

Betriebliche Gleichstellungs- politik

Christine Schön

Betriebliche **Gleichstellungspolitik**

**Eine Herausforderung
für betriebliche
Interessenvertretungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 76

© Copyright 2002 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2002
ISBN 3-935145-50-0
Bestellnummer: 13076

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

INHALT	3
VORBEMERKUNG	5
EINLEITUNG: GLEICHSTELLUNGSPOLITIK – EINE AUFGABE FÜR BETRIEBSRÄTE	7
I. GLEICHSTELLUNGSPOLITIK ALS VERFASSUNGS- AUFTRAG UND ALS WETTBEWERBSVORTEIL – EIN ÜBERBLICK	11
1. Der Verfassungsauftrag	11
2. Richtlinien und Aktionsprogramme der Europäischen Union	13
3. Tarifpolitische Regelungen	14
4. Wettbewerbsvorteile durch Chancengleichheit	14
II. AKTUELLE KONZEPTE UND STRATEGIEN UND AUSGEWÄHLTE PRAXISBEISPIELE	17
1. Das »Gender-Mainstreaming-Konzept« der Europäischen Union	17
2. Das »Total E-Quality-Management-Konzept«	28
A) Was ist und was will »Total E-Quality-Management«	29
B) »E-Quality-Teams« und »Mentoring-Programme« am Beispiel Deutsche Telekom AG	33
C) Gleichstellungspolitik als Projektarbeit am Beispiel Robert Bosch GmbH	46
3. »Diversity« (<i>Verschiedenheit</i>) und Chancengleichheit am Beispiel DaimlerChrysler AG	54
4. Ein Gleichberechtigungsgesetz in der Praxis: Neue Zeitmodelle in Sparkassen und Elternzeit statt Erziehungsurlaub	64
III. EIN GLEICHSTELLUNGSGESETZ FÜR DIE PRIVATE WIRTSCHAFT VERSUS EMPFEHLUNGEN DER ARBEITGEBERVERBÄNDE ZUR CHANCENGLEICHHEIT UND DIE MITWIRKUNG DER BETRIEBSRÄTE	71

IV. SCHLUSSBEMERKUNG UND AUSBLICK: ES BESTEHT HANDLUNGSBEDARF UND DIE PROZESS- UND BETEILIGUNGSORIENTIERTEN VERFAHREN ALS MASSTAB	81
V. GLOSSAR	85
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	89

Der vorliegende Bericht wurde von der Hans Böckler-Stiftung gefördert.

Erarbeitet wurde der Bericht von Christine Schön.

Mit initiiert und begleitet haben die Arbeit:

- Gabriele Bischoff, ehemals Abteilung Frauenpolitik, Vorstand IG-Metall,
- Raja Nejedlo, ehemals Abteilung Frauenpolitik, DGB-Bundesvorstand und
- Ina Drescher, Forschungsreferat Mitbestimmung im Wandel, Hans Böckler-Stiftung.

Ich bedanke mich bei den Betriebsrätinnen sowie Gleichstellungsbeauftragten und Expertinnen aus der Abteilung Personal, die Materialien und ihr Praxiswissen aus Unternehmen durch Interviews und Gespräche für den Bericht zur Verfügung gestellt haben.

Außerdem bedanke ich mich für Material und Informationen von Expertinnen aus der Abteilung Frauenpolitik beim DGB und den Gewerkschaften sowie beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Der vorliegende Bericht ist überarbeitet und aktualisiert und durch das Praxisbeispiel DaimlerChrysler ergänzt; außerdem wurde die neuere Debatte um ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft aufgenommen.

Dazu: Der Entwurf eines »2. Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern – Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft«, vorgelegt von einer Expertinnenkommission 2001, sowie die »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft« 2001; außerdem die gleichstellungspolitisch relevanten Neuerungen im reformierten Betriebsverfassungsgesetz 2001.

Dr. Christine Schön,
Büro für Frauenforschung
Beratung und Projektentwicklung
Böhmerstraße 42, 60322 Frankfurt am Main
Tel. 069-592915, Fax. 069-553273
chschoen@t-online.de
Frankfurt am Main, August 2002

EINLEITUNG: GLEICHSTELLUNGSPOLITIK – EINE AUFGABE FÜR BETRIEBSRÄTE

Die »Förderung der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern« ist schon seit 1994 Bestandteil des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und gehört somit zum Aufgabenbereich von Betriebsräten. Im reformierten BetrVG 2001 wurden die gleichstellungspolitischen Handlungsgrundlagen und Mitwirkungsmöglichkeiten für Betriebsräte noch erweitert.

Betriebsräte sind in zahlreichen Unternehmen eingebunden in gleichstellungspolitische Aktivitäten durch Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeiten, zum Wiedereinstieg und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Der vorliegende Bericht zeigt weiteren Handlungsbedarf auf. Er will die betrieblichen Interessenvertretungen informieren und zugleich Anregungen liefern, wie sie ihre gleichstellungspolitischen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten weiter ausbauen können.

Dazu gibt der Bericht einen Überblick über aktuelle gleichstellungspolitische Konzepte und Strategien wie Gender-Mainstreaming, Total E-Quality und Diversity. Diese werden durch ausgewählte Praxisbeispiele erläutert.

Anschließend wird die Debatte um ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft erörtert. Augezeigt werden dazu Eckpunkte aus dem Entwurf des »Gesetzes zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft« – dieser Entwurf wurde von einer Expertinnenkommission 2001 vorgelegt; sowie Eckpunkte der 2001 getroffenen »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft«.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang die gleichstellungspolitisch relevanten Neuerungen im reformierten Betriebsverfassungsgesetz 2001.

Eine weitreichende gleichstellungspolitische Strategie beinhaltet das Konzept des Gender-Mainstreaming der Europäischen Union.

Gender-Mainstreaming fordert die Einbeziehung der Dimension Chancengleichheit in alle Politikbereiche und Programme der Gesellschaft.

Akteurinnen und Akteure in Unternehmen, Organisationen, Institutionen sind gefordert, sämtliche Konzepte, Programme, Maßnahmen, gesetzliche Regelungen

etc. auf ihre geschlechterspezifischen Auswirkungen hin zu überprüfen und den jeweiligen Belangen von Frauen und Männern gerecht zu werden. Sie müssen dazu beitragen, Ungleichheiten und strukturelle Diskriminierungen zu beseitigen und Chancengleichheit zu ermöglichen.

Gender-Mainstreaming ist somit auch eine Herausforderung und Verpflichtung für die betrieblichen Interessenvertretungen.

Mit Konzepten und Strategien wie Total E-Quality-Management und Diversity wird Chancengleichheit zum Bestandteil unternehmenspolitischer Zielsetzungen in der privaten Wirtschaft. Zahlreiche Unternehmen praktizieren schon eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik und wollen auf die Potentiale von Frauen nicht mehr verzichten. In der betrieblichen Praxis gewinnen dabei neue Interessenkonstellationen wie z.B. Gleichstellungsbeauftragte und Vorstand sowie neue frauenpolitische Interessenvertretungen wie z.B. institutionalisierte und informelle Frauennetzwerke zunehmend an Bedeutung.

Die Unternehmen versprechen sich von ihrer Chancengleichheitspolitik Markt Vorteile im internationalen Wettbewerb. Bislang sind über 50 Unternehmen der privaten Wirtschaft mit dem Prädikat »TOTAL E-QUALITY« ausgezeichnet worden.

Diese positiven Entwicklungen dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Verfassungsauftrag »Männer und Frauen sind gleichberechtigt« noch nicht erfüllt ist.

Die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen im Erwerbsleben weist im Hinblick auf ihre Zugangs- und Aufstiegschancen immer noch erhebliche Defizite auf. Lohn-diskrim-inierungen und der immer noch geringe Anteil von Frauen in Entscheidungs- und Führungspositionen sind Beispiele dafür.

Deshalb soll mit der »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit in der Privatwirtschaft« Chancengleichheit weiter vorangebracht werden. Die Vereinbarung hat allerdings nur empfehlenden Charakter. Sollte diese Vereinbarung keine nachhaltige Wirkung zeigen, soll spätestens 2003 eine neue Gesetzesinitiative auf den Weg gebracht werden.

Vor diesem Hintergrund haben die betrieblichen Interessenvertretungen eine besondere Verantwortung zur Mitgestaltung und zur Durchsetzung von Chancengleichheit im Unternehmen.

Außerdem soll mit dem Prinzip des Gender-Mainstreaming die grundsätzliche Einbeziehung geschlechterspezifischer Belange in alle Bereiche als durchgängiges Prinzip im Unternehmen verankert werden.

Dafür sprechen viele Gründe:

- Betriebliche Gleichstellungspolitik fördert durch die Integration qualifizierter Frauen Marktchancen im internationalen Wettbewerb.
- Die betrieblichen Interessenvertretungen und ihre gleichstellungspolitische Kompetenz sind vor dem Hintergrund wachsender internationaler Beziehungen und im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungsprozessen besonders gefragt.
- Gleichstellungspolitik ist als beschäftigungspolitische Maßnahme anzusehen.
- Sie fördert die Chancen der Frauen auf dem Arbeitsmarkt – das gilt sowohl betriebsintern durch verbesserte Zugangs- und Aufstiegsbedingungen als auch extern für einen verbesserten Zugang zum Arbeitsmarkt allgemein.
- Gleichstellungspolitik soll helfen, eine Gerechtigkeitslücke hinsichtlich der Verteilung von Arbeit, Zeit und Einkommen zwischen den Geschlechtern zu schließen. Ein wichtiges Ziel: Entgeltgerechtigkeit.
- Die Verwirklichung von Chancengleichheit soll ein mitbestimmungspflichtiges und beteiligungsorientiertes Verfahren sein.

Im folgenden gibt Teil I einen Überblick über Gleichstellungspolitik als Verfassungsauftrag und als Wettbewerbsvorteil.

In Teil II werden aktuelle Konzepte und Strategien vorgestellt und durch ausgewählte Praxisbeispiele erläutert. Für die Praxisbeispiele wurden Unternehmen ausgewählt, in welchen schon früh gleichstellungspolitische Aktivitäten initiiert und Betriebsvereinbarungen und Frauenförderpläne verabschiedet wurden.

1. Zunächst wird das **Gender-Mainstreaming-Konzept** erläutert; es wurde durch die Europäische Kommission eingeführt und 1999 im Vertrag von Amsterdam als Verpflichtung gegenüber dem Gleichheitsgrundsatz für die Länder der Europäischen Gemeinschaft festgeschrieben.

Es werden weiter ausgeführt:

2. Das **Total E-Quality-Management-Konzept**, das Chancengleichheit als integrierten Bestandteil von Personalpolitik ausweist; dabei werden
 - A) Inhalt und Ziel des Total E-Quality-Konzepts erläutert sowie ausgewählte Maßnahmen vorgestellt, für die Unternehmen das Prädikat »TOTAL E-QUALITY« verliehen bekommen haben. Zu den Maßnahmen gehören:
 - B) »E-Quality-Teams« als Strategie zur Umsetzung der gleichstellungspolitischen Maßnahmen und Ziele und »Mentoring-Programme« als Strategie

zur beruflichen Förderung von Frauen am Beispiel der Deutschen Telekom AG, sowie

- C) die »Projektgruppe Frauen« beim Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH und das Projekt Qualifizierung.
3. **Das Diversity-Konzept**; das darauf zielt, bei zunehmender Internationalisierung die Verschiedenheit (diversity) von MitarbeiterInnen zu integrieren und zu nutzen, um dadurch Marktvorteile zu erlangen. In diesem Zusammenhang wird die Chancengleichheitspolitik bei der Daimler-ChryslerAG aufgezeigt, insbesondere die Projektgruppe Frauen beim Gesamtbetriebsrat sowie die Betriebsvereinbarung Frauenförderung.
 4. Am Beispiel eines **Gleichberechtigungsgesetzes** wird aufgezeigt, wie ein Gesetz innovative Prozesse in Unternehmen in Gang setzen kann. Ausgewählt dafür wurden Initiativen zur Teilzeit in Sparkassen, die in den Geltungsbereich des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes fallen.

In Teil III wird auf die Auseinandersetzung um ein **Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft** eingegangen. Es werden die »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit« von 2001, sowie der Gesetzentwurf zur »Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft« von 2001 vorgestellt; außerdem wird auf die Neuerungen zur Gleichstellung in der reformierten Betriebsverfassung 2001 und somit auf die besondere Verantwortung von Betriebsräten eingegangen.

Teil IV enthält Schlussbemerkungen und Ausblick.

Teil V enthält ein Glossar mit Begriffen, die im Zusammenhang mit Chancengleichheit und Gleichstellungspolitik im Gebrauch sind.

Am Ende eines jeden Abschnitts sind Materialien zum Thema zum Weiterlesen und mögliche Kontaktadressen aufgeführt.

Jeder Abschnitt bzw. jedes Kapitel hat eine Einleitung, ist in sich geschlossen und kann für sich gelesen werden.

I. GLEICHSTELLUNGSPOLITIK ALS VERFASSUNGS-AUFTRAG UND ALS WETTBEWERBS- VORTEIL – EIN ÜBERBLICK

Im folgenden Überblick wird die gleichstellungspolitische Bedeutung des Verfassungsauftrages erläutert, außerdem werden die Urteile des Europäischen Gerichtshofes (Frühjahr 2000) zugunsten der »verbindlichen Zielvorgaben« bzw. »Zielquoten« zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter aufgezeigt. Es wird die Entwicklung der europäischen Richtlinien von der Verpflichtung zur Lohngleichheit (50er Jahre) bis hin zur Verpflichtung für eine Politik des Gender-Mainstreaming (90er Jahre) skizziert; und es wird auf die Bedeutung der Tarifpolitik für die Herstellung von Chancengleichheit und auf dazu durchgeführte Studien hingewiesen.

Weil Chancengleichheit Wettbewerbsvorteile verspricht, wird auch von Teilen der privaten Wirtschaft eine solche Politik befürwortet und betrieben; sie bevorzugt dafür allerdings das Prinzip der »freiwilligen Selbstverpflichtung« anstatt gesetzlicher Regelungen. In Ländern wie Schweden und den USA hingegen, wurden auf der Basis gesetzlicher Regelungen (z.B. mit der Frauenquote) in Unternehmen der privaten Wirtschaft schon beträchtliche Erfolge erzielt.

1. DER VERFASSUNGS-AUFTRAG

Gleichstellungspolitik und Frauenförderung liegt ein Verfassungsauftrag zugrunde.

■ Der Artikel 3 im Grundgesetz »Männer und Frauen sind gleichberechtigt« wurde in 1994 ergänzt durch Absatz 2: »Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.«

Damit ist der Staat verfassungsrechtlich verpflichtet, aktiv auf die Beseitigung von Benachteiligungen hinzuwirken bzw. die Lebens- und Arbeitswirklichkeit im Sinne des Gebots der Gleichberechtigung zu gestalten.

Seit Beginn der achtziger Jahre wurden Gleichstellungsgesetze für den öffentlichen Dienst in nahezu allen Bundesländern und beim Bund verabschiedet.

- Die Gesetze gehen davon aus, dass eine dem Gebot der Verfassung (Artikel 3, Absatz 2) widersprechende strukturelle Diskriminierung und Ungleichbehandlung besteht, die im Rahmen der Zielsetzung einer Gleichstellung spezifische Maßnahmen zugunsten von Frauen notwendig macht. Instrumente dafür sind der Frauenförderplan und die Quote zur Erhöhung des Anteils der Frauen in Bereichen und Positionen, in denen sie unterrepräsentiert sind. Frauenförderung ist somit ein Bestandteil von Gleichstellungspolitik.

Urteile des Europäischen Gerichtshofes zu den Quotenregelungen

In Ländern wie Schweden und den USA wurden mit der Frauenquote in Unternehmen der privaten Wirtschaft schon beträchtliche Erfolge erzielt. Dagegen ist die Quote in der Bundesrepublik Deutschland als Instrument der Frauenförderung umstritten, obwohl in vielen Unternehmen der privaten Wirtschaft »Zielvorgaben« ein Instrument der Personalentwicklung sind.

In den Gleichstellungsgesetzen für den öffentlichen Dienst gibt es zwei Regelungen: Die »qualifikationsabhängige Entscheidungsquote« und die »verbindlichen Zielvorgaben« im Sinne von Ergebnisquoten oder Zielquoten. Gegen Gesetze und Quoten wurde mit der Begründung geklagt, dass sie gegen die Gleichbehandlung von Frauen und Männern verstoßen.

Für die betriebliche Praxis ist von Bedeutung, dass der Europäische Gerichtshof im Frühjahr 2000 entschieden hat, dass die verbindlichen Zielvorgaben, wie sie zum Beispiel im Hessischen Gleichberechtigungsgesetz geregelt sind, in Übereinstimmung mit dem Europäischen Recht sind und dem Gleichbehandlungsgebot nicht widersprechen.

Die verbindlichen Zielvorgaben im Sinne von Ergebnisquoten bzw. Zielquoten

Das Besondere an der Zielquote, wie sie z.B. im Hessischen Gleichberechtigungsgesetz geregelt wurde, ist, dass die »Erfüllung der Zielvorgabe« vorrangig ist, im Gegensatz zum »automatischen Vorrang« bei der »qualifikationsabhängigen Entscheidungsquote«.

Die Teilhabe von Frauen bis hin zur Parität mit Männern ist durch Zielvorgaben zu erreichen. Diese flexible Regelung verpflichtet die Personalentscheider innerhalb eines im Frauenförderplan festgelegten Zeitraumes die Quote der Frauen – insbesondere bei höheren Positionen – entsprechend der Zielvorgabe zu erhöhen und so das geplante Ziel/Ergebnis zu erreichen.

Die qualifikationsabhängige Entscheidungsquote

Hingegen beinhaltet die »qualifikationsabhängige Entscheidungsquote« die »grundsätzliche oder zwingende Bevorzugung einer Frau«, sofern diese dem männlichen Bewerber gleich qualifiziert ist und Frauen in dem maßgebenden Bereich zu weniger als 50% beschäftigt sind. Weil sie Frauen bei gleicher Qualifikation damit einen »automatischen Vorrang« einräumt, widerspricht sie laut dem Europäischen Gerichtshof dem Benachteiligungsverbot und somit Europäischem Recht (»Kalanke Urteil«, Bremen, 1995).

In Übereinstimmung mit geltendem Recht befindet sich die Quote des Gleichstellungsgesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen durch die sogenannte »Härteklausel«. Diese ermöglicht, besondere in der Person des Mitbewerbers liegende Gründe zu berücksichtigen und – soweit diese überwiegen – zu dessen Gunsten zu entscheiden. (1)

2. RICHTLINIEN UND AKTIONSPROGRAMME DER EUROPÄISCHEN UNION

Schon in den fünfziger Jahren wurde der Grundsatz des »gleichen Entgeltes für Männer und Frauen bei gleicher Arbeit festgelegt« (EGW-Vertrag, Artikel 119). Damit sollten Wettbewerbsverzerrungen verhindert werden, die durch Niedriglöhne von Frauen in Ländern der Europäischen Union zustande kamen. Ergänzt wurde er um die Richtlinie »gleiches Entgelt bei gleichwertiger Arbeit« (75/117 EWG).

Weiterhin wurde der Rechtsgrundsatz der Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Berufsleben und in Bereichen der sozialen Sicherheit verankert.

Seit den achtziger Jahren hat die Kommission zur faktischen Durchsetzung der Chancengleichheit Aktionsprogramme aufgelegt und Aktionen und Maßnahmen zugunsten von Frauen, vor allen Dingen zur Integration in die Erwerbsarbeit, in die Wege geleitet.

1995 wurde im vierten Aktionsprogramm Gender-Mainstreaming als Prinzip eingeführt, das, über Förderprogramme für Frauen hinaus, die Einbeziehung der Dimension der Chancengleichheit in alle Politikbereiche und Programme der Gesellschaft fordert.

Im Vertrag von Amsterdam ist dieses Prinzip als Verpflichtung gegenüber dem Gleichheitsgrundsatz (Artikel 2 und 3) für alle EU-Staaten verankert.

In einem fünften Aktionsprogramm (2000 bis 2006) ist Gender-Mainstreaming weiterentwickelt worden. Bei den Bestimmungen über die Strukturfonds ist das Prinzip des Gender-Mainstreaming als Verpflichtung aufgenommen. (2)

3. TARIFPOLITISCHE REGELUNGEN ZUR CHANCENGLEICHHEIT

Mit Hilfe des Gender-Mainstreaming-Konzeptes soll Chancengleichheit durch Tarifpolitik gefördert und gestärkt werden.

Die Europäische Beschäftigungsstrategie soll die Rolle der Sozialpartner bei der Verbesserung der Chancengleichheit stärken. Die Sozialpartner sollen – zusammen mit den einzelstaatlichen Regierungen – darauf hinwirken, die Beschäftigungsquote der Frauen zu erhöhen, die Teilhabe von Frauen und Männern in Wirtschaftszweigen und Berufen auszugleichen und die beruflichen Möglichkeiten von Frauen zu verbessern. Ein Forschungsprojekt über »Tarifverhandlungen und Chancengleichheit« in der Europäischen Union hat Tarifabkommen ermittelt und ausgewertet, die Potentiale zur Förderung von Chancengleichheit beinhalten. (3)

Regelungsinhalte zur »Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen« in der BRD werden in einer Broschüre des DGB analysiert und dargestellt. (4)

4. WETTBEWERBSVORTEILE DURCH CHANCENGLEICHHEIT

Private Unternehmen versprechen sich durch die Integration qualifizierter Frauen Marktvorteile im internationalen Wettbewerb.

Ende der achtziger Jahre wurde Frauenförderung zum Bestandteil von personalpolitischen Konzepten in der Privatwirtschaft, wobei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Mittelpunkt standen. Das Ziel damals war, einem möglichen Mangel von qualifizierten Arbeitskräften in den neunziger Jahren zuvorzukommen und den wirtschaftlichen Verlust gut ausgebildeter Frauen durch die Familienphase mit Wiedereingliederungsmaßnahmen aufzufangen.

Konzepte wie Total-Quality-Management gewannen im Rahmen von Organisationsentwicklung weiter an Bedeutung. In den neunziger Jahren gründete sich der Verein »TOTAL E-QUALITY«, der – über Vereinbarkeitsmaßnahmen hinaus – die Förderung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern weiter in den Mittelpunkt von Personalpolitik rückte.

Zu diesen Konzepten gehören auch der »Humanressourcen-Aspekt« und der »Marketing-Aspekt«. Beide werden gerne als Gründe angeführt, Chancengleichheit zum Bestandteil von Unternehmenskultur zu machen.

Der Humanressourcen-Aspekt zielt darauf, die Potentiale aller Beschäftigten optimal zu nutzen und gilt als Bestandteil betriebswirtschaftlicher Effizienz. Die unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen von Frauen und Männern sollen erkannt, eingesetzt und genutzt werden und so zu einer ständigen Verbesserung im Sinne eines »Qualitätsmanagements« beitragen.

Der Marketing-Aspekt zielt auf die Frauen als besondere Kundinnen-Zielgruppe. So beschloss z.B. die Deutsche Telekom Ende der neunziger Jahre, »Frauen als Kundinnen mit hohen Ansprüchen« mit speziell auf sie abgestimmten Produkten und Dienstleistungen zu umwerben, weil sich »Kaufentscheidungen zunehmend an der allgemeinen Unternehmenspolitik und am Image der Anbieter« ausrichten. (5)

Anmerkung zum Vertrag von Amsterdam

Der Vertrag von Amsterdam erkennt die Gleichstellung der Geschlechter als eigenständige Aufgabe der Gemeinschaft an und verpflichtet sie gleichzeitig darauf, in allen ihren Tätigkeiten.

