. (1999): Race and gender in the labor market, in: O Ashenfelter, D Card (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*, 3: 3143-3259.
- Altvater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (2007): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, Münster.
- Amnesty International (2010): India - Amnesty International Report 2010, London.
- Amoore, Louise (2002): *Globalisation contested. An international political economy of work*, Manchester.
- Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (2007): *Gender und Diversity. Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik*, (Hrsg.), Wiesbaden, i.E.
- Anker, Richard (1998): *Gender and Jobs. Sex segregation of occupations in the world*, ILO, Genf.
- Arendt, Hannah (1970): *Macht und Gewalt*, München.
- Arrow, K. (1973): *The Theory of Discrimination*, in: Ashenfelter, O./A. Rees (Hrsg.): *Discrimination in Labor Markets*, Princeton, New Jersey.
- Assemblée Nationale (2009): Fiche n° 13 : L'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, in: [http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/fiches\\_synthese/fiche\\_13.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/connaissance/fiches_synthese/fiche_13.asp).
- Auth, Diana/Holland-Cunz, Barbara (2007): Alarmismus und Aktionismus. Diskurs und Politik zum Demografischen Wandel in Deutschland, in: *Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen* (Hrsg.): *Demografischer Wandel. Die Stadt, die Frauen und die Zukunft*, Böttrop: 65-78.
- Baatz, Dagmar/Rudolph, Clarissa/Satilmis, Ayla (Hrsg.) (2004): *Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit*, Münster.
- Baer, Susanne (1995): *Würde oder Gleichheit? Zur angemessenen grundrechtlichen Konzeption von Recht gegen Diskriminierung am Beispiel sexueller Belästigung am Arbeitsplatz in der Bundesrepublik Deutschland und den USA*, Baden-Baden.
- Bair, Jennifer (2008): Analysing global economic organization: embedded networks and global chains compared, in: *Economy and Society* 37 (3): 339 - 364.
- Bansal, Anjali (2010): Indian companies should include more women in their leadership, in: <http://www.livemint.com/2010/02/14211715/Indian-companies-should-includ.html>.
- Barreto, Ilídio (2010): Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, in: *Journal of Management* 36 (1): 256-280.

- Barrientos, Stephanie /Smith, Sally (2006a): The ETI code of labour practice: Do workers really benefit? Report on the ETI Impact Assessment 2006. Part 1: Main Findings, Brighton.
- Barrientos, Stephanie/Dolan, Catherine/Tallontire, Anne (2003): A Gendered Value Chain Approach to Codes of Conduct in African Horticulture, in: *World Development* 31 (9): 1511-1526.
- Barrientos, Stephanie/Smith, Sally (2006): *Ethical Trading Initiative Impact Assessment*, London.
- Barthes, Roland (2010/1957): *Mythen des Alltags*, Berlin.
- Bartlett, Christopher A./Ghoshal, Sumantra (1991): *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Boston, Mass.
- Bayer, Michael/Mordt, Gabriele/Terpe, Sylvia, et al. (Hrsg.) (2008): *Transnationale Ungleichheitsforschung: Eine neue Herausforderung für die Soziologie*, Frankfurt a. M.
- Bayreuther, Frank (2007): Diskriminierungsschutz und Gleichbehandlung im Arbeitsleben – Eine rechtswissenschaftliche Analyse der Diskussion über das AGG, in: Krell, Gertraude/Barbara Riedmüller/Barbara Sieben/Dagmar Vinz (Hrsg.): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt a. M./New York: 179-200.
- Beauvoir, Simone de (1949): *Le deuxième sexe*, Paris.
- Beck, Ulrich (2000): Freiheit statt Kapitalismus. Ein Gespräch mit Ulrich Beck und Richard Sennett, in: *Die Zeit* (6.4.2000).
- Becker-Schmidt, Regina (1987): Frauen und Deklassierung. Geschlecht und Klasse, in: Beer, Ursula (Hrsg.): *Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Kritik*, Bielefeld: 187-235.
- Beer, Ursula (1990): *Geschlecht, Struktur, Geschichte: Soziale Konstituierung des Geschlechterverhältnisses*, Frankfurt a. M.
- Behnke, Claudia/Meuser, Michael (1999): *Geschlechterforschung und qualitative Methoden*, Opladen.
- Behringer, Stefan (2010): *Compliance kompakt. Best Practice im Compliance-Management*, Berlin.
- Beisheim, Marianne (2004): *Fit für Global Governance? Transnationale Interessengruppenaktivitäten als Demokratisierungspotential - am Beispiel Klimapolitik*, Opladen.
- Bender, A.F. /Klarsfeld, A./Laufer, J. (2011): Equality and Diversity in the French Context, in: Klarsfeld, Alain (Hrsg.): *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*
- Bendl, Regine/Fleischmann, Alexander/Hofmann, Roswitha (2009): Queer Theory and Diversity Management: Reading Codes of Conduct from a Queer Perspective, in: *Journal of Management and Organization* 15 (5): 625-638.
- Bendl, Regine/Fleischmann, Alexander/Walenta, Christa (2008): Diversity Management Discourse Meets Queer Theory, in: *Gender in Management: an international Journal* 23 (6): 382-394.
- Benería, Lourdes (2003): *Gender, Development and Globalization. Economics as if All People Mattered*, New York & London.
- Benz, Arthur (Hrsg.) (2004): *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung*, Wiesbaden.
- Berger, Roland (2011): *Dream Team statt Quote. Studie zu „Diversity and Inclusion“*, München.
- Berry, Frances Stokes/Berry, William D. (2007): Innovation and Diffusion Models in Policy Research, in: Sabatier, Paul (Hrsg.): *Theories of the Policy Process*, Boulder.

- Berthoin Antal, Ariane/Sobczak, André (2007): Corporate Social Responsibility in France: A mix of national traditions and international influences, in: *Journal of Business and Society* 46 (1): 9-32.
- Betz, Joachim (o.J.): Indien. Staatsaufbau und Politik. Gewerkschaften, Informationen zur politischen Bildung Bundeszentrale für politische Bildung, in: [http://www.bpb.de/die\\_bpb/JRFGWM,4,0,Staatsaufbau\\_und\\_Politik.html](http://www.bpb.de/die_bpb/JRFGWM,4,0,Staatsaufbau_und_Politik.html).
- Betzelt, Sigrid (2007): „Gender Regimes“: Ein ertragreiches Konzept für die komparative Forschung. Literaturstudie, ZeS-Arbeitspapier Nr. 12/2007.
- Bhowmik, Sharit K. (2009a): India. Labor Sociology Searching for a Direction, in: *Work and Occupations* 36 (2): 126-144.
- Bhowmik, Sharit K. (2009b): Understanding Labour Dynamics in India, in: *South African Review of Sociology* 40 (1): 18-32.
- Bidwal, Praful (2010): Die Liebe zur Demokratie, in: *Edition Le Monde Diplomatique* (7, Indien. Die barfußige Großmacht): 6-9.
- Birkinshaw, Julian (2000): *Entrepreneurship in the Global Firm: Enterprise and Renewal*, London.
- Björkman, Ingmar/Budhwar, Pawan/Smale, Adam, et al. (2008): Human resource management in foreign-owned subsidiaries: China versus India, in: *The International Journal of Human Resource Management* 19 (5): 964-978.
- Blanpain, Roger (2000): Review of the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Possible revisions to the chapter on employment and industrial relations, in: Blanpain, Roger (Hrsg.): *Multinational Enterprises and the Social Challenges of the XXIst Century*, The Hague, 37: 29 - 66.
- Bluhm, Katharina (2008): Corporate Social Responsibility. Zur Moralisierung der Unternehmen aus soziologischer Perspektive, in: Maurer, Andrea/Uwe Schimank (Hrsg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen - die Unternehmen der Gesellschaft*, Wiesbaden: 144-163.
- Bolton, John (2000): „Should We Take Global Governance Seriously?“, in: *Chicago Journal of International Law* (1): 205-222.
- Borooah, Vani K./Dubey, Amaresh/Iyer, Sriya (2007): The effectiveness of jobs reservation: caste, religion and economic status in India, in: *Development & Change* 38 (3): 423-45.
- Börzel, Tanja (2000): Private Actors on the Rise? The Role of Non-State Actors in Compliance with International Institutions, Preprint 2000/14, Max-Planck-Projectgroup on Common Goods, Bonn.
- Börzel, Tanja (2002): Non-State Actors and the Provision of Common Goods: Compliance with International Institutions, in: Héretier, Adrienne (Hrsg.): *Common Goods. Reinventing European and International Governance*, Lanham: 159-182.
- Bothfeld, Silke/Gronbach, Sigrid/Riedmüller, Barbara (Hrsg.) (2002): *Gender Mainstreaming - eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis. Politik und Geschlechterverhältnisse*, Frankfurt a. M.
- Botterweck, Gerd (1997): *Gewerkschaften in Indien*, Arbeitspapier, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bouquet, Cyril/Birkinshaw, Julian (2008): Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters, in: *Academy of Management Journal* 51: 577-601.
- Bourque, Reynald (2008): International Framework Agreements and the Future of Collective Bargaining in Multinational Companies, in: *Just Labor. A Canadian Journal of Work and Society* 12: 30-47.
- Boyer, Robert/Charron, Elsie/Jürgens, Ulrich, et al. (1998): *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, (Hrsg.), Oxford.

- Brabet, Julienne (2006): From the Two-pronged Social and Economic Project to the AA Way: CSR at Loggerheads with Globalisation and Increasing Profitability, Brussels.
- Brand, Ulrich (2005): Order and regulation: Global Governance as a hegemonic discourse of international politics?, in: *Review of International Political Economy* 12 (1): 155-176.
- Brand, Ulrich/Scherrer, Christoph (2005): Contested Global Governance: Konkurrierende Formen und Inhalte globaler Regulierung, in: Behrens, Maria (Hrsg.): *Globalisierung als politische Herausforderung: Global Governance zwischen Utopie und Realität*, Wiesbaden: 115-129.
- Brewster, Chris/Wood, Geoffrey/Brookes, Michael (2008): Similarity, isomorphism or duality? Recent survey evidence on the human resource management policies of multinational corporations, in: *British Journal of Management* 19: 320-342.
- Bronfenbrenner, Kate (Hrsg.) (2007): *Global Unions. Challenging Transnational Capital Through Cross-Border Campaigns*. Frank W. Pierce Memorial Lectureship and Conference Series, Ithaca, NY [u.a.].
- Browne, Irene/Misra, Joya (2003): The Intersection of Gender and Race in the Labor Market, in: *Annual Review of Sociology* 29. Jg. (August): 487-513.
- Bruchhagen, Verena/Grieger, Jürgen/Koall, Iris, et al. (2011): Social inequality, diversity and equal treatment at work: the German case, in: Klarsfeld, Alain (Hrsg.): *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment* Cheltenham: 109-138.
- Bührmann, Andrea D. (2009): Intersectionality – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? Tendenzen, Herausforderungen und Perspektiven der Forschung über Intersektionalität, in: *GENDER* 1 (2): 28-45.
- Burgard, Oliver (2000): *Das gemeinsame Europa - von der politischen Utopie zum außenpolitischen Programm. Meinungs austausch und Zusammenarbeit pro-europäischer Verbände in Deutschland und Frankreich 1924-1933*, Frankfurt a. M.
- Busch, Per-Olof/Jörgens, Helge (2007): Dezentrale Politikkoordination im Internationalen System - Ursachen, Mechanismen und Wirkungen der internationalen Diffusion politischer Innovationen, in: Holzinger, Katharina/Helge Jörgens/Christoph Knill (Hrsg.): *Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken*. PVS - Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 38, Wiesbaden: 56-84.
- Butler, Judith (2009): *Das Unbehagen der Geschlechter*, Frankfurt a. M.
- Carr, Marilyn/Chen, Martha (2004): Globalization, social exclusion and gender, in: *International Labour Review* 143 (1/2): 129-160.
- Castells, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Cambridge, MA [u.a.].
- CEREQ (2006): *Jeunes issus de l'immigration, une pénalité à l'embauche qui perdure*, Marseille.
- Chakrabarty, Dipesh (2007): *Provincializing Europe. Postcolonial Thought and Historical Difference*, Princeton, New Jersey.
- Chappell, Louise (2006): Comparing Political Institutions: Revealing the Gendered Logic of Appropriateness, in: *Politics & Gender* 2 (2): 223-235.
- Chappell, Louise (2010): Comparative Gender and Institutions: Directions for Research, in: *Perspectives on Politics* 8 (1): 183-89.
- Clauwaert, Stefan/Schömann, Isabelle (2011): *European social dialogue and transnational framework agreements as a response to the crisis?*, ETUI.
- Clutterbuck, David (2002): *Mentoring and diversity: an international perspective*, Oxford.
- CNIL (Commission Nationale de l'informatique et des libertés) (2005): *Avis du 5 juillet*, Paris.

- Cockburn, Cynthia (1991): *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*, Cornell International Industrial and Labor Relations Report, Ithaca, New York.
- Coleman, James S. (1974): *Power and the Structure of Society*, New York.
- Colgan, Fiona/Ledwith, Sue (2002): *Gender, diversity and trade unions: international perspectives*, Routledge research in employment relations 6, London; New York.
- Combahee River Collective (1982): *A Black Feminist Statement*, in: Hull, Gloria T./Patricia Bell Scott/Barbara Smith (Hrsg.): *But Some of Us Are Brave. Black Women's Studies*, Old Westbury: 13-22.
- Collings, David G. (2008): *Multinational corporations and industrial relations research: A road less travelled*, in: *International Journal of Management Reviews* 10: 173-193.
- Commission on Global Governance (1998): *Our global neighbourhood. The report of The Commission on Global Governance*, Oxford paperbacks, Oxford u.a.
- Connell, Robert W. (1987): *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*, Stanford.
- Conrad, Christoph/Kocka, Jürgen (Hrsg.) (2001): *Staatsbürgerschaft in Europa. Historische Erfahrungen und aktuelle Debatten*, Hamburg.
- Cooper, Davina (2004): *Challenging diversity. Rethinking equality and the value of difference*, Cambridge et al.
- Cox, Taylor (1993): *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco.
- Cox, Taylor H. Jr. (1991): *The multicultural organization*, in: *Academy of Management Executive* 5 (2): 34-47.
- Cox, Taylor Jr. (2001): *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, San Francisco.
- Crenshaw, Kimberle Williams (1989): *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex*, in: *University of Chicago Legal Forum*.
- Crouch, Colin (1983): *Pluralism and the New Corporatism: A Rejoinder*, in: *Political Studies* 31 (452-460).
- Crouch, Colin/Streeck, Wolfgang (1997): *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, London.
- Croucher, Richard/Cotton, Elizabeth (2009): *Global Unions, Global Business*, London.
- Cupchik, Gerald (2001): *Constructivist Realism: An Ontology That Encompasses Positivist and Constructivist Approaches to the Social Sciences*, in: *Forum: Qualitative Social Research* 2 (1).
- Dass, Parshotam/Parker, Barbara (1999): *Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning*, in: *Academy of Management Executive* 13 (2): 68-80.
- Davis, Kathy (2008): *Intersectionality as a buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful* in: *Feminist Theory* Vol. 9 (No. 1): 67-85.
- de Haan, Esther/Oldenziel, Joris (2003): *Labour conditions in IKEA's supply chain: Case Studies in India, Bulgaria and Vietnam*, Netherlands.
- Degele, Nina/Winker, Gabriele (2007): *Intersektionalität als Mehrebenenanalyse*, [http://www.tu-harburg.de/agentec/winker/pdf/Intersektionalitaet\\_Mehrebenen.pdf](http://www.tu-harburg.de/agentec/winker/pdf/Intersektionalitaet_Mehrebenen.pdf).
- Dicken, Peter (2011): *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*, Los Angeles u.a..
- DiMaggio, Paul/Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Dirks, Nicholas (2001): *Castes of Mind. Colonialism and the Making of Modern India*, Princeton.



