



Betriebsvereinbarungen in der Praxis

*Leitfaden zur nachhaltigen Umsetzung von
Betriebsvereinbarungen im Rahmen eines Diversity-Managements*

TreD1a

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
1.0 Vorbemerkung	5
1.1 Ziele	6
1.2 Gesetzgebung	6
1.2.1 EU-Richtlinien	7
1.2.2 Bisherige Umsetzung der EU-Richtlinien in Deutschland	7
1.2.3 Antidiskriminierungsgesetz	8
1.3 Warum eine Betriebsvereinbarung	10
<i>Betriebsverfassungsgesetz</i>	10
1.4 Motivation	11
1.5 Nutzen	11
<i>Attraktivität für Arbeitskräfte</i>	12
<i>Imagesteigerung</i>	12
<i>Arbeitszufriedenheit</i>	13
<i>Werteprofil</i>	13
<i>Effizienz</i>	13
<i>Qualifikation</i>	13
<i>Corporate Identity + Diversity</i>	14
<i>Argumente gegen eine Betriebsvereinbarung</i>	15
2 Infobausteine	16
2.1 Phasen	16
2.2 Vorüberlegung	17
<i>Bedarfsermittlung</i>	17
2.3 Verfahren	18
2.4 Ausarbeitung	18
2.5 Beteiligung	19
<i>Externe Beteiligung</i>	19
2.6 Vertragsschluss	20
<i>Gesondertes Gremium</i>	20
<i>Direkter Abschluss</i>	20
2.7 Themen	21
<i>Extremismus</i>	22
<i>Mobbing</i>	23
<i>Sexuelle Belästigung</i>	24
<i>Diskriminierung</i>	25
<i>Diversity</i>	25
<i>Gender Mainstreaming</i>	26
<i>Work-Life-Balance</i>	27
2.8 Aufbau und Form	27

2.9 Publikation	28
2.10 Evaluierung/Monitoring	28
2.11 Modifizierung	28
3 Praxisbausteine	29
3.1 Vorinformation	29
3.2 Partizipation	31
3.3 „Weiche“ Ziele	32
3.4 „Harte“ Ziele	33
3.5 Geltungsbereich	34
3.6 Formen der Formulierung	35
3.7 Grundsätze und Ziele	37
3.7.1 „Harte“ Grundsätze und Ziele	38
<i>Verbot mittelbarer Diskriminierung</i>	38
<i>Verbot unmittelbarer Diskriminierung</i>	38
<i>Bekämpfung von Mobbing</i>	39
<i>Verhinderung und Bekämpfung von sexueller Belästigung</i>	39
<i>Verhinderung extremistischer Tendenzen</i>	39
<i>Allgemeine Verhaltensregeln</i>	40
<i>Vorbildfunktion von Führungspersonen</i>	40
3.7.2 „Weiche“ Grundsätze und Ziele	41
<i>Abbau von Vorurteilen</i>	42
<i>Förderung interkulturelles Verständnis</i>	42
<i>Diversity – Kompetenzen</i>	43
<i>Förderung Gender Mainstreaming</i>	43
<i>Förderung Work-Life-Balance</i>	43
<i>Förderung Eigenverantwortlichkeit</i>	44
<i>Wirtschaftlicher Erfolg</i>	44
3.8 Reaktive Maßnahmen	45
3.8.1 Beschwerdeverfahren	45
3.8.1.1 Ansprechpartner	46
<i>Beauftragter</i>	47
3.8.1.2 Beschwerderecht	48
3.8.1.3 Fristen	48
3.8.1.4 Grundsätze	48
3.8.1.5 Verfahren	49
3.8.1.6 Entscheidung	50
3.8.1.7 Sanktionen	51
<i>Verwarnung</i>	52
<i>Betriebsbußen</i>	52
<i>Versetzung</i>	53
<i>Abmahnung</i>	53
<i>Kündigung</i>	53
<i>Fristlose Kündigung</i>	54

	<i>Zusätzliche Maßnahmen</i>	54
	3.8.1.8 Beurteilungsmaßstäbe	55
3.9	Aktive Maßnahmen	56
	3.9.1 Fortbildung und Qualifizierung	57
	3.9.2 Qualifizierung für Migranten	58
	3.9.3 Kampagnen	58
	3.9.4 Öffentlichkeitsarbeit	59
	3.9.5 Strukturelle Maßnahmen	59
	3.9.6 Personelle Maßnahmen	60
	3.9.7 Maßnahmen in der Berufsbildung	60
	3.9.8 Codes of Conduct	61
3.10	Zuständigkeiten	61
3.11	Schlussbestimmungen	62
3.12	Implementierung	63
	3.12.1 Veröffentlichung	63
	3.12.2 Erstinformation	64
	3.12.3 Schulung	65
	3.12.4 Umsetzung „reaktive Maßnahmen“	66
	3.12.5 Umsetzung „aktive Maßnahmen“	67
	3.12.6 Supervision	67
	3.12.7 Evaluierung und Monitoring	68
	3.12.8 Modifizierung	69
	Schlussbemerkung	70
	Anhang 1: Mustergliederung	71
	Anhang 2: Exposé „Diversity Management“	73
	Impressum	78

1 Einleitung

1.0 Vorbemerkung

Die Wirtschaft in Deutschland und insbesondere multinational denkende und handelnde Unternehmen sehen sich einer Vielzahl von sozialen Entwicklungen gegenüber, die ein immer flexibleres soziales und ökonomisches Handeln erfordern, um sich nachhaltig am Markt zu positionieren. Der wachsende Anteil von Arbeitskräften nichtdeutscher Herkunft, die demografische Entwicklung, flexiblere und individuellere Lebensentwürfe und die wirtschaftliche Globalisierung sind nur einige wenige Faktoren, die ein verändertes unternehmerisches Handeln erfordern.

Handlungsbedarf zeigt sich insbesondere in folgenden Bereichen:

- **Integration** von Menschen mit divergierendem kulturellen Hintergrund in Gesellschaft und Arbeitswelt
- **Nutzung** der zunehmenden Vielfalt (Diversity) für den Unternehmenserfolg
- Steigende Ansprüche an die **Flexibilität** unternehmerischen Handelns in sich pluralisierenden Märkten – international und national
- **Stabilisierung** liberaler Wertestrukturen
- **Prävention** gegenüber extremistischen und populistischen Tendenzen
- **Stärkung** des Images eines Unternehmens gegenüber einer sensibilisierten Öffentlichkeit

1.1 Ziele

Die zunehmende Pluralisierung der Gesellschaft spiegelt sich in den Unternehmen und ihrer Arbeitnehmerschaft wider. Neben den zahlreichen positiven Effekten bringt diese Vielfalt auch potenzielle und akute Probleme mit sich.

Die Verantwortung für ein nachhaltig positives soziales Klima („Corporate Social Responsibility“) ist einer der wichtigsten Bestandteile im Katalog der Unternehmensziele.

Dazu gehören zum Beispiel:

- Verhinderung von Diskriminierung
- Verhinderung von Mobbing
- Verhinderung von sexueller Belästigung
- Verhinderung von extremistischen Tendenzen
- Entwicklung eines Diversity-Managements - Nutzung der Ressource „Vielfalt“ im Unternehmen durch Integration, Motivation und Nachhaltigkeit
- Förderung von Gender Mainstreaming
- Förderung der Work-Life-Balance

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

1.2 Gesetzgebung

Um die individuellen Anstrengungen in Politik und Wirtschaft zu forcieren, zu bündeln und zu harmonisieren, hat die Europäische Union die Mitgliedsländer verpflichtet, Grundsätze der Gleichbehandlung und der Verhinderung von Diskriminierung stärker in nationales Recht umzusetzen. Die Bundesregierung wird in diesem Zuge neben verschiedenen Gesetzesänderungen ein „Antidiskriminierungsgesetz“ verabschieden.

1.2.1 EU-Richtlinien

Die relevanten Richtlinien legen für die EU-Mitgliedsstaaten Mindestanforderungen in Bezug auf die Vermeidung mittelbarer und unmittelbarer Diskriminierung fest. Sie gehen zurück auf die so genannte „Florenzer Erklärung“ von 1995. Weder Rasse und ethnische Herkunft noch Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexuelle Ausrichtung dürfen demnach in Beschäftigung und Beruf zu Benachteiligungen führen. Die Arbeitgeber sollen hierbei mittelbar in die Verantwortung genommen werden.

Die Mitgliedstaaten sind zur Umsetzung dieser Richtlinien verpflichtet, u. a. indem sie wirksame, verhältnismäßige und abschreckende Sanktionen bei Zuwiderhandlung entwickeln und verhängen. Die Bundesregierung hat sich zur schrittweisen Umsetzung entschieden. In verschiedenen Bereichen sind die Richtlinien bereits vom Gesetzgeber umgesetzt.

Im nächsten Schritt wird - vermutlich noch 2005 - ein „**Antidiskriminierungsgesetz**“ (ADG) in Kraft treten, das sowohl einen umfassenden Schutz vor Diskriminierung in der Arbeitswelt als auch im Wirtschafts- und Geschäftsverkehr bieten soll.

Für die Unternehmen bedeutet das, dass Verstöße gegen diese gesetzlichen Regelungen oder Unterlassungen, z. B. durch das Unternehmen, rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen und (neue) Arbeitnehmerrechte, z. B. auf Diskriminierungsfreiheit am Arbeitsplatz, einklagbar werden. Zugleich kann das Unternehmen bei Vorfällen im Unternehmen (z. B. Diskriminierung, Ungleichbehandlung etc.) weit über die derzeitigen Regelungen auf Schadensersatz in Anspruch genommen werden. Betroffene können dann neben ihren Ansprüchen gegenüber der „gegnerischen“ Person das Unternehmen juristisch in die Pflicht nehmen, wenn dieses nicht ausreichend Vorsorge getroffen hat.

1.2.2 Bisherige Umsetzung der EU-Richtlinien in Deutschland:

- Lebenspartnerschaftsgesetz (1.08.2001, BGBl 2001 I Nr. 9 S. 266 ff.)
 - Änderungen des Mietrechts in Bezug auf barrierefreien Wohnraum (§ 554 a BGB n. F., 1.09.2001)
 - Gleichstellungsgesetz für behinderte Menschen (27.04.2002, BGBl 2002 I Nr. 28 S. 1469 ff.)
 - Gesetz zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (30.11.2001, BGBl 2002 I Nr. 62, S. 3234 ff.)
 - Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes (28.07.2001).
-

1.2.3 Antidiskriminierungsgesetz (ADG) **Was bedeutet das ADG für Unternehmen?**

1) Einklagbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber

Unternehmen sind bei Fällen von Diskriminierung und Ungleichbehandlung leichter zu „verklagen“. Dies betrifft alle Bereiche bis hin zum Schadensersatz. Betroffenen wird der Klageweg u. a. erleichtert, weil Verbände und Gewerkschaften gerichtliche Vertretungskompetenzen erhalten. Zudem liegt ein Teil der Beweislast beim Unternehmen: im Falle einer Diskriminierung muss der Arbeitgeber nachweisen, dass er alles getan hat, um solche Fälle im Betrieb zu verhindern.

2) Gesteigerte Verantwortung

Das ADG verpflichtet Arbeitgeber, ausreichende und geeignete Instrumente zur Verhinderung von Diskriminierung und Ungleichbehandlung im Betrieb zu etablieren. „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen (...) zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.“

Diese Maßnahmen betreffen nicht nur die mögliche Diskriminierung seitens des Arbeitgebers, sondern auch den Schutz vor Diskriminierung durch Dritte (z. B. Kollegen). Arbeitgeber und Betriebsräte werden durch entsprechende Änderungen im Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet, die Einhaltung des Gleichbehandlungsgrundsatzes zu überwachen

3) Beschwerderecht

Jedes Unternehmen ist nunmehr verpflichtet, Beschwerden hinsichtlich einer möglichen Diskriminierung entgegenzunehmen und zu prüfen.

4) Leistungsverweigerungsrecht

Ergreift der Arbeitgeber keine oder ungeeignete Maßnahmen, sind die betroffenen Beschäftigten berechtigt, ihre Tätigkeit ohne finanziellen Verlust einzustellen.

5) Entschädigung und Schadensersatz

Arbeitgeber, die „gegen das Benachteiligungsverbot“ verstoßen, können auf Schadensersatz über den Vermögensschaden hinaus in Anspruch genommen werden, auch wenn Dritte in ihrem Namen handeln.

6) Haftung auch bei Fahrlässigkeit

Unternehmen ohne entsprechende kollektivvertragliche Regelungen (z. B. Betriebsvereinbarung) haften auch bei Fahrlässigkeit.

Das Problem der Regelungen des ADG liegt – wie immer im Bereich der Gesetzgebung – in den Auslegungsmöglichkeiten.

Da naturgemäß eine Rechtsprechung zu denkbaren Fällen noch fehlt, bleiben viele Faktoren schwer kalkulierbar:

Risiken:

- Komplizierte, zeit- und kostenintensive Verfahren aufgrund von Definitions- und Beweisproblemen
- Arbeitnehmer werden „klagebereiter“ – Zurückdrängung vorgerichtlicher Konfliktregelungsverfahren
- Hohe Schadensersatzforderungen
- Hohes Risiko fahrlässiger „Verstöße“ gegen das Gleichbehandlungsverbot
- Unklare Kompetenzen hinsichtlich eingehender Beschwerden
- Hohes Risiko durch die Haftung für Dritte

Handlungsbedarf für Arbeitgeber und Unternehmen

Jedes Unternehmen kann und sollte schon im Vorgriff die „Unklarheiten“ des ADG und ambivalente Auslegungsoptionen innerbetrieblich verbindlich fassen.

Arbeitnehmer, die sich einer transparenten und offenen Kommunikationsstruktur gegenüber sehen und denen die Vorteile innerbetrieblicher Konfliktregelung eine Klage als unsinnig erscheinen lässt, stellen für den Arbeitgeber kein Risiko dar, weil sie die Rechte, die ihnen aus dem ADG erwachsen auch im Falle von Diskriminierung nicht nutzen müssen. Das erspart allen Seiten viel Zeit, Arbeit, Kosten und nicht zuletzt Verdruss.

Bedeutung einer Betriebsvereinbarung

Eine Betriebsvereinbarung, die (auch) den Aspekt der Diskriminierung aufgreift, kann viele der ratsamen Instrumente bündeln und darüber hinaus (als Vereinbarung) eine hohe Akzeptanz aller Beschäftigten herstellen.

Viele im ADG unregelte Details können so abgestimmt auf die individuelle Situation des Betriebs (Größe, Branche etc.) betriebsintern transparent und verbindlich geregelt werden, so dass das ADG nur als letztinstanzlicher Rechtsschutz angesehen werden braucht.

Zu beachten ist vor allem, dass das ADG die Haftung des Unternehmens auf grob fahrlässiges oder vorsätzliches Handeln begrenzt, wenn „kollektivrechtliche Vereinbarungen“ – also z. B. eine Betriebsvereinbarung – angewandt wurden.

1.3 Warum eine Betriebsvereinbarung?

Ein adäquates und effektives Mittel, um soziale Unternehmenswerte im Betrieb zu etablieren, ist eine **Betriebsvereinbarung**.

Es handelt sich dabei um einen Kollektivvertrag, geschlossen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerschaft. Betriebsvereinbarungen können alle Belange innerhalb des Betriebes regeln, die nicht durch andere gesetzliche oder vertragliche Rahmen festgelegt sind. Sie können aktuelle und zukünftige gesetzliche Normen präzisieren, die innerbetriebliche Umsetzung regeln und eine Unternehmensphilosophie realisieren. Zugleich erfüllen sie immer auch eine gesellschaftspolitische Funktion.

In den letzten Jahren hat sich der Inhalt der Betriebsvereinbarungen zunehmend verlagert von organisatorischen betrieblichen Belangen hin zu Regelungen des sozialen Umgangs. Dies ist auch im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen.

