

ermutigen, sich zu bewerben, sollen Frauen dort, wo noch erforderlich, weiter qualifizieren, sollen sie gezielt fördern und auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorbereiten.

Beispiele aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen:

Bewerbungsverfahren und Stellenbesetzung

„Die Stellenausschreibungen sind der/dem Gleichstellungsbeauftragten vorzulegen. Stellenausschreibungstexte sind so zu formulieren, dass Frauen ermutigt werden, sich zu bewerben. Bei den Formulierungen ist sowohl die weibliche als auch die männliche Form zu verwenden. Nur tatsächlich unabdingbare Anforderungen sind als solche zu bezeichnen, alle weiteren Kenntnisse und Fähigkeiten sollten nur erwünscht sein. Bei der Ausschreibung von Leitungsfunktionen, in denen Frauen/Männer unterrepräsentiert sind, ist folgender Zusatz in die Stellenausschreibung aufzunehmen: Die Bewerbungen von Frauen/Männern sind ausdrücklich erwünscht!“
(Versicherungsgewerbe, 1997, HBS-Datenbank-Nr. 010303/05)

Stellenbesetzung Führungspositionen

„Auch bei der Besetzung von Positionen mit Führungsfunktion wird gezielt geprüft, ob hierfür auch Frauen zur Verfügung stehen. Werden Frauen für entsprechende Positionen eingestellt, so wird auch deren Weiterentwicklung im Unternehmen bei entsprechender Eignung gefördert.“ (Großhandel (ohne Kfz), 1998, HBS-Datenbank-Nr. 010303/31)

Weiterbildung - Frauenförderung

„Die Unternehmen halten unterschiedliche Qualifizierungsangebote für Frauen bereit, z.B. Führungsseminare für Managerinnen, berufsbegleitendes Training und Coaching (BTC). Die Unternehmen bieten spezielle Konzepte an, die Frauen dazu ermutigen, Führungsaufgaben wahrzunehmen, z.B. Coaching-Programme.“
(Telekommunikationsdienstleister, 2001, HBS-Datenbank-Nr. 010303/46)

Auswahlverfahren

„Außerberufliche Lebensphasen, z.B. Familienzeiten, fördern Fähigkeiten von Menschen, die als Schlüsselqualifikationen für das Unternehmen von großem Nutzen sind, wie z.B.:

- Entscheidungsfähigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Selbstständigkeit
- Fähigkeit zur Kommunikation und Menschenführung.
- „Best practice“ Maßnahmen
„Soft skills“, wie soziale Kompetenz und Erfahrungen, die z.B. während der Familienphase erworben werden, sind Kriterien bei Personalentscheidungen.“
(Telekommunikationsdienstleister, 2001, HBS-Datenbank-Nr. 010303/46)

Besetzung von Gremien und Arbeitsgruppen

„Bei der Zusammensetzung von Projekt- und Arbeitsgruppen sowie sonstigen Arbeitsgremien ist auf eine paritätische Besetzung mit Frauen und Männern zu achten.“
(Öffentliche Verwaltung, 2000, HBS-Datenbank-Nr. 010303/40)

Eine Reihe von Betrieben hat sich neben Gleichbehandlung und gegebenenfalls Frauenförderung zum Ziel gesetzt, die Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeiter/innen nicht nur zu respektieren, sondern auch gezielt zu nutzen (→Link zu Text „Diversity-Management“).

Frauen und Männern die gleichen Chancen einzuräumen, entspricht nicht nur der Rechtslage, es ist auch ein Gebot der Gerechtigkeit („Geschlechtergerechtigkeit“) und ebenso ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft. Das Potential von Frauen weniger zu nutzen - etwa wegen der Annahme, daß Frauen eines Tages wegen eines Kindes doch wieder ausscheiden - wäre nicht nur eine Rechtsverletzung, sondern würde auch ihre Fähigkeiten brach liegen lassen. Zudem kann Ungleichbehandlung zu Frustration und Demotivierung bis hin zu gesundheitsbeeinträchtigenden Folgen bei den Betroffenen, aber auch bei anderen Mitarbeiter/innen führen.

