

Demir | Funder | Greifenstein | Kißler

# Diversität und Interessenvertretung – zwischen Beharrung und Bewegung

Geschlechterpolitik und Generationswechsel im Betriebsrat



Nomos

## Editorial

In Wirtschaft und Gesellschaft ist es von großer Bedeutung, wie Arbeit und Organisation konkret ausgestaltet sind. Damit eng verflochten ist der Wandel der Geschlechterverhältnisse. Geschlecht ist eine zentrale Dimension von Diversität – aber auch Alter, Behinderung, ethnische oder soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Religion und Weltanschauung, um nur einige relevante Dimensionen zu benennen, können zu Diskriminierungen und Abwertungen im Arbeitsleben beitragen. Ziel der Schriftenreihe ist es, theoretischen und empirischen Beiträgen zum Themenfeld Arbeit, Organisation und Diversität einen Raum zu geben und Befunde aktueller Forschungsprojekte, Tagungen und Qualifikationsarbeiten aus Soziologie, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und verwandten Disziplinen zur Diskussion zu stellen.

Arbeit, Organisation und Diversität in  
Wirtschaft und Gesellschaft.

Schriftenreihe zur Geschlechter- und Diversitätsforschung

herausgegeben von

Prof. Dr. Maria Funder, Universität Marburg

Prof. Dr. Daniela Rastetter, Universität Hamburg

Prof. Dr. Sylvia M. Wilz, FernUniversität Hagen

Band 11

Nur Demir | Maria Funder  
Ralph Greifenstein | Leo Kißler

# **Diversität und Interessenvertretung – zwischen Beharrung und Bewegung**

Geschlechterpolitik und Generationswechsel im Betriebsrat



**Nomos**

© Titelbild: melitas/shutterstock.com

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

ISBN 978-3-8487-8459-2 (Print)

ISBN 978-3-7489-2840-9 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Vorwort

Öffentliche Bekenntnisse zur Anerkennung von Vielfalt bzw. Diversität sind mittlerweile keine Seltenheit mehr. Vor allem große international tätige Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, wie Schulen, Stadtverwaltungen und Theater, aber ebenso große Fußballvereine, lassen nicht an Deutlichkeit in ihren Kampagnen vermissen, wenn es um Respekt und Toleranz gegenüber Vielfalt geht. Das erstaunt nicht, denn Diversität ist offenbar zu einem Ideal der Spätmoderne geworden. So wird die Akzeptanz von Vielfalt als erstrebenswert erachtet, da sie die Gesellschaft bereichern und zu einer neuen gesellschaftlichen Aufgeschlossenheit beitragen kann, während Ausgrenzung, Rassismus, Homophobie und Sexismus das Gegenteil bewirken. Ein aktuelles Beispiel stellen die homo- und transphoben Tendenzen in Ungarn dar. Demgegenüber streben selbst traditionelle Autokonzerne bereits nach Diversität, was z. B. Werbekampagnen für Regenbogen-Elektroautos („pride e-car“) zum Ausdruck bringen sollen. Diversity-Konzepte und Maßnahmen stellen dementsprechend fast schon ein „Must-have“ für viele Organisationen dar, auf die nicht verzichtet werden kann, wenn es darum geht, als modern und aufgeschlossen wahrgenommen werden zu wollen. Unsere Studie setzt hier an und stellt sich die Frage, ob und inwieweit Diversität eine Herausforderung für die betriebliche Interessenvertretung darstellt.

Das Buch bildet den Auftakt für die Neuausrichtung der Schriftenreihe, in der nach wie vor der Wandel der Geschlechterverhältnisse in Arbeit, Organisation und Wirtschaft im Fokus steht, die sich nunmehr allerdings mit der gesamten Breite des Themas Diversität befassen wird. So stellt das Geschlecht zwar eine zentrale Dimension von Diversität dar, aber hierzu gehören auch die Hautfarbe/„race“, die ethnische oder soziale Herkunft, die sexuelle Orientierung sowie sexuelle Identität, das Alter, Behinderungen, die Religionszugehörigkeit und Weltanschauung, um nur einige Dimensionen zu benennen. Sie alle können zu Diskriminierungen und Abwertungen im Arbeitsleben beitragen, insbesondere wenn es zu Wechselwirkungen zwischen ihnen kommt. Ursachen und Folgen von Diversität im Bereich Arbeit, Organisation und Wirtschaft werfen noch immer eine Reihe Fragen auf, die theoretisch und empirisch eingehend untersucht werden müssen.

Dieses Buch gibt die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts zum Thema Diversität und Interessenvertretung wieder, in dessen Zentrum die Geschlechterpolitik und der Generationswechsel von Betriebsräten stehen. Unser Dank gilt daher an erster Stelle der Stiftung, die das Vorhaben ermöglicht und einen wesentlichen Betrag zur Finanzierung des Buches geleistet hat.

Besonders bedanken möchten wir uns bei Dr. Norbert Kluge, Dr.in Manuela Maschke und Fokko Misterek von der Hans-Böckler-Stiftung für ihre sehr kompetente Unterstützung und die vielen engagierten Diskussionen. Unser Dank gilt aber auch dem von der Hans-Böckler-Stiftung eingerichteten Projektbeirat für seine engagierte und sachkundige Begleitung unserer Arbeit.

Unser ganz besonderer Dank gilt Dr. Martin Behrens, Dr.in Nina Hosain, Dr.in Manuela Maschke, Fokko Misterek und Dr.in Edeltraud Ranftl, die unsere Studie sorgfältig gelesen und kritische, konstruktive Anmerkungen gemacht haben, die in unser Buch eingeflossen sind. Selbstverständlich sind am Ende nicht sie, sondern wir allein für den Inhalt verantwortlich.

Eine empirische Studie kann nur dann erfolgreich sein, wenn es Personen und Institutionen gibt, die bereit sind, an dieser mitzuwirken: Hier gilt unser Dank den Gewerkschaften, die uns insbesondere in unserer ersten Forschungsphase unterstützt haben. Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle ganz besonders bei den Betriebsräten, die ihre Zeit für unsere Studie zur Verfügung gestellt haben. So hatten wir die Möglichkeit, Interviews, Gruppendiskussionen und Betriebsbesichtigungen durchzuführen. Unser Dank gilt somit allen Betriebsrätinnen und Betriebsräten, die uns so tatkräftig unterstützt und uns bereitwillig einen Einblick in ihre Arbeit gewährt haben.

Bedanken möchten wir uns last but not least bei Anna Korn und Jorid Wempe, die als studentische Hilfskräfte viel zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Unser Dank gilt selbstverständlich auch dem Nomos Verlag, namentlich Dr.in Sandra Frey für die umfassende Unterstützung und Eva Lang für die kompetente schreibtechnische Bearbeitung des Manuskripts.

