

3. Gleichstellungsmaßnahmen erfolgreich planen und umsetzen



Wie sieht E-Quality-Management in der Praxis aus? Der Leitfaden gibt Anregungen und Hilfestellung, wie Sie in Ihrem Unternehmen erfolgreich Gleichstellungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen können.

Aufbau und Handhabung des Leitfadens

Der Leitfaden gibt zunächst einleitende Hinweise, was Sie bei der Einführung von Maßnahmen beachten sollten und wie Sie eine professionelle Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von Maßnahmen gewährleisten können. Daran anschließend zeigen wir anhand der verschiedenen Handlungsfelder betrieblicher Gleichstellungspolitik auf, welche Maßnahmen sich in der Praxis bewährt haben, um

- die Potenziale von Frauen zu erschließen
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu verbessern
- eine frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen.

Schritt für Schritt wird zunächst auf bestehende berufliche Benachteiligungen von Frauen hingewiesen und beschrieben, wie Sie in ihrem Unternehmen die Personalpolitik, die Arbeitsorganisation, die Kommunikationspolitik und die Unternehmenskultur insgesamt auf diskriminierende Prinzipien überprüfen können.

Wie Sie dazu beitragen können, eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Beurteilung von Frauen zu erreichen, die Motivation, das Engagement, die Qualifizierung von Frauen gezielt zu fördern, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Frauen und Männer zu verbessern und eine frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen, wird praxisnah aufgezeigt. Welche Gleichstellungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen sinnvoll sind, lässt sich nur in Abhängigkeit von den konkreten betrieblichen Gegebenheiten und den Interessen der Beschäftigten klären.

☑ Checklisten

Um Ihnen die Bewertung der Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen und die Planung von Gleichstellungsmaßnahmen zu erleichtern, stellen wir Ihnen eine Reihe von Checklisten zur Verfügung. Sie finden die entsprechenden Checklisten immer im Anschluss an die jeweiligen Kapitel.

§ Rechtsgrundlagen

Wir geben Ihnen auch Hinweise auf Rechtsgrundlagen, die bei der Einführung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen zu beachten sind. Über Gleichstellungsgebote und Diskriminierungsverbote hinaus sind arbeits- und sozialrechtliche Gesetzesgrundlagen und betriebliche Mitbestimmungsrechte zu berücksichtigen. Sie finden die relevanten Rechtsgrundlagen immer im Anschluss an die jeweiligen Kapitel.

📌 Tipps

Tipps zu weiterführender Literatur, zu Online-Informationsdiensten und Hinweise auf Institutionen und Organisationen, die Sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen unterstützen können, ergänzen das Angebot. Suchen Sie nach Förderprogrammen, Beratungseinrichtungen und Literatur in unserem Internetangebot www.e-quality-management.de.

✳ Aus der Praxis!

Beispiele zu vorbildlichen Anwendungspraktiken in Unternehmen runden die Darstellung ab. Die Firmenportraits finden Sie unter der Rubrik „Aus der Praxis“ in unserem Internetangebot www.e-quality-management.de.

Die Entwicklung dieses Leitfadens wurde durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert. Der Leitfaden wurde von Marion Esch unter Mitarbeit von Dorothea Jansen erstellt. Das Copyright und die inhaltliche Verantwortung liegen bei der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V.

3.1. Gleichstellung managen

Für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung gleichstellungspolitischer Maßnahmen ist eine sorgfältige Planung und ein professionelles Projektmanagement unabdingbar. Viele Projekte scheitern, weil die organisatorische Methodik oder die psychologische Prozessgestaltung, also die emotionale Seite, nicht ausreichend berücksichtigt werden. Innerbetriebliche Widerstände werden oft nicht rechtzeitig erkannt und ernst genommen.

Zwar sind in Klein- und Mittelbetrieben weniger Widerstände gegen betriebliche Innovationen zu erwarten als in Großbetrieben. Aufgrund der geringeren Betriebsgröße sind die Kommunikationswege kürzer und es können sehr viel unbürokratischere Wege beschritten werden, um auf die Belange der Beschäftigten einzugehen. Wegen der dünneren Personaldecke laufen insbesondere mittel- bis langfristig ausgerichtete Maßnahmen, etwa zur Arbeitszeitflexibilisierung aber auch eher Gefahr, durch die Hektik des operativen Tagesgeschäfts in den Hintergrund zu treten. So werden von Klein- und Mittelbetrieben vor allem informelle Anpassungsformen praktiziert, es gibt z. B. eine Vielzahl individueller Arbeitszeitabsprachen. Vielfach wird frauen- und familienorientiertes Verhalten innerbetrieblich nicht als Frauenfördermaßnahme definiert. Die Erfahrungen zeigen, dass durch eine stärkere Formalisierung und Professionalisierung der betrieblichen Gleichstellungspolitik auch in kleinen und mittleren Unternehmen die Verbindlichkeit und der Erfolg von Maßnahmen beträchtlich erhöht werden kann.

Wir geben Ihnen im folgenden einige Anregungen, wie Sie vorgehen können, um

- eine Initiative erfolgreich zu starten
- die Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen zu bewerten
- Zielvorgaben zu formulieren und Maßnahmen zu planen
- Maßnahmen umzusetzen und den Erfolg zu kontrollieren.

3.1.1. Wie Sie eine Initiative erfolgreich starten

- ▶ Erfahrungsgemäß sind Initiativen am wirkungsvollsten, wenn sie durch die Geschäftsleitung in Gang gesetzt und von Führungskräfte getragen werden. Ohne Unterstützung der Geschäftsleitung funktioniert erfahrungsgemäß nichts.
- ▶ Auch Führungskräfte, Personalverantwortliche und leitende Angestellte besitzen eine Schlüsselstellung bei der Entwicklung einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Firmenkultur. Deshalb ist es wichtig, dass Sie frühzeitig den Informationsstand und die Haltung der Führungskräfte und leitenden Angestellten erfassen, um eventuell vorhandenen Informationsdefiziten und Vorbehalten entgegenzuwirken. Werben Sie in persönlichen Gesprächen oder Workshops unter leitenden Angestellten für die Politik der Chancengleichheit und gewinnen Sie von Anbeginn Schlüsselpersönlichkeiten für Ihre Initiative, die Vertrauen und Anerkennung unter den Beschäftigten genießen.
- ▶ Auch wenn ohne die Unterstützung der Geschäftsleitung und leitender Angestellter nichts geht, kann eine frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur nicht von oben verordnet werden. Vielmehr verlangt sie die aktive Mitwirkung aller Betriebsparteien und Beschäftigtengruppen. Insbesondere Personalvertretungen haben umfangreiche Mitwirkungsrechte und -pflichten in allen Bereichen der Personalpolitik und der Arbeitsorganisation.
- ▶ Bringen Sie Ihre Bereitschaft, Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, innerbetrieblich offen zum Ausdruck. Initiieren Sie Auftaktveranstaltungen für Ihre Gleichstellungsinitiative, bei der Sie die Beschäftigten umfassend informieren und den innerbetrieblichen Dialog zum Thema Chancengleichheit fördern können.
- ▶ Um Arbeitsformen zu schaffen, die den verschiedenen betrieblichen Interessengruppen die Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung geben, können Sie eine Projektgruppe einrichten, in der Unternehmensleitung, Betriebsrat, Personalverantwortliche und interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen repräsentiert sind.
- ▶ Beauftragen Sie die Projektgruppe, eine umfassende Bestandsaufnahme der betrieblichen Ausgangssituation vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Belange und Interessen aller Betriebsangehörigen ausreichend Gehör finden. Auf dieser Grundlage können Vorschläge für konkrete Gleichstellungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen entwickelt werden.
- ▶ Prüfen Sie auch, ob es sinnvoll und möglich ist, das Know-how und die Erfahrungen externer Dienstleister in Anspruch zu nehmen und Unternehmensberatungen in den betrieblichen Innovationsprozess einzubinden. Auf die betrieblichen Interessen abgestimmte Beratungen können bei der Ent-

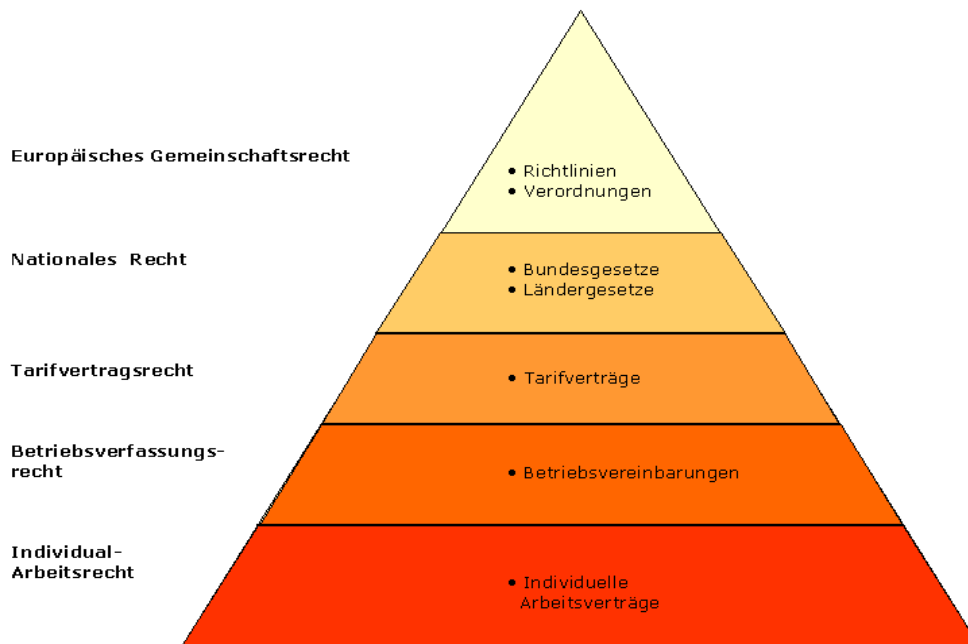
wicklung und Umsetzung wertvolle Anregungen und Hilfestellungen geben und dafür Sorge tragen, dass betriebliche Innovationen nicht in der Hektik des Tagesgeschäfts „untergehen“ und gleichstellungspolitisch relevante Rechtsgrundlagen angemessen berücksichtigt werden. Aufgrund ihres neutralen Status' können externe Berater auch vorbehaltloser Probleme und Widerstände benennen und zur Vermittlung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen beitragen.

- ▶ Prüfen Sie bei Bedarf auch, ob die Beratung öffentlich bezuschusst werden kann. Über geeignete Förderinstrumente informiert Sie unsere Förderdatenbank. Die Zuschüsse umfassen in der Regel 50% der in Rechnung gestellten Beratungskosten, höchstens jedoch 2000 € je Beratung. Zuschüsse bis zu 4000 € können aber auch über mehrere Jahre hinweg zu verschiedenen Zeitpunkten beantragt werden.

3.1.1. Rechtsgrundlagen

Chancengleichheit im Gemeinschaftsrecht der Europäischen Union und im nationalen Recht der Bundesrepublik Deutschland

Die rechtlichen Regulierungsebenen



Chancengleichheit im Gemeinschaftsrecht der Europäischen Union

- Für die Mitgliedstaaten der Europäischen Union gilt auf oberster Ebene das europäische Gemeinschaftsrecht. Bei der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft 1957 wurde im Römischen Vertrag zunächst der Grundsatz des gleichen Entgeltes für Frauen und Männer eingeführt. Um bestehende Benachteiligungen von Frauen abzubauen, hat die Gemeinschaft seit 1975 mehrere Richtlinien erlassen und verankerte den Grundsatz der Chancengleichheit von Frauen und Männern im EG-Vertrag. Der durch den Amsterdamer Vertrag abgeänderte Artikel 2 bestimmt die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern als eine der Aufgaben der Gemeinschaft. Artikel 3 Abs. 2 legt ausdrücklich fest, dass die Union bei allen ihren Tätigkeiten auf die Beseitigung von Ungleichheiten hinwirkt und die Gleichstellung der Geschlechter fördert. Dieses Prinzip des „Gender Mainstreaming“ beinhaltet, dass die Unterschiede der Lebensverhältnisse, Interessen und Bedürfnisse der beiden Geschlechter systematisch in allen Politik- und Aktionsfeldern der Union zu berücksichtigen und die geschlechtsspezifischen Auswirkungen der Politiken und politischen Maßnahmen bereits im Vorfeld zu analysieren sind. Bei den arbeits- und sozialrechtlichen Verordnungen und Richtlinien, die der Europäische Rat erlassen hat, gilt, dass Verordnungen

gen unmittelbare Geltung haben, während Richtlinien von den Regierungen der Mitgliedsstaaten innerhalb einer bestimmten Frist in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Die wichtigsten EU-Rechtsgrundlagen zur Chancengleichheit der Geschlechter stehen Ihnen auf den Internetseiten der Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales zur Verfügung:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/rights_de.html.

Chancengleichheit im nationalen Recht der Bundesrepublik Deutschland

- ▶ Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist in Deutschland in Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes (GG) verankert: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt.“ 1994 wurde der Art. 3 Abs. 2 GG um einen Satz ergänzt, der die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung als Staatsziel bestimmt und die Selbstverpflichtung des Staates enthält, dieses Ziel zu verwirklichen: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“ Art. 3 Abs. 3 GG verbietet Benachteiligungen oder Bevorzugungen u.a. aufgrund des Geschlechtes. Die rechtliche Verpflichtung zu einer aktiven und integrierten Gleichstellungspolitik im Sinne des Gender Mainstreaming, die sich aus dem Amsterdamer Vertrag ergibt, hat die Bundesregierung 1999 anerkannt.
- ▶ Die für die Privatwirtschaft geltenden arbeitsrechtlichen Diskriminierungsverbote sind vor allem in den §§ 611a, b und 612 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt. Das Verbot geschlechtsbezogener Benachteiligung des § 611a Abs. 1 Satz 1 BGB besagt: „Der Arbeitgeber darf einen Arbeitnehmer bei einer Vereinbarung oder einer Maßnahme, insbesondere bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses, beim beruflichen Aufstieg, bei einer Weisung oder einer Kündigung, nicht wegen seines Geschlechtes benachteiligen.“ Eine unterschiedliche Behandlung von Frauen und Männern ist nur zulässig, wenn das Geschlecht eine unverzichtbare Voraussetzung für die Tätigkeit ist. Wenn im Streitfall die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer Tatsachen glaubhaft macht, die eine Benachteiligung wegen des Geschlechtes vermuten lassen, trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass nur zulässige, sachliche Gründe die unterschiedliche Behandlung rechtfertigen. Verstößt ein Arbeitgeber bei der Begründung eines Arbeitsverhältnisses gegen das Benachteiligungsverbot, so hat die Bewerberin/der Bewerber einen Anspruch auf angemessene Entschädigung in Geld, aber keinen Anspruch auf Begründung eines Arbeitsverhältnisses. Diese Regelungen gelten entsprechend beim beruflichen Aufstieg, wenn auf diesen kein Anspruch besteht. Für Arbeitsplatzausschreibungen legt § 611b fest: „Der Arbeitgeber darf einen Arbeitsplatz weder öffentlich noch innerhalb des Betriebs nur für Männer oder nur für Frauen ausschreiben, es sei denn, dass ein Fall des § 611a Abs.1 Satz 2 vorliegt.“ § 612 Abs. 3 enthält das Diskriminierungsverbot bei der Vergütung: „Bei einem Arbeitsverhältnis darf für gleiche oder für gleichwertige Arbeit nicht wegen des Geschlechtes des Arbeitnehmers eine geringere Vergütung vereinbart werden als bei einem Arbeitnehmer des an-

deren Geschlechts.“ Im Streitfalle gelten auch hier die oben genannten Beweislastregelungen.

Der Text des BGB steht Ihnen auf dem Serviceportal des Bundesjustizministeriums und der juris GmbH Saarbrücken zur Verfügung

<http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/bgb/index.html>.

- ▶ Auch im Arbeitsförderungsrecht des Sozialgesetzbuches III (SGB III) hat der Gesetzgeber die Gleichstellung von Frauen und Männern als durchgängiges Prinzip verankert. § 8 SGB III – neugefasst durch das Job-AQTIV-GESETZ vom 10. 12. 2001 – enthält die Regelungen zur Frauenförderung. Um die berufliche Situation von Frauen zu verbessern, soll durch die Leistungen der aktiven Arbeitsförderung auf die Beseitigung bestehender Nachteile und auf die Überwindung des geschlechtsspezifischen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes hingewirkt werden. Frauen sollen entsprechend ihrem Anteil an den Arbeitslosen gefördert werden. Bis zur tatsächlichen Realisierung der Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt kann dabei eine überproportionale Frauenförderung gerechtfertigt sein. Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, sollen die Förderleistungen so gestaltet werden, dass sie die Lebensverhältnisse von Frauen und Männern mit aufsichtsbedürftigen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen berücksichtigen. Zu berücksichtigen sind gleichfalls Frauen und Männer, die nach Erziehungs- und Pflegezeiten wieder in das Arbeitsleben zurückkehren wollen. Weitere Informationen zur Förderung der Chancengleichheit im Arbeitsförderungsrecht bietet das Internetangebot des Arbeitsamtes unter www.arbeitsamt.de.
- ▶ Wichtige Gesetze, die die Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern, sind das Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG) und das Reformgesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit (BERZGG), die seit dem 1. 1. 2001 in Kraft sind. Beide beinhalten einen Anspruch auf Teilzeitarbeit. §§ 4 und 5 TzBfG verbieten zudem die Diskriminierung bzw. die Benachteiligung von Teilzeit- und befristet Beschäftigten. Die Gesetzestexte stehen Ihnen auf dem Internetportal des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend www.bmfsfj.de und unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/index.html> zur Verfügung.
- ▶ Ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft gibt es in Deutschland nicht. Am 3. Juli 2001 wurde die „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ abgeschlossen, die Zielvorgaben formuliert. Der Erfolg dieser Vereinbarung wird bis 2003 überprüft. Sollte sich bis dahin zeigen, dass die Vereinbarung keine Fortschritte gebracht hat, ist eine gesetzliche Regelung zu erwarten. In der Vereinbarung sagen die Verbände zu, Arbeitgebern und Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu empfehlen und sie diesbezüglich zu informieren und zu beraten. In der Vereinbarung werden folgende Maßnahmen genannt:

- Verankerung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit als Unternehmensphilosophie und Verbesserung ihrer Kommunikation nach innen und außen; Berücksichtigung der unterschiedlichen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf weibliche und männliche Beschäftigte
- Förderung der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ausdrückliche Aufgaben für Beschäftigte mit Leitungsfunktion
- Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen – z. B. durch verstärkte Einbeziehung von Frauen in Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte, durch Mentoring- oder Shadowingprogramme und durch Teilzeitangebote auch für Führungskräfte
- Bereitstellung von Angeboten, um mehr junge Frauen für zukunftsorientierte Ausbildungen und Studiengänge zu gewinnen und ihnen nach Abschluss der Ausbildung berufliche Perspektiven zu eröffnen
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter – z. B. durch flexible Arbeitszeiten und Arbeitsformen (Gleitzeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Sabbat-Jahre, Telearbeit, Job-Sharing) und durch Unterstützung bei der Kinderbetreuung
- Ermöglichung einer flexiblen Gestaltung der Familienphase – z. B. durch Angebote zur Teilnahme an Weiterbildungs- und betrieblichen Informationsveranstaltungen, durch Übertragung von Urlaubsvertretungen während der Elternzeit und durch Wiedereingliederungsprogramme für Berufsrückkehrer/innen
- Formulierung verbindlicher Zielsetzungen zur Verwirklichung von Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit in den Betrieben und deren Dokumentation
- Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Konzeption und Umsetzung – z. B. durch Beteiligung des Betriebsrates und durch Abhalten von Belegschaftsversammlungen.

Der Text der Vereinbarung steht Ihnen auf dem Internetportal der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände unter www.bda-online.de zur Verfügung.

- ▶ Gleichstellungsgesetze für den öffentlichen Dienst gibt es auf Bundesebene und in allen 16 Bundesländern. Das Bundesgleichstellungsgesetz (Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes - BGleiG) will die Gleichstellung der Geschlechter fördern, bestehende Diskriminierungen beseitigen und künftige Diskriminierungen verhindern sowie die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit verbessern. Dabei wird den besonderen Belangen behinderter und von Behinderung bedrohter Frauen Rechnung getragen. Der Gesetzestext steht Ihnen auf dem Portal des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend unter www.bmfsfj.de zur Verfügung.

Die 16 Gleichstellungsgesetze der Länder für den öffentlichen Dienst sehen alle die Institutionalisierung von Frauen- resp. Gleichstellungsbeauftragten vor und verlangen zum größten Teil, Frauen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, bei gleicher Qualifikation zu bevorzugen. Darüber hinaus betreffen sie diverse Bereiche von der Personalplanung bis zu den Arbeitszeitregelungen, die in allen Ländern verschieden ausgestaltet sind. In den Ländern Berlin, Brandenburg, Saarland, Sachsen-Anhalt und Thüringen

wurde die Möglichkeit genutzt, über die Landesgleichstellungsgesetze auch Unternehmen der Privatwirtschaft zu gleichstellungspolitischen Initiativen zu motivieren. In diesen Bundesländern ist die Vergabe öffentlicher Aufträge und die Gewährung öffentlicher Leistungen unter anderem auch daran gebunden, ob die Unternehmen durch betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen die Chancengleichheit der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Die Gleichstellungsgesetze der Bundesländer können über die Internetportale der zuständigen Länderministerien abgerufen werden.

Tarifvertragsgesetz und Tarifverträge

- ▶ Das Tarifvertragsgesetz (TVG) und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gehören zum kollektiven Arbeitsrecht. Nach § 1 Abs. 1 TVG regelt der Tarifvertrag die Rechte und Pflichten der Tarifvertragsparteien und enthält Rechtsnormen, die den Inhalt, den Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ordnen, aber auch betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen betreffen können. Der Tarifvertrag legt dabei die Standards für wichtige Arbeits- und Einkommensbedingungen wie Arbeitsentgelt, Ausbildungsvergütung, Arbeitszeit, Urlaub und Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und Kündigungsfristen fest. Tarifverträge haben Vorrang gegenüber betrieblichen und individuellen Regelungen, außer in den Fällen, in denen der Tarifvertrag abweichende Abmachungen gestattet („Öffnungsklausel“) oder solche Änderungen die Arbeitnehmerin/den Arbeitnehmer begünstigen („Günstigkeitsprinzip“). Informationen über tarifvertragliche Vereinbarungen zur Chancengleichheit sowie zur Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie finden Sie z. B. auf dem Portal des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung www.boeckler.de. Weitere Informationen zum Tarifvertragsgesetz und zu Tarifverträgen erhalten Sie z.B. über das Internetangebot des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung www.bma.de und der IG-Metall www.igmetall.de.

Betriebsverfassungsgesetz - Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte

- ▶ Neben tarifvertraglichen Regelungen sind die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) niedergelegten gesetzlichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu berücksichtigen. Der Betriebsrat vertritt die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kollektiv. Das Betriebsverfassungsgesetz wurde 2001 reformiert. Bei der Gesetzesreform wurden u.a. die Schwellenwerte für die Festlegung der Betriebsratsgröße wie auch für die Anzahl der Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern gesenkt und ein vereinfachtes, zweistufiges Wahlverfahren für Kleinbetriebe mit in der Regel 5 bis 50 wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eingeführt. In Betrieben mit in der Regel 51 bis 100 wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern können der Arbeitgeber und der Wahlvorstand die Anwendung des vereinfachten Wahlverfahrens vereinbaren.

Darüber hinaus wurden einige wichtige Neuerungen aufgenommen, die die Gleichstellung von Frauen und Männern in den Betrieben unterstützen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern sollen. Der Text des neuen Betriebsverfassungsgesetzes steht Ihnen auf dem Portal des Bundesarbeitsministeriums unter www.bma.de oder unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/betrvg/index.html> zur Verfügung.

- ▶ Grundsätzlich besteht das Recht zur Betriebsratswahl, wenn in einem Betrieb wenigstens 5 Arbeitnehmer/innen beschäftigt sind, die das 18. Lebensjahr vollendet haben und 3 von ihnen mindestens ein halbes Jahr zum Betrieb gehören. Durch die Einführung einer verbindlichen Geschlechterquote wird die stärkere Vertretung von Frauen in den Betriebsräten gefördert. Besteht der Betriebsrat aus mindestens 3 Mitgliedern, so muss nach § 15 Abs. 2 BetrVG das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Anteil an der Belegschaft im Betriebsrat vertreten sein. Diese Regelung gilt auch für die Zusammensetzung der Jugend- und Auszubildendenvertretung und für die Ernennung von Ersatzmitgliedern. Für die Entsendung von Mitgliedern in Gesamt- und Konzernbetriebsräte gibt es diesbezüglich eine Soll-Vorschrift. Um den vorwiegend weiblichen Teilzeitbeschäftigten die Möglichkeiten zur Betriebsratsarbeit zu erleichtern, haben auch Teilzeitkräfte nunmehr einen Ausgleichsanspruch für die außerhalb ihrer persönlichen Arbeitszeit erbrachte Betriebsratstätigkeit und die Teilnahme an Schulungs- und Bildungsveranstaltungen. Darüber hinaus wurde auch die Möglichkeit von Teilfreistellungen gesetzlich verankert.
- ▶ Bei den Themen, die in Betriebs- und Abteilungsversammlungen behandelt werden können, nennt § 45 BetrVG ausdrücklich die Förderung der Geschlechtergleichstellung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für den Arbeitgeber gibt es eine Berichtspflicht. Er muss mindestens einmal jährlich in einer Betriebsversammlung über das Personal- und Sozialwesen berichten und dabei auch den Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb darlegen (§ 43 Abs. 2 BetrVG).
- ▶ In § 75 Abs. 1 BetrVG ist das Verbot jeglicher Diskriminierung u.a. aufgrund des Geschlechts niedergelegt. Arbeitgeber und Betriebsrat sind verpflichtet, über die Einhaltung dieses Verbots zu wachen. Nach § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG gehört es zu den Aufgaben des Betriebsrats, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern v. a. bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie dem beruflichen Aufstieg zu fördern. Gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 2 b BetrVG hat der Betriebsrat auch die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern. Der Arbeitgeber hat die zur Durchführung der Aufgaben des Betriebsrats notwendigen Informationen und Unterlagen sowie - falls erforderlich - sachkundige Arbeitnehmer/innen als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen.
- ▶ Der Arbeitgeber ist nach § 81 verpflichtet, die Beschäftigten über vorgesehene Maßnahmen aufgrund einer Planung von technischen Anlagen, von Ar-

beitsverfahren, -abläufen und -plätzen sowie deren Auswirkungen rechtzeitig zu unterrichten. Wenn sich das Tätigkeitsprofil so sehr verändert, dass die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten zu dessen Erfüllung nicht ausreichen, hat der Arbeitgeber mit ihnen zu erörtern, wie diese im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst werden können. Die Beschäftigten haben das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die sie betreffen, angehört zu werden, zu Maßnahmen des Arbeitgebers Stellung zu beziehen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen. Die Beschäftigten können verlangen, dass ihnen die Berechnung und Zusammensetzung des Arbeitsentgelts erläutert und mit ihnen die Beurteilung der Leistungen sowie die Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Die Beschäftigten können Einsicht in ihre Personalakte verlangen und ggf. Erklärungen zu dessen Inhalt hinzufügen. Nach § 84 haben Beschäftigte ein Beschwerderecht, wenn sie sich vom Arbeitgeber oder von Arbeitnehmern/innen des Betriebs benachteiligt, ungerecht behandelt oder beeinträchtigt fühlen. Der Arbeitgeber hat sie über die Behandlung der Beschwerde zu bescheiden und ihr ggf. abzuhelpfen. Wegen der Erhebung einer Beschwerde dürfen der Arbeitnehmerin/dem Arbeitnehmer keine Nachteile entstehen.

- ▶ Nach § 87 BetrVG hat der Betriebsrat zwingende Mitbestimmungsrechte u.a.:
 - in Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer/innen im Betrieb
 - bei der Festlegung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen, bei der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage und bei der vorübergehenden Verlängerung oder Verkürzung der betrieblichen Arbeitszeit
 - bei der betrieblichen Lohngestaltung und der Auszahlung der Entgelte
 - bei den allgemeinen Urlaubsregelungen
 - bei der Einführung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen
 - bei den Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
 - bei der Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen (z. B. betriebliche Altersversorgung, Werkwohnungen)
 - bei den Grundsätzen des betrieblichen Vorschlagswesens
 - bei den Grundsätzen über die Durchführung von Gruppenarbeit.

- ▶ Wenn Änderungen bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und der Arbeitsumgebung geplant sind, muss der Arbeitgeber die Unterrichts- und Beratungsrechte des Betriebsrates berücksichtigen. Nach § 90 BetrVG muss der Arbeitgeber den Betriebsrat über alle diesbezüglichen Maßnahmen unterrichten und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten so rechtzeitig mit ihm beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrates bei der Planung berücksichtigt werden können. Wenn die Änderungen den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über menschengerechte Arbeitsgestaltung offensichtlich widersprechen und die Arbeitneh-

mer/innen in besonderer Weise belasten, hat der Betriebsrat nach § 91 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht. Er kann Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.

- ▶ Nach § 92 BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, dem Betriebsrat über die Personalplanung rechtzeitig und umfassend an Hand von Unterlagen zu berichten und diese mit ihm zu beraten. Bei der Personalplanung hat der Arbeitgeber die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu berücksichtigen. Der Betriebsrat hat zugleich ein Initiativrecht und kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und deren Durchführung machen. § 92 Abs. 3 BetrVG hebt in diesem Kontext explizit die Aufstellung und Durchführung von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter hervor. Zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung hat der Betriebsrat nach § 92a BetrVG zudem ein Vorschlagsrecht. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge mit dem Betriebsrat beraten. Hält er sie für ungeeignet, muss er dies begründen. Nach § 93 BetrVG kann der Betriebsrat zudem verlangen, dass Arbeitsplätze zunächst intern ausgeschrieben werden.
- ▶ Nach § 94 BetrVG bedürfen Personalfragebögen, persönliche Angaben in schriftlichen, allgemein im Betrieb zu verwendenden Arbeitsverträgen und die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze der Zustimmung des Betriebsrates. Dieser hat das Recht, die Zustimmung zu verweigern, z. B. wenn Personalfragebögen unzulässige Fragen nach einer Schwangerschaft enthalten. Nach § 95 Abs. 1 BetrVG bedürfen Richtlinien über die Personalauswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen der Zustimmung des Betriebsrats. In Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hat der Betriebsrat gemäß § 95 Abs. 2 BetrVG das Recht, die Aufstellung von Personalauswahlrichtlinien vom Arbeitgeber zu verlangen. In Unternehmen mit mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern muss der Arbeitgeber vor jeder Einstellung, Ein- und Umgruppierung sowie Versetzung den Betriebsrat unterrichten und dessen Zustimmung einholen (§ 99 BetrVG). Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Betriebsrat die Unterlagen aller Bewerberinnen und Bewerber vorzulegen. In § 99 Abs. 2 BetrVG sind die Gründe aufgeführt, die den Betriebsrat berechtigen, die Zustimmung zu verweigern. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, kann der Arbeitgeber beim Arbeitsgericht beantragen, diese zu ersetzen (§ 99 Abs. 4 BetrVG). Der Betriebsrat ist vor jeder arbeitgeberseitigen Kündigung zu hören und über die Kündigungsgründe zu informieren. Die Nichtbeachtung dieses Anhörungsrechts macht die Kündigung unwirksam (§ 102 Abs. 1. BetrVG).
- ▶ Auf Verlangen des Betriebsrats ist der Arbeitgeber nach § 96 BetrVG verpflichtet, den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit dem Betriebsrat über Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten. Hier hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht. Arbeitgeber und Betriebsrat haben dabei die Belange älterer Arbeitnehmer/innen, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten zu berücksichtigen. Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant o-

der durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer/innen ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen.

- ▶ Nach § 98 BetrVG hat der Betriebsrat bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen mitzubestimmen. Er kann Vorschläge für die Teilnahme von Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten machen. Der Betriebsrat kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person gemäß § 98 Abs. 2 BetrVG widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche Eignung nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. So kann der Betriebsrat fordern, dass Personen, die mit der Berufsbildung im Betrieb beauftragt werden sollen oder beauftragt sind und die gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz oder das Diskriminierungsverbot verstoßen, nicht bestellt bzw. abberufen werden.

Individual-Arbeitsrecht

- ▶ Ein Arbeitsverhältnis wird durch Vertragsschluss begründet. Der Arbeitsvertrag ist in die Vorschriften des BGB eingebunden. Dabei sind die oben erläuterten arbeitsrechtlichen Diskriminierungsverbote der §§ 611 und 612 BGB zu berücksichtigen. Der Arbeitsvertrag legt insbesondere die Arbeitsleistung und das Entgelt sowie ggf. weitere Rechte und Pflichten fest. Bestimmte Mindestrechte werden durch gesetzliche Regelungen wie z. B. das Bundesurlaubsgesetz (Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer – BUrlG) und das Entgeltfortzahlungsgesetz (Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall) gesichert. Gesetzlich geregelt sind auch die Kündigungsfristen (§ 622 BGB). Allerdings können abweichend vom Gesetz im Arbeitsvertrag andere Regelungen getroffen werden, sofern diese zugunsten der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers erfolgen. Die relevanten Gesetzestexte finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/index.html>.

