

Michaela Dälken

# Managing Diversity



mit CD-ROM

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

  
BUND  
VERLAG

Hans **Böckler**  
Stiftung 

Michaela Dälken  
**Managing Diversity**

# **Betriebs- und Dienstvereinbarungen**

Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Michaela Dälken

# Managing Diversity



**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2012 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

Herstellung: Birgit Fieber

Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm

Printed in Germany 2012

ISBN 978-3-7663-6204-9

Alle Rechte vorbehalten,

insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung  
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,  
auch einzelner Teile.

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

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	7
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> . . . . .	8
<b>1. Rahmenbedingungen</b> . . . . .	9
<b>2. Regelungsinhalte</b> . . . . .	12
2.1 Organisationsentwicklung . . . . .	12
2.1.1 Unternehmenskultur und Unternehmensziele . . .	12
2.1.2 Vielfalt im Unternehmen nutzen . . . . .	15
2.1.3 Kundenorientierung . . . . .	18
2.1.4 Aktive Fördermaßnahmen und Verhinderung struktureller Ungleichbehandlung . . . . .	19
2.2 Personalentwicklung . . . . .	23
2.2.1 Personalmanagement . . . . .	24
2.2.2 Stellenausschreibungen . . . . .	25
2.2.3 Auswahlkriterien und Leistungsbeurteilungen . . .	27
2.2.4 Stellenbesetzung und Quotenregelung . . . . .	30
2.2.5 Arbeitsbedingungen . . . . .	32
2.3 Weiterbildung . . . . .	37
2.3.1 Zugang zur Weiterbildung und Zielgruppen . . . .	38
2.3.2 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Kompetenzfeststellung . . . . .	41
2.3.3 Rahmenbedingungen zur Weiterbildung . . . . .	42
2.3.4 Inhalte der Weiterbildungsangebote . . . . .	43
2.4 Ausbildung . . . . .	46
2.4.1 Besetzung von Ausbildungsplätzen . . . . .	47
2.4.2 Inhalte der Ausbildung . . . . .	49
2.4.3 Anforderungen an Auszubildende . . . . .	50
2.4.4 Ausbildungsbegleitende Unterstützungs- maßnahmen . . . . .	51
2.5 Kontrollinstrumente/Monitoring . . . . .	52

<b>3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente . . . . .</b>	<b>55</b>
3.1 Institutionelle Mitbestimmung durch die Interessen- vertretung . . . . .	55
3.2 Umgang mit Konflikten . . . . .	59
3.3 Direkte Partizipation der Beschäftigten . . . . .	60
<b>4. Offene Probleme . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>5. Zusammenfassende Bewertung . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>6. Beratungs- und Gestaltungshinweise . . . . .</b>	<b>67</b>
6.1 Gestaltungsraster . . . . .	67
6.2 Ansatzpunkte für Betriebs- und Personalräte zur Umsetzung von Managing Diversity . . . . .	70
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen . . . . .	72
<b>7. Bestand der Vereinbarungen . . . . .</b>	<b>74</b>
<b>Glossar . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>Literatur- und Internethinweise . . . . .</b>	<b>79</b>
<b>Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung . . . . .</b>	<b>82</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>84</b>

# Vorwort

Das Konzept Diversity Management stammt aus den USA und folgt wesentlich der Idee, dass Unternehmen und Verwaltungen ökonomische Vorteile erzielen, wenn sie die Vielfalt ihrer Beschäftigten positiv bewerten und nutzen und nicht wenn sie Menschen ausgrenzen, weil sie anders sind. Die Idee zielt auf den Wandel der Organisationskultur. Die ökonomischen Argumente sind zugleich Kritikpunkte am Konzept: Aus Gerechtigkeitsfragen wird quasi ein betriebswirtschaftlicher Diskurs. Andererseits wird argumentiert, dass Gleichstellungsziele besser erreicht werden, weil Unternehmen betriebswirtschaftliche Konzepte eher unterstützen als eine ethisch-rechtlich motivierte Politik.

Für die Analyse wurden 152 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1988 bis 2011 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends beim Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft bestehen und wie betriebliche Akteure das Thema überhaupt aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

# Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
GG	Grundgesetz
RL	Richtlinie
SGB	Sozialgesetzbuch

# 1. Rahmenbedingungen

Ende der 1920er Jahre kritisierte Fritz Lang in seinem Film *Metropolis* beeindruckend den damaligen Blick auf die scheinbar homogene Masse der Industriearbeiter: Im einheitlichen Rhythmus, alle gleich gekleidet, arbeiten die Arbeiter bis zur Erschöpfung. Das Bild schuf Lang vor realem Hintergrund. Wirtschaftstheorien der damaligen Zeit setzten auf Homogenität der Arbeiter als Basis für deren bestmögliche wirtschaftliche Nutzung.

Inzwischen hat sich der Mythos der Homogenität der Beschäftigten verflüchtigt. Schon damals waren die Beschäftigten bei Weitem nicht so homogen, wie es die Theoretiker gern gehabt hätten. Seitdem hat sich die Gesellschaft weiter gewandelt: Mehr Frauen sind berufstätig, Zuwanderungen haben stattgefunden und spiegeln sich in der Gesellschaft wider. Heute wird anerkannt, dass die Beschäftigten die Vielfalt der Gesellschaft abbilden, sei es hinsichtlich Alter, Geschlecht, sozialen Lagen und auch individuellen Kompetenzen und Anforderungen.

Um dieser Vielfalt auch unternehmerisch zu entsprechen wird zunehmend auf Diversity Management gesetzt. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, Vielfalt als nützlichen Vorteil und nicht als zu behebenden Makel zu sehen. Es soll keine einheitliche Masse, die möglichst leicht zu lenken ist, geschaffen, sondern Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Individualität anerkannt werden. Doch Diversity Management ist nicht zum Selbstzweck gedacht. Die Wertschätzung der Vielfalt hat letztlich das Ziel, Gewinne zu optimieren. Diversity Management soll eine Unternehmenskultur bewirken, die den Beschäftigten gleiche Chancen und Möglichkeiten bietet und die Produktivität steigert. Dies soll Produktionsvorteile schaffen, den Zugang zu Märkten öffnen, Talente und individuelle Potenziale optimal nutzen und Kosten senken, die durch Ungleichbehandlung und Diskriminierung entstehen.

Der Diversity-Ansatz entstand in den USA als Reaktion auf das dort geltende Antidiskriminierungsrecht und sollte präventiv Diskriminie-

rungsklagen verhindern. Seit Mitte der 1990er Jahre verbreitet sich das Konzept zunehmend in Europa.

Managing Diversity (→ Glossar) arbeitet mit einem Vielfaltsbegriff, der über die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) definierten Merkmale wie Gender (→ Glossar), sexuelle Ausrichtung, Behinderung, Alter, Weltanschauung, Religion oder ethnische Herkunft hinausgeht. Auch weniger offensichtliche Merkmale wie unterschiedliche Wahrnehmungs-, Denk- bzw. Handlungsmuster oder Bildungshintergründe, Einkommen oder Ausbildung können Teil von Vielfalt sein. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass Diversitätsmerkmale mehrdimensional sein können: In der Praxis leben Menschen in verschiedenen Zugehörigkeiten und Rollen, z. B. gleichzeitig als Frau, als Migrantin, als Auszubildende, als Alleinerziehende, als Nichtraucherin usw.

Lange Zeit wurde Diversity Management als ein Top-Down-Instrument diskutiert und einfach begründet: Allein Führungskräfte könnten die Zielrichtung beeinflussen, vorgeben und letztlich durchsetzen. Hier zeigt sich das lange Nachwirken der Theorien des 19. Jahrhunderts, wie sie Fritz Lang in Metropolis kritisierte. Inzwischen ändert sich dieser Blick jedoch: Zunehmend werden die vielfältigen Kommunikations- und Machtprozesse in Organisationen zur Kenntnis genommen. Denn wie durchsetzungsfähig und nachhaltig eine Unternehmensstrategie ist, hängt letztlich davon ab, wie diese Ansätze von der Belegschaft angenommen und umgesetzt werden. Angesichts dessen wandelt sich das Diversity Management zunehmend zu einem Managing Diversity, das von einem Top-Down-Bottom-Up-Ansatz ausgeht: Es benötigt einerseits die Einbindung der Ziele in die Unternehmensstrategie, andererseits die Unterstützung der Belegschaft.

Managing Diversity orientiert sich häufig an Herangehensweisen der Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik. Dabei wird aus dem Blickwinkel der Nützlichkeitsorientierung und Gewinnmaximierung operiert. Dies stellt einen der häufigsten Kritikpunkte an Diversity Managing-Konzepten dar: Chancengleichheit bzw. die Schaffung gleicher Voraussetzungen für die Belegschaft sollten nicht von marktwirtschaftlichen Interessen abhängen. Zudem wird kritisiert, dass Managing Diversity die Verschiedenheit der einzelnen Arbeitskräfte hervorhebt und damit den Blick auf deren Unterschiedlichkeit lenkt. Unterschiede würden so nicht aufgehoben, sondern manifestiert. Zugleich wird befürcht-

tet, dass Gleichheit sich an der jeweils dominanten Gruppe orientieren würde. Beispielsweise könnten Anforderungen von älteren Beschäftigten angesichts derer von Frauen übersehen werden. Andererseits könnten hart erkämpfte Maßnahmen, z. B. im Bereich der Gendergleichstellung, aufgeweicht oder aufgehoben werden, wenn man weitere Gruppen berücksichtigt.

Im Grunde sind die Überlegungen von Managing Diversity in Betrieben und Verwaltungen nicht neu. Schon bislang unterstützen Betriebs- und Personalräte auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) Gleichstellung (→ Glossar) im Betrieb. Strategische Ansatzpunkte des Managing Diversity liegen in der Organisations- und Personalentwicklung und auf der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Damit sind sie mitwirkungs- und mitbestimmungspflichtig. Darüber hinaus gehört es nach BetrVG und BPersVG zu den Aufgaben von Betriebs- und Personalräten, für die Chancengleichheit der Beschäftigten zu sorgen. Bereits lange vor der aktuellen Managing Diversity-Debatte veranlassten bzw. unterstützten Betriebs- und Personalräte im Rahmen der Interessenvertretung Initiativen und Strategien, die heute als Facetten eines Managing Diversity gelten können: etwa Betriebsvereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz sowie zur Integration (→ Glossar) von Migrantinnen bzw. Migranten, Gender und Behinderten; darüber hinaus Regelungen zu Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung. Vor diesem Hintergrund bezieht diese Analyse Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus verschiedenen Regelungsbereichen ein. Sie spiegeln die Vielfalt der Belegschaft und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitsbedingungen wider.

Die vorliegende Auswertung verfolgt einen horizontalen Ansatz. Sie hinterfragt, welche Strategien in Betriebs- und Dienstvereinbarungen das Managing Diversity-Konzept unterstützen können. Dazu wurden Vereinbarungen aus verschiedenen Regelungsbereichen berücksichtigt: z. B. Personalmanagement, Aus- und Fortbildung, Eingliederung bestimmter Gruppen wie z. B. Leistungsveränderte, Eltern, Menschen mit Pflegeverpflichtungen oder Menschen mit Migrationshintergrund (→ Glossar).

## 2. Regelungsinhalte

### 2.1 Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung umfasst verschiedene Aspekte des Managing Diversity: Unternehmenskultur und Unternehmensziele, Überlegungen zum Nutzen von Vielfalt, Kundenorientierung und Fördermaßnahmen.

#### 2.1.1 Unternehmenskultur und Unternehmensziele

Es gehört zur Strategie von Management Diversity, Verschiedenheit in die Unternehmenskultur und Unternehmensziele einzubinden. Sie soll erkannt, akzeptiert und wertgeschätzt werden. Mehrere Vereinbarungen regeln die Nutzung von Vielfalt im Rahmen der Unternehmenskultur. Insbesondere in Vereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten wird Vielfalt thematisiert. Im Folgenden werden Kunden und Belegschaft gleichermaßen bedacht.

»Unsere Kliniken stehen in einem globalen Umfeld. Wir haben eine gemeinsame Aufgabe und verfolgen ein gemeinsames Ziel. So verschieden wie unsere Patienten, Lieferanten und Partner sind auch wir.

Die in unseren Kliniken Beschäftigten sind unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Nationalität. Sie sind verschiedenen Geschlechts und haben eine unterschiedliche sexuelle Identität. Sie sind unterschiedlichen Glaubens und haben verschiedene Weltanschauungen. Sie sind alt oder jung, behindert oder nicht behindert. Von dieser Vielfältigkeit profitiert unsere tägliche Arbeit.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/82/2007

Oft werden gegenseitige Wertschätzung und Achtung sowie wechselseitiges Vertrauen betont. Sie werden als notwendig erachtet, um Unternehmensziele zu erreichen.

»Die Parteien bekennen sich zum Grundsatz der Chancengleichheit und zur Vielfalt der Menschen und Kulturen an den unterschiedlichen Standorten des Konzerns. Die Kultur des wechselseitigen Vertrauens und gegenseitiger Achtung ist zur Erreichung der gemeinsamen Unternehmensziele von großer Bedeutung.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080600/26/2007

An anderer Stelle wird hervorgehoben, dass niemand aufgrund eines Diversitätsmerkmals unterschiedlich behandelt werden darf. Ausnahmen könnten nur durch nationale Gesetzgebung entstehen. Was hierunter zu verstehen ist, lässt sich nur vermuten: etwa die bevorzugte Einstellung von bestimmten Personengruppen wie z. B. Schwerbehinderten oder arbeitsrechtliche Maßnahmen im Bereich des Aufenthaltsrechts.

»Eine unterschiedliche Behandlung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wegen des Geschlechts, des Alters, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der sexuellen Identität, einer Behinderung, der Religion oder Weltanschauung darf nicht erfolgen, sofern nicht nationales Recht ausdrücklich eine Auswahl nach bestimmten Kriterien vorschreibt.

Die Förderung und Integration sowie der respektvolle Umgang mit behinderten Menschen ist für uns eine besondere Herausforderung.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 080600/26/2007

Der Passus orientiert sich bezüglich der Merkmale an den Kriterien des AGG. Einige Vereinbarungen beziehen sich direkt darauf.

»Diese Dienstvereinbarung basiert auf den Wertvorstellungen des ›Leitbildes der [Firma]‹, den ›Grundsätzen für Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung‹ sowie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) [...].«

🔑 KREDITGEWERBE, 050330/69/2007

Managing Diversity bewertet Unterschiede ausdrücklich als positiv und bereichernd. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht Defizite, sondern der Mehrwert der Vielfalt. Dazu gehört es beispielsweise, Kompetenzen und Begabungen als solche zu erkennen und zu nutzen.

»Eine Unternehmenskultur, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist gemeinsam mit der Einbeziehung aller Kompetenzen und Begabungen in das betriebliche Handeln eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 050330/91/2003

Besonders deutlich wird dies in folgender Vereinbarung formuliert.

»Statt Besonderheiten jedwelcher Art pauschal zu verurteilen, besinnen wir uns alle darauf, die Möglichkeit, andere Kulturen und Denkweisen im täglichen Miteinander kennen zu lernen, als Bereicherung anzusehen. Anderssein ist nichts Negatives, sondern hat viele Vorteile, die wir für uns selbst, aber auch den Unternehmenserfolg nutzen können. Toleranz und Chancengleichheit sind für uns Grundwerte, die zu schützen und zu fördern sind.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 050330/35/2001

Vorhandene Kompetenzen werden auch in Regelungen betont, die keinen übergreifenden Ansatz verfolgen, sondern auf die Belange einer Gruppe ausgerichtet sind, wie beispielsweise Menschen mit Behinderungen.

»Strategische Ansätze

Der Arbeitgeber ist bereit, einen unvoreingenommenen Zugang zu Menschen mit Behinderungen zu finden und zu praktizieren. Dabei steht im Vordergrund, Menschen mit Behinderungen an ihren Fähigkeiten zu messen, nicht an ihren Defiziten.«

🔑 MASCHINENBAU, 010301/45/2004

Insbesondere die Eingliederung von Schwerbehinderten und Kranken, Frauenförderung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden oft als Unternehmensziele und -strategien erklärt.

»Frauenförderung ist integraler Bestandteil von Personalentwicklung und wird als Gemeinschaftsaufgabe definiert. Zur Frauenförderung als übergreifende Maßnahme gehören auch die Erstellung von geschlechtergerechten Personalentwicklungskonzepten, Aus- und Fortbildungskonzepten und der Umgang mit Umstrukturierungsmaßnahmen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/50/2000

Menschen mit Migrationshintergrund stehen dagegen eher selten im Vordergrund von Vereinbarungen, es sei denn, es handelt sich um Vereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten, mit denen gegen Diskriminierungen vorgegangen werden soll. Die nachstehende Regelung thematisiert zunächst Chancengleichheit und geht dann explizit auf die Belange von Menschen mit Migrationshintergrund ein.

»Das Prinzip der Förderung der Chancengleichheit gebietet Maßnahmen zur Herstellung der tatsächlichen Gleichstellung aller Beschäftigten ungeachtet ihrer Nationalität, ihres Geschlechtes und ihrer Religionszugehörigkeit, z. B. im Rahmen der Personalentwicklung. Es berücksichtigt die besonderen Belastungen und Anforderungen sowie die Interessen der Beschäftigten ausländischer Herkunft in angemessener Weise.«

🔑 LANDVERKEHR, 050330/4/2001

### 2.1.2 Vielfalt im Unternehmen nutzen

Managing Diversity wird grundsätzlich mit einem Nutzen für das Unternehmen verbunden. Diese Ausrichtung wird in den verschiedensten Vereinbarungen thematisiert. Dabei reicht die Spannweite von sehr knappen Darstellungen bis hin zu sehr ausführlichen, die einzelne Aspekte hervorheben. Nachstehend wird knapp aber deutlich argumentiert.