Betriebsverfassungsgesetz

In aller Regel werden Betriebsvereinbarungen zwischen Arbeitgebervertretung und Betriebs- oder Personalrat abgeschlossen (vgl. BetrVG §§ 77, 88). Ist die Arbeitgeberin eine Verwaltungskörperschaft, spricht man von „Dienstvereinbarungen“.

Die Grundsätze des BetrVG sehen bereits vor, dass Arbeitgeber und Betriebsrat über die Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer und darüber, dass Diskriminierung unterbleibt, zu wachen haben (vgl. BetrVG § 75). Die Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes (2001) sieht darüber hinaus ausdrücklich vor, dass freiwillige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden können, die „*Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitnehmer sowie zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb*“ umfassen (BetrVG § 88 (4)).

1. 4 Motivation

Zahlreiche Unternehmen, Institutionen, Verbände und öffentliche Einrichtungen haben in den letzten 10 Jahren Betriebsvereinbarungen zum sozial adäquaten innerbetrieblichen Umgang abgeschlossen. Die Motivation, diesen Schritt zu machen, kann sehr unterschiedlich gelagert sein:

- Langfristige Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs
- Steigerung der Attraktivität nach innen und nach außen
- Initiative zeigen, „ein Zeichen setzen“
- Reaktion auf konkret aufgetauchte Probleme
- Reaktion auf gesellschaftliche Herausforderungen
- präventive Regelung der Vorschriften des ADG

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

1.5 Nutzen

Von einer effizient und sorgfältig etablierten Betriebsvereinbarung sind weitere positive Auswirkungen zu erwarten:

- steigende **Attraktivität** des Unternehmens für qualifizierte Arbeitskräfte
- steigendes **Image** des Unternehmens in der Öffentlichkeit
- steigende **Arbeitszufriedenheit**, steigende Motivation, abnehmende Fehlzeiten, abnehmende Personalfuktuation
- Verbesserung des **Werteprofils** in der Arbeitnehmerschaft
- Abbau von **Kommunikationshemmnissen** und Konfliktpotenzialen
- größere **Qualifikation** des Personals durch Förderung zusätzlicher Kompetenzen
- stärkere Bindung aller Mitarbeiter an die **Corporate Identity** des Unternehmens und den Diversity-Gedanken

Im Ergebnis: Steigerung des ökonomischen Erfolgs eines Unternehmens durch Kostensenkung und Produktivitätssteigerung.

Attraktivität für Arbeitskräfte

Qualifizierte Arbeitskräfte beispielsweise mit einem Migrationshintergrund oder anderen Eigenschaften, die ein Diskriminierungspotenzial darstellen, werden ein liberales und weltoffenes Arbeitsumfeld bevorzugen. Dies gilt ebenso für Arbeitskräfte deutscher Nationalität, die eine liberale Weltanschauung vertreten. Diese Überlegungen sind vor allem im Management mitentscheidend.

Beispiel: Nach den Landtagswahlen 2004 in Sachsen und Brandenburg lehnten hoch qualifizierte Führungskräfte einen Wechsel zu Unternehmen mit dortigen Standorten ab. Als Begründung führten sie die starken Erfolge der rechtsextremen Parteien an und das befürchtete „intolerante Klima“.

Ein offensives Verhalten eines Unternehmens im Hinblick auf die Bekämpfung von Diskriminierung, Ausländerfeindlichkeit und Rechtsextremismus kann solchen Entwicklungen entgegenwirken. Eine Betriebsvereinbarung ist hierbei mehr als nur „ein Zeichen“.

Imagesteigerung

Nachdem die Wahrnehmung z. B. von umweltverträglicher Produktion und fairem Verhalten im Rahmen der Globalisierung inzwischen nicht nur im Kundenverhalten, sondern im gesamten wirtschaftlichen Geschäftsverkehr eine zunehmend starke Rolle spielt, setzen sich in den letzten Jahren verstärkt soziale Aspekte als Kriterien für das Image eines Unternehmens durch.

Ein positives Arbeitsumfeld, Familienfreundlichkeit und offensive Strategien zur Förderung der Vielfalt und zur Bekämpfung von Diskriminierung im Unternehmen erwecken zunehmend (positive) Aufmerksamkeit und determinieren bereits Kaufverhalten und Geschäftsbeziehungen.

Hinzu kommt eine besonders im Ausland herrschende hohe Aufmerksamkeit auf die gesellschaftspolitische Entwicklung des rechten Spektrums. Einem – regional unterschiedlich – präsentem Antisemitismus, Rassismus und Neonazismus muss die Wirtschaft in eigenem Interesse durch entsprechende Strukturen entgegenwirken.

Eine öffentlich wahrnehmbare und beworbene Struktur im Sinne eines „*Diversity-Approach*“, liberale und weltoffene Werte sowie das unmittelbare Engagement für soziale Belange steigern das öffentliche Image des Unternehmens.

Arbeitszufriedenheit

Die Wahrnehmung eines sozialen, diskriminierungsfreien Arbeitsklimas, das zudem negative Erscheinungen wie Mobbing oder sexuelle Belästigung verhindert oder unterbindet, führt insbesondere bei denjenigen Beschäftigten zu einer steigenden Arbeitszufriedenheit, die zu den potenziell Betroffenen von Ungleichbehandlung und Diskriminierung gehören (Mitarbeiter mit anderer Nationalität, Religion, sexueller Präferenz etc., aber auch Frauen, ältere oder schwer behinderte Mitarbeiter)

Nachweislich führt eine umfassende Arbeitszufriedenheit zu höherer Motivation und zugleich zu sinkenden Fehlzeiten und einer sinkenden Personalfluktuationsrate.

Im Ergebnis spart das Unternehmen Kosten.

Werteprofil

Das ethisch-soziale Gesamtprofil der Mitarbeiter eines Unternehmens wird durch die Betriebsvereinbarung und ihre Ziele verbessert:

- Eindämmung extremistischer, ultrakonservativer und antiliberaler Tendenzen
- Sensibilisierung und Öffnung für Kernwerte wie Toleranz, Respekt, Austausch

Effizienz

Unterschiede in Kultur, Lebensweise, Herkunft, Sprache etc. führen grundsätzlich zu einem erhöhten Kommunikationsaufwand und erhöhen das Potenzial virulenter Konflikte deutlich. Im schlimmsten Fall werden Arbeitsabläufe durch mangelnde Kommunikation und offene Konflikte lahm gelegt. Eine nicht nur regulierende, sondern dynamische Betriebsvereinbarung führt zum Abbau dieser Hemmnisse und dadurch zu mehr Effizienz.

Qualifikation

Beinhaltet eine Betriebsvereinbarung die aktive Förderung derjenigen Qualifikationen, die in Zusammenhang mit der Vielfalt des Personals steht, verbessert sich die Arbeitsqualität. Hierzu gehört beispielsweise die Mehrsprachigkeit, verschiedene soziale Kompetenzen u. a. m.

Corporate Identity + Diversity

Gerade international agierende Unternehmen haben den Wert der Vielfalt für das Image erkannt. Multikulturelles Handeln ist zugleich flexibles, weltoffenes und soziales Handeln. Beschäftigte, die eine solche Unternehmensleitlinie verinnerlichen, identifizieren sich mit ihrem „vielfältigen“ Unternehmen.

Das Konzept der gelebten Vielfalt birgt viele nutzbringende Faktoren in sich:

- heterogene Teams agieren flexibler und nachhaltiger
 - personelle Vielfalt erhöht die Chance zur Innovation und Kreativität
 - Vielfalt in der Belegschaft führt zu barrierefreier, flexibler Kommunikation mit einer ebenso heterogenen Kundschaft. Die Reaktionszeit auf Änderungen in den Anforderungen sinkt.
-

Argumente gegen eine Betriebsvereinbarung

„Die gesetzlichen Regelungen reichen aus!“

Obzwar in zahllosen Gesetzen der Aspekt der Gleichbehandlung, der Vermeidung von Diskriminierung, das rechte und billige Verhalten und anderes mehr thematisiert sind (GG, StGB, BGB, BetrVG und viele mehr), bleiben die dortigen Normen sehr allgemein und damit auslegungsbedürftig. In der Regel bieten sie weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer auch nur eine ausreichende Rechtssicherheit. Mit dem ADG wird zwar der Rechtsschutz der Arbeitnehmer hinsichtlich Diskriminierung, Ungleichbehandlung etc. erheblich verstärkt, entsprechend erhöht sich für die Arbeitgeberseite die praktische Unsicherheit. Bei alltäglichen Verstößen gegen das Diskriminierungsverbot beispielsweise sind beide Seiten mit den einzuschlagenden Rechtswegen schlecht bedient. Für den Arbeitnehmer existiert eine wenn auch gesenkte Hemmschwelle, einen Klageweg zu beschreiten, für Arbeitgeber ist der außergerichtliche Klärungsspielraum unübersichtlich klein und die Klagefreudigkeit vermeintlicher oder tatsächlich diskriminierter Beschäftigten nicht abzuschätzen.

Eine Betriebsvereinbarung kann gerichtlichen Auseinandersetzungen vorgreifen und eine innerbetriebliche Regelung im Interesse aller Beteiligten den Vorzug geben, insbesondere, wenn sich eine entsprechende Kultur der Konfliktlösung im Unternehmen etabliert hat.

„Eine Betriebsvereinbarung verursacht zu hohe Kosten!“

Eine gründlich und seriös entwickelte und umgesetzte Betriebsvereinbarung kostet Geld. Allerdings haben unsere Musterberechnungen ergeben, dass sich die Kosten schon nach kurzer Zeit amortisieren und allein die Kostenersparnis durch abnehmende Konflikte und transparente Konfliktlösungsverfahren die Kosten einer Betriebsvereinbarung aufwiegt. Hinzu kommt die Steigerung der Produktivität.

„Ein flexibles Management kann keine weiteren Reglementierungen gebrauchen!“

Die Erfahrungen mit Betriebsvereinbarung zeigen, dass bei professioneller Umsetzung transparente und vereinfachte Instrumente zur Konfliktlösung zu wesentlich effizienteren Kommunikationsstrukturen führen. Das Management kann – u. a. durch das Delegationsprinzip einer funktionierenden Betriebsvereinbarung freier und flexibler agieren.

Das Manual gliedert sich in zwei Teile

- Infobausteine
- Praxisbausteine

In den Seiten der Infobausteine finden sich die grundlegenden Informationen sowie die Erläuterung der zu beachtenden Aspekte und Fragen bei der Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung.

Die Praxisbausteine beinhalten praxisbezogene Instrumente und Handlungsvorschläge bei der Umsetzung des Projekts „Betriebsvereinbarung“.

2 Infobausteine

2.1 Phasen

Die Formulierung und Umsetzung eine Betriebsvereinbarung umfasst 7 Phasen:

- Vorüberlegung
- Festlegung des Verfahrens
- Aufbau und Form einer Betriebsvereinbarung
- Festlegung des Inhalts
- Veröffentlichung / Publikation
- Monitoring und Evaluierung
- Modifizierung

2.2. Vorüberlegung

Welche Bereiche soll die Betriebsvereinbarung regeln?

Eine wirksame Betriebsvereinbarung muss sich am Charakter des Unternehmens (Größe, Internationalität, Branche, Standorte, Kundenstruktur, Mitarbeiterprofil) und an der individuellen Situation orientieren.

Hierzu sollte ein systematisches Bedarfsprofil erstellt werden, das auch wahrgenommene soziale Probleme, Mängel oder Störungen in Kommunikations- und Arbeitsabläufen, Konfliktpotenziale etc. erfasst.

Je mehr harte und weiche Daten zur Erstellung eines solchen Profils vorhanden sind, desto präziser kann die Betriebsvereinbarung gestaltet werden und umso wirkungsvoller ist sie in der alltäglichen Praxis.

Empirische Bedarfsermittlung

Je „härter“ die Daten sind, die ein Bild über die Situation im Betrieb geben, desto konkreter kann sich eine Betriebsvereinbarung an die Bedürfnisse des Unternehmens und ihrer Mitarbeiter anpassen.

Eine Möglichkeit, die Situation zu analysieren, ist eine mit den Instrumenten der empirischen Sozialforschung sorgfältig ausgearbeitete und ausgewertete Befragung der Mitarbeiter. Zu näheren Details informieren wir Sie gern.

Eine solche Untersuchung gibt konkrete und objektive Hinweise auf die wichtigsten Handlungsfelder. Die Entwicklung einer solchen Befragung muss ebenso wie die Auswertung nach strengen wissenschaftlichen Kriterien erfolgen und bedarf professioneller Durchführung.

2.3 Verfahren

Gleich, von wem die Initiative zur Etablierung einer Betriebsvereinbarung ausgeht, muss neben der Auswahl der zu regelnden Themen vorab die Frage geklärt werden, wer an der Formulierung und Ausgestaltung der Betriebsvereinbarung beteiligt werden soll.

Zu klären ist:

- Wer erarbeitet die Betriebsvereinbarung?
- Welche Möglichkeiten der Beteiligung werden den Beschäftigten des Unternehmens im Vorfeld gegeben?
- Zwischen welchen Gremien wird die Betriebsvereinbarung „besiegelt“.

2.4 Ausarbeitung

Die konkrete Ausarbeitung und Formulierung der Betriebsvereinbarung wird oft vom **Betriebsrat** übernommen, kann aber auch von einem **eigens eingerichteten Gremium** übernommen werden.

Zu überlegen ist, ob eine externe Beratung in Anspruch genommen werden soll.

Zudem ist die Beteiligung der **Rechtsabteilung**, eines Unternehmensjuristen oder einer externen juristischen Fachkraft sinnvoll.

Nach Ausarbeitung des Vereinbarungstextes muss der Entwurf dem (gesamten) Betriebsrat und der Unternehmensleitung zur **Genehmigung** vorgelegt werden. Dann wird die Betriebsvereinbarung von den Vertragsparteien unterschrieben.

2.5 Beteiligung

Wünschenswert im Hinblick auf ein reibungsloses und dadurch kostengünstiges Funktionieren einer Betriebsvereinbarung in der Praxis ist die möglichst umfassende **Beteiligung der Beschäftigten bereits im Vorfeld**, d. h. bei der Festlegung der relevanten Themen.

Je nach Ausgestaltung der Verfahren kann diese Beteiligung bereits durch die ggf. durchgeführte Bedarfsermittlung abgedeckt sein, wenn während dieser die Themen bereits adäquat formuliert waren.

Alternativ kann die Beteiligung sichergestellt werden durch

- Eingaben
- Abstimmung
- Beteiligung in erarbeitenden Gremien

Externe Beteiligung

Angesichts des umfangreichen Themenkomplexes ist – auch aus Gründen der Kostenersparnis - die Beteiligung externer Fachleute zu erwägen, die bereits über Erfahrungen und Konzepte verfügen. Denkbar sind hier

- **Gewerkschaften:** Gewerkschaften verfügen über allgemeine Erfahrungen in Sachen Betriebsvereinbarungen und können beratend tätig werden. Den günstigen Kosten steht hier die Tatsache entgegen, dass Gewerkschaften naturgemäß nicht aus Unternehmersicht handeln.
- **Verbände** oder andere **NROs** (Nichtregierungsorganisationen), die sich mit dem Thema befassen (wie z. B. AKTIONCOURAGE). Über eine erstberatende Leistung hinaus fehlen allerdings nicht selten ausreichende Kapazitäten. Hier bietet sich eine längerfristige und projektbezogene Kooperation an.
- **Unternehmensberatungen**, die auf Betriebsvereinbarungen spezialisiert sind (wie z. B. TreDia). Dieser Weg sorgt für ein sorgfältiges und individuell zugeschnittenes Konzept und ist zudem kostengünstig im Vergleich zur notwendigen Schulung und Arbeitszeitbindung bei internem Vorgehen.