Checkliste

Gleichstellung managen

Start einer Initiative

- | | erledigt |
|--|--------------------------|
| • Als Unternehmensleitung das Bekenntnis zur betrieblichen Chancengleichheit innerbetrieblich explizit zum Ausdruck bringen. | <input type="checkbox"/> |
| • Führungskräfte und Personalverantwortliche für die Initiative gewinnen. | <input type="checkbox"/> |
| • Unternehmensrepräsentative Projektgruppe ins Leben rufen, um sicherzustellen, dass Belange und Interessen aller Betriebsangehörigen ausreichend Gehör finden. | <input type="checkbox"/> |
| • Prüfen, ob Unternehmensberatung in den betrieblichen Innovationsprozess eingebunden werden kann und soll; mit Hilfe unserer Beraterdatenbank nach geeigneten Angeboten suchen. | <input type="checkbox"/> |
| • Bei Bedarf feststellen, ob die Beratung öffentlich bezuschusst werden kann; mit Hilfe unserer Förderdatenbank nach geeigneten Förderinstrumenten suchen. | <input type="checkbox"/> |

3.1.2. Die Bewertung der Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen (Ist-Analyse)

- ▶ Um den aktuellen Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen zu ermitteln, ist eine Bestandsaufnahme eine unabdingbare Voraussetzung. Je umfassender Ihre Bestandsaufnahme ansetzt, desto besser können Sie ihre Maßnahmen planen und kontrollieren.
- ▶ Erarbeiten Sie in einem ersten Schritt geschlechtsspezifisch aufgeschlüsselte Grunddaten zur Beschäftigungssituation. Erfassen Sie die Daten möglichst über einen längeren Beobachtungszeitraum, um Entwicklungstendenzen einschätzen zu können.
Die Personalstatistik sollte Angaben enthalten zum Anteil von Frauen an
 - den Beschäftigten insgesamt
 - hierarchischen Funktionen
 - Entgeltstufen
 - Qualifikationen und Berufsbereichen
 - Teilzeit/Vollzeitarbeitsplätzen
 - Bewerbungen
 - Neueinstellungen
 - Beförderungen
 - Kündigungen
 - Auszubildenden
 - Praktikant/innen
 - Teilnehmern von Weiterbildungsmaßnahmen.

Nutzen Sie die nachfolgende Checkliste, um die Ergebnisse Ihrer Analysen zu erfassen.

- ▶ Die Bestandsaufnahme ist ein wichtiges Instrument zur Sensibilisierung und Bewusstmachung. Erst durch sie wird vielfach die geschlechtsspezifische Struktur sichtbar gemacht. Geben Sie die Daten innerbetrieblich bekannt, um einen möglichst umfassenden Diskussionsprozess zum Thema Chancengleichheit in Gang zu bringen.
- ▶ Daten zur geschlechtsspezifischen Personalstruktur wollen interpretiert werden. Ein geringer Anteil von Frauen an bestimmten hierarchischen Funktionen oder betrieblichen Einsatzbereichen kann damit zusammenhängen, dass Frauen nicht gezielt geworben oder die Qualifikationen, Talente und Interessen von Frauen von Personalverantwortlichen nicht ausreichend (an)erkannt und gefördert wurden. Möglicherweise bestehen aber auch Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Deshalb sollten Sie zur Bewertung der Ausgangslage in Ihrem Unternehmen in weiteren Detailanalysen Schritt für Schritt die bisherige Personalpolitik, die betriebliche Arbeitsorganisation, das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur insgesamt auf den Prüfstand stellen.

In den nachfolgenden Kapiteln geben wir anhand der verschiedenen Handlungsfelder betrieblicher Gleichstellungspolitik Hinweise auf möglicherweise bestehende berufliche Benachteiligungen von Frauen. Nutzen Sie die in den jeweiligen Kapiteln als PDF-Dateien zur Verfügung gestellten Checklisten, um den Ist-Zustand zu bewerten.

- ▶ Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Probleme bei der Anerkennung und Integration von Frauen im betrieblichen Alltag können sich auch in erhöhten Fehlzeiten und Fluktuationsraten, oder in schwindender Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft ausdrücken. Deshalb kann es sinnvoll sein, auch allgemeine Daten zur Zufriedenheit von Mitarbeiter/innen und Kunden zu erfassen. Sollen Gleichstellungsmaßnahmen als Teil allgemeiner Bestrebungen zur Steigerung der Qualität und Arbeitsproduktivität entwickelt werden, bietet das Total-Quality-Management-Modell (TQM)¹ einen sinnvollen Orientierungsrahmen.
- ▶ Die Belange und Interessen der Mitarbeiter/innen und die Haltung von Personalverantwortlichen und Führungskräften können durch persönliche Gespräche sowie in Arbeitsgruppen und Workshops ermittelt werden. In größeren Betrieben können aber auch Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, um die Situation aus Sicht der Beschäftigten zu bewerten und Prioritäten bei der Entwicklung von Gleichstellungsmaßnahmen zu setzen. Beachten Sie, dass Mitarbeiterbefragungen der Zustimmung durch den Betriebsrat bedürfen.
- ▶ Vor der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen sollten allerdings erste Umrisslinien möglicher betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen sichtbar sein. Informieren Sie die Beschäftigten frühzeitig darüber, welche betrieblichen Veränderungen grundsätzlich möglich und machbar sind. Es ist wichtig, dass Sie keine falschen und zu hohen Erwartungen wecken, die später nicht eingehalten werden können. Die Beschäftigten sind kaum in der Lage, übergreifende unternehmensstrategische Gesichtspunkte zu übersehen und Maßnahmekosten sowie organisatorische und rechtliche Beschränkungen einzuschätzen. Enttäuschte Erwartungen können leicht zu Vertrauenseinbußen und Glaubwürdigkeitsverlust bei den Beschäftigten führen.
- ▶ Für den Erfolg von Gleichstellungsmaßnahmen ist es von zentraler Bedeutung, Widerstandsquellen frühzeitig zu erkennen und ernst zu nehmen. Um Widerstandsquellen zu identifizieren, sollten Sie Mitarbeiterbefragungen in anonymer Form durchführen und ein Klima schaffen, in dem Skepsis, Vorbehalte und Befürchtungen offen ausgesprochen werden können.

¹ Das TQM-Modell unterstützt Organisationen dabei, Qualität zur entscheidenden Strategie bei der Erzielung globaler Wettbewerbsvorteile zu machen. Chancengleichheitsperspektiven lassen sich in dieses Modell hervorragend integrieren. Entwickelt wurde das Excellence-Modell von der European Foundation for Quality Management (EFQM), einer Initiative von 14 europäischen Unternehmen (www.efqm.org). Das europäische TQM-Modell erlaubt Organisationen - unabhängig von Größe, Struktur, Art der Geschäftstätigkeit und dem Reifegrad - zu messen, wie weit sie durch ein zweckmäßiges Managementsystem Erwartungen der Kunden, der Mitarbeiter/innen oder anderer Interessensparteien wie Eigentümer und Lieferanten zufrieden stellen. Seit 1992 verleiht EFQM den European Quality Award (EQA) an Organisationen, die auf der Basis des Modells hervorragende Leistungen erzielt haben.

3.1.2. Rechtsgrundlagen

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

Nach § 94 BetrVG bedürfen Personalfragebögen der Zustimmung des Betriebsrats. Bei einer Mitarbeiterbefragung ist der Inhalt des Fragebogens mit dem Betriebsrat abzustimmen.

Checkliste

Gleichstellung managen

Bestandsaufnahme zur Beschäftigungsstruktur

	...%	Anteil in den letzten 5 Jahren		
		gleich geblieben	gestiegen	gesunken
• Anteil von Frauen an den Beschäftigten insgesamt	...%			
• im tariflichen Bereich:				
- unterer Tarifbereich	...%			
- mittlerer Tarifbereich	...%			
• im außertariflichen Bereich	...%			
• in leitenden Positionen	...%			
• an Führungskräften	...%			
• an Auszubildenden	...%			
• Beschäftigte in Teilzeit:				
- unterer Tarifbereich	...%			
- mittlerer Tarifbereich	...%			
- oberer Tarifbereich	...%			
• Beschäftigte in Elternzeit	...%			
• Anteil an Praktikumsplätzen	...%			
• Anteil an sozialversicherungsfrei Beschäftigten	...%			
• Anteil bei Weiterbildungen	...%			
• Anteil bei Bewerbungen	...%			

3.1.3. Ziele vereinbaren und Maßnahmen planen

- ▶ Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme (Ist-Zustand) zur gleichstellungspolitischen Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen können konkrete Zielvereinbarungen (Soll-Zustand) zur Verwirklichung der Chancengleichheit und zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von der Projektgruppe erarbeitet werden.
- ▶ Zur positiven Einstimmung können in Zusammenarbeit mit der Projektgruppe etwa Firmenleitlinien und Unternehmensgrundsätze formuliert werden. Auch kann überlegt werden, inwieweit das Ziel der Chancengleichheit in Betriebsvereinbarungen¹ aufgenommen werden soll.
- ▶ Um die Verbindlichkeit von gleichstellungspolitischen Unternehmensgrundsätzen zu erhöhen, sollten darüber hinaus für jedes betriebliche Handlungsfeld Zielvereinbarungen getroffen werden. Es ist wichtig, Ziele klar zu definieren und verbindliche Vorgaben zu machen, in welchem Zeitraum die Ziele zu erreichen sind.
- ▶ Für die Zielbestimmung können Sie Ergebnis- oder Entscheidungsquoten einführen. Ergebnisquoten legen fest, dass in einem festgelegtem Zeitraum z.B. ein bestimmter Anteil von Frauen in Führungspositionen erreicht werden soll. Entscheidungsquoten legen fest, dass bei jedem Einzelfall bis zum Erreichen der Quote Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden.
- ▶ Quoten können Sie nicht nur zur Erhöhung des Frauenanteils in bestimmten Bereichen formulieren. Zielvorgaben können auch für einen angestrebten Anteil von Führungskräften in Teilzeitbeschäftigung oder von Vätern in der Elternzeit gemacht werden. Die Höhe der Quote variiert in Abhängigkeit vom vorher festgelegten Zeitraum und den betrieblichen Ausgangsbedingungen. Wichtig ist es, dass realistisch geplant wird: setzen Sie nur Ziele, die auch erreichbar sind. Prüfen Sie, welche unterstützenden Maßnahmen nötig und sinnvoll sind, um die Ziele zu erreichen.
- ▶ Entwickeln Sie verbindliche Verfahrensregeln, wie in Ihrem Unternehmen eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Beurteilung von Frauen bei der
 - Personalgewinnung und Personalauswahl
 - Vergabe von Ausbildungsplätzen
 - Gewährung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

¹ Über bekannte Betriebsvereinbarungen für Gleichstellung und gegen Diskriminierung informiert das Internetangebot der IG Metall: www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsvereinbarungen/index.html. Auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) unterstützt die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern im Arbeitsleben: www.arbeitgeber.de/www/bdaonline.nsf/MainFrameSet.

- Besetzung von Führungspositionen
- Bemessung von Lohn und Gehalt

erreicht werden kann. Solche Verfahrensregeln können auch in Dienstabweisungen aufgenommen werden.

- ▶ Prüfen Sie, welche Maßnahmen darüber hinaus sinnvoll und nötig sind, um die Motivation, die Qualifizierung und die beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen gezielt zu fördern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer und Frauen zu verbessern. In den nachfolgenden Kapiteln geben wir Ihnen Hinweise darauf, welche Maßnahmen sich in der Praxis bewährt haben, um

- die Potenziale von Frauen gezielt zu erschließen
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern
- eine frauenfreundliche Unternehmenskultur zu schaffen.

Die für jedes betriebliche Handlungsfeld zur Verfügung gestellten Checklisten erleichtern Ihnen die Planung von Maßnahmen.

- ▶ Stellen Sie auch fest, ob und welche flankierenden Maßnahmen nötig sind, um die Akzeptanz Ihrer Gleichstellungsinitiativen zu fördern. Zwar sind aufgrund der größeren Transparenz in kleinen und mittleren Unternehmen geringere und weniger komplexe Widerstände gegen Gleichstellungsmaßnahmen zu erwarten, gleichwohl kann es nötig sein, Skepsis zu überwinden. Erfahrungsgemäß kann vor allem die Einführung von Quoten Widerstand bei Männern und Frauen erzeugen.
- ▶ Kommunikations-, Verständigungs- und Aushandlungsprozesse sind von zentraler Bedeutung. Nutzen Sie Ihr gesamtes kommunikatives Repertoire, um den innerbetrieblichen Dialog zum Thema Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern und Skepsis zu überwinden.
- ▶ Zur Planung von Gleichstellungsmaßnahmen gehört auch eine Analyse
 - der technischen und organisatorischen Voraussetzungen von Veränderungen
 - der rechtlichen Rahmenbedingungen
 - des Ressourcenbedarfs
 - des Informations- und Qualifikationsbedarfs, um Führungskräfte und Beschäftigte auf neue Aufgaben vorzubereiten.

- ▶ Mit der Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen kann - soweit kein externer Dienstleister in Anspruch genommen werden soll - die Projektgruppe beauftragt werden. Je nach Anzahl und Umfang der geplanten Maßnahmen können auch weitere Arbeitsgruppen eingerichtet und mit den nötigen Planungsaufgaben betraut werden.
- ▶ Beachten Sie: Zielgruppengerechtes Personalmanagement verlangt nicht nur glaubwürdige Kommunikation, sondern auch einen langen Atem. Von der Analyse bis zur Umsetzung kann ohne weiteres ein halbes Jahr und mehr vergehen. Die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation oder auch die Schaffung von Betreuungseinrichtungen für Kinder sind planungsintensiv und können Vorbereitungen von ein bis zu zwei Jahren erfordern.

Checkliste

Gleichstellung managen

Zielvereinbarungen und Maßnahmenplanung

- | | erledigt |
|---|--------------------------|
| • Auf der Grundlage der Bestandsaufnahme (Ist-Zustand) konkrete Zielvereinbarungen (Soll-Zustand) zur Verwirklichung der Chancengleichheit erarbeiten. | <input type="checkbox"/> |
| • Firmenleitlinien und Unternehmensgrundsätze formulieren und entscheiden, ob das Ziel der Chancengleichheit in Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden soll. | <input type="checkbox"/> |
| • Verbindliche Verfahrensregeln festlegen, wie im Unternehmen eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Beurteilung von Frauen erreicht werden kann. Entscheiden, ob Verfahrensregeln auch in Dienstanweisungen aufgenommen werden sollen. | <input type="checkbox"/> |
| • Bei Bedarf in den Bereichen, in denen Frauen bisher unterrepräsentiert sind, Quoten zur Erhöhung des Frauenanteils einführen. | <input type="checkbox"/> |
| • Konkrete Zielvereinbarungen für jedes betriebliche Handlungsfeld festlegen. | <input type="checkbox"/> |
| • Verbindliche Vorgaben machen, in welchem Zeitraum die Ziele zu erreichen sind. | <input type="checkbox"/> |
| • Anhand der Checklisten prüfen, welche unterstützenden Maßnahmen nötig und sinnvoll sind, um die Ziele zu erreichen. | <input type="checkbox"/> |
| • Maßnahmenplanung mit konkreten Ergebniserwartungen verknüpfen. | <input type="checkbox"/> |
| • Feststellen, ob und welche flankierenden Maßnahmen nötig sind, um die Akzeptanz der Gleichstellungsmaßnahmen zu fördern. | <input type="checkbox"/> |
| • Analysieren: | |
| • die technischen und organisatorischen Voraussetzungen von Veränderungen | <input type="checkbox"/> |
| • die rechtlichen Rahmenbedingungen | <input type="checkbox"/> |
| • den Ressourcenbedarf | <input type="checkbox"/> |
| • den Qualifikationsbedarf bei Führungskräften und Beschäftigten. | <input type="checkbox"/> |

Checkliste

Gleichstellung managen

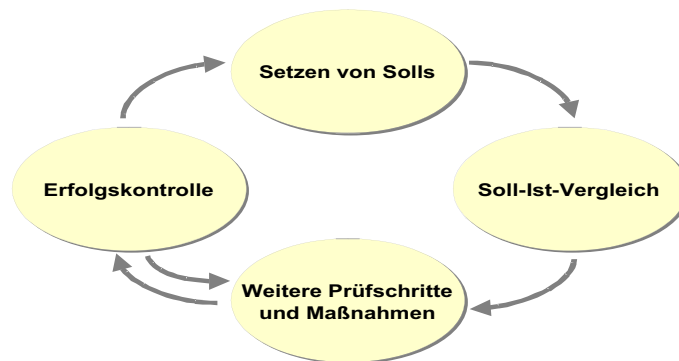
Zielvereinbarungen und Maßnahmenplanung

- | | erledigt |
|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Sofern kein externer Dienstleister in Anspruch genommen werden soll, die Projektgruppe mit der Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen beauftragen. Je nach Anzahl und Umfang der geplanten Maßnahmen weitere Arbeitsgruppen einrichten und mit den nötigen Planungsaufgaben betrauen. | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none">• Klare Aufgabenzuordnungen vornehmen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse festlegen und die notwendigen Ressourcen bereitstellen. | <input type="checkbox"/> |
| <ul style="list-style-type: none">• Pilot- und Erprobungsphasen bei längerfristig ansetzenden und komplexeren Maßnahmen einplanen. | <input type="checkbox"/> |

3.1.4. Umsetzung und Erfolgsbewertung

- ▶ Für eine erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen ist es von zentraler Bedeutung, dass Sie für klare Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sorgen und die für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen bereitstellen.
- ▶ Bestimmen Sie eine Person im Betrieb, welche die Maßnahmeplanungen in einzelne Arbeitsschritte und Aufgabenbereiche aufgliedert, in ein zeitliches Ablaufschema überführt und die Koordination und Erfolgskontrolle übernimmt. Achten Sie darauf, dass die Position mit einer Person besetzt wird, die Integrationsfähigkeit besitzt, das Vertrauen breiter Mitarbeiterschichten genießt und zusätzlich über die erforderliche Fach- und Managementkompetenz verfügt.
- ▶ Soweit kein externer Dienstleister in Anspruch genommen werden soll, können Sie die Projektgruppe(n), die die Planung von Maßnahmen vorgenommen hat, auch mit der Organisation der Umsetzung beauftragen.
- ▶ Erste Umsetzungsschritte können darin bestehen, Schulungen durchzuführen, die vor allem die Führungskräfte auf die neuen Anforderungen vorbereiten. In kleinen und mittleren Unternehmen verfügen Führungskräfte vielfach über eine technisch orientierte Ausbildung und sind daher in Fragen des Personalmanagements weniger versiert.
- ▶ Um erste Erfahrungen mit längerfristig ansetzenden und komplexeren Maßnahmen zu sammeln, kann es sinnvoll sein, Pilot- und Erprobungsphasen einzurichten. Von einem fertigen System wird in der Regel nie gesprochen werden können, da Anpassungs- und Erneuerungsbedarf ständig gegeben sein wird. Daher sollten Sie von Beginn an Instrumente entwickeln, die es erlauben, turnusmäßig die Funktionsfähigkeit und den Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen.
- ▶ Für ein erfolgreiches Gleichstellungscontrolling ist es nicht nur wichtig, die Personalstatistik kontinuierlich fortzuschreiben, um zu überprüfen, ob die Zielvereinbarungen erreicht wurden. Um den Erfolg von konkreten Einzelmaßnahmen zu bewerten, sollten Maßnahmeplanungen von Anbeginn mit konkreten Ergebniserwartungen verknüpft werden.
- ▶ Klären Sie frühzeitig, welche betrieblichen Interessen mit den Gleichstellungsmaßnahmen verfolgt werden. So kann die Einführung betrieblich unterstützter Kinderbetreuung zum Ziel haben, Erziehungszeiten der Beschäftigten zu verkürzen oder Fehlzeiten und Fluktuationsraten von Mitarbeiter/innen mit Kindern zu reduzieren. Die Integration von Frauen in Marketingteams kann an die Erwartung geknüpft werden, sich besser auf die Bedürfnisse weiblicher Kundenschichten einzustellen. Ggf. sollten Sie über die Personalstatistik hinaus kontinuierlich Daten zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, zu Fluktuationsraten und Fehlzeiten sowie zum Krankenstand erheben.

- ▶ Legen Sie Zeiträume fest, in denen turnusmäßig über den Verlauf und den Erfolg der Maßnahmen berichtet und der Anpassungsbedarf überprüft wird. Anpassungen und die Entwicklung von neuen Maßnahmen sollten in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und in ständiger Rückkopplung zum Betriebsrat und den Beschäftigten erfolgen.
- ▶ Zur Unterstützung der Akzeptanz und Effizienz von Gleichstellungsmaßnahmen sind kontinuierliche Informationen über Ihre frauen- und familienorientierte Personalpolitik in Leitlinien, Rundschreiben oder in sonstigen Veröffentlichungen wichtig und sinnvoll. Firmenzeitschriften, soweit vorhanden, sind ein ideales Instrument. Nutzen Sie Betriebsfeiern, Jubiläen oder Jahresabschlüsse, um die Erfolge ihrer gleichstellungspolitischen Maßnahmen sichtbar zu machen.
- ▶ Machen Sie Ihr Engagement für Frauen und Familien auch nach außen deutlich und beteiligen Sie sich an Wettbewerben¹. Ein gutes Firmenimage bringt auch Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Fach- und Führungspersonal.



Quelle: Gertraude Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler 1997

¹ Im Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb – Neue Chancen für Frauen und Männer“ werden Unternehmen ausgezeichnet, die Konzepte einer familiengerechten betrieblichen Gleichstellungspolitik erfolgreich umgesetzt haben. Informationen erhalten Sie bei der Geschäftsstelle des Bundeswettbewerbs WORK & LIFE (www.work-and-life.de). Zusätzlich zeichnen inzwischen auch viele Bundesländer, Kommunen und Landkreise engagierte Unternehmen aus. Das Total E-Quality-Prädikat wird vom Verein Total E-Quality Deutschland in Bad Kissingen verliehen. Informationen zum Bewerbungsverfahren erhalten Sie unter www.total-e-quality.de. Informationen zum Audit „Beruf und Familie“ erhalten Sie unter www.beruf-und-familie.de.

Checkliste

Gleichstellung managen

Umsetzung und Erfolgskontrolle

- | | erledigt |
|---|--------------------------|
| • Eine Person im Betrieb bestimmen, die die Koordination und die Erfolgskontrolle der Maßnahmen übernimmt. | <input type="checkbox"/> |
| • Darauf achten, dass die Position mit einer Person besetzt wird, die Integrationsfähigkeit besitzt, das Vertrauen breiter Mitarbeitergruppen genießt und auch über die erforderliche Fachkompetenz verfügt. | <input type="checkbox"/> |
| • Bei Bedarf Schulungen durchführen, die Führungskräfte und Beschäftigte auf neue Anforderungen vorbereiten. | <input type="checkbox"/> |
| • Von Anfang an ein Instrument entwickeln, mit dem turnusmäßig die Funktionsfähigkeit und der Erfolg der Maßnahmen überprüft werden kann. | <input type="checkbox"/> |
| • Zeiträume festlegen, in denen regelmäßig über den Verlauf und den Erfolg von Maßnahmen berichtet und der Anpassungsbedarf überprüft wird. | <input type="checkbox"/> |
| • Anpassungen und die Entwicklung von neuen Maßnahmen in Abstimmung mit der Geschäftsleitung und in ständiger Rückkopplung zum Betriebsrat und den Beschäftigten vornehmen. | <input type="checkbox"/> |
| • Zur Unterstützung der Akzeptanz und Effizienz von Gleichstellungsmaßnahmen kontinuierlich in Firmenzeitschriften, Rundschreiben oder sonstigen Veröffentlichungen informieren. Betriebsfeiern, Jubiläen oder Jahresabschlüsse nutzen, um die Erfolge der gleichstellungspolitischen Maßnahmen sichtbar zu machen. | <input type="checkbox"/> |

3.2. Potenziale von Frauen erschließen

Angesichts verschärfter Wettbewerbsbedingungen und gesteigener Marktanforderungen sind qualifizierte Mitarbeiter/innen der wichtigste Erfolgsfaktor für Unternehmen. In einer Situation, in der qualifizierte Fach- und Führungskräfte zunehmend fehlen, kann es sich kein Unternehmen leisten, die Potenziale, Talente und Qualifikationen von Frauen auszublenden.

Die Politik der Chancengleichheit ist entsprechend darauf ausgerichtet, eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Beurteilung von Frauen bei der

- Personalwerbung und -auswahl
- Vergabe von Ausbildungsplätzen
- Gewährung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten
- beruflichen Weiterbildung
- Besetzung von Führungspositionen
- Bemessung von Lohn und Gehalt

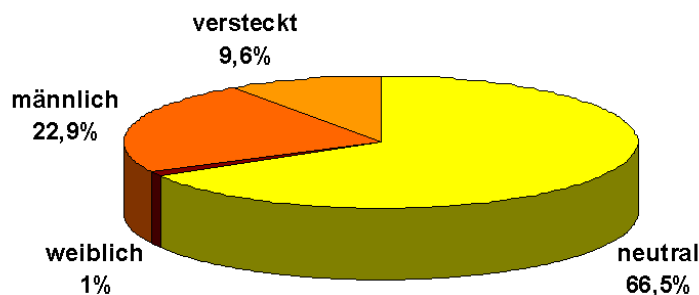
zu gewährleisten.

3.2.1. Personalwerbung und -auswahl

Ausgangslage

Frauen verfügen über ein hohes Qualifikationsniveau. Mehr Frauen als Männer haben eine abgeschlossene Berufsausbildung. Fast jedes zweite Universitätszeugnis wird an eine Frau vergeben. Gleichwohl wird das Qualifikationspotenzial von Frauen nach wie vor - ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt - bei der Besetzung von Stellen ausgeblendet. Aufgrund geschlechtsstereotyper Rollenzuweisungen treffen Frauen bei Personalverantwortlichen - bewusst und unbewusst - auf Vorbehalte. In Stellenanzeigen werden vielfach nur Männer angesprochen, obwohl § 611b BGB Arbeitgeber verpflichtet, Stellen betriebsintern und -extern geschlechtsneutral auszuschreiben.

Geschlechterverteilung über alle Stellenanzeigen



Quelle: I.P.A. Institut für Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Hamburg 1998

Mit dem zunehmenden Mangel an Fach- und Führungskräften steigen die Schwierigkeiten der Personalgewinnung. Das erfordert neue Formen der Ansprache und Auswahl von Bewerberinnen.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Qualifizierte Frauen gewinnen

- geschlechtsneutrale Stellenausschreibung
- gezielte Ansprache von Frauen

- Anforderungsprofile ohne Rollenklischees
- Bevorzugung von Frauen bei gleicher Qualifikation
- Berücksichtigung von Quer- und Wiedereinsteigerinnen
- Einbeziehung von Teilzeitkräften und internen Mitarbeiterinnen
- Nutzung spezialisierter Personalvermittlungsdienste und Online-Jobbörsen
- zielgruppenspezifische Akquise über Frauen-Berufsverbände, Frauennetzwerke, gehobene Frauenpresse

Personal chancengerecht auswählen

- Auswahlkriterien objektivieren
- paritätische Besetzung des Auswahlgremiums
- Abbau von Vorurteilen

Qualifizierte Frauen gewinnen:

- Um das weibliche Qualifikationspotenzial besser für Ihr Unternehmen zu erschließen, sollten Sie Frauen bei Ihrer Personalwerbung gezielt ansprechen. Die Bewerberinnenquote erhöht sich nachweislich, wenn Sie Stellen geschlechtsneutral ausschreiben und Frauen nachdrücklich zur Bewerbung auffordern. Dies gilt insbesondere für Berufspositionen, die bislang vorwiegend von Männern besetzt wurden. Wenn Sie Fotos für Ihre Anzeigen verwenden, setzen Sie Frauen gezielt ins Bild und weisen Sie explizit darauf hin, dass Sie Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugen. Vermeiden Sie Rollenklischees bei der Beschreibung des Anforderungsprofils, denn gerade selbstbewusste und hochqualifizierte Frauen reagieren zunehmend unwilliger auf geschlechterstereotype Rollenzuweisungen.
- Denken Sie bei Ihrer Personalwerbung an die Kompetenzressourcen von Quer- und Wiedereinsteigerinnen und machen Sie Ihr Interesse an dieser Zielgruppe deutlich. Darüber hinaus sollten Sie das Potenzial Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen nicht vergessen. Motivieren Sie diese zur internen Bewerbung und beziehen Sie dabei die Teilzeitkräfte mit ein. Beziehen Sie in Ihr Auswahlverfahren auch Blindbewerbungen ein. Frauen zeigen hier ein höheres Engagement als Männer.
- Nutzen Sie Personalvermittlungsdienste und weisen Sie nachdrücklich auf Ihr Interesse an weiblichen Fachkräften hin. Die Bundesanstalt für Arbeit steht Ihnen mit der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung und dem Fachvermittlungsdienst für Hochschulabsolventen/innen auch für die überregionale Personalwerbung zur Verfügung. Darüber hinaus können Sie sich an Personalvermittlungsbüros wenden, die sich auf Frauen spezialisiert haben. Berufsverbände und Netzwerke von Frauen, die gehö-

bene Frauenpresse und Online-Jobbörsen sind weitere Möglichkeiten, um weibliches Fachpersonal gezielt anzusprechen.

Personal chancengerecht auswählen:

- Sorgen Sie in Ihrem Unternehmen für ein chancengerechtes Personalauswahlverfahren. Überprüfen Sie, ob bei Führungskräften und Personalverantwortlichen Vorbehalte gegen Frauen bestehen und in welchem Maße diese bisher die Personalauswahl bestimmt haben. Wirken Sie Vorbehalten und Vorurteilen gezielt entgegen.
- Legen Sie die Auswahlkriterien möglichst objektiv fest, und erstellen Sie ein präzises und konkretes Anforderungsprofil. Berücksichtigen Sie auch außerfachliche Schlüsselkompetenzen. Teamfähigkeit und soziale Kompetenzen von Frauen wirken sich positiv auf die innerbetrieblichen Umgangsformen und die Kundenorientierung aus.
- Stellen Sie sicher, dass Vorurteile über ein eventuelles Ausscheiden von Frauen wegen Mutterschaft kein Auswahlkriterium darstellen. Sorgen Sie dafür, dass das geschlechtsbezogene Benachteiligungsverbot bei Einstellungsgesprächen beachtet wird.
- Falls Sie bisher keine Frauen in ihrem Unternehmen beschäftigt haben, sollten Sie auch den Aufwand und die Kosten nicht überschätzen, die durch die Bereitstellung von Sanitärräumen für Frauen entstehen. Nach der Arbeitsstättenverordnung sind getrennte Toiletten und Sozialräume für Frauen und Männer nicht mehr zwingend vorgeschrieben. Es reicht, wenn diese Räume abschließbar sind und zu unterschiedlichen Zeiten genutzt werden können.
- Besetzen Sie das Auswahlgremium paritätisch mit Frauen und Männern, um subtile geschlechtstypische Diskriminierungen weitestgehend auszuschließen. Assessment-Center, Potenzial-Analyseverfahren und partnerschaftliche Gesprächsführungs-Methoden anhand eines vereinheitlichten Gesprächsleitfadens können darüber hinaus helfen, die Personalauswahl objektiver zu gestalten.
- Soweit in Ihrem Unternehmen vorhanden, sollten Sie auch den Betriebsrat frühzeitig einbeziehen und die Mitbestimmungsrechte bei der Personalauswahl berücksichtigen.
- Machen Sie die Attraktivität Ihres Unternehmens für weibliche Fachkräfte deutlich: Weisen Sie Bewerberinnen auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen in Ihrem Betrieb hin. Schaffen Sie eine Gesprächsatmosphäre, in der Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie offen thematisiert werden können und bieten Sie ggf. ausdrücklich Unterstützung (z.B. durch flexible Arbeitszeiten) an. Sie erhöhen damit sowohl die Leistungsbereitschaft als auch die Unternehmensbindung der Frauen. Bedenken Sie dabei, dass Frauen durchschnittlich länger im Betrieb verweilen als Männer, die auf dem Karriereweg ihren Arbeitsplatz häufiger wechseln - Ihr Unternehmen also dauerhafter von einer eingearbeiteten Fachkraft profitieren kann.

Chancen und Nutzen für Unternehmen:

- größere Auswahlmöglichkeiten bei der Personalgewinnung
- Vorteile im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte
- Imagegewinn des Unternehmens

3.2.1. Rechtsgrundlagen

Geschlechtsbezogenes Benachteiligungsverbot

- ▶ Arbeitgeber dürfen nach § 611a BGB Beschäftigte nicht aufgrund ihres Geschlechts benachteiligen. Dies gilt u. a. bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses. Im Einstellungsgespräch sind Fragen nach einer bestehenden Schwangerschaft nur dann zulässig, wenn Sie objektiv dem gesundheitlichen Schutz der Bewerberin und des ungeborenen Kindes dienen (BAG-Urteil vom 1.7.1993 – 2 AZR 25/93). Schwangerschaftstests durch den Betriebsarzt sind nicht erlaubt.

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

- ▶ Nach § 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG ist es Aufgabe des Betriebsrates, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern u.a. bei der Einstellung zu fördern. Nach § 93 BetrVG kann der Betriebsrat verlangen, dass Arbeitsplätze zunächst intern ausgeschrieben werden und kann dazu anregen, dass eine Stelle als Teilzeitarbeitsplatz ausgeschrieben wird. Nach § 95 Abs. 1 BetrVG bedürfen Richtlinien über die Personalauswahl u.a. bei Einstellungen der Zustimmung des Betriebsrats. In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten hat der Betriebsrat gemäß § 95 Abs. 2 BetrVG das Recht, die Aufstellung von Personalauswahlrichtlinien vom Arbeitgeber zu verlangen. Durch eine sorgfältige Gestaltung der Auswahlrichtlinien kann mittelbaren und unmittelbaren Diskriminierungen aktiv entgegengewirkt werden. Darüber hinaus kann in die Auswahlrichtlinien eine Frauenquote aufgenommen werden, um die Realisierung der Geschlechtergleichstellung zu fördern.
- ▶ Nach § 92 BetrVG hat der Betriebsrat das Recht, Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern vorzuschlagen und diese Vorschläge in die Personalplanung einzubringen. Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. In Betrieben mit mehr als zwanzig wahlberechtigten Beschäftigten ist der Betriebsrat berechtigt, bei Personalentscheidungen mitzubestimmen (§ 99 BetrVG). Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Betriebsrat die Unterlagen aller Bewerberinnen und Bewerber vorzulegen. Der Betriebsrat hat das Recht, auf Bewerberinnen aufmerksam machen, kann die Einstellung aber nicht erzwingen. Der Betriebsrat kann auch daran mitwirken, dass Frauen nicht in weniger qualifizierten und schlecht bezahlten Arbeitsplätzen eingestellt werden.

