

Katharina Schiederig

MYTHOS DIVERSITY

Personalpolitiken in transnationalen Unternehmen

campus FORSCHUNG

Inhalt

1. Einleitung.....	9
1.1 Thematische Einführung: Vielfalt auf dem globalisierten Arbeitsmarkt.....	9
1.2 Forschungsstand: Forschungslücke zum Diversity-Transfer in Schwellenländer	18
1.3 Erkenntnisinteresse und Fragestellung.....	25
1.4 Methodisches Vorgehen: Triangulation im <i>mixed methods research</i> -Design	28
1.5 Die Fallbeispiele: StarCar und AA Group.....	35
1.6 Aufbau der Arbeit	38
2. Diversität: Ein Schlüsselbegriff der Globalisierung der Arbeit.....	39
2.1 Globalisierung und Transnationalisierung von Wirtschaft und Arbeit: Outsourcing, Offshoring, Subcontracting.....	39
2.2 Diversität der Beschäftigten als Triebfeder und Ergebnis der ökonomischen Transnationalisierung	44
2.3 Diversity – Ein »Travelling Concept« aus dem angelsächsischen Raum und die Rezeption in Europa.....	48
2.4 Gewerkschaften und Diversity.....	57
2.5 Zwischenfazit: Ein offenes Konzept	58
3. Diffusion von Diversity Politics: Theoretisch-analytischer Rahmen...	60
3.1 Policy-Transfer aus politikwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht.....	60
3.2 Hybridisierung von Personalpolitiken als Transfer-Ergebnis	64

3.3	Transfer in den Dimensionen Philosophy, Policy und Practice.....	66
3.4	Das Diversity-Regime als zentraler Einflussfaktor.....	71
3.5	Diversity Politics: Auseinandersetzungen im Mehrebenensystem.....	75
3.6	Die Wechselwirkungen von Akteurshandeln und Institutionen – Eine neo-institutionalistische Perspektive auf Diversitätspolitik.....	78
3.7	Zwischenfazit: Ein akteurszentriert-institutionalistischer Blick auf die Transnationalisierung von Diversity	82
4.	Polity: Transnationaler Kontext und das Diskriminierungsverbot.....	85
4.1	Diversität und Beschäftigung: Umfassende internationale Regelung ohne Sanktionen	87
4.2	CSR und Verhaltenskodizes als Soft Law-Strategie gegen Diskriminierung.....	98
4.3	Schwache Wirksamkeit des Diskriminierungsverbots in Kodizes	102
4.4	Zwischenfazit: Schwache Kontrolle und Sanktionen.....	106
5.	Globale Rahmenvereinbarungen: Ein neues Regulierungsinstrument für den Diskriminierungsschutz.....	108
5.1	Politics: Prekäre Arbeitsbeziehungen und die Globalen Gewerkschaftsverbände als Gegenstrategie.....	112
5.2	Policy: Globale Rahmenvereinbarungen als Institutionalisierung von Arbeitsstandards	119
5.3	Diskriminierungsschutz und Diversity: Ein »zahnloser Tiger« in Globalen Rahmenvereinbarungen	137
5.4	Practice: Implementierung der kleinen Schritte	143
5.5	Zwischenfazit: Ein Instrument zur Organisation transnationaler Solidarität zeigt kleine Erfolge.....	150
6.	Ein neues Diversity-Regime in der Europäischen Union? Institutioneller Rahmen und Debattenkontext.....	154
6.1	Europa auf dem Weg zu Diversity Mainstreaming.....	156

