

Svenja Pfahl · Stefan Reuyß

Gelebte Chancengleichheit im Betrieb

**Betriebs- und
Dienstvereinbarungen**

Fallstudien

Bund-Verlag

**Svenja Pfahl
Stefan Reuyß**

Gelebte Chancengleichheit im Betrieb

**Svenja Pfahl
Stefan Reuyß**

Gelebte Chancengleichheit im Betrieb

**Betriebs- und
Dienstvereinbarungen**

Fallstudien

Bund-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2008 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke

Herstellung: Birgit Fieber, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Designkonzeption: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Satz: Dörlemann, Lemförde

Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Printed in Germany 2008

ISBN 978-3-7663-3799-3

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

www.bund-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	9
Kurzbeschreibung der Unternehmen	11
Acht Beispiele aus der betrieblichen Praxis	13
E.ON Energie AG	13
Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH.	23
KaDeWe, Betriebsstätte der Karstadt Warenhaus AG	33
Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Hannover	41
Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY	50
IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH & Co. Einrichtungs-KG	57
bremer arbeit gmbh, arbeitsmarktpolitischer Dienstleister (Bremen)	65
Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	74
Zwölf Handlungsempfehlungen	83
Literatur	87
Internetadressen	89
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	91

Vorwort

Im Mittelpunkt dieser Fallstudien stehen die Erfahrungen betrieblicher Akteure zum Thema Gleichstellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In acht Unternehmen und Verwaltungen werden abgeschlossene Betriebs- und Dienstvereinbarungen dokumentiert. Betriebsräte, Personalverantwortliche und weitere Akteure wurden befragt. Die Wahl fiel auf Unternehmen, die seit einigen Jahren über Erfahrungen hierzu verfügen. Inzwischen haben einige Unternehmen Familienfreundlichkeit als ein wichtiges personalpolitisches Handlungsfeld erkannt.

Unser Anliegen mit diesen Fallstudien ist es, unterschiedliche Varianten und Möglichkeiten aus der gängigen Praxis zu zeigen. Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitgebervertreter wurden insbesondere nach den Aushandlungsprozessen befragt, die mit der Etablierung von Regelungen einhergingen, sowie nach den Schwierigkeiten und Chancen, die sich in der praktischen Umsetzung der Betriebsvereinbarungen herauskristallisierten. Chancengleichheit bei der beruflichen Entwicklung von Frauen und Männern wird häufig mit Vereinbarkeitsfragen verbunden, teilweise sogar gleichgesetzt. Wir haben jedoch auch Unternehmen gefunden, die hier andere Wege beschreiten.

Anregungen für die eigene betriebliche Praxis und Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Betriebsvereinbarungen und deren Umsetzung lassen sich aus den beschriebenen Erfahrungen der Akteure ableiten. Die Verschiedenartigkeit der Wege und Maßnahmen sowie die betriebsspezifischen Besonderheiten müssen jedoch Berücksichtigung finden, wenn Ideen übertragen oder übernommen werden.

Unser herzlicher Dank gilt allen beteiligten Akteuren und Interviewpartnerinnen und -partnern für ihre Bereitschaft, Auskunft zu geben und über ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu berichten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Manuela Maschke

Einleitung

Gleiche berufliche Chancen für beide Geschlechter zu erwirken und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, gehört zum Aufgabenkanon von Betriebsräten, verankert seit 2001 in § 80 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Die Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) im Jahr 2006 hat die gesellschaftliche Bedeutung des Themas Gleichstellung der Geschlechter noch zusätzlich bekräftigt.

In der betrieblichen Praxis aber finden sich bisher wenige konkrete Umsetzungsmaßnahmen oder betriebliche Vereinbarungen zum Thema. So bestehen Betriebsvereinbarungen (BV) zur Chancengleichheit oder Vereinbarkeit in nur 12 % der Unternehmen mit Interessenvertretung und in nur 2 % der Unternehmen ohne Interessenvertretung (Klenner 2004). Mittlerweile nimmt das Interesse an entsprechenden Vereinbarungen in den Unternehmen zwar zu, doch mit der Verabschiedung einer solchen Vereinbarung allein sind Chancengleichheit oder Vereinbarkeit noch lange nicht in die tägliche Praxis integriert. Dazu ist es nötig, die eigene Vereinbarung mit Leben zu füllen, die auf Papier festgelegten Ideen und Maßnahmen in der Betriebskultur zu verankern und in die Tat umzusetzen. Gerade hier besteht noch Handlungsbedarf.

Wir stellen acht Unternehmen mit ihren jeweiligen betrieblichen Vereinbarungen vor. Ihre Fallstudien können als Anregung für Unternehmen dienen, die sich gerade auf den Weg machen, Chancengleichheit und Vereinbarkeit für ihre Beschäftigten aktiv zu gestalten. Möglicherweise liefern diese Beispiele auch Ideen für eigene und spezifische Maßnahmen, die auf den beschriebenen Erfahrungen beruhen.

Warum diese acht Unternehmen? Sie können bereits auf mehrjährige Erfahrungen mit ihrer Vereinbarung zurückblicken. Sie haben interessante und teils ungewöhnliche Maßnahmen umgesetzt. Alle Unternehmen stammen aus verschiedenen Branchen. In ausführlichen Interviews wurden jeweils verschiedene Akteure der einzelnen Unternehmen be-

fragt (Betriebsrat [BR], Personalabteilung, Geschäftsführung, Gleichstellungsbeauftragte, betroffene Beschäftigte etc.). Die Gespräche wurden von folgenden Fragen geleitet:

- Wie lassen sich Vereinbarungen zu Chancengleichheit und Vereinbarkeit erfolgreich in die alltägliche Praxis umsetzen?
- Welche Ideen sind in die Betriebs- oder Dienstvereinbarung eingegangen? Wie werden die Praxiserfahrungen nach einigen Jahren bewertet?
- Wie gelingt die Einbettung der konkreten Maßnahmen in die Betriebskultur? Wo gibt es dabei ggf. Hindernisse?
- Was würden die betrieblichen Akteure heute vielleicht anders machen? Wo sehen sie zukünftigen Handlungsbedarf für sich?

So entstand ein Gesamtbild der jeweils gelebten Praxis, das von den Berichten und Erfahrungen der befragten betrieblichen Akteure lebt. Es soll den Leserinnen und Lesern einen Eindruck vermitteln, was auf betrieblicher Basis an Chancengleichheit und Vereinbarkeit möglich ist – viel anschaulicher als es das Lesen einer Vereinbarung zu vermitteln vermag.

Kurzbeschreibung der Unternehmen

Unternehmen	Kurzinfo	Gesprächspartner/innen	Betriebs-/ Dienstvereinbarung
E.ON Energie AG	Energiekonzern (Konzernleitung) mit ca. 510 (meist hochqualifizierten) Beschäftigten Frauenanteil ca. 53 %	Arbeitsdirektor BR-Vorsitzender Personalabteilung	»Gesamtbetriebsvereinbarung zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie« (seit 2002) Ziel: Familienfreundlichkeit + Chancengleichheit Besonderheit: u.a. Patensystem bei Auszeiten + Personalentwicklungsgespräche
Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH	Krankenhausbetreiber mit rund 10000 Beschäftigten Frauenanteil ca. 75 %	Geschäftsführung GBR Frauenvertretung	»Betriebsvereinbarung zur Frauenförderung« (seit 2005) Ziel: Gleichstellung durch Frauenförderung Besonderheit: u.a. Frauenförderplan + Kinderbetreuung
KaDeWe, Kaufhaus des Westens	Warenkaufhaus der Karstadt Warenhaus AG mit ca. 1700 Beschäftigten Frauenanteil ca. 75 %	BR-Vorsitzende Stellvertretender BR-Vorsitzender 2 Beschäftigte	»Gesamtbetriebsvereinbarung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie« (2001, aktualisiert 2005) Ziel: Gleichstellung + Chancengleichheit Besonderheit: u.a. vielfältige Freistellungen
Stadtverwaltung Hannover	Öffentlicher Arbeitgeber mit rund 9200 Beschäftigten Frauenanteil ca. 55 %	Personalabteilung GPR Gleichstellungsbeauftragte	Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern (seit 1999) Ziel: Gleichstellung beider Geschlechter fördern Besonderheit: u.a. Strukturveränderungen, spezielle Finanzmittel für gezielte Frauen- und Männerförderung

Unternehmen	Kurzinfo	Gesprächspartner/innen	Betriebs-/ Dienstvereinbarung
Forschungszentrum DESY	Naturwissenschaftliches Forschungsinstitut mit ca. 1900 Beschäftigten Frauenanteil ca. 25%	Direktorium GBR Gleichstellungsbeauftragte	»Gesamtbetriebsvereinbarung zur Chancengleichheit von Frauen bei DESY« (1999, aktualisiert 2007) Ziel: Gleichstellung durch Frauenförderung Besonderheit: u.a. Personalentwicklungsplan
IKEA Deutschland (Einrichtungshaus Köln)	Möbelhaus mit ca. 500 Beschäftigten Frauenanteil ca. 60%	GBR-Vorsitzender Lokale BR-Vorsitzende + stellvertretende Vorsitzende	Gesamtbetriebsvereinbarung »Familie und Beruf« (seit 2000) Ziel: Verbesserte Vereinbarkeit für Beschäftigte mit Kindern Besonderheit: u.a. Freistellungen + Arbeitszeitmaßnahmen
bremer arbeit gmbH	Arbeitsmarktpolitischer Dienstleister mit ca. 70 Beschäftigten Frauenanteil ca. 75%	Geschäftsführung BR-Vorsitzender + Stellvertretung 2 Beschäftigte	Betriebsvereinbarung »Geschlechterdemokratie« (seit 2004) Ziel: Chancengleichheit + Geschlechterdemokratie für beide Geschlechter Besonderheit: u.a. Genderanalysen + Arbeitszeitmaßnahmen
Sanofi Aventis	Pharmaunternehmen mit rund 8000 Beschäftigten in Deutschland Frauenanteil ca. 38%	Sprecherin und Sprecher des Ausschusses Chancengleichheit (beide zudem BR-Mitglieder)	»Gesamtbetriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf« (seit 1997) Ziel: Durch Vereinbarkeitsmaßnahmen zur Chancengleichheit beizutragen Besonderheit: u.a. Freistellung bei Pflege + ausgedehnte Kinderbetreuungsmaßnahmen

Acht Beispiele aus der betrieblichen Praxis

E.ON Energie AG (Konzernleitung, München)

» Wir leisten es uns nicht, dass über eine Schwangerschaft und anschließenden Erziehungsurlaub ein Arbeitsverhältnis kaputtgeht.«

1. Der Betrieb

Die E.ON AG, die im Jahr 2000 aus der Fusion von VEBA und VIAG hervorging, ist mit über 82 000 Beschäftigten der größte Energiekonzern in Deutschland. Sie beliefert 17 Millionen Kunden in Europa mit Strom, Gas und vielfältigen Dienstleistungen rund um Energie. Teil des E.ON Konzerns ist die E.ON Energie AG, die im eigentlichen Stammbereich Gas und Strom tätig ist, insgesamt rund 46 000 Beschäftigte hat und im Jahr 2006 Umsatzerlöse von rund 27 Milliarden Euro erzielte.

Die Konzernleitung der E.ON Energie AG mit insgesamt 512 Beschäftigten (Stand: 2006) befindet sich in München. Die Beschäftigten der Konzernleitung sind mehrheitlich weiblich (53 %) und überwiegend gut qualifiziert: 94 % von ihnen haben eine berufliche Ausbildung, 40 % sogar eine (Fach-)Hochschulausbildung. Die Beschäftigten in der Konzernleitung der E.ON Energie AG befinden sich mehrheitlich im »familienrelevanten« Alter zwischen 26 und 45 Jahren. 66 % der männlichen und 68 % der weiblichen Beschäftigten sind in einem Lebensabschnitt, in dem für viele die Familiengründung ansteht. Es verwundert daher nicht, dass 44 % aller Beschäftigten der Konzernleitung Kinder haben. Aktuell befinden sich 40 Frauen in Elternzeit, jedoch kein Mann. Die Teilzeitquote bei der E.ON Energie AG liegt insgesamt bei 11 %. Sie fällt unter den Frauen (18 %) allerdings sechsmal höher aus als unter den Männern (3 %).

Das örtliche Betriebsratsgremium der Konzernleitung der E.ON Energie AG am Standort München, das mit der Entwicklung der geltenden Gesamtbetriebsvereinbarung in der Pilotphase befasst war, besteht aus fünf Frauen und sechs Männern. Zuständig für den Abschluss der geltenden Gesamtbetriebsvereinbarung war letztlich der Gesamtbetriebsrat (GBR) der E.ON Energie AG, der insgesamt 70 Mitglieder hat (fünf Frauen und 65 Männer).

2. Die Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) – Inhalt und Entstehung

Die »Gesamtbetriebsvereinbarung zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie« wurde im Oktober 2002 vom Arbeitsdirektor der E.ON Energie AG sowie vom GBR in München unterzeichnet. Sie gilt für die im GBR der E.ON Energie AG vertretenen Unternehmen und damit letztlich für ca. 15 000 Arbeitnehmer/innen in Deutschland. Sie gilt für alle unbefristeten und ungekündigten Beschäftigten der E.ON Energie AG mit Ausnahme von leitenden Angestellten, Auszubildenden, Praktikant/innen, Werkstudent/innen und Aushilfskräften.

Als explizite Ziele der GBV werden in der Präambel genannt:

- die Umsetzung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen,
- die Sicherstellung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern sowie
- die Förderung der beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten.

Um wirklich alle Beschäftigten anzusprechen – egal ob Frauen oder Männer, egal ob sie Kinder haben oder nicht – wird Vereinbarkeit in einem weiten Sinne verstanden und nicht ausschließlich auf das Zusammenspiel von Beruf und Kindern bezogen. Vereinbarkeit meint demnach das generelle Zusammenspiel von Beruf und Privatleben. Letzteres umfasst neben Familie auch Gesundheit, Wohlbefinden, Freizeitwünsche etc. Vereinbarkeit und Chancengleichheit werden als zwei getrennte Ziele betrachtet, die beide im Unternehmen verfolgt werden. Zugleich gelten gute Vereinbarkeitsmöglichkeiten am Arbeitsplatz als Voraussetzung für eine gelingende Chancengleichheit von Frauen und Männern. Historischer Hintergrund für das Zustandekommen der GBV von 2002: Im Zuge des E.ON-Fusionsprozesses musste man die Vielzahl

der unterschiedlichen Betriebsvereinbarungen aus den ursprünglichen Gründungsunternehmen im neu entstandenen Konzern nicht einfach zusammenführen, sondern durch ein neues stimmiges Paket notwendiger Betriebsvereinbarungen ersetzen. In der mehrjährigen Nachfusionsphase, in der die Rahmenbedingungen für den jungen Konzern gesetzt wurden (u. a. wurde ein neuer Tarifvertrag abgeschlossen), gelang es, eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum Thema Beruf und Familie mit besonders »fortschrittlichem Charakter« abzuschließen, so Hartmut Geldmacher, Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor der E.ON Energie AG.

Die Inhalte der GBV wurden von Unternehmens- wie Arbeitnehmerseite gemeinsam in einer Arbeitsgruppe mit gesprächsorientiertem Workshop-Charakter erarbeitet. Es handelte sich um einen längeren Prozess, in dessen Rahmen sich die ca. zehn Mitglieder der Arbeitsgruppe vergleichsweise undogmatisch über Ideen, Argumente und Formulierungsvorschläge austauschten und zusammen den Entwurf für den Text der GBV entwickelten. Die Vereinbarung wurde abschließend von GBR und Unternehmensleitung unterzeichnet. »Der ganze Prozess lebte von einem großen Vertrauen in den gegenseitigen Willen, etwas Neues und Gutes für das Unternehmen als Rahmenbedingungen zu schaffen«, beschreibt Geldmacher rückblickend den Entstehungsprozess der GBV.

Die Regelungen/Maßnahmen der GBV im Überblick:

- Erweiterung des Angebots von *Teilzeit* und (alternierender) *Telearbeit*
- Recht auf *unbezahlte Freistellung* bis zum vollendeten 6. Lebensjahr des Kindes
- Einführung eines *Patensystems*, um Kontakt zu Beschäftigten in Mutterschutz/Elternzeit zu halten
- *Qualifikation* von Beschäftigten während Elternzeit/Freistellung durch Aushilfstätigkeiten, Urlaubsvertretungen, Projektstätigkeiten, Referententätigkeiten; Recht auf Nutzung der betrieblichen Fortbildungsmaßnahmen
- *Personalplanungsgespräche* mit Beschäftigten, die in Mutterschutz/Elternzeit gehen bzw. die Möglichkeit zur Freistellung nutzen (vor

- Beginn des Mutterschutzes *und* vor Rückkehr aus der Elternzeit bzw. Freistellung)
- Grundsätzliche Bereitschaft *Kinderbetreuungsmaßnahmen* für Beschäftigte zu unterstützen
-

Stellvertretend seien hier zwei besonders innovative Maßnahmen hervorgehoben:

- Das Patensystem soll für eine enge Anbindung der Beschäftigten sorgen, auch während diese in Elternzeit oder Freistellung sind. Dazu übernimmt ein Kollege oder eine Kollegin aus dem Arbeitsumfeld die Aufgabe, den Kontakt zu halten. Wenn z. B. im Büro eine neue Softwareversion eingeführt wird, geben sie diese Information an den/die Freigestellte/n weiter und regen an, eine entsprechende Schulung dazu zu besuchen. Sie laden zu Betriebsveranstaltungen ein, senden ggf. die Betriebszeitung zu oder erzählen einfach über die neuesten Entwicklungen im Arbeitsumfeld. Nach einem etwas zögerlichen Beginn sei es inzwischen »überhaupt kein Thema mehr« genug Kolleg/innen für die Patenrolle zu finden, so Stefanie Gaßner, Leiterin des Projektes »Beruf und Familie« in der Konzernleitung. Sie selbst führte als Patin mit der zu betreuenden Kollegin »alle zwei, drei Monate ein langes Gespräch am Telefon«, in dem diese dann auch direkte Nachfragen stellen konnte.
- Die zu verschiedenen Zeitpunkten (vorher/nachher) durchgeführten und sehr stark institutionalisierten Personalgespräche zwischen Führungskräften und Beschäftigten, die in Mutterschutz, Elternzeit oder längere Freistellung gehen, dienen der gemeinsamen Qualifikations- und Arbeitszeitplanung für die Zeit danach. Sie werden konsequent durchgeführt, damit Beschäftigte während der Elternzeit oder Freistellung in der Abteilung nicht in Vergessenheit geraten und ihre (Weiter-)Qualifizierung für die Zeit danach möglichst frühzeitig besprochen und geplant wird. Insbesondere Kolleginnen, die die Eltern-Freistellung über mehrere Jahre in Anspruch nehmen, werden in den letzten Jahren »ganz konkret ein paar Monate vor Ende der Elternzeit und nach Ende der Elternzeit noch einmal in einer Sonderfreistellung geschult [...], ganz konkret auf den neuen Arbeitsplatz hin«, veranschaulicht Gaßner die bisherige Praxis.

Bis heute versteht sich die Konzernleitung der E.ON Energie AG als Vorreiterin in Sachen Vereinbarkeit und Chancengleichheit, mit hoher Bereitschaft, bei Bedarf neue Zusatzangebote zu entwickeln und mit den Beschäftigten am Standort München zu testen. Für den BR-Vorsitzenden Roman Braun ist es eine »grundsätzliche Unternehmensphilosophie«, die GBV nicht als abschließende Regelung zu betrachten, sondern darüber hinaus neue Maßnahmen auszuprobieren. Sofern sich die Maßnahmen bewähren, werden sie anschließend dauerhaft eingeführt und konzernweit an andere Tochterunternehmen weiterempfohlen.

3. Gelebte Praxis heute

Die guten Erfahrungen mit der partizipativen Entwicklung der GBV waren Vorbild für den Aufbau des Projektes »balance.on«, welches sich nun schon seit mehreren Jahren mit Fragen rund um das Thema Work-Life-Balance im Unternehmen befasst. Ursprünglich im Jahr 2004 im Rahmen der Bewerbung um das Audit Beruf & Familie der Hertie-Stiftung gegründet, war balance.on zunächst als Forum gedacht, um gemeinsam die für den Auditierungsprozess geforderten Handlungsziele zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden vier Arbeitsgruppen ins Leben gerufen, in denen neben BR-Mitgliedern und der Personalabteilung auch Führungskräfte und Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen vertreten waren. Die vier Arbeitsgruppen haben ca. ein Jahr lang vier Themenkomplexe bearbeitet: Arbeitszeitgestaltung, Telearbeit, Kinderbetreuung und innerbetriebliche Kommunikation. Bewusst wurde darauf geachtet, die Arbeitsgruppen möglichst bunt zusammensetzen und Beschäftigte aus unterschiedlichen Lebenssituationen in die Projektgruppe zu berufen, um möglichst unterschiedliche Vereinbarkeitsinteressen zu berücksichtigen: Frauen und Männer, Jüngere und Ältere, Beschäftigte mit und ohne Familie.

Das Projekt balance.on hat sich inzwischen langfristig bewährt und dient bis heute als Forum, um immer neu auftretende vereinbarkeitsrelevante Themen aufzugreifen und eine breite Palette von Angeboten zu entwickeln. Die Gesamtbetriebsvereinbarung dient dabei als Eckpfeiler, in der grundlegende Ziele und Rahmenregelungen verankert sind. Jede konkrete Einzelmaßnahme, die im Rahmen von balance.on

erarbeitet und umgesetzt wird, gilt als weiterer Schritt auf dem langen Weg zu einem umfassenden Kulturwandel im Unternehmen. Ziel dieses Wandels ist es, langfristig Arbeitsbedingungen zu schaffen, die eine ausgewogene Balance zwischen beruflicher Arbeit und Privatleben der Beschäftigten ermöglichen. Alle Maßnahmen im Rahmen von balance.on sind, wie die GBV selbst, im Intranet gebündelt zusammengestellt und für die Beschäftigten nachlesbar.

Zusätzliche Maßnahmen aus dem Projekt »balance.on«:

- *Reinigungsservice* kommt 2x die Woche ins Unternehmen, holt bzw. bringt Kleidungsstücke der Beschäftigten für die Reinigung
- Kostenlose Nutzung der *Vermittlungsdienste der pme Familienservice GmbH* (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, haushaltsnahe Dienstleistungen)
- *4 Krippenplätze* in einer Einrichtung der pme Familienservice GmbH in München, die durch die E.ON Energie AG mitfinanziert wird
- *Gesunde Ernährungsangebote* sowie kostenloses Obst in der Kantine
- *Möglichkeit* für Kinder von Beschäftigten zum Essen mit in die Kantine zu kommen
- Einrichtung eines *Fitnessstudios* im Unternehmensgebäude zur Gesundheitsförderung für die Beschäftigten (gegen geringe Gebühr)
- Grundsätzliche Möglichkeit für die Beschäftigten, »*mobil*« von zu Hause aus zu arbeiten (nach Absprache mit dem/der Vorgesetzten)
- *Massage* im Unternehmen
- *Nichtraucherkurse*

u.v.m.

Nach Einschätzung der Personalabteilung haben alle Beschäftigten schon von mindestens einem Angebot aus balance.on bzw. direkt aus der GBV profitiert.

Der Mangel an Krippenplätzen in München war Auslöser dafür, dass sich die Konzernleitung der E.ON Energie AG dazu entschloss, zusammen mit anderen Unternehmen zusätzliche Krippenplätze für Kinder der Beschäftigten zu schaffen. Schnell erwies sich allerdings die Gründung einer eigenen Betriebskrippe auf dem Unternehmensgelände schon

aufgrund der gesetzlichen Anforderungen, wie z. B. der pro Kind benötigten Freifläche, als zu kompliziert. Inzwischen stehen den Beschäftigten daher vier Krippenplätze in einer Gemeinschaftseinrichtung zur Verfügung, deren Träger die pme Familienservice GmbH ist. Diese Plätze werden von den Beschäftigten der Konzernleitung von E.ON Energie AG nachgefragt und sind zurzeit alle belegt. Bei großer Nachfrage würde nach Möglichkeiten gesucht, das Angebot auszudehnen. Die Konzernleitung beteiligt sich finanziell an der Schaffung sowie an den Grundkosten der Krippenplätze, die Eltern tragen eine monatliche Gebühr für die laufende Betreuung.