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: Personalwerbung und -auswahl

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

Entlassungen und Neueinstellungen

- Wie groß war der Frauenanteil bei Bewerbungen und Neueinstellungen?
- Wurden Blindbewerbungen von Frauen bei Einstellungen berücksichtigt?
- Waren Frauen von Kündigungen überproportional betroffen?

Personalwerbung

- Waren die Stellen geschlechtsneutral ausgeschrieben?
- Wurden Frauen gezielt angesprochen?
- Wurden in Anzeigen mit Fotos Frauen gezielt „ins Bild gesetzt“?
- War das Anforderungsprofil präzise und ohne Geschlechterklischees formuliert?
- Wurde hervorgehoben, dass Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden?
- Wurden Quer- und Wiedereinsteigerinnen angesprochen?
- Wurden Stellen intern ausgeschrieben?
- Wurden interne Mitarbeiterinnen und Teilzeitkräfte zur Bewerbung motiviert?
- Wurden Arbeits- und Fachvermittlungsdienste des Arbeitsamtes eingeschaltet?
- Wurden Personalvermittlungsbüros und Online-Jobbörsen genutzt?

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: Personalwerbung und -auswahl

- | | erledigt |
|--|--------------------------|
| • Wurde in Berufsverbänden und Frauennetzwerken geworben? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Anzeigen in der gehobenen Frauenpresse geschaltet? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden externe Dienstleister ausdrücklich auf das Interesse an Frauen hingewiesen? | <input type="checkbox"/> |
| Personalauswahlverfahren | |
| • Bestehen bei Führungskräften und Personalverantwortlichen Vorbehalte gegen Frauen? | <input type="checkbox"/> |
| • Haben solche Vorbehalte die Auswahlpraxis bisher bestimmt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde das Auswahlgremium paritätisch mit Frauen und Männern besetzt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden präzise und konkrete Anforderungsprofile erstellt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden objektive Auswahlkriterien festgelegt? | <input type="checkbox"/> |
| • Fanden außerfachliche Schlüsselkompetenzen Berücksichtigung? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Assessment-Center, Potenzial-Analyseverfahren und partnerschaftliche Gesprächsführungs-Methoden genutzt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden im Bewerbungsgespräch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisiert? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde auf vorhandene Unterstützungsmaßnahmen für Beschäftigte mit Kindern hingewiesen? | <input type="checkbox"/> |

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Personalwerbung und -auswahl

	bereits geschehen	veranlassen
Zielbestimmungen		
• Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils für Bereiche und Positionen festlegen, in denen Frauen unterrepräsentiert sind; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie , welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
Personalwerbung		
• Stellen geschlechtsneutral ausschreiben und/oder Frauen gezielt ansprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauen gezielt „ins Bild“ setzen, wenn Fotos in Anzeigen verwendet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Das Anforderungsprofil in Ausschreibungen präzise und ohne Geschlechterklischees formulieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hervorheben, dass Frauen bei gleicher Qualifikation bevorzugt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Deutlich machen, dass Quer- und Wiedereinsteigerinnen willkommen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Offene Stellen intern ausschreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Interne Mitarbeiterinnen und Teilzeitkräfte motivieren, sich auf offene Stellen zu bewerben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Blindbewerbungen ins Auswahlverfahren aufnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Arbeitsvermittlung des Arbeitsamtes und spezialisierte Personalvermittlungsbüros nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Personalwerbung und -auswahl

	bereits geschehen	veranlassen
• Berufsverbände von Frauen und Frauennetzwerke einbeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In der gehobenen Frauenpresse und über Online-Jobbörsen gezielt um Frauen werben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Externe Dienstleister ausdrücklich darauf hinweisen, dass Frauen willkommen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalauswahl		
• Gender-Trainings und Schulungen für Führungskräfte und Personalverantwortliche anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anreizsysteme entwickeln, um Führungskräfte und Personalverantwortliche zur Einstellung von Frauen zu motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Das Auswahlgremium paritätisch mit Frauen und Männern besetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Assessment-Center, Potenzial-Analyseverfahren und partnerschaftliche Gesprächsführungs-Methoden einsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Objektive Auswahlkriterien festlegen und Qualifikationsanforderungen konkret und präzise beschreiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Außerfachliche Qualifikationen und Kompetenzen anerkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Im Bewerbungsgespräch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Auf vorhandene Unterstützungsmaßnahmen für Beschäftigte mit Kindern hinweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Personalwerbung und –auswahl

Verfahrensregeln

	bereits geschehen	veranlassen
• Verfahrensregeln festlegen, wie eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Beurteilung vorgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.2. Ausbildung - den weiblichen Nachwuchs sichern

Ausgangslage

Der aktuelle Fachkräftemangel zeigt, dass gut qualifizierte Mitarbeiter/innen zunehmend fehlen. Fach- und Führungskräfte fallen nicht vom Himmel, sondern verlangen nach gezielten Ausbildungsinvestitionen. In der wachsenden Konkurrenz mit Großunternehmen können für kleine und mittlere Unternehmen Investitionen in die eigene Nachwuchssicherung zur Überlebensfrage werden.

Junge Mädchen sind dabei als Zielgruppe besonders interessant, weil sie gegenüber gleichaltrigen Jungen über eine höhere Schulbildung verfügen. Mehr als die Hälfte der Abiturienten sind weiblich, und fast jedes zweite Universitätszeugnis geht an eine Frau. Dennoch sind die Ausbildungschancen für Mädchen insbesondere in gewerblich-technischen Bereichen nach wie vor schlechter als die gleichaltriger Jungen. Mädchen in gewerblich-technischen Bereichen haben darüber hinaus eine geringere Chance, nach der Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis übernommen zu werden, obwohl sie die gleichen Leistungen erbringen und ihre Prüfungsergebnisse oft sogar besser sind. Nicht zuletzt deshalb weichen die Mädchen immer noch auf typische Frauenberufe aus. 53,5% aller Mädchen wählen 10 der rund 4000 Ausbildungsberufe.

Auszubildende in den zehn am stärksten besetzten Berufen in Deutschland

Männer		Frauen	
Ausbildungsberufe	Anteil an allen männlichen Auszubildenden	Ausbildungsberufe	Anteil an allen weiblichen Auszubildende
	%		n
Kraftfahrzeugmechaniker	7,7	Bürokauffrau	8,0
Elektroinstallateur	4,6	Kauffrau im Einzelhandel	6,9
Maler und Lackierer	4,2	Arztthelferin	6,7
Tischler	3,4	Friseurin	6,1
Kaufmann im Einzelhandel	3,1	Zahnarztthelferin	5,3
Gas- und Wasserinstallateur	3,0	Industriekauffrau	5,0
Metallbauer	2,9	Fachverkäuferin im Nahrungsmittelhandwerk	4,5
Kaufmann im Groß- und Außenhandel	2,7	Bankkauffrau	3,8
Koch	2,6	Kauffrau für Bürokommunikation	3,8
Maurer	2,6	Hotelfachfrau	3,4
Zusammen	36,8	Zusammen	53,5

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2002

Speziell das Handwerk und Unternehmen der Metall- und Elektrobranche haben einen geringen Frauenanteil in der Ausbildung. Aber auch in einigen der neuen, zukunftssträchtigen Berufsfelder der IT-Branche, in der ein großer Mangel an Fachkräften herrscht, ist der Anteil von Frauen sehr gering und sogar leicht rückläufig.

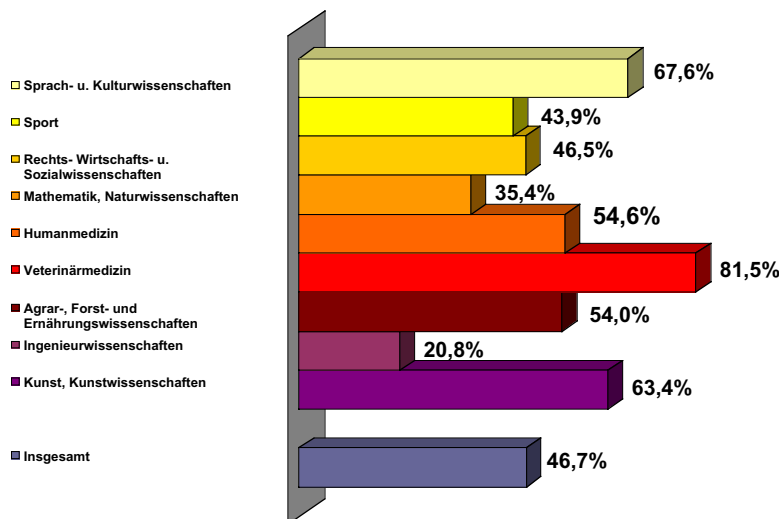
Neue IT-Ausbildungsberufe - Noch zu wenig Frauen

Neue Ausbildungsberufe (in Kraft seit 1997)	Ausbildungsverträge Frauenanteil	
	1999	2000
IT-Systemelektroniker/in	3,8%	4,0%
Fachinformatiker/in	11,5%	11,3%
IT-Systemkaufmann/ kauffrau	28,4%	29,6%
Informatikkaufmann/kauffrau	22,6%	21,9%

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, Datenblätter – Statistik, 2002

Ein ähnliches Bild ergibt sich in den technisch-naturwissenschaftlichen Studienfächern. Junge Frauen sind hier weitgehend unterrepräsentiert und ihr beruflicher Einstieg gestaltet sich schwieriger als der männlicher Absolventen.

Studentinnen in Deutschland - Frauenanteile nach Fächergruppen in Prozent



Wintersemester 2001/2002

Quelle: Statistisches Bundesamt, Studentenstatistik, 2002

Unternehmen scheuen nach wie vor Investitionen in die Ausbildung von Mädchen, weil sie befürchten, dass junge Frauen aufgrund von Schwangerschaften frühzeitig aus den Betrieben ausscheiden könnten. Tatsächlich ist aber mit dem höheren Ausbildungsniveau von Mädchen auch die Erwerbsorientierung von Frauen gestiegen. Für junge Frauen sind Beruf und Familie gleichrangige Ziele. Und die betrieblichen Erfahrungen zeigen, dass sich Ausbildungsinvestitionen in

Mädchen lohnen. Junge Frauen bleiben im Durchschnitt den Betrieben länger erhalten als Männer. Männer wechseln für ihr berufliches Fortkommen den Arbeitsplatz häufiger als Frauen.

Auch Befürchtungen um Beschränkungen der Einsatzfähigkeit von Mädchen erweisen sich vielfach als unberechtigt. Mädchen unterliegen keinen besonderen Arbeitsschutzbestimmungen mehr. Spezielle rechtliche Einschränkungen der Einsatzfähigkeit von Mädchen ergeben sich nur aus dem Mutterschutzgesetz, sobald dem Arbeitgeber die Schwangerschaft bekannt wird. Schwangerschaft ist jedoch kein Grund, eine Ausbildung abzubrechen. Oft sind nur organisatorische Veränderungen im Ausbildungsablauf erforderlich. Ausbildungsabschnitte, die auch während der Schwangerschaft möglich sind, können absolviert und vorgezogen ggf. kann eine Verlängerung der Ausbildung um die Dauer des Mutterschutzes beantragt werden (i.d.R. 14 Wochen, in denen Beschäftigungsverbot besteht).

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Geschlechtsuntypische Berufswahl fördern

- Gezielte Werbemaßnahmen
- Beteiligung an Berufsinformationstagen
- Einladung zu Betriebsbesichtigungen
- Kontakt zu weiblichen Vorbildern
- Schnuppertage für Mädchen
- Praktika, Ferienjobs und Projektarbeiten

Ausbildungsplätze chancengerecht vergeben

- gezielte Ansprache von Mädchen in Ausschreibungen
- Anforderungsprofil an spezifische Vorerfahrungen anpassen
- Abbau von Vorurteilen bei Personalverantwortlichen und Ausbildern
- Übernahme- und Karrierechancen verdeutlichen
- Beteiligung von Mitarbeiterinnen an Einstellungsgesprächen

Geschlechtsuntypische Berufswahl fördern:

- Machen Sie Ihre Bereitschaft, Mädchen auszubilden, nach innen und außen deutlich und zeigen Sie, dass Ihnen Bewerbungen von Mädchen willkommen sind. Sie können auf diese Weise Hemmschwellen abbauen und Mädchen für die Wahl untypischer Laufbahnen gezielt ermutigen. Sprechen Sie in Stellenanzeigen Mädchen gezielt an. Machen Sie ggf. ausdrücklich deutlich, dass Ihre Ausbildungsplätze auch für Mädchen ausländischer Herkunft offen stehen.

- Informieren Sie Ihre Mitarbeiter/innen über Ihr Interesse an den Bewerbungen von jungen Frauen. Ihre Mitarbeiter/innen sind möglicherweise selbst Eltern, Verwandte oder Freunde von interessierten Mädchen. Auch die Arbeitsämter können¹ helfen, geeignete Bewerberinnen zu finden.
- Unterstützen Sie den berufsorientierten Unterricht in den Schulen durch Betriebsbesichtigungen. Beteiligen Sie sich an Berufsinformationstagen der Schulen und der Kammern. Führen Sie einen Tag der offenen Tür oder spezielle Schnuppertage für Mädchen² ein. Informieren Sie über das Berufsbild und die beruflichen Entwicklungsperspektiven für Frauen und sprechen Sie auch Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an.
- Beziehen Sie Facharbeiterinnen bzw. Gesellinnen und weibliche Führungskräfte aus Ihrem Betrieb mit in Ihre Aktivitäten ein, um Mädchen den Kontakt zu weiblichen Rollenvorbildern zu ermöglichen. Denken Sie auch daran, die Erziehungsberechtigten einzuladen, denn diese haben einen entscheidenden Einfluss auf das Berufs- und Studienwahlverhalten ihrer Töchter.
- Bieten Sie Schulpraktika und Ferienjobs für Mädchen an, damit sie die praktische Arbeit kennen lernen und ihr handwerkliches und technisches Geschick erproben können. Auf diese Weise stellen Sie erste Bindungen her und können gleichzeitig dem Praxismangel des Schulunterrichts entgegenwirken.
- Machen Sie auch gezielte Angebote für Studentinnen der Natur- und Technikwissenschaft. Praktika, Projektarbeiten und Diplomarbeiten für Studentinnen der natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächer sind ein hervorragendes Instrument, um einerseits das aktuelle universitäre Fachwissen für betriebliche Zwecke zu nutzen und andererseits Studentinnen mit unternehmensspezifischen Anforderungen vertraut zu machen. Die Praxisdefizite der Hochschulausbildung können so frühzeitig kompensiert werden. Gerade Studentinnen leiden unter dem mangelndem Praxisbezug der Hochschulausbildung und brechen deshalb vielfach das Studium ab.

¹ Die Arbeitsämter (www.arbeitsamt.de) können helfen, geeignete Bewerberinnen für Ausbildungsplätze zu finden. Wenden Sie sich an die Beauftragten für Frauenbelange und lassen Sie sich beraten, wie Sie Mädchen am besten ansprechen und gewinnen können.

² Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat das Ausbildungsprojekt „idee-it“ in Kooperation mit der Initiative D21 gestartet, um das Potenzial junger Frauen für den zukunftsträchtigen IT-Bereich zu erschließen. Mit einer bundesweiten Kampagne sollen Mädchen, die vor dem Schulabschluss und vor der Berufswahl stehen, dazu motiviert werden, einen Ausbildungsberuf in der IT- oder Medienbranche zu erlernen. Unternehmen sind aufgerufen, sich aktiv an diesem Ausbildungsprojekt zu beteiligen. Sie können ihre Praktikums- und Ausbildungsplätze auf der Homepage anbieten, sich persönlich für Aktionsmaßnahmen zur Verfügung stellen oder die Kampagne in anderer Form unterstützen. Die Durchführung des Projekts liegt beim Kompetenzzentrum „Frauen in Informationsgesellschaft und Technologie“. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.idee-it.de.

Im April 2001 startete die bundesweite Kampagne „Girls' Day - Mädchen-Zukunftstag“, eine Initiative des BMBF, der Initiative D21 und des DGB, die vom Kompetenzzentrum "Frauen in Informationsgesellschaft und Technologie" durchgeführt wird. Die Aktion ruft Unternehmen, Hochschulen, Forschungszentren etc. dazu auf, am Girls' Day die Töchter und Nichten der Beschäftigten in den Betrieb oder die Organisation einzuladen, um sie über das Spektrum der Berufe und die Berufsbilder zu informieren. Wenn Sie sich am Girls' Day beteiligen möchten, wenden Sie sich an das Kompetenzzentrum "Frauen in Informationsgesellschaft und Technologie". Es hilft Ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung mit Informationsmaterialien, Aktionsvorschlägen und Organisationshilfen. Unter www.girls-day.de finden Sie die Kontaktadresse, alle Materialien und einen Überblick über die Aktionsorte in Deutschland.

- Auch die Studieninformationstage der Universitäten bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihr Unternehmen jungen Frauen vorzustellen und Kontakte aufzubauen. Die Hochschulen engagieren sich zunehmend, um Frauen für natur- und ingenieurwissenschaftliche Studienfächer zu gewinnen und suchen die Zusammenarbeit mit Betrieben. Weibliche Vorbilder haben auch hier eine zentrale Bedeutung für die Entwicklung der Berufsidentität der jungen Frauen. Nutzen Sie auch neue Medien³ und Online-Praktikumsbörsen⁴ um junge Frauen gezielt anzusprechen.

Ausbildungsplätze chancengerecht vergeben:

- Stellen Sie bei der Auswahl von Bewerberinnen und bei Einstellungsgesprächen chancengerechte Verfahrensweisen sicher. Überprüfen Sie, ob bei Ausbildern und Personalverantwortlichen Vorbehalte gegenüber Mädchen und Migrantinnen bestehen und diese ausschlaggebend für die bisherige Ausbildungsplatzvergabe sind. Bereiten Sie Ausbilder und Personalverantwortliche gezielt auf die Ausbildung von Mädchen vor. Führen Sie auch Gespräche mit Ihren Beschäftigten und nutzen Sie konkrete Anlässe, um Vorurteile im Betrieb zu problematisieren und abzubauen.
- Legen Sie einen prozentualen Anteil fest, mit dem Mädchen an den künftigen Auszubildenden beteiligt werden sollen oder reservieren Sie einen bestimmten Anteil der Ausbildungsplätze für Frauen.
- Setzen Sie für technische Bereiche die Anforderungen an Vorwissen und praktische Fertigkeiten nicht zu hoch an. Die technischen Neigungen junger Mädchen werden im Elternhaus und in der Schule häufig weniger gefördert als bei Jungen, deshalb bringen sie in dieser Hinsicht oft weniger Vorkenntnisse mit. Die betrieblichen Erfahrungen zeigen aber, dass diese Unterschiede sich im Laufe der Ausbildung meist mühelos ausgleichen.
- Ebenso sollten Sie bei Mädchen ausländischer Herkunft die möglicherweise schlechteren Kenntnisse der Schriftsprache und des landeskundlichen Wissens nicht überbewerten. Auch diese können im Verlauf der Ausbildung ausgeglichen werden. Denken Sie umgekehrt an den Vorteil der Mehrsprachigkeit. Er kann wichtig sein, um neue Kundenkreise zu erschließen und die Zusammenarbeit mit kooperierenden Unternehmen zu erleichtern.

³ Das Internet-Angebot www.be-ing.de des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) bietet Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig Kontakt zu potenziellen Ingenieurinnen aufzunehmen und Schülerinnen in die Unternehmen einzuladen. Dieser Online-Service ist Teil einer im Februar 2000 gestarteten bundesweit angelegten Ingenieurinnen-Kampagne.

Das Kompetenzzentrum "Frauen geben Technik neue Impulse" (www.frauen-technik-impulse.de), eine Initiative des BMBF, der Bundesanstalt für Arbeit und der Telekom, bietet im Internet fortlaufend neue Informationen, Hinweise und Impulse zum Thema und versucht, Frauen die neuen IT-Technologien näher zu bringen.

⁴ Die meisten Universitäten haben Online-Praktikumsbörsen eingerichtet, über die interessierte Unternehmen ihre Praktikumsplätze für Studenten/innen anbieten können. Darüber hinaus steht dafür z.B. auch der Campus-Service von Job-Consult (www.job-consult.com) zur Verfügung, auf dem Unternehmen neben ihren Praktikumsangeboten auch ihre Firmenprofile veröffentlichen können.

- Beziehen Sie bei Einstellungsgesprächen möglichst weibliche Beschäftigte mit ein. Das kann helfen, bei den jungen Bewerberinnen Unsicherheiten abzubauen. Sprechen Sie offen an, welche Übernahmechancen und Entwicklungsmöglichkeiten die Mädchen in Ihrem Unternehmen haben. Thematisieren Sie auch hier Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ermöglichen Sie konkrete Fragen an weibliche Beschäftigte, die für die jungen Frauen als berufliche Rollenvorbilder fungieren können.
- Benennen Sie Ansprechpartnerinnen für weibliche Auszubildende im Betrieb und ermöglichen Sie auch während der Ausbildung Kontakte zu anderen weiblichen Vorbildern.
- In manchen traditionell männlichen Bastionen herrscht vielfach ein rüder Umgangston. Sexuelle Anzüglichkeiten und offen zur Schau gestellte pornographische Darstellungen sind nicht unüblich. Das kann junge Frauen abschrecken und verunsichern. Machen Sie unmissverständlich deutlich, dass Sie in Ihrem Betrieb frauenfeindliche Anzüglichkeiten und Anmache nicht dulden. Anmerkungen zum Umgang mit dem Problem der sexuellen Belästigung finden Sie im Beschäftigtenschutzgesetz, das alle öffentlichen und privaten Arbeitgeber und Dienstvorgesetzten verpflichtet, die Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz zu schützen.
- Falls Sie in Ihrem Unternehmen bisher nur Männer beschäftigt haben, sollten sie prüfen, ob Sie mehrere Mädchen gleichzeitig einstellen können, um dem Sonderstatus als einzige Frau unter Männern und der Vereinzelung entgegenzuwirken.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- Sicherung des eigenen Nachwuchses
- Erweiterung der Auswahlmöglichkeiten bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen
- Kosteneinsparung bei der Einarbeitung von Fachkräften
- Verringerung der Fehlbesetzungen von Arbeitsplätzen
- Erhöhung der Unternehmensbindung
- Imageverbesserung

3.2.2. Rechtsgrundlagen

Gesetz zum Schutz der erwerbstätigen Mutter (Mutterschutzgesetz – MuSchG)

- ▶ Ein Arbeitgeber, der eine werdende oder stillende Mutter beschäftigt, hat nach § 2 MuSchG bei der Einrichtung und der Unterhaltung des Arbeitsplatzes einschließlich der Maschinen, Werkzeuge und Geräte und bei der Regelung der Beschäftigung die erforderlichen Vorkehrungen und Schutzmaßnahmen für ihr Leben und ihre Gesundheit zu treffen. Er muss ihr kurze Ruhepausen und Unterbrechungen ihrer Arbeit ermöglichen und die geltenden Beschäftigungsverbote berücksichtigen. Schwangere und stillende Mütter dürfen nicht mit körperlich anstrengenden Tätigkeiten, mit Tätigkeiten, bei denen sie mit gesundheitsgefährdenden Stoffen in Kontakt kommen sowie mit Mehrarbeit, Nacht- und Sonntagsarbeit beschäftigt werden. Ausnahmen gelten in begrenztem Maße in der Gastronomie, der Landwirtschaft, dem Verkehrswesen, der Krankenpflege, im Familienhaushalt und in künstlerischen Berufen. Als Stillzeiten sind mindestens 2 x täglich 1/2 oder einmal 1 Stunde vorgeschrieben. Die Mutterschutzfrist beginnt sechs Wochen vor und endet im Normalfall acht Wochen, bei Früh- oder Mehrlingsgeburten zwölf Wochen nach der Entbindung. Mit der Änderung des Mutterschutzgesetzes, die am 20. Juni 2002 in Kraft getreten ist, haben jetzt auch Frauen, die vor dem berechneten Termin entbinden, bei denen es sich jedoch nicht um eine medizinische Frühgeburt handelt, einen Anspruch auf die volle Mutterschutzfrist. Das geänderte Mutterschutzgesetz soll auch die bisherige Rechtsunsicherheit beim Jahresurlaub für schwangere Frauen und Mütter beseitigen. Die Mutterschutzfristen und andere mutterschutzrechtliche Beschäftigungsverbote zählen bei der Berechnung des Erholungsurlaubs als Beschäftigungszeiten. Darüber hinaus gilt nach § 9 MuSchG ein besonderer Kündigungsschutz vom Beginn der Schwangerschaft an bis vier Monate nach der Geburt. Der Kündigungsschutz verlängert sich, wenn nach der Schutzfrist die Elternzeit in Anspruch genommen wird. Der Arbeitgeber darf das Arbeitsverhältnis ab dem Zeitpunkt, von dem an Elternzeit verlangt wird, höchstens jedoch acht Wochen vor Beginn und dann während der Elternzeit nicht kündigen. In besonderen Fällen sind Ausnahmen zulässig. Bei Kleinbetrieben mit bis zu 20 bzw. 30 Beschäftigten werden die wesentlichen Mutterschutz-Kosten des Arbeitgebers durch die gesetzlichen Krankenkassen vollständig erstattet. In Betrieben, die regelmäßig mehr als drei Frauen beschäftigen, ist ein Abdruck dieses Gesetzes an geeigneter Stelle zur Einsicht auszulegen oder auszuhängen. Den Text des Mutterschutzgesetzes finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/muschg/index.html>.

Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz - BSchG)

- ▶ Das Beschäftigtenschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber und Dienstvorgesetzte, im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits vorbeugend die Gefahr sexueller Belästigungen zu unterbinden. Sie haben allen ihnen bekannt werdenden Verdachtsfällen unverzüglich nachzugehen und das Opfer vor Wiederholungen zu schützen. Bestätigen sich die Vorwürfe, haben sie angemessene arbeitsrechtliche Maßnahmen - wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung - gegen die belästigende Person einzuleiten. Ergreift der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung der sexuellen Belästigung, sind die belästigten Beschäftigten berechtigt, ihre Tätigkeit am betreffenden Arbeitsplatz ohne Verlust des Arbeitsentgelts und der Bezüge einzustellen, soweit dies zu ihrem Schutz erforderlich ist. Der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte darf die belästigten Beschäftigten nicht benachteiligen, weil diese sich gegen eine sexuelle Belästigung gewehrt und in zulässiger Weise ihre Rechte ausgeübt haben. Den Text des Beschäftigtenschutzgesetzes finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/bschg/index.html>.

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

- ▶ Nach § 80 Abs. 1 Nr. 2 a, b BetrVG ist es Aufgabe des Betriebsrates, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern u.a. bei der Ausbildung zu fördern. Auf Verlangen des Betriebsrats hat der Arbeitgeber nach §§ 96, 97 BetrVG den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit diesem über Fragen der Berufsbildung und über die Errichtung und Ausstattung betrieblicher Einrichtungen zur Berufsbildung zu beraten. Der Betriebsrat ist berechtigt, Vorschläge zu machen und kann z. B. darauf hinwirken, mehr Ausbildungsplätze an weibliche Bewerberinnen zu vergeben, wenn diese im Betrieb unterrepräsentiert sind.
- ▶ Nach § 98 Abs. 1, 2 BetrVG hat der Betriebsrat bei der Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung mitzubestimmen. Er kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. So kann der Betriebsrat fordern, dass Personen, die mit der Berufsbildung im Betrieb beauftragt werden sollen oder beauftragt sind und die gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz oder das Diskriminierungsverbot verstoßen, nicht bestellt bzw. abberufen werden.
- ▶ In Betrieben mit in der Regel mindestens fünf Arbeitnehmer/innen, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder die zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben,

werden nach § 60 BetrVG Jugend- und Auszubildendenvertretungen gewählt, die die Rechte und Interessen der Auszubildenden vertreten. Besteht eine solche aus mindestens drei Mitgliedern, so muss nach § 62 BetrVG das Geschlecht, das in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Anteil in der Jugend- und Auszubildendenvertretung vertreten sein. Diese verbindliche Geschlechterquote soll die stärkere Vertretung von Frauen in den Jugend- und Auszubildendenvertretungen fördern. Bei Verstößen gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz in der Ausbildung ist die Jugend- und Auszubildendenvertretung berechtigt, beim Betriebsrat Interventionsmaßnahmen zu beantragen und auf deren Erledigung hinzuwirken. Außerdem kann die Jugend- und Auszubildendenvertretung nach § 70 BetrVG Maßnahmen für die Auszubildenden und jugendlichen Arbeitnehmer/innen beim Betriebsrat beantragen, die die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit fördern.

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: Gewinnung weiblicher Auszubildender

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

Ausbildungssituation und Übernahmen

- Wie hoch war die Bewerberinnenanzahl für die im Betrieb vertretenen Ausbildungsberufe?
- Vergleichen Sie die Schulabschlüsse der Bewerberinnen und Bewerber.
- Vergleichen Sie die Prüfungsergebnisse der weiblichen und männlichen Auszubildenden.
- Wurden weibliche Auszubildende überproportional seltener übernommen?
- Wurden weibliche Auszubildende von Kollegen und Vorgesetzten respektiert und anerkannt?

Ausschreibungen und Werbemaßnahmen

- Waren Ausbildungsplätze geschlechtsneutral ausgeschrieben?
- Wurden Mädchen gezielt zur Bewerbung aufgefordert?
- Wurde das Interesse an weiblichen Bewerberinnen betriebsintern deutlich zum Ausdruck gebracht?
- Wurden Berufsinformationstage von Schulen und Kammern zur Werbung genutzt?
- Wurden Studieninformationstage der Universitäten zur Werbung genutzt?
- Wurden Schulpraktika und Ferienjobs gezielt für Mädchen angeboten?

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: Gewinnung weiblicher Auszubildender

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

- | | erledigt |
|--|--------------------------|
| • Wurden Praktika, Projekt- und Diplomarbeiten für Studentinnen angeboten? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden weibliche Fach- und Führungskräfte an Werbeaktivitäten beteiligt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden das Arbeitsamt, die neuen Medien und Online-Praktikumsbörsen genutzt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde auf das Interesse an Mädchen explizit hingewiesen? | <input type="checkbox"/> |
|
Auswahlverfahren | |
| • Bestehen in der Belegschaft und bei Ausbildern Vorbehalte gegen Mädchen? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden die Anforderungen an technisches Vorwissen zu hoch angesetzt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden bei Migrantinnen ggf. schlechtere Sprachkenntnisse überbewertet? | <input type="checkbox"/> |
| • Waren weibliche Beschäftigte beim Bewerbungsgespräch einbezogen? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden im Bewerbungsgespräch Übernahmechancen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angesprochen? | <input type="checkbox"/> |

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Gewinnung weiblicher Auszubildender

	bereits geschehen	veranlassen
Zielbestimmungen		
• Zielgrößen zur Erhöhung des Mädchenanteils bei Ausbildungsberufen festlegen, in denen sie unterrepräsentiert sind; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
Ausbildungssituation und Übernahmen		
• Den aktuellen und zukünftigen Ausbildungsbedarf festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sich bei Bedarf an einem Ausbildungsverbund beteiligen oder einen Verbund initiieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mehrere weibliche Auszubildende gleichzeitig einstellen, um Isolation in männerdominierten Ausbildungsberufen zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ansprechpartnerin für weibliche Auszubildende benennen und Kontakt zu anderen weiblichen Beschäftigten ermöglichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Neue Arbeits(zeit)modelle einführen, um mehr Auszubildende übernehmen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausschreibungen und Werbemaßnahmen		
• Ausschreibungen geschlechtsneutral formulieren und Mädchen gezielt zur Bewerbung auffordern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unterstreichen, dass Ausbildungsplätze auch für Migrantinnen offen stehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitsamt, neue Medien und Online-Praktikumsbörsen nutzen und auf Interesse an Mädchen explizit hinweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schulklassen zu Betriebsbesichtigungen einladen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Gewinnung weiblicher Auszubildender

	bereits geschehen	veranlassen
• An Berufsinformationstagen von Schulen und Kammern und an Studieninformationstagen von Universitäten teilnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Tage der offenen Tür oder spezielle Schnuppertage für Mädchen einführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Werbeaktivitäten umfassend über das Berufsbild und die beruflichen Entwicklungsperspektiven für Frauen informieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weibliche Fach- und Führungskräfte als Vorbilder an Werbeaktivitäten beteiligen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie thematisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erziehungsberechtigte zu Veranstaltungen einladen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Schulpraktika und Ferienjobs gezielt für Mädchen anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Praktika, Projektarbeiten und Diplomarbeiten für Studentinnen anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahlverfahren		
• Konkrete Anlässe schaffen und mit Ausbilder/innen und Personalverantwortlichen Gespräche führen, um Vorurteile gegen Mädchen und Migrantinnen abzubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ausbilder/innen und Personalverantwortliche gezielt auf die Ausbildung von Mädchen vorbereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anforderungsprofil an technische Vorerfahrungen von Mädchen anpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Migrantinnen ggf. schlechtere Sprachkenntnisse nicht überbewerten und Vorteil der Mehrsprachigkeit berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weibliche Beschäftigte an Bewerbungsgesprächen beteiligen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Gewinnung weiblicher Auszubildender

	bereits geschehen	veranlassen
• Im Bewerbungsgespräch Übernahmechancen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb aufzeigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ansprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hervorheben, dass sexuelle Belästigungen gegenüber Frauen im Betrieb nicht geduldet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln festlegen, wie eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Beurteilung vorgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.3. Chancengleichheit bei der beruflichen Entwicklung

Ausgangslage

Frauen sind vorwiegend auf Arbeitsplätzen mit geringen Einkommen und geringen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten beschäftigt. In technischen Berufsfeldern mit lukrativen Gehältern und guten Aufstiegschancen sind sie dagegen kaum zu finden.