Ungleichheiten abzubauen und die Herstellung der Gleichstellung zu fördern. Der Begriff Gleichstellung umfasst den Begriff Gleichberechtigung und geht über die formale Gleichstellung sowie über den Begriff der Chancengleichheit hinaus. Weil die Gleichstellung der Geschlechter noch nicht erreicht ist, erkennt der Vertrag von Amsterdam ausdrücklich das Recht der Mitgliedstaaten an, positive Aktionen für das unterrepräsentierte Geschlecht einzuführen und beizubehalten sowie Maßnahmen zu Gewährleistung der Chancengleichheit und der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Beschäftigungsfragen zu beschließen. (Aus: Vortrag zu »EU-Regelungen zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Arbeitswelt«, gehalten auf dem Dialogforum Betriebliche Gleichstellungspolitik, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, April 2000, Gisela Lange, Europäische Kommission, Referat Chancengleichheit).

Materialien und Adressen

- 1) – Vgl. v. Roetteken, Hessisches Gleichberechtigungsgesetz, ein Kommentar, 1997, S.2 ff.
- 2) – »Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union«, Jahresberichte von 1996 bis 2000, Beschäftigung & soziale Angelegenheiten, Europäische Kommission, Referat V/ D.5, oder Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2985 Luxemburg.
 - Aufwertung von Frauentätigkeiten, Ein Gutachten im Auftrag der ÖTV, Hg.: ÖTV 1997 erstellt von Regine Winter unter Mitarbeit von Gertraude Krell.
 - Vertrag von Amsterdam, Texte des EU-Vertrages und des EG-Vertrages mit den deutschen Begleittexten, Europa Union Verlag, Bonn, 1999.
- 3) – Das Forschungsprojekt über »Tarifverhandlungen und Chancengleichheit in der Europäischen Union« umfasste einen Zeitraum von 5 Jahren.
 - Auftraggeber und Veröffentlichungen dazu: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin,

Irland, postmaster@eurofound.ie, oder: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2985 Luxemburg.

- 4) – Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Analyse und Dokumentation, erstellt von Dr. Anni Weiler, Hg.: DGB, 1998.
DGB-Bundesvorstand, Abteilung Frauenpolitik, Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin Berlin, Tel: 030/24060-0.
- 5) – Qualität durch Gleichstellung, Hg.: Deutsche Telekom, Fachbereich Gleichstellungsauftragte, Postfach 2000, 53105 Bonn.

II. AKTUELLE KONZEPTE UND STRATEGIEN UND AUSGEWÄHLTE PRAXIS-BEISPIELE

1. DAS »GENDER-MAINSTREAMING-KONZEPT« DER EUROPÄISCHEN UNION

Frauenförderung und Gender-Mainstreaming: eine Doppelstrategie

Zunächst wird das Gender-Mainstreaming-Konzept der Europäischen Union vorgestellt. Gender-Mainstreaming ist als ein Instrument zur nachhaltigen Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und der Geschlechterdemokratie auf der politischen Tagesordnung.

Gender-Mainstreaming ist eine Strategie, die innerhalb der internationalen Frauenbewegung zur besseren Durchsetzung ihrer frauen- und gleichstellungspolitischen Forderungen entwickelt wurde. Auf der Vierten Weltfrauenkonferenz in Peking 1995 wurde Gender-Mainstreaming weiter vorgebracht und in den Dokumenten festgeschrieben. »Im Kontext der Weltfrauenbewegung bedeutet Gender-Mainstreaming, dass die Regierungen die Frauenpolitik nicht mehr nur einem Frauenministerium überlassen, sondern in allen Politikbereichen nachprüfen, welche Auswirkungen ihre Politik für die Situation von Frauen und von Männern hat (...) Die geschlechterpolitischen Zielsetzungen der Regierungen werden also für alle Politikbereiche verbindlich, und man verabschiedet sich von der Vorstellung, dass es geschlechtsneutrale Politikbereiche und Politikformen geben könnte.« (vgl. Stiegler Barbara, 2002).

Auf europäischer Ebene konnten Frauen bereits 1993 eine Zielvorgabe Chancengleichheit für Frauen und Männer in den EU-Strukturfonds durchsetzen. 1996 hat die EU Gender-Mainstreaming in den Strukturverordnungen verankert und in der jetzigen Förderperiode (2000 bis 2006) ist es verpflichtend.

Im vierten Aktionsprogramm zur Chancengleichheit (1996-2000) hat die EU-Kommission Gender-Mainstreaming als eine Strategie verankert, um die »*Einbindung von Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und praktische Maßnahmen der Gesellschaft*« sicherzustellen.

1999 wurde dann im Vertrag von Amsterdam das Prinzip des Gender-Mainstreaming als Verpflichtung gegenüber dem Gleichheitsgrundsatz (Artikel 2 und 3) aufgenommen: Damit haben sich die EU-Mitgliedsstaaten verpflichtet, bei all ihren Tätigkeiten auf die Beseitigung von Ungleichheiten und die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern hinzuwirken.

In einem fünften Aktionsprogramm (2000 bis 2006) wurde Gender-Mainstreaming weiterentwickelt. Die Kommission hat z.B. eine Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männer beschlossen und für das Jahr 2001 und 2002 ein Jahresarbeitsprogramm verabschiedet. (1)

In der Bundesrepublik haben Bund, Länder und Kommunen inzwischen Beschlüsse zur Umsetzung des Prinzips Gender-Mainstreaming gefasst. Die Umsetzung soll sowohl die Organisationsstrukturen innerhalb der Institutionen und Verwaltungen umfassen als auch alle Politikbereiche. Auch innerhalb der Gewerkschaftsarbeit hat sich die Verpflichtung zur Umsetzung des Prinzips Gender-Mainstreaming weiter durchgesetzt.

Gender-Mainstreaming ist aber nicht nur als Handlungsauftrag für den öffentlichen Dienst zu verstehen, sondern auch für die private Wirtschaft. Allerdings hat das Gender-Mainstreaming-Konzept zur Umsetzung von Chancengleichheitspolitik in der privaten Wirtschaft bislang kaum Fuß fassen können, von wenigen Ausnahmen abgesehen. So ist Gender-Mainstreaming, das lt. Vertrag von Amsterdam auf Gleichstellung als Ziel ausgerichtet ist, in der »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft« von 2001 auch nicht erwähnt.

Im folgenden werden Bedeutung, Inhalt und Ziele sowie einige Überlegungen zu Gender-Mainstreaming in der betrieblichen Praxis vorgestellt.

Dabei wird auch auf Definitionen zurückgegriffen, wie sie allgemeingültig von Einrichtungen der EU vorgenommen wurden oder in diversen Abhandlungen schon diskutiert wurden.

Was heißt Gender-Mainstreaming

»Gender« meint das soziale Geschlecht im Gegensatz zum biologischen Geschlecht (das im englischen »sex« bedeutet). Das soziale Geschlecht und somit die Geschlechterrollen und Benachteiligungen im Geschlechterverhältnis sind kulturell bedingt und gesellschaftlich hergestellt und können deswegen auch verändert werden. »Mainstreaming« bedeutet soviel wie Hauptströmung.

Grundsätze von Gender-Mainstreaming

Während Frauenförderpolitik gezielte Maßnahmen zugunsten eines Geschlechts beinhaltet, so lange bis Gleichstellung erreicht ist, ist das Prinzip des Gender-Mainstreaming auf beide Geschlechter ausgerichtet.

Gender-Mainstreaming geht davon aus, dass sich die Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern unterscheiden und dass es keine geschlechterneutrale Politik gibt.

Deswegen sind alle Maßnahmen bereits in der Phase der Planung wie auch bei der Durchführung und bei der Bewertung daraufhin zu prüfen, wie sie sich jeweils auf Männer und auf Frauen auswirken.

Als allgemeingültige Definition wird die Definition des Europarates (Straßburg 1998) betrachtet:

- »GenderMainstreaming besteht in der Re-Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene Sichtweise in alle politischen Konzepte auf allen Ebenen und in allen Phasen durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteurinnen und Akteure einzubeziehen«.

Die EU-Kommission betont dabei ausdrücklich, dass sie mit Gender-Mainstreaming eine Doppelstrategie zugunsten der Gleichstellung verfolgt: Dabei soll die Einbeziehung einer Geschlechterperspektive in alle Politiken und Programme der Gesellschaft mit gezielten Frauenfördermaßnahmen verknüpft werden. (2)

Gender-Mainstreaming in der betrieblichen Praxis

Gender-Mainstreaming ist somit ein Instrument, um betriebliche Entscheidungsprozesse zu verändern. Die Aufgabe der Gleichstellung ist dabei als Querschnitts- und Gemeinschaftsaufgabe aller Ressorts im Unternehmen zu verstehen; die betrieblichen Akteurinnen und Akteure sollen den Blickwinkel der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern auf allen Ebenen und in allen Bereichen einnehmen.

Das Prinzip des Gender-Mainstreaming soll Handlungsbedarf aufdecken. Wenn zum Beispiel die geschlechterspezifische Analyse in einer Organisation ergibt, dass Frauen keine gleichen Zugangschancen zu bestimmten Tätigkeiten und Positionen aufgrund ihres Geschlechtes und ihrer Geschlechterrolle haben, so bieten sich Maßnahmen zugunsten von Frauen wie zum Beispiel Zielvorgaben an. Sie können also ein Ergebnis der Anwendung von Gender-Mainstreaming in der Personalentwicklung sein.

Dieses Prinzip kann auch für Männer angewandt werden und z.B. überprüfen, ob für sie aufgrund ihrer Geschlechterrollen Zugangschancen für bestimmte Bereiche erschwert sind. So ist es eine Tatsache, dass Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie selten von Männern in Anspruch genommen werden.

Gender-Mainstreaming steht somit nicht im Gegensatz zu Fördermaßnahmen, sondern kann vielmehr zu spezifischen Maßnahmen zugunsten eines Geschlechts führen. Gender-Mainstreaming kann somit die bisherigen Instrumente in einer Organisation ergänzen oder vervollständigen.

Notwendige Maßnahmen zur Verbesserung von Chancengleichheit können dabei erkannt, entwickelt und implementiert werden. Betriebliche Veränderungsprozesse können »gendersensibel« gestaltet werden.

Gender-Mainstreaming soll außerdem sensibilisieren: So wird z.B. ein politisches Problem nicht mehr als »Frauenfrage« definiert, um die sich wiederum Frauen als »Betroffene« zu kümmern haben. Frauen und Männern sind gleichermaßen als verantwortliche Akteurinnen und Akteure angesprochen und zum Handeln aufgefordert.

Gender-Mainstreaming erfordert ein »Genderwissen« und eine »Gender-Kompetenz«. Schulungen zum Thema und Gender-Trainingprogramme sollten somit ein Baustein betrieblicher Qualifizierung sein. (3)

Betriebsrat, Gender-Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse

Gender-Mainstreaming gehört auch zum Aufgabenkreis des Betriebsrates. Er kann das Prinzip anwenden sowohl auf die Institution Betriebsrat als auch bei allen betrieblichen Entscheidungsprozessen, die er als Betriebsrat initiiert oder in die er qua seiner Funktion und seines Arbeitsauftrages involviert ist. Er hat darauf zu achten, dass das Prinzip des Gender-Mainstreaming an der Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ausgerichtet ist.

Insbesondere kann sich die Anwendung des Prinzips des Gender-Mainstreaming in den betrieblichen Prozessen der Umstrukturierung und Reorganisation von Bereichen und Personal bewähren. In diesen Prozessen werden sowohl die Betriebsräte als auch die Beschäftigten vor neue Herausforderungen gestellt. Diese Prozesse sollten von Anbeginn an auf die Geschlechterperspektive hin überprüft werden. Wirkt sich der organisatorische Wandel zugunsten oder zuungunsten der beschäftigten Frauen oder Männer aus? Wie können gleichstellungspolitische Belange in diese Prozesse von Anfang an integriert werden? Betriebliche Reorganisations- und Veränderungsprozesse können somit »gendersensibel« gestaltet wer-

den. Die Belange und Kompetenzen von Frauen und Männern können gleichermaßen berücksichtigt werden.

Auch wurden schon betriebliche Chancengleichheitsprojekte entwickelt und umgesetzt, die der Anwendung des Prinzips Gender-Mainstreaming sehr nahe kommen.

Ein Beispiel dafür sind die in Teil II aufgeführten Qualifizierungsmaßnahmen, die zu Beginn der 90er Jahre von der Projektgruppe Frauen beim Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH auf den Weg gebracht wurden. Die erste Zielgruppe der Maßnahmen waren gering qualifizierte Frauen im Fertigungsbereich.

Die Ausgangs- und Problemsituation war, dass die gering qualifizierten Arbeitsplätze von Rationalisierung und technischer Neuerung betroffen waren. Diese Arbeitsplätze waren wiederum mehrheitlich von Frauen besetzt. So wurden zunächst Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen entwickelt und angeboten, um ihre Chancen auf Weiterbeschäftigung zu erhöhen. Qualifizierungsmaßnahmen wurden in einer zweiten Phase auch betroffenen männlichen Beschäftigten angeboten (vgl. Teil II 2. Abschnitt C, Gleichstellungspolitik als Projektarbeit).

Welche strategischen/systematischen Schritte sind notwendig für ein wirksames Gender-Mainstreaming: Eckpunkte

- Das Prinzip des Gender-Mainstreaming macht es erforderlich, dass Gleichstellungspolitik als Aufgabe einer gesamten Organisation verstanden wird. (Bekanntnis und Verpflichtung zur Chancengleichheit, Chancengleichheit als Bestandteil der Unternehmenspolitik).
- Gender-Mainstreaming ist somit ein prozess- und beteiligungsorientiertes Verfahren. Das gilt sowohl für das Management als auch für die betrieblichen Interessenvertretungen.
- Entscheidungen sollen auf ihre »Gender-Relevanz« überprüft werden und ein Prozess der Evaluation und des »Gender-Controlling« soll eingeleitet und fortgeführt werden.
- Dazu gehören folgende Schritte:
 1. **Analyse:** Detaillierte Beschäftigtenanalysen, Problemanalysen
Hier geht es darum, geschlechterspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten wahrzunehmen und zu analysieren.
 2. **Zielformulierungen, Teilziele festlegen:**
Hier werden davon ausgehend möglichst konkrete und überprüfbare Chancengleichheitsziele formuliert und festgelegt.

3. Umsetzung:

Hier werden die Maßnahmen und Programme so ausgewählt und gestaltet, dass sie zu den Chancengleichheitszielen beitragen.*

4. Evaluierung / Kontrolle:

Hier werden die Ergebnisse und Fortschritte hinsichtlich der gesetzten Ziele betrachtet. Dazu werden Indikatoren und qualitative Kriterien vorab festgelegt. (4)

- **Fazit:** Gender-Mainstreaming hat zum Ziel, Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern zu erkennen, Diskriminierungen zu beseitigen und die Gleichstellung der Geschlechter/die Geschlechterdemokratie nachhaltig zu fördern. Es ist ein ergänzendes Instrument zur Frauenförderpolitik und kann als ein Instrument der Personalpolitik verstanden werden.

Gender-Mainstreaming ist ebenso ein Instrument zur Gestaltung von Institutionen/Organisationen in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Es soll dazu beitragen, betriebliche Veränderungsprozesse gendersensibel zu gestalten und die Belange und Kompetenzen von Frauen und Männern in diesen Prozessen gleichermaßen zu berücksichtigen.

Gender-Mainstreaming soll die verantwortlichen Akteure und Akteurinnen sensibilisieren, Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis zu erkennen und Genderkompetenz und Genderwissen zu erlangen.

Männer und Frauen sind dabei gleichermaßen in der Verantwortung.

* **Umsetzung und Maßnahmen:** Die »Checkliste« für Chancengleichheitspolitik, wie sie vom Verein »TOTAL E-QUALITY« erstellt wurde, kann als Orientierung für die Entwicklung von Maßnahmen verwendet werden (vgl. Teil II.2.A); auch die ausführlichen gleichstellungspolitischen Handlungsfelder, wie sie in dem Gesetzentwurf für ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft aufgeführt sind, bieten hierfür Orientierung (vgl. Teil III).

ANHANG: WEITERE LEITLINIEN UND INSTRUMENTE ZUR BEWERTUNG DER GESCHLECHTSSPEZIFISCHEN RELEVANZ EINER MASSNAHME

Bisher entwickelte und auch schon erfolgreiche erprobte Instrumente lassen sich in drei Gruppen einteilen

- Analytische Instrumente: geschlechterdifferente Statistiken, und Analysen Checklisten, Gleichstellungsprüfungen
- Bildungsinstrumente wie Schulungen und Gender-Trainings,
- Konsultationsinstrumente wie die Einrichtung von Lenkungs- und Steuerungsgruppen, Befragungen, Anhörungen etc.

Beispiele für weitere analytische Instrumente sind a) analytische Gleichstellungsprüfungen der Europäischen Kommission, b) die »3R-Methode in Schweden« und c) die »6-SchrittePrüfung« von Krell/Mückenberger/Tondorf

zu a) Bewertungsleitfaden

Einen Leitfaden zur Bewertung der geschlechtsspezifischen Relevanz einer Maßnahme hat die Europäische Kommission »Beschäftigung und soziale Angelegenheiten« vorgelegt. Dieser kann zur Handlungsorientierung verwendet werden: Politische Entscheidungen, die als »geschlechtsneutral« erscheinen, können auf ihre unterschiedlichen Auswirkungen auf Frauen und Männer überprüft werden. (5)

zu b) 3R-Methode in Schweden

Eine Methode zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming in Anlehnung an den Leitfaden ist die 3-R-Methode. Sie wurde in Schweden für den kommunalen Bereich entwickelt. Die drei R bedeuten: Repräsentation, Ressourcen und Realisierung.

Repräsentation: Hier wird geprüft, wie viele Frauen und Männer sind von einer Maßnahme bzw. einem Vorhaben betroffen und wie viele Frauen und Männer wirken daran mit? Die Antwort gibt ein Bild über die Geschlechterverteilung.

Ressourcen: Hier wird gefragt, wie werden die gemeinsamen Ressourcen wie Geld, Raum und Zeit zwischen den Geschlechtern verteilt?

Realisierung: Hier wird gefragt, wie kommt es, dass die Geschlechterverteilung sowie die Ressourcenverteilung so aussehen wie sie aussehen? Welche Änderungsmöglichkeiten gibt es? Das dritte R geht also den Ursachen der Ergebnisse 1-R und 2-R nach und soll Konsequenzen für künftiges Handeln entwickeln.

Die ersten Versuche innerhalb des schwedischen Projektes haben gezeigt, dass die 3-R-Methode ein gutes Werkzeug für die Gleichstellungsanalyse im kommunalen Bereich ist.

Sie wäre für Unternehmen bzw. für den jeweils betroffenen Bereich anzulegen.

Zu c) 6-Schritte-Konzept zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming

In Deutschland wurde von drei Wissenschaftlerinnen ein Konzept zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming entwickelt: Die 6-Schritte-Prüfung von Krell, Mückenberger und Tondorf.

Arbeitsschritte:	Anforderungen/Überlegungen:
<p>1. Definition der gleichstellungspolitischen Ziele in Kenntnis des Ist-Zustandes Welcher Soll-Zustand wird durch das zu entscheidende Vorhaben angestrebt</p>	Kenntnisse über Ist-Zustand Zugrundelegung einschlägiger Rechtsnormen, Programme etc. Koordination aller betroffenen Bereiche
<p>2. Analyse der Probleme und der Betroffenen – Welches sind die konkreten Hemmnisse auf dem Weg zu mehr Chancengleichheit? – Welche Gruppen sind betroffen?</p>	Wissen über Gleichstellungsproblematik, Zuarbeit und Unterstützung z.B. durch Gutachten, Materialien, Schulungen
<p>3. Entwicklung von Optionen – Welche Alternativen bestehen hinsichtlich der Realisierung?</p>	Kenntnisse und Wissen wie oben
<p>4. Analyse der Optionen – im Hinblick auf die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Gleichstellung und Entwicklung eines Lösungsvorschlages. – Welche Option lässt den höchsten Zielerreichungsgrad erwarten?</p>	Erarbeitung von Analyse- und Bewertungskriterien
<p>5. Umsetzung der getroffenen Entscheidung</p>	
<p>6. Erfolgskontrollen und Evaluation – Wurden die Ziele erreicht? – Ursachen für Nicht- bzw. Teilerfolg – Welche Maßnahmen sind notwendig?</p>	Daten über Zielerreichung, Berichtssystem, verpflichtende Ursachenanalyse

Weitere bisherige Praxisfelder von Gender-Mainstreaming

Zahlreiche europäische Regierungen haben inzwischen das Prinzip des Gender-Mainstreaming in ihre Arbeit aufgenommen, wobei die skandinavischen Ländern innerhalb der EU eine vorrangige Rolle spielten.

Im Juni 1999 erkannte das Bundeskabinett die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Leitprinzip der Bundesregierung an und sprach sich mit Bezug auf den Vertrag von Amsterdam (Art. 2 und 3, Abs. 2) dafür aus, diese Aufgabe als Querschnittsaufgabe unter dem Begriff Gender-Mainstreaming zu fördern. Seit dem Jahr 2000 gibt es auf Bundesebene einen interministeriellen Arbeitskreis auf der Fachebene zu Gender-Mainstreaming, sowie Kabinettsbeschlüsse von Bundesländern wie z.B. Niedersachsen und Sachsen-Anhalt zur Durchsetzung des Gender-Mainstreaming-Prozesses. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte sollen »Gender-Kompetenz« entwickeln, das fachbezogene »Gender-Wissen« in den Abteilungen soll erweitert und frauen- und geschlechterpolitische Handlungsfelder sollen identifiziert werden. Außerdem haben sich einzelne Ministerien dem Prinzip des Gender-Mainstreaming verpflichtet, weil es auch gut bei Verwaltungsreformprozessen anzuwenden ist.

Gender-Mainstreaming in der Gewerkschaftsarbeit

1995 hat sich der Europäische Gewerkschaftsbund zum Prinzip des Gender-Mainstreaming bekannt und beschlossen, die Gleichstellung von Frauen und Männern als eine Aufgabe in die gewerkschaftlichen Handlungsfelder mit einzubeziehen.

In der Zwischenzeit hat Gender-Mainstreaming in der Gewerkschaftsarbeit einen breiten Raum eingenommen und zu vielfältigen Beschlüssen und Aktivitäten sowohl beim DGB als auch bei den Einzelgewerkschaften geführt.

1998 hatte die Gewerkschaft ÖTV beschlossen, das Prinzip Gender-Mainstreaming beispielhaft in der Tarifarbeit anzuwenden und hat dafür eine Gender-Bauftragte für die Tarifpolitik auf Bundesebene berufen.

Ab 2000 führte die Deutsche Postgewerkschaft Gender-Training-Programme mit ihren hauptamtlichen und ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen durch, um sie für ihr »Konzept zur Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern« zu sensibilisieren und zu befähigen.

Der DGB und seine Gewerkschaften hatten Gender-Mainstreaming in der Tarifpolitik in 2001 (8. März) zum Schwerpunkt gemacht. Zwei gleichstellungspolitische Themen standen auf der Tagesordnung: Die Entgelt- und die Arbeitszeitpolitik.

