

Katharina Schiederig

# MYTHOS DIVERSITY

*Personalpolitiken in transnationalen Unternehmen*

**campus** FORSCHUNG



Campus Forschung  
Band 961

*Katharina Schiederig*, Dr. rer. pol., ist Projektmanagerin in der EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft.

© Campus Verlag GmbH

Katharina Schiederig

# Mythos Diversity

Personalpolitiken in transnationalen Unternehmen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-39876-1

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne  
Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach  
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).  
Printed in Germany

Dieser Titel ist auch als E-Book erschienen.  
[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

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

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

---

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

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

# 1. Einleitung

## 1.1 Thematische Einführung: Vielfalt auf dem globalisierten Arbeitsmarkt

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

---

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

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

tage of women's disadvantage« (Kabeer 2000: 5) stellt einen Anreiz für transnationale Unternehmen dar, die Produktion in arbeitsintensiven Sektoren in Entwicklungsländer<sup>3</sup> zu verlagern und hauptsächlich weibliche Arbeitskräfte zu beschäftigen. Innerhalb der Organisation kommt es zu vielfältigen Ungleichheiten und Diskriminierung entlang von Differenzlinien aufgrund der Individuen und Gruppen zugeschriebenen Eigenschaften und Rollen, zum Beispiel hinsichtlich Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen oder Belästigung. Dabei wirken verschiedene Differenzkategorien wie Geschlecht, Ethnie/Nationalität und sozialer Status intersektional und hierarchisch zusammen als Platzanweiser (Crenshaw 1989).<sup>4</sup>

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

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

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

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

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

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

---

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

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

Die soeben aufgeworfene Frage nach Transfer oder Diffusion<sup>6</sup> hat weitergehende politikwissenschaftliche Implikationen, denn im Zuge der »ungleichzeitigen Denationalisierung« von Wirtschaft und Politik (Zürn 1998) werden privaten Akteuren in wachsendem Maße politische Kapazitäten zugeschrieben. Transnationale Unternehmen (TNU)<sup>7</sup>, die ihre Aktivitäten

---

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

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

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

---

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

schaft zu stabilisieren.<sup>8</sup> (Brand 2005; Brand/Scherrer 2005; Börzel 2000; Müller-Debus/Thauer/Börzel 2009; Beisheim 2004; Messner 2005; Commission on Global Governance 1998; Sandschneider 2011; Rosenau/Czempiel 1992)

Es ist auffällig, dass die Gewerkschaften als weltweit größte und demokratisch legitimierte Mitgliederorganisationen im Unterschied zu Nichtregierungsorganisationen in den Global Governance-Debatten bisher relativ wenig Aufmerksamkeit erfahren haben. (Müller/Platzer/Rüb 2004; Pries 2010a) Dennoch stellt sich mit Nachdruck die Frage, welche Akteure und Instrumente den durch Nationalstaaten immer schwerer zu kontrollierenden transnationalen Unternehmen Standards setzen und deren Einhaltung forcieren können. Welche Steuerungsfunktionen nehmen nicht-staatliche Akteure wie Unternehmen und Gewerkschaften im Sinne von Global Governance wahr und werden sie den in der Literatur formulierten Erwartungen<sup>9</sup> gerecht? Besonders interessant scheinen in diesem Zusammenhang Initiativen, die mit Beteiligung der Betroffenen entwickelt und überwacht werden und zudem sanktionierbar sind. Denn, wie Kieser und Walgenbach in ihrem organisationstheoretischen Standardwerk unterstreichen: »Die Zielbildung in Organisationen<sup>10</sup> ist als ein Aushandlungsprozess zwischen mehreren Organisationsmitgliedern oder Interessengruppen zu sehen, wobei die Chancen, in diesen Prozess einzugreifen, meistens ungleich verteilt sind. [...] Die bisherige Darstellung könnte den Eindruck erwecken, als seien die Ziele der »mächtigen« Organisationsmitglieder – derjenigen Organisationsmitglieder, die ihre Vorstellungen bei der Zielformulierung einbringen und durchsetzen können – allein ausschlaggebend für die Inhalte der letztlich formulierten Ziele. Eine solche Betrachtung übersieht

---

8 In Unterscheidung zu Government (englisch: Regierung) spricht der Begriff Governance die politische Regulierung durch verschiedene Akteure in Abwesenheit einer formalen Hierarchie an. Global Governance meint ein Forschungsprogramm, das untersucht, wie die politisch-gesellschaftliche Steuerung auf transnationaler Ebene unter Beteiligung verschiedener Akteure gestaltet sein kann, zuweilen auch eine normative Forderung. Allerdings sind Arbeitsbeziehungen, Geschlechterverhältnisse und Diversität eher randständige Themen in der Debatte. (Vgl. Rai/Waylen 2008; Müller/Platzer/Rüb 2004; Pries 2010)

9 Zum Beispiel zur Rolle von Unternehmen in Entwicklungsländern sehr optimistisch Sandschneider 2011.

10 Als Organisation werden solche sozialen Gebilde bezeichnet, die »dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen« (Kieser/Walgenbach 2010: 6). Sowohl Unternehmen als auch Gewerkschaften sind Organisationen.

jedoch, dass bei der Zielformulierung *Anforderungen des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft* berücksichtigt werden müssen« (Kieser/Walgenbach 2010: 9; Hervorh. i. O.), wozu neben der Rendite etwa Mitbestimmungsgesetze, Tarifvereinbarungen, Arbeitsrecht, Umweltschutzgesetze und die Anforderungen verschiedener Akteure wie der Gewerkschaften zählen. Die Gewerkschaften, die angesichts des Drohorizonts der *exit option*, sinkender Mitgliederzahlen und Bedeutungsverlust lokaler Aktionen in globalen Konzernen auf nationaler Ebene in die Defensive geraten, bemühen sich um Strategieentwicklung und Verregelung auf transnationaler Ebene (vgl. Schmidt 2007; Fairbrother/Hammer 2005; Evans 2010; Levesque/Murray 2010; Fichter/Helfen/Schiederig 2011a) – ganz im Sinne Ulrich Becks, der davon spricht, ArbeitnehmerInnen und Gewerkschaften müssten sich »transnational neu erfinden« (Beck 2000).

Vor diesem Hintergrund ist hervorzuheben, dass sich auf Initiative der Globalen Gewerkschaftsverbände (Global Unions Federations, GUF) seit einigen Jahren ein neues Instrument etabliert hat: Globale Rahmenvereinbarungen (GRV)<sup>11</sup> zwischen transnationalen Unternehmen und den GUF, die die Einhaltung von Mindest-Arbeitsstandards<sup>12</sup> in den weltweiten Aktivitäten des TNU garantieren sollen. (Vgl. Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Riisgaard/Hammer 2008) Fast alle der bisher abgeschlossenen 78 Rahmenvereinbarungen (Stand September 2011) beziehen sich auf die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) und damit auf das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.<sup>13</sup> Zum Teil enthalten die Vereinbarungen weitere Bestimmungen

---

11 Die GUF nennen die Abkommen »International« oder »Global Framework Agreements«, die einzelnen Dokumente tragen sehr unterschiedliche Titel (vgl. Kapitel 5). Gebräuchlich ist die Abkürzung »IFAs«. Müller/Platzer/Rüb (2004: 261f.) weisen darauf hin, dass die deutsche Übersetzung »Internationale Rahmenabkommen« problematisch sei, da sie Verwechslungsgefahr mit völkerrechtlich relevanten internationalen Abkommen birgt, und schlagen stattdessen »Globale Vereinbarungen zur Sicherung sozialer Mindeststandards« vor. Hier wird der Begriff »Globale Rahmenvereinbarung« (GRV) genutzt, der dem Charakter als Vereinbarung zwischen Management und Gewerkschaften mit potenziell globaler Reichweite gerecht wird.

12 Arbeitsstandards sind ein »Sammelbegriff für Koalitionsfreiheit sowie Tarifverhandlungsrecht, Verbot von Zwangsarbeit, Kinderarbeit und Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf« (Greven/Scherrer 2005: 130) und entsprechen damit den Kernarbeitsnormen der IAO und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Sie sind gemeint, wenn hier von Arbeitsstandards, Arbeitnehmerrechten oder Mindeststandards gesprochen wird.