Nur Demir, Maria Funder, Ralph Greifenstein und Leo Kißler  
Marburg, im August 2021

# Inhaltsverzeichnis

Tabellen-, Abbildungs- und Schaubilderverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1 Einleitung	13
2 Diversität und Interessenvertretung: Reflexionen zur Diversitätsdebatte und den Chancen einer diversitätsorientierten Interessenvertretungspolitik	23
2.1 Diversität: mehr als eine Leitorientierung?	23
2.1.1 Genese und Begriff	26
2.1.2 Sichtweisen, Kritik und Weiterentwicklungen	35
2.1.3 Zwischenresümee: Schlussfolgerungen für die weitere Analyse	42
2.2 Diversität – (k)ein Thema der betrieblichen Interessenvertretung?	43
2.2.1 Politische Repräsentation und soziale Repräsentanz – ein Spannungsverhältnis?	44
2.2.2 Chancen und Risiken einer diversitätsorientierten Interessenvertretung	46
2.3 Diversität und Interessenvertretung: offene Fragen	52
3 Fallstudien zum Generationswechsel und zur Geschlechterpolitik in Betriebsräten	55
3.1 Methodisches Vorgehen: Warum ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt wurde	55

## *Inhaltsverzeichnis*

3.2 Die Fallstudien	61
3.2.1 Der pragmatische Bau-Betriebsrat	61
3.2.2 Der symbolisch aufgeschlossene kommunale Betriebsrat	80
3.2.3 Der ambivalente Pharma-Betriebsrat	99
3.2.4 Der energisch-kooperative Krankenhaus-Betriebsrat	113
3.2.5 Der moderne Auto-Betriebsrat	131
3.2.6 Der traditionelle Schwerindustrie-Betriebsrat	148
4 Vergleichende Fallanalysen: Charakteristika, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Betriebsratsgremien	160
4.1 Mittendrin im Generationswechsel – Divergierende Übergangskulturen im demografischen Umbruch	160
4.2 Geschlechterverhältnisse zwischen Stillstand und Fortschritt	180
5 Betriebsrat und Diversität: Anspruch oder Realität? Varianten eines diversitätsorientierten Betriebsrats	198
5.1 Erklärungsheuristik zum Umgang von Betriebsräten mit Diversität	201
5.2 Varianten des diversitätsorientierten Betriebsrats	206
5.2.1 Der oberflächlich diversitätsorientierte Betriebsrat	209
5.2.2 Der zwiespältig diversitätsorientierte Betriebsrat	211
5.2.3 Der proaktiv diversitätsorientierte Betriebsrat	212
6 Fazit: Der Betriebsrat in der spätmodernen Arbeitswelt – digital, teamfähig und diversitätsorientiert?	216
7 Nachbetrachtung: Betriebsratsarbeit und Geschlechterpolitik in den Zeiten der Corona-Pandemie	228
Literaturverzeichnis	239
Autor_innenverzeichnis	253

## Tabellen-, Abbildungs- und Schaubilderverzeichnis

Schaubild 1:	Diversität und Interessenvertretung aus einer Mehrebenen-Perspektive	53
Tabelle 1:	Alter und Geschlechterverhältnisse in den untersuchten Betrieben und Betriebsräten – ein Überblick	56
Tabelle 2:	Expert_inneninterviews – Personen und Abkürzungen	57
Tabelle 3:	Gruppendiskussionen – Personen und Abkürzungen	60
Tabelle 4:	Altersstruktur der Belegschaft Fall 1	63
Tabelle 5:	Altersstruktur des Betriebsrats Fall 1	64
Tabelle 6:	Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 1	65
Tabelle 7:	Altersstruktur der Belegschaft Fall 2	82
Tabelle 8:	Altersstruktur des Betriebsrats Fall 2	83
Tabelle 9:	Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 2	84
Tabelle 10:	Altersstruktur der Belegschaft Fall 3	100
Tabelle 11:	Altersstruktur der Belegschaft Fall 4	114
Tabelle 12:	Altersstruktur des Betriebsrats Fall 4	116
Tabelle 13:	Altersstruktur der Belegschaft Fall 5	132
Tabelle 14:	Altersstruktur des Betriebsrats Fall 5	134
Tabelle 15:	Altersstruktur der Nachrücker_innen Fall 5	135

*Tabellen-, Abbildungs- und Schaubilderverzeichnis*

Tabelle 16:	Altersstruktur der Belegschaft Fall 6	149
Tabelle 17:	Altersstruktur des Betriebsrats Fall 6	151
Abbildung 1:	Alter der Betriebsratsmitglieder 2010–2018 nach Altersgruppen in identischen Betrieben (IGM und ver.di)	161
Abbildung 2:	Alter der Betriebsratsmitglieder 2018 (IGM und ver.di)	162
Abbildung 3:	Amtszeiten der Betriebsratsmitglieder in identischen Betrieben 2014 und 2018 (IGM)	163
Abbildung 4:	Frauen in Betriebsräten 2018	186
Schaubild 2:	Diversitätsorientierung der untersuchten Betriebsräte	208
Tabelle 18:	Varianten eines diversitätsorientierten Betriebsrats: Die Verortung der Fallstudien	215

## Abkürzungsverzeichnis

AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
GBR	Gesamtbetriebsrat
IG BAU	Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IGM	Industriegewerkschaft Metall
JAV	Jugend- und Auszubildendenvertretung
KBR	Konzernbetriebsrat
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut



# 1 Einleitung

Das Thema Diversität<sup>1</sup>, wie vor allem die Toleranz und Akzeptanz von Vielfalt, hat in den letzten Jahren nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch im Erwerbsleben verstärkt an Aufmerksamkeit erfahren. Von Organisationen, die als modern, innovativ, agil und aufgeschlossen gelten wollen, wird erwartet, dass sie gesellschaftlich verantwortlich handeln und gelernt haben, den Wert von Diversität zu schätzen.<sup>2</sup> Gemeint ist hiermit die Anerkennung aller Menschen, und zwar unabhängig von ihrer sozialen sowie ethnischen Herkunft, ihrem Geschlecht, ihrer sexuellen Orientierung und sexuellen Identität, ihrer Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung, ihrem Lebensalter, ihrer physischen und psychischen Fähigkeiten (Dis/Ability) oder anderer Merkmale.