»Chancengleichheit für Frauen und Männer ist nicht allein eine Frage der Gerechtigkeit, sondern auch ein Erfolgsfaktor.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010303/102/2005

Managing Diversity soll auch die Jobzufriedenheit erhöhen, indem Diskriminierungen verhindert werden. Im Folgenden soll dafür insbesondere das Arbeitsklima verbessert werden.

»Eine Unternehmenskultur, die sich durch die Anerkennung der Würde des Menschen und ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg [...].«

🔑 KREDITGEWERBE, 050330/69/2007

Detailliert werden bisweilen die Folgen von Ungleichbehandlungen beschrieben.

»Die Folgen [von Mobbing, sexueller Belästigung, Diskriminierung] sind:

- erhöhter Krankenstand
- Fluktuationsraten
- Wunsch nach Versetzungen
- verminderte Arbeitsmotivation.

Unserem Unternehmen können dadurch erhebliche Kosten aufgrund von Vergütungszahlungen bei Arbeitsunfähigkeiten, Qualitätseinbußen, Verschlechterung der Teamarbeit und des Betriebsklimas entstehen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 050330/60/2003

Ähnlich wird in folgender Vereinbarung argumentiert. Neben der Arbeitszufriedenheit wird die Gesundheit der Beschäftigten angesprochen.

»[...] um die Arbeitszufriedenheit und -motivation zu steigern sowie die betrieblich beeinflussbaren Fehlzeiten und Krankheitskosten zu reduzieren, Behinderte und chronisch Kranke gesund und arbeitsfähig

hig zu erhalten, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010301/258/2006

Bei Fachkräftebedarf können durch Managing Diversity a) vorhandene Potenziale mitunter besser erkannt und b) der Pool, aus dem Fachkräfte geschöpft werden können, erweitert werden. Nachstehend soll Fachkräftepotenzial erschlossen werden, indem insbesondere Frauen gefördert werden.

»Vorstand und Gesamtbetriebsrat [...] sehen die Förderung von Frauen in unserem Unternehmen als einen wichtigen Schwerpunkt, um langfristig erfolgreich zu sein und um der gesellschaftspolitischen Verantwortung gerecht zu werden.

Etwa die Hälfte aller Schulabgänger und über die Hälfte aller jungen Menschen mit Fachhochschul- und Hochschulreife sowie Fachhochschul- und Hochschulabschlüssen sind Frauen. Das Know-how und die Kompetenzen dieser Gruppe sollen im Unternehmen verstärkt eingesetzt werden.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010303/97/2011

Mitunter wird der Nutzen von Managing Diversity diskutiert: Durch die verschiedenen Perspektiven von vielfältig aufgestellten Teams könnten bessere Lösungsansätze gefunden werden. Hervorgehoben wird dabei die Chance auf Innovation und Kreativität durch Vielfalt.

»Für den [...] Konzern ist menschliche Vielfalt ein Erfolgsfaktor. Die Vielfalt ist Chance für Innovationen und Kreativität, deshalb unterstützt der [...] Konzern diese Vielfalt bereits in der Berufsausbildung. Dies gilt insbesondere auch für Menschen mit Migrationshintergrund und/oder mit Behinderung.«

🔑 LANDVERKEHR, 020200/177/2006

### 2.1.3 Kundenorientierung

Auch der Zugang zu neuen Märkten wird als Nutzen von Managing Diversity diskutiert. Milieus und Gemeinschaften von einzelnen Gruppierungen oder auch Minderheiten sollen als Zielgruppe erkannt und besser angesprochen werden. In den untersuchten Vereinbarungen fanden sich jedoch nur vereinzelt Hinweise, die sich auf Kunden beziehen; diese Vereinbarungen stammen überwiegend aus dem Bereich der Öffentlichen Verwaltung, wo in den letzten Jahren die Kundenansprache neu ausgerichtet wurde. Hierdurch wird vor allem der Diversität der Bevölkerung stärker Rechnung getragen. In folgender Vereinbarung wird betont, dass die Dienstleistungen sich gleichermaßen an alle Einwohnerinnen und Einwohner richten.

»In der Kreisverwaltung [...], den kreiseigenen Schulen und dem Eigenbetrieb Kreisvolkshochschule gelten seit langem folgende Prinzipien: Die Dienstleistungen allen Einwohnerinnen und Einwohnern unabhängig ihrer Abstammung, Religion, Nationalität oder Herkunft anzubieten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/21/2000

Wie Dienstleistungen stärker an die Vielfältigkeit der Kunden angepasst werden können, zeigt folgende Vereinbarung. Sie regelt, dass Veröffentlichungen insbesondere für Kunden mit geringen Deutschkenntnissen übersetzt und/oder einfach gestaltet werden.

»Broschüren und Informationsblätter sollen in klarer Sprache und der gesellschaftlichen Vielfalt entsprechend illustriert werden. Vorhandene Veröffentlichungen sollen bei Neuauflage dieser Grundsätze überprüft und erforderlichenfalls überarbeitet werden. Bei Bedarf soll die mehrsprachige Herausgabe von Informationsmaterialien angestrebt werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/111/2008

## 2.1.4 Aktive Fördermaßnahmen und Verhinderung struktureller Ungleichbehandlung

Um Managing Diversity erfolgreich zu implementieren, sind Maßnahmen notwendig, die strukturelle Ungleichbehandlungen ausgleichen. Diese Ungleichbehandlungen können beispielsweise durch formale Rechtsunterschiede, organisatorische Strukturen oder Regelungen bedingt sein. In vielen Vereinbarungen, die mittelbar Diversität fördern, werden aktive Fördermaßnahmen zur Verhinderung von struktureller Ungleichbehandlung angesprochen.

Interessant ist folgender Ansatz: Es wird explizit darauf verwiesen, dass Gleichbehandlung nicht immer automatisch greift, sondern dass ggf. entsprechende Maßnahmen notwendig sind. Konkrete Maßnahmen werden nicht genannt.

»Die vertragsschließenden Parteien werden gemeinsam auf die Durchführung der betrieblichen Gleichbehandlungsgrundsätze achten und diese fördern in dem Bewusstsein, dass nur Vergleichbares gleichbehandelt werden kann.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 050330/28/1996

Dies bedeutet folgerichtig, dass in einigen Fällen erst Vergleichbarkeit hergestellt werden muss und fördernde Maßnahmen erforderlich sind. Basis hierfür ist die Überlegung, dass ungleiche Chancen durch zusätzliche Maßnahmen ausgeglichen und so ggf. mittelbare Benachteiligungen – wie nachstehend erläutert – beseitigt werden.

»Eine mittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren einzelne Beschäftigte [...] aus Gründen der Rasse oder ihrer ethnischen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, ihres Alters oder ihrer sexuellen Identität gegenüber anderen Beschäftigten der Bank in besonderer Weise benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich.«

🔑 KREDITGEWERBE, 050330/69/2007

In diesem Zusammenhang ist auch die Überprüfung bereits abgeschlossener Vereinbarungen zu sehen. Sie sollten daraufhin untersucht werden, ob sie Regelungen enthalten, die zu Benachteiligungen führen. Hier sind insbesondere die Regelungen des AGG zu beachten: beispielsweise a) wenn bei Vereinbarungen zur Altersversorgung bestimmte Gruppen wie ältere Beschäftigte, Auszubildende oder geringfügig Beschäftigte ausgeschlossen werden oder b) wenn sich Ansprüche von Teilzeitkräften wesentlich von denen der Vollzeitbeschäftigten unterscheiden. Vor diesem Hintergrund wird in folgender Mustervereinbarung eine Überprüfung bestehender Vereinbarungen vorgeschlagen.

»Betriebsrat und Geschäftsführung überprüfen bestehende Vereinbarungen und Zusagen auf mögliche Benachteiligungen und passen sie gegebenenfalls an.«

🔑 ANONYM, 050330/68/2001

Mitunter werden Maßnahmen der Organisationsentwicklung aufgegriffen, um strukturelle Ungleichbehandlungen zu verhindern und Chancengleichheit zu fördern.

»In diesem Rahmen unterstützen folgende Maßnahmen die Zielerreichung:

- Einrichtung flacher Hierarchien
- Teambildung
- dezentrale Verantwortungsstrukturen
- regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen auf der Grundlage des vereinbarten Konzeptes
- regelmäßige Durchführung des Führungskräftefeedbacks im Rahmen der vereinbarten Regelungen
- Mitarbeiter-Vorgesetztingespräch als Regelkommunikation
- bedarfsgerechtes Angebot an Führungskräftezirkeln.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/31/2001

Neben allgemeinen Maßnahmen finden sich aktive Fördermaßnahmen vor allem in Vereinbarungen zur Frauenförderung, zur Vereinbarung von Familie und Beruf sowie zur Eingliederung von Schwerbehinderten. Einige davon werden im Folgenden beispielhaft aufgeführt (siehe Literaturhinweise).

Verschiedene Rahmenbedingungen können dazu beitragen, Managing Diversity und Chancengleichheit strukturell zu fördern. Dazu gehören beispielsweise Tarifgefüge, die Frauen nicht mittelbar benachteiligen.

»Die Stadt setzt sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für eine Überprüfung und gegebenenfalls Korrektur des Tarifgefüges mit dem Ziel ein, dass traditionell von Frauen ausgeübte Tätigkeiten im sozialen, pflegerischen, assistierenden und hauswirtschaftlichen Bereich nicht niedriger bewertet werden als überwiegend von Männern ausgeführte Tätigkeiten. Es wird geprüft, ob in den Bereichen und bei Teilzeitbeschäftigten direkt oder indirekt diskriminierende Tatbestände (z. B. im Lohn, bei Arbeitszeitregelungen) zu beseitigen sind. Die Stadtverwaltung bemüht sich, die Arbeitsbedingungen in überwiegend mit Frauen besetzten Arbeitsbereichen zu verbessern und das Ansehen dieser Bereiche nach innen und außen zu steigern.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/36/2000

Wertschätzung des Einzelnen, wie sie im Managing Diversity vorgesehen ist, zeigt sich auch in Vergütungsgefügen. Daher wurde hier vereinbart, dass Beschäftigungen, die vorrangig von Frauen durchgeführt werden, nicht geringer entlohnt werden als solche, die überwiegend von Männern ausgeübt werden. Strukturell wird hier das Tarifgefüge eingesetzt, um Diversität wertschätzend anzuerkennen.

Die nachstehende Vereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf regelt die Einrichtung einer Kindertagesstätte, um Eltern die gleichen Beteiligungschancen an der Arbeit zu ermöglichen.

»Durch die Einrichtung einer Kindertagesstätte mit der Möglichkeit der Betreuung von Kindern vom Säuglings- bis Schulalter, wird die Vereinbarung von Familie und Beruf gefördert.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010303/15/1996

Pflegende Angehörige stehen im Mittelpunkt folgender Vereinbarung. Demnach können sie für die Pflege unbezahlt von der Arbeit freigestellt werden oder in Teilzeit arbeiten.

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf Antrag zur Betreuung schwerpflegebedürftiger Familienangehöriger (Kinder, Eltern, Schwiegereltern, Ehegatten) unbezahlt von ihrer Arbeit freigestellt. Während dieser Zeit ruht das Beschäftigungsverhältnis. Sofern eine ganztägige Betreuung nicht erforderlich ist, soll auf Wunsch eine Teilzeitbeschäftigung angeboten werden.«

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 010303/73/2001

Damit Beschäftigte mit geringen Deutschkenntnissen alle benötigten Informationen erhalten, wird bisweilen eine verständliche Ausdrucksform bei Texten verabredet.

»Der Arbeitgeber bemüht sich bei allen Informationen und Mitteilungen an die Beschäftigten um eine auch für Beschäftigte ausländischer Herkunft verständliche Ausdrucksform.«

🔑 LANDVERKEHR, 050330/27/2000

Gelegentlich wird auch die Übersetzung von Texten angeregt.

»Geschäftsleitung und Betriebsrat können im Einzelfall gemeinsam festlegen, dass es erforderlich ist, bestimmte Informationen in mehreren Sprachen zur Verfügung zu stellen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 050330/35/2001

In einigen Fällen werden bei der Festlegung von unterstützenden Maßnahmen Diversitätsmerkmale berücksichtigt, die über die im AGG festgelegten hinausgehen. Dazu gehören beispielsweise Maßnahmen für Schichtarbeitnehmende, die durch unregelmäßige Arbeitszeiten einer erhöhten Belastung ausgesetzt sind.

»Schichtarbeitnehmer können in den Fällen, in denen die Tag-/Schlafbedingungen direkt durch äußere Einflüsse erheblich gestört sind, im Rahmen der Möglichkeiten

- bei der Vergabe von ruhig gelegenen Werkwohnungen bevorzugt berücksichtigt werden.
- Darlehn für den Einbau von Lärmschutzmaßnahmen in der eigenen oder angemieteten Wohnung in Höhe von zu 10 000,- DM mit einer Laufzeit von bis zu 10 Jahren erhalten.
- bei der Eigenheimförderung bevorzugt berücksichtigt werden.

[Zusätzliche Besonderheiten:]

- Vermeiden regelmäßiger Überstunden und Sonderschichten
- Verpflegung für Spät- und Nachtarbeiter
- Betriebliches Fortbildungsangebot für Schichtarbeiternehmer [...]
- Sportangebot für Schichtarbeiternehmer.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030100/463/1983

Regelungen für Ältere fanden sich bezüglich der Arbeitsplatzgestaltung oder – wie nachstehend – im Zusammenhang mit Interessenausgleich und Sozialplan. Beispielsweise wurde festgelegt, dass freie Stellen bevorzugt mit älteren Beschäftigten besetzt werden sollen.

»Bei der planerischen Besetzung der Stellen im Projektbereich werden vorrangig Mitarbeiter berücksichtigt, bei denen die Summe aus Lebensjahren und Dienstjahren 60 oder mehr beträgt, sofern diese nicht ein Instrument zur vorgezogenen Pensionierung [...] in Anspruch nehmen können.«

🔑 KREDITGEWERBE, 100300/339/2003

## 2.2 Personalentwicklung

Elemente des Managing Diversity werden in Vereinbarungen zur Personalentwicklung vor allem hinsichtlich Personal- und Kompetenzentwicklung, strukturellen Überlegungen sowie Stellenauswahl- und -besetzungsverfahren aufgegriffen. Im Untersuchungsmaterial fanden sich weniger allgemeine Regelungen, die mehrere Diversitätsmerkmale umfassen, als vielmehr solche, die bestimmten Gruppen fördern sollen. Dabei werden vielfach konkrete Ansatzpunkte genannt, um die diversen Voraussetzungen verschiedener Beschäftigter zu berücksichtigen. Vornehmlich Regelungen zur Chancengleichheit der Geschlechter und zur Frauenförderung wurden in Vereinbarungen integriert. Bezüglich Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsförderung werden vornehmlich schwerbehinderte und ältere Beschäftigte berücksichtigt.

## 2.2.1 Personalmanagement

Kapitel 2.1.4 erläuterte insbesondere Maßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung, um Vielfalt im Unternehmen zu fördern. Auch im Bereich der Personalplanung und -entwicklung werden diesbezüglich sowohl individuelle als auch strukturelle Schritte unternommen. Im Folgenden werden vorrangig Elemente der strukturellen Nichtdiskriminierung im Rahmen des Personalmanagements aufgezeigt.

Die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten aber auch ihre Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt folgender Vereinbarung. Personalentwicklungsplanung dürfe nicht auf eine homogene Masse abzielen, sondern sollte die einzigartigen Erfahrungen und Kompetenzen jedes Einzelnen berücksichtigen.

»Eine leistungsfähige Verwaltung benötigt eine Personalentwicklungsplanung, die sich an der Lebenswelt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientiert. Die Personalentwicklungsplanung hat die Aufgabe, die individuellen Kenntnisse, Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erwartungen der Beschäftigten in Einklang mit den Anforderungen und Aufgaben der Stadtverwaltung zu bringen.

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/11/1996

Vielfalt im Rahmen von Personalmanagement wird insbesondere durch Vereinbarungen zur Chancengleichheit der Geschlechter geregelt. Hierbei geht es hauptsächlich darum, Frauen den gleichberechtigten Zugang zur Beschäftigung zu ermöglichen und Benachteiligungen auszugleichen.

»Die Frauenförderung ist nicht nur ein Imagethema, sondern zählt mit zu den Aufgaben der Personalpolitik, in der es bewusst nicht um die ausschließliche Förderung von Frauen geht, sondern vielmehr um die Schaffung von Rahmenbedingungen, damit Frauen tatsächlich die gleichen Einstiegs-, Entwicklungs- und Aufstiegschancen haben wie Männer.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010303/28/1999

Als weiterer Ansatz wird Diversität in Entscheidungsgremien thematisiert. Demnach sollen Teilzeitbeschäftigte an Gremien beteiligt werden, um die Erfahrungen dieser Beschäftigten in Entscheidungen einzubringen.

»Die Arbeit in diesen Gremien ermöglicht und fördert den Blick über den Tellerrand und fördert auch über andere Arbeitsmethoden und -techniken die berufliche und persönliche Entwicklung von Frauen. Auch Teilzeitbeschäftigten soll im Rahmen des Möglichen die Beteiligung an solchen Gremien ermöglicht werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/47/2000

### 2.2.2 Stellenausschreibungen

In der Personalentwicklung bieten Stellenausschreibungen einen wichtigen Ansatzpunkt, um Vielfalt im Unternehmen zu erhöhen. Viele untersuchte Vereinbarungen behandeln die Bedingungen von Stellenausschreibungen. Meist wurden Regelungen zur Gendergleichstellung und – deutlich überwiegend – zu Beschäftigten mit Migrationshintergrund getroffen. Nur vereinzelt werden verschiedene Diversitätsmerkmale aufgeführt, so wie in dieser Mustervereinbarung.