Auch die Vermittlungsleistungen der pme Familienservice GmbH werden von den Beschäftigten der Konzernleitung der E.ON Energie AG rege in Anspruch genommen. Der Bedarf richtet sich dabei nicht allein auf die Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Ganz zentral war im letzten Jahr auch die Nachfrage nach Pflegeangeboten für Angehörige, meist für die eigenen Eltern. Dem Thema Pflege von Angehörigen soll daher in der nächsten Zeit verstärkte Aufmerksamkeit im Unternehmen gewidmet werden.

Jüngstes Ergebnis des Projektes balance.on ist eine im Sommer 2006 von Personalabteilung und Betriebsrat gemeinsam verabschiedete Erklärung zum mobilen Arbeiten. Sie legt die grundsätzliche Möglichkeit fest, dass Arbeitnehmer/innen auch von zu Hause oder von unterwegs aus arbeiten können. Zudem werden Leitlinien dafür umrissen. Klar formuliert wird dort auch der angestrebte Nutzen für die Beschäftigten: »Das mobile Arbeiten soll der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und damit vor allem ihrer Entlastung dienen!« (Personalinfo »mobiles Arbeiten«).

Zum Bild des stetigen Kulturwandels in Richtung einer besseren Vereinbarkeit gehört auch, dass Ziele revidiert, neue Bedarfe aufgegriffen und Schwerpunkte aktualisiert werden. Während man beim Abschluss der GBV im Jahr 2002 z. B. noch eine maximale Arbeitsbefreiung für Beschäftigte mit Kindern anstrebte (die überwiegend von Frauen genutzt wurde), hat sich inzwischen ein anderer Erkenntnisstand im Unternehmen durchgesetzt. Weder wollen die gut qualifizierten Frauen heute bis zum 6. Lebensjahr ihres Kindes zu Hause bleiben, noch wird dies vom Unternehmen gewünscht. Obwohl diese Freistellungsmöglichkeit weiterhin von der GBV garantiert wird, richten sich die Bemühungen

von Unternehmensleitung und Betriebsrat inzwischen stärker auf die Unterstützung und Begleitung einer frühzeitigen Rückkehr der Eltern in den Beruf: z. B. durch Kontakthalten mit den Paten, intensive Personalplanungsgespräche, Qualifizierungsmöglichkeiten und -pflichten, Möglichkeiten zur Vertretungstätigkeit während der Freistellung oder Teilzeit- und Telearbeitsangebote nach der Rückkehr.

Die Bemühungen um das Thema Vereinbarkeit steigern aus Sicht der Unternehmensleitung eindeutig die Arbeitgeberattraktivität der E.ON Energie AG am Standort München. Es sei »eine Facette, die ein Unternehmen attraktiv macht und dazu beiträgt, das Image des Unternehmens zu stärken und voranzutreiben«, so Arbeitsdirektor Geldmacher. Auch bei jüngeren Stellenbewerbern – Frauen wie Männern – sei das Interesse gegenüber den betrieblichen Vereinbarkeitsangeboten in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Er veranschaulicht dies am Beispiel einschlägiger Themen, die im Vorstellungsgespräch von Bewerbern sowie Unternehmensvertretern angesprochen werden:

»Vor 20 Jahren fragten die Leute, die ins Unternehmen kamen, insbesondere nach zwei Dingen: die aktuelle Vergütung und die Altersversorgung [...]. Keine der Frauen, mit denen wir uns unterhielten, fragte danach, wie es mit den Möglichkeiten aussähe, wenn sie ein Kind bekäme. Im Gegenteil: Das Thema wurde unter den Teppich gekehrt. Das war im Unternehmen eher eine Art Bedrohung. Das hat sich heute völlig verändert. Eine Familie zu gründen und Kinder zu bekommen, gehört einfach dazu und ist ein ganz normaler Tatbestand. Junge, aufgeklärte, emanzipierte Frauen fragen danach und wir können jetzt eine Antwort geben.«

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Arbeitsdirektor und Betriebsrat der Konzernleitung der E.ON Energie AG sehen die Bemühungen um bessere Vereinbarkeitsbedingungen als zentralen Bestandteil des Kulturwandels im Unternehmen. Sie verstehen die Umsetzung der bestehenden GBV als lebendigen Prozess – wobei deren Inhalte in angemessenen Abständen (z. B. alle fünf bis zehn Jahre) mit Blick auf veränderte gesellschaftliche Vorstellungen ggf. zu überdenken und Ziele sowie Regelungen zu aktualisieren sind. »Jede

Betriebsvereinbarung ist von Zeit zu Zeit anzupassen. Insbesondere, wenn sie einen gesellschaftspolitischen Bezug hat«, bringt Geldmacher auf den Punkt. Betriebsrat und Unternehmensleitung sehen es als ihre kontinuierliche Aufgabe an, neue Vereinbarkeitsbedarfe von Beschäftigten aufzugreifen und auf diese zu reagieren, wie etwa die Übernahme von Pflegeaufgaben oder die Nutzung eines Teils der Elternzeit durch die Väter.

Intensive und nachhaltige Kommunikationsprozesse sind für einen solchen prozessorientierten Vereinbarkeitswandel unverzichtbar. Dazu gehört im Wesentlichen eine direkte Zusammenarbeit und viele (auch kurzfristige) Gespräche zwischen Arbeitsdirektor, Personalabteilung und Betriebsrat. Zum anderen bedeutet dies auch, immer wieder das Gespräch mit den Beschäftigten zu suchen, nachzufragen, zuzuhören. Die meisten Fragen und Probleme können am besten und schnellsten geklärt werden, indem man sich kurz zusammensetzt und sie gemeinsam bespricht. »Sollte es Differenzen geben, setzen wir uns an einen Tisch. Wir können mit Fug und Recht behaupten, dass wir das zu 99 % im Einvernehmen lösen«, fasst BR-Vorsitzender Braun seine Erfahrungen zusammen. Er bringt den kommunikationsorientierten Arbeitsstil des Betriebsrats in vier Begriffen auf den Punkt: »Hinsetzen, reden, nachfragen, aufklären.«

Inwiefern die angebotenen Maßnahmen tatsächlich durch die Beschäftigten genutzt werden können, hängt stark davon ab, wie offen die Führungskräfte in den einzelnen Abteilungen für Vereinbarkeitsfragen sind und wie sie ihre Beschäftigten jeweils unterstützen. Braun wünscht sich aufgeschlossene Führungskräfte, die auf dem Standpunkt stehen: »Ja klar, ich habe zwei Sekretärinnen, eine kommt vormittags, die andere nachmittags, beide sind Mütter, sie sprechen sich ab«, anstelle von Führungskräften, die nach dem Motto verfahren: »Teilzeit kann ich nicht brauchen – ich brauche die Vollzeitkraft!«

Daher nimmt sich BR-Vorsitzender Braun viel Zeit für Einzelgespräche mit neu ernannten Führungskräften, um ihnen die Unternehmenskultur der E.ON Energie AG zum Thema Vereinbarkeit zu vermitteln sowie die Kerngedanken der Betriebsvereinbarung und der zusätzlichen Maßnahmen nahe zu bringen. »Das ist ein mühsamer Prozess – aber es ist ertragreich«, räumt er ein. »In die Köpfe der Menschen gelangen sie nur Schritt für Schritt und mit sehr viel Aufklärungsarbeit und Gesprä-

chen. Papier ist geduldig, das rutscht durch.« Dafür nutzt Braun auch seinen Part auf den Informationsveranstaltungen, die die Personalabteilung für Führungskräfte veranstaltet. Er möchte den neuen Führungskräften vermitteln, dass beispielsweise Flexibilität nicht nur eine betriebliche Erwartung ist, die die Konzernleitung an die Belegschaft heranträgt. Sie ist umgekehrt – im Rahmen eines ausgewogenen Geben und Nehmens – ein vertrauensvolles Angebot der Konzernleitung an die Beschäftigten. Stets setzt er dabei auf die Überzeugungskraft des direkten Gesprächs: »Es fruchtet nicht, Verlautbarungen zu schreiben oder Protokollnotizen zu verfassen. Stattdessen ist sehr viel Aufklärungsarbeit zu machen und einfach das Gespräch zu suchen. Es ist aufwändig, aber es bringt auch sehr viel, immer und immer wieder das Gespräch zu suchen.«

Unverzichtbar für eine erfolgreiche Vereinbarkeitsförderung ist dabei für Braun, dass der Vorstand »von ganz oben« unmissverständlich klarstellt: »Wir wollen das!« Denn sonst gilt: »Wenn das nicht kommt, dann tun Sie sich unten verdammt schwer.« Dies kann Projektleiterin Gaßner nur bestätigen: »Klar, je höher das Thema im Unternehmen aufgehängt ist, desto besser.« Alle Akteure der E.ON Energie AG bestätigen: Die Frage der Vereinbarkeit sei ein Konsensthema, bei dem letztlich alle Beteiligten in die gleiche Richtung wollen.

Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH (Berlin)

»Frauenförderung ist wesentliches Element unserer Personalpolitik. Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist die Voraussetzung dazu!«

1. Der Betrieb

Die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH, kurz Vivantes, ist der größte Krankenhausbetreiber in Berlin. Alleiniger Anteilseigner der GmbH ist das Land Berlin. Vivantes versorgt ca. 30 % der Berliner Krankenhauspatienten, das sind insgesamt mehr als 400 000 einzelne Behandlungen im Jahr. In Berlin unterhält Vivantes neun Krankenhäuser mit insgesamt 5000 Betten und zwölf Pflegeheime mit 1700 vollstationären Pflegeplätzen.

Die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH ist wesentlicher Teil des Vivantes Konzerns. Zu diesem gehören zusätzlich die Unternehmen Vivantes Rehabilitation GmbH, Vivantes Forum für Senioren GmbH, TSL Textilservice und -logistik GmbH, SVL Speiseversorgung und -logistik GmbH, VivaClean GmbH, VIVAflex Agentur für Zeitarbeit und Personaleinsatz GmbH und die Vivantes MVZ – Medizinische Versorgungszentren GmbH. Im konzerneigenen Institut für berufliche Bildung im Gesundheitswesen (IbBG) bildet Vivantes in den Berufsfeldern Altenpflege, Gesundheits- und Krankenpflege sowie Kinderkrankenpflege, Operationstechnische Assistenz und Geburtshilfe kontinuierlich etwa 600 Schüler/innen aus.

Nach 6,1 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2005 steigerte das Unternehmen 2006 seinen Gewinn auf 7,1 Millionen Euro (Geschäftsbericht 2006).

Der Vivantes-Konzern hatte im Jahr 2006 insgesamt rund 13 500 Beschäftigte, darunter 10 019 Vollzeitkräfte. Davon entfallen auf die Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH 9100 Vollzeitkräfte und 919 Vollzeitkräfte auf andere Konzerngesellschaften.

Rund drei Viertel der Beschäftigten sind Frauen, wobei das Geschlechterverhältnis stark nach Berufsgruppen und beruflicher Stellung schwankt.

»Als Beispiel sei genannt, dass lediglich zehn von 110 Klinikleitungen Frauen sind«, informiert uns die Vorsitzende der Frauenvertretung Ina Colle.

2. Die Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) – Inhalt und Entstehung

Im Sommer 2005 wurde eine Betriebsvereinbarung zur Frauenförderung bei der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH abgeschlossen. Darin stimmen Geschäftsführung und Betriebsrat überein, »dass die Förderung von Mitarbeiterinnen im Hinblick auf das Gebot der Gleichstellung gemäß Art. 3 Abs.2 Grundgesetz eine notwendige und wichtige personalpolitische Aufgabe ist.« Darüber hinaus sehen die Beteiligten Chancengleichheit für Frauen und Männer nicht nur als eine Frage der Gerechtigkeit an. Sie sei unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auch ein Erfolgsfaktor.

Wie in vielen anderen medizinischen Einrichtungen in Deutschland sind bei Vivantes Frauen vor allem in den höher qualifizierten Funktionen nicht gemäß ihres Anteils an der gesamten Belegschaft vertreten. Deshalb verpflichten sich Geschäftsführung und Betriebsrat mit dieser Vereinbarung, durch gezielte Fördermaßnahmen die Voraussetzungen zu schaffen, den Frauenanteil in den jeweiligen Bereichen zu erhöhen. Dies ist die zentrale Aufgabe der neu eingerichteten Frauenvertretung. Wichtigstes Steuerungsinstrument dieser betrieblichen Gleichstellungspolitik ist der so genannte Frauenförderplan. Beides – Frauenvertretung und Frauenförderplan – werden in der Betriebsvereinbarung genauer definiert.

Die wesentlichen Regelungen der Vereinbarung im Überblick:

- *Geltungsbereich:* Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer/innen der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH.
- *Die Frauenvertretung:* Sie besteht aus *drei bis sechs Mitgliedern*, die in einer geheimen Mehrheitswahl durch die (weiblichen) Beschäftigten gewählt wird.
- Sie ist von der Geschäftsführung an allen Angelegenheiten, in denen das BetrVG ein *Mitwirkungs- und Mitbestimmungs- sowie ein In-*

formationsrecht des Betriebsrates vorsieht, von der Geschäftsführung zu informieren. Diese Informationspflicht betrifft u. a. Stellenpläne, Stellenausschreibungsverfahren, Stellenwiederbesetzungsverfahren und Bewerbungsunterlagen.

- Sie hat das Recht an allen *personellen Maßnahmen* und Entscheidungen *mitzuwirken*.
- Die Frauenvertreterin kann mit einer *schriftlichen Beschwerde* bei der Geschäftsführung einen Verstoß gegen die Bestimmungen dieser Betriebsvereinbarung beanstanden. Wird ihrer Beschwerde nicht abgeholfen, so ist dies innerhalb einer Woche schriftlich inhaltlich zu begründen.
- Die Frauenvertretung genießt *Weisungsfreiheit* und unmittelbares Vortragsrecht bei der Geschäftsführung. Sie darf bei ihrer Arbeit nicht behindert und aufgrund ihrer Arbeit weder benachteiligt noch begünstigt werden. Vor Kündigung sind die Mitglieder der Frauenvertretung in gleicher Weise geschützt wie die Mitglieder des Betriebsrats.
- Für die Dauer der Amtszeit umfasst der Umfang der Freistellungen 3 Vollzeitkräfte. Die Freistellungen können auch in Form von Teilfreistellungen erfolgen.
- Der *Frauenförderplan*: Vivantes erstellt unter Mitwirkung der Frauenvertretung und des Betriebsrats alle 6 Jahre einen Frauenförderplan.
- Der Frauenförderplan wird durch den Geschäftsbereich Personalmanagement für einen Zeitraum von sechs Jahren erstellt und danach fortgeschrieben. Spätestens nach 2 Jahren wird er an die aktuelle Entwicklung angepasst.
- Bei der ersten Anpassung nach Ablauf von zwei Jahren sollen die dann im Unternehmen eingeführten *systematischen Personalentwicklungsmethoden* (wie Karrierepfade, Nachwuchsförderung) Berücksichtigung finden und für jeweils zwei Jahre verbindliche Zielvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils in den einzelnen Vergütungs- oder Lohngruppen sowie auf den Vorgesetzten- und Leitungsebenen festgelegt werden.
- Bei der Festlegung von *Zielvorgaben* soll festgestellt werden, welche erforderlichen Qualifikationen die beschäftigten Frauen bereits aufweisen, erwerben oder erwerben können (Personalentwicklungspla-

- nung), die erforderlich sind für die Besetzung von Stellen in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind.
- Es soll festgelegt werden, wie viele Frauen an Qualifikationsmaßnahmen teilnehmen, die für die Besetzung einer Stelle in Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, förderlich sind.
 - Die *Geschäftsführung* sorgt in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Frauenvertretung *für die Umsetzung* der Maßnahmen.
 - Der Frauenvertretung werden mindestens *einmal pro Jahr* die entsprechenden *Daten* von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt.
-

Die Betriebsvereinbarung hat eine lange Entstehungsgeschichte: Bis 2000 waren die Krankenhäuser und Pflegeheime städtische Einrichtungen, in denen das Berliner Landesgleichstellungsgesetz galt. Im Jahre 2001 wurden diese Häuser unter dem Dach von Vivantes privatisiert. Aufgrund der Wurzeln im öffentlichen Dienst wurde das Thema Gleichstellung dem Unternehmen gleich von Beginn an »mit ins Stammbuch geschrieben«, wie die Vertreterin der Geschäftsführung im Interview mitteilt. Im Rahmen der Privatisierung wurde im Krankenhausunternehmensgesetz und in einem so genannten Personalüberleitungsvertrag die Entwicklung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung gesetzlich vorgeschrieben.

Geschäftsführung und die noch aus den Zeiten vor der Privatisierung gewählten Frauenvertreterinnen haben unabhängig voneinander entsprechende Vorschläge entwickelt, die – so die derzeitige Vorsitzende der Frauenvertretung Colle zunächst »sehr weit auseinander lagen.« Zunächst konnte keine Einigung erzielt werden, wobei die Hauptknackpunkte im Beanstandungsrecht sowie der Anzahl der Frauenvertreterinnen lagen. Bezüglich des ersten Punktes ging es um die Frage: »Welche Rechte soll die Frauenvertretung haben und wohin soll sich die Beschwerde richten?« Die Frauenvertretung der zuvor von öffentlicher Hand geführten Häuser bestand bis dahin aus sieben freigestellten Vertreterinnen. Dies war der Geschäftsführung zu viel, sie wollte nur eine solche Stelle voll finanzieren.

Erst im Jahre 2005 kam wieder Bewegung in die Sache, bis dahin galt das Mandat der vor 2001 gewählten Frauenvertreterinnen weiter. Für eine gewisse Übergangszeit war dies für alle Beteiligten akzeptabel, je-

doch konnten frei werdende Positionen nicht wieder neu besetzt werden. Auslöser für den erneuten Einigungsversuch war eine Nachfrage von Seiten des Berliner Senats. »Es wurde Druck gemacht, dass es zum Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung kommt«, erinnert sich die Vertreterin der Geschäftsführung.

Danach ging es sehr rasch, innerhalb weniger Monate kam es zur Einigung. Wesentlich zum schnellen Erfolg beigetragen haben nach einhelliger Meinung aller Beteiligten zwei Dinge: Zum einen verfügte die Geschäftsführung, Frauenvertretung und Betriebsrat mittlerweile über mehr Erfahrungen mit dem neuen Status als privat geführtes Wirtschaftsunternehmen und konnten von ihren ursprünglichen Forderungen leichter auch ein Stück abrücken. Zum anderen einigten sich die Akteure darauf, sich durch eine externe Expertin beraten zu lassen. Es handelte sich dabei um eine Juristin, die zuvor schon ein Rechtsgutachten erstellt hatte, in dem es um die Auswirkungen der Privatisierung auf das Gleichstellungshandeln von Vivantes ging. Mit ihrer Hilfe gelang es dann sehr schnell, die strittigen Fragen aus dem Weg zu räumen und die nun vorliegende Vereinbarung zum Abschluss zu bringen.

Der Betriebsrat selbst hielt sich am Ende stärker zurück und stand eher beratend zur Seite. Dies war nicht selbstverständlich für alle BR-Kollegen, da man mit dieser Entscheidung letztlich auch ureigene Handlungsfelder des Gremiums an die Frauenvertretung abgab. Die letztendliche Verantwortung für die betriebliche Chancengleichheitspolitik liegt seitdem bei der Frauenvertretung, die unmittelbar mit der Geschäftsführung zusammenarbeitet und den Betriebsrat bei wichtigen Entscheidungen mit einbindet. Mit dieser Arbeitsteilung können alle Beteiligten heute sehr gut leben, doch bis dahin war es ein langer und zum Teil steiniger Weg. Die Vorsitzende der Frauenvertretung Colle kommentiert diesen Prozess rückblickend entsprechend: »Das hört sich alles an, als wäre es leicht gegangen und hätte sich gut entwickelt. So war es nicht. Es gab zwischendurch auch eine Zeit heftiger und harter Kämpfe. Manchmal hatten wir als Frauenvertretung das Gefühl, wir müssen in zwei Richtungen kämpfen, Betriebsrat und Geschäftsführung. Das war nicht so einfach.«

3. Gelebte Praxis heute

Mittlerweile wurde die erste Frauenvertretung nach den Vorgaben der Betriebsvereinbarung gewählt und hat ihre Arbeit aufgenommen. Im Zentrum ihrer Arbeit steht die Entwicklung des Frauenförderplans. Zunächst geht es der Frauenvertretung darum, sich möglichst schnell einen möglichst differenzierten Überblick über die Beschäftigungssituation zu verschaffen. Entsprechende Zahlen werden von der Geschäftsführung in regelmäßigen Abständen zur Verfügung gestellt. Wo noch Datenlücken bestehen, wird gerade versucht, diese möglichst zu schließen. Diese Fakten sind für die tägliche Arbeit unentbehrlich, sie erleichtern beispielsweise die Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten enorm. Wie die Frauenvertretung aus langjähriger Erfahrung weiß, laufen Ungleichbehandlungen auch bei Vivantes häufig subtil ab. Diskriminierungen sind nicht immer sofort sichtbar, aber »sobald man das mit harten Fakten [...] nachweisen kann, [...] kann man auch Einfluss nehmen auf eine Änderung und das im Auge behalten.« Komplexer wird es, wenn es beispielsweise gilt, nachzuweisen, dass eine Ärztin deshalb langsamer zur Facharztstufe gelangt, weil sie weniger operieren darf oder von den Vorgesetzten bei entscheidenden Operationen nicht eingesetzt wird. Bei solchen Entscheidungen spielt eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle und »da gelangt man sehr schnell sehr tief in die Abteilungen [...]. Das gefällt dem Chefarzt nicht, wenn da jemand nachfragt.« Hier sehen Frauenvertretung, Betriebsrat und Geschäftsführung noch reichlich Handlungsbedarf für die Zukunft. Auch wenn derzeit noch viele Fragezeichen darüber bestehen, wie solchen Ungleichbehandlungen zukünftig aufgedeckt und vermieden werden können, sind alle drei Gruppen optimistisch entsprechende Lösungen zu finden. Zumindest sind mit der Verabschiedung der Betriebsvereinbarung sowie der Einrichtung und Wahl der Frauenvertretung die entscheidenden Schritte für die zukünftige Gleichstellungspolitik bei Vivantes gemacht worden. Die Vereinbarkeits- und Gleichstellungsbemühungen des Unternehmens gehen in der Praxis aber bereits über die bisher geschilderten Maßnahmen hinaus. Vivantes beteiligt sich an der Kinderbetreuung in besonderer Art und Weise, indem es »KidsMobil« mit ins Leben gerufen hat. KidsMobil ist ein Service zur flexiblen Kinderbetreuung, in Zusammenarbeit mit der »Kinder im Kiez GmbH«. KidsMobil ist ein Kinder-

betreuungsservice für dienstliche Notsituationen, für die Kinder der Beschäftigten ist er kostenlos. Im Falle von unvorhergesehenen Diensten, Überstunden außerhalb der Regelbetreuungszeit des Kindes (Einspringen für erkrankte Kolleg/innen, kurzfristige Dienstübernahme), im Falle von betrieblichen Veranstaltungen, Krankheit des Kindes und damit einhergehendem Dienstausfall oder von einem kurzfristigem Ausfall der Regelkinderbetreuung, betreut qualifiziertes Personal die Kinder direkt in der elterlichen Wohnung. Es ist aber auch möglich, nach vorheriger schriftlicher Vereinbarung, Kinder von der Schule oder der Kindertagesstätte direkt durch den/die Betreuer/in abholen zu lassen bzw. Kinder morgens dorthin bringen zu lassen oder andere Betreuungsorte (Spielplatz, Kino etc.) zu vereinbaren. Vivantes erwirbt beim Träger, der Kinder im Kiez GmbH, ein Kontingent an Betreuungsstunden. In Absprache mit ihren zuständigen Führungskräften können Arbeitnehmer/innen, deren Anwesenheit aus betrieblichen Gründen erforderlich ist und die dafür eine Kinderbetreuung benötigen, aus diesem Kontingent kostenlos Betreuungsstunden von Vivantes bekommen. Eltern und Betreuer/in besprechen miteinander den Betreuungsablauf, so dass der Einsatz mit dem vereinbarten Stundenumfang und zu den vereinbarten Zeiten stattfinden kann. Interessierte Eltern und ihre Kinder haben bereits im Vorfeld die Möglichkeit, die Betreuer/innen kennen zu lernen, damit später im Bedarfsfall ein kurzfristiger Betreuungseinsatz möglich ist.

Dieser Betreuungsservice ist speziell zugeschnitten auf die Bedürfnisse von Krankenhausbeschäftigten, Klinik- und Pflegepersonal. Das Konzept wurde speziell für Vivantes entwickelt und in der Projektphase finanziell unterstützt von der Jugend- und Familienstiftung Berlin und der BGAG Stiftung Walter Hesselbach. Ausgangspunkt für das Engagement von Vivantes war eine Befragung der Beschäftigten, »um einfach zu sehen, ob unsere Vermutung, wo der Schuh drückt, richtig ist [...]. Auch hinsichtlich des Bedarfs an flexibler Kinderbetreuung und darauf aufbauend wurde geschaut, was notwendig ist«, so Colle. Die Reaktionen der Beschäftigten beschreibt die Geschäftsführung wie folgt: »Die Mitarbeiter empfinden es schon als etwas Besonderes. Erst war immer Unglaube da. Es ist ja so, dass das Unternehmen es finanziert, wenn mal eine Anwesenheit betrieblich erforderlich ist. Diesbezüglich wurde mitunter erst dreimal nachgefragt.«

Neben der Kinderbetreuung ist das Thema Arbeitszeit selbstverständlich ein sehr zentrales Thema bei der Frage nach Vereinbarkeit und Chancengleichheit. Hier zu guten Lösungen zu gelangen ist bei Vivantes – wie in den meisten Kliniken und Pflegeeinrichtungen in Deutschland – aufgrund des Dreischichtsystems schwierig.

Colle schätzt die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Vereinbarkeitssituation, insbesondere für allein Erziehende und Beschäftigte, deren Partner/innen ebenfalls im Schichtsystem tätig sind, dementsprechend schlecht ein: »Ich glaube, wenn man die Kolleginnen und Kollegen fragt, würden sie eher im Ausreichend- und Mangelhaft- bis Unge-nügendbereich antworten, weil es ihr Alltag ist und immer schwierig, etwas zu organisieren.« Dennoch ist Vivantes bemüht, auch hier den Beschäftigten so weit wie möglich entgegenzukommen. Es gibt eine Vielzahl verschiedenster Arbeitszeitmodelle, die in Arbeitszeitdauer, -lage und -verteilung variieren. Doch entgegen der allgemeinen Erwartung existiert bei Vivantes keine Betriebsvereinbarung zum Thema Familiensensible Arbeitszeiten. Dies erklären die drei Akteursgruppen – Frauenvertretung, Geschäftsführung und Betriebsrat – einheitlich mit den bisherigen guten Erfahrungen. »Das läuft eigentlich schon ziemlich gut, wir haben schon ein breites Angebot an Varianten«, so die Geschäftsführung. Wenn die Kultur im Unternehmen grundsätzlich gut ist, sei es manchmal besser, »Dinge nicht festzuschreiben«, meint die Frauenvertretung. Der Betriebsrat ergänzt: »Man muss immer nur dann etwas regeln, wenn es nicht gut läuft.« Einen Nachteil sieht die Frauenvertretung aber dennoch im Fehlen einer entsprechenden schriftlichen Vereinbarung. »Insgesamt ist es manchmal so: Wenn ich Regelungen anderer Betriebe und Unternehmen lese, die vom Papier her und laut Überschrift toll sind, dann denke ich: Vieles davon gibt es bei uns auch. Es ist nicht festgeschrieben, aber es existiert. Jedoch ist es vielleicht nicht so präsent im Bewusstsein. Das kann ein Nachteil sein.«

Zudem sammelte Vivantes bereits Erfahrungen im Rahmen von Kooperationsprojekten, z. B. mit der Teilnahme an einem regionalen Zeitprojekt mit dem Titel »Zeitfragen sind Streitfragen«. In diesem Projekt ging es um Zeitwünsche und Zeitbedarfe verschiedener Akteure in einer Region. Jedoch ist man aufgrund der hier gemachten Erfahrungen eher skeptisch. Grund dafür ist nicht die Kooperation mit anderen Akteuren an sich, denn wie KidsMobil zeigt, kann eine solche Zusammen-

arbeit sehr fruchtbar sein. Problematisch erweist sich die zeitliche Befristung solcher Projekte: »Es ist immer das Gefährliche bei Projekten, dass man etwas anstößt, eine gewisse Erwartungshaltung und Hoffnung weckt und dann verpufft das Ganze« konstatiert Colle.

Für die Zukunft sehen die Beteiligten bei Vivantes, neben der großen Aufgabe der Weiterentwicklung des Frauenförderplans, Handlungsbedarf vor allem im Bereich der Weiterbildung. Hier strebt die Frauenvertretung eine stärkere Implementierung von Vereinbarkeits- und Gleichstellungsfragen insbesondere in den Führungskräftebildungen an. Die Frauenvertretung stellt fest, »dass es zwar jede Menge Managementschulungen gibt, dass dort aber die bestehenden Betriebsvereinbarungen ›Frauenförderung‹ und ›Partnerschaftliches Verhalten‹ nicht ins Grundcurriculum mit einbezogen werden. Daran arbeiten wir, das ist ein Wunsch von uns.«

Ein weiteres Projekt für die Zukunft ist das Vorhaben, das Thema Gleichstellung auch auf das andere Geschlecht auszudehnen. »Ich habe im letzten Jahr einen Versuch gestartet: Es gab eine Fortbildung genau zu diesem Thema, ich glaube unter der Überschrift ›Auch Männer haben Kinder‹. Es ist leider niemand von den Kollegen darauf angesprungen, auch niemand aus dem Gremium [...]. Wir müssen für dieses Thema viel mehr sensibilisieren – das ist noch so eine Baustelle aus Sicht der Frauenvertretung!«, so Colle. Deshalb wünscht sie sich, »dass mehr Männer im Unternehmen die Elternzeit in Anspruch nehmen oder deutlich machen: Auch ich habe eine Familie, um die ich mich kümmern will, auch ich bin hier nicht immer und ewig 24 Stunden verfügbar, auch meine Überstunden sind endlich!« Darüber hinaus sieht sie weiteren Handlungsbedarf im Betriebsrat selbst. Auch hier gilt es, das Gremium »mehr für diese Fragen zu sensibilisieren.«

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Geschäftsführung, Frauenvertretung und Betriebsrat sehen die Frauenförderung als wesentlichen Teil der Betriebskultur an. Es geht um grundlegende Fragen der Gerechtigkeit, aber auch ganz pragmatisch um wirtschaftliche Vorteile. Gerade junge und gut qualifizierte Beschäftigte wie Mediziner/innen und anderes Fachpersonal stellen mittler-

weile höhere Ansprüche an die Arbeitsbedingungen als noch vor einigen Jahren. Aufgrund einer höheren Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten konkurrieren deutsche Kliniken im Rennen um den Nachwuchs stärker als früher mit Krankenhäusern aus dem Ausland. Eine familiensensible Unternehmenspolitik ist da ein nicht unbedeutender Wettbewerbsvorteil. Die Geschäftsführung von Vivantes hat dies erkannt und versucht, mit einem entsprechenden Angebot an vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen qualifiziertes Personal zu gewinnen und in ihren Kliniken und Heimen zu halten. Durch eine geringere Fluktuation der Beschäftigten bleibt dem Unternehmen betriebspezifisches Know-how erhalten; ein Teil des Aufwands für Personalrekrutierung wird vermieden, Fehlzeiten und Krankenstand können ebenso gesenkt werden wie der Kostenaufwand für Leiharbeitskräfte und nicht eingearbeitetes Personal.

Eine Besonderheit bei Vivantes ist ein gewisser Pragmatismus von Seiten der Geschäftsführung, der Frauenvertretung und des Betriebsrats. Alle waren und sind bereit, im Sinne des Gemeinwohls auch liebgewonnene Positionen aufzugeben. Sichtbar wird diese Kompromissbereitschaft beispielsweise daran, dass keiner der drei Akteure eine Vereinbarung »übers Knie brechen« wollte. Vielmehr hat man sich für die Entwicklung einer entsprechenden Vereinbarung genügend Zeit genommen, um Alltagserfahrungen zu sammeln, neues Wissen anzuhäufen und sich dort von früheren Idealen verabschieden zu können, wo diese in der neuen betrieblichen Praxis kaum noch von Bedeutung waren. Die Geschäftsführung wiederum hat erkannt, dass eine vernünftige Gleichstellungspolitik ein höheres Maß an Ressourcen bedarf als zunächst gedacht und die Arbeit von einer Frauenvertretung alleine gar nicht zu leisten ist. Auch der Betriebsrat war bereit, auf politische Gestaltungsfelder zu verzichten, weil er die betriebliche Vereinbarkeitspolitik bei der Frauenvertretung in sehr guten Händen sah und er heute deshalb »nur noch beratend zur Seite steht.«

Dieser Wille zum Erfolg, die Kompromissbereitschaft, ein langer Atem in der Sache und die Bereitschaft, diesen Weg grundsätzlich gemeinsam zu gehen, zeichnet die Akteure bei Vivantes aus. Die politischen Vorgaben durch den Berliner Senat waren dann nur noch der Katalysator, der den Prozessbeginn bei Vivantes beschleunigte.

KaDeWe, Betriebsstätte der Karstadt Warenhaus AG (Berlin)

»Vereinbarkeit ist kein Luxusthema – es ist ein gesellschaftspolitisches Thema! Ein Thema, das die Unternehmen interessieren muss, aufgrund der demographischen Entwicklung, die auf uns zukommt.«

1. Der Betrieb

Im KaDeWe, dem Berliner Flaggschiff des Warenhauskonzerns Karstadt AG, sind ca. 2000 Menschen tätig, davon 1700 KaDeWe-Angestellte. Der Frauenanteil liegt bei 75 %. Damit ist der Männeranteil im Vergleich zu anderen Einzelhandelsunternehmen recht hoch. Auch die Teilzeitquote fällt mit unter 30 % vergleichsweise niedrig aus. Rund 85 % der Beschäftigten im KaDeWe sind ausgebildete Verkaufskräfte und Einzelhandelskaufleute. Altersmäßig ist die Belegschaft des KaDeWe gut gemischt, da gezielt immer wieder auch Ältere eingestellt werden. »Das ist vielleicht anders als in anderen Unternehmen, dass man hier auch mit 52 Jahren noch eine Chance bekommt«, berichtet der stellvertretende BR-Vorsitzende Detlef Lange. Zugleich wird im KaDeWe auch ausgebildet. Dieses Jahr werden voraussichtlich rund 24 Auszubildende nach ihrer Ausbildung zunächst befristet übernommen.

Die Öffnungszeiten des KaDeWe sind montags bis donnerstags von 10.00 Uhr bis 20.00 Uhr, freitags bis 22.00 Uhr und samstags 9.30 Uhr bis 20.00 Uhr. In der Vorweihnachtszeit ist donnerstags bis samstags durchgängig bis 22.00 Uhr geöffnet. Zudem öffnet das Haus an fünf Sonntagen im Jahr (insbesondere den Sonntagen im Advent); die einzelnen Beschäftigten dürfen jedoch maximal an drei der fünf Sonntage arbeiten.

Der Betriebsrat setzt sich aus 17 Mitgliedern zusammen, fünf Männern und zwölf Frauen, von denen vier freigestellt sind. »Wir haben sehr darauf geachtet, dass wir eine gute Altersmischung haben«, beschreibt die BR-Vorsitzende Rosa Loy das Gremium. Für den Betriebsrat werden gezielt auch jüngere Kolleg/innen geworben, damit Nachwuchsprobleme gar nicht erst entstehen.

2. Die Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) – Inhalt und Entstehung

Die »Gesamtbetriebsvereinbarung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie« der Karstadt Warenhaus AG, in ihrer aktuellen Fassung aus dem Jahr 2005, verpflichtet sich zu einer an Gleichstellung und Chancengleichheit orientierten Personalpolitik. Die GBV wurde vom neunköpfigen Gleichstellungsausschuss des GBR in einem einjährigen Prozess erarbeitet und mit der Geschäftsführung verhandelt, bevor sie im Juni 2005 unterzeichnet wurde. Als Ziele werden in der GBV verbesserte Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine gezielte Förderung von Frauen genannt. Anspruchsberechtigt sind alle unbefristet Beschäftigten, die dem Betrieb seit mindestens zwei Jahren angehören.

Die Regelungen/Maßnahmen der GBV im Überblick:

- Anspruch auf *Familienpause für Kinderbetreuung*: Das Arbeitsverhältnis kann für bis zu 5 Jahre ruhen bzw. die Arbeitszeitdauer kann verkürzt werden. Die Familienpause endet zum geplanten Zeitraum; drei Monate vor Ablauf des Zeitraums müssen die Mitarbeiter/innen bestätigen, dass sie die Arbeit wieder aufnehmen werden.
- Anspruch auf *Familienpause für Betreuung von Angehörigen*: Das Arbeitsverhältnis kann für bis zu 5 Jahre ruhen bzw. die Arbeitszeitdauer kann verkürzt werden. Die Familienpause endet mit Ablauf des vereinbarten Zeitraums oder mit Wegfall der Erforderlichkeit.
- Die Familienpause ist in beiden Fällen *zusammenhängend* zu nehmen.
- Wird die Familienpause als befristete Arbeitszeitreduktion gestaltet, wird eine *Arbeitszeitlage entsprechend den Bedürfnissen* der/des Mitarbeiterin/s vereinbart.
- Während der Familienpause besteht die Gelegenheit, befristete *Vertretungstätigkeiten* zu übernehmen.
- Mitarbeiter/innen in der Familienpause haben das Recht, an *betrieblichen Weiterbildungen* teilzunehmen.
- Nach der Familienpause erfolgt die Rückkehr *vorrangig auf den alten* bzw. *mindestens auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz*. Die Eingruppierung richtet sich nach der tatsächlich ausgeübten Tätigkeit.

Mit der neuen GBV konnten wesentliche Verbesserungen gegenüber der alten Fassung aus dem Jahr 2001 erzielt werden. Früher war eine Freistellung zur Kinderbetreuung immer mit einer Kündigung für den/die Beschäftigte/n verbunden, es wurde lediglich eine Wiedereinstellungszusage erteilt. Nach der GBV von 2005 kann das Arbeitsverhältnis ein Jahr lang ruhen. Nur bei längerer Familienpause erfolgt eine Kündigung, nun aber in Verbindung mit einem schriftlichen Wiedereinstellungsanspruch für die Beschäftigten.

Die neue GBV bietet die Möglichkeit, die Familienpause zur Kinderbetreuung auch zeitlich getrennt von der gesetzlichen Elternzeit und dem tariflichen Elternurlaub – nämlich bis zum vollendeten 14. Lebensjahr des Kindes – in Anspruch zu nehmen. »Da kann man zum Beispiel auch sagen: ›Mein Kind wird eingeschult, ich nehme jetzt mal meine Familienpause!‹«, veranschaulicht die BR-Vorsitzende.

Neben der GBV existiert im KaDeWe noch eine Betriebsvereinbarung (BV) zur Arbeitszeit aus dem Jahr 1996, in der spezielle Regelungen für die Arbeitszeitgestaltung von Eltern und anderen Personengruppen festgelegt sind. Das Thema Arbeitszeitgestaltung ist für die Vereinbarkeitsfrage von zentraler Bedeutung, da die Beschäftigten im Einzelhandel mit Arbeitszeiten konfrontiert werden, die besonders schwer mit Betreuungs- oder Pflegeaufgaben zu vereinbaren sind. In der Praxis greifen die Beschäftigten des KaDeWe auf beide Vereinbarungen zurück, je nach Anlass und familiärer Lebenssituation auf die GBV oder die BV zur Arbeitszeitgestaltung.

Die Arbeitszeit-Betriebsvereinbarung strebt an, allen Arbeitnehmer/innen – unabhängig ob vollzeit- oder teilzeitbeschäftigt – feste und planbare Arbeits- und Freizeiten zu garantieren. Außerdem sind dort Arbeitszeiterleichterungen für bestimmte Personengruppen geregelt, insbesondere für Eltern oder pflegende Beschäftigte (unabhängig vom Geschlecht).

Die Regelungen/Maßnahmen der Arbeitszeitbetriebsvereinbarung im Überblick:

- Festlegung *regelmäßiger und planbarer* täglicher *Arbeitszeiten*
- *4-Tage-Woche* als grundlegendes Arbeitszeitmodell
- *Freizeitalender*, der die freien Tage für 1 Jahr im Voraus ausweist

- »*Ausnahme-Arbeitszeitmodell*« für werdende Mütter, Eltern mit Kindern unter 16 Jahren, ältere Beschäftigte ab 58 Jahren sowie für Beschäftigte, die pflegebedürftige Personen betreuen oder die sich aktuell in Weiterbildungsmaßnahmen befinden: Das Ende ihrer Arbeitszeit wird auf 18.45 Uhr verkürzt, an Samstagen auf 16.10 Uhr.
 - »*Arbeitszeitmodell nach Rückkehr aus Mutterschutz/Elternzeit*« für Eltern mit Kindern bis zum vollendeten 10. Lebensjahr: Verkürzung des Arbeitszeitendes auf 16.00 Uhr bzw. spätestens 17.00 Uhr. Gelegentliche Arbeit an Samstagen, dann aber nur bis 16.10 Uhr. Möglichkeit zur Befreiung von der Samstagsarbeit für allein erziehende Eltern.
 - Möglichkeit zur *befristeten Verkürzung der Arbeitszeit* für Eltern mit Kindern bis zum vollendeten 10. Lebensjahr. Es besteht ein Anspruch auf Rückkehr auf den Vollzeitarbeitsplatz.
-

Für die Arbeitszeiten bis 22.00 Uhr sowie die Sonntagsarbeitszeit wurde zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung des KaDeWe »absolute Freiwilligkeit« der Beschäftigten vereinbart. Beschäftigte, die unter das Ausnahme-Arbeitszeitmodell fallen, nehmen an diesen besonderen Arbeitszeiten nicht teil. »Ausnahmekatalog heißt, Betroffene dürfen nicht einmal gefragt werden [...]. Alle anderen Beschäftigten entscheiden selbst, ob sie die 22-Uhr-Arbeitszeit und die Sonntagsarbeitszeit machen oder nicht«, erläutert Loy.

Für Eltern die das »Arbeitszeitmodell nach Rückkehr aus Mutterschutz/Elternzeit« in Anspruch nehmen und ihre Arbeit damit jeden Tag um 16.00 Uhr bzw. 17.00 Uhr beenden, geht damit eine vorübergehende Verkürzung ihrer Arbeitszeit von 37 Stunden pro Woche (Vollzeit) auf ungefähr 25 Stunden einher. Diese Verkürzung ist befristet, eine Rückkehr auf Vollzeit erfolgt automatisch mit Beendigung dieses besonderen Modells. »Der ursprüngliche Arbeitsvertrag gilt und läuft im Hintergrund weiter, auch wenn man die Arbeitszeit reduziert hat«, erläutert Lange. Dabei gilt: »Beschäftigte haben ihren ursprünglichen Arbeitsvertrag wieder, wenn die Befristung ausläuft!«

3. Gelebte Praxis heute

Das besondere Arbeitszeitmodell für Eltern mit Kindern unter zehn Jahren wird von den betroffenen KaDeWe-Beschäftigten relativ häufig in Anspruch genommen – bisher überwiegend von Frauen: »Zu 98 % sind es die Mütter, die das machen.« Aktuell lässt sich beobachten, dass die Mütter die Familienpause nach der GBV zunehmend kürzer nutzen. Statt die maximale Dauer auszunutzen, kommen sie meist schon nach ein bis zwei Jahren in den Betrieb zurück. Im Betriebsrat wird vermutet, dass dies zum einen eine »finanzielle Entscheidung« ist, aber auch mit den guten Arbeitszeitangeboten für Eltern beim KaDeWe zusammenhängt. Daneben weist die Betriebsratsvorsitzende auf einen zweiten Trend hin: »Es ist in den letzten zwei, drei Jahren ein Bewusstseinswandel – ein zaghafter noch, aber es gibt ihn – zu beobachten. So dass wir auch männliche Kollegen haben, die z. B. Elternzeit genommen haben.«

Einer dieser Väter, der bereits zwei Kinder hat und zurzeit mit seiner Frau das dritte erwartet, nutzt seit einigen Monaten das Arbeitszeitmodell für Eltern mit Kindern unter zehn Jahren aus der BV. Er arbeitet täglich von kurz vor 10.00 Uhr bis 16.10 Uhr und kümmert sich spätnachmittags um seine Kinder, wenn seine Frau noch arbeitet. Allerdings liegt selbst sein bereits vorgezogenes Arbeitsende immer noch zu ungünstig, um die Kinder selbst aus dem privaten Kindergarten abholen zu können, denn »bis 16.00 Uhr, spätestens 16.30 Uhr muss man sie abholen.« In der Frage der Samstagsarbeit hat er mit seinem Abteilungsleiter »lange diskutiert« und schließlich »einen Kompromiss« gefunden. Zwischen Oktober und März arbeitet er an zwei Samstagen pro Monat, zwischen April und September nur an einem Samstag pro Monat. Auch seine Frau muss gelegentlich samstags arbeiten, so dass er seine mit Arbeit belegten Samstage in der Abteilung abstimmen und ggf. mit Kolleg/innen tauschen muss. Diese reagierten auf seine Arbeitszeitverkürzung zunächst etwas verwundert »Ein Mann will das beantragen, oh Wunder!« Inzwischen haben sie Verständnis für seine Entscheidung und unterstützen ihn. Die Verkürzung von Vollzeit auf hohe Teilzeit, die mit dem Arbeitszeitmodell einhergeht, bedeutet für ihn 250 Euro weniger Einkommen im Monat, was aber durch ein erhöhtes Einkommen seiner Frau ausgeglichen wird.