- Doeringer, Peter B./Lorenz, Edward/Terkla, David G. (2003): The Adoption and Diffusion of High-Performance Management: Lessons from Japanese Multinationals in the West, in: *Cambridge Journal of Economics* (27): 265-286.
- Döge, Peter (2008): *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management*, Göttingen.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt a. M.
- Dörrenbächer, Christoph/Geppert, Mike (2006): Micro-politics and conflicts in multinational corporations: Current debates, re-framing, and contributions of this special issue, in: *Journal of International Management*: 251-265.
- Dye, Thomas R. (1976): *Policy analysis: what governments do, why they do it, and what difference it makes*, Tuscaloosa.
- Ebbinghaus, Bernhard (1999): Does a European Social Model Exist and Can it Survive?, in: Huemer, Gerhard/Michael Mesch/Franz Traxler (Hrsg.): *The Role of Employer Associations and Labour Unions in the EMU*, Aldershot: 1-26.
- Eckstein, Harry (1975): Case Study and Theory in Political Science, in: Greenstein, Fred I./Nelson W. Polsby (Hrsg.): *Handbook of Political Science. Strategies of Inquiry*, Reading: 79-138.
- Eder, Klaus (2005): Soziale Ordnung und symbolische Macht - Einige Überlegungen zur Dynamik von Transnationalisierungsprozessen, in: Aretz, Hans-Jürgen/Christian Lahusen (Hrsg.): *Die Ordnung der Gesellschaft. Festschrift zum 60. Geburtstag von Richard Münch*, Frankfurt a. M.: 373 - 395.
- Edwards, Paul/Edwards, Tony/Ferner, Anthony, et al. (2007a): *Employment Practices of MNCs in Organisational Context: A Large-Scale Survey*, De Montfort University; Kings College London; Warwick Business School, Warwick; London, 130.
- Edwards, Tony/Marginson, Paul/Edwards, Paul, et al. (2006): *Corporate Social responsibility in Multinational Companies: Management initiatives or negotiated agreements*. Paper presented at SASE Conference, Trier, 30 June-2 July 2006.
- Edwards, Tony/Kuruvilla, Sarosh (2005): International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs, in: *International Journal of Human Resource Management* 16 (1): 1-21.
- Edwards, Tony/Marginson, Paul/Edwards, Paul, et al. (2007b): *Corporate social responsibility in multinational companies: Management initiatives or negotiated agreements?* Geneva, International Institute for Labour Studies: 16.
- Egan, Mary Lou/Bendick, Marc (2003): Workforce Diversity Initiatives of US Multinational Corporations in Europe, in: *Thunderbird International Business Review* 45 (6): 701-27.
- Egels-Zanden, Niklas (2009): TNC motives for signing international framework agreements; A continuous bargaining model of stakeholder pressure, in: *Journal of Business Ethics* (84): 529-547.
- Egels-Zandén, Niklas/Hyllman, Peter (2007): Evaluating Strategies for Negotiating Workers' Rights in Transnational Corporations: The Effects of Codes of Conduct and Global Agreements on Workplace Democracy, in: *Journal of Business Ethics* 76 (2): 207-223.
- Ehmke, Ellen/Simon, Aino/Simon, Nils (2009): Internationale Arbeitsstandards im globalen Kapitalismus, in: Ehmke, Ellen/Michael Fichter/Nils Simon/Bodo Zeuner (Hrsg.): *Internationale Arbeitsstandards in einer globalisierten Welt*, Wiesbaden: 12-42.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Elliott, John E. (1996): Exploitation and Inequality, in: Dugger, William M. (Hrsg.): *Inequality. Radical Institutional Views on Race, Gender, Class, and Nation*, Westport, Connecticut/London, 178: 53-63.

- Erfurt, Philine (ohne Jahr): Widerstände gegen Gleichstellung und Möglichkeiten der Akzeptanzsicherung, GenderKompetenzZentrum Humboldt-Universität-Berlin, Berlin, 10.
- Ernst, Holger (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 73 (12): 1249-1275.
- Escobar, Arturo (1988): Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World, in: Cultural Anthropology 3 (4): 428-43.
- Esping-Andersen, Gosta (1990): The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge.
- EU-Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration (2012): Hauptseite, in: <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=de>.
- EU Generaldirektion Justiz, Grundrechte und Bürgerschaft (2011): Ausgewogene Mitwirkung von Frauen und Männern in Positionen mit Entscheidungskompetenzen, in: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_de.htm).
- Eurofound (2008): Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level, Luxemburg.
- European Commission (2001): GREEN PAPER. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, 32.
- European Commission (2004): Equality and Non-Discrimination in an Enlarged European Union, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Evans, Peter (2010): Is it Labor's Turn to Globalize? Twenty-first Century Opportunities and Strategic Responses, in: Global Labour Journal 1 (3): 352-379.
- Fairbrother, Peter/Hammer, Nikolaus (2005): Global Unions: Past Efforts and Future Prospects, in: Relations Industrielles/Industrial Relations 60 (3): 405-431.
- Fassin, Yves (2009): The Stakeholder Model Refined, in: Journal of Business Ethics 84: 113-135.
- Faust, Joachim/Lauth, Hans-Joachim (2001): Politikfeldanalyse, in: Mols, Manfred/Hans-Joachim Lauth/Christian Wagner (Hrsg.): Politikwissenschaft: Eine Einführung, Paderborn u.a.
- Feagin, Joe E./Booher Feagin, Clairece (1986): Racial and Ethnic Relations.
- Federation, International Metalworkers' (2003): The power of Framework Agreements, in: <http://www.imfmetal.org/main/index.cfm?n=47&l=2&c=7786>.
- Fenstermaker, Sarah/West, Candace (2002): Doing Gender, Doing Difference: Social Inequality, Power and Resistance, London.
- Ferner, Anthony/Almond, Phil/Colling, Trevor (2005): Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of 'Workforce Diversity' in US Multinationals, in: Journal of International Business Studies 36 (3): 304-321.
- Ferree, Myra Marx/Gamson, William A. /Gerhards, Jürgen, et al. (2002): Shaping Abortion Discourse: Democracy and the Public Sphere in Germany and the United States, New York.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus (2011): Going local with global policies: Implementing international framework agreements in Brazil and the United States, in: Papadakis, Konstantinos (Hrsg.): Practices and Outcomes of an Emerging Global Industrial Relations Framework: 73-97.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (2011a): Kann transnationale Solidarität auf Konzernebene organisiert werden? Der Ansatz der internationalen Rahmenabkommen, in: Gerlach, Frank/Thomas Greven/Ulrich Mückenberger/Eberhard Schmidt (Hrsg.): Gewerkschaftliche Solidaritätspolitik unter Bedingungen von Krise und globaler Konkurrenz, Berlin.

- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (2011b): Si può organizzare la solidarietà internazionale a livello aziendale? La prospettiva degli International Framework Agreements (Ifa), in: *Sociologia del lavoro* 123 (Lavoro e partecipazione. Sindacati e movimenti sociali nella globalizzazione dei processi produttivi): 97-114.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (forthcoming): Can transnational solidarity be organized around production networks? Reflections on the strategy of International Framework Agreements, in: Fairbrother, Peter/Marc-Antonin Hennebert/Christian Lévesque (Hrsg.): *Transnational Trade Unionism: New capabilities and prospects*, London.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (im Erscheinen): Can transnational solidarity be organized around production networks? Reflections on the strategy of International Framework Agreements, in: Fairbrother, Peter/Marc-Antonin Hennebert/Christian Lévesque (Hrsg.): *Transnational union action and Multinational Corporations: New capabilities for building labour institutions*.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Sydow, Jörg (2011): Employment relations in global production networks: Initiating transfer of practices via union involvement, in: *Human Relations* 64 (4): 599-622.
- Finnemore, Martha/Sikkink, Kathryn (1998): International Norm Dynamics and Political Change, in: *International Organization* 52 (4): 887-917.
- Fischer, Frank (2003): *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*, Oxford.
- Flasbarth, Axel (2003): *Die Integration von Kernarbeitsstandards in die Welthandelsorganisation*, Bamberg.
- Flick, Uwe (1999): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, Uwe (2006): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, Hamburg.
- Florkowski, Gary (1996) (1996): Managing Diversity Within Multinational Firms for Competitive Advantage, in: Kossek, E./Lobel, S. (Hrsg.): *Managing Diversity*, Oxford: 337-364.
- Flyvbjerg, Bent (2006): Five Misunderstandings About Case-Study Research, in: *Qualitative Inquiry* 12 (2): 219-245.
- Fonow, Mary Margaret/Franzway, Suzanne (2007): Transnational union networks, feminism and labour advocacy, in: Schmidt, Verena (Hrsg.): *Trade union responses to globalization. A review by the Global Union Research*, Geneva: 165-176.
- Foucault, Michel (2005): *Analytik der Macht*, Frankfurt a. M..
- Fransen, Luc W./Kolk, Ans (2007): Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards, in: *Organization* 14 (5): 667-684.
- Fraser, Nancy/Honneth, Axel (2003): *Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*, Frankfurt a. M..
- Fredman, Sandra (2001): *Discrimination Law*, Oxford.
- Frerichs, Petra (2000): Klasse und Geschlecht als Kategorien sozialer Ungleichheit, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52 (1): 36-59.
- Friedman, Milton (1962): *Capitalism and Freedom*, Chicago.
- Friese, Marianne (1995): Modernisierungsfallen im historischen Prozeß. Zur Entwicklung der Frauenarbeit im gewandelten Europa, in: *Berliner Journal für Soziologie* (2): 149-162.
- fro/dpa (2010): Schmiergeldaffäre: Daimler feuerte 45 Mitarbeiter wegen Korruption, Spiegel Online, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,685665,00.html>.
- Fuchs, Doris (2006): Privatwirtschaft und Governance: Transnationale Unternehmen und die Effektivität privaten Regierens, in: Schirm, Stefan A. (Hrsg.): *Globalisierung. Forschungsstand und Perspektiven*, Baden-Baden: 147 - 168.

- Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – Mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie, Berlin.
- Gallin, Dan (2008): International Framework Agreements: A Reassessment, in: Papadakis, Konstantinos (Hrsg.): Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?, Geneva: 15-41.
- Garcia-Pont, Carlos/Canales, Juan I./Noboa, Fabrizio (2009): Subsidiary Strategy: The embeddedness component, in: Journal of Management Studies 46 (2): 182-214.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity, New York.
- Gartenberg, Indira /Bandekar, Supriya (2011): IFA Project. Country Report India. Excerpts on the Metal Sector. May 2011, Forschungsprojekt Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements?, Mumbai/Berlin.
- George, Alexander L./Bennett, Andrew (2005): Case studies and theory development in social sciences, Cambridge.
- Geppert, Mike/Matten, Dirk/Walgenbach, Peter (2006): Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research, in: Human Relations 59 (11): 1451-1465.
- Geppert, Mike/Williams, Karen (2006): Global, National and Local Practices in Multinational Corporations: Towards a Sociopolitical Framework, in: International Journal of Human Resource Management 17 (1): 49-69.
- Gereffi, Gary (1994): The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks, in: Gereffi, Gary/M Korzeniewicz (Hrsg.): Commodity chains and global capitalism, Westport, CT.
- Gereffi, Gary/Humphrey, John/Sturgeon, Timothy (2005): The governance of global value chains, in: Review of International Political Economy 12 (1): 78-104.
- Gereffi, Gary/Korzeniewicz, Miguel (Hrsg.) (1994): Commodity chains and global capitalism, Westport, Conn. u.a..
- Gerring, John (2004): What is a Case Study and What is it Good for?, in: American Political Science Review 98 (02): 341-354.
- Ghuri, Pervez N. (2004): Designing and Conducting Case Studies in International Business Research, in: Marschan-Piekkari, R./C. Welch (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, Cheltenham: 109–124.
- Ghoshal, Sumantra/Nohria, Nitin (1993): Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, in: MIT Sloan Management Review 34 (2): 23-35.
- Gibbon, Peter (2002): At the cutting edge? Financialisation and UK clothing retailers' global sourcing patterns and practices, in: Competition & Change 6 (3): 289-308.
- Gibbon, Peter/Bair, Jennifer/Ponte, Stefano (2008): Governing global value chains: an introduction, in: Economy and Society 37 (3): 315-338.
- Gibbon, Peter/Ponte, Stefano (2008): Global value chains: from governance to governmentality?, in: Economy and Society 37 (3): 365-392.
- Giddens, Anthony (1984): The constitution of society, Cambridge.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2004): Diversity Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: dies. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden, 4. Aufl.: 393-412.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (2005): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, Bern.

- Glyn, Andrew/Hughes, Alan/Lipietz, Alain, et al. (1990): The Rise and Fall of the Golden Age, in: Marglin, Stephen A./Juliet B. Schor (Hrsg.): The Golden Age of Capitalism. Reinterpreting the Postwar Experience, Oxford: 39 - 125.
- Goffman, Erving (1974): Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience, New York.
- Goffman, Erving (2010): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, München.
- Göhler, Gerhard (1997): Wie verändern sich Institutionen? Revolutionärer und schleichender Institutionenwandel, in: Göhler, Gerhard (Hrsg.): Institutionenwandel. Leviathan-Sonderheft 16, Opladen.
- Gomolla, Mechthild/Radtke, Frank-Olaf (2002): Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule, Opladen.
- Gordon, Jennifer (2007): Transnational Labor Citizenship, in: Southern California Law Review 80 (3): 503-599.
- Grande, Edgar/König, Markus/Pfister, Patrick, et al. (2006): Politische Transnationalisierung: Die Zukunft des Nationalstaats - Transnationale Politikregime im Vergleich, in: Schirm, Stefan A. (Hrsg.): Globalisierung. Forschungsstand und Perspektiven, Baden-Baden: 119 - 145.
- Gray, Virginia (1973): Innovations in the State: A Diffusion Study, in: American Political Science Review (67): 887-917.
- Greene, Anne-Marie/Kirton, Gill/Wrench, John (2005): Trade Union Perspectives on Diversity Management: A Comparison of the UK and Denmark, in: European Journal of Industrial Relations 11 (2): 179-196.
- Greer, Ian/Hauptmeier, Marco (2008): Political Entrepreneurs and Co-Managers: Labour Transnationalism at Four Multinational Auto Companies, in: British Journal of Industrial Relations 46 (1): 76-97.
- Greven, Thomas/Scherrer, Christoph (2005): Globalisierung gestalten. Weltökonomie und soziale Standards, Bonn.
- Griffin, Penny (2007): Refashioning IPE: What and how gender analysis teaches international (global) political economy, in: Review of International Political Economy 14 (4): 719-736.
- Grimshaw, Damian/Rubery, Jill (2005): Inter-capital relations and the network organisation: redefining the work and employment nexus, in: Cambridge Journal of Economics 29 (6): 1027-1051.
- Grosser, Kate/Moon, Jeremy (2004): Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues, International centre for corporate social responsibility (University of Nottingham), Nottingham, 39.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca (2004): The ICFTU and the World Economy: A Historical Perspective, in: Munck, Ronaldo (Hrsg.): Labour and Globalisation. Results and Prospects, Liverpool: 34-51.
- Gupta, Dipankar (2005): Caste and politics: identity over systems, in: Annual Review of Anthropology 21: 409-27.
- Haas, Peter M. (1992): Knowledge, Power and International Policy Coordination, in: International Organization 46 (1).
- Hagen, Katherine A. (2003): Policy Dialogue between the International Labour Organization and the International Financial Institutions: The Search for Convergence, Dialogue on Globalization 09.
- Hahn, Rüdiger (2011): Internationale Standardfindung und Global Governance: Zur Legitimität des Entstehungsprozesses der Leitlinie ISO 26000, in: Die Betriebswirtschaft 71 (2): 121-137.
- Hahn, Rüdiger (2009): Multinationale Unternehmen und die 'Base of the Pyramid' - Neue Perspektiven von Corporate Citizenship und Nachhaltiger Entwicklung, Wiesbaden.