Soweit die Leitidee, offen ist bis heute allerdings, ob und inwiefern in Organisationen durch Diversity-Strategien tatsächlich eine Wertschätzung von Diversitätsdimensionen erfolgt, Diskriminierungen abgebaut und Chancengleichheit, insbesondere im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse, umgesetzt wird (vgl. u. a. Hofmann 2014; Ahmed 2007, 2012). Während Diversität für die einen durchaus ein Vehikel für Geschlechtergleichstellung darstellt (vgl. u. a. Krell 2014), handelt es sich für andere in erster Linie um eine humanressourcenorientierte Managementstrategie zur Ökonomisierung von Vielfalt, so vor allem zur „Kapitalisierung der Geschlechterdifferenz“ (vgl. u. a. Soiland 2009; Meuser 2009).

Wir folgen Gertraude Krell, die in dem Streben nach Vielfalt in Organisationen und einem entsprechenden Diversity-Management Chancen für eine proaktive Diversitätspolitik, die immer zugleich auch Geschlechterpolitik ist, sieht und daher von einer „pragmatischen Vernunftfehe“ spricht. So stellt das Geschlecht aufgrund seiner anhaltenden Wirkungsmacht bis heute eine zentrale Dimension von Diversität dar, wenngleich andere Dimensionen, wie etwa Alter, Dis/Ability, Hautfarbe/Ethnizität, nicht vernachlässigt werden dürfen, zumal sich aus dem Zusammenspiel mit Geschlecht weitergehende Diskriminierungen und komplexe Ungleichheits-

---

1 Wir verwenden sowohl den Begriff Diversität als auch Diversity.

2 So haben sich mittlerweile viele große Unternehmen und Konzerne, von der Deutschen Bahn über Bayer bis hin zu Audi, Volkswagen und Adidas, eine Selbstverpflichtung zur Erzielung von Diversität auferlegt.

lagen ergeben können, die bereits seit Jahren im Zentrum der Intersektionalitätsforschung stehen (vgl. u. a. Winkler/ Degele 2009; Degele 2018; siehe auch Kapitel 2). Während die Intersektionalitätsforschung von Beginn an Macht und Ungleichheit ins Zentrum ihrer Analysen gerückt hat, zeichnen sich die dem Human-Ressource-Management zuzuordnenden Diversitätskonzepte nicht nur durch die Priorisierung ökonomischer Ziele aus, vielmehr weisen sie auch einen Hang zur Entpolitisierung auf. Dabei ist eigentlich nicht zu übersehen, dass Geschlechter- wie Diversitätspolitik höchst konfliktreich sein können, denn schließlich geht es immer zugleich um Fragen der Anerkennung und Umverteilung von Ressourcen, Positionen, Macht und Einfluss (vgl. u. a. Funder/Sproll 2012, 2015).

Im Zuge der soziologischen Diversitätsforschung gewann die Kritik an einer rein nutzenorientierten Sicht auf Diversität in den letzten Jahren zunehmend an Kontur. Wir knüpfen hier an und wollen, inspiriert durch die „reflexive Diversitätsforschung“ (vgl. Krell, 2014, 2016; Bührmann 2020a, b), der Frage nachgehen, ob und in welchem Maße sich in der Arena der betrieblichen Interessenvertretung bereits erste Anzeichen einer proaktiven Diversitätsorientierung ausmachen lassen. Mit anderen Worten, es ist anzunehmen, dass nicht nur Unternehmen einem wachsenden gesellschaftlichen Erwartungsdruck in Richtung Diversität ausgesetzt sind, sondern dass auch betriebliche Interessenvertretungen sich diesem Druck nicht mehr so ohne weiteres entziehen können und vielleicht sogar nicht mehr entziehen wollen; wobei allerdings noch offen ist, ob und inwieweit die Transformation in Richtung eines „diversitätsorientierten Betriebsrats“ bereits voran geschritten ist (vgl. hierzu Teil 5).

Während es für große, transnational agierende Unternehmen und Konzerne sowie für etliche Non-Profit-Organisationen bereits selbstverständlich ist, über ein Diversity-Management zu verfügen – unabhängig davon, ob es auch hält, was es verspricht –, drängt sich somit die Frage auf, ob auf Seiten der Mitbestimmung Diversität nicht ebenfalls über lang oder kurz zur Agenda einer zukunftsorientierten Interessenvertretungspolitik gehören sollte bzw. müsste. Vielfalt bzw. Diversität scheint für Gewerkschaften auf der nationalen wie europäischen Ebene inzwischen zumindest eine erstrebenswerte Lektorientierung zu sein. Es stellt sich also die Frage, ob das auch für Betriebsräte gilt. Anders formuliert: Wie steht es um die Aufgeschlossenheit von Betriebsräten gegenüber Diversität? Erfolgt die Diversitätsorientierung von Betriebsräten lediglich auf der Vorderbühne und ist reine Fassade oder steckt mehr dahinter?

Um es am Beispiel von Geschlecht und Alter, die im Fokus unserer Studie stehen, zuzuspitzen, stellen sich folgende Fragen: Wie gehen Betriebs-

räte mit der Forderung nach Gleichberechtigung und dem demografischen Wandel um? Wie haben sich die Geschlechterverhältnisse in Betriebsräten entwickelt und welche Relevanz kommt der Geschlechterpolitik zu? Gibt es Konzepte für einen Generationswechsel und wie werden sie in der Praxis umgesetzt? Bezogen auf unser Analysefeld, die betriebliche Mitbestimmung, drängt sich in Anbetracht neuer gesellschaftlicher Herausforderungen und Erwartungen somit die Frage auf, ob Betriebsräte perspektivisch überhaupt auf eine Diversitätspolitik verzichten können. Müssen sie nicht – um ein Beispiel zu nennen – dem Thema Geschlechtergerechtigkeit in Anbetracht der zunehmenden Erwerbsbeteiligung von Frauen, wenn nicht heute, dann aber morgen, einen gewichtigeren Platz auf der Agenda ihrer Interessenvertretungspolitik einräumen, um nicht an Rückhalt in der Belegschaft zu verlieren? Davon nicht abzukoppeln ist die Frage, ob sich nicht auch die Interessenvertretungsgremien selbst verändern müssen. So ist anzunehmen, dass Betriebsräte, die eine sehr homogene Zusammensetzung bzw. eine Tendenz zur Homologie aufweisen, zukünftig – vor allem bei sehr diversen Belegschaften – auf immer weniger Akzeptanz treffen dürften und damit Chancen auf eine breitere Repräsentanz von Interessen verspielt werden könnten. Daher ist ebenfalls zu fragen, welchen Einfluss die soziale Repräsentanz in den Betriebsratsgremien auf die politische Repräsentationsmacht der Interessenvertretungen ausübt.