Das in der Betriebsvereinbarung festgelegte Ausnahme-Arbeitszeitmodell mit leicht verkürzten Arbeitszeiten für Eltern mit Kindern bis 16 Jahren sowie für weitere Personengruppen, wird von den KaDeWe-Beschäftigten hingegen seltener genutzt. Es wird eher von älteren Beschäftigten (ab 58 Jahren) oder gesundheitlich Beeinträchtigten in Anspruch genommen – von Beschäftigten mit Pflegeaufgaben oder älteren Kindern jedoch noch nicht so häufig. Auch die in der GBV der Karstadt Warenhaus AG geregelte Familienpause wird bisher ebenfalls nur begrenzt nachgefragt. Aktuell befinden sich unternehmensweit (in allen Warenhäusern der Karstadt Warenhaus AG zusammen) nur knapp 80 Beschäftigte in der Familienpause. Die BR-Vorsitzende Loy führt dies darauf zurück, dass das Angebot unter den Beschäftigten noch nicht so bekannt ist und von den Betriebsräten in den einzelnen Häusern auch »noch nicht so gepusht wird.«

Eine Nutzerin der Familienpause für die Betreuung von Angehörigen berichtet, wie sie sich vor kurzem für ein halbes Jahr freustellen ließ, um die Pflege ihrer Mutter zu übernehmen. Der Pflegebedarf trat plötzlich auf, so dass sie mehr oder weniger »Hals über Kopf« innerhalb weniger Stunden abreisen musste, berichtet sie. »Wir haben dann erstmal ein halbes Jahr vereinbart, weil nicht abzusehen war, wie lange ich Bedarf habe. Man kann ja so einen Sterbeprozess nicht vorausbestimmen.« Die Beantragung und Bewilligung ihrer Freistellung verlief unkompliziert. Sie musste lediglich ein ärztliches Attest über den Zustand ihrer Mutter vorlegen. Loy verweist darauf, dass genau aus diesem Grund in der GBV auch allgemein von »Freistellung für Betreuung« die Rede ist – und nicht ausschließlich von Pflege. »Wenn wir Pflege geschrieben hätten, wäre es gekoppelt gewesen an eine Pflegestufe. Es kann aber auch sein, dass jemand z. B. nach einer Operation betreut werden muss, der dann aber keine Pflegestufe hat.«

In ihrer Abteilung erlebte die Betroffene vor ihrer Abreise nur Unterstützung: »Die Kolleginnen haben mich alle in den Arm genommen und haben mir die Daumen gedrückt. Da war nicht der Anflug einer negativen Reaktion, überhaupt nicht.« Drei Monate später, nach dem Ableben der Mutter, nahm sie ihre Arbeit dann früher als anfänglich erwartet wieder auf. Auch dies verlief ganz unproblematisch, da die GBV eine vorzeitige Rückkehr in das Arbeitsverhältnis erlaubt. »Wir haben extra geschrieben, dass bei ›Wegfall der Erforderlichkeit‹, so haben wir es ausgedrückt,

das ursprüngliche Arbeitsverhältnis in seinem vollen Bestand wieder auflebt«, erläutert Loy. Die betroffene Kollegin empfand es als besonders angenehm, dass sie einerseits kurzfristig aussteigen, andererseits wieder kurzfristig zurückkommen konnte und »dass da keine Steine in den Weg gelegt wurden«. Die BR-Vorsitzende betont darüber hinaus, dass es sich um einen grundlegenden Anspruch der Beschäftigten handelt: »Da muss man eben nicht die Bittstellerrolle einnehmen, sondern sagen: ›Ich habe jetzt eine Situation, in der ich die GBV brauche.«

Probleme bei der Inanspruchnahme der BV bzw. der GBV ergeben sich in der Praxis nur dann, wenn in einer Abteilung mehrere Beschäftigte gleichzeitig verkürzte Arbeitszeitregelungen in Anspruch nehmen möchten. In solchen Fällen »müssen wir als Betriebsrat handeln«, betont Loy. Zusammen mit der Personalleitung wird dann nach einer Lösung gesucht. Diese besteht meist darin, Teilzeitbeschäftigte aus dieser Abteilung vorübergehend in ihrer Arbeitszeitdauer aufzustocken. Trotz aller Erfolge und guter Erfahrungen hat der Betriebsrat des KaDeWe noch eine Reihe von Punkten auf seiner Agenda, die zukünftig verstärkt bearbeitet werden sollen:

- Verbesserte Möglichkeiten für Führungskräfte, die BV und GBV tatsächlich in Anspruch zu nehmen. Wollen Führungskräfte die Arbeitszeitvergünstigungen nutzen, hören sie bisher leider allzu oft: »Teilzeit ist nicht vereinbar mit der Führungsposition!«, berichtet Loy. Es käme immer wieder vor, dass Führungskräfte, die ihre Arbeitszeiten reduzieren, zugleich automatisch abgruppiert werden. »Unsere Führungskräfte haben leider manchmal noch die Mentalität ›Ich will jetzt keinen Ärger‹ und wehren sich nicht so, wie es andere tun«, fasst die BR-Vorsitzende die bisherigen Erfahrungen zusammen.
- Die Beschäftigten zukünftig noch intensiver über das Recht aufklären, auch während der Elternzeit Weiterbildungsangebote wahrzunehmen. Sie sollen stärker motiviert werden, ihre Ansprüche tatsächlich zu nutzen.
- Suche nach besseren Arbeitszeitlösungen für Beschäftigte, die sich in Fort- und Weiterbildung befinden. Ein auf 18.45 Uhr verkürztes Arbeitsende ist für diesen Personenkreis noch immer zu spät, um berufsbegleitende Weiterbildungen zu besuchen.
- Die Info-Briefe, die vom GBR bisher schon zu spezifischen Themen herausgegeben werden (z. B. Notwendigkeit, sich während eines ru-

- henden Arbeitsverhältnisses freiwillig in der Krankenversicherung weiterzuversichern), sollen zukünftig weiter ausgebaut werden.
- Insbesondere die Möglichkeit, eine Familienpause zur Betreuung von Angehörigen nach der GBV nehmen zu können, soll in der nächsten Zeit noch plakativer in der Belegschaft des Unternehmens bekannt gemacht werden.

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Dem Betriebsrat des KaDeWe ist daran gelegen, für typische, immer wiederkehrende Vereinbarkeitsprobleme der Beschäftigten auch grundlegende und geregelte Lösungen per BV anzubieten. »Eine Einzelfallverhandlung ist einfach immer nervig. Es ist besser, man hat einen Grundsatz. In Sonderfällen gehen wir natürlich ins Einzelgespräch«, so die BR-Vorsitzende. Die verbindlichen Regelungen durch GBV und BV geben den Kolleginnen und Kollegen »ein gewisses Vertrauen«, bekräftigt auch Lange. Sie wissen, dass sie sich darauf verlassen können: »Ich komme wieder nach ein, zwei oder drei Jahren und weiß, das sind meine Möglichkeiten.« Gleichzeitig nehmen sich die BR-Mitglieder jeden Einzelfall vor und prüfen, ob den Eltern nach der Rückkehr aus der Elternzeit das verkürzte Arbeitszeitmodell eingeräumt wird und ob dies mit Befristung geschieht, so dass sie nach dieser Zeit automatisch auf ihren Vollzeitarbeitsplatz zurückkehren. »Wir sprechen mit jeder Kollegin und jedem Kollegen, dass das nicht vergessen wird. Wir denken daran, dass es notfalls nachgetragen wird. Das ist uns sehr, sehr wichtig«, beschreibt Lange die alltägliche Praxis.

Wichtig ist dem Betriebsrat, die vorhandene GBV noch besser bekannt zu machen, »weil wir gemerkt haben, es nutzt nichts, einmal eine wunderschöne Präsentation zu machen. Es muss vielmehr ein permanenter Prozess sein«, so Loy. Es sei nicht damit getan, die abgeschlossene GBV »ins Intranet zu stellen oder abzuheften«. Vielmehr gelte es, die Vereinbarung und ihre praktische Umsetzung in den einzelnen Warenhäusern der Karstadt Warenhaus AG mit den jeweils örtlichen Betriebsräten intensiv zu diskutieren. »Das ist ein Prozess, der jetzt auch anläuft. Da ist noch viel Bewusstseinsarbeit nötig.«

Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Hannover

»Eine geschlechtergerechte Gestaltung der Arbeitswelt muss nicht nur auf die Strukturen, sondern auch auf alle Beschäftigten – Frauen und Männer – abzielen!«

1. Die Verwaltung

Die Verwaltung der Stadt Hannover verfügt über gut 9200 Beschäftigte (Stand 2005), etwas mehr als 5000 davon sind Frauen.

Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl liegt bei knapp 28 %. Weibliche Beschäftigte arbeiten zu rund 48 % in Teilzeit, männliche Beschäftigte hingegen nur zu knapp 5 %. Die Zahlen variieren nicht nur nach Geschlecht, sondern auch nach Berufsgruppen. Bei Beamtinnen und weiblichen Angestellten liegt die Teilzeitquote bei ca. 40 %. Im gewerblichen Bereich haben Frauen mit über 70 % die höchste Teilzeitquote. Die niedrigsten Teilzeitquoten finden sich bei den männlichen Beamten (unter 2 %) und bei Männern in gewerblichen Berufen (knapp 3 %). Den höchsten Teilzeitwert unter den Männern weisen die männlichen Angestellten mit 9 % auf. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei fast 45 Jahren.

Liegt der Anteil der weiblichen Führungskräfte (d.h. mit Fachaufsicht über mindestens 3 Arbeitnehmer/innen) im mittleren Dienst noch bei knapp 45 %, fällt er im gehobenen Dienst auf knapp 40 % und beträgt im höheren Dienst nur noch 28 % (Bericht »Personal und Organisation« 2004). Diese Ungleichheiten zu beseitigen ist erklärtes Ziel aller beteiligten Akteure.

Die Stadt Hannover hat eine lange gleichstellungspolitische Tradition. Frauenförderung und Gleichstellung sind fest im Leitbild »Engagiert für Hannover« verankert. Hannover gehört zu den ersten Städten der Bundesrepublik, in der es beispielsweise eine Frauenbeauftragte und einen so genannten Frauenförderplan gab, lange bevor dies gesetzlich vorgeschrieben wurde. 1999 wurden die »Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Hannover« verabschiedet.

2. Die Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern – Inhalt und Entstehung

Die Richtlinien sind bereits die zweiten ihrer Art. Bereits Anfang der 90er Jahre wurde eine erste Gleichstellungsrichtlinie verabschiedet, der ein entsprechender Ratsauftrag vorausging. Dieser Auftrag sah die Erstellung eines Frauenförderplans vor. Die Verantwortlichen in der Verwaltung, insbesondere die erste Frauenbeauftragte der Stadt, sowie die Frauen im Gesamtpersonalrat (GPR) sahen diesen Beschluss einerseits als Meilenstein auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Stadtverwaltung an. Gleichzeitig war es für sie bereits damals von großer Bedeutung, »nicht nur Frauenförderung zu betreiben.« Schon Dr. Ursula Müller hat in ihrer Funktion als erste Frauenbeauftragte immer wieder betont, dass Gleichstellung »nicht nur eine Geschichte ist, bei der nur die Frauen gefördert werden, sondern [...] dass über den Weg auch Männer gefördert werden sollen« erinnert sich Regina Philipp-Kowalke, GPR-Mitglied. Die derzeitige Gleichstellungsbeauftragte Brigitte Vollmer-Schubert sieht sich ganz in dieser Tradition und ergänzt im Interview, dass zudem »die Strukturen verändert werden müssten.« Dementsprechend gliedern sich die Richtlinien auf ihren über 20 Seiten in: a) Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern b) Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Erwerbstätigkeit für Männer und Frauen c) Maßnahmen zur Umsetzung. Es folgt die Darstellung einiger wesentlicher Regelungen (Herunterladen der vollständigen Richtlinien unter www.hannover.de/data/download/r/gleich_richtlinien.pdf).

Die wesentlichen Richtlinien im Überblick:

- In Bereichen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sind *bei Bewerbungen mindestens 50 % weibliche Bewerberinnen* einzuladen. Ebenso sind die Auswahlgremien mindestens zur Hälfte mit Frauen zu besetzen. Ähnliches gilt auch bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen und der Übernahme.
- Im Auswahlverfahren und im Vorstellungsgespräch sind *ausschließlich die Anforderungen des Berufs maßgebend* und bei der Beurteilung sind auch Erfahrungen aus familiärer und sozialer Arbeit einzu-

beziehen (Anmerkung: Mittlerweile sind die Verfahren vollständig standardisiert).

- *Teilzeitbeschäftigten*, die wieder Vollzeit arbeiten wollen, ist nach Möglichkeit ein entsprechender, mindestens *gleichwertiger Arbeitsplatz* – vorübergehend auch außerplanmäßig – zur Verfügung zu stellen.
- *Frauen in unteren Lohngruppen werden unterstützt* und motiviert, sich auf besser entlohnte Stellen zu bewerben.
- Die Ämter und Betriebe untersuchen unter Beteiligung der Frauenbeauftragten und der Personalvertretungen die Arbeitsinhalte und Tätigkeiten in Bereichen mit hohem Frauenanteil und entwickeln arbeitsorganisatorische sowie personalwirtschaftliche *Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen*.
- Neben *speziellen*, auf die Lebenssituationen von Frauen abgestimmten *Fortbildungsveranstaltungen* sind Frauen gezielt von Vorgesetzten zur Teilnahme an Fortbildungen anzusprechen, zu motivieren und zu fördern.
- *Fortbildungsveranstaltungen* sind so durchzuführen, dass Beschäftigte, die Kinder betreuen oder pflegebedürftige Angehörige versorgen, teilnehmen können.
- *Beschäftigte mit Familienaufgaben¹* sind bei ihrer Einstellung bzw. bei Geburt eines Kindes *über die besonderen Angebote der Stadt zu informieren*. Gleiches gilt für Beschäftigte, die einen Antrag auf Beurlaubung aus familiären Gründen stellen, dem grundsätzlich statt zu geben ist.
- Detaillierte *Rückkehrregelungen*, u. a. Fortbildungsangebote zum Wiedereinstieg
- Detaillierte Regelungen zur *Reduzierung der Arbeitszeit* sowie zur *Flexibilisierung* aus familiären Gründen; solchen *Anträgen ist immer zuzustimmen*, die Anträge sind immer befristet.
- Beurlaubungen oder längere Teilzeitbeschäftigungen aus familiären Gründen werden bei der Besetzung von Stellen positiv berücksichtigt.
- Die Richtlinien werden allen Beschäftigten überreicht.

1 Der Familienbegriff ist bei der Stadt Hannover bewusst weit gefasst. So gelten die entsprechenden Regelungen für alle Beschäftigten, die Personen aus ihrer Hausgemeinschaft versorgen.

- Führungskräfte und Ausbilder/innen sind zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zur Umsetzung der Richtlinien verpflichtet.
 - Jede Dienststelle erstellt einen *Stufenplan*. In diesem Plan wird für einen Zeitraum von sechs Jahren festgelegt, wie die Unterrepräsentanz von Frauen beseitigt werden soll. Dieser Stufenplan ist alle zwei Jahre fortzuschreiben. An der Entwicklung des Plans sind die örtlichen Personalräte und Frauenbeauftragte zu beteiligen.
-

Die Richtlinien zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Stadtverwaltung der Landeshauptstadt Hannover stellen einen wesentlichen Baustein in der Gleichstellungspolitik der Stadtverwaltung Hannover dar.

3. Gelebte Praxis heute

Die Richtlinien geben ihrem Namen entsprechend die Richtung vor. Sie können quasi als Leitplanken der tatsächlichen Politik verstanden werden. Für ihre Umsetzung existiert in Hannover eine Vielzahl weiterer Vereinbarungen und Maßnahmen, die die jeweiligen Richtlinien für die tagtägliche Arbeit konkretisieren. Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit stellt die Dienstvereinbarung »Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf« dar, die die Ausgestaltung von Teleheimarbeitsplätzen regelt. Eine solche Ergänzung ist auch die detaillierte Vereinbarung zum Thema Teilzeit. Diese informiert, klärt auf und wirbt für Führungspositionen in Teilzeit. Auch der Leitfaden zur Stellenbesetzung, der klare Regeln für die Stellenbesetzungen in einem sehr transparenten Verfahren enthält, stellt eine weitere Konkretisierung dar.

In all diesen Papieren sind – im besten Sinne von Gender Mainstreaming – gleichstellungsrelevante Aspekte eingearbeitet und berücksichtigt. So konnten für die Praxis Erfolg versprechende Strukturen geschaffen werden. Auf der Basis dieser Strukturen können die einzelnen Akteure operieren und daran ihr Handeln ausrichten. Zusätzlich erhebt die Stadtverwaltung seit mehreren Jahren detaillierte, geschlechterdifferenzierte Strukturdaten hinsichtlich der Beschäftigten. Diese Daten werden einmal pro Jahr aktualisiert und enthalten Informationen zu Alter, Sta-

tus, Stellenfunktion, Vergütungsstruktur und Besoldungsgruppen sowie Mehrarbeit, Fort- und Weiterbildung etc. Mit Hilfe dieser Zahlen kann sehr konkret analysiert werden, wo es wesentliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der Beschäftigtenstruktur gibt, wo entsprechend gegengesteuert werden muss und ob die getroffenen Maßnahmen Wirkung zeigen oder nicht.

Strukturvorgaben plus detaillierte Datenlage ergeben in der Praxis einen bunten Mix an gleichstellungsorientierten und vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen und Möglichkeiten, von denen hier nur exemplarisch berichtet werden kann:

Die Gleichstellungsbeauftragte Vollmer-Schubert und die zuständige Personalverantwortliche Diers berichten nicht ohne Stolz, dass es z. B. trotz Verwaltungsreform und Haushaltskonsolidierung mittels der Stufenpläne gelungen sei, »dass wir jetzt mehr Frauen haben – nicht nur absolut, sondern auch prozentual«, während in anderen Kommunen der Anteil der weiblichen Beschäftigten geschrumpft ist: »Das ist einmalig in ganz Niedersachsen!«

Ähnliches können die Verantwortlichen auch von der Personalentwicklung bei den Führungskräften berichten: »Wir haben zwar Führungspositionen abgebaut, aber die Anzahl von Frauen ist nicht in gleichem Maße zurückgegangen, sondern eher im Gegenteil: Die Frauenquote dort ist gestiegen [...]. Daraus kann man durchaus den Schluss ziehen, dass die Maßnahmen gewirkt haben«, resümiert Philipp-Kowalke stellvertretend für den GPR.

Dass Frauenförderung und Gleichstellung auch finanzieller Ressourcen bedarf, darin waren sich Gleichstellungsbeauftragte, Personalrat und Personalverwaltung einig. Nachdem sie den Rat der Stadt davon überzeugt hatten, setzte dieser einen entsprechenden Beschluss durch. Mittlerweile steht 1 % der Personalkosten für Frauenförderung zur Verfügung. Dies klingt zunächst wenig, aber »dies sind insgesamt vier Millionen Euro pro Jahr, davon 1,1 Millionen zentral für zusätzliche Maßnahmen, die nicht geplant sind, [...] der Rest für die Fachbereiche«, berichtet Diers aus dem Personalamt. Mit diesen Geldern können beispielsweise Teilzeitstellen aus familiären Gründen zu Vollzeitstellen aufgestockt werden, wenn die jeweilige Beschäftigte dies wünscht.

Neben den finanziellen Hilfsmitteln existieren in der Stadtverwaltung weitere Instrumente für die Umsetzung einer geschlechtergerechten

Arbeitswelt. Ein wichtiges Instrument ist die Möglichkeit der Einflussnahme beispielsweise bei Stellenbesetzungen oder Beförderungsverfahren. Gerade in den ersten Jahren der Umsetzung kam es häufiger vor, dass die lokale Frauen- oder die Gleichstellungsbeauftragte in einem solchen Verfahren widersprach und/oder der Personalrat die Entscheidung abgelehnt hat. Vollmer-Schubert erinnert sich: »Am Anfang gab es immer die gleiche Auseinandersetzung: Es hieß dann ›Ja, die beiden sind gleich, aber der Bewerber hat sich vielleicht einen Tick besser ausgedrückt als sie.« Ich habe dann einen Widerspruch geschrieben [...] und nach 14 Tagen wurde noch einmal neu eine Entscheidung getroffen. Gut war in dem Zusammenhang immer, dass sich der GPR eingeklinkt hat. Die Frauenbeauftragte kann zwar Stellungnahmen schreiben, aber der GPR kann ablehnen. Das ist ein wesentlicher Punkt.« So wurden meist Kompromisse gefunden, die allen Beteiligten tragfähig erschienen.

Es gibt neben den geschilderten Maßnahmen selbstverständlich auch diverse Möglichkeiten für die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit in Dauer, Lage und Verteilung an die jeweiligen (familiären) Bedürfnisse anzupassen. »Unsere Konten ermöglichen ein Über- und Unterschreiten von jeweils einer persönlichen Wochenarbeitszeit [...]. Das ist aber nur die eine Geschichte. Daneben steht in der entsprechenden Dienstvereinbarung, dass in Bezug auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit aus familiären Gründen alles möglich ist [...], dass man z. B. 20 Stunden arbeitet und das nicht automatisch heißt, an fünf Tagen vier Stunden, sondern dass das auch ganz anders verteilt werden kann, nicht nur innerhalb der Woche, sondern auch innerhalb des Monats; oder dass man Vollzeit arbeitet und trotzdem immer einen Tag in einer Woche frei hat und an den anderen Tagen zehn Stunden arbeitet; bis dahin, dass wir es Menschen mit Familienaufgaben ermöglichen, auch Telearbeit zu machen«, erläutert Philipp-Kowalke die bestehende Vielfalt bei der Arbeitszeitgestaltung.

Darüber hinaus haben die Beschäftigten der Landeshauptstadt beispielsweise die Möglichkeit, die städtischen Kinderbetreuungseinrichtungen zu nutzen, wo sie bei der Vergabe von Plätzen bevorzugt behandelt werden. In Notfällen können die Kinder auch mal mit auf die Dienststelle genommen werden.

Die Stadtverwaltung beteiligt sich darüber hinaus immer wieder an Projekten, bei denen es darum geht, die eigenen Strukturen und das eigene

gleichstellungspolitische Handeln offen zu legen und kritisch zu hinterfragen. Zum Teil in Form von Kooperationen mit Universitäten oder durch Beteiligung an Zertifizierungs- und Auditierungsverfahren. So hat sich die Stadt erfolgreich beim Total E-Quality und 2006 auch beim Audit Beruf und Familie beteiligt. Eine erneute Auditierung werde derzeit aber nicht angestrebt: »Wenn man nichts hat, ist es ganz gut, weil man dadurch prozessbegleitet wird [...]. Im Moment sehe ich nicht die wichtige Notwendigkeit dafür. Wenn hier alles stagnieren würde, wäre ich sehr, sehr dafür, das zu machen, weil es immer wieder einen Druck gibt, den man braucht«, so die Sicht der Gleichstellungsbeauftragten.

Die Gleichstellungsbeauftragte sowie die beiden Vertreterinnen des GPR und der Personalverwaltung können noch auf viele weitere positive Entwicklungen verweisen. Dennoch sehen sie auch Missstände. Nicht immer würden alle Maßnahmen in allen Fachbereichen gleichermaßen umgesetzt und genutzt. Dies liegt ihres Erachtens an der jeweiligen Kultur, mitunter aber auch an den entsprechenden Führungskräften. Immer wieder wirken die konkreten Rahmenbedingungen wie Kundennachfrage oder Öffnungszeiten hinderlich.

