



## **Frauen- und Gleichstellungspolitik... ...tut gut!**

### **Gute Praxis und betriebliche Lösungen**

#### **Impressum**

Herausgeber: IG Metall-Vorstand, FB Frauen- und Gleichstellungspolitik

Redaktion: FB Frauen- und Gleichstellungspolitik in Zusammenarbeit mit Wert.Arbeit GmbH,  
Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit und Innovation (Mechthild Kopel)

Berlin / Frankfurt am Main, April 2007

## Inhaltsverzeichnis

..... Vorwort	3
1 ... Ein langer und erfolgreicher Kampf in der BMW Group	5
2 .... „Kleine Hüttenbären“ in der Dillinger Hütte im Saarland	8
3 ... Soziale und ethische Verantwortung übernehmen – Grundsätze in der Faber-Castell-Unternehmensgruppe	10
4 .... »Beim Projekt ging es besser, als ich im Vorfeld vermutet habe« - IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen	13
5 ... Qualifizierung als Standortfaktor in der Textilbranche in Sachsen	16
6 .... „Nachhaltigkeit ist Teil unserer DNA“ im Philips Konzern	19
7 .... „Die Chancengleichheit von Frauen ist bisher nur auf dem Papier verwirklicht“ – Siemens, Niederlassung Hamburg	22
8 .... „Die dringende Notwendigkeit, Bedingungen zu verbessern“ bei der ANDREAS STIHL AG & Co. KG	25
9 .... „Jetzt nicht locker lassen“: Der lange Weg der Frauenförderung im Volkswagen Konzern Standort Emden	28
10 .. Tätigkeiten chancengleich erfassen – Das Entgeltrahmenabkommen in Nordrhein-Westfalen	32
11 .. Fit und flexibel nach vorn in einem mittelständischen Unternehmen in Ostwestfalen	35
12 ... „Wir zeigen, wie Work-Life-Balance funktioniert“ – IBM Hannover	38
13 ... „Gegensätze ziehen sich an“ – ThyssenKrupp Steel AG	41
14 .. ERA – als Chance für mehr Entgeltgerechtigkeit in Hanau	44
15 .. Textile Welten im Münsterland	47
16 .. Führen, fordern und fördern in der Audi AG	50
17 .. DaimlerChrysler AG – vom männerorientierten zum familienfreundlichen Konzern	53
18 .. Chancengleichheit als Teil der Unternehmenskultur in der Robert Bosch GmbH	58
19 .. Die Miele & Cie. KG: durch Mitarbeiterförderung und Prozessbegleitung „immer besser“	63
20 .. Carl Zeiss AG: Gemeinsam zum Erfolg	65

## **Frauen- und Gleichstellungspolitik... Tut gut!**

Betriebliche Frauen- und Gleichstellungspolitik kann unsere Gesellschaft und Wirtschaft im 21. Jahrhundert nicht mehr nur in Sonntagsreden propagieren. Frauen stellen tagtäglich selbstbewusst ihre Anforderungen an eine diskriminierungsfreie Arbeitswelt und setzen sich dafür ein. Frauenpolitik ist wichtiger denn je und verdient mehr öffentliche Aufmerksamkeit.

### **Frauen und Betriebsräte bewegen etwas**

Wir in der IG Metall engagieren uns für die Umsetzung der Interessen der Beschäftigten in den Unternehmen. Die Wege sind manchmal steinig und schwer und nicht alle Bemühungen sind von Erfolgen gekrönt. Nicht selten begegnen uns althergebrachte Vorurteile und noch nicht allen Entscheidungsträgern in den Unternehmen ist klar, dass das weibliche Potenzial enorm wichtig ist. Doch in der Praxis der Betriebe bewegt sich etwas: In der Automobilindustrie, bei den Herstellern von Filteranlagen und Schreibgeräten ebenso wie in der Produktion von Textilien und Haushaltsgeräten. Die Impulse und Anregungen gehen häufig von engagierten Kolleginnen der IG Metall aus. Als Betriebsrätinnen und Metallerinnen beweisen sie alltäglich Mut, Kreativität und Ausdauer. Sie sind für ihre Kolleginnen da und unterstützen sie. Nicht selten bestehen vor Ort kontroverse Auffassungen mit den Leitungen der Unternehmen. Die Metallerinnen sind das Sprachrohr für Beschäftigte, die Benachteiligungen erfahren. Sie unterstützen tatkräftig und nehmen ihre Interessenvertretung wahr. Das Engagement und die Erfolge aller Kolleginnen zu würdigen, ist das Ziel und Anliegen dieser Publikation mit zwanzig praktischen Beispielen der betrieblichen Frauen- und Gleichstellungspolitik.

Leider sind uns nicht immer alle betrieblichen Aktivitäten bekannt. Mit dieser Broschüre möchten wir auch den Austausch von „Best-practice“ und Erfahrungen unterstützen. Gerne sammeln wir auch zukünftig weitere Beispiele und sind auf eure Zuarbeit angewiesen.

### **Wir wollen**

- die vielfältigen und spannenden Erfahrungen und Ideen aus den Unternehmen der Öffentlichkeit zugänglich machen
- die Anstrengungen und Bemühungen der Kolleginnen in den Betrieben darstellen, damit aus den Erfahrungen gelernt werden kann
- dass die Aktivitäten für die Gleichstellung und Förderung von Frauen anerkannt und gestärkt werden
- und besonders »Danke« sagen an all diejenigen, die sich tagtäglich einsetzen für ihre Kolleginnen und Kollegen und für soziale Gerechtigkeit, unabhängig davon, ob sie in dieser Broschüre aufgenommen sind oder nicht.

Im Rahmen vieler Projekte hat uns Wert.Arbeit GmbH, Gesellschaft für Arbeit, Chancengleichheit und Innovation, konstruktiv unterstützt und die betrieblichen Diskussionsprozesse im Rahmen der Beratungstätigkeit im Interesse der Beschäftigten und Betriebsräte nach Vorne gebracht.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir viel Spaß beim Lesen und weiterhin viel Fantasie und Ausdauer für die Gleichstellung von Frauen in Unternehmen und in der Wirtschaft.

Kirsten Rölke

(Geschäftsführendes Vorstandsmitglied)

Christiane Wilke

(Funktionsbereichsleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik)

## **1 Ein langer und erfolgreicher Kampf in der BMW Group**

Das Thema Familie und Kinder im Unternehmen voranzutreiben war laut Betriebsrätin Barbara Beck, in der BMW AG ein langer Kampf. Doch obwohl auch heute noch nicht alles Gold ist, was glänzt: Der Einsatz hat sich gelohnt. Im Herbst 2000 erhielt die BMW AG den Bayerischen Frauenförderpreis – als Wegbereiter für Individualität, Flexibilität und neue Arbeitsformen. Dieser Preis wird jährlich vom Bayerischen Staatsministerium an bayerische Unternehmen verliehen, die mit Engagement und Kreativität die Chancengleichheit von Frauen und Männern verwirklichen.

Anregungen und Impulse für die betrieblichen Aktivitäten gewinnen die Kolleginnen auch aus dem Netzwerk Chancengleichheitspolitik in der Automobilindustrie. Dieses ist beim IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik angesiedelt.

### **1. Effizienz und mitarbeiterorientierte Personalpolitik**

Die BMW AG ist ein führendes Unternehmen der Automobilbranche, das sich in den letzten 15 Jahren von einem nationalen Autohersteller und Exporteur hin zu einem global operierenden Konzern entwickelt hat. Derzeit verfügt es über 15 Produktionsstätten in sieben Ländern, neun davon in Deutschland. Die Zahl seiner Beschäftigten ist in den letzten Jahren wieder gewachsen und liegt jetzt bei gut 105.000. Auch der Anteil der weiblichen Angestellten hat zugenommen und 2005 die 20%-Marke erreicht.

Anfang der 80er Jahre begann die BMW AG, ihre Personalpolitik an Werten und Mitarbeitern zu orientieren. Heute tragen die acht Leitlinien der Personalpolitik der BMW Group die Überschrift „Wertorientierte Personalpolitik“ und demnach sind die MitarbeiterInnen der wesentliche Erfolgsfaktor im Unternehmen. Deren Interessen sollen seitdem bei allen Strategieentscheidungen berücksichtigt werden. Dies äußert sich u.a. in flexibilisierten Arbeitszeiten, der Möglichkeit, ein Sabbatical zu nehmen oder alternierende Telearbeit zu machen. Flexible Arbeitszeitgestaltung ist auch ein zentrales Moment in Fragen der Gleichstellung von Frauen und Männern.

Die BMW AG möchte die Effizienz steigern, ihre Marktorientierung verbessern und saisonalisieren. Sie möchte sie die persönliche Balance ihrer MitarbeiterInnen gewährleisten - damit diese ihren Kopf frei haben, um ihre Leistungsmöglichkeiten für das Unternehmen entfalten zu können.

### **2. „Familienservice“ und „Strolche“ fördern**

1989 begann die Betriebsrätin Barbara Beck, sich für Kinderbetreuung zu engagieren. Sie organisierte Veranstaltungen und machte Druck im Unternehmen. Anfang der 90er Jahre hatte sie es geschafft: Das Unternehmen erkannte das Potenzial von Frauen – Chancengleichheit wurde zu einem wichtigen Thema bei der BMW AG. 1991 wurde ein „Familienservice“ für die effektive und individuelle Unterstützung bei der Kinderbetreuung eingerichtet, der mittlerweile auch Betreuung und Pflege für Familienangehörige anbietet. 1992 öffnete die Kita „BMW Strolche“ ihre Tore. Sie ist eine von BMW finanziell unterstützte „betriebsnahe Elterninitiative“

nahe des BMW-Werks in München. Dieses Modell war wegweisend für andere Münchener Unternehmen.

Die BMW AG möchte Modelle und Systeme schaffen, die Chancengleichheit garantieren und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Daher führt sie zusammen mit einer externen Beraterfirma eine Standortanalyse durch. Außerdem sollen diese Ziele auch in den Köpfen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte verankert werden. Dies soll durch Veranstaltungen und andere Maßnahmen geschehen, die die Beschäftigten für das Thema sensibilisieren und bei ihnen ein Bewusstsein dafür schaffen. Deshalb unterstützt die BMW AG nun Seminare wie „Familie und Karriere – gesellschaftliche Lösungsansätze und Alternativen individueller Lebensplanung“.

### **3. Netzwerke und Kontakte...**

...sind der Schlüssel für frauenfreundliche Lösungen in Unternehmen, davon ist Barbara Beck überzeugt. Es sind die Kontakte, die ihr z. B. helfen, alle Auszubildenden nach ihrer Lehre beruflich unterzubringen.

Laut Betriebsrätin Monika Steiner, die Becks Nachfolgerin auf dem Gebiet von Elternzeit und Work-Life-Balance ist, hat der Betriebsrat in der BMW AG aus historischen Gründen große Macht. Daher können fast immer individuelle Lösungen für MitarbeiterInnen gefunden werden – etwa Teilzeitarbeit für Frauen, die aus der Elternzeit zurückkehren. Dennoch bleiben Wünsche offen: So fehlen z. B. Betreuungsplätze im betriebseigenen Kindergarten.

Alle Kontakte konnten jedoch bislang nichts daran ändern, dass der Vorstand bei BMW immer noch eine reine Männerdomäne ist. Trotz vieler positiver Veränderungen bleibt laut Barbara Beck folgendes Problem in den Köpfen bestehen: „Einerseits wollen Männer keine Macht abgeben; andererseits ist Frauen oft nicht klar, was sie wollen.“ (Metall 10/06). Himmelsstürmerinnen bleiben also selten. Problematisch ist außerdem, dass individuelles Vorankommen und befriedigende Maßnahmen zur Work-Life-Balance sehr stark von der jeweiligen Abteilung und ihrer Führungskraft abhängen. Und nicht alle sind Chancengleichheit gegenüber positiv eingestellt.

### **4. Das Potenzial der Frauen...**

...möchte die BMW AG nicht verlieren, sondern vielmehr für sich gewinnen. Dies wird mit Nachdruck in der Information der BMW Group zur Frauen- und Familienpolitik aus dem Jahr 2003 betont. Eingangs ist folgende Aussage zu finden: „Frauen sind heute besser ausgebildet und beruflich qualifizierter als je zuvor. Im Verhältnis dazu sind trotzdem noch immer viel zu wenige in technischen Berufen und Führungspositionen zu finden. (...) Eine innovative und bedarfsorientierte Frauen- und Familienpolitik soll Frauen fördern und auch Männern nützen.“ Daher bemüht sie sich zunehmend, flexibel auf ihre Wünsche einzugehen. Inzwischen gibt es über 300 Varianten von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die von Frauen und Männern in etwa proportional genutzt werden. Die vorhandenen Telearbeitsplätze werden sogar zu 70 % von Männern in Anspruch genommen – wobei offen bleibt, ob dies aus familiären oder anderen Gründen geschieht. Und:

Die „Strolche“ stellten sich als solcher Erfolg heraus, dass bis 2006 drei weitere Kitas in München, Regensburg und Dingolfingen eröffnet wurden.

Die ständig aktualisierte Broschüre „Werdende Eltern“ informiert darüber, wie frau nach der Elternzeit reibungslos wieder einsteigen kann. Der Betriebsrat bietet außerdem Informationsveranstaltungen für Schwangere und deren Partner an, in denen er über Rechte und Möglichkeiten der Work-Life-Balance aufklärt.

Die BMW AG versucht gezielt, junge Frauen für die technische Ausbildung zu gewinnen. Ihr Anteil liegt heute bei über 20 %. Auch in Führungspositionen gibt es mehr Frauen, wobei sich dies allerdings bisher noch nicht auf die obersten Etagen ausgewirkt hat.

## **5. Ein integratives Zukunftsmodell**

Bei der BMW AG geht die Entwicklung weiter. Alte Arbeitszeitmodelle werden flexibilisiert und angepasst, neue ausprobiert. In einem neuen Projekt der Work-Life-Balance möchte die BMW AG im Rahmen der Corporate Identity ein integratives Zukunftsmodell entwickeln, das ein Gesamtangebot für ihre MitarbeiterInnen enthält. Darin sollen Arbeitszeit, Vergütung, Qualifizierung und Arbeitsort einerseits, Arbeitsinhalt, Wissenskultur, Entwicklungschancen und Lebensphasen andererseits aufeinander abgestimmt werden. Auch Gesundheit und Lifestyle werden einbezogen.

Die BMW Group gewinnt an Ansehen bei den Frauen. Das Good Company Ranking 2007 bringt mit BMW zum ersten Mal einen Autokonzern unter die Top Ten im Sozialverträglichkeitstest von den 120 größten Konzernen Europas. Frauen wollen BMW fahren und 23,2 % der rund 2.600 befragten Wirtschaftswissenschaftlerinnen sehen BMW als Wunscharbeitgeber.

## **6. Kontaktdaten**

BMW AG  
Barbara Beck  
Monika Steiner  
80788 München  
E-Mail: [barbara.beck@bmw.de](mailto:barbara.beck@bmw.de)  
[monika.sa.steiner@bmw.de](mailto:monika.sa.steiner@bmw.de)

## **2 „Kleine Hüttenbären“ in der Dillinger Hütte im Saarland**

### **1. Geburtenrückgang und demografischer Wandel**

Die Dillinger Hütte GTS mit Sitz in Dillingen im Saarland ist der größte europäische Grobblechhersteller. Über Beteiligungen an verschiedenen Unternehmen ist sie europaweit präsent. In ihrem Stammsitz in Dillingen arbeiten knapp 5.300 Beschäftigte. Am zweiten Standort in Dunkerque sind etwa 630 MitarbeiterInnen beschäftigt. Der Frauenanteil an der Belegschaft in Deutschland beträgt gerade einmal 7 %.

Das Saarland verzeichnet seit einigen Jahren einen Rückgang in der Geburtenrate. Angesichts des zu erwartenden demografischen Wandels möchte das Unternehmen sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzen.

### **2. Kinder und Karriere verbinden**

...das können nun auch die Mitarbeiterinnen der Dillinger Hütte GTS. Denn nachdem der Betriebsrat früher schon einmal vergebens versucht hatte, eine betriebsnahe Kinderbetreuung zu initiieren, stieß er beim zweiten Versuch vor drei Jahren bei wichtigen Entscheidungsträgern auf offene Ohren.

Und so ging der Betriebsrat dabei vor: Zunächst ermittelte er, wer in der Belegschaft Interesse an einer Kindertagesstätte hat, deren Zeiten an die Schichten der Dillinger Hütte GTS angelehnt sind. „Dann sind wir an den Vorstand herangetreten und fanden vor allem beim Arbeitsdirektor Karlheinz Blessing Gehör“, berichtet Roland Seinsoth, Mitglied des Betriebsrats der Dillinger Hütte.

Als der Beschluss für die Einrichtung feststand, wurden Träger mit überzeugenden pädagogischen Konzepten gesucht. Die Entscheidung fiel schließlich für die AWO – wegen ihres Konzepts einer familienähnlichen Altersmischung, in der die Kinder voneinander lernen können. Als Ort stellte die Dillinger Hütte GTS eine nahe gelegene, betriebseigene Villa zur Verfügung, in der bisher der Vorstandsvorsitzende gewohnt hatte.

### **3. „Alle wollten dasselbe“**

...erzählt die junge Betriebsrätin Nadine Tumminelli begeistert. Dadurch sei die Zusammenarbeit „einfach nur toll“ gewesen. Und in der Tat: Betriebsrat, Unternehmensleitung und Personaldirektor setzten sich in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe gleichermaßen für die betriebsnahe Kindertagesstätte ein – und identifizieren sich nun auch gleichermaßen mit ihr. Dadurch ging der Prozess der Umsetzung des Projekts recht unkompliziert über die Bühne.

Dass der erste Versuch vor Jahren scheiterte, lag wohl auch daran, dass damals das Problembewusstsein bei den EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen noch nicht gegeben war. Silvia Stürmer war zu diesem Zeitpunkt die einzige Frau im Betriebsrat. Mittlerweile sind sie immerhin zu dritt – auch wenn keine von ihnen freigestellt ist. Dennoch: Bündnispartner unter den männlichen Kollegen sind unumgänglich, um für Frauen etwas zu bewegen. „Ich bin mittlerweile überzeugt, dass das Aufzeigen der Sicht der Frauen wichtig ist. Auch bei so manchem Kollegen ändert sich dadurch der Blickwinkel“, fasst Silvia Stürmer ihre Erfahrungen zusammen.

#### **4. „Mit Mama zur Schicht“**

So lautet der Titel eines Berichts im Monatsmagazin „metall“, der die neue betriebsnahe Kindertagesstätte vorstellt. „Kleine Hüttenbären“ heißt sie, und geöffnet ist sie für 30 Kinder im Alter von acht Wochen bis zwölf Jahre, die im Landkreis Saarlouis wohnen. Es gibt Krippenplätze für die ganz Kleinen, einen Ganztagskindergarten und Hortplätze für Grundschul Kinder.

Die Kindertagesstätte wurde im August 2006 eröffnet, Träger ist das Sozialpädagogische Netzwerk der Arbeiterwohlfahrt Landesverband Saarland. Finanziert wird sie über öffentliche Gelder und Elternbeiträge. Den Umbau des Gebäudes und die Erstausrüstung bezahlte die Dillinger Hütte GTS, die auch den Betrieb bezuschusst. Die Öffnungszeiten sind auf die Schichten abgestimmt: montags bis freitags von 6.30 Uhr bis 18.00 Uhr und samstags bis 15.30 Uhr. Außerdem werden die Kinder in den Ferien durchgängig betreut. Übrigens: „Hüttenbär“ wird die Werks sirene der Dillinger Hütte GTS genannt.

#### **5. Lösungen für Frauen**

Zurzeit bereiten die regen Betriebsrätinnen einen zweitägigen Gesundheitscampus für Frauen vor. Auf diesem Campus soll über Krankheiten wie Brustkrebs oder Herzinfarkt und über Therapieformen und Prävention informiert werden. Ebenso wird die Doppelbelastung von Beruf und Familie Thema sein.

Auch in Zukunft wollen die Betriebsrätinnen gut zusammenarbeiten – damit in den sensiblen Bereichen „Arbeitszeit“ und „Eingruppierung“ akzeptable Lösungen für Frauen gefunden werden.

Das Leitmotiv der drei Betriebsrätinnen in der Dillinger Hütte lautet: „Wir möchten einfach, dass die Frauen merken, da kümmert sich auch jemand um unsere Belange.“

#### **6. Kontaktdaten**

AG der Dillinger Hüttenwerke  
Betriebsrat  
Silvia Stürmer  
Nadine Tumminelli  
Hüttenwerkstrasse 1  
66763 Dillingen  
E-Mail: Silvia.Stuermer@dillinger.biz  
Nadine.Tumminelli@dillinger.biz

### **3 Soziale und ethische Verantwortung übernehmen – Grundsätze in der Faber-Castell-Unternehmensgruppe**

Dies ist ein Grundsatz der Faber-Castell-Unternehmensgruppe, die für ihr ökologisches und soziales Engagement 2006 den Preis der Arbeit vom „Forum Zukunftsökonomie“ erhielt. Im „Forum Zukunftsökonomie“ arbeiten sechs Medien zusammen, um die öffentliche Debatte über ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen zu fördern. Der Preis der Arbeit wird einmal jährlich an Unternehmen vergeben, die „ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in herausragender Weise gerecht“ werden, wie es in der Presseinformation des Forums heißt.

#### **1. Ein Traditionsunternehmen**

Die Faber-Castell-Unternehmensgruppe wurde 1761 in Stein bei Nürnberg als Bleistiftfabrik gegründet und acht Generationen hindurch als traditionsbewusstes Familienunternehmen geführt. Heute besitzt das Unternehmen weltweit 16 Fertigungsstätten und 19 Vertriebsgesellschaften in insgesamt 19 Ländern und vermarktet pro Jahr etwa zwei Milliarden Blei- und Farbstifte in über 100 Ländern. Rund 6.500 Beschäftigte arbeiten für die Faber-Castell AG, davon 2.800 für ihre größte Farbstiftfabrik in Sao Carlos bei Sao Paulo, Brasilien. In Deutschland beschäftigt das fränkische Unternehmen momentan rund 850 MitarbeiterInnen, darunter 31 Auszubildende.