Genau diese Fragen und Annahmen stehen im Fokus der vorliegenden Studie, die von der Hans-Böckler-Stiftung im Zeitraum zwischen 2018 und 2020 gefördert und an der Philipps-Universität Marburg durchgeführt wurde. Sie basiert auf Befunden der zurückliegenden Betriebsratswahlen (vgl. u. a. Demir et al. 2019) und einer qualitativen Untersuchung, in deren Zentrum sechs Fallstudien zu Betriebsräten aus Industrie- und Dienstleistungsbetrieben zum Thema Geschlechterpolitik und Generationswechsel standen (vgl. hierzu auch Demir et al. 2021).

Aktuell ist zwar – wie Manuela Maschke konstatiert – wohl kein „vollständiges Wegbrechen des bekannten dualen Systems der Interessenvertretung (...) in Sicht“ (Maschke 2020b: 61), dessen ungeachtet werden die überbetriebliche als auch die betriebliche Mitbestimmung aber zweifelsohne mit einer Vielzahl neuer Herausforderungen konfrontiert, zu denen auch die Erwartung gehört, eine höhere Sensibilität für die Diversitätsproblematik an den Tag zu legen. Ursächlich hierfür sind die sich schon seit einigen Jahren abzeichnenden gesellschaftlichen Umbrüche, die eng verwoben sind mit dem tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt durch Prozesse der Globalisierung, Entgrenzung, Subjektivierung, Digitalisierung sowie auch den demografischen Wandel. Eng hiermit verbunden sind die

bereits angesprochenen gesellschaftlichen Erwartungen, die darauf hinauslaufen, dass Chancengleichheit und Diversität in der Erwerbsarbeits-sphäre verstärkt Berücksichtigung finden sollen, was weder Unternehmen noch die Akteur\_innen der Mitbestimmung einfach ignorieren können. Ein Grund mehr, genauer hinzuschauen und differenzierte Strukturanalysen zur betrieblichen Mitbestimmung, insbesondere zur Geschlechter- und Generationspolitik von Betriebsräten, vorzunehmen und zur Diskussion zu stellen (vgl. u. a. Behrens/Dribbusch 2019; Demir et al. 2018, 2019, 2020; Ellguth/Kohaut 2019; Maschke 2020a).

Wir haben bereits im Rahmen des Trendreports „Betriebsratswahlen 2018“ aktuelle Entwicklungen von Betriebsratsgremien, so etwa im Hinblick auf ihren Rückhalt in der Belegschaft (Wahlbeteiligung), die Diversität des Gremiums (anhand der Dimensionen Alter und Geschlecht) und den Organisationsgrad von Betriebsratsmitgliedern, erfasst und markante Veränderungen aufgezeigt (vgl. Demir et al. 2018, 2019, 2020). Dabei wurde deutlich, dass es noch immer ein hohes Maß an Stabilität gibt, wenngleich sich zweifelsohne eine Reihe von Problemfeldern, wie z. B. der demografische Wandel, abzeichnet, deren Tragweite nicht zu unterschätzen ist. Zu den wichtigen Erkenntnissen zur Betriebsratswahl 2018 und den Trendexplorationen über unterschiedliche Wahlperioden, insbesondere die letzten drei (2010, 2014, 2018), gehört u. a. der Befund, dass Betriebsräte nach wie vor älter und männlich sind und somit einen Hang zur Homologie aufweisen. Positiv formuliert spiegelt sich hierin Kontinuität, zugleich deutet sich damit aber eine fehlende Dynamik und kein wirklich steigender Zuwachs an jüngeren Beschäftigten und Frauen, um nur zwei Diversitätsdimensionen anzuführen, im Betriebsrat an. In der Gesamtbilanz sticht daher nach wie vor eine weitere Herausforderung für die etablierten und zum Teil auch die neugegründeten Betriebsräte heraus: die Notwendigkeit, perspektivisch jüngere Beschäftigte und Frauen für die Betriebsratsarbeit zu gewinnen, also Diversitätskonzepte auszuarbeiten und umzusetzen. So könnte eine proaktive diversitätspolitische Strategie nicht nur zur dringend notwendigen Nachwuchsförderung beitragen, sondern auch die Arbeits- und Geschlechterpolitik voranbringen.

Dieser Befund aus den Trendexplorationen der Betriebsratswahlen verdeutlicht bereits, dass es weitergehender Forschungen bedarf, um ein genaueres Bild aktueller Entwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung zu gewinnen. Hier setzt unsere Studie<sup>3</sup> an, die sich zum Ziel gesetzt hat,

---

3 Die in dieser Studie vorgestellten Ergebnisse wurden in der zweiten Phase unseres von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Betriebsratswahl-

auf der Basis qualitativer Fallstudien mehr über den Umgang der Betriebsräte mit dem demografischen Wandel und ihre Geschlechterpolitik in Erfahrung zu bringen. Beantwortet werden sollen mit Blick auf den Themenkomplex „demografischer Wandel und Generationswechsel“ folgende Fragen: Sind Betriebsräte überhaupt für ein „Demografie-Projekt“ gerüstet? Ob und inwieweit hat bereits ein Generationswechsel im Betriebsrat stattgefunden? Welche Konzepte und Maßnahmen lassen sich ausmachen und wie erfolgreich verläuft ihre Umsetzung?

Die Feldforschung konzentrierte sich bei der Beantwortung dieser Fragen auf unterschiedliche, mehr oder weniger erfolgreiche Pfade, auf denen der Generationswechsel in den Betriebsräten verläuft. Die Befunde – soweit schon einmal vorab – zeigen, dass es keinen „Königsweg“ gibt, den alle Betriebsräte beschreiten könnten, zumal sie als demokratische Wahlgremien ein Repräsentationsorgan darstellen, in dem nicht alles, was einmal geplant war, umsetzbar ist. Vor allem die Ungewissheit, die ein Generationswechsel bzw. die Nachwuchsplanung und Übergangsgestaltung mit sich bringt, stellt Betriebsräte vor große Herausforderungen, da sie sich hier auf einem komplexen Handlungsterrain bewegen.

Uns interessierten aber nicht nur die Folgen des demografischen Wandels, vielmehr wollten wir auch mehr über die Geschlechterverhältnisse, insbesondere über die Erfahrungen mit der Minderheitenquote und die Geschlechterpolitik des Betriebsrats, wissen, vor allem da der Kenntnisstand hierzu noch nicht sehr umfassend ist. So hat sich bis heute offenbar nicht allzu viel an der bereits von Ingrid Artus und Britta Rehder (2017) konstatierten „Gender-Abstinenz“ – zumindest im Hinblick auf die deutsche Industrial-Relations-Forschung – getan. Zwar liegen bereits einige Beiträge zu Gender-Themen vor, aber insgesamt ist die Aussage immer noch zutreffend, dass der Mainstream der Industrial-Relations-Forschung sich kaum für die Genderproblematik interessiert. Sieht man also von einigen jüngeren Studien einmal ab (vgl. u. a. Beiträge in Artus/Rehder 2017; Funder/Sproll 2012, 2015; Mohr 2011; Ideler 2017; Holland 2019; Jirjahn/Mohrenweiser 2019), gibt es noch eine Vielzahl offener Fragen, insbesondere zum Thema Geschlecht und betriebliche Mitbestimmung.