Auch wenn die Stadtverwaltung Hannover in Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsfragen bereits recht gut dasteht, haben die Verantwortlichen nicht das Gefühl, am Ende ihrer Bemühungen angekommen zu sein. Für die Zukunft sehen sie sich auf der strukturellen Ebene mit ihren Richtlinien als Handlungsbasis gut aufgestellt. Gestaltungsbedarf sehen sie aber dennoch in der konkreten Umsetzung. Hier gilt es für die weitere Arbeit nach Umsetzungsdefiziten zu forschen. Diers beschreibt dies folgendermaßen. »Das sind einzelne Punkte – kleine Bröckchen, aber auch noch ganz harte kleine Granitsteinchen. Das ist nicht das große Ganze.« Ein konkreter Punkt ist für die Personalratsvertreterin derzeit das Thema Gesundheit und Gesundheitsmanagement: »Dass Gesundheitsprojekte unter dem Aspekt Gender Mainstreaming gesehen werden, da sind wir erst am Anfang.« Die Gleichstellungsbeauftragte Vollmer-Schubert hat sich u. a. zum Ziel gesetzt, zukünftig Männer und männliche Führungskräfte stärker anzusprechen. Die Personalverantwortliche Diers aus der Verwaltung erachtet das Thema Frauen in technischen Berufen als wichtig: »In bestimmten Ausbildungsberufen, gerade im Technikbereich, in der Informations- und Kommunikationstechno-

logie, wo die Gewinnung schwierig ist, muss mehr getan werden [...]. Das sind Punkte, an denen man immer dran bleiben muss, sonst rutscht das wieder weg.«

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Aus Sicht der Beteiligten lassen sich vier wesentliche Erfolgskriterien ausmachen, die sich wechselseitig bedingen und in ihrer Wirkung verstärken:

1. Die größte Wirkung wird der konsequenten Gleichstellungspolitik zugeschrieben. Sie zielt sowohl auf die Strukturen als auch auf beide Geschlechter ab: »Es war schon immer klar: Wenn es darum geht, Gleichstellung herzustellen, reicht es nicht aus, nur Frauen zu fördern [...]. Es müssen gleichzeitig Männer gefördert werden. Auf anderen Ebenen, bei anderen Themen, aber das muss gleichzeitig passieren«, so GPR-Mitglied Philipp-Kowalke stellvertretend. Die Gleichstellungsbeauftragte ergänzt: »Wichtig ist, dass das Thema Frauenförderung nicht als zusätzliches Thema auftauchen darf. Vielmehr muss versucht werden, Gleichstellung in die Strukturen der Personal- und Organisationsentwicklung einzubauen [...]. Darum geht es: Strukturen zu verändern.«
2. Die gute Kooperation zwischen den zentralen Akteuren ist der zweite wesentliche Faktor. Zu den zentralen Akteuren zählen die Gleichstellungsbeauftragte und die lokalen Frauenbeauftragten, der (Gesamt-)Personalrat sowie die Personalverwaltung. Für die Gleichstellungsbeauftragte war das reibungslose und nicht durch Revierkämpfe beeinträchtigte Miteinander ein wesentlicher Grund, ihre Stelle überhaupt anzunehmen: »Das ist eine der Sachen, die die Stadt von vielen anderen Kommunen unterscheidet. Es gab immer schon eine sehr enge Zusammenarbeit vom Personalrat mit dem Fachbereich Personal und dem Gleichstellungsbüro, so dass wir immer gleich auf verschiedenen Ebenen die Sachen vorantreiben konnten.« In der Praxis ist dieses reibungslose Miteinander beispielsweise daran zu erkennen, dass bei vielen Maßnahmen niemand mehr so genau weiß, von wem die Ursprungsidee stammt und wer die treibende Kraft war.

3. Ein weiterer bedeutsamer Erfolgsfaktor ist das Verständnis des Themas als Querschnittsthema, welches von Beginn an bei den höchsten Führungskräften Unterstützung fand. Bei der Stadtverwaltung Hannover waren dies die Personalamtsleiter sowie die erste Frauenbeauftragte der Stadt. Alle Beteiligten sind sich einig: »Wenn das andere Personen gewesen wären, dann hätte das vielleicht auch anders ausgesehen.«
4. Und zu guter Letzt ist eine gleichstellungsorientierte Kultur entscheidend, die im Laufe der Zeit langsam gewachsen ist und die die Leute aufgrund der langen Zeit bereits verinnerlicht haben. »Ich glaube, da wir die Richtlinien schon über viele Jahre haben, ist vieles schon ins alltägliche Handeln übergegangen, ohne dass die einzelnen Leute sagen können, das steht aber in 5.1 der Gleichstellungsrichtlinien«, so die GPR-Vertreterin. Nur noch im Einzelfall muss noch auf die jeweiligen Strukturen und Verordnungen verwiesen werden. Die Gleichstellungsbeauftragte beschreibt dies so: »Die Anerkennungskultur ist mittlerweile groß. Die Beschäftigten sagen sich, die Richtlinie ist wichtig und man muss umsetzen, was darin steht!«

Deutsches Elektronen-Synchrotron DESY (Hamburg)

»Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie deren gelebte Praxis im Betrieb sind ein ständiger Prozess, der der kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf.«

1. Darstellung des Betriebs

Das Forschungszentrum DESY ist eines der weltweit führenden Forschungszentren für naturwissenschaftliche Grundlagenforschung mit den Schwerpunkten Entwicklung, Bau und Betrieb von Beschleunigeranlagen, Teilchenphysik und Forschung mit Photonen. DESY ist eines von insgesamt 15 Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft. Organisiert ist DESY als eine Stiftung bürgerlichen Rechts. Das Forschungszentrum hat zwei Standorte, einen in Hamburg und einen in Zeuthen (Brandenburg). Der Finanzetat 2007 betrug ca. 176 Millionen Euro, die zu 90 % vom Bund und zu 10 % von den betroffenen Bundesländern gestellt werden. Das Gros (ca. 160 Millionen Euro) entfällt dabei auf den Standort Hamburg. Hinzu kommen Sondermittel zur Realisierung der großen Projekte.

Zurzeit beschäftigt DESY rund 1900 Mitarbeiter/innen, davon etwas mehr als 200 am Standort Zeuthen. Der Frauenanteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl liegt bei etwa 25 %. In der Verwaltung arbeiten rund 580 Beschäftigte, ebenso viele sind als Techniker/innen beschäftigt. Als Wissenschaftler/innen arbeiten gut 600 Personen, der Rest der Beschäftigten verteilt sich auf Auszubildende, Praktikant/innen und studentische Hilfskräfte. Hinzu kommt ein relativ hoher Anteil an ausländischen Gastwissenschaftler/innen aus unterschiedlichen Ländern.

Bei DESY werden die Belange der Chancengleichheit sowohl von einer Gleichstellungsbeauftragten als auch von der Frauenvertretung vertreten. Beide werden für eine Amtsperiode von vier Jahren gewählt. Es gibt fünf unterschiedliche Kandidaturbereiche für die Frauenvertretung: Technik, Verwaltung, Wissenschaft, Standort Zeuthen und Gäste. So wird gewährleistet, dass aus jedem Bereich die Interessen und die jewei-

ligen Besonderheiten berücksichtigt werden. Für jeden der fünf Bereiche werden eine Vertreterin und eine Stellvertreterin gewählt. Die Gleichstellungsbeauftragte ist Ansprechpartnerin für die Chancengleichheit bei DESY. »Gleichzeitig vertritt sie die Frauenvertretung nach außen und führt deren Geschäfte«, so Frau Faverot-Spengler, derzeitige Gleichstellungsbeauftragte bei DESY.

2. Geltende Rahmenbedingungen

Auf der Grundlage des Bundesgleichstellungsgesetzes (BGleiG) und der Ausführungsvereinbarung zur Rahmenvereinbarung Forschungsförderung über die Gleichstellung von Frauen und Männern bei der gemeinsamen Forschungsförderung (Ausführungsvereinbarung Gleichstellung – AV-Glei) hat das Direktorium 2005 die dort festgeschriebenen Grundsätze durch eine DESY-spezifische Ausführungsvereinbarung betrieblich umgesetzt.

Der erste Ansatz hin zu einer Betriebsvereinbarung Chancengleichheit war eine »von Direktorium und Betriebsrat 1997 unterschriebene gemeinsame Erklärung, in der wichtige Grundsätze der Chancengleichheit in den Einstellungsverfahren definiert wurden«, erklärt das Direktorium den Entstehungsprozess.

Seit dem Jahr 1999 besteht bei DESY eine »Gesamtbetriebsvereinbarung zur Chancengleichheit von Frauen bei DESY«. Diese wurde im Jahr 2005 und zuletzt im Jahr 2007 aktualisiert. Die derzeit gültige Vereinbarung soll ein Hilfswerk zur Erreichung der Gleichstellung der Geschlechter sein. Die Verwirklichung stellt eine große Herausforderung dar, weil Berufe in den naturwissenschaftlichen und technischen Bereichen nach wie vor überwiegend von Männern ausgeübt werden. »Dementsprechend besteht bei DESY eine etwas andere Gleichstellungskultur als beispielsweise im öffentlichen Dienst«, so der Betriebsrat. In der Präambel wird dementsprechend explizit formuliert, dass Frauen vor allem im wissenschaftlichen und technischen Bereich und in den höher qualifizierten Funktionen zu fördern seien. In allen Hierarchiestufen wird ein Frauenanteil angestrebt, der dem Anteil der jeweils vorangehenden Qualifikationsstufe oder des entsprechenden Ausbildungsgangs entspricht.

Die aktuelle GBV definiert die Gremien der Chancengleichheit: Gleichstellungsbeauftragte, Stellvertretende Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauensfrau und Frauenvertretung. Neu ist die Funktion der Vertrauensfrau, die als Ansprechpartnerin für die weiblichen Beschäftigten am Standort in Zeuthen fungiert und dort die Funktion der Gleichstellungsbeauftragten wahrnimmt. Für diese Aufgabe ist sie zu 20 % freigestellt. Die Vereinbarung legt deren jeweilige Aufgaben und Pflichten sowie auch Möglichkeiten und Rechte fest und bestimmt das Wahlverfahren. Anfang 2008 wurde eine neue Wahlordnung auf Grundlage der neuen GBV unterschrieben: In getrennten Listen werden in einem Turnus von vier Jahren die Gleichstellungsbeauftragte, ihre Stellvertreterin, die Vertrauensfrau in Zeuthen und das Gremium der Frauenvertretung mit ihren fünf beschriebenen Kandidaturbereichen gewählt.

Die konkrete Gleichstellungspolitik des Unternehmens ist im Personalentwicklungsplan festgehalten. Die erste Version des Personalentwicklungsplans wurde 2001 unterschrieben. In den letzten Jahren wurde er aufgrund von gesammelten Erfahrungen aus der gelebten betrieblichen Praxis entsprechend ergänzt und überarbeitet.

Die wesentlichen Maßnahmen und Ziele des Personalentwicklungsplans im Überblick:

- Frauenförderung bei *Neueinstellungen*, insbesondere für technische Berufe, Wissenschaftlerinnen und Führungspositionen
- *Förderung* von weiblichen Beschäftigten *in technischen und administrativen bzw. nichtwissenschaftlichen Berufen*, andererseits spezifische Maßnahmen für Wissenschaftlerinnen
- Ein *Qualifikations- und Benachteiligungsverbot* bei der Beurteilung von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen
- Familiengerechte *Arbeitszeiten* und Rahmenbedingungen
- Benachteiligungsverbot bei *Teilzeitbeschäftigung*
- Jährliche *geschlechterdifferenzierte Analyse* der Beschäftigtensituation nach einer Vielzahl von Kategorien (Arbeitszeit, Entlohnung, Berufsgruppen etc.)
- *Zielvorgaben* über die gleichstellungspolitischen Ziele für den vereinbarten Zeitraum, insbesondere eine *Erhöhung des Frauenanteils*

- speziell in den Gremien und in den Führungspositionen sowie eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Schaffung eines für *Chancengleichheit* günstigen Klimas
-

Die Erstellung des Personalentwicklungsplans ist eine gemeinsame Aufgabe des Direktoriums und der Gleichstellungsbeauftragten in Abstimmung mit der Frauenvertretung und dem GBR. Die Mitglieder des Gleichstellungsausschusses des Betriebsrats betonen, »dass die Praxiserfahrungen der letzten Jahre bei der Erarbeitung des Plans wesentlichen Einfluss hatten.« Laut der Gleichstellungsbeauftragten waren die Betriebsvereinbarung und die betriebliche Ausführungsvereinbarung im Sinne einer Selbstverpflichtung ein wichtiger Ausgangspunkt, von dem aus die Entwicklung und Erarbeitung weiterer Maßnahmen des Plans erfolgen konnten.

Hervorzuheben ist, dass der Personalentwicklungsplan für alle DESY-Beschäftigten sowohl bei nicht befristeten als auch bei befristeten Verträgen gilt. Seine personelle Reichweite ist damit sehr hoch und umfasst auch die ausländischen Gastwissenschaftler/innen.

Auch wenn der Personalentwicklungsplan seine volle Tragweite vermutlich noch nicht entwickelt hat, so wurde mit ihm dennoch ein zentrales Instrument für die Gleichstellungspolitik bei DESY geschaffen. Der Personalentwicklungsplan wird auch künftig regelmäßig evaluiert und angepasst.

3. Gelebte Praxis heute

Die Gleichstellungsbeauftragte hat bei ihrem Bemühen um eine gleichstellungsorientierte und familiensensible Arbeitswelt eine besondere Partnerin an ihrer Seite, die es in anderen Einrichtungen so nicht gibt – die Frauenvertretung. Sie ging Ende der 90er Jahre aus einer freiwilligen Initiative der weiblichen Beschäftigten (Frauen im DESY – FID) hervor. Die Frauenvertretung arbeitet sowohl mit der Gleichstellungsbeauftragten als auch mit dem Betriebsrat zusammen. Sie tagt einmal monatlich. Die Gleichstellungsbeauftragte ist selbst Mitglied dieses Gremiums, dessen Sitzungen sie leitet.

Die Zusammenarbeit zwischen der Gleichstellungsbeauftragten und der Frauenvertretung ist sehr eng. Die Frauenvertretung unterstützt und berät die Gleichstellungsbeauftragte. Sowohl Gleichstellungsbeauftragte als auch Frauenvertretung werden von allen weiblichen Beschäftigten, die Vertrauensfrau von den weiblichen Beschäftigten des Standorts Zeuthen gewählt.

Aufgabe der Frauenvertretung ist u. a., die Gleichstellungsbeauftragte in Bewerbungsgesprächen zu vertreten, wenn es erforderlich ist, dass eine weibliche Beschäftigte mit entsprechender Fachqualifikation die Gespräche begleitet. Diese Aufgabe wird von den Mitgliedern der Frauenvertretung selbst oder stellvertretend von anderen Arbeitnehmerinnen übernommen. Die Frauenvertretung begrüßt diese Vorgehensweise, denn »diese Fachfrauen wissen in ihren Arbeitsbereichen mehr über fachliche und bereichsspezifische Entwicklungen und können damit den Bewerberinnen ggf. besser zur Seite stehen.« Mittlerweile sind bei DESY über 60 Fachfrauen an Einstellungsverfahren beteiligt.

Ursprünglich musste die Frauenvertretung vollständig besetzt sein. Im Laufe der Jahre hat sich dies aus verschiedenen Gründen als schwierig erwiesen, so dass inzwischen die Regelung gilt: Es muss sichergestellt werden, dass die Frauenvertretung mindestens aus drei Mitgliedern besteht, und dass beide Standorte von DESY und sowohl der wissenschaftliche als auch der nicht wissenschaftliche Bereich vertreten sind.

Die letzten Aktualisierungen der Regelwerke dienen in erster Linie der Anpassung an die Realität, sind sich das Direktorium und der Betriebsrat einig: »Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie deren gelebte Praxis im Betrieb sind ein ständiger Prozess, der der kontinuierlichen Weiterentwicklung bedarf.« Die weiblichen Beschäftigten bei DESY haben verschiedene Bedürfnisse und Anforderungen an ihre berufliche und familiäre Entwicklung, daher gilt es, die Handlungsmöglichkeiten daran anzupassen.

Das größte konkrete Vereinbarkeitsprojekt ist sicherlich die Kinderbetreuung. Die von DESY unterstützte Kinderbetreuungseinrichtung hat im Januar 2004 als Betriebskindergarten ihre Türen geöffnet. Eine Maßnahme, um die ein Arbeitskreis der Frauenvertretung monatelang gekämpft hat.

»Es hat sich recht schnell gezeigt, dass die ursprüngliche Betreuung von 20 Kindern für halbe Tage nicht dem Bedarf entsprach«, erklärt die

Gleichstellungsbeauftragte Faverot-Spengler. Mittlerweile wurde das Betreuungsangebot ausgedehnt. Auf dem DESY-Betriebsgelände gibt es nun einen öffentlichen Kindergarten eines von der Stadt geförderten Trägers, der eine Ganztagsbetreuung bis zehn Stunden am Tag für eine Gruppe von insgesamt 50 Kindern ab einem Alter von einem Jahr gewährleistet. Die Einrichtung besteht aus Krippe, Elementarbereich und Hort. Das Betreuungskonzept ist auf die Beschäftigtenstruktur von DESY ausgerichtet und beabsichtigt die Integration von Kindern aus ganz verschiedenen Nationen und Kulturen u.a. durch eine gemeinsame Sprache (Englisch). Auch das Heranführen der Kinder an Naturwissenschaften, Technik sowie Forschung durch ein darauf abgestimmtes Betreuungsangebot ist dem Einfluss von DESY zu verdanken. DESY selbst stellt weiterhin die Räumlichkeiten zur Verfügung, welche durch den Träger angemietet werden.

Betriebsrat und Gleichstellungsbeauftragte sind sich sicher, dass man mit der Ganztagsbetreuung bei DESY der Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen großen Schritt näher gekommen ist.

4. Voraussetzungen für den Erfolg

Erfolgsfaktoren sind sicherlich die Zusammenarbeit zweier Gremien, der Gleichstellungsbeauftragten und der Frauenvertretung, sowie die kontinuierliche Unterstützung durch die Fachfrauen. Die Gleichstellungsbeauftragte arbeitet dabei auf der einen Seite als Ansprechpartnerin des Direktoriums. Auf der anderen Seite kooperiert sie eng mit der Frauenvertretung, welche wiederum eng mit dem Betriebsrat zusammenarbeitet.

Dass die Zusammenarbeit in diesem Geflecht nicht immer spannungsfrei vonstatten geht, bestätigen alle Beteiligten. Dennoch – so die Meinung der Interviewten – führte die Einrichtung einer Frauenvertretung in Ergänzung zur Gleichstellungsbeauftragten und die dadurch geschaffene Kompetenzverteilung zu einer erleichterten Arbeit im Bereich der Gleichstellungs- und Vereinbarkeitspolitik bei DESY.

Auch Betriebsrat und Direktorium sind, trotz zum Teil unterschiedlicher Vorstellungen über die Umsetzung, von der Notwendigkeit einer effektiven Vereinbarkeits- und Gleichstellungspolitik überzeugt. So

wurde die GBV Chancengleichheit von Vertreter/innen des Direktoriums und des Gesamtbetriebrats gemeinsam erarbeitet. Gesetzliche Vorgaben seien immer die Grundvoraussetzung auf dem Weg zu einer solchen Betriebspolitik, so die Gleichstellungsbeauftragte. Gemäß der AV-Glei müssen demnach beispielsweise alle Großforschungseinrichtungen eine Gleichstellungsbeauftragte bestellen.

Maßgeblich für die Umsetzung einer solchen Politik in den betrieblichen Alltag ist eine gute und offene Kommunikation. Durch sie können in der Sache konstruktive und innovative Lösungen gefunden werden.

IKEA Deutschland Verkaufs-GmbH & Co. Einrichtung-KG (Niederlassung Köln)

»Vielleicht wenn es eine andere Förderung gäbe, käme man auch wieder auf den Gedanken, Kinder in die Welt zu setzen.«

1. Der Betrieb

Das IKEA Einrichtungshaus in Köln ist eine von derzeit 41 IKEA-Filialen in Deutschland. Es gehört zur ältesten Gruppe von IKEA-Häusern, die bereits vor 30 Jahren in Deutschland eröffnet wurden. Bei IKEA Köln werden rund 500 Personen beschäftigt, davon etwa 60 % in Teilzeit. Die Gesamtbeschäftigtenzahl von IKEA Deutschland beträgt 13 500. Sowohl der Anteil der Teilzeitbeschäftigten als auch der befristet Beschäftigten hat in den letzten Jahren insgesamt bei IKEA eher zugenommen.

IKEA Köln hat täglich von 9.30 Uhr bis 20.00 Uhr geöffnet. Ein großer Teil der Arbeitnehmer/innen arbeitet nicht im Verkauf, sondern in Bereichen wie Marketing, Warenannahme/-versorgung oder Logistik. In diesen Bereichen beginnen die Arbeitszeiten der Beschäftigten zum Teil bereits um 4.00 Uhr bzw. um 6.00 Uhr morgens. Die Arbeitszeiten der Beschäftigten sind im Rahmen eines Jahresdienstplanes langfristig für ein Jahr im Voraus festgelegt. Allerdings kann es hierbei noch zu kurzfristigen Arbeitszeitanpassungen kommen, so dass die Arbeitszeiten in Köln, wie in vielen anderen IKEA-Filialen auch, letztlich für fünf Wochen im Voraus definitiv feststehen. »Also vier Wochen vorher muss die jeweilige Woche geplant sein. Mitte August erfährst du dann, wie du Ende September arbeitest«, erklärt GBR-Vorsitzender Gerhard Reißig. Zu jeder noch kurzfristigeren Arbeitszeitänderung muss der/die betroffene Beschäftigte im Einzelfall zustimmen: »Wenn Beschäftigte ›Nein‹ sagen, bleibt es bei der alten Arbeitszeit.«

Bei IKEA Deutschland insgesamt liegt der Frauenanteil bei 70 %. Mit einem Frauenanteil von 60 % ist auch bei IKEA Köln die Mehrzahl der Beschäftigten weiblich. Der Großteil der dort Beschäftigten hat keine Kinder oder bereits Kinder im Teenageralter. Der Kreis von Eltern mit

jüngeren Kindern fällt daher unter den Beschäftigten in Köln eher klein aus.

Der elfköpfige Betriebsrat von IKEA Köln setzt sich aus sechs Frauen und fünf Männern zusammen. Die BR-Vorsitzende und ihre ebenfalls weibliche Stellvertreterin sind komplett freigestellt, andere Mitglieder des Gremiums haben eine Teilfreistellung. Eine BR-Kollegin aus der IKEA-Filiale Köln ist zugleich Mitglied im 40-köpfigen GBR von IKEA Deutschland. Dieser setzt sich aus BR-Mitgliedern der einzelnen IKEA Filialen zusammen (je ein Mitglied pro Filiale) und tagt alle zwei Monate.

2. Die Gesamtbetriebsvereinbarung – Inhalt und Entstehung

Die Gesamtbetriebsvereinbarung »Familie und Beruf« (2000) entstand vor dem Hintergrund, dass viele der bei IKEA beschäftigten Frauen nach der Elternzeit Schwierigkeiten mit ihrem beruflichen Wiedereinstieg hatten. So waren z. B. häufig keine passenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten im lokalen Umfeld vorhanden, die zu den vom Betrieb angebotenen Arbeitszeitmodellen gepasst hätten. Hinzu kam, dass auch Führungskräfte zunehmend mehr Interesse an verbesserten Teilzeitmöglichkeiten hatten.

Der GBR von IKEA Deutschland übergab daher 1998 seinem »Ausschuss für Chancengleichheit von Frauen und Männern« die Aufgabe, eine entsprechende GBV zu entwickeln. Auch die Gesamtschwerbehindertenvertretung wurde damals in die Erarbeitung der Inhalte einbezogen. Der ganze Prozess wurde von der damaligen Personalchefin von IKEA Deutschland sehr unterstützt, so dass der vorliegende Entwurf dann im Jahr 2000 von beiden Seiten »ziemlich zügig« unterschrieben wurde, erinnert sich Reißig.

Ziel der GBV ist es, die Vereinbarkeitmöglichkeiten der Beschäftigten mit Kindern zu verbessern. Anspruchsberechtigt sind jene von ihnen, die seit mindestens zwei Jahren im Unternehmen tätig sind.