6.2	Das Diversity-Regime in Deutschland: Traditionelle Rollenbilder im Widerstreit mit dem Einfluss der EU.....	161
6.3	Das Diversity-Regime in Frankreich: Gesetzliche Regeln und mitbestimmte Quoten.....	170
6.4	Zwischenfazit: Europäische Konvergenz	179
7.	Diversity Politics am Unternehmenssitz: Zwei Trendsetter in Deutschland und Frankreich.....	181
7.1	Der deutsche Automobilkonzern: Die Entdeckung von Diversity unter US-Einfluss.....	181
7.2	Arbeitsbeziehungen mit globalem Sendungsbewusstsein: Politics und Policy.....	183
7.3	Global Diversity: Zwei Wege zum Ziel.....	196
7.4	Philosophy: Fokus Frauenförderung in Deutschland	206
7.5	Practice: Globaler Anspruch – auf Deutschland begrenzt.....	213
7.6	Der französische Nahrungsmittelhersteller zwischen Familientradition und nationalen Gesetzen.....	226
7.7	Etablierte Strukturen transnationaler Sozialpartnerschaft: Politics und Policy.....	228
7.8	Global Diversity: Eine ambitionierte Vereinbarung.....	241
7.9	Philosophy: Fokus Frauenförderung und Integration in Frankreich.....	246
7.10	Practice: Enttäuschung über den Widerstand der Tochterfirmen.....	248
7.11	Zwischenfazit: Zwei Transnationalisierungsstrategien mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Auslösern.....	257
8.	Transfer von Diversitätspolitik an die Standorte in Indien?.....	262
8.1	Polity: Das Diversity-Regime in Indien – starke Stratifizierung und das älteste Quotensystem der Welt	263
8.2	Druck auf die Gewerkschaft und Diversity als »non-issue« bei StarCar	275
8.3	AA Group: Ein Newcomer mit weiblichem Vertrieb, aber ohne Gewerkschaft	288

8.4	Practice: Verletzung von Arbeitsstandards und unbekannte Rahmenvereinbarungen.....	294
8.5	Zwischenfazit: Maximale Diversität in Indien – kein politisches Thema für Unternehmen und Gewerkschaften.....	298
9.	Fallvergleich und Diskussion.....	302
9.1	Diversitätspolitiken in transnationalen Unternehmen: Weltweite Diffusion, aber kein Transfer	303
9.2	Philosophy: Diversity im Spannungsfeld zwischen Frauenförderung, Anerkennung und Umverteilung.....	310
9.3	Diversity Policies: Ein Standardprogramm für transnationale Unternehmen bildet sich heraus	315
9.4	Diversity Politics und Practice: Komplementarität statt Kooperation der Sozialpartner.....	323
9.5	Polity: Diversity-Regime und Isomorphien als zentrale Einflussfaktoren.....	329
9.6	Die duale Strategie von <i>race to the top</i> und <i>race to the bottom</i> – oder: Ist Diskriminierung effizient?.....	334
9.7	Diversity als Spezialfall für die Transferdebatte.....	339
10.	Schlussbetrachtung und Perspektiven: Mythos und Diffusionserfolg.....	343
	Abkürzungsverzeichnis.....	347
	Tabellenverzeichnis.....	350
	Abbildungsverzeichnis.....	351
	Literatur.....	352
	Dank.....	381

1. Einleitung

1.1 Thematische Einführung: Vielfalt auf dem globalisierten Arbeitsmarkt

Die Vielfalt in Gesellschaften und Organisationen wächst im Zuge der Integrationsprozesse der Globalisierung – und damit die Notwendigkeit für verschiedene Akteure, auf diese zu reagieren, sie zu gestalten und zu steuern. Wirtschaft und Politik, aber auch Kultur und Kommunikation sind zunehmend international verflochten, beschleunigt und verdichtet durch neue und schnellere Kommunikations- und Transportmittel. Schnellere und günstigere Reisemöglichkeiten erleichtern die Migration und durch Wanderungsbewegungen nimmt die Vielfalt der Bevölkerung in den meisten Ländern der Welt zu.¹ In den Industrieländern erleben wir einen demografischen Wandel, der durch sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartung – Stichwort Alternde Gesellschaft – gekennzeichnet ist.² Unternehmen sind zunehmend auf verschiedenen Märkten aktiv, externalisieren ihre Produktion, betreiben *global sourcing* von Produkten und MitarbeiterInnen, visieren gleichzeitig neue Absatzmärkte an und sind daher in der Belegschaft und dem Kundenkreis mit größerer Vielfalt konfrontiert. (O'Brien/Williams 2007; Özbilgin/Tatli 2008) Weltweit wächst in den letzten Jahrzehnten außerdem der Anteil von Frauen an der Erwerbsbevölkerung im formalen Sektor, es kann von einer »globalen Feminisierung der Arbeit« (Standing 1999) gesprochen werden. Der »comparative advan-

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

2 So liegt etwa in Deutschland die Zahl der Sterbefälle über der der Geburten und die Lebenserwartung steigt, so dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung in 2010 bei geschätzt 44,3 Jahren lag. Dies ist ein Trend, der sich in den meisten Industriestaaten zeigt (Durchschnittsalter 39,7), während das Durchschnittsalter in den meisten Entwicklungs- und Schwellenländern mit 26,9 Jahren niedrig bleibt. (UNDESA 2010)

tage of women's disadvantage« (Kabeer 2000: 5) stellt einen Anreiz für transnationale Unternehmen dar, die Produktion in arbeitsintensiven Sektoren in Entwicklungsländer³ zu verlagern und hauptsächlich weibliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Innerhalb der Organisation kommt es zu vielfältigen Ungleichheiten und Diskriminierung entlang von Differenzlinien aufgrund der Individuen und Gruppen zugeschriebenen Eigenschaften und Rollen, zum Beispiel hinsichtlich Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen oder Belästigung. Dabei wirken verschiedene Differenzkategorien wie Geschlecht, Ethnie/Nationalität und sozialer Status intersektional und hierarchisch zusammen als Platzanweiser (Crenshaw 1989).⁴

Die Prozesse wirtschaftlicher Globalisierung verändern also die Lebens- und Arbeitsbedingungen weltweit. Gleichzeitig gibt es unter dem Stichwort Diversity Management Bemühungen, die Vielfalt in der Beschäftigtenstruktur – vor allem in gehobenen Positionen – effizient zu steuern und möglicherweise Chancengleichheit zu erreichen. In einer Doppelbewegung profitieren transnational agierende Unternehmen einerseits von globaler Ungleichheit und verstärken diese, andererseits führen sie unter der Bezeichnung Diversity Management Strategien ein, um proaktiv mit der wachsenden Vielfalt innerhalb der Organisation umzugehen. Der Begriff Diversity, auf Deutsch zumeist als Vielfalt übersetzt und bezogen auf die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz geschützten Identitätskategorien Geschlecht, »Rasse«⁵, ethnische Herkunft, Alter, Behinderung,

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

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

5 Der Begriff »Rasse« und seine Verwendung im deutschen Gesetzestext sind als problematisch zu sehen, da er ein biologisches Vorhandensein menschlicher Rassen behauptet, nichtsdestotrotz ist er in der angelsächsischen Ungleichheitsdiskussion verbreitet. Wo er in diesem Text verwendet wird, soll er im Sinne »rassistischer Zuschreibungen« verstanden werden. Die Kategorie »Geschlecht« hat zumindest im deutschsprachigen Raum einen Sonderstatus, da sie eine besonders starke Forschungstradition hat und rechtlich be-

sexuelle Orientierung und Religion, versucht, gesellschaftliche Pluralität unter ein Schlagwort zu fassen und gleichzeitig praxisrelevante Konzepte für den Umgang mit Vielfalt vorzuschlagen, die eine Benachteiligung aufgrund der genannten Zugehörigkeiten vermeiden helfen. (Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Krell 2004) Diversity soll in dieser Arbeit verstanden werden als Oberbegriff für die Anerkennung von Vielfalt, dessen Operationalisierung als Management-Strategie das so genannte Diversity Management (DiM) ist.

Der Diversity-Ansatz ist in den USA aus der Bürgerrechtsbewegung heraus als Leitbild für *affirmative action* und als Strategie gegen die Diskriminierung von *people of color* und Frauen bekannt geworden. Seit den 1990er Jahren wurde Diversity in Form personalpolitischer und Marketing-orientierter Strategien des Diversity Management von US-amerikanischen Unternehmen aufgegriffen. (Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Krell 2004) Im Prozess der wachsenden Transnationalisierung und Diversifizierung von Produktion, MitarbeiterInnen und Märkten wird der Diversity-Ansatz für grenzüberschreitend tätige Unternehmen relevant, um weltweit Talente anzuziehen und auf verschiedenen Märkten innovative Produkte anbieten zu können. Entsprechend formulieren die Konzernzentralen zunehmend den Anspruch, »Global Diversity Management« zu betreiben und es im gesamten Konzern umzusetzen. (Wentling/Palma-Rivas 2000; Egan/Bendick 2003; Vedder 2006; Özbilgin/Tatli 2008) Die Literatur zeigt, dass der Diversity-Ansatz im Gepäck von Großunternehmen von den USA nach Europa diffundiert ist. (Ferner/Almond/Colling 2005; Vedder 2006; Süß/Kleiner 2006a) Zu den Mechanismen des Transfers aus US-Unternehmen nach Europa gibt es bereits einige wenige Studien, die darauf hinweisen, dass der politisch-institutionelle Kontext des Herkunftslandes eine wichtige Rolle spielt. (Ferner/Almond/Colling 2005; Egan/Bendick 2003; Wentling/Palma-Rivas 2000; Jones/Pringle/Shepherd 2000) Zum Transfer aus europäischen Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländer liegen bisher keine Forschungsergebnisse vor. Dies scheint umso interessanter, als den EU-Staaten vergleichsweise hohe normative Standards unterstellt werden und davon ausgegangen werden kann, dass auch hier der Transfer durch den jeweiligen institutionellen Kontext im Herkunftsland beeinflusst wird und die Mitbestimmungsrege-

sonders geschützt ist, so dass auch das Begriffspaar »Gender und Diversity« genutzt wird. (Für eine Diskussion vgl. Andresen/Koreuber/Lüdke 2007; Schiederig/Vinz 2010 a und b; Krell 2007; siehe auch Kapitel 2.2 und 9.2)

lungen in den europäischen Ländern zu mitbestimmten Diversitätspolitiken führen. Nun stellt sich die Frage: Wie erfolgt der Transfer von Diversitätspolitiken in Unternehmen mit Stammsitz in der Europäischen Union an Standorte in Schwellen- und Entwicklungsländern?

Die soeben aufgeworfene Frage nach Transfer oder Diffusion⁶ hat weitergehende politikwissenschaftliche Implikationen, denn im Zuge der »ungleichzeitigen Denationalisierung« von Wirtschaft und Politik (Zürn 1998) werden privaten Akteuren in wachsendem Maße politische Kapazitäten zugeschrieben. Transnationale Unternehmen (TNU)⁷, die ihre Aktivitäten

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

7 Der Begriff »Transnationales Unternehmen« wird als Oberbegriff genutzt, um ein Unternehmen mit Tochterfirmen oder Produktionsstätten in mehr als einem Land zu bezeichnen. Rugman hat darauf hingewiesen, dass es kaum globale Unternehmen gibt, die in allen Ländern gleichermaßen aktiv sind und eine »globale Kultur« haben. (Vgl. auch Bartlett/Ghoshal 1991) Denn Großunternehmen operieren häufig nur in einigen, häufig angrenzenden Ländern. Zudem werden sie zumeist maßgeblich aus einem Land gesteuert und sind damit nicht gleichberechtigt in mehreren Ländern aktiv. Während der Begriff »Multinationales Unternehmen« einen Konzern mit weitgehend unabhängigen, dezentral koordinierten nationalen Gesellschaften bezeichnet und ein »globales Unternehmen« eines mit einer von nationalen Kontexten unabhängigen Kultur meint, reflektiert der Begriff »transnational« die Tatsache, dass die meisten Großunternehmen weiterhin durch die Zentrale im Stammland gesteuert werden und in einigen weiteren Ländern über eine dezentrale Struktur mit starker Koordination verfügen, die einen grenzüberschreitenden Sozialraum entstehen lässt. (Vgl. O'Brien/Williams 2007: 178; Pries 2010: 81) Die Begriffe »Unternehmen« und »Konzern« werden hier synonym verwendet um eine Wirtschaftseinheit mitsamt Tochterfirmen zu bezeichnen, während der Ausdruck »Zulieferer« ökonomisch unabhängige Produktionseinheiten bezeichnen soll. Der Ausdruck »international« bezieht sich auf Zusammenarbeit zwischen Staaten, »supranatio-

zunehmend horizontal und vertikal integriert und global ausgeweitet haben, werden als einer der Schlüsselakteure der Globalisierung angesehen, da sie wirtschaftliche und politische Prozesse durch Bewegung von Investitionen, Produkten, Dienstleistungen und Personal grenzüberschreitend beeinflussen und verknüpfen (vgl. Dicken 2011). Ihre grenzüberschreitende Beweglichkeit unterläuft zum Teil die Handlungsmöglichkeiten des Nationalstaats: Aufgrund ihrer transnationalen Verknüpfung haben TNU die Möglichkeit, die Produktion an Orte mit den für sie günstigsten Bedingungen und niedrigsten Lohnstückkosten zu verlagern, beziehungsweise mit der *exit option* zu drohen, um Regierungen und Arbeitnehmervertretungen zu Zugeständnissen zu zwingen. (Zum Beispiel King Dejardin 2009; Levy/Prakash 2003; Stevis/Boswell 2008; O'Brien/Williams 2007; Hahn 2009) Zunehmend transnational organisierte Unternehmen können *regime shopping* betreiben und nationale Standards unterlaufen. Das Buch *No Logo* von Naomi Klein (2000) hatte um die Jahrtausendwende bekannt gemacht, worauf Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Gewerkschaften seit Jahren hinweisen: In den Tochterfirmen und bei den Zulieferern der großen Markenunternehmen werden Arbeitsstandards vielfach verletzt; niedrige Löhne unterhalb der lokalen Lebenshaltungskosten, überlange Arbeitszeiten, keine Pausen, mangelnder Arbeits- und Gesundheitsschutz, fehlende Hygiene, Gewalt und sexuelle Belästigung, beschränkte gewerkschaftliche Organisationsfreiheit, zum Teil Zwangsarbeit und Kinderarbeit sind keine Einzelfälle, dazu kommen Menschenrechts- und Umweltschutzverletzungen außerhalb der Produktionsstätten. Dieser Wettbewerb um möglichst niedrige Standards, dem die Nationalstaaten teilweise mit Deregulierung der Arbeitsgesetze oder Einrichtung von Sonderwirtschaftszonen entgegenkommen, wird in der Literatur als *race to the bottom* oder Wettbewerb nach unten bezeichnet. Die mögliche Aufwertung durch Übertragung von einheitlichen Unternehmenspraxen und -standards wird demgegenüber als *race to the top* oder *california effect* diskutiert. (Vgl. Hahn 2009; Vogel 1995) Denn gleichzeitig können TNU möglicherweise zu Normbildung im Gastland beitragen, falls Standards aus dem Land des Stammsitzes übertragen werden. In der Global Governance-Literatur wird intensiv diskutiert, welche Formen ein »Regieren jenseits des Nationalstaats« (Zürn 1998: 91) in Abwesenheit einer Weltregierung annehmen und wie Unternehmen eingebunden werden können, um gewisse Standards in der globalen Wirt-

nal« auf überstaatliche Zusammenschlüsse, »global« wird als Äquivalent zu weltweit gebraucht. (Zangl/Zürn 2003: 158f., 88ff.; siehe auch Kapitel 2.1)