Im Rahmen einer freiwilligen Vereinbarung zwischen Bundesregierung und Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft haben sich 2001 die Arbeitgeber verpflichtet, die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft zu fördern. In der Chemischen Industrie wurde daraufhin 2006 die Sozialpartnervereinbarung zur Chancengleichheit bekräftigt und weiterentwickelt.

Die Gleichstellung der Geschlechter ist gesetzliche Aufgabe des Betriebsrates (BetrVG §80 Absatz 1). Teilweise ist sie auch Gegenstand von Tarifvereinbarungen (vgl. Klenner 2005).

Die wichtigsten Felder, in denen auf Gleichbehandlung zu achten ist

1. Bei allen **personellen Maßnahmen** wie Einstellungen, Versetzungen, Beförderungen und Entlassungen darf keine Diskriminierung von Personen wegen ihres Geschlechts erfolgen. Beispielweise dürfen Stellen nicht für ein Geschlecht ausgeschrieben werden (nicht erlaubt ist: „Verkäuferin auf 400 Euro-Basis gesucht“ oder „Filialleiter gesucht“). Hierzu gehört auch, keine mittelbare Diskriminierungen zuzulassen, die weit schwerer zu erkennen sind als unmittelbare. Das bedeutet zum Beispiel, dass Stellen im Normalfall auch mit Teilzeitbeschäftigten besetzt werden müssen (Teilzeit- und Befristungsgesetz), wenn nicht betriebliche Gründe entgegenstehen. Da die überwiegende Zahl der Teilzeitbeschäftigten Frauen sind, und viele Frauen wegen der Übernahme von Familienpflichten Teilzeitarbeit suchen, wäre eine Besetzung von Stellen nur mit Vollzeitbeschäftigten eine mittelbare Frauendiskriminierung.

Um die Berufsfelder nach und nach stärker gemischtgeschlechtlich zu besetzen, haben Unternehmen begonnen, Frauen gezielt für technische und ingenieurwissenschaftliche Berufe zu werben. Bewährt hat sich, Mädchen schon als Schülerinnen Einblick in das betriebliche Geschehen im Rahmen des Girl's day zu

geben. Umgekehrt sollten Jungen, die sich für weiblich dominierte Berufsfelder interessieren, ebenfalls Chancen jenseits der traditionellen Geschlechterstereotype eröffnet werden.

2. Beim **Entgelt** ist der Grundsatz „gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“ zu berücksichtigen. Dazu gehört, schon bei der Einstellung die richtige Eingruppierung gemäß Tarifvertrag vorzunehmen. Wo kein Tarifvertrag gilt, darf Frauen nicht weniger angeboten werden als Männern mit vergleichbarer Qualifikation. In anderen Ländern gehen Frauen wesentlich häufiger als in Deutschland gegen Einkommensdiskriminierungen gerichtlich vor. Dabei bezieht sich das Prinzip der Entgeltgleichheit bei gleichwertiger Arbeit nicht nur auf das Grundgehalt, sondern auf alle Entgeltbestandteile, beispielsweise im Leistungslohn, oder auf Leistungszulagen. In diesem Zusammenhang sind diskriminierungsfreie Leistungsbeurteilungen von Bedeutung (vgl. Krell 2004).