13 Die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) enthalten das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlungsrecht

gegen Diskriminierung und sexuelle Belästigung und für positive Maßnahmen. Eine Vereinbarung, die zwischen einem französischen Nahrungsmittelhersteller und der Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) ausgehandelt wurde, hat ausschließlich Diversity zum Gegenstand. Gleichzeitig sind auch die übrigen Regelungen und Wirkungen der GRV nicht neutral, wenn von der Annahme ausgegangen wird, dass in Bezug auf alle gesellschaftlichen Normen und Institutionen Differenzierungen qua Geschlecht und anderer Strukturkategorien grundsätzlich eine Rolle spielen. Rechte können schließlich nur dann als umgesetzt angesehen werden, wenn alle Personen sie ungeachtet ihrer Identitätsmerkmale diskriminierungsfrei genießen können.

Als rekursiv an der Schnittstelle zwischen Markt und Staat angesiedelte Regulierungsmechanismen stellen die Vereinbarungen eines der wenigen existierenden Instrumente der transnationalen Standardsetzung zu Arbeitsbedingungen und Diskriminierungsschutz dar, in die die Betroffenen über ihre Organisationen demokratisch einbezogen sein können. Doch sind sie auch wirksam – welche Rolle spielen GRV für die Diffusion und Umsetzung von Standards? Die Wirkung der Nichtdiskriminierungsklausel und weiterer Regelungen in GRV auf (Un-)Gleichheitsverhältnisse wurde bislang nicht empirisch erforscht (King Dejardin 2009: 17), Gender und Diversity werden in der GRV-Literatur nur marginal thematisiert (vgl. Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Rüssgaard/Hammer 2008). Dies scheint umso verwunderlicher, als sich wie oben beschrieben zwei der acht Konventionen, aus denen sich die in den GRV enthaltenen Kernarbeitsnormen speisen, auf Diskriminierungsschutz und gleichen Lohn beziehen, und damit ein Teil jeder GRV dem Thema gewidmet ist. In der Analyse müssen die Vereinbarungen allerdings im Kontext verschiedener anderer Instrumente der Arbeitsbeziehungen und Gleichstellungsarbeit gesehen werden (vgl. Eurofound 2008: 8), da angenommen werden kann, dass sie nur ein Policy-Instrument im Instrumenten-Mix sind.

---

sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Laut Konvention 111 der IAO gilt als Diskriminierung jede Unterscheidung, Ausschließung oder Bevorzugung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, Glaubensbekenntnis, politischer Meinung, nationaler Abstammung, sozialer Herkunft oder Geschlecht, »die dazu führt, die Gleichheit der Gelegenheiten oder der Behandlung in Beschäftigung oder Beruf aufzuheben oder zu beeinträchtigen«. Zwei Drittel der GRV beziehen sich außerdem auf die Konvention 100 der IAO, die gleiche Bezahlung bei gleicher Arbeit für Frauen und Männer vorsieht. (Vgl. Kapitel 4 und 5)

In der Tat sind in den letzten Jahren vielfältige Regelungsinstrumente eingeführt worden, um gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz vorzugehen. Insbesondere in den europäischen Ländern wurden Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsgesetze sowie Gender Mainstreaming-Politiken eingeführt, die durch supranationale Instrumente ergänzt werden (zum Beispiel CEDAW, UN Global Compact, Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation; vgl. Kapitel 4). Viele Unternehmen erkennen, auch unter Druck von außen, einen Business Case für die sichtbare Anerkennung bestimmter Arbeits- und Umweltstandards, wie die wachsende Zahl von Verhaltenskodizes, Corporate Social Responsibility- und Diversity-Policies zeigt. (Vgl. Fuchs 2006; Greven/Scherrer 2005; Preuss/Haunschild/Matten 2009; Vogel 2005; Vogel 2008; Bluhm 2008)

Um die Steuerung von Gleichheit und Ungleichheit durch staatliche und nicht-staatliche Akteure mithilfe verschiedener Instrumente zu untersuchen, haben Barbara Riedmüller und Dagmar Vinz 2007 mit dem »Diversity Politics«-Ansatz einen politikwissenschaftlichen Analyserahmen entwickelt (Riedmüller/Vinz 2007). Unternehmen können in dieser Perspektive als Austragungsorte, Gegenstand und Akteure der Auseinandersetzung um die Steuerungsinhalte verstanden werden. Unternehmen als politische Akteure beeinflussen Steuerung, wirken als Diffusionsagenten zwischen verschiedenen nationalstaatlichen Kontexten und werden von nationaler und supranationaler Steuerung beeinflusst – Unternehmensstrategien entfalten also Machteffekte in Wechselwirkungen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren und Institutionen.<sup>14</sup> Auf dem Arbeitsmarkt und in seinen Organisationen als zentrale Orte der Herstellung von (Un-) Gleichheit (Walby 2009) sind neben den Arbeitgebern und ihren Verbänden Betriebsräte und Gewerkschaften sowie Nichtregierungsorganisationen und MitarbeiterInnen-Netzwerke wichtige Akteure im Mehrebenen-system der Regelungsmechanismen (Scharpf 2000). Dies legt nahe, Diversity nicht als reines Management-Konzept, sondern als politische Strategie und Ergebnis politischer Auseinandersetzungen zu verstehen.<sup>15</sup> Im Zentrum der Analyse stehen also Diversitätspolitik, mit denen verschiedene

---

14 Diese konflikthafte Dimension zwischen den verschiedenen Akteuren im Unternehmen berücksichtigt auch der Terminus »Personalpolitik« in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Krell 2008).

15 Der Begriff des Politischen wird hier erweitert verwendet im Sinne einer Steuerung des Gemeinwesens, des Treffens kollektiver Entscheidungen im öffentlichen Raum. Nach Hannah Arendt kann Politik verstanden werden als gemeinsames Handeln im Sinne kollektiven Gestaltens öffentlicher Belange. (Arendt 1970)

Akteure personelle Vielfalt in transnationalen Unternehmen gestalten und die in Wechselwirkung mit staatlicher Steuerung stehen.

Um den bisher kaum empirisch verwendeten Diversity Politics-Ansatz<sup>16</sup> zu operationalisieren, wird der Tendenz der neueren Policytransfer-Forschung folgend eine reflexive Doppelperspektive auf Institutionen und Akteure eingenommen (vgl. Ferner/Almond/Colling 2005; Geppert/Matten/Walgenbach 2006) und auf den von Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf geprägten »akteurszentrierten Institutionalismus« (Mayntz/Scharpf 1995a und b; Scharpf 1997; Scharpf 2000) rekurriert, um einen Analyse-rahmen für Diversity Politics in transnationalen Unternehmen zu entwickeln. Institutionalistische Ansätze gehen davon aus, dass Institutionen im Sinne dauerhafter Muster sozialer Beziehungen mit Ordnungs- und Regelungscharakter relevant sind und konzentrieren sich auf die Faktoren, die diese Muster erzeugen beziehungsweise auf die Folgen, die diese Muster für Akteure haben. (Meyer 2005: 8) Während der soziologische Neo-Institutionalismus auf Institutionen fokussiert, die in Reaktion auf »Rationalitätsmythen« der gesellschaftlichen Umwelt eine Strukturähnlichkeit (»Isomorphie«) zwischen Organisation und Gesellschaft erzeugen (Meyer/Rowan 1977), greifen die VertreterInnen des akteurszentrierten Institutionalismus die Vorstellungen verschiedener institutionalistischer Strömungen auf und setzen den Schwerpunkt auf das Verhältnis zwischen Institutionen und handelnden Akteuren, um politische Prozesse zu analysieren (vgl. Kapitel 3.6).