Vielfach sind Arbeitsplätze von Frauen mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten verbunden, bei denen ihre tatsächlichen Fähigkeiten nicht genutzt werden. Nach einer Studie der TU Berlin sind auch hochqualifizierte Frauen mit Universitätsabschluss beim Berufseinstieg in den alten Ländern zu 1/4 und in den neuen Ländern zu 1/3 unterhalb ihres Qualifikationsniveaus beschäftigt. Weitere Studien zeigen außerdem, dass vergleichbare Tätigkeiten abgewertet und geringer entlohnt werden, wenn Frauen sie verrichten.

Dabei demotiviert ständige Unterforderung nicht nur, sie lässt auch die Qualifikationen und das Erfahrungswissen von Frauen betrieblich ungenutzt. Angesichts der ständig steigenden Marktanforderungen an Produkt- und Servicequalität können es sich Unternehmen jedoch nicht mehr erlauben, betriebliche Leistungs- und Produktivitätsressourcen unausgeschöpft zu lassen. Die Lernbereitschaft, der Wille und die Fähigkeit zur aktiven Mitgestaltung des Arbeitsfeldes müssen bei den Mitarbeitern/innen gezielt gefördert werden. Erforderlich sind nicht nur Veränderungen im Denken und Handeln der Beschäftigten, sondern auch beteiligungsoffene Formen der Arbeitsorganisation, die es den Mitarbeiter/innen erlauben, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in den Arbeitsprozess einzubringen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Aufgrund ihrer Betriebsgröße und der geringeren Arbeitsteilung haben gerade kleine und mittlere Unternehmen gute Voraussetzungen, eine auf Partizipation und Motivation ausgerichtete Unternehmenskultur zu entwickeln.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Berufliche Entwicklungschancen eröffnen

- Abschaffung von weiblichen Randbelegschaften
- Auflösung reiner Frauenarbeitsplätze zugunsten gemischter Teams
- Beteiligungs- und entwicklungsoffene Betriebsorganisation durch Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment
- Kontinuierliche Mitarbeiter/innen-Gespräche
- Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung

Berufliche Entwicklungschancen eröffnen

- Die betrieblichen Erfahrungen haben gezeigt, dass gemischte Teams eine nachweislich größere Kreativität entwickeln. Lösen Sie Randbelegschaften mit hohem Anteil an Routinetätigkeiten auf und schaffen Sie reine Frauenarbeitsplätze ab. Nutzen Sie spezifische Sichtweisen, Vorerfahrungen und den Gestaltungswillen von Frauen, um Ihr Unternehmen besser auf die Bedürfnisse weiblicher Kundengruppen abzustimmen.
- Zur Entwicklung von beteiligungsoffenen Formen der Betriebsorganisationen können Sie drei bewährte Instrumente nutzen:

Job-Rotation der Wechsel zwischen Arbeitsplätzen

Job-Enlargement die Erweiterung des Tätigkeitsspektrums um weitere Tätigkeiten mit ähnlichem Zuschnitt

Job-Enrichment die kontinuierliche Erweiterung des Aufgabenspektrums um planende, steuernde und kontrollierende Aufgaben

Job-Rotation¹, Job-Enlargement und Job-Enrichment können eingesetzt werden, um

- reine Frauen- und Männerarbeitsbereiche zugunsten gemischter Teams aufzulösen
 - die Motivation der Mitarbeiter/innen zu fördern
 - die Bereitschaft und die Fähigkeit zur aktiven Mitgestaltung bei den Beschäftigten optimal für betriebliche Zwecke zu nutzen
 - die Zusammenarbeit und die Vertretungsfähigkeiten zu fördern
 - die Unentbehrlichkeit einzelner Führungspersonen abzumildern
 - das gegenseitige Verständnis, die Solidarität und das Betriebsklima zu verbessern
 - der Abwertung typischer Frauenarbeitsbereiche entgegenzuwirken.
- Eine moderne, beteiligungsoffene Betriebsorganisation erfordert Beschäftigte, die mitdenken und sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren. Deshalb sollten Sie Ihre Mitarbeiter/innen bei Jahresplanungen, Dienstbesprechungen und der Planung organisatorischer Neu-

¹Unter den Rubriken „Projekte“ und „Links“ bietet z.B. die Webpage <http://www.jobrotation.de> zahlreiche Job-Rotation-Programme und Projektträger auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene an.

erungen einbeziehen. Berücksichtigen Sie bei der Festlegung der Besprechungstermine die familiären Anforderungen der Mitarbeiter/innen und sorgen Sie dafür, dass auch Teilzeitbeschäftigte dabei sein können.

- Führen Sie mit allen Mitarbeiter/innen kontinuierliche Berufsplanungsgespräche. Stellen Sie den beruflichen Background und die aktuellen Berufsziele und -interessen fest. Beziehen Sie immer auch Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte in der Elternzeit ein. Vermitteln Sie in Einzelgesprächen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Legen Sie gemeinsam Zielvereinbarungen fest und klären Sie, ob und welche zusätzlichen Qualifikationen erworben werden müssen. Vereinbaren Sie feste Termine, an denen Sie den Verlauf und den Erfolg der gemeinsamen Vereinbarungen überprüfen.
- Ermutigen Sie Frauen, ihre beruflichen Ziele systematisch anzugehen und frühzeitig Erziehungszeiten in der Berufswegplanung zu berücksichtigen. Thematisieren Sie auch Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und unterstützende Maßnahmen in Ihrem Unternehmen.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- Mobilisierung ungenutzter Leistungspotenziale
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit als „lernendes Unternehmen“
- Verbesserte Anpassungsmöglichkeiten an Wünsche weiblicher Kundengruppen.

3.2.3. Rechtsgrundlagen

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

- ▶ Nach § 82 BetrVG sind die Beschäftigten berechtigt, zu sie betreffenden Maßnahmen des Arbeitgebers Stellung zu nehmen und Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen. Die Arbeitnehmer/innen können verlangen, dass mit ihnen die Beurteilung ihrer Leistungen sowie die Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden.
- ▶ Wenn sich durch geplante betriebliche Maßnahmen die Tätigkeiten so ändern, dass die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, muss der Arbeitgeber nach § 81 Abs. 4 BetrVG mit ihnen erörtern, wie diese im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst werden können. Außerdem hat der Betriebsrat nach § 97 Abs. 2 BetrVG in den Fällen eines drohenden Qualifikationsverlustes bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen.
- ▶ Nach § 80 Abs. 1 Nr. 2a, b BetrVG ist es Aufgabe des Betriebsrates bzw. der Personalvertretung, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern auch bei der beruflichen Fortbildung zu fördern. Auf Verlangen des Betriebsrats hat der Arbeitgeber nach § 96 Abs. 1 und 2 BetrVG den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit diesem über betriebliche und außerbetriebliche Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten. Hier hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht und kann darauf hinwirken, dass weiblichen Beschäftigten chancengerechte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden. Arbeitgeber und Betriebsrat haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer/innen, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten zu berücksichtigen. Hat der Arbeitgeber technische Anlagen, Arbeitsabläufe etc. geplant, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer/innen ändern wird und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG das Recht, zu Gunsten der betroffenen Arbeitnehmer/innen bei der Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen mitzubestimmen. Nach § 92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen, die sie gemeinsam zu beraten haben.
- ▶ Der Betriebsrat hat nach § 98 BetrVG bei der Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung mitzubestimmen. Er kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. Der Betriebsrat kann fordern, dass auf Ausbilder, die gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz oder das Diskriminierungsverbot versto-

Ben, entsprechend eingewirkt wird oder diese ggf. abgelöst werden. Darüber hinaus hat der Betriebsrat hier ein Vorschlagsrecht, mit dem er erwirken kann, dass Frauen eine gleichberechtigte Teilnahme an den Berufsbildungsmaßnahmen ermöglicht wird.

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG)

- ▶ Am 1. Januar 2001 trat das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz in Kraft. Die Bereiche Teilzeitarbeit und Befristung wurden unter Berücksichtigung europarechtlicher Vorgaben zusammenfassend neu geregelt. Ziel des Gesetzes ist es, Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verhindern. Wichtiger Kernpunkt des Gesetzes ist der gesetzlich verankerte Anspruch auf Teilzeitarbeit in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten, soweit betriebliche Gründe diesem nicht entgegenstehen. Nach § 10 TzBfG dürfen Teilzeitbeschäftigten aufgrund ihrer geringeren Anwesenheitszeiten im Betrieb keine Nachteile bei den beruflichen Entwicklungschancen entstehen. Der Arbeitgeber hat dafür Sorge zu tragen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer/innen an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Nach § 19 TzBfG hat der Arbeitgeber zudem Sorge zu tragen, dass befristet beschäftigte Arbeitnehmer/innen an angemessenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können, es sei denn, dass dringende betriebliche Gründe oder Aus- und Weiterbildungswünsche anderer Arbeitnehmer/innen entgegenstehen. Den Text des Teilzeit- und Befristungsgesetzes finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/tzbfhg/index.html>.

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

Arbeitsorganisation und Qualifizierungsbedarf

- Zuschnitt der Arbeitsbereiche und wie sich Frauen und Männer auf diese verteilen: Gibt es typische Frauen- und Männerarbeitsplätze?
- Verweildauer von Frauen und Männern auf den Arbeitsplätzen im Vergleich: Welche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?
- Wurden Frauen qualifikationsgerecht eingesetzt?
- Gibt es Randbelegschaften mit hohem Anteil an Routinetätigkeiten, in denen Frauen überproportional vertreten sind?
- Waren Frauen überproportional von Kündigungen betroffen?

Personalentwicklung

- Wurden regelmäßige Personalgespräche mit allen Beschäftigten geführt?
 - Wurden Berufsinteressen und -ziele der Mitarbeiter/innen erfragt?
 - Wurden auch in der Praxis erworbene Kompetenzen ermittelt?
 - Wurden den Beschäftigten die beruflichen Entwicklungschancen im Betrieb vermittelt?
 - Wurden Frauen zur Karriereplanung ermutigt?
- Waren Frauen an Personalentwicklungsmaßnahmen gleichberechtigt beteiligt?
- Wurden die Beschäftigten bei Jahresplanungen, Dienstbesprechungen und der Planung von Neuerungen einbezogen?
- Wurden Personalentwicklungsmaßnahmen so gelegt, dass sie mit familiären Anforderungen vereinbar waren?
- Wurden Teilzeitkräfte und Beschäftigte in Elternzeit einbezogen?

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

	bereits geschehen	veranlassen
Zielbestimmungen		
• Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils bei Personalentwicklungsmaßnahmen festlegen, bei denen sie unterrepräsentiert sind; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
Arbeitsorganisation		
• Reine Frauen- und Männerarbeitsbereiche zugunsten gemischter Teams auflösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Randbelegschaften abbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mitarbeiterinnen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten:		
- Job-Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Job-Enlargement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Job-Enrichment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Beschäftigte bei Jahresplanungen, Dienstbesprechungen und der Planung von Neuerungen einbeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Besprechungstermine so legen, dass sie mit familiären Anforderungen vereinbar sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung		
• Mit allen Beschäftigten regelmäßige Personalgespräche führen und Berufsziele und –interessen feststellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Beschäftigten berufliche Entwicklungschancen aufzeigen und gemeinsam Zielvereinbarungen festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vorhandene Kompetenzen der Mitarbeiter/innen ermitteln und zusätzlichen Qualifikationsbedarf klären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

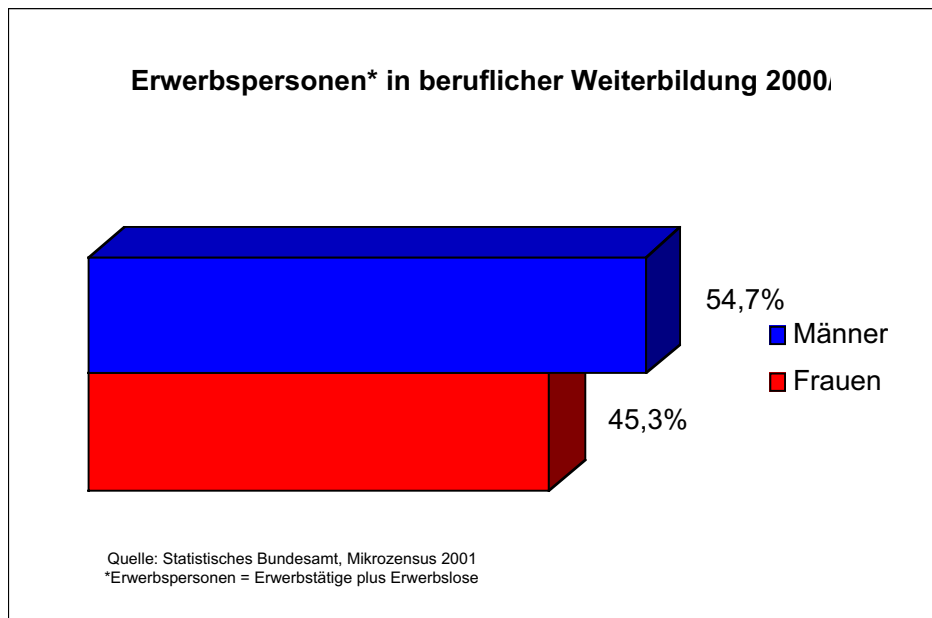
Maßnahmenplanung: berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

	bereits geschehen	veranlassen
• Feste Termine für Verlaufs- und Erfolgskontrollen vereinbaren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauen ermutigen, ihre Karriere systematisch zu planen und Elternzeiten frühzeitig in die Planung einzubeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teilzeitkräfte und Beschäftigte in Elternzeit einbeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln festlegen, wie eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Auswahl von Teilnehmer/innen vorgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.4. Chancengleichheit in der beruflichen Weiterbildung

Ausgangslage

Die Intensivierung und die Globalisierung des Wettbewerbs führen zu einer rasanten Steigerung der Innovationsgeschwindigkeit. Die Halbwertszeit von Wissen nimmt beständig ab. Fachkenntnisse müssen daher fortlaufend erneuert und weiterentwickelt werden. Die Durchdringung der Arbeitswelt mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien macht es erforderlich, Medienkompetenz aufzubauen und neue Formen der Unternehmenskommunikation zu erlernen. Darüber hinaus müssen für die globalisierten Märkte vielfach auch neue sprachliche Kenntnisse erworben werden. Unter diesen Bedingungen wird betriebliche Weiterbildung zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen.



Frauen sind in der betrieblichen Weiterbildung bisher vor allem bei der Anpassungsqualifizierung vertreten, wenn neue technische Geräte in die Arbeitsprozesse zu integrieren sind. Aus aufstiegsrelevanten Weiterqualifizierungen werden Frauen bisher weitgehend ausgeschlossen.

Im Vergleich zu Großbetrieben zeigen mittelständische Unternehmen ein erheblich geringeres Weiterbildungsengagement. Spezielle Abteilungen und Stabsstellen für Personalentwicklung und Weiterbildung sind in der Regel nicht vorhanden. Aufgrund der niedrigen Mitarbeiterzahl sind interne Weiterbildungsangebote vielfach nicht realisierbar, externe Angebote wiederum verursachen hohe Kosten und sind oft nur unzureichend auf die Bedürfnisse der Klein- und Mittelbetriebe zugeschnitten.

Weiterbildung wird in mittelständischen Unternehmen vor allem unternehmensnah organisiert. Fachliche und persönlichkeitsfördernde Inhalte werden vielfach

von der Unternehmensleitung selbst vermittelt. Schlüsselqualifikationen wie Eigenverantwortlichkeit, Unternehmer/innen-Geist, kommunikative Kompetenz, Teamfähigkeit, Prozessdenken und Frustrationstoleranz werden im laufenden Arbeitsprozess erlernt. Gleichwohl nimmt die Bedeutung von gezielten Weiterbildungsmaßnahmen auch in Klein und Mittelbetrieben zu.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Weiterbildung chancengerecht ausrichten

- Frauen gleichberechtigten Zugang zu Weiterbildung eröffnen
- Weiterbildungsmaßnahmen familiengerecht gestalten
- Teilzeitkräfte und Beschäftigte in Elternzeit einbeziehen
- gezielt in Aufstiegsqualifizierung von Frauen investieren
- Weiterbildungsangebote für Berufsrückkehrerinnen

Weiterbildung chancengerecht ausrichten:

- Ermitteln Sie den aktuellen Weiterbildungsbedarf in Ihrem Unternehmen und stellen Sie fest, inwieweit betriebsinterne Weiterbildungsangebote möglich oder externe Angebote in Ihrer Umgebung vorhanden sind. Überlegen Sie auch, ob ein Weiterbildungsverbund mit anderen Unternehmen sinnvoll sein könnte. In Verbundsystemen können die Qualifikationsangebote bedarfsgerecht an Klein- und Mittelbetrieben ausgerichtet und zugleich die betriebsübergreifende Relevanz der Inhalte gesichert werden.
- Stellen Sie sicher, dass Frauen gleichberechtigt in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden und das Budget angemessen auf Männer und Frauen verteilt wird.
- Führen Sie Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und ermutigen Sie sie, sich insbesondere an aufstiegsrelevanten Qualifizierungen und an Programmen zu Fach- und Führungsthemen zu beteiligen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Angebote immer auch Teilzeitbeschäftigten und Beschäftigten in der Elternzeit (früher: Erziehungsurlaub) offen stehen.
- Achten Sie darauf, dass die Weiterbildungsangebote möglichst während der Arbeitszeiten stattfinden und mit den familiären Pflichten der Beschäftigten vereinbar sind. Rücksichtnahme bei der zeitlichen Gestaltung hilft auch denen, die aufgrund reduzierter Anwesenheit oder wegen einer Familienpause am betrieblichen Informationsfluss nicht im vollen Umfang oder gar nicht teilhaben können.
- Scheuen Sie sich nicht, gezielt in die Aufstiegsqualifizierung von Frauen zu investieren, weil Sie lange Unterbrechungszeiten oder das Ausschei-

den aus dem Beruf aufgrund von Schwangerschaft befürchten. Tatsächlich ist das Risiko einer Fehlinvestition bei Männern höher. Männer sind eher bereit, ein anderes lukratives Angebot wahrzunehmen oder den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen und als Mitbewerber am Markt aufzutreten.

- Zur Aufstiegsförderung von Frauen sind nicht nur Angebote zu speziellen Führungsthemen wichtig. Angesichts des Mangels an Fachkräften kommt der Einbeziehung von Frauen in Fortbildungen mit anerkannten Berufsabschlüssen (z.B. Meisterin, Fachwirtin, Technikerin) wachsende Bedeutung zu. Nutzen Sie die reichhaltigen Angebote, die die Kammern¹ speziell für Frauen entwickelt haben.
- Machen Sie spezielle Angebote für Frauen in der Elternzeit und Berufsrückkehrerinnen. Für diese Gruppen sind Weiterbildungen nicht nur ein wichtiges Instrument zum Qualifikationserhalt und zum reibungslosen Wiedereinstieg nach mehrjährigen Erwerbsunterbrechungen. Eine Weiterbildung mit dem Ziel des Job-Enrichment wirkt sich auch positiv auf die (frühzeitige) Rückkehrbereitschaft aus.
- Bei Bedarf können in kleinen und mittleren Betrieben Investitionen in Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierungen der Mitarbeiter/innen staatlich gefördert werden. Vielfach ist der Fördersatz für weibliche Beschäftigte sogar höher als für männliche. Über geeignete Förderinstrumente informiert unsere Förderdatenbank. Auch Verbundsysteme mehrerer Unternehmen können gefördert werden und dazu beitragen, Kosten zusätzlich zu senken.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- Qualifikationserhalt und -ausbau
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Steigerung der Mitarbeiter/innen-Motivation und Leistungsfähigkeit
- Erhöhung der Unternehmensbindung
- Verringerung der Fluktuation qualifizierter Mitarbeiterinnen

¹ Es gibt mittlerweile auf regionaler Ebene eine Reihe von Institutionen, die sowohl spezifische Weiterbildungsangebote als auch Weiterbildungsberatung für Frauen anbieten. Zu nennen sind hier insbesondere die Arbeitsämter (www.arbeitsamt.de), die Industrie- und Handelskammern (www.ihk.de) und die Handwerkskammern (www.zdh.de) sowie öffentliche Bildungsträger und Beratungsstellen für Frauen wie z.B. die Regionalstellen „Frau und Beruf“ in Nordrhein-Westfalen. Suchen Sie in unserer Beraterdatenbank nach Angeboten in Ihrer Region.

In vielen Bundesländern wurden zudem sogenannte Job-Rotation-Programme entwickelt, um Unternehmen Ersatzpersonal für die in Weiterbildung befindlichen Beschäftigten zu bieten. Über entsprechende Angebote können Sie sich in unserer Beraterdatenbank informieren oder auf dem Portal www.jobrotation.de. Unter den Rubriken „Projekte“ und „Links“ finden Sie dort zahlreiche Job-Rotation-Programme und Projektträger auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene.

3.2.4. Rechtsgrundlagen

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG)

- ▶ Am 1. Januar 2001 trat das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz in Kraft. Ziel des Gesetzes ist es, Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verhindern. Wichtiger Kernpunkt des Gesetzes ist der gesetzlich verankerte Anspruch auf Teilzeitarbeit in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten, soweit betriebliche Gründe diesem nicht entgegenstehen. Nach § 10 TzBfG dürfen Teilzeitbeschäftigten aufgrund ihrer geringeren Anwesenheitszeiten im Betrieb keine Nachteile bei den beruflichen Entwicklungschancen entstehen. Der Arbeitgeber hat dafür Sorge zu tragen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer/innen an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Nach § 19 TzBfG hat der Arbeitgeber zudem Sorge zu tragen, dass auch befristet beschäftigte Arbeitnehmer/innen an angemessenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können, es sei denn, dass dringende betriebliche Gründe oder Aus- und Weiterbildungswünsche anderer Arbeitnehmer/innen entgegenstehen. Den Text des Teilzeit- und Befristungsgesetzes finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/tzbfhg/index.html>.

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

- ▶ Nach § 82 BetrVG können die Beschäftigten verlangen, dass mit ihnen die Beurteilung ihrer Leistungen sowie die Möglichkeiten ihrer beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden. Wenn sich durch geplante betriebliche Maßnahmen die Tätigkeiten so ändern, dass die beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, muss der Arbeitgeber nach § 81 Abs. 4 BetrVG mit ihnen erörtern, wie diese im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten den künftigen Anforderungen angepasst werden können.
- ▶ Nach § 80 BetrVG ist es Aufgabe des Betriebsrates, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern auch bei der Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg zu fördern. Auf Verlangen des Betriebsrats hat der Arbeitgeber nach § 96 BetrVG den Berufsbildungsbedarf zu ermitteln mit diesem über betriebliche und außerbetriebliche Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten. Hier hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht und kann darauf hinwirken, dass weiblichen Beschäftigten eine chancengerechte berufliche Weiterbildung und Aufstiegsqualifizierung ermöglicht wird. Arbeitgeber und Betriebsrat haben dabei auch die Belange älterer Arbeitnehmer/innen, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten zu berücksichtigen. Hat der Arbeitgeber technische Anlagen, Arbeitsabläufe etc. geplant, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der

betroffenen Arbeitnehmer/innen ändern wird und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG das Recht, zu Gunsten der betroffenen Arbeitnehmer/innen bei der Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen mitzubestimmen. Nach § 92 a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen, die sie gemeinsam zu beraten haben.

- ▶ Der Betriebsrat hat nach § 98 BetrVG bei der Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung mitzubestimmen. Er kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. Der Betriebsrat kann fordern, dass auf Ausbilder, die gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz oder das Diskriminierungsverbot verstoßen, entsprechend eingewirkt wird oder diese ggf. abgelöst werden. Darüber hinaus hat der Betriebsrat hier ein Vorschlagsrecht, mit dem er erwirken kann, dass Frauen eine gleichberechtigte Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und insbesondere an aufstiegsrelevanten Qualifizierungen ermöglicht wird.

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: berufliche Weiterbildung

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

- Waren Frauen in bisherige Weiterbildungsangebote gleichberechtigt einbezogen und war das Budget chancen- und leistungsgerecht verteilt?

- Wurden regelmäßige Personalgespräche geführt, um Berufsinteressen und -ziele der Mitarbeiter/innen zu ermitteln?

 - Wurden berufliche Entwicklungs- und Aufstiegschancen im Betrieb vermittelt und Frauen zu aufstiegsrelevanten Qualifizierungsmaßnahmen motiviert?

- Wurden frauenspezifische Qualifizierungsseminare mit anerkannten Berufsabschlüssen der Kammern genutzt und wurde gezielt in die Aufstiegsqualifizierung von Frauen investiert?

- Fanden Weiterbildungsmaßnahmen während der Arbeitszeiten statt und waren sie mit familiären Pflichten der Beschäftigten vereinbar?

- Wurden Teilzeitbeschäftigte und Mitarbeiterinnen in Elternzeit in Fortbildungsplanungen einbezogen?

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: berufliche Weiterbildung

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils bei Weiterbildungsmaßnahmen festlegen, bei denen sie unterrepräsentiert sind; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
Rahmenbedingungen		
• Bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote entwickeln:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebsinterne Weiterbildung anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Angebote externer Weiterbildungseinrichtungen nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Bedarf an Weiterbildungsverbund teilnehmen oder Weiterbildungsverbund initiieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Bedarf staatliche Förderung von Investitionen in Anpassungs- und Aufstiegsqualifizierungen von Beschäftigten nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung		
• Regelmäßige Personalgespräche führen und Berufsziele der Beschäftigten ermitteln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entwicklungs- und Aufstiegschancen im Betrieb aufzeigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauen gezielt zu Fach- und Aufstiegsqualifizierungen ermutigen und gemeinsam Zielvereinbarungen festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Feste Termine für Verlaufs- und Erfolgskontrollen vereinbaren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauenspezifische Qualifizierungsangebote mit anerkannten Berufsabschlüssen der Kammern nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

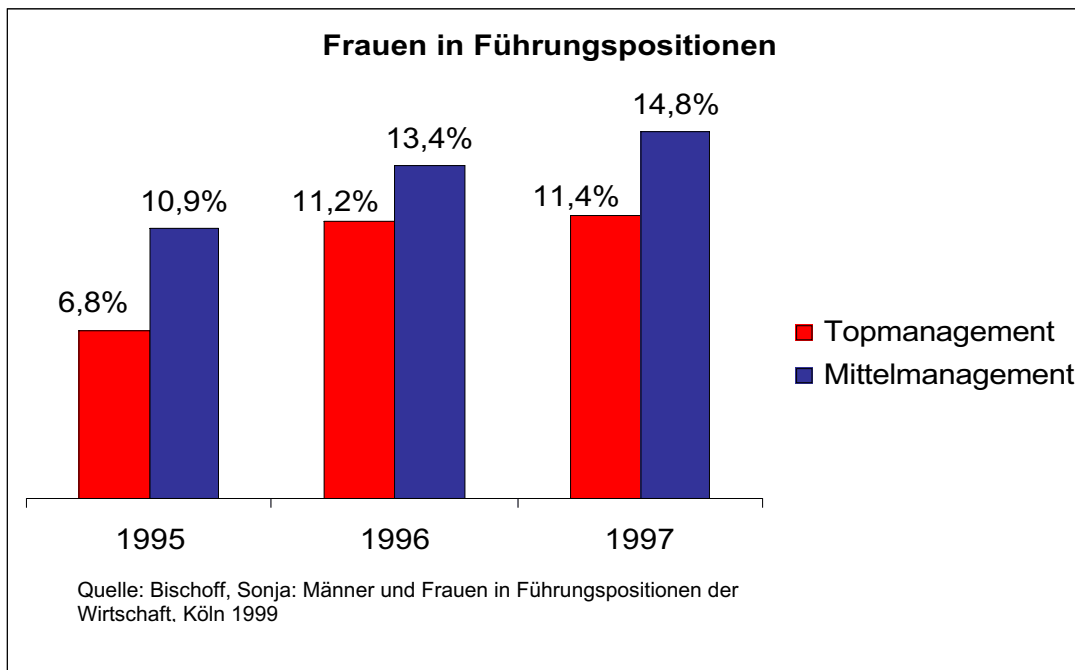
Maßnahmenplanung: berufliche Weiterbildung

	bereits geschehen	veranlassen
• Teilzeitbeschäftigte, Frauen in Elternzeit und Wiedereinsteigerinnen einbeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weiterbildungsmaßnahmen familiengerecht gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln festlegen, wie eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Auswahl von Teilnehmer/innen vorgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.5. Chancengleichheit bei der Besetzung von Führungspositionen

Ausgangslage

Frauen sind in wirtschaftlichen Führungspositionen noch immer eine Seltenheit. Über alle Managementebenen hinweg beträgt ihr Anteil nur 14,8%. Während Frauen in den Vorstandsetagen der Großunternehmen nach wie vor kaum vertreten sind, liegt ihr Anteil an Führungspositionen im Mittelstand inzwischen immerhin bei 20%.



Wenn Frauen die Führungsetagen erklommen haben, verdienen sie rund 25 % weniger als ihre männlichen Kollegen. Als Newcomerinnen in einem traditionell männerdominierten Feld stehen sie unter höherem Bewährungsdruck und müssen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen mit einer geringeren Fehlertoleranz rechnen.

Aufstiegsrelevante Kontakte und direkte Förderbeziehungen zu männlichen Vorgesetzten stehen Frauen im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen bislang sehr selten zur Verfügung. Weibliche Vorbilder und Förderer sind zudem kaum vorhanden. Auch führt die Tugend der „weiblichen Bescheidenheit“ dazu, dass Frauen ihr Interesse bei anstehenden Beförderungen weniger offensiv vertreten und so vielfach übergangen werden.

Auch die Aufwertung der so genannten Soft-Skills in der Führungspraxis hat keine grundlegende Trendwende im Management herbeigeführt. Zwar ist das Vertrauen in die weibliche Führungskompetenz gestiegen, bei der Besetzung von Führungspositionen werden Entschlusskraft und Durchsetzungsfähigkeit jedoch nach wie vor eher Männern zugeschrieben.

3.2.5. Rechtsgrundlagen

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

- ▶ Nach § 80 Abs. 1 Nr. 2a, b BetrVG ist es Aufgabe des Betriebsrats, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern u. a. beim beruflichen Aufstieg zu fördern. Auf Verlangen des Betriebsrats hat der Arbeitgeber nach § 96 BetrVG den betrieblichen Berufsbildungsbedarf zu ermitteln und mit diesem über betriebliche und außerbetriebliche Berufsbildungsmaßnahmen zu beraten. Hier hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht und kann darauf hinwirken, dass weiblichen Beschäftigten eine chancengerechte Aufstiegsqualifizierung ermöglicht wird. Arbeitgeber und Betriebsrat haben dabei die Belange älterer Arbeitnehmer/innen, Teilzeitbeschäftigter und von Beschäftigten mit Familienpflichten zu berücksichtigen. Hat der Arbeitgeber technische Anlagen, Arbeitsabläufe etc. geplant, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer/innen ändern wird und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG das Recht, zu Gunsten der betroffenen Arbeitnehmer bei der Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen mitzubestimmen. Nach § 92a BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen, die sie gemeinsam zu beraten haben.
- ▶ Der Betriebsrat hat nach § 98 BetrVG bei der Durchführung von Maßnahmen der Berufsbildung mitzubestimmen. Er kann der Bestellung einer mit der Durchführung der betrieblichen Berufsbildung beauftragten Person widersprechen oder ihre Abberufung verlangen, wenn diese die persönliche oder fachliche, insbesondere die berufs- und arbeitspädagogische Eignung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes nicht besitzt oder ihre Aufgaben vernachlässigt. Der Betriebsrat kann fordern, dass auf Ausbilder, die gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz oder das Diskriminierungsverbot verstoßen, entsprechend eingewirkt wird oder diese ggf. abgelöst werden. Darüber hinaus hat der Betriebsrat hier ein Vorschlagsrecht, mit dem er erwirken kann, dass Frauen eine gleichberechtigte Teilnahme insbesondere an Aufstiegsqualifizierungen ermöglicht wird.

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG)

- ▶ Am 1. Januar 2001 trat das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz in Kraft. Ziel des Gesetzes ist es, Teilzeitarbeit – auch in leitenden Positionen - zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verhindern. Wichtiger Kernpunkt des Gesetzes ist der gesetzlich verankerte Anspruch auf Teilzeitarbeit in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten, soweit be-

triebliche Gründe diesem nicht entgegenstehen. Nach § 10 TzBfG dürfen Teilzeitbeschäftigten aufgrund ihrer geringeren Anwesenheitszeiten im Betrieb keine Nachteile bei den beruflichen Entwicklungschancen - auch nicht bei der Aufstiegsqualifizierung - entstehen. Der Arbeitgeber hat dafür Sorge zu tragen, dass auch teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmer/innen an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können. Nach § 19 TzBfG hat der Arbeitgeber zudem Sorge zu tragen, dass auch befristet beschäftigte Arbeitnehmer/innen an angemessenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen können, es sei denn, dass dringende betriebliche Gründe oder Aus- und Weiterbildungswünsche anderer Arbeitnehmer/innen entgegenstehen.

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: Entwicklung und Auswahl von Führungskräften

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

	erledigt
Überprüfen Sie:	
Führungskräfteentwicklung und -auswahl	
• Vergleichen Sie den Anteil von Frauen und Männern an Führungspositionen.	<input type="checkbox"/>
• Wurden Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen bisher gleichberechtigt berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>
• Waren Frauen in bisherige Maßnahmen zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften gleichberechtigt einbezogen?	<input type="checkbox"/>
• Bestehen bei Führungskräften Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen?	<input type="checkbox"/>
• Haben Führungskräfte weibliche Nachwuchskräfte gezielt auf Führungsaufgaben vorbereitet und bei Beförderungen vorgeschlagen?	<input type="checkbox"/>
• Wurden Frauen ermutigt, ihre Karriereziele offensiv zu vertreten und sich auf freiwerdende Positionen zu bewerben?	<input type="checkbox"/>
• Wurden in Personalgesprächen Karriereziele der Mitarbeiterinnen ermittelt?	<input type="checkbox"/>
• Wurden Aufstiegschancen thematisiert und Frauen zur Teilnahme an Maßnahmen zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften motiviert?	<input type="checkbox"/>
• Wurden ambitionierte Frauen bei der Karriereplanung beraten und angeregt, familienbedingte Unterbrechungszeiten gezielt vorzubereiten?	<input type="checkbox"/>
• Gab es Entwicklungspartnerschaften zwischen erfolgreichen Führungsfrauen als Rollenvorbildern und weiblichen Nachwuchskräften?	<input type="checkbox"/>
Rahmenbedingungen	
• Lassen sich Arbeitszeitvolumen von Aufstiegspositionen so gestalten, dass sie mit familiären Anforderungen kombinierbar sind?	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Entwicklung und Auswahl von Führungskräften

	bereits geschehen	veranlassen
Zielbestimmungen		
• Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen festlegen, sofern sie in diesen Positionen unterrepräsentiert sind; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
Führungskräfteentwicklung und -auswahl		
• Führungskräfte in persönlichen Gesprächen für Fragen der Chancengleichheit sensibilisieren und ggf. Vorurteile abbauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Durch Gender-Trainings bei Führungskräften Verständnis für andere Herangehensweisen und Erfahrungshintergründe von Frauen fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauenförderndes und familienfreundliches Verhalten mit Karrierevorteilen für Führungskräfte verbinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erfahrene Führungskräfte dazu motivieren, als Mentoren junge Frauen gezielt auf Führungsaufgaben vorzubereiten und bei anstehenden Beförderungen vorzuschlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In Einzelgesprächen Karriereziele ambitionierter Mitarbeiterinnen ermitteln und Aufstiegschancen im Betrieb aufzeigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauen ermutigen, ihre Karriere offensiv zu verfolgen und sich auf freiwerdende Positionen zu bewerben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aufstiegsorientierte Frauen bei der Karriereplanung beraten und ggf. Familienpause gezielt vorbereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weiblichen Nachwuchskräften persönlichkeitsbildende Seminare und Führungstrainings anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Entwicklung und Auswahl von Führungskräften

	bereits geschehen	veranlassen
• Entwicklungspartnerschaften mit erfolgreichen Führungsfrauen als weiblichen Rollenvorbildern und Mentorinnen anregen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Chefin-Schnuppermonate einführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aufstiegsorientierte Frauen in die Leitung von Projektgruppen berufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahmenbedingungen		
• Betriebliche Arbeitsorganisation z. B. durch flexible Arbeitszeiten, Teilzeit und ggf. Telearbeit so strukturieren, dass Frauen Führungsaufgaben und familiäre Ziele besser vereinbaren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln festlegen, wie eine unvoreingenommene und leistungsgerechte Auswahl von Führungskräften vorgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2.6. Chancengleichheit bei Lohn und Gehalt

Ausgangslage

Frauen verdienen noch immer rund 1/4 weniger als Männer. Die durchschnittliche Einkommensdifferenz zwischen Frauen und Männern ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass Frauen vorwiegend in unteren Lohn- und Gehaltsgruppen und in Wirtschaftsbereichen mit niedrigen Verdienstmöglichkeiten vertreten sind. Die in vielen typischen Frauenberufen geforderten Fähigkeiten wie manuelle Geschicklichkeit, Sorgfalt und Konzentration werden nach wie vor geringer bewertet und entlohnt als physische Belastung oder körperliche Kraft. Auch das niedrigere Ausbildungsniveau in älteren Generationen und die Unterbrechung der Erwerbsbiographie aufgrund von Familienzeiten wirken sich negativ aus. Insgesamt sind die Einkommensunterschiede in den alten Bundesländern ausgeprägter als in den neuen.

Durchschnittseinkommen von Frauen bezogen auf das Durchschnittseinkommen von Männern im Jahr 2001

	Alte Länder	Neue Länder
Arbeiterinnen produzierendes Gewerbe	74%	77%
Weibliche Angestellte produzierendes Gewerbe, Handel, Kredit und Versicherungsgewerbe	71%	75%

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2002

Lohnungerechtigkeit und Unterbewertung weiblicher Tätigkeiten wirken nicht nur demotivierend und führen zu Einbußen in der Leistungsbereitschaft und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Sie verstoßen auch gegen geltendes Recht. Gemäß § 612 Abs. 3 BGB darf für gleiche und gleichwertige Arbeit nicht aufgrund des Geschlechts eine geringere Vergütung vereinbart werden. Die Anzahl der Rechtsstreitigkeiten hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen und dürfte mit dem wachsenden Selbstbewusstsein der Frauen noch weiter steigen. Ein verlorener Rechtsstreit verursacht nicht nur Kosten. Der Schaden, der durch Imageeinbußen und innerbetrieblichen Vertrauensschwund entsteht, wiegt vielfach noch viel schwerer.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Leistungsgerecht entlohnen

- diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung
- chancengerechte Kriterien für Prämien und Leistungszulagen
- Betriebsvereinbarung oder Unternehmensleitlinien zur Lohngerechtigkeit

Leistungsgerecht entlohnen:

- Eine diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Verwirklichung der Chancengleichheit bei Lohn und Gehalt. Vergleichen Sie die Effektiv-Vergütung von Männern und Frauen für vergleichbare Tätigkeiten in Ihrem Betrieb und überprüfen Sie die Muster, nach denen Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätze bewertet und entlohnt werden. Kontrollieren Sie auch, ob bei der Bewertung alle wichtigen Arbeitsmerkmale einbezogen wurden.
- Führen Sie eine sorgfältige Arbeitsanalyse durch, um sicherzustellen, dass alle relevanten Tätigkeitsprofile von Frauen- und Männerarbeitsplätzen erfasst wurden. Die Auswahl, Definition und Bewertung von Anforderungsarten sollten so angelegt sein, dass Männer- und Frauenarbeitsplätze nach vergleichbaren Kriterien einzuordnen sind. Prüfen Sie dabei, ob die Bewertung verschiedener Belastungsmerkmale noch zeitgemäß ist. Manuelle Geschicklichkeit, Sorgfalt und Konzentration sollten eine vergleichbare Gewichtung wie physische Belastung oder körperliche Kraft erhalten. Achten Sie auch darauf, physische Belastung oder körperliche Anstrengung nicht allein durch muskuläre Belastung zu definieren. Beziehen Sie die Erfahrungen der Arbeitsplatzinhaber/innen in die Arbeitsbewertung mit ein.
- Bewerten Sie Lohnsätze getrennt anhand einzelner Anforderungsarten. Achten Sie darauf, dass der Modus der Zuweisung von Lohnsätzen zu Tätigkeitsprofilen für alle Beschäftigten einheitlich ist und Vergleichbarkeit sicherstellt. Überprüfen Sie auch die in Ihrem Betrieb üblichen Kriterien für die Auszahlung von Prämien und Leistungszulagen. Falls es in Ihrem Unternehmen üblich ist, Treueprämien zu zahlen oder Löhne und Gehälter nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit zu bemessen, sollten Sie Erziehungszeiten anrechnen. Sie geben damit Frauen bei der Vergütungsbemessung die gleichen Chancen wie Männern und bilden einen zusätzlichen Anreiz, nach den Erziehungszeiten wieder in den Betrieb zurückzukehren.
- Beziehen Sie – soweit vorhanden – den Betriebsrat in die Gestaltung von Löhnen und Sonderzulagen ein und beachten Sie die Mitbestimmungsrechte sowie die geltenden Diskriminierungsverbote und Gleichstellungsgebote.

- Überlegen Sie, inwieweit Betriebsvereinbarungen¹ oder Unternehmensleitlinien zur Chancengleichheit bei Löhnen und Gehältern festgelegt werden können.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- Steigerung der Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit
- höhere Leistungsmotivation
- größere Loyalität der Beschäftigten
- Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten
- verbessertes Firmenimage
- Vorteile im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte

¹ Unter www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsvereinbarungen/index.html stellt die IG Metall bekannte abgeschlossene Betriebsvereinbarungen zum Thema Chancengleichheit vor.

3.2.6. Rechtsgrundlagen

Betriebliche Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Betriebsverfassungsgesetz – BetrVG)

- ▶ Nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG hat der Betriebsrat bei der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, bei der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden oder deren Änderung, bei der Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze sowie vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte einschließlich der Geldfaktoren mitzubestimmen. Um zu kontrollieren, ob Verstöße gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz oder die bestehenden Diskriminierungsverbote vorliegen, hat ein Ausschuss des Betriebsrates nach § 80 Abs. 2 BetrVG das Recht, in die Listen über Bruttolöhne und -gehälter Einblick zu nehmen. Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrates erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen. Da Frauen nach wie vor bei Löhnen und Gehältern benachteiligt werden, kann der Betriebsrat darauf hinwirken, diese zu vermeiden resp. zu beseitigen. Der Betriebsrat hat nach § 99 BetrVG auch die rechtliche Möglichkeit, die vorgegebene Eingruppierung oder Umgruppierung bei Einstellungen, Beförderungen und Versetzungen zu überprüfen und seine Zustimmung zu verweigern, wenn dabei Frauen benachteiligt werden. Über bekannte Betriebsvereinbarungen für Gleichstellung und gegen Diskriminierung informiert das Internetangebot der IG Metall www.igmetall.de.

Tarifrecht (Tarifvertragsgesetz - TVG)

- ▶ Sofern Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen den Tarifparteien angehören oder wenn das Unternehmen unter den Geltungsbereich eines für allgemein verbindlich erklärten Tarifvertrages fällt, gelten die tarifvertraglich geregelten Bedingungen für das Arbeitsentgelt. Informationen zum Tarifrecht und zu Tarifverträgen erhalten Sie über das Internetangebot des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung unter www.bma.de und unter www.tarifvertrag.de.

Diskriminierungsverbote und Gleichbehandlungsgebote

- ▶ Gemäß § 612 Abs. 3 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) darf der Arbeitgeber für gleiche oder gleichwertige Arbeit nicht aufgrund des Geschlechts eine geringere Vergütung zahlen. Im Streitfalle gelten die Beweislastregelungen des § 611 a Abs. 1 Satz 3. Den Text des BGB finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/bgb/index.html>.

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Ist-Analyse: Bemessung von Lohn und Gehalt

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

- | | erledigt |
|---|--------------------------|
| • Vergleichen Sie die Effektiv-Vergütung von Frauen und Männern. | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Frauen für vergleichbare Positionen und Tätigkeiten geringer entlohnt als Männer? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden im System der Bewertung und Entlohnung von Arbeitsaufgaben alle relevanten Tätigkeitsprofile von Frauen- und Männerarbeitsplätzen erfasst? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden bei der Bewertung von Arbeitsplätzen alle wichtigen Arbeitsmerkmale einbezogen? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden manuelle Geschicklichkeit, Sorgfalt und Konzentration geringer gewichtet als physische Belastung oder körperliche Kraft? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde das Merkmal physischer Belastung oder körperlicher Anstrengung allein durch muskuläre Belastung definiert? | <input type="checkbox"/> |
| • Waren Auswahl, Definition und Bewertung von Anforderungsarten so angelegt, dass Männer- und Frauenarbeitsplätze nach vergleichbaren Kriterien einzuordnen sind? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Erfahrungen der Arbeitsplatzinhaber/innen einbezogen? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden bei Treueprämien, Leistungszulagen und der Bemessung von Löhnen und Gehältern nach Betriebszugehörigkeit Elternzeiten angerechnet? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde – sofern vorhanden – der Betriebsrat einbezogen und wurden die betrieblichen Mitbestimmungsrechte beachtet? | <input type="checkbox"/> |

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Bemessung von Lohn und Gehalt

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung festlegen; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
• Auswahl, Definition und Bewertung von Anforderungsarten so anlegen, dass sie auf gemeinsamen Kriterien für Männer- und Frauenarbeitsplätze beruhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lohnsätze getrennt anhand einzelner Anforderungsarten bewerten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Modus der Zuweisung von Lohnsätzen zu Tätigkeitsprofilen für alle Beschäftigten einheitlich und vergleichbar gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erfahrungen der Arbeitsplatzinhaber/innen einbeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Manuelle Geschicklichkeit, Sorgfalt und Konzentration wie physische Belastung oder körperliche Kraft gewichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Physische Belastung nicht allein durch muskuläre Belastung definieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Gewährung von Treueprämien oder Bemessung von Löhnen und Gehältern nach Betriebszugehörigkeit Elternzeiten anrechnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebsrat – sofern vorhanden – in die Gestaltung von Löhnen und Sonderzulagen einbeziehen und betriebliche Mitbestimmungsrechte beachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Potenziale von Frauen erschließen

Maßnahmenplanung: Bemessung von Lohn und Gehalt

	bereits geschehen	veranlassen
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln:		
• Verfahrensregeln festlegen, wie eine diskriminierungsfreie und leistungsgerechte Arbeitsbewertung vorgenommen werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3. Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Neben einem überkommenen Rollenverständnis ist die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie die zentrale Barriere, die einer weitreichenderen Integration von Frauen in das Erwerbsleben und ihrem Aufstieg in Führungspositionen entgegensteht.

Noch immer sind es in erster Linie Frauen, denen die Zuständigkeit für Kinder in den ersten Phasen nach der Geburt zugewiesen wird und denen Berufsrisiken, Arbeitsplatzverlust und ein Karriereknick durch Elternzeiten (früher: Erziehungsurlaub) aufgebürdet werden. Obwohl die Familienorientierung der Männer zunimmt, liegt der Anteil von Vätern an den Beschäftigten in Elternzeit derzeit bei 1,8% gegenüber 98,2% Frauen.

Der Erfolg bei der Verwirklichung der Chancengleichheit hängt entsprechend maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, Väter an den familiären Aufgaben zu beteiligen und betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die für beide Geschlechter die Möglichkeiten verbessern, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familien kann durch

- eine planvolle Gestaltung von Elternzeiten
- eine familienbewusste Arbeits(zeit)organisation und
- die Unterstützung der Betriebsangehörigen bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen

beigetragen werden.

3.3.1. Elternzeiten erfolgreich managen

Ausgangslage

Das vorübergehende Ausscheiden von Frauen wegen Schwangerschaft und Elternzeit stellt vor allem in sehr kleinen Betrieben mit einer dünnen Personaldecke eine personalpolitische Herausforderung dar. Je höher die Qualifikation der/des Beschäftigten in Elternzeit, desto schmerzlicher ist der Ausfall und desto schwieriger wird es, eine geeignete Stellvertretung zu finden und den Wiedereinstieg nach der Elternzeit reibungslos zu gestalten.

Um so wichtiger ist es für die Betriebe und die Beschäftigten, Elternzeiten frühzeitig und vorausschauend zu planen und gemeinsam nach Möglichkeiten zu suchen, die Rückkehr in den Betrieb möglichst reibungslos zu gestalten.

Angesichts der hohen Kosten, die mit der Akquisition, der Einstellung und der Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbunden sind, sind Investitionen in die Rückkehr von Frauen oder Männern aus der Elternzeit deutlich geringer. Selbst bei mehrmaliger Unterbrechung der Erwerbstätigkeit besteht bei Frauen zumeist großes Interesse, in den Betrieb zurückzukehren.

Aufgrund der geringen Betriebsgröße können kleine und mittlere Unternehmen sehr viel direkter auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen reagieren und individuelle Lösungen finden. Je kleiner der Betrieb, desto eher kann das Unternehmen auf die Loyalität und Rücksichtnahme der Beschäftigten in Elternzeit und auf die Unterstützung und Solidarität der Kollegen und Kolleginnen rechnen. Nach Untersuchungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) verkürzen sich insbesondere bei den Höherqualifizierten in Kleinbetrieben die Elternzeiten kontinuierlich. Auch die gesetzlichen Möglichkeiten der Freistellung bei Krankheit des Kindes werden aus Sicht der Arbeitgeber seltener genutzt. Die Einarbeitung von Beschäftigten nach der Elternzeit erfolgt in kleinen und mittleren Betrieben vorrangig durch Engagement der Mitarbeiter/innen und Solidarität der Kollegen und Kolleginnen. Nach der Familienphase stehen Wiedereinsteiger/innen erfahrungsgemäß sehr engagiert zur Verfügung. In Zeiten, die mehr der Familie gewidmet sind, bauen Eltern auch neue Kompetenzen auf. Kindererziehung und das Management von Mehrfachanforderungen stärkt Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Selbständigkeit und die Fähigkeit zur Menschenführung.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Frühzeitige Planungsgespräche

- gemeinsame Planung der Elternzeitgestaltung
- Klärung von Stellvertretungsmöglichkeiten
- Vereinbarung von Rückkehrregelungen
- Wiedereinstellungsgarantien

Förderung erziehungswilliger Väter

- Unterstützung und Ermutigung erziehungswilliger Väter
- Förderung von Verständnis und Akzeptanz im betrieblichen Umfeld
- Präsentation positiver Beispiele bei Betriebsversammlungen, Jubiläen, Feiern etc.

Aufrechterhaltung des Kontaktes zum Betrieb

- Besuch von Betriebsversammlungen und Betriebsfeiern
- Kontinuierliche Informationen durch Werkszeitung
- Stammtisch für Beurlaubte

Erhaltung des Fachwissens

- Lesen von Fachliteratur
- Besuch von Informationsveranstaltungen, Seminaren und Weiterbildungskursen
- kurzzeitige Urlaubs- und Krankheitsvertretungen
- Teilzeit in der Elternzeit (bis zu 30 Std./Woche)

Erleichterung des Wiedereinstiegs nach der Familienpause

- Maßnahmen zur Einarbeitung
 - Bereitstellung von Teilzeitarbeitsplätzen
 - Flexibilisierung der Arbeitszeiten
 - Unterstützung bei der Kinderbetreuung
-
- Schaffen Sie ein Unternehmensklima, das werdende Eltern ermutigt, sich frühzeitig und vor den gesetzlichen Anmeldefristen zu ihren Familienplanungen zu äußern. Treffen Sie frühzeitig konkrete Rückkehrvereinbarungen und bestärken Sie die werdenden Eltern ggf. in ihrem Wunsch, an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren. Prüfen Sie, ob Sie über den gesetzlichen Kündigungsschutz hinausgehende Wiedereinstellungsgarantien geben können.

- Ermutigen Sie auch Väter zur Elternzeit¹. Treten Sie innerbetrieblichen Vorbehalten gegenüber Vätern, die sich an Familienaufgaben beteiligen wollen, offen entgegen. Betriebliche Initiativen sind wichtig, um Vätern die Entscheidung für die Familie zu erleichtern, Ängste zu nehmen und die innerbetriebliche Akzeptanz zu fördern.
- Suchen Sie gemeinsam nach Vertretungslösungen. Überprüfen Sie, ob vorübergehende Neueinstellungen nötig sind oder ob durch Veränderungen im Arbeitszuschnitt Kollegen/innen Arbeitsbereiche übernehmen können. Kümmern Sie sich frühzeitig um die Einarbeitung der Mitarbeiter/innen, die die Vertretung übernehmen.
- Um Beschäftigte in der Elternzeit zur frühzeitigen Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermutigen und Qualifikationsverluste zu vermeiden, sollten Sie Möglichkeiten schaffen, während der Elternzeiten den Kontakt zum Betrieb aufrechtzuerhalten und das Fachwissen zu pflegen, um den Wiedereinstieg zu erleichtern.
- Um den Kontakt zum Betrieb aufrechtzuerhalten sind vielfältige Möglichkeiten denkbar. Wichtig ist aber: Erwarten sie nicht, dass der Kontakt zum Betrieb einseitig von den Beschäftigten in Elternzeit gesucht wird. Suchen Sie in regelmäßigen Abständen das persönliche Gespräch. Nutzen Sie Betriebsversammlungen und Betriebs- und Weihnachtsfeiern als Anlässe, um Beschäftigte in Elternzeit einzuladen. Initiieren Sie einen Stammtisch für diese Gruppe und informieren Sie – soweit vorhanden - durch Werkzeitungen über innerbetriebliche Entwicklungen.
- Zur Erhaltung des Fachwissens der Beschäftigten in Elternzeit können Sie beitragen, indem Sie den Besuch von Informationsveranstaltungen, Seminaren und Weiterbildungskursen ermöglichen und unterstützen oder zum Lesen von Fachliteratur anregen und auffordern. Auch kurzzeitige Urlaubs- und Krankheitsvertretungen können dazu beitragen, den Anschluss an betriebliche Entwicklungsprozesse und fachliche Neuerungen nicht zu verlieren.
- Um die Qualifikationen von eingearbeiteten Mitarbeitern auch während der Elternzeiten für betriebliche Zwecke nutzen zu können, bieten sich Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse in der Elternzeit an. In Klein- und Mittelbetrieben sind Teilzeitlösungen ein wichtiges Instrument, die negativen Folgen schwangerschafts- und elternzeitbedingter Erwerbsunterbrechungen für das Unternehmen und die Beschäftigten abzumildern und Vätern eine realistische Chance zu eröffnen, sich an den Familienaufgaben zu beteiligen. Denn dass der Anteil von Vätern an den Beschäftigten in Elternzeit bei nur 1,6% liegt, hat neben einem überkommenen Rollenverständnis vor allem finan-

¹ Am 1. Januar 2001 ist das reformierte Bundeserziehungsgeldgesetz in Kraft getreten, das für Kinder ab dem Geburtsjahrgang 2001 gültig ist. Gemäß § 15 Abs. 3 können nun beide Elternteile gemeinsam die Elternzeit (früher: Erziehungsurlaub) in Anspruch nehmen. Während der Elternzeit ist jetzt auch eine Erwerbstätigkeit bis zu 30 Stunden wöchentlich für beide Elternteile zulässig. Das neue Erziehungsgeldgesetz bietet Eltern mehr Flexibilität und verbesserte Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Begleitend hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die Kampagne "Mehr Spielraum für Väter" gestartet, um ein neues Männer- und Väterleitbild anzuregen und mehr Männer zu motivieren, die Elternzeit in Anspruch zu nehmen. Informationen erhalten Sie über das Internetangebot www.mehr-spielraum-fuer-vaeter.de.

zielle Hintergründe. Männer verdienen nach wie vor erheblich mehr als Frauen. Die Einbußen im Familieneinkommen bei Ausscheiden des Mannes lassen sich durch Erziehungsgeld keinesfalls ausgleichen.

- Deshalb gewährt die am 1.1.2001 in Kraft getretene Reform des Bundeserziehungsgeldgesetzes Eltern in Betrieben mit über 15 Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung, soweit nicht dringende betriebliche Interessen dem entgegenstehen. Beide Eltern können nach dem neuen Gesetz die dreijährige Elternzeit zu gleicher Zeit antreten und bis zu je 30 Stunden in der Woche einer Erwerbstätigkeit nachgehen.
- Bereits während der Familienphase sollten Sie sich gemeinsam Gedanken machen, welche Maßnahmen geeignet sind, um einen reibungslosen Wiedereinstieg zu ermöglichen. Klären Sie, ob besondere Einarbeitungsmaßnahmen nötig sind und wer die Kinderbetreuung nach Abschluss der Elternzeit übernimmt.
- Prüfen Sie in Abstimmung mit den Interessen der Beschäftigten in Elternzeit, ob Sie zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach der Familienpause eine Teilzeitbeschäftigung, eine familienfreundliche Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder betriebliche Unterstützung bei der Betreuung von Kindern gewähren können².

Chancen und Nutzen für Unternehmen

Durch eine planvolle Gestaltung von Elternzeiten werden

- bereits geleistete Investitionen in die Einarbeitung und Weiterqualifizierung von Mitarbeiter/innen amortisiert
- negative Konsequenzen von familienbedingten Berufsunterbrechungen für Betriebe und Beschäftigte abgemildert
- Fluktuationen verringert
- mit der Akquisition, Einstellung, Einarbeitung und Qualifizierung von neuen Mitarbeiter/innen verbundene Kosten und Risiken vermieden
- Arbeitsplatzzufriedenheit und Leistungsmotivation erhöht
- Vorteile im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte erzielt.

² In einigen Bundesländern sind Unternehmensverbände entstanden, die Betriebe beim Management von Elternzeiten beraten und konkrete Hilfestellung anbieten. So haben sich z.B. in Niedersachsen mittlerweile über 400 Betriebe in überbetrieblichen Verbänden zusammengeschlossen, um gemeinsam Weiterbildungsmaßnahmen, Urlaubs- und Krankheitsvertretungen und die Berufsrückkehr für Beschäftigte in der Elternzeit zu organisieren. Auf regionaler Ebene gibt es daneben verschiedene Projekte zur Qualifizierung von Wiedereinsteiger/innen. Eine weitere Hilfestellung bei Fragen rund um das Thema Elternzeiten geben öffentliche Beratungsinstitutionen und die in allen Bundesländern eingerichteten „Beratungsstellen für Frauen“ sowie die kommunalen Gleichstellungsstellen. Nutzen Sie unsere Beraterdatenbank, um sich über Angebote in Ihrer Region zu informieren.

Adressen von Institutionen, die zum Thema Rückkehr in den Beruf beraten, halten für Sie das Arbeitsamt, die Gleichstellungsbeauftragten der Gemeinden und die für Frauenfragen zuständigen Länderministerien bereit.

3.3.1. Rechtsgrundlagen

Gesetzliche Anmeldefristen für die Elternzeit

- ▶ Um in kleinen und mittleren Unternehmen die Suche nach einer geeigneten Stellvertretung zu erleichtern, verlängert das reformierte Bundeserziehungsgeldgesetz (Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit – BErzGG) die Anmeldefristen für die Elternzeit von 4 auf 6 Wochen nach Ablauf der Mutterschutzfrist. In anderen Fällen beträgt die gesetzliche Anmeldefrist 8 Wochen. Von der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer müssen bei Anmeldung auch die geplanten Zeiträume der Elternzeit für zwei Jahre angegeben werden.

Gesetzlicher Kündigungsschutz (Mutterschutzgesetz)

- ▶ Die Mutterschutzfrist beginnt sechs Wochen vor und endet im Normalfall acht Wochen, bei Früh- oder Mehrlingsgeburten zwölf Wochen nach der Entbindung. Mit der Änderung des Mutterschutzgesetzes, die am 20. Juni 2002 in Kraft getreten ist, haben jetzt auch Frauen, die vor dem berechneten Termin entbinden, bei denen es sich jedoch nicht um eine medizinische Frühgeburt handelt, einen Anspruch auf die volle Mutterschutzfrist. Der Kündigungsschutz beginnt mit der Mitteilung über die Schwangerschaft und dauert bis 4 Monate nach der Entbindung. Bei Kleinbetrieben mit bis zu 20 bzw. 30 Beschäftigten werden die wesentlichen Mutterschutz-Kosten durch die gesetzlichen Krankenkassen vollständig erstattet. Das geänderte Mutterschutzgesetz soll auch die bisherige Rechtsunsicherheit beim Jahresurlaub für schwangere Frauen und Mütter beseitigen. Die Mutterschutzfristen und andere mutterschutzrechtliche Beschäftigungsverbote zählen bei der Berechnung des Erholungsurlaubs als Beschäftigungszeiten.

Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit (Buneserziehungsgeldgesetz – BerzGG)

- ▶ Die am 1.1.2001 in Kraft getretene Reform des Bundeserziehungsgeldgesetzes gewährt Eltern in Betrieben mit über 15 Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit in der Elternzeit, soweit nicht dringende betriebliche Gründe dem entgegenstehen. Die Eltern können nach dem neuen Gesetz die dreijährige Elternzeit zur gleichen Zeit gemeinsam antreten und bis zu je 30 Stunden in der Woche (zusammen 60 Stunden) einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Nach dem neuen Gesetz kann das dritte Jahr der Elternzeit mit Zustimmung des Arbeitgebers bis zum 8. Lebensjahr des Kindes genommen werden, um Eltern die Möglichkeit zu geben, ihre Kinder in der wichtigen Phase der Einschulung zu begleiten. Um die individuelle Lebensplanung der Eltern besser zu berücksichtigen und einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen, die Elternzeiten zu verkürzen, ermöglicht

das neue Bundeserziehungsgeldgesetz durch das so genannte Budget-Angebot, den Erziehungsgeldbezug auf ein Jahr zu begrenzen und damit ein höheres Erziehungsgeld von monatlich bis zu 460 € bis zum ersten Geburtstag des Kindes anstelle von maximal 307 € bis zum zweiten Geburtstag zu erhalten.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bietet zum Download die Broschüre „*Erziehungsgeld, Elternzeit - Das neue Bundeserziehungsgeldgesetz für Eltern mit Kindern ab Geburtsjahrgang 2001*“ an, die hilfreiche Informationen und den Text des Bundeserziehungsgeldgesetzes enthält: www.bmfsfj.de.

Freistellung und Krankengeld bei Erkrankung des Kindes

- ▶ Nach § 45 Fünftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB V) haben in der gesetzlichen Krankenversicherung versicherte Beschäftigte bei Erkrankung ihrer Kinder Anspruch auf Freistellung von der Arbeit und auf Kinderpflege-Krankengeld, wenn keine andere in ihrem Haushalt lebende Person die Betreuung und Pflege des Kindes übernehmen kann und das Kind das zwölfte Lebensjahr noch nicht vollendet hat. Voraussetzung ist, dass das Kind ebenfalls versichert ist. Für das erste und zweite Kind kann jedes berufstätige Elternteil jeweils 10 Tage pro Kalenderjahr in Anspruch nehmen, d.h. längstens 2 mal 20 Tage im Jahr für beide Eltern zusammen. Die Freistellungs- und Krankengeld-Regelung ist bei mehr als zwei Kindern auf maximal 25 Tage pro Kalenderjahr und Elternteil begrenzt. Um allein Erziehende nicht zu benachteiligen, stehen ihnen für die ersten beiden Kinder entsprechend längstens 40 Arbeitstage, ab dem dritten Kind maximal 50 Tage pro Jahr zu. Zu beachten sind arbeits- oder tarifvertragliche Regelungen. Wenn im Arbeitsvertrag ausdrücklich geregelt wurde, dass der Arbeitgeber das Entgelt in Fällen der Betreuung kranker Kinder nicht fortzuzahlen hat, besteht nur ein Anspruch auf unbezahlte Freistellung. Das Kinderpflege-Krankengeld zahlen in diesen Fällen die Krankenkassen. Wurde zu diesem Punkt im Arbeitsvertrag jedoch keine explizite Regelung vereinbart, dann muss der Arbeitgeber bezahlt freistellen. Auch in manchen Tarifverträgen wurden spezielle Regelungen zur Freistellung bei Erkrankung des Kindes getroffen, die zu berücksichtigen sind. Informationen erteilen die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften.

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Ist-Analyse: Elternzeiten managen

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Ermitteln Sie:

- | | erledigt |
|---|--------------------------|
| • den Anteil an Beschäftigten in Elternzeit | <input type="checkbox"/> |
| • die durchschnittliche Dauer der Elternzeiten | <input type="checkbox"/> |
| • die Rate elternzeitenbedingter Fluktuationen. | <input type="checkbox"/> |
| • Daten aufschlüsseln nach: | |
| • Qualifikationsbereichen | <input type="checkbox"/> |
| • hierarchischen Positionen | <input type="checkbox"/> |
| • Geschlechtszugehörigkeit der Beschäftigten in Elternzeit. | <input type="checkbox"/> |

Überprüfen Sie:

- | | |
|--|--------------------------|
| • Bestehen Vorbehalte bei Personalverantwortlichen und der Belegschaft gegenüber Beschäftigten in Elternzeit - insbesondere gegenüber erziehungswilligen Vätern? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden frühzeitig Planungsgespräche mit Beschäftigten geführt, die Elternzeit in Anspruch genommen haben? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Rückkehrvereinbarungen getroffen? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Wiedereinstellungsgarantien gegeben? | <input type="checkbox"/> |
| • Wie wurden die Stellvertretungen während der Elternzeiten geregelt? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde während der Elternzeiten unternehmensseitig der Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit gehalten? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde in Anpassungs- oder Aufstiegsqualifizierung investiert? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Eingliederungshilfen für Rückkehrer/innen gegeben? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurden Maßnahmen zur Vereinbarung von beruflichen und familiären Erfordernissen für Rückkehrern/innen getroffen? | <input type="checkbox"/> |
| • Wurde Berufsrückkehrern/innen ein gleichberechtigter Zugang zu beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gewährt? | <input type="checkbox"/> |

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: Elternzeiten managen

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen zur erfolgreichen Gestaltung von Elternzeiten und zur Förderung der (frühzeitigen) Berufsrückkehr von Beschäftigten aus der Elternzeit treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konkrete Zielgrößen z.B. zur Erhöhung der Rückkehrquoten von Beschäftigten aus der Elternzeit oder des prozentualen Anteils von Männern an den Beschäftigten in Elternzeit festlegen; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
• Frühzeitig Planungsgespräche mit den Beschäftigten führen:		
• Gemeinsam die Gestaltung der Elternzeit planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stellvertretungsmöglichkeiten klären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rückkehrregelungen vereinbaren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wiedereinstellungsgarantien geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erziehungswillige Väter fördern:		
• Erziehungswillige Väter unterstützen und ermutigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verständnis und Akzeptanz im betrieblichen Umfeld fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Positive Beispiele bei Betriebsversammlungen, Jubiläen, Feiern etc. präsentieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Den Kontakt zum Betrieb aufrechterhalten:		
• Betriebsversammlungen und Betriebsfeiern besuchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kontinuierlich über Werkszeitung informieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Stammtisch für Beurlaubte einrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fachwissen erhalten und ausbauen:		
• Zum Lesen von Fachliteratur anregen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: Elternzeiten managen

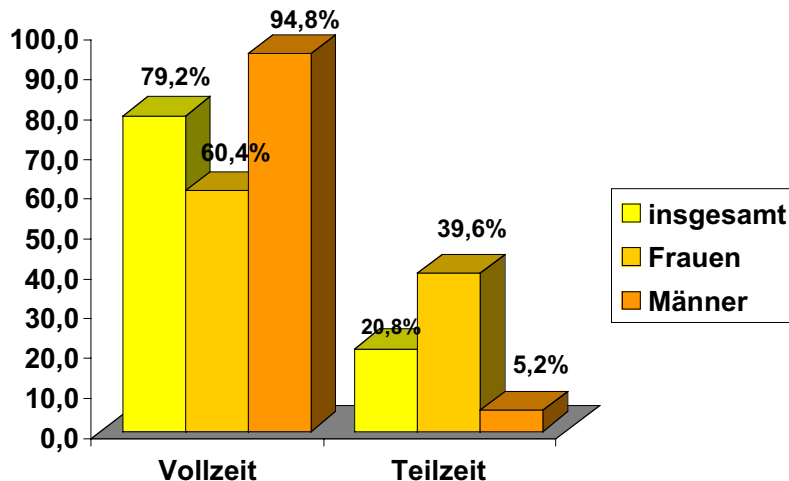
	bereits geschehen	veranlassen
• Besuch von Informationsveranstaltungen, Seminaren und Weiterbildungskursen ermöglichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kurzzeitige Urlaubs- und Krankheitsvertretungen anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teilzeitarbeit in der Elternzeit (bis zu 30 Std./Woche) anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Den Wiedereinstieg nach der Familienpause erleichtern:		
• Maßnahmen zur Einarbeitung anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Teilzeitarbeitsplätze bereitstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitszeiten flexibilisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei der Kinderbetreuung unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln zur erfolgreichen Gestaltung von Elternzeiten festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.2 Familienorientierte Arbeits(zeit)organisation

Ausgangslage

Innovative und konkurrenzfähige Betriebe brauchen heute Arbeitszeitmodelle, mit deren Hilfe der Personaleinsatz flexibel und effizient an aktuelle Arbeitsanforderungen anzupassen ist und die den Beschäftigten eine bessere Vereinbarung von familiären und beruflichen Belangen ermöglichen¹. Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind nicht nur Arbeitszeitsysteme geeignet, die den Beschäftigten ein hohes Maß an Zeitsouveränität gewähren und ein breites Spektrum an individuellen Gestaltungsformen der Arbeitszeit zur Auswahl stellen. In bestimmten Lebensphasen, etwa bei der Geburt und in der Einschulungsphase von Kindern, bei Krankheit oder Pflegebedürftigkeit von Angehörigen oder wenn Enkelkinder betreut werden wollen, kann es auch nötig sein, die tägliche Arbeitszeit zu reduzieren. Trotz allgemeiner Verkürzung der Arbeitszeiten können Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und Tageseinrichtungen für ältere Angehörige sowie zunehmende Wegzeiten zum Arbeitsplatz nur mehr schwer mit einer Vollzeitbeschäftigung in Einklang gebracht werden. Vor allem Frauen wählen den Weg in die Teilzeitbeschäftigung. Im Jahr 2001 waren 39,6% aller weiblichen abhängig Erwerbstätigen in Teilzeit beschäftigt. 86,4% aller Teilarbeitsplätze waren von Frauen besetzt.

Abhängige Erwerbstätigkeit im Jahr 2001 nach Vollzeit- und Teilzeittätigkeit und nach Geschlecht



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2001; Grafik: EAF

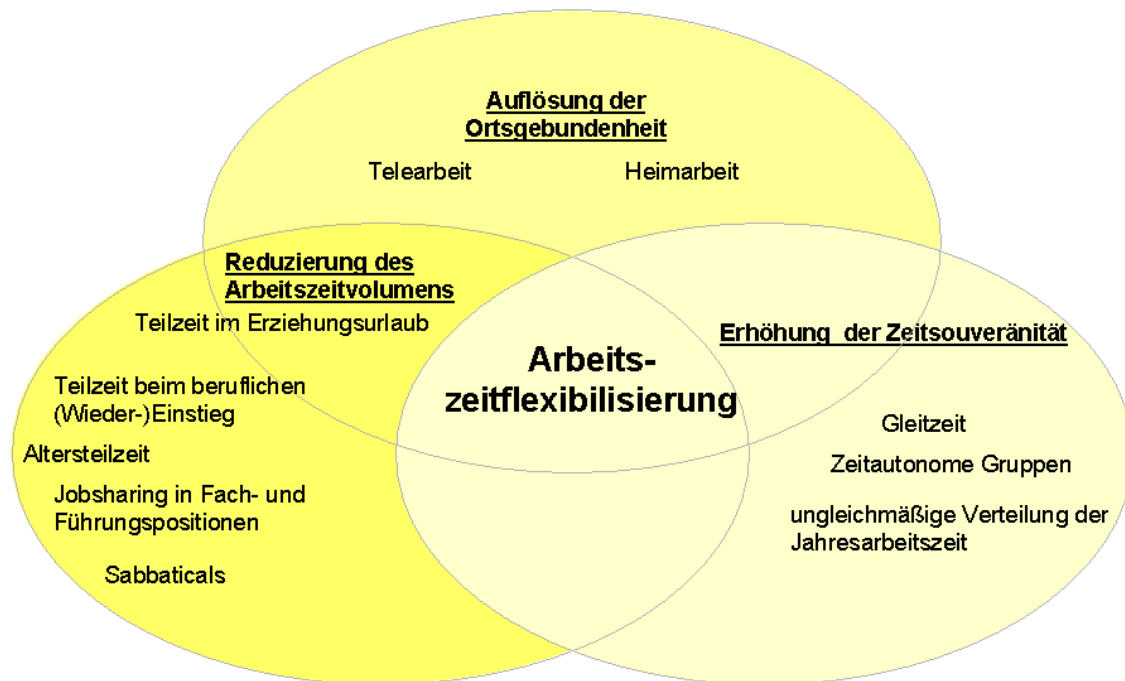
Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sind in der Bundesrepublik Teilzeitarbeitsplätze sehr viel weniger verbreitet und vorwiegend im Bereich der ge-

¹ Über vorbildliche Praktiken flexibler Arbeitszeitgestaltung informiert die Datenbank des Bundesministeriums für Arbeit (BMA): www.bma.de/arbeitszeitmodelle/. Darüber hinaus hat das BMA das Internetangebot www.teilzeit-info.de eingerichtet. Hier erhalten Arbeitgeber und Arbeitnehmer wichtige Informationen über das neue Teilzeitgesetz und über die verschiedenen Teilzeitmodelle und können die Ergebnisse einer neuen Teilzeit-Studie downloaden. Ein Berechnungsprogramm bietet die Möglichkeit, Teilzeitgehälter automatisch ausrechnen zu lassen. Nutzen Sie auch unsere Literaturdatenbank, wenn Sie an Literatur zum Thema Arbeitszeitorganisation interessiert sind.

ringverdienenden Tätigkeiten angesiedelt. Der wachsenden Nachfrage nach Teilzeitarbeitsplätzen in gehobenen Fach- und Führungspositionen stehen betrieblicherseits bisher nicht genügend Angebote gegenüber. Um die Akzeptanz und Verbreitung von Teilzeitarbeitsplätzen zu fördern, gewährt das neue Teilzeitgesetz Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 15 Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit. Zusätzlich erweitern neue gesetzliche Arbeitszeitregelungen für Betriebe die Spielräume bei der Gestaltung der Arbeitszeit und bieten zahlreiche Möglichkeiten, nicht nur das Arbeitsvolumen, sondern auch die Lage und Verteilung der Arbeitszeit flexibel zu gestalten.²

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Flexibilisierungsoptionen und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle



² Der Planungsaufwand für Arbeitszeitprogramme ist relativ hoch. Bei der Einführung sind gesetzliche Regelungen zu beachten, Arbeitszeitkonten und Zeiterfassungssysteme müssen eingerichtet und Arbeitsverträge und Entlohnungssysteme angepasst werden. Wir empfehlen, frühzeitig spezialisierte Unternehmensberatungen in den betrieblichen Innovationsprozess einzubinden. Staatliche Stellen, Wirtschaftsverbände, Bildungsträger und Unternehmensberatungen bieten Beratung, Training und Expertise im Bereich betrieblicher Arbeits(zeit)-organisation an. Nutzen Sie unsere Beraterdatenbank, um sich über Angebote in Ihrer Region zu informieren. Viele Beratungsangebote werden öffentlich gefördert und können kostenlos in Anspruch genommen werden. Beratungen kommerzieller Anbieter können unter bestimmten Voraussetzungen öffentlich bezuschusst werden. Über geeignete Förderinstrumente informiert Sie unsere Förderdatenbank.

- Teilzeit ist ein hervorragendes Instrument, die personalpolitische Flexibilität in Ihrem Unternehmen zu erhöhen und Mitarbeiter/innen zu binden, wenn in bestimmten Lebensphasen persönliche und familiäre Bedürfnisse eine Vollzeitbeschäftigung nicht zulassen. Teilzeit kann helfen, Elternzeiten zu überbrücken oder den beruflichen Wiedereinstieg nach der Familienpause zu erleichtern. Um Vätern eine realistische Chance zu geben, sich an den Familienaufgaben zu beteiligen, erhalten mit dem neuen Bundeserziehungsgeldgesetz Eltern in Betrieben mit über 15 Beschäftigten erstmals einen Rechtsanspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeiten von bis zu 30 Stunden wöchentlich, soweit nicht dringende betriebliche Belange dem entgegenstehen.
- Durch Altersteilzeit kann auch der Übergang in den Ruhestand für Beschäftigte gleitend gestaltet und Freiraum für die Betreuung von Enkelkindern und pflegebedürftigen Angehörigen geschaffen werden. Im Unterschied zu anderen Teilzeitformen werden auf der Grundlage des Altersteilzeitgesetzes für Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr die Vergütung und die Abgaben an die Rentenversicherung durch die Bundesanstalt für Arbeit bezuschusst. Für Betriebe sind die gesetzlichen Altersteilzeitregelungen ein wichtiges Instrument, ihr Fachpersonal zu verjüngen und einen Ausgleich in der Altersstruktur zu erzielen, ohne auf die Erfahrungen und Qualifikationen langjähriger Mitarbeiter/innen verzichten zu müssen. Mehr junge Menschen können einsteigen, so dass sich für den Betrieb die Selektionsmöglichkeiten insgesamt erweitern und dem Nachwuchs Raum für eigene Weiterqualifizierung erhalten bleibt.
- Job-Sharing³ ist eine Sonderform der Teilzeitbeschäftigung, die sich vor allem für gehobene Fach- und Führungsaufgaben eignet. In der Bundesrepublik sind die Vorbehalte gegenüber Teilzeit in Fach- und Führungspositionen auf Seiten der Unternehmen noch groß. Lange Anwesenheitszeiten gelten häufig noch als Statussymbol und als Ausweis der Unentbehrlichkeit, obwohl sie zunehmend weniger über die Leistungsfähigkeit aussagen. Die betrieblichen Erfahrungen im In- und Ausland zeigen, dass mit einem anderen Aufgabenzuschnitt und vermehrter Delegation von Verantwortung Teilzeittätigkeit auch in höheren Fach- und Führungsebenen durchaus machbar ist – und zwar bei gleichzeitig steigender Effizienz und ohne den finanziellen Lebensstandard der Beschäftigten zu gefährden. Beteiligungsoffene Formen der Betriebsorganisation mit dezentralen Verantwortungskompetenzen fördern zusätzlich die Motivation und Produktivität der Beschäftigten. Durch Teilzeit kann nicht nur die qualitätsmindernde Überstundenbelastung abgemildert werden, unter der Fach- und Führungskräfte in kleinen und mittleren Betrieben vielfach leiden. Auch kann Fachkräftepersonal schrittweise aufgestockt und die mangelnde Vollzeitauslastung einzelner Spezialistenfunktionen abgedeckt werden.
- Teilzeit umfasst auch Arbeitszeitregelungen, bei denen sich eine kürzere Arbeitszeit nur als Durchschnitt innerhalb längerer Bezugszeiträume er-

³ Vgl. 3.3.2. Job-Sharing

- gibt. Dazu zählen z.B. Jahresarbeitszeitmodelle oder auch Zeitkontomodelle⁴, die ein Ansparen auf längerfristige Freistellungen, sogenannte Sabbaticals⁵, etwa für längere Reisen mit der Familie ermöglichen.
- Gleitzeit⁶ und zeitautonome Gruppenarbeit⁷ hingegen sind Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten ein hohes Maß an Zeitsouveränität gewähren. Gleitzeit und zeitautonome Gruppen eröffnen vor allem hinsichtlich der Lage der täglichen, wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Arbeitszeit Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten. Telearbeit⁸ erlaubt es darüber hinaus, nicht nur Lage und Dauer, sondern auch den Arbeitsort flexibel zu gestalten und an familiäre Erfordernisse anzupassen.
 - Die Einführung flexibler Arbeitszeiten setzt die Einrichtung von Arbeitszeitkonten und Zeiterfassungssystemen⁹ voraus. Wichtig ist, dass Maßnahmen getroffen werden, die einer Überschuldung der Beschäftigten entgegenwirken. In familiären Krisensituationen können bei Vollzeitbeschäftigung Ausfallszeiten nur schlecht wieder eingeholt werden. Hier ist es von Vorteil, wenn auch über gesetzliche und tarifvertragliche Bestimmungen hinausgehende Möglichkeiten zur Inanspruchnahme betrieblicher Freistellung geschaffen werden, um einen Ausgleich zu ermöglichen.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

Familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierungen

- erhöhen die Arbeitsmotivation
- steigern Produktivität und Qualität
- reduzieren die Fehlzeiten und die Rate kurzfristiger Krankmeldungen
- verbessern die Attraktivität des Arbeitsplatzes und die Mitarbeiter/innen-Bindung
- führen zu Konkurrenzvorteilen auf dem Arbeitsmarkt
- erlauben eine effektive Anpassung der Arbeitszeit an Arbeitsschwankungen
- führen zur Arbeitskostenreduktion durch optimale Auslastung der Personalkosten und -kapazitäten
- ermöglichen Abbau von Mehrarbeitszuschlägen
- Kostenreduktion durch verbesserte Auslastung der Produktionsanlagen und der betrieblichen Infrastrukturen (Room-Sharing, Desk-Sharing).

⁴ Vgl. 3.3.2. Arbeitszeitkonten

⁵ Vgl. 3.3.2. Sabbaticals

⁶ Vgl. 3.3.2. Gleitzeit

⁷ Vgl. 3.3.2. Zeitautonome Gruppen

⁸ Vgl. 3.3.2. Telearbeit. Einige Gewerkschaften, die Telekom und das BMBF unterhalten das Online-Forum On-ForTe (www.onforte.de), an das Sie sich bei Fragen zum Thema Telearbeit (Tel.: 0180/ 524 556 78) wenden können. Hier erhalten Sie Beratung zu Rechtsfragen, eine Sozial- und Konzeptberatung sowie Handlungshilfen.

⁹ Vgl. 3.3.2. Zeiterfassungssysteme

3.3.2. Job-Sharing

Job-Sharing liegt die Grund-Idee zugrunde, dass sich zwei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen und in diesem Rahmen verpflichtet sind, sich gegenseitig – etwa bei Krankheit oder Urlaub – zu vertreten. Das Modell des Job-Sharings wurde in Amerika entwickelt; es sollte vor allem qualifizierten Frauen ermöglichen, Teilzeitbeschäftigung mit Aufstiegschancen zu verbinden.

Job-Sharing, also die Verteilung der Arbeitszeit zwischen zwei Partnern, kann starr oder flexibel gehandhabt werden. Im ersten Fall arbeitet eine Kraft immer vormittags, die andere nachmittags. Bei flexibler Arbeitsteilung kann auch wochenweise oder zwischen verschiedenen Arbeitstagen gewechselt werden. Job-Sharing ist vor allem dann vorteilhaft, wenn Betriebszeiten über die Regelarbeitszeit hinaus ausgedehnt werden sollen. Das Einsatzgebiet von Job-Sharing konzentriert sich entsprechend auf Tätigkeiten, die, wie zum Beispiel im Kundenverkehr, Präsenzpflcht erfordern.

In der Praxis kommt Job-Sharing jedoch eher selten vor. Die Problematik liegt in der Vertretungsregelung: Beschäftigte, die aus gutem Grund einen Teilzeitarbeitsplatz gewählt haben, können unversehens in eine vollzeitige Beschäftigung geraten. Vor allem in den Ferienzeiten haben u.U. beide Beschäftigte Kinder zu versorgen.

Größere Sicherheit, dass die Vertretung tatsächlich funktioniert, bieten Arbeitgebern Personaleinsatzkonzepte, bei denen mehr als zwei Beschäftigte ähnliche oder identische Arbeitsaufgaben erledigen. Vielfach wird dann aber nicht mehr von Job-Sharing, sondern von zeitautonomen Gruppen gesprochen.

Beachten Sie: Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ist es ausgeschlossen, dass beim Job-Sharing die Kündigung des einen Partners auch die Kündigung des anderen rechtfertigt (§ 13 Abs. 2 TzBfG).

3.3.2. Arbeitszeitkonten

Bei flexiblen Arbeitszeitregelungen wird Arbeitszeit stundenweise in ein Konto eingebucht. Durch tarifliche und betriebliche Regelungen wird festgelegt, wer die Verfügungsgewalt über das Konto hat und welche Zeiten berücksichtigt werden. In der Praxis finden sich zwei Typen: in dem einen Fall werden nur Arbeitszeitguthaben erfasst, im anderen Fall können Beschäftigte vergleichbar zu dem Bankgirokonto selber wirtschaften und dürfen auch ins Minus gehen. Wann und in welchem Umfang die Beschäftigten auf dieses Guthaben zurückgreifen, kann in beiden Formen in jeder denkbaren Weise gehandhabt werden. Arbeitszeitkonten erlauben auch Ansparungen für längerfristige Freistellungen.

Bei der Einführung von Arbeitszeitkonten sind Regelungen zu treffen:

- zur Laufzeit und zum Umfang des Kontos
- zum Auffüllen des Kontos (Einfließen von Mehrarbeit, Urlaubzeiten, Prämien etc.)
- zur Freizeitentnahme und zum Abbau des Kontos sowie
- zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Laufzeit und Umfang des Kontos:

Die Laufzeit von Arbeitszeitkonten muss betriebsindividuell festgelegt werden. Bei bestehender Tarifbindung kann sie vorgegeben sein. Wenn nicht ein längerfristiges Ansparen für Freistellung gewünscht wird, empfiehlt sich **ein Jahr**, um Guthaben und Schulden ausgleichsfähig zu halten. Beginn und Ende können individuell vereinbart werden. Zum Teil wird die Jahresfrist automatisch erneuert, wenn das Konto auf Null ist. Wenn es sich nicht um ein reines Guthabekonto handelt, in das auch Zuschläge und Überstunden verbucht werden, empfiehlt es sich, den Stundenumfang bzw. das Stundensaldo festzulegen. Der Umfang des Stundenkontingents wird durch die Multiplikation der sich aus Tarifvertrag oder Arbeitsvertrag ergebenden wöchentlichen Arbeitszeit mit der Anzahl der Wochen der Laufzeit ermittelt. Zusätzlich sind Untergrenzen für Zeitschulden hilfreich, damit sie abbaubar bleiben. Sie können etwa nach einem halben Jahr ein Guthaben von 10% und ein Defizit von 5 % zulassen.

Zur Steuerung von Guthaben und Defiziten hat sich das **Ampelmodell** bewährt. Der Kontostand wird in drei Phasen unterteilt. Die Schwankungsbreite variiert von Betrieb zu Betrieb. Ideal ist der grüne Bereich von 50 Stunden plus oder minus. Die Breite nimmt zum Ende des Jahres ab. Die gelbe Phase löst bereits Reaktionen aus. Bei einem Zeitguthaben zwischen 50 und 120 Stunden bzw. 75 Stunden Zeitdefizit erfolgt eine Mitteilung an die Personalleitung und/oder den Betriebsrat. Die rote Zone ist verboten.

Ähnlich der Kernzeiten bei Gleitzeitmodellen empfiehlt es sich, der Arbeitgeberseite die Möglichkeit einzuräumen, ein Minimum an Arbeitsleistung und eine Mindeststundenzahl auf Anforderung verlangen zu können. Ein Überschreiten ist nur durch Anordnung von Mehrarbeitsstunden und mit Zustimmung des Betriebsrates möglich und entsprechend zu entlohnen.

Beachtung des Arbeitszeitgesetzes

Im Arbeitszeitgesetz ist ein Ausgleichszeitraum von 6 Monaten vorgesehen, innerhalb dessen im Schnitt eine wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden erreicht sein muss. Der gesetzliche Ausgleichsrahmen muss auch dann beachtet werden, wenn aufgrund der Tarifbindung ein solcher von 12 Monaten zulässig ist. Beide Ausgleichszeiträume müssen parallel eingehalten werden. Tarifverträge und Arbeitszeitgesetz legen nur eine Obergrenze fest. Verkürzungen sind auf betrieblicher Ebene zulässig. Falls betriebliche Ausgleichszeiträume von Gesetz und Tarifvertrag abweichen, so sind sie immer mitbestimmungspflichtig.

Regelungen zur Auffüllung des Kontos

Es müssen Regelungen getroffen werden, wie **Urlaubs- und Arbeitsunfähigkeitszeiten** in das Konto einfließen und wie **Mehrarbeitsstunden** sowie **Prämien und Zuschläge**, die auf Mehrarbeit und andere Belastungen wie Nacht- und Schichtarbeit gewährt werden, als Zeitguthaben verbucht werden. Im Vorfeld ist zu definieren, wann Mehrarbeit vorliegt. Das 1994 eingeführte Arbeitszeitgesetz sieht keine Erhöhung der Vergütung für Überstunden mehr vor. Eine Erhöhung der Vergütung ist nur dann gegeben, wenn dies im Arbeitsvertrag oder im Tarifvertrag festgelegt ist. Wann dies der Fall ist, regeln die Tarifverträge recht unterschiedlich. Auch die Verpflichtung zu Überstunden muss einzel- oder tarifvertraglich geregelt werden.

Die meisten Tarifverträge knüpfen die Zuschlagspflicht an die wöchentliche Arbeitszeit. Im außertariflichen Bereich ist zumeist vereinbart, dass mit dem Gehalt eine bestimmte Zahl von Überstunden vergütet ist. Sondervergütungen für Überstunden sind mitbestimmungspflichtig.

Zuschläge und Prämien müssen getrennt erfasst und verwaltet werden, um auszuschließen, dass sie nach Ablauf der Frist erneut als Mehrarbeit sondervergütet werden.

Auch **Urlaubszeiten** müssen gesondert erfasst werden, damit auch über längere Zeiträume erkennbar bleibt, ob es sich um Urlaub oder Ausgleichszeiten handelt und die Übertragbarkeit von Urlaubszeiten auf Folgejahre geklärt werden kann. Nach § 7 Abs. 3 des Bundesurlaubsgesetzes (Mindesturlaubsgesetz für Arbeitnehmer – BUrlG) ist eine Übertragung des Urlaubs auf das folgende Kalenderjahr nur zulässig, wenn dringende betriebliche und in der Person des Berechtigten liegende Gründe dies erlauben. Aber er muss auch dann in den ersten drei Monaten des darauf folgenden Jahres genommen werden. Ansonsten verfällt der Urlaubsanspruch.

Auch Ausfallzeiten müssen geregelt werden. Vor allem **krankheitsbedingte Fehltage** dürfen bei schwankenden Auslastungen nicht dazu führen, dass ein nicht mehr abzuleistendes Negativsaldo oder umgekehrt ein Plus in auslastungsarmen Zeiten entsteht. Es sollte nach dem Grundsatz verfahren werden, dass sich die Stundenberechnung an dem Arbeitsaufkommen orientiert, das tatsächlich an den Tagen angefallen wäre, wenn der Beschäftigte nicht erkrankt wäre. Die gilt unabhängig davon, ob dieser Stundensatz unter oder über der durchschnittlichen Arbeitszeit liegt.

Regelungen zur Freizeitentnahme/ Abbau des Arbeitszeitkontos

Das Guthaben wird als Freizeitausgleich gewährt. Um betrieblichen Gegebenheiten Rechnung zu tragen, sollten hier Ankündigungsfristen festgelegt werden. Sie orientieren sich an der Dauer des Freizeitausgleichs. Fünf Tage müssen fünf Tage vorher beantragt werden. Betriebsparteien müssen sich auch darauf verständigen, ob Guthaben zur betrieblichen Disposition für Brückentage oder Betriebsferien zur Verfügung stehen. Meistens wird ein definierter Anteil zur betrieblichen Disposition gestellt.

Betriebliche Bedürfnisse zum Eingriff liegen vor allem in Phasen der Unterlastung vor, die sonst durch **Kurzarbeit** aufgefangen werden würden. Gesetzliche Vorgaben legen fest, dass vor Inanspruchnahme des Kurzarbeitsgeldes zunächst Arbeitszeitguthaben abgebaut werden müssen. In Betrieben mit vorhersehbaren Arbeitsschwankungen muss dies gemäß § 170 Abs. 2 Nr. 3 SGB III (Sozialgesetzbuch) auch dann geschehen, wenn die Beschäftigten ins Minus geraten. Dieses gilt nicht, wenn Konten unabhängig von betrieblichen Schwankungen geführt werden. Maßgeblich ist hier die tatsächliche betriebliche Regelung - nicht der Tarifvertrag. Nach § 170 Abs. 4 Satz 4 SGB III ist die Bewilligung von Kurzarbeitsgeld nicht mehr zulässig, wenn die tarifliche Schwankungsbreite von mindestens 10% der geschuldeten tariflichen Arbeitszeit nicht ausreicht, um Kurzarbeit zu verhindern. An den so gezogen Grenzen sollten sich auch die Betriebsparteien orientieren, wenn sie Regelungen darüber treffen, in welchem Umfang in Zeiten der Unterauslastung ein kollektives Absenken der Arbeitszeit zulässig ist. Werden die Möglichkeiten etwa über die 10%-Grenze hinaus ausgedehnt, wird das Arbeitsamt auch deren Ausnutzung verlangen. Es empfiehlt sich, für die außerplanmäßige kollektive Entnahme von Zeitguthaben aus dem Arbeitszeitkonto ähnliche Ankündigungsfristen durch Betriebsvereinbarungen einzuführen wie sie für klassische Kurzarbeit gelten.

Ausgeschlossen ist auch die Verpflichtung, Arbeitszeitguthaben abzubauen, wenn dies für die Arbeitnehmer/innen unzumutbar ist. Das ist gemäß § 170 Abs. 4 Satz 1-4 SGB III der Fall, wenn

- das Guthaben für eine vorzeitige Freistellung im Rahmen eines betrieblichen Vorruhestands angespart wird,
- zur Finanzierung einer Winterausfallgeld-Vorausleistung dienen soll,
- den Umfang von 10% der Jahresarbeitszeit der betroffenen Beschäftigten übersteigt oder
- länger als 1 Jahr unverändert bestanden hat.

Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Arbeitszeitkonten führen zur Kündigungsbeschränkung. Es ist festzulegen, wie und wann die Auszahlung eines Guthabens erfolgen darf und welche Verdiensthöhe bei Anhebung und Beförderung im Bemessungszeitraum maßgeblich ist. Ein Verfall etwa bei arbeitgeberseitig ausgesprochenen Kündigungen kommt nicht in Betracht. Das Guthaben ist im vollen Umfang sozialabgaben- und steuerpflichtig. Unter Umständen ist es sinnvoll, die Auszahlung des Betrags zu strecken, um zu vermeiden, dass sich der Steuersatz sich aufgrund der Progression erhöht.

3.3.2. Sabbatical

Um zusätzliche Elternzeiten oder längere Reisen mit der Familie ohne gravierende Einkommenseinbußen zu ermöglichen, haben sich in der Praxis sogenannte Sabbaticals bewährt. Von Sabbatical oder auch Sabbatjahr spricht man, wenn über einen längeren Zeitraum erbrachte Arbeitsleistungen nicht gleichzeitig vergütet werden, sondern deren Gegenwert auf einem Arbeitszeitkonto angespart wird. Das angesparte Zeitguthaben ermöglicht es, dass das Entgelt während der Freistellung weiterbezahlt wird.

Da die Erwirtschaftung von Zeitguthaben im Rahmen von tarifgebundener Vollzeitbeschäftigungen praktisch ausgeschlossen ist, wird in der Regel eine Vereinbarung über die Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit auf das Niveau einer Teilzeitbeschäftigung getroffen. So kann das Sparziel in einem überschaubaren Zeitraum erreicht werden. Da Mehrarbeitsstunden auch bei Teilzeitbeschäftigten der Mitbestimmung unterliegen, ist die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich. Für Freistellung angesparte Zeitguthaben sind dem Zugriff des Arbeitsamtes bei Kurzarbeit entzogen.

Was Sie bei der Einführung von Sabbaticals beachten sollten

Aus Gründen der Rechtssicherheit bedürfen Arbeitszeitflexibilisierungen nach dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeiten (Flexi-Gesetz) der Schriftform (§ 7 Abs. 1a Nr. 1 Viertes Buch Sozialgesetzbuch - SGB IV). Unter den Schutz des Gesetzes fallen nur solche Vereinbarungen, in denen das Arbeitsentgelt vor Beginn der Freistellung und das Arbeitsentgelt während der Freistellung nicht unangemessen voneinander abweichen (§ 7 Abs. 1a Nr. 2 SGB IV). Es werden nur Entgelte oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze berücksichtigt (§ 18 SGB IV). Das gleiche gilt auch für Vereinbarungen, die mit einer Freistellung beginnen. In Phasen der Freistellung mit Bezug von Arbeitsentgelt besteht durchgehender Versicherungsschutz in allen Zweigen der gesetzlichen Sozialversicherung (§ 7 Abs. 1a SGB IV). Ferner besteht Versicherungspflicht. Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die eine Vereinbarung mit Ziel einer langfristigen Freistellung treffen, müssen sich darüber im Klaren sein, dass ihre Festlegung weit in die Zukunft reicht und mögliche Probleme nicht immer voraus zu sehen sind. Unternehmen können in wirtschaftliche Notlagen bis zur Insolvenz geraten. Beschäftigte können erkranken oder gar sterben, bevor sie den angesparten Freizeitausgleich antreten können.

Je längerfristig die Arbeitszeitkonten angelegt sind, desto höher muss das gegenseitige Vertrauen und die Bestandskraft des Arbeitsverhältnisses und des Unternehmens sein. Vorrangig sollte auf einzelvertragliche Instrumentarien zurückgegriffen werden, um Regelungen

- für den Krankheitsfall
- die Bemessung von Urlaubsgeld
- zum Kündigungsschutz, zum Tod des/der Arbeitnehmers/in und bei Insolvenz des Arbeitgebers zu treffen.

Regelungen für den Krankheitsfall

Da keine verbindliche Rechtsposition vorliegt, sollte eine ausdrückliche Vereinbarung zur Behandlung von Arbeitsunfähigkeit getroffen werden. Krankheiten im Freistellungszeitraum sollten wie Erkrankungen im Urlaub bewertet werden. Die Freistellung wäre nachzugewähren und an die unverzügliche Anzeige durch Vorlage von Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen gebunden. Führt der Krankheitsfall dazu, dass Lücken im Ansparvorgang entstehen, sollte eine Verlängerung der Ansparphase oder ein Ausgleich durch den Arbeitgeber vereinbart werden (§ 47 Abs. 2 SGB V). Der Anspruch auf Krankengeld entfällt in der Entnahmephase, weil Arbeitsgeld immer ausgezahlt wird. Vergleichbares gilt für Feiertagsvergütung.

Bemessung von Urlaubsgeld

Urlaubsansprüche können bei entsprechender Regelung in das Konto einfließen. Die Bemessung von Urlaubsgeld richtet sich nach dem Bundesurlaubsgesetz nach dem im Bemessungszeitraum tatsächlich erzielt Verdienst. Auch in der Ansparphase bemisst sich das Urlaubsgeld nach dem geminderten Einkommen.

Regelungen zum Kündigungsschutz, zum Tod des Arbeitnehmers und bei Insolvenz des Arbeitgebers

Geklärt werden müssen ferner die Auszahlungsmodalität von Zeitguthaben bei vorzeitiger Kündigung sowie bei Tod des Beschäftigten und bei Insolvenz des Arbeitgebers.

Die Vereinbarung über ein Arbeitszeitkonto darf im **Kündigungsschutzprozess** nicht zur Benachteiligung des/der Arbeitnehmers/in führen (§ 7 Abs. 1b SGB IV). Im Kündigungsfall können zur Vermeidung einer Auszahlung eines Arbeitszeitguthabens durch dreiseitige Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmer/in und alten und neuen Arbeitgeber entsprechende Guthaben übertragen werden. Arbeitszeitwertguthaben können im übrigen auch auf Dritte übertragen werden. Im Fall der Betriebsnachfolge tritt der neue Arbeitgeber auch in Bezug auf die Vereinbarung eines Arbeitszeitkontos in das Arbeitsverhältnis ein.

Da in Bezug auf den **Todesfall** des/der Arbeitnehmers/in keine verbindliche Rechtsprechung vorliegt, sollte eine individualrechtliche Vereinbarung darüber geschlossen werden, auf wen die Ansprüche übertragen und vererbt werden, wenn der Beschäftigte vor oder innerhalb der Freistellungsphase stirbt.

Ein vergleichbares Problem ist die **Insolvenz des Arbeitgebers**. Die Folgen einer Insolvenz mit anschließender Liquidation sind gravierend. Nach gegenwärtiger Rechtslage sind Risiken kaum auszuschließen. Die Regelungen im Rahmen des Gesetzes zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-Gesetz) sind umstritten: Sie sehen nur vor, dass individualrechtliche Vorkehrungen getroffen werden müssen. Im Falle der Nichtbeachtung sieht das Gesetz jedoch keine Sanktionen vor (§ 7a Abs. 1 SGB IV). Die Sicherungspflicht richtet sich nach der Höhe des Wertguthabens. Es muss mehr als das Dreifache der monatlichen Bezugsgröße betragen; der vereinbarte Ausgleichszeitraum

muss gleichzeitig 27 Monate nach der ersten Gutschrift liegen (§7a Abs. 1, Nr. 2 SGB IV). Sicherungspflicht besteht nur, sofern der/die Arbeitnehmer/in keinen Anspruch auf Konkursausfallgeld hat (§ 7a Abs. 1 Nr. 1 SGB IV, Art 12 Abs. 3 Nr. 1 Flexi-Gesetz). Eine Lösung könnte sein, das Zeitguthaben in eine rechtlich selbständige Beschäftigungsgesellschaft zu überführen, die in der Phase der Freistellung als Arbeitgeber fungiert.

3.3.2. Gleitende Arbeitszeit

Gleitende Arbeitszeit ist ein bewährtes Instrument, um die Arbeitszeitsouveränität für die Beschäftigten zu erhöhen. Dabei lassen sich zwei Formen unterscheiden:

- Die **einfache Gleitzeit** erlaubt es Beschäftigten, die Lage der täglichen Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Es werden sogenannte Kernzeiten festgelegt, in denen Anwesenheitspflicht besteht. Innerhalb einer vorher festgelegten Gleitzeitspanne vor und nach der Kernarbeitszeit werden Anfangs- und Endzeit der täglichen Arbeit durch die Beschäftigten selbst bestimmt.
- Die **qualifizierte gleitende Arbeitszeit** gibt Beschäftigten darüber hinaus die Möglichkeit, auch die Dauer ihres Arbeitstages selber zu bestimmen und Zeitschulden zu machen. Die unterste Grenze bildet die Kernarbeitszeit. Die entstandenen Minusstunden müssen in anderen Zeiträumen ausgeglichen werden. Arbeitet der bzw. die Angestellte mehr als die tarifvertraglich vorgesehenen 38 Wochenstunden, gilt dies nicht als Mehrarbeit, sondern als Zeitguthaben, welches an anderen Tagen abgebaut wird. Für den Abbau von Mehrstunden innerhalb der Kernarbeitszeit sind bestimmte Ankündigungszeiträume einzuhalten. In der Regel bildet der Kalendermonat den Ausgleichszeitraum für den Abbau von Zeitguthaben und -schulden. Verbleibendes Guthaben verfällt oder wird als Mehrarbeit berechnet. Wichtig ist, dass einer Überschuldung entgegengewirkt wird. In familiären Krisensituationen können bei Vollzeitbeschäftigung Ausfallszeiten nur schlecht wieder aufgeholt werden. Hier ist es von Vorteil, wenn zusätzliche Möglichkeiten zur Inanspruchnahme gesetzlicher, tariflicher oder betrieblicher Freistellung geschaffen werden.

Die Kernarbeitszeiten können auch über das ganze Jahr hinweg flexibel gestaltet werden. In Betrieben mit saisonalen Auslastungsschwankungen können Kernarbeitszeiten in auslastungsarmen Zeiten ganz entfallen. Grundsätzlich gilt: **Je knapper die Kernarbeitszeit, desto familienfreundlicher ist sie.** Frühe Anfangszeiten sind für Betriebsangehörige mit Kindern oftmals problematisch, da die Kinderbetreuungseinrichtungen oft noch nicht geöffnet haben. Eltern kommen abgehetzt oder zu spät. Der organisatorische Aufwand, plötzlich erkrankte Kinder anderweitig zu versorgen, kann viel Zeit kosten. In Betrieben mit Gleitzeit lässt sich entsprechend eine Verringerung der kurzfristigen Krankmeldungsrate von Eltern feststellen. Gleitzeit verringert nicht nur Fehlzeiten, sondern steigert auch Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit, da sie es den Beschäftigten erlaubt, die Arbeitszeit an persönliche Tagesrhythmen und Leistungskurven auszurichten. Die Einführung von Gleitzeit ist vor allem für Arbeitsbereiche sinnvoll, in denen die Tätigkeiten der Beschäftigten nicht zu sehr von den Tätigkeiten anderer Beschäftigter abhängen. Soll auch bei Verbundtätigkeiten für die Beschäftigten ein gewisses Maß an Zeitautonomie erreicht werden, biete sich die Einführung zeitautonomer Gruppenarbeit an.

3.3.2. Zeitautonome Gruppen

Immer mehr Betriebe gehen dazu über, die Gestaltung der Arbeitszeit einzelnen Abteilungen, Arbeitsgruppen oder ähnlichen Einheiten zur Selbstorganisation zu überlassen. Vorgaben beziehen sich nur noch darauf, bis zu welchem Zeitpunkt welche Tätigkeiten zu verrichten sind. Man spricht in diesem Fall von zeitautonomer Gruppenarbeit. Die Absprache im Team bietet die besten Chancen, die persönlichen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen, ohne dass betriebliche Belange darunter leiden.

Zeitautonome Gruppen

- setzen bei allen Beteiligten ein hohes Maß an Verständnis für betriebliche Abläufe und an Verantwortungsbewusstsein voraus. Daher eignen sie sich insbesondere für qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- sollten darauf achten, die gesetzlich vorgeschriebene tägliche Höchstarbeitszeit nicht zu überschreiten. Mehrarbeitsstunden müssen erfasst werden. Dazu kann eine entsprechend geschulte Person in der Gruppe benannt werden.
- müssen die Gruppenarbeit unter Einbeziehung des Betriebsrats mit betrieblichen Regelungen kombinieren, die den Konfliktfall regeln und verhindern, dass bestimmte Mitarbeiter/innen bei der Wahl der Arbeitszeit benachteiligt werden. Hierzu gehört auch, dass Beschäftigte, die Kinder und andere Angehörige zu versorgen haben, bei der Wahl der Arbeitszeit Vorrechte genießen.

3.3.2. Telearbeit

Telearbeit ist auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Arbeit, die außerhalb der zentralen Betriebsstätte verrichtet wird. Der Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.

In der Praxis hat sich vor allem die alternierende Telearbeit durchgesetzt, bei der die Beschäftigten abwechselnd im Betrieb und zu Hause arbeiten, so dass persönlicher Kontakt und soziale Einbindung erhalten bleiben. In der Regel werden drei Tage am Heimarbeitsplatz und zwei Tage im Betrieb verbracht. Der Arbeitsplatz in der Betriebsstätte wird mit anderen Beschäftigten geteilt (Desk-Sharing, Room-Sharing).

Telearbeit bietet nicht nur den Beschäftigten vielfältige Gestaltungsspielräume, um berufliche und familiäre Interessen zu vereinbaren, sondern hat auch zahlreiche Vorteile für das Unternehmen.

Vorteile für das Unternehmen

- Motivation und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Qualitätssteigerung durch störungsfreies Arbeiten
- Kostensenkung durch bessere Infrastrukturauslastung (Desk- und Room-Sharing)
- Geringere Fluktuation durch Erhalt qualifizierter Mitarbeiter/innen

Vorteile für die Mitarbeiter/innen

- Höhere Zeitautonomie und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Ruhige Arbeitsatmosphäre
- Zeit- und Kostenreduktion durch Vermeidung von Anfahrwegen
- Erleichterung der Wiedereingliederung nach Erwerbsunterbrechungen

Was Sie bei der Einführung von Telearbeit beachten sollten

Telearbeit ist mehr als nur die Addition verschiedener Arbeitsformen, sie setzt andere Formen der Arbeitsorganisation voraus. Neue Kommunikations- und Kooperationsformen müssen gefunden und autonomes Arbeiten gefördert werden.

- Eine Arbeitszeitorganisation, die den Beschäftigten größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume gibt und die Eigenverantwortung erhöht, erfordern auch Veränderungen im Führungsverhalten. Gefragt ist ein Personalführungskonzept, das auf Vertrauen und nicht auf Kontrolle baut und Engagement und Leistungsbereitschaft nicht an langen Anwesenheitszeiten im Betrieb, sondern an den Arbeitsergebnissen bemisst. Bereiten Sie Vorgesetzte durch Schulungen auf die neuen Anforderungen vor.
- Nehmen Sie rechtzeitig Anpassungen der betrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen vor. Der Zugang zu benötigten Arbeitsmit-

teln muss für den/die Telearbeiter/in sichergestellt sein, am besten in Form von digitalen Dokumenten. Ebenso müssen Informationen über Abläufe und Termine auch beim Telearbeiter bzw. bei der Telearbeiterin ankommen. Formelle und informelle betriebliche Kommunikationswege können durch Telearbeit unterbrochen werden. Je abstimmungsbedürftiger Arbeitsaufgaben sind, desto wichtiger ist es, Regelungen zu treffen, wie Informationsaustausch und Absprachen im Team gewährleistet werden können. Regelmäßige Bürotage ermöglichen es, die sozialen Kontakte zu halten und die Abstimmung im Arbeitsteam zu erleichtern. Zusätzlich können Gruppenterminkalender, E-Mail-Systeme und Videokonferenzsysteme eingeführt werden. Vorgesetzte sollten Kommunikation anregen, fördern und pflegen und Fixtermine für alle Teams festlegen. Um die Erreichbarkeit der Telearbeiter/innen für Kunden, Kollegen und externe Partner sicherzustellen, können Rufumleitungen geschaltet oder Ansprechpartner im Unternehmen benannt werden. Für die erfolgreiche Einführung von Telearbeit ist es unabdingbar, dass der Kommunikationsbedarf frühzeitig geklärt, geeignete Kommunikationsmittel festgelegt werden und Beschäftigte durch Schulungen Sicherheit im Umgang mit IT-Technik gewinnen.

3.3.2. Zeiterfassungssysteme

Ein Arbeitskonto kann für Beschäftigte in zumutbarer Weise nur geführt werden, wenn eine funktionierende Zeiterfassung vorhanden ist. Stundenzettel sind vielfach nicht mehr ausreichend. In der Regel ist eine elektronische Zeiterfassung erforderlich. Bei der Auswahl eines entsprechenden Geräts sollte unbedingt mit einem Kriterienkatalog vorgegangen werden, der festlegt, zu welchen Auswertungen die Beschäftigten und der Betriebsrat ohne größere Problem Zugang haben müssen. Längst nicht jedes System bietet hier den nötigen Leistungsumfang. Maschinelle Lösungen erfordern zwar Investitionskosten und amortisieren sich erst über einen längeren Zeitraum. Gleichwohl können sie den Bearbeitungsaufwand erheblich verkürzen. Zum Vergleich: die manuelle Bearbeitung und Verwaltung von Arbeitszeitkonten verursachen bei 100 Mitarbeiter/innen im Jahr Kosten in Höhe von ca. 15.000 €. Bei maschineller Bearbeitung können die Kosten auf 1.250 € reduziert werden.

3.3.2. Rechtsgrundlagen

Betriebliche Arbeitszeiten werden durch ein komplexes Regelwerk gesteuert, bei dem vier Regulierungsebenen ineinander greifen: Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und individuelle Arbeitsverträge. Gesetze enthalten die Rahmenbedingungen, die zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung zu beachten sind. Die Lage der Arbeitszeit wird weitgehend durch den Arbeitgeber bzw. durch die Betriebsparteien geregelt, sofern ein Betriebsrat existiert.

Rechtsgrundlagen im Überblick

Regulierungs- ebene

Regulierungsgegenstand

Gesetze und Verordnungen

- tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeitdauer
- Zulässigkeit der Verteilung auf Wochentage und Tageszeiten
- Schutz für spezifische Beschäftigtengruppen
- sozialrechtliche Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen

Tarifverträge

- Konkretisierung und Begrenzung der täglichen und wöchentlichen Höchst- und Mindestarbeitszeit innerhalb gesetzlicher Beschränkungen
- Festlegung der Zulässigkeit der Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage
- Definition von Mehrarbeit und ihren Kompensationsmöglichkeiten
- Festlegung des Ausgleichszeitraums, innerhalb dessen die wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt erreicht werden muss

Betriebsver- einbarungen

- Betriebsindividuelle Regelungen innerhalb der tariflichen Regelungen
- Abweichungen von tariflichen Regelungen sind möglich, wenn tarifvertragliche Öffnungsklauseln bestehen.

Individuelle Arbeitsver-

- Regelung des einzelnen Arbeitsverhältnisses

träge

- Festlegung des individuellen Arbeitsumfangs, der Arbeitsleistung, des Entgeltes und ggf. weiterer Rechte und Pflichten
- Regelungen, wenn Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung fehlen. Bei Tarifbindung sind vom Tarifvertrag abweichende Regelungen nur zulässig, wenn sie die Beschäftigten begünstigen (Günstigkeitsprinzip).

Gesetzliche Arbeitszeitregelungen

Gesetze

Regelungsthemen

Allgemeine Arbeitszeitregelungen

Arbeitszeitgesetz
(ArbZG)

- Werk tägliche Höchst arbeitszeiten
- Ruhepausen, Ruhezeiten, Sonn- und Feiertagsarbeit, Nacht- und Schichtarbeit

Ladenschlussgesetz
(Gesetz über den
Ladenschluss)

- Festlegung der Grenzen des Arbeitstages für Beschäftigte durch Ladenschlusszeiten

Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-Gesetz)

- Sozialrechtliche Absicherung bei flexiblen Arbeitszeitregelungen
- Beitragspflicht
- Versicherungsschutz
- Insolvenzschutz

Jugendarbeitsschutzgesetz (Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend – JarbSchG)

- Einschränkungen der Höchst arbeitszeit und Schutzbestimmungen für Jugendliche

Mutterschutzgesetz

- Einschränkungen der Höchst arbeitszeit und Schutzbestimmungen für werdende und stillende Mütter

Gesetze

Regelungsthemen

Regelungen zur Teilzeit

Teilzeit- und Befristungsgesetz (Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge - TzBfG)

- Rechtsanspruch auf Teilzeit in Betrieben mit über 15 Beschäftigten
- Festlegung der Zulässigkeitsvoraussetzungen für befristete Arbeitsverträge
- Diskriminierungs- und Benachteiligungsverbot für Teilzeitbeschäftigte und für befristet beschäftigte Arbeitnehmer/innen

Bundeserziehungsgeldgesetz (Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit - BErzGG)

- Regelung der Anspruchsvoraussetzungen für das Erziehungsgeld und dessen Höhe
- Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung während der Elternzeit für beide Eltern (bis zu 30 Stunden wöchentlich = 60 Stunden für beide Eltern gemeinsam) in Betrieben mit über 15 Beschäftigten

Altersteilzeitgesetz und Gesetz zur Fortentwicklung der Altersteilzeit

- Verminderung der wöchentlichen Arbeitszeit um 50% für Beschäftigte und für zuvor bereits Teilzeitbeschäftigte ab dem 55. Lebensjahr
- Bezuschussung der Vergütung und der Abgaben an die Rentenversicherung durch die Bundesanstalt für Arbeit

Allgemeine Arbeitszeitregelungen

1. Das Arbeitszeitgesetz

Gemäß § 3 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) beträgt die werktägliche Höchstarbeitszeit 8 Stunden und die wöchentliche Höchstarbeitszeit 48 Stunden (verteilt auf 6 Werktage). Allerdings darf die werktägliche Arbeitszeit auf 10 Stunden und die wöchentliche auf 60 Stunden verlängert werden, wenn hierfür ein Ausgleich geschaffen wird. Dieser Ausgleich wird erzielt, indem zu anderen Zeiten die Arbeitszeit so abgesenkt wird, dass innerhalb von 24 Wochen bzw. 6 Monaten im Schnitt 48 Stunden erreicht werden. Nach dem Arbeitszeitgesetz dürfen die Tarifvertragsparteien einen anderen Ausgleichszeitraum für den Ausgleich auf acht Stunden werktäglich vereinbaren. Falls betriebliche Ausgleichszeiträume von Gesetz und Tarifvertrag abweichen, sind sie immer mitbestimmungspflichtig. Ausgleichszeiträume können kollektiv und individuell angelegt sein.

Dokumentationspflicht bei Überschreitung der Höchstarbeitszeiten:

Überschreitungen der werktäglichen Höchstarbeitszeit von 8 Stunden müssen dokumentiert werden (§ 16 Abs. 2 ArbZG). Diese Aufzeichnungen sind zwei Jahre aufzubewahren. Die Dokumentation dient dazu, die Einhaltung der Ausgleichszeiträume nachvollziehbar zu machen. Daher sind auch solche Überschreitungen der Höchstarbeitszeit und Mehrarbeit dokumentationspflichtig, die von Aushilfen geleistet werden, die zunächst nur an einem einzigen Tag im Betrieb arbeiten sollen. Eine Missachtung gilt als Ordnungswidrigkeit, die mit einer Geldbuße bis zu 15.000 Euro geahndet werden kann.

Ruhepausen - Ruhezeiten

Ruhepausen müssen bei Arbeitszeiten von 6 bis 9 Stunden mindestens 30 Minuten bzw. oberhalb von 9 Stunden 45 Minuten betragen. Länger als sechs Stunden hintereinander dürfen Arbeitnehmer nicht ohne Ruhepausen beschäftigt werden. Nach Beendigung der Arbeitszeit ist eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden zu gewährleisten. Werdende und stillende Mütter haben Anspruch auf zusätzliche Stillpausen von mindestens zweimal 0,5 Stunden pro Tag (§ 7 MuSchG). Bei einer Schichtdauer von mehr als acht Stunden müssen zweimal 45 Minuten oder einmal 90 Minuten gewährt werden. Jugendliche haben Anspruch auf eine halbstündige Pause bereits bei einer Arbeitszeit zwischen 4,5 und 6 Stunden, darüber hinaus muss die Pause 60 Minuten betragen (§ 11 ArbSchG). Die Dauer der einzelnen Pause bei Teilung beträgt mindestens 15 Minuten, sie muss frühestens eine Stunde nach Arbeitsbeginn bzw. ein Stunde vor Ende genommen werden.

Sonn- und Feiertagsarbeit

Sonn- und Feiertagsarbeit ist grundsätzlich verboten. Es gibt jedoch Ausnahmeregelungen. Weder Höchstarbeitszeit noch Ausgleichszeitraum dürfen durch diese überschritten werden. Den betroffenen Beschäftigten müssen innerhalb von zwei bzw. acht Wochen ein Ersatzruhetag und mindestens 15 beschäftigungsfreie Sonntage im Jahr gewährt werden. Für werdende und stillende Mütter ist Sonn- und Feiertagsarbeit nur in bestimmten Branchen (z. B. Hotel- und Gaststättengewerbe, kulturelle Veranstaltungen) erlaubt. Diese steht unter der Voraussetzung, dass in jeder Woche einmal im Anschluss an die Nachtruhe eine ununterbrochene Ruhezeit von 24 Stunden eingehalten wird. Sonn- und Feiertagsarbeit ist für Jugendliche grundsätzlich verboten. Zulässige Beschäftigungen sind im Jugendarbeitsschutzgesetz abschließend geregelt. Für den Sonntageinsatz muss ein arbeitsfreier Tag in der Woche gewährt werden. Der erste Weihnachtsfeiertag, der erste Januar, der erste Osterfeiertag und der erste Mai sind arbeitsfrei.

Nachtarbeit

Da Nachtarbeit gesundheitlich besonders belastend ist, gelten zum Schutz der Beschäftigten, die nachts arbeiten, besondere Regelungen. Grundsätzlich ist die werktägliche Höchstarbeitszeit von 8 Stunden für Nachtarbeitnehmer/innen zu berücksichtigen. Nachtarbeit ist nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen

Erkenntnissen zu gestalten. Nachtarbeiter/innen sind berechtigt, sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen Zeitabständen von nicht weniger als drei Jahren arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen. Bei Gesundheitsgefährdung und Betreuung von Kindern unter 12 Jahren sowie von schwer pflegebedürftigen Angehörigen besteht - soweit betrieblich möglich - ein Anspruch auf Umsetzung auf einen Tagesarbeitsplatz. Liegen keine abweichenden Tarifvereinbarungen vor, haben Nachtarbeiter/innen erstens Anspruch auf eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage bzw. auf Zuschläge, zweitens beträgt ihr Ausgleichszeitraum 4 statt 24 Wochen. Den Text des Arbeitszeitgesetzes finden Sie auf dem Portal des Bundesarbeitsministeriums unter www.bma.de oder unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/arbzgj/index.html>.

2. Das Ladenschlussgesetz (Gesetz über den Ladenschluss)

Das Ladenschlussgesetz legt die allgemeinen Ladenschlusszeiten fest, regelt mittelbar die Betriebszeiten der Verkaufsstellen sowie die Grenzen des Arbeitstages der betroffenen Beschäftigten. Der Ladenschluss gilt:

- an Sonn- und Feiertagen
- Montag bis Freitag bis 6 Uhr und ab 20 Uhr
- Samstag bis 6 Uhr und ab 16 Uhr
- an den vier aufeinanderfolgenden Samstagen vor dem 24. Dezember bis 6 Uhr und ab 18 Uhr
- am 24. Dezember, wenn dieser auf einen Werktag fällt, bis 6 Uhr und ab 14 Uhr.

Das Ladenschlussgesetz sieht Ausnahmen für Apotheken, Zeitungs- und Zeitschriftenläden, für Tankstellen sowie für Verkaufsstellen auf Personenbahnhöfen, auf Flughäfen und in Fährhäfen sowie in Kur- und Erholungsgebieten vor. Den Text des Ladenschlussgesetzes finden Sie unter www.bma.de oder unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/ladenschlg/index.html>.

3. Das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi-Gesetz)

Der Gesetzgeber hat mit dem Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen die in der Praxis bestehenden Arbeitszeitmodelle sozialversicherungsrechtlich flankiert. Danach kann bei Mobilzeitvereinbarungen auch in der Freistellungsphase ein Beschäftigungsverhältnis und damit Sozialversicherungsschutz fortbestehen. Es ist als Artikelgesetz ausgestaltet und enthält eine Reihe von Ergänzungsvorschriften insbesondere zum SGB IV, V und VI. Aus Gründen der Rechtssicherheit bedürfen Arbeitszeitflexibilisierungen der Schriftform (§ 7 Abs. 1a Nr. 1 SGB IV). Im Rahmen ihrer Arbeitszeitflexibilisierung ha-

ben die Vertragsparteien Vorkehrungen zum Insolvenzschutz zu treffen (§ 7d Abs. 1 SGB IV). Nur Vereinbarungen im Rahmen des Altersteilzeitgesetzes zur Einführung sogenannter Blockzeitmodelle über einen Gesamtzeitraum von drei Jahren hinaus unterliegen grundsätzlich dem Tarifvorbehalt.

4. Mutterschutzgesetz

Nach § 8 des Mutterschutzgesetzes gilt für werdende und stillende Mütter ein absolutes Beschäftigungsverbot bezüglich Mehrarbeit. Mehrarbeit ist nach Altersgruppen definiert. Für Frauen unter 18 Jahren gilt die tägliche Begrenzung auf 8 Stunden oder 80 Stunden in der Doppelwoche. Für erwachsene Frauen liegen die Grenzen bei 8,5 Stunden am Tag oder 90 Stunden in der Doppelwoche. Nacharbeit zwischen 20 Uhr und 6 Uhr ist unzulässig, wenn es sich nicht um Tätigkeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe, in der Landwirtschaft oder in den darstellenden Künsten handelt. Den Text des Mutterschutzgesetzes finden Sie auf dem Portal des Bundesarbeitsministeriums unter www.bma.de oder unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/muschg/index.html>.

5. Jugendarbeitsschutzgesetz (Gesetz zum Schutze der arbeitenden Jugend – JarbSchG)

Die Arbeitszeit von Jugendlichen über 15 Jahren darf 8 Stunden täglich und 40 Stunden in der Woche nicht überschreiten, wenn nicht zur Freistellung an Brückentagen die tägliche Arbeitszeit verlängert wird (maximal 8,5 Stunden). Die Arbeitszeit der Jugendlichen ist auf die Arbeitszeit zwischen 6 Uhr und 20 Uhr beschränkt. Verlängerungen gelten für 16-jährige im Gaststätten- und Schaustellergewerbe (bis 22 Uhr), im Mehrschichtbetrieb (bis 23 Uhr), in der Landwirtschaft (ab 5 Uhr oder bis 21 Uhr) sowie in Konditoreien und Bäckereien (ab 5 Uhr). Ab dem 17. Lebensjahr kann in Bäckereien bereits ab 4 Uhr gearbeitet werden. Die Beschäftigung von Kindern ist grundsätzlich verboten. Kinder ab 13 Jahre und Jugendliche, die noch der Schulpflicht unterliegen, dürfen bestimmte leichte, die Entwicklung nicht beeinträchtigende Tätigkeiten ausüben, wenn die Sorgeberechtigten zustimmen. Die erlaubten Tätigkeiten sind in der Kinderarbeitsschutzverordnung abschließend geregelt. Die Tätigkeit muss nach Schulschluss stattfinden und darf zwei bis drei Stunden nicht überschreiten (zwischen 18 und 8 Uhr herrscht absolutes Beschäftigungsverbot). Den Text des Jugendarbeitsschutzgesetzes finden Sie auf dem Portal des Bundesarbeitsministeriums unter www.bma.de oder unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/jarbschg/index.html>. Die Kinderarbeitsschutzverordnung finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/kindarbschv/index.html>.

Gesetzliche Regelungen zur Teilzeit

1. Teilzeit- und Befristungsgesetz (Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge - TzBfG)

Das am 1. Januar 2001 in Kraft getretene Teilzeit- und Befristungsgesetz hat zum Ziel, Teilzeitarbeit zu fördern, die Zulässigkeitsvoraussetzungen für befristete Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten sowie befristet Beschäftigten zu verhindern. Die Teilzeitregelungen leisten durch die Ausbreitung von Teilzeitarbeit einen effektiven Beitrag zur Beschäftigungssicherung und zum Beschäftigungsaufbau. Sie haben nicht nur arbeitsmarktpolitische, sondern auch erhebliche familien- und gleichstellungspolitische Bedeutung. Die familienfreundliche Zielsetzung der Vorschriften ermöglicht es Frauen und Männern in gleicher Weise, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen und ihre individuellen Lebenspläne besser zu verwirklichen. In Betrieben mit über 15 Beschäftigten gewährt das Gesetz einen Rechtsanspruch auf Teilzeit, sofern nicht betriebliche Gründe dem entgegenstehen.

Nach § 6 TzBfG hat der Arbeitgeber Teilzeit – auch in leitenden Positionen – zu ermöglichen, wenn die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer länger als sechs Monate im Betrieb beschäftigt ist. Die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer muss die gewünschte Reduzierung der Arbeitszeit drei Monate vorher ankündigen und soll die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Arbeitstage in der Woche angeben. Der Arbeitgeber hat seine Entscheidung der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer spätestens einen Monat vor dem gewünschten Beginn schriftlich mitzuteilen. Liegen die gesetzlichen Voraussetzungen nicht vor, kann auch die Ablehnung erklärt werden. Dies gilt insbesondere, wenn betriebliche Gründe den Teilzeitwünschen entgegen stehen (§ 8 Abs. 5 Satz 1 TzBfG). Der Arbeitgeber ist verpflichtet, teilzeitarbeitswillige Beschäftigte über Teilzeitarbeitsplätze zu informieren und die Arbeitnehmervertretung über vorhandene und geplante Umwandlungen von Vollzeitarbeitsplätzen in Teilzeitarbeitsplätze zu unterrichten. Es wird keine allgemeine Ausschreibungspflicht normiert. Wenn der Arbeitgeber sich jedoch zur Ausschreibung entschließt, dann auch als Teilzeitstelle, soweit sich der Arbeitsplatz hierfür eignet (§ 7 Abs. 1 TzBfG).

Nach dem Diskriminierungsverbot darf ein Teilzeitbeschäftigter nicht schlechter bezahlt werden als ein vergleichbar Vollzeitbeschäftigter, es sei denn, sachliche Gründe rechtfertigen dies. Arbeitsentgelt und geldwerte Leistungen sind anteilig zu gewähren. Arbeitnehmer/innen dürfen aufgrund der Inanspruchnahme von Rechten nach dem Teilzeitgesetz nicht benachteiligt werden. Ihnen ist ein gleichberechtigter Zugang zu Aus- und Weiterbildung zu gewähren. Der Wechsel von Arbeitnehmern/innen von Teilzeit in Vollzeit und umgekehrt geschieht freiwillig. Die Weigerung der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers ist kein Kündigungsgrund. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz regelt auch Beschäftigungsformen wie Kapovaz (Kapazitätsorientierte Arbeitszeitverkürzung, § 12 TzBfG) und Job-Sharing (§ 13 TzBfG). Nach § 13 Abs. 2 TzBfG rechtfertigt bei Job-Sharing die Kündigung eines/er Sharing-Partner/in nicht die Kündigung des/der anderen. Für Kapovaz muss die tägliche und wöchentliche Arbeitsdauer vorab festgelegt werden. Ansonsten gilt ein täglicher Arbeitseinsatz von mindestens drei Stunden und eine wöchentliche Arbeitszeit von zehn Stunden als vereinbart. Zudem muss der Zeitpunkt der Arbeitszeit mindestens vier Tage im voraus angekündigt werden, sonst

kann diese verweigert werden. Existiert ein Betriebsrat, hat dieser bei der Ausgestaltung von Abrufsystemen nach § 87 Abs. 1 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht. Den Text des Teilzeit- und Befristungsgesetzes finden Sie unter www.bma.de oder unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/tzbfsg/index.html>.

2. Bundeserziehungsgeldgesetz (Gesetz zum Erziehungsgeld und zur Elternzeit – BErzGG)

Die am 1.1.2001 in Kraft getretene Reform des Bundeserziehungsgeldgesetzes gewährt Eltern in Betrieben mit über 15 Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit in der Elternzeit, soweit nicht dringende betriebliche Gründe dem entgegenstehen. Die Eltern können nach dem neuen Gesetz die dreijährige Elternzeit zur gleichen Zeit gemeinsam antreten und bis zu je 30 Stunden in der Woche (zusammen 60 Stunden) einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Nach dem Gesetz kann das dritte Jahr der Elternzeit mit Zustimmung des Arbeitgebers bis zum 8. Lebensjahr des Kindes genommen werden, um Eltern die Möglichkeit zu geben, ihre Kinder in der wichtigen Phase der Einschulung zu begleiten. Um die individuelle Lebensplanung der Eltern besser zu berücksichtigen und einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen, die Elternzeiten zu verkürzen, ermöglicht das neue Bundeserziehungsgeldgesetz durch das sogenannte Budget-Angebot, den Erziehungsgeldbezug auf ein Jahr zu begrenzen und damit ein höheres Erziehungsgeld von monatlich bis zu 460 € bis zum ersten Geburtstag des Kindes anstelle von maximal 307 € bis zum zweiten Geburtstag zu erhalten. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bietet zum Download die Broschüre „*Erziehungsgeld, Elternzeit - Das neue Bundeserziehungsgeldgesetz für Eltern mit Kindern ab Geburtsjahrgang 2001*“ an, die hilfreiche Informationen und den Text des Bundeserziehungsgeldgesetzes enthält: www.bmfsfj.de.

3. Altersteilzeitgesetz und Gesetz zur Fortentwicklung der Altersteilzeit

Im Unterschied zu anderen Teilzeitformen werden auf der Grundlage des Altersteilzeitgesetzes für Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr die Vergütung und die Abgaben an die Rentenversicherung bei Halbierung ihrer bisherigen Arbeitszeit durch die Bundesanstalt für Arbeit bezuschusst. Voraussetzung dafür ist, dass der freiwerdende Arbeitsplatz durch einen arbeitslos gemeldeten Arbeitnehmer wieder besetzt wird, eine Auszubildende oder ein Auszubildender nach Abschluss der Lehre in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen wird oder in Kleinbetrieben mit bis zu 50 Beschäftigten eine Auszubildende oder ein Auszubildender eingestellt wird.

Altersteilzeit setzt die freie Entscheidung, der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers voraus. Der Arbeitgeber stockt das Arbeitsentgelt für die Teilzeit um mindestens 20% auf. Der Aufstockungsbetrag ist steuer- und sozialabgabenfrei. Er muss so hoch sein, dass die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer mindestens 70% des bisherigen pauschalierten Nettoentgeltes erhält. Die Beiträge zur Rentenversicherung werden durch den Arbeitgeber aufgestockt, so dass die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer für mindestens 90% des bisherigen Entgeltes rentenversichert ist. Die Bundesanstalt für Arbeit erstattet dem Arbeitgeber die Aufsto-

ckungsbeträge bis zu der Höhe, bei der sichergestellt ist, dass die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer 70% des pauschalierten Nettoarbeitsentgeltes erhält, das er/sie erhalten würde, wenn die Arbeitszeit nicht vermindert worden wäre. Die Förderungsdauer beträgt max. 6 Jahre. Nach dem Gesetz zur Fortentwicklung der Altersteilzeit ist seit dem 1. Januar 2000 auch für zuvor bereits Teilzeitbeschäftigte der Wechsel in Altersteilzeitarbeit möglich. Sie müssen genauso wie Vollbeschäftigte ihre Arbeitszeit halbieren. Auch hier bezuschusst die Bundesanstalt für Arbeit die Aufstockungsbeträge, sofern die Voraussetzungen (Wiederbesetzung der freiwerdenden Stelle oder Übernahme eines Auszubildenden) erfüllt sind. Arbeitnehmer/innen müssen innerhalb von 5 Jahren mindestens 1.080 Kalendertage und unmittelbar vor der Verminderung der Arbeitszeit als Voll- oder Teilzeitbeschäftigte in der Arbeitslosenversicherung versicherungspflichtig beschäftigt gewesen sein. Die bisherige wöchentliche Arbeitszeit muss auf die Hälfte vermindert werden und die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer muss auch nach dieser Verminderung weiterhin versicherungspflichtig in der Arbeitslosenversicherung beschäftigt sein. Den Text des Altersteilzeitgesetzes finden Sie unter www.bma.de oder unter http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/alttzg_1996/index.html.

