

Robert Kecskes

# Integration und partnerschaftliches Verhalten

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

Fallstudien

Bund-Verlag

**Robert Kecskes**

# **Integration und partnerschaftliches Verhalten**



**Robert Kecskes**  
unter Mitarbeit von **Michaela Dälken**  
und **Leo Monz**

# **Integration und partnerschaftliches Verhalten**

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

**Fallstudien**

**Bund-Verlag**

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

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

© 2006 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke

Herstellung: Birgit Fieber, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Designkonzeption: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: MediaPrint, Paderborn

Printed in Germany 2006

ISBN-10: 3-7663-3728-9

ISBN-13: 978-3-7663-3728-3

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

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

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	7
<b>1. Aspekte betrieblicher Integrationspolitik . . . . .</b>	<b>9</b>
1.1 Konfliktsituationen im betrieblichen Alltag . . . . .	9
1.2 Zur Bedeutsamkeit von Betriebs- und Dienstvereinbarungen . . . . .	11
1.3 Zwischen Tradition und Tagesgeschäft – die Entstehung von Vereinbarungen zur Integration . . . . .	12
1.4 Regulierungen auf EU-Ebene . . . . .	15
1.5 Aktuelle Entwicklungen und neue Herausforderungen für die betriebliche Integrationspolitik . . . . .	17
<b>2. Methodisches Vorgehen . . . . .</b>	<b>19</b>
<b>3. Ergebnisse . . . . .</b>	<b>21</b>
<b>4. Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Detail . . . . .</b>	<b>32</b>
4.1 Volkswagen AG: Betriebsvereinbarung »Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« vom 1.7.1996 . . . . .	32
4.2 Aventis Pharma Deutschland: Gesamtbetriebsvereinbarung »Partnerschaftliches Verhalten und sozial adäquater Umgang am Arbeitsplatz« vom 1.9.2000 . . . . .	39
4.3 Ford Werke AG: Betriebsvereinbarung »Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« vom 1.2.2002 . . . . .	47
4.4 Deutsche Bahn AG: Konzernbetriebsvereinbarung »Für Gleichbehandlung und kollegiales Miteinander – Gegen Fremdenfeindlichkeit und antidemokratische Tendenzen« vom 20.9.2000 . . . . .	52

4.5 Kreisverwaltung Groß-Gerau: »Dienstvereinbarung gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz« vom 18.12.2000 . . . . .	57
4.6 Fraport AG (Frankfurt am Main): »Regelungsabrede über Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« vom 1.1.2001 . . . . .	63
4.7 S-Bahn Berlin: Betriebsvereinbarung (ohne Titel) vom 22.2.2001 . . . . .	68
4.8 Feuerverzinkerei Voigt & Müller (Frankfurt/Oder): »Betriebsvereinbarung zum Schutz vor Diskriminierung und Förderung der Gleichbehandlung« vom 30.11.2001	74
<b>Literatur und Internet-Adressen . . . . .</b>	<b>80</b>
<b>Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans Böckler Stiftung . . . . .</b>	<b>83</b>

# Vorwort

Die vorliegende Studie hat das Ziel, die Erfahrungen von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen mit ihren Betriebsvereinbarungen zu analysieren, um auf Chancen und Handlungsoptionen bei derartigen bilateralen Verständigungen hinzuweisen. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

Mit den Fallstudien wollen wir zeigen, wie betriebliche Vereinbarungen in der Praxis gelebt werden. Wir wollen Praktiker in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen dabei unterstützen, eigene Ideen zur Umsetzung und Sicherstellung von partnerschaftlichem und respektvollem Umgang am Arbeitsplatz zu entwickeln.

Betriebsvereinbarungen sind von großer Bedeutung. Sie legen in einem Betrieb verbindlich fest, wie Chancengleichheit gestärkt und wie mit auftretenden Diskriminierungen umgegangen werden kann. Sie bekräftigen nachhaltig, dass Fremdenfeindlichkeit und Diskriminierung nicht geduldet werden. Betriebsintern und -extern wird durch sie deutlich Position bezogen.

Das Nichtvorhandensein von schweren Fällen von Fremdenfeindlichkeit bedeutet nicht, dass es keine weit verbreitete latente Fremdenfeindlichkeit oder Diskriminierung gibt. Denn diese äußert sich oft nicht in offenen Konflikten, sondern in kleinen, manchmal unbewussten Benachteiligungen bestimmter Gruppen.

Betriebsvereinbarungen gegen Diskriminierungen sind gerade dort wichtig, wo sie das Augenmerk auf den alltäglichen, »normalen« Umgang miteinander richten. Unser besonderer Dank gilt allen Interviewpartnern und -partnerinnen, die sich für unsere Befragungen zur Verfügung gestellt haben.

Dr. Manuela Maschke





# 1. Aspekte betrieblicher Integrationspolitik

## 1.1 Konfliktsituationen im betrieblichen Alltag

Soziale Konflikte gehören zu unserem Alltag. Ständig geraten wir in Konflikt mit anderen. In so genannten »low cost«-Situationen geht es oft um Kleinigkeiten: Welchen Fernsehfilm sehen wir? Gehen wir ins Kino oder in die Kneipe? Wer schläft am Wochenende aus, wer steht mit den Kindern auf? Seltener geht es in »high cost«-Situationen um schwerwiegende Fragen, bei denen der Konfliktausgang für mindestens eine Konfliktpartei gravierende Folgen hat, wie z. B. beim Sorgerecht. Objektive Definitionskriterien für low- oder high cost-Konflikte gibt es nicht. Die Konfliktparteien bewerten die Konflikthalte subjektiv. Was sich für den einen als Lappalie darstellt, kann für den anderen von erheblicher Tragweite sein. Durch Kommunikationsstörungen können sich low cost-Konflikte schnell zu high cost-Konflikten wandeln.

Jede Innovation birgt zunächst Konflikte: Sie bringt die Einführung von etwas Neuem sowie Ersatz und Verlust des (lieb gewonnenen) Alten. Routinen brechen auf, Handlungssicherheiten gehen verloren, Neues muss erlernt werden. Andererseits haben viele Konflikte einen innovativen, produktiven Effekt: Sie »reinigen die Luft«, inspirieren zu neuen Ideen. Sie können jedoch sowohl dem Einzelnen als auch dem System schaden. Vor allem, wenn Kompromisse fehlen, wenn keine faire Auseinandersetzung stattfindet, wenn eine Konfliktpartei einseitig Nachteile erfährt. In diesen Fällen können Konflikte Betroffene erheblich schädigen bzw. ein System finanziell stark belasten.

Sexuelle Belästigung, Mobbing sowie Diskriminierungen aufgrund objektiver Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft oder erworbener Merkmale wie religiöse bzw. politische Weltanschauung oder sexuelle Präferenz gehören zu den einseitig schädigenden sozialen Kon-

flikten. Betroffene leiden mitunter stark, Unternehmen tragen hohe Kosten.

Zudem verhindern Diskriminierungen mitunter, dass vorhandene Potenziale erkannt und genutzt werden. Beispielsweise verfügen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund oft über Mehrsprachigkeit und Interkulturalität, die einem Unternehmen durchaus zugute kämen. Oft geschehen Diskriminierungen unbewusst und wiegen dennoch schwer, wie etwa im Falle von kulturspezifischen Einstellungstests oder bei Nichtanerkennung von im Ausland erworbenen Qualifizierungsnachweisen. Sie können zu erheblichen Ungleichbehandlungen führen.

Unternehmen sind daher aus ethischen und ökonomischen Gründen gut beraten, gegen Konflikte und (un)bewusste Diskriminierungen frühzeitig vorzugehen. Aus präventiver Sicht geht es um die Schaffung eines partnerschaftlichen, respektvollen Arbeitsklimas. Beschäftigte müssen dafür sensibilisiert werden, dass Diskriminierungen schwerwiegende Angriffe auf die Würde des Menschen sind; dass vermeintlich unbedeutende Sprüche, Anspielungen und Witze als Beleidigung und Diskriminierung empfunden werden können. Eine Kultur der Zusammenarbeit kann Diskriminierungen frühzeitig erkennen und vermeiden – bewusste Diskriminierung durch Sanktion, unbewusste Diskriminierung durch Kommunikation zur Förderung eines besseren gegenseitigen Verständnisses.

Trotzdem werden Diskriminierungen und Ungleichbehandlungen nicht vollständig zu verhindern sein. Denn ihre Ursachen liegen teilweise außerhalb des Einflussbereiches eines Unternehmens. Daher ist es sinnvoll, Betroffenen die Möglichkeit zu geben, sich zu wehren. Betriebsinterne Stellen können ihnen bei der Konfliktbewältigung helfen. Dies setzt voraus, dass Unternehmen Strukturen und geeignete Institutionen schaffen, die sich mit dem Problem ernsthaft auseinandersetzen. Verfahrensregeln und ein Sanktionskatalog im Rahmen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten und gegen Diskriminierungen am Arbeitsplatz dienen dazu, Konflikte zu lösen. Sie sind wirksame Instrumente des Konfliktmanagements.

## 1.2 Zur Bedeutsamkeit von Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Betriebs- und Dienstvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz und gegen fremdenfeindliche und andere Diskriminierungen bewähren sich in Unternehmen und Verwaltungen als ein wichtiges Instrument zur Förderung des gegenseitigen Respekts. Während Vereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten die Vielfalt in Unternehmen und Verwaltungen schützen, haben Vereinbarungen gegen Fremdenfeindlichkeit vor allem symbolische Kraft – nach innen und nach außen. Beide sind Ausdruck einer Unternehmenskultur, die den ethischen und wirtschaftlichen Nutzen von Vereinbarungen gleichermaßen erkennt. In Zeiten zunehmender Anforderungen an die Beschäftigten kann die Unternehmensleitung durch Vereinbarungen unterstreichen, dass partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz die Basis für ein positives Betriebsklima und damit für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens darstellt.

In Unternehmensleitlinien und -ethiken großer Konzerne findet man diese Einsicht inzwischen weit verbreitet. Die abgeschlossenen Vereinbarungen sind jedoch mehr als reine Willensbekundungen. Sie verpflichten Unternehmen dazu, gegen Verstöße wider die formulierten Grundsätze vorzugehen, sie schaffen einen verbindlichen Rahmen. Betroffene können sich auf sie berufen und Hilfe beanspruchen. Die gemeinsame Verpflichtung von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung ist von besonderer Bedeutung: Sie rückt die Einhaltung der Grundsätze ins Zentrum des Interesses des ganzen Unternehmens.

Einige, insbesondere angelsächsisch beeinflusste, Geschäftsleitungen verfolgen seit geraumer Zeit das aus den USA stammende »Diversity Management«. Es propagiert die Vielfalt unter den Angestellten als wertvolles Potenzial, das dazu beitragen kann, am Markt zu bestehen. In anderen Unternehmen stehen Gleichbehandlung und Interkulturalität im Mittelpunkt. In beiden Fällen garantieren entsprechende Betriebsvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz den Erhalt und die Nutzung von Vielfalt. In den Unternehmensleitlinien werden die abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen hervorgehoben, um der Ernsthaftigkeit der unternehmerischen Absicht Nachdruck zu verleihen.

### 1.3 Zwischen Tradition und Tagesgeschäft – die Entstehung von Vereinbarungen zur Integration

Betriebs- und Dienstvereinbarungen stehen in der Tradition sozialpartnerschaftlicher Migrationspolitik. Die arbeits- und sozialrechtliche Gleichstellung von Arbeitnehmenden unabhängig von ihrer Nationalität besteht in der Arbeitswelt schon seit langem. So galt bereits seit der ersten Anwerbung von ausländischen Arbeitnehmern 1955 eine weitgehende arbeits- und sozialrechtliche Gleichstellung, die mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 vervollständigt wurde. Die Integration von ausländischen Arbeitnehmenden gehört laut Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsgesetz zu den wichtigsten unternehmensinternen Aufgaben. Entsprechende Maßgaben und Gesetze sind für Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung bindend. Sie übertragen den handelnden Akteuren (Betriebs-/Personalrat, Jugend-/Auszubildendenvertretung, Aufsichtsrat, Geschäftsführung etc.) die Verantwortung dafür, Antidiskriminierungsstrategien im Betrieb umzusetzen.

#### § 75 Betriebsverfassungsgesetz

»(1) Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen wegen ihrer Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.«

#### § 80 Betriebsverfassungsgesetz

»(1) Der Betriebsrat hat folgende allgemeine Aufgaben:  
[...] die Integration ausländischer Arbeitnehmender im Betrieb und das Verständnis zwischen ihnen und den deutschen Arbeitnehmenden zu fördern, sowie Maßnahmen zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit im Betrieb zu beantragen.«

Vor diesem Hintergrund wurde am 21. Oktober 1995 die so genannte »Florenzer Erklärung« der europäischen Sozialpartner über die Verhütung von Rassendiskriminierung und Fremdenfeindlichkeit sowie Förderung der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz verabschiedet. Darin bekräftigen die Sozialpartner, »welch große Bedeutung sie der Realisierung einer demokratischen, pluralistischen Gesellschaft in Europa beimessen, die von Solidarität und Achtung vor der Würde aller Menschen charakterisiert ist. Die Beseitigung aller Formen der Rassendiskriminierung und die Förderung der Chancengleichheit sind Grundwerte des gemeinsamen kulturellen Erbes und Bestandteil der Rechtstradition aller europäischen Staaten.«

Betriebs- und Dienstvereinbarungen sollen die rechtliche Gleichstellung durch Maßnahmen faktisch ergänzen. Die erste Betriebsvereinbarung für partnerschaftliches Verhalten und gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz stammt aus dem Jahr 1994 von der Preussag Stahl AG. Sie trägt den Titel »Allgemeine Grundsätze für die Behandlung aller Betriebsangehörigen«. Im Vordergrund steht das Verbot der Benachteiligung aufgrund Nationalität und ethnischer Herkunft und damit die Integration der ausländischen Beschäftigten. Sie thematisiert jedoch auch Diskriminierungen aufgrund Religion, Geschlecht und politischer Aktivität.

Anstoß zum Abschluss der ersten Betriebsvereinbarungen könnten die fremdenfeindlichen, gewaltsamen Übergriffe in Hoyerswerda (1991), Rostock (1992), Mölln (1992) und Solingen (1993) gegeben haben. Schnell reagierte man etwa in Hamburg mit einer »Gemeinsamen Erklärung des Personalrates und der Bezirksamtsleitung des Bezirksamtes Harburg vom 4. 12. 1992.«

---

»Angesichts der Eskalation der Gewalt gegen ausländische Mitmenschen in unserem Land, deren entsetzlicher Höhepunkt die mörderischen Brandanschläge in Mölln sind, rufen wir gemeinsam alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes dazu auf, entschlossen und konsequent gegen Gewalt und jegliche andere Diskriminierung gegenüber Ausländerinnen und Ausländern vorzugehen.«

---

Spätere Betriebs- und Dienstvereinbarungen gegen Fremdenfeindlichkeit erwähnen in ihren Präambeln zwar nicht mehr jene gewaltsamen Übergriffe, richten sich jedoch gegen zunehmende Fremdenfeindlichkeit in der Gesellschaft generell. Seit Mitte der 1990er Jahre gewinnen Vereinbarungen an Bedeutung, die sich nicht nur mit dem Schutz vor (ethnischer) Diskriminierung befassen, sondern zudem Schutz vor sexueller Belästigung und Mobbing sichern.

Dieses Bild ergibt sich aus der Analyse und Handlungsempfehlung »Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft« (Semihä u. a. 2004), der 28 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zugrunde liegen. Diese thematisieren großteils alle drei Formen der Diskriminierung am Arbeitsplatz – sexuelle Belästigung, Mobbing und Fremdenfeindlichkeit. Unternehmen und Verwaltungen, die über derartige Betriebs- oder Dienstvereinbarungen verfügen, stammen aus einem weiten Branchenspektrum, vornehmlich jedoch aus dem verarbeitenden Gewerbe und der öffentlichen Verwaltung. Bei den Unternehmen handelt es sich in der Regel um größere, selten um mittelständische Betriebe. Geographisch herrscht gleichmäßige Verteilung: Betriebe mit Vereinbarungen gegen Diskriminierungen finden sich in den alten sowie den neuen Bundesländern.

Die Zahl an Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema stieg zwischen 1999 und 2001 sprunghaft, der Großteil wurde in den Jahren 2000 und 2001 geschlossen. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass der öffentliche Dienst in diesen Jahren mit dem Abschluss entsprechender Dienstvereinbarungen begann. Ein weiterer Grund mag die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 sein. Der neu eingeführte § 88 Nr. 4 BetrVG regelt, dass Maßnahmen zur Integration ausländischer ArbeitnehmerInnen sowie zur Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein können. Daraufhin erstellte der DGB Bundesvorstand in Zusammenarbeit mit der IG Metall und der IG BCE eine Musterbetriebsvereinbarung zur Gleichbehandlung. Insgesamt folgten DGB und Einzelgewerkschaften mit umfangreichen Aktivitäten für Chancengleichheit und Antidiskriminierung.

## 1.4 Regulierungen auf EU-Ebene

Gleichzeitig weitete sich die Diskussion über Maßnahmen gegen Diskriminierung auf EU-Ebene aus. Ergebnis war der Erlass zweier EU-Richtlinien im Jahr 2000: Die Richtlinie 2000/43/EG vom 29. Juni 2000 betrifft die Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft. Die Richtlinie 2000/78/EG vom 27. November 2000 definiert den Rahmen für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. In beiden Richtlinien lautet Artikel 3 Absatz 1 wie folgt:

»Im Rahmen der auf die Gemeinschaft übertragenen Zuständigkeiten gilt diese Richtlinie für alle Personen in öffentlichen und privaten Bereichen, einschließlich öffentlicher Stellen, in Bezug auf

- a) die Bedingungen – einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen – für den Zugang zu unselbständiger und selbständiger Erwerbstätigkeit unabhängig vom Tätigkeitsfeld und beruflicher Position einschließlich des beruflichen Aufstiegs;
- b) den Zugang zu allen Formen und allen Ebenen der Berufsberatung, der Berufsausbildung, der beruflichen Weiterbildung und der Umschulung, einschließlich der praktischen Berufserfahrung;
- c) die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, einschließlich der Entlassungsbedingungen und des Arbeitsentgelts;
- d) die Mitgliedschaft und Mitwirkung in einer Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberorganisation oder einer Organisation, deren Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe angehören, einschließlich der Inanspruchnahme der Leistungen solcher Organisationen.«

Beide Richtlinien haben engen Bezug zum Berufsleben. Erstere bekämpft vorrangig Diskriminierung aufgrund Rasse und ethnischer Herkunft. Die zweite Richtlinie fokussiert Diskriminierung aufgrund Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung (jeweils Artikel 1). Beide Richtlinien fordern unter der Überschrift »Sozialer Dialog« (Artikel 11 bzw. 13) von den EU-Mitgliedstaaten »geeignete Maßnahmen zur Förderung des sozialen Dialogs zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern mit dem Ziel, die Verwirklichung des



Gleichbehandlungsgrundsatzes durch Überwachung der betrieblichen Praxis, durch Tarifverträge, Verhaltenskodizes, Forschungsarbeiten oder Austausch von Erfahrungen und bewährten Lösungen voranzubringen« (Absatz 1). Zudem sollen Arbeitgeber und Arbeitnehmer »auf geeigneter Ebene Antidiskriminierungsvereinbarungen [...] schließen« (Absatz 2). Vor diesem Hintergrund sind Betriebs- und Dienstvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz und gegen Diskriminierung ein zentrales Instrument zur Umsetzung der EU-Richtlinien.

Neben den beiden EU-Richtlinien aus dem Jahr 2000 ist insbesondere die EU-Richtlinie 2002/73 aus dem Jahr 2002 relevant. Sie behandelt die Gleichstellung von Männern und Frauen hinsichtlich Beschäftigungszugang, Berufsausbildung, Aufstiegsmöglichkeit und Arbeitsbedingungen. Auch sie soll Diskriminierung aufgrund des Geschlechts verhindern und zudem vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz schützen.