## 1.2 Forschungsstand: Forschungslücke zum Diversity-Transfer in Schwellenländer

Mit der Hinwendung zu Governance-Ansätzen berücksichtigt die Politikwissenschaft zunehmend nicht-staatliche Akteure in der Analyse und erforscht die Diffusion von Politiken zwischen den verschiedenen Ebenen

---

<sup>16</sup>Der Diversity Politics-Ansatz wurde bisher kaum operationalisiert und die Anwendung in einer empirischen Analyse lediglich skizziert. Riedmüller/Vinz (2007) nehmen eine sehr kurze exemplarische Analyse vor, Merx (2006) verwendet das Konzept schlagwortartig und in Schiederig/Vinz 2011 findet sich eine Anwendung auf das Feld der Antidiskriminierungspolitik. Eine weitergehende theoriegeleitete Operationalisierung steht jedoch bisher aus.

und Akteuren der Multi-Level-Governance. (Roberts 2007; Lütz 2007; Berry/Berry 2007) Die Übertragung von Managementstrategien innerhalb und zwischen Konzernen und die damit verbundene Frage der globalen Standardisierung oder lokalen Anpassung stehen im Zentrum der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Internationalem Management und insbesondere International Human Resource Management (zum Beispiel Bouquet/Birkinshaw 2008; Kostova/Roth/Dacin 2008; Dörrenbächer/Geppert 2006; Geppert/Williams 2006; Brewster/Wood/Brookes 2008; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007a; Ferner/Almond/Colling 2005; Tempel et al. 2006; Tempel/Wächter/Walgenbach 2006; Harzing/Sorge 2003; Kostova/Zaheer 1999; Quintanilla/Ferner 2003; Edwards/Kuruvilla 2005; Yu/Wu 2009; Zhang et al. 2009). In jüngster Zeit ist ein »political turn« (Helfen/Sydow 2011: 5) in der betriebswirtschaftlichen Transfer-Literatur zu verzeichnen, im Zuge dessen der politische Kontext, mikropolitische Spiele und die Rolle verschiedener (gewerkschaftlicher) Akteure einbezogen und lokale Widerstände und die Grenzen zentraler Unternehmenssteuerung wahrgenommen werden. (Collings 2008; Greer/Hauptmeier 2008; Preuss/Haunschild/Matten 2009; Fichter/Helfen/Sydow 2011; Brewster/Wood/Brookes 2008; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007b; Tempel et al. 2006; Ferner/Almond/Colling 2005; Pudelko/Harzing 2007; Levy 2008; Geppert/Williams 2006) Es zeichnet sich also eine Entwicklung von der klassisch betriebswirtschaftlichen Analyse zunächst zur Einbeziehung institutionalistischer Faktoren hin zur Integration von Institutionen und Akteuren in einer politisch-interessenorientierten Sicht ab, die auch Themen wie Corporate Social Responsibility (Preuss/Haunschild/Matten 2009), Arbeitsstandards (Fichter/Helfen/Sydow 2011) und Diversity (Ferner/Almond/Colling 2005; Sippola/Smale 2007) adressiert und damit anschlussfähig für politikwissenschaftliche Perspektiven wird.

Im Zuge des *institutional turn* der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung, der Politikwissenschaft, aber auch in den Internationalen Beziehungen und der Geschlechterforschung ist ein zunehmendes Interesse an neo-institutionalistischen Ansätzen auf Meso-Ebene (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983) und institutioneller Makro-Ebene (Mayntz/Scharpf 1995a; Mayntz/Scharpf 1995b; Hall/Soskice 2001; Hall/Soskice 2009) zu verzeichnen. Dies schlägt sich auch in der Erforschung von Diversity Management (Süß/Kleiner 2006a und b), Gleichstellungspolitiken in Unternehmen (Funder/Dörhöfer/Rauch 2006) und Transfer von Un-

ternehmenspolitiken (Ferner/Almond/Colling 2005; Tempel/Walgenbach 2007; Geppert/Williams 2006) nieder.

Zum Transfer von Diversity Management innerhalb von transnationalen Unternehmen gibt es bisher erst wenige Studien, die sich vor allem auf US-amerikanische Unternehmen konzentrieren (Ferner/Almond/Colling 2005; Jones/Pringle/Shepherd 2000; Egan/Bendick 2003; Wentling/Palma-Rivas 2000) und die Rolle verschiedener Akteure nur am Rande berücksichtigen. Der Transfer aus den USA in »coordinated market economies« (Hall/Soskice 2001)<sup>17</sup> innerhalb Europas und in die restliche Welt ist bisher kaum erforscht, die Zunahme von Publikationen in jüngster Zeit zeigt jedoch die empirische Bedeutung (Sippola/Smale 2007; Scandinavian Journal of Management Special Issue on »Diversity Management? Translation? Travel?« 2009; Klarsfeld 2010; Björkman et al. 2008) Unter dem Titel *Global Diversity Management* beschäftigen Özbilgin und Tatli (2008) mit der Frage, warum und wie transnationale Unternehmen ein globales Diversity Management etablieren, untersuchen aber nicht systematisch den Transfer zwischen den Standorten. Mor Barak (2005) beschäftigt sich konzeptionell mit der Frage, wie DiM in TNU funktionieren kann, untersucht die institutionelle Makro-Ebene und mit Fallstudien die Meso-Ebene in einzelnen Ländern und schlägt als Policy-Beratung das Modell des »inclusive workplace« vor. Das *International Handbook on Diversity Management at Work* (Klarsfeld 2010) beschreibt Diversity-Ansätze in 16 Ländern und setzt private Initiativen in Verbindung mit Antidiskriminierungsgesetzen, unter anderem auch in Deutschland, Frankreich und Indien. Allerdings steht eine Studie aus, die nach der Rezeption von Diversity in europäischen Unternehmen und dessen Transfer in ein Schwellenland fragt und dabei den institutionellen Kontext und Akteurskonstellationen berücksichtigt. Die Tatsache, dass Gewerkschaften und Betriebsräte in »coordinated market economies« anders als vielleicht im US-System relevante Stakeholder auch für Diversitätspolitiken sind, ist in der Transfer-Literatur bislang unterbelichtet. Auch die Frage, welche Faktoren diesen Transfer beeinflussen, ist ein weitgehendes Desiderat (Ferner/Almond/Colling 2005).

Bei dem Versuch, diese Lücke zu schließen, kann sich die vorliegende Arbeit auf verschiedene Literaturstränge zu Diversität und Ungleichheit,

---

17 Hall and Soskice (2001) hatten zur Klassifizierung der unterschiedlichen Kapitalismusmodelle, der »Varieties of Capitalism«, die Unterscheidung zwischen »liberal« und »coordinated market economies« eingeführt.

Geschlechterverhältnissen, Arbeitsbeziehungen, Corporate Social Responsibility, Global Governance und Institutionalismus stützen.

Es gibt mittlerweile eine Fülle an wirtschaftswissenschaftlicher Literatur zu Diversity Management, die sich in einen Mainstream (zum Beispiel Cox 1993; Cox 1991; Thomas 1996; Wagner/Sepehri 1999; Gardenswartz/Rowe 2003) und einen kritischen Strang unterscheiden lässt, der Diversity dekonstruktiv als fluides Konzept begreifen will und auf die Intersektionalität verschiedener Kategorien hinweist (Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009; Bendl/Fleischmann/Walenta 2008); eine Gruppe an der Freien Universität Berlin ist kritisch-empirisch orientiert dazwischen anzusiedeln (Krell 2004; Koall/Bruchhagen/Höher 2007; Krell/Ortlieb/Sieben 2011; Ortlieb/Sieben 2010; Massing 2010).

Eine Handvoll Veröffentlichungen beschäftigen sich mit gewerkschaftlichen Perspektiven auf Diversity Management (Colgan/Ledwith 2002; Hansen 2004; Wrench 2005; Greene/Kirton/Wrench 2005); Annett Losert (2009) hat in ihrer Dissertation die Perspektiven von Management, Betriebsrat und Beschäftigten auf Diversity Management in einem deutschen Unternehmen untersucht. Eine wachsende Zahl an Veranstaltungen der Gewerkschaften und wissenschaftlichen Konferenzen zeigen eine Zunahme des Interesses an.

Ein neues Forschungsfeld an der Schnittstelle von Betriebswirtschaft und Politikwissenschaft eröffnet sich mit dem steigenden Interesse an Diversity Studies auch in Deutschland, die sich im Anspruch, Forschungs- und Diskussionsstränge zu verschiedenen Merkmalen zu integrieren, insbesondere auf Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung stützen, aber auch Ungleichheits-, Migrations- und Altersforschung einzubeziehen suchen. (Vgl. Krell et al. 2007) »Diversity wird [...] als positiv konnotierter und Marketing-geeigneter Containerbegriff in der Zukunft an Relevanz gewinnen« und Forschungsschwerpunkte der Gender-, Alters- und Migrationsforschung zusammen führen, so prognostizieren Hardmeier/Vinz (2007: 31), wobei derzeit im deutschsprachigen Raum vor allem an die Geschlechterforschung angeknüpft wird.