2.6 Vertragsschluss

Das Betriebsverfassungsgesetz sieht Unternehmensleitung und Betriebsrat als Arbeitnehmervertretung in der Rolle der Vertragsparteien.

Denkbar ist aber auch:

- Vertretung der Arbeitnehmerschaft durch ein gesondertes Gremium
 - Direkter Vertragsschluss aller Arbeitnehmer untereinander
-

Gesondertes Gremium

Die Einrichtung eines gesonderten Gremiums für die Entwicklung und den Abschluss der Betriebsvereinbarung kann sinnvoll sein, einerseits, um den Betriebsrat ebenso wie die Arbeitgebervertretung zu entlasten, andererseits, um eine gewisse Unabhängigkeit von den traditionellen Regelungsfeldern zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu erreichen.

Direkter Abschluss

Dies ist nur sinnvoll bei Unternehmen mit entsprechendem organisatorischen Potenzial, möglicherweise aber bei

- Unternehmen ohne Betriebsrat
- mittelständischen und kleineren Unternehmen

Der enorme Gewinn eines „direktdemokratischen“ Abschlusses ist gegenüber den herkömmlichen Verfahren, dass

- nicht nur Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Vereinbarung schließen, sondern ausdrücklich alle Beschäftigten untereinander.
- die Identifikation der Beschäftigten mit der Betriebsvereinbarung deutlich stärker sein wird.

Beide Aspekte greifen umso effektiver, je mehr der Belegschaft die Möglichkeit gegeben, an Themen und Formulierung der Betriebsvereinbarung zu partizipieren.

2. 7 Themen

In einer Betriebsvereinbarung im Rahmen eines Diversity-Managements geht es unter anderem um die

Verhinderung von

- Extremistischen Tendenzen und deren Auswirkungen wie z. B. Rassismus und Fremdenfeindlichkeit
- ethnisch, religiös oder kulturell bedingten Konflikten und Konkurrenzen
- Mobbing
- sexueller Belästigung
- extremistischen Tendenzen
- Diskriminierung

und die

Verbesserung der sozialen Strukturen im Unternehmen, das heißt z. B. die Förderung

- von Toleranz und Respekt am Arbeitsplatz
- von Interkulturellem Austausch und Verständnis
- von Integration
- des „Diversity“-Gedankens
- von partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz
- von liberalen und freiheitlichen Werten
- von Gleichberechtigung und Gleichstellung von Frauen und Männern im Sinn eines „Gender Mainstreaming“
- einer positiven „Work-Life-Balance“
- von Eigenverantwortung

Betriebsvereinbarungen können darüber hinaus in vielen anderen Bereichen geschlossen werden.

Diese Themen sind zum Beispiel:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Umweltschutz
- Sozialeinrichtungen
- Vermögensbildung
- Sonstige tarifliche Belange

Ist das Unternehmen an einen Tarifvertrag gebunden, können die dort vereinbarten Belange nicht in einer Betriebsvereinbarung neu oder abweichend geregelt werden.

Extremismus

Extremismus bezeichnet eine politische, weltanschauliche oder religiöse radikale Haltung, welche zugleich die demokratischen und liberalen Grundwerte moderner Gesellschaften ablehnt oder gar bekämpft. Jede Art von (ausgelebtem) politischem, religiösem oder weltanschaulichem Extremismus wirkt geradezu zerstörerisch auf das Arbeitsklima und nicht zuletzt das Ansehen des Unternehmens.

Insbesondere Rechtsextremismus gilt als verbreitetes Problem auch in der Arbeitswelt, nicht zuletzt, weil rechte Gesinnung sich in Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus und Gewaltbereitschaft ausdrückt. Zahlreiche Unternehmen haben bereits negative Erfahrungen mit extremistischen Tendenzen einzelner Beschäftigter gemacht. Die gebotene Diskretion im Interesse eines Wirtschaftsunternehmens führt dazu, dass Probleme mit Rechtsextremismus weniger aus diesem Bereich als eher aus öffentlichen Verwaltungen oder Körperschaften an die Öffentlichkeit dringen (z. B. Bundeswehr).

Darüber hinaus ist eine vermeintliche und reale Gefahr eines radikalen Islamismus in das Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit gerückt.

Neben eindeutig illegalem oder arbeitsrechtswidrigem Verhalten (z. B. rechtsradikale Propaganda, volksverhetzende Äußerungen etc.) ist für ein Unternehmen vor allem von Interesse, eine schleichende „Unterwanderung“ durch Beschäftigte mit (oft diffuser) extremistischer Weltanschauung zu verhindern. Nicht bekennende Extremisten, sondern die unauffälligen Sympathisanten extremen und populistischen Gedankenguts stehen hier im Fokus des Interesses.

Mobbing

(engl. „Mob“ = Pöbel; „mobbing“ = jemanden „anpöbeln“, „fertig machen“)

Mobbing bedeutet, eine Person gezielt zu schädigen, um sie aus einer Gemeinschaft auszuschließen. Der Begriff ist dabei nicht auf die Arbeitswelt beschränkt, wird aber meist mit ihr assoziiert. Mobbing am Arbeitsplatz bezeichnet eine wiederholte und andauernde konfliktbelastete Kommunikation zum Nachteil der Betroffenen. Systematisch werden die Opfer direkt und indirekt mit Worten, Gesten, fachlicher Über- bzw. Unterforderung oder auch Gewalt angegangen, meist mit dem Ziel ihrer Ausgrenzung. Neben treibenden Faktoren wie Neid, Konkurrenzdruck, Antipathien etc. kommen Defizite in der Person des Agierenden (z. B.: eigene Fehler werden anderen zugeschrieben) und mangelhafte Konfliktfähigkeit.

Eine besonders problematische Dimension bekommt das „Mobbing“ durch den oder die Vorgesetzte (auch „Bossing“). Hierunter fallen ca. 70 % aller Mobbing-Fälle. Hier kommt vor allem der Aspekt des Machtmissbrauchs ins Spiel.

So kann ein nicht beigelegter Konflikt zum Dauerkonflikt werden, durch den bei kontinuierlichem Druck auf das Opfer der Ausschluss des Mobbingopfers aus der Arbeitswelt resultiert, nicht selten, weil das Mobbingopfer der Situation seelisch und körperlich nicht standhält (Krankmeldung, Kündigung).

Grundsätzlich unterscheidet man drei Arten von Mobbing:

1. Mobbing durch Sprache, z. B. durch

- Mündliche oder schriftliche Drohungen, Telefonterror
- Anschreien
- ständige Unterberechnung beim Sprechen
- üble Nachrede
- lächerlich Machen
- Ausgrenzung in Gesprächen und Besprechungen

2. Mobbing durch Mimik, Gestik, Verhalten

- Imitation von Gang, Stimme, Gestik o.ä. des Opfers
- Kontaktverweigerung durch abwertende Blicke oder Gesten
- Vorenthalten von dienstlichen Informationen
- Räumliche Isolation
- Fachliche Über- oder Unterforderung
- Übertragung von sinnlosen, kränkenden Arbeiten o. ä.

3. Mobbing durch Gewalt

- Androhung körperlicher Gewalt
- Zwang zu körperlich überfordernden oder gesundheitsschädlichen Arbeiten
- Körperliche Misshandlung
- Schädigung am Arbeitsplatz oder am Eigentum des Opfers

Sexuelle Belästigung

„Sexuelle Belästigung ist jedes sexuell bestimmte Verhalten, das die Würde von Beschäftigten am Arbeitsplatz verletzt.“ (Beschäftigtenschutzgesetz, 01.09.1994)

In allen Bereichen der Arbeitswelt findet, unabhängig von speziellen Branchen, einzelnen Berufsgruppen oder bestimmten Hierarchieebenen, sexuelle Belästigung statt. Dabei geht es in den seltensten Fällen tatsächlich um Sexualität oder Erotik, sondern vielmehr um die Ausübung von Macht, mit dem Ziel, die Betroffenen einzuschüchtern, zu nötigen oder zu erniedrigen.

Frauen werden wesentlich häufiger Opfer sexueller Belästigung als Männer.

Ob und wann sich jemand sexuell belästigt fühlt, hängt von seinen persönlichen Wahrnehmungen und Toleranzgrenzen ab. So entscheidet jede Person im Einzelfall, welches Verhalten für sie akzeptabel ist.

Sexuelle Belästigung kann sich in folgenden Formen äußern:

1. Sexuelle Belästigung durch Sprache
 - Drohungen, Erniedrigungen, Anspielungen mit sexistischem Inhalt
 - Bemerkungen über die Intimsphäre
 - Herabsetzendes, anzügliches Reden über körperliche Merkmale oder das Aussehen
 - Anzügliche Witze oder Anmerkungen
 2. Sexuelle Belästigung durch Mimik, Gestik, Verhalten
 - Sexuell bestimmtes Anstarren
 - Jegliches Zeigen von Darstellungen mit pornografischem Charakter
 - Hinterherpfeifen
 - Eindeutige sexuelle Gebärden
 - Verniedlichende oder beleidigende Ansprache
 3. Sexuelle Belästigung durch Gewalt
 - Unerwünschte körperliche Nähe
 - Unerwünschte Berührungen
 - Erzwingen von Küssen/sexuellen Handlungen
 - Sexuelle Nötigung/Vergewaltigung
-

Diskriminierung

Diskriminierung hat zahlreiche Facetten. Neben der Unterscheidung zwischen **mittelbarer** und **unmittelbarer** Diskriminierung ist vor allem danach zu systematisieren, gegen welche Gruppe sich diskriminierende Handlungen oder Strukturen richten. Typische Merkmale sind: Staatsangehörigkeit, ethnische oder Zugehörigkeit, Religionszugehörigkeit, Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Präferenz, aber auch: Aussehen (z. B. Hautfarbe), politische Einstellung, Weltanschauung oder privater Lebensstil.

Unmittelbare Diskriminierung betrifft Handlungen, mittelbare Diskriminierung meint Verfahren, Vorschriften oder Kriterien, aufgrund derer bestimmte Personen benachteiligt werden.

Nicht selten setzt sich der Grund für diskriminierendes Verhalten aus der Ablehnung direkt mehrerer Eigenschaften zusammen oder ist nicht eindeutig motiviert (**diffuse** Diskriminierung).

Diskriminierendes Verhalten gegenüber Personen, das nicht durch deren Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe motiviert ist, gehört zum Themenkomplex „Mobbing“.

Die Anweisung zur Diskriminierung entspricht einer unmittelbaren Diskriminierung, unter Umständen kann auch die „unterlassene Hilfeleistung“ in Diskriminierungsfällen als eine solche gelten.

Das Anfertigen, Anbringen, Tragen, Zeigen oder die Verbreitung von diskriminierenden Zeichen, Symbolen, Texten und Bildern ist analog zu beurteilen.

Diversity

(engl. = Unterschiedlichkeit, Vielfalt, Verschiedenheit)

Das Konzept der „Diversity“ zielt darauf ab, Personen zusammen zu bringen, die sich in Merkmalen wie Herkunft, Religion, Alter, sexueller Orientierung u. a. unterscheiden unter der Prämisse, dass diese Vielfalt bereichernd, kreativitätsfördernd und motivierend wirkt. Ein Diversity-Management möchte diese Vielfalt in einem Unternehmen systematisch fördern. Zahlreiche Unternehmen haben diesen Gedanken bereits in ihre Leitlinien aufgenommen.

Näheres finden Sie im Exposé „Diversity Management“ im Anhang.

Gender Mainstreaming

(engl. Gender = „soziales“ Geschlecht; Mainstreaming = „Hauptstrom“, Leitlinie)

Das noch junge und bislang wenig erprobte Konzept des „Gender Mainstreaming“ kann als Teil eines umfassenden „Diversity-Managements“ betrachtet werden.

Anders als das Gebot der Gleichberechtigung, Parität etc. zwischen Männern und Frauen erkennt das Konzept des „Gender Mainstreaming“ faktische Unterschiede in Bedürfnissen, Lebens- und Arbeitsweisen bei den beiden Geschlechtern an. Eine zeitgemäße „Gleichbehandlung“ geht von der Erkenntnis aus, dass Instrumente wie „Quoten“, eine Sprachregelung (Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen) und gleiche Rechte sowie eine einseitige Förderung eines Geschlechts die Probleme der Ungleichbehandlung nicht im Sinne aller Beteiligten lösen können, da die Lebenswirklichkeit nicht geschlechtsneutral ist.

Im Kern steht nicht nur die Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation beider Geschlechter, sondern auch der konkrete Nutzen dieser „Vielfalt“.

Beispiele:

- Förderung der Karrierechancen für Frauen durch entsprechende Strukturen zum Ausgleich von Familie und Arbeit
- Förderung von „väterfreundlichen“ Strukturen (Teilzeitangebote etc.)
- Betriebliche Unterstützung bei Erziehungszeiten (z. B. Weiterbildung während der Erziehungszeit, flexible Arbeitszeitregelungen, Betreuungsangebote etc.)

Erfahrungen:

- Eine auch geschlechtsspezifisch ausgeglichene „Work-Life-Balance“, die für eine große Mehrheit der Beschäftigten eine „Work-Family-Balance“ bedeutet, führt zu größerer Arbeitszufriedenheit, niedrigerem Krankenstand und insbesondere bei Führungskräften geringeren „Burn-out“-Quoten.
- Heterogen besetzte Teams arbeiten kreativer und kommen zu tragfähigeren Problemlösungsansätzen. Homogene Teams entscheiden schneller. Hierbei ist das Geschlecht nur ein Faktor unter vielen.

Work-Life-Balance

(engl. = Unterschiedlichkeit, Vielfalt, Verschiedenheit)

Das Konzept der Work-Life-Balance zielt darauf ab, dass Arbeitnehmer, die ein möglichst ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privat- und Familienleben herstellen können, motivierter, effizienter und produktiver arbeiten. Da dieses ausgeglichene Verhältnis unmittelbar von den individuellen Situationen und Bedürfnissen abhängt, sind es insbesondere offene Strukturen und Angebote seitens des Arbeitgebers, die erfolgreich wirken können (Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten u. v. m.).

2.8 Aufbau und Form

Verbindlich für Aufbau, Form und Durchführung von freiwilligen Betriebsvereinbarungen (vgl. BetrVG § 88: Maßnahmen zur sozialen Sicherung, Integration, Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit etc.) sind die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (vgl. BetrVG §§ 77, 88).

Betriebsvereinbarungen können, soweit nicht anders vereinbart, mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden. Freiwillige Betriebsvereinbarungen wirken bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung nach, wenn dies vereinbart wurde. Auf Rechte aus der Betriebsvereinbarung kann nicht verzichtet werden. Die Betriebsvereinbarung ist vom Arbeitgeber „auszulegen“.

Außerdem muss die Betriebsvereinbarung Angaben zu Vertragspartnern, zum Geltungsbereich, Inkrafttreten, Vertragsdauer und zur Kündigung enthalten.

Weitere Vorgaben lassen sich aus dem BetrVG nicht ableiten, so dass ein großer Gestaltungsspielraum verbleibt.

2.9 Publikation

Die Betriebsvereinbarung muss im Unternehmen in geeigneter Form veröffentlicht werden, d. h. alle Beschäftigten bzw. Betroffenen müssen Kenntnis und Zugang zu der getroffenen Vereinbarung erhalten. Diese Aufgabe obliegt in jedem Fall dem Arbeitgeber.

Neben der Veröffentlichung der Betriebsvereinbarung im Originaltext besteht die Möglichkeit, diese den Beschäftigten in anderer, ggf. besser verständlicher und erläuternder Form (Broschüre o. ä.) zusätzlich nahe zu bringen.

Details und Vorschläge hierzu finden Sie später bei unseren Praxisbausteinen.

2.10 Evaluierung/Monitoring

Der Erfolg und das Funktionieren einer Betriebsvereinbarung sollte kontinuierlich (Monitoring) oder periodisch gemessen und überprüft werden. Das meistgenutzte Instrument dazu ist der jährliche oder zweijährliche Bericht.