Die Umsetzung der Richtlinien in die deutsche Gesetzgebung steht noch aus. Nach langer Diskussion scheiterte Mitte 2005 die Verabschiedung des von der regierenden Koalition aus SPD und Bündnis-90/Die Grünen erarbeiteten »Antidiskriminierungsgesetzes« (ADG). Geplant war, dass Verstöße gegen die gesetzlichen Regelungen durch das Unternehmen rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Arbeitnehmerrechte, z. B. auf Diskriminierungsfreiheit am Arbeitsplatz, sollten einklagbar werden. Zugleich sollten Unternehmen bei Diskriminierungen und Ungleichbehandlungen im Unternehmen weit über das bisherige Maß hinaus Schadensersatz leisten. Neben der verursachenden Person hätte auch das Unternehmen juristisch in der Pflicht gestanden, wenn dessen Vorsorge unzureichend war. Gerade dieser Punkt traf bei den Arbeitgebern auf Widerstand. Die Gewerkschaften dagegen hatten noch weiter gehende Vorstellungen zum Antidiskriminierungsgesetz, das letztlich in der Legislaturperiode 2002 bis 2005 des Deutschen Bundestages nicht verabschiedet wurde. Da die EU-Richtlinien jedoch umgesetzt werden müssen, steht das Thema weiterhin auf der politischen Agenda.

## **1.5 Aktuelle Entwicklungen und neue Herausforderungen für die betriebliche Integrationspolitik**

Zahlreiche Unternehmen bzw. Verwaltungen haben mittlerweile Vereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten und gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz verfasst und erfüllen damit die Forderung der EU-Richtlinien. Vielfach reagierten sie jedoch nicht erst auf die Diskussion zum Antidiskriminierungsgesetz, sondern schufen bereits vorher eigeninitiativ die Grundlagen für einen partnerschaftlichen, respektvollen Umgang im Betrieb. Man hatte erkannt, dass Maßnahmen gegen Diskriminierung und für Chancengleichheit sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der MitarbeiterInnen liegen. Zahlreiche Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen diskutierten das Thema lange vor der europäischen Maßnahmeninitiative und trafen gemeinsam umsetzbare Regelungen. Diese Tatsache verdient – trotz noch bestehender Umsetzungsprobleme – deutliche Anerkennung. Die ersten Erfahrungen dieser Unternehmen und Verwaltungen bei der Umsetzung ihrer Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind heute für andere Unternehmen hilfreich.

Neben den EU-Richtlinien bestehen weitere Gründe für eine intensive innerbetriebliche Auseinandersetzung mit dem Thema. Angesichts der europäischen Entwicklungen erweist es sich als hochaktuell. Deutschland wird weiterhin Einwanderungsland bleiben. Dabei werden sich – wie auch schon in den Jahren zuvor – die Migrationsursachen, die Herkunftsländer und die jeweiligen emigrierenden Bevölkerungsanteile verschieben. Erwartungsgemäß wird der Bevölkerungsanteil an Immigranten aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten in Deutschland steigen.

Darüber hinaus gelangte man jüngst vor allem in Großunternehmen zu entscheidenden Erkenntnissen: Eine heterogene Belegschaft stellt ein soziales Kapital und eine vielseitige Ressource dar. Die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts, unterschiedlicher Bildung und ethnischer Herkunft enthält bei richtigem Einsatz ein hohes innovatives Potenzial. Diesen Einsichten zufolge sind die Abteilungen »Human Resources« und »Diversity« stark angewach-

sen, interkulturelle Überlegungen werden in das Management eingebunden. In einigen Unternehmen (z. B. Deutsche Telekom, Deutsche Post World Net) wurde die Frauenbeauftragte zur »Beauftragten für Chancengleichheit und Diversity«. Global agierende Unternehmen entwickeln angesichts der eigenen Internationalität Strategien zur produktiven Nutzung des heterogenen Mitarbeiterpotenzials. Betriebsvereinbarungen für einen respektvollen Umgang am Arbeitsplatz verleihen der Interkulturalität und den Konzepten von Diversity Management oder Cultural Mainstreaming einen verpflichtenden Charakter. Sie symbolisieren nach außen die Ernsthaftigkeit des interkulturellen Ansatzes. Nach innen garantieren sie den Mitarbeitenden, sich bei Verletzung ihrer Würde auf mehr als eine Absichtserklärung des Unternehmens berufen zu können.

Es bestehen damit für Unternehmen und Belegschaften verschiedene Gründe, sich mit Gleichbehandlung und Integration zu beschäftigen. Während in Großunternehmen und öffentlichen Verwaltungen der Prozess der Maßnahmenimplementierung seit geraumer Zeit an Dynamik gewinnt, setzen sich bisher wenige mittelständische Unternehmen mit der Materie auseinander. Doch die Einsicht zur Notwendigkeit, sich auf Betriebsebene mit Vielfalt und Antidiskriminierung zu beschäftigen, wird sich mit Sicherheit in naher Zukunft durchsetzen.

## 2. Methodisches Vorgehen

Um Einblicke in Entstehungsgeschichte, Umsetzung und Wirkung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten und gegen Diskriminierungen am Arbeitsplatz zu erhalten, fanden im Rahmen dieser Auswertung zahlreiche Gespräche mit Unternehmensleitungen und Betriebsräten statt. Voraussetzung war, dass der Schutz vor Diskriminierung aufgrund von Abstammung und Nationalität der zentrale Punkt in der Vereinbarung des jeweiligen Unternehmens war. Betriebe, deren Vereinbarungen nur Schutz vor Mobbing und/oder sexueller Belästigung behandeln, blieben unberücksichtigt. Branchenstruktur und regionale Verteilung der Unternehmen und Verwaltungen sollten möglichst stark variieren. Zudem war es das Ziel, Vereinbarungen älteren und jüngeren Datums zu analysieren.

Ein eigens entwickelter Fragenleitfaden gliedert die Interviews inhaltlich in vier Sequenzen: Zunächst werden nach Vorstellung des Projektes einige Eckdaten zum Unternehmen aufgenommen (Sequenz 1). Das eigentliche Interview beginnt mit Recherchen zur Entstehungsgeschichte der Vereinbarung (Sequenz 2). Daraufhin erfolgt eine Inhaltsanalyse der konkreten Vereinbarung (Sequenz 3), deren Auswirkungen letztlich erörtert werden (Sequenz 4).

Die Interviews werden mit folgendem Einleitungssatz eröffnet:

»Die Betriebs-/Dienstvereinbarung ... [Titel] ist vom ... [Datum]. Wenn Sie zurückdenken – können Sie schildern, wie es zu der Betriebs-/Dienstvereinbarung kam?«

Der Vorsatz garantiert, dass sich alle Auskünfte auf eine bestimmte Vereinbarung in der Fassung eines bestimmten Datums beziehen. Bei den anschließenden Ausführungen des Gesprächspartners wird darauf geachtet, dass folgende Aspekte angesprochen werden:

- Wer hat die Vereinbarung initiiert?
- Gab es einen konkreten Anlass?

- Welche Argumente sprachen für, welche gegen eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung?
- Welche Widerstände waren zu überwinden?
- Gab es Rückschläge bei der Konzeption?
- Wurden bestimmte Inhalte seitens des Betriebsrates/der Geschäftsführung vorgeschlagen, aber von der Geschäftsleitung/dem Betriebsrat nicht akzeptiert?
- Was hatte man sich im Vorfeld von der Betriebsvereinbarung versprochen?
- Inwieweit wurde die Belegschaft über ihre Vertreter hinaus in den Erarbeitungsprozess involviert?

Sequenz 3 thematisiert konkrete Inhalte und Verfahrensweisen. Der Leitfaden wurde jeweils auf die individuellen Vereinbarungen abgestimmt. Betriebliche Besonderheiten wie z.B. Kundenkontakte von Mitarbeitenden werden berücksichtigt. Auch Sequenz 4 wurde für jedes Unternehmen individuell konzipiert. Konkrete Fälle von Diskriminierung und die Wirkung der Betriebsvereinbarung auf das Betriebsklima werden erörtert. Zuletzt steht die Frage im Vordergrund, inwieweit Partnerschaftlichkeit im Unternehmen tatsächlich realisiert wird.

### 3. Ergebnisse

#### Zwei Vereinbarungstypen

Als Gründe für die Abfassung der Betriebsvereinbarungen nennen die Präambeln zum einen allgemeine gesellschaftliche Trends und/oder soziale Verantwortung, wie die Formulierung der Fraport AG zeigt.

---

»Vor dem Hintergrund der Zunahme fremdenfeindlicher und rechts-extremer Gewalt und der Notwendigkeit, diese zu bekämpfen, sind alle gesellschaftlichen Gruppen gefordert, Beiträge zu leisten für ein demokratisches, an den Grundsätzen von Humanität und Menschenwürde orientiertes Miteinander, um so einem Klima von Hass und Gewalt bereits im Ansatz zu begegnen.«

---

In anderen Fällen, wie z.B. bei der Volkswagen AG, stehen ökonomische Aspekte, insbesondere der wirtschaftliche Nutzen des Unternehmens, im Vordergrund.

---

»Eine Unternehmenskultur, die sich durch partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.«

---

Das Beispiel der Fraport AG ist typisch für Vereinbarungen, die sich speziell mit dem Schutz vor fremdenfeindlicher Diskriminierung befassen. Sie treten ein für Gleichbehandlung und gegen Benachteiligung

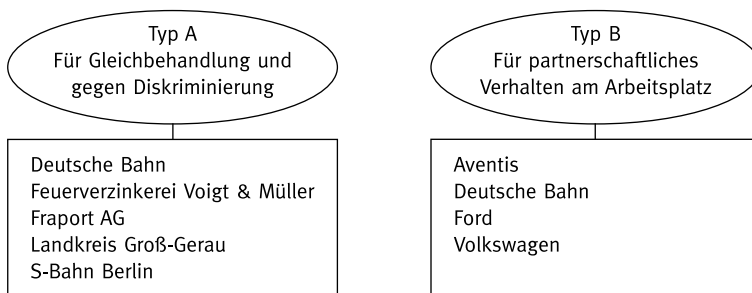
von Personen ausländischer Herkunft. Die Präambeln verweisen auf die zunehmende Fremdenfeindlichkeit in der Gesellschaft und die Notwendigkeit, dagegen ein Zeichen zu setzen. Auslöser und Bezug ist damit ein gesellschaftlicher Sachverhalt, dem es inner- und außerbetrieblich zu begegnen gilt.

Die Formulierung der Volkswagen AG ist wiederum typisch für Vereinbarungen, die für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz kämpfen. Schutz vor Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung aufgrund ethnischer Herkunft, Weltanschauung, Geschlecht, Alter, sexueller Präferenz und Behinderung sind thematische Aspekte. Die entsprechenden Präambeln betonen in der Regel die Bedeutung eines positiven Arbeitsklimas für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Vereinbarung reagiert nicht auf einen konkreten Auslöser, sondern bezieht sich allgemein auf innerbetriebliche Vorkommnisse und Abläufe.

Anhand der vorliegenden Analyse lassen sich zwei Typen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen differenzieren (vgl. Abbildung 1):

- **Typ A:** Vereinbarungen für Gleichbehandlung und gegen – insbesondere fremdenfeindliche – Diskriminierung (S-Bahn Berlin, Deutsche Bahn AG, Landkreis Groß-Gerau, Fraport AG, Feuerverzinkerei Voigt & Müller)
- **Typ B:** Vereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz (Ford Werke AG, Aventis, Deutsche Bahn AG, Volkswagen AG)

**Abbildung 1: Vereinbarungstypen und Zuordnung der Unternehmen**



Es ergaben sich folgende Besonderheiten: Die Deutsche Bahn AG schließt zwei Betriebsvereinbarungen (Typ A und B) ab; alle überregional bzw. global agierenden Unternehmen vereinbaren Typ B – mit Ausnahme der Fraport AG. Die Gespräche zeigen jedoch, dass auch in diesem Unternehmen die Sanktionierung von Fremdenfeindlichkeit ein Punkt von vielen ist. Genau wie bei allen anderen großen Unternehmen spielt auch der Schutz vor Mobbing, sexueller Belästigung und anderen Diskriminierungen in der Vereinbarung eine wichtige Rolle.

## **Impulse für die Gestaltung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen**

Zentrales Anliegen der Betriebsvereinbarungen des Typs A ist in allen Fällen ein Zeichen gegen Fremdenfeindlichkeit zu setzen – nach innen und nach außen. Vielfach wollte man auf diese Weise dem allgemeinen gesellschaftlichen Trend zunehmender Fremdenfeindlichkeit entgegenwirken. In einigen Fällen, etwa der S-Bahn Berlin und der Deutschen Bahn, sah man sich jedoch zusätzlich gezwungen, auf unternehmensinterne Vorkommnisse zu reagieren. Bei der S-Bahn Berlin etwa häuften sich Übergriffe auf Fahrgäste mit schwarzer Hautfarbe.

---

»Wir hatten in den 90er Jahren des Öfteren Übergriffe durch Rechtsradikale auf Fahrgäste. Generell kam es durchaus zu Übergriffen auf Farbige und ausländische Fahrgäste in unseren Zügen. Wir fragten uns, wie wir unsere Mitarbeiter, die eine Schutzfunktion vor Ort haben, sensibilisieren können, damit sie im Vorfeld derartige Ereignisse erkennen und gegebenenfalls einschreiten – also Zivilcourage zeigen. Die Initialzündung [für die Betriebsvereinbarung] war ein Vorfall, bei dem ein Farbiger aus dem fahrenden Zug gestoßen wurde. Das löste große Betroffenheit aus. Wir überlegten: Was können wir tun?«<sup>1</sup>

---

1 Alle wiedergegebenen Gesprächsausschnitte wurden sprachlich aufbereitet, um eine bessere Lesbarkeit zu ermöglichen.



Auch bei der Deutschen Bahn AG trugen Übergriffe in den Zügen zur Erarbeitung der Betriebsvereinbarung »Für Gleichbehandlung und kollegiales Miteinander – Gegen Fremdenfeindlichkeit und antidemokratische Tendenzen« bei.

---

»Hinzu kamen Übergriffe von rechtsextremen Jugendlichen auf Bahnbeschäftigte – Zugbegleiter oder Lokführer. In einem Fall haben randalierende Rechtsextremisten in einem EC-Zug einen Tisch losgerissen und aus dem Fenster geworfen. Er wurde mit hoher Geschwindigkeit durch das Fenster des Lokführerstandes eines entgegenkommenden Zuges geschleudert. Der Lokführer wurde dabei schwer verletzt und dauerhaft geschädigt. Das sind Ereignisse, die sehr nahe gehen. Wir wurden wach und sagten uns: Wir wollen ein Zeichen setzen!«

---

In beiden Fällen beschleunigte das Fehlverhalten seitens der Kunden die Erkenntnis, dass der Abschluss einer Betriebsvereinbarung und damit ein Schritt gegen Fremdenfeindlichkeit notwendig waren. Insgesamt gab es laut Unternehmensberichten innerbetrieblich, d.h. im Verhältnis der deutschen und ausländischen Mitarbeitenden zueinander, so gut wie keine größeren Probleme mit Fremdenfeindlichkeit. Einzig bei der S-Bahn Berlin kam es zu antisemitischen Beleidigungen eines Kunden durch einen Mitarbeiter, dem daraufhin gekündigt wurde.

Diskriminierungen treten in der Regel inmitten einer Gruppe auf, die dieses Handeln unterstützt bzw. toleriert. Die befragten Unternehmen und Verwaltungen schufen schon lange vor Einführung der Betriebsvereinbarungen ein Arbeitsklima, das Fremdenfeindlichkeit nicht duldet. Mag es in Einzelfällen schwarze Schafe unter den Mitarbeitenden geben – in einem Umfeld, das ihre Gesinnung ablehnt, können sie diese nicht zum Ausdruck bringen. Generell fällt auf, dass nur vereinzelt von konkreten, schweren Fällen fremdenfeindlicher Diskriminierung berichtet wird. Grund dafür dürfte die gute Integration der verschiedenen Gruppen in betriebliche Sozialgefüge sein. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Studie zu Migration und betrieblichen Arbeitsbeziehungen (Schmidt 2005). Demnach existieren zwar sozialstrukturelle Ungleichheiten in den Betrie-

ben, nicht jedoch als Folge betrieblicher Diskriminierung aufgrund der Herkunft. Die sozialen Beziehungen zwischen Beschäftigten verschiedener Herkunft erweisen sich als überwiegend kollegial.

Eine Untersuchung des Deutschen Jugendinstitut aus dem Jahr 2005 zu Beziehungen von Auszubildenden untereinander stützt dieses Ergebnis. Ihr zufolge stellt sich das interkulturelle Zusammenleben von Jugendlichen in Betrieben als problemlos dar. Entgegen Untersuchungen, die von einer Tendenz zu »Parallelgesellschaften« ausgehen, werde das interkulturelle Zusammenleben als Normalität empfunden.

Aufgrund dieser Tatsachen stehen die Themen Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung in den meisten Unternehmen weit höher auf der Problemliste. Zum Schutz der Betroffenen entwickelte man in vielen Fällen eine Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung des Typs B. Teils waren innerbetrieblich Fälle aufgetreten, teils führte die Aktualität des Themas<sup>1</sup> zu Bestrebungen, präventive Maßnahmen vorzunehmen. Beispielhaft ist die Entstehung der Betriebsvereinbarung bei Aventis aus Sicht des Betriebsrates.

---

»Der Betriebsrat wurde auf das Thema immer wieder von einzelnen Beschäftigten aufmerksam gemacht. Es gab Anfragen zum Thema Mobbing. Nach Kontaktaufnahme zur Mobbing-Zentrale in Hamburg bot diese an, einen Infostand zu organisieren. Wir nahmen das Angebot an, der Infostand verzeichnete großen Zulauf. Das signalisierte, dass das Thema für die Beschäftigten von hohem Interesse ist – obwohl sich nur vereinzelt Betroffene an den Betriebsrat wandten und sich als Mobbing-Opfer erklärten. Doch da das Interesse so groß war, musste man erwägen, vorsorglich eine Vereinbarung zu erarbeiten. Um alle Anfänge bereits im Keim zu ersticken ...«

---

Auch die Gesprächspartner der Deutschen Bahn AG und der S-Bahn Berlin maßen Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung

1 Das Phänomen Mobbing wurde 1993 in Schweden durch den Arbeitspsychologen Leymann in die Arbeitswelt getragen und fand große Aufmerksamkeit.

aufgrund sexueller Präferenzen größere Brisanz und innerbetrieblichen Handlungsbedarf bei. Demzufolge beteiligte sich etwa die S-Bahn Berlin im Jahr 2003 erstmals mit einem Party-Wagen am Christopher Street Day in Berlin, um die Unvoreingenommenheit des Unternehmens gegenüber Homosexuellen zu demonstrieren.

## **Initiatoren der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen**

Treibende Kräfte für eine Betriebsvereinbarung gegen Fremdenfeindlichkeit (Typ A) bei Fraport, S-Bahn Berlin und Feuerverzinkerei Voigt & Müller waren einzelne Mitglieder der Unternehmensleitung. Ihr Anliegen wurde von der Arbeitnehmervertretung ohne Ausnahme unterstützt. Trotzdem ist dieser hohe Anteil von Vereinbarungen des Typs A, entstanden durch Initiativen Einzelner, sehr auffällig. Alle drei Initiatoren zeichnen sich durch starkes soziales Engagement aus. In ihren Augen steht der gesellschaftliche Auftrag, die so genannte »Corporate Social Responsibility«, eines Unternehmens im Vordergrund.

---

»Initiator war eindeutig unser damaliger Arbeitsdirektor. Er ist politisch sehr aktiv. Er hatte durch seine persönliche Geschichte, durch Flucht und Ähnliches erlebt, was es bedeutet, diskriminiert zu werden. Er engagierte sich persönlich sehr im Verein für Menschenrechte und Durchsetzung des Völkerrechts und war ein sehr aktives Mitglied.«

---

Initiative für Betriebs- und Dienstvereinbarungen des Typs B ergriff in der Regel die Arbeitnehmervertretung. Unternehmensleitungen reagierten oft zunächst zurückhaltend. Man sah keine akute Notwendigkeit und empfand die bestehenden Rechtsgrundlagen als ausreichend. Nach einiger Überzeugungsarbeit jedoch stimmten sie zu und die Zusammenarbeit verlief ausgesprochen kooperativ. Das überzeugende Argument war die Prävention: Früherkennung von Konflikten und Schaffung von Transparenz erhöht die Wahrscheinlichkeit einer kommunikativen und

konstruktiven Lösung. Zudem wurden die Betriebsvereinbarungen vor allem in Großunternehmen in die Unternehmenskultur integriert. Welche Bedeutung eine Betriebsvereinbarung hat, auch wenn eine Unternehmenskultur beispielsweise bereits von Diversity Management geprägt ist, betont ein Betriebsratvertreter bei Ford.