In der Geschlechterforschung und feministischen Theorie hatte das Feld Arbeit seit den 1970er Jahren eine zentrale Rolle inne (Mies 1986; Baatz/Rudolph/Satilmis 2004). Auch in der Internationalen Politischen Ökonomie nimmt die Zahl der Veröffentlichungen zu Geschlecht und Arbeit in den globalen Wertschöpfungsketten in den letzten Jahren zu (vgl. Griffin 2007; Benería 2003), auch wenn feministische Ansätze marginali-

siert bleiben. Einige AutorInnen analysieren Corporate Social Responsibility (CSR) aus Gender-Perspektive und diskutieren die Gleichstellungswirkung von Verhaltenskodizes (zum Beispiel Pearson 2007; Grosser/Moon 2004; Prieto-Carrón 2008; King Dejardin 2009; Barrientos/Dolan/Tallontire 2003; Musiolek 2010; Pearson/Seyfang 2002), wobei nur wenige echte Implementierungsstudien (Barrientos/Smith 2006; Project/Thorpe 2008) beziehungsweise Projekt-Evaluationen (CAWN; Women Working Worldwide) vorliegen (vgl. Kapitel 4).

Auch in der Literatur zu Organisationswandel findet der Faktor Geschlecht seit den 90er Jahren Berücksichtigung. (Vgl. Acker 1990; Cockburn 1991; Thomas/Mills/Mills 2004; Lange 2006) Unter dem Stichwort der Intersektionalität werden aus der feministischen, *black feminism*- und postkolonialen Forschung kommende Versuche gebündelt, verschiedene Kategorien und Zuschreibungen in ihren diskriminierenden Überkreuzungen zu erfassen. (Vgl. Crenshaw 1989; McCall 2005; Degele/Winker 2007; Winker/Degele 2009)

Die Ungleichheitsforschung konzentrierte sich zumindest im deutschsprachigen Raum in der Vergangenheit vor allem auf eine Kategorie – die der sozialen Ungleichheit – und eine Ebene – die des Nationalstaats, teilweise im Staatenvergleich. Weitgehend parallel verlaufen die Migrations- und Integrationsforschung, die sich auf das Merkmal der ethnischen Zugehörigkeit konzentriert, und die Geschlechterforschung. Langsam öffnen sich die einzelnen Stränge für merkmalsübergreifende Perspektiven, die die Triade Race-Class-Gender und gegebenenfalls weitere Kategorien einbeziehen. Ein Beispiel für die Öffnung der Ungleichheitsforschung ist der Band *Transnationale Ungleichheitsforschung* (Bayer et al. 2008), der auf soziale und politische Ungleichheiten eingeht und die Perspektive transnational zu erweitern sucht und in immerhin zwei von zehn Beiträgen über sozio-ökonomischen Status hinaus weitere Identitätskategorien einbezieht. Die Dimension der sozialen Ungleichheit steht klassischerweise im Fokus der Arbeitsbeziehungen, die sich insbesondere in transnationaler Perspektive zunehmend mit der Literatur zu Human Resource Management und CSR verknüpfen (zum Beispiel Preuss/Matten/Haunschild 2009). In Bezug auf globale und private Regelungsmechanismen gibt es wiederum Überschneidungen zwischen der CSR- und der mittlerweile ausgedehnten Global Governance-Forschung (zum Beispiel Müller-Debus/Thauer/Börzel 2009; Schirm 2004).

An der Schnittstelle der Debatten zu Global Governance, Corporate Social Responsibility und Arbeitsstandards entsteht in jüngerer Zeit ein kleiner, aber wachsender Literaturkorpus zum Thema Globale Rahmenvereinbarungen (zum Beispiel Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Rüsgaard/Hammer 2008; Papadakis 2008; Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) 2007; Müller/Platzer/Rüb 2008; Stevis 2010; Rüb/Platzer/Müller 2011). Die Inhalte von GRV und die Motivationen der Akteure zum Abschluss einer solchen Vereinbarung sind mittlerweile vergleichsweise gut untersucht, auch Studien zum rechtlichen Status liegen vor (Sobczak 2007). Das von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierte Forschungsprojekt »International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand« an der Freien Universität Berlin hat von 2008 bis 2012 die Implementierung in den Produktionsnetzwerken (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a; Fichter/Helfen/Sydow 2011; Fichter/Helfen/Schiederig 2013) und GRV als Medium von Transfer (Fichter/Helfen/Sydow 2011) untersucht.<sup>18</sup> Das Diskriminierungsverbot, Geschlecht und Diversität spielen in der Forschung zu GRV bisher kaum eine Rolle, ihr Potenzial wurde am Rande erwähnt (King Dejardin 2009; Fonow/Franzway 2007; Schiederig 2009; Schiederig 2011) Insgesamt spielt Diskriminierung in der Literatur zu CSR, Global Governance und Arbeitsbeziehungen nur eine untergeordnete Rolle und in der Literatur zu Diversity werden Gewerkschaften und globale Regelungsinstrumente wenig berücksichtigt. Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Forschungsstand.

<i>Forschungsfeld</i>	<i>Forschungsrichtung</i>	<i>Zentrale Texte</i>
<i>Transferforschung</i>	Policy-Transferforschung	Roberts 2007; Lütz 2007; Berry/Berry 2007
	Betriebswirtschaftliche Transferforschung	Bouquet/Birkinshaw 2008; Kostova/Roth/Dacin 2008; Dörrenbacher/Geppert 2006; Geppert/Williams 2006; Tempel/Walgenbach 2007; Edwards et al. 2007a; Tempel/Wächter/Walgenbach 2006; Harzing/Sorge 2003;

<sup>18</sup> Darüber hinaus gibt es Untersuchungen zur Implementierung in einzelnen Unternehmen (zum Beispiel Hessler 2011; Rüsgaard 2005) oder Branchen (Miller/Grinter 2003).

		Kostova/Zaheer 1999; Quintanilla/Ferner 2003; Edwards/Kuruvilla 2005
	Diversity-Transfer- forschung	Ferner/Almond/Colling 2005; Sippola/Smale 2007; Jones/Pringle/Shepherd 2000; Egan/Bendick 2003; Wentling/Palma-Rivas 2000; Björkman et al. 2008
<i>Diversity- Forschung</i>	Diversity Manage- ment	Cox 1993; Cox 1991; Thomas 1996; Wagner/Sepehri 1999; Gardenswartz/Rowe 2003
	Kritische Diversity- Forschung/ Diversity Politics	Bendl/Fleischmann/Hofmann 2009; Krell 2004a; Krell et al. 2007; Koall/Bruchhagen/Höher 2007; Krell/Ortlieb/Sieben 2011; Ortlieb/Sieben 2010
	Feministische Per- spektiven auf Arbeit und Organisation	Acker 1990; Cockburn 1991; Thomas/Mills/Mills 2004; Lange 2006; Mies 1986; Baatz/Rudolph/Satilmis 2004
	Gender & CSR	Pearson 2007; Grosser/Moon 2004; Prieto-Carrón 2008; King Dejardin 2009; Barrientos/Dolan/Tallontire 2003; Musiolek 2010; Pearson/Seyfang 2002
	Ungleichheits- forschung	Bayer et al. 2008
	Intersektionalität	Crenshaw 1989; McCall 2005; Degele/Winker 2007; Winker/Degele 2009
<i>Forschung zu Globalen Rahmenver- einbarungen</i>	GRV	Egels-Zandén/Hyllman 2007; Eurofound 2008; Rüsgaard/Hammer 2008; Papadakis 2008; ORSE 2007; Müller/Platzer/Rüb 2008; Rüb/Platzer/Müller 2011; Stevis 2010; Fichter/Helfen/Schiederig 2011, 2013; Fichter/Helfen/Sydow 2011
	Internationale Ar- beitsbeziehungen	Müller/Platzer/Rüb 2004
	Global Governance	Schirm 2004; Mueller- Debus/Thauer/Börzel 2009

<i>Institutionalis- -mus</i>	Akteurszentrierter Institutionalismus	Mayntz/Scharpf 1995b; Scharpf 1997; Scharpf 2000
	Soziologischer Neo- Institutionalismus	Meyer/Rowan 1977; DiMag- gio/Powell 1983; March/Olsen (1989); Hasse/Krücken 2005; Stüß/Kleiner 2006a und b

*Tabelle 1: Zusammenfassung der relevanten Forschungsrichtungen*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bislang keine Studie vorliegt, die die Rezeption von Diversity in europäischen Unternehmen und den Transfer in ein Schwellenland analysiert und dabei aus politikwissenschaftlicher Perspektive die Wechselwirkungen zwischen institutionellem Kontext und Akteurskonstellationen berücksichtigt. An dieser Stelle setzt die vorliegende Analyse an.