»Stellenausschreibungen erfolgen ohne Altersbegrenzung oder sonstige diskriminierende Einschränkungen. Sie erfolgen alle mit dem Zusatz: »Das Unternehmen fördert aktiv die Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deshalb werden Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von deren Herkunft, Hautfarbe, Religion, Weltanschauung, Alter, Behinderung und sexuellen Identität/Ausrichtung begrüßt.«

☛ VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 050330/72/0

In einigen Fällen werden konkrete Ansatzpunkte genannt. Folgende Vereinbarung wurde lang vor Inkrafttreten des AGG geschlossen. Darin wird betont, dass Stellenausschreibungen grundsätzlich geschlechtsneutral erfolgen. Durch die Regelungen des AGG ist dies inzwischen eine Grundvoraussetzung. Um mehr Bewerbungen von Frauen für be-

stimmte Berufssparten zu erhalten, müssen entsprechende Stellenausschreibungen einen Zusatz enthalten, der insbesondere Frauen zur Bewerbung auffordert.

»Die internen und externen Stellenausschreibungen sind grundsätzlich geschlechtsneutral abzufassen. Bei Stellenausschreibungen, die sich auf Vergütungsgruppen beziehen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, ist darauf hinzuweisen, dass bevorzugt die Bewerbung von Frauen erwünscht ist. Grundsätzlich wird bei jeder Ausschreibung individuell geprüft, ob eine Teilzeitbeschäftigung möglich ist.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010303/28/1999

Interessanterweise wird hier grundsätzlich Teilzeitbeschäftigung geprüft. Dies dient der Gleichbehandlung von Beschäftigten mit Kindern, wobei bis heute vorrangig Frauen in Teilzeit beschäftigt sind. Gelegentlich werden in Vereinbarungen verschiedene Diversitätsmerkmale miteinander verknüpft. Nachstehend werden insbesondere Frauen mit Behinderungen angesprochen.

»Da insbesondere Frauen mit einer Behinderung in der Stadtverwaltung quantitativ unterrepräsentiert sind, ermutigen wir diese Zielgruppe bei einer Stellenausschreibung ausdrücklich zu einer Bewerbung.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/48/2004

Regelungen zu Stellenausschreibungen berücksichtigen neben der Frauengleichstellung insbesondere Menschen mit Migrationshintergrund. Meist sollen sie ermutigt werden, sich zu bewerben.

»Menschen mit Migrationshintergrund sollen in Ausschreibungen ermutigt werden, sich zu bewerben. [...] Die Einstellung von Menschen mit Migrationshintergrund soll gefördert werden. Beschäftigte mit Migrationshintergrund sollen ermutigt werden, an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilzunehmen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/111/2008

Bisweilen wird festgelegt, dass Stellenausschreibungen auch für Nicht-muttersprachler lesbar sein müssen.

»Bei der innerbetrieblichen Ausschreibung einer Stelle ist sicherzustellen, dass diese auch entsprechend der EU-Richtlinie 2000/43/EG ausgeschrieben und von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ausländischer Herkunft gelesen werden kann. In den internen wie externen Ausschreibungen sind die Bewerberinnen und Bewerber ausländischer Herkunft gemäß den Qualifikationsanforderungen gleich zu behandeln.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/22/2001

### 2.2.3 Auswahlkriterien und Leistungsbeurteilungen

Die Öffnung von Stellenausschreibungen ist ein erster Ansatzpunkt, um Diversity in Unternehmen und Verwaltungen zu fördern. Diesem Ziel dienen ggf. auch Auswahlkriterien von Bewerberinnen bzw. Bewerbern und die Beurteilung von deren Leistungen.

Mitunter wird geregelt, dass verschiedene Diversitätsmerkmale nicht zu Benachteiligungen führen dürfen. Regelungen dieser Art fanden sich im Untersuchungsmaterial vorrangig bezüglich Chancengleichheit der Geschlechter, Integration von ausländischen Beschäftigten und Schwerbehinderter. Laut folgendem Abkommen dürfen verschiedene Diversitätsmerkmale keine Grundlage für personelle Auswahlkriterien oder Leistungsbeurteilung sein.

»Nationalität, Geschlecht, Herkunft, Behinderung, politische oder religiöse Anschauung sind weder personelle Auswahlkriterien (z. B. für Einstellungen, Versetzungen, berufliches Fortkommen, berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, Entlohnung einschließlich der Gewährung von Sonderleistungen), noch Kriterien, die in die Leistungsbeurteilung mit einfließen.«

☛ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 050330/35/2001

Ähnlich wird in folgender Vereinbarung argumentiert. Zudem wird betont, dass »Minderheitengruppen« bei der Versetzung und bei Ausbildungsmaßnahmen nicht benachteiligt werden dürfen.

»Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass bestimmte Tätigkeiten Angehörigen bestimmter Gruppen vorbehalten sind. Bei der Versetzung von Personal in Tätigkeiten höherer Vergütungsgruppen oder Teilnahme an betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen dürfen Angehörige von Minderheitengruppen nicht ausgeschlossen oder benachteiligt werden.«

☛ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 050330/36/2001

Konkrete Ansatzpunkte, wie sich Benachteiligungen verhindern lassen, finden sich in Regelungen, die auf ein bestimmtes Diversitätsmerkmal ausgerichtet sind. Folgende Vereinbarung konzentriert sich auf kulturspezifische Kenntnisse.

»Bei Auswahltests werden nur solche Fragen gestellt, die sich aus dem Profil der ausgeschriebenen Stelle ergeben. Insbesondere werden Fragen über kulturspezifische Kenntnisse und Allgemeinwissen nur gestellt, soweit sie Bestandteil der Stellenanforderungen sind.«

☛ VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 050330/72/0

Hier wird herausgestellt, dass kulturspezifische Anforderungen nur dann in die Beurteilung einfließen, wenn sie sich direkt aus der Stellenbeschreibung ergeben. So sollen Benachteiligungen für Beschäftigte oder Bewerberinnen bzw. Bewerber mit Migrationshintergrund vermieden werden. Ähnlich wird dies in folgender Vereinbarung geregelt. Sie thematisiert zudem die religiöse und weltanschauliche Herkunft.

»Bei den Einstellungstests und im persönlichen Vorstellungsgespräch sind nur solche Fragen für die Bewertung ausschlaggebend, die sich auf berufliche Anforderungen beziehen. Fragestellungen, deren Beantwortung eine spezifische kulturelle, religiöse, weltanschauliche oder nationale Herkunft erforderlich machen, werden nicht gestellt und ggf. nicht berücksichtigt.«

☛ ENERGIEDIENSTLEISTER, 050330/91/2003

Neben den Einstellungskriterien spielt auch die Leistungsbeurteilung eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Managing Diversity. Dabei geht es darum, die Vielfalt der erworbenen Kompetenzen zu berücksich-

tigen. Diese können nicht nur durch formale Qualifikationen erreicht werden, sondern auch durch Lebens- und Berufserfahrung oder als informell erworbene Kompetenzen.

»Zu Leistung, Eignung und Befähigung (gem. Art. 33 Abs.2 GG) sind auch die durch Berufserfahrung und Lebenserfahrungen gewonnenen besonderen Fähigkeiten zu zählen. Des Weiteren entstehen aus der Bewältigung von Problemen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Fähigkeiten bezüglich der eigenen Arbeitsorganisation, der Zeitstrukturierung sowie bez. des Umgangs mit Beschäftigten, die Familienaufgaben haben. Diese Fähigkeiten gelten als Eignungsmerkmale und sind infolgedessen bei der Besetzung von Stellen in die Auswahlentscheidungen mit einzubeziehen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/9/1993

Für die Beurteilung von Bewerbungen von Migrantinnen und Migranten werden in einige Vereinbarungen Regelungen bezüglich Qualifikationen, die im Ausland erworben wurden, aufgenommen. Der Hintergrund: In vielen Ländern sind schriftliche (Arbeits-)Zeugnisse nicht üblich. Daher haben Migrantinnen und Migranten mitunter Schwierigkeiten, ihre erworbenen Kompetenzen nachzuweisen. Als mögliche Lösung können hier Berufserfahrungen berücksichtigt werden.

»Bei allen personellen Maßnahmen, für die bestimmte Qualifikationen erfüllt sein müssen, sind die nicht in Deutschland erworbenen vergleichbaren Qualifikationen sowie Berufserfahrungen zu berücksichtigen.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 050300/79/2001

Darüber hinaus können neben fachlichen auch soziale Gesichtspunkte in die Auswahlverfahren und Beurteilung der Leistungen einbezogen werden.

»Zu den sozialen Gesichtspunkten zählen auch

- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Lebensalter
- Familienstand/Unterhaltspflichten

- wirtschaftliche Verhältnisse
- sowie sonstige soziale Gesichtspunkte, wie etwa Erkrankungen (Berufskrankheit, Arbeitsunfall), Schwerbehinderung und Arbeitsmarktchancen
- sonstige persönliche Lebensumstände im Einzelfall (wie z. B. Pflegebedürftigkeit naher Familienangehöriger, das sind Eltern, Ehegatten, Kinder). Dies gilt insbesondere für ältere, schwerbehinderte und sonstige schutzbedürftige Personen.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Darüber hinaus können für bestimmte Bewerber und Bewerberinnen, wie z. B. Schwerbehinderte, die Einstellungs Voraussetzungen angepasst bzw. verringert werden.

»Bei schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern soll die Dienststelle von besonderen, von ihr selbst aufgestellten Einstellungs Voraussetzungen absehen, wenn erkennbar ist, dass der schwerbehinderte Mensch diese Anforderungen allein wegen der Behinderung nicht erfüllt. In diesen Fällen ist schwerbehinderten Bewerberinnen und Bewerbern grundsätzlich Gelegenheit zu einem Vorstellungsgespräch zu geben. Hiervon kann abgesehen werden, wenn die Bewerbung schon aufgrund der schriftlichen Unterlagen offensichtlich nicht in Betracht kommt; diese Entscheidung ist mit der Schwerbehindertenvertretung zu erörtern.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/17/2001

## 2.2.4 Stellenbesetzung und Quotenregelung

Bei der Besetzung von Stellen greifen mitunter Quotenregelungen (→ Glossar). Diese finden sich im Untersuchungsmaterial nur bezüglich der Gendernleichstellung. Andere Diversitätsmerkmale werden in den ausgewerteten Vereinbarungen nicht über Quoten berücksichtigt. Die vorhandenen Regelungen reichen von allgemeinen Zielfestlegungen bis hin zu konkreten Zahlen. Nachstehend wird keine feste Quote vereinbart, vielmehr soll der Frauenanteil strukturell erhöht werden.

- »Ziel der Frauenförderung ist es, den Frauenanteil qualitativ, quantitativ und strukturell zu erhöhen, und zwar
- an der Belegschaft insgesamt
  - in qualifizierten Tätigkeiten
  - auf allen Leitungs- und Führungsebenen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010303/43/1989

Bisweilen wird eine feste Zeitspanne vereinbart, in der der Frauenanteil zumindest auf dem derzeitigen Niveau gehalten werden soll.

»Der Frauenanteil in der Belegschaft [...] liegt derzeit bei 12,5%. Wir haben vorgesehen, den Anteil von Frauen in den nächsten Jahren zu halten bzw. kontinuierlich zu erhöhen. Bis Ende 2015 streben wir – trotz restriktiver Personalplanung – weiterhin einen Frauenanteil von 12,5% bis 15% an. Der Schwerpunkt liegt hierbei in den technischen Ausbildungsbereichen und bei Fachhochschul- und Hochschulabsolventinnen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010303/97/2011

Dieselbe Vereinbarung definiert eine feste Frauenquote für die Führungsebene.

»Entsprechend der von der Unternehmensleitung vorgesehenen Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen streben Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat gemeinsam an, den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen der Ebene 4, der derzeit bei 11,2% liegt, auf 14% bis 18% zu erhöhen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010303/97/2011

Andere Diversitätsmerkmale wurden nicht anhand fester Quoten geregelt. Lediglich hinsichtlich der Förderung von Schwerbehinderten wird die bevorzugte (Wieder-)Einstellung angesprochen.

»Bewirbt sich ein schwerbehinderter Mensch, der im Rahmen betriebsbedingter Maßnahmen ausgeschieden ist, so wird dieser bei gleicher fachlicher Eignung bevorzugt wieder eingestellt.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010301/83/2004

Im Folgenden gilt dieser Grundsatz auch, wenn Stellen reduziert werden.

»Die bevorzugte Einstellung von schwerbehinderten bzw. gleichgestellten Menschen mit Behinderung entsprechend §81 SGB IX und/oder die Weiterbeschäftigung erfolgt bei gleicher Eignung auch in Zeiten der Stellenreduzierung im Rahmen der haushaltsrechtlichen Möglichkeiten.«

🔑 KULTUR, SPORT UND UNTERHALTUNG, 010301/110/2005

## 2.2.5 Arbeitsbedingungen

Managing Diversity-Konzepte können neben Stellenausschreibungs- und -besetzungsverfahren auch Fragen der Arbeitsbedingungen umfassen. Dies tangiert u. a. die Bereiche Arbeitsorganisation, Schicht- und Urlaubsplanung, Arbeitszeit- und Pausenregelung und Arbeitsplatzgestaltung.

### Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation wird in den Vereinbarungen insbesondere dann angesprochen, wenn es nach Veränderungen zu einer Neustrukturierung kommt. Gelegentlich werden bereits im Vorfeld von Veränderungen deren Auswirkungen geprüft.

»Geplante umfassende Aufgabenänderungen, Änderungen der Arbeitsverteilung und -organisation sind von den Fachbereichen im Vorfeld auf ihre Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur zu überprüfen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/34/2000

Konkrete Regelungen finden sich insbesondere in Zusammenhang mit Schwerbehinderten, die vor Nachteilen geschützt werden sollen.

»Bei der Einführung neuer Formen von Arbeitsorganisation (Team-/Gruppenarbeit, Projektarbeit) sind alle behinderten bzw. gesundheitsbeeinträchtigten Beschäftigten besonders mit einzubeziehen. Aus der Beschäftigung in Gruppenarbeit dürfen gesundheitsbeein-

trächtigten und behinderten Beschäftigten und der Gruppe keine Nachteile entstehen.

Es sind Arbeits- und Leistungsbedingungen vorzusehen, die eine gegenseitige Unterstützung der Gruppe ermöglichen.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 010301/128/2005

Zum einen wird festgelegt, dass Umstrukturierungen sich nicht nachteilig für diese Beschäftigten auswirken dürfen. Zum anderen wird im Vorfeld erwogen, wie sie mit einbezogen werden können. Die folgende Vereinbarung konkretisiert dies: Es werden die erforderlichen Voraussetzungen geschaffen, um Schwerbehinderten die weitere Beschäftigung zu ermöglichen.

»Bei der Einführung von neuen Arbeitsformen dürfen weder den Schwerbehinderten noch der Gruppe Nachteile entstehen.

Bei Einführung neuer Formen von Arbeitsorganisation (Team-/Gruppenarbeit, Heim-/Telearbeit, Projektarbeit) sind für Schwerbehinderte die erforderlichen technischen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, so dass die Arbeit ausführbar und zumutbar ist.

Schwerbehinderte sind an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen zur Vorbereitung auf die neuen Formen der Arbeitsorganisation zu beteiligen.«

🔑 MASCHINENBAU, 010301/131/2003

Dazu gehört mitunter auch die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes. Nachstehend werden neben schwerbehinderten Beschäftigten Migrantinnen und Migranten berücksichtigt.

»Der barrierefreie Zugang zum Arbeitsplatz und zur jeweiligen Tätigkeit wird für behinderte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sichergestellt (Installierung von Rampen, optische Signale für Gehörlose, Spezialbildschirme für Sehbehinderte, besonderes Mobiliar für Körperbehinderte etc.). Zur Integration ausländischer Mitarbeiter werden regelmäßig Sprachkurse durchgeführt.«

🔑 ANONYM, 050330/68/2006

Ausländische Beschäftigte sind auch Zielgruppe der folgenden Regelung. Eine Umorientierung der Arbeitsorganisation darf nicht zu ihren Lasten gehen.

»Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung dürfen nicht zum Abbau des Anteils der ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Gesamtbeschäftigtenzahl führen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/22/2001

### **Arbeitszeitorganisation**

Vielfach wird die Arbeitszeitorganisation geregelt, insbesondere mit Blick auf Teilzeitfähigkeit von Stellen. Beispielsweise muss die Arbeitsorganisation der Stelle entsprechend angepasst werden, wenn sie in Teilzeit durchgeführt wird.

»Aus Teilzeitarbeit darf keine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsinhalte erwachsen. Vorgaben für Arbeitsumfang sind entsprechend der Arbeitszeit zu reduzieren. Als Maßstab für die Personalbemessung wird das Leistungsbild Vollbeschäftigter zugrunde gelegt.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010303/15/1996

Bei Teilzeit müssen deren Bedingungen bzw. Arbeitsumfang entsprechend reduziert werden. Ein weiterer Ansatz, mit dem flexible Arbeitszeiten ermöglicht werden sollen, wird nachstehend entwickelt.

»Unter Beachtung der dienstlichen Belange soll gemäß Bedarf eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten im Einzelfall z. B. wegen Kindererziehung, Pflege von Haushaltsangehörigen, Fort- und Ausbildung ermöglicht werden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/10/1988

Für Führungspositionen werden Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung häufig nicht berücksichtigt. Da überwiegend Frauen in Teilzeit arbeiten, werden insbesondere sie von diesen Positionen abgehalten. Laut folgender Vereinbarung muss Teilzeit auch auf der Führungsebene realisierbar sein.

»Teilzeitarbeit ist grundsätzlich auch in den Bereichen (Führungsaufgaben mit Leitungsfunktion) zu ermöglichen, die bislang als schwer teilbar gelten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/16/1993

Hiermit kann erreicht werden, dass die Vielfalt der Belegschaft bis in die Führungspositionen reicht und sich die Beschäftigtenstruktur langfristig entsprechend ändert.