In ihrer Selbstdarstellung bekennt sich die Faber-Castell AG zu Umwelt- und Gesundheitsschutz. Auch der sozialen und ethischen Verantwortung, die sie als global agierendes Unternehmen hat, will sie sich stellen. Deshalb erarbeitete sie im Jahr 2000 gemeinsam mit der IG Metall sowie dem internationalen Bund der Bau- und Holzarbeiter (IBBH) die „Sozialcharta Faber-Castell“.

#### **2. Die „Sozialcharta Faber-Castell“**

Die Sozialcharta gilt für alle Hersteller- und Vertriebsunternehmen, die von der Faber-Castell-Unternehmensgruppe kontrolliert werden. Die Unternehmen verpflichten sich darin, sich an die Übereinkommen und Empfehlungen zu halten, die die internationale Arbeitsorganisation (ILO) für ihren Geschäftsbereich verabschiedet hat: „Das bedeutet zum Beispiel das Verbot von Kinderarbeit und das Recht der Arbeitnehmer, Gewerkschaften ihrer Wahl beizutreten und an freien Tarifverhandlungen teilnehmen zu können“, heißt es in der Vereinbarung.

In weiteren Standards werden u.a. Chancengleichheit und Gleichbehandlung für alle Beschäftigten garantiert – egal welchem Geschlecht, welcher Rasse oder Religion sie angehören. Zwangsarbeit und überlange Arbeitszeiten werden ausgeschlossen, der gesetzliche Mindestlohn und eine sichere und hygienische Arbeitsumgebung gewährleistet.

Damit sich alle Hersteller- und Vertriebsunternehmen daran halten, wurde ein Überwachungsausschuss gegründet, der sich paritätisch aus Vertretern der Faber-Castell AG und Mitgliedern der IG Metall oder des IBBH zusammensetzt. Der Ausschuss soll sich mindestens alle zwei Jahre an einem der Orte der Hersteller- oder Betriebsfirmen treffen.

### **3. Durch familienfreundliche Personalpolitik wettbewerbsfähig**

Im Stammsitz der Faber-Castell AG in Stein arbeiten etwa 600 MitarbeiterInnen. Von den 300 weiblichen Beschäftigten gehören über 100 zum gewerblichen Bereich. Unter den 20 Auszubildenden sind 10 Frauen – davon aber leider keine im gewerblichen Bereich.

Bereits jetzt bietet das Unternehmen verschiedene Serviceleistungen für Familien, wie ein Ferienprogramm und Einbindung während der Elternzeit, an – so werden z. B. alle Stellenausschreibungen an die MitarbeiterInnen in Elternzeit gesandt. Außerdem können sie kostenlos an Weiterbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Durch Urlaubs- und Krankheitsvertretungen oder Projektarbeiten während der Elternzeit bleibt der Kontakt erhalten. Die Beschäftigten können auf verschiedene Teilzeitmodelle zurückgreifen. Des Weiteren gibt es flexible Zeitsysteme wie Gleit- und Variozeit. Und wenn Beschäftigte ältere, pflegebedürftige Familienmitglieder haben, vermittelt das Unternehmen Kontaktadressen, an die sie sich wenden können, um geeignete Pflegemöglichkeiten zu finden.

Das Unternehmen möchte seine familienfreundliche Personalpolitik weiter ausbauen und seine MitarbeiterInnen enger an sich binden, um seine Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft zu sichern. Daher gründeten Betriebsrat und Unternehmensführung im Juli 2006 den Arbeitskreis Beruf und Familie.

### **4. Mit dem Arbeitskreis Beruf und Familie fit für die Zukunft**

Der Arbeitskreis Beruf und Familie besteht aus zwölf weiblichen und sieben männlichen Kollegen, die aus unterschiedlichen Abteilungen kommen. Mit im Boot sitzen VertreterInnen der Bereiche Entwicklung, Disposition, Einkauf, Fertigung und Werkstatt. Auch der Betriebsrat und die Personalabteilung sind dabei. Der Arbeitskreis tagt einmal pro Quartal.

Eine seiner dringlichsten Aufgaben war die Erstellung eines Leitfadens für werdende Eltern, der mittlerweile kurz vor dem Abschluss steht. Des Weiteren soll er den Bedarf in der Belegschaft an Kinder- und Ferienbetreuungsplätzen sowie Angehörigenbetreuung (Elder Care) ermitteln. Für die Bedarfserhebung wurde ein Mitarbeiterfragebogen entworfen, der auf der Betriebsversammlung im März 2007 an die Belegschaft ausgeteilt wurde. Gleichzeitig stellte sich dort der Arbeitskreis mitsamt seinen Aktivitäten den Beschäftigten vor. Als nächstes stehen dann die Prüfung einer möglichen Kooperation mit Kinderbetreuungseinrichtungen und die Festlegung der Kriterien für eine Bezuschussung an. Nicht zuletzt arbeitet der Arbeitskreis auch an einem Kommunikationskonzept.

### **5. In kleinen Einheiten alle Aspekte ausleuchten**

Im Juli 2007 soll in der halbjährlich erscheinenden Hauszeitung ein Bericht über den Arbeitskreis und seine Tätigkeiten erscheinen. Und sobald die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung eingesammelt und ausgewertet sind, wird es auch im Intranet Informationen zum Thema geben.

Für die Zukunft überlegen die MitarbeiterInnen des Arbeitskreises außerdem, ob sie sich in kleinere Einheiten aufteilen. Dann könnten sie sich ihrem Schwerpunkt Familie gründlicher widmen – und alle seine Aspekte ausleuchten.

## **6. Kontaktdaten**

Faber-Castell Aktiengesellschaft

Waltraut Aucus

Holger Heimbrecht (Vorsitzender des Betriebsrates)

Nürnberger Str. 2

90546 Stein

Tel: 09 11/99 65-850

Fax: 09 11/99 65-859

E-Mail: [Holger.Heimbrecht@faber-castell.de](mailto:Holger.Heimbrecht@faber-castell.de)

## **4 »Beim Projekt ging es besser, als ich im Vorfeld vermutet habe« - IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen**

...so die reflektierende Aussage von Beate Kautzmann, 1. Bevollmächtigte IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen, nach der Präsentation der Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt »Entwicklung und Umsetzung von Verbundlösungen zur betriebsnahen Kinderbetreuung in der IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen«. Mit den Arbeiten wurde zu Beginn des Jahres 2005 begonnen und bis Herbst 2006 aktiv gearbeitet.

### **1. OFA der IG Metall gibt den Anstoß**

Oelde liegt im ländlichen Raum des Münsterlandes mit traditionellen Familienstrukturen und mehrheitlich konservativer Wählerschaft. Die vierzehn, durch die IG Metall vertretenen Betriebe in der Kommune gehören zu männerdominierten Branchen der Metall-, Elektro- und Holzverarbeitenden Industrie. Es sind vorwiegend mittelständische Unternehmen.

Dennoch - oder auch gerade deshalb - beschäftigt sich der Ortsfrauenausschuss (OFA) der IG Metall Oelde-Ahlen schon seit längerem mit Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gemeinsam mit externer Unterstützung entwickelten sie die Idee eines überbetrieblichen Projektes zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Oelde, in das die Kommune Oelde, die Oelder Wirtschaft, Politik, Kirchen und Gewerkschaft einbezogen werden sollen. Der Projektantrag, eingereicht vom IG Metall Vorstand – Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik – hatte Erfolg: Die BGAG-Stiftung Walter Hesselbach sagte Mittel zu.

### **2. IG Metall setzt Umsetzungspläne um**

...so lautete die Überschrift in der örtlichen Zeitung zum Start des Projektes. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Region Oelde zu verbessern, wollte die IG Metall zunächst den konkreten Bedarf in den Oelder Betrieben feststellen. Danach wurde Betriebe und Kinderbetreuungseinrichtungen der Region für eine Zusammenarbeit gewonnen und Modelle entwickelt, wie der Bedarf gedeckt werden könnte. Die IG Metall strebt dabei eine Verbundlösung an, die auf die Bedarfe und Interessen in Oelde zugeschnitten ist, und auch auf andere Städte der Region übertragen werden kann.

### **3. Aktiv einbeziehen und mobilisieren**

Zunächst entwarfen die Projektteilnehmerinnen Flyer, die in Betrieben und in der Kommune (z. B. beim Jugendamt) verteilt wurden, um die Betroffenen, die Betriebe und die Kommunen für das Thema zu gewinnen. Danach erstellten sie einen Fragebogen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, der nach Familienstand, Anzahl und Alter der Kinder, bisherigen Lösungen bei der Kinderbetreuung sowie Wünschen nach Verbesserungen fragte. In vier Betrieben, darunter drei aus der Metall-Elektro-Branche und ein Holzverarbeitendes Unternehmen, füllten MitarbeiterInnen Fragebögen aus, die ausgewertet wurden. Anschließend führten die Projektmitarbeiterinnen Gespräche mit den Verantwortlichen aus Oelder

Betrieben, VertreterInnen des Jugendamts und mit Trägern der Kinderbetreuung in Oelde.

Es wurde eine Projektsteuerungsgruppe gegründet, die sich aus Vertretern der IG Metall Oelde-Ahlen, des Ortsfrauenausschusses, der Oelder Wirtschaft und externen BeraterInnen zusammensetzte. Gemeinsam legten sie Module in folgender Reihenfolge fest: Mobilisierung, Bedarfserhebung in den Betrieben, Auswertung, Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie, Transfer an die Betriebe und Umsetzung passgenauer Lösungen für Oelde.

#### **4. Dies kam dabei heraus - Engpässe müssen gestaltet werden**

Allgemein betrachtet besteht eine große Zufriedenheit bei den Befragten hinsichtlich der Kinderbetreuungssituation. Doch wegen wechselnder Schichten ist eine flexible Kinderbetreuung besonders nötig. Außerdem wünschten sich die Beschäftigten in den Betrieben Hilfe in Engpasssituationen – also wenn wegen einer plötzlichen Dienstreise oder kurzfristiger Mehrarbeit schnell Kinderbetreuung benötigt wird.

Auch brachte die Befragung ans Licht, dass die Möglichkeiten der Kinderbetreuung in der Ferienzeit oftmals nicht bekannt sind. An der Befragung haben sich viele Männer (80 % Männer, 20 % Frauen) beteiligt und es gab zahlreiche positive Reaktionen. Eine Aussage lautete: „Ich finde es ausgesprochen lobenswert, dass hier – bei uns in Oelde – über solche Dinge nachgedacht wird.“

#### **5. Dialoge in Oelde**

Bei der Präsentation der Befragungsergebnisse, bei der VertreterInnen von örtlichen Kinderbetreuungseinrichtungen, dem Jugendamt und lokalen Unternehmen anwesend waren, wurde verabredet, einen „Notfallkoffer Kinderbetreuung“ zu erarbeiten. Der Notfallkoffer sollte die Form einer CD-ROM haben, in der Adressen und Profile von Tagesmütternetzen, Babysittern und Kinderbetreuungsdienstleistern der Kommune gelistet werden.

Außerdem wurde eine Expertise „**Oft macht Unvorhergesehenes meine ganze Planung zunichte**“ für Kinderbetreuung in Engpasssituationen in Oelde angeregt. Die Expertise wurde erarbeitet und hat einen Anhang, der Musterverträge und -vereinbarungen sowie einen Machbarkeitsvorschlag für Oelde enthält. Sie enthält vier gute betriebliche Beispiele, die für Engpasssituationen Lösungen anbieten. Fragen bei der Recherche waren: Wie groß ist der Betrieb, wie sieht das Angebot aus, wer sind die Partner, welche Regelungen gibt es, wer bezahlt wie viel, welche Förderungsmöglichkeiten gibt es?

Notfallkoffer und Expertise wurden auf einer Abschlussveranstaltung an die beteiligten Betriebe und Kinderbetreuungseinrichtungen übergeben. Leider jedoch meinten die Anwesenden, dass die Kapazitäten für Angebote, wie sie in der Expertise vorgestellt werden, fehlen. Nun wird das Jugendamt in Zukunft bei dringenden Engpässen Betreuung vermitteln und die Betreuungsangebote in Oelde auf seiner Website in regelmäßigen Abständen aktualisieren.

## **6. Nutzen für alle: Der Notfallkoffer unterstützt die Eigeninitiative der Beschäftigten**

Die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie stößt zunehmend auf Interesse. Auch die lokalen Politiker unterstützten das Projekt. Und die örtliche Presse informierte die Bevölkerung.

Hemmend war, dass viele andere Themen in der Luft schwirrten, die den Betriebsräten, der Geschäftsführung und auch den Beschäftigten wichtiger erscheinen. Die IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen hat sich jedoch nicht beirren lassen und ist hartnäckig dabei geblieben. Bei ihren Mitgliedern und auch in der Öffentlichkeit der ländlichen Umgebung von Oelde sind diese Aktivitäten gut angekommen.

Die Verwaltungsstelle der IG Metall Oelde-Ahlen wird die aufgebauten Strukturen nutzen und den Dialog mit der Kommune und dem Initiativkreis der Oelder Wirtschaft zum Thema Kinderbetreuungsstellen fortsetzen, um bessere Lösungen für die Kinderbetreuung in Engpasssituationen zu finden. Außerdem wird die Verwaltungsstelle allen IG-Metall-Mitgliedern auf Anfrage einen Notfallkoffer zukommen lassen.

## **7. Kontaktdaten**

Projektträger:  
IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Christiane Wilke, Leiterin des Funktionsbereiches  
Postfach  
60519 Frankfurt am Main  
Tel.: 0 69/66 93-25 89  
E-Mail: [christiane.wilke@igmetall.de](mailto:christiane.wilke@igmetall.de)

IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen  
Beate Kautzmann, 1. Bevollmächtigte IG Metall Oelde-Ahlen  
Gröningsweg 12  
59302 Oelde  
Tel.: 0 25 22/92 09 73  
E-Mail: [beate.kautzmann@igmetall.de](mailto:beate.kautzmann@igmetall.de)

## **5 Qualifizierung als Standortfaktor in der Textilbranche in Sachsen**

### **1. Personalentwicklung im Vordergrund**

Die PALLA Creativ Textil Technik GmbH mit Sitz in St. Egidien/Chemnitz gehört zur Textilbranche und stellt Stoffe für Oberbekleidung her. Sie ist ein mittelständisches Unternehmen mit etwa 500 Beschäftigten, davon 55 % Frauen. Die Mehrheit der Beschäftigten ist zwischen 41 und 50 Jahre alt. Zu DDR-Zeiten war die heutige Firma ein Kombinat. Heute ist sie stolz darauf, dass sie viele Ausbildungsplätze bereitstellt. Der Betriebsrat des Unternehmens steht in engem Kontakt zur IG Metall Verwaltungsstelle in Chemnitz.

Zu Beginn des Jahres 2003 fand bei der PALLA Creativ Textil Technik GmbH ein Projekt zum Themenbereich „Tätigkeitsprofile und Qualifizierung“ statt. Das Projekt wurde vom Kompetenzzentrum für Chancengleichheitspolitik in der Arbeits- und Dienstleistungsgesellschaft (CHAD) begleitet. Dieses bundesweite Modellvorhaben wurde vom DGB– Abt. Gleichstellungs- und Frauenpolitik und der IG Metall – Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik aktiv gesteuert. Ziel war, in privatwirtschaftlichen Unternehmen und deren Geschäftsprozessen die Geschlechterperspektive zu initiieren. Die finanzielle Förderung erfolgte aus den Mitteln der EU sowie des Bundes.

### **2. Tätigkeitsprofile und Qualifikationspass erstellen**

Ziel des Projekts bei PALLA Creativ Textil Technik GmbH war, aktuelle Tätigkeitsprofile zu erheben und den Bedarf an Qualifikation auf Seiten der Beschäftigten festzustellen. Das vorhandene Qualifizierungspotenzial der Beschäftigten der TextilmaschinenführerInnen-Weberei, das in den formalen Qualifikationen und in den im Unternehmen erworbenen spezifischen Fähigkeiten besteht, sollte ermittelt werden. Herausgearbeitet werden sollte, über welches Qualifikationspotenzial die weiblichen und männlichen Beschäftigten verfügen. Der Qualifikationspass sollte als Instrument für die Personalentwicklung einen Überblick darüber geben, wie die MitarbeiterInnen eingesetzt werden können.

Den Hintergrund bildeten der tiefgreifende strukturelle Wandel in der Textilindustrie in Ostdeutschland und die Erarbeitung eines Reportes zur Beschäftigungssituation sowie zu weiteren Entwicklungstrends in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Ostdeutschland. Eine völlig unbekannte Größe war in diesem Zusammenhang das tatsächliche Qualifikationspotenzial der Belegschaft. Zwar hatten fast alle Beschäftigten eine lange Betriebszugehörigkeit, aber unbekannt war, welche Qualifikationen die Beschäftigten im Laufe der Jahre erworben hatten, etwa durch häufigen Wechsel der Tätigkeiten, mittels Teilnahme an Weiterbildungen, durch betriebliches und außerbetriebliches Engagement. All dies sollte ermittelt werden, damit die bevorstehenden Veränderungen mit der Belegschaft erfolgreich gestaltet werden konnten.

In einem ersten Schritt sollten die betroffenen MitarbeiterInnen zu ihrer Qualifikation und ihrer Berufserfahrung befragt werden. Dazu wurde ein Erhebungsbogen entwickelt, der Fragen stellte wie „Haben Sie in dem von Ihnen erlernten Beruf im Bereich schon gearbeitet?“ oder „Waren Sie in anderen produzierenden

Unternehmen an neuen Formen der Arbeitsorganisation beteiligt?". Außerdem sollte ein Tätigkeitsprofil der TextilmaschinenführerInnen-Weberei erstellt werden. Dafür gab es Fragen wie „Welche Tätigkeiten haben Sie längere Zeit bei der PALLA Creativ verrichtet?“. Auf Grundlage der Befragung sollte dann ein Qualifikationspass für die Beschäftigten angefertigt werden. Damit wurde das tatsächlich vorhandene Qualifikationsspektrum der Beschäftigten im Unternehmen sichtbar und eine gezielte Personalentwicklung möglich. Dies geschah im Sinne der Beschäftigungssicherung für die Belegschaft und trug gleichzeitig zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei.

### **3. Aktivierende Befragung der Belegschaft**

Das Vorhaben und die Befragungsbögen wurden im Betrieb in Kooperation zwischen Betriebsrat und IG Metall vorgestellt. Gemeinsam mit den externen Beraterinnen wurden die Erhebungsbögen nochmals bearbeitet und passgenau auf die betriebliche Situation zugeschnitten. Im Anschluss daran wurden 100 Fragebögen im Betrieb verteilt. Die TextilmaschinenführerInnen hatten sechs Wochen Zeit, diese Bögen auszufüllen. Wenn sie Fragen dazu stellen wollten, konnten sie sich an die Personalleitung oder den Betriebsrat wenden. Nach den sechs Wochen wurden die Erhebungsbögen eingesammelt und ausgewertet. Die ausgefüllten Fragebögen bildeten dann die Grundlage für die Tätigkeits- und Qualifikationsprofile der betroffenen Beschäftigten. Jede und jeder bekam einen Qualifikationspass und konnte selbst entscheiden, ob diese zusammenfassende Beschreibung der Tätigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten Bestandteil der Personalakte werden sollte. Übergeben wurden die Pässe bei der Abschlusspräsentation im Betrieb.

### **4. Erfolgsfaktor: Gute Zusammenarbeit der Betriebsparteien**

Das Projekt wurde zunächst der Personalleiterin und dem Vorsitzenden des Betriebsrats vorgestellt. An diesem Einstieg war auch die örtliche Vertreterin der IG Metall beteiligt. In der Folge arbeiteten alle betrieblichen Parteien zusammen: Betriebsrat, Personalleitung und externe Beraterfirma unterstützten sich gegenseitig. Dadurch schritt das Projekt schnell voran. Von den 100 Fragebögen kamen 53 ausgefüllt zurück, 34 Frauen und 17 Männer beteiligten sich letztlich an der Befragung.

### **5. Geschlechtsspezifische Einstellungen werden sichtbar**

Die Befragung zeigte deutlich, dass es bei der PALLA Creativ Textil Technik GmbH ein ausgeprägtes geschlechtsspezifisches Verhalten gibt. Beispielsweise sind vorwiegend Männer mit der Maschinenwartung beschäftigt, obwohl die Frauen eine ähnliche Fachausbildung haben. Bei den Weiterbildungsmaßnahmen zeigt sich ein ähnliches Bild: Frauen qualifizieren sich im kaufmännischen Bereich, Männer im technischen Bereich. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass Frauen trotz besserer Grundausbildung auf schlechter bezahlte Tätigkeiten beschränkt und schlechter eingruppiert sind. In der Tendenz besteht sogar die Gefahr, dass Frauen ganz aus der Branche verdrängt werden. Für den Betrieb bedeutet das, dass die vorhandenen Ressourcen weiblichen Beschäftigten nicht voll genutzt werden. Hier muss der Betrieb gegensteuern.

Bei der neuen Eingruppierung könnte sich daraus ergeben, dass die Beschäftigten trotz hoher Qualifizierung ihr Tätigkeitsspektrum zu gering einschätzen.

Überraschend für die Entscheidungsträger im Unternehmen war die hohe Bereitschaft der Belegschaft für die Weiterbildung. Ihr Weiterbildungsinteresse bekundeten mehr Frauen (19) als Männer (12). Auffällig war das hohe Interesse an zukunftsweisenden Themen wie Qualitätssicherung (20), Arbeitssicherheit (20) und Umweltschutz und EDV (17). Die weiblichen Beschäftigten interessierten sich mehrheitlich für Themenbereiche wie Teamentwicklung, Qualitätszirkel und Qualitätssicherung.

Nach ihrer Einsatzbereitschaft gefragt, gaben 16 Frauen an, ihre Arbeitszeit und 12 weibliche Beschäftigte auch noch ihre Freizeit für Weiterbildungen nutzen zu wollen.