---

len 2018: Ein Trendreport und Fallanalysen zum demografischen Wandel und zur Gleichstellung“ erarbeitet. Während wir uns in der ersten Phase des Projektes auf die quantitative Erhebung und Auswertung der Betriebsratswahlen 2018 konzentriert haben (vgl. Demir et al. 2018, 2019, 2020), erfolgte in der zweiten Phase eine vertiefende, qualitative Untersuchung ausgewählter Betriebsräte in Form von Fallstudien, die sich auf die Schwerpunktthemen „Generationswechsel“ und „Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat“ konzentrierte.

Wir setzen hier an und wollen in Erfahrung bringen, wie es um die Geschlechterverhältnisse in Betriebsräten bestellt ist. Neben einer Ist-Analyse, in der es u. a. um die Teilhabe von Frauen an der Betriebsratsarbeit, die Minderheitenregelung und die geschlechtliche Segregation (u. a. Entwicklung des Frauenanteils im Betriebsrat, insbesondere bezogen auf den Betriebsratsvorsitz) geht, interessiert uns, wie Betriebsräte und Betriebsrätinnen die Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat wahrnehmen und deren Entwicklung erklären. Ausgelotet werden soll, welche Relevanz der Geschlechterthematik überhaupt zugemessen wird. Geht es dem Betriebsrat „nur“ um die Einhaltung der Minderheitenquote oder reicht das Interesse (weit) darüber hinaus? Anders gefragt: Wie offen sind Betriebsräte für die Geschlechter- und generell für die Diversitätsthematik? Arbeiten sie vielleicht sogar an Konzepten und Maßnahmen zur Gleichstellung und Diversität mit oder erachten sie sich als nicht zuständig, zumal es sich beim Thema Diversität (siehe Diversity-Management) nicht um ein klassisches Feld der Betriebsratspolitik handelt?

Im Kern zielt unsere Analyse darauf ab, herauszufinden, ob das, was selbst mit Blick auf spätmoderne Organisationen zu beobachten ist (vgl. Amstutz et al. 2018; Eberherr/Funder 2018), auch auf Betriebsräte und deren organisationale Strukturen zutrifft, nämlich, dass eine Gender- wie Diversity-Politik sich vielfach als symbolische Politik entpuppt und daher – um die bereits von Amstutz et al. (2018) herangezogene Erklärungsheuristik von Brunsson (1989) aufzugreifen – auf der Ebene des (oberflächlichen) „talks“ verbleibt, also nicht auf die Ebene der Praxis bzw. des Handelns („action“) durchschlägt, selbst wenn es die eine oder andere Maßnahme („decision“) gibt. Mit anderen Worten: Unsere Fallanalysen sollen dazu beitragen, sichtbar zu machen, ob und wie es möglich ist, diesem weit verbreiteten Auseinanderfallen von Vorder- und Hinterbühnen, das nicht selten durch die Entstehung eines „Egalitätsmythos“<sup>4</sup> (Funder 2005, 2014) – im Hinblick auf den Fokus unserer Studie kann sogar

---

4 Gemeint ist die vielfach vorherrschende Auffassung, dass Gleichstellung in modernen Organisationen mittlerweile eine Selbstverständlichkeit ist. Typisch ist hierfür die Aussage: „Geschlecht spielt keine Rolle!“ Die nach wie vor auszumachenden Geschlechterungleichheiten, die sich z. B. in der geschlechtlichen Segregation (geringer Frauenanteil in Führungspositionen, insbesondere auf der Vorstandsebene) oder Entgeltunterschieden widerspiegeln, werden folglich in erster Linie als das Ergebnis von Leistungsdifferenzen oder aber eines erfolgreich bestandenen Profilierungswettbewerbs wahrgenommen, nicht aber mit der anhaltenden Wirkungsmacht von Geschlechterdifferenzierungen in Verbindung gebracht (vgl. Funder 2018a; Funder/Sproll 2012).

von einem *Diversitätsmythos* gesprochen werden – verdeckt wird, entgegenzuwirken. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass selbst in einem „Best-Case“-Betriebsrat zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine erhebliche Diskrepanz bestehen kann, zumal von einem Spannungsverhältnis zwischen Diversitäts- und Interessenvertretungspolitik auszugehen ist; vor allem wenn letztere die Interessen einer überwiegend männlichen Stammebelegschaft berücksichtigen muss. So hängt es zumeist stark von internen und externen Impulsen ab – insbesondere proaktiven Akteur\_innen mit einer hohen Sensibilität für die Gender- und Diversitätsproblematik und entsprechender Durchsetzungsmacht –, ob es gelingt, mikropolitische Konstellationen der Beharrung zu durchbrechen und erste Schritte zur Umsetzung von Konzepten in die Praxis zu realisieren. Oder anders formuliert: Wir wollen herausfinden, ob *Diversitätsmythen* nicht doch am Ende hinterfragt werden, so dass Diversität – in unserem Fall eine proaktive Geschlechter- und Generationswechselfolitik – eingefordert und zu einer Self-Fulfilling-Prophecy wird, die wiederum reflexive Diversitätsspiralen in Gang setzen könnte.

Allein der Blick auf das Handeln von Akteur\_innen reicht jedoch nicht aus, um verstehen zu können, wie es um die Geschlechterverhältnisse und die Generationenproblematik – und somit auch die Diversitätsorientierung – in Betriebsräten bestellt ist. Bereits Kotthoff ging davon aus, dass die in erster Linie handlungsorientierten Konzepte zur betrieblichen Sozialordnung einen weitergehenden Erklärungsrahmen erfordern und bezieht sich dabei auf Überlegungen des Neo-Institutionalismus, dessen Stärke darin besteht, auf die Relevanz sozialer Normen und Werte, rechtlicher Ordnungen sowie auch von kognitiven Skripten und Gewohnheiten bzw. von „taken-for-granted“ Annahmen aufmerksam gemacht zu haben (vgl. Kotthoff 2005). Damit wurde der Blick verstärkt auf institutionelle Einflüsse und gesellschaftliche Erwartungen gelenkt, die selbst Profit-Organisationen nicht einfach ignorieren können. Auch wir sind davon überzeugt, dass es einer mehrdimensionalen Erklärungsheuristik bedarf, um die Strukturen und sozialen Praktiken von Betriebsräten aufdecken zu können, zumal ohnehin nicht zu übersehen ist, dass sie in vielfältige betriebliche, überbetriebliche und gesellschaftliche Arenen eingebettet sind. Eine Bezugnahme auf neo-institutionalistische Theorieelemente könnte somit inspirierend sein, um besser zu verstehen, wie sich Diversitätskonzepte verbreiten können sowie auch, warum ein Wandel von Betriebsräten oftmals nur sehr zögerlich, falls überhaupt, in Gang kommt. Anders formuliert: Die Verbreitung vertretungswirksamer, diversitätsorientierter Betriebsräte ist keine Selbstverständlichkeit. Neo-institutionalistisch gedacht bedarf es hierzu