Komplementär dazu sind Veröffentlichungen der Autorin mit den Schwerpunkten Globale Rahmenvereinbarungen und Diversity erschienen beziehungsweise im Erscheinen begriffen. Im Rahmen des Forschungsprojektes »International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand« wurde in Zusammenarbeit mit den Kollegen publiziert (Fichter/Helfen/Schiederig 2011a; Fichter/Helfen/Schiederig 2013; Helfen/Schiederig im Erscheinen; Fichter/Helfen/Schiederig 2011b). Zudem veröffentlichte die Autorin Artikel spezifisch zum Potenzial von GRV für den Diskriminierungsschutz (Schiederig 2009; Schiederig 2011). Darüber hinaus entstanden Ergebnisse zum Forschungsschwerpunkt Diversity (Schiederig/Vinz 2009a; Schiederig/Vinz 2009b; Schiederig/Vinz 2010a; Schiederig/Vinz 2010b; Schiederig/Vinz 2011). Wo diese Veröffentlichungen Eingang in Teile der Arbeit gefunden haben, wird darauf verwiesen.

### 1.3 Erkenntnisinteresse und Fragestellung

Ziel der Analyse ist es zu ergründen, ob Diversitätspolitiken in transnationalen europäischen Unternehmen an verschiedenen Standorten gleichermaßen umgesetzt werden. Damit können Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob TNU zu einer Transnationalisierung des Diversity-Ansatzes sowie einer Verbesserung oder Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (*race to the top* vs. *race to the bottom*-Diskussion) beitragen. Die Vorannahme

lautet, dass europäische Unternehmen insbesondere in koordinierten Marktwirtschaften (Hall/Soskice 2001) mit Mitbestimmungsregelungen eine Tradition ethisch-sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen verfolgen, die positive Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen an allen Standorten hat. Entsprechend wurde angenommen, dass der Abschluss einer Globalen Rahmenvereinbarung mit den Gewerkschaften die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Diversitätspolitik im gesamten Konzern umgesetzt werden. Weiterhin wurde in einer Diversity Politics-Perspektive den Prämissen des akteurszentrierten Institutionalismus folgend angenommen, dass Akteure, Steuerungsinstrumente und politisch-institutioneller Kontext relevant für den transnationalen Transfer von Diversitätspolitik sind.

Folgende Forschungsfrage leitet die Arbeit an: Wie diffundieren Diversitätspolitik innerhalb von transnationalen Unternehmen mit Stammsitz in der EU und welche Rolle spielen Globale Rahmenvereinbarungen im Instrumenten-Mix?

Zur Beantwortung der Frage ist in einer Policy-Prozessanalyse zu untersuchen, warum, wie und mit welchem Ergebnis zielgerichteter Transfer und ungerichtete Diffusion zu beobachten sind. Mit »Warum« sind in einer Input-Perspektive die Akteursorientierungen und Einflussfaktoren gemeint, »Wie« spricht die Methoden und Inhalte der Übertragung an und das Ergebnis meint die Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen. Während die Diffusionsforschung in einer Makroperspektive den Blick auf aggregierte Übernahmemuster richtet, die nicht notwendigerweise mit demselben Ergebnis enden müssen, konzentriert sich die Politiktransferforschung auf die bilaterale und intentionale Übernahme einzelner Politiken. (Busch/Jörgens 2007: 58) In dieser Arbeit wird zunächst nach dem Transfer einzelner Diversitätspolitik zwischen Unternehmensstandorten gefragt. Daraus werden im nächsten Schritt Erkenntnisse für die Frage nach der transnationalen Diffusion des Diversity-Konzepts abgeleitet.

Um die Fragestellung zu operationalisieren, wird im Anschluss an Sippola/Smale (2007) und Schuler/Dowling/De Cieri (1993) definiert, dass ein Transfer erfolgt ist, wenn in den Dimensionen »Philosophy«, »Policy« und »Practice« ganz oder teilweise Übereinstimmungen zwischen verschiedenen Standorten festzustellen sind. Da institutioneller Kontext (Polity) und die beteiligten Akteure (Politics) eine zentrale Rolle im Transferprozess besitzen, aber auch Teil der Übertragung sein können, muss das in der Literatur verwendete Analyseraster um die Polity- und Politics-Dimension ergänzt werden. Entsprechend beruht die in dieser Arbeit vorgenommene

Analyse auf dem Fünferschritt Polity – Politics – Philosophy – Policy – Practice. Transfer kann grundsätzlich als Veränderungsprojekt beziehungsweise Versuch institutionellen Wandel zu induzieren verstanden werden, das nach den bisherigen Studien zum Diversity-Transfer hybride Ergebnisse mit sich bringt. Ergebnis des Transfers kann eine vollständige Umsetzung, zeremonielle Umsetzung in der Formalstruktur, kreative Hybridisierung oder Ablehnung und Widerstand in der Tochterfirma sein. (Ferner/Almond/Colling 2005; Kostova/Roth/Dacin 2008; Oliver 1991; Boyer et al. 1998; Kostova/Roth 2002; Thelen 1999) Eine Diffusion ist erfolgt, wenn das Diversity-Konzept in verschiedenen nationalen und supranationalen Kontexten auftaucht beziehungsweise diese verändert.

Eine Reihe von Einflussfaktoren bestimmen, ob und auf welche Weise der Transfer erfolgt. Aus der Literatur lassen sich drei Bündel von Faktoren identifizieren: endogene Faktoren (Struktur und Strategie des TNU, Problemwahrnehmung), exogene Faktoren (Interventionen und Austausch mit anderen Akteuren, institutioneller Kontext) und Policy-bezogene Faktoren (Inhalt und Vermittelbarkeit der Policy). Ein wesentlicher Faktor ist der institutionelle Kontext des »Diversity-Regimes« im Herkunfts- und Zielland. Um das Diversity-Regime zu operationalisieren, werden in dieser Arbeit anknüpfend an Vorschläge von Walby (Walby et al. 2007), Klarsfeld (2011) und den Gender Inequality Index der Vereinten Nationen Indikatoren in den Dimensionen Diskriminierungsschutz, Arbeitsmarkt, Empowerment und Sensibilisierung entwickelt.

Die Operationalisierung des Analyserasters erfolgt in Kapitel 3 unter Rückgriff auf die Literatur. Am Schluss der Arbeit werden die Strategien der Akteure verschiedenen Diversity-Paradigmen zugeordnet und es stehen Erkenntnisse zu den Maßnahmen und Einflussfaktoren für die Übertragung von Diversitätspolitiken (vgl. Kapitel 9). So kann beantwortet werden, warum, wie und mit welchem Ergebnis zielgerichteter Transfer und ungerichteter Diffusion zu beobachten sind, ob sich also in Bezug auf Diversity ein Diffusionserfolg abzeichnet oder der von Unternehmensseite formulierte Anspruch ein Mythos im neo-institutionalistischen Sinne bleibt. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der politikwissenschaftlichen Analyse von Steuerungsinstrumenten und Auseinandersetzungen kollektiver Akteure auf der Makro-Ebene der transnationalen Arena und der organisationalen Meso-Ebene des Unternehmens – den Diversity Politics.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Auch eine arbeitssoziologische Analyse auf der Mikro-Ebene wäre sicher gewinnbringend für weitere Arbeiten, würde aber den Rahmen dieser Dissertation sprengen. Eben-

Der wissenschaftliche Gewinn der Arbeit ist entsprechend in Erkenntnissen zur Diffusion von Diversitätspolitik außerhalb der USA und zur Rolle von Arbeitnehmervertretungen und Globalen Rahmenvereinbarungen dafür zu sehen. Indem die Debatten zu Arbeitsstandards und Diversity verknüpft werden, leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Frage der Möglichkeiten der Standardsetzung privater Akteure mithilfe eines neuen Governance-Instruments sowie zur Frage des Wettbewerbs nach oben oder unten, zur Transferforschung und zum neuen Feld der Diversity Studies.

#### 1.4 Methodisches Vorgehen: Triangulation im *mixed methods research*-Design

Angesichts der Tatsache, dass zum Transfer aus der EU in Schwellenländer bisher keine Hypothesen vorliegen und sowohl Transnationalisierung als auch Diversity Studies recht neue Forschungsfelder sind, wurde ein induktiver Ansatz gewählt. Ein induktives Vorgehen ist besonders geeignet zur Entwicklung theoretischer Erkenntnisse in Feldern, die von der bisherigen Forschung wenig abgedeckt wurden und die sich im Entwicklungsprozess befinden, wie im Falle der vorliegenden Studie. (Vgl. Eisenhardt 1989; Ozcan/Eisenhardt 2009)

Die Arbeit geht von einem Forschungsparadigma aus, das in der Literatur als »constructivist realism« (Cupchik 2001; Mont 2004) bezeichnet wird, weil es sich von der radikal-positivistischen und der radikal-konstruktivistischen Position distanziert und eine mittlere Perspektive einnimmt, die von einer konstruierten Realität mit materiellen Wirkungen ausgeht. Die Forscherin wird als Teil derselben begriffen, wobei es durchaus vom subjektiven Blick auf das Material abhängt, wie diese jeweils die Realität interpretiert.