Die Regelungen/Maßnahmen der GBV im Überblick:

- Möglichkeit eines *dreijährigen, unbezahlten Elternurlaubs*. Während dieser Zeit ruht das Arbeitsverhältnis.
 - Der Elternurlaub kann in bis zu *drei Abschnitten* bis zur *Vollendung des 14. Lebensjahres* des Kindes genommen werden. Jeder Teilabschnitt muss mindestens sechs Monate umfassen (begründete Ausnahmen sind möglich).
 - Es besteht die Möglichkeit, anstelle einer vollen auch eine *Teilbeurlaubung (=Teilzeit)* in Anspruch zu nehmen.
 - Die Beantragung muss *mindestens 3 Monate im Voraus* erfolgen. Dabei sind Beginn und Ende des Elternurlaubs festzulegen (Verkürzung/Verlängerung ist möglich).
 - Mitarbeiter/innen in Elternurlaub werden bei der *Besetzung von Teilzeitbeschäftigungen bevorzugt* berücksichtigt.
 - Kostenfreie Teilnahme an *betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen* während des Elternurlaubs. Organisation und Kostenübernahme der *Kinderbetreuung* erfolgt während der Weiterbildung durch IKEA.
 - Die Rückkehr aus dem Elternurlaub erfolgt auf einen *vergleichbaren Arbeitsplatz* bei gleichen Bezügen.
 - Möglichkeit, sich bis zu 4 Wochen pro Kalenderjahr unbezahlt freistellen zu lassen, um erkrankte *Angehörige zu pflegen* (Verlängerung ist möglich). Verfahren analog zum Elternurlaub.
 - Selbstverpflichtung, bei der *Arbeitszeitgestaltung* auf die *familiären Verpflichtungen* von Eltern und Pflegenden Rücksicht zu nehmen (soweit es betriebliche Belange zulassen).
-

Über die Regelungen der GBV hinaus beginnt IKEA Deutschland damit, betrieblich unterstützte Kinderbetreuungsangebote für die Kinder der Beschäftigten anzubieten. IKEA Ludwigsburg beteiligt sich etwa zusammen mit anderen Unternehmen am Ganztagskindergarten Takatukaland. Kinder von IKEA-Beschäftigten, die zwischen acht Wochen und sechs Jahren alt sind, können dort montags bis samstags bis 21.00 Uhr betreut werden. »Das macht man dort als Test. Ich denke aber schon, dass es die Intention von IKEA ist, das irgendwann flächendeckend anzubieten«, resümiert die Kölner BR-Vorsitzende Melanie Schavoir. Die

Eröffnung eines zweiten betrieblichen Kindergartens ist bereits für IKEA Dresden geplant.

Bei IKEA Köln haben die Beschäftigten bisher nur die Möglichkeit, die Vermittlungsleistungen der Familienservice GmbH in Anspruch zu nehmen, die so genannte Notmütter oder Babysitter vermittelt oder bei der Suche nach geeigneten Kinderbetreuungsangeboten im Umfeld behilflich ist. Die Vermittlungskosten werden von IKEA übernommen, die Betreuungsleistung bezahlen die Beschäftigten selbst, z. B. für eine Notmutter ca. 8 Euro pro Stunde.

Darüber hinaus gibt es bei IKEA Köln einen Sozialfonds, der von den Beschäftigten selbst organisiert wird und aus dem erkrankte oder bedürftige Kolleg/innen Zuschüsse etwa für Arznei- oder Hilfsmittel beziehen können. Das Kollegium von IKEA Köln zahlt auf freiwilliger Basis monatlich in diesen Fonds ein (Mindestbeitrag 3 Euro/Monat). Hinzu kommen gelegentlich Beiträge von Sponsoren oder auch vom Arbeitgeber, allerdings »keine feste oder regelmäßige finanzielle Unterstützung«, bedauert ein BR-Mitglied aus Köln.

3. Gelebte Praxis heute

Nach übereinstimmender Einschätzung von Betriebsrat und Personalabteilung wird die GBV von den Beschäftigten bei IKEA Köln aktuell nur sehr eingeschränkt in Anspruch genommen. »Sie ist kein Selbstläufer!«, bringt es ein Mitglied des Kölner Betriebsrates auf den Punkt.

Der Bedarf an einer längerfristigen, unbezahlten Elternfreistellung, die zeitlich über die gesetzlichen und tariflichen Möglichkeiten hinausgeht, ist unter den Beschäftigten von IKEA Köln nicht besonders ausgeprägt. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass Eltern zwar die gesetzlichen Freistellungsmöglichkeiten nutzen, aber schon aus finanziellen Gründen gerne bereits nach eineinhalb bis zwei Jahren wieder in den Betrieb zurückkommen. Mit der Verkürzung des (gestiegenen) gesetzlichen Elterngeldes von 2007 auf die maximale Dauer von 14 Monaten erwartet sich der Betriebsrat von IKEA Köln eher eine noch weiter verkürzte Nutzung der Elternzeit bzw. des Elternurlaubs nach der GBV. Reißig, GBR-Vorsitzender von IKEA Deutschland, weist allerdings darauf hin, dass sich die Inanspruchnahme der GBV sowie auch der Nut-

zungsdauer des Elternurlaubs stark zwischen den einzelnen IKEA-Filialen unterscheidet. Je nach Durchschnittsalter der Belegschaft in den unterschiedlich lange existierenden IKEA-Häusern wird der Ausstieg von Eltern häufiger oder seltener bzw. jeweils kürzer oder länger genutzt. Kostspielig ist für alle Eltern zudem, dass sie während der betrieblichen Freistellung für den Elternurlaub selbst für die Krankenversicherung aufkommen müssen.

Auch die Freistellungsmöglichkeiten zur Pflege von Angehörigen, wie sie in der GBV geregelt sind, wurden von den Beschäftigten bisher nur in sehr begrenztem Rahmen genutzt. Viele Betroffene entscheiden sich eher dafür, die Möglichkeit zu einer Arbeitszeitreduktion zu nutzen, anstatt die vierwöchige Freistellung zu beantragen. Immerhin war es für jene, die lieber die Freistellung nutzen wollten, im Einzelfall »sofort« möglich. »Als mein Mann den Schlaganfall hatte, war das gar kein Problem«, erinnert sich eine selbst betroffene Kollegin aus dem Betriebsrat in Köln.

Die größten Probleme ergeben sich für Beschäftigte bei IKEA Köln, die nach der Elternzeit wieder in den Beruf zurückkommen, aus den betrieblichen Arbeitszeitregelungen. »Da sind die meisten Probleme, da haben Kolleginnen und Kollegen große Schwierigkeiten«, so die BR-Vorsitzende. Die Schwierigkeiten lassen sich auf zwei Ursachen zurückführen:

1. Zum einen sind für Eltern zu wenig Teilzeitstellen mit hohem Stundenumfang vorhanden. Müttern, die nach einer Elternzeit in den Betrieb zurückkehren, bleibt dann als Alternative zu ihrer früheren Vollzeitstelle oft nur der Wechsel auf eine halbe Stelle. Meist gelingt es nicht, ihnen einen vergleichbaren Arbeitsplatz mit nur leicht verkürzten (und familienfreundlichen) Arbeitszeiten anzubieten. »Dann heißt es: ›Ja schön, kein Problem! Wenn du Teilzeit machen willst, machst du Teilzeit.‹ Aber dann hast du plötzlich ein Problem mit deinen Bezügen und deinem Arbeitsplatz«, umreißt Reißig das Problem. Infolgedessen wechseln gerade viele Mütter notgedrungen auf Stellen mit geringem Stundenumfang. Die niedrige Teilzeit jedoch reicht für die Meisten in finanzieller Hinsicht nicht aus. Wünschenswert wäre daher ein verstärktes Angebot von 2/3-Teilzeitstellen, gerade für Eltern die aus der Elternzeit zurückkehren.

2. Daneben ist für viele Eltern auch die Lage der Arbeitszeiten ungünstig, die ihnen nach Rückkehr aus der Elternzeit vom Betrieb angeboten wird. Es handelt sich dabei vermehrt um Abendarbeit, etwa von 16.00 Uhr bis 20.00 Uhr – eine Zeit zu der nur wenige öffentliche Kinderbetreuungsangebote bestehen. »Die machen um 17.00 Uhr zu. Oder haben über Mittag geschlossen, da muss man sein Kind um 11.45 Uhr abholen und kann es um 14.00 Uhr wieder bringen«, fasst eine BR-Kollegin aus Köln die Probleme mit den Öffnungszeiten der kommunalen Betreuungseinrichtungen zusammen. Die betroffenen Eltern sind daher nicht nur auf die Unterstützung des Partners, sondern oft auch auf die Hilfe von Großeltern oder eigenen Geschwistern bei der Kinderbetreuung angewiesen.

Betriebsrat und Personalabteilung bei IKEA Köln versuchen in solchen Fällen gemeinsam eine Lösung für die Betroffenen zu finden. Mindestens eine Kollegin musste jedoch bereits vor Gericht klagen, bevor sie ihre wunschgemäßen Arbeitszeiten nach Rückkehr aus der Elternzeit tatsächlich realisieren konnte. Neben den Müttern haben auch schon – allerdings nur wenige – Väter die Elternzeit genommen. Der Betriebsrat in Köln geht nicht davon aus, dass sich die Zahl der Väter in Elternzeit zukünftig deutlich erhöhen wird, auch nicht mit den gesetzlich neu eingeführten Vätermontaten. Die Geschäftsleitung erwarte gerade von den Vätern in Führungspositionen eine kontinuierliche Anwesenheit im Betrieb.

Zudem musste der Betriebsrat in Köln, der sich sehr für Weiterbildungsmöglichkeiten und deren Nutzung durch die Beschäftigten einsetzt, in den letzten Jahren feststellen, dass auch die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten durch Eltern im betrieblichen Elternurlaub noch nicht zufriedenstellend ist, obwohl die GBV dies explizit vorsieht. Wenn die Beschäftigten erst einmal in die Elternzeit gegangen seien, ergäbe sich ihre Anmeldung zu Weiterbildungsmaßnahmen nicht mehr so automatisch wie sonst üblicherweise in den Abteilungen. Das Kontakthalten zu den Kolleginnen und Kollegen in Elternzeit, etwa über Einladung zur Weihnachtsfeier u.a. sozialen Festen, funktioniere hingegen schon sehr gut.

Auch die in der GBV formulierte Möglichkeit, während der Elternzeit als Urlaubsvertretung oder Aushilfskraft (auch in Teilzeit) tätig zu werden, steht den meisten Müttern in der Praxis hingegen bisher noch

nicht offen. Es gibt zwar einzelne Beschäftigte, die auch während der Elternzeit immer mal wieder am Arbeitsplatz einspringen, dies beschränkt sich aber noch sehr stark auf bestimmte Abteilungen und Aufgabenbereiche und hängt zudem von einer starken Eigeninitiative der jeweils Betroffenen ab. Nach Einschätzung von Schavoir fehle es hier noch an erfolgreichen Vorbildern. Erst wenn die erste Kollegin im eigenen Arbeitsbereich die Möglichkeit zu gelegentlichen Vertretungstätigkeiten nutze und sich dies per Mundpropaganda im Umfeld herumspreche, würden auch andere Kolleginnen anfangen, über solche Lösungen nachzudenken: »Mensch, das wäre doch auch eine Sache für mich!?!«

Zukünftig wird der Betriebsrat in Köln wohl erneut Arbeitszeitverhandlungen führen, da der Arbeitgeber die Öffnungszeiten des Hauses gerne auf 22.00 Uhr ausdehnen möchte. »Das ganze Thema Familie und Beruf wird in den Arbeitszeitverhandlungen eine große Gewichtigkeit bekommen«, erwartet Schavoir für die bevorstehende Neufassung der Betriebsvereinbarung Arbeitszeit. Sie denkt dabei insbesondere auch an allein erziehende Mütter oder an Beschäftigte, deren Partner/innen z. B. in Schichtarbeit arbeiten. »Gerade allein Erziehende sind darauf angewiesen, dass sie eine planbare Arbeitszeit haben, um das alles zu organisieren.« Sinnvoll könnten aus Sicht des Betriebsrates Ausnahmeregelungen für Personengruppen (z. B. Eltern) oder die Freiwilligkeit bestimmter Arbeitszeitlagen sein.

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Entscheidend für den Erfolg einer (Gesamt-)Betriebsvereinbarung sei, dass diese nicht nur abgeheftet würde, so die BR-Vorsitzende aus Köln. Eine Betriebsvereinbarung müsse, gerade wenn man merkt, dass sie in der Praxis nicht so intensiv genutzt wird, auch mitunter »in die Herzen zurückgerufen werden«, stimmt der GBR-Vorsitzende zu. Es sei wichtig, aktiv dafür zu sorgen, dass die Regelungen aus der GBV hinreichend in den Köpfen präsent sind. Dass dies nicht immer leicht ist, muss auch Reißig immer wieder aufs Neue erfahren. Dies liege auch daran, dass bei IKEA neben den Gesamtbetriebsvereinbarungen zu verschiedenen Themen auch noch unterschiedliche lokale Betriebsvereinbarungen

in den 41 IKEA-Häusern bestehen, die alle begleitet und umgesetzt werden wollen.

Von großer Bedeutung für die Umsetzung der GBV sind entsprechende Vorreiter bzw. Vorbilder in den einzelnen Filialen, die vorleben, dass und wie man die jeweiligen Regelungen auch tatsächlich in die Praxis umsetzen kann. Oft sind die Geschäftsleitungen der einzelnen IKEA-Filialen zunächst überzeugt davon, dass die ein oder andere Regelung gar nicht umsetzbar sei, »weil man eben keine Erfahrung damit hat«, berichtet Reißig. »Das ist der Punkt, da hakt es immer.«

bremer arbeit gmbh, arbeitsmarktpolitischer Dienstleister (Bremen)

»Es geht um die Geschlechterfrage. Das ist der Ansatzpunkt, aber es geht weit darüber hinaus. Es hat einen ungeheuren Einfluss auf die Unternehmenskultur.«

1. Der Betrieb

Als beliehenes Unternehmen der Freien Hansestadt Bremen setzt die bremer arbeit gmbh seit 2001 die operativen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Programme in Bremen um. Sie berät und unterstützt arbeitsmarktpolitische Beschäftigungs- und Bildungsträger sowie Unternehmen, die Beschäftigte qualifizieren und Arbeitsuchende einstellen.

Mit einem Frauenanteil von rund 75 % bei den insgesamt 71 Beschäftigten ist die bremer arbeit gmbh ein »frauendominierter Betrieb«. Dies spiegelt sich auch in der Geschäftsleitung wider, die sich aus vier Frauen und einem Mann zusammensetzt. Ein Mitglied der Geschäftsleitung arbeitet in Teilzeit, entsprechend der Erklärung in der BV, dass Teilzeit auf allen Stellen möglich sein muss. Der sechsköpfige Betriebsrat (fünf stimmberechtigte Mitglieder und ein Vertreter der Beamt/innen) besteht aus drei Frauen und drei Männern.

Ein gutes Drittel der Beschäftigten hat Kinder, die bei ihnen im Haushalt leben, weitere 39 % haben erwachsene Kinder. Da das Durchschnittsalter der Beschäftigten der bremer arbeit gmbh bei 45 Jahren liegt, sind deren Kinder mehrheitlich eher im Teenageralter. Neben dem Thema Kinderbetreuung rückt damit das Thema Pflege (z. B. der eigenen Eltern) für die Beschäftigten immer stärker ins Blickfeld.

Die Themen Geschlechterdemokratie und Gender Mainstreaming spielen innerbetrieblich eine wichtige Rolle. Geschlechterdemokratie wird hier als Grundwert im Umgang mit den Beschäftigten verstanden. Nach Einschätzung der Geschäftsführerin Katja Barloschky erhöht die starke Orientierung am Leitbild Geschlechterdemokratie die Leistungsfähigkeit des Betriebes und zahlt sich in mehrfacher Hinsicht aus. Die

Betriebsvereinbarung zur Geschlechterdemokratie wird von ihr daher als »integraler Bestandteil des Managementsystems« verstanden.

2. Die Betriebsvereinbarung – Inhalt und Entstehung

Nach ihrer Gründung im Jahr 2001 wurde die bremer arbeit gmbh vom Land Bremen aufgefordert, gemäß dem Landesgleichstellungsgesetz vom 20.11.1990 Regelungen zur Frauenförderung zu treffen. Nach lebhaften innerbetrieblichen Diskussionen um die Inhalte dieser gesetzlichen Vorgaben beschloss die Geschäftsführung Regelungen zu treffen, die über eine reine Frauenförderung hinausgehen und stärker dem Gedanken der Geschlechterdemokratie verpflichtet sind. Die Bedenken beruhten darauf, dass die gesetzlichen Vorgaben zwar über viele Jahre wichtige Dienste geleistet hatten, indem sie das Thema Geschlechter und Frauenförderung im Betrieb überhaupt erst auf die Tagesordnung setzten. Inzwischen aber wurden sie als zu formal eingeschätzt. Sie konnten der Situation der bremer arbeit gmbh nicht gerecht werden, die zu diesem Zeitpunkt bereits einen Frauenanteil von deutlich über 75 % aufwies und deren Leitungspositionen ausschließlich durch Frauen besetzt waren. Diese Haltung wurde auch vom Betriebsrat mitgetragen.

So entstand die Idee, eine eigene Betriebsvereinbarung zur Geschlechterdemokratie für die bremer arbeit gmbh zu schaffen, die grundlegender und zukunftsweisender sein sollte als die Vorgaben des Landesgleichstellungsgesetzes. Der Geschäftsführerin lag viel daran, über die Betriebsvereinbarung zugleich auch eine fachliche Stärkung der Genderkompetenz der Beschäftigten zu erreichen. Dies deckte sich mit den Interessen des Betriebsrats, mit der Betriebsvereinbarung etwas »Weitergehendes« zu schaffen.

Die Vereinbarung sollte

- Themen wie Frauenförderung und/oder Vereinbarkeit aufgreifen und diese in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang stellen.
- Vereinbarkeit nicht lediglich mit Kinderbetreuung gleichsetzen, sondern in einem erweiterten Sinne verstehen. Neben Kinderbetreuung sollten auch andere Formen von Sorgearbeiten (z. B. Pflege) sowie ehrenamtliches Engagement von Beschäftigten Berücksichtigung finden.

Die Erarbeitung der Betriebsvereinbarung verlief dann in einem turbulenten und diskussionsfreudigen Prozess von ca. sechs Monaten, bei dem auch der eine oder andere Konflikt gelöst werden musste. »Wir haben um jedes Wort gerungen«, berichtet die Geschäftsführerin. »Es ging um jedes einzelne Komma. Wir haben uns zwischenzeitlich richtig gestritten, mit Auszeiten und Vertagen und immer neuen Abstimmungen.« Schließlich sei man bei der verbindlichen Formulierung einzelner Regelungen immer wieder »ans Eingemachte« gekommen, erläutert Betriebsrat Klaus Andres. Gemeint ist die Frage der Finanzierung, wie z. B. bei der Übernahme von Kinderbetreuungskosten bei Dienstreisen durch das Unternehmen.

Beide Seiten sind heute der Ansicht, dass sich dieser Auseinandersetzungsprozess nicht nur gelohnt hat, sondern zudem viel in Bewegung brachte. »Beide Seiten haben viel gelernt bei der Erarbeitung« meint die Geschäftsführerin. »Sie hat gleichzeitig auch unsere Unternehmenskultur geprägt«, ergänzt Andres.

In der Präambel der Betriebsvereinbarung Geschlechterdemokratie aus dem Jahr 2004 werden nun zwei gleichberechtigte Ziele formuliert:

- die Gewährleistung von Chancengleichheit für alle Beschäftigten unabhängig vom Geschlecht sowie
- die Umsetzung von Geschlechterdemokratie im Unternehmen.

Betriebsrat und Geschäftsleitung verstehen unter Geschlechterdemokratie die Realisierung von »demokratischen Verhältnissen zwischen Frauen und Männern im Unternehmen« bzw. die Verwirklichung von »gleichen Rechten und Chancen am Arbeitsplatz« (BV § 2) als zentrale betrieblicher Gestaltungsaufgaben. Gleichzeitig wird in der BV darauf verwiesen, dass Geschlechterdemokratie auch in den Kundenbeziehungen nach außen sichtbar werden soll, etwa durch geschlechtergerechte Sprache. Die Beschäftigten sollen den Kunden gegenüber »selbst als Botschafter und Botschafterinnen in dieser Angelegenheit auftreten«, so die Geschäftsführerin.

Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der bremer arbeit gmbh und schließt ausdrücklich gering und/oder befristet Beschäftigte sowie Auszubildende ein (Herunterladen der vollständigen Vereinbarung unter www.bremerarbeit.de/_data/Betriebsvereinbarung_Geschlechterdemokratie.pdf).

Die Regelungen/Maßnahmen der BV im Überblick:

- Einsetzung eines *Genderteams* als Steuerungsgremium; Aufgabenbeschreibung für das Genderteam
 - Selbstverpflichtung zur Durchführung von regelmäßigen *Genderanalysen* im Unternehmen
 - *Selbstverpflichtung* zur Bearbeitung unterschiedlicher Handlungsfelder im Unternehmen (wie z. B. Personalentwicklung, Vergütung, Arbeitszeiten, Vereinbarkeit, Frauenförderung) mit dem Ziel, *Chancengleichheit für die Mitarbeiter/innen* zu erzielen
 - Vorrangige *Berücksichtigung von Frauen bei Stellenbesetzungen* (in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind)
 - Vorrangige *Berücksichtigung von Wiedereinsteiger/innen bei Stellenbesetzungen* (nach einer Berufsunterbrechung oder Familienpause)
 - *Gezielte Frauenfördermaßnahmen*, um der grundsätzlichen Benachteiligung von Frauen im Beruf entgegen zu wirken
 - *Fort-/Weiterbildungen* werden so organisiert, dass Beschäftigte mit außerberuflichen Verpflichtungen teilnehmen können
 - Möglichkeit, alle Arbeitsplätze auch in *Teilzeit* auszuüben (auch Leitungspositionen)
 - Selbstverpflichtung, der *Wunscharbeitszeitdauer* der Beschäftigten zu entsprechen (Aufstocken und/oder Reduzieren von Arbeitszeit)
 - Flexibel nutzbare *Gleitzeit* (Ausnahmen von der Kernarbeitszeit sind möglich)
 - Möglichkeit, aus privaten Gründen vorübergehend und zeitweise von zu Hause aus zu arbeiten (*Telearbeit*)
 - Betrieb übernimmt mögliche *Kosten für Kinderbetreuung* bei betrieblich angeordneten, besonderen Arbeitszeiten (z. B. Dienstreisen)
 - *Kontaktangebote* für beurlaubte oder länger erkrankte Arbeitnehmer/innen: befristete Beschäftigungsangebote (Vertretungen), Möglichkeit zur Teilnahme an Fortbildungsangeboten, Informationen über betriebliche Zusammenkünfte, Bezug betriebsinterner Informationen
-

Mit dem Einsetzen eines Genderteams und der regelmäßigen Durchführung von Genderanalysen enthält die BV zwei effiziente Instrumente, um geschlechtliche Benachteiligungen im Unternehmen zu erkennen und sich für Chancengleichheit stark zu machen. Das Genderteam setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen: der Geschäftsführerin, der für Gender zuständigen Referentin der Geschäftsführung sowie aus zwei BR-Mitgliedern (ein Mann und eine Frau). Das Genderteam tagt mindestens zweimal jährlich, bei Bedarf öfter. Seine Mitglieder verfügen aufgrund langjähriger Berufspraxis in diesem Bereich über weitreichende Erfahrungen und Kenntnisse bezüglich Frauen-/Geschlechterpolitik, Gender Mainstreaming bzw. geschlechtsbezogener Arbeitsmarktpolitik. Zu den wichtigsten Aufgaben des Genderteams gehört die Durchführung und Auswertung der Genderanalysen, die alle zwei Jahre im Unternehmen zu wechselnden Schwerpunkten durchgeführt werden. Dabei werden geschlechtsspezifische Daten zur Beschäftigtenstruktur, zur Vereinbarkeitssituation sowie zu anderen innerbetrieblichen Strukturen erhoben. Aufgabe des Genderteams ist es, auf Basis der Ergebnisse aus der Genderanalyse neue betriebliche Handlungsfelder für eine Realisierung von Geschlechterdemokratie abzustecken und deren Bearbeitung zu evaluieren.