## *1 Einleitung*

z. B. eines „Zwangs“ von außen (gesetzliche Regelungen) oder aber einer Orientierung an einem als erfolgreich wahrgenommenen Vorbild (Imitation einer „Best Practice“). Aus einer solchen Perspektive ist jedoch weder von einem raschen Wandlungsprozess der Geschlechterverhältnisse noch von einem ebenso zügigen Generationswechsel auszugehen; geschweige denn von einer umfassenden Diversitätsorientierung. Das bestätigt auch die Realgeschichte, denn sie zeigt, „dass die Erfindung und Durchsetzung von neuen institutionellen und kulturellen Mustern ein komplexer, widersprüchlicher und kontingenter Vorgang ist, bei dem Macht, Politik und Konflikt die ausschlaggebenden Kategorien sind“ (Kotthoff 2005: 96). Dessen ungeachtet darf das Handeln der Akteur\_innen keineswegs ausgeblendet werden, denn das käme einer Überbetonung institutioneller Einflüsse gleich. Wir versuchen daher, beide Perspektiven miteinander zu verzahnen, denn es ist zu vermuten, dass diversitätsorientierte Betriebsräte nur dann eine Chance haben, wenn es sowohl wirkungsmächtige Akteur\_innen gibt als auch ein institutionelles Setting, das in der Verknüpfung von Diversität und Repräsentation eine zukunftsorientierte Strategie betrieblicher Interessenvertretungen sieht. Herauszufinden, ob und in wie weit es bereits Indizien für eine solche Ausrichtung von Betriebsräten gibt, die sich als mehr als nur eine Fabrikation von Diversitätsmythen erweisen, ist ein Ziel der Studie. Dabei wird sich zeigen, welche Varianten eines diversitätsorientierten Betriebsrats es gibt.

### *Zum Aufbau der Studie*

Gegliedert ist die Studie in sieben Teile: Der Einleitung (1) schließen sich Überlegungen zur konzeptionellen Rahmung der Studie an (2). Hier befassen wir uns zunächst mit Diversität und skizzieren die Genese dieses Begriffs sowie Facetten aktueller Erklärungsstränge und Debatten (2.1). Da es uns um Diversität im Kontext der betrieblichen Interessenvertretung geht, wird anschließend die Frage aufgeworfen, in welchem Zusammenhang Diversität und Repräsentation stehen. Anzunehmen ist, dass zwischen politischer Repräsentation und sozialer Repräsentanz ein Spannungsverhältnis besteht und eine Diversitätsorientierung mit hohen Anforderungen verbunden ist (2.2). Abgeschlossen wird das Kapitel mit Überlegungen zu einer mehrdimensionalen Erklärungsheuristik, die die weitere Analyse inspirieren soll (2.3). Konturiert wird ein Geflecht von Makro-, Meso- und Mikro-Dimensionen, die Einfluss auf die Diversitätsbemühungen von Betriebsräten haben. Ziel der Studie ist es, Aufschluss darüber zu geben,

ob in der Arena der betrieblichen Interessenvertretung mehr als nur Diversitätsmythen Verbreitung gefunden haben. Da es sich hierbei zunächst einmal um eine empirische Frage handelt, werden im dritten Teil die hierzu durchgeführten Fallstudien vorgestellt (3). Der ausführlichen Beschreibung der sechs qualitativen Fallstudien vorangestellt werden methodische Überlegungen (3.1). Bei den detailliert porträtierten Fallanalysen (3.2) geht es im Kern darum, ein möglichst genaues Bild von der Struktur und den Handlungsbedingungen des jeweiligen Betriebsrats zu zeichnen und vor allem Auskunft über die Entwicklung der Geschlechterverhältnisse, den Generationswechsel bzw. die Nachwuchsförderung und Übergangsgestaltung im Betriebsrat zu geben. Die empirischen Befunde bilden das Ausgangsmaterial für die dann folgenden vergleichenden Fallanalysen, in denen zentrale Charakteristika, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Betriebsratsgremien untersucht werden (4). Im Fokus dieser Analyse stehen die beiden Kernthemen der Studie: Im ersten Teil wird es folglich um divergierende Übergangskulturen im demografischen Umbruch gehen (4.1) und im zweiten Teil um die Geschlechterverhältnisse und die Suche nach einer Antwort auf die Frage, ob wir von Stillstand oder Fortschritt sprechen können (4.2).

Im fünften Teil werden typische Formen des Umgangs mit Diversität ausfindig gemacht, die auf der im zweiten Kapitel bereits skizzierten Erklärungsheuristik basieren (5). Ausgehend von den in den Fallanalysen eher deskriptiven Betriebsratsbeschreibungen, wird versucht, charakteristische Muster im Hinblick auf Diversität bei den untersuchten Betriebsräten auszumachen. Herangezogen werden hierzu Brunssons Unterscheidung zwischen den Ebenen „talk“, „decisions“ und „action“ sowie die hiermit eng verzahnte Konzeption der mangelnden Kopplung, aber auch die Idee der Rückkopplung (5.1). Auf der Basis dieses Erklärungskonzepts wird das Fallmaterial weiter verdichtet, um Varianten des Umgangs mit Diversität bezogen auf die Diversitätsdimensionen Geschlecht und Alter voneinander unterscheiden zu können – und nicht nur einen „Best-Case“ von einem „Worst-Case“ abzugrenzen. Vielmehr werden – um sie bereits an dieser Stelle schon einmal zu nennen – drei Varianten identifiziert: erstens der „oberflächlich diversitätsorientierte Betriebsrat“, zweitens der eher „zweispältig diversitätsorientierte Betriebsrat“ und drittens der „proaktiv diversitätsorientierte Betriebsrat“ (5.2).

In einem Fazit ziehen wir mit Blick auf unsere Analysefelder Generationswechsel und Geschlechterpolitik Bilanz (6). Resümiert wird, wie stark der Wandel in Richtung eines „diversitätsorientierten Betriebsrats“ einzuschätzen ist, ob Diversität überhaupt als relevant für die betriebliche

## *1 Einleitung*

Interessenvertretung erachtet wird (Stichwort „Fabrikation von Diversitätsmythen“) und mit welcher Intensität die konzeptionelle Umsetzung vorangetrieben wird.