Ver.di hat in seiner Satzung unter § 5 als politische Ausrichtung die Realisierung der Gleichstellung von Männern und Frauen verankert. Zur Erreichung dieses Ziels ist die »Verwirklichung der Geschlechterdemokratie und die gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen in Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik auch unter Anwendung des Gender-Mainstreaming« (Absatz f) postuliert. Zur Koordination und Organisation des Gender-Mainstreaming in allen Politikfeldern der ver.di sind in der Satzung »die Entwicklung von Strukturen für das Gender-Mainstreaming und die Benennung von Beauftragten« (§ 59, Absatz 4, letzter Satz) vorgesehen. Dazu hat der Bereich Gender-Politik bei ver.di eine Aufgaben- und Funktionsbeschreibung vorgelegt. (6)

2002 hat der DGB-Bundeskongreß beschlossen, Gender-Mainstreaming in allen seinen Bereichen umzusetzen. Dazu heißt es im Beschluss: »Der DGB bekennt sich zum Prinzip des Gender-Mainstreaming und verpflichtet sich, diese Strategie in die Aufgabenwahrnehmung seiner gesamten Organisation und in alle seine Politikfelder zu implementieren. Alle Organe und Gremien im haupt- und ehrenamtlichen Bereich werden zur Durchsetzung des Gender-Mainstreaming-Konzepts innerhalb ihrer Strukturen verpflichtet.« (7)

Bis zum Gewerkschaftstag Ende 2003 soll eine Arbeitsgruppe der IG-Metall ein Konzept zur Integration der Geschlechterperspektive in alle gewerkschaftlichen Handlungsfelder entwickeln.

Gender-Mainstreaming bedeutet auch innerhalb der Gewerkschaftsarbeit bestimmte frauen- und gleichstellungspolitische Strukturen und Maßnahmen beizubehalten oder einzurichten, bis Gleichstellung und Geschlechterdemokratie tatsächlich erreicht sind.

Materialien und Adressen

- 1+2) – Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Europäischen Union«, Jahresberichte von 1996 bis 2002, Beschäftigung & soziale Angelegenheiten, Europäische Kommission, Referat V/ D.5 oder Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2985 Luxemburg.
 - Vgl. Barbara Stiegler, »GenderMachtPolitik, 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming«, Hrsg: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Arbeit und Sozialpolitik, Bonn 2002.
- 3) Vgl. Stiegler, Barbara, »Wie Gender in den Mainstream kommt«, Konzepte, Argumente und Praxisbeispiele zur EU-Strategie des Gender-Mainstreaming, Hrsg: Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2000 und »GenderMachtPolitik«, 2002, ebda.
 - Vgl. auch: Bothfeld, Silke, Gronbach, Sigrid, Riedmüller, Barbara, »Gender-Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik, Frankfurt 2002.
 - Jung, Dörthe, Küpper, Gunhild »Gender-Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse«, Bielefeld, 2001.
- 4) Vgl. »Vier Schritte eines strukturierten Planungs- und Arbeitsschemas zur Umsetzung von Gender-Mainstreaming«. Eine Broschüre dazu: »Gem-Koordinationsstelle, Gender-Mainstreaming im EFS« (und weitere Informationen) ist als Download zu erhalten: www.gem.or.at.
- 5) »Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen, Europäische Kommission, Beschäftigung & soziale Angelegenheiten«, Referat V/D.5, 1997, oder im Internet unter www.europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gms_de.html.
- 6) »Aufgaben- und Funktionsbeschreibung bei ver.di«, Bereich Genderpolitik, Bundesverwaltung, Ressort 2, Genderpolitik (siehe unten).
 - Gender-Mainstreaming in der alltäglichen Gewerkschaftsarbeit, Tagungsdokumentation, Zentrales frauenpolitisches Forum der ÖTV, Berlin, Februar 2000.
 - Konzept zur Chancengleichheit von Frauen und Männern für ehrenamtliche und hauptamtliche Funktionen in der DPG, August 2000.
- 7) Weitere Informationen: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Frauenpolitik (siehe unten).

Kontaktadressen

- DGB Bundesvorstand, Abteilung Frauenpolitik,
Henriette-Herz-Platz 2, 10178 Berlin,
Tel: 030/24060-0
- Ver.di-Bundesverwaltung, Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik
und/oder Ressort 2, Bereich Genderpolitik
Potsdamer Platz 10, 10785 Berlin
Tel: 030/6956-0

2. DAS »TOTAL E-QUALITY-MANAGEMENT-KONZEPT« UND AUSGEWÄHLTE PRAXISBEISPIELE

Im folgenden werden zunächst unter A) das Total E-Quality-Management-Konzept und das Modell European Foundation of Quality Management (EFQM) erläutert.

Außerdem wird die Total-E-Quality-Checklist für Unternehmen, die sich um eine Auszeichnung bewerben wollen, vorgestellt.

Total E-Quality-Management versteht sich als eine Neuorientierung in der Personalpolitik. Chancengleichheit wird darin als integrierter Bestandteil von Personalpolitik ausgewiesen; auch das EFQM-Modell orientiert sich an der Leitidee einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Unternehmenskultur.

Am Beispiel B) der Deutschen Telekom AG und C) der Robert Bosch GmbH werden Maßnahmen in Unternehmen vorgestellt, für welche sie mit dem Prädikat »TOTAL E-QUALITY« vom gleichnamigen Verein ausgezeichnet wurden. Beide Unternehmen hatten frühzeitig Betriebsvereinbarungen zur Frauenförderung und Gleichstellung verabschiedet.

Die Deutsche Telekom AG hat schon 1992 ein »Frauenförderkonzept« auf den Weg gebracht. 2001 wurde eine Konzernbetriebsvereinbarung zur »Gleichstellungspolitik und Chancengleichheit« verabschiedet. Darin wird auch die »Implementierung des Gender-Mainstreaming« gefordert.

Vorgestellt werden a) die »E-Quality-Teams«. Diese haben die Aufgabe, die gleichstellungspolitischen Maßnahmen und Ziele in einer Organisationseinheit umzusetzen. Vorgestellt wird weiterhin b) das Mentoring-Konzept als eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen; es wird am »Pilotprojekt Mentoring für Frauen« bei der Telekom AG erläutert.

Erfolge und Probleme, die sich bei der Umsetzung in die betriebliche Praxis zeigen werden jeweils für die E-Quality-Teams und für die Mentoring-Programme erörtert.

Die Robert Bosch GmbH schloss bereits 1988 eine »Betriebsvereinbarung Frauenförderung« ab. Vorgestellt wird die »Projektgruppe Frauen«, die 1998 beim Gesamtbetriebsrat als Arbeitsgruppe installiert wurde, sowie das Projekt Qualifizierungsmaßnahmen, das zunächst für un- und angelernte Frauen erfolgreich auf den Weg gebracht wurde. Auch hier werden die Erfolge und Probleme zum Thema gemacht.

Die Beispiele zeigen gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf auf; sie können auch für andere Unternehmen handlungsanleitend sein.

A) Was ist und was will »Total E-Quality-Management«

1996 hat sich der Verein »TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.« gegründet mit dem Ziel, Chancengleichheit in der privaten Wirtschaft zu fördern und ein Prädikat an Unternehmen und öffentliche Verwaltungen zu verleihen, deren Personalpolitik an Chancengleichheit ausgerichtet ist. Die Botschaft des Prädikats lautet: »Zukunftsweisendes Personalmanagement ist Total E-Quality-Management«. Heute gehört zur Zielgruppe des Vereins auch die Wissenschaft.

Grundlage für die Vergabe des Prädikats ist, dass Unternehmen mit Qualitätskonzepten wie Total Quality-Management (TQM) arbeiten, welche die Einbeziehung und Förderung der Potentiale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen. **Total E-Quality-Management** zielt darüber hinaus auf die Förderung von Chancengleichheit: Frauen und Männer sollen gleichberechtigt auf allen Ebenen teilhaben und die Qualifikationen und Fähigkeiten von Frauen sollen selbstverständlich einbezogen werden. Der Verein sieht Chancengleichheit dann erreicht, »wenn Kompetenzen und Begabungen der Geschlechter gleichermaßen anerkannt, eingesetzt und entwickelt werden«.

Mit Total Equality soll auch eine »partnerschaftliche Zusammenarbeit« gefördert werden. Dazu könnten

- geprägte Wertesysteme verändert,
- Kommunikationsprozesse angeregt,
- Frauen für Führungsaufgaben qualifiziert,
- flexible Arbeitszeiten geschaffen,
- und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch geeignete
- Maßnahmen erleichtert werden.

Total E-Quality-Management soll die Zusammenarbeit im Unternehmen kreativer gestalten und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Bewerben können sich alle Organisationen mit mehr als 30 Beschäftigten, die sich nachweislich und langfristig in ihrer Personalpolitik für Chancengleichheit einsetzen.

Die Bewerbung ist freiwillig und basiert auf der Selbsteinschätzung der Organisation. Das Prädikat wird für 3 Jahre verliehen, danach kann eine wiederholte Bewerbung erfolgen. Der Verein verleiht das Prädikat zweimal im Jahr. Es wurden schon über 50 Prädikate »TOTAL E-QUALITY« vergeben. (1)

Checkliste für betriebliche Chancengleichheitspolitik

Zur Bewerbung um das Prädikat »TOTAL E-QUALITY« wurde auf der Basis betrieblicher Praxis und Erfahrungen vom Verein eine »Checkliste« erarbeitet.

Diese Checkliste enthält Aktionsbereiche, die auch für die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Initiierung und Ausgestaltung von Maßnahmen zur Chancengleichheit handlungsanleitend sein können.

TOTAL E-QUALITY-Checkliste: Aktionsbereiche*

- Detaillierte Daten zur Beschäftigungssituation von Frauen und Männer in Unternehmen: Ist-Analyse und Entwicklung
- Personalbeschaffung, Einstellung, Nachwuchsförderung
- Weiterbildung und Personalentwicklung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz
- Institutionalisierung von Chancengleichheit
- Bekenntnis zur Chancengleichheit: Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, Bekenntnisse zur Chancengleichheit, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung

»E-Quality« ist ein Wort, das zusammengesetzt ist aus den Begriffen equal = Gleichstellung und quality = Qualität.

E-Quality soll deutlich machen, dass eine Verbesserung von Qualität nur unter der Bedingung einer konsequenten Gleichstellungspolitik im Unternehmen möglich ist.

Was ist und was will das

»European Foundation of Quality Management (EFQM)«

Vor dem Hintergrund wachsender internationaler Beziehungen und Unternehmensfusionen wurde das EFQM – Modell ins Leben gerufen.

Die European Foundation of Quality Management ist ein Zusammenschluss von mehr als 700 Organisationen, die durch eine »Verbesserung von Effizienz und Effektivität.

Business Excellence« (herausragende Geschäftsergebnisse) erreichen wollen.

* Einzelne Maßnahmen zu den Aktionsbereichen und weitere Informationen können unter www.total-e-quality.de eingesehen werden.

Dazu wurden Richtlinien zur Selbstbewertung für Unternehmen entwickelt: das sogenannte »EFQM-Modell for Business Excellence«. Auch das EFQM-Modell will sich an der Leitidee einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Unternehmenskultur orientieren. Demzufolge soll die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen mit bewertet werden. Das EFQM-Modell berücksichtigt 9 Kriterien/Bereiche. Dazu hat die Deutsche Telekom Hinweise für Verbesserungen zur Chancengleichheit entwickelt.

Die neun Kriterien umfassen die Bereiche:

- 1. Führung,**
- 2. Politik und Strategie**
- 3. Mitarbeiter**
- 4. Partnerschaften und Ressourcen**
- 5. Prozesse**
- 6. Kundenbezogene Ergebnisse**
- 7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**
- 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**
- 9. Schlüssel-Ergebnisse**

Unternehmen, die ihre Politik an den Maßstäben des EFQM-Modells ausrichten, können sich um den European Quality Award bewerben. Mit dem Award werden jährlich »Top-Unternehmen« in Europa ausgezeichnet. (2)

Dazu erläutert eine Gleichstellungsbeauftragte aus der zentralen Projektgruppe E-Quality-Teams bei der Deutschen Telekom:

»In der Praxis heißt das, dass sich eine Organisationseinheit einmal jährlich nach den Kriterien des EFQM-Modells nach einem Punktekatalog selbst bewertet. Ab einer bestimmten Punktzahl kann sich ein Unternehmen dann um den Award bewerben.

Zur Erhöhung der Punkte in den verschiedenen Bereichen ist auch die gleichstellungspolitische Arbeit wichtig. Deswegen wurden die Hinweise entwickelt. Sie werden für die Datenerheber auch als Hilfe angeboten. Wenn diese sich anschauen, was zu den verschiedenen Kriterien gemacht wurde, soll in jedem Kriterium die Gleichstellung mit enthalten sein. Ist eine bestimmte Punktzahl erreicht, ist zu überlegen, wo noch etwas zu tun ist. Wenn z.B. eine Organisationseinheit zur Gleichstellung gar nichts gemacht hat, sind dort noch Verbesserungsbereiche. Und das ist auch eine unserer Chancen in der Gleichstellungspolitik.«

Anmerkung

Gründungsmitglieder des Vereins »Total-E-Quality« Deutschland e.V. waren VertreterInnen der Unternehmen, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände, des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit und des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft. »TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.« wird unterstützt von der Europäischen Kommission und der Deutschen Bundesregierung.

Materialien und Adressen

- 1) – Vgl. Total E-Quality, Chancengleichheit im Unternehmen, Paradigmenwechsel in der Personalpolitik, 1997 und Total E-Quality, Chancengleichheit, Paradigmenwechsel in der Personalpolitik, 2000.
- 2) – Vortrag »E-Quality Award« gehalten von Maud Pagel, Deutsche Telekom, am 7.3.2000 in Berlin auf dem Dialogforum »Chancengleichheit als Erfolgsfaktor für die Wirtschaft«, Berlin, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
 - Vgl. »E-Quality der Weg – Qualität durch Gleichstellung. Leitfaden zur Einrichtung und Arbeitsweise von E-Quality-Teams«, Hg.: Deutsche Telekom AG, Fachbereich Gleichstellungsbeauftragte, Postfach 2000, 53105 Bonn, 1999.
 - Vgl. Krell, Gertrude, Hg.: »Chancengleichheit in der Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen – Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen, 2. Auflage 1998.

Geschäftsstelle des Vereins: TOTAL-E-QUALITY Deutschland e.V.
c/o DT Bad Kissingen, Technische Vertriebs GmbH, Mangelsfeld 11-15,
97708 Bad Bocklet oder im Internet unter www.total-e-quality.de

Bei dieser Geschäftsstelle können die Bewerbungsunterlagen für das TOTAL E-QUALITY-Prädikat angefordert werden. Dazu gehört eine differenzierte »Checkliste«, die über die aufgeführten Aktionsbereiche hinaus Maßnahmen enthält.

B) »E-Quality-Teams« und »Mentoring-Programme« am Beispiel Deutsche Telekom AG

Bereits 1992 hat die Deutsche Telekom AG ein Frauenförderkonzept verabschiedet, das sowohl vom Vorstand als auch vom damaligen Hauptpersonalrat gezeichnet wurde.

Im Juni 2000 wurde ein Tarifvertrag zur Chancengleichheit zwischen der Deutschen Telekom und der Deutschen Postgewerkschaft beschlossen.

Im April 2001 folgte eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV), welche die Umsetzung von Maßnahmen zur Gleichstellung und Chancengleichheit auch für die »Tochterunternehmen« regelt. (1)

Als Zielsetzung ist in der KBV formuliert, dass »konzernweit die Implementierung des Gendermainstreaming und damit die Chancengleichheit von Frauen und Männern gefördert werden« soll.

Außerdem wurden konzernweit drei Maßnahmen vereinbart, die unter Beteiligung des jeweiligen Betriebsrates in Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes umzusetzen sind:

- Die bevorzugte Einstellung von Frauen, dort, wo sie unterrepräsentiert sind.
- Die Realisierung der Aufgabe einer Gleichstellungsbeauftragten.
- Die Erarbeitung von Qualifizierungskonzepten zur besseren Umsetzung von Chancengleichheit im Konzern.

Ein umfassender »Katalog von Maßnahmen zur Gleichstellung und Chancengleichheit« ergänzt die KBV zu folgenden Themen:

- Zusammenarbeit von Frauen und Männern
- Gleichstellung und Chancengleichheit als Qualitätsfaktor
- Frauen für Informations- und Kommunikationstechnik
- Frauen in Führungspositionen
- Im Fokus – Die Kundin
- Flexible Arbeitsorganisation »work and life balance«
- »best practice«.

Der Katalog wird als Angebot an die Unternehmen und Betriebe verstanden, aus der Palette von möglichen Maßnahmen die für sie »passende« auszuwählen.

Zur Kontrolle sollen Strukturdaten unternehmensbezogen ermittelt und jährlich fortgeschrieben werden; diese Daten sind den Betriebsräten zu ihrer Aufgabenerfüllung zur Verfügung zu stellen. Die Daten münden in den Gleichstellungsreport des Konzerns.

Zur Institutionalisierung der Gleichstellungspolitik gehören die hauptamtlichen Gleichstellungsbeauftragten, die sowohl in der Dachgesellschaft als auch in den

Unternehmen der Deutschen Telekom tätig sind. Zusätzlich gibt es in den jeweiligen Organisationseinheiten betriebliche Gleichstellungsbeauftragte, diese sind in der Regel nicht freigestellt oder haben einen geringen Zeiteinsatz für die Gleichstellungsarbeit.

a) »E-Quality-Teams« – ein Instrument zur Umsetzung der Gleichstellungspolitik

Aufgaben und Ziele der E-Quality-Teams

Die E-Quality-Teams sollen »die Integration des Gleichstellungsgedankens in das Personal- und Qualitätsmanagement und somit in alle Unternehmensbereiche voranbringen«, so lautet die Leitidee. Sie haben den Auftrag, die gleichstellungspolitischen Maßnahmen und Ziele bedarfsorientiert und zielgerichtet in einer Organisationseinheit umzusetzen. (2)

Die E-Quality-Teams wurden 1997 zunächst im Rahmen eines Pilotprojekts im Bereich Technik eingerichtet, weil dort der Frauenanteil besonders niedrig war und somit der Handlungsbedarf groß. Sie wurden bei nahezu allen Organisationseinheiten der Deutschen Telekom AG eingeführt.

Zusammensetzung der E-Quality-Teams

Im Team sollen »kompetente EntscheidungsträgerInnen« Maßnahmen treffen und die Umsetzung der Maßnahmen sicherstellen. Pro Organisationseinheit gibt es ein Team. Die Mitglieder sind:

- Der Leiter der Organisationseinheit (LOrgE). Ihm obliegt die Projektverantwortung für die E-Quality-Teams,
- Der/die Abteilungsleiter/in für »Zentrale Aufgaben« (AbtL/nZ),
- ggf. ein weiteres Mitglied der Geschäftsleitung,
- der/die Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB),
- die betriebliche Gleichstellungsbeauftragte (GsBb),
- ein/e Vertreter/in des Betriebsrates (BR),
- 1 bis 2 engagierte Mitarbeitende und
- bei Bedarf weitere Sachverständige.

Die die Organisationseinheit betreuende Gleichstellungsbeauftragte hat Zugangsrecht und steht beratend und unterstützend zur Verfügung.

Vorgehensweise und Kontrolle

Zuerst ist eine Analyse der Ist-Situation nötig, um den Handlungsbedarf festzustellen.

Möglich sind Befragungen, Erhebung und Auswertung vorhandener statistischer Daten, Frauenveranstaltungen, Bildung zusätzlicher Arbeitsgruppen.

Ist der Handlungsbedarf ermittelt, sollen Verbesserungsschwerpunkte festgelegt werden, die sich an den Zielen der KBV orientieren. Ein Aktionsplan soll erstellt werden, der den organisationspezifischen Gegebenheiten angepasst ist.

Das Vorgehen soll regelmäßig überprüft werden. Die entwickelten Maßnahmen sollen in einem Qualitätsplan festgeschrieben werden. Prozesse sollen eventuell verbessert und das Vorgehen soll mit »Zielerreichungsgrad« dokumentiert werden. Außerdem soll im Rahmen des Reportings an die Dachgesellschaft über die Aktivitäten und Erfolge berichtet werden.

Die Umsetzung der E-Quality-Teams in der betrieblichen Praxis – Ein Beispiel

Über die Einrichtung eines Teams in einer der drei Technik-Pilotniederlassungen berichtet eine hauptamtliche »Referentin Gleichstellungsservice« (im folgenden Expertin) aus der zentralen Projektgruppe E-Quality-Teams.

Einrichtung eines Teams und Schwerpunkte

Zuerst lud der Niederlassungsleiter die Personen ein, wie sie im Leitfaden vorgegeben sind. Danach folgte die Ist-Analyse: Anhand des vorhandenen Datenmaterials und einer Kontaktaufnahme mit den beschäftigten Frauen sollte der Handlungsbedarf ermittelt werden und welche der Punkte aus dem damaligen Frauenförderplan das Team umsetzen sollte. Der Kontakt mit den Frauen wurde über eine Veranstaltung hergestellt, die das Team »Frauenfrühstück« nannte. Daran nahmen 120 Frauen teil, das waren ca. die Hälfte der Frauen von der Technikeniederlassung. Die Frauen konnten u.a. in einem großen Plakat »auspunkten«, welche Maßnahmen oder Bereiche für sie am wichtigsten waren.

Es ergaben sich folgende Arbeitsschwerpunkte: Die Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben, Förderung der Teilzeitarbeit und Flexibilisierung der Arbeitszeit, bessere Zusammenarbeit von Frauen und Männern, Unterstützung beim beruflichen Wiedereinstieg und während der Familienpause.

Das Team konzentrierte sich auf diese Punkte und entwickelte dazu folgende Maßnahmen:

- zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen nahm zukünftig in der Technikniederlassung an jeder Gruppenleiterbesprechung (heute TeamleiterInnen) mindesten eine Frau teil,
- Durchführung von Seminaren »Fair bringt Mehr« zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern,
- Durchführung von Seminaren zur Erweiterung des technischen Wissens für Frauen aus dem nicht-technischen Bereich, auch als Entscheidungshilfe für eine mögliche technische Berufslaufbahn,
- Kinderbetreuung an sogenannten »Brückentagen«.

Die bisher vom Team ausgeübte Kontrolle

Am Jahresende legt die betriebliche Gleichstellungsbeauftragte einen Tätigkeitsbericht vor, der im E-Quality-Team überprüft und besprochen wird. Zur Debatte steht zum Beispiel, wie sich der Frauenanteil in den verschiedenen Positionen im Laufe des Jahres geändert hat. Wenn es notwendig ist, soll »nachgesteuert« werden und zwar dahingehend, wo im nächsten Jahr noch etwas verbessert werden könnte.

Fazit

»**Seitdem es die Teams gibt, tut sich was**«

Nachdem ein Team eingerichtet ist, kann der Leiter der Organisationseinheit bestimmte Funktionen an die betriebliche Gleichstellungsbeauftragte delegieren, die z.B. die Einladungen übernimmt und »an der Sache dran bleibt«. Unterstützt wird sie dabei von der Hauptamtlichen im Gleichstellungsservice, vor allen Dingen bei der Einrichtungsphase eines Teams. Der erste wichtige Schritt ist es, den Leiter der Organisationseinheit von der Notwendigkeit eines Teams zu überzeugen.