3. **Betriebliche Weiterbildung** ist eine Grundlage dafür, dass die Arbeitnehmer/innen mit den sich verändernden Anforderungen Schritt halten und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln können. Frauen und Männer haben grundsätzlich keine unterschiedliche Weiterbildungsbereitschaft, wohl aber mitunter verschiedene Lebensbedingungen. Frauen dürfen nicht durch die Bedingungen der Weiterbildung an der Teilnahme gehindert werden. Für Frauen ist besonders wichtig, dass Weiterbildungszeit Arbeitszeit ist. Weiterbildungszeiten und -orte müssen die Belange von Teilzeitbeschäftigten berücksichtigen. Beispielsweise ist zu beachten, dass es bei außerbetrieblich durchgeführten Veranstaltungen mit Übernachtung zu Konflikten mit der Kinderbetreuung kommen kann. Zunehmend kann dieser Punkt aber auch Väter betreffen.

Sowohl betrieblich als für die einzelnen Betroffenen sinnvoll kann Weiterbildung in der Elternzeit sein. So steigen Mütter und Väter nach der Elternzeit mit aufgefrischten Kenntnissen wieder ein. Allerdings muss während der Kurse die Betreuung der Kinder gesichert werden (auch Zuschüsse zu privat finanzierten Lösungen sind denkbar).

4. Zur besseren **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** sind vielfältige betriebliche Maßnahmen möglich (*schauen Sie auf die Zielgruppe Familiengebundene*).

Müttern und ebenso Vätern steht auf der Grundlage des Elternzeitgesetzes zu, sich für einige Monate ganz der Betreuung ihres Neugeborenen zu widmen. Auf die Verkürzung der bezahlten Elternzeit und die so genannten „Partnermonate“ muss die betriebliche Personalpolitik reagieren. Müttern wie Vätern muss es möglich sein, ohne Nachteile die Auszeit zu nehmen. Väter sollten ermutigt werden, ihren Rechtsanspruch nicht verfallen zu lassen.

Mehr Mütter und Väter von sehr kleinen Kindern werden ihren Arbeitsplatz wieder einnehmen. Sie brauchen dann angepasste Arbeitszeiten und arbeitsorganisatorische Lösungen. Die Rückkehr auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz muss gesichert werden. Familienfreundliche Arbeitszeiten sind eine wesentliche Voraussetzung für die Chance gelingender Balance von Familie und Beruf. Sie haben zugleich auch eine gleichstellungspolitische Bedeutung. Sind Arbeitszeiten unverträglich mit den Familienaufgaben, müssen häufig die Frauen beruflich zurückstecken, entweder ihren Arbeitsplatz aufgeben oder berufliche Ambitionen zurückschrauben. Teilzeitarbeit mit mehr Stunden, als die traditionelle Halbtagsbeschäftigung vorsieht, mit entsprechend flexibler Verteilungsmöglichkeit der Arbeitszeit ist das von vielen gewünschte Modell. Dieses ist für Fach- und Führungspositionen bislang nur selten anzutreffen, wenngleich es immer mehr gute Beispiele gibt. Teilzeitarbeitangebote für Führungskräfte wären außerordentlich wichtig, um qualifizierte Frauen, die Mütter werden, nicht zu verlieren.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist auch für pflegende Arbeitnehmer/innen wichtig, die sich um Angehörige kümmern. Ein Weg zur besseren Vereinbarkeit können intelligente mitarbeiterfreundliche Arbeitszeitkonten sein (Beratungsangebot bei der der Walter Hesselbach Stiftung).

Wege der Umsetzung: Gleichstellungsförderung

Gleichstellungsförderung kann auf verschiedenen Wegen erfolgen. Voraussetzung ist zunächst eine betriebliche Bestandsaufnahme (Ist-Analyse) der Chancen von Frauen und Männern im Betrieb. Analysen der Beschäftigungsstruktur, der Entgelte, der Besetzung der Führungspositionen, aber auch der Arbeitsqualität können die aktuelle Situation und gegebenenfalls gleichstellungspolitische Defizite zutage fördern. Thematisiert werden können auch partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz und Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung.

Gleichstellungspolitische Ziele können in Frauenförderplänen und Betriebsvereinbarungen, aber auch in Unternehmensgrundsätzen, Führungsleitbildern etc. niedergelegt werden. Daneben sind individuelle Entwicklungspläne, Mentoring und Coachingprogramme als Instrumente nutzbar.