---

»Diversity ist eine Unternehmensphilosophie. Eine Philosophie kann ich mir heute zu Eigen machen und morgen vergessen. Aber eine Betriebsvereinbarung ist ein Vertrag, den beide Parteien eingehen.«

---

Betriebsvereinbarungen haben verpflichtenden Charakter und sind betriebsnah. Nach Meinung der meisten Gesprächspartner sind dies die wichtigsten Gründe, sich nicht mit den bestehenden Gesetzen zu begnügen.

## **»Diskriminierung«: Probleme der Begriffsdefinition**

Alle Gesprächspartner verweisen auf Probleme bei der Definition von Diskriminierung, sexueller Belästigung und Mobbing. Die Vereinbarungen nennen daher teilweise Beispiele für unerwünschtes Verhalten. Die Volkswagen AG vermittelt zudem anhand einer Broschüre und periodischen Schulungen ausführlich, worin Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Mobbing bestehen und wie Betroffene reagieren können. Hiermit wird aktiv versucht, über die Betriebsvereinbarung hinaus Beschäftigte, Vorgesetzte sowie Führungskräfte zu sensibilisieren.

Anderenteils obliegt die Definition ausdrücklich dem »subjektiven Empfinden und Ermessen der Betroffenen«. In der ersten Phase eines Beschwerdeorgans definiert damit der/die Betroffene den Sachverhalt. Da es sich um ein subjektives Empfinden handelt, ist zunächst zu klären, wie der Fall bearbeitet werden soll. Dies setzt erhebliche Kompetenzen voraus. Aufgrund des unter Umständen schwierigen Klärungsverfahrens haben einige Unternehmen besondere Beschwerdestel-

len eingerichtet, deren MitarbeiterInnen in der Regel durch Schulungen auf ihre Aufgaben vorbereitet sind.

## **Das Beschwerdeverfahren**

In allen Betriebs- und Dienstvereinbarungen ist das Beschwerdeverfahren mehr oder weniger ausführlich geregelt. Die Verfahrensweisen unterscheiden sich kaum. Geschädigte Personen werden dazu angehalten, den/die VerursacherIn persönlich zurechtzuweisen und den Konflikt durch Aussprache zu lösen. Dazu kann eine Vertrauensperson herangezogen werden. Führt dies zu keiner Lösung, kann sich der/die Geschädigte zur Unterstützung, Beratung und Hilfe an verschiedene Beschwerdestellen wenden. Meist stehen hierfür Vertrauenspersonen, Vorgesetzte, Frauenbeauftragte, der Betriebs-/Personalrat und/oder das Personal-/Gesundheitswesen zur Verfügung. Sie unternehmen einen nächsten Klärungsversuch. Ist dieser ebenfalls erfolglos, wird der Fall an entsprechend höhere Stelle weitergeleitet, die entweder weitere Maßnahmen oder Sanktionen vorschlägt bzw. veranlasst. Der Sanktionskatalog reicht in allen Unternehmen von einer Belehrung bis zur Kündigung.

Einige Unternehmen haben zur Konfliktlösung gesonderte Beschwerdestellen eingerichtet, die in der Regel paritätisch besetzt sind: z. B. ein »Coaching-Team« (Aventis), eine »Beschwerdekommission« bzw. »Paritätische Kommission« (Deutsche Bahn AG), eine »Betriebliche Beratungsstelle« (Ford). Sie vermitteln bei persönlichen Gesprächen der Konfliktgegner und leiten bei Scheitern der Gespräche weitere Schritte bis hin zu Sanktionsvorschlägen ein.

Alle Unternehmen erhoffen sich durch ihre Vereinbarung und die darin festgelegten Beschwerdeverfahren, dass auftretende Konflikte möglichst schnell artikuliert und damit die Chancen für eine kommunikative Lösung erhöht werden. Die Einrichtung gesonderter Beschwerdestellen soll zudem potenziellen »Tätern« den Stellenwert der Vereinbarung und die entschiedene Ahndung von unsozialem Verhalten signalisieren.

Die Einschätzungen der Gesprächspartner, inwieweit Vereinbarungen zur kommunikativen Konfliktlösung beitragen, deuten in die gewünschte Richtung. Weder bei Aventis, der Deutschen Bahn AG noch bei Ford mussten die gesonderten Beschwerdestellen weitere Maßnahmen einleiten. Die Konflikte konnten durchweg auf den ersten Konfliktlösungsstufen beigelegt werden. Ein Vertreter des Betriebsrates und gleichzeitig Mitglied der betrieblichen Beratungsstelle bei Ford schildert die Verfahrensweise anschaulich.

---

»Wir sitzen nicht als Gremium zusammen, sondern die Mitglieder der Beratungsstelle stehen zunächst als Einzelpersonen und individuelle Ansprechpartner beratend zur Seite. Kommt die gewählte Vertrauensperson alleine zu keinem erfolgreichen Ergebnis, werden im Gremium ›Beratungsstelle‹ gemeinsam nächste Schritte erwogen: Soll die Geschäftsleitung offiziell informiert werden, um disziplinarische Maßnahmen einzuleiten? Aber dazu ist es bis jetzt noch nicht gekommen. Bisher konnte jedes einzelne Mitglied immer eine Regelung finden.«

---

## **Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen**

Wie bereits angedeutet, erweist sich die Lösung von Konflikten oft als schwierig, da sich die Sachlage in vielen Fällen nicht eindeutig darstellt. Die Vertrauenspersonen müssen gutes Gespür für den Fall entwickeln. Dies reicht jedoch nicht aus. Fachkenntnisse darüber, was als Diskriminierung zu bezeichnen ist und wie Konflikte gelöst werden können, sind notwendige Voraussetzung für eine gerechte Bearbeitung der Fälle. Kurz: Schulung und Fortbildung des Konfliktlösungspersonals sind unumgänglich. Sie vermitteln Spezialwissen und sensibilisieren Mitarbeitende, Vorgesetzte und Führungskräfte für die Vereinbarungsinhalte und ihre Umsetzung im Arbeitsalltag.

Fast alle Vereinbarungen enthalten einen entsprechenden Passus, faktisch bleibt es jedoch oft bei einer Absichtserklärung. In diesem zentra-

len Punkt variieren sowohl die formalen Festlegungen als auch deren praktische Umsetzung zwischen den Unternehmen stark. Große Unternehmen wie Aventis, Ford und Volkswagen führen Schulungen durch, beurlauben Verantwortliche für Seminare und Exkursionen oder bieten interne Qualifizierungsveranstaltungen an. In anderen Unternehmen sind die Möglichkeiten oft begrenzt: Kleine und mittelständische Unternehmen können es sich in der Regel zeitlich nicht leisten, MitarbeiterInnen für Schulungen freizustellen. In öffentlichen Verwaltungen fehlen häufig finanzielle Mittel. Einige Unternehmen setzen demzufolge auf ›learning by doing‹.

## **Der Nutzen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen für die Integration**

Im Arbeitsalltag von Unternehmen und Verwaltungen sind Betriebs- und Dienstvereinbarungen wirksame Instrumente sowohl eines vorbeugenden als auch eines lösenden Konfliktmanagements. Durchgehend steht ein präventives Ziel im Vordergrund: die Vermeidung von Belästigung und Diskriminierung. Die Vereinbarungen sensibilisieren Angestellte für dieses Thema und machen ihnen bewusst, dass verschiedene – auch unbewusste – Verhaltensweisen die Würde von KollegInnen verletzen können. Sie informieren über Sanktionen für gezielte Verletzungen und veranlassen, dass Führungskräfte, Personal- und Betriebsräte, Vertrauensleute sowie Auszubildende für die Früherkennung und Konfliktlösung geschult werden. Sensibilisierung, Sanktion, Weiterbildung – nach ersten Erfahrungen erfüllen die Regelungsabsprachen in den Vereinbarungen die an sie gestellten Ansprüche zur Prävention.

Auch der problemlösende Nutzen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen wird immer wieder betont. Sie schaffen Transparenz und Einblick darüber, was sich tatsächlich am Arbeitsplatz zwischen MitarbeiterInnen abspielt. So können mögliche Probleme erkannt und kommunikative Lösungen erarbeitet werden.

Vereinbarungen gelten als betriebsnah. Abgestimmt auf die spezifischen Bedürfnisse und Strukturen eines Unternehmens/einer Verwaltung vermögen sie effektive Instrumente und eindeutige Verfahrensweisen festzulegen. Diskriminierte Angestellte werden informiert und ermutigt, betriebliche Ansprechpartner auf die Sachlage hinzuweisen. Dieser Aufforderungscharakter von Vereinbarungen senkt die innerbetriebliche Stigmatisierungsgefahr, der sich Betroffene bei Offenlegung ihres Falles aussetzen. Ein weiterer erfahrungsgemäßer Vorteil: Vorbild macht Schule – für vergleichbare Fälle in anderen Abteilungen oder Arbeitsgruppen ...

Auch strukturelle Diskriminierungen, die z. B. den Aufstieg von fremdländischen Arbeitnehmenden erschweren, sollen mit den untersuchten Betriebsvereinbarungen verhindert werden. Ein Blick in die Statistiken zeigt, dass die Ausbildungsbeteiligung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund derzeit wächst. Der Abstand zu vergleichbaren Jugendlichen und jungen Erwachsenen aus der deutschen Mehrheitsgesellschaft bleibt allerdings im Wesentlichen erhalten. Auch bei den bereits im Beruf Stehenden zeigt sich: ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund – mit oder ohne Ausbildung – brauchen einen verstärkten Zugang zur Weiterbildung.

Trotz des allgemein anerkannten Nutzens von Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden sie von vielen Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlich gehandhabt, insbesondere bei Einstellungen, Beförderungen sowie Schulungen. Zudem variiert ihr Bekanntheitsgrad: Manche Unternehmen kommunizieren die Inhalte der Vereinbarung offen, andere hoffen dagegen auf Mundpropaganda. Einige dieser Unterschiede sollen durch die Darstellung der folgenden Fallbeispiele deutlich werden.



## **4. Betriebs- und Dienstvereinbarungen im Detail**

Im Folgenden werden die Inhalte der Betriebs- und Dienstvereinbarungen und die Maßnahmen zur Umsetzung genauer analysiert. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei Fragen, Probleme und Lösungen bei der Schaffung eines Betriebsklimas, das Diskriminierungen von Mitarbeitenden ausländischer Herkunft entgegenwirkt. Es wird dargestellt, welche konkreten Versuche von Unternehmensseite unternommen wurden und welche Erfahrungen seit Inkrafttreten der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung gemacht werden.

### **4.1 Volkswagen AG: Betriebsvereinbarung »Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« vom 1. 7. 1996**

Die Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG aus dem Jahr 1996 ist eine der ersten Betriebsvereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz. Sie thematisiert als Erste drei Aspekte von Diskriminierung – Mobbing, sexuelle Belästigung und Fremdenfeindlichkeit – gemeinsam in einer Vereinbarung.

Aufgrund dessen diente sie vielen anderen Unternehmen und Verwaltungen als Vorlage. Mehrere Gesprächspartner aus anderen Unternehmen und Verwaltungen betonten, dass sie auch durch die Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG dazu animiert wurden, eine eigene Vereinbarung zu entwerfen.

## **Aufbau und Inhalt der Betriebsvereinbarung**

Die Betriebsvereinbarung beruht auf einer Gliederung, die sich auch in vielen anderen Vereinbarungen wieder findet. Die Präambel unterstreicht die Bedeutung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Der Geltungsbe-  
reich wird personell für alle Beschäftigten und räumlich für alle Werke der Volkswagen AG festgelegt. Damit ist die Vereinbarung nicht nur für das Hauptwerk in Wolfsburg, sondern auch für die anderen deutschen Standorte bindend.

Die Grundsätze beschreiben Verhaltensweisen, die zur Verletzung der Würde des Einzelnen führen und daher zu unterbinden sind. Explizit gehören dazu:

- Diskriminierungen aus rassistischen, ausländerfeindlichen oder religiösen Gründen
- sexuelle Belästigungen wie unerwünschter Körperkontakt, anzügliche Bemerkungen und das Zeigen sexistischer Darstellungen
- Mobbing in Form von Verleumdung, Zurückhalten von notwendigen Informationen, Drohungen und Beschimpfungen

Nach Festlegung der Grundsätze wird das Beschwerderecht für die Betroffenen beschrieben. Dazu werden Verfahrensweisen dargestellt, Aufgaben der verantwortlichen Stellen definiert, zuständige Gremien zum Handeln verpflichtet und Vertraulichkeit im Umgang mit Beschwerden garantiert. Ein Maßnahmenkatalog enthält die betrieblichen und arbeitsrechtlichen Sanktionen, die gegen eine belästigende Person ausgesprochen werden können. Sie reichen von einer Belehrung bis zur Kündigung. Das Kapitel Fördermaßnahmen integriert die Vereinbarungsthematik in die beruflichen Fort- und Weiterbildungsprogramme. Zudem sollen Seminare konzipiert, eine Infobroschüre erstellt und der Belegschaft zugänglich gemacht werden.

## **Entstehungsgeschichte und Ziele der Gesamtbetriebsvereinbarung**

Die Geschichte der Betriebsvereinbarung beginnt 1991 mit Überlegungen zum Thema Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Unternehmen. Die Leitung der Frauenförderung, die Frauenbeauftragte und die Frauenausschüsse auf Betriebsratseite setzten sich zum Ziel, Gleichberechtigungsfragen ganz oben auf die Kommunikationsagenda zu setzen. Es ging dabei unter anderem um Vermeidung von sexueller Belästigung und die Erweiterung der beruflichen Einstiegsmöglichkeiten von Frauen in gewerblich-technische Berufe. Die Themen Mobbing und Ausländerfeindlichkeit standen zunächst nicht zur Debatte.

Die Diskussion wurde von der männlichen Belegschaft zunächst heftig kritisiert, vereinzelt forderte »Mann« sogar einen Männerbeauftragten. Erst als auf Vorschlag des damaligen Personalleiters die Inhalte nicht mehr unter »sexueller Belästigung«, sondern unter »partnerschaftlichem Verhalten« verzeichnet und diskutiert wurden, legte sich der Widerspruch. Parallel wurde nun gefordert, auch andere Arten von unsozialem Verhalten aufzunehmen. Diese Diskussion entbrannte in der Zeit um 1993, als das Phänomen Mobbing in Deutschland mehr und mehr Beachtung fand. Schließlich wurde als dritter Aspekt partnerschaftlichen Umgangs das Thema Diskriminierung von Ausländern aufgegriffen.

Der Prozess bis zum Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung verlief nicht nur aufgrund der sukzessiven Erweiterung der Inhalte zeitintensiv. Hinzu kam, dass die Vereinbarung an allen sechs Betriebsstandorten der alten Bundesländer – Wolfsburg, Braunschweig, Salzgitter, Emden, Hannover und Kassel – umgesetzt werden sollte. Die Diskussion musste somit regional geführt und anschließend zentral resümiert werden.

Auslöser für die Betriebsvereinbarung waren nicht konkrete Fälle von sexueller Belästigung, Mobbing oder Fremdenfeindlichkeit. Doch man vermutete, dass es derartige Fälle gab, diese jedoch nicht bekannt wurden. Denn man wusste bei Volkswagen, dass gesamtgesellschaftliche Phänomene auch vor dem eigenen Unternehmen keinen Halt machen. Somit rückte die prinzipielle Sicherstellung und Förderung von partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz in den Mittelpunkt der Ver-

handlungen zur Betriebsvereinbarung. Ein klares Ziel kristallisierte sich heraus: Wenn es Fälle von Diskriminierung gibt, sollen sie zum Vorschein kommen, um schnell und effizient gelöst zu werden. Dazu aber mussten die Betroffenen den Mut finden, darüber zu sprechen. Vor Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung waren sie in doppelter Weise benachteiligt, wie ein Interviewpartner berichtet.

---

»Ich bin sicher, dass es immer schon Fälle gab, die jedoch nicht bekannt wurden. Betroffene haben sich fast nie getraut, den Vorfall anzuzeigen. Sie waren ohnehin die Leidtragenden und hatten Angst vor erneuten Anfeindungen und Nachteilen aufgrund ihrer Aussagen. Eine Betriebsvereinbarung muss Betroffene dazu ermutigen, latente Fälle, die nicht an die Öffentlichkeit kommen, relativ frühzeitig zu kommunizieren.«

---

Es sollte Transparenz als Möglichkeit der Konfliktlösung geschaffen werden. Präventives Konfliktmanagement wurde propagiert: Die Betriebsvereinbarung sollte vorbeugend wirken und eine Umsetzungsstrategie im Sinne der Prävention enthalten. Man versprach sich, so möglichst viele MitarbeiterInnen sensibilisieren zu können. Vor allem Vorgesetzte sollten in die Lage versetzt werden, Fälle von sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung frühzeitig zu erkennen. Im Personalwesen und im Betriebsrat wurden Mitarbeitende benötigt, die sensibel mit Betroffenen umzugehen vermochten. Dies setzte eine intensive Schulung voraus, die nur in Verbindung mit der Betriebsvereinbarung umsetzbar war. Schließlich musste ein einheitlicher Bezugsrahmen hinsichtlich Definitionen und Sanktionen geschaffen werden.

---

»Man kann ähnliche Vorfälle in Werk X nicht als Mobbing anerkennen und in Werk Y als ganz normale Kontroverse abtun. Das geht nicht. Auch die Sanktionen müssen dieselben sein und in gleichem Maße verhängt werden.«

---

»Es entspricht dem präventiven Ansatz, dass die Vorfälle ernst genommen werden und dass alle Leute möglichst das gleiche unter dem Thema verstehen.«

## **Die Betriebsvereinbarung in der Praxis**

Allgemein bestätigen die Gesprächspartner, dass die Betriebsvereinbarung zu einem offeneren Betriebsklima beitragen konnte. Während sich Betroffene vor Unterzeichnung der Vereinbarung im Jahr 1996 selten getraut hätten, gegen Belästigungen und Diskriminierungen vorzugehen, würden heute die Konflikte schneller kommuniziert. Ein Indikator hierfür sei der Anstieg an gemeldeten Konfliktfällen nach Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung. Die erhoffte Sensibilisierung der Mitarbeitenden habe nachweislich stattgefunden und wurde vom Unternehmen durch die Herausgabe einer umfangreichen Broschüre zum Thema gefördert. Die aufwendig aufbereitete Broschüre erläutert und illustriert ausführlich mögliche Formen von sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung sowie effektive Abwehr- und Gegenmaßnahmen. Darüber hinaus initiierte man Mitarbeiterschulungen und regelmäßige Themenveranstaltungen. Man zeigte sich innovativ, sogar ein Theaterstück mit dem Inhalt Frauen und Rechtsradikalität wurde in Auftrag gegeben. Nach der Uraufführung im Unternehmen fanden zahlreiche Inszenierungen in verschiedenen Schulen statt – unterstützt von der Volkswagen AG. Dies geschah nicht ohne wohlüberlegten und zukunftsweisenden Hintergedanken: Viele der Schüler seien später potenzielle BewerberInnen und MitarbeiterInnen bei Volkswagen.

Für alle Auszubildenden ist im ersten Ausbildungsjahr der Besuch eines einwöchigen Grundseminars verpflichtend, das vom Unternehmen betriebsextern durchgeführt wird. Pflichtbaustein des Seminars ist die Erörterung der Inhalte der Betriebsvereinbarung. Alle angehenden Führungskräfte müssen im Rahmen der Führungskräfteausbildung an einer dreitägigen Schulung zum Thema teilnehmen. Diese Schulungen werden von zwei Trainerinnen, einer Psychologin und einer Juristin, durchgeführt. Bereits kurz nach Unterzeichnung der Vereinbarung fand ein zweitägiger Workshop für alle PersonalleiterInnen und Spitzenkräfte statt.

Ziel dieser Schulungsaktivitäten ist es, Verantwortliche dafür zu sensibilisieren, die Inhalte der Betriebsvereinbarung vorzuleben. Sie sollen in der Lage sein, bei auftretenden Konflikten schnell und kompetent einzugreifen. Schließlich bildete Volkswagen ca. 50 innerbetriebliche ExpertInnen aus, die als AnsprechpartnerInnen die Fälle bearbeiten.