Wie viele andere Forschungsprojekte hat auch uns noch während der Projektlaufzeit die Corona-Pandemie vor völlig neue Herausforderungen gestellt – angefangen von Fragen der Forschungsorganisation bis hin zur Projektkommunikation. Wenngleich die Auswertung der Fallstudien schon abgeschlossen war, wollten wir zumindest noch einmal in die Betriebsräte „hineinhorchen“ und nachfragen, wie sie mit der Corona-Problematik umgehen. Vor allem interessierte uns, ob die Themen Gleichstellung und Diversität sowie die Frage des Generationswechsels überhaupt noch eine Rolle in der aktuellen Betriebsratsarbeit spielen. Der letzte Teil befasst sich daher mit der Betriebsratsarbeit und der Geschlechterpolitik in Zeiten der Corona-Pandemie (7).

## 2 Diversität und Interessenvertretung: Reflexionen zur Diversitätsdebatte und den Chancen einer diversitätsorientierten Interessenvertretungspolitik

### 2.1 *Diversität: mehr als eine Leitorientierung?*

Zum Verständnis moderner Gesellschaften gehört, dass Lebenschancen nicht von Identitätsmerkmalen abhängig sein sollen. Gleich welchen Geschlechts, welcher sexuellen Orientierung, sozialen Herkunft, Hautfarbe/Ethnizität (im US-amerikanischen Raum „race“<sup>5</sup>), Religionszugehörigkeit oder Weltanschauung wir auch sind, all dies sollte eigentlich keine Rolle spielen, wenn es um gesellschaftliche, soziale und politische Teilhabe, die Besetzung von Stellen oder Karrierechancen geht. For- und Non-Profit-Organisationen werben mittlerweile sogar damit, dass Vielfalt bzw. Diversität (Diversity)<sup>6</sup> wertgeschätzt und angestrebt wird. So betont z. B. die Deutsche Bahn, ein „Spiegel der Gesellschaft“ zu sein, da in ihren Unternehmen Beschäftigte aus verschiedenen Generationen, Kulturen und Religionen zusammenarbeiten.

---

5 Der Begriff „Rasse“ ist in Deutschland in Anbetracht der historischen Bezüge (Nationalsozialismus) diskreditiert. Der Versuch, das Wort „Rasse“ in Artikel 3 des Grundgesetzes, in dem es heißt: „Niemand darf wegen (...) seiner Rasse benachteiligt oder bevorzugt werden“, zu streichen, ist trotz einer entsprechenden Gesetzesinitiative der Bundesregierung auf unabsehbare Zeit verschoben worden. Im Gespräch war, den Begriff „Rasse“ durch „Diskriminierung aus rassistischen Gründen“ zu ersetzen. Kritisiert wurde u. a., dass auch diese Formulierung den Eindruck vermittele, dass es „menschliche Rassen“ gäbe. In wissenschaftlichen Texten zu Diversität und Intersektionalität wird zumeist der Begriff „race“ verwendet. Die Kategorie geht auch zurück auf die im Rahmen der Volkszählung der USA (United States census) stattfindenden Datenerfassung, innerhalb derer die Bürger\_innen auf freiwilliger Basis ihre selbst zugeschriebene ethnische Zugehörigkeit angeben: „The racial categories included in the census questionnaire generally reflect a social definition of race recognized in this country and not an attempt to define race biologically, anthropologically, or genetically“ (United States Census Bureau). Anstatt von „race“ wird auch von Hautfarbe oder Ethnizität gesprochen, wobei letztere ebenfalls kritisch hinterfragt wird, denn auch Ethnizität sowie vor allem die Bezeichnung „Migrationshintergrund“ gilt als problematisch, zumal es sich hier um ein Ergebnis von Zuschreibungsprozessen handelt.

6 Die Begriffe werden synonym verwendet.

Sieht man sich also die Werbekampagnen und die Websites vor allem großer, international agierender Konzerne an, dann verstärkt sich in der Tat der Eindruck, dass die Anerkennung von Vielfalt bzw. Diversität bereits zu einer nicht nur gesellschaftlichen, sondern auch organisationalen Leitorientierung avanciert ist. Immerhin haben bereits über 3.900 Unternehmen und Institutionen die Charta der Vielfalt<sup>7</sup> unterzeichnet. Demnach wird nicht nur von Non-Profit-Organisationen, wie öffentlichen Verwaltungen, Bildungseinrichtungen, Wohlfahrts- und selbst Sportverbänden, sondern auch von For-Profit Organisationen erwartet, dass sie offen für Vielfalt sind und über ein Diversity-Management Konzept verfügen sollten. Das gilt auch für kollektive Interessenvertretungen. So beteiligen sich der DGB und Einzelgewerkschaften, wie ver.di, die IGM, EVG und IG BCE, seit einigen Jahren an dem von der Charta der Vielfalt e.V. initiierten „Deutschen Diversity-Tag“. Hervorgehoben wird, dass es im Arbeitsleben schließlich auch auf „mitbestimmte Vielfalt“ ankommt, um zu „guter Arbeit“ im Sinne des DGB-Index zu gelangen.<sup>8</sup>

Das wirft die Frage auf, ob sich betriebliche Interessenvertretungen mittlerweile verstärkt mit dem Thema Diversität befassen – und vielleicht sogar schon erste Ansätze einer diversitätsorientierten Interessenvertretungspolitik erkennen lassen. Zumindest dürfte in Anbetracht des demografischen Wandels und sich verändernder Geschlechterleitbilder (u. a. Abkehr vom Familienernährermodell, Gleichstellung der Geschlechter) der

---

7 Die Charta der Vielfalt ist eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Ziel der Initiative ist es, die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt in Deutschland voranzutreiben (vgl. [charta-der-vielfalt.de](http://charta-der-vielfalt.de)).

8 Dass es Berührungspunkte zwischen den Ambitionen eines „guten Diversity-Managements“ und dem gewerkschaftlichen Konzept „Gute Arbeit“ gibt, ist aus der Sicht der „Charta der Vielfalt e. V.“ offensichtlich, denn, um ein Beispiel zu nennen, „ein gutes Diversity-Management zielt auf ein Betriebsklima ab, welches von wechselseitigem Respekt, Wertschätzung und Anerkennung geprägt ist. Durch den Abbau von Diskriminierungen und der Verbesserung der Chancengleichheit sollen alle Beschäftigten ihre individuellen Fähigkeiten, beruflichen Erfahrungen und Potenziale voll einbringen und entfalten können“ (Charta der Vielfalt e. V. 2019: 17). Diese Intention verfolgt auch der DGB-Index „gute Arbeit“, der drei Teilindizes (Ressourcenausstattung, Beanspruchungsniveau und Sicherheit des Arbeitsplatzes) umfasst und elf Kriterien benennt, zu denen, neben einem angemessenen Entgelt, eine menschengerecht gestaltete Arbeit mit Entwicklungs- und Qualifizierungschancen gehört, die tariflich geschützt, aber auch geschlechtergerecht sein soll und daher auf einer „guten Betriebskultur“ basieren muss. Wie „mitbestimmte Vielfalt“ implementiert und umgesetzt werden kann, dafür hat die Charta der Vielfalt e. V. sogar ein eigenes Konzept entwickelt (vgl. ebd.).