Betriebe, die in diesem Feld aktiv sind, können sich zertifizieren lassen: eine Bewerbung um das **Prädikat Gender E-Quality** ist möglich (Evt. Link auf: www.TOTAL-E-QUALITY.de).

Praxistipps

Gleichstellungsmaßnahmen im Betrieb setzen das Wissen um die aktuelle Situation voraus. Daher ist empfehlenswert, mit einer systematischen Bestandsaufnahme zu beginnen, und alle notwendigen Informationen und betrieblichen Daten zum Thema Gleichstellung zusammenzutragen. Diese Informationen geben einen Überblick, verdeutlichen den Ist-Zustand und zeigen, ‚wo der Schuh drücken‘ könnte. Der Bedarf der Beschäftigten sollte ergänzend erhoben werden. Werden diese Berichte fortgeschrieben, erhält man eine gute Evaluierungsgrundlage. Eine paritätisch besetzte Begleitgruppe, die mit dem Betriebsrat abgestimmt werden sollte, kann diesen Prozess steuern.

Neben dem Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarungen kann die Überprüfung bereits bestehender Vereinbarungen zu Stellenbesetzung, Aus- und Weiterbildung, Teilzeitarbeit, betriebliche Altersversorgung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc. sehr nützlich sein. Möglicherweise braucht es nur eine Anpassung bestehender Vereinbarungen.

Stolpersteine...

sind vor allem immer noch bestehende Vorurteile. Die Vorstellung, Frauen seien an einem Arbeitsplatz nur interessiert, bis sie heiraten, oder spätestens bis das erste Kind kommt, gehört zum Beispiel dazu. Sie trifft für die meisten Frauen nicht mehr zu. Fast alle wollen nur eine kurze Unterbrechung ihrer beruflichen Tätigkeit nach der Geburt eines Kindes.

Dass dennoch bisher ein Teil der Frauen nach der Elternzeit ausscheidet, hat weit mehr mit den ungünstigen Rahmenbedingungen – unzureichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten, unpassende Arbeitszeiten – als mit den Erwerbswünschen der Frauen zu tun.

Es ist an der Zeit, die traditionellen Leitbilder von Männern und Frauen zu korrigieren: Frauen sind sehr viel berufsorientierter geworden. Und immer mehr Männer sind inzwischen stärker daran interessiert, sich um ihre Kinder zu kümmern. Daher haben es die Unternehmen heute bei der Mehrheit der Frauen und Männer mit Mitarbeiter/innen zu tun, die erwerbsorientiert und familienorientiert sind und gern beides miteinander vereinbaren wollen: Beruf und Familie.

Literaturhinweise

Beck, Dorothee/Graef, Anne: Chancengleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis (mit CD-Rom). Frankfurt am Main 2003.

Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalwirtschaft. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden 2004.

Maschke/Zurholt: Chancengleich und Familienfreundlich, Analyse und Handlungsempfehlungen. Schriftenreihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bund-Verlag 2006.

Gantenberg, Bettina/ Schneider, Brigitte: Chancen für Frauen! Gleichstellung im novellierten BetrVG, Band 6 der Reihe „Die novellierte Betriebsverfassung“, herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf 2003.

Klenner, Christina: Gleichstellung von Frauen und Männern und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, in: WSI-Tarifhandbuch 2005, herausgegeben von Reinhard Bispinck und WSI-Tarifarchiv. Frankfurt am Main 2005.

Links:

www.boeckler.de

www.wsi.de

www.tarifvertrag.de

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

weiterführende Links:

www.TOTAL-E-QUALITY.de

Autorinnen und Ansprechpartnerinnen

Dr. Christina Klenner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung, (Christina-Klenner@boeckler.de)

Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung (Manuela-Maschke@boeckler.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum