

10 Jahre
Sozialpartner-
Vereinbarung

Chancengleichheit

in der
chemischen
Industrie



10 Jahre
Sozialpartner-
Vereinbarung
1989–1999

Chancengleichheit

in der
chemischen
Industrie

Impressum:

Herausgeber: Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC),
Wiesbaden
IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Hannover

Verantwortlich: Wolfgang Goos, BAVC
Veronika Keller-Lauscher, IG BCE

Redaktion: Liselotte Achenbach, Landesverband Chemische
Industrie Rheinland-Pfalz e. V.
Gisela Beyer, IG BCE
Christiane Debler, BAVC
Andrea Pichottka, IG BCE
Doris Sahland, Boehringer Ingelheim Pharma K. G.

Umschlaggestaltung
Grafic-Design: Gerd Wolf, IG BCE

Gesamtherstellung: Buchdruckwerkstätten Hannover GmbH, 1999

INHALT

Einführung	5
I. Ausgangslage	7
1. Ausgangssituation bei Abschluß der außertariflichen Sozialpartner-Vereinbarung	7
2. Entwicklung der Beschäftigungssituation seit Inkrafttreten der Vereinbarung	8
3. Politischer Hintergrund: Ankündigung eines neuen Gleichstellungsgesetzes	9
4. Rahmenbedingungen aus Europa	11
5. Die Situation in den neuen Bundesländern	11
II. Sozialpartner-Vereinbarung als Rahmenrichtlinie	13
1. Strategie der Freiwilligkeit zur Umsetzung der Chancengleichheit	13
2. Gemeinsame Zusammenarbeit seit Inkrafttreten der Vereinbarung	14
III. Inhalt der Sozialpartner-Vereinbarung	15
IV. Umsetzung der Sozialpartner-Vereinbarung	15
Beispiele:	
➤ Vereinbarkeit von Familie und Beruf	15
➤ Vater im Erziehungsurlaub	18
➤ Teilzeit, Telearbeit, Arbeitszeit	20
➤ Weiterbildung, Ausbildung	25
➤ Rückkehr aus dem Erziehungsurlaub	27
➤ Aktivitäten der gemeinsamen Weiterbildungs-Stiftung ..	30
➤ Weibliche Führungskräfte	30
➤ Ein Beispiel aus einem mittleren Unternehmen	32

V. Ausblick in die Zukunft	33
1. Chancengleichheit als Gewinn für die Unternehmen	33
2. Mentoring: Konzept zur Förderung weiblicher Führungskräfte	35
3. Was können Frauen tun?	36
> Weg vom typischen Berufswahlverhalten	36
> Orientierung auf dem veränderten Arbeitsmarkt der chemischen Industrie	37
> Mehr »Frauenpower«	38
4. Was können Unternehmen tun?	39
5. Chancengleichheit – zukunftsorientierte Personalpolitik	41
6. Gemeinsame Zielrichtung der Sozialpartner zur Chancen- gleichheit.	41

Anhang:

Gemeinsame Grundsatzpositionen zur Frauenförderung in der chemischen Industrie (1989).	44
Presse-Information von BAVC und IG BCE vom 19. Oktober 1999: Zehn Jahre Sozialpartner-Vereinbarung zur Frauenförderung – Chancengleichheit in der chemischen Industrie.	49

Einführung

Seit dem Bestehen der Sozialpartner-Vereinbarung »Frauenförderung in der chemischen Industrie« zwischen der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (BAVC) im Februar 1989 sind zehn Jahre vergangen. Dieses Datum soll zum Anlaß genommen werden, ein Resümee zur Situation der Frauen in der chemischen Industrie seit dem Inkrafttreten dieser Vereinbarung zu ziehen.

Die Beschäftigung von Frauen in der chemischen Industrie ist in vielen Bereichen eine Selbstverständlichkeit. In vielen Unternehmen sind zur Erreichung von »Chancengleichheit« zahlreiche Initiativen entstanden, ohne daß viele Worte darüber verloren werden. Diese erfreuliche Entwicklung bedeutet aber nicht, daß überall bereits Chancengleichheit hergestellt ist. Mit unserer Grundsatzvereinbarung haben wir eine breite Diskussion zum Thema Chancengleichheit angeregt, die im Ergebnis zu vielen positiven Veränderungen in den Unternehmen geführt hat.

Unter den verschärften internationalen Wettbewerbsbedingungen haben sich die an das Unternehmen gestellten Anforderungen gravierend verändert. Jedes unternehmerische Handeln wird der Prüfung des betriebswirtschaftlichen Nutzens unterzogen: Eine Unternehmenskultur, die geprägt ist vom Prinzip der Chancengleichheit, bedeutet für das Unternehmen einen hohen Return of Investment, weil die Investitionen in Aus- und Weiterbildung sich auf Dauer bezahlt machen und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Frau und Mann im Beruf und in der Familie zu einer Win-win-Situation für alle führt.

Diese veränderten Rahmenbedingungen geben Anlaß, allen Verantwortlichen den Erfolg der auf der freiwilligen Ebene umgesetzten Chancengleichheitspolitik in der chemischen Industrie deutlich zu machen. Mit diesem Ansatz haben wir gute Ausgangsbedingungen geschaffen, um bei der Entwicklung und Umsetzung von Chancengleichheit betriebsnahe Lösungen zu finden.

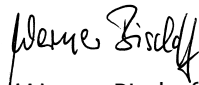
Mit diesen positiven Ergebnissen wollen wir gerade auch kleine und mittlere Unternehmen ermuntern und Anstöße für eigene kreative Ideen zur Umsetzung der Chancengleichheit im Betrieb geben.

Bundesarbeitgeberverband
Chemie e. V.
Wiesbaden



Hans-Paul Frey

Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie,
Hannover



Werner Bischoff



Wolfgang Goos



Veronika Keller-Lauscher

I. Ausgangslage

1. Ausgangssituation bei Abschluß der außertariflichen Sozialpartner-Vereinbarung

Als vor zehn Jahren die damalige IG Chemie-Papier-Keramik (heute IG BCE) und der Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. die Sozialpartner-Vereinbarung abgeschlossen haben, war für Frauen die Situation in den Unternehmen noch anders. Die Qualifikation der Frauen bei der Berufsausbildung war deutlich geringer. Der Schwerpunkt der Berufstätigkeit lag daher mehr auf weniger qualifizierten Tätigkeiten. Spätestens mit der Geburt des ersten Kindes brachen Frauen ihre Berufstätigkeit häufig ab.

Bei Abschluß der Sozialpartner-Vereinbarung stand damals aber bereits fest, daß sich Mädchen und junge Frauen vermehrt nach dem Schulabschluß für eine qualifizierte Berufsausbildung entscheiden werden. Abzusehen war zu diesem Zeitpunkt auch die Entwicklung, daß Frauen ihre erworbenen Qualifikationen nutzen wollen und die Geburt eines Kindes nicht immer gleichzeitig das Ende ihrer Berufstätigkeit bedeutet.

Die Sozialpartner-Vereinbarung hat den sich aus dem veränderten Erwerbsverhalten der Frauen ergebenden Handlungsbedarf aufgegriffen. Mit dieser Vereinbarung sollte das Problembewußtsein für die veränderte Lebenssituation von Frauen und Männern geweckt werden. Zum damaligen Zeitpunkt waren die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vielfach nicht gegeben. In den Unternehmen waren die Vorgesetzten und Personalverantwortlichen von alten Rollenklischees stark geprägt. Der Prozeß hin zu einem anderen Rollenverständnis hat, u. a. auch ausgelöst durch die Sozialpartner-Vereinbarung, zu einer Reihe von Veränderungen in den Unternehmen geführt.

Der Abschluß der Grundsatzpositionen hat damals bereits unter dem Konsens gestanden, daß die Umsetzung der gesetzlichen Rah-

* Kröber-Kenneth, L.: »Frauen im Betrieb«, in: Management – Enzyklopädie. Das Managementwissen unserer Zeit in 6 Bänden, 2. Band, 1970.

Managementwissen – 1970*

„Die Frauenarbeit in Fabrik und Büro dehnt sich aus, und zwar auf Kosten der immer unbeliebter werdenden häuslichen Dienste und der weiblichen Pflegeberufe.“

menbedingungen für eine Chancengleichheitspolitik über einen freiwilligen Ansatz erfolgreicher erreicht werden kann. Eine verbindliche Frauenquote und die Einrichtung einer betrieblichen Frauenbeauftragten sind als der falsche Weg bezeichnet worden. Im Anschluß an die Sozialpartner-Vereinbarung sind in den Unternehmen zahlreiche Betriebsvereinbarungen zur Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgeschlossen worden.

2. Entwicklung der Beschäftigungssituation seit Inkrafttreten der Vereinbarung

Gerade in den letzten Jahren hat sich die Frauenbeschäftigung entscheidend verändert.

Von dem erheblichen Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der chemischen Industrie waren Frauen im gewerblichen Bereich stärker als Männer betroffen; der Frauenanteil geht mehr und mehr zurück. Hingegen war der Personalabbau unter den angestellten Frauen geringfügig schwächer als bei Männern.

Praxis 1999

Der Anstieg der Qualifikation und die Verbesserung der Rahmenbedingungen haben dazu geführt, daß Frauen einen stärkeren Zugang zu den Berufen mit höheren Qualifikationsanforderungen gefunden haben.

Bereits jetzt haben über die Hälfte der Frauen einen Ausbildungsabschluß. Inzwischen stellen junge Frauen mit 54 vH die Mehrheit der Abiturienten.

Das veränderte Ausbildungs- und Erwerbsverhalten der Frauen wie auch das veränderte Verhalten der Personalverantwortlichen haben zur Folge, daß nun mehr Frauen auch auf der Führungskräfteebene vertreten sind und bei Personalentscheidungen für Führungspositionen berücksichtigt werden.

Im Führungskräftebereich ist der Anteil der Frauen zwischen 1989 und 1998 von damals 7,7 vH auf 15,5 vH gestiegen. Auch bei den neu eingestellten Akademikerinnen im naturwissenschaftlichen und technischen Bereich sind mittlerweile 27 vH weiblich. 1991 hatte dieser Anteil noch bei 17 vH gelegen. Der Trend ist erkennbar, daß sowohl bei der personellen Rekrutierung wie auch bei der Personalentwicklung die Qualifikation und nicht das Geschlecht entscheidend sind.

Allerdings verändert sich der Arbeitsmarkt für angelernte oder gering qualifizierte Beschäftigte dramatisch. Davon sind vornehmlich auch Frauen betroffen. Im Tarifbereich fällt auf, daß der Anteil der Frauen an den Beschäftigtenzahlen rückläufig ist. Während er 1997 noch bei den Tarifangestellten bei 29,8 vH lag, waren im gewerblichen Bereich nur 17,6 vH weiblich. Der Schwerpunkt der Frauenbeschäftigung liegt im kaufmännischen Bereich, Männer dominieren dagegen immer noch in den technischen Berufen.

Diese Beschäftigungsstrukturen zeigen deutlich, daß für eine erfolgreiche Umsetzung der Chancengleichheit in den Unternehmen nach wie vor der erforderliche Veränderungsprozeß bei den Frauen und Personalverantwortlichen noch nicht abgeschlossen ist.

3. Politischer Hintergrund: Ankündigung eines neuen Gleichstellungsgesetzes

Die neue Bundesregierung hatte bereits in der Koalitionsvereinbarung im Herbst 1998 ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft angekündigt. U. a. waren eine verbindliche Frauenbeauftragte, ein Pflicht-Frauenförderplan und eine Berichtspflicht für die Unternehmen ab 100 Beschäftigten vorgesehen. Mit ihrem im Sommer 1999 vorgelegten Aktionsprogramm beabsichtigt die Bundesregierung einen Veränderungsprozeß in der Wirtschaft in Richtung auf vereinbarte Zielvorstellungen zu organisieren und dafür den gesetzlichen Handlungsrahmen bereitzustellen. Es sollen gleichstellungsgesetzliche Regelungen erarbeitet werden, die geeignet sind, die tatsächliche Gleichberechtigung herzustellen und zugleich der Unterschiedlichkeit der Unternehmen Rechnung zu tragen. Allerdings ist offen, welche konkreten Regelungen mit welchen Auswirkungen im Gesetz vorgesehen werden.

BAVC und IG BCE haben gemeinsame Positionen zu einem Gleichstellungsgesetz entwickelt:

- BAVC und IG BCE wollen mit ihrem auf Freiwilligkeit beruhenden Ansatz Zeichen für künftige gesetzgeberische Initiativen setzen.
- Für den Fall einer gesetzlichen Regelung für die Privatwirtschaft sollte die Regelungsdichte so gering wie möglich und so präzise wie nötig sein, um den unterschiedlichen Voraussetzungen in den Betrieben gerecht zu werden.
- Den Unternehmen muß überlassen bleiben, ob und welche Interessenvertretung für Frauen installiert wird (Ansprechpersonen, Personalverantwortliche für Chancengleichheit, paritätische Arbeitskreise oder Ausschüsse etc.).
- Es erscheint sinnvoll, daß die Betriebsparteien Maßnahmen zur Chancengleichheit treffen.
- Der Staat muß in diesem Zusammenhang für die notwendigen Rahmenbedingungen sorgen (Kinderbetreuung, Schulausbildung, soziale Absicherung).

Zur Verwirklichung der Chancengleichheit als Ziel sind auch entsprechende gesellschaftliche Rahmenbedingungen erforderlich. Darüber hinaus ist Chancengleichheit auf allen Ebenen der Unternehmenspolitik zu integrieren. Die hierzu erforderlichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind dabei nur ein Baustein, die auch von staatlicher Seite der Unterstützung bedürfen, um der gesellschaftspolitischen Aufgabe gerecht zu werden. Der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz hat die Situation nicht deutlich verbessert. Das Angebot von Kindergartenplätzen in betrieblichen oder überbetrieblichen Einrichtungen wäre größer, wenn die zur Zeit bestehenden baurechtlichen Anforderungen gelockert würden. Als weitere Schritte müssen flexiblere Kindergartenöffnungszeiten sowie ein größeres Angebot von Kinderbetreuung an Schulen folgen. Auch über die Einführung von Ganztagschulen sollte neu nachgedacht werden. Unternehmerische Maßnahmen sowie staatliche und kommunale Regelungen könnten besser verzahnt werden, um eine stärkere Effizienz zu erreichen.

4. Rahmenbedingungen aus Europa

Die Chancengleichheitspolitik aus Europa hat neue Impulse für die Situation der Frauen in Deutschland gesetzt. Auf der Grundlage des Artikel 119 EWG-Vertrag von 1957 (Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen) sind seit den 70er Jahren vielfältige Programme und Richtlinien entwickelt worden, die zur Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation von Frauen in der Europäischen Union beigetragen haben. Durch die Festschreibung der Gleichstellung von Männern und Frauen im Beschäftigungskapitel des Amsterdamer Vertrages (in Kraft seit 1999) hat die Frauempolitik neue Schubkraft erhalten. Die beschäftigungspolitischen Leitlinien bauen auf vier Stützpfiler: Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmertum, Anpassungsfähigkeit und **Chancengleichheit**.

Die Förderung der Chancengleichheit wird als Querschnittsaufgabe für alle Politik- und Handlungsfelder verstanden. Dieses sogenannte »Gender-Mainstreaming« geht von der Erkenntnis aus, daß Chancengleichheit nicht mehr allein über Gleichstellungsgesetze und Frauenförderprogramme verwirklicht werden soll. Ziel ist daher die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen von Frauen und Männern bei allen EU-Maßnahmen.

Eine erfolgreiche Umsetzung der Chancengleichheit erfordert insbesondere die Beteiligung der Sozialpartner. Diese sind durch das Verfahren des »Sozialen Dialogs«, das das Sozialprotokoll im Maastrichter Vertrag eröffnet hat, eingebunden. Der Soziale Dialog ermöglicht praxis- und bürgernahe Lösungen, die auch die Akzeptanz bei Gewerkschaften und Arbeitgebern besitzen. Auf diese Weise sind die Richtlinien zum Elternurlaub (1996), zur Teilzeitarbeit (1997) und zu befristeten Arbeitsverhältnissen (1999) entstanden.

Die gestalterische Mitwirkung von Gewerkschaften und Arbeitgebern ist unverzichtbar für die soziale Sicherung in Europa, mit der gleichzeitig auch weitere Schritte in Richtung Chancengleichheit erreicht werden.

5. Die Situation in den neuen Bundesländern

In den neuen Bundesländern stellt sich die Situation der Frauen auf dem Arbeitsmarkt anders dar als in den alten Bundesländern. Bereits in den ehemaligen DDR-Zeiten war die Erwerbsbeteiligung

der Frauen fast gleich hoch wie bei den Männern. Die Erwerbsquote der Frauen in den neuen Bundesländern ist trotz der erheblichen Beschäftigungseinbrüche auf relativ hohem Niveau geblieben. Sie liegt derzeit bei 75 vH, in den alten Bundesländern bei ca. 60 vH.

Das unterschiedliche Erwerbsverhalten resultiert im wesentlichen aus dem nach wie vor hohen Stellenwert der Erwerbsarbeit für die Frauen, aber auch aus der wirtschaftlichen Notwendigkeit.

Der Wunsch der Frauen, einer Beschäftigung nachzugehen, steht allerdings nicht immer im Einklang mit der tatsächlichen Arbeitsmarktsituation. Durch den Beschäftigungseinbruch nach der Wende waren zwischen 1991 und 1995 zwei Drittel der betroffenen Arbeitnehmer Frauen. Die Arbeitslosenquote lag im Juni 1999 für Frauen bei 20,2 vH und bei den Männern bei 16,8 vH.

Im Bereich der chemischen Industrie und Mineralölverarbeitung waren 1997 ca. 40 vH der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten weiblich, während in den alten Bundesländern der Frauenanteil an den Chemie-Arbeitnehmern lediglich bei 28 vH lag. Diese Unterschiede in der Beschäftigungssituation zeigen sich auch am Beispiel der Führungskräfte. 1998 waren 26,2 vH der AT-Angestellten im Bereich der chemischen Industrie weiblich. In den alten Bundesländern liegt bei steigender Tendenz der Anteil nur bei 15 vH. Von den Leitenden Angestellten sind 10,4 vH Frauen im Gegensatz zu 4,1 vH im Westen.

Begünstigt wird die hohe Erwerbsbeteiligung in den neuen Bundesländern durch die gut organisierte Kinderbetreuung. Für immerhin 40 vH der Kinder im Grundschulalter ist die Betreuung außerhalb der Schulzeiten gewährleistet. In den alten Bundesländern liegt diese Quote bei lediglich 7,8 vH.

Die hohe Erwerbsbeteiligung der Frauen muß allerdings nicht unbedingt Ausdruck dafür sein, daß in den neuen Bundesländern die Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern besonders weit fortgeschritten ist. Nach wie vor liegt auch dort die Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung in erster Linie bei den Frauen. Auch muß die Gefahr gesehen werden, daß aufgrund der prekären Arbeitsmarktsituation die Frauen in die »stille Reserve« verdrängt werden.

II. Sozialpartner-Vereinbarung als Rahmenrichtlinie

Die **gemeinsamen Grundsatzpositionen zur Frauenförderung in der chemischen Industrie** wurden damals bewußt nicht als Empfehlung der Sozialpartner formuliert. Zu diesem Zeitpunkt war in den Betrieben die Ausgangssituation aufgrund der bereits vorhandenen Ansätze zur Umsetzung der Chancengleichheit zu verschieden.

Die chemische Industrie hat bewußt nicht das Instrument des Tarifvertrages, sondern die außertarifliche Sozialpartner-Vereinbarung zur Umsetzung der Chancengleichheit gewählt. Eine außertarifliche Sozialpartner-Vereinbarung kommt insbesondere dann in Betracht, wenn aufgrund der unterschiedlichen betrieblichen Situation in den Unternehmen eine einheitlich verbindliche Tarifregelung nicht zweckmäßig und praktikabel wäre. Gerade für die kleineren und mittleren Unternehmen wäre ein fertig formuliertes Vertragswerk schwierig umzusetzen. Die zehn Thesen der Grundsatzpositionen sind daher als Rahmenrichtlinie zu verstehen, wobei den Betriebsparteien überlassen wird, wie sie die einzelnen Inhalte umsetzen.

1. Strategie der Freiwilligkeit zur Umsetzung der Chancengleichheit

Der Erfolg der Sozialpartner-Vereinbarung beruht in erster Linie darauf, daß den Unternehmen nicht zwingend vorgeschrieben wird, welche Maßnahmen sie zu ergreifen haben. Wichtig ist vielmehr die Verbindlichkeit zur Umsetzung der Chancengleichheit. Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Beschäftigungssituationen der Frauen in den Unternehmen wird das notwendige Maß an Flexibilität und Freiwilligkeit gewährleistet.

Im Anschluß an die Verabschiedung der Grundsatzpositionen haben die Betriebsparteien in zahlreichen Unternehmen der chemischen Industrie Betriebsvereinbarungen abgeschlossen und weitere Aktivitäten auf den Weg gebracht, die sich der Herstellung und Sicherung von Chancengleichheit widmen, insbesondere der Vereinbarkeit »Familie und Beruf«.

2. Gemeinsame Zusammenarbeit seit Inkrafttreten der Vereinbarung

In die Sozialpartner-Vereinbarung war als letzter Punkt aufgenommen worden, die Diskussion um das Thema »Chancengleichheit« fortzusetzen. Die Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld machen eine ständige Überprüfung der in der Sozialpartner-Vereinbarung enthaltenen Thesen notwendig, um die jeweilig richtigen Anstöße den Unternehmen und den Frauen und Männern zu geben. Die beiden Sozialpartner haben deshalb auf gemeinsamen Veranstaltungen seit Abschluß der Vereinbarung immer wieder die Gelegenheit genutzt, die Thesen auf ihre praktische Umsetzung zu überprüfen und den Prozeß weiter zu aktivieren.

Dazu haben mehrere gemeinsame Veranstaltungen stattgefunden, u. a. 1992 in Königswinter und 1996 in Bad Mündel. Darüber hinaus wurden weitere Aktivitäten entwickelt: Neben regelmäßigen Treffen auf Verbandsebene installierten sowohl der BAVC wie auch die IG BCE Arbeitskreise, die sich mit der Thematik der Chancengleichheit in der chemischen Industrie beschäftigen. Ebenso haben beide Sozialpartner Seminare zu diesem Thema veranstaltet. Auf Landesebene wurden ebenfalls gemeinsame Aktivitäten durchgeführt, so in NRW, Hamburg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg sowie in Berlin; und für die Zukunft sind bereits ähnliche Veranstaltungen geplant.

III. Inhalt der Sozialpartner-Vereinbarung

1. Chancengleichheit statt Quoten
2. Überkommenes Rollenverständnis als Hindernis
3. Berufsausbildung
4. Personalentwicklung
5. Maßnahmen der Personalverwaltung
6. Mitwirkung der Führungskräfte und Betriebsräte
7. Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten
8. Rückkehr ins Berufsleben
9. Arbeitskreis »Frauenförderung«
10. Fortgang der Diskussion

(Vollständiger Text siehe Anhang)

IV. Umsetzung der Sozialpartner-Vereinbarung

Beispiele

➤ Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Auf der Grundlage der Grundsatzvereinbarung haben die Betriebsparteien in vielen Unternehmen der chemischen Industrie geregelt, daß sich ein **betrieblicher Elternurlaub** an den gesetzlichen Erziehungsurlaub von drei Jahren anschließt. Einige Betriebsvereinbarungen sehen sogar vor, daß das Arbeitsverhältnis während dieser Zeit ruht. Viele solcher Betriebsvereinbarungen sind speziell in Bayern abgeschlossen worden, um Beschäftigten den Bezug des Landeserziehungsgeldes zu ermöglichen. Andere Vereinbarungen beinhalten eine Wiedereinstellungszusage für die Zeit nach Beendigung der Familien-

Managementwissen – 1970

„Der Tagesablauf der verheirateten, erwerbstätigen Frau beginnt mindestens eine Stunde vor dem des Mannes und pflegt frühestens zwei Stunden später zu enden.“

Zahlreiche Betriebsvereinbarungen sehen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor. Nach Beendigung des »verlängerten« Erziehungsurlaubs werden den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vielfach unterschiedliche Hilfestellungen zur Kinderbetreuung angeboten.

phase zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Eigene betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen spielen dabei aufgrund der damit verbundenen hohen Kosten nur eine untergeordnete Rolle in den Unternehmen. Vorbildlich sind die kreativen Ideen, insbesondere der kleineren und mittleren Unternehmen, wie z. B. die Unterstützung von Elterninitiativen oder Einrichtung eines Tagesmutterbüros, Bildung eines überbetrieblichen Kindergartens mit gemeinsamer Finanzierung durch mehrere Unternehmen. Aber auch weniger kostenintensive Hilfestellungen unterstützen die Vereinbarkeit von Familie

und Beruf, so z.B. die Suche nach einem Kindergartenplatz, die Berücksichtigung von Öffnungszeiten der Kindergärten, die Möglichkeit des gemeinsamen Essens von Eltern oder Kindern in der Betriebsgastronomie oder die Einrichtung von Spielzimmern verbunden mit der Möglichkeit der Hausaufgabenbetreuung

⇒ Beispiel

Erfolgreich ist die betriebliche Regelung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die den Anspruch auf einen betrieblichen Elternurlaub – befristet bis längstens zum Ende des ersten Schuljahres – oder einen Teilzeitarbeitsplatz ermöglicht.

Die Produktmanagerin Sonja L. hat von diesem Angebot Gebrauch gemacht. Nach Beendigung des gesetzlichen Erziehungsurlaubs hat sie zunächst ihre Arbeitszeit auf 20 Wochenstunden reduziert. Mittlerweile arbeitet sie 24 Stunden, die es ihr erlauben, Berufs- und Familienleben gut miteinander zu vereinbaren.

Bei ihrer Entscheidung waren drei Gesichtspunkte ausschlaggebend: *»Der Beruf ist für mich sehr wichtig. Ohne das Angebot der Teilzeitarbeit wäre meine individuelle Entscheidung wohl zugunsten des Berufes und gegen ein Kind ausgefallen. Wesentlich war auch die Unterstützung*

meines Mannes, bevor mein Kind in den Kindergarten kam. Mit Beginn der Schulzeit fanden wir einen Hortplatz mit Betreuung nach der Schule, Mittagessen und Hausaufgabenbetreuung. Inzwischen besucht mein Sohn die Gesamtschule.«



Nach dem gesetzlichen Erziehungsurlaub hat sie ihre frühere Tätigkeit als Produktmanagerin in Teilzeit wieder aufgenommen. Die andere halbe Stelle wurde durch einen jüngeren Kollegen besetzt, der mittlerweile in Vollzeit übernommen wurde. Es hat also keine Arbeitsverdichtung stattgefunden.

Ihre Erfahrungen beschreibt sie zusammenfassend: *»Für mich hat es keine Benachteiligungen wegen der Teilzeittätigkeit gegeben. Das betrifft auch die Weiterbildungsmöglichkeiten, zu denen ich den gleichen Zugang habe wie meine Kollegen.«*

⇒ Beispiel

Ein weiteres Beispiel für eine maßgeschneiderte Unterstützung rund um die Kinderbetreuung ist der »Familien-Service« für Unternehmen und öffentliche Institutionen. Nachdem er 1992 gegründet wurde, besteht mittlerweile ein annähernd flächendeckendes Angebot, wovon viele Unternehmen Gebrauch machen. Der Familien-Service stellt keine Kinderbetreuungsplätze zur Verfügung, sondern hilft Eltern, eine für sie geeignete Betreuungsform zu finden. Er ist also eine Beratungs-Vermittlungs-Agentur. In mehr als der Hälfte aller Fälle sind die angebotenen Lösungen private Betreuungsverhältnisse. Der Familien-Service schließt mit der Firma

Managementwissen – 1970

„Kein Personalleiter sollte bei Neueinstellung erwerbstätiger Mütter die Frage versäumen, wie und von wem die Kinder betreut werden. Das ist keine Einmischung in das Privatleben, sondern eine gesellschaftliche Verpflichtung.“

einen Pauschalvertrag, der auf angenommenen Nutzungszahlen beruht. Die Firma kauft damit ein Leistungspaket, das sowohl Vermittlung und Beratung sowie die Präsenz in der Firma, Beratung der Personalabteilung und Öffentlichkeitsarbeit, etc. einschließt. Solche Pauschalverträge mit dem Familien-Service fallen in steuerlicher Hinsicht nicht unter den geldwerten Vorteil.

Das aktuelle Beratungs- und Vermittlungsangebot des Familien-Service umfaßt Tagesmütter, Kinderfrauen, Notmütter, Au-pairs, Babysitter, Spielkreise, Elterninitiativen, Kindergärten, Kindertagesstätten, Horte, Hausaufgabenbetreuung, Nachhilfe, Ganztagschulen, Haushaltshilfen und vieles mehr.

Weitere Angebote in Zusammenarbeit mit anderen Anbietern sind:

- Gewinnung und Qualifizierung von Tagesmüttern, Notmüttern, Babysittern und Au-pairs
- Gründungsberatung beim Aufbau von selbstorganisierten Kindergruppen und Elterninitiativen
- Unterstützung und Rat während des ganzen Betreuungsverlaufs bei Fragen und Problemen
- Moderne lösungsorientierte Beratung. Es wird ein überregionales Expertennetzwerk zu verschiedenen Themen vorgehalten (Erziehungs- und Schulprobleme, Beziehungsprobleme, Familienrecht, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Konflikt- und Suchtberatung, Ausbildungsorientierung für Kinder und Angehörige der Mitarbeiter, Einkommens- und Budgetberatung, Mobilitätsberatung).

➤ Vater im Erziehungsurlaub

Das Bundeserziehungsgeldgesetz mit den Regelungen zum Erziehungsurlaub richtet sich an Männer und Frauen. Auch wenn die Zahl der Männer, die von dieser Möglichkeit Gebrauch machen,

noch gering ist, werden mit dem Anstieg der qualifizierten Berufstätigkeit der Frauen in Zukunft mehr Frauen und Männer sich den Erziehungsurlaub teilen. Auf diese Weise ist für beide Partner gewährleistet, daß die Berufstätigkeit nur für einen kürzeren Zeitraum unterbrochen wird.



⇒ Beispiel

Michael W., kaufmännischer Angestellter, hat die Chance genutzt und widmet sich seinem Kind im 3. Erziehungsjahr, nachdem seine Frau die ersten beiden Jahre bei dem Kind geblieben ist. Die Mutter arbeitet als Managementassistentin in der internationalen Qualitätssicherung, sie arbeitet mittlerweile wieder ganztags. Bereits vor der Geburt hatte sich das Ehepaar dafür entschieden, sich den Erziehungsurlaub zu »teilen«.

Praxis – 1999

Der junge Vater erzählt:
»Ich genieße diese Zeit mit meinem Kind. Dieses eine Jahr bedeutet eine völlig neue, aber äußerst befriedigende Situation für mich. Ich würde jederzeit diese Entscheidung für mein Kind noch einmal treffen.«

Die Reaktionen seiner Vorgesetzten und Kollegen beschreibt Michael W. mit einem amüsierten Lächeln: »Zum Glück wurde von Anfang an diese Entscheidung vom Vorgesetzten akzeptiert. Die Kollegen waren erst überrascht, weil mir das wohl niemand zugetraut hatte. Aber dann waren alle begeistert und beeindruckt von meinem ›Mut‹, diesen wohl zur Zeit noch ungewöhnlichen

Weg zu gehen.«

Nach Ablauf des Erziehungsurlaubs plant er, statt Vollzeit für eine gewisse Zeit in Teilzeit zu arbeiten. Seine Frau hat damit die Möglichkeit, sich voll auf ihre Karriere zu konzentrieren.

⇒ Beispiel

Auch Detlef B. hat sich entschieden, den Erziehungsurlaub für zwei Jahre in Anspruch zu nehmen. Er teilt sich den Erziehungsurlaub mit seiner Frau, die im ersten Jahr nach Geburt

des Kindes zu Hause geblieben ist. Für ihn ist das 2. und 3. Lebensjahr die schönste Zeit, um sein Kind kennenzulernen, zu erziehen und zu lieben.

Die Reaktion seiner Freunde, Familie und Kollegen beschreibt Detlef B.: *»Anfangs waren die meisten Leute aus meinem Bekanntenkreis sehr skeptisch, aber als dann alles so halbwegs klappte, kamen auch viele lobende Worte. Auch die Kollegen haben unterschiedlich reagiert. Einige haben gesagt: ›Der spinnt‹. Andere waren dagegen begeistert von meiner Idee.«*

Nach einer Eingewöhnungsphase kommt Detlef B. mit seiner neuen Situation gut klar: *»Es ist genau wie in der Arbeitswelt; es gibt gute und weniger gute Arbeit. In jedem Fall sorgt der Kleine für so manche Abwechslung, so daß es nie langweilig ist.«*

Auf die Frage, ob er auch für ein zweites Kind Erziehungsurlaub nehmen würde: *»Natürlich kommt dies wieder in Betracht; es müssen allerdings auch die Randbedingungen stimmen, damit man nicht den Anschluß an seinen Beruf verliert.«*

➤ Teilzeit, Telearbeit, Arbeitszeit

Die Diskussion um die Arbeitszeit wird seit einigen Jahren durch eine neue Dimension erweitert.

War früher vor allem die wöchentliche Arbeitszeit das Schwerpunktthema, so tritt in den letzten Jahren vermehrt auch die Frage nach veränderten Arbeitszeitstrukturen (wann arbeite ich, wieviel, wo, Jahresarbeitszeit, Teilzeit und die damit verbundene Flexibilisierung der Arbeitszeit) in den Vordergrund.

Managementwissen – 1970

„Wo die Teilzeitarbeit scheitert, hat es in der Regel an der planmäßigen organisatorischen und psychologischen Vorbereitung gefehlt.“

Neben der tarifvertraglichen Klarstellung, daß die Bestimmungen des Manteltarifvertrages auch für Teilzeitbeschäftigte gelten, eröffnet der Teilzeittarifvertrag in der chemischen Industrie einen großen Gestaltungsspielraum. Es ist beispielsweise geregelt, daß die ver-

Bereits 1987 haben die Tarifvertragsparteien der chemischen Industrie einen Tarifvertrag zur Teilzeitarbeit vereinbart.

einbarte Teilzeitarbeit auch im Durchschnitt eines Verteilzeitraumes bis zu 12 Monaten erreicht werden kann und arbeitstäglich nicht weniger als 4 Stunden beträgt.

Der Wunsch nach einer den unterschiedlichen Lebensphasen gerechten Arbeitszeit, d.h. die Möglichkeit der Änderung der Arbeitszeit im Verlauf der Erwerbsbiographie, z. B. zur Anpassung an die Familienbedürfnisse oder zur Weiterentwicklung der eigenen Karriere, gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Für die Unternehmen ist es sinnvoll, Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln, die diesen Anforderungen entsprechen und sich in einer sogenannten »lebensphasenorientierten Personalpolitik« widerspiegeln. Besonders ausgeprägt ist der Wunsch nach Teilzeit unter den Frauen, um Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Bei entsprechender kreativer Gestaltung der Arbeitszeit lassen sich sowohl die Wünsche der Mitarbeiter als auch die Belange der Unternehmen miteinander vereinbaren. Die Erfahrungen mit verschiedenen Formen von Arbeitszeitmanagement zeigen, daß sich betriebliche Interessen und individuelle Bedürfnisse nicht notwendigerweise entgegenstehen müssen.

Praktische Modelle beweisen, daß die Wirtschaftlichkeit bei humanen Arbeitsbedingungen durch Erhöhung der Flexibilitäts- und Identifikationsbereitschaft der Beschäftigten steigt. Die Verzahnung von Familie und Beruf ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor erster Güte.

Chancen und Vorteile sowie Erfolge eines optimalen Arbeitszeitmanagements für das Unternehmen sind

- effektive Anpassung der Arbeitszeit an Arbeitsschwankungen,
- optimale Auslastung der Personalkosten und -kapazitäten,
- Erhöhung der Produktivität und Mitarbeiterleistung,
- Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation,

- schnelle Reaktionsmöglichkeit auf veränderte Gegebenheiten sowie
- Bindung und Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für das Unternehmen.

Erfolge eines optimalen Arbeitszeitmanagements für alle Mitarbeiter sind

- größere Zeitsouveränität,
- Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse,
- zusätzliche freie Tage,
- flexible Arbeitszeit,
- Mobilzeit,
- Jahresarbeitszeit,
- Sabbatical,
- Langzeiturlaub,
- flexibler Übergang in den Ruhestand (Rente),
- Wiedereinstieg in das Berufsleben,
- Überbrückung des Erziehungsurlaubs,
- optimale Vereinbarkeit Familie und Beruf,
- Qualifizierung,
- Weiterbildung .

⇒ Beispiel
für die Umsetzung von Teilzeit

Als die junge Mutter, Angela Sch., aus dem Erziehungsurlaub zurückkam, wollte sie nicht mehr ganztags arbeiten. Eine Teilzeitstelle stand aber damals nicht zur Verfügung. Die an ihrem alten Arbeitsplatz teilzeitbeschäftigte Reinhilde S. hatte dagegen den Wunsch, ihre Stundenzahl aufzustocken. Schnell wurden beide sich einig, daß die Kollegin der jungen Frau einige Stunden »abtrat«. Auch die Vorgesetzten waren sofort damit einverstanden, und man fand eine unbürokratische Lösung.

Angela Sch. berichtet: »Ohne dieses Angebot meiner Kollegin wäre es mir nicht so einfach möglich gewesen, wieder arbeiten zu gehen. Die Arbeit macht mir wieder richtig Spaß, und ich glaube, diese Lösung hat auch die anderen Kollegen beeindruckt und damit positiv zum Arbeitsklima beigetragen.«



Die **Telearbeit** als neue Arbeitsform wird in Zukunft steigende Bedeutung für neue Beschäftigungschancen erlangen. Die Einführung von Telearbeit kann zum einen den in Telearbeit Beschäftigten und zum anderen dem einzelnen Unternehmen positive Impulse geben. Gerade für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Beruf und Familie vereinbaren wollen, bietet die Telearbeit Chancen. Durch die größere Flexibilität und Zeitsouveränität und die Vermeidung von Anfahrtswegen und -zeiten werden flexible Lösungen eröffnet. Ein weiterer Vorteil besteht in der Erhaltung der Qualifikation während der Familienphase.

⇒ Beispiel

In einem Unternehmen wird seit 1996 auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung mit Mitarbeiterinnen, die sich im Erziehungsurlaub befinden, Telearbeit praktiziert. Während des Erziehungsurlaubs ist die Arbeitszeit auf 19 Wochenstunden begrenzt, damit weiterhin Erziehungsgeld bezogen werden kann. Nach den ersten Erfahrungen wird auch Beschäftigten, die sich nicht im Erziehungsurlaub befinden, ein Telearbeitsplatz ermöglicht. Zur Zeit arbeiten sieben Frauen und ein Mann in Telearbeit. Es handelt sich um alternierende Telearbeitsplätze: Ein Tag Telearbeit, vier Tage im Betrieb oder zwei Tage Telearbeit und drei Tage im Betrieb oder stundenweise Telearbeit. Die Pilotphase endet am 31.12.1999, wobei bereits Signale erkennbar sind, daß das erfolgreiche Projekt fortgesetzt wird.

Silke G., Sekretärin, die die Telearbeit mittlerweile fast zwei Jahre praktiziert, berichtet von ihren Erfahrungen: »Wäh-

rend des Erziehungsurlaubs wollte ich auf keinen Fall für drei Jahre zu Hause bleiben. Da ich aber niemand habe, der mein Kind in meiner Abwesenheit versorgt, habe ich stundenweise in Telearbeit Auswertungen, Präsentationsunterlagen und Statistiken erstellt.«

Die Firma hat die Hardware, Software und sämtliche Anschlüsse wie Internet, ISDN gestellt. Einmal in der Woche ist Silke G. in die Firma gekommen, um den Kontakt nicht zu verlieren. In den Bürobesprechungen wurden die Ansprechzeiten und die zu erledigenden Aufträge vereinbart.

Sie erzählt von ihren Erfahrungen mit der Gefahr der Vermischung von Arbeit und Privatleben: *»Da die Arbeitseinteilung sehr großzügig war, konnte ich ziemlich frei bestimmen, zu welcher Zeit ich meine Arbeit erledigte. Wenn es mal terminlich eng wurde, konnte ich kurzfristig dafür sorgen, daß die Oma zur Betreuung des Sohnes einsprang. Telearbeit setzt diszipliniertes Arbeiten voraus. Ich habe meinem Bekanntenkreis erklärt, daß ich zu Hause arbeite und nicht gestört werden will. Anlaufschwierigkeiten gab es am Anfang hauptsächlich wegen der Organisation des Haushalts. Gelegentlich war auch eine Überschneidung mit dem Privatleben festzustellen.«*

Die Vorgesetzten haben diese neue Arbeitsform befürwortet. Es konnten in der Abteilung Spitzen abgefangen werden. Wichtig war für die Vorgesetzten, daß eine genaue Termin- und Aufgabenabsprache erfolgt.



Silke G. zieht persönlich ein positives Fazit aus der Telearbeit: *»Ich kann mir auch vorstellen, nach dem Erziehungsurlaub alternierend Telearbeit zu machen, in dem ich häufiger in der Firma anwesend bin. Für mich liegt der Vorteil im konzentrierten Arbeiten zu Hause und in dem Erhalt der Qualifikation während meines Erziehungsurlaubs.«*

➤ Weiterbildung, Ausbildung

Gerade im früheren »Männerberuf« Chemikant mit seinen guten Berufsaussichten sind mittlerweile zahlreiche Frauen mit großem Erfolg tätig.

Für junge Frauen ist die Berufsausbildung als Chemikantin ein Sprungbrett für eine erfolgreiche Weiterbildung.



⇒ Beispiel

Die 23jährige Silvia R. hat diese Chance genutzt. Nach Abschluß der verkürzten Ausbildung im Januar 1995 hat sie im Herbst 1997 mit dem Abendkurs zur Industriemeisterin Chemie begonnen, den sie voraussichtlich im Herbst 2000 abschließen wird.

Sie erzählt: *»Eigentlich wollte ich Chemielaborantin werden. Im Einstellungsgespräch hat man mir jedoch das Angebot für eine Ausbildung zur Chemikantin gemacht. Ich kannte diesen Beruf damals gar nicht. Im nachhinein kann ich nur sagen, es war die richtige Entscheidung, denn ich bin sehr glücklich in diesem Beruf.«*

Das Arbeiten im Team aber auch die handwerklichen Tätigkeiten machen ihr viel Spaß.

Ihre Erfahrungen in dem bislang eher typischen »Männerberuf« beschreibt sie durchweg positiv: *»Ich bin überall kollegial aufgenommen worden. Nach Beendigung meiner Ausbildung im Betrieb standen mir die Kollegen anfangs freundlich aber auch ein wenig abwartend gegenüber. Alle haben mich zunächst beobachtet.*

Managementwissen – 1970

„Wichtig für das Arbeitsleben sind einige unstrittige Begabungsvorsprünge der Frau: In der Einschätzung von Menschen ist sie wesentlich instinktsicherer als der Mann, was namentlich für die Büroberufe von Wichtigkeit ist. Zum zweiten sind Frauen den Männern hinsichtlich der Treue und des Umfanges des Gedächtnisses überlegen; und drittens fällt der Frau generell jede »Einfühlung« leichter, sowohl in rhythmische Arbeitsabläufe wie in personelle Gruppengilde.“

Bis vor einigen Jahren galten Frauen, wenn sie sich für eine Ausbildung im naturwissenschaftlich technischen Bereich entschlossen, um z. B. Apparaturen zu betreuen oder im »Blaumann« eine Produktionsanlage zu fahren, noch als exotisch. Mittlerweile gehören sie in den Betrieben zum gewohnten Bild.

Nach kurzer Zeit haben die Kollegen aber festgestellt, daß ich mich nicht vor schmutziger oder schwerer Arbeit drücke. Dann begann eine Phase mit teilweise etwas übertriebener Fürsorge und vermehrten Hilfsangeboten durch meine männlichen Kollegen. Mittlerweile arbeiten wir alle ganz normal im Team zusammen.«

Der Entschluß, an einer Fortbildung teilzunehmen, stand für Silvia R. direkt nach ihrer Ausbildung fest. Die Fortbildung zur Industriemeisterin hat gegenüber einem weiterführenden Studium den Vorteil, daß sie weiter im Betrieb arbeiten kann und ein eigenes Einkommen hat. Im Betrieb kann sie sowohl von den Kollegen als auch von der

Betriebsleitung mit der vollen Unterstützung für ihre Fortbildung, wie z. B. Freistellung von der Arbeit während der Spätschicht, rechnen.

Auf die Frage nach der Wahl der Industriemeisterausbildung antwortet Silvia R.: *»Mich reizt am Beruf des Industriemeisters Chemie besonders die größere Fachverantwortung und die Zusammenarbeit mit Menschen. Schon jetzt hilft mir das bereits erworbene Fachwissen für meine Tätigkeit als Chemikantin, die betrieblichen Prozesse noch genauer zu verstehen.«*

☞ Beispiel

Ein weiteres Beispiel ist Monika W., die während des Erziehungsurlaubs eine Weiterbildung zur Wirtschaftsassistentin Industrie absolviert hat. Nach Abschluß ihrer Ausbildung als Industriekauffrau hat sie bis zur Geburt ihres Kindes als Industriekauffrau gearbeitet. Während dieser Zeit hat sie erfahren, daß man auch im Erziehungsurlaub eine Weiterbildung absolvieren kann.

Sie berichtet über diese Zeit: *»Ganz so einfach, wie ich es mir vorgestellt hatte, war es nicht. Mit Unterstützung mei-*

nes Vorgesetzten, des Leiters der Aus- und Weiterbildung und der Personalverantwortlichen für Frauen und Familie konnte ich dann aber den Kurs noch im Oktober 1993 beginnen. Kind, Haushalt und die Weiterbildung haben mich jedoch vor große Anforderungen gestellt, zumal ich zu diesem Zeitpunkt unser zweites Kind erwartete.«

Nach Ablauf des ersten Erziehungsurlaubs arbeitete Monika W. kurzzeitig auf einer Teilzeitstelle. Im Sommer 1995 bestand sie ihre Abschlußprüfung zur Wirtschaftsassistentin Industrie. Mit Ende des Erziehungsurlaubs und des in der Betriebsvereinbarung geregelten Familienurlaubs will sie anschließend wieder in Teilzeit arbeiten.

Nach ihren beruflichen Wünschen gefragt, antwortet sie: *»Ich würde mich freuen, wenn sich ein Modell finden ließe, das sowohl meine Bedürfnisse als auch die der Abteilung abdeckt. So könnte ich mir gut einen Telearbeitsplatz vorstellen, um einen Teil der Arbeitszeit im Büro und einen Teil von zu Hause aus zu erledigen.«*

➤ **Rückkehr aus dem Erziehungsurlaub**

Mit der gesetzlichen Regelung zum Erziehungsurlaub können Frauen und Männer seit dem 01.01.1992 für längstens drei Jahre nach der Geburt ihres Kindes die Berufstätigkeit unterbrechen. Während dieser Zeit verändern sich im schnellebigen Arbeitsalltag die konkreten Anforderungen am Arbeitsplatz. Die Erhaltung der beruflichen Qualifikation ist daher für alle Beschäftigten, aber auch für das Unternehmen von großer Bedeutung. Bereits während der Familienphase sollte man sich daher Gedanken machen, welche Maßnahmen geeignet sind, um den reibungslosen Wiedereinstieg zu erreichen. Es sind eine Reihe von Maßnahmen denkbar, die natürlich auch abhängig vom konkreten Arbeitsplatz sind. Wichtig ist neben dem Erhalt des Fachwissens auch, daß der Kontakt zum Betrieb nicht abreißt. Denkbar ist, daß bereits mit Beginn der Pause ein individueller Rückkehrplan aufgestellt wird, wie dieses Ziel erreicht werden kann:

Aufrechterhaltung des Kontaktes

- ◆ Besuch von Betriebsversammlungen
- ◆ Betriebs- und Weihnachtsfeiern
- ◆ Informationen durch Werkzeugzeitung, etc.
- ◆ Stammtisch für beurlaubte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Erhaltung des Fachwissens

- ◆ Besuch von Seminaren und Informationsveranstaltungen, Weiterbildungskurse
- ◆ kurzfristige Urlaubs- und Krankheitsvertretungen
- ◆ Lesen von Fachliteratur
- ◆ längerfristige Teilzeittätigkeiten (bis zu 19 Std/Woche)

Natürlich muß für die Rückkehr an den Arbeitsplatz auch geplant werden, wer die Kinderbetreuung nach Abschluß des Erziehungsurlaubs übernimmt. Nur wenn diese sichergestellt ist, hat man den Kopf »frei« für die Arbeit.

⇒ Beispiel

für eine gelungene Rückkehrplanung

Die 35jährige Industriekauffrau Bettina H. hat bereits während der Schwangerschaft mit ihrem Vorgesetzten besprochen, nach Ende des dreijährigen Erziehungsurlaubs wieder an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Zu diesem Zeitpunkt waren Teilzeitstellen in dieser Abteilung nicht vorhanden. Da jedoch mehrere Mitarbeiter den Bedarf für Teilzeit angemeldet hatten – ein Mitarbeiter wollte an der Abendschule das Abitur nachholen – wurde der Entschluß gefaßt, zwei Ganztagsstellen in drei Teilzeitstellen umzuwandeln.

Bettina H. arbeitet nun 50 vH, eine Kollegin mit 60 vH und der Abendschüler arbeitet 40 vH. Die verbleibenden 50 vH sind Reserve für eine weitere aus dem Erziehungsurlaub zurückkehrende junge Frau.

Bettina H. ist begeistert: *»Die Hartnäckigkeit gegenüber meinem Chef hat sich ausgezahlt. Mit etwas Phantasie und Flexibi-*



lität war schnell mein Problem gelöst. Ich konnte viel gelassener der Geburt meines Kindes entgegensehen. Während des Erziehungsurlaubs habe ich mehrere EDV-Kurse besucht, so daß ich mich zum Schluß darauf gefreut habe, das Gelernte in der Praxis anwenden zu können.«

⇒ Beispiel

Iris W. befindet sich zur Zeit im dritten Jahr des betrieblichen Elternurlaubs, der aufgrund einer Betriebsvereinbarung noch bis zur Beendigung des ersten Schuljahres andauern kann. Bereits ab dem zweiten Jahr nach der Geburt des Kindes hat sie angefangen, Vertretungstätigkeiten zu übernehmen. Die Betriebsvereinbarung sieht für Eltern in Familienpausen die Möglichkeit von Vertretungstätigkeiten vor.

Sie erzählt: *»Mittlerweile habe ich von dieser Möglichkeit häufig Gebrauch gemacht, etwa sechs Mal für einige Wochen pro Jahr. Damit habe ich, wie ich von der Personalabteilung erfahren habe, dieses Angebot am meisten von allen Eltern in der Familienphase genutzt.«*

Sie hat in der Personalabteilung ihr Interesse an Vertretungstätigkeiten angemeldet, um bei Bedarf gerufen zu werden. Der Einsatz wird flexibel gestaltet, da Interessierte, die sich im Familienprogramm befinden, die Arbeitszeit selbst bestimmen können.

Aufgrund ihrer persönlichen Situation hat sie sich für folgende Lösung entschieden: *»Meine Tochter geht vormittags in den Kindergarten, so daß ich in dieser Zeit 15 bis 20 Wochenstunden Vertretungstätigkeiten übernehmen kann. Für eine Nachmittagsarbeit steht mir leider keine Betreuungsmöglichkeit für meine Tochter zur Verfügung.«*

Da sie als Sekretärin arbeitet, ist sie vielseitig einsetzbar und wird für diverse Abteilungen angefragt. Durch die Arbeit an unterschiedlichen Arbeitsplätzen kommt sie mit vielen Leuten zusammen und lernt gleichzeitig noch aus anderen Bereichen viel Neues hinzu.



Die Vertretungstätigkeiten sind für sie eine ausgezeichnete Möglichkeit, Kontakt zum Arbeitsplatz zu halten: *»Für mich ist es sehr wichtig, am Ball zu bleiben. Es hätte mir keinen Spaß gemacht, mich nur um meine Familie zu Hause zu kümmern. Durch die Vertretungstätigkeit in Teilzeit schaffe ich mir ein zweites Standbein. Der Kontakt zum Betrieb erleichtert im übrigen den späteren Wiedereinstieg. Dies ist insbesondere deshalb so wichtig, weil die Computertechnik sich rasant weiterentwickelt.«*

➤ **Aktivitäten der gemeinsamen Weiterbildungs-Stiftung**

Die gemeinsame Weiterbildungs-Stiftung (WBS) des BAVC und der IG BCE hat sich entsprechend der Strategie des Gender-Mainstreamings ebenfalls des Themas »Chancengleichheit« angenommen. Die Aufgaben der WBS werden von der Erkenntnis geprägt, daß Weiterbildung bessere berufliche Perspektiven für die Beschäftigten eröffnet. Den Einstieg in diese Thematik hat die WBS zunächst mit einem Seminar für weibliche Nachwuchsführungskräfte als 2tägiges Pilot-Seminar durchgeführt, das sich insbesondere mit spezifischen Kommunikationsstrukturen von Frauen sowie Karriereplanung, Durchsetzungsvermögen, etc. beschäftigte. Mit diesem Seminar wurde ein Grundstein zur Förderung von Frauen aus dem Nachwuchsführungskräftebereich gelegt.

Ein weiteres Angebot richtete sich an Berufsrückkehrerinnen. Dieses Seminar sollte eine adäquate Vorbereitung für den Wiedereinstieg nach dem Erziehungsurlaub geben, um Berufsrückkehrerinnen zu helfen, konkreter die eigene Zukunft und die eigenen Zielvorstellungen zu planen bzw. zu realisieren.

➤ **Weibliche Führungskräfte**

Frauen in Führungspositionen sind erst seit den 80er Jahren überhaupt ein Thema. Auch wenn in den letzten Jahren die Tendenz zu beobachten ist, daß mehr Frauen auch Führungspositionen innehaben, liegt je nach Erhebung und Zuordnung zu den Kategorien »Führungskraft« und »Führungsposition« der Frauenanteil zwischen 2 und 8 vH. In der chemischen Industrie beträgt der Anteil der Frauen an den leitenden Angestellten 4,1 v H. Aber



es lassen sich für die Frauen neue positive Perspektiven aufzeigen. Die Frauen haben in ihrer Qualifikation zugelegt. Die Dienstleistungsbranchen wachsen. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit kommt Frauen in Führungspositionen sehr entgegen. Durch weltweite Firmenzusammenschlüsse kommen US-Managerinnen in Top-Positionen nach Deutschland, die damit eine Vorbildfunktion für den weiblichen Managementnachwuchs ausüben.

⇒ Beispiel

Die 45jährige Chemikerin Dr. Ulrike P. ist ein Beispiel dafür, daß eine Teilzeittätigkeit nicht ein Karrierehemmnis darstellen muß.

Ihre Berufstätigkeit vor 15 Jahren hat sie in der Anorganischen Forschung angefangen. Nach der Geburt der beiden Kinder hat sie nach einem sechs- bzw. achtmonatigen Erziehungsurlaub auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz in Teilzeit (4 Stunden vormittags), zuletzt als Laborleiterin, weitergearbeitet.



Auf Vorschlag ihres Vorgesetzten hat man ihr in der Produktion die Stelle einer Betriebsleiterin angeboten. Der Wechsel wurde durch ein Konzept sorgfältig vorbereitet: » *Wir haben unter Einbeziehung der Erfahrung des bisherigen Betriebsleiters die anfallenden Aufgaben so umstrukturiert und delegiert, daß man sie auch ohne Probleme in Teilzeit bewältigen kann.*«

Nach einer Einarbeitungsphase hat sie seit einem Jahr die Funktion der Betriebsleiterin übernommen. Ihre Erfahrungen beschreibt sie positiv: » *Nach zwei Monaten habe ich die Arbeitszeit um eine Stunde erhöht. Für unsere asiatischen Kunden war es anfangs gewöhnungsbedürftig, eine*

„Wenn es einer weiblichen Vorgesetzten gelingt, ihre mütterlichen, pfleglichen und fürsorglichen Qualitäten zum Einsatz zu bringen, dann ist sie führungsmäßig ein idealer Chef.“

Frau und noch dazu in Teilzeit als Ansprechpartnerin zu haben. Mittlerweile arbeiten wir aber konstruktiv zusammen.«

Da der Betrieb vollkontinuierlich im 5-Schicht-Betrieb arbeitet, sehen die Schichtmitarbeiter die Betriebsleiterin nur alle 5 Wochen in der Frühschicht. Die Betriebsleiterin sieht in dieser ungewohnten Situation auch neue Chancen: *»Es steht zwar deutlich weniger Zeit für Gespräche zur Verfügung.*

Auf der anderen Seite haben nun die Meister und Schichtmeister mehr Spielräume für Entscheidung und Eigenverantwortung, was zu einer deutlichen Motivationssteigerung geführt hat.«

Das Fazit von Dr. Ulrike P.: *»Da ich überwiegend fortschrittliche Vorgesetzte angetroffen habe, war für mich die Verbindung von Beruf und Familie bzw. der Übergang von Erziehungsurlaub zur Teilzeittätigkeit relativ problemlos. Wenn alle Beteiligten offen dafür sind, ist Teilzeitarbeit auch für Führungskräfte in verantwortlichen Positionen möglich.«*

➤ Ein Beispiel aus einem mittleren Unternehmen

Das folgende Beispiel macht deutlich, daß auch in kleineren und mittleren Unternehmen ohne komplizierte Programme mit Phantasie eine flexible Lösung gefunden werden kann, die den Interessen der betroffenen Beschäftigten und den Unternehmen gerecht wird. Dabei ist darauf zu achten, daß bei solchen Arbeitszeitregelungen, wie Jobsharing, keine Leistungsverdichtung erfolgen darf, die Einhaltung der vereinbarten Freizeitblöcke gewährleistet werden und eine Vertretungspflicht ausgeschlossen bleibt.

In einem mittelständischen Unternehmen wird auf der Grundlage einer Jahresarbeitszeitregelung ein Teilzeitmodell für zwei Mitarbeiterinnen praktiziert. In der Zentrale (Telefondienst, Schreibarbeiten, Postverteilung) sind zwei weib-

liche Teilzeitkräfte beschäftigt, die jeweils eine Woche von mittwochs bis mittwochs der Folgewoche arbeiten. Am Mittwoch arbeiten beide Mitarbeiterinnen. Beide arbeiten jeweils eine Woche in Vollzeit und haben anschließend eine Woche frei. Die Vorteile für die Beschäftigten liegen in der Halbierung der Fahrtkosten, der Möglichkeit des Tausches der Wochenschichten nach Bedarf (nur interne Absprache erforderlich) und in festen Freizeitbereichen. Auch für das Unternehmen bestehen mehrere Vorteile: Urlaubs- und Krankheitsvertretungen können durch Absprache gewährleistet werden (keine Einarbeitung von fremdem Personal erforderlich). Es erfolgt kein täglicher Wechsel der Beschäftigten. Erforderlich ist nur eine Übergabe am Mittwoch jeder Woche. Durch den Wochenzeitraum können die anfallenden Arbeiten besser und effizienter erledigt werden.

Beide Frauen sagen übereinstimmend: *»Die Absprache zwischen uns beiden klappt hervorragend. Die eine springt nach Möglichkeit für die andere ein. Die Vorgesetzten wissen, daß wir zusammen immer eine Lösung finden.«*

V. Ausblick in die Zukunft

1. Chancengleichheit als Gewinn für die Unternehmen

Bei Abschluß der Sozialpartner-Vereinbarung waren sich die Beteiligten bewußt, daß die Umsetzung der Chancengleichheit ein langwieriger Prozeß sein wird.

Schon 1989 waren die Sozialpartner gemeinsam der Auffassung, daß die Gleichbehandlung von Männern und Frauen in den Betrieben zu sichern ist, daß die Berufstätigkeit von Frauen in der chemischen Industrie gefördert und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Frauen in den Unternehmen verbessert werden sollten.

Aufgrund der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen ist eine fortgesetzte Diskussion aller Verantwortlichen erforderlich. Auch die Positionen der Sozialpartner-Vereinbarung bedürfen regelmäßig einer Überprüfung.

In den neunziger Jahren legten die Unternehmen ihre Schwerpunkte bei der Erreichung von Chancengleichheit vorrangig auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Heute liegen die Prioritäten der Chancengleichheitspolitik mehr auf Maßnahmen der Qualifizierung, Personal- und Karriereentwicklung.

Da die Unternehmen aufgrund des strukturellen Wandels unter starkem ökonomischen Druck stehen, sollten sie sich bewußt werden, daß eine familien- und frauenfreundliche Personalpolitik einen effektiven Nutzen für die Unternehmen mit sich bringt.

Zum Erreichen der strategischen Unternehmensziele kann weder auf qualifizierte und motivierte weibliche Arbeitnehmer verzichtet werden noch kann unberücksichtigt bleiben, daß Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in den persönlichen Lebensentwürfen der männlichen Arbeitnehmer wachsende Bedeutung erlangt.

Mittelfristig werden aufgrund der demographischen Entwicklung weniger Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen. Die Unternehmen müssen zur Erhaltung ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit daher auf die Potentiale aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zurückgreifen. Für den notwendigen Veränderungsprozeß in den Unternehmen werden neue Arbeitsorganisationen (flachere Hierarchien, Team- und Gruppenarbeit) einen neuen Stellenwert bekommen. Das bedeutet auch eine Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte, die künftig mit neuen Führungsqualitäten Mitarbeiter motivieren und ihre Kreativität anregen sollen. Verlangt werden dabei soziale Kompetenzen, Kooperations-, Integrations- und Teamfähigkeit.

Unternehmen sind zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung der Produktivität gezwungen, Arbeitszeiten und -formen flexibler zu gestalten. Diese Flexibilität kommt Frauen und Männern aufgrund sich ändernder Lebensentwürfe entgegen.

Eine an Chancengleichheit orientierte Personalpolitik hat in allen Bereichen des Personalmanagements anzusetzen. Dabei tragen nicht unbedingt die hohen Investitionen in Infrastruktur und Sozialbudget entscheidend zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei. Eine möglichst flexible Gestaltung der Arbeitsorganisation bringt entscheidende Vorteile für das Unternehmen

und die Beschäftigten. Gut ausgebildete, leistungsstarke und kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiges Potential unternehmerischen Erfolgs.

Bezieht die Unternehmenspolitik die Belange der Frauen und Familien in das wirtschaftliche Kalkül ein, werden die Leistungsmotivation der Mitarbeiter gestärkt, ihre Identifikation mit dem Unternehmen erhöht und die betriebliche Produktivität verbessert. Zuletzt beweist die Beschäftigung von Frauen eine innovative Unternehmensstruktur und hebt damit das Firmenimage für potentielle Kunden und Kundinnen.*

2. Mentoring: Konzept zur Förderung weiblicher Führungskräfte

Auch wenn die Frauen sich auf dem Weg zur Führungsposition auf dem Vormarsch befinden, hindern nach wie vor Barrieren den Aufstieg in die Chefetage. Abgesehen von der gelegentlich beschriebenen Angst der Frauen vor der Macht sind noch einige andere Faktoren vorhanden, die den Karriereweg erheblich erschweren. Das Erklimmen einer Führungsposition erfordert neben Kompetenz eine kontinuierliche und hohe berufliche wie persönliche Einsatzbereitschaft. Weibliche Erwerbsbiographien sind aber auch heute nicht mit der männlichen »Normalbiographie« vergleichbar. Neben den beruflichen Anforderungen stehen für Frauen auch die familiären Verpflichtungen im Vordergrund, die sich durch Familienpausen, Teilzeit oder flexible Arbeitszeitgestaltung manifestieren. Daneben bestehen unsichtbare Hürden, die auch als »gläserne Decke« bezeichnet werden. Damit sollen die subtilen Rollen-

Managementwissen – 1970

„Das einfachste und wohl auch einzige Mittel, um die Vorgesetzteneignung einer Frau zu erproben, sind systematisch durchgeführte Urlaubsvertretungen. D.h. an Stelle der bisher geübten Praxis, wobei die urlaubsverwaiste Abteilung zusätzlich einem männlichen Kollegen zugemutet wird, setze man Frauen als stellvertretende Vorgesetzte ein. Das Risiko ist für beide Teile, den Betrieb und die Frau, nicht groß.“

* Quelle: Annelore Chaberny, Warum sich für Betriebe die Beschäftigung von Frauen lohnt, in: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, 4/97

zuschreibungen und Diskriminierungsmechanismen umschrieben werden, die dazu führen, daß bei der nächsten Beförderungsrunde Männer vorgezogen werden. Gründe dafür sind weder die formalen Qualifikationen noch mangelndes Engagement, sondern fehlende Kontakte und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, die es der Frau ermöglichen würden, die gläserne Decke durchzustoßen. Männer können hier auf die traditionellen Old-Boys-Networks zurückgreifen, die ihnen den Weg nach oben öffnen.

Das Konzept des Mentoring soll einige dieser Hemmnisse ausgleichen. Beim Mentoring wird außerhalb der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung durch den Mentor die Entwicklung einer Person, der Mentee, unterstützt. Wenn ein Mentoring-Programm als Zielgruppe sich sowohl an Frauen wie an Männer wendet, sollte darauf geachtet werden, welche gemeinsamen Erwartungen und Ziele an diese Verbindung geknüpft werden.

Die Mentoren sollten in jedem Falle Führungskräfte der oberen Hierarchien sein oder zumindest ein gewisses Maß an Einfluß und Akzeptanz besitzen. Bei internen Unternehmensprogrammen, d. h. Mentee und Mentor stammen aus demselben Unternehmen, sollten insbesondere der Betriebsrat, aber auch die Belegschaft und die Führungskräfte in die Konzeption miteinbezogen werden. Mentoring als ein Instrument der Organisations- und Personalentwicklung kann so zukunftsorientiert eine stärkere Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen ermöglichen.

3. Was können Frauen tun?

➤ Weg vom typischen Berufswahlverhalten

Von großer Bedeutung ist zunächst das Berufswahlverhalten. Nach wie vor konzentrieren sich junge Frauen – beeinflusst von Elternhaus, Schule, Berufsberatung bei den Arbeitsämtern und sozialem Umfeld – bei ihrer Entscheidung für einen Ausbildungsplatz auf einen geschlechtsspezifischen Beruf, wie beispielsweise Arzhelferin, Einzelhandelskauffrau oder Friseurin. Diese für Frauen typischen Wahlberufe sind jedoch nach wie vor gekennzeichnet von größeren Übernahmeproblemen nach der Ausbildung, höherer Arbeitslosigkeit, geringeren Durchschnittsverdiensten

und schlechteren Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Eine nachhaltige Veränderung des Berufswahlverhaltens der jungen Frauen zugunsten von zukunftssträchtigeren naturwissenschaftlichen und technischen Berufen setzt neben der bereits seit längerem erfolgten Öffnung der Ausbildungsberufe und mehr Ausbildungsangeboten in den Betrieben eine adäquate Beschäftigung nach der Ausbildung in den einkommens- und arbeitszeitattraktiveren Berufen voraus. Neben dem Elternhaus und der

Praxis – 1999

Chancengleichheit als Ziel kann nicht allein durch Aktivitäten der Unternehmen und Betriebe erreicht werden. Frauen haben ebenfalls entscheidenden Einfluß auf ihre berufliche Entwicklung.



Berufsberatung in den Arbeitsämtern hat die Schule bei der Berufsfindung den entscheidenden Beitrag zu leisten, jungen Frauen gerade diese Berufe nahe zu bringen, die zunächst wegen ihrer möglicherweise schwierigen Realisierbarkeit nicht mit in die Entscheidung einbezogen werden. Sie glauben oftmals, der Einstieg nach der Beendigung der Ausbildung sei für sie schwieriger. Erforderlich sind deshalb Rahmenbedingungen, die die Beschäftigungschancen für Frauen erhöhen.

➤ Orientierung auf dem veränderten Arbeitsmarkt der chemischen Industrie

Vor dem Hintergrund der Umstrukturierung des Arbeitsmarktes und des zunehmenden Bedarfs an hochqualifizierten Beschäftigten wird auch für Frauen die Bedeutung einer qualifizierten Ausbildung zunehmen. Die Tendenz für die Zukunft geht in eine stärkere Ausrichtung der Waren- und Dienstleistungsangebote nach den Bedürfnissen des einzelnen. Das bedeutet mehr Dienstleistungstätigkeiten und mehr Dienstleistungsberufe. Bereits jetzt

sind vier von fünf Frauen in Dienstleistungsberufen beschäftigt. Schon heute klagen etliche Branchen und Unternehmen über Mangel an qualifizierten Fachkräften.

Gute Beschäftigungschancen der Frauen werden insbesondere für die sekundären Dienstleistungen erwartet (Organisation, Planung, Beratung, Management, Forschung, Betreuung/Pflege, Heilbehandlung, Lehre/Erziehung).

Im Produktionsbereich bestehen nur dann Zukunftsperspektiven, wenn eine qualifizierte gewerbliche bzw. technische oder naturwissenschaftliche Ausbildung absolviert wird und die Frauen darüber hinaus ihre spezifischen Interessen und Fähigkeiten (Sozialkompetenz, Sprachbegabung, Kommunikations- und Teamfähigkeit, etc.) einbringen.

Gerade für Frauen spielt bei der Berufswahl und Neuorientierung die Berücksichtigung dieser veränderten Beschäftigungsstrukturen eine große Rolle. Die Berufsfindung der jungen Frauen sollte sich viel stärker als bisher an diesen Notwendigkeiten orientieren, um die sich für Frauen durch den Strukturwandel ergebenden Chancen optimal zu nutzen. Der schnelle technische Wandel und die veränderten Anforderungen der Arbeitsplätze setzen ein lebenslanges Lernen voraus.

➤ **Mehr »Frauenpower«**

Frauen können selbst einiges tun, um ihre individuellen Beschäftigungschancen zu verbessern. Neben der geschlechtsspezifischen Berufswahl, die häufig in einer Sackgasse endet, müssen weibliche Arbeitnehmer ihre Fähigkeiten und Stärken gegenüber den Vorgesetzten besser artikulieren. Aufstiegsorientierte Frauen sollten sich daher bei anstehenden Personalentscheidungen selbstbewußter im richtigen Moment bei den Vorgesetzten in Erinnerung bringen. Gerade für Frauen ist es besonders wichtig, sich rechtzeitig über die beruflichen und privaten Ziele klar zu werden und langfristig zusammen mit ihrem Partner Beruf und Karriere zu planen. Hierzu gehört insbesondere die Vorbereitung und Organisation familienbedingter Unterbrechungszeiten einschließlich einer frühzeitigen individuellen Rückkehrplanung zum Wiedereinstieg in das Arbeitsleben. Darüber hinaus können die Unterneh-

men entsprechende Rahmenbedingungen gestalten, die den Frauen eine Planung ermöglichen. »Frauenpower« heißt aber auch, daß Frauen ihre eigenen Netzwerke schaffen, in denen sie sich durch Austausch und gezieltes Training untereinander stärken und gegenseitig fördern.

4. Was können Unternehmen tun?

Um die beruflichen Chancen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechend ihrer fachlichen Qualifikation, sozialen Kompetenz und ihren persönlichen Fähigkeiten zu nutzen und zu fördern, steht den Betriebsparteien in den Unternehmen ein breit gefächertes Spektrum an Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Die Aktivitäten der Unternehmen können zwei Zielrichtungen verfolgen. Mit geeigneten Instrumenten, Maßnahmen und Programmen kann den Familien Hilfestellung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegeben werden. Die andere Zielrichtung beabsichtigt die Sicherstellung der Chancengleichheit bei allen personalpolitischen Maßnahmen.

Handlungsfelder

○ Arbeitszeit

Maßnahmen und Nutzen

flexible Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich Umfang, Zeitraum und Abrechnung

Freistellungsregelungen zur Betreuung von Kindern oder Pflege von Angehörigen

↔ **flexibler Personaleinsatz**

○ Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte

Instrumente der flexiblen Gestaltung und Verteilung der Arbeit

↔ **multifunktionaler Personaleinsatz**

○ Arbeitsort

Regelungen eines flexiblen Arbeitsortes (Wohnung, Büro, etc.)

↔ **Zeit- und Kosteneinsparungen**

- Personal-entwicklung
 - Fort-und Weiterbildungsmöglichkeiten als Anpassungs- oder Aufstiegsqualifizierung für alle Beschäftigten und Berufsrückkehrerinnen in und nach dem Erziehungsurlaub, positive Beurteilung von Lebensläufen und Laufbahnen, die »aus dem Rahmen« fallen
 - ⇒ **Qualifikationserhalt und -erweiterung**

- Flankierende Maßnahmen für Kinderbetreuung
 - Finanzielle und personelle Unterstützung von Kinderbetreuungseinrichtungen, wie kommunale Kindergärten, Tagesmutter-Service, Notmutterdienst oder Betriebskindergärten
 - ⇒ **Reduzierung der Fehlzeiten und Wiedereinarbeitungskosten, Amortisation der Aus-, Fort- und Weiterbildungskosten**

- Führungsverhalten
 - Sensibilisierung der Führungskräfte für ein frauen- und familienorientiertes Verhalten, z. B. durch Seminare, aktive Unterstützung individueller familienorientierter Vereinbarungen, Förderung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
 - ⇒ **Kompetenzentwicklung und -erweiterung der Führungskräfte**

- Informations- und Kommunikationspolitik
 - Unternehmensinterne Informations- und Öffentlichkeitsarbeit über frauen- und familienorientierte Personalpolitik
 - ⇒ **Unterstützung der Effizienz von personalpolitischen Maßnahmen**

5. Chancengleichheit – zukunftsorientierte Personalpolitik

Im Rahmen einer modernen und zukunftsorientierten Personalpolitik werden künftig Personalentwicklungsmaßnahmen im Vordergrund stehen, die sowohl für männliche wie auch weibliche Mitarbeiter geeignet sind, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die zugleich bessere Chancen für eine berufliche Weiterentwicklung ermöglichen. Exemplarisch sind die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung, Jobrotation, Auslandseinsatz oder Projektarbeit aufzuzählen.

Die Bedürfnisse eines voranschreitenden globalen Marktes erfordern eine Veränderung der Unternehmensphilosophie, um die vielfältigen Kulturen der Kunden und Geschäftspartner besser zu verstehen. »Diversity« als neue Unternehmensphilosophie bedeutet dabei, daß die Vielfältigkeit der Mitarbeiter durch verschiedene Geschlechter und Herkunft und die damit verbundenen unterschiedlichen Kulturen, Lebens- und Denkweisen als Gewinn für die Unternehmen gewertet werden. Dadurch kann sich das Unternehmen auf die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden unterschiedlicher kultureller Zugehörigkeit besser einstellen und durch eine stärkere Kundenorientierung seine Marktchancen erhöhen. Der Ansatz liegt nicht darin, sich um das Individuum als Minderheit zu kümmern. Entscheidend ist die Vielfalt in der Gruppe, wobei Kompetenz und Engagement an erster Stelle stehen.

Diversity als Unternehmensstrategie öffnet damit gerade den Mitarbeiterinnen eine weitere Tür im Unternehmen. Ihre spezielle Erfahrungswelt und ihr oftmals anderer Blickwinkel gelten dabei nicht als »Anderssein«, sondern sind als Erfolgsfaktoren von Bedeutung und werden im Arbeitsprozeß integriert.

6. Gemeinsame Zielrichtung der Sozialpartner BAVC und IG BCE zur Chancengleichheit

Entsprechend den Grundsatzpositionen zur Frauenförderung, in regelmäßigen Zeitabständen die Umsetzung zu überprüfen, fand am 14./15. Oktober 1999 in Durbach eine Arbeitstagung der Sozialpartner mit Betriebsrätinnen, Personalverantwortlichen und Vertreterinnen aus dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der EU-Kommission statt.

Zehn Jahre der Sozialpartner-Vereinbarung waren Anlaß, praktische Ergebnisse zur Chancengleichheit aus den Betrieben zu bilanzieren und weiteren Handlungsbedarf, der sich u. a. aus nationalem und EU-Recht ergibt, für die Sozialpartner festzulegen.

Als Ergebnis der Diskussionen haben sich die Sozialpartner auf folgende Punkte verständigt:

- Zwischen BAVC und IG BCE wird auf Bundesebene ein paritätischer Arbeitskreis »Chancengleichheit« eingerichtet.
- Aufgabe dieses Arbeitskreises ist es, insbesondere für die klein- und mittelständischen Unternehmen positive Beispiele und praktikable Lösungen zur Umsetzung der Chancengleichheit darzustellen. Dazu gehören die Organisation von Jobbörsen und regionalen Gesprächskreisen und/oder das Beteiligen an regionalen Kindergärten.
- Auf regionaler Ebene sollen die Sozialpartner ebenfalls im Rahmen gemeinsamer Arbeit als Multiplikatoren tätig werden, indem sie Anregungen zur Umsetzung der Chancengleichheit weitergeben, den Unternehmen beratend zur Seite stehen und den Erfahrungsaustausch zwischen den Firmen organisieren.
- Die Sozialpartner wollen ihre Aktivitäten verstärken, mehr junge Frauen für den gewerblich-technischen Bereich, wie z. B. für den Beruf des Chemikanten, zu gewinnen. Darüber hinaus geht es darum, Frauen den Zugang zu solchen Berufsfeldern zu erschließen, die gute Entwicklungsmöglichkeiten bieten, wie z. B. die Berufe der Informations- und Kommunikationstechnologie.
- Zu den wichtigsten Leitorientierungen zukünftiger Chancengleichheitspolitik gehört der europäische Gedanke des »Gender-Mainstreamings«. Die Sozialpartner wollen unter Berücksichtigung dieses Gedankens die Auswirkungen ihres Handelns für Frauen überprüfen und gemeinsame Kriterien für die Umsetzung entwickeln.
- Über bestehende Anreizsysteme des Bundes und der Länder zur Umsetzung von Chancengleichheit in den Unternehmen, wie z. B. Zertifizierung, Auszeichnung »Frauenfreundlicher

Betrieb«, Total E-Quality, soll eine Informationskampagne gestartet werden. Ziel ist es, vorhandene Potentiale besser zu nutzen, den Personaleinsatz effizienter zu gestalten und damit zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Berufsleben beizutragen und das Image der Unternehmen zu erhöhen. Die Sozialpartner sind sich einig, daß die Nutzung sozialer Kompetenzen der Beschäftigten zur Wertschöpfung der Betriebe beiträgt.

- Bei dem mehr gesellschafts- als sozialpolitischen Thema der Chancengleichheit setzen die Sozialpartner mit ihrem freiwilligen Ansatz positive Zeichen für zukünftige gesetzgeberische Initiativen.

In ihrem Spitzengespräch am 22. Oktober 1999 in Hannover haben der geschäftsführende Hauptvorstand der IG BCE und die Geschäftsführung des BAVC Vereinbarungen zu den Themen Ausbildung, Altersteilzeit, tarifpolitische Zusatzrente und **Chancengleichheit** getroffen.

Sie unterstützen damit den vorgeschlagenen Weg aus der o. g. Arbeitstagung, auf Bundesebene einen paritätisch besetzten Arbeitskreis »Chancengleichheit« einzurichten.

Dieser Arbeitskreis soll insbesondere für zwei Drittel der Unternehmen im Bereich der chemischen Industrie mit bis zu 500 Beschäftigten praktikable Lösungen und positive Beispiele zur Chancengleichheit darstellen sowie Anregungen geben, sich verstärkt auf dem Gebiet der Chancengleichheit zu engagieren.

Frauenförderung in der chemischen Industrie

Gemeinsame Grundsatzpositionen des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie und der IG Chemie-Papier-Keramik

Die am 24. Februar 1989 in Wiesbaden von den Tarifpartnern für die chemische Industrie – Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik und Bundesarbeitgeberverband Chemie – gemeinsam verabschiedeten Grundsatzpositionen zur Frauenförderung in der chemischen Industrie haben folgenden Wortlaut:

»Der Bundesarbeitgeberverband Chemie und die IG Chemie-Papier-Keramik haben in einer Reihe von Gesprächen Fragen der Frauenbeschäftigung in der chemischen Industrie erörtert. Sie sind gemeinsam der Auffassung, daß die Gleichbehandlung von Männern und Frauen in den Betrieben zu sichern ist, daß die Berufstätigkeit von Frauen in der chemischen Industrie gefördert und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Frauen in den Unternehmen verbessert werden sollten.

In dem Bemühen, den Frauen durch geeignete Arbeitsbedingungen eine ihren Fähigkeiten entsprechende berufliche Tätigkeit zu ermöglichen,

in der Erwartung eines aufgrund der demographischen Entwicklung steigenden Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften in den Unternehmen,

aus der Erfahrung, daß die Verbindung von beruflicher Tätigkeit und Familienbetreuung insbesondere für Frauen zusätzliche Belastungen mit sich bringen kann,

in dem Bewußtsein, daß Frauen in besonderer Weise integrierende soziale Kompetenzen in die Betriebe einbringen können sowie in der Erkenntnis, daß die Ausgangssituation der Unternehmen hinsichtlich der bereits wirksamen Maßnahmen unterschiedlich ist und in manchen Unternehmen bereits weitgehende und befriedi-

gende Maßnahmen in die betriebliche Praxis umgesetzt worden sind, haben die Sozialpartner über folgende Grundsatzthesen Übereinstimmung erzielt:

1. Chancengleichheit statt Quoten

Entscheidendes Ziel der Frauenförderung muß es sein, daß die Frauen in der Lage sind, ihre Berufschancen in gleicher Weise wie die Männer zu realisieren. Dies kann nicht durch bloße formale Regelungen erreicht werden, die auf die Herstellung bestimmter zahlenmäßiger Verhältnisse zielen. In anderen Bereichen diskutierte Vorschläge zur Festlegung von Frauenquoten werden nicht als zweckmäßig angesehen. Solche Quoten würden für Frauen auch Nachteile mit sich bringen, weil der Verdacht naheliegen könnte, daß ihre Entwicklung mehr auf die »Quote« als auf die eigene Leistung zurückzuführen ist. Zudem könnten solche Quoten zu Ungleichbehandlungen und damit zu Benachteiligungen von Männern führen.

Bei Einstellungen ist allerdings ebenso wie in der Personalentwicklung darauf zu achten, daß Frauen die gleichen Chancen erhalten wie Männer.

2. Überkommenes Rollenverständnis als Hindernis

Eine dauerhaft wirkungsvolle Frauenförderung muß auf die Ursachen einwirken, die zu den typischen geschlechtsspezifischen Karriereverläufen und den damit verbundenen Benachteiligungen der Frauen führen. Diese liegen vorrangig im Rollenverständnis von Männern und Frauen, in der immer noch weitgehend geschlechtsbezogenen Berufsorientierung und der mangelnden Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienbetreuung.

3. Berufsausbildung

Die Berufswahl ist eine entscheidende Weichenstellung für die spätere berufliche Entwicklung. Traditionelle Frauenberufe sind unter diesem Aspekt insgesamt weniger chancenreich als etwa naturwissenschaftliche und technische Berufe. Informationsinitiativen können Frauen diese Berufe nahebringen und ihr Interesse dafür wecken.

Aber nicht nur nach außen, auch nach innen ist Informations- und Überzeugungsarbeit angebracht. Die Betriebe und insbesondere die Ausbildungsstellen müssen auf den Einsatz von Frauen vorbereitet sein. Etwaige Vorbehalte in den Betrieben müssen ausgeräumt werden.

4. Personalentwicklung

Zur Chancengleichheit gehört, daß in den Betrieben Arbeitsbedingungen bestehen, unter denen alle Mitarbeiter, Männer wie Frauen, ihre Leistungen voll entfalten können. Verbesserungen von Arbeitsplatzbedingungen sollen den Frauen ebenso zugute kommen wie den Männern.

Nach der Berufsausbildung sind den Frauen bei der Zurverfügungstellung von ausbildungsadäquaten Arbeitsplätzen die gleichen Chancen wie Männern einzuräumen. Ebenso sind Frauen wie Männer bei Maßnahmen der Personalentwicklung auf den unterschiedlichen betrieblichen Ebenen zu berücksichtigen.

Besonders wichtig ist zur Verbesserung der Aufstiegschancen der Frauen ihre gleichberechtigte Einbeziehung in Fortbildungsmaßnahmen, sowohl zu einzelnen spezifischen Fach- und Führungsthemen als auch im Rahmen breiterer Fortbildung mit anerkannten Berufsabschlüssen, z.B. Meistern, Fachwirten, Technikern.

5. Maßnahmen der Personalverwaltung

Bei allen Maßnahmen der Personalverwaltung ist auf die Gleichberechtigung von Männern und Frauen besonders zu achten. So ist z.B. die geschlechtsneutrale Formulierung von Personalanzeigen und internen Stellenausschreibungen ebenso angebracht, wie die Einbeziehung weiblicher Fach- und Führungskräfte in die Personalauswahl und in die Personalförderung.

6. Mitwirkung der Führungskräfte und Betriebsräte

Die Mitwirkung der betrieblichen Führungskräfte, aber auch der Betriebsräte bei der Frauenförderung erscheint besonders wichtig. Sie müssen – soweit noch erforderlich – von der Notwendigkeit und dem Nutzen gleichberechtigter Personalentwicklung überzeugt werden. Das kann beispielsweise geschehen durch gezielte Informationen über die gestiegenen Qualifikationen von Frauen, den Wandel ihrer Einstellungen zur Arbeit und die demographi-

sche Entwicklung sowie durch das Aufzeigen von Beispielen eines erfolgreichen Einsatzes von Frauen im Unternehmen.

7. Flexible Gestaltung der Arbeitszeiten

Eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit kann sowohl den Belangen der Mitarbeiterinnen, aber auch der Mitarbeiter als auch den betrieblichen Interessen entgegenkommen. In Betracht zu ziehen sind alle in jüngerer Zeit auch aus anderen Gründen entwickelten Flexibilisierungsmaßnahmen, wie insbesondere Teilzeitarbeit, gleitende Arbeitszeit und die Entkoppelung von persönlicher Arbeitszeit von den Betriebsnutzungszeiten.

8. Rückkehr ins Berufsleben

Die Möglichkeiten, Frauen die Rückkehr ins Berufsleben zu erleichtern, sind ein wesentlicher Beitrag, die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familienbetreuung zu realisieren. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine Aufrechterhaltung des Kontaktes mit dem Unternehmen, wobei die Erhaltung der beruflichen Qualifikation während der Erziehungsjahre eine wichtige Rolle spielen kann; sie erleichtert den späteren Wiedereinstieg. Auch vorübergehende Aushilfs- und Vertretungstätigkeiten können für die spätere Rückkehr besonders nützlich sein.

9. Arbeitskreis »Frauenförderung«

Als besondere Einrichtung kann die Bildung von Arbeitskreisen »Frauenförderung« mindestens für eine Übergangszeit sinnvoll sein. Solche Arbeitskreise sind der Bestellung von sogenannten Frauenbeauftragten eindeutig vorzuziehen, für die keine Notwendigkeit gesehen wird.

Je nach den betrieblichen Gegebenheiten könnte es Aufgabe solcher Arbeitskreise sein, Analysen zu erstellen, Vorschläge zu entwickeln und bei der Umsetzung dieser Vorschläge behilflich zu sein.

In einem solchen Arbeitskreis »Frauenförderung« sollten Vertreter des Betriebsrats beteiligt werden und möglichst auch hochrangige Fach- und Linienvorgesetzte – Frauen und Männer – aus unter-

schiedlichen Bereichen mitwirken, damit die Vorschläge und Anregungen des Arbeitskreises zur Sicherstellung der Gleichbehandlung und zur Förderung von Frauen im Zusammenwirken mit den Personalleitungen in der betrieblichen Praxis leichter umgesetzt werden.

10. Fortgang der Diskussion

Die Diskussion über die Förderung der Frauen wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Neue Erkenntnisse sind zu beachten und zu berücksichtigen. Eine Überprüfung dieser Thesen und ihrer Auswirkungen in der chemischen Industrie erscheint deshalb nach einer angemessenen Frist angebracht«

Zehn Jahre Sozialpartner-Vereinbarung zur Frauenförderung

Chancengleichheit in der chemischen Industrie

Als erste Sozialpartner haben die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) vor zehn Jahren eine freiwillige Vereinbarung zur Frauenförderung abgeschlossen und damit vieles in den Betrieben bewegt. Auf einer gemeinsamen Tagung »Chancengleichheit in der chemischen Industrie« haben sie jetzt Bilanz gezogen.

Konkrete Regelungen seit 1989

Für etwa die Hälfte aller rund 600.000 Beschäftigten im Organisationsbereich der Chemie-Sozialpartner gelten auf der Grundlage der 1989 getroffenen Grundsatzpositionen Betriebsvereinbarungen mit frauenfreundlichen Regelungen. Schwerpunkte sind dabei

- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Angebote zur Teilzeit,
- Qualifizierungsmaßnahmen während und nach dem Erziehungsurlaub,
- Kontakthaltemöglichkeiten zum Betrieb,
- eine Vielzahl von Vereinbarungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit und Engagement im Bereich der Kinderbetreuung.

Dennoch führen diese Maßnahmen nicht automatisch zu mehr Chancengleichheit.

»Frauen sind am Arbeitsmarkt überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen, haben Nachteile beim Berufseintritt und beim beruflichen Aufstieg. Frauen verdienen durchschnittlich rund ein Drittel weniger als Männer und sind in Führungspositionen seltener zu finden,« stellte Veronika Keller-Lauscher, Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der IG BCE, fest.

Qualifizierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Frauen

Handlungsbedarf zur Verbesserung dieser Situation sieht sie vor allem darin, die Beschäftigungsfähigkeit von Frauen zu fördern. Frauen brauchen besseren Zugang zu solchen Berufsfeldern, die gute Entwicklungsperspektiven ermöglichen. Fort- und Weiterbildung ist eine der wichtigsten personalpolitischen Strategien für betriebliche Innovation und der Kernpunkt für die Verbesserung der Chancen von Frauen im Berufsleben. Dabei geht es einmal um Qualifizierung für Angelernte und deren Beschäftigungssicherung, zum anderen um Karriereförderung.

Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen

Wolfgang Goos, Geschäftsführer des BAVC, sieht im überkommenen Rollenverständnis von Männern und Frauen das Haupthindernis zur Herstellung von Chancengleichheit. Rollenverständnisse sind in erster Linie durch Bewußtseinsänderungen und weniger durch gesetzliche Maßnahmen wirksam zu beeinflussen. Goos regte darüber hinaus an, den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Frauenförderung stärker zu erforschen. »Wir müssen neugierig machen auf das Thema Chancengleichheit und auch die Unternehmen motivieren, sich dort zu engagieren.«

Dr. Edith Niehuis, Staatssekretärin im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, kündigte im Zusammenhang des Aktionsprogramms »Frau und Beruf« ein Rahmengesetz für die Umsetzung frauenspezifischer Ziele in der Privatwirtschaft an. Dies sei vor allem für die Betriebe erforderlich, die bisher wenig oder keine Maßnahmen zur Chancengleichheit durchgesetzt haben.

Eine »gute Papierlage« von Gesetzesnormen zur Chancengleichheit registrierte Gisela Lange, Vertreterin der EU-Kommission. Die Umsetzung dieser Vorschriften lasse aber zu wünschen übrig. Frauenförderung sei durchaus vereinbar mit dem Gewinnstreben der Unternehmen. »Wer Frauen im Erziehungsurlaub in Teilzeit arbeiten läßt, spart eine Menge Einarbeitungskosten.«

Chancengleichheit bleibt ständige Motivationsaufgabe

Einig waren sich die Chemie-Sozialpartner, daß die Umsetzung von Chancengleichheit mit mehr Verbindlichkeit realisiert wird. Die Regelungen der branchenspezifischen Grundsatzvereinbarung sind der richtige Weg, den Unternehmen genügend Flexibilität für maßgeschneiderte Lösungen zu lassen.

Nur dann, wenn sich alle – Gewerkschaft, Arbeitgeberverband, Unternehmen – in ihren jeweiligen Bereichen verantwortlich für die Umsetzung von Chancengleichheit fühlen, werden nachhaltige Veränderungen zu erzielen sein.