Dieser Logik folgend scheint es sinnvoll, verschiedene Methoden der Datenerhebung zu kombinieren, um Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven zu generieren. (Kirk/Miller 1986) Diese Kombination erlaubt eine möglichst umfassende Interpretation der Daten. Entsprechend wurde

---

so würde neben der Diskussion personalpolitisch relevanter Vielfalt eine Einbeziehung der Unternehmensfunktion des Marketings, die in Bezug auf Produktauswahl und Werbung zum Teil ebenfalls unter Diversity Management diskutiert wird, zu weit führen.

eine Entscheidung für die Triangulation in einem *mixed methods research*-Design getroffen, das sowohl qualitative Methoden (teil-standardisierte Interviews, Fokusgruppen, Werksbesuche und Fallstudien) als auch einige quantitative Methoden (quantitative Dokumentenanalyse, Auswertung von Kennzahlen, quantitative Auswertung der Interviewergebnisse) kombiniert.<sup>20</sup> Triangulation bezeichnet eine Vorgehensweise in der sozialwissenschaftlichen Forschung, die mehrere Methoden kombiniert, um mit den Stärken der einen Methode die Schwächen der anderen auszugleichen. Die Triangulation von Methoden findet in den letzten Jahren immer stärkere Verbreitung (vgl. Johnson/Onwuegbuzie 2004), da sie erlaubt, die Vorteile der dichten Beschreibung von Zusammenhängen der qualitativen Methoden und die Vorteile der Verallgemeinerbarkeit von quantitativen Methoden gleichzeitig zu nutzen und damit verschiedene Perspektiven auf das Material zu entfalten. Auch in der Policy-Analyse wird zunehmend eine Triangulation empfohlen, insbesondere um schwierige empirische Fragestellungen im politischen Mehrebenensystem zu bearbeiten. (Zum Beispiel Kritzinger/Michalowitz 2008)

Die Daten zu transnationalen Unternehmen wurden daher in einem vierstufigen empirischen Verfahren erhoben, das aus Vorstudie und Dokumentenanalyse (Phase 1), Interviews mit Unternehmen und Gewerkschaften mit Globalen Rahmenvereinbarungen (Phase 2) sowie zwei Fallstudien am Stammsitz und in Indien (Phase 3 und 4) bestand. Daran schloss sich die Datenauswertung und -analyse (Phase 5) an. Nach Johnson/Onwuegbuzie (2004: 20) handelt es sich also um ein »across-stage mixed-model design«, weil die Mischung quantitativer und qualitativer Methoden über die Phasen des Forschungsprozesses hinweg stattfand.

Das Sample bestand aus 78 Unternehmen, die eine Globale Rahmenvereinbarung abgeschlossen haben. Der Abschluss einer solchen Kollektivvereinbarung, die nur 0,1 Prozent der weltweit etwa 82.000 TNU (UNCTAD 2010) unterschrieben haben, kann als Indikator für eine kooperative Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen auf transnationaler Ebene gewertet werden, womit auch die Wahrscheinlichkeit einer kooperativen Gestaltung von Gleichstellungspolitiken gegenüber anderen Unternehmen steigt. Rahmenvereinbarungen können also als Indikator für ver-

---

<sup>20</sup>»Mixed methods research is formally defined here as the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study«, definieren Johnson/Onwuegbuzie (2004: 17).

hältnismäßig sozialpartnerschaftlich orientierte Unternehmen verstanden werden.

Phase 1 und 2 führte die Autorin in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Forschungsprojekt »International Framework Agreements: Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand« unter Leitung von Dr. Michael Fichter und Prof. Dr. Jörg Sydow gemeinsam mit Dr. Markus Helfen und Justus Dreyling durch. Zunächst wurde in Zusammenarbeit mit den Kollegen im Projekt Sekundärliteratur ausgewertet, eine Dokumentenanalyse aller Rahmenvereinbarungen durchgeführt sowie Hintergrundinformationen wie Jahresberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Medien-, Gewerkschafts- oder NRO-Publikationen zu allen Unternehmen mit GRV gesammelt, in einer Datenbank quantitativ ausgewertet und in Unternehmensbeschreibungen verdichtet. In Phase 2 führte die Autorin gemeinsam mit Markus Helfen und Michael Fichter etwa 150 teilstandardisierte Leitfadeninterviews mit VertreterInnen des zentralen Managements von 25 Prozent der Unternehmen, die GRV abgeschlossen haben, aller beteiligten Globalen Gewerkschaftsföderationen, einiger nationaler Gewerkschaften, der Internationalen Arbeitsorganisation und Nichtregierungsorganisationen zum Abschluss und der Implementierung der GRV. Ziel war es, einen Überblick über eine kritische Masse von Unternehmen mit GRV zu erhalten und dem »informant bias« (Ernst 2003) zu begegnen, indem jeweils mindestens ein Vertreter der Arbeitgeber- und ein Vertreter der Arbeitnehmerseite befragt wurde.

Aus den Interviews ergab sich, dass dem Diskriminierungsverbot in den meisten Unternehmen keine hohe Relevanz im Implementierungsprozess der GRV eingeräumt wird, und zwar weder von Arbeitgeber- noch von Arbeitnehmerseite. Aus der Vermutung, dass eine quantitative Erhebung zur Übertragung von Diversitätspolitikern lediglich affirmative Erklärungen liefern könnte, während eine qualitative Studie einen Blick hinter die »Legitimitätsfassade« (Meyer/Rowan 1977) ermöglichen könnte, wurde eine Entscheidung gegen eine fragebogenbasierte quantitative Erhebung bei allen Unternehmen der Grundgesamtheit getroffen. Um also angesichts der Widerstände in einem weitgehend unbekanntem Feld Ergebnisse zu erzielen und Gründe für die Widerstände zu identifizieren, wurde eine Entscheidung für ein induktives Vorgehen mittels Fallstudien getroffen. Aus der Grundgesamtheit wurden Fälle ausgewählt, in denen der GRV von den Akteuren tatsächlich eine Bedeutung für den Umgang mit Diversität eingeräumt wurde. Diese Unternehmen können im neo-institutionalisti-

schen Sinne als transnationale »Diversity-Trendsetter« verstanden werden, da sie ein starkes Engagement für Diversity kommunizieren, eine starke Institutionalisierung von Diversity-Strategien aufweisen, bei den Akteuren Interesse für das Thema sowie Zugangsmöglichkeiten für die Forschung bestehen und die Existenz einer GRV eine Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung auch in Bezug auf Diversity Politics indiziert. In diesen Fällen scheint ein kooperativer Transfer daher im Verhältnis zu anderen am wahrscheinlichsten und sie können als »most likely critical cases« (Flyvbjerg 2006: 229ff.) gelten, deren Ergebnisse Prognosen für andere Fälle erlauben.

So beruht die Arbeit auf einem »different systems, similar outcome«-Design im Millschen Sinne (Pickel/Pickel/Lauth 2008: 204) mit heterogenen Fällen, um möglichst viele Einflussfaktoren abdecken und dazu Hypothesen formulieren zu können. Da fast 40 Prozent der GRV mit deutschen und französischen Unternehmen abgeschlossen wurden, wurde die Fallauswahl auf diese beiden Länder begrenzt. Es handelt sich bei diesen beiden wirtschaftlich stärksten EU-Staaten um zwei »coordinated market economies« (Hall/Soskice 2001), von denen angenommen werden kann, dass sich der institutionelle Kontext im Vergleich zu der bereits erforschten liberalen Marktwirtschaft USA unterscheidet und den sozialpartnerschaftlich beeinflussten Transfer von Diversitätspolitiken wahrscheinlicher macht.