---

»Ein Personalchef oder Vorstand muss wissen, wofür die Betriebsvereinbarung eintritt. Entscheidend ist der Präventivansatz: Sie müssen es vorleben. Wenn ein schwerwiegender Vorfall auftritt, müssen sie Standing beweisen und Konsequenzen gegen die Täter durchsetzen. Volkswagen hat Umsetzungsverantwortliche qualifiziert. Zur ihrer Unterstützung wurden zusätzlich Jahr für Jahr spezielle Experten ausgebildet, die als Ansprechpartner gelten und Fälle bearbeiten.«

---

Ein weiterer Schritt bei Umsetzung der Vereinbarung ist die Verankerung der Verantwortlichkeiten auf hoher Leitungsebene. Dies gilt für alle sechs Unternehmensstandorte. Den Mitarbeitenden verdeutliche dies die Bedeutung partnerschaftlichen Umgangs am Arbeitsplatz für das Unternehmen. Der Wirtschaftsausschuss des Gesamtbetriebsrates ist die letzte Kontrollinstanz: Alle zwei Jahre prüft er den obligatorischen Bericht über die Unternehmenssituation.

Sowohl die Personalleitung als auch Betriebsrat kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Betriebsvereinbarung bewährt habe. Die Mitarbeitenden seien sensibilisiert und wüssten um die Sanktionen bei Fehlverhalten. Trotzdem träten immer wieder Konfliktfälle auf. Die Hälfte davon stellte sich jedoch als klassische Missverständnisse heraus. Von den verbleibenden Fällen würden weit mehr als 90 Prozent kommunikativ gelöst. Somit müssten nur in wenigen Fällen Gremien eingeschaltet werden, die Sanktionen vorschlagen oder aussprechen. Allerdings rechnen die Verantwortlichen damit, dass auch in Zukunft schwere Belästigungen und Diskriminierungen vorkommen werden, die in Einzelfällen zur fristlosen Kündigung führen. Bei einer Unternehmensgröße der Volkswagen AG ließe sich dies nie vollständig verhindern – trotz Betriebsvereinbarung. Diese gewähre den Opfern dennoch besonderen Schutz.

---

»Wir mussten jüngst wieder eine Kündigung wegen sexueller Belästigung aussprechen. Das wird es trotz Betriebsvereinbarung immer wieder geben. Dennoch werden potenzielle Täter vorsichtiger, denn jeder weiß um die möglichen Konsequenzen. Niemand kann behaupten, er habe von nichts gewusst.«

---

Doch auch Betriebsvereinbarungen stoßen mitunter an die Grenzen ihrer Wirksamkeit. Insbesondere Fälle von Ausländerfeindlichkeit bewegen sich teilweise in einer schwer regelbaren Grauzone.

---

»Erstmals ergab sich für Volkswagen das Problem, dass die Betriebsvereinbarung nicht greifen konnte. Zwar war der Mann bekennender Neonazi und als Schläger stadtbekannt. Betriebsintern und am Arbeitsplatz verhielt er sich jedoch tadellos. Ein kritischer Fall. Schließlich wurde er wegen zahlreicher Delikte und Vergehen im Privatleben gerichtlich zu Gefängnisstrafe verurteilt. Das nahm der Arbeitgeber zum Anlass, ihm zu kündigen.«

---

## **4.2 Aventis Pharma Deutschland: Gesamtbetriebsvereinbarung »Partnerschaftliches Verhalten und sozial adäquater Umgang am Arbeitsplatz« vom 1. 9. 2000**

### **Aufbau und Inhalt der Gesamtbetriebsvereinbarung**

Die Gesamtbetriebsvereinbarung »Partnerschaftliches Verhalten und sozial adäquater Umgang am Arbeitsplatz« weicht von anderen thematisch vergleichbaren Betriebs- und Dienstvereinbarungen in der Sprachwahl ab. Im Fokus steht »die Unterbindung von sozial unadäquatem Verhalten«.

Die Präambel unterscheidet zunächst noch zwischen Diskriminierung und sozial nicht adäquatem Verhalten: Beide stellen am Arbeitsplatz schwerwiegende Störungen dar. Bei der Definition von Begrifflichkeiten wird der Begriff Diskriminierung nicht explizit berücksichtigt. Gesondert definiert wird hingegen der Begriff Sexuelle Belästigung. Inhaltlich gliedert sich die Gesamtbetriebsvereinbarung in sechs Punkte.

Die Präambel betont die Bedeutung partnerschaftlichen Verhaltens für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, »ein partnerschaftliches Klima zu fördern und aufrecht zu erhalten«. Dies gelte auch für Werbung und die Darstellung in der Öffentlichkeit.

In einem zweiten Schritt wird der Geltungsbereich festgelegt. Bemerkenswert ist der Hinweis, dass auch von Vertragspartnern begangene Verstöße gegen die Verhaltensregeln sanktioniert würden. Man werde auf den Verstoß hinweisen und darauf aufmerksam machen, dass im Wiederholungsfall eine Auftragsvergabe akut gefährdet sei. Ein gesondertes Merkblatt zur Gesamtbetriebsvereinbarung informiert die Vertragspartner über den Inhalt der Verhaltensregeln.

Der dritte Teil der Gesamtbetriebsvereinbarung beschreibt Grundsätze und Begrifflichkeiten. Hier wird dargelegt, welches Verhalten erwünscht ist bzw. was unter sozial unadäquatem Verhalten und sexueller Belästigung verstanden und nicht geduldet wird. Besonders deutlich



lautet der Hinweis, dass jeder Mensch andere Grenzen habe. Wann Handlungen nicht mehr sozial adäquat sind, hänge von den Umständen des Einzelfalles ab. Maßgebend sei das subjektive Empfinden des Betroffenen. In der Vereinbarung wird anerkannt, dass weder eine erschöpfende Liste von sozial unadäquatem Verhalten existiert noch ein objektiver Schwellenwert, ab dem ein Verhalten als unadäquat einzu-stufen ist.

Der vierte Punkt der Betriebsvereinbarung betrifft Vorgehensweise und Prävention.

---

»Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat stimmen überein, dass Behandlungsmaßnahmen dann erfolgreich sind, wenn sie auf den Aufbau von Selbstvertrauen beim Betroffenen zielen. Im betrieblichen Kontext gelingt dies u. a. dadurch, dass:

- den Beschäftigten verantwortungsvolle Aufgaben zugewiesen werden
  - betriebliche Spielregeln gelten, die den grundsätzlichen Wert eines jeden Beschäftigten betonen. Besonderen Ausdruck findet dies in den Werten von Aventis Pharma Deutschland.«
- 

Des Weiteren wird in diesem inhaltlichen Abschnitt der Gesamtbetriebsvereinbarung auf die Notwendigkeit von Schulungen eingegangen. Die Ausführungen bleiben allerdings unverbindlich. Kurz werden auch die möglichen Sanktionen gegen Diskriminierung abgehandelt. Es wird nur darauf hingewiesen, dass gegen »Störer/Veranlasser«, die auch nach intensiven Bemühungen um eine einvernehmliche Lösung ihr Verhalten nicht ändern, betriebliche Sanktionen einzuleiten sind.

Besonders ausführlich wird das Beschwerderecht behandelt. Betriebliche AnsprechpartnerInnen werden benannt und die besondere Rolle der eigens geschulten Vertrauensleute herausgestellt. Als Berater für Betroffene und/oder Vertrauensleute stehe des Weiteren der örtliche Betriebsrat bereit. Hier deutet sich an, dass die Gesamtbetriebsvereinbarung ein gestuftes Beschwerdesystem vorsieht. Zunächst sollen Betroffene zusammen mit einer Vertrauensperson oder dem örtlichen

Betriebsrat ein persönliches Gespräch mit dem Streiturheber suchen. Bleibt dies ergebnislos, übernimmt ein Coaching-Team, bestehend aus Werksarzt, Personalabteilung und Betriebsrat, den Fall. Sollte auch das Coaching Team den Konflikt nicht zu lösen vermögen, kann es der Unternehmensleitung Sanktionsmaßnahmen vorschlagen. Zum Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung wird die Vertraulichkeit der Bearbeitung garantiert und auf die Rechte der Beschäftigten hingewiesen.

### **Entstehungsgeschichte und Ziele der Gesamtbetriebsvereinbarung**

Auslöser für die Gesamtbetriebsvereinbarung waren Anfragen von Beschäftigten zum Thema Mobbing. Sie traten im Frühjahr 1999 an den Betriebsrat heran, um mehr über Mobbing zu erfahren. Einige hatten das Gefühl, Mobbing-Opfer zu sein. Der Betriebsrat nahm daraufhin Kontakt mit einer Organisation für Mobbing-Fragen in Hamburg auf, die einen Informationsstand organisierte. Dieser stieß auf reges Interesse der Beschäftigten. Der Betriebsrat deutete dies als Zeichen für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema. Etwa zeitgleich erfuhr der Betriebsrat von der Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG und forderte diese an. Zudem konsultierte man Mustervereinbarungen des DGB und führte Gespräche mit der Mobbing-Zentrale und der Gewerkschaft. Auf Grundlage dieser Informationen entstand schließlich ein Vereinbarungsentwurf, der auf das Anforderungsprofil von Aventis zugeschnitten war.

In dieser Zeit fand zudem die Eingliederung der Hoechst AG in den Aventis-Konzern statt. Es bedurfte einer neuen Identität und Firmenkultur. Viele MitarbeiterInnen waren aufgrund der Übernahme verunsichert. Besonders ihnen sollte durch eine Betriebsvereinbarung symbolisiert werden, dass das Unternehmen einen fairen und respektvollen Umgang miteinander sicherstellte.

Das Interesse am Thema Mobbing seitens der Belegschaft war durchweg groß. Dies bewog den Betriebsrat dazu, das Anliegen der Abfassung einer Betriebsvereinbarung an die Unternehmensleitung heranzutragen. Er ergriff Initiative: Am 19. September 1999 unterbreitete er

der Unternehmensleitung einen Entwurf. Nach anfänglicher Zurückhaltung reagierte sie schließlich positiv. Der Betriebsrat hatte über die Sachlage aufgeklärt, beide Seiten unterstrichen den präventiven Charakter der geplanten Betriebsvereinbarung.

Vorrangig verfolgt die Gesamtbetriebsvereinbarung das Ziel der Prävention vor sozial unadäquatem Verhalten. Betriebsrat und Unternehmensleitung wollten ein Zeichen setzen. Man hatte eine Vereinbarung, feste Regeln, und war entschlossen, wenn nötig, Sanktionsmaßnahmen zu ergreifen. »Transparenz schaffen« lautete das Gebot der Stunde. Betroffene sollten ermutigt werden, ihnen entgegengebrachtes, sozial unadäquates Verhalten unverzüglich zur Sprache zu bringen. Eine Verschleppung des Konfliktes mit negativen Folgen sollte unbedingt vermieden werden.

---

»Mobbing-Opfer, die unter der Situation leiden und möglicherweise sogar daran erkranken, müssen durch die Betriebsvereinbarung Zutrauen finden. Sie müssen bestärkt werden, die Angelegenheit publik zu machen. Sie müssen spüren, dass sie etwas verändern können.«

---

Man erkannte, dass sich durch Förderung der Kommunikation viele Konflikte frühzeitig lösen würden.

---

»Diese Vereinbarung soll auffordern, Konflikte offen darzulegen und Gespräche zu führen. Anders sind die Probleme nicht aus der Welt zu schaffen.«

---

Die Gesamtbetriebsvereinbarung sei trotz Betriebsverfassungsgesetz zur Durchsetzung der Ziele notwendig. Man versuchte, besonders betriebsnahe Lösungsversuche zu erarbeiten.

---

»Anlass war nicht, eine arbeitsrechtliche Beratungsgrundlage für Betroffene zu bieten. Entscheidend ist, generelle Lösungsmöglichkeiten für alle zu entwickeln.«

---

## **Die Gesamtbetriebsvereinbarung in der Praxis**

Insgesamt sind Geschäftsführung und Betriebsrat mit den Erfahrungen der Gesamtbetriebsvereinbarung sehr zufrieden. Als wichtigsten Indikator für positiven Nutzen und Wirkung der Vereinbarung sehe man die geringe Anzahl aufgetretener Vorfälle unsozialen Verhaltens. Sie seien alle kommunikativ gelöst worden. Das Coaching-Team sei nicht zusammengetreten, es habe keine größeren Sanktionen gegen Mitarbeitende gegeben. Nur in einem Fall, zeitlich vor Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung, kam es zu einer Abmahnung. Es handelte sich um einen Fall von sexueller Belästigung einer Mitarbeiterin durch einen Vorgesetzten. Die Mitarbeiterin hatte sich an den Betriebsrat gewandt. Dieser überantwortete die Angelegenheit der Personalabteilung.

Relativ wenige Konflikte, die sich auf das Verhältnis von deutschen und ausländischen Mitarbeitenden beziehen, wurden an Vertrauensleute und Betriebsrat herangetragen. Als Begründung vermutet man ein spezifisches Konfliktlösungsverhalten.

---

»In den Unternehmensbereichen, in denen viele unterschiedliche Nationalitäten zusammen arbeiten, herrscht ein anderer Umgangston. Dinge, die verärgern, werden unmissverständlich zur Sprache gebracht. Die Emotionen schlagen hoch, der Ton ist mitunter rau, Schimpfwörter gehören zur Streitordnung. Doch ein Gewitter reinigt bekanntlich die Luft.«

---

Gegen ausländerfeindliche Schmierereien sei der Betriebsrat massiv vorgegangen. In einer Veröffentlichung gab er bekannt, »dass Leute, die so etwas tun, bei arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht mit dem Schutz des Betriebsrates rechnen dürfen«. Die Unternehmensleitung

leitete Ermittlungen ein und drohte mit arbeitsrechtlichen Sanktionen, d. h. mit Kündigung. Betriebsrat und Unternehmensleitung zogen also an einem Strang – mit dem Ergebnis, dass derartige Vorfälle in kürzester Zeit unterblieben.

Ein weiterer Fall zum Verhältnis von deutschen und ausländischen Mitarbeitenden war die Beschwerde eines deutschen Kollegen über verschmutzte Toiletten. Gelöst wurde das Problem durch den Einbau einer zweiten Toilette, einer Steh-toilette.

Allein dieser Fall zeige, dass Probleme, sobald sie artikuliert werden, oft einfach zu lösen seien. Es habe sich in sehr vielen Gesprächen gezeigt, dass es sich bei Vorfällen nicht um Mobbing oder Diskriminierung handelte, sondern um persönliche Differenzen am Arbeitsplatz, um Kommunikationsstörungen. Vertrauensleute und Betriebsräte suchten daher in der Praxis stets das persönliche Gespräch. Zunächst mit dem Betroffenen, um ein Bild von der Sachlage zu gewinnen und weitere Schritte abzusprechen. In der Regel folgte ein Gespräch mit der/dem Veranlassenden – mit oder ohne die/den Betroffenen. So würden die Puzzlestücke der Konfliktlösung zusammengesetzt.

---

»Wenn alle Parteien an einem Tisch sitzen, lässt sich oft durch Gespräche manches Problem klären. Es zeigt sich, dass vieles vorher unausgesprochen oder missverstanden worden war.«

---

In einigen Fällen stellte sich überraschend heraus, dass die vermeintlich Betroffenen, die sich Rat suchend an den Betriebsrat wandten, im Konflikt eine aktive, wesentliche Rolle spielten. Einige Fälle wandten sich gar ad absurdum: Der als solcher beschuldigte Urheber des Konfliktes erwies sich in Wirklichkeit als Opfer. Diese Beispiele zeigen, dass an die Mediatoren (Vermittler) hohe Ansprüche gestellt werden. Sie müssen sich sensibel und objektiv mit den Konfliktparteien auseinandersetzen. Oft steht ihre persönliche Einschätzung gegen das subjektive Empfinden des Betroffenen. Dennoch müssen sie den Sachverhalt unvoreingenommen klären und einen fairen Lösungsweg entwickeln. Dies alles setzt Schulungen voraus, auch wenn einige VermittlerInnen großes Talent zum Konfliktausgleich mit sich bringen.

Vertrauensleute, Betriebsräte und PersonalreferentInnen wurden durch mehrere Schulungen auf ihre Aufgabe vorbereitet. Schulungen in Mediation (Vermittlung) und Konfliktbewältigung werden jedoch nicht durchgeführt.

Eine Besonderheit der Gesamtbetriebsvereinbarung von Aventis ist der erwähnte Passus, dass Verstöße von Vertragspartnern gegen die Verhaltensregeln zu Sanktionen führen können. Faktisch wird die Einhaltung durch die Vertragspartner nicht von Aventis untersucht. Das Unternehmen schreite nur ein, wenn ihm Missstände zugetragen würden. Bisher sei dies nicht passiert. Die Personalabteilungen der Vertragspartner erhalten ein einseitiges Merkblatt, das über die Erwartungen und den Inhalt der Gesamtbetriebsvereinbarung informiert. Somit setzt sich Aventis immerhin mittelbar für die Einhaltung der Regeln auch seitens der Vertragspartner ein.

Der innerbetriebliche Bekanntheitsgrad der Vereinbarung wird vom Betriebsrat sehr zurückhaltend eingeschätzt. Nach Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung wurde sie in einer Betriebsratsinformation veröffentlicht. Man gehe davon aus, dass zum damaligen Zeitpunkt zahlreiche MitarbeiterInnen vom Abschluss erfuhren. Wie viele davon auch heute noch über die Inhalte informiert sind, konnte nicht eingeschätzt werden. Drei Jahre nach Abschluss der Vereinbarung vermutet man einen abnehmenden Bekanntheitsgrad. Zwar seien die Abteilungen dazu angehalten, neuen Mitarbeitenden eine Informationsbroschüre auszuhändigen, ob dies jedoch regelmäßig geschehe bzw. ob etwa die Gesamtbetriebsvereinbarung daraufhin tatsächlich gelesen würde, sei ungewiss. Auch bei den langjährigen Angestellten gerate vermutlich vieles in Vergessenheit. Der Betriebsrat hofft jedoch, dass das Personal zum Großteil einen praktischen Umgang mit der Betriebsvereinbarung pflegt.

---

»Die Betriebsvereinbarung ist sehr umfangreich. Ich kann mir gut vorstellen, dass viele Aventis-Angehörige sie nicht gelesen haben. Viele geben an, sie würden die Vereinbarung lesen, falls sie in einen Konflikt gerieten.«

---

Sowohl der Betriebsrat als auch die Unternehmensleitung sehen in der frühzeitigen Auflösung von Kommunikationsstörungen den wichtigsten Effekt der Gesamtbetriebsvereinbarung. Die Mitarbeitenden fühlten ihre Empfindungen ernst genommen und seien bereit, sie auszusprechen. Dies verhindere einen Konfliktstau: ein persönliches Implodieren mit ernststen physischen und psychischer Folgen einerseits, oder ein Explodieren in Form von intensiver Konfliktaustragung und Aggression andererseits.

Aventis geht offensiv mit der Gesamtbetriebsvereinbarung um. Sie gilt als verpflichtender Ausdruck der Werterealisation von Aventis Pharma. Auch der Aventis-Wertekatalog liegt der Gesamtbetriebsvereinbarung neben dem erwähnten Merkblatt als Anlage bei.

Stolz ist der Betriebsrat auf die öffentliche Beachtung der Gesamtbetriebsvereinbarung. Man freue sich, dass die Vereinbarung DGB-intern weiterverteilt wurde. Es bestünde großes Interesse von Einzelpersonen, Organisationen und Gremien an Erfahrungsberichten. Auf Anfrage stellten Betriebsrat und Unternehmensleitung die Vereinbarung gemeinsam auf Veranstaltungen des Bündnisses für Toleranz und des hessischen Arbeitgeberverbandes vor. Aventis sei zudem bestrebt, die Inhalte der Gesamtbetriebsvereinbarung einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren.

Verglichen mit anderen Betriebsvereinbarungen legt Aventis großen Wert auf Konfliktprävention. Auftretende Spannungen sollen möglichst schnell geäußert und einer Lösung zugeführt werden. Dieser Weg wird konsequent verfolgt. Dabei konzentriert man sich auf den täglichen Umgang miteinander. Fragen der Benachteiligung und Diskriminierung von Bevölkerungsgruppen bei Einstellungen und innerbetrieblichen Aufstiegschancen werden nicht thematisiert. Im Betriebsrat bestehe jedoch ein Ausschuss für Chancengleichheit. Dieser prüfe stichprobenartig z. B. die Eingruppierung von Männern und Frauen. Sollten Missstände auftreten, würde diesen umgehend nachgegangen.