2.11 Modifizierung

Die Auswertung des Erfolgs einer Betriebsvereinbarung, aber auch andere Faktoren können dazu führen, dass schließlich Teile der Betriebsvereinbarung modifiziert werden müssen.

Es ist zu empfehlen, die Betriebsvereinbarung regelmäßig fortzuschreiben, d. h. an die Entwicklung des Unternehmens anzupassen. Diese Fortschreibung muss in der Betriebsvereinbarung vereinbart werden (Verfahren, Zeitrahmen etc.)

3 Praxisbausteine

Im Folgenden wird erläutert, wie eine Betriebsvereinbarung vorzubereiten, zu formulieren und umzusetzen ist.

- Partizipation – Wer wird beteiligt?
- Zielauswahl – Was wird geregelt?
- Geltungsbereich – Wo gilt die Betriebsvereinbarung?
- Formulierung – Wie wird formuliert?
- Grundsätze – Was ist zu beachten?
- Reaktive Maßnahmen – Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung
- Aktive Maßnahmen – Förderung der Inhalte der Betriebsvereinbarung
- Implementierung – Hinweise zur Umsetzung

3.1 Vorinformation

Informieren Sie alle relevanten Personen und Gremien über das Vorhaben!

- Unternehmensleitung
- Betriebsrat
- Personalrat
- Beauftragte für Gleichstellung, Schwerbehinderte, Auszubildende
- Alle Beschäftigte

Praxistipp

Die Information sollte schriftlich erfolgen und über den Zweck und die ungefähren Inhalte der Betriebsvereinbarung aufklären.

Grundsätzlich gilt: je mehr Beschäftigte im Unternehmen von dem Vorhaben von Beginn an wissen, desto höher wird die Akzeptanz einer solchen Vereinbarung in der Praxis sein.

Wir empfehlen deshalb die Bekanntmachung des Vorhabens bereits in der Vorbereitungsphase im gesamten Unternehmen durch Aushang, Intranet etc.

3.2 Partizipation

Geben Sie allen Beteiligten Gelegenheit, Ziele, Ideen und Inhalte einzubringen.

- Schriftliche oder mündliche Eingaben
- „Brainstorming“ in Teams / Abteilungen

Praxistipp

Auch ohne umfassende statistische Erhebung kann den Beschäftigten im Unternehmen Gelegenheit gegeben werden, ihre Erwartungen, Wünsche und Bedenken Ausdruck zu verleihen. Diese können und sollen bei der Ausarbeitung der Betriebsvereinbarung zum Vorteil des Unternehmens Berücksichtigung finden.

Eine gewisse Standardisierung führt dabei zu mehr Transparenz. Eine Möglichkeit ist es, einen Fragebogen zu erstellen, zu verteilen und inhaltlich auszuwerten. Fragen könnten sein:

Beispiele:

„Was erwarten Sie von einer Betriebsvereinbarung?“

„Was könnte sich aus Ihrer Sicht durch eine Betriebsvereinbarung im Unternehmen verbessern?“

„Würden Sie an Fortbildungen zum Thema „Mobbing“ (...) teilnehmen?“

„Welche Probleme im sozialen Miteinander sehen Sie persönlich im Unternehmen?“

„Welche Vereinbarung im Hinblick auf ein „partnerschaftliches Miteinander“ würden Sie gern mit der Unternehmensleitung abschließen?“

Solche Fragen ergeben eine unverbindliche „Wunschliste“ der Beschäftigten, die in einer Art „Brainstorming“ bei der Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung wichtige Impulse geben kann.

Eine andere Möglichkeit ist es, (außerdem) die Befindlichkeit der Beschäftigten und konkrete Probleme im sozialen Bereich zu erfassen (Bedarfserfassung).

3.3 „weiche“ Ziele

Stellen Sie die „weichen“ Ziele zusammen, die Sie mit der Betriebsvereinbarung erreichen wollen.

Beispiele

- Förderung des interkulturellen Austauschs
- Förderung eines partnerschaftlichen Arbeitsklimas
- Förderung von Eigenverantwortlichkeit
- Förderung des Diversity-Gedankens
- Förderung eines respektvollen und toleranten innerbetrieblichen Umgangs
- Förderung von „Gender Mainstreaming“
- Abbau von Vorurteilen innerhalb der Belegschaft
- Abbau von Diskriminierungspotenzialen

Praxistipp:

Die Zusammenstellung der Ziele sollte sich eng auf ggf. bereits vorliegende Grundsätze zur Unternehmensphilosophie (Leitlinien, Codes of Conduct etc.) beziehen und inhaltlich anschließen.

Die zu verfolgenden Ziele werden umso konsistenter, je mehr Teile des Unternehmens an dem „Wunschzettel“ beteiligt wurden.

3.4 „harte Ziele“

Stellen Sie zusammen, welche „harten“ Ziele Sie in der Betriebsvereinbarung verfolgt sehen wollen. Diese ergeben sich aus der Wahrnehmung von Defiziten oder Konflikten im Unternehmen und der Auswertung entsprechender Daten (z. B. Fälle von Diskriminierung, Mobbing etc.).

Beispiele:

- Verringerung der Zahl diskriminierender Handlungen
- Verringerung der Fälle von „Mobbing“
- Verringerung der Fälle sexueller Belästigung
- Verhinderung extremistischer Tendenzen im Betrieb
- Abbau von betriebsinternen Konkurrenzsituationen
- Aufbau eines innerbetrieblichen Verhaltenskodex
- Aufbau eines transparenten Konfliktmanagements
- Verhinderung destruktiver Gruppenbildungen
- Beseitigung struktureller Defizite in Bezug auf den Gleichbehandlungsgrundsatz
- Präventive Umsetzung der Regelungen des Antidiskriminierungsgesetzes und ggf. weiterer gesetzlicher Normen.

3.5 Geltungsbereich

Legen Sie den Geltungsbereich fest, örtlich und/oder personell.

Optionen für den Geltungsbereich

- Für alle Beschäftigten des Betriebes (untereinander)
- Für alle Beschäftigten im Außendienst
- Gegenüber Dritten, insbesondere Kunden
- Am einzelnen Standort
- An bestimmten Standorten
- An allen Standorten des Betriebes
- Für alle vorübergehend im Betrieb arbeitenden oder sich aufhaltenden dritten Personen

Praxistipp

Grundsätzlich spricht alles dafür, alle im Betrieb arbeitenden Personen in die Geltung einzubeziehen, also Praktikanten, Auszubildende, Leiharbeitnehmer, Werkstudenten etc.

Je nach Branche ist angezeigt, die Regelungen ausdrücklich auf alle **Kontakte zu Kunden** oder Geschäftspartnern auszudehnen. Insbesondere in Branchen mit hohem Außendienstanteil oder entsprechenden Dienstleistungen kann dies wichtig sein.

Darüber hinaus können **Subunternehmer**, aber auch **Lieferanten** oder sonstige kontinuierliche Vertragspartner bei Vertragsabschluss auf Befolgung der Regelungen in der Betriebsvereinbarung verpflichtet werden. Dies ist besonders sinnvoll, wenn sie sich in regelmäßigen Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen befinden (z. B. Betreiber einer Kantine auf dem Werksgelände). Diese Verpflichtung kann durchaus mit der Regelung einhergehen, Subunternehmer von der Auftragsvergabe auszuschließen, wenn sie keine Gewähr für die Einhaltung der Grundsätze der Betriebsvereinbarung bieten können.

Prinzipiell möglich und auch bereits in der Praxis umgesetzt ist die Festlegung, dass das Verhalten der Beschäftigten eines Unternehmens auch außerhalb des Unternehmens und außerhalb der Arbeitszeit den Grundsätzen der Betriebsvereinbarung unterliegt, so dass auch Vorfälle im Privatbereich zu betrieblichen Sanktionen führen können. Dieses Vorgehen ist - obzwar sehr konsequent – problematisch und auch rechtlich umstritten.

3. 6 Formen der Formulierung

Bevor der Vereinbarungstext aufgesetzt wird, sollte überprüft werden, welche konkreten, vertragsrelevanten Formulierungen verwendet werden können.

In einem Vertragswerk macht es naturgemäß einen großen Unterschied, ob **verbindliche** oder **unverbindliche** Formulierungen verwendet werden.

Unverbindliche Formulierung

„Unternehmensleitung und Betriebsrat...

- ...treten für...ein.“
- ...setzen sich dafür ein, dass...“,
- ...sind aufgefordert,...“,
- ...werden darauf achten...“ etc.

Verbindliche Formulierungen

„Unternehmensleitung und Betriebsrat...

- ...verpflichten sich...“
 - ...werden...umsetzen...“
-

Verbindliche Formulierungen sollten ihrem Umfang nach spezifiziert werden. Hier können kleine Formulierungsnuancen große Wirkung haben.

Es versteht sich von selbst, dass die Formulierung sprachlich exakt und verständlich sein sollte. Der Text der Betriebsvereinbarung sollte aus diesem Grund von verschiedenen Stellen mehrfach redaktionell überprüft werden.

Vor- und Nachteile

Unverbindliche Formulierung

- ✓ nicht oder schwer regelbare Themen kann Ausdruck verliehen werden
- ✓ Wahrung einer inhaltlichen und zeitlichen Flexibilität
- ✗ Unverbindliche Formulierungen widersprechen dem Wesen einer (verbindlichen) Vereinbarung. Werden so formulierte Vereinbarungsbestandteile eingefordert, ist die Interpretationsspanne u. U. zu groß, um strittige Fragen anhand der Betriebsvereinbarung einvernehmlich zu klären. Der Handlungsdruck bleibt für alle Beteiligten gering.
- ✗ Der Umfang der Umsetzung der erklärten Vereinbarung bleibt offen. Hieran ändern auch Zusätze wie „nachdrücklich“ o. ä. nichts.

Verbindliche Formulierung

- ✓ Verlässlichkeit und größere Seriosität – allerdings nur sinnvoll, wenn Details und Zeitrahmen mit aufgenommen werden
- ✗ Identitätsstiftender „Geist“ der Betriebsvereinbarung kann verloren gehen, da sich Vertragspartner eher als Vertrags„gegner“ auffassen, je verbindlicher Regelungen werden.
- ✗ Einklagbarkeit kann die Unternehmensleitung beunruhigen

Spezifizierungen:

„Unternehmensleitung und Betriebsrat verpflichten sich...

- ...in ihren Beschlüssen...
- ...in ihren Vereinbarungen...,
- ...in ihren Handlungen...,

die Grundsätze und Ziele der Betriebsvereinbarung

- ...zu berücksichtigen.
- ...zu befolgen.
- ...zu vertreten.

Analog: „Alle Beschäftigten verpflichten sich...“

3.7 Grundsätze und Ziele

Formulieren Sie nun die von Ihnen ausgewählten Inhalte und Ziele als „Grundsätze und Ziele“ (häufig: „Präambel“, „Einleitung“ o. ä.)

Praxistipp

Je genauer die Grundsätze und Ziele formuliert werden, desto einfacher und effektiver gestaltet sich das Verfahren in der Umsetzung, insbesondere, wenn es um Verstöße gegen die Grundsätze und Ziele der Betriebsvereinbarung geht.

Damit der eigentliche Vertragstext nicht zu umfangreich wird, kann auch auf eine begleitende Broschüre o. ä. verwiesen werden. Grundsätzlich spricht aber nichts dagegen, bereits im Vereinbarungstext selbst im Detail zu erläutern, was der Vertragsinhalt sein soll.

Beispiel für eine herkömmliche Formulierung:

„Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat treten für den Schutz vor Diskriminierung der Beschäftigten ein.“

besser:

Die Unternehmensleitung und der Betriebsrat treten für den Schutz vor Diskriminierung aller Beschäftigten ein. Hierunter fallen insbesondere:

- Ungleichbehandlung bei der Einstellung, Versetzung, Kündigung oder Beförderung
- Diskriminierende Handlungen von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen
- Diskriminierende Handlungen von Beschäftigten untereinander.

„Unter „diskriminierende Handlung“ wird jede Handlung verstanden, die...“

3.7.1 „harte Grundsätze und Ziele“

Verbot mittelbarer Diskriminierung

Das Prinzip der „Gleichbehandlung“ zielt ab auf die Vermeidung *struktureller* Diskriminierung bei der Einstellung, Versetzung, Entlohnung, Weiterbildung, Beförderung und Kündigung von Personal. Ein Passus in der Betriebsvereinbarung ist dabei lediglich die Konkretisierung und Ausformulierung gesetzlicher Vorgaben.

Die Unternehmensleitung und insbesondere die personalverantwortlichen Akteure (die Personal einstellen, versetzen, kündigen oder beurteilen dürfen) verpflichten sich dabei,

- Bewerber bei der Einstellung nach denselben Kriterien zu behandeln. Das Einstellungsverfahren soll diskriminierungsfrei sein, d. h. die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe darf kein Kriterium darstellen.
- Beschäftigte bei der Beförderung, Versetzung, Entlohnung, Weiterbildung oder Kündigung nach denselben Kriterien zu behandeln.

In existierenden Betriebsvereinbarungen zielt diese Regelung insbesondere auf Beschäftigte ausländischer Herkunft. Eine Begrenzung auf diesen Personenkreis bedeutete allerdings wiederum eine „stille“ Diskriminierung anderer Gruppen. Die Formulierung ist daher offen zu halten.

Unberührt bleiben die gesetzlichen Mitspracherechte des Betriebsrates sowie durch die Stellenbeschreibung bedingte Einschränkungen.

Verbot unmittelbarer Diskriminierung

Ein Diskriminierungsverbot bezieht sich auch auf jegliche unmittelbare Diskriminierung im Umgang der Beschäftigten untereinander

- Mögliche Diskriminierungsmotive sollten im Detail genannt werden: Herkunft, Hautfarbe, Nationalität, Abstammung, Religion, Geschlecht, Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung oder Krankheit
- Mögliche diskriminierende Handlungsweisen sollten beispielhaft genannt werden, um Missverständnisse und Schwierigkeiten bei der Beurteilung zu vermeiden

Neben objektiven Anhaltspunkten zum Erkennen von Diskriminierung gilt der Grundsatz des subjektiven Empfindens des Betroffenen. Dies sollte auch im Text der Betriebsvereinbarung verankert werden.

Demgegenüber allerdings gilt auch das Prinzip, dass Beschuldigten keine Nachteile erwachsen dürfen, bis über ihre „Schuld“ befunden worden ist. Im

Übrigen gilt das Prinzip der Fallindividualität und der abgestuften Reaktion, je nach Häufigkeit und Schwere des jeweiligen Vorfalles.

Bekämpfung von Mobbing

Ein Katalog derjenigen Handlungen, die als „Mobbing“ verstanden werden, beugt Missverständnissen vor. Der Schwerpunkt liegt hierbei im Unterschied zu einmaligen Vorfällen, die allein kaum für einen „Mobbing“-Vorwurf genügen dürften, bei der kontinuierlichen und systematischen Vorgehensweise. Darüber hinaus gelten die gleichen Prinzipien wie bei „unmittelbarer Diskriminierung“ (siehe oben).

Verhinderung und Bekämpfung sexueller Belästigung

Es gelten die gleichen Prinzipien wie bei „unmittelbarer Diskriminierung“, allerdings sollte die Sanktionsschwelle so niedrig wie möglich gehalten werden. Wichtig ist auch hier eine Aufzählung derjenigen Handlungen, die als sexuelle Belästigung verstanden werden (können). Dies gilt besonders für diejenigen Fälle, die strafrechtlich nicht relevant sind (z. B. anzügliche Bemerkungen).

Präventiv wirkt auch die ausdrückliche Verpflichtung, strafrechtlich relevante Vorfälle den Behörden anzuzeigen. Hierdurch soll verhindert werden, dass schwerere Fälle sexueller Belästigung durch die Instrumente der Betriebsvereinbarung „unter dem Teppich“ gehalten werden.

Verhinderung extremistischer Tendenzen

Es muss nicht die arbeitsrechtlich ohnehin untersagte offene politische Agitation sein, die den Betriebsfrieden und das Arbeitsklima stört. Extremistisches, sei es demokratiefeindliches, antiliberales, antisemitisches oder nationalistisches Gedankengut verbreitet sich oft „schleichend“. Eine Betriebsvereinbarung muss deutlich machen, dass extremistische Tendenzen, die sich in Äußerungen, Witzen, Zeigen oder Verbreiten von propagandistischem Material u. a. m. zeigen können, nicht geduldet, sondern unmittelbar als Verstoß gegen die Betriebsvereinbarung angezeigt werden. Jeder Beschäftigte und natürlich die Führungskräfte verpflichten sich zu entsprechenden Reaktionen.

Auch hier empfiehlt sich die ausdrückliche Vereinbarung, strafrechtlich relevante Vorfälle (z. B. Zeigen verbotener Symbole oder Gesten) unmittelbar zur Anzeige zu bringen.

Etablierung allgemeiner, übergreifender Verhaltensregeln

Unabhängig von der Klassifizierung als Diskriminierung, Belästigung oder Mobbing kann die Vereinbarung bestimmter Verhaltensregeln hilfreich sein. Demnach verletzt die Grundsätze der Betriebsvereinbarung, wer

- andere verbal (und natürlich körperlich) verletzt
- herabwürdigt (in ihrem Ansehen herabsetzt)
- bedroht oder beschimpft
- erniedrigt oder verhöhnt
- verleumdet
- anderen arbeitsrelevante Informationen vorenthält
- mit offensichtlich sinnlosen oder unlösbaren Aufgaben betraut

Ein einmaliger Vorfall muss noch keinen Verstoß gegen die Betriebsvereinbarung begründen.

Wenn diese „unerwünschten“ Verhaltensweisen, auch zusammenfassend „Belästigungen“, aus „diskriminierenden“ Motiven wie z. B. Fremdenfeindlichkeit, auftreten (Bereich Diskriminierung) oder mit eindeutig sexuellen Absichten betrieben werden (sexuelle Belästigung) oder systematisch und kontinuierlich betrieben werden (Mobbing), sollten die reaktiven Maßnahmen der Betriebsvereinbarung unmittelbar zur Anwendung kommen.

Manifestierung der Vorbildfunktion von Führungspersonen

Es ist ausdrücklich zwischen Handlungen (Diskriminierung, Mobbing, Belästigung) der Mitarbeiter untereinander und derjenigen von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen zu spezifizieren.

Ohne dass es Unterschiede in den Sanktionen geben darf, sollten Diskriminierungshandlungen von Vorgesetzten als besonders ächtungswürdig hervorgehoben werden, da sie aufgrund der Machtverteilung für das oder die Opfer eine besondere repressive Qualität haben.

In der Betriebsvereinbarung kann positiv gekehrt eine besondere Verantwortung aller Vorgesetzten und Führungskräfte in Erfüllung einer Vorbildfunktion hinsichtlich eines partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz festgeschrieben werden.

3.7.2 „weiche“ Grundsätze und Ziele

In vorhandenen Betriebsvereinbarungen, aber auch in vielen „Unternehmensleitlinien“ etc. tummeln sich eine große Anzahl wohlklingender Begriffe zum positiven menschlichen Miteinander.

Die aufgeführten Begriffe dienen der Anregung, ihre Erläuterung aber auch dem bewussten und sinnvollen Einsatz in der Formulierung einer Betriebsvereinbarung.

Anders als bei den „harten“ Zielen ist die Verwirklichung stark vom „good will“ der Beteiligten und vielen schwer kalkulierbaren Faktoren abhängig. Weder Vorurteilsfreiheit, noch Toleranz, Motivation, Respekt oder Achtung lassen sich durch eine Betriebsvereinbarung einfach herstellen.

Eine Nichteinhaltung seitens einzelner Personen kann nur schwer als Verstoß gegen die Betriebsvereinbarung gewertet werden und dementsprechend nicht sanktioniert werden.

Umso wichtiger ist die Initiative der Unternehmensleitung, durch entsprechende Maßnahmen Erfolge auf diesem Terrain zu erzielen.

Für alle hier aufgeführten Ziele gilt also: die Festschreibung von entsprechenden Appellen und Selbstverpflichtungen in der Betriebsvereinbarung schaden keinesfalls und setzen nach innen und außen die richtigen Zeichen. Darüber hinaus aber bleiben sie ohne gezielte Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen wirkungslos. Deshalb sollte die Verpflichtung seitens der Vertragspartner, Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Ziele zu ergreifen, nicht fehlen.

„Partnerschaftliches Verhalten“, „vertrauensvolle Zusammenarbeit“, „respektvoller Umgang“, „Toleranz“, „Achtung“ oder „Initiative“

...sollen in vielen Betriebsvereinbarungen gefördert werden. Mangels objektiver Kriterien können neben dem nicht schadenden „Appell“, sich partnerschaftlich zu verhalten oder ein solches Verhalten zu fördern, nur gezielte aktive Maßnahmen zur Verbesserung des sozialen Miteinanders diesem Ziel Sinn und Gewicht verleihen.

Eine Formulierung in einer Betriebsvereinbarung sollte darauf achten, dass es beispielsweise nicht nur darum geht, dass deutsche Beschäftigte ihre „ausländischen Kollegen“ tolerieren, sondern dass ein beidseitiges Verständnis genährt und gefördert werden kann. Der Begriff „Toleranz“ ist daher kein integrationsfördernder Begriff.

Abbau von Vorurteilen

Vorurteile sind Urteile – hier über Menschen oder Menschengruppen – aufgrund von Informationen oder Erfahrungen. Sie gehören zum menschlichen Handeln und helfen, auf die Schnelle Situationen einschätzen zu können. Problematisch werden Vorurteile, wenn sie entweder aufgrund von Hörensagen, mangelhaften Informationen oder Einzelerfahrungen verallgemeinert werden oder an ihnen wider aller Tatsachen und Argumente festgehalten wird und sie sogar das Handeln und Verhalten gegenüber den vorverurteilten Gruppen bestimmen. Gefährlich sind sie, wenn sie auf menschenverachtenden Wertvorstellungen beruhen und radikalisiert daherkommen.

Neben dem alltäglichen Umgang ist das Thema „Vorurteile“ für alle personalverantwortlichen Akteure virulent, da selbst vermeintlich vorurteilsfreies Handeln von versteckten Vorurteilen geleitet sein kann. Um bei der Personalauswahl und -beurteilung dem Grundsatz der Gleichbehandlung nahe zu kommen, sollten hier entsprechende Sensibilisierungen vorgenommen werden.

Förderung des interkulturellen Verständnisses

„Interkulturelles Verständnis“ zielt darauf ab, durch das gezielte und intensive Kennenlernen fremder Kulturen, Religionen, Nationalitäten, Gebräuche, Weltanschauungen etc. Vorurteile und Vorbehalte abzubauen und zwischen möglichst allen Beschäftigten einen barrierefreien Kommunikationsfluss zu ermöglichen. Wer sich gut kennt, arbeitet besser zusammen. Dieser Ansatz geht deutlich über den Aufruf zur „Toleranz“ hinaus.

Oft erweist sich allerdings allein die Sprache als erstes Hindernis nicht nur für eine interkulturelle Verständigung, sondern auch in der betriebsinternen Kommunikation. Hier kann das Angebot von betriebsinternen und durchaus arbeitsspezifischen Sprachkursen Abhilfe schaffen. Es ist dabei durchaus denkbar, dass sich Arbeitnehmer in der Betriebsvereinbarung zur Teilnahme an solchen Qualifizierungsmaßnahmen verpflichten.

Für die interkulturelle Verständigung wäre begrüßenswert, wenn solche Sprachkurse z. B. allen Beschäftigten einen ersten Einblick in „Türkisch“, „Polnisch“, „Russisch“ etc. geben könnten.

Bereicherung durch Diversity - Nutzung aller Kompetenzen

Im Sinne eines umfassenden Diversity-Ansatzes zielt dieser Punkt darauf ab, Kompetenzen und Begabungen, die sich aus der vielfältigen Zusammensetzung einer Belegschaft ergeben, zu nutzen und zu fördern. Hierunter fallen z. B. die Mehrsprachigkeit von Migranten, aber auch verschiedene Arten, Probleme zu lösen (Gender), unterschiedliche Erfahrungen (Alter), unterschiedliche Erscheinung etc. Vgl. hierzu Anhang 2.

Förderung des „Gender Mainstreaming“

Das Gebot der Gleichbehandlung von Männern und Frauen ist in allen Lebensbereichen gesetzlich verankert. Ein Hinweis darauf, dass ein Betrieb in besonderem Maße auf entsprechende Strukturen und ein entsprechendes Verhalten achten wird, schadet nicht.

Über den Ansatz der Gleichberechtigung hinaus geht das Konzept des „Gender Mainstreaming“. Innerhalb einer Betriebsvereinbarung kann die Grundidee einer spezifischen Förderung beider Geschlechter im Hinblick auf die „Work-Life-Balance“ verankert werden. Details wie die Einrichtung von flexiblen Arbeitszeiten, Förderungen in Erziehungszeiten, Nutzung der unterschiedlichen Arbeits-, Sicht- und Lebensweisen für kreative Teams etc. können in dieser Betriebsvereinbarung nicht abschließend geregelt werden.

Förderung der „Work-Life-Balance“

Das Konzept der Work-Life-Balance zielt darauf ab, dass Arbeitnehmer, die ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits-, Privat- und Familienleben herstellen können, motivierter, effizienter und produktiver arbeiten. Da dieses ausgeglichene Verhältnis unmittelbar von den individuellen Situationen und Bedürfnissen abhängt, sind es insbesondere offene Strukturen und Angebote, die erfolgreich wirken können. Neben den geschlechtsspezifischen Angeboten sollte in der Betriebsvereinbarung die besondere Beachtung individueller Bedürfnisse der Angehörigen bestimmter Religionen, Kulturen und Nationalitäten vereinbart werden, um auch in diesen Gruppen positiv zu einer solchen Balance beizutragen und sie nicht indirekt zu benachteiligen (z. B. Berücksichtigung bestimmter Feiertage, Urlaubsplanung etc.).

Förderung der Eigenverantwortlichkeit

Dieses Ziel intendiert, jeden Beschäftigten auf die Sorge um ein positives, partnerschaftliches Arbeitsklima zu verpflichten und ihm die eigene Verantwortung dafür bewusst zu machen. Obwohl wichtig, bleibt dieser Punkt in der Betriebsvereinbarung ein Appell.

Wirtschaftlicher Erfolg

Nicht zuletzt kann auch der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens Erwähnung in den Grundsätzen finden, denn nicht zuletzt soll dieser durch die positiven Effekte einer Diversity-orientierten Betriebsvereinbarung gesteigert werden.

Dieser Erkenntnis kann in der Betriebsvereinbarung Ausdruck verliehen werden.

3.8 Reaktive Maßnahmen

Legen Sie ein Verfahren fest, wie mit Verstößen gegen die Grundsätze und Ziele der Betriebsvereinbarung umgegangen wird.

Eine präventive Wirkung haben ausdrückliche Festlegungen wie zum Beispiel:

- „Die Einhaltung der Grundsätze und Ziele spielen eine Rolle beim beruflichen Aufstieg...“
- „Die Einhaltung der Grundsätze und Ziele ist Voraussetzung für die Ausübung von Führungspositionen.“

3.8.1 Beschwerdeverfahren

Im Zentrum der „reaktiven Maßnahmen“ steht ein **Beschwerdeverfahren**, das es erlaubt, Konflikte in den von der Betriebsvereinbarung geregelten Bereichen angemessen zu lösen oder Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung anzuzeigen, zu dokumentieren, zu klären und ggf. – in einem abgestuften Verfahren – zu sanktionieren.

Ein solches Beschwerdeverfahren muss gründlich strukturiert und etabliert werden, damit es effizient und reibungslos funktioniert. Das im BetrVG bzw. BPersVG geregelte Beschwerderecht bleibt unberührt.

Zu klären sind folgende Fragen:

- An wen kann oder muss sich ein Beschwerdeführer wenden? Welche Personen oder Gremien sind zuständig?
- Wer ist zu einer Beschwerde **berechtigt**?
- Welche **Fristen** sind zu beachten?
- Welche **Grundsätze** des Persönlichkeitsschutzes sind zu beachten?
- Welches **Verfahren** wird zur Konfliktlösung angewandt?
- Wer trifft nach welchen Kriterien eine **Entscheidung** über Sanktionen?
- Welche **Sanktionen** sind denkbar, sinnvoll und rechtlich zulässig?
- Welche **zusätzlichen Maßnahmen** können sinnvoll sein?

3.8.1.1 Ansprechpartner

Der erste Ansprechpartner im Falle einer Beschwerde ist die ausschlaggebende Instanz für ein reibungslosen, d. h. gleichermaßen effektiven wie Vertrauen fördernden Ablauf des Verfahrens. Manche Betriebsvereinbarung sehen vor, dass der Beschwerdeführer zwischen mehreren Ansprechpartnern auswählen kann. Aus unserer Sicht ist das wenig praktikabel. Abzuwägen ist auch, ob sich ein Betroffener beispielsweise von der Vertrauensperson vertreten lassen kann. In jedem Fall ist dies im Einzelnen im Vertragstext festzuhalten.

In Frage kommen:

Vorgesetzter	aus verschiedenen Gründen eher ungeeignet. Da beispielsweise 70% aller Mobbing-Fälle auf das Konto von Vorgesetzten gehen, bietet sich der/die Vorgesetzte nur als im Einzelfall vermittelnde Person an.
eingesetzte „Vertrauensperson“ – Beauftragte/r (Vertrauensbeauftragter, Konfliktlotse...)	geeignet, wenn sie aufgrund ihrer Persönlichkeit und Stellung tatsächlich ein weitgehendes Vertrauen genießt
Gleichstellungsbeauftragte	für die Erstsprache nur bedingt geeignet
Jugend- und Auszubildendenvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte	für die Erstsprache in der jeweiligen Zielgruppe geeignet!
Betriebliche Beratungsstelle oder Vergleichbare: Paritätische Kommission, Schlichtungsstelle, Vermittlungsausschuss, Coaching-Team	bedingt geeignet
Personalabteilung	nur geeignet, wenn geschulte und den Beschäftigten bekannte „Vertrauensleute“ benannt sind.
Betriebsrat	nur geeignet, wenn geschulte und den Beschäftigten bekannte „Vertrauensleute“ benannt sind. Allerdings ist er mit dem Inkrafttreten des Antidiskriminierungsgesetzes zwingend einzubinden, d. h. muss als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.
Personalrat	nur geeignet, wenn geschulte und den Beschäftigten bekannte „Vertrauensleute“ benannt sind.
Unternehmensleitung	nicht geeignet
Vertrauensperson nach Wahl des Beschwerdeführers	empfehlenswert, allerdings nur als unterstützende, beizuziehende Person, nicht als Erstadressat der Beschwerde
Psychosozialer oder betriebsärztlicher Dienst	nur bedingt geeignet

Beauftragte/r / Vertrauensperson o. ä.

Migrationsbeauftragter, Beauftragter für Chancengleichheit, Konfliktbeauftragter, Konfliktlotse, ...

Mit verschiedenen Bezeichnungen (je nach Schwerpunkt) erscheint ein/e Beauftragte/r eine sinnvolle Lösung. Analog zum „Sicherheitsbeauftragten“ sollte der Kreis der zu betreuenden Beschäftigten nicht zu groß sein, damit eine Akzeptanz als „Vertrauensperson“ gewährleistet werden kann. In größeren Unternehmen werden dementsprechend mehrere Beauftragte einzusetzen sein, die ihrerseits wieder ein Gremium bilden können.