## **6. (Informelle) Qualifikationen kommen zum Vorschein**

Im Verlauf des Prozesses trat der unmittelbare Nutzen für alle Beteiligten zum Vorschein.

Der Qualifikationspass ist für Beschäftigte eine Möglichkeit, formale, nicht zertifizierte Qualifikationen nachzuweisen. Dadurch unterstützt er PassinhaberInnen auch bei einem Stellenwechsel oder bei der Arbeitssuche. Außerdem gibt er Beschäftigten Hinweise, wie sie sich beruflich weiterqualifizieren können.

Für den Betriebsrat bildet der Qualifikationspass die Grundlage für die Eingruppierung der Beschäftigten. Er kann daran die Weiterbildungschancen der Beschäftigten ablesen. Außerdem hat er in ihm ein Instrument, mit dem er auf eine transparente Personalplanung dringen kann und aus dem er Handlungsansätze für eine Politik, die Chancengleichheit fördert, ableiten kann.

Für die Betriebsleitung schließlich ist der Qualifikationspass ein Instrument zur Personalplanung, anhand dessen sie Weiterbildungen organisieren und Personal flexibel einsetzen kann. Er unterstützt sie beim Qualitätsmanagement und erhöht so auch die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Außerdem kann das Unternehmen auf seiner Grundlage aussagekräftigere Arbeitszeugnisse schneller ausstellen.

Alle Beteiligten aus dem Unternehmen zeigten sich mit dem Prozess und den Ergebnissen sehr zufrieden und bewerteten die Ergebnisse und den Prozess als nützlich und hilfreich für die Praxis des Unternehmens.

## **7. Kontaktdaten**

PALLA Creativ Textil Technik GmbH  
Betriebsrat  
Margitta Pampel  
Achatstr. 5  
09356 St. Egidien

## **6 „Nachhaltigkeit ist Teil unserer DNA“ im Philips Konzern**

„Nachhaltigkeit ist Teil unserer DNA“, schreibt der weltweit operierende Philips Konzern auf seiner Website und verortet sich an der Schnittstelle von wirtschaftlichem Wachstum, hohen Umweltstandards und sozialer Gerechtigkeit. Er ist in den Bereichen Healthcare, Lifestyle und Technology unterwegs. Die deutsche Tochtergesellschaft Philips GmbH mit Sitz in Hamburg zählt mit über 7.000 MitarbeiterInnen an acht verschiedenen Standorten zu den zehn größten Unternehmen der Elektronikbranche in Deutschland. Ihre Schwerpunkte liegen in Forschung, Entwicklung und Fertigung.

Doch wie so häufig bleibt auch bei Philips die Wirklichkeit hinter den hehren Ansprüchen zurück. Der Frauenanteil an den verschiedenen Standorten schwankt zwischen 15 % und 43 % und beläuft sich insgesamt auf etwa 25 %. An vielen Standorten müssen die Beschäftigten mit Stellenabbau, Umstrukturierungen, Outsourcing, Arbeitsüberlastung oder Leiharbeit umgehen.

### **1. „Von wegen gleicher Lohn für gleiche Arbeit“**

...dachte Silke Mussmann, von 2002 bis Ende 2006 Betriebsratsvorsitzende bei Philips Lighting GmbH in Springe, nachdem sie eine Gehaltsstatistik der IG Metall gelesen hatte – und dabei feststellen musste, „dass Frauen auch heute noch benachteiligt werden“. Ihrem Einsatz verdankt sich, dass der Konzernbetriebsrat seit 2004 eine Arbeitsgruppe (AG) zur Frauen- und Familienförderung eingerichtet hat, die anfangs aus vier Frauen und zwei Männern bestand. Dies gilt als Startschuss für aktive Frauen- und Gleichstellungspolitik im Philips Konzern.

Die AG erarbeitete bereits ein Eckpunktepapier zur Frauenförderung und führte erste Gespräche mit der Geschäftsleitung. Sie möchte das Thema in die lokalen Betriebsräte tragen und diese davon überzeugen, wie bedeutsam es ist.

### **2. „Nachhaltigkeit ist weiblich“**

... so der Titel eines Artikels vom 30.12.2003 aus dem Hause Philips Austria GmbH, in dem Philips Chief Executive Officer (CEO) Gerard Kleisterlee mit den Worten zitiert wird: „Philips' Senior Management ist zu alt, zu männlich und zu niederländisch.“ Laut Kleisterlee möchte der Philips Konzern den Anteil von Frauen im gehobenen Management bis 2009 von derzeit 4 % auf 10 % erhöhen.

Die AG Frauen- und Familienförderung entschloss sich, die Aussagen des Artikels beim Wort zu nehmen und schlägt daher folgende Ziele vor: Bis 2009 soll der Anteil der Frauen insgesamt auf 35 % steigen. Bei den außertariflich Angestellten (AT) soll er von momentan etwa 6 % auf 20 % erhöht werden. Zielmarke bei den Führungskräften ist 15 % (von derzeit knapp 13 %), im gehobenen Management 10% (derzeit ca. 4 %) und bei den leitenden Angestellten (LA) ebenfalls 10 % (von momentan etwa 8 %). Bei den gewerblich-technischen Auszubildenden soll der Anteil der weiblichen Azubis von 9 % auf 30 % steigen, und bei den Trainees auf 50 %. Langfristig möchte die AG erreichen, dass auf allen Managementebenen prozentual ungefähr so viele Frauen vertreten sind wie in der Gesamtbelegschaft. Diese Zielsetzung findet sich in dem Eckpunktepapier.

### **3. Dies soll geschehen: die Eckpunkte**

Die erforderlichen nach Geschlecht getrennten Zahlen, Daten und Fakten für eine Ist-Analyse sollen gesammelt und halbjährlich neu erhoben werden, um die Entwicklung beobachten zu können. Diese Daten sollen außerdem differenziert erhoben werden nach den Merkmalen Alter, Vollzeit/Teilzeit/Elternzeit, gewerbliche Beschäftigte, Angestellte, LA, Führungskräfte, Auszubildende (unterschieden in gewerbliche, kaufmännische, technische Azubis).

Die AG Frauen- und Familienförderung möchte mit der Geschäftsleitung eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) aushandeln, die Maßnahmen zur Verbesserung von Teilzeitbedingungen enthält. So soll ein grundsätzlicher Anspruch auf Teilzeitarbeit bestehen, den der Vorgesetzte nur „aus zwingenden betrieblichen Gründen“ ablehnen kann. Außerdem soll die KBV Maßnahmen zur Unterstützung der Kinderbetreuung und betriebliche Maßnahmen zugunsten von Müttern und Vätern in Elternzeit enthalten. Um die KBV voranzutreiben ist geplant, ein zentrales Steering Committee und lokale Umsetzungsgruppen zu bilden. So steht es im Eckpunktepapier der AG Frauen- und Familienförderung; ob dies zu realisieren sein wird und ob die AG – angesichts des heftigen Gegenwindes aus der Geschäftsleitung – daran weiter arbeiten wird ist noch völlig offen, meint Hedwig Blank. Seit dem Herbst 2006 ist Hedwig Blank vom Standort Böblingen die Leiterin der konzernweiten Arbeitsgruppe zur Chancengleichheit im deutschen Philips Konzern.

### **4. Erste Erfolge**

Um die lokalen Betriebsräte ins Boot zu holen, fand nach der Betriebsratswahl 2006 das zweitägige Seminar „Chancengleichheit im Personalmanagement“ nach § 37.6 BetrVG statt. Veranstaltet wurde das Seminar gemeinsam mit dem Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik beim IG Metall Vorstand. Dort konnten sich die am Thema interessierten weiblichen Betriebsräte der verschiedenen Philips Standorte (PS) untereinander vernetzen. Dabei kamen auch erste Erfolge wie die eine oder andere gewerbliche „Azubine“ (PS Böblingen, Aachen, Springe) oder Männer in Elternzeit (PS Böblingen) ans Licht. Für alle Kolleginnen war der Erfahrungsaustausch über die Situation in den Standortbetrieben sehr wichtig. Davon ausgehend wurden erste Handlungsmöglichkeiten entwickelt. Dazu zählt u.a. ein kontinuierlicher Erfahrungsaustausch im Konzern und mit den ausgegliederten Standorten.

Bei dem Seminar beschlossen die Teilnehmerinnen, ihre lokalen Geschäftsführungen aufzufordern, bei der nächsten Betriebsversammlung entsprechend ihrer gesetzlichen Verpflichtung zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb zu berichten. Die Datenbasis soll erweitert werden. Außerdem soll der Betriebsrat einen Ausbildungsbeauftragten benennen und mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) über Gleichstellung bei den Azubis reden.

Zu Beginn des Jahres 2007 wurde mit der Geschäftsleitung des deutschen Konzerns ein Papier erarbeitet, wie es Mitarbeiterinnen während der Elternzeit ermöglicht werden kann, den Kontakt zum Unternehmen zu halten. Auch hier sind die lokalen Betriebsräte gefordert, das Papier vor Ort mit Leben zu erfüllen.

Ebenfalls Anfang des Jahres 2007 wurden einzelne geschlechtsspezifische Daten zur Beschäftigung im Philips Konzern veröffentlicht. Die Zahlen haben auf Seiten

der Geschäftsführung an einigen Stellen Erstaunen ausgelöst, was erstmals zu einer ganz spannenden Diskussion über Einstellungs- und Beförderungsstrategien führte. Leider sind noch keine konkreten Maßnahmen verabredet.

Schritt für Schritt geht es weiter.

## **5. Kontaktdaten**

Hedwig Blank  
Entwicklungsingenieurin/Betriebsrätin  
Philips Medizin Systeme Böblingen GmbH  
PMCC, R&D  
Hewlett-Packard-Str. 2  
71034 Böblingen  
Tel.: 0 70 31/4 63-17 38  
Fax.: 0 70 31/4 63-29 55  
E-Mail: [hedwig.blank@philips.com](mailto:hedwig.blank@philips.com)  
Internet: [www.medical.philips.com](http://www.medical.philips.com)

## **7 „Die Chancengleichheit von Frauen ist bisher nur auf dem Papier verwirklicht“ – Siemens, Niederlassung Hamburg**

...so das Fazit von Birgit Steinborn, langjährige Betriebsratsvorsitzende in der Siemens-Niederlassung Hamburg. Dass Chancengleichheit aber immerhin mittlerweile ein schriftlich fixiertes Ziel bei der Siemens AG ist, ist ein Fortschritt, an dem sie als Gründerin des Gleichstellungsausschusses in Hamburg und die Kolleginnen des Gleichstellungsausschusses des GBR nicht ganz unbeteiligt sind. Die Hertie-Stiftung hat den Siemens Business Services, einem IT-Dienstleister, das Zertifikat und der Siemens AG, Standort Erlangen, das Grundzertifikat zum Audit® Beruf und Familie erteilt. Und die Siemens VDO Automotive AG mit Standort in Regensburg wurde seinerzeit mit dem Prädikat Total E-Quality ausgezeichnet.

### **1. Neustrukturierungen**

Die Siemens AG ist ein international operierendes Unternehmen aus der Elektrotechnik-Branche mit Sitz in Berlin und München. Weltweit arbeiten insgesamt etwa 475.000 MitarbeiterInnen in 190 Ländern an der Entwicklung, Fertigung und Unterstützung von Produkten, Systemen und Anlagen. In Deutschland sind die fünf Arbeitsgebiete „Automation and Control“, „Power“, „Transportation“ sowie „Medical“ und „Lighting“ ansässig. Über 161.000 Beschäftigte arbeiten hier an rund 120 Standorten.

Momentan stehen in Deutschland große Neustrukturierungen des Unternehmens an. Zahlreiche MitarbeiterInnen müssen in Unternehmen wechseln, die von Siemens gemeinsam mit Partnern betrieben werden oder die Tochtergesellschaften sind. Unsicherheit, Stellenabbau und Umstrukturierungen bestimmen daher momentan die Themen der Siemens-Beschäftigten.

### **2. „Von der 15-Stunden-Woche zum 10-Monats-Jahr“**

... stehen laut der Firmenpublikation SiemensWelt den MitarbeiterInnen alle Optionen offen. Und tatsächlich bietet der Konzern seinen Beschäftigten offiziell eine Vielzahl an Maßnahmen, um Beruf und Familie vereinbaren zu können. Dank Gleichstellungsausschuss und Betriebsrat gelang es Frauen wie Birgit Steinborn, am Standort Hamburg Höhergruppierungen und Betriebsvereinbarungen zur Qualifizierung von Frauen auf die Beine zu stellen.

Eins der wichtigsten Programme: Promoting Diversity (ProDi). Ziel des Projekts war es u.a., den Frauenanteil in technisch-naturwissenschaftlichen Berufen auf allen Ebenen zu erhöhen. Über die Auslegung des Programms gab es allerdings Meinungsverschiedenheiten. Ursprünglich war ProDi zwar ein Programm, das auf Frauen in Führungsfunktionen fokussiert war, die Firma legte das jedoch so aus, dass es vor allem darum ging, bereits hoch qualifizierte Frauen für die Siemens AG zu gewinnen – ein reines Recruiting-Thema also. Die Betriebsrätinnen sahen das anders. Sie forderten, im Rahmen von ProDi das Potenzial aller Mitarbeiterinnen zu fördern. Denn: „Wenn man mehr Frauen in oberen Positionen will, muss man mit der Personalentwicklung auf den untersten Rängen beginnen“, meinten die

Redakteure der Siemens-MitarbeiterInnen-Zeitschrift Simaz in der Ausgabe 11/02. Nur so ließe sich das Potenzial der Mitarbeiterinnen wirklich ausschöpfen.

Weitere Programme zur Frauenförderung bei Siemens schließen ein Frauennetzwerk zum Beispiel im Werk Braunschweig ein, das Mentorenprogramm Yolante, das Abiturientinnen den Einstieg in ein technisches Studium erleichtern soll sowie den Girls Day. Besonders stolz ist Marianne Kies-Baldasty, langjährige Sprecherin des Gleichstellungsausschuss des GBR der Siemens AG, über das Programm zur Qualifizierung von angehenden Frauen im Werk Amberg. „Hier muss unbedingt neu aufgesetzt werden“, erklärt sie ihre Ziele für die kommende Amtszeit.

### **3. Von Telearbeit und Mittagstisch**

Die Siemens AG bietet ein Programm zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit an. Offiziell soll das Programm dafür sorgen, dass Mütter und Väter die Elternzeit untereinander aufteilen können und gleichzeitig über einen Intranetanschluss von zu Hause aus mit der Firma in Kontakt bleiben können. Auch Teilzeitangebote, flexible Arbeitszeiten und alternierende Telearbeit für Fachkräfte und ProjektmitarbeiterInnen in Vertrieb, Service und Anlagenüberwachung sind möglich. Ein „Familienservice“ vermittelt Betreuung für Kinder und für pflegebedürftige Angehörige.

Am Siemens-Standort Erlangen wird außerdem ein Mittagstisch für Kinder von MitarbeiterInnen angeboten. Und in den Sommerferien gibt es seit 2002 eine vierwöchige Ferienbetreuung für die Kinder. Inzwischen kooperiert die Siemens AG diesbezüglich mit der Stadt Erlangen – und die Ferienbetreuung, die von über 750 Kindern in Anspruch genommen wird, steht auch Kindern offen, deren Eltern nicht bei Siemens beschäftigt sind.

Erfreulich ist das Umdenken bezüglich des betrieblichen Engagements: Hieß es noch vor kurzem, Kinderbetreuung sei eine gesellschaftliche Aufgabe, so werden jetzt an mehreren Orten betriebseigene Krippen- oder Hortplätze eingerichtet oder in Kooperationen investiert.

An diesem Erfolg wirkte der Gleichstellungsausschuss des GBR aktiv mit. Derzeit stehen in diesem Gremium die Fragen der Entgeltgerechtigkeit ganz oben auf der Tagesordnung. Im Rahmen von ERA ist auch die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern in den Blick zu nehmen.

Ohne Uta Brenner, Betriebsrätin in Erlangen und im GBR-Gleichstellungsausschuss aktiv, wären die Maßnahmen alle nicht zustande gekommen. Besonders glücklich ist sie jetzt über den Abschluss einer neuen Gesamtbetriebsvereinbarung „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, in der diese und weitere Maßnahmen festgeschrieben sind.

### **4. „Kinder-Küche-Karriereknick?“**

...so die Überschrift eines Artikels der Simaz vom Dezember 2003, in dem es um Rückkehrmöglichkeiten nach der Elternzeit geht. Die Redakteure konstatieren, dass es immer häufiger Probleme bei der Rückkehr gäbe: „Meist ist der Arbeitsplatz der Kollegin zwischenzeitlich weggefallen, entweder durch Umstrukturierung oder Personalabbau.“ Erfahrungen, die nicht nur in Hamburg gelten, zeigten: Manche Mitarbeiterinnen müssten beim Wiedereinstieg Abgruppierungen in Kauf nehmen, andere unterschrieben Auflösungsverträge, weil es keine Stelle mit gewünschter

Arbeitszeit und Qualifikation gab. Und auch mit dem Aufteilen der Elternzeit ist es noch nicht weit her: 2003 waren in Hamburg von 40 MitarbeiterInnen in Elternzeit 39 weiblich.

Auch beim Projekt ProDi sind die Redakteure der Simaz vom Gegensatz zwischen Wirklichkeit und schönen Worten enttäuscht. „Es werden gute Projekte aufgelegt, um Frauen zu fördern, doch an den Strukturen ändert sich nichts, die Ziele wurden nicht erreicht“, schreiben sie. Schuld daran seien die Strukturen bei Siemens, die nicht Schritt gehalten hätten mit dem Wertewandel in der Belegschaft hin zur gemeinsamen Verantwortung für Familie und Kinder. Ein weiterer Vorwurf an die Adresse der Manager: Siemens habe nach wie vor eine rollenkonservative Führungskultur mit geschlechtsstereotyper Zuschreibung bei der Mitarbeiterförderung.

## **5. Mentoring für potenzielle weibliche Führungskräfte**

Umso mehr fällt ein Projekt des Hamburger Standorts aus dem Rahmen. Dort ging im März 2003 ein Mentoring-Programm an den Start, das darauf abzielt, gut qualifizierte Frauen zu Führungskräften zu entwickeln. Das Konzept: Eine erfolgreiche Führungskraft übernimmt eine „Patenschaft“ für eine „Mentee“, die er oder sie bei der Karriereplanung unterstützt. Das Projekt steht schon deshalb unter einem guten Stern, weil in diesem Fall Betriebsrat und Personalentwicklung an einem Strang zogen. So wurde das Programm in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von Betriebsrat und Firmenseite entwickelt und vorbereitet.

Wie sich allerdings gezeigt hat, sind die positiven Erfahrungen aus Hamburg leider nicht einfach auf andere Standorte übertragbar. Ein Faktor, der den Erfolg einer solchen Maßnahme wesentlich befördert, ist das gemeinsame Engagement von Frauen und Männern im Betriebsrat für eine zielgerichtete Genderpolitik. Davor steht die Erkenntnis von Betriebsräten, dass zwar die Gleichstellung von Frauen auf dem Papier da ist, aber Theorie und Wirklichkeit noch weit auseinanderklaffen.

## **6. Kontaktdaten**

Siemens AG  
Birgit Steinborn  
Niederlassung Hamburg  
Lindenplatz 2  
20099 Hamburg  
E-Mail: birgit.steinborn@siemens.com

## **8 „Die dringende Notwendigkeit, Bedingungen zu verbessern“ bei der ANDREAS STIHL AG & Co. KG**

...sieht Claudia Klenk, die stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats und setzt sich konstant und intensiv für die Gleichstellung von Frauen bei der ANDREAS STIHL AG & Co. KG ein. Seit Ende 2003 arbeitet sie zusammen mit anderen Mitgliedern des Betriebsrats daran, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen einzuführen. Sie und ihre Kolleginnen und Kollegen können sich dabei auch auf die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung in der STIHL Gruppe berufen. Dort heißt es unter dem Stichwort Arbeitswelt: STIHL wahrt Chancengleichheit bei Einstellung und Beschäftigung.

### **1. Rückläufige Beschäftigungszahlen bei Frauen**

Die ANDREAS STIHL AG & Co. KG mit Stammsitz in Waiblingen ist Mitglied der STIHL Gruppe, die in verschiedenen Ländern Tochterfirmen unterhält. Sie stellt Motorsägen und Motorgeräte für die Garten- und Landschaftspflege her. Seit Jahren steigt der Umsatz der Unternehmensgruppe, die mittlerweile weltweit über 8.500 MitarbeiterInnen beschäftigt. Gut 3.700 dieser Beschäftigten arbeiten bei der ANDREAS STIHL AG & Co. KG, 17,6 % davon sind Frauen. Fragen der Standortsicherung werden im Betriebsrat heiß diskutiert, da der Vorstand des Unternehmens im letzten Jahr den Beschluss fällte, Montagearbeitsplätze in China und eine Schlüsselfertigung in den USA aufzubauen.

Der Anteil der Frauen, die im Unternehmen beschäftigt sind, hat sich in den letzten 15 Jahren um ca. 5 % verringert – trotz gegenläufiger gesellschaftlicher Entwicklung. Es gab Jahrgänge, in denen unter den Auszubildenden keine einzige Frau vertreten war. Mittlerweile gibt es wieder weibliche Azubis, der Anteil liegt seit 2005 über 10 %.

Die Demografie-Debatte ist mittlerweile auch bei der Stihl AG angekommen: Dies ist der Hebel, an dem der Betriebsrat ansetzen möchte, um das Thema Work-Life-Balance voranzubringen.

### **2. „Kinder bedeuten Zukunft“**

...schreibt das „Sägeblatt“, die Publikation des Betriebsrats der STIHL AG. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spiele besonders bei gut ausgebildeten Frauen eine wichtige Rolle. Daher hat die ANDREAS STIHL AG & Co. KG sich zum Ziel gesetzt, diese Vereinbarkeit zu verbessern. Dazu wurde innerhalb des Betriebsrats eine Projektgruppe gegründet, in der Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen vertreten waren.

Diese Projektgruppe hat drei Gesamtbetriebsvereinbarungen (GBV) zu den Themen „Förderung und Chancengleichheit von Frauen“, „Familie und Beruf“ sowie „Teilzeit“ erarbeitet, mit dem Vorstand verhandelt und zum Abschluss gebracht. Außerdem soll mit der Personalabteilung über geeignete Möglichkeiten der Kinderbetreuung bzw. finanzielle Unterstützung dafür verhandelt werden.

In den Verhandlungen mit dem Vorstand wird auf eine Win-Win-Situation gesetzt: Wenn das fachliche und persönliche Potenzial von Frauen zur beruflichen

Weiterentwicklung eingesetzt wird, nützt das in Form von qualifizierten Mitarbeiterinnen auch dem Unternehmen.

### **3 Persönliche Betroffenheit herstellen**

...darum bemüht sich Betriebsrätin Claudia Klenk, wenn sie bei männlichen Beschäftigten und Betriebsräten wieder einmal schwere Überzeugungsarbeit leisten muss: „Denke an deine Frau, Tochter, Nichte...“ rät sie dann, je nachdem, wen sie vor sich hat. Die Unternehmensleitung dazu zu überreden, sich in punkto Chancengleichheit und Work-Life-Balance stärker zu engagieren, ist auch nicht einfach, denn: „Wir tun schon einiges“, ist die Unternehmensleitung überzeugt.

Immerhin: Es gibt mittlerweile einen Gleichstellungsausschuss, der sich mit der Chancengleichheit von Frauen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befasst. Weitere Themenfelder des Ausschusses sind die Integration von ausländischen Beschäftigten und die Förderung älterer Arbeitnehmer. Und der Demografiefaktor, der auch im Unternehmen zunehmend diskutiert wird, sorgt dafür, dass die Einstellung von Frauen wieder Thema ist. Frauen seien besser ausgebildet, dieses Potenzial werde aber nicht genutzt, argumentiert der Betriebsrat unter Verweis auf den in Zukunft zu erwartenden Fachkräftemangel.

### **4 Das „Fräuleinwunder“ bei STIHL**

Unter diesem Titel stellt das *Sägeblatt* die Inhalte der drei GBV vor, die mit dem Vorstand der ANDREAS STIHL AG & Co. KG abgeschlossen wurden. In der GBV zur Förderung und Chancengleichheit von Frauen verpflichtet sich das Unternehmen zu folgenden Maßnahmen: den Frauenanteil zu erhöhen, im technischen Bereich mehr weibliche Azubis einzustellen, beim Personalmarketing auf Einstiegschancen für Frauen hinzuweisen. Außerdem sollen bei Stellenbesetzungen gleich qualifizierte Frauen stärker berücksichtigt und Frauen mit fachlicher und persönlicher Qualifikation verstärkt auf Führungspositionen vorbereitet werden. Telearbeit und Homeworking können zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie führen und Kinderbetreuung soll vom Unternehmen finanziell unterstützt werden.

In der GBV „Familie und Beruf“ wird festgelegt, dass Beschäftigte ihre Berufstätigkeit für die Pflege von Angehörigen oder nach der Elternzeit für maximal zwei Jahre unterbrechen können. Der Kontakt in dieser Zeit, für den die Vorgesetzten verantwortlich sind, kann durch Urlaubs- und Krankheitsvertretungen gehalten werden. Außerdem werden vorhergehende Zeiten der Betriebszugehörigkeit nach der Wiedereinstellung angerechnet.

Die GBV „Teilzeit“ regelt, dass Teilzeitarbeitsplätze vorzugsweise Beschäftigten in Eltern- oder Pflegezeit angeboten werden sollen. Teilzeit soll mehr Stunden umfassen als eine geringfügige Beschäftigung; die Verteilung der Arbeitszeit kann unterschiedlich aussehen, muss aber sowohl dem Beschäftigten als auch dem Unternehmen gerecht werden. Weiterbildungskosten außerhalb der Arbeitszeit trägt der Arbeitgeber.

Die Betriebsvereinbarungen werden von den Kolleginnen positiv bewertet. Hier eine Stimme: Für mich sind die Betriebsvereinbarungen ein guter Weg zur Umsetzung

der Chancengleichheit in den kleineren Werken, wo Frauen schlechter vertreten sind. Bei uns ist der Anteil der Frauen gering und daran muss sich was ändern.

Die Vereinbarung »Familie und Beruf« kann den betroffenen Beschäftigten helfen, Beruf und Familie vernünftig unter einen Hut zu bekommen. Gut finde ich, dass sich die Beschäftigten während der Elternzeit weiterqualifizieren können.

#### **5. „Bald Kinderboom bei STIHL?“**

...lautete die Schlagzeile, mit der das *Sägeblatt* eine Umfrage unter der Belegschaft zu Kinder- und Ferienbetreuung ankündigte. In den Sommerferien 2006 nahmen insgesamt 39 STIHL-Kinder an der Ferienbetreuung teil. Für 2007 liegen schon 45 Anmeldungen vor – ein voller Erfolg also. Wie sich das Unternehmen für die Kinderbetreuung seiner Beschäftigten engagieren möchte, wird im Moment noch verhandelt.

Der Anfang ist gemacht. Die GBV gelten mittlerweile. Nun müssen sie umgesetzt werden. und in den einzelnen Werken mit Leben erfüllt werden.

#### **6. Kontaktdaten**

ANDREAS STIHL AG & Co. KG  
Claudia Klenk  
Betriebsrat  
Badstr. 115  
71336 Waiblingen  
E-Mail: [claudia.klenk@stihl.de](mailto:claudia.klenk@stihl.de)

## **9 „Jetzt nicht locker lassen“: Der lange Weg der Frauenförderung im Volkswagen Konzern Standort Emden**

### **1. Workholder Value ein neues Leitbild**

So nennt der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg sein offizielles neues MitarbeiterInnenleitbild. Die Bezeichnung steht für das Bild von mehrfach qualifizierten, mitgestaltenden, mobilen MitarbeiterInnen. Dieser Paradigmenwechsel ist in jüngster Zeit erfolgt und soll eine Balance zwischen Shareholder Value und Workholder Value herstellen.

Die Frauenförderung ist schon seit langem im VW Konzern verankert. Als ein zentraler Meilenstein gelten die »Grundsätze zur Frauenförderung« aus dem Jahr 1989. Dort heißt es: „Gesamtbetriebsrat und Vorstand stimmen darin überein, dass (...) für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die Sicherheit der Arbeitsplätze eine vertrauensvolle und gleichberechtigte Zusammenarbeit aller weiblichen und männlichen Beschäftigten erforderlich ist. Sie setzt voraus, dass alle Beschäftigten nach den gleichen Grundsätzen handeln und behandelt werden.“

Weitere Meilensteine sind die Betriebsvereinbarung vom Juli 1996 „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, die u.a. Regelungen zu sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung festlegt und Betroffenen ein Beschwerderecht einräumt, sowie die im Mai 1991 verabschiedete Betriebsvereinbarung „Wiedereinstellungszusage“, die Beschäftigten bei einer Beurlaubung von bis zu fünf Jahren eine Wiedereinstellung garantiert. Diese wurde im März 2004 noch einmal ergänzt und aktualisiert.

Der Volkswagen Konzern ist der größte Automobilhersteller Europas. Zum 31.12.05 beschäftigte er nahezu 345 Tsd. Beschäftigte, davon 178.700 in Deutschland. Der Umsatz des Konzerns erhöhte sich im Jahr 2005 auf 95,3 Milliarden Euro. Bekannt ist VW auch durch sein etwas anderes Beschäftigungsmodell, das allerdings in den letzten Jahren unter Druck geriet. So wollte die Konzernleitung 2006 zurück zur 35-Stunden-Woche – und zwar ohne Lohnausgleich. Die IG Metall, die den Großteil der Beschäftigten bei VW vertritt, kämpfte dagegen. Oberstes Ziel: Beschäftigungssicherung.

### **Automobil-Hightech am Meer: Standort Emden**

Rund 9.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter produzieren am Standort Emden bis zu 1.200 Fahrzeuge täglich. Das Werk in Emden ist die Drehscheibe für das B-Segment, außerdem wird es laut dem Betriebsratsvorsitzenden Folkert Schwitters auf zusätzliche Plattformen vorbereitet. So soll der B6-Coupé dort gebaut werden.

Eine weitere Konzernaufgabe übernimmt Emden mit dem Umschlag von rund 800.000 Fahrzeugen im internationalen Seeverkehr. Autotransporter mit einem Fassungsvermögen von bis zu 6.000 Einheiten verlassen bzw. erreichen Emden fast täglich.

### **Arbeiten, wo andere Urlaub machen**

Das Volkswagenwerk Emden liegt dort, wo andere gerne Urlaub machen: im Nordwesten Ostfrieslands, an der Mündung der Ems in die Nordsee. Die Stadt Emden mit ihren Grünanlagen, Kanälen und dem Delft im Zentrum verbreitet maritimes Flair. Auch wenn die Standortbeschreibungen sehr attraktiv klingen, für die Gleichstellung von Frauen im Werk fanden die Frauen nicht so rosige Beschreibungen.

## **2. „Die Frauen haben die Führungskräfte eingekreist. Die Herren wurden blass“**

...so eine Bildunterschrift in der Betriebsratszeitung „Gift wat Nees“ (gwn) vom März 1991. Denn die Frauen hatten beschlossen, die „unhaltbare Situation“ (Angelika Zach, damals Frauenbeauftragte in der Vertrauenskörperleitung der IG Metall) im VW Konzern nicht länger hinzunehmen.

Im Sommer 1990 wollte eine Betriebsratsumfrage zum Thema „Situation der Frauen im Emdener Werk“ ein bisschen Licht in das Dunkel über die tatsächliche Lage der Frauen im Werk bringen. Zur Auswertung fand ein Seminar mit über 20 Teilnehmerinnen statt, die leider feststellen mussten: Frauen hatten massenhaft Probleme im Betrieb. Tatsächlich war die Situation sehr viel schlechter als gedacht. Ein Beispiel: 60 % der VW-Mitarbeiterinnen wollten sich gerne weiter qualifizieren. Aber nicht einmal jede fünfte konnte eine Qualifizierungsmaßnahme besuchen.

„Wir fordern gleiche Rechte, mit dem Stillsein ist jetzt Schluss“, verkündete daher Herta Everwien, damals Vorsitzende des IG Metall-Ortsfrauenausschusses, auf der Demo beim Internationalen Frauentag am 8. März 1991. „Frauenförderung bei VW tut uns Frauen nichts als weh“, brachte eines der Banner den allgemeinen Frust über die Situation auch nach der Betriebsversammlung zum Ausdruck. Denn um die Lage zu verbessern, wurde im März 1991 eine zweitägige Versammlung aller Frauen im Werk anberaumt. Ein Ergebnis war die Gründung eines betrieblichen Frauenausschusses in Emden im Juni 1991. Dieses Team engagiert sich seither für die weibliche Belegschaft im Emdener Werk des VW Konzerns. Sie setzte auch durch, dass mindestens 20 % der Neueingestellten Frauen sein sollen.

Um die Probleme von Frauen auf den Tisch zu bringen, sollte es während der Arbeitszeit Frauenversammlungen geben. Doch darüber gab es Streit mit dem Arbeitgeber.

Im Jahr 2004 kommt das Emdener Produktionssystem (EPS) voran, es wird die so genannte konstante Fahrweise eingeführt. Dies ermöglicht, dass alle Vertrauensleute ihre Gruppen komplett und gleichermaßen informieren können – so die Botschaft in »Gift wat Nees« im März 2005. Eine zentrale Prämisse, für die Kolleginnen vor Ort da sein und mit ihnen gemeinsam für ihre Rechte kämpfen.

### **3. Wie lassen sich Erziehung und Erwerbstätigkeit besser vereinbaren?**

Das Neueste zu erfahren und aktiv an der Gestaltung der Lebens- und Arbeitsbedingungen mitzuwirken, stand im August 1996 im Mittelpunkt. Bei der Auftaktveranstaltung zu dem Projekt „Wie lassen sich Erziehung und Erwerbstätigkeit besser vereinbaren“ bildete sich eine Projektgruppe, die einen Weg finden wollte, die zunehmend geforderten flexiblen Arbeitszeiten mit Familie und Kindern zu vereinbaren. Ein weiterer Beweggrund für diese Aktivität bildete die große Nachfrage nach den Produkten aus dem Emdener Werk und damit verknüpft die Verlängerung von Arbeitszeiten. Für die Beschäftigten wurde es immer schwieriger, Arbeit und Familie unter einen Hut zu bekommen.

In der Projektgruppe saßen VertreterInnen des Jugendamtes der Stadt Emden, des VW Frauenförderteams und der Emdener Kindergartenträger. Es ist also ein Bündnis ganz besonderer Art. Verantwortliche der Stadt Emden und Entscheidungsträger aus dem Unternehmen sitzen zusammen und suchen Lösungen und praktische Wege für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Resultat war im August 1997 die illustrierte Broschüre „Mit Kindern leben“, die übersichtlich und knapp die Kinderbetreuungs- und Beratungsangebote in Emden vorstellt. Die Publikation erfreute sich einer großen Nachfrage und wird derzeit neu aufgelegt.

### **4. „Das Stichwort heißt Netzwerk“**

Der 8. März als Internationaler Frauentag ist im Emdener VW Werk ein fester Termin. Das Stichwort heißt „Netzwerk“ sagt Herta Everwien, die erste Frau als Vorsitzende einer Vertrauenskörperleitung bei der Volkswagen AG.

Das Motto des Jahres 2003 heißt: „Jetzt nicht locker lassen“. Die vorrangigen Themen beim Internationalen Frauentag 2003 sind Gleichstellung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es sollen endlich mehr Frauen in Führungspositionen kommen und gewerbliche Berufe ausüben.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollte nicht länger als reines Frauenthema gesehen werden, betont Herta Everwien: „Das heißt dann aber auch, dass der Mann sich stärker an der Familienarbeit beteiligen muss und vielleicht auch auf Teilzeit gehen muss.“ Sie fordert daher, dass der VW-Konzern die Voraussetzungen dafür schaffen soll, dass Männer und Frauen in Teilzeit arbeiten können, ohne dass dies einen Karriereknick bedeuten muss. Eine Gesetzesgrundlage dafür gäbe es längst, meint sie: das Bundeserziehungsgeldgesetz und Teilzeit- und Befristungsgesetz.

„Die Internationalen Frauentage wurden toll angenommen. Wir haben ernsthaft diskutiert, aber auch viel gelacht“, betont Herta Everwien.

### **5. „Frauen sind leider nicht immer so selbstbewusst, wie sie es sein könnten“**

Davon ist Herta Everwien überzeugt. Auch dies ein Grund dafür, dass sich in den Führungsetagen der VW AG leider nach wie vor wenig bewegt. Die direkte Förderung durch Mentoring-Projekte versucht, an dieser Stelle anzusetzen und das Selbstbewusstsein der Frauen im Betrieb langsam zu steigern. Mit ersten Erfolgen.

Auch beim Punkt Kinderbetreuung gibt es eine Erfolgsmeldung: Im ersten Halbjahr 2007 ist die Einweihung des Kindergartens vorgesehen.

## **6. Kontaktdaten**

Volkswagen AG  
Betriebsrat  
Herta Everwien  
Postfach 2365  
23703 Emden  
E-Mail: [herta.everwien@volkswagen.de](mailto:herta.everwien@volkswagen.de)

## **10 Tätigkeiten chancengleich erfassen – Das Entgeltrahmenabkommen in Nordrhein-Westfalen**

Zwischen 2005 und 2009 wird in der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen das neue Entgeltrahmenabkommen (ERA) eingeführt. Es hebt die Trennung in „Arbeiter“ und „Angestellte“ auf - statt „Lohn“ und „Gehalt“ gibt es dann ein „Entgelt“. Dieses wird nach einheitlichen Kriterien ermittelt – gleichwertiges Entgelt für gleichwertige Arbeit lautet die Maxime. Anforderungsmerkmale werden in ein Punktesystem umgewandelt. Die Summe dieser Punkte bestimmt zukünftig das neue Entgelt. Vier Anforderungsmerkmale, die in jeweils mehrere unterschiedliche Stufen unterteilt sind, gibt es: Können, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kooperation und MitarbeiterInnenführung. Je höher die Anforderungsstufe, desto höher die Punktzahl. Grundlage für die Einstufung und Bewertung bilden die Arbeitsaufgabenbeschreibungen der Arbeitgeber. Das ERA regelt Reklamationsrechte falls ein/e Arbeitnehmer/in, eine andere Auffassung von seiner/ihrer Eingruppierung hat. Mit Hilfe von eigenen Arbeitsaufgabenbeschreibungen kann sowohl nach der Ersteingruppierung (Einführung von ERA) Widerspruch eingelegt werden, als auch während des weiteren Arbeitslebens, sollte sich die Arbeitsaufgabe verändern, eine Höhergruppierung beantragt werden. Höhergruppierungen werden somit möglich.

Akkordbezahlung, Leistungszulagen, Zuschläge für besondere Belastungen sowie Mehrarbeit- und Schichtzuschläge sind weiterhin möglich und tariflich geregelt.

### **1. Ein Pilotprojekt für das ERA**

Dies fand 2004/2005 bei der Westfalia Separator AG statt. Die Westfalia Separator AG betätigt sich im Maschinenbau. Mit ihren mehr als 1.700 Beschäftigten ist sie das größte Unternehmen am Standort Oelde im ländlichen Raum des südlichen Münsterlandes. In der Region Oelde lief 2005/2006 des Weiteren ein Projekt zur betriebsnahen Kinderbetreuung (vgl. Bericht zu Oelde: *„Beim Projekt ging es besser, als ich im Vorfeld vermutet habe“*).

Das ERA-Pilotprojekt bei der Westfalia Separator AG war ein Teilvorhaben des Projektes „ChanGe – Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer in Unternehmen – Neue Praxis schaffen und Instrumente entwickeln“.

### **2. Mit Erhebungsbögen schlechte Einstufung verhindern**

Insbesondere Frauen neigen dazu, sich schlechter einzustufen als ihre männlichen Kollegen. „Wir brauchen ein Instrument, mit dem Frauen ihre Fähigkeiten und Qualifikationen, die sie in ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen, dokumentieren können“, meinte daher die IG Metall Bezirksfrauensekretärin von NRW. Für die ERA-Einstufung sollte deshalb ein Erhebungsbogen entwickelt werden, der die geschlechtsspezifischen Beschäftigungssituationen im Unternehmen erfasst und mit dem die Tätigkeiten der Frauen akkurat festgehalten und damit gerechter bewertet werden können. Der entwickelte Erhebungsbogen sollte zunächst von Kolleginnen aus unterschiedlichen Einsatzbereichen, wie z. B. technische Zeichnung, Finanzen oder Sekretariat, probeweise ausgefüllt werden. Daher wurden MitarbeiterInnen bei der Westfalia Separator AG, die Mitglied in der IG Metall sind, zu einer Mitgliederversammlung eingeladen, in der die vorläufigen Erhebungsbögen

ausgefüllt werden sollten. In der ersten Mitgliederversammlung wurden die Bögen verteilt und detailliert erläutert. In einer zweiten Versammlung wurden die Rückläufe eingesammelt und über Probleme, Änderungswünsche und Ergänzungen gesprochen. Die Ergebnisse der Probeerhebung wurden ausgewertet, danach der Erhebungsbogen verbessert.

### **3. „Persönliche Checkliste: Arbeitsaufgabenbeschreibung“**

...so heißt der Erhebungsbogen, der im Anschluss an die Probe-Phase erarbeitet wurde. Er wird von den Bewertungskategorien des ERA gegliedert. Zunächst werden die persönlichen Daten und der Werdegang inklusive Ausbildung, Weiterbildung und Zertifikate erhoben. Nach in der Freizeit besuchten Kursen oder Seminaren wird ebenso gefragt wie nach zusätzlichen Fähigkeiten, die durch Ehrenämter, Hobby o.ä. erworben wurden.

Danach wird die Tätigkeit abgefragt. Dazu gehören die vier großen Anforderungsmerkmale für das ERA. Unter Arbeits- und Fachkenntnissen wird beispielsweise nach den einzelnen Arbeitsaufgaben oder eingesetzten Materialien/Maschinen gefragt. Außerdem können verschiedene erforderliche Fertigkeiten wie Prozess-, Wartungs- oder EDV-Kenntnisse angekreuzt werden – die Liste kann natürlich auch ergänzt werden. Auch Berufserfahrung spielt eine Rolle. Der Punkt Handlungs- und Entscheidungsspielraum fragt u.a. danach, welche Aufgaben selbstständig erledigt werden, wie viele Vorgaben es gibt, was das umfangreichste Projekt bisher war. Bei Kooperation stehen Teamarbeit und regelmäßige Abstimmungen im Fokus. Unter dem Punkt MitarbeiterInnenführung wird gefragt, ob und in welchem Maß KollegInnen fachlich eingewiesen, beraten oder angeleitet werden.

Der Anhang im Erhebungsbogen erforscht, welche Veränderungen die MitarbeiterInnen bei ihren Tätigkeiten zukünftig erwarten. Zum guten Schluss können die MitarbeiterInnen auch Weiterbildungswünsche angeben.

### **4. Nutzen: Basis für chancengleiche Tätigkeitsbewertung**

Die „Persönliche Checkliste: Arbeitsaufgabenbeschreibung“ befindet sich an der Schnittstelle zwischen betrieblicher Qualifizierungs- und Gleichstellungspolitik und hilft dabei, Geschlechteraspekte in das neue Tarifsysteem für die Metall- und Elektroindustrie zu integrieren. Qualifikationen können auf ihrer Grundlage neu festgestellt werden. Idealerweise sorgen die Tätigkeitsbeschreibungen für mehr Transparenz und damit Chancengleichheit bei den Tätigkeitsbewertungen.

Die MitarbeiterInnen, die ihr Tätigkeitsprofil so erfasst haben, können ihre individuellen Einschätzungen mit den Arbeitsaufgabenbeschreibungen, die von der Arbeitgeberseite angefertigt werden, vergleichen – und eventuell mit Hilfe der IG Metall auf dieser Grundlage Widerspruch einlegen.

Der Betrieb wird über Weiterbildungslücken und Qualifikationswünsche informiert und kann auf dieser Grundlage das Potenzial der Beschäftigten neu einschätzen. Er kann die Erhebungsbögen bei der Personalplanung/Weiterbildung und Entwicklung im Unternehmen einsetzen – und für das neue ERA verwerten.

TransfERNutzen: Die „Persönliche Checkliste: Arbeitsaufgabenbeschreibung“ wird mittlerweile in Nordrhein-Westfalen für alle IG MetallerInnen eingesetzt, in deren

Betrieben das ERA eingeführt wird. Sie hilft bei der Formulierung von Widersprüchen und der Durchsetzung von Höhergruppierungen. Die „Persönliche Checkliste: Arbeitsaufgabenbeschreibung“ ist mittlerweile in die allgemeine Broschüre „ERA-Checkliste. Die Arbeitshilfe zur neuen Eingruppierung exklusiv für IG Metall-Mitglieder“ eingeflossen.

## **5. Kontaktdaten**

IG Metall Verwaltungsstelle Oelde-Ahlen  
Beate Kautzmann, 1. Bevollmächtigte IG Metall Oelde-Ahlen  
Gröningsweg 12  
59302 Oelde  
Tel.: 0 25 22/92 09 73  
E-Mail: [beate.kautzmann@igmetall.de](mailto:beate.kautzmann@igmetall.de)

Westfalia Separator AG  
Betriebsrat  
Kerstin Niggemann / Iris Doerner  
Werner-Habig-Sr. 1  
59302 Oelde  
Tel.: 0 25 22/77-0  
E-Mail: [niggemann.kerstin@gea-westfalia.de](mailto:niggemann.kerstin@gea-westfalia.de)

## **11 Fit und flexibel nach vorn in einem mittelständischen Unternehmen in Ostwestfalen**

### **1. Botendienste für Beschäftigte**

HANNING & KAHL GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches Unternehmen in Oerlinghausen, Ostwestfalen, mit rund 300 MitarbeiterInnen. Davon sind 15 % Frauen, 85 % Männer. Das Unternehmen ist auf die Zulieferung im Schienennahverkehr spezialisiert. Es gliedert sich in drei Geschäftsbereiche: Nahverkehr, Bremsen und Dienstleistungen.

Das Unternehmen hat bereits ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt: Die Beschäftigten können bis zu 180 Stunden plus oder minus auf einem Konto sammeln. Über diese Stunden können sie in Absprache mit ihrer Abteilung frei verfügen. Außerdem bietet es einen MitarbeiterInnenservice (MAS) namens *HaKaffi* an, der Botendienste für Beschäftigte erledigt oder Rechts-, Renten- und Steuergespräche für Beschäftigte organisiert. Die Gespräche führen ExpertInnen aus der Region.

2003 bewarb sich das Unternehmen erfolgreich für das bundesweite DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – gute Praxis in klein- und mittelständischen Betrieben schaffen“. Das Projekt wird von der BGAG-Stiftung Walter Hesselbach gefördert.

### **2. Beruf und Familie vereinbaren**

HANNING & KAHL GmbH & Co. KG möchte weitere Serviceleistungen entwickeln, damit seine MitarbeiterInnen Beruf und Familie besser vereinbaren können. Alle Beschäftigten sollen an Schulung, Weiterbildung und Gesundheitsförderung teilnehmen können - auch wenn sie Kinder oder ältere Angehörige betreuen. So möchte das Unternehmen den hohen Gesundheitsstand halten bzw. verbessern, Fehlzeiten herunterschrauben und MitarbeiterInnen fit für die Aufgaben der Zukunft machen.

Das Unternehmen befragt die MitarbeiterInnen im Abstand von zwei Jahren anonym. 58 % der Belegschaft nahmen zuletzt teil (66 % der Angestellten, 42 % der gewerblichen MitarbeiterInnen). Folgende Themen werden abgefragt: Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Verhältnis zu Vorgesetztem, Betriebsklima. Im Rahmen des DGB-Projekts wurden Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie angefügt – und zum Bedarf an konkreten Angeboten wie Informationsdiensten, z. B. über Kinderbetreuung. Dabei kam heraus, dass 21 Personen sich Angebote zur Kinderbetreuung wünschen, sowohl Beschäftigte aus dem gewerblichen als auch Angestelltenbereich. Auch Männer sind unter den Nachfragern. So wünschen im Geschäftsbereich Bremsen z. B. sechs Personen solche Angebote – bei drei dort tätigen Frauen.

### **3. Wie interne und regionale Recherche funktioniert**

Eine externe Firma übernahm die schriftliche Befragung und führte auf Abteilungsversammlungen Gespräche mit den Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie wertete die Daten aus und entwickelte ein Serviceangebot.

Die externe Beratungsfirma recherchierte Dienstleister in der Region, die Kinderbetreuung oder ähnliche Vereinbarkeitsleistungen anbieten. Diese wählte sie nach dem intern festgelegten Serviceangebot aus und dokumentierte sie gegliedert nach den Wohnorten der Beschäftigten in einer Materialbox. Sie erklärte dem Hakafit-Beauftragten, wie die Box funktioniert und zeigte ihm, wie seitens des Unternehmens Kontakt mit regionalen Anbietern aufgenommen werden kann. Außerdem stellte sie der Belegschaft das Serviceangebot auf einer Betriebsversammlung vor.

Eine betriebliche Projektgruppe begleitete und steuerte das Vorgehen.

#### **4. „Wir hätten gerne noch viel mehr getan“**

HANNING & KAHL GmbH & Co. KG hat als Leitbild den selbstständigen und selbstbewussten Mitarbeiter. Daher hatte es bereits ein flexibles Arbeitszeitmodell und einen MitarbeiterInnenservice namens HaKafit eingerichtet. Außerdem hat es einen aktiven Betriebsrat. Lothar Specht, seit zwölf Jahren Vorsitzender des Betriebsrates, bedauert, dass das Interesse an den Maßnahmen bei der Belegschaft nicht größer war: „Wir hätten gerne noch viel mehr getan.“ Nun will er zumindest darauf achten, dass die Ergebnisse des Projekts erhalten bleiben. Angst vor Facharbeitermangel von Seiten des Unternehmens könnte ihm dabei helfen, weil die Firma deshalb ein Interesse daran hat, bei den MitarbeiterInnen zu punkten. Aber Lothar Specht weiß auch: „So etwas ist immer von der wirtschaftlichen Lage abhängig.“

#### **5. Was das Projekt gebracht hat**

Neue Serviceleistungen

In Kooperation mit der kommunalen Beratungsstelle Pflege und Wohnen in Bielefeld bietet das Unternehmen nun zwei Weiterbildungsveranstaltungen für MitarbeiterInnen an, die Angehörige betreuen und pflegen. In den Veranstaltungen werden Fragen zu Pflegeversicherungen und PatientInnenverfügung besprochen und geklärt, wie pflegende Angehörige sozial abgesichert werden können. Außerdem werden Beschäftigte nach Wunsch individuell beraten.

Für einen schnellen Zugriff auf Informationen sorgt die Materialbox „Vereinbarkeit“. Die CD-ROM listet Kontaktpersonen, Adressen und Internetverbindungen von regionalen Dienstleistern für die Bereiche Kinderbetreuung, Altenhilfe/Pflege und Hauswirtschaft auf. Die Materialbox bietet auch Muster für Vereinbarungen an, z. B. mit Tagesmüttern. Ein Hakafit-Beauftragter hilft bei der Informationsbeschaffung, wenn der Schuh drückt.

Die Beschäftigten haben dadurch weniger Stress und bekommen arbeitsnahe Hilfe zur Organisation ihres Alltags. Der Betrieb hat zufriedener und motiviertere MitarbeiterInnen, ein positives Image in der Region („guter Arbeitgeber“) und kann seine Beschäftigten kostengünstig unterstützen.

Das Programm verknüpft das Know-how der Region mit dem betrieblichen Bedarf und stärkt so die regionalen Gesundheits- und Sozialdienstleister. Es zeigt, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kostengünstig verbessert werden kann – ohne den Betriebsrhythmus zu stören.

## **6. Was seitdem passiert ist**

Der Betriebsrat stellte die Materialbox auf einer Betriebsversammlung vor. Dort erklärte er außerdem das neue Weiterbildungsangebot für pflegende Angehörige. Die *Hakafit*-Broschüre von 2005 veröffentlichte das Angebot. Es gibt einen Weiterbildungskalender für die Belegschaft.

Des Weiteren überreichte der Betriebsrat dem Unternehmen eine Pressemappe, um das Projekt öffentlich bekannt zu machen. Kontakt mit der regionalen IG Metall Verwaltungsstelle zwecks gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit wird hergestellt. Eine Tagung machte das Projekt überregional bekannt.

## **7. Kontaktdaten**

HANNING & KAHL GmbH & Co. KG  
Rudol-Diesel-Str. 6  
33813 Oerlinghausen  
Tel.: 0 52 02/70 7-6 00  
Fax: 0 52 02/7 07-6 29  
E-Mail: [info@huk.hanning.com](mailto:info@huk.hanning.com)  
[www.hanning-kahl.de](http://www.hanning-kahl.de)

Kontaktdaten zum KMU-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf - gute Praxis in klein- und mittelständischen Betrieben schaffen“:

IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Christiane Wilke, Leiterin des Funktionsbereiches  
Postfach  
60519 Frankfurt am Main  
Tel.: 0 69/66 93-25 89  
E-Mail: [christiane.wilke@igmetall.de](mailto:christiane.wilke@igmetall.de)

## **12 „Wir zeigen, wie Work-Life-Balance funktioniert“ – IBM Hannover**

...schreibt die IBM Deutschland GmbH auf ihrer Website. Und tatsächlich – das Unternehmen ist für seine zahlreichen Bemühungen um Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mehrfach ausgezeichnet worden. So gewann es 2004 den baden-württembergischen Landeswettbewerb „Gleiche Chancen für Frauen und Männer im Beruf“ und bekam 2005 zum dritten Mal das „TOTAL E-Quality Prädikat“ verliehen.

### **1. Global Player mit Geschichte**

IBM ist ein „Global Player“, der weltweit über 350.000 MitarbeiterInnen beschäftigt. Das amerikanische Unternehmen entwickelt und vertreibt Produkte der Informationstechnologie und ist in über 170 Ländern aktiv. Die IBM Deutschland GmbH ist mit derzeit etwa 21.000 Beschäftigten, davon ca. 25 % Frauen, an rund 40 Standorten die größte Ländergesellschaft in Europa. Ihren Sitz hat sie in Stuttgart-Vaihingen.

IBM ist ein Traditionsunternehmen, und auch sein Engagement für Frauen hat Geschichte. Als Ruth Leach 1943 Vizepräsidentin des Unternehmens wurde, war sie eine der ersten Frauen überhaupt in einer solchen Position. In den letzten sieben Jahren nahm die Anzahl der leitenden Frauen bei IBM kontinuierlich zu. Nicht zuletzt dafür wählte die „National Association of Female Executives“ das Unternehmen unter die Top Ten der besten amerikanischen Unternehmen für Frauen.

Auch die IBM Deutschland GmbH verfolgt ein gleichstellungsorientiertes Personalmanagement.

### **2. „Die Stunde der Frauen ist gekommen“**

...meinte Dr. Juliane Wiemerslage während ihrer Zeit als Vize-Präsidentin des Bereichs „Human Resources“ der IBM Central Region (10/1999-07/2005) auf der Unternehmens-Website. Das Unternehmen bemüht sich, Hindernisse wie die Doppelbelastung der Frauen durch Familie und Beruf oder mangelndes Selbstbewusstsein von Mitarbeiterinnen aktiv aus dem Weg zu räumen. Dafür hat es zahlreiche Maßnahmen in Angriff genommen.

Eine dieser Maßnahmen ist die Unterstützung der Kinderbetreuung. Die IBM Deutschland GmbH hilft ihren Beschäftigten gemeinsam mit externen Profis dabei, eine geeignete Betreuungsmöglichkeit zu finden. Der Beratungsservice ist für MitarbeiterInnen kostenlos. Außerdem veranstaltet der IBM Klub in den Ferien einwöchige Feriencamps für Kinder von vier bis zwölf Jahren.

Die Elternzeit im Unternehmen kann lt. Tarifvertrag auf bis zu sechs Jahre pro Kind ausgedehnt werden - eine Regelung, die es u.a. beiden Eltern ermöglichen soll, gleichzeitig in Elternzeit zu gehen. Während dieser Zeit gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Kontakt zum Unternehmen aufrecht zu erhalten: vorübergehende oder dauerhafte Berufstätigkeit, Teilnahme an internen Veranstaltungen und gezielten Schulungen zum Erhalt der Qualifikation.

Außerdem können MitarbeiterInnen ihre Arbeitszeit unter der Woche zwischen sechs und 20 Uhr selbstständig einteilen. Auch „Home Office Tage“ und Telearbeit sind möglich. Und im Rahmen des Ausgleich-Programms „Well-being“ werden sowohl für Frauen als auch für Männer Kurse in Gebieten wie Arbeitssicherheit, Gesundheit und Stressmanagement angeboten.

### **3. „Alte Bilder in den Köpfen“**

...erschweren laut Betriebsrätin Karin Ludin auch bei der IBM Deutschland GmbH die Gleichstellung von Frauen und Männern. Häufig haben gerade die weiblichen Beschäftigten zu wenig Mut, um festgeschriebene Rechte einzufordern. Dazu kommt, dass die Arbeitsstrukturen häufig gegen eine tatsächliche Umsetzung der Maßnahmen sprechen, Planbarkeit und Verlässlichkeit im globalen Arbeitsumfeld verloren gehen. Außerdem ist die Zeit für persönliches Engagement knapp. Und Themen wie Arbeitsplatzverlagerung und/oder -abbau haben in der Belegschaft Vorrang.

Dass es dennoch voran geht, verdankt sich verschiedenen inzwischen eingerichteten Gremien. So gibt es seit einigen Jahren den „German Women’s Leadership Council“. Das Gremium, das sich aus 17 Mitarbeiterinnen zusammensetzt, will u.a. den Frauenanteil im Unternehmen auf allen Hierarchieebenen erhöhen und die Stellung der Frauen im Unternehmen stärken. Dazu erarbeiten sie Vorschläge und beraten die Geschäftsführung. Sie stoßen Netzwerk-Aktivitäten an und arbeiten mit dem „European Women’s Leadership Council“ der IBM zusammen.

### **4. Netzwerkarbeit mit Betriebsrätinnen**

Auch im Betriebsrat der IBM Niederlassung Hannover hat die Gleichstellung von Frauen und Männern einen hohen Stellenwert. Dies zeigt sich in der täglichen Arbeit sowie in der Einrichtung eines Gleichstellungsteams beim Betriebsrat. Laut Geschäftsordnung des Betriebsrates hat dieser als ordentlicher Ausschuss eine große Bedeutung und mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes sind die Fragen der Gleichstellung für den Betriebsrat noch wichtiger geworden. Die Mitglieder des BR Gleichstellungsausschusses sind tagtäglich für die Beschäftigten da. Sie bieten Sprechstunden zu Themen wie Elternzeit, Wiedereinstieg und Teilzeitmöglichkeiten an. Es werden Schulungen empfohlen, Kommunikations-Workshops vor Ort durchgeführt und regelmäßig Informationen über Gesetzesänderungen und Veranstaltungstipps verteilt. Der jährlich stattfindende Girls’ Day wird ebenfalls mit viel Engagement vom BR Gleichstellungsteam organisiert und umgesetzt. Und einen ganz hohen Stellenwert hat das „Netzwerken“ mit anderen IBM KollegInnen, Betriebsräten und externen Gleichgesinnten.

### **5. „Gut für beide Seiten“...**

...lautet der Zwischentitel eines dpa-Berichts zu familienfreundlichen Unternehmen, der die Telearbeitsplätze bei der IBM Deutschland GmbH thematisiert. Gut also sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen.

Telearbeit bei der IBM Deutschland GmbH funktioniert so: Die MitarbeiterInnen richten sich zu Hause ein Büro ein. Die notwendige Infrastruktur besteht aus Laptop,

Internetzugang und einem Telefon, wobei das Unternehmen die Arbeitsgeräte stellt. Via Internet wählen sich die TelearbeiterInnen ins Netzwerk der Firma ein und haben so auf alle Daten Zugriff, die sie brauchen. Bereits ein Drittel bis die Hälfte aller Beschäftigten bei IBM hat sich einen häuslichen Arbeitsplatz eingerichtet, davon auch viele Männer. Ein häufiger Grund für Männer, auf Telearbeit umzusatteln, ist die Pflege kranker Angehöriger.

Aber auch IBM profitiert von der Telearbeit. Denn dadurch, dass MitarbeiterInnen auf diese Weise nach der Geburt eines Kindes schneller wieder arbeiten können oder dem Unternehmen trotz Pflegeeinsatzes erhalten bleiben, spart es bis zu 100.000 Euro pro Arbeitskraft.

## **6. Erfolgreiches, engagiertes und motiviertes Arbeiten**

... ist nur möglich, wenn die MitarbeiterInnen ausgeglichen und zufrieden sind, wie die IBM Deutschland GmbH auf ihrer Website feststellt. Die Voraussetzung dafür aber liegt in Strukturen, die es den Beschäftigten erlauben, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen. Daher arbeitet das Unternehmen weiterhin an Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort.

MitarbeiterInnen, die Mut, Selbstdisziplin und Eigeninitiative haben, haben bei der IBM Deutschland GmbH aber bereits jetzt einen großen Spielraum, ihre unterschiedlichen beruflichen und privaten Projekte zu verwirklichen.

## **7. Kontaktdaten**

IBM Deutschland GmbH Standort Hannover  
Betriebsrat  
Karin Ludin  
Laatzener Str. 1  
30539 Hannover  
E-Mail: ludin@de.ibm.com

## **13 „Gegensätze ziehen sich an“ – ThyssenKrupp Steel AG**

### **1. Das alternde Unternehmen**

Die ThyssenKrupp Steel AG ist ein weltweit führendes Stahlunternehmen mit einer von Männern dominierten Belegschaft. Nur etwa 8 % aller Beschäftigten sind Frauen.

Der Standort Duisburg, der im Rahmen des Projektes ChanGe „Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer in Unternehmen – Neue Praxis schaffen und Instrumente entwickeln“ beraten wurde, beschäftigt 12.000 MitarbeiterInnen, darunter etwa 1.000 Frauen. In Duisburg gibt es seit über zehn Jahren sowohl einen Gleichstellungsausschuss des Betriebsrates, der sich als Gremium etabliert hat und anerkannt wird, als auch einen aktiven betrieblichen Frauenarbeitskreis. Dessen Mitglieder engagieren sich auch in anderen Gremien wie der Vertrauenskörperleitung; sie haben also engen Kontakt mit betrieblichen Interessenvertretungen.

Die ThyssenKrupp Steel AG Duisburg hat erkannt, dass im Zuge des demografischen Wandels alternde Belegschaften zu einem ernsthaften Problem werden. Besonders bei gut ausgebildeten Fachkräften könnte es zu Personalengpässen kommen. Das Unternehmen möchte daher Strategien und Maßnahmen entwickeln, um der befürchteten Überalterung entgegenzutreten. In diesem Zusammenhang gewinnen Maßnahmen zur Förderung von Frauen für das Unternehmen an Bedeutung.

### **2. Frauen fördern – aber wie?**

Um die Beschäftigten einfach und transparent über die bestehenden Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu informieren, wird ein „Wegweiser für Beschäftigte in Elternzeit“ erstellt. Er soll eine konkrete Hilfe für die 100 Beschäftigten sein, die im Jahr durchschnittlich in Elternzeit sind. Abteilungen und betriebliche Interessenvertretungen sollen auf seiner Grundlage handeln und Beschäftigte in Elternzeit beraten können. Betriebliche Rahmenbedingungen sollen so geändert werden, dass das Unternehmen sein Potenzial an Frauen erhalten und fördern kann.

Außerdem möchte die ThyssenKrupp Steel AG Maßnahmen zur geschlechtersensiblen Rekrutierung entwickeln, um qualifizierte Frauen stärker anzusprechen und ihren Eintritt ins Unternehmen, z. B. als Trainee, zu erleichtern.

Um den Wegweiser zu erstellen, wurden Sondierungsgespräche geführt. Bereits bestehende Betriebsvereinbarungen wie „Gewährung einer Erziehungspause und flexible Arbeitszeit“ oder „Gesundheitsförderung im Betrieb“, die jedoch nur selten angewandt wurden, dienten als Grundlage für Neuentwicklungen. Des Weiteren wurden nach Geschlecht getrennte Daten ausgewertet, und zwar zu Beschäftigten nach Ressorts, Auszubildenden nach Berufen, zur Bewerbung und zu Höhergruppierungen.

Um bei der Rekrutierung Frauen gezielt anzusprechen, entwickelten die ProjektmitarbeiterInnen eine Postkartenaktion, die in zwei Workshops mit UnternehmensvertreterInnen geprüft und weiterentwickelt wurde. Sie zielte darauf ab, das Image

der ThyssenKrupp Steel AG als eines montanindustriellen Konzerns, der nur Männern Arbeitsplätzen bieten kann, zu verändern. Absicht ist, den Werkstoff Stahl mit der Lebenswelt von Frauen zu verbinden. Dafür wurden Ideen zur textlichen und bildlichen Gestaltung gesammelt.

### **3. Die Akteure**

Der Gleichstellungsausschuss des Betriebsrats arbeitete mit externer Hilfe den Bestand an Betriebsvereinbarungen auf, wertete Daten aus und interpretierte die Daten und Fakten des Unternehmens aus gleichstellungspolitischer Sicht. An dem Prozess waren Mitglieder des Gleichstellungsausschusses, der Betriebsratsvorsitzende, der Arbeitsdirektor sowie eine Mitarbeiterin der Personalabteilung (Arbeitgeberseite) beteiligt.

### **4. Betriebsnahe Ansätze entwickeln**

Hilfreich für das Projekt war, dass es bereits einen gut etablierten Gleichstellungsausschuss gab. Gut war auch, dass dieser Ausschuss mit seinen Vorschlägen an ein Thema andocken konnte, das im Betrieb bereits diskutiert wurde – nämlich den demografischen Wandel. So konnten auch Personen und Gruppen für das Thema gewonnen werden, die sonst kein Interesse an Gleichstellungspolitik zeigen. Außerdem war wichtig, dass das Projekt konkrete, betriebsnahe Ansätze und Produkte (den Wegweiser und die Postkartenentwürfe) entwickelte, die das betriebliche Personalmanagement direkt umsetzen kann, wenn es gleichstellungspolitisch aktiv werden will.

Allerdings hatten die Mitglieder des Gleichstellungsausschusses zu viele Aufgaben zu erfüllen. Da sie deshalb nur begrenzt an den Projekten arbeiten konnten, schritt der Prozess nur langsam voran. Zudem verzögerten die Tarifverhandlungen im Stahlbereich die Bearbeitung. Langer Atem war nötig.

### **5. Hin zum familienfreundlichen Unternehmen**

Es zeigte sich: Wenn Maßnahmen entwickelt werden, die an der Praxis orientiert sind und direkt eingesetzt werden können, dann steigt der Nutzen. Der „Wegweiser für Beschäftigte in Elternzeit“ stellt alle Angebote zu diesem Thema im Unternehmen vor und „übersetzt“ Betriebsvereinbarungen, Konzernrichtlinien und Geschäftsprozesse in verständliche Informationen. Dabei spricht er Männer und Frauen auf allen Hierarchieebenen an. Sowohl Führungskräfte als auch Belegschaft finden in dem Wegweiser gebündelte Informationen, die als Grundlage für konkrete Vereinbarungen – wie Kontakt während der Elternzeit – dienen. Der Wegweiser ist als Flyer gestaltet. Eine Verteilung an die Beschäftigten konnte noch nicht erfolgen, da derzeit eine Aktualisierung vorgenommen wird. Die neu geschaffenen Angebote zur Vermittlung von Kinderbetreuungsangeboten und die seit dem 01.01.2007 gültige Regelung für das Erziehungsgeld werden eingearbeitet.

Aufgrund des Projekts wurden im Betrieb die Krankheits- und Urlaubsvertretungen für Beschäftigte in Elternzeit neu geregelt. Dies führt zu einer »win-win«-Situation: Die Eltern können den Kontakt zum Betrieb halten, und das Unternehmen hat

qualifizierte Vertretungen. Die ThyssenKrupp Steel AG Duisburg gewinnt ein positives Image als familienfreundliches Unternehmen in der Region.

TransfERNutzen: Die damalige stellvertretende DGB-Vorsitzende Engelen-Kefer stellte das Projekt auf ihrer Rundreise vor. So kam es auch in den regionalen und überregionalen Medien zu einer öffentlichkeitswirksamen Berichterstattung. Das Postkartenprojekt und der Wegweiser können Betriebsräten und Gleichstellungsorganen anderer von der IG Metall organisierter Konzerne mit ähnlichen Rahmenbedingungen als Vorbild dienen – und ebenso den anderen Standorten der ThyssenKrupp Steel AG.

## **6. Wie es weitergeht**

Der Arbeitgeber und der Gleichstellungsausschuss verhandeln darüber, wie Service, Weiterbildung und Wiedereingliederung von Beschäftigten in Elternzeit aussehen sollen.

Die Postkarten sollen zur Rekrutierung von weiblichen Beschäftigten eingesetzt werden.

## **7. Kontaktdaten**

ThyssenKrupp Steel AG  
Angelika Nowak  
Röttgersbachstr. 43  
47169 Duisburg  
Tel.: 0203/5 24 01 70  
E-Mail: [angelika.nowak@thyssenkrupp.com](mailto:angelika.nowak@thyssenkrupp.com)

## **14 ERA – als Chance für mehr Entgeltgerechtigkeit in Hanau**

### **1. Die Vacuumschmelze in Hanau ist eine Männerdomäne**

Die Vacuumschmelze Hanau (VAC) beschäftigt etwa 1.600 MitarbeiterInnen, davon sind 21,8 % weiblich. 380 Männer und 115 Frauen sind Angestellte, 830 Männer und 250 Frauen arbeiten im gewerblichen Bereich. Die VAC ist eine Männerdomäne, in der viele Mütter nach der Elternzeit aus dem Betrieb »gedrängt« werden. Der Betriebsrat steuert gegen und leistet erfolgreich Überzeugungsarbeit. Im Jahr 2006 kam es bei sechs möglichen Rückkehrerinnen aus der Elternzeit nur zu einem einzigen Aufhebungsvertrag, die anderen arbeiten wieder im Betrieb.

Im Betriebsrat der VAC sind zehn Männer und sieben Frauen aktiv. Die Betriebsratsvorsitzende ist seit 15 Jahren im Betriebsrat vertreten und arbeitet seit 20 Jahren im Ortsfrauenausschuss der IG Metall zu Frauenthemen, etwa zu geschlechtsspezifischer Diskriminierung in Entgeltfragen. Der Betriebsrat stieß 2005 folgendes Projekt zur diskriminierungsfreien Umsetzung des neuen Tarifvertrags (Entgeltrahmenabkommen für die Metall- und Elektroindustrie, ERA) an: „Gender Mainstreaming in der Einführung vom ERA in der Vacuumschmelze Hanau“. Es war ein Pilotvorhaben im zentralen Gender-Mainstreaming-Projekt des IG Metall Vorstands.

### **2. Dies wollte man in Hanau erreichen**

Ziel des Projektes war, typische Diskriminierungen von Frauen und Männern beim Entgelt offenzulegen und konkrete Anhaltspunkte zu gewinnen, wie Gender Mainstreaming in unterschiedlichen gewerkschafts- oder betriebspolitischen Handlungsfeldern umgesetzt und integriert werden kann.

Auf betrieblicher Ebene sollten Schlüsselarbeitsplätze unterschiedlicher Beschäftigtengruppen von Grund auf unter die Lupe genommen werden. Diese Analyse sollte Anhaltspunkte für „betriebliche Richtbeispiele“ liefern, um diese dann pilotmäßig nach ERA einzugruppieren. Außerdem sollten betriebsbezogene Strukturdaten nach Geschlecht getrennt erhoben und ausgewertet werden und die gleichstellungspolitischen Ziele des Betriebsrats für die Einführung des ERA formuliert werden.

### **3. Ressourcen und Kräfte wurden gebündelt**

In einer ersten Phase einigten sich die Beteiligten auf die Ziele des Projekts. Sie legten die Arbeitsstrukturen fest und klärten die Ressourcen. Die zweite Phase startete mit einem „Kick-off-Workshop“, in dem die Mitglieder der Projektgruppe die Ziele offiziell verabschiedeten und einen Projektplan aufstellten, nach dem sie vorgehen wollten. Im Anschluss erhoben sie die Strukturdaten des Unternehmens und werteten sie aus. Für die Arbeitsplatzbeschreibungen sammelten sie Fragen und erstellten einen Gesprächsleitfaden, den sie zunächst einmal untereinander erprobten. Wenn Fragen sich als ungenau oder unpassend erwiesen, wurden sie ergänzt oder überarbeitet.

Im dritten Abschnitt, der Umsetzungsphase, sammelten die Projektmitglieder zunächst Arbeitsplatzbeschreibungen von „Messarbeitsplätzen“. Über Beiträge auf

der Betriebsversammlung, im Infoblatt und über einen Text im betrieblichen Intranet informierten sie die Befragten über den Sinn der Aktion. Während die Projektmitglieder die Befragungen durchführten, wurden die Fragen immer wieder verändert und angepasst, wurde immer gezielter nach den zentralen Merkmalen für die einzelnen Entgeltgruppen gefragt.

In einem Workshop klopften sie anschließend die Arbeitsplatzbeschreibungen auf den Aspekt der Gleichwertigkeit ab. Die Betriebsratskolleginnen wurden im ERA geschult und entwickelten danach den Fragebogen weiter. Sie werteten die Strukturdaten aus und formulierten erste Hypothesen darüber, in welchen Bereichen Diskriminierungen vorliegen könnten. Danach erstellten sie in einem Workshop ein Niveaubispiel „Messarbeitsplätze“. Zum Abschluss wurden in einem weiteren Workshop die Ziele überprüft und die Zusammenarbeit mit dem Modell „Vier Felder des Dialogs“ reflektiert.

#### **4. Viele sind dabei und machen mit**

An dem Projekt waren das Gender-Projekt des IG Metall Vorstands, die IG Metall Bezirksleitung Frankfurt, die IG Metall Verwaltungsstelle Hanau, der Bezirksfrauenausschuss der IG Metall sowie der Betriebsrat der VAC beteiligt.

#### **Sorgfältige Planung ist ein Erfolgsfaktor**

Es war wichtig, dass die Bezirksleitung und die Verwaltungsstelle der IG Metall das Projekt unterstützten. Erst die Hilfe von externen Beraterinnen, die Kompetenz und Erfahrung in der Begleitung von Prozessen mitbrachten, ermöglichte ein strukturiertes und prozessorientiertes Vorgehen. Für viele Projektgruppenmitglieder war das Vorgehen ungewohnt, was sie verunsicherte und deshalb zunächst demotivierend wirkte. Auch die sorgfältige Planung empfanden zunächst viele als anstrengend. Hinterher waren sich jedoch alle einig, dass sie für den Erfolg unerlässlich war.

Ein zentraler Faktor für das Gelingen des Projekts war, dass die Betriebsratsvorsitzende Gender-Erfahrung mitbrachte, einen Blick für Diskriminierungen hatte und immer wieder andere von dem Projekt überzeugte. Förderlich war auch, dass der gesamte Betriebsrat dahinter stand.

Wenn die Gespräche und Befragungen gut vorbereitet und die Ziele vorher kommuniziert wurden, zeigten sich die Interviewten in der Regel sehr kooperativ und interessiert. Als wesentlich für gute Ergebnisse stellte sich dabei heraus, dass die interviewten MitarbeiterInnen bereits vor der Befragung aufgefordert wurden, ihre tatsächliche Arbeit aufmerksam zu beobachten. Wenn diese Reflexion der eigenen Arbeit fehlte, vergaßen die Befragten ganze Teilbereiche, weil sie für sie selbstverständlich waren.

TransfERNutzen: Um Gender Mainstreaming in die ERA-Einführung zu integrieren, müssen nach Geschlechtern getrennte Lohn- und Gehaltsstatistiken erstellt und ausgewertet werden. Es ist wichtig, bei der Eingruppierung die konkreten Arbeitsplätze sorgfältig anzuschauen und zu erfassen, statt einfach die Stellenbeschreibungen zu übernehmen. Um Widerstände im Betriebsrat zu überwinden, empfiehlt es sich, die Gender-Betrachtung in den Diversity-Ansatz

einzubinden, also viele Bereiche auf die Diskriminierung unterschiedlicher Gruppen hin zu untersuchen.

## **5. Weitere Aktivitäten**

Der Betriebsrat kennt durch das Pilotprojekt für die Einführung von ERA die prozesshafte Vorgehensweise und im Frühjahr 2005 sorgte ein Verbesserungsvorschlag einer Kollegin für erhöhte Aufmerksamkeit im Betrieb. Kurz vor dem 8. März, dem Internationalen Frauentag, wurde schriftlich ein Vorschlag eingebracht. Dort hieß es: Was soll verbessert werden? Die betriebliche Kinderbetreuung in der VAC. Der/die Beschäftigte verwies mittels eines Zeitungsausschnitts mit dem Titel »Firmen profitieren von betriebsinterner Lösung« auf das Angebot der betrieblichen Kinderbetreuung bei einem Unternehmen in unmittelbarer räumlicher Nachbarschaft.

## **6. Kontaktdaten**

Ansprechpartnerin:  
Vacuumschmelze Hanau  
Cornelia Gramm  
Betriebsratsvorsitzende  
Grüner Weg 37  
63450 Hanau  
E-Mail: [Cornelia.Gramm@vacuumschmelze.com](mailto:Cornelia.Gramm@vacuumschmelze.com)

## **15 Textile Welten im Münsterland**

### **1. Alternde Belegschaft**

Die Firma Wölte GmbH & Co. mit Sitz in Emsdetten ist ein Traditionsunternehmen in der Textil- und Bekleidungsindustrie. Sie stellt Frottierware – Handtücher und Bademäntel – im Hochpreis-Segment her. Mit eigener Musterfertigung, Weberei, Färberei sowie Näherei versammelt sie alle Segmente der textilen Kette unter einem Dach.

Das Unternehmen zählt gegenwärtig rund 250 Beschäftigte, darunter sehr viele Frauen. Der Altersdurchschnitt der Belegschaft ist mit über 45 Jahren sehr hoch; eine lange Betriebszugehörigkeit ist die Regel. Dies hängt einerseits mit dem guten Betriebsklima zusammen, andererseits spiegelt es aber auch Faktoren wie lange Anlernzeiten bei verschiedenen Tätigkeiten und Fachkräftebedarf wider.

Trotz der Altersstruktur gab es bisher weder Maßnahmen zu einer betrieblichen Gesundheitsförderung noch einen Gesundheitsreport, wie ihn die betrieblichen Krankenkassen aufgrund von Arbeitsunfähigkeitsdaten erstellen können. Wie Beruf und Familie vereinbart werden können, regelten die Betriebsparteien individuell.

Im Juni 2006 wurde dem Betriebsrat das von der BGAG-Stiftung Walter Hesselbach geförderte Projekt des FB Frauen- und Gleichstellungspolitik vorgestellt: „Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Integraler Bestandteil eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements“. In dem bundesweit angelegten Projekt geht es darum, betriebliches Gesundheitsmanagement zu gestalten und mit Work-Life-Balance-Maßnahmen zu verbinden.

### **2. Körperliche und seelische Gesundheit fördern**

Die Firma Wölte GmbH & Co. hat ein Interesse daran, dass ihre MitarbeiterInnen auch langfristig körperlich und seelisch beschäftigungsfähig sind. Daher sieht sie einen Wert in Maßnahmen, die Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten unterstützen. Außerdem möchte sie die Motivation der Beschäftigten im Alter von 55 plus bis zur Rente sichern.

Mit dem Betriebsrat wurden zunächst drei Maßnahmen abgesprochen. Mithilfe eines Gesundheitsreports durch die gesetzliche Krankenkasse und einer MitarbeiterInnenbefragung sollten erstens Belastungen und Gesundheitsrisiken sowie mögliche Ressourcen der Beschäftigten herausgefunden werden. Ein zweites Ziel war, eine Rahmenvereinbarung mit einem örtlichen Fitnessstudio abzuschließen und so die gesundheitliche Vorsorge der Beschäftigten zu unterstützen. Um herauszufinden, ob seitens der MitarbeiterInnen Interesse an einer solchen Regelung bestand, wurde eine Kurzabfrage organisiert. Drittens sollte ein Notfallkoffer erstellt werden. Dafür wurden Adressen, Kurzprofile und Angebote von örtlichen Einrichtungen zu den Bereichen „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“, „Suchtkrankenhilfe“ und „Schulden/Privatinsolvenzen“ recherchiert. Dies geschah in enger Absprache mit dem Betriebsrat, der in diesen drei Bereichen den höchsten Bedarf an Unterstützung gesehen hatte. Gleichzeitig wurden die Hauptwohnorte der Beschäftigten von Wölte GmbH & Co. ermittelt, um das Angebot passgenau abzustimmen.

### **3. Betriebsrat und Betriebsleitung im selben Boot**

In einem persönlichen Gespräch zwischen dem Betriebsleiter, der Betriebsratsvorsitzenden Gertrud Brink und einer Beraterin der Firma Wert.Arbeit GmbH vertraten sowohl der Betriebsleiter als auch Gertrud Brink die Meinung, dass die Gesundheitsrisiken und -ressourcen der Beschäftigten hinlänglich bekannt seien und eine MitarbeiterInnenbefragung zum Thema daher keinen zusätzlichen Nutzen brächte. Der Betriebsleiter unterstützte aber den Ansatz, über ein Rabattpaket für die Belegschaft bei einem örtlichen Fitnessstudio die MitarbeiterInnen dafür zu gewinnen, ihre Gesundheit zu fördern. Auch für den Notfallkoffer sprach er sich aus. Im Anschluss bildete sich eine Steuerungsgruppe bestehend aus einer Beraterin und dem Betriebsrat, die gemeinsam das Vorgehen koordinierten.

### **4. Durch den Sumpf zum Ziel**

Die Wölfe GmbH & Co. hat einen aktiven neunköpfigen Betriebsrat. Besonders engagiert ist die Betriebsratsvorsitzende Gertrud Brink, die seit 26 Jahren Betriebsratsarbeit macht und von den MitarbeiterInnen hoch geschätzt wird: „Ich bin Ansprechpartnerin für alles“, sagt sie. Gertrud Brink kann aber nicht nur gut mit Menschen umgehen, sie ist auch sehr zielbewusst. „Hat sie ein Ziel vor Augen, geht sie auch durch den tiefsten Sumpf, um es zu erreichen“, meint eine langjährige Kollegin. Ihre Unterstützung war wesentlich für die Projektarbeit.

Auch der Betriebsleiter zeigte sich kooperativ, weil er Ziel und Vorgehen sinnvoll fand.

### **5. Von „Eldercare“ und „Suchtkrankenhilfe“**

Ende November 2006 übergab die Steuerungsgruppe dem Betriebsratsgremium den „Notfallkoffer für die Bereiche: Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Suchtkrankenhilfe und private Insolvenz in Emsdetten“. Er ist als CD-ROM und als Aktenordner erhältlich – wobei der Vorteil der CD-ROM in den direkten Verlinkungen auf die Internetseiten der Dienstleister liegt.

Der Notfallkoffer enthält in den Bereichen „Eldercare“ (Angehörigenpflege), „Suchtkrankenhilfe“ und „Privatinsolvenz“ kommunale Ansprechpartner, Beratungsstellen und Dienstleister sowie nützliche Informationen. Im Bereich „Eldercare“ sind die Dienstleister weiter unterteilt in ambulante Pflegedienste, teilstationäre und stationäre Dienste sowie betreutes Wohnen. Bevor die Adressen und Kurzprofile der Einrichtungen gelistet werden, wird für jeden Bereich geklärt, was man darunter versteht. Für den Bereich „Betreutes Wohnen“ sieht die Erklärung beispielsweise so aus: „Oberstes Ziel ist, den Betroffenen so wenig Verantwortung wie nötig abzunehmen, um sie dabei zu fördern, ihr Leben selbstständig zu gestalten.“ Im Anschluss werden die gebotenen Leistungen erläutert und die verschiedenen Formen des betreuten Wohnens gelistet.

### **6. Interne Aussichten**

In einem Abschlussgespräch mit dem Betriebsleiter wird über die Ergebnisse des Projektes beraten. Dabei wird verhandelt, wie der Notfallkoffer innerbetrieblich bekannt gemacht wird – z. B. über Aushang, Rundschreiben oder Betriebsversammlung.

Innerhalb der IG Metall hat Gertrud Brink den ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstelle Rheine über die Ergebnisse des Projekts informiert und während einer Delegiertenversammlung darüber berichten. Auf Anfrage sollen alle Mitglieder der Verwaltungsstelle den Notfallkoffer erhalten - besonders interessant ist die Kolleginnen und Kollegen, die in Emsdetten wohnen.

## **7. Kontaktdaten**

Wölte GmbH & Co.  
Betriebsrat  
Gertrud Brink  
Brookweg 91  
48282 Emsdetten  
E-Mail: [betriebsrat@cawoe.de](mailto:betriebsrat@cawoe.de)

Kontaktdaten zum Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Integraler Bestandteil eines modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements“

IG Metall Vorstand  
Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik  
Christiane Wilke, Leiterin des Funktionsbereiches  
Postfach  
60519 Frankfurt am Main  
Tel.: 0 69/66 93-25 89  
E-Mail: [christiane.wilke@igmetall.de](mailto:christiane.wilke@igmetall.de)

## 16 Führen, fordern und fördern in der Audi AG

Die Audi AG ist ein weltweit operierendes Unternehmen mit Sitz in Ingolstadt. Dort sind über 31.000 MitarbeiterInnen aus 72 Ländern beschäftigt. In seinem zweiten deutschen Werk in Neckarsulm arbeiten mehr als 13.600 Beschäftigte. Die Audi AG hat mittlerweile in fünf Ländern Standorte: in Deutschland, Ungarn, Italien, China und Belgien.

Auf seiner Website schreibt die Audi AG: „Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter. Zufriedenheit schafft Motivation - und Audi setzt alles daran, seine Mitarbeiter zufrieden zu stellen.“ Daher wirbt die Audi AG ihre MitarbeiterInnen mit Arbeitsplatzsicherheit und der Möglichkeit, die eigene berufliche Entwicklung aktiv zu gestalten: Führen, fordern und fördern ist das Dreigestirn, mit dem sie lockt. Dafür verlangt sie Innovation, Einsatz, Leistung und Kompetenz von ihren MitarbeiterInnen.

Auch bei der Audi AG – wie in der Automobilbranche generell – geht der Trend in Richtung Outsourcing, d.h. untergeordnete Produktionsbereiche werden Zulieferfirmen überlassen. Trotzdem konnte das Unternehmen in den letzten Jahren eine positive Beschäftigungsbilanz vorlegen.

Der Frauenanteil beträgt derzeit 12 %. Der Anteil von Frauen in der Berufsausbildung liegt bei 20 %.

Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in den Audi Werken Ingolstadt und Neckarsulm beträgt ca. 15 Jahre und der Altersdurchschnitt nahezu 40 Jahre.

### 1. Zukunft Audi – „Leistung, Erfolg, Beteiligung“

Zukunft Audi – „Leistung, Erfolg, Beteiligung“ lautet der Titel einer Vereinbarung aus dem Jahr 2005 zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Unternehmensleitung unter Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

In der Präambel heißt es: Angesichts der aktuellen Herausforderungen trägt diese neue Vereinbarung dazu bei, auf der Grundlage der bisher erfolgreich umgesetzten personalpolitischen Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiter zu stärken und die Beschäftigung für die Belegschaftsmitglieder an den beiden Standorten Ingolstadt und Neckarsulm zu sichern. Für die Produktion neuer Modelle wird mit dieser Vereinbarung eine tragfähige Ausgangslage geschaffen. Der Punkt sieben der Vereinbarung ist überschrieben mit **Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie**.

Dort steht: Die Attraktivität von Audi misst sich künftig noch stärker daran, welche Möglichkeiten einerseits Frauen geboten werden, im Unternehmen Karriere zu machen, und welche Optionen andererseits alle Mitarbeiter haben, Arbeit und Familie besser in Einklang zu bringen. Audi war bereits in der Vergangenheit vorbildlich für den hohen Anteil weiblicher Auszubildender. Viele Ansätze zum Aufstieg, vorübergehenden Aus- und Wiedereinstieg von Frauen und Müttern, zur Kinderbetreuung, zur Beratung für Beruf und Familie wurden in den letzten Jahren gestartet und sollen fortgeführt und erweitert werden. Die soziale und „Management“-Kompetenz, die Frauen oder auch Männer in einer Familienphase erwerben, soll stärker anerkannt und berücksichtigt werden.

## **2. Arbeitszeiten flexibler gestalten**

Dies fordern immer mehr Beschäftigte der Audi AG. Während laut Betriebsrätin Ingrid Seehars Diskussionen zu Chancengleichheit abnehmen, nehmen sie beim Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu.

Auf diesem Gebiet engagiert sich denn auch der Frauen- und Gleichstellungsausschuss, dessen Sprecherin Ingrid Seehars ist, besonders stark. Er versucht, Ansprüche der MitarbeiterInnen zu kanalisieren, wenn es darum geht, Familienplanung zu betreiben, die notwendige Betreuung zu organisieren oder Wünsche zu Qualifizierung und Karriere zu äußern. So hat sich der Ausschuss im Lauf der Jahre ebenso für Krippenplätze eingesetzt wie für ein Qualifizierungsprogramm für RückkehrerInnen aus der Elternzeit. Zurzeit wird ein Pilot-Projekt für schichtübergreifende Teilzeitarbeit in der Produktion erprobt.

Ein Mentoring-Konzept für Frauen wurde zwar entwickelt aber bisher leider nicht umgesetzt.

## **3. „Es gibt immer auf allen Ebenen Unterstützung – bis es konkret wird“**

...sagt Betriebsrätin Seehars. Sie würde sich mehr Unterstützung vom Gremium wünschen, wenn es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht. Immer wieder muss Ingrid Seehars ihre Kollegen von neuem davon überzeugen, dass Work-Life-Balance ein notwendiges und wichtiges Thema ist. Maßnahmen, die der Frauen- und Gleichstellungsausschuss selbstständig durch- und umsetzt, werden dann aber begrüßt.

Immerhin: nach der letzten Betriebswahl konnte eine Paritätische Kommission eingerichtet werden, die sich um das Thema kümmert.

## **4. „Job and Child“**

Seit 2004 kooperiert die Audi AG mit den Kommunen beim Thema Kinderbetreuung. Derzeit gibt es an den beiden Audi-Standorten insgesamt 60 Krippenplätze für 0 - 3-Jährige. Ein weiterer Ausbau für Ingolstadt ist derzeit in Verhandlung.

Außerdem wurde das Programm „Job and Child“ entwickelt, das RückkehrerInnen den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern soll.

Es ermöglicht unter anderem, dass rückkehrende Angestellte für die neuesten Entwicklungen im EDV-Bereich qualifiziert werden. Außerdem werden wieder einsteigende Eltern mit einem Training unterstützt, lernen wo ihre Stärken und Schwächen liegen, ebenso aber wie sie mit ihrer neuen Aufgabe innerhalb der Familie umgehen können. Ein Schwerpunkt bei diesem Coaching ist immer auch das Thema Arbeitszeit.

Vor zwei Jahren wurde das Programm mit modifizierten Schwerpunkten auch auf den Bereich der Produktion ausgeweitet: Auch hier geht es vor allem um die Frage individuelle Arbeitszeiten und Job Sharing. Hier sind die Wünsche noch um ein vielfaches schwieriger umzusetzen. Dennoch ist es dem Betriebsrat gelungen, ein Pilotmodell durchzusetzen. So teilen sich in einem Bereich fünf Kolleginnen einen Job in der Produktion über zwei Schichten. Obwohl die Koordinierung zusätzliche Zeit erfordert, ist die Resonanz positiv.

Diese Maßnahmen werden als Imagefördernd angesehen und auch für Marketingzwecke genutzt.

## **5. Kontaktdaten**

AUDI AG

Ingrid Seehars

Postfach 100457

85045 Ingolstadt

Tel.: 0841/8 93 41 39

E-Mail: [ingrid.seehars@audi.de](mailto:ingrid.seehars@audi.de)

## **17 DaimlerChrysler AG – vom männerorientierten zum familienfreundlichen Konzern**

### **1. Frauen werden entdeckt**

DaimlerChrysler ist ein globales Unternehmen der Automobilindustrie mit einem globalen Produktionsverbund mit hoher Innovationsdynamik in Produkt und Prozess. Das Unternehmen produziert mittlerweile an 17 Standorten in unterschiedlichen Kulturen. Zum 31.12.2005 beschäftigte DaimlerChrysler weltweit 382.724 (2004: 384.723) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon waren 182.060 (2004: 185.154) in Deutschland tätig. 12,5 % davon waren weiblich: im Bereich der Angestellten knapp 25 % und bei den ArbeiterInnen ca. 5,5 %.

DaimlerChrysler hat die Frauen entdeckt: Im Internet-Auftritt des Konzerns heißt es mit Bezug auf die Studie „Frau und Auto“ des Deutschen Kraftfahrzeugverbandes und des Verbandes der Importeure von Kraftfahrzeugen und des Automobilclubs

- Ein Drittel aller privat zugelassenen Pkw werden von Frauen gefahren
- Frauen kaufen 15 Prozent aller Neuwagen (ca. 20 Prozent für Mercedes-Benz)
- Die Motorisierung von Frauen wird in den nächsten Jahren steigen

Dennoch werden Frauen als Autokäuferinnen und Kundinnen bei Händlern und Werkstätten nicht ernst genommen.

DaimlerChrysler möchte der weltweit erfolgreichste und angesehenste Anbieter von Automobilen, Transportprodukten und Dienstleistungen werden. Um diesem Ziel näher zu kommen, braucht es eine hochqualifizierte, leistungsorientierte und motivierte Belegschaft; es muss also als Arbeitgeber attraktiv sein.

Eine Befragung von weiblichen Abteilungs- und Teamleiterinnen im Geschäftsfeld PKW ergab aber, dass die wenigen Frauen in Führungspositionen (ca. 5 %) die DaimlerChrysler AG als konservatives und männerorientiertes Unternehmen wahrnahmen und sich selbst in einer „Exotenrolle“ sahen. An diesem Punkt setzten Vereinbarungen zu Chancengleichheit an: „Konservative Denkweisen und überholte Rollenbilder haben nämlich in einem modernen aufgeschlossenen und erfolgreichen Unternehmen keinen Platz mehr“, weiß Betriebsrätin Ute Hass.

### **2. Gelebte Chancengleichheit**

...will die DaimlerChrysler AG daher laut der gemeinsamen Erklärung zur Förderung von Chancengleichheit von Ende 2000 schaffen – und sieht dies als Ziel und Aufgabe aller MitarbeiterInnen, besonders der Führungskräfte. Das Unternehmen möchte erreichen „dass alle Beschäftigten unabhängig von Geschlecht, Herkunft und Religion (...) entsprechend ihrer Kompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen eingesetzt, gefördert und weiterentwickelt werden“, wie es in der Erklärung heißt. Zu diesem Programm gehört auch, den Frauenanteil in der Belegschaft kontinuierlich zu erhöhen und Frauen auf Führungspositionen vorzubereiten.

Um dies zu erreichen, schlossen Konzernleitung und Betriebsrat eine Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) ab, die Zielkorridore in vier Handlungsfeldern absteckt: Erwünscht ist, den Anteil der Meisterinnen zu erhöhen und bessere Entwicklungschancen für Frauen in der Produktion zu schaffen. Außerdem wird

vereinbart, die Kinderbetreuung an allen Standorten zu verbessern, ob durch Kooperationen mit bestehenden Einrichtungen, durch Notbetreuungsplätze oder eigene Betriebskindergärten. Mehr Arbeitsplätze sollen familienfreundlich werden bzw. Teilzeitarbeitsplätze ausgebaut werden. Der Erfolg ist sichtbar – so das Resümee im Jahr 2006. Fast in allen Handlungsfeldern konnte der Frauenanteil kontinuierlich gesteigert werden.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung „Förderung von Frauen“ vom 01.01.2001 legt außerdem die einzelnen Schritte fest, um die berufliche und persönliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen durch Projekteinsätze und Entwicklungspläne aktiv zu unterstützen und Frauen in Management und Executive-Positionen zu fördern. So sollen zunächst die notwendigen nach Geschlecht getrennten Daten erhoben werden. Daraus werden dann geeignete Maßnahmen wie Mentoring für Frauen oder Karriereworkshops für Top-Hochschulabsolventinnen abgeleitet und umgesetzt sowie die nötigen organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen. Für jedes Werk wird ein eigenes standortbezogenes Reporting **Chancengleichheit – Förderung von Frauen** erstellt. Dieses enthält u. a. geschlechtsspezifische Daten zur Beschäftigung, gegliedert nach Beschäftigtengruppen wie Auszubildende und Frauen in Führungspositionen. Nach Geschlecht differenzierte Daten zur Einstellung, zu arbeitsvertraglichen Regelungen wie Befristungen und Einteilung der Belegschaft nach Arbeitszeiten sowie nach Betriebszugehörigkeit. Auch wird eine Prognose über die mögliche Entwicklung des Frauenanteils in der Ausbildung und in der aktiven Belegschaft nach Entgeltgruppen vorgenommen. Mit diesem Reporting liegt eine sehr gute Datengrundlage für gezieltes Handeln im Unternehmen vor. Ein praktisches Instrument für ziel- und lösungsorientierte Schritte hin zu mehr Chancengleichheit im Unternehmen.

### 3. Den Prozess begleiten

Bis Ende 2000 wurden an den unterschiedlichen Standorten Steuerungsgremien eingerichtet, die den Prozess begleiten und koordinieren sollten. Die Gremien bestehen jeweils aus zwei VertreterInnen der Werk- und Personalleitung und zwei VertreterInnen des Betriebsrats. Sie kommen mindestens zweimal jährlich zusammen.

Auf zentraler Ebene gibt es ebenfalls ein Steuerungsgremium, das alle Aktivitäten in den verschiedenen Werken fördert und berät. In dem Gremium sitzen eine Vertretung der Personal-Arbeits-Politik (PAP), eine Vertretung des Executive Management Development (EMD), zwei VertreterInnen der Standorte und drei VertreterInnen des Gesamtbetriebsrats. Seine Aufgabe ist es, die Daten zu analysieren und zu evaluieren, Erfahrungen auszutauschen, Impulse für Maßnahmen zu geben und die Öffentlichkeitsarbeit abzustimmen. Das Gremium tritt mindestens einmal im Jahr zusammen.

Bereits seit 1999 gibt es zusätzlich auf der Ebene des Betriebsrats eine Frauengruppe, die sich als „Kontrollorgan“ sieht – damit die Frauenförderung in der täglichen Praxis auch durchgeführt wird und kein Papiertiger bleibt. Die Ziele der Projektgruppe Frauen des Gesamtbetriebsrates sind:

- Fortschreibung der Gesamtbetriebsvereinbarung zur Frauenförderung
- Erhöhung des Anteils der Meisterinnen

- Verbesserung bei der Kinderbetreuung an allen Standorten
- Mehr familienfreundliche Arbeitszeiten, Erhöhung der Teilzeitarbeitsplätze
- Verbesserung für Frauen in der Produktion

#### **4. „Sternchen“**

...heißt die in Würth neu gegründete betriebseigene Einrichtung zur Kinderbetreuung für die ganz Kleinen bis drei Jahre, die beispielhaft für die neue familienfreundliche Ausrichtung des Unternehmens steht. Die Einweihung war denn auch eine Sternstunde für die damalige Familienministerin Renate Schmidt, die das Projekt als „vorbildlich“ bezeichnete. Leider nützt sie den Frauen in der Produktion nicht viel, wie Betriebsrätin Barbara Ziller zu Bedenken gibt: Deren Schicht beginnt schon um 6.00 Uhr, die Krippe öffnet aber erst um 8.00 Uhr. Aber die Frauen der Würther Produktion sind findig. Um Notfälle in Zukunft besser abfedern zu können, haben sie sich zu einem Netzwerk zusammengeschlossen.

#### **5. Gute Vereinbarungen – Gute Lösungen**

Auf Konzernebene helfen die Betriebsvereinbarungen zu „Familienzeit“ und „Teilzeit“ (beide von 2001), Kinderbetreuungsphasen individuell und flexibel zu gestalten. So gibt es in Deutschland mehr als 500 Arbeitszeitmodelle, darunter die Regelungen zur Telearbeit, Teilzeitarbeit oder zum Job Sharing. Die Broschüre „Beruf und Familie in Einklang bringen“ informiert über Mutterschutz und andere gesetzliche Regelungen und erklärt anschaulich und anhand von Beispielen verschiedene Möglichkeiten, Zeit in Familie und Kinder zu investieren, ohne beruflich den Anschluss zu verlieren. So können Mütter und Väter beispielsweise auch nach der Elternzeit bis zu drei Jahre Familienzeit pro Kind in Anspruch nehmen – und bekommen vom Konzern die Garantie, danach wieder eingestellt zu werden, wenn sie durch Vertretungseinsätze zwischendurch ihre Qualifikation aktiv erhalten.

Die Broschüre „Fairer Umgang am Arbeitsplatz“ klärt, worin sexuelle Belästigung, Diskriminierung oder Mobbing bestehen und wie sie sich auf Arbeitsatmosphäre und -leistung auswirken. Sie gibt außerdem Empfehlungen, wie Betroffene damit umgehen können und erläutert, an wen sie sich wenden können. Zusätzlich erhalten die Beschäftigten klare Auskunft darüber, wie sich der Konzern faires und respektvolles Verhalten von MitarbeiterInnen und Führungskräften vorstellt.

#### **6. Trends und Pläne**

Der Deltareport Chancengleichheit, ein quantitatives Reporting, das die Daten von 2000 bis 2005 vergleicht, enthüllt folgende Tendenzen: Zwischen 2000 und 2005 hat der Frauenanteil um 1,0 % zugenommen, und das bei den Angestellten und den Arbeitern, wobei der Anstieg im Angestelltenbereich geringfügig höher ist. Der Frauenanteil bei unbefristeten Einstellungen (Arbeitern/Angestellten) beträgt im Jahr 2005 fast 20 % (in absoluten Zahlen 237); bei den ArbeiterInnen sind es 10,36 % Frauen, bei den Angestellte 25,30 %. Dieser Anstieg wird insbesondere von Zuwächsen bei den Hochschulabsolventen geprägt. Über ein Viertel aller unbefristeten Einstellungen von Hochschulabsolventen im Jahr 2005 sind weiblich. Auch bei den Auszubildenden ist eine deutliche Verbesserung im Zeitraum 2000 bis

2005 ablesbar. Während im Jahr 2000 lediglich knapp 7 % der Auszubildenden im gewerblichen Bereich weiblich sind, sind es im Jahr 2005 bereits etwas über 10 %. Allerdings ging der Anteil der weiblichen Auszubildenden im kaufmännischen Bereich zurück.

Der Anteil der Hochschulabsolventinnen im Unternehmen wächst, außerdem kooperiert die DaimlerChrysler AG mit technischen Hochschulen wie femtec, um gezielt hochqualifizierte Frauen zu rekrutieren. Es zeigt sich also ein Trend zur Beschäftigung hochqualifizierter Frauen. Zusätzlich gibt es mittlerweile Förderinstrumente wie unternehmensübergreifendes Mentoring und Crossmentoring für Frauen. Dagegen bleibt der Anteil der Facharbeiterinnen nach wie vor sehr klein.

Die DaimlerChrysler AG möchte weiterhin den Frauenanteil erhöhen und gut qualifizierte Frauen im Unternehmen halten, auch wenn sie Kinder haben. Daher werden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt und ausgebaut.

Der Konzern wurde inzwischen als „familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet. Das Wörther Werk bekam außerdem 2005 das Zertifikat zum Audit Beruf und Familie®.

Es geht weiter, denn seitens des Konzerns werden die Potenziale und die Kaufkraft von Frauen sehr deutlich hervorgehoben. Es heißt dort: Die volle Bandbreite aller Geschäftschancen kann nur genutzt werden, wenn unterschiedliche Perspektiven in das Geschäft eingebracht werden.

### **Frauen als Top Talente**

- Der demographische Wandel erlaubt es nicht, auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Hälfte der Bevölkerung zu verzichten
- Das Unternehmensergebnis von Firmen mit mehr Frauen im Top-Management übertrifft das der Unternehmen mit weniger weiblichen Führungskräften
- Mit Frauen in Führungspositionen wird die Corporate Governance konsequenter und nachhaltiger gelebt
- Vielfältig zusammengesetzte Teams führen bessere Ergebnisse und Entscheidungen herbei als homogene
- Die verstärkte Präsenz von Frauen sorgt für mehr Effizienz und Produktivität
- Frauen gehen sorgfältiger mit Betriebsmitteln um und erhöhen die Produktqualität
- Mitarbeiterinnen in Forschung, Strategie, Entwicklung und Vertrieb leisten einen entscheidenden Beitrag zur Passgenauigkeit der Produkte für einen heterogenen Markt
- Gender Diversity stärkt das Image eines Unternehmens in der Öffentlichkeit und dessen Wert bei Rating-Agenturen und Analysten

## **7. Kontaktdaten**

DaimlerChrysler AG

Ute Hass

12274 Berlin

[dialog@daimlerchrysler.com](mailto:dialog@daimlerchrysler.com)

DaimlerChrysler AG

Werk Wörth

Daimlerstr. 1

76742 Wörth

## **18 Chancengleichheit als Teil der Unternehmenskultur in der Robert Bosch GmbH**

Dies ist der Anspruch, den die Robert Bosch GmbH an sich selbst stellt. Und auch wenn es immer wieder Rückschritte gibt – das Unternehmen, das sich u.a. im Forum „Frauen und Wirtschaft“ engagiert und Mädchen-Technik-Tage veranstaltet, ist zweifellos eins der aktivsten auf dem Gebiet der Gleichstellung von Frauen und Männern. Und sein Einsatz zeigt Wirkung: Die Robert Bosch GmbH ist sowohl mit dem TOTAL E-Quality Preis als auch mit dem Frauenförderpreis der Bayerischen Staatsregierung ausgezeichnet worden.

### **1. „Chancengleichheit ist eine Form der Fairness“**

...sagt Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH. Deshalb sei sie Teil der Unternehmenskultur und der "Bosch Werte", die auf einen Kulturwandel setzten.

Die Robert Bosch GmbH mit Stammsitz in Stuttgart-Schillerhöhe ist ein Unternehmen der Elektrotechnik-Branche; sie stellt Kraftfahrzeugtechnik, Industrietechnik und Gebäudetechnik her. Aktuell hat sie in mehr als 130 Ländern Standorte und beschäftigt weltweit etwa 250.000 MitarbeiterInnen. In Deutschland arbeiten an 64 Standorten ungefähr 109.000 Beschäftigte. Davon sind 21 % Frauen.

Die Robert Bosch GmbH ist ein Traditionsunternehmen, das 1886 gegründet wurde. Von Anfang an legte das Unternehmen Wert auf zwei Dinge: Innovationskraft und soziales Engagement. Fairness galt von Beginn an als Teil der Unternehmenskultur. Da Chancengleichheit mit Fairness zusammenhängt, gehört ihre Förderung ebenfalls zur Unternehmenskultur. Die Robert Bosch GmbH hat daher ein gleichstellungsorientiertes Management mit einem hohen Ziel: Frauen sollen auf allen Hierarchieebenen und in allen Berufsfeldern selbstverständlich sein. Dementsprechend vielfältig sind Programme zur Frauenförderung und zu Work-Life-Balance.

### **2. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

...gibt es allerdings auch bei der Robert Bosch GmbH eine Kluft. Diese Kluft zu verkleinern ist die Aufgabe der 1995 gegründeten Arbeitsgruppe „Frauen und Gleichstellung“ des Gesamtbetriebsrats. Die Anbindung an den Gesamtbetriebsrat ist wichtig, weil dadurch sowohl die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen als auch die Verbindlichkeit größer wird. Die Gründe, eine Arbeitsgruppe einzurichten statt des üblichen Ausschusses waren wie folgt: In einer Arbeitsgruppe sind Erweiterung oder personeller Wechsel leichter möglich – dies ist z. B. wichtig, wenn Betriebsrätinnen wegen Familienzeiten vorübergehend ausscheiden. Außerdem sollten möglichst viele Betriebsrätinnen von unterschiedlichen Standorten die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen.

Die Arbeitsgruppe „Frauen und Gleichstellung“ beschäftigt sich mit konkreten Lösungsvorschlägen und Betriebsvereinbarungsentwürfen. Diese werden dann im Gesamtbetriebsausschuss vorgestellt und besprochen. Dort wird entschieden, ob die Entwürfe mit der Firmenseite verhandelt werden. Wenn ja, gehen die Ergebnisse dieser Verhandlung wieder in den Gesamtbetriebsausschuss zurück. Im

Gesamtbetriebsrat diskutieren die Betriebsräte dann die Ergebnisse und kommen zu einem Beschluss. Das bedeutet auch, dass alle Betriebsräte von Anfang an informiert sind und an den Gleichstellungsthemen mitarbeiten – was wichtig ist, damit sie die Beschlüsse nachher an den verschiedenen Standorten auch wirklich umsetzen.

Auf diese Weise initiierte die Arbeitsgruppe „Frauen und Gleichstellung“ die Betriebsvereinbarungen (BV) „Pflegepause“, „Teilzeit“ und „Alternierende Telearbeit“. Die BV „Alternierende Telearbeit“ legt beispielsweise fest, dass für MitarbeiterInnen die individuelle, regelmäßige Arbeitszeit auch während der alternierenden Telearbeit gilt, sie in die betriebliche Kommunikation eingebunden werden, an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und beruflich Fortkommen können.

### **3. Der Frauenförderplan**

Bereits 1988 erarbeitete die damalige Projektgruppe „Frauenförderung“ einen Frauenförderplan, der in einer GBV festgehalten wurde. 2000 erstellte dann eine Projektgruppe der AG „Frauen und Gleichstellung“ eine Liste von Maßnahmen, um den Frauenförderplan schneller und besser umzusetzen. Dazu wurde u.a. ein betriebliches Controlling eingeführt.

Darauf aufbauend erarbeitete die Arbeitsgruppe ab 2003 ein Gleichstellungs-Audit. Die Idee entstand während eines Workshops des IG Metall Betriebsrätinnen-Netzwerks „Chancengleichheit“. Dort hatten Mitglieder der Arbeitsgruppe mit Betriebsrätinnen von DaimlerChrysler und VW gesprochen, die gute Erfahrungen mit einem Gleichstellungs-Audit gemacht hatten. Ziel war, über die Bezahlung hinaus nach Geschlecht getrennte, ausdifferenzierte Daten zu bekommen. Allein die Aufnahme des Audits in die GBV dauerte zwei Jahre. Aber: Die Mühe hat sich gelohnt. Nun sind die Geschäftsführungen der Robert Bosch GmbH verpflichtet, jährlich bis zum 31.12. folgende Daten zu erheben: die Einstufung der männlichen und weiblichen Mitarbeiter, die Alters- und Beschäftigungsstruktur sowie die Betriebszugehörigkeit der Belegschaft, die Anzahl der Mitarbeiter in Teilzeit und in Elternzeit. Die Daten zu Weiterbildung konnten wegen der Einführung von SAP zunächst nicht festgestellt werden, sollen aber folgen. Bis zum 31.03. haben die Geschäftsführung und der Betriebsrat des Standortes dann Zeit, über die Daten zu beraten und daraus den nötigen Handlungsbedarf und die Aktionsfelder abzuleiten.

### **4. Qualifizierung und Mentoring**

Bei der Robert Bosch GmbH gab und gibt es sehr viele unterschiedliche Projekte. So wurde im Werk in Ansbach speziell für angelernte Mitarbeiterinnen angeboten, sich in 26 Monaten zur Facharbeiterin ausbilden zu lassen. Während der Umschulung zahlte das Arbeitsamt den Mitarbeiterinnen in Ausbildung zwei Drittel des bisherigen Lohns weiter. Dieses sogenannte Ansbacher Modell hat sich als sehr erfolgreich erwiesen: Die teilnehmenden Frauen haben ihren Facharbeiterabschluss mit teilweise hervorragenden Noten gemacht. Einige schafften es im Anschluss sogar zur Meisterin.

Weitere Maßnahmen zur Frauenförderung bestehen darin, Frauen gezielt auf Führungspositionen vorzubereiten und sie z. B. zunehmend als Repräsentantinnen und Referentinnen des Unternehmens einzusetzen. Um das Potenzial von jungen

Frauen auszuschöpfen, entwickelte das Unternehmen verschiedene Mentoring-Programme. Die konzentrieren sich ausschließlich auf die Angestellten und die höher qualifizierten Beschäftigten – so die Kritik der Arbeitsgruppe „Frauen und Gleichstellung“. Am Standort Bamberg sind die Frauen deshalb aktiv geworden und führen seit nunmehr drei Jahren auch ein Mentoring-Programm für junge Frauen in der gewerblich-technischen Ausbildung durch. Es soll den jungen Frauen den Weg in den betrieblichen Aufstieg erleichtern. Die Frauengruppe des Gesamtbetriebsrates möchte diese Maßnahme bundesweit auf alle Standorte ausweiten. Mit der Geschäftsführung ist bereits darüber gesprochen worden. Hierzu wurde seitens der Geschäftsführung ein Schreiben an alle Personalbereiche verfasst, in dem jeder Standort aufgefordert wurde, solch ein Mentoringprogramm in Angriff zu nehmen.

##### **5. „Durch das Programm wird Bosch unter dem weiblichen Führungsnachwuchs als attraktiver Arbeitgeber bekannt“**

...meint Gabriele Reich-Gutjahr, Kaufmännische Leiterin im Geschäftsbereich Automationstechnik, über den Nutzen, den das Unternehmen aus dem Mentoring-Programm „Preparing Women to Lead“ zieht. Im Rahmen von „Preparing Women to Lead“ hospitieren junge Akademikerinnen der TU Berlin bei weiblichen Führungskräften der Robert Bosch GmbH. Gabriele Reich-Gutjahr hat selbst als Mentorin am Programm teilgenommen und eine Hospitantin betreut.

Ein weiteres erfolgreiches Mentoring-Programm wurde 1997 am Standort Reutlingen entwickelt. Es besteht aus einem einjährigen innerbetrieblichen Mentoring für Frauen mit Führungspotenzial im Angestelltenbereich. 2001 gab es in Reutlingen schon über 50 Mentees. Seit 2000 bietet auch das Werk in Feuerbach Mentoring an.

Als Problem hat sich jedoch herausgestellt, dass viele Angebote standortspezifisch und nur auf ein Werk begrenzt sind. Mitarbeiterinnen in anderen Werken können nicht davon profitieren. Auch sind die Zuständigkeiten häufig unklar; nicht immer sind die AnsprechpartnerInnen für Maßnahmen im Werk bekannt. Außerdem lasten die Aufgaben auf den Schultern zu weniger Leute, was zu permanentem Zeitdruck bei den Betroffenen führt. Das Resultat: Obwohl der Anteil der Frauen in technischen Ausbildungen über die Jahre verdoppelt werden konnte und auch der Frauenanteil bei Fach- und Führungskräften und im oberen Tarifbereich gestiegen ist, hat der Frauenanteil bei der Bosch GmbH insgesamt zwischen 2000 und 2003 abgenommen. Die Hauptursache für den sinkenden Frauenanteil bei Bosch ist auf das Wegbrechen von Arbeitsplätzen im angelernten Bereich zurückzuführen. So rationalisierte das Unternehmen in den letzten 15 Jahren mehr als 44 % der Stellen im Bereich der un- und angelernten Arbeit weg. Durch massive Verlagerungen in Niedrigkostenstandorte wurde dieser Trend noch verstärkt und ist auch noch nicht beendet. Auch dies ist ein Grund, dass im Unternehmen der Wunsch nach einem stärkeren Controlling bezüglich der Frauenfördermaßnahmen laut geworden ist.

## **6. woman @bosch**

„Im Netzwerk geht der Knoten auf“, so lautet die Überschrift der Seiten zum Frauen-Netzwerk der Robert Bosch GmbH in der Broschüre „Frauen bei Bosch“, die die Möglichkeiten zur Frauenförderung darstellt. Das Frauen-Netzwerk gibt es seit 1995, in dem sich bisher vorwiegend Frauen aus dem Angestelltenbereich engagieren. Es bietet z. B. Vorträge, Netzwerktreffen und Seminare an. Ziel des Netzwerks ist, auf allen Hierarchieebenen und zwischen den Werken für Austausch unter den Frauen zu sorgen. Eine Hoffnung dabei: Eine stärkere Vernetzung der Frauen führt zu einem besseren Informationsfluss, zu innerbetrieblichen Vorbildern in Führungspositionen und dadurch zu mehr Selbstbewusstsein bei den Frauen.

Auch bei anderen Maßnahmen gibt es jetzt das Bemühen, sich stärker zu vernetzen. Dies betrifft besonders den Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Einen firmenunabhängigen Familienservice, der bedarfsgerechte Kinderbetreuung wie Babysitter, Au-Pair-Mädchen und Tagesmütter vermittelt, gibt es bereits. Seit 2003 läuft außerdem das Pilotprojekt „Pflegenest“: Standortbezogen werden 6 bis 8 Kinder von einer Tagesmutter betreut. Seit 3 Jahren gibt es außerdem eine Kinderbetreuungsbörse im Intranet. Auf der Plattform „Vereinbarkeit Familie und Beruf“ können sich Eltern austauschen und zur Kinderbetreuung zusammenschließen. Daneben stehen aber nach wie vor Maßnahmen, die bisher nur in einzelnen Werken stattfinden - z. B. die spezifische Betreuung für Kinder bei der Schichtübergabe, die es in Stuttgart-Feuerbach und in Bamberg gibt.

Doch trotz dieser vielfältigen Maßnahmen gibt es an einzelnen Standorten leider immer noch genügend Probleme.

Insbesondere bei Schicht bzw. Kontischicht (also unter Umständen auch über das Wochenende oder auch nachts) Arbeitszeiten anzubieten, die es Frau/Mann möglich machen, berufstätig zu bleiben.

Die Robert Bosch GmbH bemüht sich zunehmend, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Thema sowohl von Frauen als auch von Männern zu sehen. So wird momentan an einem Work-Life-Balance-Workshop für Paare gearbeitet. Für Eltern gibt es eine Vielzahl an Modellen zur Teilzeitarbeit. Individuelle Lösungen sind auch möglich. Ein Teilzeitleitfaden, der mit dem GBR ausgehandelt wurde, erklärt im Intranet die Rahmenbedingungen. Ein weiterer wichtiger Schritt für mehr Gleichberechtigung: Beschäftigte in Teilzeit erhalten die gleichen Entwicklungschancen wie Vollzeitbeschäftigte und werden in die Qualifizierungsmaßnahmen des Unternehmens einbezogen.

## **7. Kontaktdaten**

Robert Bosch GmbH  
Gleichstellungsausschuss des Gesamtbetriebsrates - Führungsteam

Christa Hämmerle (Sprecherin) Reutlingen,  
E-Mail: [christa.haemmerle@de.bosch.com](mailto:christa.haemmerle@de.bosch.com)

Andrea Helmrich-Haselbauer, Bamberg  
E-Mail: [andrea.helmrich-haselbauer@de.bosch.com](mailto:andrea.helmrich-haselbauer@de.bosch.com)

Manuela Rössler, Crailsheim  
E-Mail: [manuela.roessler@boschpackaging.com](mailto:manuela.roessler@boschpackaging.com)

Dorothee Amann, Plochingen  
E-Mail: [dorothee.amann@de.bosch.com](mailto:dorothee.amann@de.bosch.com)

Petra Riegel, Nürnberg  
E-Mail: [petra.riegel@de.bosch.com](mailto:petra.riegel@de.bosch.com)

## **19 Die Miele & Cie. KG: durch Mitarbeiterförderung und Prozessbegleitung „immer besser“**

### **1. Den MitarbeiterInnen verpflichtet**

Als Zentrifugenfabrik wurde die Miele & Cie. KG am 1. Juli 1899 gegründet. Heute stellt das Unternehmen mit Stammwerk in Gütersloh hochwertige Haus- und Einbaugeräte sowie Gewerbemaschinen für den professionellen Einsatz her. Weitere Standorte in Deutschland befinden sich in Bielefeld, Lehrte, Euskirchen, Warendorf, Oelde, Bünde und Arnsberg. Insgesamt arbeiten in Deutschland etwa 11.000 Beschäftigte für Miele; weltweit sind über 15.000 für das Unternehmen tätig.

Die Miele & Cie. KG ist ein traditionsbewusstes Familienunternehmen mit Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinen MitarbeiterInnen. Schon 1926 führte es eine betriebliche Altersversorgung ein. Auf seiner Website präsentiert sich das Unternehmen als mitarbeiterfreundlich. Es fühle sich seinen Beschäftigten „in gleicher Weise verpflichtet wie seinen Kunden und der Öffentlichkeit“.

### **2. Nachwuchskräfte aus den eigenen Reihen**

Kreatives Denken und höchste Qualität sind die Eigenschaften, die Miele laut Selbstdarstellung vor anderen Unternehmen der Branche auszeichnet. Um sich diese Attribute auch in Zukunft zuschreiben zu können, möchte das Unternehmen einerseits HochschulabsolventInnen mit „frischen Ideen und Pioniergeist“ für sich gewinnen, wie es auf seiner Website schreibt. Andererseits möchte es die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen seiner MitarbeiterInnen systematisch entwickeln, die es als sein „wichtigstes Kapital“ bezeichnet. Führungs- und Nachwuchskräfte entwickelt es aus den eigenen Reihen.

In jährlichen Mitarbeitergesprächen besprechen MitarbeiterIn und Führungskraft daher gemeinsam, welche Weiterbildungsmaßnahmen im kommenden Jahr anstehen. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine davon ist die betriebliche Weiterbildung. Hinter diesem Begriff verstecken sich tätigkeitsbezogene und überfachliche Veranstaltungen, die von internen Trainern oder externen Trainingsinstituten angeboten werden. Zusätzlich ist es möglich, in sogenannter offener Ausbildung außerhalb der Arbeitszeiten Sprach- und EDV-Kurse zu belegen, ein kaufmännisches Training mitzumachen oder Fachvorträge und Kommunikationsseminare zu besuchen. Individuelles Coaching, Beratung sowie Job Rotation und Angebote zum Selbstlernen in den werkseigenen Mediotheken runden die Qualifizierungsmöglichkeiten ab.

### **3. „Über den Betriebsrat etwas bewegen“**

Dieser Wunsch steckt hinter Sabine Grünschs Engagement für mehr Chancengleichheit für Frauen bei der Miele & Cie. KG. Die stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrats am Standort in Lehrte führt Schülerinnen am Girls' Day durch das Unternehmen und vermittelt ihnen Gespräche mit weiblichen Auszubildenden. Auf diese Weise hofft sie, mehr weibliche Azubis für den gewerblichen Bereich zu rekrutieren.

Gemeinsam mit dem Ortsfrauenausschuss der IG Metall in Lehrte bemüht sie sich außerdem um zusätzliche Weiterbildung und Qualifikation für weibliche Beschäftigte.

#### **4. Dauerhafte Mitarbeiterbindung**

Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung spielen bei der Miele & Cie. KG eine große Rolle. Das Unternehmen legt Wert auf flache Organisationsstrukturen, wodurch Abläufe, Zeit und Kontrollen gespart werden. Dies bedeutet aber auch, dass die MitarbeiterInnen ein hohes Maß an Verantwortung tragen und erfordert ihren individuellen und flexiblen Einsatz.

Da das Unternehmen weiß, dass es von seinen Beschäftigten viel fordert, ist es andererseits auch bereit, sie zu fördern und zu unterstützen. So finanziert es soziale Leistungen wie betriebliche Altersversorgung und eine Betriebskrankenkasse, denn „in unser wertvollstes Kapital investieren wir am liebsten“, wie es in der Präsentation des Unternehmens heißt.

Außerdem fördert das Unternehmen Maßnahmen, die eine hohe Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen mit sich bringen. Teamgeist und Corporate Identity sollen dafür sorgen, dass sich die Beschäftigten des Unternehmens als „geschlossene Mannschaft“ sehen. Durch Anerkennung und Achtung ihrer Leistungen möchte es die MitarbeiterInnen dauerhaft ans Unternehmen binden.

#### **5. Kontaktdaten**

Stammwerk Gütersloh:

Miele & Cie. KG  
Carl-Miele-Straße 29  
33332 Gütersloh  
Tel.: 05241 89-0  
Fax: 05241 89-2090

Standort Lehrte:

Miele & Cie. KG  
Betriebsrat  
Sabine Grünsch  
Industriestraße 3  
31275 Lehrte  
Tel.: 05132 59-4219  
Fax: 05132 59-2090

E-Mail: [sabine.gruensch@miele.de](mailto:sabine.gruensch@miele.de)

## **20 Carl Zeiss AG: Gemeinsam zum Erfolg**

### **1. Die Meinung eines jeden zählt**

Die Carl Zeiss AG wurde 1846 als Werkstatt für Feinmechanik und Optik gegründet. Heute ist sie eine weltweit führende Unternehmensgruppe der optischen und optoelektronischen Industrie mit insgesamt über 11.000 Beschäftigten, davon 8.500 in Deutschland. Ihre Produktionsstätten befinden sich in Europa, Nord- und Mittelamerika sowie in Asien. Der Hauptsitz des Unternehmens ist Oberkochen in Baden-Württemberg. Weitere Produktionsstandorte in Deutschland befinden sich in Aalen, Göttingen, Jena, Calmbach, Ulm, Heidenheim und Wetzlar. Ausgegliedert wurde in jüngster Zeit die Zeiss Vision GmbH.

In der Selbstdarstellung des Unternehmens wird hervorgehoben, dass die Meinung eines jeden zählt. Denn – so die Präsentation weiter – der Erfolg ist nur gemeinsam zu erreichen. Das heißt nicht, dass alle immer die gleiche Meinung haben. Es fordert jedoch dazu auf, die Zusammenarbeit konstruktiv zu gestalten.

Konstruktive Kooperationen wollten auch die Betriebsrätinnen der Carl Zeiss AG im Herbst 2001. Sie aber waren der Meinung: Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist noch in weiter Ferne.

### **2. Am Anfang stand eine Betriebsversammlung**

Eine Betriebsversammlung im November 2001 wurde zum Kick-off für umfangreiche, manchmal auch mühsame Aktivitäten für mehr Chancengleichheit von Frauen. Die damalige Gesamtbetriebsratsvorsitzende Waltraud Zeiler stellte gemeinsam mit ihren KollegInnen die erweiterten Handlungsmöglichkeiten vor, die dem Betriebsrat im novellierten Betriebsverfassungsgesetz eingeräumt werden. Außerdem erklärten sie die Möglichkeiten, die der Tarifvertrag Qualifizierung (01.09.2001) mit sich bringt – und die neuen Chancen der Beschäftigten auf Weiterbildung.

Während der Versammlung appellierte der Betriebsrat an die Kolleginnen und Kollegen, sich aktiv für mehr Chancengleichheit einzusetzen – beispielsweise in Fragen der ungleichen Entlohnung. Auch die Geschäftsleitung wurde in die Pflicht genommen: „Erfüllen Sie Ihren Anteil zur Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern“ – so lautete der Appell. Dabei blieb es jedoch nicht. Für eine Ist-Analyse forderte der Betriebsrat Daten und Fakten – nach Geschlecht differenziert – zur Beschäftigungssituation ein. Der Vortrag endete schließlich mit folgender Lebensweisheit: „Wenn Dich etwas stört, prüfe, ob Du es ändern kannst. Wenn nicht, nimm es freudvoll hin. Wenn Du aber etwas ändern kannst, dann habe den Mut zur Veränderung.“

### **3. Was können wir konkret tun? – Zielgerichtet und keineswegs bescheiden!**

So lautete der Leitgedanke in den nächsten Jahren. Und schon ein halbes Jahr später, auf der Betriebsversammlung im Juli 2002, wurden Ideen und Vorschläge für ein Projekt Chancengleichheit vorgestellt. Der Vorstand des Konzerns war bereits informiert worden. Eine Befragung der weiblichen Beschäftigten hatte ergeben, dass

90 % der befragten Frauen ein Projekt als notwendig und eine nachhaltige Verbesserung als sinnvoll erachteten.

Die Ziele und Handlungsfelder waren wie folgt: Mit dem Projekt sollte eine Plattform zum Austausch geschaffen werden. Grundfrage war: Wo und wie können Frauen gut arbeiten und sich gleichzeitig wohlfühlen. Zu diesem Themenkomplex gehören die Bereiche Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Angebote zur Kinderbetreuung sowie Arbeitszeit- und Teilzeitregelungen. Außerdem ging es um Förder- und Entwicklungsprogramme für Frauen sowie die Erhöhung des Frauenanteils mit festgelegten Zielmarken: So sollte der Anteil von Frauen in Führungspositionen von damals 4 % auf 30 % im Jahr 2007 steigen.

FIT lautete der Titel für das erste Teilprojekt. Das Programm „Mehr Mädchen in gewerblich-technische Berufe“ wurde sehr schnell aufgelegt, damit noch im Herbst desselben Jahres die ersten Bewerberinnen für eine Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich eingehen konnten.

Im Dezember 2002 legte der Betriebsrat Regelungen zum partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz und eine Betriebsvereinbarung zu einem Kulturwandel vor. Diese umfangreichen und zielgerichteten Arbeiten des Betriebsrates führten jedoch nicht zu einem erfolgreichen Abschluss.

#### **4. Chancengleichheit umsetzen – auf allen Ebenen voran**

Carl Zeiss soll die Nase – auch in den Fragen der Gleichstellungspolitik - vorn haben, so könnte das Leitmotiv für die vielen und zielorientierten Arbeiten des Betriebsrates beschrieben werden. Vorgeschlagen wurde ein gemeinsames Projekt mit der Geschäftsleitung und die Bildung eines standortübergreifenden Lenkungskreises. Dies sei auch notwendig, schließlich gehe es um ein wichtiges Zukunftsprojekt – nämlich den wirtschaftlichen Erfolg, betonte die Betriebsratsvorsitzende Waltraud Zeiler und erklärte: „Das Projekt soll die Wettbewerbsvorteile sichern und die Attraktivität des Standortes erhöhen.“ Doch die Unternehmensleitung folgte in ihrem Handeln den Argumentationen nicht.

Der Betriebsrat jedoch agierte unermüdlich weiter und forderte regelmäßig einen Bericht zur Umsetzung der Chancengleichheit von Männern und Frauen ein. Ein Teil dieses Einsatzes bestand auch in Weiterbildungen zu verschiedenen Aspekten des Themas. Ein Beispiel: 2005 stellte sich heraus, dass die Fehlzeiten im Unternehmen zu hoch waren und die betriebliche Gesundheitsförderung daher wichtig wurde. Also nahmen einige Kolleginnen im Herbst 2005 an einem Seminar der IG Metall – Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik – zur Gesundheitsförderung teil. Dort stellten sie ihre Ansätze vor. Anschließend diskutierten die Teilnehmerinnen darüber, wie die betriebliche Gesundheitsförderung verbessert werden kann und welche Regelungen dabei helfen können, Beruf und Familie zu vereinbaren.

#### **5. Kontaktdaten**

Waltraud Zeiler  
Carl Zeiss Vision GmbH  
73430 Aalen  
Mail: [waltraud.zeiler@vision.zeiss.com](mailto:waltraud.zeiler@vision.zeiss.com)