Auch hat sich die Idee bewährt, die Geschäftsleitung für die Umsetzung des Frauenförderkonzeptes »mit ins Boot« zu nehmen. Wenn ein Frauenthema anstand, delegierte die Geschäftsleitung das zuvor gerne an die Gleichstellungsbefragte. Das Fazit der

Expertin: »Seitdem es die Teams gibt, tut sich was. Die Geschäftsleitung ist mit im Team und nimmt das, was im Team entwickelt wird auch dorthin mit, wo die Entscheidungen getroffen werden.«

»Überzeugungsarbeit ist immer wieder notwendig«

In der Praxis gibt es sehr aktive Teams und es gibt weniger aktive Teams. »Es ist wie bei der ganzen Gleichstellungsarbeit. Es ist ein Thema, wo man mit ganz kleinen Schritten vorangehen und immer wieder nachhaken muss.«

Sinnstiftende Unterstützung brauchen die Teams in betrieblichen Veränderungsprozessen. Viele könnten damit nicht so gut umgehen, blieben irgendwo stehen und seien frustriert: »Es ist wichtig, dass man die Leute an diesem Punkt wieder abholt und diese Veränderung auch als eine Chance ansieht und sagt, wir machen weiter, es ist wichtig, dass wir jetzt da sind.« Zum Beispiel sollten drei Niederlassungen zusammengelegt werden und die drei E-Quality-Teams sollten sich neu organisieren und zwar so, dass sich niemand »ausgebootet« fühlt: In diesem Prozess war u.a. zu überlegen, wer die Projektverantwortung für das Team übernimmt und wer betriebliche Gleichstellungsbeauftragte wird und wie es zu schaffen ist, »aus der Situation heraus dahin zu kommen, wo wir eigentlich hin wollten, dass wir auch immer wieder nachsteuern«.

»Auf das Erfahrungswissen der Betriebsräte kann man nicht verzichten«

Der Mitwirkung der Betriebsräte im Team »von Anfang an« misst die Expertin eine hohe Bedeutung zu. Dies sei effektiver als die Betriebsräte im nachhinein von schon getroffenen Maßnahmen zu überzeugen; zudem sind bestimmte Themen mitbestimmungspflichtig: »Wenn man die Betriebsräte außen vor lassen würde, dann müsste man von jeder Maßnahme, von der wir im Team schon überzeugt sind, hinterher den Betriebsrat überzeugen, dass er die Entscheidungen gut findet und mitträgt; und viele Dinge unterliegen ja der Mitbestimmung, wie zum Beispiel die Arbeitszeitthemen und die Weiterbildungsmaßnahmen. Wenn der Betriebsrat dem Team mit angehört, dann kann er die Maßnahmen mit entwickeln, er kann auch sofort seine Bedenken einbringen. Wenn er sagt, Leute, hier seid ihr auf dem verkehrten Weg, das können wir so nicht machen, da müssen wir doch besser noch mal hingucken; so hat man auf jeden Fall gleich die Erfahrung und das Wissen der Betriebsräte mit dabei. Ich finde, da kann man gar nicht drauf verzichten.«

Auch die Betriebsrätin, die im dargestellten E-Quality-Team vertreten war, bewertet die Teams als ein brauchbares Instrument zur Umsetzung der Maßnahmen und Ziele in die betriebliche Praxis, auch wenn sich dabei erfahrungsgemäß viele Widersprüche auftun.

Inzwischen erproben auch andere Unternehmen die E-Quality-Teams als Instrument zur Umsetzung ihrer gleichstellungspolitischen Konzepte. Anfragen gibt es ebenso von der Bundeswehr, die aufgrund des Urteils des Europäischen Gerichtshofes verpflichtet ist, Frauen zum Wehrdienst zuzulassen.

b) »Mentoring-Programme« – eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen

Was ist unter Mentoring zu verstehen?

Mentoring-Programme werden in einer an Chancengleichheit orientierten Personalentwicklung gerne als Führungskräftenachwuchsförderung für Frauen eingesetzt.

In den USA haben Mentoring-Programme schon eine lange Tradition. In der Bundesrepublik gewinnen sie immer mehr an Bedeutung. Außerdem erweitern sich die Einsatzmöglichkeiten und Zielgruppen von Mentoring-Programmen.

- Mentoring ist u.a. eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen durch beruflich schon erfolgreiche Frauen oder Männer. Die beruflichen Ambitionen und Qualifikationen junger Frauen sollen sichtbar gemacht und zum Nutzen der Frauen und des Unternehmens eingesetzt werden. Damit ist Mentoring sowohl eine Förderstrategie für Frauen als auch eine Strategie der Personalentwicklung. In der Regel sind die MentorInnen zwei Führungsebenen höher angesiedelt als ihre Mentees. Die Mentorin / der Mentor begleitet die berufliche Entwicklung eines Mentees außerhalb eines normalen Vorgesetzten-MitarbeiterInnen-Verhältnisses. Mentoring beruht somit auf einem Vertrauensverhältnis, das von beiden Beteiligten gestaltet und getragen werden muss. Der Kern jedes Mentoring ist die sogenannte »one-to-one-Beziehung«, das heißt »von Person-zu-Person-Beziehung«.

Die Einsatzmöglichkeiten von Mentoring-Programmen

- Es gibt Mentoring-Programme für Frauen: Als Mentees können sich nur Frauen bewerben, die MentorInnen können sowohl Frauen als auch Männer sein.
- Es gibt Mentoring-Programme für Frauen und Männer. Diese gehen davon aus, dass Frauenförderung im Unternehmen wenig Akzeptanz findet oder nicht erforderlich sei.

- Es gibt interne Mentoring-Programme, bei denen sowohl die Mentees als auch die MentorInnen aus demselben Unternehmen kommen. Sie sollen aber in keiner direkten Arbeitsbeziehung zueinander stehen.
 - Bei den externen Mentoring-Programmen oder »Cross-Mentoring-Programmen« sind MentorIn und Mentee in verschiedenen Unternehmen beschäftigt: Eine Führungs- oder Fachperson bei X zum Beispiel »mentored« eine Nachwuchsfrau bei Y und umgekehrt.
- Im Herbst 1998 hatten vier Großunternehmen ein erstes Programm aufgelegt: »Mit Cross-Mentoring zur Spitze: Deutsche Bank, Commerzbank, Lufthansa und Telekom machen gemeinsame Sache bei der Frauenförderung« hieß es damals in der Fachpresse. Die Programme wurden als Vorteil »beim Wettstreifen um die High-Potentials und beim Kampf um die Überlebensqualität von Unternehmen« bewertet. Inzwischen haben sich weitere Unternehmen angeschlossen. (1)

Mentoring-Programme können u.a. für folgende Zielgruppen entwickelt werden

- für Frauen, die das Potential haben, Führungspositionen zu übernehmen oder die Fachkarrieren anstreben
- für Berufsrückkehrerinnen
- für Frauen in der Politik
- für Betriebsrätinnen
- für an- und ungelernte Frauen

Mentoring-Programme werden bereits praktiziert in Unternehmen der privaten Wirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung, bei Gewerkschaften wie z.B. bei VER.DI zur Förderung von hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionsträgerinnen.

- Da bei internen Mentoring-Programmen mit Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen bzw. die Organisation zu rechnen ist, sollten sowohl die Beschäftigten als auch der Betriebsrat und die Führungsebene in die Konzeption von Mentoring-Programmen einbezogen werden. (2)

Das Pilot-Projekt »Mentoring für Frauen«

Die Deutsche Telekom stellt ihr Mentoring-Programm als ein firmeneigenes und frauenspezifisches Förderinstrument und als Ergänzung des Instrumentariums der Personalentwicklung vor. (3)

Folgende Ziele wurden vom Vorstand 1997 beschlossen:

- Erkennen, Sichtbarmachen und Nutzen des vorhandenen Potentials,

- Verbesserung der Kommunikation zwischen den verschiedenen hierarchischen Ebenen, den Generationen und den Geschlechtern,
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen,
- Motivationsschub für Mitarbeiterinnen,
- Vergrößerung des Pools für Nachwuchsführungskräfte.

Umfang und Dauer der Pilot-Programme

Ein erstes Pilotprojekt Mentoring startete im November 1998. Daran nahmen zehn Paare – zehn Mentees und neun Mentoren und eine Mentorin – teil. Die Laufzeit des Programms war für 2 Jahre konzipiert. Dazu liegen erste Ergebnisse vor, die nachfolgend beschrieben werden.

Ein zweites Pilotprojekt mit zwölf Paaren startete im März 2000.

Zwei weitere Gruppen von je 12 Tandems durchlaufen seit 2001 das zwei-jährige Mentoring-für-Managerinnen-Konzept. In einer Gruppe sind jungen Frauen in Führungspositionen; in der anderen Gruppe sind Frauen in der Orientierungsphase.

Erwartungen an die Mentees und an die MentorInnen

An die Mentees werden hohe Erwartungen gestellt und die Programme richten sich an eine bestimmte Zielgruppe:

- Es sollen Potentialträgerinnen mit Führungsverantwortung sein.
- Es sollen Frauen mit Mut, Risikobereitschaft, besonderen Talenten hinsichtlich Personalführung, Marketing, Vertrieb, Service, Controlling, internationalen Beziehungen sein.
- Es sollen Frauen in verantwortlichen Positionen oder in Fachlaufbahnen mit erkennbarem Talent für Führungsaufgaben und ausgewiesenem Karrierewillen sein.

An die Mentoren und Mentorinnen werden hohe Erwartungen gestellt:

- Es sollen Manager (Männer und Frauen) der oberen Führungsebenen sein.
- Es sollen Menschen mit Visionen und Macht sein.
- Sie sollen »erkennbar gelebte Personalverantwortung« repräsentieren.
- Es sollen Menschen sein, die bereit sind, teilhaben zu lassen.

Außerdem soll der Mentor/die Mentorin erfahren, im Unternehmen bekannt, respektiert und integer sein. Ein möglichst einflussreicher und älterer Kollege oder eine Kollegin sollen zusammen mit der Mentee einen individuellen Entwicklungsplan erarbeiten, wozu die Anbahnung von Kontakten und die Vermittlung von Erfahrungen gehört.

Der Mentor/die Mentorin sollen im besten Sinne »Ratgeber« sein; die nach Möglichkeit Hilfe zur Selbsthilfe geben. Zugleich biete sich die Möglichkeit zu einem Austausch über Generationen und Hierarchien hinweg.

Auswahlverfahren für Mentees

Dazu berichtet die »Leiterin Gleichstellungsprojekte« (im folgenden Expertin): Seit dem zweiten Pilotprojekt werden die Frauen nach einem strukturierten Auswahlverfahren ausgewählt. Damit soll das Verfahren verbessert, eine größere Transparenz für alle Beteiligten gewährleistet und die Akzeptanz der Programme im Unternehmen erhöht werden. Für das zweite Pilotprojekt wurden die Frauen noch über die Niederlassungen vorgeschlagen, heute ist es die Aufgabe der Frauen, sich selber zu bewerben. Anhand der schriftlichen Bewerbungen wird eine Vorauswahl der Bewerberinnen getroffen, die dann zu einem Auswahlinterview eingeladen werden.

Wie kommen die Paare zusammen?

Die Mentee sollte sich ihren Mentor/ihre Mentorin grundsätzlich selbst auswählen; es sollte nicht umgekehrt sein. Auch die Mentees profitieren vom strukturierten Auswahlverfahren: Spätestens nach dem Interview haben die Frauen ihren Mentor/ihre Mentorin schon »im Kopf«. Viele fragen schon im Vorfeld des Interviews nach deren Bereitschaft.

Probleme, die sich in der Praxis zeigen und positives Fazit

Die Expertin schildert Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis:

Rollenkonflikte

»MentorInnen und Mentees brauchen mehr Unterstützung als bislang angenommen, damit es keine Rollenkonflikte gibt und die Aufgabenstellung für beide Parteien klarer wird.« Trotz Vorbereitung gab es bei der ersten Gruppe zu Beginn viel Unklarheit darüber, was zu tun sei und zwar von beiden Seiten. Deswegen wurde der zweiten Gruppe, sowohl für die MentorInnen als auch für die Mentees, ein Workshop zum Start angeboten. Ziel war es mit den MentorInnen einen »Grundkonsens« über Personalführung herzustellen; und für die Mentees eine zentrale Frage zu klären »wie und was bespreche ich mit dem Mentor«? Informationen und die Auseinandersetzung mit der jeweiligen Rolle werden für das Gelingen des Programms als sehr wichtig bewertet.

Zeitkonflikte

»Nicht immer steht die geplante und von den Beteiligten gewünschte Zeit zur Verfügung.« Außerdem ziehe ein dynamischer Markt Reorganisationsmaßnahmen in einem schnellen Tempo nach sich. Vereinbarte Termine seien nicht immer einzuhalten. Somit erfordere die Teilnahme an Mentoring-Programmen von beiden Seiten »Disziplin und guten Willen«.

Vorbehalte

»Bei den MentorInnen selbst gibt es keine Vorbehalte gegen Mentoring als frauenspezifische Personalentwicklungsmaßnahme.« MentorInnen und Mentees müssen aber mit Vorbehalten rechnen und »das wissen sie auch«. Dazu gehören Bemerkungen wie »warum sind das lauter Frauen? Was macht ihr da überhaupt und wieso? Muss das überhaupt sein?« Diesem Klima werde mit Argumentation und Aufklärung begegnet. Es sei wichtig, Mentees und MentorInnen auf den Umgang mit Vorbehalten vorzubereiten.

Positives Fazit

»Also, im Moment wüsste ich kaum etwas, was uns weiterbringt als das Mentoring; vielleicht noch die E-Quality-Teams.«

- Als Voraussetzung für ein gelungenes Mentoring gilt, dass die »Chemie zwischen Mentee und MentorIn« stimmen muss. Dafür sei das Lernen am Einzelfall und in der individuellen Beziehung maßgeblich, z.B. beim Thema Schwangerschaft. »Nur wenn ein Mentor sagt, also die Mentee finde ich richtig klasse, die hat Potentiale, und dann ist sie auf einmal schwanger, und dann gibt es Probleme. Wenn er sie gut findet, wird er in Zukunft, denke ich, in seinem Bereich mit schwangeren Frauen anders umgehen.«
- Durch Umstrukturierung und Reorganisation setzt um die verbleibenden Führungspositionen im Unternehmen ein noch stärkerer Wettbewerb ein.
- Mentoring richte sich somit nicht auf eine bestimmte Position oder auf einen bestimmten Bereich hin aus, sondern ziele auf ein breites Spektrum von beruflicher Verbesserung. Auch könnten eigene Stärken und Schwächen nach der Teilnahme von den Frauen selbst besser eingeschätzt und für mögliche Veränderungen genutzt werden.
- Seit der Etablierung der Mentoring-Programme und durch die erreichte Aufmerksamkeit durch das Programm stieg auch der Frauenanteil in gemischtgeschlechtlichen Personalentwicklungsmaßnahmen.

- Mit Mentoring als Instrument wurde eine hohe interne und externe Aufmerksamkeit für das Thema Chancengleichheit erreicht.

Positive Ergebnisse aus dem ersten Pilot-Projekt

Im Herbst 2000 lagen firmeninterne Auswertungsergebnisse aus dem ersten Pilotprojekt vor. Diese lassen erkennen, dass die Ziele, die sich das Unternehmen gesetzt hatte, fast alle erreicht wurden:

Ziel 1: Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen:

Vier der ersten zehn Mentees haben eine Veränderung in Richtung Führungsposition oder erweiterter Führungsposition erreicht.

Ziel 2: Förderung der Potentialträgerinnen:

Über 60 % der Mentees und Mentoren geben an, dass dies in umfassender Form geschieht und deutliche Wirkungen zeigt.

Ziel 3: Fachliche und karrierebezogene Unterstützung der Managerinnen:

Alle gut funktionierenden Mentoringbeziehungen – »Chemie muss stimmen« – sind erfolgreich in fachlicher wie karrierebezogener Entwicklung.

Ziel 4: Frauenspezifische Personalentwicklung im Kontext der Entwicklung von »High Potentials«:

Im Laufe des ersten Jahres kam es zur konstruktiven Zusammenarbeit und der Unterstützung seitens der Personalentwicklung. Die Frage »frauenspezifisches Programm« lässt noch Fragestellungen und Sensibilitäten offen. Auf dem Halbzeitworkshop wurde von den Mentoren bestätigt, dass dieses Programm für Frauen wichtig ist.

Ziel 5: Organisationsentwicklung durch Weitergabe von implizitem Wissen:

Hierzu ist nach Abschluss der Pilotprojekte 1 + 2 eine konkretere Antwort möglich, da dieses Ziel langfristig angelegt ist.

Ziel 6: Qualitätsverbesserung im Management hinsichtlich Personalführung und Prozessorientierung:

Für die positive Zielentwicklung spricht, dass mehr als 50 % der Mentoren äußerten, dass sie selbst durch die Mentoringbeziehung ihre Rollen, Kenntnisse und

Sichtweisen erweitert haben und Selbstreflektion ihres Führungsverhaltens durchführen.

Nutzen für das Unternehmen

Auch der Nutzen für das Unternehmen lasse sich bereits nach der Halbzeit des Pilot-Programms aufzeigen, dazu wurden u.a. genannt:

- Hoch motivierte Nachwuchs(führungs)kräfte.
- Schnelle Arbeitsplatzzurückkehr nach Schwangerschaft und Geburt.
- Hohes Engagement der Mentees für das Unternehmen.
- Sensibilisierung für weibliche Kompetenzen und das Thema Gleichstellung.
- Sensibilisierung der direkten Vorgesetzten für weibliche Führungspotentiale in der eigenen Abteilung.
- Sehr hohes Niveau des Mentorship-Konzeptes und des Programms; Kontinuität in der Zusammenarbeit der Mentoring-Paare.
- Produktentwicklung für den Gesamtkonzern mit konkreter Übertragbarkeit.

Die Pilot-Mentoring-Programme bei der Deutschen Telekom zielen auf die »High-Potentials«, das heißt auf (hoch) qualifizierte und beruflich ambitionierte, an Fach- oder Führungskarrieren interessierte Frauen.

Das Programm wird fortgeführt, auch für andere Gruppen. Dazu wurden Empfehlungen für die weitere Arbeit entwickelt.

Materialien und Adressen

- 1) Konzernbetriebsvereinbarung und Maßnahmen zur Gleichstellung und Chancengleichheit, Deutsche Telekom AG

Zu den E-Quality-Teams

- 1) Vgl. Broschüre »E-Quality der Weg – Qualität durch Gleichstellung. Leitfaden zur Einrichtung und Arbeitsweise von E-Quality-Teams«, Hg.: Deutsche Telekom AG, Fachbereich Gleichstellungsbeauftragte, Postfach 2000, 53105 Bonn, 1999.

Vgl. auch »Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen, E-Quality-Teams im Wettbewerb«, Hg.: Deutsche Telekom AG, Zentralbereich Personalmanagement Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern, 2001.

- 2) Vgl. Biroga, Elvira und Ihfeld-Bolesch, Heli, Praxisbeispiel Telekom: Projekt »Einrichtung von E-Quality-Teams«, in: Krell, Gertrude, Hg.: »Chancengleichheit in der Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen – Rechtliche Regelungen, Problemanalysen, Lösungen, 2. Auflage 1998.

Zu den Mentoring-Programmen

- 1) – Vgl. »Horizont«, Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, 45/98.
- 2) – Vgl. die Broschüre: »Mentoring für Frauen in Europa – Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen«, DJI, Deutsches Jugendinstitut e.V., 81541 München, Nockherstraße 2; Tel. 089-62306-185 oder – 142, Fax. 089-62306162,
diese Broschüre bietet grundsätzliche Informationen zum Thema.
- 3) Broschüre »Informationen zum Pilotprojekt : Mentoring für Frauen bei der Deutschen Telekom«, Hg.: Deutsche Telekom AG, Fachbereich Gleichstellungsbeauftragte, Postfach 2000, 53105 Bonn, 1999.
 - Vgl. Dokumentation der DGB-Fachtagung »Mentoring für Frauen – Eine Strategie zur beruflichen Förderung – Programme zur Personalentwicklung und Verbesserung der beruflichen oder politischen Aufstiegschancen« am 14.4.2000, DGB-Haus, Stuttgart, Hg.: – vgl. DGB Landesbezirk Baden-Württemberg oder <http://www.dgb.b.-w.de>.
 - VERA, Information zum Pilotprojekt Mentoring-Programme für Frauen, Hg.: Hauptvorstand der Deutschen Postgewerkschaft, 2000, ver.di Bundesverwaltung, Bereich Frauen- und Gleichstellungspolitik, Potsdamer Platz 10, 10785 Berlin, Tel: 030/6956-0.

Ansprechpartnerinnen bei der Deutschen Telekom AG

Martina D. Dolderer,

Leiterin Gleichstellungsprojekte Equal Opportunity & Diversity,
Human Resources Strategy, HRS4,
Deutsche Telekom AG, Bonn
Tel.: (0228) 181-72070 Fax: (0228) 181-72059,

Für die E-Quality-Teams:

Gisela Boywitt, Referentin Gleichstellungsservice,
Deutsche Telekom AG, T-Com Zentrale
c/o Kundenniederlassung Frankfurt
Telefon: (069) 909 – 333 40 Fax: (0521) 92107512

Für den Betriebsrat:

Veronika Stumpf, Mitglied im E-Quality-Team der
Kundenniederlassung Hanau/Main
Tel: Handy: 0170-5734032

C) Gleichstellungspolitik als Projektarbeit – Mitbestimmung im Wandel am Beispiel Robert Bosch GmbH

Am Beispiel der Robert Bosch GmbH, Standort Ansbach, wird ein Projekt beispielhaft vorgestellt, das vom Gesamtbetriebsrat initiiert wurde.

Bereits 1986 hat sich der Gesamtbetriebsrat in Zusammenarbeit mit der Abteilung Frauenpolitik beim Vorstand der IG Metall mit betrieblicher Frauenförderung befasst.

1988 schließen die Geschäftsführung und der Gesamtbetriebsrat eine »Betriebsvereinbarung Frauenförderung« ab.

1995 wurde eine »Projektgruppe Frauen« vom Gesamtbetriebsrat eingesetzt mit dem Ziel, die Umsetzung der »Betriebsvereinbarung Frauenförderplan« und somit die Chancengleichheit in der betrieblichen Praxis voranzubringen.

Seit Herbst 1998 ist die »Projektgruppe Frauen« als feste Arbeitsgruppe im Gesamtbetriebsrat verankert.

1994 nahm die Geschäftsführung das »Thema in die Hand«. In der Broschüre »Frauen bei Bosch – Chancengleichheit als Selbstverständlichkeit« wird Frauenförderung als Bestandteil der Personalpolitik vorgestellt, weil ein Unternehmen auf das Potential qualifizierter und motivierter Frauen nicht verzichten sollte. Ein Lenkungsausschuss prüfe die Maßnahmen, setze Schwerpunkte und begleite den Fortgang. Als wichtige Eckpfeiler werden flexible Arbeitszeitmodelle bezeichnet. Von der Unternehmensleitung wurde ein Frauennetzwerk initiiert mit dem Ziel, »Frauen zu motivieren, ihre Chancen wahrzunehmen sowie sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln«. Eine Projektleiterin für Frauenförderung ist in der zentralen Personalabteilung angesiedelt.

Gleichstellungspolitik als Projektarbeit

Im Kontext von Total E-Quality-Management wird Chancengleichheitspolitik gerne als Projekt organisiert und als Projektarbeit von Unternehmensseite nach innen und nach außen kommuniziert.