### **4.3 Ford Werke AG: Betriebsvereinigung »Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« vom 1. 2. 2002**

#### **Aufbau und Inhalt der Betriebsvereinbarung**

Im Gegensatz zu anderen Betriebsvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz wird in der Präambel der Ford Werke AG nicht auf den wirtschaftlichen Nutzen Bezug genommen. Im Vordergrund steht die Einigkeit von Geschäftsleitung und Gesamtbetriebsrat bezüglich des Arbeitsklimas: Es soll von partnerschaftlichem Verhalten an allen Arbeitsplätzen und auf allen Geschäftsebenen geprägt sein. Dementsprechend ist es erklärtes Ziel der Betriebsvereinbarung, das Betriebsklima zu optimieren, Konflikte konstruktiv zu lösen und negative Auswirkungen auf Einzelne zu verhindern.

Zunächst wird der Geltungsbereich festlegt und das Belästigungsverbot formuliert. Keiner Person dürfen wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung oder sonstiger persönlicher Eigenheiten Nachteile entstehen. Niemand darf in seinem sozialen Ansehen geschädigt, sexuell belästigt, diskriminiert oder durch ihm zugewiesene Arbeitsaufgaben gedemütigt werden. Die beschriebenen Sanktionen bei Verstoß gegen das Belästigungsverbot bleiben unspezifisch. Es heißt lediglich, geeignete disziplinarische Maßnahmen würden eingeleitet.

Unter dem Punkt Betriebliches Beschwerderecht wird betont, dass das subjektive Gefühl der Diskriminierung oder Belästigung das Recht zur Beschwerde gebe.

Detaillierter sind die Stufen des Beschwerdeverfahrens beschrieben. Betroffene werden ausdrücklich aufgefordert, Fehlverhalten nicht hinzunehmen, sondern sich zur Wehr zu setzen. Als erster Schritt wird ein Gespräch mit der/dem KonfliktgegnerIn unter Leitung eines Mitgliedes der betrieblichen Beratungsstelle empfohlen. Dieses Gespräch soll innerhalb zwei Wochen nach Beschwerdeeingang stattfinden. Kann der Konflikt nicht gelöst werden, findet innerhalb von weiteren zwei Wochen unter Beisitz der/des nächsthöheren Vorgesetzten ein nochmaliges Gespräch statt. Führt auch dieses Gespräch zu keiner Lösung, wird die



Angelegenheit innerhalb weiterer zwei Wochen an die betriebliche Beratungsstelle weitergeleitet. Während also in den ersten beiden Schritten nur ein Mitglied der Beratungsstelle involviert ist, wird im dritten Schritt das gesamte Gremium zu Rate gezogen.

Die betriebliche Beratungsstelle setzt sich paritätisch aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmervertretung zusammen. Die Beratungsstelle ist eine ständige Einrichtung unter halbjährlich alternierendem Vorstand. Die Mitglieder werden für ihre Aufgabe geschult. Betroffene können wählen, an welches Mitglied sie sich wenden.

Die Aufgaben der betrieblichen Beratungsstelle umfassen

- Beratung der Betroffenen
- Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden
- Initiierung von vorbeugenden Maßnahmen und Schulungen
- Maßnahmen zur betriebsinternen Kommunikation
- Kontakte zu externen Stellen.

Am Ende der Betriebsvereinbarung finden sich die formellen Schlussbestimmungen über Inkrafttreten und Kündigung der Vereinbarung.

## **Entstehungsgeschichte und Ziele der Betriebsvereinbarung**

Die Betriebsvereinbarung der Ford-Werke AG wurde von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam entwickelt, jedoch durchaus aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

Auf Arbeitgeberseite befasste sich bereits vorher eine Arbeitsgruppe mit dem Thema Diversity Management. Im Vordergrund stand das wirtschaftliche Interesse, die Vielzahl der Mitarbeitenden möglichst effizient für das Unternehmen einzusetzen. Diversity Management toleriert die Verschiedenartigkeit (englisch »diversity«) und hebt sie als Positivum hervor. Ein Gesamtkonzept, bei dem der Umgang mit personaler Vielfalt im Unternehmen zum Nutzen aller Beteiligten (Unternehmensleitung und Arbeitnehmende) im Mittelpunkt steht. Im Zentrum steht der Einzelne mit seinen Kompetenzen. In diesem Sinne bekomme, so die Personalleitung, die »Ressource Mensch« eine immer größere Bedeutung. Der Einzelne solle gefördert werden, nicht eine Gruppe, die

über »zufällige« Eigenschaften wie Herkunft, Nationalität, Geschlecht oder sexuelle Präferenzen definiert sei.

Die Betriebsvereinbarung wird als ein wichtiger Baustein im »Diversity«-Konzept angesehen. In einer Broschüre des Unternehmens mit dem Titel »Diversity. Vielfalt als Stärke« heißt es dazu wie folgt:

---

»Eines der wichtigsten Ergebnisse auf dem Wege dieser Kulturveränderung ist die im Februar 2002 abgeschlossene Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz. Wenn deren grundlegende Inhalte zur Selbstverständlichkeit werden, ist dies die Basis für alle weiteren Schritte. Indem das Unternehmen seine Mitarbeiter zu fairem Verhalten ermutigt und sie in diesem Bestreben unterstützt, dient es auch sich selbst. Ford wird für Mitarbeiter und für potenzielle Bewerber zu einem »employer of choice«, für den man gerne arbeitet oder zukünftig gerne arbeiten möchte.«

---

Dementsprechend sind nach Auskunft der Personalleitung die »Netzwerke, die zu den unterschiedlichen Diversity-Committees gehören, stolz darauf, dass die Vereinbarung geschlossen wurde«.

Die Arbeitnehmerseite befasste sich mit dem Thema nicht aus wirtschaftlichem, sondern aus ethischem Blickwinkel. Schon 1998 entwarf sie ein Positionspapier, das als Vorläufer der Betriebsvereinbarung gelten kann. Darin beruft sie sich auf die Bestimmungen des Sex Discrimination Act von 1975 und des Race Relation Act von 1976. Zudem kämpft sie für die Beseitigung von Diskriminierung aufgrund Geschlecht und ethnischer Herkunft und für die Förderung von Chancengleichheit in Beschäftigungsverhältnissen. Viele Teile des Positionspapiers finden sich später in der Betriebsvereinbarung wieder. Zentraler Aspekt für die Arbeitnehmervertretung war damit die Verhinderung und die Beseitigung von Diskriminierungen und Konflikten.

Vier Jahre nach Veröffentlichung des Positionspapiers kam es zur Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung. Grund für diesen relativ langen

Zeitraum waren Vorbehalte innerhalb des Betriebsrates. Es bestanden Befürchtungen, dass er sein klassisches Instrument – das Beratungsgespräch – aus der Hand geben müsse. Erst nach längerer Diskussion entschloss sich der Betriebsrat für die Form der Betriebsvereinbarung. Die ArbeitnehmerInnen unterstützten das »Diversity«-Konzept des Unternehmens, wollten aber eine verbindliche Abmachung als Garantie. In den Worten des Betriebsrates heißt es dazu wie folgt:

---

»Diversity ist eine Unternehmensphilosophie. Eine Philosophie kann man sich heute zu Eigen machen und morgen vergessen. Aber eine Betriebsvereinbarung ist ein Vertrag, den beide Parteien eingehen. Den kann man nicht einseitig über die Schulter werfen und sagen, man hole sich etwas Neues. Den muss man kündigen, oder nicht. Und dann entstehen Schwierigkeiten. Eine Vereinbarung dient dazu, sich abzusichern.«

---

## **Die Betriebsvereinbarung in der Praxis**

Die Betriebsvereinbarung der Ford-Werke AG ist die jüngste der untersuchten Betriebsvereinbarungen. Die Verantwortlichen konnten daher nur wenig darüber berichten, wie die Vereinbarung in der Praxis wirkt. Insgesamt wird der Bekanntheitsgrad der Vereinbarung unter den Mitarbeitenden als noch sehr gering eingeschätzt.

---

»Wir stecken diesbezüglich noch in den Kinderschuhen. Unsere Beratungsstelle, die laut Betriebsvereinbarung vorgegeben ist, ist sich bewusst, dass sie mehr innerbetrieblich publizieren muss.«

---

In Kreisen, in denen die Betriebsvereinbarung bekannt ist, zeichne sich bereits eine Veränderung ab. Die Mitarbeitenden würden jetzt stärker darauf achten, was sie sagen und sich überprüfen, inwieweit das Gesagte die Würde von Anderen verletze.

Die Beratungsstelle, bestehend aus vier Mitgliedern der Geschäftsleitung und vier Mitgliedern der Arbeitnehmerschaft, trifft sich regelmäßig um sich darüber auszutauschen, wer warum die Beratungsstelle aufgesucht hat. Die Mitglieder der Beratungsstelle wurden zu den Themen Mediation und Mobbing geschult, um auf ihre Aufgabe vorbereitet zu sein. Bis zum Zeitpunkt des Interviews gab es nur wenige Fälle, die an die Beratungsstelle herangetragen wurden. Sie betrafen vor allem den Bereich Mobbing. Alle Konfliktfälle konnten kommunikativ gelöst werden. Kein Fall musste bis dato an die nächsthöhere Instanz weitergeleitet werden.

#### **4.4 Deutsche Bahn AG: Konzernbetriebsvereinbarung »Für Gleich- behandlung und kollegiales Miteinander – Gegen Fremdenfeindlichkeit und antidemokratische Tendenzen« vom 20. 9. 2000**

##### **Aufbau und Inhalt der Vereinbarung**

Die Präambel der Betriebsvereinbarung eröffnet mit der Feststellung, dass die Zahl rechtsextremer und fremdenfeindlicher Gewalttaten in der Bundesrepublik Deutschland ansteigt. Alle gesellschaftlichen Gruppen werden aufgefordert, aktiv gegen diese Entwicklung vorzugehen. Wie in anderen Betriebsvereinbarungen zum gleichen Thema besteht auch hier ein betriebsexterner Anlass für die Vereinbarung. Ein direkter Bezug zum Unternehmen erfolgt durch den Hinweis, dass die Gewalttaten neben den Opfern auch dem Ansehen der Bundesrepublik, der deutschen Unternehmen und somit auch der Deutschen Bahn AG im Ausland schaden. Man sehe das kollegiale Klima in den Betrieben gefährdet. Um ein Zeichen zu setzen, formuliere man folgendes innerbetriebliches Ziel:

---

»[...] zum einen, Beschäftigte, unabhängig von ihrer ethnischen und religiösen Zugehörigkeit oder ausländischen Herkunft, im Betrieb wirksam vor Diskriminierungen zu schützen und zu einem gemeinschaftlichen Miteinander im Betrieb beizutragen. Zum anderen soll antidemokratischen und neonazistischen Tendenzen im DB-Konzern vorgebeugt und entgegengewirkt werden. Diese Ziele gelten für die Beschäftigten – insbesondere auch in Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit – gegenüber Kunden des DB-Konzerns.«

---

§ 1 legt den Geltungsbereich der Vereinbarung fest. § 2 enthält Begriffsdefinitionen der Begriffe Beschäftigte ausländischer Herkunft, Personelle Maßnahmen, Bildungsmaßnahmen und Soziale Maßnahmen. In

§ 3 (Grundsätze) beziehen Vorstand und Konzernbetriebsrat der Deutschen Bahn AG ausdrücklich Position gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit sowie antidemokratische und neonazistische Tendenzen. Zudem werden drei Grundsätze für Gleichbehandlung und kollegiales Miteinander genannt: Diskriminierungsverbot, Förderung der Chancengleichheit und Auftreten gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit. § 4 thematisiert die Umsetzung der Grundsätze. Es wird betont, dass das Diskriminierungsverbot und die Förderung von Chancengleichheit insbesondere bei allen personellen, sozialen und organisatorischen Maßnahmen sowie bei allen Bildungsmaßnahmen einzuhalten sind. Die Leistungsbeurteilung und der berufliche Aufstieg sollen nach einheitlichen Kriterien erfolgen, die jede Verletzung des Diskriminierungsverbotes ausschließen. Großer Wert wird auf die Auseinandersetzung mit dem Thema Fremdenfeindlichkeit in der Berufsausbildung gelegt. Das Ausbildungspersonal soll Qualifizierungsangebote erhalten. Zudem sollen alle Beschäftigten über den Inhalt der Konzernbetriebsvereinbarung informiert werden.

§ 5 regelt die Verantwortlichkeiten: Der Vorstand der Deutschen Bahn AG trägt die Gesamtverantwortung für die Einhaltung der Grundsätze. Die Betriebsräte sorgen dafür, dass die Bestimmungen der Konzernbetriebsvereinbarung ausgeführt werden. Eine paritätische Kommission aus jeweils drei Mitgliedern des Vorstands und des Betriebsrats bearbeiten die auftretenden Fälle. Nach Ablauf von zwei Jahren erstellt die paritätische Kommission einen Erfahrungsbericht.

## **Entstehungsgeschichte und Ziele der Konzernbetriebsvereinbarung**

Nach eigener Darstellung initiierte die Arbeitnehmerseite den Abschluss einer Betriebsvereinbarung. Man habe die Tendenz zunehmender Ausländerfeindlichkeit in der Gesellschaft wahrgenommen, die sich auch in rechtsextremistischen Übergriffen auf Bahnbeschäftigte – Zugbegleiter und Lokführer – äußerte. Derartige Vorkommnisse führten zu dem Entschluss, aktiv gegen Fremdenfeindlichkeit vorzugehen. Ein erster Schritt in diese Richtung war die Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung.

Auf Seiten des Arbeitgebers sah man die Bedeutung einer Vereinbarung zunächst nicht in gleicher Weise positiv. Da betriebsintern keine gravierenden Konflikte zwischen Deutschen und Ausländern existierten, setzte die Unternehmensleitung wegen Umstrukturierungen bei der Deutschen Bahn in den 1990er Jahren andere Prioritäten. Nach einiger Überzeugungsarbeit durch die Arbeitnehmervertretung entschied sich die Arbeitgeberseite schließlich zur Mitarbeit an der Betriebsvereinbarung. Danach sei die Zusammenarbeit kooperativ und inhaltlich problemlos verlaufen.

Die Arbeitgeberseite stellte die fremdenfeindlichen Übergriffe auf Bahnhöfen und in Städten als Grund für die Erarbeitung der Betriebsvereinbarung heraus. Ein großes Unternehmen müsse Flagge zeigen, darin seien sich der Arbeitsdirektor und der Vorsitzende von TRANSPORTNET einig. Die Betriebsvereinbarung sei daher in nur wenigen Tagen verhandelt worden.

Mit der Betriebsvereinbarung setzte das Unternehmen ein Zeichen gegen Fremdenfeindlichkeit. Diese sei keinesfalls hinnehmbar, ob sie nun zwischen Fahrgästen, zwischen Mitarbeitenden und Fahrgästen oder zwischen Mitarbeitenden stattfinde. Die Deutsche Bahn AG sehe sich als ein internationales Unternehmen der Zukunft und wolle nach außen auch entsprechend auftreten.

Die Betriebsvereinbarung beschreibt die von Arbeitgeber und Arbeitnehmern gemeinsam propagierte Unternehmenskultur. Man wählte dafür die Form einer Betriebsvereinbarung, da diese verbindlicher sei als beispielsweise ein Wertekanon oder eine reine Willenserklärung. Damit würde der Stellenwert des Anliegens deutlich steigen. Man erhoffe sich außerdem eine schnellere Umsetzung der Inhalte in der Praxis.

## **Die Konzernbetriebsvereinbarung in der Praxis**

Insgesamt wurde die Betriebsvereinbarung von der Belegschaft sehr positiv aufgenommen. Nach Schätzungen des Betriebsrates begrüßten 90 Prozent der Mitarbeitenden ihr Zustandekommen. Vereinzelt Stimmen jedoch kritisierten, dass stets die ausländischen Mitarbeiten-

den im Mittelpunkt des Interesses stünden. Es müsse zur Kenntnis genommen werden, dass es auch benachteiligte MitarbeiterInnen deutscher Herkunft gebe. Diese kritischen Stimmen lassen ahnen, wie sensibel das Unterfangen ist, bestimmte Gruppen vor Diskriminierung zu schützen. Es kann zur Folge haben, dass Mitglieder der Mehrheit die Zugehörigkeit zur Minderheit als Vorteil ansehen.

Nach Inkrafttreten der Konzernbetriebsvereinbarung setzte sich unmittelbar die paritätische Kommission zusammen. Erste Aufgabe war die Bekanntmachung der Betriebsvereinbarung und ihre Realisierung im Arbeitsalltag. Gleichzeitig stellte sich die paritätische Kommission als Ansprechpartner in Fällen von Diskriminierungen vor. Eine ständige Hotline und ein Telefonforum wurden eingerichtet. Einmal im Monat hatten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich über das Telefonforum anonym über Diskriminierungen zu äußern. Es wurde monatlich erneut angekündigt, um regelmäßig daran zu erinnern. Dennoch wurde das Angebot kaum wahrgenommen.

Ein Erfahrungsbericht der paritätischen Kommission steht bisher noch aus.

---

»Alles in allem wurden nur wenige Fälle mitgeteilt, wie von Kollegen berichtet wurde.« (Betriebsrat)

---

---

»Da unheimlich wenig angerufen wurde, haben wir das Telefonforum aufgegeben und haben stattdessen die Telefonnummern der Kommissionsmitglieder überall bekannt gemacht.« (Personalleitung)

---

Wenn sich Mitarbeitende diskriminiert fühlten, äußerten sie es in der Regel direkt. In einigen Fällen von Beförderung und Entlassung fühlten sich Ausländer benachteiligt und führten dies auf ihre Herkunft zurück. Sowohl Betriebsrat als auch Personalleitung prüften diese Fälle eingehend. In keinem Fall konnte eine Diskriminierung aufgrund der Herkunft nachgewiesen werden. Ein ständiges Instrument zur Über-



prüfung der Vorgehensweise bei Einstellungen, Beförderungen und Entlassungen gibt es jedoch nicht.

Die Mitarbeiterschulung spielt in der Vereinbarung keine zentrale Rolle. Diesbezüglich verhält sich die Deutsche Bahn AG eher zurückhaltend. Im Bereich Konfliktmanagement finden Schulungen für Mitarbeitende mit unmittelbarem Kundenkontakt statt. Die Teilnahme für Führungskräfte ist freiwillig. Schulungen direkt zum Thema Diskriminierungen werden nicht angeboten.

Im Rahmen der Ausbildung jedoch wird die Materie intensiv behandelt. Im Zentrum steht das Projekt »Bahn-Azubis gegen Hass und Gewalt«, das im September 2000 ins Leben gerufen wurde. Ziel des Projektes ist neben der Förderung der Zivilcourage und der kollegialen Zusammenarbeit auch die Auseinandersetzung mit Extremismus, Intoleranz und antidemokratischen Tendenzen. Das Projekt besteht aus zwei Modulen: Seminare im Rahmen der Berufsausbildung und ein jährlicher Aktionswettbewerb mit Prämierung der Projekte. Der jährliche Wettbewerb ist dabei die zentrale Aktion des Projektes. Start ist jeweils zu Beginn des Ausbildungsjahres. Es soll gezielt neue Auszubildende für das Thema sensibilisieren. Gemeinsam mit Trainern und Ausbildern erarbeiten die Auszubildenden in Gruppen ihre Projektideen. Der Fantasie der Jugendlichen sind dabei keine Grenzen gesetzt: Ob Postkarten, Kalender, Installationen in Fußgängerzonen, Artistik in der Bahnhofshalle, Schulpartnerschaften oder Kooperationen mit Vereinen – alles ist möglich. Im Projekt gehen die Jugendlichen kreativ mit der Problematik um. Dies soll die interne Zusammenarbeit stärken und die Aufarbeitung der eher theoretischen Zusammenhänge von Intoleranz erleichtern.

## **4.5 Kreisverwaltung Groß-Gerau:**

### **»Dienstvereinbarung gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz« vom 18. 12. 2000**

#### **Aufbau und Inhalt der Dienstvereinbarung**

Die Dienstvereinbarung gegen Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz des Landkreises Groß-Gerau gehört, wie der Titel ankündigt, zu den Vereinbarungen, die sich ausschließlich mit der Unterbindung von Diskriminierung aufgrund ethnischer, kultureller und nationaler Herkunft beschäftigen.