Druck gestiegen sein, sich mit Fragen des Generationswechsels (Diversitätskategorie „Alter“), der Geschlechtergleichstellung (Diversitätskategorie „Geschlecht/Gender“) sowie anderen Diversitätskategorien (insbesondere „Ethnizität/race“) auseinandersetzen zu müssen, um z. B. für jüngere Generationen und Frauen attraktiv zu sein bzw. bleiben zu wollen. Kurzum, die Studie soll erste Antworten darauf geben, ob und inwieweit Betriebsräte eine Diversitätsorientierung aufweisen, erste Maßnahmen zu ihrer Umsetzung entwickelt haben und vielleicht sogar schon ein höheres Maß an Diversität im Hinblick auf die Zusammensetzung ihrer jeweiligen Gremien selbst erkennen lassen.

Bevor wir uns jedoch näher mit diesen Fragen befassen, ist zunächst etwas genauer zu umreißen, was eigentlich gemeint ist, wenn von Diversität die Rede ist. So wird auf den Begriff und die Genese von Diversität eingegangen (2.1.1) und sodann auf die unterschiedlichen Sichtweisen und Konzepte (2.1.2). Da nicht bloß die eine Sicht von Diversität – oder wie Gertraude Krell es formuliert, eine „einzige Wahrheit über Diversity“ (Krell 2016: 307) – existiert, sondern von Beginn an recht unterschiedliche Positionen die Diskussion bestimmen haben, werden erst die zwei den Mainstream bestimmenden Lager, „Diversity als Business-Case“ versus „Diversity als Equity-Perspektive“, vorgestellt. Dem schließen sich Reflexionen zu aktuellen Diversitätskonzepten, wie der „reflexiven Diversitätsforschung“, an (2.1.2). Wenngleich diese Entwicklungsstränge hier auch nur skizziert werden können, sollen sie doch deutlich machen, dass es nicht nur mindestens schon zwei Wellen in der Diversitätsforschung gegeben hat, sondern auch Weiterentwicklungen stattgefunden haben. Oder anders formuliert, allein mit einer Gegenüberstellung von Diversität als Business-Case bzw. Equity ist für die weitere Diversitätsforschung nicht viel gewonnen, hierzu bedarf es vielmehr weiterer Überlegungen (hierzu u. a. Herring/Henderson 2011) und komplexer Konzepte, die vor allem die „reflexive Diversitätsforschung“ bietet. Schlussfolgerungen für die weitere Analyse runden diese Ausführungen ab (2.1.3). Sie liefern auch Anknüpfungspunkte für Teil 2.2, der darauf abzielt, auszuloten ob und inwieweit eine diversitätsorientierte Interessenvertretungspolitik Betriebsräte vor Herausforderungen stellt und warum von einem Spannungsverhältnis zwischen politischer Repräsentation und sozialer Repräsentanz auszugehen ist. Grob konturiert wird sodann eine mehrdimensionale Erklärungsheuristik (2.3), die die weitere Analyse inspirieren soll. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass die Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten weder abgekoppelt von äußeren Rahmenbedingungen (gesellschaftliche Erwartungen, hier: Diversitätserwartungen) und gesetzlichen Regelungen (hier vor allem die

im Betriebsverfassungsgesetz auszumachenden Diversitätsaspekte) betrachtet werden kann noch von den Unternehmens- und Branchenkonstellationen (hier: das Vorherrschen von Diversity-Management Konzepten) sowie insbesondere der Ausgestaltung des Spannungsverhältnisses zwischen politischer Repräsentation und sozialer Repräsentanz.

### 2.1.1 Genese und Begriff

Der Begriff Diversität stammt ursprünglich aus der Pflanzenbiologie. Bezeichnet werden hiermit die Vielfalt der Arten und Ökosysteme (Biodiversität). Im Kontext der Diskussion um Biodiversität in den 1980er/90er Jahren erfolgt eine Ausweitung auf kulturelle Vielfalt. So taucht in der „Convention on Biological Diversity“ aus dem Jahr 1992 ein Verweis auf die große Relevanz „indigenen Wissens“ („indigenous knowledge“) auf, was mit einem Appell zum Schutz „eingeborener und ortsansässiger Gemeinschaften mit traditionellen Lebensformen“ verbunden wird (vgl. BMU 1992). Die UNESCO hat den Begriff der kulturellen Vielfalt sogar ins Zentrum ihrer Konvention von 2001 („Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt“) gerückt und geht von einer Wechselwirkung zwischen „Sociodiversität“ und „Biodiversität“ aus, denn kulturelle Vielfalt – also Sociodiversität – ist, so der Tenor der Konvention, genauso wichtig für das Überleben der Menschheit wie die biologische Vielfalt der Natur. Folglich bedarf es eines besonderen Schutzes kultureller Vielfalt (vgl. UNESCO 2001).

Zu nennen sind aber noch weitere Facetten der Begriffsgeschichte, die bis heute eine große Rolle spielen, da sie mit dazu beigetragen haben, dass Diversität auf die Agenda gesellschaftspolitischer Debatten gelangte. An erster Stelle ist hier die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung (Human Rights Bewegung) der 1950/60er Jahre und ihr Kampf gegen die Diskriminierung („race discrimination“) von Afroamerikaner\_innen bzw. auch PoC (People of Color)<sup>9</sup> anzuführen sowie die damit verwobene Frauenrechtsbewegung. Sie lieferten zunächst den Anstoß für die „Affirmati-

---

9 Aktuell sind auch die Identitätskategorien BPoC (Black and People of Color) sowie BIPoC (Black, Indigenous and People of Color) gängig und gelten derzeit mehrheitlich als positiv besetzte Kategorien. PoC ist „im Unterschied zur konventionellen Identitätspolitik (...) strukturell multiperspektivisch angelegt (...). Er beruht auf der gleichzeitigen Anerkennung von differenten Subjektpositionen, die in einem gleichberechtigten und dialogischen Rahmen miteinander in Verbindung treten“ (Mohseni 2020: 78f.).