Kompetenzen:

An erster Stelle steht die Frage, ob der zu Beauftragende ein ausreichendes Vertrauen im Kreis der zu betreuenden Beschäftigten genießt. Im Zweifel bietet sich eine Wahl auf Zeit z. B. auf Abteilungsebene an.

Kompetenzen wie Gesprächsführung, Moderation, Mediation und Konfliktmanagement sind idealerweise vorhanden, können aber auch in einer entsprechenden Qualifizierung erworben werden und können die oben genannte „Vertrauenskompetenz“ niemals ersetzen.

Aufgaben:

Je nach Ausgestaltung der Betriebsvereinbarung und der Maßnahmenpakete können die Aufgaben des Beauftragten sehr unterschiedlich gestaltet sein. Das reicht von der Beratung des Arbeitgebers über Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Durchführung des Beschwerdeverfahrens bis hin zur Fortbildung. Auch seine Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte, Beratungsaufgaben, Entscheidungskompetenzen sowie Informationsrechte können variieren. Die Erstellung dieses Tätigkeits- und Anforderungsprofils sowie die Auswahl der nötigen Qualifizierungsmaßnahmen erfordern eine individuelle Beratung.

3.8.1.2 Beschwerderecht

Neben den **unmittelbar Betroffenen** sollten auch **mittelbar Betroffene** oder **Zeugen** (beispielsweise einer diskriminierenden Handlung) zur Beschwerde berechtigt sein. Dieses Recht kann durchaus ausgedehnt werden auf betriebs-externe Personen, die entweder unmittelbar betroffen sind oder Verstöße direkt beobachten oder erfahren. Dieses Recht soll die Verantwortung aller Beschäftigten im Betrieb für das soziale Klima verdeutlichen und zeigen, dass das Problem „Diskriminierung“ oder „sexuelle Belästigung“ keineswegs eine „Privatsache“ zwischen Verursacher und Betroffenen ist.

Das Beschwerderecht kann auch als Pflicht formuliert werden. Dann haben alle Beschäftigte, ggf. auch Dritte, die Pflicht, bei Verstößen zu intervenieren, auch wenn sie selbst nicht betroffen sind.

3.8.1.3 Fristen

Zur zeitnahen Beurteilung eines Vorfalls sollte eine Beschwerde so schnell wie möglich (damit der Vorfall nicht in Vergessenheit gerät oder heruntergespielt werden kann), maximal 4 Wochen (Bedenkzeit des Betroffenen) nach dem (letzten) Vorfall bei dem entsprechenden Ansprechpartner vorgebracht werden. Für alle folgenden Schritte sollten Fristen von maximal 14 Tagen festgelegt werden. Je nach Schwere der Vorwürfe sollte allerdings die entgegen nehmende Instanz im Einzelfall auch „ältere“ Vorfälle aufnehmen können.

3.8.1.4 Grundsätze

Folgende Grundsätze sind in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen:

- **Vertraulichkeit:** die mit der Beschwerde befassten Personen und Instanzen sowie ggf. von dem/der Beschwerdeführer/in hinzugezogene Vertrauensperson haben grundsätzlich Stillschweigen zu bewahren. Informationen jeglicher Art werden nicht an Dritte weitergegeben. Weitere Personen oder Gremien werden nur mit Einverständnis der Betroffenen informiert oder hinzugezogen. Die Weitergabe relevanter Informationen ist nur dann zulässig, wenn eine Beschwerde geprüft, der Konflikt nicht beigelegt und arbeitsrechtliche Schritte ermöglicht werden sollen.

- **Keine Anonymität:** anonymen Beschwerden wird nicht nachgegangen
- **Keine Benachteiligung:** Sowohl Beschwerdeführern als auch Beschwerdegegnern dürfen durch ihre Beschwerde keine Nachteile entstehen (Nachsorge).
- Alle Aktivitäten im Zusammenhang mit einer Beschwerde müssen **während der Arbeitszeit** ermöglicht werden.
- Beschwerdegegner müssen über das zu erwartende Verfahren und den jeweils nächsten (drohenden) Schritt aufgeklärt werden.

3.8.1.5 Verfahren

Das hier dargestellte Verfahren sollte individuell auf das Unternehmen abgestimmt werden. Ausgeschlossen von dem abgestuften Verfahren sind schwere Fälle, deren arbeits- oder gar strafrechtliche Ahndung gesetzlich vorge-schrieben ist.

Das Ziel einer jeden Phase ist die **Beilegung des Konfliktes:**

Einreichen der Beschwerde	Schriftlich oder persönlich
Persönliches Gespräch mit der/dem Betroffenen	Dokumentation des Vorfalles und der Beschwerde
Persönliches Gespräch mit Beschwerdegegner	Dokumentation – Aufklärung des Beschwerdegegners über Konsequenzen und Sanktionen
Persönliches Gespräch mit Beschwerdeführer und Beschwerdegegner	Nur nach persönlicher Einschätzung der Vertrauensinstanz und nur mit Zustimmung aller Beteiligten sinnvoll.
Androhung von Sanktionen im Wiederholungsfall – Beilegung durch „Bewährung“	
Entscheidung über Sanktionsmaßnahmen	
Einschaltung der Personalabteilung oder/und der Betriebsleitung	
Durchführung der beschlossenen Sanktionsmaßnahme(n)	
„Nachsorge“	Durch Betreuung des/der Betroffenen über die Beilegung des Konfliktes hinaus

3.8.1.6 Entscheidung

Der Ansprechpartner, der die Beschwerde entgegennimmt, sollte als Vertrauensperson auch die Kompetenz haben, eine Konfliktbeilegung durch persönliches Gespräch und ggf. Belehrung herbeizuführen. Scheitert dieser Versuch, sollte der Fall durch eine andere Instanz weiterverfolgt werden.

Bei der Entscheidung über das weitere Vorgehen und ggf. Sanktionen besteht nur **vor** der Ebene arbeitsrechtlicher Sanktionen ein gewisser Gestaltungsspielraum in der Betriebsvereinbarung.

In Frage kommen:

Vorgesetzter	ungeeignet.
eingesetzte „Vertrauensperson“ – Beauftragte/r (Vertrauensbeauftragter, Konfliktlotsen...)	Nur für die ersten Konfliktbeilegung geeignet
Gleichstellungsbeauftragte	Nur für die ersten Konfliktbeilegung geeignet
Schwerbehindertenvertretung	
Frauenbeauftragte	
Betreuende Personalreferenten	
Betriebliche Beratungsstelle oder Vergleichbare: Paritätische Kommission, Schlichtungsstelle, Vermittlungsausschuss, Coaching-Team	geeignet
Personalabteilung	Zwingend bei arbeitsrechtlich relevanten Schritten
Betriebsrat	Nicht geeignet
Unternehmensleitung	nicht geeignet
Psychosozialer oder betriebsärztlicher Dienst	Nur zur Beratung hinzuzuziehen

3.8.1.7 Sanktionen

Die möglichen und empfehlenswerten Sanktionen bei Verstößen gegen die Betriebsvereinbarung umfassen auch arbeitsrechtliche, von der Betriebsvereinbarung unabhängige Maßnahmen. Für eine Reihe von Situationen greifen gesetzliche Vorschriften noch vor der Betriebsvereinbarung. Die in der Betriebsvereinbarung niedergelegten Regelungen dürfen gesetzlichen Vorschriften nicht widersprechen.

Dass gesetzliche Regelungen durch eine Betriebsvereinbarung unberührt bleiben (wie z. B. die Mitbestimmungsrechte des BetrVG), versteht sich von selbst und muss in der Betriebsvereinbarung nicht gesondert erwähnt werden.

Belehrung	Auf Ebene der Vertrauensperson
Ermahnung	Auf Ebene der Vertrauensperson
Verwarnung oder Verweis	Durch die Unternehmensleitung Ggf. mit Eintragung in die Personalakte
„Betriebsbuße“	z. B. Bußgeld, Entzug von Vergünstigungen etc.
Versetzung	Bei Vorgesetzten und Führungskräften ggf. unter Aberkennung von Führungsfunktionen
Ausschluss von Beförderungen	Insbesondere bei Führungskräften
Abmahnung	
Fristgerechte Kündigung	
Fristlose Kündigung	
Strafanzeige	

Verwarnung

Die Verwarnung bedarf der Schriftform und wird zu der Personalakte genommen. Die Verfehlung des Arbeitnehmers muss eindeutig definiert sein.

Betriebsbußen

Betriebsbußen bei Verstößen gegen die betriebliche Ordnung dürfen nur verhängt werden, wenn zuvor eine betriebliche Bußordnung im Tarifvertrag oder als Betriebsvereinbarung eingeführt worden ist. Diese unterliegt ebenso der Mitbestimmung des Betriebsrates wie die Verhängung der Buße im Einzelfall. Die betriebliche Bußordnung muss rechtstaatlichen Grundsätzen entsprechen. Die einzelnen Tatbestände, die zur Verhängung der Buße berechtigen, sowie das Verfahren in allen Einzelheiten müssen darin geregelt sein (Urteil des BAG, DB 90 483f.).

Betriebsbußen können z.B. sein:

- Verwarnung/Verweis
- Abmahnung.
- Entzug von Vergünstigungen (z. B. ermäßigten Flugscheine)
- Beförderungssperre
- Geldbuße (z. B. in Höhe eines Tagesgehaltes für karitative Zwecke)

Theoretisch können in der zu verfassenden Betriebsvereinbarung ebenfalls für konkrete Verstöße bereits Geldbußen vereinbart werden. Praktisch ist dies aufgrund der großen Bandbreite möglicher Verstöße nicht anzuraten.

Versetzung

Versetzung im Sinne des BetrVG ist die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist (BetrVG § 95 (3)). Versetzungen sind mitbestimmungspflichtig (BetrVG § 99).

Abmahnung

Auch die Abmahnung bedarf der Schriftform und wird zu der Personalakte genommen. Abmahnungen dürfen keinen generellen Charakter haben, sondern müssen die Verfehlung des Arbeitnehmers eindeutig definieren.

Abmahnungen können als rechtliche Vorstufe für Kündigungen angesehen werden (BGB §626).

Kündigung

Das BGB regelt in §622 die gesetzliche Kündigungsfrist. Zum 15. eines Monats oder zum Monatsende kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von vier Wochen gekündigt werden. Die Kündigung muss schriftlich ausgesprochen werden und rechtzeitig zugegangen sein. Besondere Kündigungsfristen gelten für den Arbeitgeber bei langjährigen Mitarbeitern. Nach dem Kündigungsschutzgesetz werden Kündigungen von Arbeitnehmern, die länger als sechs Monate in demselben Betrieb mit mindestens fünf Beschäftigten tätig sind, nur wirksam, wenn sie durch die Person, das Verhalten des Arbeitnehmers oder dringende betriebliche Verhältnisse bedingt sind.

Im Hinblick auf Betriebsvereinbarungen können also nur verhaltensbedingte Kündigungen, z. B. wegen nicht vertragsgemäßem Verhalten des Arbeitnehmers, Arbeitspflichtverletzungen oder Störung des Betriebsfriedens, in Betracht gezogen werden.

Fristlose Kündigung

Arbeitgeber oder Arbeitnehmer können das Dienstverhältnis ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist auflösen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Dies gilt, wenn es einem der beiden Vertragspartner nicht mehr zugemutet werden kann, bis zum Ende der normalen Kündigungsfrist mit dem anderen zusammenzuarbeiten. Erachtet ein Arbeitgeber das gesetz- oder vertragswidrige Verhalten eines Arbeitnehmers als so schwerwiegend, dass er deswegen die Gefahr einer fristlosen Kündigung befürchtet, muss er den Arbeitnehmer davon zuvor in einer ausdrücklichen schriftlichen Abmahnung benachrichtigen. Auf Verlangen muss dem anderen Teil der Kündigungsgrund schriftlich mitgeteilt werden. Die fristlose Kündigung muss innerhalb von zwei Wochen nach Bekanntwerden des Grundes erfolgen (BGB § 626). Wer selbst vertragswidrig das Dienstverhältnis auflöst oder durch sein vertragswidriges Verhalten die Aufhebung des Dienstverhältnisses durch den anderen veranlasst, ist schadensersatzpflichtig (BGB § 628).

Im Hinblick auf Betriebsvereinbarungen können, ebenso wie bei fristgerechten Kündigungen, nur verhaltensbedingte Gründe für eine fristlose Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Betracht kommen.

Zusätzliche Maßnahmen

Im Rahmen des Beschwerdeverfahrens wird gelegentlich den Betroffenen die Möglichkeit eingeräumt, Schadensersatz vom Unternehmen zu fordern. Die gesetzlichen Regelungen, um z. B. den Schädiger privatrechtlich oder – z. B. bei struktureller Diskriminierung oder Ungleichbehandlung – das Unternehmen arbeitsrechtlich in Anspruch zu nehmen, sind ausreichend.

Selbstverständlich positiv zu werten sind entsprechende freiwillige Bemühungen des Unternehmens, ggf. entstandenen Schaden wieder gut zu machen.

Hinzu können psychologische oder pädagogische Hilfsangebote kommen sowohl für die Betroffenen als auch für die Beschwerdegegner. (Prophylaxe und Nachsorge)

3.8.1.8 Beurteilungsmaßstäbe

Es ist festzulegen, was unter „Verstoß“ außer der Handlung selbst verstanden werden kann:

- Unterlassenes Einschreiten bei der Beobachtung oder bei Kenntnis z. B. diskriminierender Handlungen
- Veranlassung Dritter zu Verstößen

Es kann festgelegt werden, dass Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung als Verletzung gegen die arbeitsvertraglichen Pflichten angesehen werden, unter Umständen sogar außerhalb des Arbeitsplatzes (Verstoß gegen die Nebenpflichten aus dem Arbeitsvertrag).

Bei der Beurteilung, ob Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung vorliegen, müssen berücksichtigt werden:

- objektive Anhaltspunkte
- das subjektive Empfinden des Betroffenen

3.9 Aktive Maßnahmen

Formulieren Sie, welche Maßnahmen in Zukunft ergriffen werden, um die Grundsätze und Ziele der Betriebsvereinbarung zu fördern.

Aktive Maßnahmen sind Aktivitäten, die das Betriebsklima im Sinne der Betriebsvereinbarung und der Unternehmensphilosophie so verbessern, dass reaktive Maßnahmen möglichst selten zur Anwendung kommen müssen (Prävention).

Sie dienen darüber hinaus der fundamentalen Verbesserung des sozialen Arbeitsklimas, der Motivation der Beschäftigten sowie der Qualifizierung.

Die Betriebsvereinbarung bietet hier Raum und Gelegenheit über die Funktion eines „Regelwerks“ hinaus, positive Akzente zu setzen.

Ob und inwieweit konkrete Angebote in die Betriebsvereinbarung aufgenommen werden, hängt von der Realisierbarkeit ab.

Grundsätzlich gilt: eine unverbindliche Erklärung ist besser als keine. Über den Gehalt, Erfolg und Nachhaltigkeit der Betriebsvereinbarung entscheidet maßgeblich, welche Maßnahmen in der Umsetzungsphase tatsächlich realisiert werden. Dabei können einzelne Maßnahmen nicht nur als „Angebot“ seitens der Unternehmensleitung, sondern ggf. auch als Verpflichtung dargestellt werden.