- Hall, Peter A./Soskice, David (2001): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford.
- Hall, Peter A./Soskice, David (2009): *An Introduction to Varieties of Capitalism*, in: Hancké, Bob (Hrsg.): *Debating Varieties of Capitalism. A Reader*, Oxford: 21-74.
- Hall, Peter A./Taylor, Rosemary C. R. (1996): *Political Science and the Three New Institutionalisms*, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.
- Hammer, Nikolaus (2005): *International Framework Agreements: global industrial relations between rights and bargaining*, in: *Transfer* 11 (04): 511-530.
- Hansen, Lise Lotte (2004a): *Does the Future of Unions Depend on the Integration of Diversity?*, in: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 11 (1/2): 129-142.
- Hansen, Lise Lotte (2004b): *Does the Future of Unions Depend on the Integration of Diversity?*, in: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 11 (1/2): 129-142.
- Haq, Ranaand/Ojha, Abhoy K. (2010): *Affirmative Action in India: Caste Based Reservations*, in: Klarsfeld, Alain (Hrsg.): *International Handbook on Diversity Management at Work: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*
- Hardmeier, Sibylle/Vinz, Dagmar (2007): *Diversity und Intersektionalität - Eine kritische Würdigung der Originalität und Leistungsfähigkeit der zwei Ansätze für die Politikwissenschaft*, in: *Femina Politica* 16 (1): 23-33.
- Harrod, Jeffrey/O'Brien, Robert (Hrsg.) (2002): *Global Unions? Theory and strategies of organized labour in the global political economy. RIPE Series in Global Political Economy*, London; New York.
- Hart, Keith (1973): *Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana*, in: *The Journal of Modern African Studies* 11 (1): 61-89.
- Hartmann, Heidi (1983): *Marxismus und Feminismus: Eine unglückliche Ehe*, in: Sargent, Lydia (Ed.): *Frauen und Revolution*, Berlin: 29-78.
- Harzing, Anne-Wil/Sorge, Arndt (2003): *The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives*, in: *Organization Studies* 24 (2): 187-214.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005): *Neo-Institutionalismus*, Bielefeld.
- Hassel, Anke (2008): *The Evolution of a Global Labor Governance Regime*, in: *Governance* 21 (2): 231-251.
- Haunschild, Axel/Matten, Dirk/Preuss, Lutz (2006): *CSR and the Internationalisation of Employment Relations: The Case of a German Car Manufacturer*, Brussels.
- Haworth, Nigel/Ramsay, Harvey (1986): *Matching the Multinationals: Obstacles to International Trade Unionism*, in: *International Journal of Sociology and Social Policy* 6 (2): 55-82.
- Hawranek, Dieter (2011): *Im Würgegriff der USA*, in: *Spiegel* (50/2011): 82-84.
- Hays-Thomas, Rosemary (2004): *The Contemporary Focus on Managing Diversity*, in: Stockdale, Margaret S./Faye J. Crosby (Hrsg.): *The psychology and management of workplace diversity*.
- Held, David (2002) (2002): *Globalization, Corporate Practice and Cosmopolitan Social Standards*, in: Scherer, Andreas Georg et al. (Hrsg.): *Globalisierung und Sozialstandards*, München und Mering, Folge 9: 23-41.
- Held, David/McGrew, Anthony/Goldblatt, David (1999): *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Stanford.
- Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (im Erscheinen): *Global Governance von Arbeitsbeziehungen? Die Umsetzung von Globalen Rahmenvereinbarungen in Indien*,

- in: Daugareilh, Isabelle (Hrsg.): La RSE, vecteur d'un droit de la mondialisation?, Brüssel.
- Helfen, Markus/Sydow, Jörg (2011): Negotiating Global Standards as Institutional Work: The Case of International Framework Agreements. Berlin, Department of Management, School of Business & Economics, Freie Universität Berlin.
- Hellmann, Marion F. (2007): Social partnership at the global level: Building and Wood Workers' International experiences with International Framework Agreements, in: Schmidt, Verena (Hrsg.): Trade union responses to globalization. A review by the Global Union Research, Geneva: 23-34.
- Henes-Karnahl, Beate (2011): Frauen im Management: Frankreich hat die Nase vorn mit 17,2 Prozent, in: <http://www.juraforum.de/arbeitsrecht/frauen-im-management-frankreich-hat-die-nase-vorn-mit-17-2-prozent-322375>.
- Hepple, Bob /Coussey, Mary/Choudhury, Tufyal (2000): Equality: A New Framework - Report of the Independent Review of the Enforcement of UK Anti-Discrimination Legislation, Hart Publishing, Oxford.
- Herrnstadt, Owen (2007): Are International Framework Agreements a Path to Corporate Social Responsibility?, in: The Journal of Business and Employment Law 10 (1): 187-224.
- Hessler, Siglinde (2011): Internationale Rahmenvereinbarungen: Ein sinnvolles Instrument zur Durchsetzung von Mindestarbeitsstandards? Erfahrungen aus deutschen Unternehmen der Automobilindustrie in Mexiko. Fakultät für Sozialwissenschaft., Ruhr-Universität Bochum.
- Hirst, Paul/Thompson, Grahame (2002): The future of globalization, in: Co-operation and Conflict 37 (8): 247-65.
- Hiß, Stefanie (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch, Campus: Forschung, Frankfurt a. M..
- Hofstede, Geert (1980): Culture's Consequences - International Differences in Work Related Values, London, Neu Delhi.
- Holdcroft, Jenny (2006): International Framework Agreements: A Progress Report, in: Metal World (3): 18-22.
- Hollingsworth, J. Rogers/Boyer, Robert (1997): Coordination of Economic Actors and Social Systems of Production, (Hrsg.): Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions, New York: 1-47.
- Holst, Elke/Busch, Anne (2010): Führungskräfte Monitor 2010, Berlin.
- Hormel, Ulrike (2007): Diskriminierung in der Einwanderungsgesellschaft. Begründungsprobleme pädagogischer Strategien und Konzepte, Wiesbaden.
- Hughes, Annette/Haig, Peter/O'Brien, Jess (2011): Focus: UN endorses Guiding Principles for Business and Human Rights, in: [http://www.aar.com.au/pubs/ldr/focsrjun11\\_01.htm](http://www.aar.com.au/pubs/ldr/focsrjun11_01.htm).
- Hughes, Annette/Nicolson, Rachel (2008): Focus: Corporate Responsibility - May 2008. International law - a new force in shaping corporate conduct, in: <http://www.aar.com.au/pubs/ldr/focrmay08.htm>.
- Hurley, Lawrence (2011): Supreme Court May Consider Whether Companies Can Be Sued Over Human Rights, in: New York Times.
- Hyman, Richard (2002): The international labour movement on the threshold of two centuries: Agitation, organisation, bureaucracy, diplomacy, in: [http://www.arbark.se/pdf\\_wrd/Hyman\\_int.pdf](http://www.arbark.se/pdf_wrd/Hyman_int.pdf).
- ICFTU (2004): A Trade Union Guide to Globalisation, Brüssel.
- Industry, Indian Dairy (2000): India: World's Largest Milk Producer, in: [http://www.indiaday.com/ind\\_world\\_number\\_one\\_milk\\_producer.html](http://www.indiaday.com/ind_world_number_one_milk_producer.html).
- INSEE (2011): Salaire net annuel moyen selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle depuis 1984, in: [http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref\\_id=asfrevenus](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=asfrevenus).

- INSEE (2012): Emploi - Population active, in:  
[http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=3&sous\\_theme=1&nivgeo=0&type=2](http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=3&sous_theme=1&nivgeo=0&type=2)
- Internationale Arbeitsorganisation Vertretung in Deutschland (2011): ILO Verfassung, in:  
<http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/verfassung/index.htm>.
- International Metalworkers' Federation (IMF) (2010): IMF Guidelines on Trade Union Networks in TNCs, in:  
[http://www.imfmetal.org/files/10100610594479/IMF\\_TNC\\_Networks\\_Guidelines.pdf](http://www.imfmetal.org/files/10100610594479/IMF_TNC_Networks_Guidelines.pdf)
- IOE, International Organization of Employers (2007): International Framework Agreements - An Employers' Guide, Geneva.
- IOM (2010): World Migration Report 2010 - The Future of Migration: Building Capacities for Change, Geneva.
- ITUC (2011): Jährliche Übersicht über die Verletzungen von Gewerkschaftsrechten: Indien 2011, in: <http://survey.ituc-csi.org/India.html?lang=de#tabs-3>.
- Jakobi, Tobias (2007): Akteurzentrierter Institutionalismus und Arenen-Konzept in der Mitbestimmungsforschung, Oswald von Nell-Breuning Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik.
- Jenkins, Rhys/Pearson, Ruth/Seyfang, Gill (Hrsg.) (2002): Corporate Responsibility and Labor Rights. Codes of Conduct in the Global Economy, London, Sterling.
- Jepperson, Ronald L. (1991): Institutions, institutional effects, and institutionalism, in: Powell, Walter W./Paul DiMaggio (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis, Chicago: 143-163
- Jick, Todd D. (1979): Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action, in: Administrative Science Quarterly (24): 602-611.
- Johnson, R. Burke/Onwuegbuzie, Anthony J. (2004): Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, in: EDUCATIONAL RESEARCHER 33 (7): 14-26
- Jones, Deborah/Pringle, Judith/Shepherd, Deborah (2000): "Managing diversity" meets Aotearoa/New Zealand, in: Personnel Review 29 (3): 364-380.
- Joppke, Christian (2007): Beyond National Models: Civic Integration Policies for Immigrants in Western Europe, in: Western European Politics 30 (1): 1-22.
- Jörges, Hans-Ulrich (2011): Hebeln und Hobeln, in: Stern (45): 74.
- Kabeer, Naila (2000): The power to choose. Bangladeshi women and labour market decisions in London and Dhaka, London.
- Kamala, T.N./Doreswamy, A.G. (2007): Strategies for Enhancing Competitiveness of Indian Auto Component Industries, Indian Institute of Management, Kozhikode.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, in: American Journal of Sociology 82 (5): 965-90.
- Kenny, Meryl (2007): Gender, Institutions and Power: A Critical Review, in: Politics 27 (2): 91-100.
- Kern, Kristine (2000): Die Diffusion von Politikinnovationen. Umweltpolitische Innovationen im Mehrebenensystem der USA, Opladen.
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (Hrsg.) (2010): Organisation, Stuttgart.
- Kim, K./Park, J.-H./Prescott, J.E. (2003): The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries, in: Journal of International Business Studies 34 (4): 327-44.
- King DeJardin, Amelita (2009): Gender (in)equality, globalization and governance, International Labour Office, Geneva.
- Kirk, J./Miller, M. (1986): Reliability and validity in qualitative research, London.



- Klarsfeld, Alain (Hrsg.) (2010): International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment, Cheltenham, UK; Northampton, US.
- Klein, Naomi (2000): No Logo. Taking Aim at the Brand Bullies, London.
- Klinger, Cornelia (2003): Ungleichheit in den Verhältnissen von Klasse, Rasse und Geschlecht, in: Knapp, Gudrun-Axeli/Angelika Wetterer (Hrsg.): Achsen der Differenz. Gesellschaftstheorie und feministische Kritik II, Münster: 14-48.
- Klinger, Cornelia/Knapp, Gudrun-Axeli (Hrsg.) (2003): Achsen der Ungleichheit - Achsen der Differenz. Verhältnisbestimmungen von Klasse, Geschlecht, „Rasse“/Ethnizität, Münster.
- Klinger, Cornelia/Knapp, Gudrun-Axeli (Hrsg.) (2008): Über-Kreuzungen: Fremdheit, Ungleichheit, Differenz, Münster.
- Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG“, Berlin.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005): Race, Class, Gender. Reclaiming Baggage in Fast Travelling Theories, in: European Journal of Women's Studies 12 (3): 249-65.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2008): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen und Geschlechterforschung für die Praxis, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden: 151-162.
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.) (2007): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Managing Diversity, Hamburg.
- Kober, Martin (2009): Der Grundrechtsschutz in der Europäischen Union - Bestandsaufnahme, Konkretisierung und Ansätze zur Weiterentwicklung der europäischen Grundrechtsdogmatik anhand der Charta der Grundrechte der Europäischen Union, München.
- Kochan, Thomas et al. (2003): The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network, in: Human Resource Management 42 (1): 3-21.
- Kommission, Europäische (2010): Geschäftsnutzen von Vielfalt, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=de>.
- Köppel, Petra/Yan, Junchen/Lu□dicke, Jörg (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Kostova, T./Roth, K. (2002): Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects, in: Academy of Management Journal 35 (1): 215-233.
- Kostova, Tatiana/Roth, Kendall/Dacin, M. Tina (2008): Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique in new directions, in: Academy of Management Review 33 (994-1006): 994.
- Kostova, Tatiana/Zaheer, Srilata (1999): Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise, in: Academy of Management Review 24 (1): 64-81.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (2004): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2007): Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ - Plädoyer für vielfältige Verbindungen, in: Andresen, Sünne/Mechthild Koreuber/Dorothea Lüdke (Hrsg.): Gender und Diversity. Albtraum oder Traumpaar. Interdisziplinärer Dialog aktueller Tendenzen der "Modernisierung" von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik, Wiesbaden, i.E.