Günstige Rahmenbedingungen können dazu führen, im konkreten Fall die Entscheidung für oder gegen die Aufnahme einer Tätigkeit zu erleichtern. Hierzu zählt beispielsweise Unterstützung bei der Kinderbetreuung bzw. bei der Arbeitsorganisation.

»Frauen sind verstärkt zu Bewerbungen um höherwertige Stellen zu motivieren. Es wird in jedem Fall geprüft, ob Rahmenbedingungen hierfür durch gezielte Fortbildung, Hilfe bei der Organisation von Kinderbetreuung, neue Aufgabenzuschnitte, Stellenteilung oder teilweise Verlagerung der Arbeit nach Hause geschaffen werden können.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/36/2000

Eine pragmatische Lösung zur Arbeitszeitgestaltung bietet folgende Vereinbarung: Beschäftigte mit Kindern können für längeren Urlaub in den Ferien vorarbeiten und dies entsprechend ableiten.

»Im Rahmen der arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten und der Regelung der Dienstvereinbarung Arbeitszeit werden individuelle Arbeitszeitregelungen zugelassen. Darüber hinaus können Beschäftigte mit Kindern Kindergarten und Schulferienzeiten vorarbeiten und in den Ferien zusammenhängend ausgleichen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/36/2000

Für Schwerbehinderte wird darüber hinaus bisweilen die Pausengestaltung geregelt. Nachstehend werden auch ältere Beschäftigte einbezogen.

»Behinderte und ältere Arbeitnehmer

Behinderten und älteren ArbeitnehmerInnen sind auf eigenes jederzeit zulässiges Verlangen gesonderte, bezahlte Pausen und spezielle

Arbeitszeitregelungen zu gewähren. Hierbei sind die Arbeitnehmervertreter hinzuziehen. Dieser Anspruch kann geltend gemacht werden

- ab einem Grad der Behinderung von 50 Prozent
- ab einem Alter von 50 Jahren
- ab einem Alter von 40 Jahren und einer Behinderung ab 30 Prozent.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 060300/14/0

Auch für Beschäftigte mit Migrationshintergrund wird der Urlaub gelegentlich besonders geregelt. Damit wird ihrem Bedürfnis nach längerem Urlaub im Herkunftsland Rechnung getragen.

»Zum Zwecke eines Heimaturlaubes soll ausländischen Mitarbeiter/innen alle zwei Jahre eine Urlaubsdauer von vier Wochen am Stück ermöglicht werden.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 030500/103/2008

Ähnlich werden mitunter die Bedürfnisse von Beschäftigten berücksichtigt, die weiter entfernt von der Arbeitsstätte wohnen.

»Mitarbeiter mit weit entfernten (Entfernung größer 200 km) Heimatorten sollen (insbes. zu Feiertagen und sog. Brückentagen), wenn eben möglich, Vorzug vor solchen Mitarbeitern haben, die in der Nähe des Centers wohnen. An den Tagen zwischen Weihnachten und Silvester haben solche Mitarbeiter Priorität, die im Vorjahr nicht berücksichtigt werden konnten.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 030500/41/1996

Auch für Beschäftigte mit schulpflichtigen Kindern finden sich gesonderte Vereinbarungen. Nachfolgend wird geregelt, wie im Konfliktfall Urlaubswünsche berücksichtigt werden.

»Können Kolleg/innen über die zeitliche Lage ihres Urlaubes untereinander keine Einigung erzielen, so gelten für die Urlaubsgewährung folgende Grundsätze:

- Alleinerziehende Mitarbeiter/innen, die schulpflichtige Kinder

unter 16 Jahren haben oder Kinder, die in Kindertagesstätten oder Kindergärten untergebracht sind, sind während der Schulferien bzw. der Schließungszeiten der Betreuungseinrichtungen gegenüber anderen Mitarbeiter/innen zu bevorzugen.

- Mitarbeiter/innen, die schulpflichtige Kinder unter 16 Jahren haben oder Kinder, die in Kindertagesstätten oder Kindergärten untergebracht sind, sind während der Schulferien bzw. der Schließungszeiten der Betreuungseinrichtungen gegenüber anderen Mitarbeiter/innen zu bevorzugen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 030500/103/2008

Zum Themenfeld Urlaub findet sich eine der wenigen Regelungen zu gleichgeschlechtlicher Partnerschaft.

»Die bisher im Manteltarifvertrag für Arbeiter und Angestellte Regelung bezüglich Sonderurlaub zu bestimmten Anlässen soll in gleicher Art und Weise auch von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen in Anspruch genommen werden können, die in gleichgeschlechtlicher eingetragener Partnerschaft leben.«

🔑 MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010300/17/2002

Dies garantiert gleichgeschlechtlichen Partnerinnen bzw. Partnern gleiche Rechte bezüglich Sonderurlaubs wie Ehepaaren.

## 2.3 Weiterbildung

Lebenslanges Lernen und Weiterbildung spielen eine immer stärkere Rolle bei der Beschäftigungssicherung. Sie werden in Managing Diversity-Konzepten daher vielfach berücksichtigt: beispielsweise unter den Aspekten Zugang zur Fortbildung, Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, Kompetenzfeststellung, Rahmenbedingungen, Inhalte der Weiterbildung.

### 2.3.1 Zugang zur Weiterbildung und Zielgruppen

In Managing Diversity-Konzepten spielt der Zugang zur Weiterbildung eine wichtige Rolle. Studien zeigen, dass die Teilnahme bzw. Nichtteilnahme an Weiterbildung an bestimmte Diversitätsmerkmale geknüpft ist. Der Bericht zur Bildungsberichterstattung 2008 stellt fest: die Teilnahme an Weiterbildung hängt stark vom schulischen und beruflichen Qualifikationsstand ab und ist geringer bei Migranten und Migrantinnen als bei Menschen ohne Migrationshintergrund (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008).

Einige Vereinbarungen greifen diese Fakten auf. Sie betonen, dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen allen Beschäftigten zugänglich sein müssen.

»Die Betriebsparteien sind sich einig, dass sämtliche [...] vorhandene Aus-, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen allen Beschäftigten, unabhängig von Herkunft, Religion und Geschlecht, zugänglich gemacht werden.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 050330/36/2001

Festgelegt ist hiermit allerdings nur, dass die Maßnahmen zugänglich sein müssen. Wie die Teilnahme an Weiterbildung seitens bestimmter Gruppen erhöht werden kann, wird nachfolgend geregelt, insbesondere für Schwerbehinderte.

»Die Teilnahme schwerbehinderter Beschäftigter an Qualifikationsmaßnahmen spielt für die Erhaltung, Erweiterung und Anpassung ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse an die technisch-organisatorischen Anforderungen eine wichtige Rolle. Ziel ist es, diesen Personenkreis im Hinblick auf die Chancengleichheit so zu qualifizieren und/oder weiterzubilden, dass er die Anforderungen am Arbeitsplatz erfüllen kann.

Soweit erforderlich, erstellt der schwerbehinderte Mitarbeiter zusammen mit dem zuständigen Vorgesetzten einen Weiterbildungsvorschlag und erörtert diesen mit der Schwerbehindertenvertretung. Die Schwerbehindertenvertretung ermittelt die Fördermöglichkeiten und stellt bei Bedarf in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, der

entsprechenden Personaleinheit bzw. den Schwerbehindertenbeauftragten des Arbeitgebers den entsprechenden Antrag bei dem jeweilig zuständigen Leistungsträger.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010301/22/2003

Individuelle Voraussetzungen für Weiterbildung werden berücksichtigt, indem der bzw. die Beschäftigte auf Basis der eigenen Kenntnisse und Möglichkeiten zusammen mit dem bzw. der Vorgesetzten Vorschläge für geeignete Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt. Die Schwerbehindertenvertretung wird zurate gezogen, um die Interessen des Einzelnen zu wahren. Werden Weiterbildungswünsche dennoch nicht berücksichtigt, werden mitunter Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung eingeschaltet.

»Alle Schwerbehinderten werden aufgefordert, ihre Weiterbildungswünsche [...] anzumelden und protokollieren zu lassen. Fälle, in denen Vorgesetzte solche Wünsche ablehnen, müssen dem Betriebsrat und der Schwerbehindertenvertretung mitgeteilt werden, damit sie prüfen können, dass keine Benachteiligung aufgrund der Behinderung vorliegt.«

🔑 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010301/15/2002

Die folgende Vereinbarung greift den Umstand auf, dass An- und Ungerlernte in sehr viel geringerem Maße an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Spezielle Fortbildungsmaßnahmen sollen ihnen bessere Beschäftigungs- und Aufstiegschancen ermöglichen.

»Für Beschäftigte in den untersten Lohn- und Gehaltsgruppen ohne Aufstiegsmöglichkeit werden spezielle Fortbildungsmaßnahmen entwickelt, wie z. B. eine Qualifizierungsmaßnahme für Reinigungskräfte zur HausmeisterIn.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/50/2000

Auch der Zugang zur Weiterbildung für Teilzeitbeschäftigte wird in den untersuchten Vereinbarungen behandelt. Bisweilen haben Teilzeitbeschäftigte den gleichen Anspruch auf Weiterbildung wie Vollzeitbeschäftigte.

»Teilzeitbeschäftigte haben den gleichen Anspruch auf Teilnahme an Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen einschließlich Bildungsurlaub wie Vollzeitbeschäftigte. Im Rahmen dieser Maßnahmen werden als Arbeitszeiten die tatsächlich geleisteten Zeiten berücksichtigt. Obergrenze sind jedoch die in der Dienstvereinbarung über variable Arbeitszeiten festgelegten Höchstarbeitszeiten.«

🔑 VERSICHERUNGSGEWERBE, 030300/43/2002

Der Zugang zu bestimmten Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen wird nachstehend thematisiert. Dabei werden themenspezifische Seminare angeregt, die ausschließlich Frauen vorbehalten sind.

»Frauen erhalten themenspezifisch die Möglichkeit zur Teilnahme an Seminaren, die ausschließlich ihnen vorbehalten sind (Frauenseminare). Insoweit sind in verstärktem Maße von der Dienststelle Anstrengungen zu unternehmen, Seminare dieser Art auch tatsächlich anzubieten. Sollten im Übrigen drei oder mehr Seminare zum selben Thema und am selben Ort angeboten werden, ist mindestens eines nur für Frauen vorzuhalten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/48/2001

Auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund werden bei Weiterbildungen berücksichtigt. Nachstehend wird ihre Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen explizit gefördert.

»Für die Beschäftigten ausländischer Herkunft  
– wird die Teilnahme an fachbezogenen Sprachbildungs- sowie allen betrieblichen Fort- und Weiterbildungsangeboten ermöglicht und gefördert,  
– werden für die berufliche Entwicklungsplanung die Angebote für Fort- und Weiterbildungsangeboten aufeinander abgestimmt.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 050330/115/1998

Dabei beziehen sich die Regelungen nicht nur auf fachbezogene Sprachkurse, sondern auf alle betriebliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Häufig – auch in Regelungen zu anderen Diversitätsmerkmalen – wird ein konkreter Bezug zur beruflichen Entwicklungsplanung

hergestellt. Informationskampagnen sollen Beschäftigte mit Migrationshintergrund dazu anregen, die bestehenden Angebote wahrzunehmen.

»Die Angehörigen ethnischer und nationaler Minderheiten werden durch geeignete Informationskampagnen, in Personalversammlungen bzw. durch fachbezogene Sprachbildungsangebote (Deutsch) seitens des Betriebes ermutigt und gefördert, die betrieblichen Fortbildungsmöglichkeiten wahrzunehmen, insbesondere solche, die ihnen den Aufstieg in Tätigkeitsbereiche erleichtern, in denen sie bisher unterrepräsentiert sind.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/22/2001

### 2.3.2 Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Kompetenzfeststellung

Die zielgruppenspezifische Erhebung von Qualifizierungsbedarf und Kompetenzfeststellung als Ausgangsbasis für die Fort- und Weiterbildung spielte im Untersuchungsmaterial kaum eine Rolle. In einigen ausgewerteten Vereinbarungen wird festgelegt, dass im Rahmen der Weiterbildung der Qualifizierungsbedarf individuell erfasst wird. Dazu werden beispielsweise einmal im Jahr Einzelgespräche zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten vereinbart.

»Der Qualifizierungsbedarf zur Erfüllung der anstehenden Aufgaben wird [...] in gemeinsamen Besprechungen des Geschäftsbereiches sowie in einmal pro Jahr bis zum 31.03. des Jahres durchzuführenden Einzelgesprächen zwischen MitarbeiterIn und Vorgesetztem ermittelt. Dabei sind die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nach Weiterentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten und die betrieblichen Belange aufeinander abzustimmen.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010100/26/2001

Mitunter werden zielgruppenspezifische Überlegungen in das jährliche Weiterbildungskonzept eingebunden.

»Das Personalwesen erstellt ein jährliches Bildungsmaßnahmenkonzept. Die Bildungsangebote sind zielgruppenspezifisch entsprechend den Qualifikationsanforderungen von Mitarbeiterinnen ausgerichtet.«

🔑 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 010303/28/1999

Während bei Stellenbesetzungsverfahren informelle Kompetenzen berücksichtigt werden (siehe Kap. 2.2.3), konnten ähnlich lautende Vereinbarungen zur Weiterbildung von Beschäftigten nicht gefunden werden. Informell erworbene Kompetenzen oder auch die Nutzung von Kompetenzfeststellungsverfahren wurden in den untersuchten Vereinbarungen nicht geregelt.

### 2.3.3 Rahmenbedingungen zur Weiterbildung

Die Rahmenbedingungen, unter denen Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden, können entscheidend dafür sein, ob die Maßnahmen von allen Beschäftigten gleichermaßen angenommen werden können. Insbesondere für Beschäftigte mit Kindern finden sich Regelungen, die etwa die Kinderbetreuung sowie deren Kostenübernahme klären.

»Bei ganz- oder mehrtägigen Veranstaltungen soll eine Kinderbetreuung angeboten werden, soweit dies erforderlich ist und gewünscht wird. Die anfallenden Kosten werden übernommen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/4/1992

Auch Beschäftigte, die pflegebedürftige Angehörige versorgen, werden in Betreuungsregelungen eingeschlossen.

»Vorgesetzte haben die Fort- und Weiterbildungsbemühungen von Frauen und Männern gleichermaßen zu unterstützen und ggf. Frauen besonders zu motivieren. Kinderbetreuung wird bei Bedarf angeboten. Dies gilt auch für Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/50/2000

Als weiterer Ansatz wird Weiterbildung so gestaltet, dass alle Beschäftigten teilnehmen können. Dabei darf die Fortbildung behinderte Beschäftigte nicht unzumutbar belasten.

»Im Rahmen der geltenden Vorschriften sind das Ausbildungsverhältnis, der Vorbereitungsdienst sowie die Fortbildung so zu gestalten, dass Schwerbehinderte die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben können, ohne dass sie infolge ihrer Behinderung unzumutbar belastet werden.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/14/2002

Methoden und Rahmenbedingungen haben ebenfalls Einfluss darauf, ob Weiterbildungen für alle zugänglich sind und über Nutzwert verfügen. Idealerweise werden Maßnahmen je Organisationseinheit entwickelt und beziehen zudem die individuellen Bedürfnisse von Beschäftigten ein.

»Aufgrund der erhobenen Daten werden entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen generell (je Organisationseinheit) bzw. individuell (je Mitarbeiter) entwickelt. Hierbei werden neben den Inhalten insbesondere folgende Elemente gemeinsam zwischen Mitarbeiter, Vorgesetztem und Personalentwicklung festgelegt:

- Lehr-/Lernformen (z. B. Rotationen, CBT, Trainings)
- zeitliche Abhängigkeiten
- Rahmenbedingungen
- Lernerfolgskontrollen
- Transferversicherungen und Feedback.«

☛ DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010700/35/2001

### 2.3.4 Inhalte der Weiterbildungsangebote

Als Zielgruppe von thematischen Weiterbildungen werden sowohl Vorgesetzte als auch die gesamte Belegschaft angesprochen. Dies bestätigt erneut, dass Managing Diversity sowohl Top-Down als auch Bottom-Up erfolgen muss. Nachstehend stellt die Integration von Schwerbehinderten ein Weiterbildungsthema für Vorgesetzte dar.

»Zur Förderung der Integration und zur Vermeidung von Ausgrenzungen von Schwerbehinderten werden für Vorgesetzte und Mitarbeiter Fortbildungsmaßnahmen zu Themen angeboten, die die Integration Schwerbehinderter fördern; hierzu zählen beispielsweise die Inhalte des §81 SGB IX, die Barrierefreiheit im Haus, der Umgang mit integrationsschädigenden Konflikten.

Bei wesentlichen Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Schwerbehinderten erfolgt rechtzeitig eine Information durch die Dienststelle, um diese Gesetze unverzüglich umzusetzen. Entsprechende Fortbildungslehrgänge werden bei Bedarf angeboten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010301/19/2002

Damit Führungskräfte Leistungsbeurteilungen gemäß einem Managing Diversity-Ansatz berücksichtigen können, bedarf es einer entsprechenden Qualifikation bzw. entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen.

»Für Beschäftigte mit Einstellungs- und Leistungsbeurteilungskompetenzen werden gesonderte Fortbildungsbausteine entwickelt und eingeführt. Ziel ist, die Fähigkeit zur Beurteilung interkultureller Kompetenzen zu erweitern.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 050330/91/2003

Speziell für Schwerbehinderte trifft diese Vereinbarung Regelungen, die dazu führen sollen, dass Vorgesetzte (finanzielle) Vorteile der Beschäftigung von Schwerbehinderten erkennen.