3. Gelebte Praxis heute

Die Mehrheit der Belegschaft ist mit den Arbeitszeitregelungen und Vereinbarkeitsoptionen durchaus zufrieden. Trotzdem hat die 2005 durchgeführte Genderanalyse zum Thema Vereinbarkeit weiteren Handlungsbedarf aufgezeigt: ergänzende Arbeitszeitregelungen bzw. Anpassungen bei der Gestaltung von Gleitzeit und Arbeitszeitkonten, stärkere Berücksichtigung von Pflegeaufgaben sowie stärkere Berücksichtigung der Teilzeitbeschäftigten bei Festlegung von innerbetrieblichen Terminen.

Als Reaktion auf diese Ergebnisse sind Geschäftsführung und Betriebsrat aktuell damit befasst, die bestehenden Arbeitszeitregelungen einer kritischen Prüfung zu unterziehen. In der Diskussion ist z. B. die Neufassung der Kernarbeitszeit. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung soll verabschiedet werden. Zudem soll das Thema Pflege von Angehö-

rigen zukünftig stärker aufgegriffen und berücksichtigt werden. Die Genderanalyse hat nachgewiesen, dass 22 % der Beschäftigten bereits aktuell Pflegeaufgaben übernehmen und weitere 40 % zukünftig solche Aufgaben auf sich zukommen sehen. Eine erste Informationsveranstaltung, auf der Pflegeangebote in Bremen vorgestellt wurden, fand unter großer Beteiligung statt.

Die Möglichkeiten der Betriebsvereinbarung zur Teilzeit- oder Telearbeit werden bei der bremer arbeit gmbh häufig von allein Erziehenden, Beschäftigten mit Kindern oder solchen mit chronisch erkrankten Familienmitgliedern genutzt. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Betroffene ihr Stundenvolumen im Laufe der Jahre mitunter variieren und z. B. phasenweise ihr im Arbeitsvertrag festgelegtes Stundenvolumen aufstocken. »Letztes Jahr habe ich z. B. 38,5 Stunden gearbeitet. Dann habe ich auf 30 Stunden reduziert, aktuell sind es 34 Stunden«, erläutert eine allein erziehende Kollegin. Das ist im Sinne des Betriebes, etwa weil ein Kollege längere Zeit krank ist, aber auch im Sinne der Beschäftigten, da sie ihre Arbeitszeit der jeweiligen Lebenssituation anpassen können. Die Möglichkeit, einen Teil der Stunden auch zu Hause zu leisten, erleichtert die Entscheidung zugunsten zusätzlicher Arbeitsstunden. Die eigenen Arbeitszeiten können dann z. B. wie folgt aussehen: »Ich gehe zwei Tage um 14.00 Uhr, dann arbeite ich in der Regel noch abends zu Hause. Es kann aber auch vorkommen, dass ich um 14.00 Uhr gehe und um 17.00 Uhr noch einmal ins Büro komme. Montags und donnerstags bin ich immer ganz lange hier. Das ist sehr flexibel, aber mit dem Kollegium hier abgesprochen.«

Teilzeitarbeit wird nicht selten mit der Möglichkeit kombiniert, einen Teil zu Hause zu arbeiten. Genutzt wird dies auf unterschiedliche Weise: Sei es, zu Hause in Ruhe eine Akte durchzuarbeiten oder ein krankes Kind zu betreuen. »Es ist ein gutes Gefühl, dass da diese Flexibilität vorhanden ist und dieses Angebot existiert«, sind sich alle Befragten, die die BV aktiv nutzen, einig. »Es ist unheimlich beruhigend, das im Hinterkopf zu haben.« Für die Arbeitnehmer/innen ist es wichtig, dass solche vereinbarkeitsorientierten Arbeitsformen schriftlich fixiert sind und nicht nur als Sonderbehandlung für Einzelne existieren. Aber auch der Betrieb profitiert davon, denn »ein Mitarbeiter, der irgendwie in Ruhe weiß, er kann sich auch um seine Kinder kümmern [...], bringt deutlich bessere und zufriedenere Arbeitsleistung als jemand, der ver-

suchen muss, alles in einen starren Rahmen einzubinden«, resümiert ein Teilzeitbeschäftigter.

Auch drei Jahre nach Abschluss der Betriebsvereinbarung gibt es bei der bremer arbeit gmbh aber immer noch die eine oder andere Debatte darüber, wie die Gleichstellung der Geschlechter am besten zu verwirklichen sei. Geschäftsführung und Betriebsrat versuchen, mit solchen innerbetrieblichen Debatten offensiv umzugehen. Auslöser kann etwa die Frage sein, was alles gemäß Betriebsvereinbarung unter dem Schlagwort Vereinbarkeit verstanden werden soll bzw. welches »außerberufliche Engagement« (BV § 3) von Arbeitnehmer/innen besonders zu berücksichtigen ist. Im Zuge solcher Diskussionen bestätigt sich immer wieder, dass die Interessen heterogen sind: Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen melden andere Bedarfe an Arbeitszeitgestaltung oder Telearbeit an als solche ohne Kinder oder Pflegeaufgaben. Letztere fühlen sich im Vergleich zu den Kolleg/innen mit Sorgeaufgaben schnell benachteiligt.

Einige der älteren Beschäftigten möchten zudem im Betrieb nicht über ihre private Lebenssituation sprechen. Arbeit und Privatleben sind für sie zwei strikt getrennte Lebensbereiche. Sie tun sich schwer damit, wenn im Betrieb im Rahmen einer Genderanalyse nach ihrer persönlichen Vereinbarkeitssituation gefragt wird und verzichten sogar auf ihre in der BV festgelegten Nutzungsmöglichkeiten. »Es sei ein persönliches Problem, diese beiden Teile des Lebens irgendwie gemanagt zu bekommen«, umreißt Betriebsrat Andres die abwehrende Haltung einiger Kolleginnen und Kollegen.

Wie reagieren Geschäftsführung und Betriebsrat auf solch heterogene Interessen? Zunächst einmal sehen sie es als gemeinsame Aufgabe an, auf auftretende Schwierigkeiten und Missverständnisse einzugehen. Sie nutzen dafür zudem unterschiedliche Wege:

- Zum einen werben sie immer wieder aufs Neue für die Anliegen der Betriebsvereinbarung und diskutieren den Sinn und Zweck von Vereinbarkeitsförderung mit der Belegschaft. Sie fordern dazu auf, dass dort, wo es im Team möglich ist, Rücksicht auf außerbetriebliche Aufgaben der Kolleg/innen genommen werden soll. »Es gibt kein verbrieftes Recht darauf, dass aufgrund einer ehrenamtlichen Vorstandssitzung die Arbeitszeit verändert werden kann«, räumt Barloschky ein. Anders bei Anliegen wie diesem: »Können wir bitte da-

- für sorgen, dass die Teamsitzung nicht zu dieser oder jener Uhrzeit stattfindet, denn da lese ich alle 14 Tage im Kindergarten x vor.«
- An anderen Stellen ist es aber auch wichtig, dass gerade die Leitung bzw. die Vorgesetzten für die Ziele der BV klar und deutlich Position beziehen. Um beispielsweise klarzustellen, dass es in Ordnung ist, wenn eine Kollegin konkrete Arbeitszeitwünsche an das eigene Team heranträgt, da ihr ehrenamtliches Engagement (alternativ: Kinderbetreuung oder Pflegeaufgaben) dies erfordert. An dieser Stelle wird Geschäftsführerin Barloschky deutlich: »Da kann man sich jetzt auf den Kopf stellen und sagen, man finde das nicht richtig – es ist aber Fakt!«
 - Schließlich ist es wichtig, dort wo es nötig und möglich ist, Kompromisse zu finden. Dies geschah etwa bei der Ausgestaltung der Telearbeit. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit phasenweise auch zu Hause zu arbeiten, was laut Betriebsvereinbarung aus nicht näher definierten »privaten Gründen« (BV § 6) gegeben sein kann. Diese Möglichkeit wurde nachträglich um die Verpflichtung ergänzt, die Arbeitsziele und -inhalte für die Zeit der Teleheimarbeit festzulegen. Dazu wird zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten eine konkrete Vereinbarung über die zu Hause zu leistende Arbeit geschlossen. »Das hat der Betriebsrat durchgesetzt«, räumt die Geschäftsführerin ein. Auf diese Weise werde die Teleheimarbeit für beide Seiten transparenter.

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Die Gender-Akteure der bremer arbeit gmbh verstehen die Erarbeitung und Umsetzung ihrer Betriebsvereinbarung als Teil einer umfassenden kulturellen Veränderung im Unternehmen. Ziel war es in ihren Augen nie, nur punktuell geschlechtliche Benachteiligungen zu beheben. Ziel war von Anfang an die umfassende Berücksichtigung von Geschlechter- und Vereinbarkeitsfragen bei allen Aktivitäten der bremer arbeit gmbh, sei es nach innen oder außen. Daneben spielen intensive Kommunikationsprozesse eine zentrale Rolle dafür, den Beschäftigten die Ziele und Anliegen der BV nahezubringen. »Dann denkt man: ›Das habe ich doch schon 1000 Mal gesagt.‹ Dann muss man es eben das 1001. Mal sagen

und das 1002. Mal«, beschreibt Barloschky ihr Bemühen, skeptische Arbeitnehmer/innen davon zu überzeugen, dass eine stärkere Berücksichtigung der individuellen Vereinbarkeitssituation im Betrieb nicht zu einer unfairen Ungleichbehandlung führt, sondern eine notwendige Differenzierung auf dem Wege zu mehr Gleichberechtigung ist.

Eine weitere Grundlage stellt nicht zuletzt das vertrauensvolle Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat dar, das sich u. a. in der effizienten und zugleich unverkrampften Zusammenarbeit innerhalb des Genderteams ausdrückt. Aus Sicht der Geschäftsführerin ist in diesem Zusammenhang sehr hilfreich, dass der Betriebsrat die Interessenlage in der Belegschaft stets sehr klar einschätzen und vertreten kann. »Das zeichnet den Betriebsrat aus [...]. Sie haben ein absolutes Gespür für ihre Belegschaft, sie lesen in der Atmosphäre, sie ahnen, wer wo jetzt was denkt.«

Sanofi-Aventis Deutschland GmbH (Frankfurt)

»Vereinbarkeit ist ein fortwährender Prozess, ein fester Bestandteil der Betriebsratsarbeit«

1. Der Betrieb

Sanofi-Aventis ist eines der weltweit größten Pharmaunternehmen mit Hauptsitz in Paris. Es ist 2004 durch Fusionen und Integrationen verschiedener Unternehmen entstanden. Sanofi-Aventis verfügt über Standorte in 80 Ländern und eine Gesamtbeschäftigtenzahl von rund 100 000 Personen. Die Deutschlandzentrale befindet sich in Frankfurt am Main.

Im Jahre 2004 entstand in Deutschland nach der Übernahme von Aventis durch Sanofi-Synthelabo die Sanofi-Aventis Deutschland GmbH. Als einziges der zehn weltweit nach Börsenwert größten Pharmaunternehmen forscht und produziert Sanofi-Aventis in bedeutendem Umfang in Deutschland. Hierzulande beschäftigt das Unternehmen an mehreren Standorten insgesamt 10 000 Arbeitnehmer/innen. Der Hauptstandort von Sanofi-Aventis in Frankfurt am Main ist mit 6789 Beschäftigten der größte in Deutschland. In Berlin ist die Marketing- und Vertriebszentrale (knapp 1700 Beschäftigte) angesiedelt.

38 % des Stammpersonals sind Frauen, 62 % Männer, wobei das Stammpersonal mehr als 80 % der Gesamtbeschäftigtenzahl ausmacht. Von den Arbeitnehmer/innen, die bei der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH beschäftigt sind, sind knapp 8 % Teilzeitbeschäftigte. 36 Teilzeitbeschäftigte sind männlich, dies entspricht einem Anteil an allen Teilzeitbeschäftigten von rund 6 %. Etwa die Hälfte der in Deutschland Beschäftigten arbeitet in der Produktion und Forschung, jeweils ein Fünftel in Forschung und Entwicklung bzw. Marketing und Vertrieb, der Rest verteilt sich auf Personal-, Finanz- und Rechnungswesen sowie Auszubildende.

Der Betriebsrat des Unternehmens, ebenfalls mit Sitz in Frankfurt am Main, setzt sich aus 35 Mitgliedern zusammen, wobei der Frauenanteil rund 40 % beträgt. Damit entspricht die Zusammensetzung des Betriebsrats nach Geschlecht ungefähr der Beschäftigtenstruktur insgesamt.

Eine gezielte Vereinbarkeitspolitik hat eine lange Tradition im Unternehmen. Sie wird von allen Akteuren für wichtig erachtet und gefördert.

2. Die Gesamtbetriebsvereinbarung – Inhalt und Entstehung

Eine BV zum Thema Vereinbarkeit besteht dementsprechend schon seit vielen Jahren. Sanofi-Aventis verfügt darüber hinaus noch über eine eigene Sozialcharta sowie eine GBV zum Thema Partnerschaftliches Verhalten und sozial adäquater Umgang am Arbeitsplatz. Alle drei Vereinbarungen zielen auf ein soziales Miteinander ab und sind Ausdruck einer entsprechenden Unternehmenskultur, die von Arbeitgeberseite sowie von der Beschäftigtenvertretung gepflegt wird.

Ausdruck dieser Kultur ist die Förderung der Chancengleichheit ebenso wie die Familienförderung. Beides spiegelt sich u.a. in der Gesamtbetriebsvereinbarung »Vereinbarkeit von Familie und Beruf« wider. Diese wurde bereits 1997 von der Geschäftsführung der damaligen Hoechst AG sowie dem GBR in Frankfurt am Main unterzeichnet. Sie ersetzte die Betriebsvereinbarung »Familie, Beruf, Teilzeitarbeit« aus dem Jahre 1988. Das Unternehmen gehörte damals zu den ersten in Deutschland, die über eine solche Vereinbarung verfügten. Die derzeit noch gültige Vereinbarung von 1997 gilt für alle unbefristeten und ungekündigten Beschäftigten der Sanofi-Aventis GmbH Deutschland mit Ausnahme von leitenden Angestellten, Auszubildenden, Praktikant/innen, Werkstudent/innen und Aushilfskräften.

Zweck dieser Vereinbarung ist es, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu fördern, um so eine größere Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern zu ermöglichen. Im Original ist dies folgendermaßen formuliert: »Ziel dieser Vereinbarung ist es, zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und damit zur Chancengleichheit im Beruf beizutragen.«

Vereinbarkeit und Chancengleichheit gehören bei Sanofi-Aventis seit einigen Jahren zusammen. Das eine ist ohne das andere für die Sprecherin und den Sprecher des Ausschusses Chancengleichheit, Helga Landgraf und Andreas Müller, nicht denkbar. Dies war nicht immer so, wie

Landgraf aus ihrer langjährigen Praxis als Betriebsrätin zu berichten weiß. Angefangen habe das Thema schon in den 1970er und 1980er Jahren. Damals ging es vor allem um Frauenförderung und um Fragen der Teilzeit, was bei männlichen Kollegen und Vorgesetzten auf großen Widerstand stieß.

Die Weiterentwicklung von der Frauenförderung hin zur Gleichstellung und Diversity ist Teil einer langen Tradition. Gründe hierfür gab es viele: Wichtige Auslöser waren einerseits Organisationsveränderungen und Unternehmensfusionen, andererseits aber auch die inhaltliche Weiterentwicklung des Themas innerhalb des Unternehmens.

Mittlerweile hat es verschiedene Ergänzungen zur GBV gegeben. Diese Ergänzungen sind Ausdruck dafür, dass Vereinbarkeit für die betriebliche Interessenvertretung kein feststehendes Produkt ist, sondern sich immer wieder den neuen Gegebenheiten im Unternehmen anpassen muss. Diese Prozesshaftigkeit ist typisch für die Gleichstellungsbemühungen bei Sanofi-Aventis. Mittlerweile scheint es fast egal, unter welchem Titel die entsprechende Politik stattfindet. Ob die Leitlinie Gender, Diversity oder Gleichstellung ist – den beiden Sprechern des Ausschusses für Chancengleichheit und ihrem Kollegium kommt es in ihrer täglichen Arbeit mehr auf konkrete Inhalte an als auf Überschriften. Deshalb gehen sie diesbezüglich auch gelassen und undogmatisch an die Sache heran: »Die Unternehmensphilosophie ist Diversity [...]. Man kann hier mit Gender und Gleichstellung weniger anfangen, daher ist es einfach Diversity, kommt aber wohl im Endeffekt auf das Gleiche heraus, wenn man sich über Rechte, Chancen und Pflichten definiert. Ja, wir können mit allen Begriffen arbeiten«, so Landgraf.

Dennoch wurde der Ausschuss Chancengleichheit, als zentrales Gremium des Betriebsrats zuständig für die Themenfelder Gleichstellung und Vereinbarkeit, vor einiger Zeit bewusst umbenannt. Zuvor hieß er »Ausschuss Chancengleichheit, Familie und Frauenförderung« heute eben nur noch »Ausschuss für Chancengleichheit«, denn, so der stellvertretende Sprecher Müller: »Chancengleichheit ist weiterreichend, das umfasst alles. Es geht ja auch um Integration von älteren und ausländischen Kollegen sowie von Jugendlichen. In Zeiten, in denen auch die Männer beginnen, Teilzeit zu arbeiten oder ihr Recht auf Elternzeit wahrzunehmen, müssen wir uns auch verstärkt darum kümmern, dass Männer dabei nicht benachteiligt werden.«

Chancengleichheit bei Sanofi-Aventis nimmt nicht nur Bezug auf das Familienleben, sondern auch auf Gesundheit, Wohlbefinden, Freizeitwünsche und vieles andere mehr. Vereinbarkeit und Chancengleichheit werden dabei als zwei separate Ziele betrachtet, die aber beide im Unternehmen verfolgt werden und zwischen denen eine starke Wechselwirkung besteht. In den Augen des Betriebsrats ist eine gute Vereinbarkeitssituation am Arbeitsplatz die wesentliche Voraussetzung für eine gelingende Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Die Inhalte der GBV wurden von Unternehmens- sowie Arbeitnehmerseite gemeinsam erarbeitet, wobei die Initiative damals eher vom Betriebsrat ausging. Denn: Obwohl die Personalabteilung dem Thema grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber steht, kommt es letztlich – wie in vielen anderen Betrieben – doch immer wieder auf das Engagement einzelner Personen an. Da für den Betriebsrat eine entsprechende Vereinbarung ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer besseren Vereinbarkeit darstellte, machte er den ersten Schritt.

Die Regelungen/Maßnahmen der GBV im Überblick:

- Möglichkeit einer *unbezahlten Erziehungszeit* von bis zu einem Jahr. Während dieser Zeit ruht das Arbeitsverhältnis.
- Inanspruchnahme der *Erziehungszeit bis zum achten Lebensjahr* des Kindes ist möglich, bei einer Beantragungsfrist von sechs Monaten.
- Es besteht die Möglichkeit der *Teilzeitarbeit* während der Elternzeit.
- Die kostenlose *Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen* ist möglich und wird ausdrücklich gewünscht.
- Während der Elternzeit werden die Beschäftigten mit *Informationsmaterial* des Betriebes versorgt.
- Es besteht die Möglichkeit einer *Freistellung* von bis zu einem Jahr wegen der *Pflege* von Angehörigen.
- *Weiterbildung und Teilzeit* sind *während der Pflegefreistellung* analog zur Erziehungszeit geregelt.
- Sowohl während der Elternzeit als auch während der Pflegefreistellung werden die *Beiträge zur Pensionskasse* vom Unternehmen weitergezahlt, wenn der/die Beschäftigte den Eigenanteil ebenfalls einzahlt.

Die mittlerweile über zehn Jahre alte Betriebsvereinbarung gehört, zumindest aus Sicht des Betriebsrats, nicht mehr zu den innovativsten ihrer Art. Seiner Meinung nach erfülle sie den Mindeststandard. Und doch enthält sie verschiedene Regelungen zum Thema Pflege, was die ein oder andere Vereinbarung neueren Datums nicht aufweist. Die selbstkritische Art der beiden Sprecher des Ausschusses Chancengleichheit bedeutet nicht, dass die Vereinbarkeitspolitik des Unternehmens sich nicht weiterentwickelt hätte. Ganz im Gegenteil: In der Zwischenzeit gab es eine Menge neuer, familiensensibler, vereinbarkeitsfördernder und gleichstellungsorientierter Maßnahmen. Diese Erneuerungen sollen bei der bald anstehenden Überarbeitung der Betriebsvereinbarung mit aufgenommen werden. Insofern gibt die Vereinbarung bei Sanofi-Aventis immer nur den Status Quo am Tag der Unterzeichnung wider, während die gegenwärtige Praxis deutlich über den in der GBV schriftlich niedergelegten Stand hinausgeht.

3. Gelebte Praxis heute

Über die in der Betriebsvereinbarung festgehaltenen Maßnahmen hinaus existiert eine Vielzahl weiterer Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von beruflichem und außerberuflichem Leben erleichtern. Dazu gehören: Eine Kindernotbetreuung, eine Kinderkrippe, eine Kindertagesstätte, die so genannten Elternseminare, eine regelmäßige Erhebung der Lohn- und Gehaltsentwicklung der Beschäftigten (differenziert nach Geschlecht) und ein betriebseigenes Kinderhilfswerk.

Alle fünf Maßnahmen sollen an dieser Stelle etwas ausführlicher vorgestellt werden:

1. Sanofi-Aventis hat sich vor einigen Jahren bei verschiedenen Serviceangeboten für die Belegschaft zu einer Kooperation mit der Flughafengesellschaft in Frankfurt (Fraport AG) entschieden. Diese hatte das Projekt zur Kindernotbetreuung »Fluggi-Land« ins Leben gerufen. Im Fluggi-Land können Beschäftigte gegen geringen Kostenbeitrag (derzeit 5 Euro pro Tag) ihre Kinder im Alter von einem bis zwölf Jahren in der Zeit von 6.00 Uhr bis 22.00 Uhr betreuen lassen, wenn ein kurzzeitiger und kurzfristiger Betreuungsnotfall eingetreten ist. Pro Kind soll eine Betreuungsdauer von sechs Wochen

pro Jahr nicht überschritten werden. Über eine telefonische Hotline kann das Kind am Vortag angemeldet werden. Kommt es zu kurzfristigen Änderungen im Dienstplan der Beschäftigten und daher zu Lücken in der Kinderbetreuung, übernimmt das Unternehmen sogar anfallende Betreuungskosten. Sanofi-Aventis hat im Fluggi-Land zwei Plätze gekauft und »das ist etwas ganz tolles«, so Landgraf. Aufgrund der großen Akzeptanz haben sich mittlerweile weitere 15 Unternehmen in der näheren Umgebung dem Fluggi-Land angeschlossen.

2. Ein weiteres Kooperationsprojekt der Fraport AG und Sanofi-Aventis ist eine Kinderkrippe für Kinder im Alter von acht Wochen bis drei Jahren, die seit 2006 existiert. Die »Kinder-Arche« befindet sich im selben Gebäude wie das Fluggi-Land. Die rund 60 Krippenplätze der Kinder-Arche sind zur Hälfte für Kinder von Beschäftigten der beteiligten Unternehmen reserviert. Darüber hinaus können Frankfurter Bürger/innen die Betreuungseinrichtung ebenfalls für ihren Nachwuchs nutzen. Die Kinder-Arche hat Montag bis Freitag von 7.00 Uhr bis 18.00 Uhr geöffnet. Die monatlichen Betreuungskosten belaufen sich auf 373 Euro pro Monat. Für weitere 50 Euro monatlich werden abwechslungsreiche, ausgewogene und kindgerechte warme Mittagessen sowie Getränke und ein Nachmittags- snack angeboten.
3. Für ältere Kinder (ab vier Jahren) bietet Sanofi-Aventis den Beschäftigten eine Betreuung des Nachwuchses in Kindertagesstätte nahe dem Betriebsgelände an. Bei den »Waschbären« werden die Kinder ebenfalls in der Zeit von 7.00 Uhr morgens bis 18.00 Uhr abends betreut. Sanofi-Aventis hat dort eine Patenschaft für 15 Plätze übernommen. Das Unternehmen bezuschusst jeden Betreuungsplatz mit 17 %, die restlichen Betreuungskosten sind von den Eltern selbst zu tragen.

Alle drei Angebote zur Kinderbetreuung werden von den Beschäftigten intensiv in Anspruch genommen. Meist übersteigt die Nachfrage das Angebot, so dass es immer wieder innerbetriebliche Überlegungen zur Aufstockung gibt.

4. Eine familiensensible und vereinbarkeitsfördernde Maßnahme jenseits der Kinderbetreuung ist das so genannte Infofrühstück »Zurück in den Beruf« für aus der Elternzeit zurückkehrende Beschäftigte.

Hier werden u.a. Rückkehrmöglichkeiten in den Betrieb besprochen. Für werdende Eltern wird außerdem ein Infonachmittag angeboten. Hier können Eltern sich bereits vor der Geburt des Kindes über gesetzliche und betriebliche Fördermöglichkeiten informieren. Sie erhalten dort Materialien zu Gesetzestexten. Zu diesen Veranstaltungen werden Mütter und Väter sowie deren Partner/innen eingeladen, auch wenn diese nicht im Betrieb arbeiten.

Zur besseren Anbindung an das Unternehmen erhalten die Beschäftigten während der Abwesenheitsphasen weiterhin Informationen über das aktuelle Geschehen im Unternehmen wie etwa die so genannte Familienpost inklusive BR-Informationen. Dieses Kontakt halten wird vom Unternehmen und den Beschäftigten gleichermaßen geschätzt. Deshalb bestehen vielfältige Möglichkeiten, während der beruflichen Auszeiten im Unternehmen tätig zu sein, beispielsweise in Teilzeit und/oder als Vertretung für erkrankte Kolleg/innen.

5. Seit einiger Zeit entwickelt der Ausschuss zudem eine Art Benchmarking, bei dem die Gehaltsentwicklungen der Beschäftigten in den einzelnen Bereichen geschlechterdifferenziert betrachtet werden. Dazu erhält er regelmäßig die entsprechenden Zahlen von der Personalabteilung. So kann er den Karriereverlauf von Frauen und Männern nachverfolgen und feststellen, ob es zu Benachteiligungen in einzelnen Bereichen kommt. Ist dies der Fall, werden Gespräche mit der entsprechenden Führungskraft geführt und von dieser eine stärkere Beachtung der Gleichbehandlungsgrundsätze eingefordert. Mittlerweile zeigt dieses Verfahren erste Erfolge und soll deshalb zum festen Bestandteil der Chancengleichheitspolitik des Unternehmens werden.
6. In der Pariser Zentrale des Unternehmens ist darüber hinaus noch die so genannte Association ansässig. Sie stellt eine Art firmeneigenes Kinderhilfswerk dar, das in Not geratene Kinder von Beschäftigten finanziell unterstützt. So weiß Müller von einer jungen Kollegin zu berichten, die während ihrer Ausbildung schwanger wurde. Aufgrund der prekären wirtschaftlichen Situation der Auszubildenden war sie nicht in der Lage, die Kosten für einen Krippenplatz aufzubringen. Als Konsequenz hätte sie ihre Ausbildung nicht zu Ende führen können. Der Betriebsrat stellte daraufhin einen Antrag auf finanzielle Unterstützung bei der Association. Mit deren Hilfe konnte die junge

Frau die Krippenbetreuung für das Kind bezahlen. Mittlerweile hat sie ihre Ausbildung ohne Unterbrechung erfolgreich zu Ende bringen können und wurde vom Unternehmen übernommen.

Für Beschäftigte in Krisensituationen besteht darüber hinaus noch die Möglichkeit, einen psychologischen Beratungsdienst kostenlos und anonym in Anspruch zu nehmen.

4. Wie machen die das? – Grundlagen des Erfolges

Eine wesentliche Grundlage für die sehr erfolgreiche Vereinbarkeitspolitik des Unternehmens sehen die beiden Ausschusssprecher in der kontinuierlichen Beschäftigung mit dem Thema. Der Betriebsrat begreift Vereinbarkeit und Chancengleichheit – anders als viele andere Unternehmen – nicht als Luxusthema, das bearbeitet werden kann, wenn gerade nichts Dringendes ansteht. Beide Themen gehören vielmehr zum festen Bestandteil der Betriebsratsarbeit. Umgerechnet in Zeit sind die beiden Hauptverantwortlichen im Durchschnitt einen halben Tag pro Woche mit Vereinbarkeitsfragen beschäftigt. Durch diese Kontinuität können die Dinge ständig weiterentwickelt werden. Nur so entsteht ein entsprechender Wandel der Betriebskultur, der alle Bereiche des Unternehmens erfasst – eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Vereinbarkeit und Chancengleichheit erfolgreich im Unternehmen gelebt werden.

Dementsprechend wundert es nicht, dass der Ausschuss für Chancengleichheit immer wieder neue Ideen entwickelt, diese ausprobiert und bei Erfolg versucht, sie fest im Unternehmen zu etablieren. Das geschilderte Benchmarking ist das aktuelle Beispiel dieser Art.

Nicht immer läuft all dies reibungslos, da manche Vorgesetzte nicht bei allen Maßnahmen von Anfang an mitspielen. In solchen Fällen ist der Betriebsrat auch zur konfliktreichen Auseinandersetzung bereit. Im Großen und Ganzen wird die Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung aus Sicht des Betriebsrats aber als gut betrachtet. Durchaus gehen immer wieder Initiativen für entsprechende Maßnahmen von den Verantwortlichen aus der Personalabteilung aus, etwa bei dem Bemühen um eine Auszeichnung im Rahmen des Total E-Quality-Programms. Anfänglich waren die BR-Mitglieder skeptisch, da für sie eher

der PR-Charakter dieser Zertifizierungen im Vordergrund stand. Doch mittlerweile sehen sie dieses Zertifikat positiv, da sie den Arbeitgeber in Konfliktsituationen auf die Auszeichnung und die damit verbundene Willenserklärung hinweisen können. Es sei »ein Ansporn für die Firma, dass man das kontinuierlich macht und immer wieder etwas vorweisen kann, was man verbessert hat«, so Müller.

Auch bei Sanofi-Aventis hängt das Ausmaß der Bemühungen um eine familiensensible und gleichstellungsorientierte Vereinbarkeitspolitik auf Seiten des Arbeitgebers wie der betrieblichen Interessenvertretung oft vom Engagement einzelner Personen ab. Um die einmal erreichten Erfolge nicht wieder zu verlieren, legen Landgraf und Müller großen Wert auf eine schriftliche Fixierung aller Maßnahmen. Sie erleichtert die Aktualisierung der entsprechenden Betriebsvereinbarung, da die zuvor schriftlich fixierten Maßnahmen nur noch aufgenommen werden müssen.

Zwölf Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel sind wesentliche Erkenntnisse aus den Betriebsbeispielen zusammen getragen, die im Rahmen der vielen Gespräche mit den unterschiedlichen betrieblichen Akteuren gewonnen wurden. Sie dienen als Anregung und Unterstützung für die eigene Praxis.

1. **Chancengleichheit und Vereinbarkeit als wichtigen Teil der Betriebskultur begreifen.** Nur wenn das eigene Handeln von den Verantwortlichen auch wirklich ernst genommen wird, gelingt es, eine glaubwürdige Gleichstellungs- und Vereinbarkeitspolitik zu betreiben. Entsprechend klare Zeichen sollten durch die Unternehmensleitung und den Betriebsrat gesetzt werden: »Wir wollen das!«
2. **Chancengleichheit und Vereinbarkeit betrifft alle Beschäftigten.** Es sollte klargestellt sein, dass es sich nicht um eine Sondermaßnahme handelt, sondern dass diese Fragen alle Beschäftigten betreffen. Denn: Es geht um grundsätzliche Fragen des betrieblichen Miteinanders und um den zielgerichteten Einsatz von Ressourcen. Dies betrifft die gelebte Kultur im gesamten Betrieb. »Es ist eben nicht nur eine Geschichte, in der nur die Frauen gefördert werden. Mit den Regelungen taucht gleichzeitig die Vereinbarkeit von Familienaufgaben mit beruflichen Aufgaben auf. Über diesen Weg können auch Männer gefördert werden«, wie es die Verantwortlichen der Stadtverwaltung Hannover ausdrücken.
3. **Unternehmen und zielgenaue Maßnahmen müssen sinnvoll zusammenpassen.** Eine Vereinbarung wird vor allem dann mit Leben gefüllt, wenn sie zum Unternehmen passt. Es ist daher wichtig, sich Klarheit zu verschaffen, wo im eigenen Unternehmen der größte Handlungsbedarf besteht bzw. welche Wünsche die eigenen Beschäftigten haben. Ein Beispiel: Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung macht vor allem dann Sinn, wenn es viele jüngere Beschäftigte gibt und im regionalen Umfeld Lücken im Betreuungsangebot bestehen. Sind die Beschäftigten im mittleren und höheren Alter

steht das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege vermutlich verstärkt auf der Tagesordnung. Eine Betriebsanalyse oder eine Beschäftigtenbefragung kann Bedarfe aufzeigen und hierzu verlässliche Informationen liefern.

4. **Die eigenen Möglichkeiten realistisch einschätzen.** Manchmal ist eine kleinere Lösung, die intensiv genutzt wird, der schnellere und erfolgreichere Weg. Es muss nicht immer die betriebseigene Kindertagesstätte sein, wenn eine verbesserte Kinder(notfall)betreuung auch über eine Kooperation mit anderen Unternehmen und/oder der Kommune erreichbar ist. Was machbar ist, unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb und hängt auch von den verfügbaren zeitlichen, personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen ab. Wichtig ist, sich überhaupt auf den Weg zu machen.
5. **Koalitionen schmieden und Unterstützer/innen suchen.** Zusammen ist man einfach erfolgreicher! Diese alte Erkenntnis gilt auch hier. Unterstützen können je nach Einzelfall z.B. die Geschäftsführung, Werksleitung, Personalabteilung, Abteilungsleiter/innen, betriebliche Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, zuständige Gewerkschaftssekretär/innen, Betriebs- bzw. Personalräte aus anderen Unternehmen, der/die Bürgermeister/in, Frauenbeauftragte der Kommune etc.
6. **Führungskräfte einbinden.** Inwiefern die konkreten Maßnahmen tatsächlich durch die Beschäftigten genutzt werden, hängt davon ab, wie offen und informiert die Führungskräfte in den einzelnen Abteilungen für Vereinbarkeitsfragen sind. Sie dafür zu sensibilisieren ist Aufgabe der Geschäftsführung. Auch die betriebliche Interessenvertretung kann hier viel beitragen. Etwa durch einen Mix aus (wiederholter) persönlicher Ansprache und strukturellen Vorgaben wie z. B. verbindliche Weiterbildungsinhalte für Führungskräfte zum Thema.
7. **Verbindlichkeiten herstellen und klare Absprachen treffen.** Verbindliche Regelungen geben den Beschäftigten Planungssicherheit, die sie für ihre Lebensplanung und die Inanspruchnahme der angebotenen Maßnahmen benötigen. »Sie wissen, dass sie sich darauf verlassen können!« (KaDeWe). Auch die innerbetrieblichen Verantwortlichkeiten für Durchführung und Evaluation der Maßnahmen sollten verbindlich schriftlich festgehalten werden: »Wenn das nicht klar geregelt ist, passiert nie etwas« (Aventis Sanofi).

8. **Auf Kollektivlösungen setzen.** Kollektive Lösungen sind übersichtlich, fair und berechenbar für alle Beteiligten. »Einzelfallverhandlung, das ist einfach immer nervig. Es ist immer besser man hat einen Grundsatz« (KaDeWe). Kollektivlösungen sollten ggf. durch Individuallösungen ergänzt werden.
9. **Personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung stellen.** Sind Chancengleichheit und Vereinbarkeit ernst gemeinte Ziele, so braucht es zu deren Umsetzung entsprechende Ressourcen. Aber: Eine gute Vereinbarkeitspolitik wirkt mittelfristig Kosten senkend, wie vielfältige Betriebsbeispiele inzwischen überzeugend belegen.
10. **Eine gute Kommunikation ist das A und O für die Umsetzung einer Betriebsvereinbarung.** Eine Verständigung auf kurzem Wege zwischen den beteiligten Akteuren (z. B. Betriebsrat und Personalabteilung) trägt wesentlich dazu bei, die Vereinbarung auch tatsächlich pragmatisch und erfolgreich mit Leben zu füllen. Zugleich ist es wichtig, den Beschäftigten die Vereinbarung und ihre Möglichkeiten immer wieder nahezubringen. »Man denkt: ›Das habe ich doch schon 1000 Mal gesagt.‹ Und dann muss man es eben das 1001. Mal und das 1002. Mal sagen« (bremer arbeit gmbH). Zu einer guten Kommunikation gehört es, Ziele und Absichten der Vereinbarung gezielt zu vermitteln: »Hinsetzen, reden, nachfragen, aufklären!« (E.ON). Um die Maßnahmen zu einem festen Bestandteil der gelebten Betriebskultur zu machen, ist es manchmal nötig, das bestehende Angebot wiederholt vorzustellen. Die eigene Vereinbarung muss immer wieder »in den Köpfen« präsent gemacht und »in die Herzen zurückgerufen werden!« (IKEA).
11. **Vordenken und vorausschauend handeln.** Geschäftsführung und betriebliche Interessenvertretung müssen den bestehenden Wünschen der Belegschaft innovativ vorangehen. Es gilt, neue gesellschaftliche Strömungen aufzunehmen und die betriebliche Vereinbarung dafür zu öffnen. Es kann hilfreich sein, Zusatzangebote zunächst im Unternehmen zu erproben und nach einer Testphase dauerhaft in die betriebliche Vereinbarung aufzunehmen.
12. **Vereinbarkeit und Gleichstellung als Prozess verstehen.** Die betrieblichen Akteure sollten es als ihre kontinuierliche Aufgabe ansehen, neu entstehende Regelungsbedarfe von Beschäftigten

aufzugreifen und auf diese neuen Themen zu reagieren. Es kann notwendig sein, Bestehendes in regelmäßigen Abständen um neue Themen, wie etwa die Übernahme von Pflegeaufgaben oder Elternzeit für Väter, zu erweitern. »Jede Betriebsvereinbarung ist von Zeit zu Zeit anzupassen, insbesondere wenn sie einen gesellschaftspolitischen Bezug hat« (E.ON).

Literatur

- Beck, Dorothee/Graef, Anne (2003): ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Bund Verlag*
- Büntgen, Maria (2005): Teilzeitarbeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund Verlag*
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse, Gutachten der Prognos AG, Berlin*
- Detting, Warnfried (2004): Work-Life-Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Arbeitspapier Nr. 90, Düsseldorf*
- Döge, Peter/Behnke, Cornelia (2006): Betriebs- und Personalräte als Akteure familienbewusster Personalpolitik. Handlungsmuster von Personalvertretungen in Unternehmen und Organisationen mit dem audit berufundfamilie®, im Auftrag von ver.di, BMFSFJ und IG Metall*
- Döge, Peter/Behnke, Cornelia (2003): Auch Männer haben ein Vereinbarkeitsproblem. Ansätze zur Unterstützung familienorientierter Männer auf betrieblicher Ebene – Pilotstudie/Endbericht, Schriftenreihe Band 3, IAIZ, Berlin*
- Gantenberg, Bettina/Schneider, Brigitte (2003): Gleichstellung im novellierten BetrVG, Band 6, edition der Hans-Böckler-Stiftung*
- Hartig, Sandra u.a. (2004): Familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittelständische Unternehmen, BMFSFJ, DIHK und Hertie-Stiftung (Hg.), Berlin*
- Klenner, Christina (2004): Gender – Ein Fremdwort für Betriebsräte?, in: WSI-Mitteilungen 5/2004*
- Klenner, Christina (2005): Chancengleichheit und Vereinbarkeit in Tarifverträgen, in: WSI-Tarifhandbuch, Bund Verlag*
- Krell, Gertraudel/Ortlieb, Renate (2004): Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft, eine Befragung des Manage-*

- ments von 500 Unternehmen im Auftrag von DGB und Hans-Böckler-Stiftung
- Maschke, Manuela/Zurholt, Gerburg (2006):* Chancengleich und familienfreundlich. Analyse und Handlungsempfehlung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Bund Verlag
- Maschke, Manuela/Pfahl, Svenja/Reuß, Stefan (2005):* Familienfreundlichkeit im Betrieb. Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung, BMFSFJ (Hg.)
- Schambach, Gabriele (2007):* Gendern im Arbeitsalltag. Der Instrumentenkoffer, ver.di-BuV Bereich Genderpolitik (Hg.), Berlin
- Schön, Christine (2002):* Betriebliche Gleichstellungspolitik. Konzepte, Strategien, Praxisbeispiel, Band 76, edition der Hans-Böckler-Stiftung
- Sprenger, Anna-Caroline (2007):* Drehbuch für Balance. Drehbuch für gewerkschaftliche Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen, ver.di-BuV Bereich Genderpolitik (Hg.), Berlin

Internetadressen

Chancengleichheit und Gleichberechtigung

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB): Chancengleichheit:
www.chancengleich.de

EQUAL: Gemeinschaftsinitiative der EU mit dem Ziel neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt zu erproben: *www.equal.de*

TOTAL E-Quality Chancengleichheit von Frauen und Männern in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung: *www.total-e-quality.de*

GenderKompetenzZentrum: *www.genderkompetenz.info*

GeM – Gender-Mainstreaming-Koordinationsstelle des ESF in Österreich. Methoden, Tools und Checklisten zur Umsetzung von Gender Mainstreaming: *www.gem.or.at*

Beruf und Familie

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):
www.bmfsfj.de

Unternehmensnetzwerk – Erfolgsfaktor Familie: *www.erfolgsfaktor-familie.de*

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) – Teilzeit-Info:
www.teilzeit-info.de

Forum von Gewerkschaften und Kirchen: *www.arbeit-leben-zeit.de*

Beruf und Familie (Hertie-Stiftung): *www.beruf-und-familie.de*

Arbeitszeiten und Entlohnung

Tarifarchiv der Hans-Böckler-Stiftung: *www.tarifarchiv.de*

Lohnspiegel: *www.lohnspiegel.de/*

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (MAGS NRW): Landesinitiative Moderne Arbeitszeiten: *www.arbeitszeiten.nrw.de*

Männer und Väter

Väter.de: Website für den Mann mit Kind: *www.vaeter.de*

ver.di-Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Genderpolitik:
gender.verdi.de

ver.di Hessen: Vater und Beruf (sozialnetz): *www.sozialnetz.de/vater-und-beruf*

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über das einzige bedeutsame Archiv in Deutschland mit betrieblichen Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen wurden. Derzeit (Mai 2008) enthält unser Archiv etwa 10 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern. Damit verfügen wir über eine breite Materialgrundlage, die Aussagen zu Trends betrieblicher Gestaltungspolitik und zu industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben ermöglicht.

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

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Code-Nummer am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Unser Ziel ist es, einen anschaulichen Eindruck zu den Regelungen zu geben und eigene Vorschläge zu Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in einzelnen betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:
Dr. Manuela Maschke
0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de
Jutta Poesche
0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de
Henriette Pohler
0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Bereits erschienen:

	ISBN	Bestell- nr.: *	Preis €	Jahr
Marianne Giesert Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3798-6		12,90	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	978-3-7663-3800-6		12,90	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	978-3-7663-3799-3		12,90	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste	978-3-7663-3858-7		12,90	2008
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7		12,90	2008
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0		12,90	2008
Christine Zumbeck Zeitarbeit und befristete Beschäftigung	978-3-7663-3859-4		12,90	2008
Karl-Hermann Böker Arbeitsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3884-6		12,90	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle	978-3-7663-3729-0		12,90	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3729-0		9,90	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees	987-3-7663-3753-5		9,90	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-3731-3		9,90	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-7663-3725-2		9,90	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8		9,90	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	978-3-7663-3728-3		9,90	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	3-7663-3726-2		9,90	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6		9,90	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	3-7663-3644-4		9,90	2006
Reinhild Reska Call Center	3-7663-3727-0		9,90	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5		9,90	2006

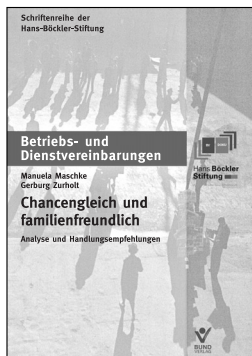
	ISBN	Bestell- nr.: *	Preis €	Jahr
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	3-7663-3642-8		9,90	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	3-7663-3724-6		9,90	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anna Krehnke · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	3-7663-3686-X		9,90	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	3-7663-3641-X		9,90	2005
Prof. Dr. Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	3-7663-3594-4		9,90	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	3-7663-3598-7		9,90	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	3-7663-3569-3		9,90	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	3-7663-3568-5		9,90	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	3-7663-3533-2		9,90	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	3-7663-3567-7		9,90	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung *	3-935145-57-8	13081	12,00	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	3-7663-3514-6		9,90	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	3-7663-3516-2		9,90	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	3-7663-3515-4		9,90	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	3-7663-3519-7		9,90	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	3-7663-3524-3		9,90	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	3-7663-3523-5		9,90	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	3-7663-3520-0		9,90	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung *	3-935145-19-5	13047	8,18	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen *	3-935145-17-9	13045	8,18	2000

	ISBN	Bestell- nr.: *	Preis €	Jahr
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation *	3-935145-12-8	13041	8,18	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation *	3-935145-12-6	13042	8,18	2000
Lothar Kamp Telearbeit *	3-935145-01-2	13031	8,18	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing *	3-935145-08-X	13037	8,18	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb *	3-928204-77-7	13061	11,00	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung *	3-928204-80-7	13008	7,00	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit *	3-928204-78-5	13006	7,00	1999
Siegfried Leitretter Betrieblicher Umweltschutz *	3-928204-77-7	13007	6,65	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit *	3-928204-77-7	13005	6,14	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt *	3-928204-97-4	13014	8,18	1998

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN), den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich.
Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



Analyse- und Handlungsempfehlungen

Manuela Maschke · Gerburg Zurholt

Chancengleich und familienfreundlich

ISBN 3-7663-3726-2

2006, 124 Seiten, 9,90 €

mit CD-ROM 

Es gibt kreative Ideen und Lösungen, sie sind jedoch noch nicht weit verbreitet. Der Öffentliche Dienst zeigt sich in dieser Auswertung häufig als Vorreiter: Während Dienstvereinbarungen breit angelegte Regelungen von der Gleichstellung bis zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausarbeiten, regeln die meisten Privatunternehmen »nur« Vereinbarkeitsfragen.

Es überwiegt gegenwärtig das Thema Familienfreundlichkeit. Vielleicht wird verstärkt das Potenzial von qualifizierten Frauen entdeckt? Sie werden zumindest oftmals mit verbesserten Möglichkeiten für eine begrenzte Auszeit, Rückkehr und beruflichem Aufstieg umworben. Interessanterweise wird besonders in jüngeren Vereinbarungen der Unternehmen betont, dass Gleichberechtigung zu den Grundvoraussetzungen gehört, um international bestehen zu können.

Nur wenige Vereinbarungen bestärken Männer darin, ihren Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu leisten, sehr selten mit konkreten Anregungen.

Das wichtigste Regelungsgebiet zur Vereinbarkeitsproblematik sind flexible Arbeitszeiten, vielfältig auch die Regelungen zur Kinderbetreuung: Selten sind Betriebskindergärten und Regelungen zur Kostenbeteiligung. Pflege von Angehörigen ist (noch) ein Ausnahmethema in betrieblichen Vereinbarungen.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder

www.betriebsvereinbarung.de