- Krell, Gertraude (Hrsg.) (2008a): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2008b): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden: 63-80.
- Krell, Gertraude (2008c): Einleitung: Chancengleichheit durch Personalpolitik – Ecksteine, Gleichstellungscontrolling und Geschlechterverständnis als Rahmen, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden: 3-22.
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara, et al. (Hrsg.) (2007): Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt a. M.
- Kritzinger, Sylvia/Michalowitz, Irina 2008 (2008): Methodologische Triangulation in der europäischen Policy-Forschung, in: Janning, Frank/Katrin Toens (Hrsg.): Die Zukunft der Policy-Forschung. Theorien, Methoden, Anwendungen, Wiesbaden: 191-210.
- Kulawik, Teresa (2005): Wohlfahrtsstaaten und Geschlechterregime im internationalen Vergleich, in: [http://web.fu-berlin.de/gpo/teresa\\_kulawik.htm](http://web.fu-berlin.de/gpo/teresa_kulawik.htm).
- Kymlicka, Will (2007): Multicultural Odysseys: Navigating the New International Politics of Diversity, Oxford.
- Lammert, Christian/Sarkowsky, Katja (2010): Travelling Concepts. Negotiating Diversity in Canada and Europe, Wiesbaden.
- Lane, Christel (2008): National capitalisms and global production networks: an analysis of their interaction in two global industries, in: *Socio-economic Review* 6 (2): 227-260.
- Lange, Ralf (2006): Gender Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen, Bern u.a.
- Lattes, Jean-Michel (1989): Le principe de non discrimination en Droit du Travail. Thèse Université Toulouse I. Toulouse: 870.
- Laufer, Jacqueline (2003): Equal Employment Policy in France: Symbolic Support and a Mixed Record, in: *Review of Policy Research* 20 (3): 423-42.
- Ledwith, Sue/Colgan, Fiona (2002): Tackling gender, diversity and trade union democracy: a worldwide project?, in: Ledwith, Sue/Fiona Colgan (Hrsg.): Gender, Diversity and Trade Unions. International Perspectives, London and New York: 01-27.
- Lenz, Ilse (2007): Inklusionen und Exklusionen in der Globalisierung der Arbeit. Einige Überlegungen, in: Aulenbacher, Brigitte et al. (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft, Wiesbaden: 185-200.
- Levesque, Christian/Murray, Gregor (2010): Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity, in: *Labor Studies Journal* 35 (2): 222-245.
- Levy, David (2008): Political Contestation in Global Production Networks, in: *Academy of Management Review* 33 (4): 943-963.
- Levy, David L./Prakash, Aseem (2003): Bargains Old and New: Multinational Corporations in Global Governance, in: *Business and Politics* 5 (2): 131-150.
- Lévy, Martine (1988): Le féminisme d'état en France: 1965-1985. Doctorat en Sciences Politiques. Paris, IEP.
- Lewis, Jane (1992): Gender and the Development of Welfare Regimes, in: *Journal for European Social Policy* 2: 159–173.
- Lillie, Nathan (2006): A Global Union for Global Workers. Collective Bargaining and Regulatory Politics in Maritime Shipping, MacDonald, Charles, *Studies in International Relations*, New York [u.a.].

- Lister, Ruth (1997): *Citizenship. Feminist Perspectives*, Houndmills
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood.
- Lombardo, Emanuela/Meier, Petra/Verloo, Mieke (2009): *The Discursive Politics of Gender Equality*, London.
- Losert, Annett (2009): *Perspektiven auf Diversity Management: Beschäftigte – Betriebsrat – Management*. Fachbereich Sozialwissenschaften. Hamburg, Universität Hamburg. Dissertation.
- Lutz, Helma/Herrera Vivar, Maria Teresa/Supik, Linda (2010): *Fokus Intersektionalität: Bewegungen und Verortungen eines vielschichtigen Konzeptes*, Wiesbaden.
- Lütz, Susanne (2007): *Policy-Transfer und Policy-Diffusion*, in: Benz, Arthur et al. (Hrsg.): *Handbuch Governance*, Wiesbaden: 132-43.
- Mackay, Fiona/Meier, Petra (2003): *Institutions, Change and Gender-Relations: Towards a Feminist New Institutionalism?*, A ‚Sneuelnota‘ prepared for the Joint Session of European Consortium of Political Research 2003, Workshop 23: *Changing Constitutions, building institutions and (re)defining gender relations*. Joint Session of European Consortium of Political Research
- March, James/Olsen, Johan P. (1989): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, New York.
- Massing, Peter (Hrsg.) (2010): *Gender und Diversity. Vielfalt verstehen und gestalten*, Schwalbach.
- Mayntz, Renate (2009): *Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung*, Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Frankfurt a. M.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz (1995a): *Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus*, in: Mayntz, Renate/Fritz Scharpf (Hrsg.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt a. M.: 39-72.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (1973): *Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes*, München.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.) (1995b): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt/New York.
- McCall, Leslie (2005): *The Complexity of Intersectionality*, in: *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 30 (3): 1771-1800.
- McKinsey (2007): *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, Report.
- Merx, Andreas (2006): *Von Antidiskriminierung zu Diversity: Diversity-Ansätze in der Antidiskriminierungspraxis*, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz - Online-Dossier der Themenwebsite Migration-Integration-Diversity der Heinrich-Böll-Stiftung, in: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_825.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_825.asp).
- Messner, Dirk (2005): *Global Governance: Globalisierung im 21. Jahrhundert gestalten*, in: Behrens, Maria (Hrsg.): *Globalisierung als politische Herausforderung: Global Governance zwischen Utopie und Realität*, Wiesbaden: 27-54.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2004): *ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens*, in: Becker, Ruth/Beate Kortendiek (Hrsg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*, Wiesbaden: 326-329.
- Meyer, John W. (2005): *Weltkultur – Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*, Frankfurt a. M.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology* 83 (1977): 340-63.
- Mielke, Christoph (2009): *Die strategische Neuausrichtung der ILO am Beispiel des Verbots von Kinderarbeit – Internationale Normen vs. lokale Realitäten?*, in: Ehmke,

- Ellen/Michael Fichter/Nils Simon/Bodo Zeuner (Hrsg.): Internationale Arbeitsstandards in einer globalisierten Welt, Wiesbaden: 172-191.
- Mies, Maria (1986): Patriarchy and accumulation on a world scale: women in the international division of labour, Third World books, London.
- Miller, Doug/Grinter, Steve (2003): International framework agreements in the global textile, garment and footwear sector, in: *Managerial Law* 45 (3/4): 111-116.
- mmq/dpa (2011): Gipfeltreffen mit Ministerrunde: Dax-Konzerne blockieren Frauenquote im Top-Management, Spiegel Online, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,792279,00.html>.
- Moghadam, Valentine M. (2005): *Globalizing Women: Transnational Feminist Networks*. Baltimore, John Hopkins University Press.
- Mohanty, Chandra T. (1991): Under Western Eyes: Feminist scholarship and colonial discourses, in: Mohanty, C.T./A. Russo/L. Torres (Hrsg.): *Third World Women and the Politics of Feminism*, Bloomington: 51-80.
- Mont, Oksana (2004): Product-service systems: Panacea or myth?, IIIIEE Dissertations 2004:1.
- Moody, Kim (1997): *Workers in a Lean World: Unions in the International Economy*, London.
- Mor Barak, Michàlle E. (2005): *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks.
- Morgan, Glenn (2007): National business systems research: Progress and prospects, in: *Scandinavian Journal of Management* 23: 127-145.
- Moser, Caroline/Levy, Karen 1986 (1986): *A Theory and Methodology of Gender Planning: Meeting Women's Practical and Strategic Gender Needs*, London.
- Mukherjee, Pranab (2011): Rede des Finanzministers zum Haushaltsplan 2011-12, in: [http://ibnlive.in.com/printpage.php?id=144645&section\\_id=53](http://ibnlive.in.com/printpage.php?id=144645&section_id=53), .
- Müller-Debus, Anna Kristin /Thauer, Christian R./Börzel, Tanja A. (2009): *Governing HIV/AIDS in South Africa. The Role of Firms*, SFB-Governance Working Paper Series No. 20, Berlin.
- Müller-Jentsch, Walther (2003): Akteure, Interessen, Institutionen. Überlegungen zu einer Theorie der Arbeitsbeziehungen, in: Schmid, Michael/Andrea Maurer (Hrsg.): *Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus. Interdisziplinäre Beiträge und Perspektiven der Institutionentheorie und -analyse*: 245-257.
- Müller, Oliver (2006): „Wirtschaftsmacht Indien – Chance und Herausforderung für uns“, München.
- Müller, Torsten/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan (2003): Globalisierung und gewerkschaftliche Internationalisierung - Zur Politik der Global Union Federations, in: *WSI-Mitteilungen* 56 (11): 666-672.
- Müller, Torsten/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan (2004): *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik*, Wiesbaden.
- Müller, Torsten/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan (2008): *Internationale Rahmenvereinbarungen – Chancen und Grenzen eines neuen Instruments globaler Gewerkschaftspolitik*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 12.
- Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten - aktuelle Tendenzen, in: Nickel, Hildegard Maria/Susanne Völker/Hasko Hüning (Hrsg.): *Transformation - Unternehmensreorganisation - Geschlechterforschung*, Opladen: 53-75.
- Müller, Ursula (2005): Geschlecht, Arbeit und Organisationswandel - eine Re-Thematisierung, in: Kurz-Scherf, Ingrid/Lena Correll/Stefanie Janczyk (Hrsg.): In

- Arbeit: Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel, Westfälisches Dampfboot: 224-240.
- Müller, Volker (2009): Outsourcing: Das Ende des indischen Callcenter-Wunders, in: Welt (04.08.2009).
- Mund, Horst/Priegnitz, Klaus (2007): Soft law – second best solution or a privatisation of social rights? Some pointers for a future discussion, in: Transfer 13 (4): 671-677.
- Musiolek, Bettina (2010): Geschlechtergerechtigkeit und freiwillige Instrumente der Unternehmensverantwortung in globalen Produktionsnetzwerken und Lieferketten, Duisburg: Institut für Entwicklung und Frieden, Universität Duisburg-Essen.
- Nickel, Rainer (2009): Drei Jahre Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG): eine Zwischenbilanz, in: [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_2303.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2303.asp).
- O'Brien, Robert/Williams, Marc (2007): Global Political Economy. Evolution and Dynamics, Basingstoke.
- O'Neill, Onora (1993): Wie wissen wir, wann Chancen gleich sind?, in: Rössler, Beate (Hrsg.): Quotierung und Gerechtigkeit. Eine moralphilosophische Kontroverse, Frankfurt a. M./New York: 143-157.
- o.V. (2008): Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, in: [http://www.arbeitslehre.de/wiki/Vereinbarung\\_zwischen\\_der\\_Bundesregierung\\_und\\_den\\_Spitzenverb%C3%A4nden\\_der\\_deutschen\\_Wirtschaft\\_zur\\_F%C3%B6rderung\\_der\\_Chancengleichheit\\_von\\_Frauen\\_und\\_M%C3%A4nnern\\_in\\_der\\_Privatwirtschaft](http://www.arbeitslehre.de/wiki/Vereinbarung_zwischen_der_Bundesregierung_und_den_Spitzenverb%C3%A4nden_der_deutschen_Wirtschaft_zur_F%C3%B6rderung_der_Chancengleichheit_von_Frauen_und_M%C3%A4nnern_in_der_Privatwirtschaft).
- o.V. (2010): Rajya Sabha passes Women's Reservation Bill, in: The Times Of India (9 March 2010).
- o.V. (2011a): Das Gesetz zur Frauenquote in Aufsichtsräten von Unternehmen in Frankreich, in: [www.botschaft-frankreich.de/spip.php?article4547](http://www.botschaft-frankreich.de/spip.php?article4547).
- o.V. (2011b): Gewerkschaften im internationalen Vergleich: Frankreich, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, in: <http://www.iwkoeln.de/Publikationen/Gewerkschaftsspiegel/Archiv/tabid/135/articleid/30905/Default.aspx>.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) (2007): Directory for International Framework Agreements negotiations, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Paris, 88.
- Oechsler, Walter A./Klarmann, Philipp (2008): Implikationen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) für das Personalmanagement: Wie diskriminierungsfrei sind die personalpolitischen Instrumente?, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden: 23-38.
- Ohmae, Kenichi (1990): The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy, New York et al.
- Oliver, Christine (1991): Strategic responses to institutional processes, in: Academy of Management Review 16 (1): 145-179.
- Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (2008): Diversity strategies focused on employees with a migration background. An empirical investigation based on resource dependence theory, in: Management Revue 19 (1/2): 70-93.
- Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (2010): Migrant employees in Germany: Personnel structures and practices, in: Equality, Diversity & Inclusion 29 (4): 364-379.
- Ostner, Ilona (1995): Arm ohne Ehemann? Sozialpolitische Regulierung von Lebenschancen für Frauen im internationalem Vergleich, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (B36-37): 3-12.
- otr/AFP (2009): Britische Werbeaufsicht verbietet Actimel-Spots, in: Spiegel Online.

- Oxfam (2010): *Better Jobs in Better Supply Chains*, London.
- Özbilgin, Mustafa/Tatli, Ahu (2008): *Global diversity management: an evidence-based approach*, Basingstoke; New York.
- Ozcan, Pinar/Eisenhardt, Kathleen M. (2009): *Origin of Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance*, in: *Academy of Management Journal* 52 (2): 246-279.
- Palpacuer, Florence (2008): *Bringing the social context back in: governance and wealth distribution in global commodity chains*, in: *Economy and Society* 73 (3): 393-419.
- Papadakis, Konstantinos (Hrsg.) (2008): *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Geneva.
- Papadakis, Konstantinos/Casale, Giuseppe/Tsotroudi, Katerina (2008): *International framework agreements as elements of a cross-border industrial relations framework*, in: Papadakis, Konstantinos (Hrsg.): *Cross-Border Social Dialogue and Agreements: An Emerging Global Industrial Relations Framework?*, Geneva: 67-87.
- Pearson, Ruth (2007): *Beyond women workers: gendering csr*, in: *Third World Quarterly* 28 (4): 731-749.
- Pearson, Ruth/Seyfang, Gill (2002): „I'll tell you what I want...“ *Women workers and codes of conduct*, in: Jenkins, Rhys/Ruth Pearson/Gill Seyfang (Hrsg.): *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*, London.
- Pernot, Jean Marie (2010): *Die Gewerkschaften in Frankreich. Geschichte, Organisation, Herausforderungen*, Berlin.
- Pfau-Effinger, Birgit (1994): *Erwerbspartnerin oder berufstätige Ehefrau. Soziokulturelle Arrangements der Erwerbstätigkeit von Frauen im Vergleich*, in: *Soziale Welt* 45: 322-337.
- Pickel, Gert/Pickel, Susanne (2003): *Einige Notizen zu qualitativen Interviews als Verfahren der vergleichenden Methode der Politikwissenschaft*, in: Pickel, Susanne/Gert Pickel/Hans-Joachim Lauth/Detlef Jahn (Hrsg.): *Vergleichende politikwissenschaftliche Methoden. Neue Entwicklungen und Diskussionen*, Wiesbaden: 289-315.
- Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim (2008): *Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. Eine Einführung*, Wiesbaden.
- Piore, Michael J./Sabel, Charles F. (1984): *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York.
- Platzer, Hans-Wolfgang/Müller, Torsten (2009): *Die globalen und europäischen Gewerkschaftsverbände - Handbuch und Analysen zur transnationalen Gewerkschaftspolitik*, Berlin.
- Plummer, Deborah L. (2003): *Overview of the field of diversity management*, in: DL, Plummer (Hrsg.): *Handbook of diversity management*, University Press of America: 1-49.
- Polanyi, Karl (1977): *The great transformation. Politische und Ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. The great transformation <dt.>*, Wien.
- Porter, Michael E. (2008): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt a. M.
- Portes, Alejandro/Castells, Manuel/Benton, Lauren A. (1989): *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*, Baltimore.
- Preuss, Lutz/Haunschild, Axel/Matten, Dirk (2006): *Trade unions and CSR: a European research agenda*, in: *Journal of Public Affairs* 6 (3/4): 256-268.
- Preuss, Lutz/Haunschild, Axel/Matten, Dirk (2009): *The rise of CSR: implications for HRM and employee representation*, in: *International Journal of Human Resource Management* 20 (4): 953-973.