Die Präambel weist explizit darauf hin, dass der Personalrat, die Dienststellenleitung und die ÖTV-Vertrauensleute der Kreisverwaltung Groß-Gerau jede Form von diskriminierenden Äußerungen und Gewalttaten gegen ausländische MitbürgerInnen und Angehörige von Minderheiten verurteilen. § 1 (Gegenstand der Dienstvereinbarung) eröffnet, dass die Dienstvereinbarung ein gemeinsames Vorgehen von Personalrat und Dienststellenleitung gegen jede Form von Diskriminierung, Rassismus und Gewalt regelt. § 2 formuliert die Zielsetzung der Dienstvereinbarung. Vier umzusetzende Prinzipien werden dazu genannt: Erstens sind die Dienstleistungen allen EinwohnerInnen der Stadt unabhängig von Abstammung, Religion, Nationalität oder Herkunft anzubieten; zweitens ist die Integration der Beschäftigten zu fördern; drittens ist ihre Chancengleichheit am Arbeitsplatz unabhängig ihrer Herkunft zu gewährleisten; viertens ist die Diskriminierung der ausländischen Beschäftigten zu verhindern. Bemerkenswerterweise wird so nicht nur das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander und die Chancengleichheit aller Beschäftigten geregelt. Auch das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Kunden wird thematisiert.

Die darauf folgenden Paragraphen umschreiben diese vier Prinzipien genauer. Der Punkt Dienstleistungsangebot enthält eine ausführlichere Darstellung des ersten Prinzips. Die nachstehenden Paragraphen erläutern, wie Integration und Sicherstellung von Chancengleichheit gefördert werden sollen. Im Punkt Stellenausschreibungen wird herausgestellt, dass in internen und externen Ausschreibungen BewerberInnen allein nach ihrer Qualifikation, nicht nach ihrer Abstammung, Reli-

gion, Nationalität oder Herkunft bewertet werden dürfen. Gleiches gilt für die Einstellung von Auszubildenden. § 5 (Dienstliche Perspektiven) legt fest, dass alle Mitarbeitenden bei Eingruppierungen, Höhergruppierungen, Beförderungen und beim Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen gleich zu behandeln sind. Nach § 6 (Beurteilungen) haben schließlich Abstammung, Religion, Nationalität oder Herkunft keinerlei Einfluss auf Leistungsbeurteilungen. § 7 (Dienstverpflichtungen) verbietet jegliche Art der Verbreitung fremdenfeindlicher Parolen und andere die Menschenwürde missachtende Aktivitäten. Bei Verletzung dieser Normen drohen Abmahnung oder Kündigung, Beamten Disziplinarmaßnahmen bis zur Suspendierung vom Dienst. § 8 regelt schließlich die Übergangs- und Schlussvorschriften.

## **Entstehungsgeschichte und Ziel der Dienstvereinbarung**

Anlass der Dienstvereinbarung waren Übergriffe auf ausländische MitbürgerInnen in der Gesellschaft. Personalrat, Dienststellenleitung und Vertrauensleute wollten auf einer Personalversammlung im August 2000 eine gemeinsame Resolution verabschieden, um ein Zeichen gegen Ausländerfeindlichkeit zu setzen. In der Diskussion kamen die Parteien übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass über eine Resolution hinaus ein verbindlicheres Zeichen gesetzt werden sollte. Man entschied sich für Entwicklung einer Dienstvereinbarung gegen Fremdenfeindlichkeit. In dieser wird auf die Personalversammlung und die dort verabschiedete Resolution hingewiesen.

Zunehmende Ausländerfeindlichkeit wurde als gesellschaftlicher Trend wahrgenommen, dem entgegengewirkt werden sollte. Hinzu kamen jedoch auch Vorfälle in der Kreisverwaltung selbst. Zwischen den Verabschiedungen von Resolution und Dienstvereinbarung, d.h. zwischen Anfang September und Mitte Dezember 2000, gab es ausländerfeindliche Schmierereien in den Fluren der Kreisverwaltung. Zudem wurde ein Auszubildender mit fremdenfeindlichem Gedankengut auffällig. Sein Verhalten führte zur Beendigung des Ausbildungsverhältnisses. Dieses bestärkte die Initiative in ihrem Vorhaben.

Nach Einschätzung aller interviewten Personen wurde die Dienstvereinbarung in kooperativer Zusammenarbeit konzipiert. Es ging darum,

ein Zeichen nach innen und nach außen zu setzen. Man wollte deutlich zeigen, dass fremdenfeindliches Verhalten nicht toleriert wird. Die gemeinsame Konzeption der Dienstvereinbarung, die Nennung aller Initiatoren und die gemeinsame Unterzeichnung unterstrich den Stellenwert der Einhaltung aller aufgeführten Grundsätze.

---

»Beide Parteien einigen sich über einen Sachverhalt und einen gemeinsamen Umgang damit. Insofern hat das für mich einen sehr hohen Stellenwert.«

---

Zudem soll die Dienstvereinbarung zur Förderung der Integration und Chancengleichheit von Beschäftigten ausländischer Herkunft dienen. Ausdrücklich wird auf das Diskriminierungsverbot bei Einstellungen, Aufstiegschancen und Leistungsbeurteilungen verwiesen. Diesen Punkten sind in der Dienstvereinbarung gesonderte Paragraphen gewidmet, was verglichen mit anderen Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Ausnahme ist.

## **Die Dienstvereinbarung in der Praxis**

Es wird davon ausgegangen, dass die Dienstvereinbarung allen Beschäftigten bekannt ist. Neuen Mitarbeitenden wird sie umgehend ausgehändigt, für Auszubildende finden Informationsveranstaltungen statt, alle MitarbeiterInnen haben Zugang zum Intranet, wo die Dienstvereinbarung zugänglich ist. Außenstellenmitarbeitende ohne Intranetzugang bekommen die Dienstvereinbarung ebenfalls ausgehändigt. Die Reaktionen der Belegschaft auf die Dienstvereinbarung seien durchweg positiv gewesen, es gäbe keine negative Kritik. Man gehe davon aus, dass die Dienstvereinbarung voll akzeptiert werde.

Neben der starken Betonung des Diskriminierungsverbotes bei Einstellungen, Aufstiegschancen und Leistungsbeurteilungen fällt ein weiterer inhaltlicher Aspekt in dieser Dienstvereinbarung auf. Es fehlen Verfahrensweisen zur Sicherstellung und Kontrolle der Umsetzung dieser Ziele. Weder Vorgehensweisen bei Verletzungen der Prinzipien durch

Beschäftigte noch Mitarbeiterschulungen sind vorgesehen. In der Praxis bedeutet dies, dass es keine Stelle gibt, die das Vorgehen der Verantwortlichen bei Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen kontrolliert. Stattdessen wird auf ein diskriminierungsfreies Verhalten der Verantwortlichen vertraut.

Als Beispiel für die Förderung von Personen ausländischer Herkunft wird eine Stellenbesetzung im Fachbereich Migration erwähnt. Die Stelle sei durch eine Bewerberin besetzt worden, deren Migrationshintergrund explizit als Pluspunkt der Qualifikation gewertet wurde. Nach Meinung der Dienststellenleitung sind Diskriminierungen bei Höhergruppierungen ausgeschlossen, da ausschließlich nach dem Stelleninhalt beurteilt würde.

---

»Wir haben eine paritätisch besetzte Bewertungskommission. Personalrat und Verwaltung konzentrieren sich in aller Regel nur auf den Stelleninhalt. Da es einheitliche Beurteilungskriterien gibt, ist ausgeschlossen, dass es hier zu einer Diskriminierung kommen kann.«

---

Nach Unterzeichnung der Vereinbarung im Dezember 2000 gab es keine Beschwerde hinsichtlich empfundener Diskriminierung durch Vorgesetzte oder KollegInnen. Allerdings beschreibt die Dienstvereinbarung keine Verfahrensweise dafür, wie eine Beschwerde bei Diskriminierung zu führen ist. Das Fehlen dieser Regulierung wird mit der guten Zusammenarbeit von Personalrat und Verwaltungsleitung begründet.

---

»Wir haben eine Anlaufstelle für Beschwerden als entbehrlich angesehen, da eigentlich jedem bekannt ist, wohin er sich wenden kann.«

---

Genannt werden Personalrat, Hauptverwaltung, Beschwerdemanagement, ÖTV, Vertrauensleute, Frauenbeauftragte, Jugendauszubildendenvertretung. Daher stand bei Entstehung der Vereinbarung nicht zur Diskussion, eine besondere Anlaufstelle einzurichten.

Für die Beschäftigten wurden keine gesonderten Stellen geschaffen, die Beschwerden aufnehmen und kommunikativ zu lösen versuchen. KundInnen können jedoch auf ein Beschwerdemanagement und Bürgerbefragungen zum Thema Fremdenfeindliche Diskriminierung zurückgreifen.

Schulungen von Mitarbeitenden, die etwaige Konflikt- bzw. Diskriminierungsfälle zu bearbeiten haben, werden nicht durchgeführt. Weder Personalräte und Vertrauensleute noch Führungskräfte werden für den Umgang mit Diskriminierung von Mitarbeitenden geschult.

Insgesamt steht die Verhinderung von Diskriminierungen bei Einstellungen, Beförderungen und Leistungsnachweisen stark im Vordergrund der Vereinbarung. Verfahrensweisen und Schulungen von Mitarbeitenden zur Umsetzung dieser Ziele sind nicht vorgesehen. In diesem Zusammenhang setzt man auf andere, klassische Instrumente wie das hessische Personalvertretungsgesetz.

Personalrat und Dienststellenleitung gehen sehr offen mit der Dienstvereinbarung um. Sie sind stolz auf die positive Bewertung in der Öffentlichkeit sowie auf das rege Interesse und zahlreiche Anfragen z. B. seitens des DGB-Bildungswerks, des Bündnisses für Toleranz, des pädagogischen Instituts der Universität Mainz, der Organisation »Arbeit und Leben« und der Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz.

Es drängte sich die Frage auf, warum man sich in der Vereinbarung auf das Thema Fremdenfeindlichkeit konzentrierte. Man wolle gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ein Zeichen setzen, lautete die Antwort. Man zog es vor, so unterschiedliche Themen wie Fremdenfeindlichkeit und Mobbing nicht miteinander zu vermischen. Es bestehe die Gefahr, dass das Thema Fremdenfeindlichkeit zu kurz kommen könnte. Man bevorzuge gesonderte Dienstvereinbarungen zu den Themen. Hinsichtlich Mobbing sei die weitere Entwicklung noch abzuwarten. Das Thema Sexuelle Belästigung hingegen habe man schon vor längerer Zeit intensiv behandelt. Handlungsbedarf sehe man hierzu nicht mehr.

---

»Bevor es vorgeschrieben war und es das hessische Gleichstellungsgesetz gab hatten wir bereits eine interne Frauenbeauftragte und damit das Thema früh belegt.«

---

## **4.6 Fraport AG (Frankfurt am Main): »Regelungsabrede über Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz« vom 1. 1. 2001**

### **Aufbau und Inhalt der Vereinbarung**

Bei der Vereinbarung der Fraport AG handelt es sich um eine Regelungsabrede. Diese hat nicht die rechtliche Stellung einer Betriebsvereinbarung, sondern vorläufigen Charakter. Laut Betriebsrat habe man sich für diese Form entschieden, um »Erkenntnisse zu sammeln, die dann in eine zu gestaltende Betriebsvereinbarung übergeleitet werden«. Inhaltlich steht das Verbot jeglicher Diskriminierungen aufgrund ethnischer und nationaler Herkunft, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, Staatsangehörigkeit oder Religion im Vordergrund.

§ 1 hebt als Ziel der Vereinbarung klar hervor, jegliche Diskriminierung von ArbeitnehmerInnen werde bekämpft und unterbunden. Man wolle verbindliche Vereinbarungen für die Durchführung einer Politik der Integration und der Chancengleichheit treffen. Dabei ginge es nicht nur um eine Reaktion auf Missstände, sondern auch um eine aktive Durchsetzung von Präventivmaßnahmen.

§ 2 definiert den Geltungsbereich der Vereinbarung. Dieser erstreckt sich auf alle Maßnahmen, von denen Beschäftigte betroffen sind. Dies schließt auch die Gewährung des Zugangs zu betrieblichen Aus-, Weiter-, und Fortbildungsmaßnahmen und die Behandlung von LehrgangsteilnehmerInnen ein. § 3 ist mit »Unterstützung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz und Durchführung einer betrieblichen Chancengleichheit« betitelt. Hier wird festgelegt, dass alle Beschäftigten schriftlich über den Inhalt der Vereinbarung unterrichtet werden. Des Weiteren werden zur Verwirklichung der Chancengleichheit Ziele und Maßnahmen bei Einstellung, Behandlung am Arbeitsplatz, Zugang zu Aus-, Weiter- und Fortbildung sowie zur beruflichen Entwicklung vereinbart.

§ 4 regelt die Wirksamkeitsbewertung. Demnach legt der Betriebsrat einmal jährlich einen Bericht vor, der dem Arbeitgeber auf Grundlage der Analyse etwaiger Diskriminierungen notwendige Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vorschlägt. Die Analyse der Ist-Situation,



die Verbesserungsvorschläge und die Ergebnisse von Maßnahmen die Belegschaft betreffend werden bekannt gegeben. § 5 (Einstellung von Personal) schreibt vor, dass BewerberInnen ausschließlich nach ihren beruflichen Qualifikationen bewertet werden. Im Ausland erworbene Qualifikationen und Berufserfahrungen werden angemessen berücksichtigt. § 6 trägt den langen Titel »Zuweisung der Aufgaben und Förderung beruflicher Entwicklung/Gleichbehandlung aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Änderung der Arbeitsorganisation«. Hinter dieser stattlichen Überschrift verbirgt sich das Diskriminierungsverbot hinsichtlich Aus-, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen. Gleiches gilt bei Beförderungen und bei der Verteilung neuer Aufgaben und Arbeitsplätze. § 7 (Aus-, Weiter- und Fortbildung/Fördermaßnahmen) formuliert dieses Diskriminierungsverbot nochmals genauer. Dabei offenbart sich deutlich der aktive Charakter der Vereinbarung. Angehörige von Minderheitengruppen sollen ausdrücklich informiert und dadurch ermutigt werden, die betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen wahrzunehmen.

§ 8 regelt das Beschwerdeverfahren und Maßnahmen bei Diskriminierungen von ArbeitnehmerInnen. Beschwerden sind an den Betriebsrat oder die Personalabteilung zu richten. Jeder Beschwerde wird umgehend nachgegangen. Nachteile dürfen Betroffenen aufgrund ihrer Beschwerde nicht entstehen. Zunächst sucht man das Gespräch mit den Konfliktparteien unter neutraler Leitung aus dem Personalbereich. Es soll maximal zwei Wochen nach Eingehen der Beschwerde stattfinden. Kommt es dabei zu keiner Einigung bzw. Lösung des Konfliktes, entscheidet der Arbeitgeber nach Beratung mit dem Betriebsrat über einzuleitende Maßnahmen.

§ 9 enthält eine Beispielliste für diskriminierende Verhaltensweisen gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz dieser Vereinbarung. In § 10 sind mit Maßnahmen bei Verstößen gegen betriebliche Gleichbehandlungsgrundsätze mögliche Sanktionen beschrieben. Sie reichen von Belehrung über Abmahnung bis zur Kündigung. § 11 legt Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas fest. Das Thema der Vereinbarung soll Bestandteil geeigneter Führungskräfte-seminare werden. Der Betriebsrat wird an der Konzeption der Schulungen beteiligt. § 12 regelt schließlich die Geltungsdauer der Vereinbarung.

Erwähnenswert ist die Zusatzklärung im Anhang der Vereinbarung.

Ihr zufolge soll der nach § 4 jährlich zu erstattende Bericht auch auf die Praxiserfahrung des Beschwerdeverfahrens nach § 8 eingehen. Sie fordert des Weiteren regelmäßig zu prüfen, ob die Aufzählung diskriminierender Verhaltensweisen in § 9 angemessen im Sinne dieser Vereinbarung ist. Erforderlichenfalls ist diese von den Betriebsparteien zu aktualisieren, um eine praxisorientierte Grundlage und Vorgehensweise zu sichern.

## **Entstehungsgeschichte und Ziele der Regelungsabrede**

Die Regelungsabrede über partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz wurde von der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite in gleicher Weise initiiert. Verhandlungspartner waren insbesondere der Arbeitsdirektor (Arbeitgeberseite) und der Betriebsrat. Auslöser waren wahrgenommene Tendenzen einer zunehmenden Ausländerfeindlichkeit in der Gesellschaft. Als Eigentümer und Betreiber des Flughafens Frankfurt am Main International und als Unternehmen mit multikultureller Beschäftigtenstruktur erachtete man es allseits als notwendig, ein Zeichen gegen diese ausländerfeindlichen Tendenzen zu setzen. Arbeitgeber und Arbeitnehmer wollten aktiv werden, bevor die gesellschaftliche Entwicklung auf das Unternehmen übergriff. Man wollte deutlich machen, dass Ausländerfeindlichkeit im Unternehmen keinen Boden habe.

Zwar gab es keine gravierenden innerbetrieblichen Konflikte als Auslöser für die Erarbeitung einer Vereinbarung. Dennoch existierten bei der Fraport AG in Abteilungen mit hohen Ausländeranteilen kulturelle Spannungen, die es notwendig machten, klare Vorgaben zu formulieren. Innerbetrieblich wurden durchaus Konflikte wahrgenommen.

Die Vereinbarung soll zu einer objektiven Aufklärung dieser Konflikte beitragen und die Spannungsfelder klären. Bei auftretenden Konflikten sollen die Regelungen der Vereinbarung zu einer Zusammenarbeit der Konfliktparteien beitragen. Als ein Konfliktlösungsinstrument soll sie zwischen den Parteien vermitteln. Als noch wichtiger wird allerdings die Funktion der Regelungsabrede zur Vermeidung von Konflikten, d.h. zur Konfliktprävention, angesehen. Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertreter stellen durch die Regelungsabrede klar, dass Diskriminierung

rungen von Mitarbeitenden sanktioniert werden. Das soll mögliche Diskriminierungen bereits im Vorfeld unterbinden. Zudem soll die Vereinbarung zur Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften beitragen.

### **Die Regelungsabrede in der Praxis**

Seit Inkrafttreten der Vereinbarung gab es einige Beschwerden, vor allem über Mobbing, aber auch über ausländerfeindliches Verhalten unter KollegInnen. Derartige Beschwerden habe es jedoch auch schon vorher gegeben. Die Zunahme der Konflikte seit Bestehen der Vereinbarung wurde nicht darauf zurückgeführt, dass die Vereinbarung eine zunehmende Anzeigebereitschaft bewirkt. Vielmehr habe sich die wirtschaftliche Situation verschärft, was sich negativ auf das Betriebsklima auswirke.

Insgesamt schätze man Anzahl und Intensität innerbetrieblicher fremdenfeindlicher Konflikte als gering. Der Betriebsrat sieht trotzdem nur wenige Fortschritte der Integration und des gegenseitigen Verständnisses, da kaum soziale Beziehungen zwischen den Gruppen existierten.

---

»Allein schon im Aufenthaltsraum besteht eine Gruppe ausländischer und eine Gruppe deutscher Kollegen. Das mischt sich selten. Das macht mir eigentlich große Sorgen, weil damit schon optisch deutlich wird, dass die Integration nur sehr schwer gelingt. Im Arbeitsprozess selbst spielt das eine eher untergeordnete Rolle. Aber in den Beziehungen zueinander, in der Frage, ob sich im Arbeitsprozess Freundschaften oder Beziehungen herausbilden, ist das eher zu verneinen. Nicht in pauschaler Form, aber in der Masse. Wir schaffen es in unserer Gesellschaft nicht, diese Beziehungen herzustellen. Wäre das anders, bräuchten wir uns über so eine Vereinbarung, zumindest was den Grund der Ausländerfeindlichkeit angeht, nicht mehr zu unterhalten.«

---

Bei der Fraport AG kritisieren Betriebsräte schlechte Aufstiegsmöglichkeiten für AusländerInnen. Es gebe zwar ausländische Führungskräfte in Lademeisterfunktion, danach würde es jedoch bedeutend schwieriger werden. Daran habe auch die bestehende Vereinbarung, die im § 6 explizit den Aspekt Beförderung behandelt, nichts geändert. Grund für die schlechten Aufstiegsmöglichkeiten für AusländerInnen sei die (Über-)Bewertung formaler Anforderungen und Qualifikationen. Praktische Kompetenzen würden weniger stark gewichtet. Formale Qualifikationsnachweise wie Zeugnisse und Abschlüsse können deutsche Mitarbeitende eher vorweisen als ihre ausländischen KollegInnen. Diese seien jedoch faktisch oft nicht weniger qualifiziert. Die Konzentration auf formale Anforderungen benachteilige damit ausländische Beschäftigte und stelle für sie eine Aufstiegsbarriere dar.