Auf Grundlage der Bedingungen Diversity-Trendsetter und Herkunftsland konnten zwei Unternehmen – ein deutscher Automobilkonzern (»StarCar«) und ein französischer Nahrungsmittelhersteller (»AA Group«) – für Fallstudien ausgewählt werden.<sup>21</sup> Zwar unterscheiden sich die beiden gewählten Unternehmen in Bezug auf Merkmale wie Herkunftsland und Branche, doch zeigen beide Ansätze zu einer Transnationalisierung ihrer Diversitätspolitik und sind stark sozialpartnerschaftlich orientiert. Beide werden in der Literatur zu GRV als Best Practice-Beispiele genannt (vgl. Eurofound 2008; Stevis 2009) und auch von Preuss/Haunschild/Matten (2009) in ihrer Analyse des Einflusses zunehmender CSR-Politiken auf

---

21 Zunächst waren noch weitere Unternehmen für Fallstudien in Betracht gezogen und angefragt worden. Aufgrund von Zugangsschwierigkeiten konnten jedoch keine ausreichenden Daten, insbesondere in Indien, erhoben werden. Die Namen der beiden Großunternehmen wurden anonymisiert, dabei wurden Pseudonyme gewählt, die bereits in anderen Publikationen vorkommen (vgl. Preuss/Haunschild/Matten 2009; Haunschild/Matten/Preuss 2006; Brabet 2006).

Arbeitsbeziehungen als Fallbeispiele verwandt. Zudem handelt es sich mit Automobil und Nahrung um zwei wirtschaftliche Kernsektoren mit steigender globaler Integration sowie um »producer driven commodity chains« (Gereffi/Korzeniewicz 1994) mit Kontrolle der Lead-Firma, was die Wahrscheinlichkeit einer Diffusion, auch auf andere Fälle, erhöht. Beide Unternehmen sind Großunternehmen mit hohem Globalisierungsgrad und starker Positionierung innerhalb der jeweiligen Branche, gehören zu den umsatzstärksten Unternehmen in ihrem Heimatland und sind damit bedeutsam für das jeweilige »national business system« (Preuss/Haunschild/Matten 2009: 960).

In Phase 3 führte die Autorin in den beiden ausgewählten Unternehmen zusätzlich teil-standardisierte Interviews mit Führungskräften, Diversity-Beauftragten, Betriebsräten und GewerkschafterInnen am Hauptsitz in Europa mit dem thematischen Schwerpunkt Diversity und Arbeitsbeziehungen, um Informationen über die zentral formulierte Strategie und die Umsetzung im Herkunftsland zu erhalten. Auch hierbei wurde darauf geachtet, InterviewpartnerInnen mit verschiedenen Perspektiven zu befragen.

In Phase 4 führte die Autorin in den ausgewählten Unternehmen an den Produktionsstätten in Indien teil-standardisierte Interviews mit Führungskräften und GewerkschafterInnen durch, um Erkenntnisse über den Transfer und die Implementierung in der Wertschöpfungskette in Entwicklungs- und Schwellenländern zu erlangen. Die Autorin konnte einen Forschungsaufenthalt in Indien im August und September 2010 im Rahmen eines Erasmus Mundus-Stipendiums auf Einladung der Universität von Kerala nutzen, um in Thiruvananthapuram, Mumbai, Pune und Delhi Produktionsstandorte zu besuchen, Interviews mit Managern und Gewerkschaftern zu führen und Austausch mit WissenschaftlerInnen zu suchen. Indien ist als einer der BRIC-Staaten als Wachstumsmarkt neben China das Land, in dem die Mehrheit der Unternehmen mit GRV Vertriebsweise Produktionsstandorte unterhalten oder fertigen lassen.<sup>22</sup> Beide Fallstudien-Unternehmen unterhielten dort zum Untersuchungszeitpunkt jeweils zwei Produktionsstätten. Außerdem kann Indien ebenso wie die ausgewählten Unternehmen als ein »critical case« (Flyvbjerg 2006) benannt werden: Es ist ein demokratisches Land, in dem Diversität historisch eine wichtige gesellschaftliche und politische Rolle spielt, das als erstes Land

---

<sup>22</sup> In Indien sind nach Angaben in den Jahresberichten 2008 56 % der Unternehmen mit GRV aktiv.

---

weltweit ein Quotensystem für benachteiligte Gruppen eingeführt hat und in dem es starke soziale Bewegungen gibt, die gegen Diskriminierung kämpfen, in dem die Arbeitsbedingungen jedoch gleichzeitig prekär und Verletzungen der Arbeitsstandards häufig sind.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die insgesamt knapp 200 durchgeführten Interviews, wovon 150 auf den Projektkontext entfallen und 40 Interviews von der Autorin eigenständig zur Frage des Diversity-Transfers durchgeführt wurden.

Typ	Interview-Zahl	Zugehörigkeit der Interviewpartner
<i>Interviews zu GRV (Projekt)</i>	150	Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte, GUF, IAO, NRO, Wissenschaft
<i>Interviews zu Diversity (K. Schiederig)</i>	19	Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte, GUF, IAO, NRO, Wissenschaft + 2 Gruppeninterviews mit Betriebsgewerkschaften in Pune
<i>Fall 1: STARCAR (K. Schiederig)</i>	12	Leitung »Global Diversity Office« (Int. StarCar Man 1) Einkaufsabteilung (Int. StarCar Man 2) Personalleitung Pune (Int. StarCar Man 3) Mitarbeiter Gesamtbetriebsrat (Int. StarCar AN 1) Mitglied Gesamtbetriebsrat (Int. StarCar AN 2) IMB Funktionär (Int. StarCar AN 3) IMB Frauenbeauftragte (Int. StarCar AN 4) Lokale Gewerkschaft Indien (Int. StarCar AN 5) Lokale Gewerkschaft Indien (Int. StarCar AN 6) Lokale Gewerkschaft Indien (Int. StarCar AN 7) IMB Indien (Int. StarCar AN 8) IMB Indien (Int. StarCar AN 9)
<i>Fall 2: AA Group (K. Schiederig)</i>	9	Diversity-Direktorin (Int. AA Group Man 1) Leiterin Marketing Indien (Int. AA Group Man 2) Geschäftsführung Indien (Int. AA Group Man 3) Leitung Personal Werk 2 Indien (Int. AA Group Man 3) Gewerkschaft am Stammsitz (Int. AA Group AN 1) IUL Frauenbeauftragte (Int. AA Group AN 2) IUL Funktionär (Int. AA Group AN 3) Lokale Gewerkschaft Indien (Int. AA Group AN 4) Lokale Gewerkschaft Deutschland (Int. AA Group AN 5)

*Tabelle 2: Übersicht der Interviews<sup>23</sup>*

Zur Auswertung und Interpretation der Daten wurde die Strategie des theoretischen Kodierens verfolgt. Diese vor allem für Leitfadeninterviews genutzte Methode besteht aus offenem, axialem und selektivem Kodieren, bei welchem dem empirischen Material Begriffe beziehungsweise Codes zugeordnet werden, die zunehmend abstrakter, stärker zusammengefasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. (Vgl. Flick 2006: 258ff.) Im

<sup>23</sup> In Klammern die als Zitierweise verwendete anonymisierte Kurzbezeichnung der Interviewpartner, Man = Management, AN = Arbeitnehmervertretung. Der stärkere Anteil der Arbeitnehmervertretung erklärt sich mit der besseren Zugänglichkeit.

Prozess der Kodierung wurde immer wieder Bezug zu der bestehenden Literatur genommen, um die interne Validität und Verallgemeinerbarkeit der theoretischen Erkenntnisse zu stärken. (Vgl. Ozcan/Eisenhardt 2009: 253)

## 1.5 Die Fallbeispiele: StarCar und AA Group

Das erste für eine Fallstudie ausgewählte Unternehmen StarCar<sup>24</sup> ist einer der globalen Automobilkonzerne mit Stammsitz in Deutschland. StarCar produziert mit 260.100 Beschäftigten an eigenen Produktionsstätten in 20 Ländern Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge.<sup>25</sup> Hinzu kommen Finanzdienstleistung, Vertriebsstätten und nach Unternehmensangaben ein Netz von etwa 20.000 Zulieferern. Die transnationale Integration vertiefte sich durch den Zusammenschluss mit einem US-amerikanischen Unternehmen 1998, dessen Anteile 2007 wieder mehrheitlich abgegeben wurden. Preuss/Haunschild/Matten (2009: 963) zufolge handelt es sich um einen relativ dezentral funktionierenden Konzern, in dem die Zentrale Koordinierungsfunktionen wahrnimmt. Bestimmend ist das deutsche System der Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung, das neben dem Euro-Betriebsrat einen Weltbetriebsrat (»World Employee Committee«) hervorgebracht hat. Um die Jahrtausendwende verabschiedete StarCar eine Verhaltensrichtlinie und einen Ethik-Kodex, schloss sich dem UN Global Compact und der Global Reporting Initiative an, verabschiedete eine GRV (»Social Responsibility Principles«) sowie mehrere Betriebsvereinbarungen zu Chancengleichheit und richtete ein Diversity-Programm ein. Das »Global Diversity Office« koordiniert dieses mit den Schwerpunkten Frauenförderung, Internationalisierung und Generationengerechtigkeit. Daneben gibt es Diversity-Beauftragte für die einzelnen Geschäftsbereiche. In jüngerer Zeit wurde vor dem Hintergrund von Korruptions- und Zuliefererskandalen

---

24 Dies ist – ebenso wie »AA Group« – ein Pseudonym, das bereits in anderen Publikationen vorkommt (vgl. Preuss/Haunschild/Matten 2009; Haunschild/Matten/Preuss 2006; Brabet 2006). Keinesfalls sind kleinere Unternehmen gemeint, deren Namen möglicherweise dem Pseudonym ähneln.

25 Die folgenden Angaben sind den Interviews, Unternehmenswebseite, Jahresberichten sowie Preuss/Haunschild/Matten (2009) entnommen; die Angaben zu StarCar stammen außerdem aus Preuss/Haunschild/Matten (2006); zur AA Group aus Berthoin Antal/Sobczak (2007) Brabet (2006).

die Compliance-Organisation ausgebaut, eine Vereinbarung zu Arbeits- und Gesundheitsschutz unterzeichnet, eine Nachhaltigkeitsabteilung eingerichtet und ein Zuliefererkodex eingeführt. Ziel der Diversitätspolitik ist es, in diesem Bereich zu den angesehensten Automobilunternehmen zu gehören und den Anteil von Frauen in leitenden Führungspositionen bis 2020 auf 20 Prozent zu erhöhen. Diversity-Instrumente sind insbesondere Zielkorridore für die Erhöhung des Frauenanteils, die Einrichtung von Werks-Kindertagesstätten und von Mitarbeiter-Netzwerken.

Das zweite untersuchte Unternehmen AA Group ist ein französischer Lebensmittelkonzern, der mit rund 101.000 MitarbeiterInnen in 160 Werken in 120 Ländern Milchprodukte, Getränke, Babynahrung, Getreideprodukte und Nahrungsergänzung produziert (Stand 2010). Die Unternehmensstrategie basiert auf Expansion in Schwellenländern und einer Kombination von unabhängigen so genannten Country Business Units (CBU) mit gemeinsamen Policies und Programmen (Preuss/Haunschild/Matten 2009: 962). Ebenso wie bei StarCar handelt es sich um ein börsennotiertes Unternehmen, das auf der Liste der größten »Fortune Global 500 Companies« enthalten ist.

Ähnlich wie andere französische Großunternehmen pflegt AA eine lange Tradition sozialer Verantwortung. So unterzeichnete es 1988 auch die erste Globale Rahmenvereinbarung überhaupt. Außerdem gab es bereits in den 80er Jahren einen Weltbetriebsrat, der später als Euro-Betriebsrat formalisiert wurde, noch bevor dies per EU-Direktive vorgeschrieben war. Die AA Group hat ebenfalls den UN Global Compact unterzeichnet und als unilateralen Unternehmenskodex den »AA Way« verabschiedet. Die Gleichstellung von Frauen und Männern nahm bereits in der Rahmenvereinbarung von 1988 eine prominente Rolle ein, 2007 wurde in Überarbeitung der bestehenden Gleichstellungsvereinbarung eine spezifische Diversity-Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und der Internationalen Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL) verabschiedet, die bis heute einzigartig ist. Ein Mitarbeiter der IUL ist am Stammsitz abgeordnet um – bezahlt vom Unternehmen – die Implementierung der Vereinbarungen zu überwachen und voranzutreiben. Bei der AA Group gibt es eine Diversity-Direktorin, die anders als bei StarCar nicht dem Vorstand zugeordnet ist, sondern zur Personalabteilung, Bereich CSR und Industrielle Beziehungen, gehört. Wie in der GRV vorgesehen, wurden im AA Way und an einzelnen Standorten Zielmarken für den Frauenanteil auf

der Führungsebene und den Anteil von Menschen mit Behinderungen festgelegt. Schwerpunkte sind Frauenförderung und sozio-ökonomische Herkunft, in Frankreich zudem die Kategorien Behinderung und Alter. Einen Überblick über die Fallstudien gibt Tabelle 3.

	<i>Fall 1: STARCAR</i>	<i>Fall 2: AA Group</i>
<i>Herkunftsland</i>	Deutschland (coordinated market economy), 1998–2007 Zusammenschluss mit US-Unternehmen	Frankreich (coordinated market economy)
<i>Branche</i>	Automobil (Personenkraftwagen und Nutzfahrzeuge)	Nahrungsmittel (Milch- und Getreideprodukte, Getränke, Babynahrung)
<i>Umsatz 2010</i>	97,761 Mrd. €	17,010 Mrd. €
<i>Beschäftigte</i>	260.100	101.000
<i>Standorte</i>	Produktionsstätten in 20 Ländern	160 Produktionsstätten in 120 Ländern
<i>Organisationsform</i>	Weltweit Produktions- und Verkaufsstandorte, etwa 20.000 Zulieferer	Unabhängige Geschäftseinheiten
<i>Diversity-Strategie</i>	»Global Diversity Office«, mehrere Vereinbarungen zu Gleichstellung in Deutschland	Diversity-Direktorin im HR-Bereich, mehrere Vereinbarungen zu Diversity in Frankreich
<i>Mitbestimmung</i>	Deutsches System der Mitbestimmung, Konzernbetriebsrat	Weltbetriebsrat, enge Kooperation mit IUL
<i>Globale Rahmenvereinbarung</i>	Ja, seit 2002 (mit Nicht-Diskriminierungsklausel)	Ja, seit 1988 (seit 2007 Diversity-Abkommen)

Tabelle 3: Übersicht der Fallstudien<sup>26</sup>

Beide Fallstudien basieren auf teil-standardisierten Interviews mit Management, Betriebsrat und Gewerkschaften im Herkunftsland sowie Interviews am Produktionsstandort in Indien, um Erkenntnisse über die Diffusion der Diversity-Politiken zu erhalten.

<sup>26</sup> Nach Preuss/Matten/Haunschild (2006, 2009); Brabet (2006); Annual Reports und Unternehmenswebseiten.

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in drei Teile: Analytischer Ansatz (Kapitel 2–3), Ergebnisse der Untersuchung (Kapitel 4–8) sowie Fallvergleich und Diskussion (Kapitel 9–10). Um eine Analyse der Transnationalisierung von Diversity durchführen zu können, muss zunächst ein theoretisch-konzeptioneller Rahmen zugrunde gelegt werden. Kapitel 2 führt in die Prozesse der Globalisierung und Transnationalisierung von Wirtschaft und Arbeit ein und diskutiert die Bedeutung von Diversität in diesem Zusammenhang. Auf dieser Grundlage wird in Kapitel 3 eine Operationalisierung des Diversity-Politics-Ansatzes unter Rückbezug auf die verschiedenen Diskussionstränge zu Transfer und Diffusion von Politiken und den akteurszentrierten Institutionalismus vorgeschlagen, das in den folgenden empirischen Kapiteln angewandt wird.

Mit Kapitel 4 beginnt die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung. Kapitel 4 gibt einen Überblick über den Rahmen der globalen Regulierung zu Arbeit und Diversität, der für die Governance von globalen Produktionsnetzwerken relevant ist. In Kapitel 5 wird das Instrument der Globalen Rahmenvereinbarungen in Hinblick auf Diskriminierungsschutz und Gleichstellungspolitiken vertiefend analysiert. Kapitel 6 verdeutlicht den institutionellen Kontext der Europäischen Union und der Herkunftsländer, in dem die untersuchten Unternehmen agieren.

Kapitel 7 untersucht die Diversitätspolitiken an den beiden Unternehmenssitzen vor dem Hintergrund des Diversity-Regimes im Stammland. Kapitel 8 geht der Frage des Transfers dieser Politiken an die Standorte in Indien nach.

Schließlich vertieft Kapitel 9 den Fallvergleich und diskutiert zentrale induktiv ermittelte Kategorien, bevor die Arbeit mit einem Fazit schließt (Kapitel 10).