- Pries, Ludger (2002): Transnationalisierung der sozialen Welt?, in: Berliner Journal für Soziologie (2): 263-272.
- Pries, Ludger (2010a): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt, Wiesbaden.
- Pries, Ludger (2010b): Transnationalisierung. Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung, Wiesbaden.
- Prieto-Carrón, Marina (2008): Women Workers, Industrialization, Global Supply Chains and Corporate Codes of Conduct, in: Journal of Business Ethics 83 (1): 5-17.
- Project, JO-IN Turkey/Thorpe, Vic (2008): Codes and Compliance under scrutiny. A Final Report, Istanbul.
- Pudelko, Markus/Harzing, Anne-Wil (2007): Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries, in: Human Resource Management 46 (4): 535-559.
- Quintanilla, Javier/Ferner, Anthony (2003): Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity, in: International Journal of Human Resource Management 14 (3): 363-368.
- Rai, Shirin M./Waylen, Georgina (Hrsg.) (2008): Global Governance: Feminist Perspectives Basingstoke.
- Raina, Jyrki (2011): Task force takes steps towards new global union, in: <http://www.imfmetal.org/index.cfm?c=25409&l=2>.
- Rasmussen, Tina (1996): Diversity: The ASTD Trainer's Source Book, New York.
- Reiter, Renate (2010): Politiktransfer der EU. Die Europäisierung der Stadtentwicklungspolitik in Deutschland und Frankreich, Wiesbaden.
- Reuters (2011): Frauenquoten in Europa. Norwegen, Frankreich, Spanien und Island führen, in: [http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote\\_europa.html](http://www.3sat.de/page/?source=/nano/glossar/frauenquote_europa.html).
- Riedmüller, Barbara/Vinz, Dagmar (2007): Diversity Politics, in: Krell, Gertraude/Barbara Riedmüller/Barbara Sieben/Dagmar Vinz (Hrsg.): Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt a. M.
- Riisgaard, Lone (2005): International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights?, in: Industrial Relations 44 (4): 707-37.
- Riisgaard, Lone (2009): Global Value Chains, Labor Organization and Private Social Standards: Lessons from East African Cut Flower Industries, in: World Development 37 (2): 326-340.
- Riisgaard, Lone/Hammer, Nikolaus (2008): Organised Labour and the Social Regulation of Global Value Chains, DIIS Working Paper.
- Roberts, Glenda S. (2007): Similar Outcomes, Different Paths: The Cross-National Transfer of Gendered Regulations of Employment, in: Walby, Sylvia et al. (Hrsg.): Gendering the Knowledge Economy. Comparative Perspectives, Houndmills.
- Robertson, Roland (1998): Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit, in: Beck, Ulrich (Hrsg.): Perspektiven der Weltgesellschaft, Frankfurt a. M..
- Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of Innovations, New York.
- Römhild, Regina (2009): Aus der Perspektive der Migration. Die Kosmopolitisierung Europas, in: Hess, Sabine/Jana Binder/Johannes Moser (Hrsg.): no integration?! Kulturwissenschaftliche Beiträge zur Integrationsdebatte in Europa, Bielefeld: 225-38.
- Rosenau, James N./Czempiel, Ernst-Otto (Hrsg.) (1992): Governance without Government, Cambridge
- Rosenzweig, P./Nohria, N. (1994): Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies 25 (2): 229-251.
- Rüb, Stefan (2009): Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall, Berlin.

- Rüb, Stefan (2006): Guidelines on Implementing and Monitoring an International Framework Agreement, IG Metall, International/Europe Department, Frankfurt a. M..
- Rüb, Stefan/Platzer, Hans-Wolfgang /Müller, Torsten (2011): Transnationale Unternehmensvereinbarungen, Berlin.
- Rudikoff, Lisa P. (2005): International Framework Agreements: A Collaborative Paradigm for Labor Relations, New York University School of Law, New York.
- Rudolf, Beate (2009): Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien, Konfliktfelder und Perspektiven, in: Andresen, Sünne/Mechthild Koreuber/Dorothea Lüdke (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar?, Wiesbaden: 155-174.
- Ruggie, John (2009): Introduction by the Special Representative to his work, <http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-introduction-to-portal-Jul-2009.doc>.
- Ruggie, John Gerard (2004): Taking Embedded Liberalism Global: the Corporate Connection, in: Held, David/Mathias Koenig-Archibugi (Hrsg.): Taming Globalization. Frontiers of Governance, Cambridge: 93-129.
- Rugman, Alan (2001): The illusion of the global company, in: Financial Times.
- Rühl, Monika (2004): Praxisbeispiel Lufthansa: Diversity – Argumente, Strategie, Maßnahmen, in: dies. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden: 71-74.
- Rühl, Monika (2007): CSR und Diversity – was ist Teilmenge wovon? Forum EnviComm, 25. April 2007, Stuttgart.
- Sackmann, Sonja /Bissels, Sandra/Bissels, Thomas (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften, in: Die Betriebswirtschaft 62 (1): 43-58.
- Sandschneider, Eberhard (2011): Wandel durch Handel. Unternehmen in Regionen umstrittener Staatlichkeit, in: Internationale Politik und Gesellschaft 66 (1): 87-93.
- Scharpf, Fritz (2002): Regieren im europäischen Mehrebenensystem — Ansätze zu einer Theorie, in: Leviathan 30 (1): 65-92.
- Scharpf, Fritz W. (1997): Games Real Actors Play. Actor-Centered Institutionalism in Policy Research, Boulder.
- Scharpf, Fritz W. (2000): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung, Opladen.
- Schiederig, Katharina (2009): Co-regulating Gender and Diversity- oriented Human Resources Management: the Potential of International Framework Agreements, in: Aachen, RWTH (Hrsg.): Going Diverse. Innovative Answers to Future Challenges, Aachen: 33-43.
- Schiederig, Katharina (2011): Institutionalizing Diversity in Transnational Companies: Trade Unions and International Framework Agreements, in: Leicht-Scholten, Carmen/Elke Breuer/Nathalie Tulodetzki/Andrea Wolfram (Hrsg.): Going Diverse: Innovative Answers to Future Challenges. Gender and Diversity Perspectives in Science, Technology and Business, Opladen.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2009a): Gender und Diversity Management, Berlin.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2009b): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten, in: Politische Bildung 4: 9-32.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2010a): Gender plus Diversity als bildungspolitische Perspektive, in: Krüger, Dorothea (Hrsg.): Genderkompetenz und Schulwelten, Wiesbaden.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2010b): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten, in: Massing, Peter (Hrsg.): Gender und Diversity. Vielfalt verstehen und gestalten, Schwalbach: 13-43.



- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2011): Antidiskriminierungspolitik in Deutschland – ein neues Politikfeld im Spannungsfeld von Intersektionalität und Diversity, in: Smykalla, Sandra/Dagmar Vinz (Hrsg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity – Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit, Münster.
- Schirm, Stefan A. (2004): *New Rules for Global Markets. Public and Private Governance in the World Economy*, New York.
- Schmid, Josef (2003): Vergleichende Wohlfahrtsstaatsforschung, in: Berg-Schlosser, Dirk/Ferdinand Müller-Rommel (Hrsg.): *Vergleichende Politikwissenschaft*, Opladen.
- Schmidt, Christiane (2000): Analyse von Leitfadeninterviews, in: Flick, Uwe/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek bei Hamburg: 447-456.
- Schmidt, Verena (Hrsg.) (2007): *Trade union responses to globalization. A review by the Global Union Research Network*, Geneva.
- Schneider, Volker/Janning, Frank (2006): *Politikfeldanalyse: Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik*, Wiesbaden.
- Schömann, Isabelle/Sobczak, André/Voss, Eckhard, et al. (2008a): Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 94.
- Schömann, Isabelle/Sobczak, André /Voss, Eckhard , et al. (2008b): International framework agreements: new paths to workers' participation in multinationals' governance?, in: *Transfer* 14 (1): 111-126.
- Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg/Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Schreyögg, Georg/Jörg Sydow (Hrsg.): *Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden: 257-294.
- Schubert, Klaus/Bandelow, Nils C. (2009): *Politikfeldanalyse: Dimensionen und Fragestellungen*, (Hrsg.): *Lehrbuch der Politikfeldanalyse 2.0*, München: 1-22.
- Schuler, Randall S./Dowling, Peter J./De Cieri, Helen (1993): An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management, in: *International Journal of Human Resource Management* 4 (4): 717-64.
- Scott, W. Richard/Meyer, John M. (1994): *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Thousand Oaks.
- Sen, Amartya (2007): *Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt*, Bonn.
- Servais, Jean-Michel (2009): *International Labour Law*, Alphen aan den Rijn.
- Shamir, Ronen (2008a): Corporate Social Responsibility: Towards a New Market-Embedded Morality?, in: *Theoretical Inquiries in Law* 9 (2).
- Shamir, Ronen (2008b): Die soziale Verantwortung von Unternehmen: Auf dem Weg zu einer neuen, in den Markt eingebetteten Moralität?, in: Bayer, Michael et al. (Hrsg.): *Transnationale Ungleichheitsforschung. Eine neue Herausforderung für die Soziologie*, Frankfurt a. M.: 321-51.
- Sharma, Praveena (2011): Danone is a small business, but it's growing very fast, *Daily News & Analysis*, in: [http://www.dnaindia.com/money/interview\\_danone-is-a-small-business-but-it-is-growing-very-fast\\_1563034](http://www.dnaindia.com/money/interview_danone-is-a-small-business-but-it-is-growing-very-fast_1563034).
- Sherman, Howard J. (1996): A Holistic-Evolutionary View of Racism, Sexism, and Class Inequality, in: Dugger, William M. (Hrsg.): *Inequality. Radical Institutional Views on Race, Gender, Class, and Nation*, Westport, Connecticut/London, 178: 39-52.
- Singa Boyenge, Jean-Pierre (2007): *ILO database on export processing zones (Revised)*, International Labour Office, Geneva.
- Singh, Val/Point, Sébastien (2004): Strategic responses to the human resource diversity challenge: an online European top company comparison, in: *Long Range Planning* 37 (4): 295-318.

- Sippola, Aulikki/Smale, Adam (2007): The Global Integration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study, in: *International Journal of Human Resource Management* 18 (11): 1895-916.
- Smith, Chris/Meiksins, Peter (1995): System, society and dominance effects in cross-national organisational analysis, in: *Work, Employment and Society* 2 (9): 241-67.
- Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hrsg.) (2011): *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*, Münster.
- Snow, David A./Benford, Robert D. (1988): Ideology, Frame Resonance, and Participant Mobilization, in: *International Social Movement Research* (1): 197-217.
- Sobczak, André (2007): Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility, in: *Relations Industrielles/Industrial Relations* 62 (3): 466-491.
- Sowell, Thomas (2003): *Affirmative Action around the World: An Empirical Study*, New Haven, CT.
- Soysal, Yasemin Nuboglu (2001): Staatsbürgerschaft und Identität. Zur Fragwürdigkeit des Konzepts der Diaspora im modernen Europa, in: Conrad, Christoph/Jürgen Kocka (Hrsg.): *Staatsbürgerschaft in Europa. Historische Erfahrungen und aktuelle Debatten*, Hamburg: 144-162.
- SP-X/lza (2010): Immer mehr junge Frauen haben ein eigenes Auto, in: *Welt Online*.
- Squires, Judith (2007): Diversity Management: Moving Beyond Technocratic and Additive Approaches, in: *femina politica* (1/2007): 45-56.
- Standing, Guy (1989): Global feminization through flexible labour, in: *World Development* 17 (7): 1077-1095.
- Standing, Guy (1999): Global Feminization Through Flexible Labor: A Theme Revisited, in: *World Development* 27 (3): 583-602.
- Statistisches Bundesamt (2004): *Im Blickpunkt: Frauen in Deutschland*, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2010a): *Arbeitsmarkt-Statistiken*, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt.psml>.
- Statistisches Bundesamt (2010b): *Statistiken Migration*, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Migrationshintergrund.psml>.
- Stavis, Dimitris (2009): *International framework agreements and global social dialogue: Lessons from the Daimler Case* Employment Working Paper. Geneva, ILO: 50.
- Stavis, Dimitris (2010): *International framework agreements and global social dialogue: Parameters and prospects* Employment Working Paper. Geneva, ILO: 38.
- Stavis, Dimitris/Boswell, Terry (2008): *Globalization & Labor. Democratizing Global Governance*, Steger, Manfred B./Terrell Carver, Globalization, Lanham
- Stone, Diane (2004): Transfer agents and global networks in the "transnationalization" of policy, in: *Journal of European Public Policy* 11 (3): 545-66.
- Streeck, Wolfgang (1992): *Social institutions and economic performance: Studies of industrial relations in advanced capitalist economies*, London.
- Sturgeon, Timothy/Van Biesebroeck, Johannes/Gereffi, Gary (2008): Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry, in: *Journal of Economic Geography* 8 (3): 297-321.
- Sunder, Shyam (2009): *Current State and Evolution of Industrial Relations in Maharashtra*, ILO.
- Süß, Stefan (2008): Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 60 (6): 406-430.

- Süß, Stefan (2009): Die Institutionalisierung von Managementkonzepten. Diversity-Management in Deutschland, München/Mering.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006a): Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode?, in: Die Betriebswirtschaft 66: 521-541.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006b): Diversity-Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-institutionalistischer Perspektive, in: Krell, Gertraude/Hartmut Wächter (Hrsg.): Diversity-Management. Impulse aus der Personalforschung, München/Mering: 57-79
- Sydow, Jörg/Wirth, Carsten (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk - Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München, Mering: 157-184.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, in: Strategic Management Journal 17 (S2): 27-43.
- Tayeb, Monir H. (1998): Transfer of HRM Policies and Practices across Cultures: An American Company in Scotland, in: International Journal of Human Resource Management 9 (2): 332-358.
- Taylor, Sally/Beechler, Schon/Napier, Nancy (1996): Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management, in: Academy of Management Review 21 (4): 959-985.
- Telljohann, Volker/Da Costa, Isabel/Muller, Torsten, et al. (2009): European and international framework agreements: Practical experiences and strategic approaches, European Foundation Dublin, Luxembourg, 108.
- Tempel, Anne/Walgenbach, Peter (2007): Global standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other, in: Journal of Management Studies 44 (1): 1-24.
- Tempel, Anne/Edwards, Tony/Ferner, Anthony, et al. (2006): Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany, in: Human Relations 59 (11): 1543-1570.
- Tempel, Anne/Wächter, Hartmut/Walgenbach, Peter (2006): The Comparative Institutional Approach to Human Resource Management in Multinational Companies, in: Geppert, Mike/Michael Mayer (Hrsg.): Global, National and Local Practices in Multinational Companies, Houndsmill, Basingstoke u.a.: 17-37.
- Thelen, Kathleen (1999): Historical Institutionalism in Comparative Politics, in: Annual Review of Political Science (2): 369-404.
- Thelen, Kathleen (2004): How Institutions Evolve: The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan, Cambridge.
- Theron, Jan /Godfrey, Shane/Visser, Margareet (2007): Globalization, the impact of trade liberalization, and labour law: The case of South Africa, International Institute for Labour Studies, Geneva.
- Thomas, David A./Ely, Robin J. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review 74 (5): 79-91.
- Thomas, R. Roosevelt (2001): Management of Diversity-Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?
- Thomas, Robyn/Mills, Albert J./Mills, Jean Helms (2004): Identity politics at work : resisting gender, gendering resistance, London.
- Tolliday, Steven/Boyer, Robert/Charron, Elsie, et al. (1998): Introduction, in: Tolliday, S./R. Boyer/E. Charron/U. Jürgens (Hrsg.): Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry, Oxford: 1-19.

- UNCTAD (2009): World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, United Nations, New York.
- UNCTAD (2010): World Investment Report 2010, United Nations, New York.
- UNCTAD (2011): World Investment Report 2011. Non-Equity Modes of International Production and Development, United Nations, New York.
- UNDESA (2010): World Population Prospects: The 2010 Revision, in: <http://esa.un.org/unpd/wpp/index.htm>.
- UNDP (1995): Measuring Gender Inequality. Human Development Report 1995, UNDP, New York.
- Utting, Peter (2004): Neue Ansätze zur Regulierung Transnationaler Unternehmen. Potenzial und Grenzen von Multistakeholder-Initiativen, in: Brühl, Tanja/Heidi Feldt/Brigitte Hamm/Hartwig Hummel/Jens Martens (Hrsg.): Unternehmen in der Weltpolitik. Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multinationalismus, Bonn: 96-121.
- Vandaele, Arne D. A. (2005): International labour rights and the social clause. Friends or foes, London.
- Varshney, Shweta (2011): Role of Women in Informal Sector, in: Economic Affairs 56 (2): 179-183.
- Vedder, Günter (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude/Hartmut Wächter (Hrsg.): Diversity Management - Impulse aus der Personalforschung, München/Mering: 1-23.
- Verloo, Mieke (2006): Multiple Inequalities, Intersectionality and the European Union, in: European Journal of Women's Studies 13 (3): 211-228.
- Verloo, Mieke/Lombardo, Emmanuela (2007): Contested Gender Equality and Policy Variety in Europe: Introducing a Critical Frame Analysis Approach, in: Verloo, Mieke (Hrsg.): Multiple Meanings of Gender Equality. A critical frame analysis of gender policies in Europe, Budapest: 21-49.
- Vetter, Eberhard (2009): Compliance in der Unternehmenspraxis, in: Wecker, Gregor/Hendrik van Laak (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: 33-48.
- Vinz, Dagmar (2010): Antidiskriminierungspolitik in der EU – Neue Perspektiven für Diversity Politics, in: Diversitas. Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies 1 (1): 35-46.
- Vinz, Dagmar/Schiederig, Katharina (2009): Gender und Diversity Management, Berlin.
- Vogel, David (1995): Trading Up: Consumer and Environmental Regulation in a Global Economy, Cambridge.
- Vogel, David (2005): The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility, Cambridge, MA.
- Vogel, David (2008): Private Global Business Regulation, in: Annual Review of Political Science 11 (1): 261-282.
- von Roozendaal, Gerda (2002): Trade Unions and Global Governance. The Debate on a Social Clause, Elger, Tony/Peter Fairbrother, Employment and Work Relations in Context Series, London.
- Waddington, Jeremy/Kerckhofs, Peter (2003): European Works Councils: what is the current state of play?, in: Transfer. European Review of Labour and Research 9 (2): 322-339.
- Wagner, Dieter/Sepehri, Paivand (1999): Managing Diversity – Alter Wein in neuen Schläuchen, in: Personalführung (5): 18-22.
- Walby, Sylvia (2004): The European Union and Gender Equality: Emergent Varieties of Gender Regime, in: Social Politics: International Studies in Gender, State & Society 11 (1): 4-29.

- Walby, Sylvia (2007): Introduction: Theorizing the Gendering of the Knowledge Economy: Comparative Approaches, in: Walby, Sylvia et al. (Hrsg.): Gendering the Knowledge Economy. Comparative Perspectives, Houndmills: 3-50.
- Walby, Sylvia (2009): Globalization and Inequalities: Complexity and Contested Modernities London.
- Walby, Sylvia/Gottfried, Heidi/Gottschall, Karin, et al. (2007): Gendering the Knowledge Economy. Comparative Perspectives, Houndmills.
- Walgenbach, Katharina/Dietze, Gabriele /Hornscheidt, Antje, et al. (2007): Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität, Opladen.
- Walgenbach, Peter (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie - State of the Art und Entwicklungslinien, in: Schreyögg, Georg/Peter Conrad (Hrsg.): Theorien des Managements, Wiesbaden: 155-202.
- Walker, Jack L. (1969): The Diffusion of Innovations Among American States, in: American Political Science Review (63): 880-899.
- Waltermann, Raimund (1996): Rechtsetzung durch Betriebsvereinbarung zwischen Privatautonomie und Tarifautonomie, Tübingen.
- Wecker, Gregor/van Laak, Hendrik (2009): Compliance in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden.
- Weidlich, Thomas/Yates, Angelika (2009): Compliance - Auslandsrisiken erkennen und steuern (Schwerpunkt Asien), in: Wecker, Gregor/Hendrik van Laak (Hrsg.): Compliance in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden: 125-48.
- Weitbrecht, Hansjörg (2001): Der theoretische Blick auf die sich verändernde Wirklichkeit der industriellen Beziehungen – der Theorieansatz Walther Müller-Jentschs und seine Erweiterung, in: Abel, Jörg/Hans Joachim Sperling (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München und Mering: 15-30.
- Wentling, Rose Mary/Palma-Rivas, Nilda (2000): Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations, in: Human Resource Development Quarterly 11 (1): 35-60.
- West, Candace/Zimmerman, Don H. (1987): Doing Gender, in: Gender & Society 1 (2): 125-151.
- Whitley, Richard (2007): Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences, Oxford.
- Whittington, Richard/Mayer, Michael (2000): The European Corporation: Strategy, Structure, and Social Science, Oxford.
- Wills, Jane (2002): Bargaining for the space to organize in the global economy: a review of the Accor-IUF trade union rights agreement, in: Review of International Political Economy 9 (4): 675-700.
- Wilz, Sylvia M. (2004): Organisation: Die Debatte um 'Gendered Organizations', in: Becker, Ruth/Beate Kortendiek/Barbara Budrich (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden: 443-449.
- Windeler, Arnold/Sydow, Jörg (2001): Strukturierungstheoretische Analyse industrieller Beziehungen – Soziale Praktiken der Arbeitsregulation im Fokus, in: Abel, Jörg/Hans Joachim Sperling (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München und Mering: 31-48.
- Winker, Gabriele/Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten, Bielefeld.
- Wrench, John (2005): Diversity Management Can be Bad for You, in: Race and Class 46 (3): 73-84.

- Yamamura, Kozo/Streeck, Wolfgang (2003): *The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism*, Ithaca/London.
- Yin, Robert K. (2009): *Case study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks.
- Yu, Tianyuan/Wu, Nengquan (2009): A Review of Theories on Transnational Transfer of HR Practice within Multinationals, in: *International Journal of Business and Management* 4 (5): 121-127.
- Yuval-Davis, Nira (2006): Intersectionality and Feminist Politics, in: *European Journal of Women's Studies* 13 (3): 193-209.
- Zahidi, Saadia/Ibarra, Herminia (2010): *Corporate Gender Gap Report 2010*, World Economic Forum, Geneva.
- Zanfei, Antonello (2000): Transnational firms and the changing organisation of innovative activities, in: *Cambridge Journal of Economics* 24: 515-42.
- Zangl, Bernhard/Zürn, Michael (2003): *Frieden und Krieg*, Frankfurt a. M..
- Zeuner, Bodo et al. (2007): *Gewerkschaften und Rechtsextremismus*, Einsprüche 19, Münster.
- Zhang, Yingying/Dolan, Simon/Lingham, Tony, et al. (2009): International Strategic Human Resource Management: A Comparative Case Analysis of Spanish Firms in China, in: *Management and Organization Review* 5 (2): 195-222.
- Zürn, Michael (1998): *Regieren jenseits des Nationalstaates: Globalisierung und Denationalisierung als Chance*, Frankfurt a. M.

# Anhang I

## Kurzfassung in deutscher Sprache

Im Zuge der Globalisierung wächst die Vielfalt auf den Arbeitsmärkten. In einer Doppelbewegung profitieren transnational agierende Unternehmen einerseits von globaler Ungleichheit und verstärken diese, andererseits führen sie unter der Bezeichnung „Diversity Management“ Strategien ein, um proaktiv mit der wachsenden Diversität innerhalb der Organisation umzugehen. Diversity wird in dieser Arbeit verstanden als Oberbegriff für die Anerkennung von Vielfalt, dessen Operationalisierung als Management-Strategie Diversity Management ist.

Verschiedene Studien zeigen, dass der Diversity-Ansatz in den letzten Jahren von den USA nach Europa diffundiert ist. Der Diversity-Policy-Transfer aus Unternehmen mit Stammsitz in der Europäischen Union an Standorte in Schwellenländer ist bislang nicht empirisch erforscht worden und Akteurskonstellationen wurden nicht berücksichtigt. Es kann jedoch angenommen werden, dass der spezifische institutionelle Kontext und die Tradition der Arbeitsbeziehungen dieser Unternehmen, die auch zum Abschluss Globaler Rahmenvereinbarungen mit den Gewerkschaften geführt haben, deren Personalpolitiken beeinflussen. Nun stellt sich die Frage: *Wie diffundieren Diversitätspolitiken innerhalb von transnationalen Unternehmen mit Stammsitz in der EU und welche Rolle spielen Globale Rahmenvereinbarungen im Instrumenten-Mix?*

Grundlage der Arbeit ist ein politikwissenschaftliches Verständnis, das im Sinne der Debatten zu Governance die Rolle verschiedener staatlicher und nicht-staatlicher Akteure für die Gestaltung von Politiken berücksichtigt. In der rekursiven Perspektive des akteurszentrierten Institutionalismus (Mayntz/Scharpf 1995 u.a.) entwickelt die vorliegende Arbeit mit dem „Diversity Politics“-Ansatz (Riedmüller/Vinz 2007) ein politikwissenschaftliches Analyseraster für den Gegenstand transnationaler Unternehmen, das sowohl institutionelle Kontexte („Diversity Regime“) als auch Akteurskonstellationen und -orientierungen berücksichtigt, um diffusionsbeeinflussende Faktoren und Diffusionsmuster mitbestimmter Diversitätspolitiken zu identifizieren.

Die Datenerhebung erfolgte mehrstufig in einem „Mixed Methods Research Design“ durch eine empirische Untersuchung der 78 Unternehmen mit Globalen Rahmenvereinbarungen und

vertiefende Fallstudien in einem deutschen und einem französischen Unternehmen als „most likely critical cases“ am Stammsitz und den Standorten in Indien. Zusätzlich zu einer quantitativen Auswertung von Unternehmensdaten führte die Autorin 40 teil-standardisierte Interviews. Daneben stützt sich die Arbeit auf etwa 150 im Rahmen des Forschungsprojekts „International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand“ an der Freien Universität Berlin geführte Interviews, an denen die Autorin beteiligt war.

Als Ergebnis der Analyse zeigt sich, dass Diversity durchaus einen globalen Diffusionserfolg zu verzeichnen hat. Gleichzeitig lässt sich Diversity als Mythos im neo-institutionalistischen Sinne qualifizieren. Es erfolgt eine „zeremonielle Übertragung“ vom Stammsitz, die in einen „rudimentären Transfer“ an die indischen Standorte mündet. Die Gewinnorientierung überlagert das Interesse an DiM und führt zu einer dualen Strategie. Entsprechend steht am Ende der Arbeit die Hypothese, dass der Transfer von Diversitätspolitiken nur dann erfolgt, wenn Diversity Regime und Akteurskonstellation an beiden Standorten unterstützend wirken.

## **English Abstract**

In the wake of globalization, diversity in the labor markets is on the increase. In a double movement, transnational corporations benefit from global inequality on the one hand; on the other hand they introduce “diversity management” strategies to deal with the growing diversity within the organization proactively. In this paper, diversity is understood as a generic term for the recognition of diversity and diversity management as its operationalization in a management strategy.

Various studies in the past years have demonstrated the diffusion of the diversity approach from the United States to Europe. The diversity policy transfer from companies headquartered in the European Union to emerging markets has not yet been explored empirically and actor constellations have not been considered. However, it can be assumed that the specific institutional context of these companies and the tradition of industrial relations, which have also led global framework agreement concluded with the trade unions, influence their human resource policies. Now, this raises the question: How do diversity policies within



transnational companies headquartered in the EU diffuse and what is the role of global framework agreements in the policy mix?

The analysis is based on a political science understanding that takes the debate on governance with its insights on the roles of various governmental and non-state actors for the design of policies into account. In the recursive perspective of actor-centered institutionalism (Mayntz/Scharpf 1995, etc.), the present study develops a political science analysis grid based on the “diversity politics” approach (Riedmüller/Vinz 2007) for the purpose of transnational corporations. Both institutional contexts (“diversity regime”) and actor constellations and orientations are considered in order to identify factors influencing diffusion and diffusion patterns of co-determined diversity policies.

Data collection was completed in several stages in a “Mixed Methods Research Design”. This included an empirical study of the 78 companies with global framework agreements and in-depth case studies in a German and a French company as “most likely critical cases” at headquarters and offices in India. In addition to a quantitative analysis of corporate data, the author conducted 40 semi-standardized interviews for the case studies. Moreover, the analysis is based on approximately 150 interviews conducted in the context of the research project “Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labor Standards through International Framework Agreements?” at Freie Universität Berlin, in which the author was involved.

The results of the analysis show that diversity has quite a global diffusion success. At the same time, diversity can be qualified as a myth in the neo-institutionalist sense. We find a “ceremonial transfer” from the headquarters, which opens into a “rudimentary transfer” to the Indian sites. The profit orientation superimposes interest in DIM and leads to a dual strategy. Accordingly, the paper ends with the hypothesis that the transfer of diversity policies occurs only when the diversity regime and the actor constellation take a supportive role in both locations.

## Liste der aus dieser Dissertation hervorgegangenen Veröffentlichungen

- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (im Erscheinen): Can transnational solidarity be organized around production networks? Reflections on the strategy of International Framework Agreements, in: Fairbrother, Peter/Hennebert, Marc-Antonin/ Lévesque, Christian (Hrsg.): Transnational Trade Unionism: New Capabilities and Prospects, London.
- Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (im Erscheinen): Global Governance von Arbeitsbeziehungen? Die Umsetzung von Globalen Rahmenvereinbarungen in Indien, in: Daugareilh, Isabelle (Hrsg.): La RSE, vecteur d'un droit de la mondialisation?, Brüssel.
- Schiederig, Katharina (2011): Institutionalizing Diversity in Transnational Companies: Trade Unions and International Framework Agreements, in: Leicht-Scholten, Carmen (Hrsg.): Going Diverse: Innovative Answers to Future Challenges. Gender and Diversity Perspectives in Science, Technology and Business, Leverkusen.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2011): Antidiskriminierungspolitik in Deutschland – ein neues Politikfeld im Spannungsfeld von Intersektionalität und Diversity, in: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hrsg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity – Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit, Münster, S. 276-93.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2011): Gender plus Diversity als bildungspolitische Perspektive, in: Krüger, Dorothea (Hrsg.): Genderkompetenz und Schulwelten, Wiesbaden.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (2011): Kann transnationale Solidarität auf Konzernebene organisiert werden? Der Ansatz der internationalen Rahmenabkommen, in Gerlach, Frank/ Greven, Thomas/ Mückenberger, Ulrich/ Schmidt, Eberhard (Hrsg.): Solidarität über Grenzen: Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz, Berlin, S. 75-95.
- Fichter, Michael/Helfen, Markus/Schiederig, Katharina (2011): Si può organizzare la solidarietà internazionale a livello aziendale? La prospettiva degli International Framework Agreements (Ifa), in: Sociologia del lavoro Vol. 123: Lavoro e partecipazione. Sindacati e movimenti sociali nella globalizzazione dei processi produttivi, S. 97-114.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2010): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten, in: Massing, Peter (Hrsg.): Gender und Diversity. Vielfalt verstehen und gestalten, Schwalbach am Taunus, S. 13-43.
- Vinz, Dagmar/Schiederig, Katharina (2009): Gender und Diversity Management, Deutsche Universität für Weiterbildung, Berlin.
- Schiederig, Katharina/Vinz, Dagmar (2009): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten, in: Politische Bildung Vol. 4, S. 9-32.
- Schiederig, Katharina (2009): Co-regulating Gender and Diversity- oriented Human Resources Management: the Potential of International Framework Agreements, in: RWTH Aachen: Going Diverse. Innovative Answers to Future Challenges, S. 33-43.

## **Lebenslauf von Katharina Schiederig**

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.

# Anhang II

## GRV-Dokumente der untersuchten Unternehmen

### Social Responsibility Principles of [StarCar]

#### Preamble

[StarCar] acknowledges its social responsibility and the nine principles that form the basis of the Global Compact. In order to achieve these shared goals, [StarCar] has agreed upon the following principles with the international employee representatives.

We support the United Nations' initiative and want to work with other companies and institutions to prevent the irreversible process of globalization from causing fear and alarm among the people all over the globe; we want to show the human face of globalization, among other things by creating and preserving jobs.

We are convinced that social responsibility is an important factor for the long-term success of our company. This also applies to our shareholders, business partners, customers and employees. Only then can we contribute towards world peace and prosperity in the future.

Heeding this responsibility, however, requires that we be competitive and remain so in the long term. Taking social responsibility is indispensable for a value-based company management.

The following principles, that are orientated at the conventions of the International Labor Organization, have been implemented by [StarCar] worldwide, and in establishing them, diversity in culture and social values have been duly acknowledged and heeded.

#### Human rights

[StarCar] respects and supports compliance with the internationally accepted human rights.

#### Forced Labor

[StarCar] condemns all forms of forced and compulsory labor.

#### Child Labor

[StarCar] supports the effective abolition of exploitative child labor.

Children must not be inhibited in their development. Their health and safety must not be adversely affected. Their dignity must be respected.

#### Equal opportunities

[StarCar] undertakes to uphold equal opportunities with respect to employment and to refrain from discrimination in any form unless national law expressly provides for selection according to specific criteria. Discrimination against employees based on gender, race, disability, origin, religion, age or sexual orientation is not acceptable.

#### Equal pay for equal work

Within the scope of national legislation, [StarCar] respects the principle of "equal pay for work of equal value", e.g. for men and women.

#### Relations with employees and employee representatives

- [StarCar] acknowledges the human right to form trade unions. During organization campaigns the company and the executives will remain neutral; the trade unions and the company will comply with basic democratic principles, and

thus, they will ensure the employees can make a free decision. [StarCar] respects the right to collective bargaining.

Elaboration of this human right is subject to national statutory regulations and existing agreements. Freedom of association will be granted even in those countries in which freedom of association is not protected by law.

- Cooperation with employees, employees' representatives and trade unions will be constructive. The aim of such cooperation will be to seek a fair balance between the commercial interests of the company and the interests of the employees. Even where there is disagreement, the aim will always be to work out a solution that permits constructive cooperation in the long term.
- It is the aim of the company to involve and inform the individual employees as directly as possible. Conduct towards and communication with employees shall be characterized by respect and fairness.

### **Working conditions**

[StarCar] is opposed to all exploitative working conditions.

### **Protection of health**

[StarCar] ensures health and safety at the workplace to a level no less than required by national legislation and supports the continuous improvement of working conditions.

### **Compensation**

[StarCar] honors the right to reasonable compensation of a level no less than the legally established minimum-wage and the local job market.

### **Working hours**

[StarCar] guarantees compliance with national provisions and agreements regarding working hours and regular, paid holidays.

### **Training**

[StarCar] supports training of employees with the aim of good performance and high quality work.

### **Suppliers**

[StarCar] supports and encourages its suppliers to introduce and implement equivalent principles in their own companies. [StarCar] expects its suppliers to incorporate these principles as a basis for relations with [StarCar]. [StarCar] regards the above as a favorable basis for enduring business relations.

### **Implementation procedure**

These principles are binding upon [StarCar] throughout the world. For all employees, including executives, the principles will be set down in the Integrity Code and then implemented.

These principles will be made available to all employees and their representatives in an appropriate form. The methods of communication will be previously discussed with the employee representatives.

The senior managers of each business unit are responsible for ensuring compliance with these principles; they will take appropriate measures in respect of implementation.

They will designate contacts to whom business partners, customers and employees can turn in case of difficulty. Any complaint brought to the managers' attention in this way shall not result in adverse consequences for the complainant.

Corporate Audit will also examine compliance with these principles in its reviews and will include them in the audit criteria.

In addition, Corporate Audit has established a general open line. This shall be the point to accept allegation of non-compliance with these principles at a decentralized level. Upon indication of violation, Corporate Audit will take appropriate action.

The corporate management will regularly report to and consult with the international employee representatives on social responsibility of the company and the implementation of these principles.

Auburn Hills, September 2002

[StarCar]

For the DC World Employee Committee on behalf of the International Metalworkers Federation (IMF)

## **IMF MODEL INTERNATIONAL FRAMEWORK AGREEMENT**

### **PREAMBLE**

1. Economic globalisation is lowering barriers to the movement of goods, services and capital, and allowing transnational businesses to create global production and distribution networks. Business enterprises strive to provide a return to their investors, but along with this basic mission goes a social responsibility: to advance the welfare of the societies in which the business implants itself.

2. A minimum requirement for fulfilling this responsibility is safeguarding the environment, observing the core labour standards of the International Labour Organisation, and providing decent wages and working conditions for [company] employees.

3. [Company] recognises its responsibilities to workers for the conditions under which its products or services are made and that these responsibilities extend to all workers producing products or services for [company] whether or not they are employees of [company].

4. [Company] will require its contractors, their sub-contractors, principal suppliers and licensees (franchise-holders) to provide the conditions and observe the standards of the following Agreement when producing or distributing products or components of products for [company]. [Company] will, prior to placing orders with principal suppliers, engaging contractors and subcontractors or granting licenses, assess whether the provisions of this Agreement will be met. [Company] will use its influence to ensure that its contractors and subcontractors sign similar agreements with their respective union(s).

### **DEFINITIONS**

5. For the purposes of this Agreement the term contractor shall mean any natural or legal person who contracts with [company] to perform work or provide services. The term "subcontractor" means any natural or legal person who contracts with a contractor, as defined above, for the purpose of performing work or providing services related to or as part of an agreement with [company]. The term "principal supplier" means any natural or legal person who provides [company] with materials or components used in the final products, or the final products, sold by [company].

The terms "licensee" and "franchise-holder" mean any natural or legal person who, as part of a contractual arrangement with (name of company), uses for any purpose the name of (name of company) or its recognised brand names or images. In the following text the term contractor(s) shall refer to all contractors, their subcontractors, principal suppliers and licensees (franchise-holders).

## **PROVISIONS**

6. [Company] and its contractor(s) involved in the production and/or distribution of products for [company] shall ensure that:

### **Employment is freely chosen**

There shall be no use of forced, including bonded or involuntary prison, labour (ILO Conventions 29 and 105). Nor shall workers be required to lodge "deposits" or their identity papers with their employer, including labour supplying companies providing labour to [company].

### **There is no discrimination or intimidation in employment**

Equality of opportunity and treatment regardless of race, colour, sex, religion, political opinion, nationality, sexual orientation, social origin or other distinguishing characteristics shall be provided (ILO Convention 111).

[Company] shall ensure equal remuneration for men and women workers for work of equal value (ILO Convention 100).

Physical and psychological abuse, the threat thereof, and intimidation by the employer are strictly prohibited.

### **Child labour is not used**

There shall be no use of child labour. Rules set by the ILO Convention 138 on minimum age for employment, or national regulations, whichever set higher standards, shall be adhered to. Rules set by the ILO Convention 182 on the worst forms of child labour shall be adhered to. Companies shall provide economic assistance to guarantee education opportunities to any replaced child workers. A child worker, when found employed by [company] or its suppliers, should be replaced whenever possible by somebody from the family in order to maintain the family income.

### **Freedom of association and the right to collective bargaining are respected**

The right of all workers to form and join trade unions and to bargain collectively shall be recognised (ILO Conventions 87 and 98). Workers' representatives shall not be the subject of discrimination and shall have access to all workplaces necessary to enable them to carry out their representation functions (ILO Convention 135 and Recommendation 143).

The company will adopt a positive approach towards the activities of trade unions and an open attitude towards their organisational activities. During labour-management conflicts [company] will not hire new workers to replace those involved in the dispute.

### **Decent wages are paid**

Wages and benefits paid for a standard working week shall meet at least legal and industry minimum standards and always be sufficient to meet basic needs of workers and their families and to provide some discretionary income.

### **Hours of work are not excessive**

Working time, including overtime, must be regulated to ensure that it does not impair worker health and other aspects of productive life. In unionised workplaces, the length and terms of overtime must be collectively bargained and in non-unionized workplaces, overtime must be voluntary. Excessive overtime cannot be justified and must be eliminated. Overtime shall not be a substitute for inadequate regular wages.



### **Working Conditions are decent**

A safe and hygienic working environment shall be provided, and best occupational health and safety practice shall be promoted, bearing in mind the prevailing knowledge of the industry and of any specific hazards.

### **IMPLEMENTATION**

7. The [company's] workers shall be informed, verbally and in writing, of all of the provisions of this Agreement.

8. [Company] will require its contractor(s) to support and co-operate in the implementation and monitoring of this Agreement by giving the monitoring group described below unlimited access to its facilities and by making all relevant information available to the group in a timely fashion.

9. Contractor(s) found to be in breach of one or more terms of the Agreement shall take the measures necessary to be in conformity with the Agreement and, failing that, lose the right to produce or organise production of goods for [company].

10. Questions as to the interpretation of the meaning of the provisions of the Agreement shall be resolved according to the procedure outlined in the monitoring agreement.

11. The provisions of this Agreement constitute only minimum standards. [Company] does not intend, will not use, and will not allow any contractor(s) to use these minimum standards and conditions as maximum standards, or as the only conditions permitted by [company], or to serve as the basis for any claim as to what standards or conditions of employment should be provided.

12. Principles of monitoring implementation:

- A monitoring group, consisting of an equal number of [company] management and union representatives must be created.
- In case of deadlock, arbitration will be handled by the ILO or a neutral party agreed upon by [company] management and the union side.
- [Company] shall bear the cost of all monitoring activities.

### **RAHMENVEREINBARUNG [AA GROUP] / IUL BEZÜGLICH DER VIELFALT PRÄAMBEL**

Die Vielfalt muss ein ständiges Ziel darstellen. In diesem Sinne bestätigen die [AA GROUP] und IUL hiermit Folgendes:

- Die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt ist ein Schritt in Richtung Chancengleichheit für alle Beschäftigten und Bewerber der Gruppe,
- Die Vielfalt wirkt sich positiv auf das Unternehmen aus, indem sie die Kreativität und Innovation anregt und dazu beiträgt, den Erwartungen der Verbraucher, der Beschäftigten und des gesamten Unternehmens besser gerecht zu werden.

Die unterzeichnenden Parteien erinnern daran,

- dass der Kampf gegen jegliche Form der Diskriminierung übereinstimmend mit dem fundamentalen sozialen Prinzip über die Nichtdiskriminierung 1 eine formelle Verpflichtung für alle Gesellschaften der [AA Group] darstellt.
- dass sie sich bereits durch die Rahmenvereinbarungen bezüglich der fundamentalen

sozialen Prinzipien, der beruflichen Gleichstellung von Männern und Frauen oder der Nichtdiskriminierung im Zusammenhang mit der Ausübung von Gewerkschaftsmandaten für mit der Vielfalt zusammenhängende Themen engagiert haben,

- dass sie beabsichtigen, mit der vorliegenden Rahmenvereinbarung einen Schritt weiter zu gehen und sich Ziele zu setzen, um die effektive Gleichstellung beim Zugang zu Beschäftigung und Einstellung, Weiterbildung, beruflicher Weiterentwicklung, Bezahlung und Arbeitsbedingungen zu fördern.

Aus diesem Grund rufen die unterzeichnenden Parteien die Sozialpartner (Direktion, Gewerkschaften und/oder Belegschaftsvertreter) auf regionaler Ebene auf:

- sich gegen jegliche Form von Diskriminierung zu mobilisieren, die gegen die tatsächliche oder angenommene Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einer Volksgruppe, Nation oder Rasse, das Geschlecht, die Religion, das Alter, den Familiennamen, den Wohnort, die sexuelle Orientierung, das politische oder gewerkschaftliche Engagement, den Gesundheitszustand, die körperliche Erscheinung oder Behinderung, familiäre Verantwortungen und andere Erwägungen, die sich nicht auf die Kompetenzen beziehen, gerichtet ist,
- Maßnahmen umzusetzen, welche die Vielfalt sowohl im Hinblick auf die Einstellung als auch auf die berufliche Weiterentwicklung, die Bezahlung, die Arbeitsbedingungen oder den Erhalt der Beschäftigung fördern.

Es wird daran erinnert:

- dass Belästigung als eine Form der Diskriminierung angesehen wird,
- dass eine Schwangerschaft nicht als Vorwand für eine Entlassung benutzt oder Gegenstand einer Diskriminierung sein darf.

## ZIELE

In den Gesellschaften der [AA Group] bestehende oder sich aus der Gesetzgebung ergebende weitergehende Bestimmungen werden von den Verpflichtungen der vorliegenden Rahmenvereinbarung nicht berührt.

Die Sozialpartner der Gesellschaften der Gruppe werden aufgefordert, die konkreten Anwendungsmodalitäten dieser Verpflichtungen unter Berücksichtigung der besonderen Situationen der betroffenen Unternehmen/Einrichtungen sowie der wirtschaftlichen und sozialen Hintergründe des jeweiligen Landes und der Arbeitsmarktregionen auszuhandeln. Die Verpflichtungen dieser Rahmenvereinbarung in Bezug auf die Vielfalt erstrecken sich auf folgende Bereiche: Einstellung und Beschäftigung – Ausbildung – berufliche Weiterentwicklung – Bezahlung – Arbeitsbedingungen.

## 1. EINSTELLUNG UND BESCHÄFTIGUNG

### 1.1. Öffnung der Quellen und Methoden der Einstellung

Prinzip: Die unterzeichnenden Parteien fordern die Sozialpartner aller Gesellschaften der Gruppe auf, in den Bereichen Einstellung und Beschäftigung Initiativen im Hinblick auf die Vielfalt zu ergreifen und bereits eingeleitete Initiativen fortzusetzen.

Umsetzung:

- Die externen Partner im Bereich Beschäftigung und Ausbildung (Zeitarbeitsfirmen, Schulen, Personalberater, Arbeitsämter, auf die Eingliederung von behinderten Arbeitskräften spezialisierte Einrichtungen usw.) über die vom Unternehmen beschlossene Politik der Vielfalt informieren und darüber wachen, dass sie von den genannten Partnern berücksichtigt wird.
- Die Einstellungsquellen erweitern.

- Alle diskriminierenden Kriterien in der Formulierung von Stellenangeboten und Arbeitsplatzbeschreibungen beseitigen.
- Sicherstellen, dass die Einstellungskriterien sachlich sind und sich ausschließlich auf die erforderlichen (durch Erfahrung erworbenen oder durch eine anerkannte Qualifikation belegten) Kompetenzen beziehen.
- Auswahlverfahren einführen, die es ermöglichen, neben der Ausbildung und der erworbenen Qualifikation auch die vorhandenen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Bewerber zu berücksichtigen.
- Auf regionaler Ebene relevante Fortschrittsziele und Messindikatoren einführen.  
Beispiele:  
Untersuchung hinsichtlich der Mischung der Geschlechter bei den
  - Einstellungen in allen Ebenen und allen Berufen,
  - Zahl der Einstellungen, in der sich die regionale Gesellschaft widerspiegelt (unter Berücksichtigung des Bevölkerungsanteils, die einer Diskriminierung ausgesetzt sein könnten usw.).

## 1.2. Zur beruflichen Eingliederung beitragen

Prinzip: Die unterzeichnenden Parteien fordern die Sozialpartner auf, sich gemeinsam für konkrete Maßnahmen zugunsten von Personen einzusetzen, die besondere Schwierigkeiten haben, einen Arbeitsplatz zu finden oder zu behalten.

Umsetzung:

- Junge, nicht qualifizierte Arbeitssuchende aufnehmen und ausbilden.
- Die Rückkehr in die Beschäftigung erleichtern für alleinerziehende Personen oder für Personen, die ihre berufliche Laufbahn aus familiären Gründen oder Arbeitslosigkeit unterbrochen haben (Beispiele: Gespräch über die berufliche Laufbahn, Auffrischkurse usw.)
- Die Wiedereingliederung von Beschäftigten, die durch einen Unfall eine Behinderung erlitten haben (Beispiele: Umgestaltung des Arbeitsplatzes, Suche nach anderen Stellen, die im Unternehmen besetzt werden könnten, Ausbildung, die es dem Beschäftigten ermöglicht, sich in seinen neuen Arbeitsplatz einzuarbeiten, sich umzuschulen usw.).
- Mittel zur Verfügung stellen, die darauf abzielen, im Falle einer Änderung der Geschäftsaktivität mit nachfolgendem Abbau von Arbeitsplätzen die Beschäftigung von besonders betroffenen Personen zu erhalten oder sie anderweitig zu beschäftigen.
- Gegebenenfalls spezielle begleitende Integrationsmaßnahmen einführen (Verständnis der Kultur, Erlernen der Sprache usw.).

## 2. AUSBILDUNG

### 2.1. Ausbilden, um gegen Klischees zu kämpfen

Prinzip: Die effektive Umsetzung der Chancengleichheit erfordert eine Arbeit bei den Kollektivvertretungen und den ihnen anhaftenden Klischees. Sensibilisierung und Ausbildung sind daher wesentliche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen.

Umsetzung:

- Unter Berücksichtigung der Besonderheiten jeder Gesellschaft der Gruppe:
- geeignete Sensibilisierungsmaßnahmen in der Führungsebene und bei der gesamten Belegschaft durchführen
- Ausbildungsmodule für die für die Personaleinstellung und Personalführung zuständigen Personen einführen

## 2.2. Den Zugang zur beruflichen Ausbildung für alle garantieren

Prinzip: Die unterzeichnenden Parteien fordern die Sozialpartner auf, sich über den Sozialdialog (Absprache, Verhandlung) für die Umsetzung und Verfolgung einer Reihe von Maßnahmen einzusetzen, die jedem Beschäftigten den Zugang zu einer Ausbildung ermöglichen.

Umsetzung:

- Die gesamte Belegschaft und insbesondere die Personen, die sich nicht spontan für ihre eigene Ausbildung mobilisieren würden, über die verschiedenen internen und externen Ausbildungsmöglichkeiten informieren.
- Dafür Sorge tragen, dass jeder Beschäftigte die im "Entwicklungsprogramm" definierten Kenntnisse (Lesen und Schreiben, Rechnen, Kommunizieren, Kenntnis der Hygiene-, Sicherheits- und Qualitätsstandards) beherrscht.
- Hindernisse, aufgrund derer Personen mit besonderen materiellen (Transport, familiäre Verpflichtungen usw.) oder anderweitigen Schwierigkeiten (Angst vor Versagen, kulturelle Unterschiede, Schwierigkeiten, in einer Gruppe das Wort zu ergreifen usw.) keinen Zugang zur Ausbildung haben, einschränken.
- Die Sozialpartner untersuchen jedes Jahr auf Gesellschaftsebene die bezifferten Angaben in Bezug auf die Anzahl und Qualität der Beschäftigten, die eine Ausbildung erhalten haben. Ziel ist, dass jeder Beschäftigte 24 Stunden Ausbildung im Jahr über einen Zeitraum von 3 Jahren erhält.

## 3. BERUFLICHE WEITERENTWICKLUNG

### 3.1. Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung öffnen

Prinzip: Die unterzeichnenden Parteien fordern die Sozialpartner auf, sich für die Umsetzung und Verfolgung einer Reihe von Maßnahmen einzusetzen, um die Möglichkeiten einer beruflichen Weiterentwicklung ohne Diskriminierung bei gleichen Kompetenzen für alle zu öffnen.

Umsetzung:

- Jeder Mitarbeiter muss die Möglichkeit haben, anlässlich eines mindestens alle 2 Jahre stattfindenden persönlichen Gesprächs mit seinen Vorgesetzten über seine berufliche Weiterentwicklung zu sprechen. Den Sozialpartnern wird nahegelegt, die Durchführungsmodalitäten entsprechend den regionalen Gegebenheiten auszuhandeln.
- Jedem Beschäftigten wird ein Kompetenzenpass zur Verfügung gestellt, um seine Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. In diesem Dokument werden neben den erworbenen Kenntnissen ebenfalls der Werdegang, die Ausbildungen und die Versetzungen eingetragen.
- Informationen über ausgeschriebene Stellen müssen innerhalb einer Gesellschaft und unter den Gesellschaften eines Landes zugänglich sein, um durch Transparenz zu gewährleisten, dass alle den gleichen Zugang zu den gebotenen Möglichkeiten erhalten.
- Jedem Mitarbeiter wird wie im "Entwicklungsprogramm" beschrieben mindestens alle 5 Jahre eine Versetzung angeboten.
- Die Sozialpartner untersuchen jedes Jahr die Indikatoren der beruflichen Weiterentwicklung (Versetzungen und Beförderungen) für jede Mitarbeiterkategorie (Geschlecht, Alter, Behinderte usw.) und stellen gegebenenfalls einen korrigierenden Aktionsplan auf, um die Präsenz der unterschiedlichen Kategorien in den beruflichen Weiterentwicklungen und den verschiedenen Stufen der Hierarchie (Suche nach den Gründen für die Unterschiede, nötigenfalls eine Anpassung der Regeln und Methoden des Karrieremanagements usw.) zu verbessern.

## 4. BEZAHLUNG

### 4.1. Die Gleichstellung in der Bezahlung zur Realität machen

Prinzip: Die unterzeichnenden Parteien fordern die Sozialpartner auf, nach den in der Präambel angeführten Erwägungen sicherzustellen, dass kein Mitarbeiter ohne Bezug auf die Kompetenzen hinsichtlich des Gehalts oder anderer sozialer Vorteile diskriminiert wird.

Umsetzung:

- Eine jährliche Prüfung der Gehälter insbesondere hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern für die gleiche Arbeit durchführen. Sollten Anomalien festgestellt werden, sind Maßnahmen zur Behebung der Situation einzuleiten.
- Die Sozialpartner sind gegebenenfalls gehalten, die konkreten Umsetzungsmodalitäten für dieses Engagement in Übereinstimmung mit den regionalen Gegebenheiten auszuhandeln.
- Besonderer Punkt: Die Gesellschaften tragen dafür Sorge, dass der Urlaub im Zusammenhang mit der Ankunft eines Kindes (Mutterschafts-, Vaterschaftsurlaub, einfache oder Volladoption usw.) keine Verzögerung in der Gehaltsentwicklung zur Folge hat.

## 5. ARBEITSBEDINGUNGEN

### 5.1. Auf die Arbeitsbedingungen einwirken, um die Vielfalt zu fördern

Prinzip: Die unterzeichnenden Parteien fordern die Sozialpartner auf, gemeinsam an den Aspekten der Arbeitsbedingungen zu arbeiten, welche die Vielfalt in einem Unternehmen fördern.

Umsetzung:

- Den Arbeitsinhalt so organisieren, dass er nicht die Ursache einer Ausgrenzung
- darstellt (individuelle und kollektive Organisation, notwendige körperliche Fähigkeiten für die Bekleidung der Posten, psychische Belastung usw.).
- Für den Fall, dass diese Themen gesetzlich nicht geregelt sind, Regeln und Modalitäten bezüglich des Urlaubs und der Rückkehr in den Arbeitsprozess für folgende Fälle einführen:
  - Geburt eines Kindes (Länge des Urlaubs, Bezahlung usw.).
  - Zeitweilige Unterbrechung des beruflichen Werdegangs (Kindererziehung, Unfälle usw.).
- Die Arbeitszeit so gestalten, dass Lösungen für Sonderfälle möglich sind. Dies bezieht sich insbesondere auf:
  - schwangere Frauen (und in erster Linie die Einhaltung des Schwangerschaftsurlaubs)
  - Alleinerziehende,
  - Behinderte,
  - ältere Arbeitnehmer.
- Die Ergonomie der Arbeitsplätze verbessern, um zu vermeiden, dass langfristig Probleme auftreten (Tragen von Lasten, wiederholte Handgriffe usw.) und um diese Posten zugänglicher zu machen.
- Den Arbeitsplatz wann immer erforderlich anpassen, um die Beschäftigung der Mitarbeiter mit besonderen Problemen (bezogen auf das Alter, auf eine Behinderung usw.) zu erhalten.

## 6. KOMMUNIKATION

Die Geschäftsleitungen der Gesellschaften übergeben ein Exemplar dieser Rahmenvereinbarung in der Landessprache den in der Gesellschaft vertretenen Gewerkschaftsorganisationen und/oder den Personalvertretungsinstanzen. Außerdem

werden Sie mit den geeigneten Mitteln dafür Sorge tragen, dass die gesamte Belegschaft Kenntnis von den Grundsätzen dieser Rahmenvereinbarung erhält. Die IUL gewährleistet die Weitergabe dieser Rahmenvereinbarung an die in der [AA Group] vertretenen angeschlossenen Organisationen. Die [AA Group] verteilt diese Rahmenvereinbarung als gute Praktik an ihre Lieferanten und Unterlieferanten.

## 7. EINSATZ UND ROLLE DER SOZIALPARTNER

7.1. Die Geschäftsleitungen der Gesellschaften eröffnen einen Dialog mit den Gewerkschaftsvertretern und/oder den Personalvertretern über:

- Die Einführung eines Maßnahmenkatalogs, der es ermöglicht, die Geschäftsleitung in Situationen, die einen diskriminierenden Charakter aufweisen, zur Rede zu stellen.
- Die Einführung eines Arbeitskalenders und die Leitung spezieller (gesetzlich vorgeschriebener oder im Rahmen der guten Praktiken empfohlener) Instanzen, um über die durchzuführenden quantitativen und qualitativen Untersuchungen zu entscheiden,
  - sich über die Ergebnisse auszutauschen und über zu ergreifende Maßnahmen zu diskutieren,
  - Ziele zu setzen und die Fristen für das Erreichen dieser Ziele festzulegen,
  - Indikatoren zu bestimmen,
  - Initiativen vorzuschlagen, die auf die Entwicklung der Vielfalt im Unternehmen ausgerichtet sind.

7.2. Die Gewerkschaftsorganisationen aller Gesellschaften verpflichten sich, die Vielfalt auf regionaler Ebene zu fördern:

- bei der Ernennung der Gewerkschaftsvertreter, indem sie Systeme einführen, die das Engagement von Frauen, jungen Menschen und Behinderten erleichtern,
- indem sie Initiativen hinsichtlich der Sensibilisierung und Ausbildung der Vertreter zu den Themen Kampf gegen die Diskriminierung und Förderung der Vielfalt vorschlagen.

7.3. Die [AA Group] und die IUL vereinbaren, die Vielfalt im Unternehmen auf Konzernebene gemeinsam zu verfolgen.

Dies beinhaltet mindestens eine jährliche Untersuchung der verschiedenen Bestandteile der Vielfalt (statistische Verfolgung, interne Befragungen zum Thema Ausbildung, Einstellung, durchgeführte Beratungen, gegebenenfalls Zahl und Inhalt der unterzeichneten Vereinbarungen, gute Praktiken, die mit anderen geteilt werden können usw.).

## 8. ANWENDUNG DER RAHMENVEREINBARUNG

Die Personaldirektion übermittelt den Gewerkschaftsmitgliedern der Pilotgruppe [AA Group]/IUL mindestens einmal jährlich die in den Rahmenvereinbarungen [AA Group]/IUL vorgesehenen Statusberichte bezüglich der Einführung der personenbezogenen Angaben für die Gruppe und verbessert diese Angaben dahingehend, dass die Problematik der Vielfalt besser erfasst werden kann. Jede Gewerkschaftsorganisation oder Geschäftsleitung hat die Möglichkeit, über die entsprechenden Kanäle (für die Gewerkschaftsorganisationen über die IUL) das Auslegungsgremium der Rahmenvereinbarungen anzurufen, wenn sie der Ansicht ist, dass es bei der Umsetzung einer oder mehrerer Bestimmungen der vorliegenden Rahmenvereinbarung Probleme gibt. In der Anrufung sind die betroffenen Bestimmungen eindeutig zu nennen.

Die Pilotgruppe [AA Group]/IUL fungiert als Auslegungsgremium. Wenn es zu einem einstimmigen Beschluss kommt, ist seine Anwendung zwingend. Andernfalls behält jede Partei ihre Handlungsfreiheit.

Diese Rahmenvereinbarung wird nach und nach durch einen Anhang erweitert werden, in dem die guten Praktiken und Initiativen zur Förderung der Vielfalt der Gesellschaften aufgenommen werden.

(Paris, Juli 2007)