Fehlende Beziehungen zwischen Deutschen und Ausländern und starke Aufstiegsbarrieren aufgrund der Konzentration auf formale Qualifikationsnachweise wurden als innerbetriebliche Indikatoren einer noch nicht geglückten Integration genannt. Auch die abgeschlossene Vereinbarung habe an diesen »Integrationsbarrieren« nichts verändert. Dies liege auch an dem geringen Bekanntheitsgrad der Vereinbarung. Vielen Führungskräften und Mitarbeitenden sei die Vereinbarung nicht bekannt. Es gebe Konfliktvermeidungs- und Gesprächsseminare für Führungskräfte, aber keine Schulungen zum Thema Ausländerdiskriminierung. Dementsprechend würden auch die Inhalte der Vereinbarung nicht bewusst umgesetzt. Eine Wirksamkeitsbewertung im Sinne § 4 der Vereinbarung könne nicht stattfinden. Dieser Punkt der Vereinbarung sei damit nicht umgesetzt. Die Zusatzklärung der Vereinbarung fordere, auf die Praxiserfahrung des Beschwerdeverfahrens einzugehen und die Angemessenheit der aufgezählten diskriminierenden Verhaltensweisen zu prüfen. Dafür fehle jedoch noch jede praktische Grundlage.

## **4.7 S-Bahn Berlin: Betriebsvereinbarung (ohne Titel) vom 22. 2. 2001**

### **Aufbau und Inhalt der Vereinbarung**

In der Präambel der Betriebsvereinbarung der S-Bahn Berlin wird betont, dass angesichts der Zunahme fremdenfeindlicher und rechtsextremistischer Gewalt alle gesellschaftlichen Gruppen – und damit auch die S-Bahn Berlin – gefordert sind, gegen diese Tendenzen vorzugehen. Zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat besteht Einvernehmen, auch innerbetrieblich Initiative zu ergreifen um Diskriminierungen jeglicher Art zu verhindern und ein partnerschaftliches Klima am Arbeitsplatz zu fördern bzw. aufrecht zu erhalten. Zudem verpflichtet sich das Unternehmen, auch seine Öffentlichkeitsarbeit und Werbung in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen zu gestalten.

§ 1 beschreibt den Geltungsbereich der Vereinbarung. § 2 beschreibt drei Prinzipien für Gleichbehandlung und Partnerschaft: Nichtdiskriminierung, Förderung der Chancengleichheit und Auftreten gegen Rassismus, Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Alle Betriebsangehörigen werden zur Einhaltung der Prinzipien verpflichtet. Das Prinzip Nichtdiskriminierung verbietet unter anderem jede unmittelbare oder mittelbare Benachteiligung aufgrund von Hautfarbe, Staatsangehörigkeit, Religion, ethnischer und nationaler Herkunft. Das Prinzip Förderung der Chancengleichheit gebietet Maßnahmen zur Herstellung der tatsächlichen Gleichstellung aller Beschäftigten ungeachtet ihrer Nationalität, ihres Geschlechts und ihrer Religionszugehörigkeit. Schließlich verpflichten sich Geschäftsführung und Betriebsrat, Rassismus, Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit nachdrücklich entgegenzutreten. Gleiches gilt für die Mitarbeitenden.

§ 3 (Verstöße gegen die Prinzipien von Gleichbehandlung und Partnerschaft/Beschwerderecht) legt die Vorgehensweise bei Beschwerden fest. Zunächst sollen Belästigte bzw. Diskriminierte die Konfliktgegner persönlich zurechtweisen. Bleibt dies erfolglos, stehen Betroffenen verschiedene Ansprechpartner zur Verfügung: der Betriebsrat, die JAV, die Schwerbehindertenvertretung, der/die direkte Vorgesetzte, der Fachbe-

reich Personal- und Sozialwesen bzw. dessen örtliche Vertretung, die Betriebsleitung. Diese Stellen sind dann verpflichtet

- die Betroffenen zu beraten und zu unterstützen
- in Gesprächen mit den Konfliktparteien den Sachverhalt zu klären, wobei nur auf ausdrücklichen Wunsch der diskriminierten Person ein gemeinsames Gespräch geführt wird
- den/die KonfliktverursacherIn über mögliche Sanktionen aufzuklären
- den zuständigen Gremien Gegenmaßnahmen und ggf. arbeitsrechtliche Konsequenzen vorzuschlagen
- allen Hinweisen auf Diskriminierung nachzugehen.

§ 4 (Maßnahmen bei Verstößen gegen betriebliche Gleichbehandlungsgrundsätze) enthält den Sanktionskatalog. Er reicht von betrieblichen Maßnahmen wie Belehrung und Verweis bis zu arbeitsrechtlich relevanten Maßnahmen wie Versetzung, Abmahnung und Kündigung. § 5 (Allgemeine Pflichten) erweitert das Prinzip der Nichtdiskriminierung auf Bildungs- sowie personelle, soziale und organisatorische Maßnahmen. Zudem wird festgehalten, dass alle Beschäftigten über den Inhalt der Betriebsvereinbarung, erreichte Fortschritte bzw. bestehende Probleme unterrichtet werden. § 6 regelt personelle Maßnahmen. Demnach sind bei allen Auswahlentscheidungen ausschließlich die Anforderungsmerkmale für die ausgeschriebenen Stellen relevant. Nicht in Deutschland erworbene Qualifikationen werden berücksichtigt.

## **Entstehungsgeschichte und Ziel der Vereinbarung**

Initiator der Betriebsvereinbarung war der damalige Arbeitsdirektor der S-Bahn Berlin, der sich auch in anderen Bereichen aktiv für die Einhaltung der Menschenrechte einsetzte. Auslöser für Überlegungen zur Betriebsvereinbarung waren sich häufende Übergriffe Rechtsradikaler auf ausländische Fahrgäste in den 1990er Jahren. Ein besonders schwerer Vorfall, bei dem ein farbiger Fahrgast der S-Bahn Berlin aus dem fahrenden Zug gestoßen wurde, war die Initialzündung zur Umsetzung der Betriebsvereinbarung. Ziel war es, nach außen und nach innen zu

vermitteln, dass ausländerfeindliche Handlungen nicht akzeptiert und nicht geduldet werden.

Die Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung begannen im Frühjahr 2000. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretung wurde von beiden Seiten als sehr kooperativ empfunden. Inhaltlich habe man 100 Prozent übereingestimmt. Trotzdem dauerte die Ausarbeitungszeit bis zur Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung durch beide Seiten etwa ein Jahr.

Vorrangig wollte man mit der Betriebsvereinbarung nach innen und außen ein Zeichen gegen Ausländerfeindlichkeit und Diskriminierung setzen. Die Mitarbeitenden des Unternehmens sollten für das Thema sensibilisiert werden, um Gefahren frühzeitig erkennen zu können und Zivilcourage zu zeigen. Man erhoffte sich hierdurch auch einen besseren Schutz der Fahrgäste vor Übergriffen durch andere Fahrgäste.

Innerbetrieblich ging man davon aus, dass negative gesellschaftliche Erscheinungen wie Ausländerfeindlichkeit und Diskriminierung bei der S-Bahn Berlin nicht auszuschließen seien. Denn die Mitarbeiterstruktur stellt ein verkleinertes Abbild der Bevölkerungsstruktur dar. Daher war es den Verantwortlichen wichtig, mögliche extremistische Äußerungen und Handlungen von Mitarbeitenden im Keim zu ersticken. Innerbetrieblich sollte die Betriebsvereinbarung damit präventiv wirken. Sie sollte generell verhindern, dass Fälle von Ausländerfeindlichkeit im Unternehmen auftreten und das »Wir-Gefühl« verstärken. Nach außen wollte sich das Unternehmen attraktiver für gesuchte Fachkräfte präsentieren.

## **Die Vereinbarung in der Praxis**

Nach Ansicht von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervvertretung wurde durch die Betriebsvereinbarung die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Personalleitung gestärkt. Die Vereinbarung gewähre Sicherheit bei der Bearbeitung von Vorfällen, da beide Seiten die gleiche Position vertreten. Die Inhalte der Betriebsvereinbarung würden im Arbeitsalltag tatsächlich umgesetzt. Die Vereinbarung habe Transparenz erzeugt sowie Zusammenhalt und Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert. Jeder

wisse jetzt, dass er durch das Unternehmen geschützt wird. Gleichzeitig wirke die Vereinbarung über die Verhinderung von Fremdenfeindlichkeit hinaus. Sie erweise sich allgemein als hilfreich für den Umgang der MitarbeiterInnen untereinander. Sie genieße Respekt und gelte als Maßgabe für partnerschaftliches Verhalten generell.

Nach der Unterzeichnung der Vereinbarung kam es zu Fällen von Diskriminierung. In einem Fall habe ein Mitarbeiter der S-Bahn Berlin Fahrgäste mit antisemitischen Äußerungen in nazistischem Vokabular beschimpft. Der Mitarbeiter wurde von der S-Bahn Berlin entlassen. In einem weiteren Fall entstand ein Konflikt zwischen Mitarbeitenden des Bahnschutzes türkischer Herkunft und der Aufsicht. Hier kam es zu Änderungskündigungen. Über weitere fremdenfeindliche Vorfälle wurde nicht berichtet.

Als ein arbeitsalltägliches Problem erwies sich das Tragen des moslemischen Kopftuches. Eine Mitarbeiterin moslemischen Glaubens und Kopftuchträgerin sollte an einer Außenaktion teilnehmen, bei der alle verpflichtet waren, eine rote Mütze zu tragen. Die Frau wollte auf ihr Kopftuch nicht verzichten. Man löste das Problem, indem die Frau ein rotes Kopftuch tragen durfte.

Über weitere Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit von Deutschen und Ausländern wurde seit Bestehen der Betriebsvereinbarung der S-Bahn Berlin nicht berichtet. Innerbetrieblich kam es noch zu einem verbalen Angriff gegen einen homosexuellen Mitarbeiter. Der Provokateur erhielt einen Verweis. Insgesamt sei Fremdenfeindlichkeit innerbetrieblich kein Problem. Mobbing sei dagegen wesentlich verbreiteter.

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zeigen sich einig über die positive Aufnahme und Wirkung der Betriebsvereinbarung. Unterschiedliche Sichtweisen bestehen jedoch hinsichtlich ihres Bekanntheitsgrades. Dieser wird von der Unternehmensleitung pessimistischer eingeschätzt als von der Arbeitnehmervertretung. Beide Seiten betonen, dass nach Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung hoher Aufwand betrieben wurde, um die Bedeutung der Vereinbarung herauszustellen. Jedem Mitarbeitenden wurde ein Exemplar nach Hause geschickt. Trotzdem glaubt die Unternehmensleitung, dass Mitarbeitende, die keine beruflichen Probleme haben, die Inhalte der Vereinbarung nicht kennen.



Die Arbeitnehmervertretung gab dagegen an, dass ein bestimmter Vorfall alle MitarbeiterInnen auf die Inhalte der Betriebsvereinbarung aufmerksam machte: Als der Berliner Senat die S-Bahn Berlin verpflichtete, Sonderzüge für NPD-Demonstranten bereit zu stellen, schritt der Betriebsrat entschieden ein. Die Belegschaft wehrte sich öffentlich gegen derartige Verpflichtungen.

---

»Damals haben wir ganz bewusst die Betriebsvereinbarung herangezogen. Einerseits besaß das Unternehmen eine Betriebsvereinbarung gegen Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit, andererseits sollten wir Züge für rechtsradikale Demonstranten zur Verfügung stellen. Wir stellten unmissverständlich klar, dass wir diesen Widerspruch nicht mittragen werden. Viele Kollegen sind dadurch sensibel bzw. noch sensibler geworden.«

---

Defizite bei der Umsetzung der Betriebsvereinbarung sieht der Betriebsrat in Bezug auf innerbetriebliche Schulungen von Führungskräften zum Thema Fremdenfeindlichkeit. Diese würden in gewünschter Form nicht existieren. Der Betriebsrat führt dies auf die hierarchische Organisation der S-Bahn Berlin zurück. Die Struktur des »Anordnens und Ausführens« mache es schwer, bei Führungspersonen Schulungen durchzusetzen. Umdenken sei notwendig – von einer senkrechten Befehlslinie zu einer waagerechten Kommunikationslinie.

Ein Grund für die wenigen innerbetrieblichen Probleme mit Fremdenfeindlichkeit könnte die Betriebsvereinbarung sein. Ebenso müsse bedacht werden, dass der Ausländeranteil bei der S-Bahn Berlin mit ein bis zwei Prozent sehr gering ist. Es gibt damit nur sehr wenig Ausländer im Unternehmen, gegen die sich Fremdenfeindlichkeit richten könnte.

Der geringe Ausländeranteil bei der S-Bahn Berlin wirft allerdings die Frage auf, inwieweit bereits bei der Auswahl der Mitarbeitenden selektiert und damit gegen § 6 (Personelle Maßnahmen) der Vereinbarung verstoßen wird. Sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite betont an dieser Stelle, dass bei allen personellen Entscheidungen

die nachweisbaren Qualifikationen ausschlaggebend seien. Die Nachweise werden über Zeugnisse und Referenzen erbracht. Beispielsweise ist ein entscheidendes Kriterium bei der Einstellung von Auszubildenden ein sehr guter Realschulabschluss. Ausländische Jugendliche erfüllen dieses Kriterium seltener als deutsche Jugendliche. Das Unternehmen bietet Fördermaßnahmen für AusländerInnen an. Das umfasst auch Sprachförderunterricht bei Sprachproblemen für Auszubildende mit Migrationshintergrund.

## **4.8 Feuerverzinkerei Voigt & Müller (Frankfurt/Oder): »Betriebsvereinbarung zum Schutz vor Diskriminierung und Förderung der Gleichbehandlung« vom 30. 11. 2001**

### **Aufbau und Inhalt der Betriebsvereinbarung**

Im Gegensatz zu anderen Betriebsvereinbarungen besitzt die Betriebsvereinbarung der Feuerverzinkerei Voigt & Müller keine Präambel. Die Vereinbarung eröffnet mit § 1 (Grundsätze), der gleich zu Beginn die ethischen Grundsätze des Unternehmens formuliert. Er fordert nachdrücklich die Förderung der Gleichbehandlung und den Schutz vor Diskriminierung. Allen Formen von Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, antidemokratischen und nationalistischen Tendenzen soll entgegengetreten werden. Ganz explizit wird dies auch von Subunternehmern gefordert.

---

»Die Grundsätze dieser Vereinbarung werden auch aufgenommen in die Ausschreibungs- und Vertragsbedingungen für Unternehmen, die für die Feuerverzinkerei Voigt & Müller GmbH Leistungen erbringen. Das Unternehmen verpflichtet sich, solche Subunternehmen von der Auftragsvergabe auszuschließen, die keine Gewähr für die Einhaltung der Grundsätze bieten.«

---

§ 2 legt den Gegenstandsbereich der Vereinbarung fest. § 3 (Verstöße gegen Gleichbehandlungsgrundsätze) definiert das Beschwerderecht, garantiert Vertraulichkeit und beschreibt arbeitsrechtliche Maßnahmen im Falle von Diskriminierung. Ein Punkt des Beschwerderechts ist besonders hervorzuheben: Auch Beschäftigte, die nicht selbst Opfer von Diskriminierungen, jedoch Zeugen des Geschehens wurden, können sich an die Geschäftsleitung oder an den Betriebsrat wenden. Der Sanktionskatalog bei Diskriminierungen reicht von einer Belehrung bis zur Kündigung. Hervorzuheben ist schließlich ein Passus, der sich nur

in der Vereinbarung der Feuerverzinkerei Voigt & Müller findet: Das Unternehmen verpflichtet sich bei mittelbarer Diskriminierung, betroffenen Personen den entstandenen Schaden zu ersetzen.

---

»Das Unternehmen ist bei mittelbaren Diskriminierungen der/n betroffenen Person/en zum Ersatz des entstandenen Schadens verpflichtet.«

---

§ 4 beschreibt die Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Als solche wurden vereinbart:

- bei allen personellen Maßnahmen sind die nicht in Deutschland erworbenen Qualifikationen und Berufserfahrungen zu berücksichtigen;
- in kundennahen Bereichen werden mehrsprachige Arbeitsgruppen gebildet;
- den Beschäftigten wird die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung eingeräumt.

In § 5 werden erneut Maßnahmen zur Förderung des Gleichbehandlungsgrundsatzes in der beruflichen Ausbildung beschrieben. Ausführlich wird auf Auswahlkriterien für BewerberInnen eingegangen. Ausdrücklich werden nur Kriterien, die in Bezug zu den beruflichen Anforderungen stehen, berücksichtigt. Merkmale wie ethnische Zugehörigkeit und nationale Herkunft dürfen bei der Auswahl keine Rolle spielen.

§ 6 befasst sich mit den Maßnahmen zur Umsetzung der Vereinbarung. Alle Beschäftigten sind zunächst über die Inhalte der Betriebsvereinbarung sowie später regelmäßig über ihre Umsetzung zu informieren. Fortbildungsmaßnahmen greifen die Vereinbarungsinhalte thematisch auf. Spätestens einen Monat nach Abschluss der Betriebsvereinbarung tritt eine paritätische Kommission zusammen. Sie entwickelt Vorschläge zur Beseitigung von Benachteiligungen und unterstützt die Umsetzung der Inhalte der Betriebsvereinbarung.

§ 7 (Schlussbestimmungen) fixiert abschließend das Datum des Inkrafttretens der Betriebsvereinbarung und regelt die Kündigungsfristen. Zudem wird festgelegt, dass nach Ablauf eines Jahres ein Erfahrungs-

bericht erstellt wird, der die Wirkung der Vereinbarung überprüfen soll. Wer den Bericht schreibt, bleibt jedoch unklar.

## **Entstehungsgeschichte und Ziel der Betriebsvereinbarung**

Ausgangspunkt der Betriebsvereinbarung waren fremdenfeindliche Übergriffe in Frankfurt/Oder. Im Rahmen der allgemeinen Diskussionen brachte der Geschäftsführer der Feuerverzinkerei das Thema auch unternehmensintern zur Sprache. Unternehmensleitung und Mitarbeitende beratschlagten gemeinsam, was man gegen Fremdenfeindlichkeit unternehmen könne. Man erwog, sich gegenseitig Verhaltensregeln aufzuerlegen, um betriebsintern ausländerfeindliche Tendenzen im Keim zu ersticken. Extern wollte man demonstrieren, dass Fremdenfeindlichkeit im Unternehmen weder von Arbeitgeber- noch von Arbeitnehmerseite geduldet wird. Wie auch in anderen Unternehmen waren damit nicht konkrete betriebsinterne Vorfälle Auslöser für die Konzeption und Unterzeichnung einer Betriebsvereinbarung gegen Diskriminierung. Man reagierte auf gesellschaftliche Trends, denen man überzeugt entgegenwirken wollte.

Unterstützt wurde das Vorhaben von der Aktion »Tolerantes Brandenburg«, die bei der Formulierung der Inhalte half. Das Zustandekommen der Betriebsvereinbarung wurde damit von der Unternehmensleitung initiiert und von der Aktion »Tolerantes Brandenburg« inhaltlich begleitet. Dennoch hatten die Mitarbeitenden gewichtigen Einfluss auf die festgelegten Regeln. Die Entstehungsgeschichte dieser Vereinbarung ist damit außergewöhnlich: Im Gegensatz zu allen anderen untersuchten Betriebs- und Dienstvereinbarungen wurden bei der Feuerverzinkerei Voigt & Müller neben der Arbeitnehmervertretung auch die MitarbeiterInnen selbst in die Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung einbezogen. Nachdem die Initiative von der Unternehmensleitung ausging, kann man daher für den weiteren Entstehungsprozess von einer »bottom-up«-Implementierung sprechen. Infolgedessen war die Identifikation mit den Inhalten der Betriebsvereinbarung und ihr Bekanntheitsgrad unter den Beschäftigten größer als in allen anderen untersuchten Unternehmen und Verwaltungen. Allerdings handelt es sich bei der Feuerverzinkerei Voigt & Müller um ein Unternehmen mit nur ca.