Mögliche Bereiche:

- Fortbildung und Qualifizierung
- Qualifizierung für Migranten
- Interne Kampagnen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Strukturelle Maßnahmen
- Personalpolitik
- Berufsausbildung
- Codes of Conduct

3.9.1 Fortbildung und Qualifizierung

Maßnahme	Zielgruppen
Information und Sensibilisierung zu Themen wie „Diskriminierung“, „Vorurteile“ allgemein	Allgemein (Training) Vorgesetzte/Ausbilder (Info)
Information und Sensibilisierung zum Thema „Fremdenfeindlichkeit“	deutschstämmige Beschäftigte nicht-deutsche Beschäftigte (Training)
Information und Sensibilisierung zum Thema „Rechtsextremismus“	junge Beschäftigte, Azubis (Training) Ausbilder (Info, Training)
Information und Sensibilisierung zum Thema „Islam, Islamismus“	nicht-islamische Beschäftigte (Info)
Information und Sensibilisierung zum Thema „Mobbing“	Allgemein (Info, Training) Vorgesetzte (Info)
Information und Sensibilisierung zum Thema „sexuelle Belästigung“	Frauen (Training) Männer (Info)
Behandlung und Lösung interkultureller Konflikte	Teamleiter, Abteilungsleiter (Training) Ausbilder (Training)
Informationsveranstaltungen zu verschiedenen Kulturbereichen, die als „fremd“ angesehen werden können: Eigenheiten verschiedener Nationalitäten, Religionen, Weltanschauungen etc.	Allgemein (Info)
Schnuppersprachkurse der im Unternehmen am häufigsten gesprochenen Sprachen	alle Beschäftigte, besonders deutsche
Weitere allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen wie Trainings zu: Konfliktlösung, Motivation, soziale Kompetenzen etc.	

Um zu einer sinnvollen Struktur von Informations-, Fortbildungs- und Trainingsangeboten zu gelangen, ist eine Beratung vonnöten, die die individuellen Faktoren und das Bedarfsprofil des jeweiligen Betriebs berücksichtigt.

3.9.2 Qualifizierung für Migranten

Für bestimmte Zielgruppen kann es sinnvoll sein, fördernde Maßnahmen zu ergreifen und in der Betriebsvereinbarung festzuschreiben:

Maßnahmen	Zielgruppen
Sprachkurse, berufs- und fachbezogen; (dieser Bereich wird z. T. abgedeckt durch die Maßnahmen des neuen Zuwanderungsgesetzes).	Beschäftigte mit wenigen oder keinen Deutschkenntnissen
Förderung der Motivation zur beruflichen Qualifizierung	Nicht-deutsche Beschäftigte Gering qualifizierte Beschäftigte

3.9.3 Kampagnen

Für den Erfolg der Betriebsvereinbarung sollte neben einer systematischen Informationspolitik eine möglichst „werb wirksame“ interne Kampagne durchgeführt werden, ggf. zu einzelnen Themenbereichen. Hierbei kann sich das Unternehmen nach innen und nach außen als weltoffen, innovativ und sozial engagiert zeigen und die Identifikation aller Beschäftigten mit dem Unternehmen und seinen sozialen Leitlinien stärken.

Darüber hinaus sollten regelmäßige Kampagnen zu Schwerpunktthemen erwogen werden, um ein nachhaltiges Bild des Unternehmensengagements zu etablieren und eine nachhaltige Verbesserung des sozialen Klimas zu erreichen.

Zur Ausgestaltung einzelner Kampagnen ist eine Beratung nötig, die unter Berücksichtigung der individuellen Faktoren des einzelnen Unternehmens entsprechende Schwerpunkte entwickelt.

Beispiele:

Kampagne zur Einführung der Betriebsvereinbarung	
Kampagnen zur interkulturellen Verständigung	„Nationalitäten stellen sich vor...“ „Muslime geben Auskunft...“ Vorstellung „multikultureller Teams“ Multikulturelle Freizeit-AGs (Musik, Theater, Sport etc.)
Grenzübergreifende „Fortbildungen“	„Jung hilft Alt“ (z. B. IT-Umgang) „Alt hilft Jung“ (z. B. Mentoring)
Grenzübergreifende interne Praktika	„Führungskräfte an der Werkbank“ „Azubis im Chefsessel“

3.9.4 Öffentlichkeitsarbeit

„Tu' Gutes und rede darüber!“ Da das Interesse der Medien und der Öffentlichkeit an und die Sensibilität sozialen Themen gegenüber groß ist, sollten neben der Betriebsvereinbarung alle Maßnahmen - z. B. durch die PR-Abteilung - systematisch in die Öffentlichkeitsarbeit integriert werden und eine größtmögliche Diffusion erreicht werden.

Das Unternehmen kann sich darüber hinaus in der Betriebsvereinbarung dazu verpflichten, seine Öffentlichkeitsarbeit und Werbung in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Betriebsvereinbarung zu gestalten.

3.9.5 Strukturelle Maßnahmen

Weitere Maßnahmen können in den Katalog aufgenommen werden:

Beispiele:

- Überprüfung der Unternehmensstruktur: Hierarchien, Team- und Verantwortungsstrukturen, Kommunikationswege und -formen etc.
- Bildung heterogener Teams nach den jeweiligen Erfordernissen
- Kontrollierte Fluktuation in Teams (Rotation)
- Coaching von neuen Teams

3.9.6 Personelle Maßnahmen

Zur Prävention von Ungleichbehandlung und zugleich der Verbesserung der strukturellen Voraussetzung für eine fruchtbare Personalpolitik im Sinne eines „Diversity-Ansatzes“ sollten insbesondere die Verfahren für die Ausschreibung, Einstellung, Bezahlung, Fortbildung, Versetzung und Kündigung von Arbeitnehmern überprüft werden.

Hinweise für eine strukturelle Ungleichbehandlung können beispielsweise sein:

- Einstellungstests sind zu stark auf den deutschen Kulturhintergrund ausgelegt
- Aufstiegschancen scheitern an formalen Voraussetzungen (z. B. Anerkennung von Abschlüssen und Berufserfahrung im Ausland) statt an der eigentlichen Qualifikation
- Interne Stellenausschreibungen sind nur auf deutsch formuliert, obwohl ausländische Mitarbeiter als Bewerber in Frage kämen

In der Betriebsvereinbarung können solche Defizite durch eine entsprechende Verpflichtung auf den Grundsatz der Gleichbehandlung beseitigt werden. Ergänzend kann eine Schulung der Personalverantwortlichen (Personalleitung, Personalsachbearbeiter) angeboten werden.

Darüber hinaus – und dies kann ebenfalls in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben werden – sollte ein regelmäßiger Austausch zwischen Unternehmensleitung, Vertrauensbeauftragten oder vergleichbaren Gremien, Betriebsrat und weiteren in Frage kommenden Instanzen stattfinden.

3.9.7 Maßnahmen in der Berufsausbildung

Die Umsetzung der Grundsätze in der Betriebsvereinbarung hat in der Berufsausbildung eine besondere Bedeutung. Auszubildende als zukünftiges Fundament des Unternehmens sollten in besonderer Weise auch in ihren sozialen Kompetenzen geschult werden. Die Betriebsvereinbarung und ihre Inhalte sollten dem gemäß zum festen Bestandteil der Berufsausbildung werden.

- Förderung des internationalen Austauschs (bei internationalen Unternehmen)
- Unterrichtseinheiten, Projektwochen oder ähnliche Maßnahmen zu verschiedenen Themen (Integration, Gleichbehandlung, Vorurteile, Rechtsextremismus etc.)
- Team-Training in Off-Events

3.9.8 Codes of Conduct

Bei zahlreichen große Unternehmen finden sich mittlerweile so genannte „Codes of Conduct“ (Verhaltenskodizes), in denen Leitlinien zu sozialen, ökonomischen und weiteren Themen als „Selbstverpflichtung“ niedergelegt sind.

Eine Betriebsvereinbarung kann einen Code of Conduct nicht ersetzen, diesen aber hervorragend ergänzen. Existiert ein solcher Verhaltenskodex, sind die dort geregelten Aspekte bei der Formulierung einer Betriebsvereinbarung zu berücksichtigen.

3.10 Zuständigkeiten

Zur effektiven Umsetzung aller Maßnahmen muss eindeutig geklärt werden, wem welche Aufgaben und Kompetenzen zugeordnet werden.

Dieses muss im Text der Betriebsvereinbarung insbesondere hinsichtlich der „reaktiven Maßnahmen“ spezifiziert werden.

Es stehen Entscheidungen darüber an, welche Gremien eingerichtet werden müssen oder welchen Gremien welche Aufgaben übertragen werden.

Beispiele:

- Einrichtung einer „betrieblichen Beratungsstelle“
- Einrichtung eines „Coaching-Teams“
- Einsetzung eines „Konfliktlotsen“
- Einrichtung einer Schlichtungsstelle
- Einsetzung eines „Diversity-Beauftragten“

Eine weitere Frage ist, wie die Gremien zu besetzen sind

- Einzelperson (z. B. Vertrauensperson)
- Paritätische Besetzung (welche Gruppen: Frauen/Männer, Ausländer/Deutsche, Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung...)

Die Aufgabenbereiche sind im Wesentlichen:

- Entgegennahme von Beschwerden
- Beratung
- Bearbeitung von Beschwerden
- Initiierung und/oder Planung von Maßnahmen und Schulungen
- Kontakte zu externen Stellen
- Dokumentation und Berichterstattung

3.11 Schlussbestimmungen

Die Schlussbestimmungen regeln:

- Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung
- Nachwirkung
- Kündigungsfristen
- Pflicht zur Fortschreibung
- Salvatorische Klausel

3.12 Implementierung

3.12.1 Veröffentlichung

Machen Sie die Betriebsvereinbarung allen Beschäftigten zugänglich und bekannt.

Optionen zur Veröffentlichung

Originalvereinbarung

Sie sollte selbstverständlich allen Beschäftigten zur Kenntnis gegeben werden und zwar so, dass sie nicht nur „zufällig“ entdeckt oder gelesen wird.

Neben der Papierform bietet sich auch die elektronische Verbreitung, z. B. als PDF-Datei an. Zusätzlich ist ein Aushang an den vorgesehenen Stellen sinnvoll oder die Veröffentlichung in der Betriebszeitung.

Da ein solcher Vertragstext aber allein aufgrund seiner Form viele vor einer eingehenden Lektüre abschreckt, empfehlen wir, den Inhalt einer Betriebsvereinbarung in einer professionell gestalteten Broschüre, ggf. einer Website im Intranet (sofern alle Beschäftigten regelmäßigen Zugang haben!) o. ä. den Mitarbeitern zugänglich und „schmackhaft zu machen“. Die Verbreitung sollte über Schichtführer, Abteilungsleiter, Betriebsräte etc. systematisch organisiert werden.

Erläuternde Medien

Broschüre

Eine ansprechend gestaltete Broschüre, die sprachlich in der Lage ist, alle Beschäftigten zu interessieren und zu motivieren, ist der erste Schritt für eine gut funktionierende Betriebsvereinbarung mit hoher Akzeptanz.

Diese Broschüre sollte in denjenigen Muttersprachen erscheinen, die im Betrieb weit verbreitet sind.

Website

Eine Website (Intra- oder Internet) ermöglicht die interaktive Erläuterung der Betriebsvereinbarung und kann Fallbeispiele und Praxishinweise leichter integrieren. Darüber hinaus ermöglicht sie die kontinuierliche Optimierung und Aktualisierung.

Merkblatt

Um Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung sinnvoll zu ahnden, ist die Mitarbeit der Betroffenen notwendig. Es sollte diesen möglichst einfach gemacht werden, die Instrumente zur Bekämpfung von Diskriminierung, Mobbing etc. zu nutzen. Hierzu ist empfehlenswert, die wichtigsten Instrumentarien auf einem Merkblatt zusammenzufassen: an wen kann oder muss ich mich wenden? Wie vertraulich werden meine Informationen gehandhabt? Wie ist das weitere Verfahren? Muss ich meinem „Gegner“ gegenüberreten? Muss ich Angst um meinen Arbeitsplatz haben? Ein redaktionell und grafisch ansprechend gestaltetes Merkblatt zum Beschwerdeverfahren wirkt hier Vertrauen fördernd.

3.12.2 Erstinformation

Machen Sie die Betriebsvereinbarung allen Beschäftigten hinlänglich vertraut.

Optionen zur Erstinformation

Informationsveranstaltung

Bekanntermaßen ist Papier geduldig, und selbst die farbigste Broschüre wird nicht wirklich gelesen. Es empfiehlt sich daher die Durchführung von Informationsveranstaltungen für alle Beschäftigten, um sie durch einen Moderator mit den „Neuigkeiten“ intensiv vertraut zu machen. Dies kann reichen von einer Betriebsversammlung bis hin zu Erstinformationen auf Abteilungs- oder Teamebene, wobei die Leitung/Moderation weder vom Abteilungsleiter/Vorgesetzten, einem Vertreter der Unternehmensleitung noch vom Betriebsrat durchgeführt werden sollte, sondern entweder vom zuvor benannten „Beauftragten für die Betriebsvereinbarung“, der sich zugleich als Ansprechpartner einführen kann oder von einem externen Moderator.

Diese Schulungsveranstaltung erfordert maximal 2 Zeitstunden. Die Teilnehmerzahl ist unerheblich, wichtig ist aber eine abteilungs- oder teamorientierte Zusammenstellung der Teilnehmer. Darüber hinaus sind Workshops zu einzelnen Themen sicherlich sinnvoll (Was ist Mobbing? Wie kann ich mich wehren?). Hierzu erfahren Sie mehr unter „Aktive Maßnahmen“.

3.12.3 Schulung

Schulen Sie alle Gruppen, denen eine besondere Verantwortung hinsichtlich der Einhaltung und Umsetzung der Betriebsvereinbarung zufällt:

- Vorgesetzte
- Ausbilder
- Betriebsrat
- Personalverantwortliche
- Verantwortliche für die Betriebsvereinbarung

Praxistipp:

Die Beschäftigung mit der Betriebsvereinbarung und ihren Themen kann auch im Rahmen einer Schulung zum „Konfliktberater“ oder ähnlichem integriert werden. Als vorteilhaft hat sich erwiesen, die Qualifizierung tätigkeitsbegleitend auszuweiten, so dass aktuelle Fälle bereits eingebracht werden können.

Denkbar ist auch die Einrichtung eines Konfliktmanagementsystems, eines Beraterkreises oder vergleichbarer Systeme. Die Entscheidung über die genaue Ausgestaltung hängt sehr von individuellen Faktoren ab. Hier ist eine Beratung unumgänglich.

Es empfiehlt sich, die Schulungen von externen Beratern durchführen zu lassen, da diese durch Erfahrungen z. B. aus anderen Betrieben eine praxisnahe Qualifizierung möglich machen. Im Idealfall kann die Schulung aus dem Kreis derjenigen Personen erfolgen, die an der Formulierung und Ausgestaltung der Betriebsvereinbarung unmittelbar beteiligt waren.

Besonderes Augenmerk ist zu richten auf die Schulung der jeweiligen Ansprechpartner im Beschwerdeverfahren sowie derjenigen, die über Sanktionen entscheiden. Diese sollte einen Umfang von 12 – 20 Stunden nicht unterschreiten.

3.12.4 Umsetzung der „reaktiven“ Maßnahmen

Gestalten Sie das erforderliche Instrumentarium zur Behandlung von Verstößen gegen die Betriebsvereinbarung.

Erforderliche Schritte

- Ernennung/Wahl/Zusammenstellung einer Vertrauensperson/Beratungsgremium o. ä.
- Festlegung des Arbeitsumfangs (Freistellung)
- Schulung dieser Personen
- Bereitstellung einer ausreichenden Infrastruktur
- Dokumentation der Kriterien und Verfahrensschritte (Leitfaden)
- Information aller Beschäftigten über das Beschwerderecht und die einzelnen Verfahrensschritte
- Einrichtung z. B. von Sprechstunden, Beratungsstunden o. ä.
- Ggf. Simulation

Praxistipp

Gerade zu Beginn empfiehlt es sich – u. U. mit externer Hilfe -, **Simulationen** verschiedener Vorfälle und entsprechender Reaktionen durchzuführen. Dies kann und sollte innerhalb der Schulung der mit dem Beschwerdeverfahren befassten Personen geschehen. Auf diese Weise können Unsicherheiten innerhalb des Ermessensspielraum der eingesetzten Gremien und Personen verringert werden.

3.12.5 Umsetzung der „aktiven“ Maßnahmen

Setzen Sie konkrete Maßnahmen zur Realisierung der Ziele der Betriebsvereinbarung in die Tat um.

Mögliche Bereiche (Erläuterungen siehe „Aktive Maßnahmen“)

- Soziale Qualifizierungsmaßnahmen
- Sonstige Qualifizierungsmaßnahmen
- Interne Kampagnen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Strukturelle Maßnahmen
- Maßnahmen in der Personalpolitik
- Einrichtung eines „Codes of Conduct“
- Leitlinien im Sinne der „Corporate Social Responsibility“

Umfang und Ausrichtung dieser Maßnahmen richten sich unmittelbar nach den individuellen Bedürfnissen im Unternehmen sowie nach der jeweiligen Ausgestaltung der Betriebsvereinbarung. Hinzu kommt der Kostenfaktor, der bei der Intensität und Breite aktiver Maßnahmen eine maßgebliche Rolle spielt.

Hier ist eine gesonderte Beratung und Analyse ratsam.

3.12.6 Supervision

Ansprechpartner, Vertrauenspersonen und alle, die im alltäglichen Funktionieren der Betriebsvereinbarung aktiv sind, sollten regelmäßig in den Genuss professioneller Supervision kommen.

Auch hier bieten sich externe Dienstleister an.

3.12.7 Evaluierung und Monitoring

Der Erfolg einer Betriebsvereinbarung sollte systematisch regelmäßig überprüft werden – im Interesse des Unternehmens und aller Beteiligten.

Nach Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung bietet sich ein jährlicher Berichtszeitraum an. Dieser Bericht sollte umfassen:

- Beschwerdefälle, aufgeschlüsselt nach Fällen unmittelbarer Diskriminierung, mittelbarer (struktureller) Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung etc. Je größer der Betrieb, desto genauer sollten die Fälle weiterhin aufgeschlüsselt werden: Position der Beschwerdeführer und –gegner, Beilegung der Konflikte, verhängte Sanktionen etc.
- Durchgeführte Maßnahmen zur Förderung des „partnerschaftlichen Miteinanders“ im Sinne der Betriebsvereinbarung, Qualifizierungsangebote etc., Zahl der Teilnehmer u. a.

Außerdem sollten hinzugezogen werden:

- Krankenstand
- Personalfuktuation (Bewerbungen, Einstellungen, Kündigungen)
- Personalstruktur (z. B. Migrantanteil, Verteilung der Geschlechter etc.)
- Wirtschaftliche Gesamtsituation (Umsatz/Gewinn)

Die Auswertung der erhobenen Daten sollte nach wissenschaftlichen Kriterien erfolgen. Hierzu ist in der Regel die Hinzuziehung externer Dienstleister ratsam.

Die Kernergebnisse sollten veröffentlicht werden. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich, Verbesserungsvorschläge von allen Beschäftigten einzuholen.

Gegebenenfalls kann nach einem längeren Zeitraum auch eine umfassendere Umfrage erfolgen.

3.12.8 Modifizierung

Die Beurteilung der Berichte zum Erfolg der Betriebsvereinbarung kann dazu führen, dass eine Modifizierung nötig wird.

Gegebenenfalls ist auch eine Fortschreibung der Betriebsvereinbarung vorgesehen.

Diese Möglichkeit sollte bereits in der Betriebsvereinbarung verankert werden. Hierbei kann ggf. ein vereinfachtes Verfahren vereinbart werden (Entscheidung durch Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter).

In festgelegten, regelmäßigen Abständen sollte eine entsprechende Anpassung vorgenommen werden.

4 Schluss

Schlussbemerkung

„Wo finden wir eine Vorlage, eine Mustervereinbarung?“

Wir haben uns während der Entwicklung dieses Manuals gegen die Zusammenstellung einer Muster-Betriebsvereinbarung entschieden. Es existieren zu viele Optionen, die nur unter Berücksichtigung des jeweiligen Unternehmens selbst ausgewählt werden können, zu vielfältig sind die Möglichkeiten, eine solche Betriebsvereinbarung individuell sinnvoll zu gestalten. Diese Aufgabe lässt sich nicht mit einer „Kopiervorlage“ bewältigen. Einen Kurzüberblick kann die von uns erstellte „Mustergliederung“ geben.

Existierende Mustervereinbarungen, z. B. von Gewerkschaften und anderen Verbänden, sind unserer Ansicht nach allesamt nicht geeignet, von einem Unternehmen übernommen zu werden, weil sie – naturgemäß – so allgemein formuliert sind, dass ihre Wirkung ebenso wie ihre Verbindlichkeit als eher gering einzustufen sind.

Die Entwicklung einer guten, trag- und aussagefähigen Betriebsvereinbarung kostet Sorgfalt, Zeit und Kompetenz. Die Hinzuziehung spezialisierter Berater kann ratsam sein, auch, um Kosten zu sparen.

Nicht zuletzt ist die Umsetzung einer Betriebsvereinbarung entscheidend für ihren Erfolg, nicht nur ihre Formulierung.

Anhang 1:

Mustergliederung

In dieser Mustergliederung sind noch einmal die „Essentials“ einer Betriebsvereinbarung zusammengefasst.

Präambel

- Motivation für den Abschluss einer und generelles Ziel der Betriebsvereinbarung, Bezüge (gesetzliche Regeln, Unternehmensleitlinien etc.), Hinweis auf Beteiligung

Vertragspartner

§ 1 – Geltungsbereich

- ▶ räumlicher und personeller Geltungsbereich

§ 2 – Grundsätze und Ziele

- ▶ Ausformulierte „harte Ziele“ (z. B. Verhinderung von Diskriminierung, Mobbing etc.). Genaue Definitionen!
- ▶ Ausformulierte „weiche Ziele“ (z. B. Förderung der Integration, partnerschaftliches Verhalten etc.)

§ 3 – Verstöße gegen die Grundsätze und Ziele

- Genaue Definition, wann ein Verstoß vorliegt, ggf. Abstufung
- Beschwerderecht (Form, Fristen)
- Ansprechpartner, Zuständigkeit
- Grundsätze (Vertraulichkeit etc.)
- Verfahren (Konfliktlösungsinstrumente, Optionen)
- Entscheidungsgremien
- Entscheidungskriterien
- Sanktionen (Differenzierung: wann kommt welche Sanktion in Frage?)
- Regelungen zu zusätzlichen Maßnahmen (Nachsorge)

§ 4 – Förderung der Grundsätze und Ziele

- Regelungen zur Verbreitung dieser Betriebsvereinbarung (Publikation)
- Personelle Maßnahmen, Zuständigkeiten (z. B. Diversity-Beauftragter, Integrationsbeauftragter etc.) Wer ergreift welche Maßnahmen?
- Schulungsmaßnahmen in Bezug auf die Grundsätze und Ziele der Betriebsvereinbarung (Welche? Für wen? Wann?)
- Maßnahmen in der Berufsbildung
- Maßnahmen in der Öffentlichkeit (PR)
- Strukturelle Maßnahmen (Kriterien im Einstellungsverfahren, Schulung der Personalverantwortlichen etc.)
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Supervisorische Maßnahmen

§ 5 – Evaluierung, Monitoring und Fortschreibung

- Regelungen zur Fortschreibung der Betriebsvereinbarung
- Regelungen zum Monitoring (Gremien, Kriterien, Zeiträume)
- Regelungen zur Evaluierung (Berichtszeitraum. Wer berichtet? Welche Daten sind zu erheben?)

§ 6 – Schlussbestimmungen

- ▶ Inkrafttreten, Nachwirkung, Kündigung, salvatorische Klausel

Anhang 2

Grundanforderungen für die Implementierung eines „Diversity Management“*„Diversity“: Aufbruch in die Normalität*

Die wesentliche Dynamik in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft bis hin in die Kultur und den Privatbereich ist geprägt durch die Vielfalt der in ihnen wirkenden Menschen – durch ihre Unterschiedlichkeit. Diese Vielfalt hat viele Gesichter – von Geschlecht, Herkunft, Nationalität über Hautfarbe, Religion, Behinderungen, sexuellen Präferenzen, Mentalität, Lebensweise, sozialem Status bis hin zu selbstverständlichen charakterlichen Unterschieden (Individualität).

Die Dynamik, die aus dieser Heterogenität entsteht, kann gleichermaßen positiv wie negativ wirken – sie drückt sich aus in Fortschritt und Wachstum durch Austausch, Kooperation und Innovation - ebenso wie in Konflikten und Problemen durch Unverständnis, Vorurteile und Unvereinbarkeiten.

Erklärtes Ziel der demokratischen Gesellschaften des 21. Jahrhunderts ist es, Vielfalt nicht nur zu akzeptieren, sondern als Chance zu nutzen, sie zu kultivieren und zu pflegen. Nicht zuletzt ist dies eine notwendige Reaktion auf die kontinuierlich zunehmende Globalisierung im ökonomischen Raum und auf die zunehmende Bedeutung eines international positiven Images von Wirtschaftsunternehmen.

Gleichzeitig gilt es, die negativen Auswirkungen von Vielfalt, wie sie in vielfältigen Konfliktfeldern offenbar werden (Diskriminierung, Ungleichbehandlung etc.), zu minimieren, zu kontrollieren und ihrer Entstehung vorzubeugen. Hierüber sind sich Politik, Wirtschaft und der größte Teil der Bürgerschaft einig. Kernwerte, wie sie in den westlichen Verfassungen, in den Menschenrechten und zahllosen Regelwerken verankert sind, müssen auf immer neue Art und Weise umgesetzt und etabliert werden.

Die Umsetzung dieser abstrakten Ziele in konkrete, lebensnahe und effektive Strukturen in sozialen Systemen ist eine zuhöchst komplexe und schwierige Aufgabe – sei es für die Politik, sei es für ein Unternehmen, sei es für das Individuum.

„Diversity Management“ – Vorgehensweise in Unternehmen

Die **Spannweite** möglicher Maßnahmen zur Etablierung von „Diversity-Strukturen“ reicht von der **Formulierung** und **Umsetzung positiver Zielwerte** (ethischer und ökonomischer) über die **Prävention** (Verhinderung von Konflikten wie z. B. Diskriminierung) bis hin zur nachhaltigen und angemessenen **Lösung existierender Probleme** oder Problempotenziale. Je umfangreicher und anspruchsvoller die angestrebten Zielwerte und/oder je größer die erkannten Konflikte, desto höher ist der Handlungsbedarf.

Die Umsetzung von Maßnahmen im Sinne eines „Diversity Management“ muss *verschiedene Stufen* durchlaufen:

- **Formulierung** der Ziele / Identifizierung der zu lösenden Probleme
- **Analyse** des aktuellen Zustandes
- ggf. Modifizierung / Ergänzung / Neuformulierung der Ziele
- **Auswahl** geeigneter Instrumente zur Umsetzung der Ziele
- **Umsetzung**
- **Evaluierung** des Erfolges der eingesetzten Maßnahmen

In einem Unternehmen, gleich welcher Größe, müssen Maßnahmen **auf allen Ebenen** wirksam werden. Konfliktlösungen auf Mitarbeiterebene sollten von der Unternehmensleitung getragen und geleitet werden. Umgekehrt müssen von der Führungsebene formulierte Unternehmensziele ihre konkrete Umsetzung bei jedem individuellen Mitarbeiter finden.

Nur eine Strategie, welche die hier aufgefächerte Komplexität berücksichtigt, kann nachhaltig wirken. Zusätzlich stehen international agierende Unternehmen vor der Aufgabe, eine übergreifende Identität stiftende Struktur zu etablieren, die verschiedene Kulturen, geo-

graphische Räume, Religionen sowie rechtliche Rahmen unter einheitlichen Standards verbindet.

Bestandteile eines ganzheitlichen Diversity-Managements:

- Umsetzung von Basiswerten: respektvoller Umgang, Achtung der Menschenwürde, Toleranz, Gleichbehandlung etc.
- Umsetzung von Unternehmenswerten: interkulturelles Verständnis, Integration, Kreativität, Offenheit, Globalität...
- Verhinderung von Diskriminierung
- Verhinderung von Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts
- Verhinderung sexueller Belästigung und Gewalt
- Verhinderung von „Mobbing“
- Förderung des interkulturellen Austauschs
- Förderung des globalen Austausches

Flankiert wird die Umsetzung dieser Ziele durch das Erfordernis, **rechtliche Vorgaben** umzusetzen. Neben den bekannten Regelungen des GG und des BetrVG sind dies beispielsweise verschiedene EU-Richtlinien zur Gleichbehandlung von Berufstätigen¹, deren Umsetzung in nationales Recht Arbeitgeber zu entsprechenden Maßnahmen verpflichtet.

¹ Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft; Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf; Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. September 2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.

Ausprägungen eines ganzheitlichen Diversity-Managements

A - „Diversity Enforcement“

bezeichnet die positive Umsetzung der Chancen einer vorrangig personellen „Vielfalt“ in Unternehmen. Die meisten global handelnden Unternehmen haben „Diversity“ bereits als wichtigen Bestandteil der Unternehmensphilosophie erkannt und in ihre Leitlinien integriert.

Handlungsbedarf:

- Formulierung von Unternehmenswerten (sozial, ethisch, ökonomisch)
- Analyse der Akzeptanz der Werte im Unternehmen
- Analyse der Wertestruktur der Mitarbeiter im Unternehmen
- Auswahl von Instrumenten zur Umsetzung und Forcierung dieser Werte – innerbetriebliche Umsetzung (z. B. Code of Conduct)
- Integration dieser Werte in Kampagnen nach außen (Image)
- Etablierung dieser Instrumente
- Erfolgsevaluierung

B - Prävention und Integration

bezeichnen Maßnahmen, die geeignet sind, u. a. durch personelle Heterogenität bedingte Diskriminierungen, Mobbing und Gewalt in jeder Form von vornherein zu verhindern sowie zugleich ein respektvolles und partnerschaftliches Verhalten zu fördern. Sie sollen ein positives Klima schaffen, in dem Konflikte verhindert oder minimiert werden.

Handlungsbedarf:

- Identifikation von Konfliktpotenzialen im Hinblick auf Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung etc.
- Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben
- Analyse von Konfliktpotenzialen, Missständen, Unverhältnismäßigkeiten
- Analyse der innerbetrieblichen Dynamik von Diversity-Potenzialen
- Auswahl von Instrumenten zur Verhinderung von Konflikten (z. B. Betriebsvereinbarung)
- Auswahl von Instrumenten zur Integration
- Umsetzung von Präventions- und Integrationsmaßnahmen – Etablierung
- Erfolgsevaluation

C - Problemlösungs- und Konfliktmanagement

schafft Rahmenbedingungen und Instrumente, um transparent und nachhaltig Konflikte lösen zu können.

Handlungsbedarf:

- Identifikation konkreter Probleme und akuter Konfliktfelder (Diskriminierung, Mobbing, sexuelle Belästigung, Konkurrenzen unterschiedlicher Gruppen (Nationalität, Kultur, Religion u. a.))
- Analyse der Befindlichkeit der Mitarbeiter (langfristiges Problempotenzial)
- Anwendung vorhandener Instrumente zur Problemlösung (z. B. Betriebsvereinbarung)
- Neugestaltung geeigneter Instrumente zur transparenten und langfristigen Problemlösung – Rahmenbedingungen
- Erfolgsevaluation

Herausgeber



AKTIONCOURAGE e.V.
Kaiserstraße 201
53113 Bonn
Tel.: 0228-213061
Fax: 0228-262978
info@aktioncourage.org
www.aktioncourage.de

Redaktion und Produktion:

TreDia

GbR
Oliver Giefers & Partner
Xantener Str.15
50733 Köln
Tel. 0221-9763186
Fax 0221-9763189
info@tredia.net
www.tredia.net

copyright 2005 TreDia GbR