»Die Führungskräfte werden im Rahmen von Seminaren über die Vorteile der Einstellung von Schwerbehinderten sowie die finanziellen Fördermöglichkeiten informiert. Weiterhin werden Führungskräfte über die behindertengerechte Arbeitsplatz- und Gebäudegestaltung informiert. Ziel soll sein, dass behinderte Menschen von Führungskräften besser akzeptiert und Hemmungen bei der Beschäftigung behinderter Menschen abgebaut werden.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 010301/141/2001

Neben finanziellen Anreizen zur Einstellung kommen hier arbeitsplatzbezogene Überlegungen zum Tragen, Führungskräfte sollen sensibili-

siert werden. Dies soll letztlich insgesamt die Akzeptanz von schwerbehinderten Beschäftigten erhöhen.

Die Teilnahme an Seminaren zum Thema Frauenförderung ist für Vorgesetzte bisweilen verbindlich.

#### »Frauenförderung

Die Teilnahme an entsprechenden Seminaren ist für alle Führungskräfte verbindlich. Für die Übernahme von Führungsaufgaben ist sie Voraussetzung. Bei der Erstellung des internen Fortbildungsprogramms ist die Frauenbeauftragte so rechtzeitig zu beteiligen, dass ihre Anregungen und Vorschläge berücksichtigt werden können.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/50/2000

Auch Suchtkranke und der Umgang mit ihnen werden thematisch in Vorgesetztenschulungen aufgegriffen.

»Alle Führungskräfte haben sich über die Folgen von Suchtmittelmissbrauch und die Verhaltensweisen von Suchtkranken und deren Umfeld fortzubilden; von Personalräten wird dasselbe erwartet.«

☛ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 030102/82/2003

Insbesondere in Vereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten werden Weiterbildungsangebote thematisiert, die das Verständnis der Beschäftigten untereinander verbessern sollen.

»Für alle Beschäftigten werden Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, die dem besseren Verständnis der Belange und Probleme der Migrantinnen und Migranten, Nicht-Heterosexueller, Behinderter, älterer Beschäftigter und Gleichstellung der Geschlechter dienen.«

☛ VERBÄNDE UND GEWERKSCHAFTEN, 050330/72/0

Im Folgenden stehen interkulturelle Weiterbildungsangebote im Vordergrund. Dazu gehören beispielsweise interkulturelle Trainings sowie Sprachkurse.

»Das Weiterbildungsangebot des Unternehmens im Anschluss an die Berufsausbildung und damit verbundene Personalentwicklungsmaß-

nahmen stehen allen Belegschaftsmitgliedern offen. Zur Förderung der Integration werden u. a. interkulturelle Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Hierzu gehören vor allem eine Verbesserung der Sprachkompetenz und des Verständnisses für unterschiedliche Kulturen, um das Miteinander im Arbeitsleben zu erleichtern.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 050330/28/1996

Frauenförderung und Gendertrainings stehen im Mittelpunkt folgender Regelung.

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und speziell Führungskräfte werden qualifiziert, z. B. durch ›Gendertrainings‹. Aus- und Fortbildungsmaßnahmen werden durch Lernbausteine zu Gleichstellung und Chancengleichheit erweitert. [...] qualifizieren Führungskräfte in ›Gender Mainstreaming‹.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/46/2001

Daneben werden auch Anforderungen einzelner Beschäftigter bei Weiterbildungen berücksichtigt. Beispielsweise werden Interessen älterer Beschäftigter in Schulungen zu Informations- und Kommunikationsverfahren einbezogen.

»Alle an den heutigen IuK-Verfahren beteiligten Beschäftigten werden schrittweise auf den Übergang zum neuen Verfahren [...] durch Schulungsveranstaltungen vorbereitet. Den Belangen älterer Beschäftigter ist besonders Rechnung zu tragen.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 090201/113/2000

## 2.4 Ausbildung

Vielfalt in der Ausbildung wird im Auswertungsmaterial vorrangig unter den Aspekten Gendergleichstellung, Eingliederung von Schwerbehinderten bzw. Migrantinnen und Migranten aufgegriffen – überwiegend in Regelungen zur Stellenbesetzung. Darüber hinaus umfasst das Thema

Verhinderung von Fremdenfeindlichkeit ebenfalls Regelungen zu Ausbildungsinhalten.

Insgesamt unterscheiden sich die Regelungen für Auszubildende kaum von denen, die in Zusammenhang mit der gesamten Personalplanung entstehen. An dieser Stelle wurden daher nur solche Regelungen aufgenommen, die einen zusätzlichen Aspekt mit Blick auf die Ausbildung ansprechen.

#### 2.4.1 Besetzung von Ausbildungsplätzen

Wie bereits in Zusammenhang mit der Personalentwicklung beschrieben (vgl. Kap. 2.2), kann durch gezielte Formulierungen in Stellenausschreibungen Diversität in Unternehmen und Verwaltungen gefördert werden. Mitunter wird erwogen, wie Bewerberinnen und Bewerber auf die Stellenausschreibungen aufmerksam gemacht werden können. Beispielsweise werden Informationsveranstaltungen zur Berufsausbildung in unterschiedlichen Schulformen durchgeführt.

»Werden Informationsveranstaltungen von der Berufsausbildung durchgeführt, sind die umliegenden Sonderschulen, Berufsbildungswerke, Berufsförderungswerke und Behinderteneinrichtungen [...] bei der Einladung zu berücksichtigen.«

☛ MESS-, STEUER- UND REGELUNGSTECHNIK, 010301/72/2002

Hierdurch wird ein breites Spektrum an potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern angesprochen und zudem Gruppen berücksichtigt, die oft von Bewerbungsverfahren von vornherein ausgeschlossen werden. Auch nachstehend werden Schülerinnen und Schüler aller Schulformen in die Verfahren einbezogen. Bei internen Stellenausschreibungen muss kein Mindestabschluss vorliegen, d.h. Bewerbungen aus allen Schulformen sind zugelassen.

»Durch interne Stellenausschreibungen sind in den Einrichtungshäusern bekanntzugeben: die Einstellungsvoraussetzungen ohne Festlegung eines Mindestschulabschlusses.«

☛ EINZELHANDEL (OHNE Kfz.), 020100/27/2001

Wie mit möglichen Qualifikationsdefiziten umgegangen werden kann, wird im Folgenden erläutert. Als Möglichkeit werden u. a. außerbetriebliche Fördermaßnahmen angesprochen.

»Bei Qualifikationsdefiziten der Bewerber ist zu prüfen, ob diese durch innerbetriebliche, insbesondere aber durch außerbetriebliche Fördermaßnahmen in angemessener Zeit und mit vertretbaren Kosten ausgeglichen werden können. Die Entscheidung über die wirtschaftliche Vertretbarkeit liegt beim Arbeitgeber.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010301/73/2003

Auch die Belange von Jugendlichen mit Migrationshintergrund werden angesprochen. Allerdings wird nachfolgend nicht deutlich, welche Belange genau gemeint sein könnten und wie mit ihnen umgegangen wird.

»Die Vertragsparteien stimmen überein, daß es notwendig ist, daß bei der Vergabe dieser Ausbildungsplätze Belange von Jugendlichen migrantischer Herkunft zu berücksichtigen sind.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 100100/109/1998

Konkreter äußert sich folgende Vereinbarung: Sie möchte insbesondere junge Frauen für technische Ausbildungsberufe gewinnen.

»Das Interesse junger Frauen an Ausbildungsgängen (z. B. Papiermacherausbildung, Ausbildungen in technischen Bereichen) soll im Rahmen der allgemeinen Informationsveranstaltungen mit Arbeitsämtern, Kammern, Schulen, Betriebsbesichtigungen und -praktika für Jugendliche, durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit (Verbreitung von Informationsmaterial über einzelne Berufe, Tag der offenen Tür usw.), durch Einsatz von Werkstudentinnen, Betreuung von Diplomarbeiten gefördert werden.«

🔑 PAPIERGEWERBE, 010303/90/1995

## 2.4.2 Inhalte der Ausbildung

Diversität als Teil des Ausbildungsinhalts wird in den untersuchten Vereinbarungen relativ häufig behandelt. Hierdurch sollen insbesondere Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit und/oder Rechtsextremismus verhindert werden. Man möchte Auszubildenden Werte vermitteln, die auf Integration und Wertschätzung setzen.

»Gleichbehandlung und das Bemühen zur Integration sind schon im Rahmen der Berufsausbildung zu beachten, um den Auszubildenden ein entsprechendes Werteverständnis frühzeitig zu vermitteln.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 050330/28/1996

Dass es bedeutsam sei, Gleichbehandlungsgrundsätze in der Ausbildung zu vermitteln, wird bisweilen betont.

»Maßnahmen zur Förderung des Gleichbehandlungsgrundsatzes in der beruflichen Ausbildung

Die Förderung des Gleichbehandlungsgrundsatzes und der Abbau fremdenfeindlicher und rechtsextremer Einstellungen sowie die Förderung der Chancengleichheit sind für die berufliche Ausbildung von besonderer Bedeutung.«

🔑 METALLVERARBEITUNG, 050330/18/2001

Mit Bezug auf die Anforderungen, die in den Ausbildungsordnungen festgelegt sind, werden mitunter Auslandsaufenthalte der Auszubildenden gefördert, um deren interkulturelle Kompetenzen (→ Glossar) zu stärken.

»Die Verantwortlichen in der Berufsausbildung wirken auf eine angemessene Werteorientierung der Auszubildenden in der Gesellschaft, deren verantwortungsvolle Mitgestaltung und auf einen toleranten und gewaltfreien Umgang hin. Unter Berücksichtigung der in den Ausbildungsordnungen enthaltenen Anforderungen zur Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten werden soziale und interkulturelle Kompetenzen vermittelt.

Der [...]Konzern strebt an, die Mobilität der Auszubildenden – sofern Voraussetzungen vorliegen – zu fördern. Dazu können Ausbildungsaufenthalte im Ausland angeboten werden bzw. die Möglichkeiten einer EU-geförderten und binationalen Ausbildung genutzt werden.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 050330/91/2003

Weitere Handlungsfelder wie z. B. Projektwochen oder Unterrichtseinheiten werden ebenfalls aufgeführt.

»Handlungsfelder können sein:

[...]

– während der Berufsausbildung themenbezogene Projektwochen, Unterrichtseinheiten oder Maßnahmen während der Übergangsschulung organisieren.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 050330/9/1994

### 2.4.3 Anforderungen an Auszubildende

Der wertschätzende Umgang mit Vielfalt stellt auch Anforderungen an Ausbilder und Ausbilderinnen. In einigen Vereinbarungen werden die Kompetenzen von Auszubildenden und ggf. Ausbildungsbeauftragten im Umgang mit Diversität und deren Förderung in Unternehmen und Verwaltungen angesprochen. Beispielsweise gelten Empathie und die Fähigkeit, mit Auszubildenden wertschätzend umzugehen, als notwendige Kompetenz der bzw. des Ausbildungsbeauftragten.

»Der Ausbildungsbeauftragte benötigt als Grundlage Einfühlungsvermögen, Zeit und fachliche und soziale Kompetenz, um den Auszubildenden zu »fördern und zu unterstützen«. Regelmäßiges Feedback ist wichtig für die Entwicklung des Auszubildenden.«

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 020100/28/0

Gleichzeitig nehmen Auszubildende eine Vorbildfunktion ein. Dementsprechend sollen laut nachstehender Vereinbarung in Berufen, in denen kaum Frauen beschäftigt sind, verstärkt Ausbilderinnen ausgebildet werden.

»Die Stadtverwaltung strebt an, ihre Ausbildungseignung um weitere Berufsbereiche zu erweitern. Es wird angestrebt, in ausschließlich männlich besetzten Bereichen weibliche Ausbilderinnen heranzubilden.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/36/2000

Es gehört zu den Aufgaben der Auszubildenden, die Wertorientierung der Auszubildenden entsprechend zu fördern.

»Die Verantwortlichen in der Berufsausbildung wirken auf eine angemessene Wertorientierung der Auszubildenden in der Gesellschaft, deren verantwortungsvolle Mitgestaltung und auf einen toleranten und gewaltfreien Umgang hin.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 050330/91/2003

#### 2.4.4 Ausbildungsbegleitende Unterstützungsmaßnahmen

Um die unterschiedlichen Voraussetzungen der Auszubildenden zu berücksichtigen, werden in den untersuchten Vereinbarungen verschiedene Maßnahmen entwickelt, insbesondere im Bereich der Frauenförderung. Folgende Vereinbarung legt dar, wie eine Ausbildungszeit trotz Schwangerschaft oder längerer Krankheit beendet werden kann.

»Wird die Ausbildung durch Krankheit, Arbeitsunfall oder Schwangerschaft für mehr als sechs Monate unterbrochen und kann dadurch während der vereinbarten Ausbildungszeit das Ausbildungsziel nicht erreicht werden, verlängert sich auf Antrag des Auszubildenden die Ausbildungszeit entsprechend, wenn die Industrie- und Handelskammer bzw. die Berufsakademie der Verlängerung zustimmt.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010304/11/2006

Zudem werden Unterstützungsangebote vereinbart für den Fall, dass ein erfolgreicher Abschluss der Ausbildung nicht gewährleistet ist.

»Zur Förderung der Chancengleichheit werden vom Unternehmen für alle Auszubildenden unabhängig der Herkunft, bei denen ein erfolgreicher Abschluss der Ausbildung nicht gewährleistet ist, spezifische, dem Ausbildungsstand angemessene Unterstützungsangebote gemacht.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 050330/91/2003

Bei der Frauenförderung wird in einigen Bereichen auf Mentoren und Mentorinnen gesetzt, die weibliche Auszubildende gezielt unterstützen.

»Es werden Mentoren/innen (insbesondere aus Reihen der weiblichen technischen Angestellten und Führungskräfte) geworben, die weibliche Auszubildende und weibliche Nachwuchskräfte während der Ausbildung und beim Einstieg in den Beruf begleiten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/36/2000

## 2.5 Kontrollinstrumente und Monitoring

Kontrollen durch regelmäßige Datenerhebung und Monitoring (→ Glossar) werden vorrangig in Vereinbarungen zur Gendergleichstellung und zur Inklusion (→ Glossar) von Schwerbehinderten gefordert. Der Hintergrund dafür: Verschiedene gesetzliche Regelungen schreiben Analysen der Beschäftigtenstruktur in diesen beiden Bereichen vor.

Regelungen zur Beobachtung einer gesamten vielfältigen Belegschaftsstruktur eines Unternehmens und/oder einer Verwaltung finden sich dagegen nicht. Allerdings ist die Sammlung von konkreten Daten bezüglich Managing Diversity nicht unproblematisch. Während die Erhebung der Geschlechtszugehörigkeit in vielen Bereichen inzwischen üblich ist (mit Ausnahme der Mehrgeschlechtszugehörigkeit), kann es heikel sein, andere nicht ersichtliche Merkmale und damit verbundene konkrete Daten zu erfassen. Hier spielt hinein, dass ggf. Persönlichkeits- und Datenschutzrechte berührt werden. Erschwerend kommt hinzu, dass hierdurch Gruppen definiert und klassifiziert werden. Zudem sind Definitionen nicht immer eindeutig: z. B. kann eine »Person

mit Migrationshintergrund« selbst eingewandert oder Kind von Eltern sein, die eingewandert sind, selbst jedoch in Deutschland geboren sein und die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verpflichtet den Arbeitgeber, mindestens einmal jährlich auf der Betriebsversammlung über das Personal- und Sozialwesen zu informieren. Dies umfasst ausdrücklich den Stand der Gleichstellung von Männern und Frauen sowie die Integration der ausländischen Arbeitnehmenden. Allerdings ist dem schon Genüge getan, wenn der Arbeitgeber hierzu die jeweiligen Zahlen nennt. Einige ausgewertete Vereinbarungen legen darüber hinaus detailliertere Herangehensweisen dar. Diese reichen von der Erhebung von statistischen Daten bis hin zu Auswertungen von Befragungen und laufenden Beobachtungen.

Nachstehend werden im Rahmen der Frauenförderung regelmäßig Daten der Aus-, Fort- und Weiterbildung ausgewertet.

#### »Statistik

Der Vorstand [...] unterrichtet den Betriebsrat mindestens einmal pro Kalenderjahr über den Stand und die Planung der nachfolgenden Punkte:

Darstellung für [...] Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und Anpassungsqualifizierungen für das abgelaufene Jahr und deren Teilnehmerzahl, aufgeschlüsselt nach Geschlecht, Organisationseinheit und Kursen; [...] Angabe der Zahl der Fortbildungsteilnehmer nach Geschlecht. Der Betriebsrat gestattet dem Arbeitgeber, die hierfür erforderlichen Daten (männlich/weiblich und Teilnahme an externer Bildungsveranstaltung) mittels technischer Einrichtungen zu erfassen, zu speichern und anonymisiert auszuwerten.«

🔑 FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 010601/74/1998

Der Betriebsrat wird hier jährlich unterrichtet, so dass er ggf. weitere Maßnahmen anregen kann.

Die Daten, die ermittelt werden sollen, werden in folgender Vereinbarung definiert. Zunächst werden Strukturdaten ermittelt und anschließend laufend weiter beobachtet.

»Unternehmensbezogen werden Strukturdaten ermittelt und jährlich fortgeschrieben, die geeignet sind, Aufschluss über die Entwicklung der Chancengleichheit zu geben. Den Betriebsräten sind zu ihrer Aufgabenerfüllung die gewonnenen Informationen zur Verfügung zu stellen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsvorsorgen werden nachstehend sehr detailliert konkrete Quellen für den Gesundheitsbericht benannt.

»Zusammenführung aller für den betrieblichen Gesundheitsbericht relevanten Informationen:

- Arbeitsunfähigkeitsanalysen der Krankenkassen
- betriebliche Gesundheitsgespräche
- [...] Berichte und Informationen aus Mitarbeitergesprächen
- Informationen aus Gesundheitszirkeln
- Belegschaftsbefragungen
- Gefährdungs-, Belastungsanalysen und Dokumentationen
- andere arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Erhebungen
- regionale Daten über Krankheitsentwicklungen in der Branche und andere Wirtschaftsgruppen.«

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 060700/42/1999

Unterschiedliche Quellen werden hier kombiniert, um eine Übersicht über die Situation der jeweiligen Beschäftigten zu erhalten. Neben statistischen Daten werden Belegschaftsbefragungen einbezogen, die zusätzliche qualitative Hinweise für Monitoring liefern können.

### 3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Mitbestimmung wird in den untersuchten Vereinbarungen sehr unterschiedlich berücksichtigt: Mitunter wird lediglich auf Paragraphen zur Mitbestimmung im BetrVG oder in den jeweiligen Gesetzen verwiesen; in anderen Fällen werden paritätisch besetzte Kommissionen detailliert beschrieben. Inhaltlich reicht das Spektrum von der Information des Betriebs- bzw. Personalrates über dessen Beratung bis hin zur Einbeziehung des jeweiligen Gremiums in die Maßnahmen.

#### 3.1 Institutionelle Mitbestimmung durch die Interessenvertretung

Zur Beteiligung Interessenvertretung gibt es weitreichende Informations- und Mitbestimmungsrechte. Dazu gehören u. a. die Personalplanung (§ 92 BetrVG), Maßnahmen der Berufsbildung (§ 96 BetrVG), personelle Einzelmaßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen, Ein- und Umgruppierungen (§ 99 BetrVG) und gravierende Betriebsänderungen wie Stilllegung, Verlegung oder Spaltung des Betriebs (§ 111 BetrVG). Einige dieser Rechte werden in den untersuchten Vereinbarungen konkretisiert. Beispielsweise wird die Bildung eines paritätisch besetzten Ausschusses zur Beobachtung der Personalentwicklung festgelegt.

»Betriebsrat und Personalabteilung bilden einen paritätisch besetzten Ausschuss, der sich mit den Fragen der Personalentwicklung beschäftigt. Der Arbeitgeber informiert über vorgesehene und erfolgte Maßnahmen (nicht Einzelmaßnahmen) zur Personalentwicklung und berät diese mit dem Betriebsrat.«

☛ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 020200/14/2004

Nachstehend wird geregelt, dass der Betriebsrat bei Stellenausschreibungen vorab eine Kopie davon erhält.

»Der Gesamt-Betriebsrat sowie die Betriebsräte/Obmänner erhalten eine Kopie der Stellenausschreibung.«

🔑 BAUGEWERBE, 010601/25/1992

Damit kann überprüft werden, inwieweit beispielsweise auffordernde Elemente, die z. B. bestimmte Gruppen ausdrücklich zur Bewerbung motivieren, enthalten sind.

Bisweilen erhält der Betriebsrat vereinbarungsgemäß Einsicht in alle eingegangenen Bewerbungsunterlagen. Dadurch wird gewährleistet, dass sich der Betriebsrat ein Bild über die Bewerberinnen und Bewerber verschaffen kann.

»Dem Betriebsrat sind die Bewerbungsunterlagen aller Bewerberinnen und Bewerber vollständig und rechtzeitig vorzulegen.«

🔑 POSTDIENSTLEISTUNGEN, 010601/2/0

Wer letztlich zu Auswahlgesprächen eingeladen wird, hängt auch von den festgelegten Auswahlkriterien ab. Über diese wird die Interessenvertretung laut folgender Vereinbarung informiert.

»Der Betriebsrat wird über die jeweils angewandten Auswahlverfahren [...] unterrichtet.«

🔑 KREDITGEWERBE, 010601/45/2000

Damit kann die Interessenvertretung vorab prüfen, ob scheinbar neutrale Kriterien Bewerberinnen und Bewerber von vornherein ausschließen und Ungleichbehandlungen präventiv begegnen.

Bisweilen gelingt es der Interessenvertretung, Bedarfe im Unternehmen bezüglich Diversität mittels einer Auswertung von Daten sichtbar zu machen und fördernde Maßnahmen anzuregen. Nach §43 Abs.2 BetrVG muss der Arbeitgeber mindestens einmal jährlich über das Personal- und Sozialwesen sowie über die wirtschaftliche Lage des Betriebes informieren. Dazu gehört auch ein Bericht über die Geschlechterverteilung der Beschäftigten sowie über die Integration von ausländischen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hierzu genügt ein mündlicher Bericht auf der Betriebsversammlung. Darüber hinaus werden den Betriebsräten mitunter jährlich Informationen zu Strukturdaten zur Verfügung gestellt.

»Dieser Betrieb erstellt jährlich einen Bericht. Es wird gewährleistet, dass der Betriebsrat die notwendigen Informationen erhält.

Unternehmensbezogen werden Strukturdaten ermittelt und jährlich fortgeschrieben, die geeignet sind, Aufschluss über die Entwicklung der Chancengleichheit zu geben. Den Betriebsräten sind zu ihrer Aufgabenerfüllung die gewonnenen Informationen zur Verfügung zu stellen.«

🔑 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 010303/68/2001

Nachstehend informiert der Arbeitgeber die Interessenvertretung umgehend, wenn Beschäftigte langfristig erkrankt sind.

»Der Betriebsrat und ggf. die Schwerbehindertenvertretung werden vom Arbeitgeber unaufgefordert darüber unterrichtet, wenn ein Arbeitnehmer in den letzten 12 Monaten (nicht Kalenderjahr) ununterbrochen oder insgesamt 42 Tage arbeitsunfähig erkrankt ist.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Auch im Bereich der Weiterbildung wird die institutionelle Mitbestimmung durch die Interessenvertretung vielfach geregelt und konkretisiert. Beispielsweise wird ausführlich festgelegt, welche Punkte das Qualifizierungskonzept, das der Interessenvertretung vorab zur Verfügung gestellt wird, umfassen sollte.

»Die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen werden gemäß § 98 BetrVG rechtzeitig vor ihrer Durchführung mit dem Betriebsrat schriftlich in einem Qualifizierungskonzept vereinbart, das im Allgemeinen folgende Punkten enthalten sollte:

- Lernziele der Qualifizierung
- Thematischer und zeitlicher Ablauf und Umfang
- Auswahl der Teilnehmer
- Termine, Ort, Veranstalter und Referenten der Qualifizierung

– Spätere fachliche Betreuung während der Einarbeitungszeit und Möglichkeiten der Nachschulung.«

🔑 ENERGIEDIENSTLEISTER, 090201/209/2001

Neben inhaltlichen Fragestellungen wird hier vereinbart, dass die Interessenvertretung rechtzeitig informiert wird, um ggf. bei Unstimmigkeiten noch gegensteuern zu können.

Gelegentlich hat der Betriebsrat das Recht, bestimmte Personengruppen oder Beschäftigte zur Teilnahme an Weiterbildungen vorzuschlagen.

»Vorschläge für Schulungsmaßnahmen können von Mitarbeitern, vom Vorgesetzten und vom Betriebsrat eingebracht werden. Betriebsrat und ggf. Schwerbehindertenvertretung haben das Recht, Vorschläge über die Teilnahme von Personen oder Personengruppen einzubringen.«

🔑 SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 100100/161/2011

Damit kann die Interessenvertretung dazu beitragen, Beschäftigte, die bislang weniger an Weiterbildungsangeboten teilnehmen wie z. B. An- und Ungelernte, stärker einzubinden.

Neben der Information des Betriebsrates über Inhalte und Auswahl thematisieren einige Vereinbarungen auch die Weiterbildung des Gremiums an sich. Beispielsweise werden Personalratsmitglieder auf Wunsch von Beschäftigten beratend tätig und werden eigens dafür geschult.

»Beschäftigtenvertretung

Mitglieder der Beschäftigtenvertretungen nehmen im Rahmen der Regelungen dieser DV auf Wunsch von Beschäftigten Aufgaben der Beratung analog 4.1 (Konfliktlotsen) wahr und arbeiten in der Schlichtungsstelle mit. Sie werden für die Wahrnehmung dieser Aufgaben qualifiziert.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 050330/31/2001

Insgesamt werden in Bereichen, die für Managing Diversity-Konzepte relevant sind, verschiedene Möglichkeiten der institutionellen Mitbestimmung berührt. Die vorgestellten können daher nur einen exemplarischen Einblick geben. Zur Vertiefung sei hier auf die Literaturhinweise verwiesen.

## 3.2 Umgang mit Konflikten

Zum Umgang mit Konflikten finden sich im Untersuchungsmaterial je nach Themenschwerpunkt unterschiedliche Regelungen. Häufig werden direkte Ansprechpartner benannt, an die sich Betroffene in Konfliktfällen wenden können. In anderen Fällen wird die Bildung einer paritätischen Kommission vereinbart, oft werden Betriebsräte einbezogen. Bisweilen sind bereits feste Ansprechpartner für verschiedene Gruppen etabliert und werden im Vereinbarungstext aufgeführt, z. B. Schwerbehindertenvertretung, Jugend- und Auszubildendenvertretung. Nachstehend greift bei Auseinandersetzungen eine Kommission von Betriebsrat und Geschäftsführung ein.

»Zur Beilegung von Streitigkeiten, die sich aus der Auslegung und über die Durchführung sowie die Weiterentwicklung dieser Betriebsvereinbarung ergeben, wird die gemeinsame Kommission aus Geschäftsführung und Betriebsrat eingeschaltet. Im Falle der Nichteinigung kann jede Betriebspartei die Einigungsstelle anrufen.«

🔑 GESUNDHEIT UND SOZIALES, 010301/293/2008

Ähnliches ist im Folgenden festgelegt: Konflikte werden zunächst zwischen Betriebsrat, Geschäftsleitung und – in diesem Fall – Schwerbehindertenvertretung geklärt. Ergänzend wird hier bei weiterhin bestehenden Kontroversen das Integrationsamt hinzugezogen, anschließend die Einigungsstelle.

»Wird zwischen Geschäftsleitung, Schwerbehindertenvertretung sowie Betriebsrat über die Auslegung und Anwendung dieser Integrationsvereinbarung oder einzelner Bestimmungen keine Einigung erzielt, wird zunächst die Beilegung der Meinungsunterschiede unter Beteiligung des Integrationsamtes gesucht. Wird keine Einigung erzielt, entscheidet die Einigungsstelle gem. § 76 V BetrVG.«

🔑 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 010301/128/2005

Mitunter werden Vorgesetzte oder Personalabteilungen als Ansprechpartner genannt. In direkten Konfliktfällen könnte dies jedoch die

Hemmschwelle erhöhen. Daher wird nachstehend bei Streitigkeiten auf Anfrage des Beschäftigten ein Betriebsratsmitglied zu dem Gespräch hinzugezogen.

»Bei Meinungsverschiedenheiten über die zu ermittelnden Qualifizierungsdefizite und -maßnahmen zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ist der nächsthöhere Vorgesetzte einzuschalten. Auf Wunsch des Mitarbeiters ist ein Mitglied des Betriebsrats beim Gespräch hinzuzuziehen mit dem Ziel der Einigung. Bei Meinungsverschiedenheiten ist auf Wunsch des Mitarbeiters, eines der beteiligten Vorgesetzten oder des Betriebsrats eine paritätisch besetzte Kommission einzuberufen, um eine einvernehmliche Lösung zu erreichen.«

🔑 DATENVERARBEITUNG U. SOFTWAREENTWICKLUNG, 010700/35/2001

In Konfliktfällen könnte zudem das Hinzuziehen einer weiteren Vertrauensperson hilfreich sein.

»Der Betriebsrat bietet diskriminierten Belegschaftsmitgliedern Beratung und Unterstützung an. Soweit erforderlich kann er hierzu besondere Vertrauenspersonen benennen; die diskriminierten Personen können diese hinzuziehen oder sich durch sie vertreten lassen.«

🔑 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 050330/28/1996

### 3.3 Direkte Partizipation der Beschäftigten

Die Beschäftigten werden in den untersuchten Vereinbarungen je nach deren Themenschwerpunkt sehr unterschiedlich einbezogen. Im Bereich der Weiterbildung werden Beschäftigte beispielsweise oft konkret in die Weiterbildungsplanung eingebunden. Nachstehend werden sie angehalten, an der Implementierung von Gleichstellung mitzuwirken.

»Alle MA sind aufgefordert, an der Umsetzung des Planes zur beruflichen Gleichstellung aktiv mitzuarbeiten.«

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010303/45/2000

Insgesamt wird zwar häufig Eigenverantwortung gefordert, letztlich aber nur wenig Spielraum dafür überlassen. Dies soll oft über den Einsatz von Beauftragten ausgeglichen werden.

»Der Beauftragte des Arbeitgebers (Ansprechperson) und die Beauftragten des Betriebsrats und, falls ein Schwerbehinderter betroffen ist, zusätzlich die Schwerbehindertenvertretung führen das Eingliederungsmanagement gemeinsam durch.«

🔑 BILDUNGSEINRICHTUNG, 010301/271/2006

Auch wird darauf geachtet, dass in einem einzurichtenden Arbeitskreis Diversitätsmerkmale berücksichtigt werden.

»Spätestens einen Monat nach Abschluss dieser Konzernbetriebsvereinbarung wird eine Paritätische Kommission gebildet. Sie besteht aus jeweils drei vom Vorstand und dem Konzernbetriebsrat der [...] AG zu benennenden Personen. Davon ist mindestens ein Beschäftigter ausländischer Herkunft. Sie tritt bei Bedarf zusammen.«

🔑 LANDVERKEHR, 050330/27/2000

## 4. Offene Probleme

Die Analyse der vorliegenden Vereinbarungen zeigt eine große Bandbreite an Möglichkeiten, Managing Diversity durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen mitbestimmt zu gestalten. Schwierigkeiten zeigen sich jedoch, wenn Vielfalt und vielfältige Unterschiede strukturell berücksichtigt werden sollen, was einheitliche Vorgehensweisen eigentlich ausschließt. Daran anknüpfend ergeben sich Fragen bezüglich der Datenerhebung.

### **Managing Diversity als Querschnittsaufgabe**

Als theoretischen Ansatz verfolgt Managing Diversity die wertschätzende Anerkennung von Vielfalt. In der Umsetzung dieses theoretischen Konzepts werden Gleichbehandlungsmethoden aufgegriffen und der Grundsatz befolgt, dass Ungleiches nicht gleich behandelt werden darf. Folglich bedeutet dies: Es müssen Grundvoraussetzungen geschaffen werden, um ungleiche Ausgangslagen zu kompensieren. Viele ausgewertete Vereinbarungen bieten entsprechend positive Unterstützungsansätze. Diese sind mehrheitlich auf bestimmte Merkmale ausgerichtet, vor allem für die Gleichstellung von Frauen finden sich zahlreiche positive Regelungen. Andere Merkmale blieben dagegen unberücksichtigt. Zudem werden nur vereinzelt verschiedene Merkmale übergreifend berücksichtigt. Auch wird Diversität nicht in allen Themenbereichen gleich stark berücksichtigt. Zahlreiche Regelungen finden sich zu Stellenausschreibungen und -besetzungsverfahren, deutlich weniger etwa im Bereich Weiterbildung. Hier besteht weiterer Handlungsbedarf. So sollte beim Abschluss neuer Vereinbarungen berücksichtigt werden, welche Anforderungen sich aus der Diversität der Belegschaft ergeben und wo fördernde Regelungen notwendig sind. Gleichzeitig sollte überlegt werden, wie bereits etablierte Ansätze, z. B. aus dem Bereich der Frauenförderung, auf weitere Diversitätsmerkmale übertragen werden können.

## **Strukturelle Maßnahmen**

Hinsichtlich Ungleichbehandlungen beschreiben die Vereinbarungen vorrangig Maßnahmen, die direkte Diskriminierung, Beleidigung oder Mobbing verhindern sollen. Dagegen fanden sich strukturelle Maßnahmen nur in wenigen Bereichen. Dazu zählen beispielsweise Überlegungen, wie scheinbar neutrale Regelungen bestimmte Beschäftigte ausgrenzen: z. B. wenn vereinbart wird, dass Teilzeitbeschäftigte – mehrheitlich Frauen – von zusätzlicher Leistungsvergütung ausgeschlossen sind. Vorrangig in der Frauengleichstellung und in der Integration Schwerbehinderter wurden verschiedene gute Ansätze entwickelt. Hier besteht die Aufgabe, weitere Methoden zu erarbeiten und in die Praxis zu überführen.

## **Vielfalt der Merkmale**

Die Vielzahl der Diversitätsmerkmale führt zu einem weiteren offenen Problem: Sie kann zur Folge haben, dass zielgruppenspezifische Anforderungen angesichts der zahlreichen Bereiche, die es zu berücksichtigen gilt, aus dem Blickfeld geraten. Die betriebliche Interessenvertretung ist für alle Beschäftigten zuständig und muss ihre Belange verfolgen. Dabei kann sie nicht von einer einheitlichen Belegschaft ausgehen, sondern muss die strukturellen Unterschiede berücksichtigen. Diese Anforderung an Betriebs- und Personalräte birgt das Risiko, dass vereinheitlichte Regelungen entwickelt werden, die keinem Diversitätsmerkmal gerecht werden. Gleichzeitig kann es zu einer Konkurrenzsituation verschiedener Bereiche kommen, wenn z. B. Frauenbeauftragte zugunsten von Diversity-Beauftragten abgeschafft werden sollen. Es besteht die Gefahr, dass etablierte Strategien und Stellen zugunsten eines allgemeinen Diversitätsansatzes aufgegeben und so bewährte Ansätze nicht weiterverfolgt werden.

## **Managing Diversity mit Betriebs- und Personalrat**

Obwohl sie viele mitbestimmungspflichtige Bereiche berühren, werden bislang Managing Diversity-Konzepte zu selten unter Einbezug von Betriebs- und Personalräten entwickelt. Parallel existieren jedoch viele Regelungen in Vereinbarungen, die als Teil eines Managing Diversity-Konzeptes zu verstehen sind. Hier sollte langfristig ein Umdenken sowohl auf Führungsebene als auch seitens der Interessenvertretung stattfinden.

den: Bewährte bestehende Ansätze sollten in die Entwicklung von Managing Diversity-Strategien mitbestimmt eingebunden werden.

### **Datenerhebung**

Um Diversität der Belegschaft nachhaltig zu fördern und Veränderungen wahrzunehmen, werden Daten benötigt. In vielen Unternehmen und Verwaltungen werden diese aber nur eingeschränkt erhoben. Zum Teil liegt es daran, dass bei der Datenerhebung Persönlichkeitsrechte berührt werden. Allerdings könnten weitere Auswertungsmöglichkeiten angewendet werden, wie etwa die Analyse von Beratungsfällen, Mitarbeitergesprächen etc. In einigen Fällen könnten auch Methoden des »Situation Testing« genutzt werden, um die Beobachtungen zu untermauern. Wenn z. B. im Bewerbungsverfahren Diskriminierungen vermutet werden, könnte man mit Testpersonen/-bewerbungen mögliche Ungleichbehandlungen belegen. In den ausgewerteten Vereinbarungen finden sich nur in wenigen Bereichen konkrete Regelungen zur Nutzung dieser Methoden. Hier besteht weiterer Handlungsbedarf, der sich zudem nicht nur auf das Erheben der Daten erstreckt, sondern ebenso nachfolgende Auswertungen der Daten und die Entwicklung von Handlungsoptionen einschließt.

## 5. Zusammenfassende Bewertung

Die Analyse der Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt ein breites Spektrum an Methoden, die Managing Diversity-Konzepte unterstützen und umsetzen. Die thematische Bandbreite der Vereinbarungen ist dabei sehr groß. Viele Vereinbarungen setzen an bestimmten Merkmalen, wie z. B. Frauen, Schwerbehinderten, Migrationshintergrund, an. Insbesondere Regelungen zu Gender und zur Eingliederung von Schwerbehinderten erweisen sich als besonders detailliert. Dies dürfte seinen Grund u. a. in bestehenden Gesetzen und Regelungen zum Schutz von Schwerbehinderten, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Frauengleichstellung haben. Das Merkmal Alter wurde dagegen kaum angesprochen, ebenso sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung. Hier kann überlegt werden, welche Regelungen beispielhaft auf weitere Diversitätsmerkmale übertragen werden oder die Entwicklung neuer Vereinbarungen anregen könnten. Außerdem könnten Merkmale stärker an übergreifende inhaltliche Fragen geknüpft werden.

Über die im AGG definierten Vielfältigkeitsmerkmale hinaus fanden sich in den untersuchten Vereinbarungen kaum weitere. Lediglich Raucher und Alkohol Kranke wurden unter dem Blickwinkel der Suchtbekämpfung angesprochen, darüber hinaus auch Teilzeitbeschäftigte und Schichtarbeitnehmende. Weitere Merkmale könnten z. B. Familienstatus, sozialer Hintergrund, Bildungshintergrund etc. sein.

Einige wenige Vereinbarungen firmieren unter dem Titel Diversity Management oder Managing Diversity, behandeln aber nicht Vielfalt an sich, sondern widmen sich vorrangig der Frauengleichstellung. Vereinbarungen zu partnerschaftlichem Verhalten greifen verschiedene Vielfältigkeitsmerkmale auf, wobei hier jedoch an erster Stelle auf Konfliktlösungsstrategien bei direkter Diskriminierung gesetzt wird.

Grundsätzlich lassen sich in vielen Bereichen beispielhafte Formulierungen finden. Als zentrale Ansatzpunkte zeigen sich hier Unternehmensorganisation, Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung und

Ausbildung. Die Begleitung von Managing Diversity-Strategien erfordert zudem Überlegungen zu Datenerhebung und regelmäßigen Berichten. Die vorliegende Auswertung soll Anhaltspunkte für die mitbestimmte Begleitung von Managing Diversity-Konzepten in Unternehmen und Verwaltungen liefern. Dabei muss nicht zwingend die Entwicklung einer gesonderten Vereinbarung zu Managing Diversity im Mittelpunkt stehen. Bei der Entwicklung von neuen und bei der Überprüfung von bestehenden Vereinbarungen sollte erwogen werden, wie die jeweiligen Inhalte der Vereinbarungen auf die Diversität der Beschäftigten und die sich daraus ergebenden Anforderungen angepasst werden können.

## 6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte für die Entwicklung von Managing Diversity-Konzepten geregelt werden könnten. Ziel der Auswertung ist es, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben. Dies erlaubt es nicht, allzu sehr ins Detail zu gehen.

Die zahlreichen Hinweise sind in folgendem Gestaltungsraster zusammengefasst. Es handelt sich dabei nicht um einen geschlossenen Vorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich mögliche Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Aspekte für die eigene Situation herauszufinden.

### 6.1 Gestaltungsraster

#### Definition und Ziele

- Definition von Managing Diversity
  - wertschätzender Umgang mit Vielfalt
- Ziele von Managing Diversity bzw. der Vereinbarung
  - Anpassung der Unternehmenskultur
  - gleiche Chancen und Möglichkeiten für alle Beschäftigten
  - Vielfalt der Kundschaft gerecht werden und damit Zugang zu neuen Märkten eröffnen
  - individuelle Potenziale optimal nutzen
  - Kosten für Ungleichbehandlung und Diskriminierung senken

## **Geltungsbereich**

- personell (Beschäftigte im Betrieb, außerhalb, Kunden/Kundinnen etc.)
- räumlich (alle Standorte, einzelner Standort)
- sachlich

## **Fragen zur Gestaltung**

- Organisationsentwicklung
  - Unternehmensziele und -kultur
    - Bezug zum Leitbild
    - Grundsatz der Chancengleichheit
    - alle Kompetenzen und Begabungen einbeziehen
    - Diversität als Bereicherung
  - Nutzen von Vielfalt
    - Vielfalt als Erfolgsfaktor
    - Kosten verringern
    - Arbeitszufriedenheit und -motivation steigern
    - neue Beschäftigtenpotenziale gewinnen
  - Kundenorientierung
    - auf Vielfalt der Kundschaft eingehen
  - Fördermaßnahmen auf Organisationsebene
    - nur Vergleichbares kann vergleichbar behandelt werden
    - scheinbar neutrale Vorschriften überprüfen
    - abgeschlossene Vereinbarungen überprüfen
    - vorhandene Strukturen überprüfen
- Personalplanung
  - Personalmanagement
    - strukturelle Rahmenbedingungen überprüfen
    - Diversität der Belegschaft als Ziel
  - Stellenausschreibungen
    - Zusätze mit Aufforderungscharakter
    - Überlegungen: Wo und wie werden Stellenausschreibungen veröffentlicht?
  - Auswahlkriterien und Leistungsbeurteilungen
    - Auswahlkriterien überprüfen
    - informell erworbene Qualifikationen in Leistungsbeurteilung einbeziehen

- fachliche und soziale Gesichtspunkte einbeziehen
- Stellenbesetzung und Quotenregelungen
  - Förderung, falls bestimmte Merkmale in einigen Bereichen unterrepräsentiert sind
- Arbeitsgestaltung
  - Organisation des Arbeitsplatzes
  - Umgang mit Umstrukturierungen im Betrieb
  - Arbeitszeitorganisation
- Fort- und Weiterbildung
  - Zugang zu Weiterbildung überprüfen
  - bisher unterrepräsentierte Merkmale ansprechen und einbinden
  - Rahmenbedingungen
    - Methoden der Weiterbildung
    - Organisation der Weiterbildung
  - Inhalte der Weiterbildung auf Diversität ausrichten
  - Qualifizierungsbedarf erheben und Kompetenzen feststellen, Vielfalt der vorhandenen Potenziale berücksichtigen
- Ausbildung
  - Stellenbesetzung
  - neue/erweiterte Zielgruppen ansprechen
  - Vielfalt als Ausbildungsinhalt
  - mit Vielfalt umgehen: Anforderungen an Auszubildende
- Kontrollinstrumente
  - übergreifende Datenerhebung
  - regelmäßige Berichte
- Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung der Vereinbarung klären
  - Arbeitsgruppen einrichten
  - Ansprechpartner festlegen
  - Umsetzungsprozess begleiten
  - Beschäftigte informieren
- Verfahren bei Verstoß gegen die Vereinbarung
  - Beschwerdestellen und -formen benennen
- Laufzeit und mögliche Modifizierung der Vereinbarung
  - Laufzeiten festlegen
  - Vereinbarung auf der Grundlage des Monitorings fortschreiben
  - den Entwicklungen des Unternehmens anpassen

## 6.2 Ansatzpunkte für Betriebs- und Personalräte zur Umsetzung von Managing Diversity

Im Kontext der aktuellen Debatte um Fachkräftemangel in bestimmten Regionen und Branchen können Betriebs- bzw. Personalräte Diskussionen um Managing Diversity aufgreifen und für die Interessen der Belegschaft einsetzen. Dabei muss nicht in jedem Fall notwendigerweise eine Betriebsvereinbarung zu Managing Diversity abgeschlossen werden. Es sollten aber bei jedem Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung Überlegungen zur Vielfalt der Belegschaft und den sich daraus ergebenden Anforderungen einfließen. Ansatzpunkte bieten hier insbesondere Organisationsentwicklung, Personalentwicklungsplanung, die Fort- und Weiterbildung sowie die Ausbildung.

### Organisationsentwicklung

Diversity Management im Rahmen der Organisationsentwicklung kann u. a. Fragen der Unternehmenskultur und -strategie, des Nutzens von Vielfalt für das Unternehmen und Fragen der Kundenorientierung umfassen. Nicht zuletzt sollten auch aktive Fördermaßnahmen berücksichtigt werden. Folgende Überlegungen können hier einfließen:

- Wie kann Managing Diversity sinnvoll in die Unternehmensstrategie eingebunden werden?
- Wie können strukturelle Ungleichbehandlungen verhindert und/oder ausgeglichen werden?
- Wie kann auf die Vielfalt der Kundschaft reagiert werden?

### Personalentwicklung

In der Personalentwicklung könnten folgende Fragen behandelt werden:

- Spiegelt die derzeitige Belegschaft die Vielfalt der regionalen Umgebung wider?
- Werden Gruppen, die bisher unterrepräsentiert sind, besonders zur Bewerbung angeregt?
- Gibt es Überlegungen dahingehend, bevorzugt bestimmte Gruppen einzustellen, um Vielfalt zu erreichen?
- Welche Qualifikationen werden zu Grunde gelegt und müssen nach-

gewiesen werden? Können informell erworbene Qualifikationen angerechnet werden?

- Enthalten die Verfahren Elemente, die einige Bewerberinnen oder Bewerber benachteiligen (z. B. kulturspezifische Fragen, die nicht mit dem Stellenprofil zusammenhängen)?
- Wo werden Stellenbeschreibungen veröffentlicht? Welche Veröffentlichungsmöglichkeiten bestehen darüber hinaus, um weitere Zielgruppen anzusprechen?

### **Fort- und Weiterbildung**

Mögliche Fragen in diesem Bereich lauten:

- Wie können verstärkt Beschäftigte zur Fort- und Weiterbildung angeregt werden, die bisher kaum in diesem Bereich vertreten waren?
- Wie können Kompetenzfeststellungsverfahren genutzt werden, um beispielsweise informell erworbene Qualifikationen einzubeziehen?
- Wie müssen Qualifizierungsmaßnahmen in Didaktik und Methodik aufbereitet werden, um der Diversität der Belegschaft und damit ihren unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden?
- Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit alle Beschäftigte gleichermaßen an den Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können?
- Wie können Inhalte der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angepasst werden, um der Diversität der Belegschaft gerecht zu werden?

### **Ausbildung**

Neben den Fragen, die im Rahmen der Personalentwicklung gestellt werden sollten, könnte zur Ausbildung Folgendes überlegt werden:

- Sind Mindestschulabschlüsse als Anforderung in den Ausschreibungen zwingend erforderlich?
- Welche ausbildungsbegleitenden Hilfen können unterstützend angeboten werden?
- Wie kann der Umgang mit Vielfalt im Rahmen der Ausbildung gefördert werden?
- Welche Anforderungen sind an Auszubildende hinsichtlich der Vielfalt der Auszubildenden zu stellen?

### **Datenerhebung und Berichte**

Um einen Überblick über die tatsächlichen Anforderungen und Bedürfnisse hinsichtlich der Diversität der Belegschaft zu erhalten, empfiehlt es sich, systematisch Informationen zu sammeln. Der Betriebs- bzw. Personalrat kann sich dabei auf sein Recht auf Information und Unterrichtung durch den Arbeitgeber (§ 80 Abs. 2 BetrVG und § 68 Abs. 2 BPersVG) berufen. Durch regelmäßige Erhebungen lassen sich Trends feststellen und frühzeitig steuern. Die Ergebnisse können in laufenden Berichten zusammengefasst und zugänglich gemacht werden.

### **Arbeitsgruppe/Steuerungsgruppe**

Um Managing Diversity-Konzepten zu begleiten, kann es sinnvoll sein, eine Arbeits- oder Steuerungsgruppe einzurichten. Hier könnten u. a. Beauftragte wie z. B. Integrationsbeauftragte, Schwerbehindertenbeauftragte etc. ihr Spezialwissen einbringen. Sinnvoll wäre es zudem, bei der Einrichtung der Gruppe an sich verschiedenste Diversitätsmerkmale der Mitglieder zu berücksichtigen und z. B. gemischte Teams zu bilden.

### **Überprüfung bestehender Vereinbarungen**

Ein Ansatzpunkt kann darin liegen, bestehende Vereinbarungen eingehend zu überprüfen: Enthalten sie Regelungen, die Beschäftigte benachteiligen? Sollten ihnen Regelungen hinzugefügt werden, um Gleichbehandlung zu erreichen?

## **6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen**

Rechtliche Regelungen zu Vielfalt und Gleichbehandlung existieren auf EU-Ebene, Bundesebene und in vielen Bereichen auch auf Länderebene. Grundlage für den Umgang mit Vielfalt auf EU-Ebene bieten die vier zentralen Gleichbehandlungsrichtlinien: die Antirassismusrichtlinie (RL 2000/43/EG) zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterscheidung der ethnischen Herkunft; die Rahmenrichtlinie Beschäftigung (RL 2000/78/EG) zur Festlegung eines allgemeinen Kontextes für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung

und Beruf; die »Gender-Richtlinie« (RL 2002/73/EG) und die Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter (2004/113/EG).

Bereits mit der Gründung der Bundesrepublik wurde in Deutschland die Gleichheit aller vor dem Gesetz festgeschrieben (Art. 3 GG). 2006 wurden mit dem AGG diese Grundsätze des GG aufgegriffen. Ziel des Gesetzes ist es, Benachteiligungen aufgrund der »Rasse«, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Im Rahmen des Arbeitsrechts gilt das AGG für alle Bereiche der Beschäftigung. So beispielsweise bei Personalplanungen (Einstellungsbedingungen, Bewerbungsverfahren, Auswahlgesprächen und -kriterien), bei Beschäftigungsbedingungen (Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelt, Zusatzleistungen, Sozialleistungen, Altersversorgung), bei der Berufsausbildung sowie der Fort- und Weiterbildung, beim beruflichen Aufstieg (Beförderungen, Versetzungen oder Umsetzungen) und auch bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Darüber hinaus betreffen einige Regelungen die Mitgliedschaft in einer Arbeitnehmervereinigung, Gewerkschaft oder Berufsvereinigung. Die Rechte nach dem AGG gelten ausnahmslos für alle Beschäftigten.

Darüber hinaus finden sich Regelungen zum Umgang mit Vielfalt und Gleichbehandlung im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), im Sozialgesetzbuch (SGB) IX: Teilhabe behinderter Menschen, im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), im Kündigungsschutzgesetz (KSchG), im Lebenspartnerschaftsgesetz (LPartG) und im Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG).

Im BetrVG und im BPersVG spielt Vielfalt eine wichtige Rolle. Insbesondere § 74 und § 80 BetrVG bzw. § 68 und § 67 BPersVG greifen den Umgang mit Vielfalt der Belegschaft als Aufgabe des Betriebs- bzw. Personalrates auf. Danach müssen Betriebs- und Personalrat für die Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern sorgen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit unterstützen. Zudem sollen sie die Eingliederung Schwerbehinderter und sonstiger besonders schutzbedürftiger Personen sowie die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb fördern. Auch die Integration ausländischer Arbeitnehmer im Betrieb und die Beantragung von Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb gehören zu den Aufgaben von Betriebs- und Personalräten.

## 7. Bestand der Vereinbarungen

Die vorliegende Auswertung basiert auf 152 Vereinbarungen, die von Betriebsparteien unterschrieben und verabschiedet wurden. Davon stammen knapp 30% aus dem öffentlichen Dienst.

Art der Vereinbarung	Anzahl absolut
Betriebsvereinbarung	109
Dienstvereinbarung	43
Gesamt	152

*Table 1: Art und Anzahl der Vereinbarungen*

Gegliedert nach Branchen dominieren ebenfalls die Vereinbarungen des öffentlichen Dienstes. Anschließend folgen – zahlenmäßig deutlich geringer vertreten – die Branchen Fahrzeughersteller, Gesundheit und Soziales sowie Metallerzeugung und -bearbeitung.

Branche	Anzahl absolut
Baugewerbe	1
Bildungseinrichtung	2
Chemische Industrie	7
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	2
Einzelhandel (ohne Kfz.)	1
Elektro	1
Energiedienstleister	6
Ernährungsgewerbe	2

<b>Branche</b>	<b>Anzahl absolut</b>
Fahrzeughersteller sonstiger Fahrzeuge	2
Fahrzeughersteller von Kraftwagen	9
Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen	1
Forschung und Entwicklung	4
Gastgewerbe	2
Gesundheit und Soziales	10
Grundstücks- und Wohnungswesen	2
Informationstechnikhersteller	4
Kohlebergbau	2
Kreditgewerbe	5
Kultur, Sport und Unterhaltung	1
Landverkehr	4
Maschinenbau	3
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	2
Metallerzeugung und -bearbeitung	7
Metallverarbeitung	3
Öffentliche Verwaltung	43
Papiergewerbe	1
Postdienstleistungen	2
Sonstige Verkehrsdienstleister	6
Telekommunikationsdienstleister	2
Textilgewerbe	1
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	6
Verbände und Gewerkschaften	1
Verlags- und Druckgewerbe	4
Versicherungsgewerbe	1
Anonym	2
<b>Gesamt</b>	<b>152</b>

**Table 2:** Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Die thematischen Schwerpunkte der Vereinbarungen liegen auf partnerschaftlichem Verhalten, Frauenförderung/Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Eingliederung von Schwerbehinderten sowie Personalmanagement inklusive Ausbildung.

Die ausgewerteten Vereinbarungen wurden zwischen 1988 und 2011 geschlossen. Zu Beginn des Jahrtausends wurden zahlreiche Vereinbarungen zum Thema Partnerschaftliches Verhalten und Antidiskriminierung entwickelt. Anschließend ging diese Zahl wieder zurück.

Abschlussjahr	Anzahl absolut	Abschlussjahr	Anzahl absolut
1988	1	2000	20
1989	2	2001	24
1992	4	2002	16
1993	2	2003	14
1994	1	2004	5
1995	2	2005	8
1996	4	2006	5
1997	5	2007	5
1998	4	2008	5
1999	6	2011	3
keine Angabe			16
Gesamt			152

**Tabella 3:** Abschlussjahr der Vereinbarungen

# Glossar

## **Inklusion**

Stellt die wertschätzende Anerkennung und Gleichwertigkeit von Vielfalt in den Vordergrund. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Akzeptanz von Individualität und der vollen Teilhabemöglichkeit. Es werden keine Sonderprojekte für bestimmte Gruppen entwickelt, sondern die Angebote entsprechend der vielfältigen Gesellschaft angepasst.

## **Integration**

Gesellschaftliche und politische Eingliederung von Personen oder Bevölkerungsgruppen. Sie ist als beidseitige Aufgabe sowohl der Mehrheits- als auch der Minderheitsgesellschaft zu verstehen.

## **Interkulturelle Kompetenz**

Fähigkeit, mit der kulturellen Vielfalt der Bevölkerung umzugehen.

## **Gender**

(engl.) Definiert im Gegensatz zum biologischen Geschlecht die soziale Geschlechterrolle bzw. die sozialen Geschlechtermerkmale. Umfasst Aspekte, die als kennzeichnend für ein bestimmtes Geschlecht in einer bestimmten Umgebung gelten (z. B. Frisur, Kleidung, Berufe).

## **Gleichstellung**

Umfasst Maßnahmen, die dazu führen, dass ungleiche Voraussetzungen und Bedürfnisse von Gruppen gleichermaßen beachtet und unterstützt werden und damit Chancengleichheit für alle hergestellt wird.

## **Managing Diversity**

(engl.) Managementkonzept aus den USA, in dem der wertschätzende Umgang mit Vielfalt im Mittelpunkt steht. Vielfalt wird hierin als wertvolle Ressource betrachtet, Unterschiedlichkeiten werden anerkannt.

**Migrationshintergrund**

Im Gegensatz zum Begriff »Ausländer/Ausländerin« der allein auf die Staatsangehörigkeit bezogen ist, umfasst der Begriff Migrationshintergrund auch Personen, die die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen können und deren Eltern eingewandert sind, sie selbst aber nicht.

**Monitoring**

(engl.) Beobachtung und Überwachung von Vorgängen, Zuständen oder Maßnahmen im Unternehmen.

**Quotenregelung**

Verteilungsregel, nach der bestimmte Positionen (Stellen, Ämter, Funktionen etc.) nach einem festgelegten Schlüssel vergeben werden.

# Literatur- und Internethinweise

## Literatur

**Akin, Semiha/Dälken, Michaela/Monz, Leo (2004):** Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008):** Bildung in Deutschland 2008, Bielefeld

**Büntgen, Maria (2005):** Teilzeitarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Busse, Gerd (2011):** Der Ausbilder in der betrieblichen Ausbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf

**Busse, Gerd/Heidemann, Winfried (2005):** Betriebliche Weiterbildung, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Busse, Gerd/Klein, Claudia (2010):** Duale Berufsausbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**DGB Bildungswerk (2011):** Diversity als Zukunftsaufgabe – Interkulturelle Öffnung von Betrieben, Reihe Migration und Arbeitswelt, Nr. 78, Düsseldorf

**Döge, Peter (2008):** Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfaden, Göttingen

**Fischer, Michael (2007):** Diversity Management and the Business Case, HWWI Research Paper 3–11, Hamburg

**Giesert, Marianne/Geißler, Heinrich (2003):** Betriebliche Gesundheitsförderung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Gröben, Ferdinand (2003):** Betriebliche Gesundheitspolitik, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010):** Interessenausgleich und Sozialplan, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Heidemann, Ralf/Neuhaus, Markus (2011):** Urlaubsgrundsätze und Urlaubsplanung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Kurzauswertungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf

**Heidemann, Winfried (1999):** Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf

**Hinrichs, Sven (2011):** Personalauswahl und Auswahlrichtlinien, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2011):** Diskriminierungsfreie Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Hintergrundwissen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf

**Keckes, Robert/Dälken, Michaela/Monz, Leo (2006):** Integration und partnerschaftliches Verhalten, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Fallstudien, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Laßmann, Nikolai/Rupp, Rudi (2010):** Beschäftigungssicherung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Maschke, Manuela/Zurholt, Gerburg (2006):** Chancengleich und familienfreundlich, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Monz, Leo (2011):** Auf dem Weg zur Interkulturellen Öffnung – Strategien, Umsetzung, Transfer, DGB Bildungswerk (Hg.), Düsseldorf, Download unter [http://www.migration-online.de/publikation\\_aWQ9NDc0Mg\\_.html](http://www.migration-online.de/publikation_aWQ9NDc0Mg_.html)

**Pfahl, Svenja/Reuß, Stefan (2008):** Gelebte Chancengleichheit im Betrieb, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Fallstudien, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Romahn, Regine (2010):** Betriebliches Eingliederungsmanagement, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Romahn, Regine (2007):** Eingliederung von Leistungsveränderten,

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt a. M.

**Schröder, Hartmut (2003):** ›Managing diversity‹ – ein Feld für Betriebsräte, in: Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld, Managing Diversity, Bd. 2, Münster, S. 121–127

**Proll, Juan (2010):** Managing Diversity als Interessenvertretungsstrategie der Betriebsräte in Industriebetrieben, in: Dossier: Migration – Integration – Diversity. Diversity Management in Unternehmen, Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.), Download unter [http://www.migration-boell.de/web/diversity/48\\_2705.asp](http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_2705.asp)

## Internet

Die Internetseite der Heinrich-Böll-Stiftung bietet verschiedene Dossiers, die sich ausführlich mit dem Thema Diversity auseinandersetzen: [www.migration-boell.de](http://www.migration-boell.de), weiter unter der Rubrik Diversity

Die Seite des DGB Bildungswerks bietet verschiedene Publikationen zum Thema Diversity und Interkulturelle Öffnung: [www.migration-online.de](http://www.migration-online.de)

# Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 12 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber hi-

naus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen). Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de) oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)

# Stichwortverzeichnis

- Arbeitsorganisation 29, 32, 33, 34, 35  
Arbeitsplatz 11, 14, 16, 33, 38, 44  
Arbeitszeit 32, 34, 35  
Ausbilder 50, 79  
Ausbildung 10, 34, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 66, 69, 70, 71, 76, 79  
Auswahltest 28  
Auszubildende 10, 20, 47, 52  
  
Behinderung 10, 13, 17, 19, 25, 26, 27, 30, 32, 36, 39, 43, 73  
Beschäftigtenstruktur 32, 35, 52  
  
Datenerhebung 52, 62, 64, 66, 69, 72  
Diskriminierung 9, 16, 49, 63, 65, 67  
  
Einstellungskriterien 28  
  
Fachkräftebedarf 17  
Frauen 9, 11, 16, 17, 21, 24, 25, 26, 31, 34, 35, 40, 42, 48, 50, 53, 62, 63, 65, 73  
Frauenförderung 15, 20, 23, 24, 31, 45, 46, 51, 52, 53, 62, 76  
  
Gendergleichstellung 11, 25, 30, 46, 52  
  
Interkulturelle Kompetenz 77  
Kompetenzfeststellung 37, 41  
Konflikte 59  
Kundenansprache 18  
  
Leistungsbeurteilung 27, 28, 68  
  
Mentoren 52  
Migrantinnen/Migranten 11, 29, 33, 38, 46  
Mittelbare Benachteiligung 19  
Monitoring 52, 54, 78  
  
Personalentwicklung 11, 15, 23, 25, 43, 47, 55, 65, 70, 71  
Personalentwicklungsplanung 24, 70  
Personalpolitik 11, 24  
  
Quote 30  
  
Schwerbehinderung 30  
Sprachkurs 33, 40, 45  
Statistik 53  
Stellenausschreibung 26, 56  
  
Teilzeit 21, 26, 34, 73

Unternehmenskultur 9, 12, 14,  
16, 67, 70  
Unternehmensstrategie 10, 70  
Unternehmensziele 12, 13, 15,  
68  
Unterstützung 10, 33, 35, 51, 52,  
60, 67  
Vorgesetzte 39, 42, 43, 44, 45, 59,  
60  
Weiterbildung 11, 37, 38, 39, 41,  
42, 43, 53, 57, 58, 60, 62, 65, 69,  
70, 71, 73, 79, 80

# Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Michaela Dälken Managing Diversity	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo Kontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weißling Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben	Fallstudien 978-3-7663-6118-9	2012
Sven Hinrichs Personalauswahl und Auswahlrichtlinien	978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke Diskontinuierliche Schichtsysteme	978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Beschäftigungssicherung	978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn Betriebliches Eingliederungsmanagement	978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein Duale Berufsausbildung	978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme	978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhrich Betriebliche Altersversorgung	978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte	978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7	2009

Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Görzit · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan		978-3-7663-3686-X	2005

Maria Büntgen Teilzeitarbeit		978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte		978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft		978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme		978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch		978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen		978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge		978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung		978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen		978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen		978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung		978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik		978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors		978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*		978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*		978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*		978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*		978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*		978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*		978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien	978-3-928204-77-7	1999

Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem \*Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: [mail@setzkasten.de](mailto:mail@setzkasten.de) (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) an.

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Regine Romahn

### **Betriebliches Eingliederungs- management**

ISBN 987-3-7663-6071-7

2011, ca. 120 Seiten,

kartonierte, € 12,90

mit CD-ROM

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) wurde im Jahr 2004 gesetzlich verankert. Es gilt für Beschäftigte, die insgesamt mehr als sechs Wochen innerhalb von zwölf Monaten arbeitsunfähig sind. Ziel ist, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten so schnell wie möglich wieder herzustellen. Auch vorbeugende Maßnahmen sollen ergriffen werden. Daher müssen betriebliche Strukturen geschaffen werden, die gezielt die Beschäftigten erreichen. Die freiwillige Teilnahme, Vertraulichkeit und der Datenschutz sind besonders wichtige Aspekte, die geregelt werden müssen, um den Erfolg der Maßnahmen nicht zu beeinträchtigen.

Die Auswertung von 127 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie die betrieblichen Akteure das BEM regeln, welche Regelungstrends bestehen und sie gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Hiltraud Grzech-Sukalo  
Kerstin Hänecke

### **Diskontinuierliche Schichtsysteme**

ISBN 987-3-7663-6061-8

2011, 168 Seiten

kartoniert, € 12,90

mit CD-ROM

Nacht- und Schichtarbeit gibt es in nahezu allen Branchen. Bei diskontinuierlicher Schichtarbeit ist in der Regel das ganze Wochenende oder zumindest der Sonntag arbeitsfrei. Schichtarbeit kennt eher starre Arbeitszeiten. Dennoch gibt es eine Bandbreite von Gestaltungsmöglichkeiten, häufig mit der Option, die Betriebszeiten zu flexibilisieren.

Nacht- und Schichtarbeiter sind durch das Arbeitszeitgesetz, vor allem durch die Vorgabe der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen geschützt. In den vorliegenden Vereinbarungen zur Gestaltung von Schichtsystemen wird das umfassend berücksichtigt.

Die Auswertung von 105 Vereinbarungen zu diskontinuierlichen Schichtsystemen aus 28 unterschiedlichen Branchen der Jahre 1979 bis 2009 zeigt die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Edgar Rose

Roland Köstler

### **Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)**

ISBN 978-3-7663-6088-5

2010, 134 Seiten

kartoniert, € 12,90

mit CD-ROM

Transnationale Unternehmen greifen zunehmend die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) auf, die es in Deutschland seit Ende 2004 gibt. Vor der Gründung einer SE sind die beteiligten Unternehmensleitungen verpflichtet, mit einem Besonderen Verhandlungsgremium aus Arbeitnehmervertretern über den Abschluss einer SE-Vereinbarung zu verhandeln. Geregelt werden Rechte auf Unterrichtung und Anhörung des künftigen SE-Betriebsrats und Rechte auf Mitgliedschaft von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Scheitern die Verhandlungen, werden die Arbeitnehmer in der SE gemäß den gesetzlichen Bestimmungen beteiligt.

Abgewertet wurden 44 SE-Vereinbarungen, abgeschlossen nach deutschem Recht in den Jahren 2005 bis 2010. Die Analyse zeigt, in welchen Variationen die Verhandlungspartner eigenständige, vom gesetzlichen Standard abweichende Regelungen gefunden haben. Hinweise für die Gestaltung eigener SE-Vereinbarungen schließen sich an.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Sven Hinrichs  
**Personalauswahl und  
Auswahlrichtlinien**  
ISBN 978-3-7663-6116-5  
2011, 175 Seiten  
kartoniert, € 12,90  
mit CD-ROM

Personalauswahl ist mehr als Bewerbungsunterlagen lesen und unstrukturierte Einstellungsgespräche führen. Seit Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes und im Zuge des demografischen Wandels überdenken viele Organisationen ihre Praxis zur Personalauswahl. Um passendes Personal für freie Stellen zu finden, stehen zahlreiche Vorgehensweisen und verschiedene Instrumente zur Verfügung.

Die Auswertung von 109 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie vielfältig die Betriebsparteien Personalauswahl und Auswahlkriterien geregelt haben. Einen Schwerpunkt bilden die umfangreichen Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung bei der Entwicklung und Kontrolle der Stellenausschreibung sowie bei Bewerbungs- und Auswahlverfahren.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Fallstudien



Marianne Giesert  
Adelheid Weißling  
**Betriebliches  
Eingliederungs-  
management  
in Großbetrieben**  
ISBN 978-3-7663-6118-9  
2012, 126 Seiten  
kartoniert, € 12,90

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) kann für erkrankte Beschäftigte eine gute Chance sein, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Seit 2004 sind Arbeitgeber verpflichtet, ihren Beschäftigten bei Bedarf ein BEM anzubieten.

In vier Fallstudien zeigen die Autorinnen, wie ein BEM-System entwickelt werden kann. Beteiligte berichten über ihre Erfahrungen, ebenso kommen BEM-Berechtigte selbst zu Wort. Geboten werden praktische Hinweise und Anregungen für die Umsetzung und Entwicklung eines BEM-Systems.

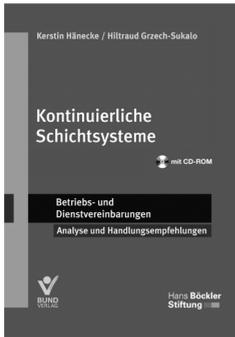


Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Kerstin Hänecke  
Hiltraud Grzech-Sukalo

### **Kontinuierliche Schichtsysteme**

ISBN 978-3-7663-6174-5  
2012, 136 Seiten  
kartoniert, € 12,90  
mit CD-ROM

Nacht- und Schichtarbeit gibt es in nahezu allen Branchen. In kontinuierlichen Schichtsystemen wird zu wechselnden Tages- und Nachtzeiten rund um die Uhr gearbeitet.

Für die Beschäftigten kann Nacht- und Schichtarbeit negative Auswirkungen haben, zum Beispiel physiologische Belastungen und sozial ungünstige Arbeitszeiten. Deshalb ist eine ergonomisch günstige Gestaltung kontinuierlicher Schichtsysteme wichtig. Das stellt hohe Anforderungen an die Schichtplaner und die betrieblichen Parteien.

Die Auswertung von 43 Vereinbarungen der Jahre 1989 bis 2008 zeigt die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und gibt Anregungen für eigene Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

# Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

### Analyse und Handlungsempfehlungen



Thomas Breisig  
**Grundsätze und  
Verfahren der  
Personalbeurteilung**  
ISBN 978-3-7663-6117-2  
2012, 154 Seiten  
kartoniert, € 12,90  
mit CD-ROM

Im Beurteilungswesen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte und Verfahren. Sie werden häufig umfassend geregelt. Die Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten ist ausgeprägt.

Feste Beurteilungskriterien, Skalierungen und zusammenfassende Gesamtnoten stehen aber vor allem im öffentlichen Dienst noch immer im Vordergrund. Offene und flexible Beurteilungstechniken werden eher bei der Personalentwicklung angewandt.

Die Auswertung von 127 Vereinbarungen zeigt die Bandbreite der Regelungsmöglichkeiten und -inhalte und gibt Anregungen für das Gestalten eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)