50 festen Angestellten, die ergänzt werden durch maximal 15 ZeitarbeiterInnen von Fremdfirmen. In Unternehmen mit mehr Beschäftigten – und dies ist in allen anderen untersuchten Betrieben und Verwaltungen der Fall – wäre das Verfahren der Feuerverzinkerei ungleich schwerer umsetzbar.

Hinsichtlich der grundsätzlichen Inhalte der Betriebsvereinbarung herrschte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern Übereinstimmung. Viel diskutiert war einzig die Frage, ob die Betriebsvereinbarung ausschließlich Rechtsextremismus oder generell undemokratischen und diskriminierenden Extremismus unterbinden sollte. Am Ende einigte man sich darauf, sich in der Betriebsvereinbarung gegen jede Art von Diskriminierung und Extremismus zu wenden.

Erstes Ziel der Betriebsvereinbarung ist es, klare Zeichen nach außen zu setzen: Im Unternehmen herrschen andere Verhältnisse und Umgangsformen als »auf der Straße«. Die gesamte Belegschaft tritt dafür ein, Diskriminierungen zu unterbinden. Damit hat auch ein kleines Unternehmen Macht und Möglichkeiten, gegen den gesellschaftlichen Trend von zunehmender Fremdenfeindlichkeit vorzugehen.

Als ein weiteres Ziel äußerte die Unternehmensleitung die Hoffnung, dass die innerbetriebliche Diskussion über die Inhalte der Betriebsvereinbarung auch in die Familien getragen werde. PartnerInnen und Kinder der Beschäftigten sollten davon erfahren und als Multiplikatoren einer weiteren Diskussion in der Stadt dienen. Die Debatte sollte die Stammtische erreichen, um auch dort die Meinungsbildung zu beeinflussen. Damit erhoffte sich die Unternehmensleitung eine Schneeballwirkung. Man wollte mit bestem Beispiel vorangehen und Flagge gegen Fremdenfeindlichkeit zeigen. Nicht zuletzt, um einen weiten Kreis dazu zu animieren, ebenfalls Wege gegen Fremdenfeindlichkeit zu beschreiben.

Zudem setzte man auf weitere positive Auswirkungen: auf das Image der Stadt als geeigneter Wirtschaftsstandort und als weltoffenes Tor nach Osteuropa. Die Feuerverzinkerei Voigt & Müller unterstützte damit Entwicklungen, die etwa mit der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder in Gang gesetzt wurden.

Schließlich wird die Betriebsvereinbarung auch als ein präventives Instrument gesehen. Sie begegnet möglichen innerbetrieblicher Konflik-

ten, die aufgrund der EU-Osterweiterung und der damit verbundenen Arbeitsnachfrage durch Migranten entstehen könnten. Vor allem die Arbeitnehmervvertretung äußert Befürchtungen, dass der Wettbewerb um Arbeitsplätze und die Angst vor Arbeitslosigkeit zunehmen wird. Die Betriebsvereinbarung werde dann, so die Hoffnung, zur Sicherung des Betriebsfriedens beitragen.

## **Die Betriebsvereinbarung in der Praxis**

Insgesamt ist man mit der Wirkung der Betriebsvereinbarung bei der Feuerverzinkerei sehr zufrieden. Man habe es geschafft, die Inhalte der Vereinbarung in der Öffentlichkeit zu verankern. Es habe Pressenotizen gegeben, ein Staatssekretär aus dem Ministerium sowie der Oberbürgermeister und der Gegenkandidat zum Bürgermeisteramt seien zu Gast gewesen. Bei Kontakten mit Kunden und Subunternehmen verwies man auf die abgeschlossene Betriebsvereinbarung. Man habe bekräftigt, dass man sich innerbetrieblich daran halten werde und dass man Wert darauf lege, dass auch Kunden und Subunternehmen die Prinzipien einhalten.

Innerbetrieblich hätten sich die Inhalte der Betriebsvereinbarung, dank des Entstehungsprozesses und der Kommunikation, in den Köpfen festgesetzt. Da die Belegschaft bei der Entstehung der Vereinbarung aktiv miteinbezogen wurde, ist die Identifikation mit den Inhalten sehr hoch. Zudem finden häufig Veranstaltungen zum Thema statt, die den Bekanntheitsgrad auf sehr hohem Niveau halten. Jede/r Angestellte erhielt zudem eine Broschüre, in der die Betriebsvereinbarung abgedruckt ist.

Die Betriebsvereinbarung beeinflusst das tägliche Arbeitsleben. Bereits bei kleineren Streitigkeiten wird auf die Vereinbarung verwiesen. Selbst Witze mit ausländerfeindlichem Inhalt werden nicht mehr hingegenommen. Da unter den Festangestellten kein Ausländer ist, treten Konflikte aufgrund unterschiedlicher ethnischer Herkunft nicht auf. Allerdings sind viele ZeitarbeiterInnen ausländischer Herkunft. Es wird versucht, sie in das Betriebsleben aktiv zu integrieren. Jedoch stoße man hier häufig auf nicht zu überwindende Schwierigkeiten. Die meisten Zeitarbei-

terInnen sprechen kein Deutsch und leben außerhalb von Frankfurt/Oder. Sie kommen in der Regel nur zum Arbeiten in die Stadt. Aus diesen Gründen sind ihnen zum einen die Inhalte der Betriebsvereinbarung in der Regel nicht bekannt. Zum anderen gibt es kaum soziale Beziehungen zu ihnen, die über den notwendigen Arbeitsablauf hinaus gehen. Trotzdem wird die Zusammenarbeit als problemlos empfunden. Auch von den ZeitarbeiterInnen seien noch nie Beschwerden gekommen.

Mit der Betriebsvereinbarung wurden damit nach Ansicht der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertretung die meisten Ziele realisiert. Einige Inhalte konnten allerdings nicht umgesetzt werden, z. B. die Vermittlung der Inhalte im Rahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Nicht, weil es versäumt wurde, sondern weil das Unternehmen zu klein für innerbetriebliche Fort- und Weiterbildungen ist. Gleiches gilt für die Ausbildung; die Feuerverzinkerei bildete zum Zeitpunkt des Gespräches nicht aus.



# Literatur und Internet-Adressen

## Literatur

- Akin, Semiha/Dälken, Michaela/Monz, Leo (2004):* Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft. Analyse und Handlungsempfehlungen. Reihe: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund-Verlag, Frankfurt a. M.
- Beratungszentrum für Migranten und Migrantinnen (Hg.) (2005):* GAMS – Gleichbehandlungs- und Antidiskriminierungsmaterialsammlung, Wien.
- Bündnis für Demokratie und Toleranz (Hg.) (2003):* Für Demokratie und Toleranz in der Arbeitswelt – Sozialpartner sind aktiv! Betriebsvereinbarungen für Chancengleichheit und gegen Diskriminierung; Materialien für die betriebliche Praxis, Berlin.
- Deutsches Jugendinstitut (Hg.) (2005):* Azubis unterschiedlicher Herkunftskultur: Wie kommen sie im betrieblichen Alltag miteinander aus?, Vorläufige Ergebnisse der Studie.
- DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung (Hg.) (2004):* Fit und kompetent – für eine interkulturelle Zukunft! Konfliktlösungen im interkulturellen Kontext. Beispiele aus Verwaltungen und öffentlichen Betrieben (Migration und Arbeitswelt, Heft 24, Düsseldorf.
- DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung (Hg.) (2003):* Chancengleichheit braucht Aktivität – Anti-Diskriminierung in der Arbeitswelt, Migration und Arbeitswelt, Heft 21, Düsseldorf.
- DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung (Hg.) (2002):* Wer kämpft kann verlieren, wer nicht kämpft, hat schon verloren! Aktiv gegen Rassismus – Aktionsformen für die Arbeitswelt, Migration und Arbeitswelt, Heft 12, Düsseldorf.
- DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung (Hg.) (2001):* Gleichbehandlung oder positive Diskriminierung? Betrieb-

- liche Modelle der Integration von ArbeitnehmerInnen ausländischer Herkunft, Migration und Arbeitswelt, Heft 5, Düsseldorf.
- DGB Bundesvorstand (2002):* Diskriminierung am Arbeitsplatz – aktiv werden für Gleichbehandlung. Betriebliche und gewerkschaftliche Möglichkeiten und Aktivitäten, Berlin
- DGB Bundesvorstand (2003):* Diskriminierungsfreie Arbeitswelt – Gestaltung des Gesetzgebers und betriebliche Realität, Berlin.
- Europäische Stelle zur Beobachtung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit (EUMC) (Hg.) (2005):* Annual Report, Rassismusbericht für den Zeitraum 2001 bis 2004, Wien.
- Rechtssachverständigen-Netzwerk der Kommission für die Anwendung des Gemeinschaftsrechts zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern (2002):* Bulletin rechtliche Fragen der Gleichstellung, Europäische Kommission, Heft 1/2002.
- Migration Policy Group (Hg.), Isabelle Chopin, Janet Cormack and Jan Niessen (Autoren) (2004):* The implementation of European anti-discrimination legislation: work in progress, The implementation of the Racial Equality Directive (2000/43/EC) and the Employment, Equality Directive (2000/78/EC) as it relates to religion and belief in 15 EU Member States, Brüssel.
- Schmidt, Werner (2005):* Kollegialität und Differenz. Migration und betriebliche Arbeitsbeziehungen, Projektbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Tübingen.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di (Hg.) (2005):* Materialsammlung zur Gleichstellungspolitik, Berlin.

### **Periodika**

- Aktiv gegen Rassismus*, Verein ›Mach meinen Kumpel nicht an!‹, Düsseldorf (erscheint monatlich)
- Forum Migration*, DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung, Düsseldorf (erscheint monatlich)
- Datendienst Migration*, DGB Bildungswerk (Hg.), Bereich Migration und Qualifizierung, Düsseldorf (erscheint vierteljährlich)
- Infobrief*, Forum Gegen Rassismus (Hg.), Arbeitsgruppe Gleichbehandlung, mit Schwerpunktausgaben zu Antidiskriminierung: Nr. 1, 2, 3, 4, 5, 7.

## **Internet-Adressen**

Homepage des DGB Bildungswerk, Bereich Migration & Qualifizierung, Seminare, Publikationen zu Migration und Antidiskriminierung, Übersicht über Aktivitäten in der Arbeitswelt gegen Diskriminierung und für Chancengleichheit, rechtliche Hintergründe, Daten und Fakten sowie eine Filmsammlung: *www.migration-online.de*

Gewerkschaftliche Positionen zu Migration und Hinweise zu abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen finden sich beim DGB, seinen Mitgliedsgewerkschaften und beim DGB Bildungswerk: *www.dgb.de*, *www.igmetall.de*, *www.igbce.de*, *www.verdi.de*, *www.transnet.org*, *www.ngg.net*, *www.gew.de*, *www.igbau.de*, *www.gdp.de*, *www.dgb-bildungswerk.de*

Das auf Bundesebene einberufene »Bündnis für Demokratie und Toleranz« bietet Informationen über modellhafte Projekte für Chancengleichheit: *www.buendnis-toleranz.de*

Die von der Bundesregierung ernannte Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration unterstützt diese in unabhängiger und beratender Funktion bei der Weiterentwicklung der Integrationspolitik und der Förderung des Zusammenlebens von Ausländern und Deutschen: *www.integrationsbeauftragte.de*

Auf europäischer Ebene bietet ENAR, ein Zusammenschluss von Nichtregierungs-Organisationen, einen Überblick über gegenwärtige Gesetzgebung, Kampagnen und Informationen zum Themenbereich Migration und Diskriminierung: *www.enar-eu.org*

Die Entwicklung innerhalb der Europäischen Kommission zu den Themenbereichen Migration, Diskriminierung und Gleichstellung können auf der Internetseite der Kommission verfolgt werden: *www.europa.eu.int/comm*

## Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über das einzige bedeutsame Archiv in Deutschland mit betrieblichen Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen wurden. Derzeit (August 2006) enthält unser Archiv etwa 8150 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Damit verfügen wir über eine breite Materialgrundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben ermöglicht.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen zu einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Punkte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme?

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Code-Nummer am Ende eines Zitates bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die MitarbeiterInnen des Archivs und der Auswertungen Zugang. Zusätzlich werden vielfältige Auszüge aus den Vereinbarungen auf CD-ROM und in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Unser Ziel ist es einen anschaulichen Eindruck zu den Regelungen zu geben und Hinweise für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen anzuregen.

In einzelnen Fallstudien gehen wir gezielt den Fragen nach wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis gelebt werden.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) oder [www.boeckler-de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler-de/betriebsvereinbarungen).

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke

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

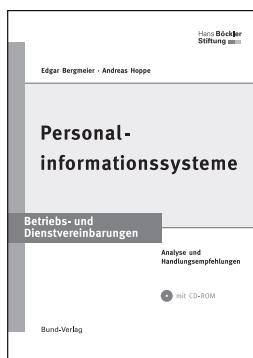
Jutta Poesche

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

Henriette Pohler

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

Das **Archiv Betriebliche Vereinbarungen** verfügt im Herbst 2006 über 10.000 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Es bildet somit eine breite Grundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in unseren Betrieben ermöglicht. **Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen** ist die einzige Einrichtung in Deutschland, die sich diesem Themenkomplex stellt. Betriebliche Vereinbarungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. **Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen** macht Trends betrieblicher Regelungen transparent und gibt Hinweise für die betriebliche Gestaltung.



### EDV-IT

NEU

Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe

#### **Personalinformationssysteme**

ISBN 10: 3-7663-3730-0 · ISBN 13: 978-3-37663-3730-6

2006, 122 Seiten, 9,90 €

mit CD-ROM

Heute funktioniert Personalmanagement (fast) nur noch mit leistungsfähigen IT-Systemen. Es werden Daten gesammelt und bearbeitet, die direkt mit den Beschäftigten zu tun haben. So werden Persönlichkeitsrechte berührt und Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle offenbart. Personalinformationssysteme zählen zu den empfindlichsten Bereichen in einem Unternehmen. Die Daten sind daher in besonderer Weise schutzwürdig. In dem Spannungsverhältnis zwischen Notwendigkeit zur EDV-gestützten Anwendung und dem Schutz von Rechten bewegen sich die betrieblichen Regelungen.

Der Schutz vor Verhaltens- und Leistungskontrolle, Datenschutz und Mitbestimmungs- und Kontrollrechte der Interessenvertretung stehen im Mittelpunkt des Interesses. Neu hinzugekommen sind die Regelungsgebiete Fernzugriff und -wartung sowie die betriebs-externe Verarbeitung oder Weiterbearbeitung von Personaldaten im Konzern oder bei unternehmensexternen Dienstleistern. Ausgewertet wurden 159 Vereinbarungen aus den Jahren 1985 bis 2003.

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

**Online-Datenbank:** Zusätzlich zu den Auswertungsbänden werden vielfältige Auszüge aus den Vereinbarungen in der neuen Online-Datenbank zusammengestellt. Sie enthält über 2.000 Textauszüge zu 19 verschiedenen Regelungsthemen. **Fallstudien:** Zu besonders relevanten Themen gibt das Archiv diese in Auftrag; wie z. B. betriebliche Vereinbarungen in der Praxis umgesetzt werden, warum sie abgeschlossen wurden, welche Regelungspunkte wichtig sind und welche möglicherweise nur auf dem Papier existieren. **Forschung:** Das Archiv unterstützt praxisbezogene Forschungsprojekte zu Fragen betrieblicher Regulierung. **Newsletter:** Er informiert über aktuell fertiggestellte Auswertungen.

### Fallstudien

Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom

#### **Betriebliche Kompetenzentwicklung**

ISBN 3-935145-57-8

2006, 80 Seiten, kartoniert 9,90 €

Diese Untersuchung stellt die Praxis unter Vereinbarungen zur Weiterbildung in zehn Betrieben verschiedener Branchen vor. Sie zeigt: Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung sind in der Regel Ausdruck eines vertrauensvollen Miteinanders der Betriebsparteien, auch wenn sie im Einzelfall unter Konflikten zustande gekommen sind.

Sie werden unterschiedlich »gelebt«. In mehreren Fällen hat sich eine Praxis entwickelt, die über den Wortlaut der Vereinbarungen hinausgeht, in anderen Fällen werden die durch die Vereinbarungen gegebenen Möglichkeiten aber auch nicht ausgeschöpft.

Kompetenz- und Personalentwicklung sind in den letzten Jahren im Rahmen von »Human Resource Management« zunehmend zum Gegenstand von betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten geworden. Die Rolle, die technische Innovationen und damit verbundene Rationalisierungen in den 80er Jahren spielten, kommt inzwischen den »Köpfen« der Beschäftigten zu.

Besuchen Sie uns im Internet:

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

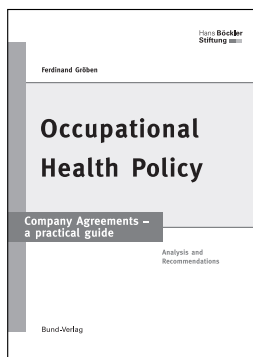
[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

# Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

## Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

– englischsprachige Fassungen –

### Gesundheits- und Arbeitsschutz



NEU

Ferdinand Gröben

#### **Occupational Health Policy**

ISBN 10: 3-7663-3753-X · ISBN 13: 978-3-7663-3753-5

2006, ca. 96 Seiten, kartoniert 9,90 €

Analysiert wird, wie Betriebe und Verwaltungen mit dem Thema Gesundheit umgehen. Es wird der Frage nachgegangen, wie mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen die Chance für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitspolitik erhöht werden kann. Die Auswertungen zeigen Fortschritte innerhalb der zurückliegenden 20 Jahre auf.

### Mitbestimmung

Hellmut Gohde

#### **European Works Councils**

ISBN 3-7663-3724-6, 2005, 98 Seiten, kartoniert 9,90 €

Die Analyse zeigt: Häufig prägt die vorherrschende Kultur der Arbeitsbeziehungen in den Herkunftsländern die Vereinbarung. Themenbereiche werden freiwillig aufgenommen, die weder von der Europäischen Richtlinie noch von deren nationalen Umsetzungsgesetzen eindeutig verlangt werden. Zu Unterrichtung und Anhörung gehen die Regelungen aber nur selten über den begrenzten rechtlichen Rahmen hinaus.

Hans-Böckler-Stiftung

#### **Employment, working conditions and company organisation**

ISBN 3-935145-12-6, 2000, 48 Seiten, kartoniert 8,18 €

Die Sicherung von Beschäftigung, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Wandel der Unternehmensorganisation sind wichtige Themen für die betrieblichen Arbeitnehmervertretungen in allen europäischen Ländern.



# Kompetenz verbindet

Heinz-Josef Eichhorn / Helmut Hickler

## Handbuch Betriebsvereinbarungen

Mit zahlreichen Mustervereinbarungen  
2006. 500 Seiten, gebunden

Immer häufiger gestalten Betriebsvereinbarungen nicht nur die klassischen betrieblichen und betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen. Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Fragen zum sozialverträglichen Übergang in den Ruhestand sind aktuelle Themen. Eine ganz neue Dimension nehmen Betriebsvereinbarungen über Internet, Intranet, Telefon, Handy und E-Mail-Anwendungen ein. Für Betriebsräte ist das keine leichte Aufgabe, denn die zu regelnden Sachverhalte und die rechtlichen Rahmenbedingungen werden immer komplizierter. Das Handbuch, verfasst von ausgewiesenen Kennern der Materie, bietet eine praxisgerechte und verlässliche Arbeitshilfe.

Die Neuauflage des erfolgreichen Nachschlagewerkes umfasst die aktuelle höchstrichterliche Rechtsprechung. Der Erläuterungsteil enthält zusätzliche Muster-Betriebsvereinbarungen zu aktuellen Themen wie etwa E-Learning. Mit Hilfe der beigelegten CD kann man die Muster-Betriebsvereinbarungen einfach bearbeiten.

Zu beziehen über jede gut sortierte Fachbuchhandlung oder direkt beim Verlag unter E-Mail: [kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)

**Bund-Verlag**