Auch in den »Handlungshilfen für Betriebsräte und Vertrauensleute – Chancengleichheit im Betrieb« wird darauf hingewiesen, dass Projektarbeit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies gelte sowohl für das Engagement in Gewerkschaften – zum Beispiel in Ortsfrauenausschüssen – als auch für die Arbeit von Betriebsratsgremien, zum Beispiel zum Thema Chancengleichheit. Projekte sind in der Regel zeitlich befristet, die Beteiligten haben eine klar umrissene und einmalige

Aufgabe zu bearbeiten, die Spielräume für die finanzielle und personelle Ausstattung sind festgelegt. Es bedarf einer spezifischen Projektorganisation. (1)

Die Sprecherin* der »Arbeitsgruppe Frauen« beim Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH (im folgenden Expertin) berichtet über Erfahrungen von Betriebsratsseite, Chancengleichheit mit Hilfe von Projekten voranzubringen. Diese Erfahrungen können als Anregungen für weitere Projekte genutzt werden. (2)

Die »Projektgruppe Frauen« als Arbeitsgruppe im Gesamtbetriebsrat

Die 1995 gegründete Projektgruppe Frauen wurde im Herbst 1998 als Arbeitsgruppe im Gesamtbetriebsrat (GBR) verankert und fest in dessen Arbeit integriert. Die AG besteht aus fünf Frauen an verschiedenen Standorten, die sich monatlich treffen. Weiterhin soll an jedem Standort eine Verantwortliche oder ein Verantwortlicher im Betriebsrat für Frauenfragen und Chancengleichheit beauftragt sein. Zweimal jährlich finden Klausurtagungen mit den Verantwortlichen der Standorte statt. Auf diesen Tagungen werden Themen festgelegt, die dann wiederum in Projektgruppen bearbeitet werden.

Die Expertin wertet die Verankerung im GBR als »großen Erfolg und als Anerkennung der geleisteten Projektarbeit«. Ein lebendiges Netzwerk sei ein wichtiges Ergebnis der Arbeit, »sonst hätten sich die Frauen nie kennengelernt, jetzt kennen wir uns und jetzt wächst da auch was«.

Gründung und erste Arbeitsschritte der »Projektgruppe Frauen«

Die in 1988 abgeschlossene »Betriebsvereinbarung Frauenförderung« hatte zum Ziel, Frauen auf allen Ebenen zu fördern, um auch qualifizierte Positionen mit Frauen zu besetzen. Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat sollten jährlich über den Stand der Umsetzung beraten. Entsprechende Beratungen sollten auch zwischen den zuständigen Verhandlungspartnern an den jeweiligen Standort durchgeführt werden.

Trotz dieser »vorzüglichen Grundlage« fühlte sich niemand so recht für die Umsetzung verantwortlich. Die beschäftigten Frauen hatten wenig Einflussmöglichkeiten. Dies führte zu einer erheblichen Unzufriedenheit bei den Frauen und zur Gründung der Projektgruppe Frauen beim GBR 1995.

Der Vorsitzende des GBR übernahm die Schirmherrschaft und somit die notwendige Rückendeckung. Denn am Anfang gab es schon Unsicherheiten darüber, »was in dieser Projektgruppe passieren sollte«.

Eine erste Tagung wurde durch die Abteilung Frauenpolitik der IG Metall vorbereitet. So konnte die Projektgruppe zielstrebig an die Arbeit gehen. Im Verlauf dieser Tagung wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet, die zunächst den Handlungsbedarf abklärten.

Es entstand ein Themenkatalog mit elf Punkten.

Von der Projektgruppe wurden die drei wichtigsten Schwerpunkte ausgewählt und drei Arbeitsgruppen dazu gebildet:

1. Qualifizierung / Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen.
2. Entlohnung, Eingruppierung, Bewertung und Zuweisung der Arbeit von Frauen.
3. Kinderbetreuung / Vereinbarung von Beruf und Familie.

Die Arbeitsgruppen benannten aus ihren Reihen jeweils eine Sprecherin. Für die gesamte Projektgruppe wurde ebenfalls eine Sprecherin bestimmt.

Die Aufgaben der Sprecherinnen bestanden darin,

1. die Sitzungen der Arbeitsgruppe in Absprache mit der Abteilung Frauenpolitik vorzubereiten,
2. über den Stand der Arbeitsgruppe im Gesamtbetriebsrat zu berichten,
3. die Treffen mit der Projektgruppe vorzubereiten.

Die Sprecherin der Projektgruppe hatte außerdem die Aufgabe, die Projektgruppe im Geschäftsführenden Ausschuss des GBR zu vertreten und über den Stand der Arbeit auf der Betriebsräteversammlung zu berichten.

Qualifizierung in Projektmanagement

Um die Aufgaben zielorientiert ausführen zu können, wurde den Sprecherinnen und einigen anderen Frauen aus der Gruppe ein Seminar für Projektmanagement von der IG Metall angeboten. Arbeitsziel war, ein Projekt professionell planen, strukturieren und starten zu können. Dabei wurde klar, dass »Teamfähigkeit« eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektarbeit ist, betont die Expertin.

Die Projektgruppe begann ihre Arbeit gut gerüstet. Die Abteilung Frauenpolitik stand weiter beratend zur Seite und half dabei, »sich auf die Themen zu konzentrieren und zu den Ausgangsfragen zurückzufinden«. Inzwischen verstehen sich die Frauen als »Expertinnen für Projektarbeit«.

Die Vorgehensweise am Beispiel der »AG Qualifizierungsmaßnahmen«

Ziel der AG war es Qualifizierungsmaßnahmen für an- und ungelernte Frauen auf den Weg zu bringen, weil deren Arbeitsplätze durch den technischen Wandel

»radikal am Verschwinden waren«. Außerdem sollte ein Angebot für Frauen im Angestelltenbereich entwickelt werden.

Als erstes legte die AG den Auftraggeber und damit den Verantwortlichen für die Umsetzung fest. Das war in diesem Fall der Gesamtbetriebsrat. Im nächsten Schritt wurde sorgfältig abgewogen, wer das Projekt unterstützen oder wer es ablehnen könnte. Nachdem diese Fragen genau geklärt waren, konnte sich die AG dem Inhalt zuwenden. Die AG entschied sich, zweigleisig vorzugehen.

Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen im un- und angelernten Bereich

Die Ausgangsfrage dabei war, welche Schritte sind notwendig, um Frauen zu Facharbeiterinnen zu qualifizieren? Dazu erstellte die AG Handlungshilfen für Betriebsräte an den Standorten. Als nächstes wurden von der AG sorgfältig Betriebe ausgewählt, die ihrer Meinung nach die Voraussetzung für eine solche Qualifizierungsmaßnahme erfüllen würden. In einer gesonderten Sitzung informierte die AG die Betriebsratsvorsitzenden und deren Stellvertreter über ihr Projekt.

- Die »Handlungshilfen für Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen im un- und angelernten Bereich« betreffen die Themen: Motivation herstellen, Werkleitung überzeugen und gewinnen, Aushang im Betrieb, Bildung einer Projektgruppe, Informationsveranstaltung für Bewerberinnen, Schnupperkurs für Technisch-gewerbliche Ausbildung, Eignungstest, Auswahl der Teilnehmerinnen, Vorbereitungstreffen bei Ausbildungsbeginn, Beginn der Ausbildung und begleitende Maßnahmen während der Ausbildung.

Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen im Angestelltenbereich

Die nächsten Überlegungen galten der Frage, was kann die AG für Frauen im Angestelltenbereich anbieten. Anders als im un- und angelernten Bereich ist hier eine berufsbezogene Ausbildung vorhanden. Dazu wurde eine Informations- und Beratungshilfe zur Qualifizierung von Frauen im Angestelltenbereich entwickelt. Diese Mappe wurde den für Weiterbildung verantwortlichen Betriebsräten der Standorte zur Orientierung und Beratung übergeben.

- Die Handlungshilfe: Die »Informations- und Beratungshilfe zur Qualifizierung von Frauen im Angestelltenbereich« gibt u.a. einen Überblick über Qualifizierungsmaßnahmen, über Unterstützungsmöglichkeiten und berichtet aus der Praxis.

Die Umsetzung der Ergebnisse der Arbeitsgruppen

Bei den gemeinsamen Treffen der gesamten Projektgruppe wurden die drei Teilprojekte Qualifizierung, Entlohnung und Kinderbetreuung Schritt für Schritt allen Beteiligten vorgestellt. Das führte zu einem intensiven Informationsaustausch.

Die **AG Qualifizierung** wählte acht Standorte für die Qualifizierung von an- und ungelerten Frauen aus. Dazu wurden die Betriebsratsvorsitzenden der ausgewählten Standorte zusammengestellt und informiert. Die Maßnahmen wurden bisher – neben Ansbach – an vier weiteren Standorten gestartet. Auch Enttäuschungen mussten verkraftet werden: Trotz intensiver Vorbereitung konnte an einem Standort die Qualifizierungsmaßnahme nicht umgesetzt werden. »Bei der Planung von Projekten haben Frauen auch zu lernen, mit nicht erfüllten Erwartungen umzugehen«, so die Expertin

Die **AG »Entlohnung, Eingruppierung, Bewertung und Zuweisung der Arbeit von Frauen«** steckte zunächst den Themenbereich zu weit. Es gibt an den verschiedenen Standorten keine einheitlichen Entlohnungssysteme und die unterschiedlichen Tarifgebiete haben sich als problematisch für eine standortübergreifende Analyse erwiesen. Außerdem gab es Probleme bei der Daten-Beschaffung zur Eingruppierung, aufgeschlüsselt nach Geschlecht. Trotzdem gelang der AG eine sehr gute Darstellung über die Situation der Eingruppierung von Frauen bei Bosch. Das vorhandene Datenmaterial sowie verschiedene Fallbeispiele wurden analysiert. Das Ergebnis wurde in der AG Lohn und Gehalt des Gesamtbetriebsrates diskutiert. Es ist ein Erfolg des Teilprojektes, dass der Anteil von Kolleginnen in den Lohn- und Gehaltsausschüssen gestiegen ist.

Die **AG »Kinderbetreuung/Vereinbarung von Beruf und Familie«** kam zu dem Ergebnis, dass Angebote zur betrieblichen Kinderbetreuung auf zentraler, das heißt auf GBR-Ebene nicht erfolgreich bearbeitet werden können. Denn an den Standorten sind die Bedingungen zu unterschiedlich. Maßnahmen sind an den jeweiligen Standorten zu erarbeiten.

Weitere Themen der Projektgruppe Frauen

Die Projektgruppe Frauen hat eine weitere Handlungshilfe zur Umsetzung des Frauenförderplans sowie zur Teilzeit erarbeitet und herausgegeben (Frühjahr 2002).

Qualifizierungsprojekte bei der Robert Bosch GmbH, Werk Ansbach

Umschulungsmaßnahmen

1. Start: 1989 – 1991: Umschulung für 15 Frauen:

Industriemechanik/Produktionstechnik:

- Alle Frauen bestehen die IHK-Prüfung und liegen über dem Kammerdurchschnitt.
- Drei der Frauen haben die Meisterprüfung absolviert: Eine davon ist Ausbilderin, eine arbeitet für Bosch als Meisterin in den USA, die dritte ist technische Sachbearbeiterin.

2. 1991 – 1993: Umschulung für 15 Männer:

Industriemechanik/Produktionstechnik

3. 1995 – 1998: Umschulung für 15 Frauen:

Industrieelektronik/Produktionstechnik

4. 1998 – 2001: Gemischt-geschlechtliche Umschulung:

Industriemechanik/Produktionstechnik

5. Ab September 2000: Gemischt-geschlechtliche Umschulung:

Industrieelektronik/Produktionstechnik

6. Ab Herbst 2000: Qualifizierungsmaßnahme im kaufmännischen Bereich

zur »Kauffrau für Bürokommunikation« Kommunikationskauffrau

7. Ab Herbst 2001: Gemischt-geschlechtliche Umschulung:

Industriemechanik/Produktionstechnik

Initiative Technisch-gewerbliche Ausbildung

- Mit der Aktion »Mädchen in technisch-gewerblicher Ausbildung« wurde 1996 das Ziel: 30% Mädchen in diesem Bereich erreicht.
- Seminar Technik für Mädchen: Seit 1995 werden Mädchen im Rahmen einer »Ferienpassaktion« eine Woche lang »mit der Technik vertraut gemacht«. Damit konnten viele Auszubildende gewonnen werden.
- Im Sommer 2000 hatte das hundertste Mädchen teilgenommen.

Weitere vorläufige Ergebnisse: Werk Ansbach

- Der Anteil der Facharbeiterinnen beträgt 6,5 %; Ziel sind 20 %.
- 4 Jungfacharbeiterinnen haben eine Techniker Ausbildung absolviert, davon sind zwei aus der zweiten Umschulung.
- 6 Frauen haben die Meisterprüfung absolviert; drei sind aus der ersten Umschulung; drei absolvierten die Prüfung im Frühjahr 2000.
- 1 Mädchen studiert nach der Ausbildung Elektrotechnik. Der Technische Leiter übernimmt die Patenschaft.
- 1 Frau absolviert nach der Techniker Ausbildung eine Ausbildung zur Betriebswirtin.

Zusammenschlüsse und Netzwerke im Werk Ansbach

- 1993 hat sich eine Arbeitsgruppe »Frauen in Büroberufen – FIB« (Sekretärinnen und Sachbearbeiterinnen) zusammengeschlossen. Ziel ist die »Stärkung der beruflichen, fachlichen und persönlichen Bildung«. Dazu gehört die Übernahme der Patenschaft für die »ungelernten Frauen« im kaufmännischen Bereich.
- Ein Projekt »Frauen im Erziehungsurlaub« erarbeitet Maßnahmen zur beruflichen Integration von Frauen während des Erziehungsurlaubes.
- Initiiert wurde ein übergeordnetes Frauen-Netzwerk aus dem gewerblich-technischen Bereich und dem kaufmännischen Bereich. Die Werksleitung übernahm die Patenschaft.
- Ab 2001 »Projektstelle Frauen« als »Anlaufstelle« im Werk Ansbach

Den Zusammenschlüssen und Netzwerken wird von der Expertin eine hohe Bedeutung für die Umsetzung von Chancengleichheit im Unternehmen beigemessen.

Frauen in Führungspositionen

Inzwischen existiert eine breite Basis gut qualifizierter Frauen. Davon ausgehend gelte es Frauen in Führungspositionen aufzubauen. Das betrifft Positionen im Tarifbereich als Einflussbereich von Betriebsräten, wie z.B. am Produktionsstandort »Werkstattführungskräfte, Meister und Teamleiter«. Das seien Positionen für Frauen, so die Expertin. Drei Frauen haben die Meisterschule absolviert und weitere Frauen die Technikerschule. Da habe sie jetzt ständig nach: »Und, was macht ihr mit den Frauen, wie geht es weiter?«

Außerdem unterstütze die Führungsphilosophie des Unternehmens »Führen durch Persönlichkeit« die Chancengleichheit im Unternehmen. Führungskräfte sind verpflichtet, durch Paten- und Schirmherrschaft Qualifizierungsmaßnahmen und berufliche Weiterentwicklung zu unterstützen.

Weitere Erfahrungen und positives Fazit

Das Projekt, so die Expertin, musste zu Anfang sehr viel Überzeugungsarbeit leisten. Hilfreich dabei waren die Schirmherrschaft des Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates und die Betreuung durch die Abteilung Frauenpolitik der IG-Metall. Das Seminar zum Projektmanagement bot das Handwerkszeug zur zielorientierten Bearbeitung der Themen. Weitere Seminare zur Unterstützung der Arbeit waren notwendig.

Die Expertin hat dabei »persönlich sehr viel an Erfahrungen gesammelt«. Ein Problem sei zunächst unterschätzt worden, »nämlich eine gewisse Konkurrenz, die zwischen den Arbeitsgruppen aufkommen kann«. Aus dieser Erfahrung könne für die Zukunft gelernt werden.

Fazit: »Es lohnt sich ein solches Projekt in Angriff zu nehmen. Es ist für uns Frauen eine sehr gute Möglichkeit unsere Themen und Anliegen in die Betriebsratsarbeit einzubringen.«

Außerdem kann das Projekt als ein Beispiel für eine Mitbestimmung im Wandel betrachtet werden.

Das Werk Ansbach hat mehrere Auszeichnungen für seine gleichstellungspolitische Arbeit erhalten. Im Frühjahr 1999 wurde der Robert Bosch GmbH, Werk Ansbach das Prädikat »TOTAL E-QUALITY« verliehen.

Anmerkungen

- 1) »Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute – Chancengleichheit im Betrieb« Hrsg.: IG-Metall, Abteilung Frauenpolitik, Frankfurt am Main, Nov. 1999.
- 2) Der Bericht von Margit Gmöhling, ist dieser Handlungshilfe entnommen. Er wurde überarbeitet und aktualisiert.

* Margit Gmöhling, Werk Ansbach, war bis 2001 Sprecherin der »AG 7 Frauen und Gleichstellung« beim Gesamtbetriebsrat Robert Bosch GmbH.

Weitere Materialien

- Handlungshilfen für Qualifizierungsmaßnahmen von Frauen im un- und angelernten Bereich, Hg.: Projektgruppe Frauenförderung des Gesamtbetriebsrates Robert Bosch GmbH.
- Informations- und Beratungshilfen für Qualifizierung von Frauen im Angestelltenbereich, Hg.: Projektgruppe Qualifizierung des Gesamtbetriebsrates der Robert Bosch GmbH.
- Handlungshilfe zur Umsetzung des Frauenförderplans sowie zur Teilzeit, Hg.: Projektgruppe Frauen des Gesamtbetriebsrates Robert Bosch GmbH, Frühjahr 2002.

Ansprechpartnerin beim Betriebsrat Robert Bosch GmbH

Sabine Wild, Sprecherin der AG 7 Frauen/Gleichstellung
beim Gesamtbetriebsrat Robert Bosch GmbH
Werk Bühl/Bühlertal, Robert Bosch Straße 1, 77815 Bühl
Tel: 07223-823235, Fax: -823242

3. »DIVERSITY« (VERSCHIEDENHEIT) UND CHANCENGLEICHHEIT AM BEISPIEL DAIMLERCHRYSLER AG

Das Diversity-Konzept gewinnt vor dem Hintergrund wachsender internationaler Beziehungen und Unternehmensfusionen an Bedeutung. Diversity-Konzepte werden in der Bundesrepublik Deutschland zur Zeit in wenigen Großunternehmen, vorrangig amerikanischer, britischer und holländischer Herkunft, vertreten. Häufig übernehmen Unternehmen das Diversity-Konzept von ihren ausländischen »Müttern« oder aber werden bei Unternehmens-Fusionen aufgefordert, das Diversity-Konzept anzuwenden.

Im folgenden wird zunächst A) das Diversity Managing Konzept erläutert; im nächsten Schritt wird B) Diversity im Zusammenhang mit Chancengleichheitspolitik bei Daimler-Chrysler aufgezeigt. Allerdings wurde am »Standort Deutschland« Diversity im Prozess der Konkretisierung von Maßnahmen aufgegeben bzw. wieder in das Konzept Chancengleichheit integriert.

Am Beispiel der Gesamtbetriebsvereinbarung Frauenförderung werden Erfolge und Probleme bei der Umsetzung thematisiert.

A) Das »Diversity-Konzept«

Aspekte von Diversity

■ Diversity verfolgt als Unternehmenskultur-Konzept den Anspruch, MitarbeiterInnen verschiedener Nationalitäten und Ethnien unabhängig z.B. von Geschlecht, Sprache und sexueller Orientierung, Religion oder Alter zu integrieren und daraus zu lernen (Konzept der »multiplen Identitäten«/«Managing-Intercultural-Diversity«). Damit sollen sich die Marktchancen im internationalen Wettbewerb erhöhen.

Diversity soll auf der Mitarbeiterseite eine (effiziente) Zusammenarbeit der kulturellen Vielfalt ermöglichen; als Marketingstrategie soll mit Diversity schneller und flexibler auf einen ständig sich ändernden Markt und unterschiedliche (»diverse«) Kundenwünsche reagiert werden können.

Ein zentraler Aspekt bei Diversity ist die Teamarbeit. In diesem Konzept sollen Frauen die Qualität des Teams erhöhen und dessen Nutzen optimieren.

Das Konzept des Managing-Diversity

In der betrieblichen Praxis ist das Konzept des Managing-Diversity in Gebrauch.

Managing-Diversity ist ein US-amerikanisches Konzept, das sich vom Konzept der Frauenförderung unterscheidet. In einer kürzlich erschienenen Abhandlung zum Thema heißt es dazu:

- Es werden nicht nur Frauen als mögliche diskriminierte Gruppe berücksichtigt, sondern alle Beschäftigten, die nicht zur dominanten Gruppe: männlich, weiß (in den USA), mittleren Alters gehören.
- Entwicklungsbedarf werde somit nicht nur für die weiblichen Beschäftigten erörtert, sondern ebenso für die gesamte Organisationskultur, für die gesamte betriebliche Personalpolitik und für die zur Zeit überwiegend männlichen Führungskräfte.
- Die Befürworter des Diversity-Konzeptes führen – neben den rechtlichen und ethischen Verpflichtungen – vor allem ökonomische Gründe an.

Mit »Managing« ist außerdem gemeint, dass eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft an sich noch keine Wettbewerbsvorteile biete. Sie kann im Gegenteil Kosten verursachen, wenn sie nicht richtig »gemanagt« wird. Vielfalt »richtig managen« bedeute, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten optimale Leistung erbringen können und wollen. Das Ziel ist, Produktivitätspotentiale zu erschließen.

Für das Personalmanagement heißt das, Interessenlagen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu erkennen, ohne in Rollen-Stereotypen zu verfallen.

Einzelne Unternehmen führen sogenannte »Awareness-Teams« durch. Diese richten sich an Beschäftigte, Betriebsräte und Führungskräfte mit dem Ziel, Vorurteile abzubauen und neue Sichtweisen zu erfahren. (1)

B) Diversity und Chancengleichheit

in der betrieblichen Praxis: DaimlerChrysler AG

1997 konstituierte sich eine »Projektgruppe Frauen«, angesiedelt beim Gesamtbetriebsrat Daimler Chrysler.

1998 fusionierten Daimler und Chrysler. In diesem Kontext brachte die Geschäftsleitung das Diversity-Konzept in die Diskussion. Ausgehend von der amerikanischen Praxis der »affirmative action« brachte Chrysler z.B. Zielvorstellungen zu Erhöhung des Frauenanteils mit. Das Diversity-Konzept überschneidet sich mit den schon auf die Wege gebrachten gleichstellungspolitischen Aktivitäten des Gesamtbetriebsrats.

1998 veröffentlichte der Vorstand eine alleinige »Erklärung zu Vielfalt und Chancengleichheit«, die für den gesamten Konzern weltweit gilt.

Im November 2000 wurde eine »gemeinsame Erklärung zur Förderung von Chancengleichheit in der DaimlerChrysler AG« von der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrats verabschiedet, um Inhalte und Handlungskonsequenzen für den »Standort Deutschland« zu konkretisieren.

Zeitgleich wurde eine Betriebsvereinbarung zur »Förderung von Frauen in der Daimler ChryslerAG« verabschiedet. Sie ist seit 1.1.2001 in Kraft und endet mit Wirkung zum 30.6.2006.

In dieser Betriebsvereinbarung konnte die »Projektgruppe Frauen« ihre ursprünglichen Ziele: insbesondere die Zielkorridore sowie ein zentrales Steuerungsgremium, durchsetzen und integrieren.

Anfang des Jahres 2006 sollen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung die Ergebnisse und die Erfahrungen mit durchgeführten Maßnahmen gemeinsam bewerten.

In diesem geschilderten Prozess haben sich der Gesamtbetriebsrat und die Unternehmensleitung am »Standort Deutschland« vom Diversity-Begriff wieder verabschiedet. Diversity wurde als zu allgemein und zu wenig verbindlich angesehen, um damit das Anliegen Chancengleichheit zu fördern. So wurde Diversity der Chancengleichheit untergeordnet. Relativ schnell, so die Sprecherin der Projektgruppe Frauen (im folgenden Experte), wurde wieder die Frage präzisiert: »Was wollen wir eigentlich? Und haben dann schnell gesagt, lass uns das Ganze unter dem Thema Chancengleichheit diskutieren, so dass im Titel »Diversity« quasi gar nicht mehr auftaucht«.

Die »Projektgruppe Frauen« beim Gesamtbetriebsrat (GBR)

Um das Thema Frauenförderung voranzubringen, schloss sich 1997 eine »Projektgruppe Frauen« zusammen. Unterstützt wurde sie von aktiven Kolleginnen an den Standorten. Als ersten Schritt habe man sich zusammengesetzt und überlegt, was zu tun sei. Zunächst wurde eine Arbeitsgruppe mit dem Titel »Personalentwicklung« gegründet. Diese AG kam schnell zu dem Ergebnis, dass zur tatsächlichen Umsetzung von Chancengleichheit verbindliche Rahmenregelungen notwendig sind.

Die Ergebnisse der AG waren außerdem die Grundlage für den Entwurf der Betriebsvereinbarung.

Die Projektgruppe Frauen ist sukzessive größer geworden und hatte dabei die Unterstützung vom Sprecher der Personalkommission und dem Vorsitzenden des

Gesamtbetriebsrates: »Er hat tatsächlich das Thema Chancengleichheit mit uns gepusht und hat auch mit dafür gesorgt, dass am Ende eine Unterschrift darunter gekommen ist«. Ohne »Mitstreiter und Befürworter mit Entscheidungskompetenz«, so die Expertin, sei sonst wenig zu erreichen.

Die Projektgruppe hat somit die »gemeinsame Erklärung Chancengleichheit« und den ersten Baustein der daraus realisiert wurde, nämlich die »Betriebsvereinbarung Frauenförderung«, auf den Weg gebracht.

Die Projektgruppe ist angesiedelt bei der Personalkommission im GBR und hat damit ein »entsprechendes Gewicht«. Die Sprecherin der Projektgruppe ist außerdem Mitglied in der Personalkommission und im Gesamtbetriebsrat; das sei von Vorteil für die Koordination und um »das Thema auch immer am Kochen zu halten«.

Für eine »bestmögliche Förderung von Chancengleichheit« entschied sich die Projektgruppe weiterhin als Projektgruppe zu arbeiten. Dies soll auch verdeutlichen, dass die Verantwortung für die Umsetzung nicht bei ihr sondern bei den Werken »vor Ort«, z.B. bei der Personalkommission und der Berufsbildungskommission liegt.

Die »gemeinsame Erklärung zur Förderung von Chancengleichheit« im Kontext von Diversity

Zielsetzung der zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat verabschiedeten Erklärung sind der wirtschaftliche Erfolg weltweit und die Förderung der Potentiale der MitarbeiterInnen in ihrer Verschiedenheit (diversity): Alle Beschäftigte sollen »unabhängig von Geschlecht, Herkunft und Religion, und unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer anderen Gruppe, entsprechend ihren Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen eingesetzt, gefördert und weiterentwickelt werden«.

Die Förderung eines »Umfelds, in dem Chancengleichheit gelebt wird« soll die Aufgabe aller MitarbeiterInnen sowie von Führungskräften sein. Die Führungskräfte sollen als »Träger von Innovation und Veränderung den Prozess der Umsetzung von Chancengleichheit aktiv steuern«. Chancengleichheit soll mit allen MitarbeiterInnen praktiziert und im Rahmen der Führungsinstrumente konkret vereinbart, überprüft und weiterentwickelt werden.

Personalleitung und Betriebsrat sollen dabei die Führungskräfte unterstützen, den Prozess der Förderung von Chancengleichheit begleiten, und sich als »Impulsgeber für mögliche Handlungsfelder« verstehen.

Unternehmensleitung und Betriebsrat sind aufgefordert, alle Beschäftigten über Ideen, Planungen und Vereinbarungen zu informieren. (2)

Handlungsfelder von Chancengleichheit in der gemeinsamen Erklärung

- Förderung von Frauen.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Beschäftigung von Schwerbehinderten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Einsatzbeschränkungen.
- Umgang mit unterschiedlichen Nationalitäten in der Belegschaft.
- Angebot von unterschiedlichen Beschäftigungsformen (z.B. Arbeitszeiten).

Zum Handlungsfeld »Umgang mit unterschiedlichen Nationalitäten« (ein Kernstück von Diversity-Politik) sind Diskussionen über Maßnahmen im Gange (Stand Frühjahr 2002). Zu den vier weiteren Handlungsfeldern liegen konkrete Maßnahmen bzw. Betriebsvereinbarungen vor.

Im folgenden ist die Gesamtbetriebsvereinbarung Frauenförderung beispielhaft abgehandelt.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung (BV) zur Förderung von Frauen

Festgehalten in der BV ist, dass die konkreten Handlungsfelder zur Verbesserung der Chancengleichheit und die Ableitung der Einzelmaßnahmen sich jeweils aus den Zielen und Rahmenbedingungen der handelnden Einheiten ergeben müssen. Dabei wurden drei Handlungsfelder festgelegt, auf die von allen »besonderes Augenmerk gelegt werden muss«. Die definierten Zielkorridore in diesen Handlungsfeldern sollen bis 2005 erreicht werden. Einschränkend ist formuliert, dass die angestrebten Ziele auch von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens und den damit verbundenen Handlungsspielräumen wie z.B. Neueinstellungen abhängen. (3)

Zielkorridore in der Betriebsvereinbarung

- 1. Gesamtbelegschaft:** Es ist vorgesehen den Frauenanteil von 11,5 % (im Jahr 2000) in den nächsten Jahren kontinuierlich zu erhöhen.
Bis Ende 2005 wird ein Frauenanteil von 12,5 % bis 15 % angestrebt, wobei der besondere Schwerpunkt in den technischen Bereichen und bei Fachhochschul- und Hochschulabsolventinnen gesehen wird.
- 2. Berufsausbildung:** Es ist vorgesehen den Anteil von Frauen in der Berufsausbildung (16,05 % im Jahr 2000) in den nächsten Jahren kontinuierlich zu erhöhen.

Bis Ende 2005 wird ein Frauenanteil von 18 % bis 20 % angestrebt, wobei der besondere Schwerpunkt in der technischen Berufsausbildung liegt. Hier soll bis Ende 2005 ein Frauenanteil von 9 bis 11 % erreicht werden.

- 3. Personalentwicklung:** Alle Beschäftigten sollen entsprechend ihren Fähigkeiten und Kompetenzen eingesetzt, unterstützt, gefördert und weiterentwickelt werden.

Es wird angestrebt, den Anteil von Frauen in Führungsfunktionen auf 8 bis 12 % auf der Ebene 4 zu erhöhen. Auch für die Ebene 5 wird ein höherer Frauenanteil angestrebt. Dafür soll über das Handlungsfeld Gesamtbelegschaft und Berufsausbildung die Basis verbreitert werden; die berufliche und persönliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen soll aktiv unterstützt werden.

Umsetzung

Zur Umsetzung der Ziele wurde an allen Standorten ein Steuerungsgremium – bestehend aus zwei VertreterInnen der Werk- und Personalleitung und zwei VertreterInnen des Betriebsrates eingerichtet. Es soll mindestens zweimal im Jahr zusammentreten.

In der Verantwortung des Standortes liegen z.B.:

- die Erhebung von Daten zur Festlegung und Ausgestaltung von Handlungsschwerpunkten,
- die Ableitung von Maßnahmen und deren Umsetzung,
- die Schaffung evtl. erforderlicher ergonomischer und organisatorischer Rahmenbedingungen und Voraussetzungen,
- sowie die Durchführung eines standortbezogenen Reporting.

Außerdem wurde ein Steuerungsgremium zur Förderung und Beratung aller Aktivitäten auf zentraler Ebene eingerichtet.

Ihm gehören u.a. drei VertreterInnen des Gesamtbetriebsrates an. Es soll mindestens einmal jährlich zusammentreten.

Als Aufgaben des zentralen Steuerungsgremiums sind vereinbart:

- Es soll Daten und durchgeführte Maßnahmen evaluieren und analysieren und damit einen Erfahrungsaustausch sicherstellen, übergreifende Maßnahmen anregen und Öffentlichkeitsarbeit im Unternehmen flankieren.

Erfahrungen mit der Umsetzung der Betriebsvereinbarung Frauenförderung

Die Expertin berichtet über Erfahrungen bei der Umsetzung der BV Frauenförderung in die betriebliche Praxis.

Die Steuerungsgremien sind eingerichtet

Die Steuerungsgremien sind eingerichtet. Sowohl an den Standorten als auch in der Zentrale. Die Betriebsräte sind an allen Standorten und auch im zentralen Steuerungsgremium entsprechend vertreten.

Die Erfahrungen zeigen aber, so die Expertin, dass es wichtig ist, dass in den Steuerungsgremien Personen mit hoher Handlungskompetenz beteiligt sind, um auch Maßnahmen durchsetzen zu können und damit es keine »Makulaturveranstaltung« wird. Das gelte für die Betriebsratsseite wie auch für die Unternehmensleitung bzw. Werkleitung gleichermaßen.

An einigen Standorten wurde zum Beispiel bei der Abfrage festgestellt, dass gesagt wurde: »Ach, wir haben da einen Kreis, geh' Du mal da rein. In der Regel war das eine Kollegin die wenig Handlungskompetenz hatte, weil sie z.B. nicht in einer Kommission war, wo sie überhaupt Dinge umsetzen und durchsetzen kann.

Da sind wir im Augenblick dabei noch mal zu gucken, wer müsste eigentlich in dieses Gremium, damit er oder sie auch schlagkräftig agieren kann.«

Im Werk Berlin wurde darauf geachtet, dass im Steuerungsgremium z.B. die Sprecherin bzw. Sprecher der Personalkommission sitzt wie auch zwei Personalleiter, damit Entscheidungsbefugnis vorhanden ist.

Noch nicht überall sind die Betriebsvereinbarungen ausreichend bekannt

DaimlerChrysler hat 12 Werke und ca. 40 Niederlassungen. Alle haben einen Betriebsrat.

Im letzten Workshop wurde darüber diskutiert, wie sich die Umsetzung entwickelt und wo es dabei »hakt«: Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass die Betriebsvereinbarung noch nicht überall ausreichend bekannt ist. Das gelte sowohl für die Betriebsräte als auch für Unternehmensleitungen vor Ort. Besonders die Niederlassungen hätten Nachholbedarf. Diese »nüchternen Dinge« müsse man abfragen und zur Kenntnis nehmen; diese Einschätzung teilten auch einige Vertreter der Unternehmensseite.

Zur Umsetzung gehört, »dass die Betriebsvereinbarung bekannt wird, dass sie in die Breite geht und dass nachhaltig verstanden wird, dass eine Handlungsverpflichtung besteht«, betont die Expertin.

Die notwendige Bekanntmachung stehe immer wieder auf der Tagesordnung, sowohl im Betriebsrat als auch in der Gesamtbetriebs-Personalkommission, »um da auch immer wieder zu sagen, wir haben hier einen Auftrag, guckt drauf, seht zu, dass die Ziele umgesetzt werden«.

Auch seien die Steuerungsgremien allein keine Garantie dafür, dass die BV Frauenförderplan in der Fläche bekannt ist bzw. dass an deren Umsetzung gearbeitet wird. Ihnen obliege auch nicht die alleinige Umsetzungskompetenz: »Im Extremfall könnten die viermal im Jahr zusammensitzen und die herrlichsten Ideen haben, wenn das aber beispielsweise nicht getragen wird von einem Werksleiter oder Personalchef, dann passiert da nichts«. Das heißt, die Ideen und Ansätze müssen in die Entscheidungsgremien »getragen und dort abgesegnet« werden. Der Idealfall wäre – so die Expertin – dass die Person, die im Steuerungsgremium ist, möglichst auch im Betriebsausschuss oder in bestimmten Kommissionen wäre, um für die Umsetzung Sorge tragen zu können.

Die Projektgruppe Frauen und die Umsetzung des Frauenförderplans

Die Projektgruppe sieht im Augenblick ihre vorrangige Aufgabe darin, Netzwerke auszubauen und Erfahrungsaustausch sicherzustellen. Dazu führt sie einmal im Jahr einen Workshop durch. Alle Vertreterinnen bzw. Kolleginnen haben dort die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch; sie berichten über die Aktivitäten im Steuerungsgremium und über die Aktivitäten am Standort. An den Workshops beteiligen sich ca. 90 bis 95 % der Standorte. Die »zwei, drei Standorte«, die noch nicht in der Projektgruppe Frauen vertreten sind, könnten dies eventuell nach den Betriebsratswahlen (2002) sein, so die Expertin.

Von der Projektgruppe wurden z.B. auch zum 8. März die Standorte genutzt: Dazu wurde ein Flyer mit einer Kurzfassung der Betriebsvereinbarung erstellt, ungefähr unter dem Motto :«Ein Jahr Betriebsvereinbarung, was ist passiert»? Damit soll das Thema Frauenförderung »in die Köpfe und in die Fläche« kommen, damit im Zweifel mal jemand nachfragt: »Was ist denn das, kenne ich ja gar nicht, und das möglichst an fast allen Standorten«.

Diese Aufforderung gehe zwar an alle, wird aber von der Projektgruppe bewusst über die Betriebsratsvorsitzenden gesteuert. Diese haben »die Verantwortung und Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass an ihren Standorten das zum Thema gemacht wird und abgearbeitet wird«.

Erfolge:

Maßnahmen im Detail – am Beispiel zweier Werke

Allgemein

Werk a) Einrichtung einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung aller Bereiche (u.a. Meister, E4-Leiterin in Produktion), Entwicklung eines umfangreichen Maßnah-

menkatalogs, die Entscheidung über die Durchführung ist mit der Personalleitung abzustimmen.

Erfahrung: Akzeptanz des Themas.

Themenfeld: Gesamtbelegschaft

Werk a) Aktive Beteiligung am Career-Workshop für Top-Absolventinnen.

Werk b) Zusammenarbeit mit femtec (TU Berlin).

Einstellung einer Frau in der Nachwuchsgruppe.

Geplant: Stärkere Berücksichtigung von Frauen durch Sensibilisierung innerhalb des Personalbereiches und direkte Ansprache von Frauen.

Themenfeld: Ausbildung

In den meisten Werken liege der Schwerpunkt bei dem »vertrauten Feld Ausbildung«, so die Expertin. Schon vorhandene Kontakte zu Gymnasien oder zu Hochschulen seien zu intensivieren. Es gäbe schon »zig Beispiele«, die müssten nur »intensiv aufgegriffen und nachhaltig bearbeitet werden«.

Werk a) Fortsetzung der Schulinfo-Tage mit Fokus Frauen, Gezielte Informationen der Berufsberater im Werk, Erneutes Angebot von Schnupperpraktika für Mädchen.

Erfahrung: kein Interesse bei Mädchen für Schnupperpraktika. Das Angebot soll zukünftig frühzeitiger und gezielter erfolgen.

Werk b) Entwicklung einer Ausbilderin in der technischen Berufsausbildung.

Angebot von Schnupperpraktika speziell für Mädchen.

Patenschaften der Meister für Schulen und gezielte Ansprache junger Frauen.

Themenfeld: Personalentwicklung

Werk a) Mentoring-Programme für Frauen.

Werk b) Verstärkter Fokus auf Frauen in der Personalentwicklung u.a. durch Sensibilisierung der Beobachter in den Personalentwicklungs-Reihen.

Übergreifende Maßnahmen

Werk a) Info-Drehscheibe für Beschäftigte in Erziehungsurlaub/Familienpause.

Was bleibt zu tun?

Die Expertin ist mit der Betriebsvereinbarung zufrieden, mit der Umsetzung »natürlich noch nicht ausreichend«.

Die gesteckten Ziele zu erreichen könnte dann problematisch werden, wenn über die nächsten Jahre grundsätzlich niemand mehr eingestellt würde. Die Zielquoten seien allein mit innerbetrieblicher Personalentwicklung und Ausbildung nicht zu erreichen, »sondern es muss auch über das Thema Einstellungen laufen«. Dazu ist in der Betriebsvereinbarung ein Vorbehalt formuliert.

Bei allen anderen Punkten, so schätzt die Expertin die Entwicklung »zumindest im Augenblick« ein, seien die Ziele auch erreichbar.

■ **Fazit:** Deutlich wurde am Beispiel der BV Frauenförderung, dass die Bekanntmachung der Betriebsvereinbarung Frauenförderung und deren Umsetzung in der gesamten Fläche ein Prozess ist, der von den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren mit Entscheidungs- und Handlungskompetenz aktiv in die Hand genommen werden muss; und dass ein beteiligungsorientiertes Verfahren dafür die besten Voraussetzungen bietet.

Anmerkung

Gesellschaftspolitischer Hintergrund des Diversity-Konzeptes: Diversity war Bestandteil der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung, die Gleichheitsansprüche für Minderheiten formulierte, die über das Geschlecht hinausgingen (sexuelle Orientierung, Alter, Religion, Ethnien etc.).

Unternehmen wurden durch Gesetze (»civil-right-act«) zur Integration von Minderheiten über Quoten verpflichtet. Zu den Minderheitsquoten kam die Frauenquote (»affirmative action«). Diese Verpflichtung zur Quote wendeten Unternehmen als »Unternehmenskulturkonzept« bzw. als Marketing-Strategie zu ihren Gunsten.

Materialien

- 1) – Vgl. Krell, Gertraude, Managing-Diversity: Optionen für mehr Frauen in Führungspositionen (S.107 ff), in: Sibylle Peters / Norbert Bensel (Hg.) »Frauen und Männer im Management – Diversity in Diskurs und Praxis«, Gabler Verlag, 2000.
 - Vgl. Peters, Sibylle, Zur Vernünftigkeit des Diskurses über Diversity und Geschlechterarrangements, in: ebd.
 - Sibylle Peters / Norbert Bensel (Hg.) »Frauen und Männer im Management – Diversity in Diskurs und Praxis«, Gabler Verlag, 2000.
- 2) »Gemeinsame Erklärung zur Förderung von Chancengleichheit in der Daimler-Chrysler AG«, November 2000.
- 3) »Gesamtbetriebsvereinbarung Förderung von Frauen in der Daimler ChryslerAG«, vom 1.1.2001.

Ansprechpartnerin

Ute Hass, Sprecherin der »Projektgruppe Frauen«
beim Gesamtbetriebsrat der DaimlerChrysler AG,
Betriebsratsvorsitzende Werk Berlin
DaimlerChrysler AG, Werk Berlin
12274 Berlin, Tel.: 030/7491-2055
ute.hass@daimlerchrysler.com

4. EIN GLEICHBERECHTIGUNGSGESETZ IN DER PRAXIS: NEUE ZEITMODELLE IN SPARKASSEN UND ELTERNZEIT STATT ERZIEHUNGSURLAUB

Ein Gleichstellungsgesetz, das zum Handeln verpflichtet, kann in Unternehmen innovative Prozesse in Gang setzen: Die betrieblichen Akteurinnen und Akteure werden mit Themen wie Ungleichbehandlung, Geschlechterhierarchien und Chancengleichheit in ihrem Unternehmen konfrontiert und sind aufgefordert, kreative Lösungen zu finden. Für zwei Sparkassen, die in den Geltungsbereich des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes fallen, werden im folgenden unter A) am Beispiel Zeit diese Prozesse verdeutlicht. (1)

Unter B) wird auf das neue »Bundeserziehungsgeldgesetz« hingewiesen, das Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bundesweit neu regelt.

A) Gleichberechtigungsgesetz und neue Zeitmodelle

Regelungen zur Teilzeit im Hessischen Gleichberechtigungsgesetz (HGIG)

Das HGIG trat im Dezember 1993 in Kraft und gilt vorläufig bis zum Jahr 2007.

Neben dem allgemeinen Diskriminierungsverbot enthält § 13 »ein Benachteiligungsverbot für Teilzeitbeschäftigte, sowie die Verpflichtung, Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung auch für gehobene Positionen und Leitungspositionen« zu schaffen. Außerdem enthält § 12 Bestimmungen zu »Familiengerechten Arbeitszeiten und Beurlaubung«, die sich an Frauen und Männer richten. Hierzu heißt es im Kommentar: »Mit den Vorschriften des § 12 wird die Teilzeitarbeit nicht als frauenfördernde Maßnahme begriffen sondern als Beitrag zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit unter den gegenwärtigen unzureichenden Bedingungen außerfamiliärer Kinderbetreuung.« (2)

Die Vorteile der Regelungen im HGIG

Regelungen zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit haben einen hohen Stellenwert im Kontext betrieblicher Gleichstellungspolitik. Dazu gehören die Arbeitszeitwünsche der Frauen und Männer und in diesem Zusammenhang der – vorübergehende – Bedarf an qualifizierter Teilzeitarbeit bzw. flexibler Arbeitszeitgestaltung auch in höheren und besser dotierten Tätigkeiten und Positionen.

Demzufolge wurden die diesbezüglichen Regelungen im HGIG von allen befragten Expertinnen in den Sparkassen als »Errungenschaften« für die Frauen bewertet. Das gilt insbesondere für den Anspruch auf eine gleichwertige Tätigkeit bei gleicher Bezahlung auf einen Teilzeitarbeitsplatz, wobei der Anspruch auf einen Vollzeitarbeitsplatz bestehen bleibt (Umkehrrecht). Dabei kann der Bedarf an Teilzeitarbeit z.B. nach der Rückkehr aus dem Erziehungsurlaub für einen befristeten Zeitraum über einen »Zusatz zum geltenden Arbeitsvertrag« geregelt werden.

Eine Personalrätin schilderte den Vorteil der rechtlichen Regelungen im Vergleich zur früher abgeschlossenen Dienstvereinbarung. In dieser war auch der Anspruch formuliert »Frauen einen adäquaten Wiedereinstieg vor allen Dingen in Teilzeit zu ermöglichen und zu verhindern, dass Frauen, wenn sie zurückkommen, zwei oder drei Gehaltsgruppen tiefer eingesetzt werden«. Dies sei jetzt ein »klarer Rechtsanspruch«, der so in der Dienstvereinbarung im Detail nicht durchzusetzen war. (S1)

In der Sparkasse, in der es keine diesbezügliche Dienstvereinbarung gab, wurden Denkprozesse in Gang gesetzt. Zuvor wollte über die Teilung von Stellen in qualifizierten Positionen gar nicht gedacht werden, so eine Frauenbeauftragte. »Dann kam das Gesetz und dann ging ein Denkprozess los.« (S2)

Durch das Gesetz ergibt sich eine Verpflichtung zum Handeln. Die Personalabteilung muss versuchen, Frauen oder Männer bei Antrag auf Teilzeitbeschäftigung, Beurlaubung oder flexible Arbeitszeit zur Betreuung von Kindern (...) oder pflegebedürftigen Angehörigen zu entsprechen, »soweit nicht dringende dienstliche Belange entgegenstehen« (§ 12).

Die Teilzeitmodelle der Frauen: Ausgewählte Beispiele

Zudem wurden im Zeitraum der Untersuchung in den ausgewählten Geldinstituten neue Modelle der Organisation von Arbeit und Zeit vertreten und den Beschäftigten aktiv angeboten (Teilzeit, flexible Zeit, Mobilzeit, Lebensarbeitszeit, Tele-Arbeit). Im Zusammenhang mit Umstrukturierung und Personalabbau sollten neue Zeitmodelle stärker als bislang zur betrieblichen Normalität werden; außerdem sollten damit auf der Basis der »Freiwilligkeit« betriebsbedingte Kündigungen abgedeckt werden.

Trotz der gleichen Interessen zwischen einem Teil der Beschäftigten und der Unternehmensleitung – wenn auch aus unterschiedlichen Motiven – liefen die gleichstellungspolitischen Aktivitäten zur Teilzeit für höhere und besser dotierte Positionen schwierig an. Überzeugungsarbeit war notwendig, um den Entscheidern zu vermitteln, dass das Gesetz keine Makulatur ist, sondern dass »es ernst ge-

meint ist, dass da tatsächlich etwas passieren soll«, so eine Frauenbeauftragte (S1). Überzeugend dabei ist das Kosten-Nutzen-Argument: Gut ausgebildete Frauen sollen – bei Bedarf auch mit geringen Arbeitsanteilen – ins Unternehmen reintegriert werden.

Die Chancen erhöhten sich dadurch, dass Frauen sich z.B. für die Zeit nach dem Erziehungsurlaub zu zweit oder zu dritt auf freie qualifizierte Positionen bewarben, mit der Absicht, diese in Teilzeit zu organisieren. Wenn sich zwei Frauen von den Zeiten her einig waren, ermöglichte das auch Vorgesetzten eine eher positive Haltung.

Von den Frauen wurden unterschiedliche Modelle praktiziert:

- Es gab Frauen, die vorübergehend ihre Arbeitszeit auf 20%, 50% oder 80% der Normalarbeitszeit reduzieren wollten. Die kreative Lösung besteht nun darin, zum Beispiel einen Bedarf von 20% und einen Bedarf von 80% zusammenzubringen und adäquat einzusetzen. Außerdem regelt das HGIG, dass die Arbeitszeit bis zu 50% reduziert werden kann. In den Sparkassen wurde auch auf einen Bedarf von z.B. 20% reagiert.
- So konnte mit einem Modell 80 % und 20 % zum einen eine qualifizierte Frau wieder eingesetzt werden (80 % Geschäftsstellenleitung), und zum anderen konnte eine Frau, die in Stellvertreterposition war, in einen qualifizierteren Beratungsbereich wechseln (20 %). Dieses Modell wurde zunächst auf Probe befristet, »aber es wird permanent verlängert, weil es wunderbar läuft« (Frauenbeauftragte, S 2).
- In einer Geschäftsstelle wurden im Rahmen eines Pilotprojektes die Stellvertreterpositionen auf zwei Frauen zu 40 % und 60 % aufgeteilt. Eine Frau war jeweils zwei Tage, die andere Frau drei Tage anwesend. Nach vielen Gesprächen und anfänglichen Widerständen – »wie soll das funktionieren und was werden die Kunden sagen« – wurde das Modell vom verantwortlichen Geschäftsstellenleiter sehr positiv bewertet mit der Absicht, die nächste »freierwerdende Stelle wieder zu teilen« (Frauenbeauftragte, S 1).
- Das Modell einer geteilten Gruppenleitung, die trotz Schwangerschaft und Erziehungsurlaub kontinuierlich besetzt war, wurde besonders hervorgehoben. Zwei Frauen hatten sich eine Gruppenleitung geteilt und sich während diesen Zeiten gegenseitig zu 100 % vertreten. Die Position war so nie unbesetzt, und dies sei für eine Führungskraft besser als sich ständig neu einzuarbeiten, das know-how gehe nicht verloren. »Es ist wichtig, das deutlich zu machen« (Frauenbeauftragte, S 1).

Auf der Basis dieser gesetzlichen Regelungen haben sich unterschiedliche, individuelle Formen der Arbeitszeit entwickelt, um zunächst Frauen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern. Einen hohen Stellenwert in der Erfolgsbilanz haben dabei die von Frauen in Teilzeit organisierten höheren Positionen. »Man hat immer gesagt, teilzeitbeschäftigte Frauen auf jeder Ebene, aber nicht auf der Führungsebene, da geht es überhaupt nicht.« Diese bislang gültige, aber ungeprüfte Annahme habe nun keine Legitimation mehr, so eine Personalrätin (S 1).

Alle befragten Expertinnen schilderten auch Problemkonstellationen beim beruflichen Wiedereinstieg durch Umstrukturierungsprozesse und Reorganisation von Bereichen und Personal. Dazu gehören Arbeitsplatzabbau, rascher Wandel von Aufgabenfeldern, Wissensverlust durch Unterbrechungen. Für an Karriere und beruflicher Entwicklung interessierte Frauen und Männer gewinnen Modelle zum schnellen und flexiblen Wiedereinstieg an Bedeutung. Die Expertinnen bestätigten, dass die Dauer der Unterbrechung mit der Höhe der Qualifikation und der Bezahlung der Frauen abnimmt und statt dessen ein flexibler Wiedereinstieg bevorzugt wird.

Kritisiert wurde von den Expertinnen, dass, unter dem Aspekt der gleichen Chancen, Männer die ihnen gebotenen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wenig in Anspruch nehmen.

B) Elternzeit statt Erziehungsurlaub

Die vorteilhaften Regelungen zur Teilzeit und zu familiengerechten Arbeitszeiten im HGIG galten für das Bundesland Hessen. Darauf aufbauend wurden unterschiedliche Arbeitszeitmodelle entwickelt.

2001 trat das neue »Bundesperziehungsgeldgesetz« in Kraft, das Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bundesweit neu regelt.

Diese neuen Regelungen zum Erziehungsurlaub und Erziehungsgeld wurden mit der Absicht verfasst, zeitliche Unterbrechungen und beruflichen Wiedereinstieg flexibler zu gestalten oder gar überflüssig zu machen: Mütter und Väter sollen für die Betreuung ihres Kindes ihre Erwerbstätigkeit nicht mehr unterbrechen müssen. Außerdem sollen sie Väter motivieren, »Elternzeit« in Anspruch zu nehmen.

- Zum Erziehungsurlaub ist ein Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit bis zu 30 Stunden geregelt; außerdem können beide Eltern den Erziehungsurlaub zur gleichen Zeit in Anspruch nehmen.

Gemeinsamer Elternurlaub und flexibles drittes Jahr

Der Elternurlaub kann vom ersten Tag bis zum dritten Geburtstag des Kindes ganz oder zeitweise gemeinsam genommen werden; bislang war nur eine Abwechslung der Eltern möglich; außerdem ist mit Zustimmung des Arbeitgebers eine Übertragung von einem Jahr Erziehungsurlaub auf die Zeit zwischen dem 3. und 8. Geburtstag des Kindes möglich.

Erweiterung der Teilzeitarbeit und Verringerung der Arbeitszeit

Bis 30 Wochenstunden ist Teilzeitarbeit während des Erziehungsurlaubes zulässig. Beim gemeinsamen Elternurlaub sind zusammen 60 Stunden möglich (30 + 30). Es wurde ein Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit im Erziehungsurlaub im Rahmen von 15 bis 30 Wochenstunden eingeführt; wenn dem keine dringenden betrieblichen Gründe entgegenstehen. Der Anspruch gilt in allen Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten.

Das neue Gesetz begründet weiter einen Rückkehranspruch zur vorherigen Arbeitszeit nach Ende des Erziehungsurlaubes. (3)

Außerdem hat das Gesetz »Verbesserungen beim Erziehungsgeld« geregelt.

- **Fazit:** Mit diesen Regelungen wurde vielen Problemkonstellationen, die sich in der betrieblichen Praxis zeigten, Rechnung getragen. Diese Neuregelungen haben Auswirkungen auf Betriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und somit auf die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten.

Anmerkung zum Hessischen Gleichberechtigungsgesetz (HGIG)

Schon die Zielformulierungen sind für die Auslegung und Umsetzung der Gesetze in der Praxis von großer Bedeutung. In der Zielsetzung des HGIG ist die Verpflichtung zur Beseitigung der Unterrepräsentanz von Frauen wie auch die Notwendigkeit einer verbindlichen Zielvorgabe festgelegt: »Ziel dieses Gesetzes ist der gleiche Zugang von Frauen und Männern (zu öffentlichen Ämtern). Bis zur Erreichung dieses Ziels werden durch berufliche Förderung von Frauen auf der Grundlage von Frauenförderplänen mit verbindlichen Zielvorgaben die Zugangs- und Aufstiegsbedingungen sowie die Arbeitsbedingungen für Frauen verbessert« (§1).

- Zu den Besonderheiten im HGIG gehörten:
- Die verbindlichen Zielvorgaben im Sinne von Ziel- bzw. Ergebnisquoten, die vom Europäischen Gerichtshof im Frühjahr 2000 bestätigt wurden.
- Der Frauenförderplan soll auch »Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie zur Aufwertung von Tätigkeiten an überwiegend mit Frauen besetzten Arbeitsplätzen enthalten, soweit dies erforderlich ist, um einen dem Gleichberechtigungsgrundsatz widersprechenden Zustand zu beseitigen« (§ 5, Abs. 6).

- Die verbindlich geregelten Aufgaben und Rechte der Frauenbeauftragten. Dazu gehört ein Widerspruchsrecht mit aufschiebender Wirkung für den Fall, dass das HGIG verletzt wird (§ 18).
- Die Umsetzung des Gesetzes in die Praxis erwies sich als ein »beteiligungsorientiertes Verfahren«: Der Frauenförderplan ist mitbestimmungspflichtig (§ 4 und § 22) und veröffentlichungspflichtig (§ 6).

Durch die neue Landesregierung (1999) wurden einzelne Punkte des HGIG geändert.

Mit einer neuen »Experimentierklausel« soll das HGIG »modernem Verwaltungshandeln« angepasst werden; damit ist allerdings beabsichtigt, die bindende Verpflichtung zum Erlass von Frauenförderplänen aufzuheben.

Ver.di Landesbezirk Hessen sowie die Landesarbeitsgemeinschaft der Hessischen Frauenbüros plädieren dafür, dass auch im Kontext von »modernem Verwaltungshandeln« die Frauenförderpläne mit verbindlichen Zielvorgaben weiterhin Grundlage des HGIG bleiben.

- Vgl. »Stellungnahme zur Experimentierklausel Gesetzentwurf 17.9.01, Heike Gumpert, ver.di Landesbezirk Hessen, Abteilung Frauen- und Gleichstellungspolitik, Postfach 200255, 60606 Frankfurt /Main, Tel: 069-6695-1310, e-mail: heike.gumpert@verdi.de;
- »Die Hälfte und mehr« Impulse und Erfolge – eine Bilanz zur Weiterentwicklung des HGIG, HG: ÖTV Hessen und LAG Frauenbüros 1999, zu beziehen bei ver.di, Landesbezirk Hessen.
- Vgl. auch die »Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Landesregierung für ein Gesetz zur Änderung des HGIG« von Dr. Torsten von Roetteken, Febr. 2002. Er plädiert darin für Änderungen des HGIG im Sinne eines neuen »Gesamtkonzepts, mit aufeinander abgestimmten Instrumenten zur Effektivierung der Gleichstellungspolitik«, das sich am Bundesgleichstellungsgesetz vom Dez. 2001 orientiert. Der Frauenförderplan soll ein »wesentliches Instrument der Personalentwicklung und Personalsteuerung bleiben, seine Umsetzung verbindliche Verpflichtung der Personalverantwortlichen«.
- Kontaktadresse: e-mail: t.roetteken@web.de.

Weitere Materialien

- 1) Die Ergebnisse sind der Studie »Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik: Chancengleichheit als Unternehmensleitbild versus Gleichberechtigungsgesetz – eine exemplarische Studie in Banken und Sparkassen entnommen«; Schön, Christine, Königstein/Ts., 1999, (S 1 = Sparkasse 1, S 2 ebd.), vgl. S. 181 ff.
Durchgeführt wurde die Studie in einer Bank, die das Prädikat »TOTAL E-QUALITY« verliehen bekommen hat, sowie in zwei Sparkassen, die in den Geltungsbereich des HGIG fielen. Befragt wurden ExpertInnen, die an der Initiierung und Ausarbeitung von konkreten Maßnahmen beteiligt waren und somit mit den Implementierungsprozessen vertraut sind. (Gleichstellungsbeauftragte, Personalfachleute sowie Personal- und Betriebsrätinnen und Expertinnen der Gewerkschaften).
- 2) - Das HGIG, Der vollständige Gesetzestext mit Kommentar, Hessisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Sozialordnung, 1994 (heute Sozialministerium).
- v. Roetteken, Hessisches Gleichberechtigungsgesetz – HGIG, Kommentar mit Entscheidungssammlung, v.Decker's Verlag, Heidelberg, 1997.
- 3) - Das neue Bundeserziehungsgeldgesetz, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Taubenstraße 42/43, 10117 Berlin.
- 4) - Das neue Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes (Bundesgleichstellungsgesetz BGleiG), BMFSFJ, 2001, e-mail: broschuerenstelle@bmfsfj.bund.de.

III. EIN GLEICHSTELLUNGSGESETZ FÜR DIE PRIVATE WIRTSCHAFT VERSUS EMPFEHLUNGEN DER ARBEITGEBERVERBÄNDE ZUR CHANCENGLEICHHEIT UND DIE MITWIRKUNG DER BETRIEBSRÄTE

Für die öffentlichen Dienste des Bundes und der Länder gibt es seit Beginn der 80er Jahre Gleichstellungsgesetze.

Um die Gleichstellung der Geschlechter auch in der privaten Wirtschaft weiter voranzubringen, wurden seit der Regierungsübernahme 1998 durch Rot/Grün zahlreiche Initiativen für ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft gestartet. Ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft war Bestandteil der Koalitionsvereinbarung.

1999 verabschiedete das Bundeskabinett das »Programm Frau und Beruf«.

1999 hat der DGB-Bundesfrauenausschuss Forderungen an ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft beschlossen und als Eckpunkte in die politische Debatte gebracht.

Im Herbst 2000 stellte die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend »Eckpunkte für gleichstellungsgesetzliche Regelungen für die Privatwirtschaft« der Öffentlichkeit vor. Dazu wurden im Vorfeld Dialoge mit VertreterInnen aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Unternehmen, Wissenschaft und Politik geführt.

2001 legte eine Expertinnenkommission einen Entwurf eines »2. Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern«: »Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft« vor. (1)

Die Auseinandersetzungen um ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft endeten schließlich 2001 in einer »Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft«. (2)

Im folgenden werden A) die Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft skizziert, sowie B) Eckpunkte des Gesetzentwurfs zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft dargestellt. Aufgezeigt werden außerdem C) die erweiterten gleichstellungspolitischen

Mitwirkungsmöglichkeiten von Betriebsräten durch das reformierte Betriebsverfassungsgesetz 2001. (3)

A) DIE »VEREINBARUNG ZWISCHEN DER BUNDESREGIERUNG UND DEN SPITZENVERBÄNDEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT ZUR FÖRDERUNG DER CHANCENGLEICHHEIT VON FRAUEN UND MÄNNERN IN DER PRIVATWIRTSCHAFT«

Die 2001 verabschiedete Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft hat zunächst ein Gleichstellungsgesetz verhindert. Die Vereinbarung hat lediglich empfehlenden Charakter.

In der Vereinbarung sagen die Spitzenverbände der Wirtschaft zu, ihren Mitgliedern betriebliche Maßnahmen zur »Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern« sowie der »Familienfreundlichkeit« zu empfehlen.

In der Broschüre »Chancen für Frauen in der Wirtschaft«, sind »Empfehlungen für eine an Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit orientierte Personalpolitik« formuliert. Dazu gehören Empfehlungen zur unternehmerischen Bekenntnis zur Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit, zur Bestandsaufnahme der Beschäftigungssituation; zur Personalrekrutierung, Stellenbesetzung und Personalplanung, zur betrieblichen Berufsausbildung, Personalentwicklung und Weiterbildung; für mehr Chancen für Frauen in Führungspositionen, für die Gestaltung und Begleitung der Familienphase, zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und Arbeitsformen und für die Unterstützung der Kinderbetreuung. (vgl. Broschüre »Chancen für Frauen in der Wirtschaft«, Hrsg: BDA, Stand August 2001, S. 38 ff).

Die Bundesregierung hat sich verpflichtet, zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft die Umsetzung dieser Vereinbarung Ende 2003 zu überprüfen und zu bilanzieren. Beauftragt damit ist eine ExpertInnengruppe. Bei nicht erfolgter Umsetzung soll dann eine weitere Gesetzesinitiative ergriffen werden.

B) DAS »GESETZ ZUR GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER IN DER PRIVATWIRTSCHAFT«

Handlungsgrundlage für ein Gleichstellungsgesetz bleibt weiterhin der Verfassungsauftrag, der noch nicht erfüllt ist, auch wenn gleichstellungspolitische Aktivitäten in Unternehmen schon Erfolge erzielt haben. (vgl. Teil II. Praxisbeispiele zu

Total E-Quality und Diversity). So sind u.a. Lohndiskriminierungen und der weiterhin geringe Anteil von Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen immer noch ein Tatbestand.

Eine Verpflichtung zum Handeln ist außerdem durch das EU-Recht gegeben. (Verpflichtung gegenüber dem Gleichheitsgrundsatz, Vertrag von Amsterdam, Art. 2 und 3).

Mit der Absicht, die Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der privaten Wirtschaft nachhaltig zu verbessern, ist ein Gesetzentwurf von einer Expertinnenkommission erarbeitet worden. Falls die Bilanz – zu der sich die Bundesregierung und die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft verpflichtet haben – ergibt, dass die Empfehlungen zur Verbesserung der Chancengleichheit wenig bewirken, ist spätestens 2003 ein vorliegender Gesetzentwurf von zentraler Bedeutung.

Im folgenden werden Eckpunkte des Gesetzentwurfs dargestellt. (vgl. »Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft«, Hrsg. Heide Pfarr, edition der Hans Böckler Stiftung, 2001).

Das Gesetz soll für privatrechtlich organisierte Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten gelten, soweit sie nicht vom »Bundesgleichstellungsgesetz« erfasst sind (Artikel 1, § 2, S.12).

Eckpunkte des Gesetzentwurfes

Zielformulierung

Im Entwurf ist »Gleichstellung als Ziel« formuliert, das sowohl mit Hilfe des Prinzips Gender-Mainstreaming als auch mit klassischen Frauenfördermaßnahmen erreicht werden soll (Doppelstrategie):

»Das Gesetz verfolgt das Ziel, die Diskriminierung wegen des Geschlechts zu verhindern und die Gleichstellung von Männern und Frauen in der Privatwirtschaft zu fördern, tatsächlich durchzusetzen und langfristig sicher zu stellen« (S.39).

Außerdem soll das Gesetz der »Implementierung des Gender-Mainstreaming in den Unternehmen der Privatwirtschaft bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen« dienen. (Artikel 1, § 1, S.11 ff).

Die Akteure und Akteurinnen des Gesetzes und Gender-Mainstreaming

Ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft soll die unterschiedlichen Bedingungen von Unternehmen berücksichtigen. Um das Ziel der Gleichstellung

zu erreichen, soll sich ein Gesetz deshalb an die Unternehmensleitungen und die Betriebsräte richten, die an der Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse maßgeblich beteiligt sind. Sie sollen zur Erarbeitung einer eigenen betrieblichen Gleichstellungspolitik verpflichtet werden. Auch die Tarifparteien können hierzu Initiativen ergreifen. Das heißt, die betrieblichen Akteurinnen und Akteure sollen im Rahmen vorgegebener Handlungsfelder eigenverantwortliche Entscheidungen über geeignete Gleichstellungskonzeptionen treffen.

Die Expertinnen-Kommission betont dabei das Prinzip des prozessorientierten Gender-Mainstreaming, weil es verlangt, dass einzelne Entscheidungen auf »Gender-Relevanz« überprüft werden und dass regelmäßig ein Prozess der Evaluation und des »Gender-Controlling« eingeleitet und fortgeführt wird. Auf dieser Grundlage können immer wieder einzelne Schritte zur Veränderung festgelegt und umgesetzt werden. Ein solch »organisations- und verfahrensorientiertes Konzept«, das die Auswahl effektiver Maßnahmen – im Rahmen der vorgegebenen Handlungsfelder – den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren überlässt, wird für die private Wirtschaft bevorzugt. (vgl. S. 37 ff und 47ff).

Handlungs- und Gestaltungsverpflichtungen: Das Zwei-Stufen-Modell

Als Durchsetzungsstrategie des Gesetzes ist ein Zwei-Stufen-Modell vorgesehen.

Das Gesetz soll ein Durchsetzungskonzept mit Rechtsfolgen vorsehen, um zu verhindern, dass Unternehmen untätig bleiben oder ineffektive Konzeptionen entwickeln oder Maßnahmen nicht umsetzen.

1. Stufe: optionale Gleichstellungskonzeption nach Inkrafttreten des Gesetzes

Die Unternehmen sollen im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben autonome Maßnahmen treffen, die auf die besonderen Bedingungen der Betriebe abgestimmt sind. Hierfür ist ein Katalog von Handlungsfeldern formuliert, aus denen eigenverantwortlich im vorgegebenen Zeitraum ausgewählt werden kann. Die Anzahl der Handlungsfelder, die umzusetzen sind, soll mit der Größe der Betriebe korrespondieren. (vgl. S.13. ff, S.54 ff, S.115 ff).

Grundlagen

1. Die Unternehmen haben die Grundlagen für eine Gleichstellungskonzeption in ihren Betrieben im Geltungsbereich des Gesetzes zu schaffen.
2. Sie haben eine jährlich fortzuschreibende Bestandsaufnahme der Beschäftigtenstruktur zu erstellen

3. Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten haben eine betriebliche oder überbetriebliche Koordinationsstelle zu bilden oder zu beauftragen, die das Unternehmen, den Betriebsrat und die Beschäftigten bei Fragen der Gleichstellung der Geschlechter sowie der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit berät.

Die Handlungsfelder im Gesetzentwurf zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft

Handlungsfelder zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter –

für diesen Bereich sieht der Gesetzentwurf acht Handlungsfelder vor:

1. Personalstruktur
2. Entgeltgerechtigkeit zwischen den Geschlechtern
3. Führungskräfteverantwortung
4. Ausbildung
5. Qualifizierung
6. Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse
7. Sexuelle Belästigung
8. Ausgleichende Strukturen bei Personalabbau

Handlungsfelder zur Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit –

für diesen Bereich sieht der Gesetzentwurf fünf Handlungsfelder vor:

9. Arbeitszeit und Arbeitsvolumina
10. Telearbeit
11. Elternzeit
12. Qualifizierende Beschäftigungsverhältnisse
13. Kinderbetreuung

2. Stufe: Gleichstellungsmaßnahmen kraft Gesetzes statt optionaler Gleichstellungskonzeption und Rechtsfolgen

Unternehmen, welche die Frist für die 1. Stufe verstreichen lassen, müssen in der 2. Stufe mit verbindlicheren Anforderungen rechnen, wie z.B. Verpflichtungen zu einem betrieblichen Gleichstellungsplan, einer Gleichstellungsbeauftragten. (vgl. S.13, S.49 ff, S.115 ff).

Die 2. Stufe verpflichtet zu einer Bestandsaufnahme der Beschäftigtenstruktur, Wahl einer Gleichstellungsbeauftragten und zur Umsetzung verbindlicher Gleichstellungsmaßnahmen.

Die Gleichstellungsmaßnahmen betreffen die gleichen Bereiche Förderung der Gleichstellung der Geschlechter sowie Förderung von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit wie in Stufe 1. Es wird nun konkreter benannt, was von den Unternehmen verlangt wird (vgl. S.17 ff, S.61 ff, S.115 ff).

Gleichstellungsbeauftragte

Die Koordinierungsstelle auf der 1. Stufe hat im wesentlichen eine beratende Funktion. Auf der 2. Stufe soll eine Gleichstellungsbeauftragte mit gesetzlichen Beteiligungsrechten ausgestattet sein, um Einfluss auf die betriebliche Gleichstellungspolitik nehmen zu können. Sie soll von den weiblichen Beschäftigten gewählt werden oder im Falle einer Nichtwahl durch das Arbeitsgericht bestellt werden. Sie soll die Unternehmensleitung, den Betriebsrat und die Beschäftigten in allen Fragen der betrieblichen Gleichstellung beraten.

Besondere Bedeutung erhält die Gleichstellungsbeauftragte in Institutionen ohne Betriebsrat. Eine Arbeitsbefreiung richtet sich nach der Anzahl der Beschäftigten. (vgl. S.61 ff und S. 115 ff).

Rechtsfolgen

Bleiben Unternehmen auch auf der zweiten Stufe inaktiv, sind Rechtsfolgen vorgesehen. Diese sollen steuernd auf das Verhalten der Unternehmen einwirken, um sie letztlich doch noch zu einem rechtstreuen Verhalten zu veranlassen. Der Gesetzentwurf enthält ein Bündel von nebeneinander bestehenden Rechtsfolgen. Diese umfassen Entschädigungsansprüche von Beschäftigten, Anhörung der Gleichstellungsbeauftragten, Verbandsklage, Ausschluss von öffentlichen Leistungen. (vgl. S.19 ff, S. 68 ff, S.115 ff).

Gleichstellungsaudit

Ziel des Gleichstellungsaudits soll die freiwillige Selbstkontrolle der Wirtschaft hinsichtlich der Handlungspflichten des Gesetzes und der Diskriminierungsverbote sein.

Anhand eines Gleichstellungsaudits soll ermittelt werden, ob die Unternehmen die »Gewährleistungsverpflichtung« einhalten. Für die Prüfung hat das Unternehmen einen Antrag zu stellen. Als Gleichstellungsauditierungsstelle ist im Gesetzentwurf das Bundesamt für die Wirtschaft vorgesehen. (vgl. S. 28 ff, S. 80 ff).

C) DIE MITWIRKUNG DER BETRIEBSRÄTE

Regelungen zur Gleichstellungspolitik im reformierten Betriebsverfassungsgesetz

Die »Förderung der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern« war schon seit 1994 Bestandteil des Betriebsverfassungsgesetzes; in dem reformierten Betriebsverfassungsgesetz 2001 wurden die gleichstellungspolitischen Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte gestärkt. Gleichstellungspolitisch relevante Neuerungen im reformierten Betriebsverfassungsgesetz 2001 sind:

- § 15 Abs.2: Zur Quotierung: Aus der »Sollregelung« wurde eine »Mussregelung«:
Zukünftig muss das Geschlecht, das in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein, wenn dieser aus mindestens drei Mitgliedern besteht.
- § 80: Der Betriebsrat muss die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern.
- § 86a: Beschäftigte können dem Betriebsrat Themen zur Gleichstellung vorschlagen.
- §92: Initiativrecht des Betriebsrates bei der Personalplanung.
- §96: Berücksichtigung von Frauen bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes.
- §97: Neues Initiativ- und Mitbestimmungsrecht bei Qualifizierungsmaßnahmen.

Die Aufgaben des Betriebsrates in dem Entwurf zu einem Gleichstellungsgesetz der Geschlechter in der Privatwirtschaft

In dem Entwurf für ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft werden sowohl die Selbstverantwortung der Unternehmen als auch die Mitwirkungspflicht der Betriebsräte betont.

Als Aufgaben des Betriebsrates sind in der 1. Stufe des Gleichstellungsgesetzes vorgesehen:

- Die Ausgestaltung und Rechte der Koordinationsstelle
- Die Auswahl der Handlungsfelder, wenn Unternehmen nach Mahnung untätig bleiben
- Konkretisierung und Ausgestaltung der Handlungsfelder

Bei einer Einigung mit Unternehmen ist eine Betriebsvereinbarung vorgesehen. Im Falle einer Nichteinigung soll zunächst die Einigungsstelle angerufen werden. (S.20 ff, S. 65 ff, S.115 ff).

Betriebe ohne Betriebsrat

Für die große Zahl der betriebsratslosen Betriebe soll das Unternehmen Richtlinien zur Förderung der Gleichstellung sowie zur Förderung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit entwerfen.

Zur Unterstützung der Handlungsfelder in der 1. Stufe und zur Konkretisierung der Gleichstellungsmaßnahmen in der 2. Stufe soll die Unternehmensleitung die Richtlinien auf einer Betriebsversammlung vorstellen. Die Interessen der Gleichstellung sollen von der Koordinierungsstelle bzw. der Gleichstellungsbeauftragten gewahrt werden. (S.21 und S.29 ff)

Die Rechte von Beschäftigten

In betriebsratslosen Betrieben obliegt den Beschäftigten die Diskussion von Richtlinien zur Gleichstellung auf Betriebsversammlungen; außerdem die anonym bleibende Unterstützung von Verbandsklagen. In der 1. Stufe haben sie keine speziellen Rechte, in der 2. Stufe obliegt ihnen Vorschlag und Wahl einer betrieblichen Gleichstellungsbeauftragten. (S.130 ff)

■ **Fazit:** Die Debatte über die Notwendigkeit eines Gleichstellungsgesetzes für die private Wirtschaft ist solange nicht vom Tisch, solange die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in der Erwerbsarbeit nicht erreicht ist.

Das gilt insbesondere dann, wenn die Empfehlungen der Arbeitgeberverbände, betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit zu ergreifen, bis 2003 keine nachhaltige Wirkung zeigen.

Im aufgezeigten Gesetzentwurf ist die Zielsetzung: die Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft als prozessorientiertes und beteiligungsorientiertes Verfahren konzipiert. Die Expertinnenkommission legt großen Wert auf eine Zusammenarbeit aller betrieblichen Akteurinnen und Akteure.

Allerdings: Durch das Konzept Gender-Mainstreaming, durch das reformierte Betriebsverfassungsgesetz und durch die »Empfehlungen der Arbeitgeberverbände für eine an Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit orientierten Personalpolitik«, haben Betriebsräte schon jetzt eine besondere Verantwortung für die Initiierung, Gestaltung und Umsetzung von Chancengleichheitspolitik im Unternehmen.

Materialien und Adressen

- 1) Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft, Heide Pfarr (Hrsg.), edition der Hans Böckler Stiftung.
Diese Broschüre enthält den Entwurf der Expertinnenkommission eines 2. Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie einer ausführlichen Begründung dazu. Außerdem weitere Materialien u.a.:
 - Die Eckpunkte für ein Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,
 - Eckpunkte zu einem Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft des DGB-Bundesfrauenausschusses.
- 2) Chancen für Frauen in der Wirtschaft – Empfehlungen für eine an Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit orientierten Personalpolitik, Hrsg: BDA Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände, Stand August 2001.
- 3) Informationen zum Arbeitsrecht, Gesetz zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, Synopse des alten und neuen Rechts mit ersten Erläuterungen, Hrsg: DGB Bundesvorstand, Abteilung Arbeits-, Sozial- und Mitbestimmungsrecht, 2/2001.
 - Außerdem: »Best Practices«: Vorbildhafte Unternehmensbeispiele zu Chancengleichheit in der Wirtschaft, 2000. In einer Broschüre werden 28 Unternehmen mit Gleichstellungskonzepten vorgestellt: Zu beziehen über die BMFSFJ-Pressestelle, Tel.: 030/20655-1061.

IV. SCHLUSSBEMERKUNG UND AUSBLICK: ES BESTEHT HANDLUNGSBEDARF UND DIE PROZESS- UND BETEILIGUNGS- ORIENTIERTEN VERFAHREN ALS MASSSTAB

Die aufgezeigten Praxisbeispiele erläutern gleichstellungspolitische Gestaltungsmöglichkeiten, sie zeigen gleichstellungspolitischen Handlungsbedarf auf und sie können auch für andere Unternehmen handlungsanleitend sein.

In den erläuterten Konzepten wie »Total-E-Quality« und »Diversity« wird eine an Chancengleichheit ausgerichtete Personal- und Unternehmenspolitik gefordert: Dabei gilt der Grundsatz, dass es sich in Zeiten des Umbruchs und verschärfter Wettbewerbsbedingungen auszahlt, qualifizierte Frauen zu integrieren und zu fördern, denn durch Chancengleichheit entstünden Marktvorteile im internationalen Wettbewerb. Die kulturelle Vielfalt und Differenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll zugunsten von Marktvorteilen in betriebliche Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse eingehen.

An den aufgezeigten Praxisbeispielen wird auch deutlich, dass die Durchsetzung von Chancengleichheit in der betrieblichen Praxis ein Prozess ist, der auf Veränderung zielt.

Solche Prozesse haben Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Umso wichtiger für den Erfolg ist es, dass unterschiedliche Akteurinnen oder Akteursgruppen an diesen Prozessen beteiligt sind, und dass sie von einer an Chancengleichheit auszurichtenden Veränderung überzeugt sind.

So zeigt das Beispiel einer Gesamtbetriebsvereinbarung Frauenförderung (Daimler-Chrysler AG) und deren Umsetzung, dass dies in der gesamten Fläche ein Prozess ist, der von den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren mit Entscheidungs- und Handlungskompetenz aktiv in die Hand genommen werden muss; und dass ein beteiligungsorientiertes Verfahren dafür die besten Voraussetzungen bietet.

Als aussichtsreich haben sich weitere »beteiligungsorientierte Verfahren« erwiesen, einige sind im vorliegenden Bericht beispielhaft dargestellt.

Dazu gehören:

- die E-Quality-Teams als Instrument zur bedarfsorientierten und zielgerichteten Umsetzung der Konzernbetriebsvereinbarung zur Gleichstellung und Chancengleichheit bei der Deutschen Telekom AG. Sie sind zwar nicht paritätisch besetzt, aber hoch – also bei der Niederlassungsleitung – angesiedelt. Betriebsräte sowie Gleichstellungsbeauftragte sind in den Teams vertreten;
- die Projektgruppe Frauen beim Gesamtbetriebsrat der Robert Bosch GmbH, der es gelungen ist, auf der Basis des vorhandenen Frauenförderplans, Projekte zur Qualifizierung, Entlohnung und Kinderbetreuung in Gang zu bringen;
- die Projektgruppe Frauen beim Gesamtbetriebsrat DaimlerChrysler, die maßgeblich die »gemeinsame Erklärung Chancengleichheit« und den ersten Baustein der daraus realisiert wurde, nämlich die »Betriebsvereinbarung Frauenförderung«, mit auf den Weg gebracht hat.
- die alternativen Zeitmodelle in den ausgewählten Sparkassen, die sich im Rahmen eines beteiligungsorientierten Verfahrens entwickelt haben: Der Frauenförderplan im ursprünglichen HGIG war mitbestimmungspflichtig und veröfentlichungspflichtig.

AUSBLICK

Mit der Anwendung des Prinzips Gender-Mainstreaming soll außerdem die grundsätzliche Einbeziehung geschlechterspezifischer Belange in alle Bereiche als durchgängiges Prinzip im Unternehmen verankert werden. Die betrieblichen Akteurinnen und Akteure sind gefordert, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse gendersensibel zu gestalten, Chancengleichheit zu fördern und auf die Zielsetzung: Gleichstellung der Geschlechter hinzuwirken. Das heißt, Entscheidungen sollen auf ihre »Gender-Relevanz« überprüft werden und ein Prozess der Evaluation und des »Gender-Controlling« soll eingeleitet und fortgeführt werden. Dies gilt sowohl für die Unternehmensleitungen als auch für die betrieblichen Interessenvertretungen.

Gender-Mainstreaming ist somit ein prozess- und beteiligungsorientiertes Verfahren. Gender-Mainstreaming ersetzt nicht schon vorhandene oder notwendige Maßnahmen und Regelungen zur Herstellung von Chancengleichheit. Im Gegenteil soll das Verfahren dazu führen, dass Maßnahmen als notwendig erkannt, entwickelt und umgesetzt werden und auf ihre Wirkung hinsichtlich der gesetzten Ziele überprüft werden. Männer und Frauen sind dabei gleichermaßen gefordert.

Außerdem fordern der organisatorische Wandel in den Unternehmen, die Reorganisation von Bereichen und Personal sowie wachsende internationale Geschäftsbeziehungen und Fusionen MitarbeiterInnen und Betriebsräte gleichermaßen heraus. Verschiedene Kulturen und Nationen (»diversity«) treffen aufeinander, durch die Integration und den Nutzen unterschiedlicher Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen Unternehmenserfolge verbessert werden.

Betriebsräte sind in solchen betrieblichen Veränderungs- und Rationalisierungsprozessen besonders gefordert und sie haben eine besondere Verantwortung. Dabei kann sich das Prinzip des Gender-Mainstreaming bewähren, indem die Geschlechterperspektive von Anfang an mit einbezogen wird: Wirkt sich der organisatorische Wandel zugunsten oder zuungunsten der beschäftigten Frauen oder Männer aus?

Wie können dabei die Kompetenzen und Potenziale von Frauen und Männern gleichermaßen berücksichtigt werden? An welchen Punkten können gleichstellungspolitische Belange und Entscheidungen in diese Prozesse integriert werden?

Auch die Gewerkschaften sind weiterhin gefordert, Gender-Mainstreaming und die Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter und der Geschlechterdemokratie zum Bestandteil ihres Handelns bzw. ihrer gewerkschaftspolitischen Zielsetzungen zu machen. Ihr Auftrag umschließt auch Sinnstiftung, Motivation und Qualifizierung für Betriebsräte.

Neue Strategien und Konzepte der Qualifizierung und Sensibilisierung, wie sie schon entwickelt und praktiziert werden, können damit den betrieblichen Interessenvertretungen Unterstützung bieten. Somit kann Gender-Mainstreaming oder »die Einbeziehung geschlechtsspezifischer Belange in alle Bereiche als durchgängiges Leitprinzip im Unternehmen«, wie dies in den Eckpunkten für ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft gefordert wird, eine selbstverständliche Aufgabe werden.

Außerdem ist die Debatte über die Notwendigkeit eines Gleichstellungsgesetzes für die private Wirtschaft solange nicht vom Tisch, solange die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in der Erwerbsarbeit nicht erreicht ist.

Das gilt insbesondere dann, wenn die Empfehlungen der Arbeitgeberverbände, betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit zu ergreifen, bis 2003 keine nachhaltige Wirkung zeigen.

Im aufgezeigten Gesetzentwurf eines »2. Gesetzes zur Durchsetzung der Gleichstellung von Frauen und Männern – Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft«, ist die Zielsetzung Gleichstellung als ein prozessorientiertes

und beteiligungsorientiertes Verfahren konzipiert. Eine Zusammenarbeit aller betrieblichen Akteurinnen und Akteure wird besonders betont.

Der Verfassungsauftrag »Männer und Frauen sind gleichberechtigt« (Artikel 3, Absatz 2), das Prinzip des Gender-Mainstreaming als Verpflichtung gegenüber dem Gleichheitsgrundsatz im Vertrag von Amsterdam (Artikel 2 und 3), das reformierte Betriebsverfassungsgesetz und die »Empfehlungen der Arbeitgeberverbände für eine an Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit orientierten Personalpolitik«, sind allerdings schon heute eine Herausforderung für die verantwortlichen Akteurinnen und Akteure.

Die betrieblichen Interessenvertretungen haben dabei eine besondere Verantwortung für eine demokratische Mitgestaltung und Durchsetzung von Chancengleichheit im Unternehmen.

V. GLOSSAR ZU BEGRIFFEN, DIE IM ZUSAMMENHANG MIT GLEICHSTELLUNGS-POLITIK UND FRAUENFÖRDERUNG IM GEBRAUCH SIND

Best Practices

Best Practices meint vorbildhafte Unternehmensbeispiele zur Chancengleichheit in der Wirtschaft.

Business Excellence

Business Excellence meint herausragende Geschäftsergebnisse.

Chancengleichheit für Frauen und Männer

Fehlen geschlechtsbedingter Barrieren, die einer Teilhabe am wirtschaftlichen, politischen und sozialen Leben im Wege stehen.*

Diversity

Diversity meint Verschiedenheit, Verschiedenartigkeit, Vielgestaltigkeit.

Diskriminierung, unmittelbare (direkte)

Weniger günstige Behandlung einer Person aufgrund ihres Geschlechts.*

Diskriminierung, mittelbare (indirekte)

Umstand, dass durch ein Gesetz, eine Regelung, eine Politik oder eine übliche Praxis, das bzw. die dem Anschein nach geschlechtsneutral ist, die Angehörigen eines Geschlechts eine unverhältnismäßige Benachteiligung erfahren, sofern die unterschiedliche Behandlung nicht durch objektive Kriterien gerechtfertigt ist (Richtlinie 76/207/EWG des Rates vom 9.2.1976, Abl. L 39 vom 14.2.1976).*

E-Quality

E-Quality ist ein zusammengesetztes Wort: Es verbindet die Begriffe equal = Gleichstellung und quality = Qualität. Total E-Quality soll verdeutlichen, dass eine Verbesserung von Qualität nur unter der Bedingung einer konsequenten Gleichstellungspolitik im Unternehmen möglich ist.

Fördermaßnahmen/Frauenförderung oder auch positive Aktionen/Maßnahmen

Maßnahmen für eine bestimmte Gruppe, die auf die Beseitigung und Vermeidung von Diskriminierungen oder auf einen Ausgleich von Benachteiligungen abzielen, die aus vorhandenen Einstellungen, Verhaltensweisen und Strukturen erwachsen (auch als »positive Diskriminierung« bezeichnet).*

Gender-Mainstreaming

Gender-Mainstreaming meint die Einbeziehung der Dimension Chancengleichheit in sämtliche Bereiche der Politik und Maßnahmen der Gesellschaft.

»Gender« meint das soziale Geschlecht im Gegensatz zum biologischen Geschlecht, das im englischen »sex« bedeutet. Das soziale Geschlecht und somit Geschlechterrollen und Benachteiligungen im Geschlechterverhältnis sind kulturell bedingt und gesellschaftlich hergestellt und können deswegen auch verändert werden. »Mainstreaming« bedeutet soviel wie Hauptströmung.

Gleichstellung der Geschlechter/ Gleichstellung von Frauen und Männern (in sozialer Hinsicht)

Grundsatz der Gleichberechtigung und Gleichbehandlung von Frauen und Männern.

Situation, in der alle Menschen ihre persönlichen Fähigkeiten frei entfalten und freie Entscheidungen treffen können, ohne durch strikte geschlechtsspezifische Rollen eingeschränkt zu werden, und in der die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die unterschiedlichen Ziele und die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern in gleicher Weise berücksichtigt, anerkannt und gefördert werden.*

High-potentials

High-potentials meint (hoch)-qualifizierte, beruflich ambitionierte Frauen.

Mentor

Mentor meint Lehrer, Berater, Erzieher (nach dem griechischen Mentor, dem Erzieher des Telemach in der Odyssee).

Paradigmenwechsel in der Personalpolitik

Paradigmenwechsel meint Neuorientierung, Neuausrichtung.

Synergieeffekte

Synergieeffekte meint, dass durch das Zusammenwirken von unterschiedlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen von Frauen und Männern verbesserte Ergebnisse erzielt werden können.

Soft-low

Als Soft-low werden die aufgeführten Eckpunkte für ein Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft bezeichnet.

Soft-low meint verhandeltes Recht statt im Detail verordnete Instrumente. Diese sollen ausgehandelt werden. Dazu bedarf es der Akteure, bzw. verschiedener Akteursgruppen (zum Beispiel Betriebsrat, Gewerkschaften, eine Interessenvertretung für Frauen), die sich der Initiierung, Aushandlung und Umsetzung von Gleichstellungspolitik verpflichtet fühlen bzw. diese verhandeln. **

Top-down und Bottom-up

Top-down und Bottom-up sind Begriffe, die in der Literatur und Forschung zur Einführung und Umsetzung von Gleichstellungspolitik verwendet werden.

Top down heißt, dass Gleichstellungspolitik »von oben nach unten«, also von der Geschäftsleitung eingeführt und unterstützt wird, Bottom-up heißt, dass Gleichstellungspolitik »von unten nach oben« also von der Belegschaft und/oder deren Interessenvertretung initiiert und auf den Weg gebracht wird.

(* Vgl. hierzu: »100 Begriffe aus der Gleichstellungspolitik – Glossar der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern«, Hg.: Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und soziale Angelegenheiten, Referat V/D.5, 1998, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2986 Luxemburg, Verkauf: Bundesanzeiger Verlag, Breite Straße 78-80, Tel. 0221-976680).

(** Vgl. hierzu: Heide Pfarr, »Soft-Low statt verordneter Instrumente«, in DGB-Info Brief 1/00, Hg.: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Frauenpolitik, Postfach 11 03 72, 10833 Berlin, Telefon: 030 – 24 06 00).

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (VWSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten, und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> Neue Typen betrieblicher Weiterbildung	9,46	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> Komplementärer Regionalismus	14,32	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> Telearbeit praktisch	6,65	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation	8,18	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit	6,14	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit	7,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leitretter</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz	6,65	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung	5,11	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolfhard Kohte</i> Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz	14,32	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschoff</i> Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich	12,78	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendijs, Stefanie Weimer</i> Beschäftigungschance Umwelt	14,32	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen	5,11	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung	7,16	13013	3-928204-86-6
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	7,16	13014	3-928204-97-4

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
15	<i>Christina Klenner</i> Mehr Beschäftigung durch Überstundenabbau und flexible Arbeitszeitmodelle	6,14	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?	14,32	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft	9,71	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis	10,23	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> Windows NT: Handbuch für Betriebsräte	14,32	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsratsmitglieder nach dem Mitbestimmungsgesetz '76	8,00	13020	3-928204-84-X
21	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsratsmitglieder nach dem Betriebsverfassungsgesetz '52	8,00	13021	3-935145-27-6
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?	10,23	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> »An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«	8,18	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung	7,16	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?	9,20	13026	3-928204-97-1
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb	11,25	13027	3-928204-98-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> Zukunft der Alterssicherung	8,18	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> Beschäftigen statt entlassen	10,23	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	10,23	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	8,18	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	10,23	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Alterssicherung	14,32	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993	16,36	13034	3-935145-04-7
35	<i>Sieglinde Fries, Rudolf Hickel, Herbert Mai, Ulrich Mückenberger (Hrsg.)</i> Modernisierung des öffentlichen Dienstes – eine Zukunftsbilanz	6,14	13035	3-935145-06-3
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen	8,18	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing	8,18	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> Vorhandene Kräfte bündeln	12,78	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> Das Modell »Ansprechpartner«	12,78	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	8,18	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	8,18	13041	3-935145-12-8
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Employment, working conditions and company organisation	8,18	13042	3-935145-13-6

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
43	Beate Beermann/Christina Klenner Olympiareife Mannschaften gesucht?	10,23	13043	3-935145-15-2
44	Diether Döring/Hermann Henrich Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrentenmodell	10,23	13044	3-935145-16-0
45	Winfried Heidemann Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	8,18	13045	3-935145-17-9
46	Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	17,90	13046	3-935145-18-7
47	Hartmut Klein-Schneider Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	8,18	13047	3-935145-19-5
48	Boy Lütjhe Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	10,23	13048	3-935145-120-9
49	Marianne Giesert/Jürgen Tempel Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	10,23	13049	3-935145-21-7
50	Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	Dunja M. Mohr Lost in Space: Die eigene wissenschaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	Wolfgang Kohte Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X
54	Manfred Deiß/Eckhard Heidling Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
57	Heide Pfarr (Hrsg.) Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	Stefan Eitenmüller Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2
59	Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Priewe unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unternehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