Tarifliche Arbeitszeitregelungen (Tarifvertragsgesetz - TVG)

Innerhalb des gesetzlichen Rahmens können die Sozialpartner mittels Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen über Länge und Verteilung der Arbeitszeit bestimmen. Die tarifliche Bindung ist zwingend:

- wenn die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer Gewerkschaftsmitglied ist und der Arbeitgeber dem Arbeitgeberverband angehört (Flächen- und Verbandstarifvertrag)
- wenn ein Firmentarifvertrag existiert, d.h. der Arbeitgeber selbst Tarifvertragspartei ist
- wenn sich ein Tarifvertrag aufgrund der staatlichen Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) auch auf Außenseiter erstreckt. Die aktuelle Liste allgemeinverbindlicher Tarifverträge können Sie auf der Homepage des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung unter www.bma.de einsehen.
- durch Innungsmitgliedschaft, wenn die betreffende Innung Mitglied eines Landesinnungsverbandes ist, der einen Tarifvertrag mit den Gewerkschaften geschlossen hat. Hiervon sind vornehmlich Handwerksbetriebe betroffen, aber auch solche mittelständischen Unternehmen, die sich aus einem Handwerksbetrieb heraus entwickelt haben und immer noch der Innung angehören.

Der mittelbare Wirkungsbereich reicht jedoch weiter. Arbeitgeber wenden Regelungen vielfach nicht nur auf Gewerkschaftsmitglieder an. Auch nicht organisierte Arbeitgeber orientieren sich häufig an den einschlägigen Tarifverträgen. Bei Austritt aus dem Arbeitgeberverband oder der Innung ist die Tarifbindung noch bis zum Ende der Tarifvertragslaufzeit wirksam.

Tarifverträge konkretisieren u.a. Bestimmungen zur Arbeitszeit. Diese haben Vorrang gegenüber betrieblichen und individuellen Regelungen. Der Vorrang kann jedoch unter bestimmten Bedingungen gebrochen werden (§ 4 Abs. 3 TVG). Abweichungen vom Tarifvertrag sind erlaubt,

- wenn die Tarifvertragsparteien freiwillig auf den Vorrang ihrer Vereinbarung verzichten („Öffnungsklausel“)
- wenn die abweichenden Regelungen die Arbeitnehmerin/den Arbeitnehmer begünstigen („Günstigkeitsprinzip“).

Ob neben tariflichen Regelungen die gesetzliche Mitbestimmung auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes zu berücksichtigen ist, hängt von der Existenz eines Betriebsrats ab, der in Klein- und Mittelbetrieben häufig fehlt. Das Recht zur Betriebsratswahl besteht, wenn in einem Betrieb in der Regel mindestens fünf ständige, wahlberechtigte Arbeitnehmer/innen beschäftigt sind, von denen drei wählbar sein müssen (§ 1 BetrVG). Den Text des Tarifvertragsgesetzes und des Betriebsverfassungsgesetzes finden Sie unter www.bma.de, unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/tvg/index.html> und <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/betrvg/index.html>.

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Ist-Analyse: familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierung

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

- die Rate familienbedingter Fehlzeiten (kurzfristige Krankmeldungen) und Fluktuationen.
- das bestehende betriebliche Arbeitszeitsystem: Gibt es Gestaltungsspielräume für familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierung?
 - Welche Auslastungsschwankungen sind marktbedingt vorgegeben?
 - Welche betrieblichen und außerbetrieblichen Anforderungen bestehen darüber hinaus (z.B. Taktzeiten des öffentlichen Nahverkehrs, Öffnungszeiten von Einrichtungen zur Kinderbetreuung, Ladenöffnungszeiten)?
 - Welcher Grad an Flexibilität – bezogen auf Volumen, Länge, Lage und Verteilung der Arbeitszeit – ist betrieblich machbar und wünschenswert?
 - Welche konkreten Arbeitszeitmodelle eignen sich für die verschiedenen Arbeitsbereiche?
 - Welche Beschäftigtengruppen können und sollen in die Arbeitszeitinnovationen einbezogen werden? Arbeitsbereiche, die als Verbundtätigkeiten anzusehen sind, aus Flexibilisierungsansätzen zunächst ausklammern.
 - Wie lassen sich arbeitsplatzbedingte Anforderungen und Zwänge, die sich familienungünstig auswirken, durch personelle, organisatorische oder technische Maßnahmen entschärfen?
 - Kann bei Verbundtätigkeiten durch die Einführung von zeitautonomer Gruppenarbeit ein gewisses Maß an Zeitsouveränität für Beschäftigte gewährt werden?
- Innerbetrieblich frühzeitig und umfassend:
 - über Möglichkeiten und Chancen flexibler Arbeitszeiten informieren.
 - anhand von Unternehmensbeispielen die Vorzüge verschiedener flexibler Arbeitszeitmodelle darstellen.
- Erste Konturen möglicher Arbeitszeitinnovationen im eigenen Unternehmen vorstellen. Keine falschen oder zu hohen Erwartungen bei Beschäftigten wecken!

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Ist-Analyse: familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierung

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

- | | erledigt |
|---|--------------------------|
| • Durch Workshops oder Mitarbeiterbefragungen Erfahrungen mit der bisherigen Arbeitszeitorganisation und konkrete Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten ermitteln. | <input type="checkbox"/> |
| • Welche Arbeitszeitregelungen kommen dem Interesse des Betriebs und den Interessen der Belegschaft am nächsten? | <input type="checkbox"/> |
| • Bei Bedarf Informationsdefizite und Vorbehalte von Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten durch persönliche Gespräche, Workshops oder Schulungen abbauen. | <input type="checkbox"/> |

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierung

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen zur familienfreundlichen Arbeitszeitflexibilisierung treffen. Festlegen:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Welche Arbeitszeitmodelle zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollen eingeführt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In welchen Arbeitsbereichen sollen sie eingesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Welche Beschäftigtengruppen sollen und können jeweils einbezogen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vor allem im Führungskräftebereich Arbeitszeitinnovationen vorsehen: Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildfunktion!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Konkrete Zielgrößen bestimmen: z.B. 25% Teilzeitarbeitsplätze in gehobenen Fach- und Führungspositionen; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
• Analyse:		
• der technischen und organisatorischen Voraussetzungen von Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• der rechtlichen Rahmenbedingungen (gesetzliche und tarifvertragliche Bestimmungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des Ressourcenbedarfs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des Anpassungsbedarfs in den Kommunikationsbeziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des Qualifikationsbedarfs bei Führungskräften und Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierung

	bereits geschehen	veranlassen
• Verantwortlichkeiten für Umsetzung und Erfolgskontrolle festlegen und Ressourcen bereitstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pilot- und Einführungsphasen einrichten, um Arbeitszeitinnovationen mit umfassender Beteiligung der Beschäftigten und des Betriebsrats alltagstauglich zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Organisatorische Veränderungen und Anpassungen in den betrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen vornehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitkonten und neue Zeiterfassungssysteme einrichten:		
• Zur Vermeidung von unüberschaubaren Zeitguthaben oder -schulden einen Verteil- und Ausgleichszeitraum fixieren, innerhalb dessen die Regelarbeitszeit erreicht sein muss. Vorgaben durch den Tarifvertrag und das Arbeitszeitgesetz beachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• In familiären Krisensituationen zusätzliche betriebliche Freistellungsmöglichkeiten gewähren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitsverträge und Entlohnungssysteme anpassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Führungskräfte und Beschäftigte durch Schulungen auf neue Anforderungen vorbereiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Insbesondere männliche Fach- und Führungskräfte ermutigen, Teilzeit und Telearbeit in Anspruch zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Beschäftigten, die Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige zu versorgen haben, Vorrechte bei der Wahl der Arbeitszeit und der Urlaubszeiten einräumen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Familienungünstige Zwänge, die sich aus der Arbeitsorganisation ergeben, entschärfen, indem z.B. weniger beliebte oder familienfreundliche Arbeitszeiten im Schichtdienst im rotierenden Verfahren zwischen Kolleginnen und Kollegen getauscht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherstellen, dass Teilzeitbeschäftigte und Telearbeiter/innen keine Nachteile in Kauf nehmen müssen und weiterhin Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und zum beruflichen Aufstieg erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: familienfreundliche Arbeitszeitflexibilisierung

	bereits geschehen	veranlassen
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln zur familienfreundlichen Arbeitszeitflexibilisierung festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.3. Betriebliche Unterstützung für Familien

Was die öffentliche Kinderbetreuung angeht, so ist in der Bundesrepublik noch viel zu tun – auch im Vergleich zu unseren europäischen Nachbarn. Nach Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung gab es im Jahr 2000 nur für 2% der Kinder unter drei Jahren in den alten Bundesländern und für 16% in den neuen Bundesländern einen Krippenplatz (IAB-Kurzbericht Nr. 7/2001). Hortplätze waren im Westen nur für 4%, im Osten nur für 26% aller Sechs- bis Zehnjährigen verfügbar. Der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Drei- bis Sechsjährige ist zudem mit einer Versorgung von 60% im Westen und 87% im Osten noch nicht eingelöst. In den bestehenden öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen der alten Bundesländer sind Öffnungszeiten üblich, die kaum mehr als eine Vier-Stunden-Teilzeitbeschäftigung für die Eltern ermöglichen. Auch die eigenwilligen Zeithorizonte eines unregelmäßig gestalteten Halbtags-Schulsystems lassen sich kaum mit einer Vollzeitbeschäftigung in Einklang bringen. Während der 12-wöchigen Ferienzeiten im Jahr sind die Eltern zumeist ganz auf sich gestellt. Für die wachsende Zahl allein erziehender Eltern ist die unzureichende Infrastruktur für die Kinderbetreuung ein Kernproblem, das ihrem beruflichen (Wieder-)Einstieg entgegensteht. Deshalb engagieren sich immer mehr Unternehmen für die Kinderbetreuung ihrer Betriebsangehörigen.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Familien unterstützen

- Betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtungen
- Betriebsnahe Betreuungseinrichtungen, die in Kooperation mehrerer Unternehmen geschaffen werden
- Unterstützung von Elterninitiativen, die eine Betreuungseinrichtung schaffen
- Unterstützung freier Kinderbetreuungsarrangements der Mitarbeiter/innen durch finanzielle Zuwendung oder Logistik
- Freistellung bei Krankheit von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen
- Unterstützung der Notfallbetreuung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige
- Unterstützung der Kinderbetreuung in schulfreien Zeiten
- Übernahme von Betreuungskosten, die für Beschäftigte aufgrund von Dienstreisen oder Überstunden anfallen

- Benennung eines Familienbeauftragten im Unternehmen, der bei der Suche nach Betreuungseinrichtungen für Kinder und pflegebedürftige Angehörige unterstützt
- Familienorientierte Sozialleistungen (Fonds für familiäre Notfälle, zinsgünstige Darlehen und zusätzliche Altersvorsorge für geringverdienende Eltern, Betriebskindergeld).

Familien unterstützen

- Angesichts der gravierenden Unterversorgung bei den öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen schaffen immer mehr Unternehmen betriebseigene oder betriebsnahe Kindergärten. Für kleine und auch für mittlere Unternehmen wird es aufgrund der geringeren Anzahl von Mitarbeitern und der hohen Investitions- und Betriebskosten von Betriebskindergärten in der Regel nur möglich sein eine betriebsnahe Betreuungseinrichtung zu schaffen, wenn mehrere Unternehmen kooperieren. Solche Verbundmodelle¹ werden bereits erfolgreich praktiziert. Sie haben den Vorteil, dass sie am konkreten Bedarf der Beschäftigten ausgerichtet werden können, dass Wegzeiten gespart und Pausenzeiten gemeinsam verbracht werden können. In Notfällen können Eltern schnell vor Ort sein. Nachteil kann sein, dass sie u.U. weit vom Wohn- und Schulumfeld der Kinder entfernt sind.
- Sehr viel geringer ist der finanzielle und organisatorische Aufwand für Unternehmen, wenn Sie Elterninitiativen unterstützen. Elterninitiativen treten als freie Trägervereine der Jugendhilfe in Aktion und übernehmen die pädagogische, rechtliche und organisatorische Verantwortung und meist auch einen Teil der Investitionskosten. In der Regel erhalten Elterninitiativen öffentliche Zuschüsse², wenn die länderspezifischen Kindergartenstandards eingehalten werden und die Aufnahme von Nicht-Mitarbeiterkindern ermöglicht wird. Die Höhe der Zuschüsse und die Zuwendungskonditionen variieren je nach Bundesland und Kommune. Da die beteiligten Eltern in der Regel an der Initiative nur zeitlich begrenzt mitwirken wollen, sollten zur längerfristigen Bestandssicherung Unternehmensleitung oder Personalvertretung in den Vorstand einbezogen werden. Unternehmen können Elterninitiativen nicht nur finanziell, sondern auch durch Bereitstellung von Räumen unterstützen oder indem sie bei Kreditaufnahme als Bürgen auftreten oder über die betriebseigene Kantine Mittagstische für die Kinder bereitstellen³.

¹ In einigen Bundesländern existieren Unternehmensverbände, die Betriebe beim Management von Erziehungszeiten beraten und konkrete Hilfestellung anbieten. So haben sich z.B. in Niedersachsen mittlerweile über 400 Betriebe in überbetrieblichen Verbänden zusammengeschlossen, um gemeinsam Weiterbildungsmaßnahmen, Urlaubs- und Krankheitsvertretungen und die Berufsrückkehr für Beschäftigte in der Elternzeit zu organisieren. Informationen erhalten Sie z.B. über den Überbetrieblichen Verbund Ostfriesland e.V. (E-mail: uevo@emsnet.de). Der erste Beratungs- und Vermittlungsdienst für Kinderbetreuung wurde von Gisela Erler gegründet und ist bereits in vielen Städten vertreten (www.familienservice.de).

² Vgl. rechtliche Regelungen für Kinderbetreuungseinrichtungen in 3.3.3. Rechtsgrundlagen.

³ Informieren Sie sich beim örtlichen Finanzamt frühzeitig über steuerliche Aspekte Ihres Engagements für Familien. Während Investitions- und Betriebskosten und Zuschüsse für Kinderbetreuungseinrichtungen von Unternehmen und Trägervereinen in voller Höhe als Betriebskosten geltend gemacht werden können, sind Spenden für Elterninitiativen nur in Abhängigkeit von der Umsatzhöhe steuerlich absetzbar. Achten Sie darauf, dass Ihre Zuwendungen nicht dazu führen, dass die öffentlichen Zuwendungen gekürzt werden. Wenn dies in ihrem Bundesland so gehandhabt wird, können Sie Sachleistungen erbringen, z.B. in Form von Mahlzeiten oder Anschaffungen.

- Die Schaffung von betriebsnahen Einrichtungen und die Unterstützung von Elterninitiativen ist vor allem dann sinnvoll, wenn viele Beschäftigte Kinder mit ähnlichem Betreuungsbedarf haben und das öffentliche Angebot unzureichend ist. Wenn Eltern in Ihrem Unternehmen eher eine wohnortnahe Kinderbetreuung wünschen und der Betreuungsbedarf (zeitlich, räumlich und vom Alter der Kinder) sehr unterschiedlich ist, dann bietet es sich eher an, Unterstützung für die Nutzung von Angeboten auf dem freien Markt zu geben. Sie können z.B. durch Sponsoring bestehender Einrichtungen Belegrechte für Mitarbeiter/innen erwerben, Betreuungsaufwendungen bezuschussen oder ein Betriebskindergeld gewähren. Beziehen Sie den Rat Ihrer/s Steuerberaterin/s ein, um die für alle Beteiligten günstigste Form der Unterstützung zu wählen.
- Wenn Sie finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung gewähren, sollten Sie darauf achten, dass sie sozial ausgewogen erfolgt, z.B. durch Staffelung der Zuschüsse in Abhängigkeit vom Einkommen. Regelungen sollten für Mütter und Väter gleichermaßen gelten und in Betriebsvereinbarungen festgehalten werden.
- Sie können nicht nur finanzielle Unterstützung zur Kinderbetreuung geben, sondern auch einen Familienbeauftragten benennen, der Informationen zu Betreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige in der regionalen Umgebung sammelt und bereitstellt und die Beschäftigten bei der Suche nach individuellen Betreuungsangeboten aktiv unterstützt. Es können aber auch spezialisierte Dienstleister eingeschaltet werden.
- Neben der Unterstützung der regulären täglichen Kinderbetreuung können Hilfestellungen für die Beschäftigten in besonderen Notlagen – etwa bei Erkrankung des Kindes - und in Ferienzeiten nötig sein. Da private Lösungen nicht immer möglich sind, können Sie Betreuungsbörsen in Ihrem Unternehmen anregen. Durch Aushänge am schwarzen Brett können Sie z.B. Frauen und Männer in der Elternzeit als Tages-Notmütter oder -väter werben.
- Finanzielle und logistische Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen kann bei besonderen beruflichen Belastungen wie Überstunden oder Dienstreisen wichtig sein. Überstunden und Dienstreisen sind für Arbeitnehmer/innen mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen nicht nur teuer, sondern erfordern erheblichen organisatorischen Aufwand, um ad hoc Kinder oder auch pflegebedürftige Angehörige zu versorgen.
- Überprüfen Sie, ob Sie geringverdienende Eltern in Ihrem Unternehmen etwa durch zinsgünstige Darlehen oder Zuschüsse zur privaten Alterssicherung oder die Einrichtung eines Fonds für familiäre Notlagen zusätzlich unterstützen und entlasten können.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

Die Erfahrung zeigt, dass durch betriebliche Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen

- Fehlzeiten drastisch reduziert werden können
- Erziehungszeiten verkürzt und der Wiedereinstieg erleichtert werden kann
- die Konzentration und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen gesteigert wird
- die Mitarbeiterbindung und -loyalität erhöht und geleistete Investitionen in Aus-, Fort- und Weiterbildung amortisiert werden können
- das Unternehmensimage verbessert werden kann
- Vorteile im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erzielt werden können.

3.3.3. Rechtsgrundlagen

Rechtliche Regelungen für Kinderbetreuungseinrichtungen

- ▶ Bei der Planung von Kinderbetreuungseinrichtungen sollten Sie von Anfang an den Rat und die Unterstützung des örtlichen Jugendamts einholen und die länderspezifischen Richtlinien beachten, die die Personalstandards für Kindertageseinrichtungen festlegen. Eine Länderübersicht der Personalstandards können Sie vom Internetangebot des Landes Brandenburg www.brandenburg.de/land/mbjs/jugend/kita_allg oder von unserem Internetangebot www.e-quality-management.de downloaden.
- ▶ Die Landesjugendämter informieren auch über die Versorgungsdichte und die Finanzierungsregelungen bei öffentlichen Zuwendungen für private Kinderbetreuungseinrichtungen. Eine Länderübersicht zur Versorgungssituation und zu den Finanzierungsregelungen bei Kindertageseinrichtungen können Sie vom Internetangebot des Landes Brandenburg www.brandenburg.de/land/mbjs/jugend/kita_allg downloaden. Die Adressen der zuständigen Landesbehörden können Sie von unserem Internetangebot www.e-quality-management.de downloaden.

Freistellung und Krankengeld bei Erkrankung des Kindes

- ▶ Nach § 45 Fünftes Buch Sozialgesetzbuch (SGB V) haben in der gesetzlichen Krankenversicherung versicherte Beschäftigte bei Erkrankung ihrer Kinder Anspruch auf Freistellung von der Arbeit und auf Kinderpflege-Krankengeld, wenn keine andere in ihrem Haushalt lebende Person die Betreuung und Pflege des Kindes übernehmen kann und das Kind das zwölfte Lebensjahr noch nicht vollendet hat. Voraussetzung ist, dass das Kind ebenfalls versichert ist. Für das erste und zweite Kind kann jedes berufstätige Elternteil jeweils 10 Tage pro Kalenderjahr in Anspruch nehmen, d.h. längstens 2 mal 20 Tage im Jahr für beide Eltern zusammen. Die Freistellungs- und Krankengeld-Regelung ist bei mehr als zwei Kindern auf maximal 25 Tage pro Kalenderjahr und Elternteil begrenzt. Um allein Erziehende nicht zu benachteiligen, stehen ihnen für die ersten beiden Kinder entsprechend längstens 40 Arbeitstage, ab dem dritten Kind maximal 50 Tage pro Jahr zu. Zu beachten sind arbeits- oder tarifvertragliche Regelungen. Wenn im Arbeitsvertrag ausdrücklich geregelt wurde, dass der Arbeitgeber das Entgelt in Fällen der Betreuung kranker Kinder nicht fortzuzahlen hat, besteht nur ein Anspruch auf unbezahlte Freistellung. Das Kinderpflege-Krankengeld zahlen in diesen Fällen die Krankenkassen. Wurden zu diesem Punkt im Arbeitsvertrag jedoch keine expliziten Regelungen vereinbart, dann muss der Arbeitgeber bezahlt freistellen. Auch in manchen Tarifverträgen wurden spezielle Regelungen zur Freistellung bei Erkrankung des Kindes getroffen, die zu berücksichtigen sind. Informationen erteilen die entsprechenden Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften.

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Ist-Analyse: Unterstützung für Familien

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Ermitteln Sie:

erledigt

- Fehlzeiten und Fluktuationen der Beschäftigten wegen der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen.

- aktuellen und künftig zu erwartenden Betreuungsbedarf:
 - Anzahl, Alter und Wohnort der zu betreuenden Kinder bis zu 12 Jahren

 - Anzahl, Alter und Wohnort von pflegebedürftigen Angehörigen.

- Angebotslücken und Schwachstellen im öffentlichen Betreuungsangebot.

- Interesse und Wünsche der Beschäftigten an betrieblich unterstützten Betreuungsangeboten (wohnnah oder betriebsnahe Ausrichtung, Anforderungen an Öffnungszeiten, Qualitätsstandards etc.).

- den finanziellen Eigenbeitrag, den die Betroffenen zur Unterbringung und zu den Mahlzeiten erbringen können.

Beachten Sie:

- Im Vorfeld der Mitarbeiterbefragungen erste Konturen möglicher Unterstützungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen vorstellen. Keine falschen oder zu hohen Erwartungen bei Beschäftigten wecken!

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: Unterstützung für Familien

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen zur Unterstützung der Beschäftigten bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen treffen. Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche Formen der Unterstützung für Ihr Unternehmen und die Beschäftigten am günstigsten sind:		
• Schaffung neuer Betreuungseinrichtungen:		
• betriebseigener Kindergarten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• betriebsnaher Kindergarten im Verbund mit anderen Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebseigene und -nahe Tageseinrichtungen für ältere und pflegebedürftige Angehörige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unterstützung betrieblicher Eigeninitiativen der Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Finanzielle Unterstützung für die Nutzung von Angeboten auf dem freien Markt:		
• Belegrechte für Mitarbeiter/innen durch Sponsoring bestehender Einrichtungen erwerben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betreuungsaufwendungen bezuschussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebskindergeld gewähren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Externe Beratungs- und Vermittlungsdienste für die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Maßnahmenplanung: Unterstützung für Familien

	bereits geschehen	veranlassen
• Hilfestellung in besonderen familiären Notlagen, in Ferienzeiten und bei besonderen beruflichen Belastungen:		
• Betreuungsbörsen im Unternehmen einrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauen und Männer in Elternzeit als Tages-Notmütter oder -väter werben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Finanzielle und logistische Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen bei Überstunden oder Dienstreisen anbieten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebliche Freistellungsregelungen für familiäre Notlagen treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4. Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Die Verwirklichung betrieblicher Chancengleichheit ist nur in einer Unternehmenskultur aussichtsreich, die ernsthaft auf Innovation, Kooperation und Partizipation angelegt ist. Gleichstellungspolitik verlangt das glaubwürdige Engagement der Unternehmensleitung und die aktive Mitwirkung aller Betriebsangehörigen. Die Einführung einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Firmenpolitik und eine familienbewusste Arbeitszeitgestaltung ist ein betrieblicher Veränderungsprozess, der tradierte Werte und Verhaltensmuster der Personalführung und der Arbeitsorganisation infrage stellt. Das birgt große Chancen, kann aber auch zu Verunsicherung und Abwehrhaltungen führen.

Deshalb sind flankierende Maßnahmen wichtig, die für die Akzeptanz der neuen Firmenphilosophie werben und

- das Problembewußtsein bei den Beschäftigten schärfen
- partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz fördern
- Sensibilisierung und Qualifizierung für Führungskräfte bieten
- Chancengleichheit in der betrieblichen Kommunikation zum Ausdruck bringen.

3.4.1. Bewusstseinsbildung bei den Beschäftigten

Ausgangslage

Eine auf Chancengleichheit ausgerichtete Unternehmensphilosophie kann bei Beschäftigten und Führungskräften auf Skepsis stoßen, weil die strukturelle Dimension der beruflichen Ein- und Aufstiegsbarrieren von Frauen vielfach verkannt wird. Vor allem sind emotionale Abwehrreaktionen zu erwarten. Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen kann männliche Beschäftigte verunsichern und Konkurrenzängste auslösen. Das Gefühl der Benachteiligung stellt sich bei Männern unter Umständen schnell ein und macht eine offene Auseinandersetzung schwierig. Deshalb ist es wichtig, innerbetriebliche Vorbehalte frühzeitig zu ermitteln und das Bewusstsein dafür zu wecken, dass Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit im Betrieb letztlich allen Beschäftigten zugute kommen.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Beschäftigte für Chancengleichheit sensibilisieren

- Vorurteile abbauen
- Dialog über Chancengleichheit initiieren
- strukturelle Barrieren für Frauen thematisieren
- Gesprächskreise anregen
- Netzwerke von Frauen fördern
- Gleichstellungsmaßnahmen als gezielte Personalentwicklung verdeutlichen
- erfolgreiche Frauen sichtbar machen
- Familienorientierung von Männern ansprechen

Beschäftigte für Chancengleichheit sensibilisieren

- Prüfen Sie, ob in der Belegschaft und vor allem bei Personalverantwortlichen und Führungskräften Vorbehalte gegenüber Frauen bestehen. Treten Sie solchen Vorurteilen in persönlichen Gesprächen und Veranstaltungen offensiv entgegen.
- Sensibilisieren Sie für die strukturelle Dimension der Benachteiligung von Frauen. Initiieren Sie Gesprächskreise und Arbeitsgruppen, um den innerbetrieblichen Dialog zum Thema Chancengleichheit anzuregen und

zu fördern. Schaffen Sie ein Klima, in dem Ängste, Befürchtungen und Zweifel offen geäußert werden dürfen. Wenn Bedenken unterdrückt

- werden, können diese später in nur noch schwer nachvollziehbaren Formen des Widerstandes wieder auftreten.
- Initiieren und unterstützen Sie auch Gesprächskreise und Netzwerke von Frauen in Ihrem Unternehmen. Frauen-Netzwerke sind vor allem in traditionell männlich dominierten Unternehmen ein wichtiges Element, den Erfahrungsaustausch unter Frauen zu stärken.
- Gleichstellungsmaßnahmen stoßen nicht nur bei Männern, sondern auch bei Frauen auf Abwehr, wenn sie den Anschein einer Entwicklungshilfe für „Minderbemittelte“ oder einer Bevorzugung von Frauen gegenüber Männern erwecken. Stellen Sie nachdrücklich klar, dass das Ziel der betrieblichen Chancengleichheitspolitik eine leistungsgerechte Bewertung von Frauen bei der Besetzung von Stellen und bei beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ist. Machen Sie deutlich, dass es sich bei gleichstellungspolitischen Maßnahmen um notwendige, zielgruppengerechte Personalentwicklungsmaßnahmen handelt. Unterstreichen Sie, dass auch männliche Fach- und Führungskräfte nicht vom Himmel fallen.
- Bringen Sie Talente und Potenziale von Frauen ins Bewusstsein der Beschäftigten – vor allem bei den Führungskräften. Weisen Sie auf das Qualifikationsniveau von Frauen hin und zeigen Sie die Veränderungen im Erwerbsverhalten von Frauen auf. Machen Sie auch auf die gestiegene Familienorientierung von Männern aufmerksam.
- Schaffen Sie Gelegenheiten, um auf Erfolge von Frauen in ihrem Unternehmen hinzuweisen. Frauen reden weitaus weniger über ihre Erfolge als Männer und stellen vielfach die Beteiligung des Teams und den gemeinsamen Erfolg in den Vordergrund. Nutzen sie erfolgreiche Projektabschlüsse und Jubiläumsfeiern als Anlässe, die Leistungen und Erfolge von Frauen sichtbar zu machen. Das Vorbild erfolgreicher (Führungs-) Frauen in ihrem Unternehmen kann auch junge Mitarbeiterinnen ermutigen, die eigenen Karriereziele selbstbewusst zu verfolgen.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation
- Förderung des Betriebsklimas
- Steigerung der Akzeptanz und Effektivität von Gleichstellungsmaßnahmen

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Ist-Analyse: Bewusstseinsbildung bei den Beschäftigten

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

- Wurden von Beschäftigten, Personalverantwortlichen und Führungskräften Vorbehalte gegenüber Frauen geäußert?
- Wurden Gleichstellungsmaßnahmen von Mitarbeitern/innen als „Entwicklungshilfe für Minderbemittelte“ betrachtet oder als unberechtigte Bevorzugung von Frauen beurteilt?
- Löste ggf. der Aufstieg von Frauen im Betrieb Verunsicherung und Konkurrenzreaktionen aus?
- Existiert ein Bewusstsein von der strukturellen Dimension der Benachteiligung von Frauen?
- Wurden familienorientierte Männer im Betrieb akzeptiert?
- Gab es Initiativen, um den innerbetrieblichen Dialog über Chancengleichheit anzuregen und zu fördern?

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: Bewusstseinsbildung bei den Beschäftigten

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen treffen, um einen unvoreingenommenen Dialog über Chancengleichheit zu initiieren und zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Firmenleitlinien zur Chancengleichheit formulieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche flankierenden Maßnahmen erforderlich sind, um die innerbetriebliche Akzeptanz Ihrer Gleichstellungspolitik zu erhöhen:		
• Vorbehalten und Vorurteilen in persönlichen Gesprächen und bei Veranstaltungen offensiv entgegenzutreten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Klima schaffen, in dem offen Ängste, Befürchtungen und Zweifel geäußert werden dürfen und ernst genommen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Beschäftigte und v. a. Führungskräfte auf Potenziale und Talente von Frauen und deren gestiegenes Qualifikationsniveau hinweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Veränderungen im Erwerbsverhalten von Frauen aufzeigen und strukturelle Barrieren für Frauen thematisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Auf die gestiegene Familienorientierung von Männern aufmerksam machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gesprächskreise, Arbeitsgruppen und Frauennetzwerke initiieren, um den innerbetrieblichen Dialog über Chancengleichheit anzuregen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen als gezielte und leistungsgerechte Personalentwicklung verdeutlichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erfolgreiche Projektabschlüsse, Jubiläums- und Betriebsfeiern als Anlässe nutzen, um Leistungen und Erfolge von Frauen sichtbar zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Netzwerke von Frauen im Unternehmen anregen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.2. Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

Ausgangslage

Die erfolgreiche Integration aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt zu mehr Kreativität im Arbeitsprozess, fördert das Betriebsklima und hat vielfach positive Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Umgangsformen. Misslungene Integration verursacht hingegen Kosten, senkt die Produktivität und birgt Konfliktstoff im betrieblichen Alltag.

Andersartigkeits als gleichwertig zu behandeln, ist für Führungskräfte und Beschäftigte eine Herausforderung, da sie bereit sein müssen, sich mit dem eigenen Verhalten, den eigenen Überzeugungen und Vorurteilen auseinander zu setzen. Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz will gefördert und honoriert sein. Zu einer frauenfreundlichen Unternehmenskultur gehört der Schutz vor sexuellen Belästigungen. In männerdominierten Betriebskulturen herrscht oft ein rüder Umgangston; nicht selten werden pornographische Darstellungen offen gezeigt. Sexuelle Belästigungen zielen oftmals darauf ab, Frauen zu verunsichern und zu demütigen. Nach einer Untersuchung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sind 75 % der befragten berufstätigen Frauen mit Verhaltensweisen konfrontiert worden, die als sexuelle Belästigung gelten können. Zwar ist in den vergangenen Jahren durch öffentliche Kampagnen und durch Frauen, die sich mutig zu Wehr gesetzt haben, das öffentliche Problembewusstsein geschärft worden. Dennoch gelten sexuelle Belästigungen vielfach noch immer als Kavaliersdelikte. Die Reaktionen von Frauen werden als überzogen, hysterisch und humorlos abgetan. Obwohl das Beschäftigtenschutzgesetz den Arbeitgeber verpflichtet, Beschäftigte vor sexueller Belästigung zu schützen, scheuen Personalverantwortliche häufig die Verantwortung und tabuisieren und verharmlosen das Thema.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Partnerschaftliches Verhalten fördern

- Dialog über partnerschaftliches Verhalten initiieren
- sexuelle Belästigung von Frauen sanktionieren
- über den Umgang mit sexueller Gewalt informieren
- Gesprächskreise und Gender-Trainings anbieten
- externe Beratung nutzen
- Frauen zur Gegenwehr ermutigen
- innerbetriebliche Ansprechpartnerin benennen
- Frauen-Netzwerke anregen

Partnerschaftliches Verhalten fördern

- Thematisieren Sie partnerschaftliches Verhalten von Frauen und Männern am Arbeitsplatz in Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Informationsmaterialien und Rundschreiben. Machen Sie in der Belegschaft unmissverständlich deutlich, dass Sie in Ihrem Unternehmen keine frauenfeindliche Anmache, sexuellen Belästigungen oder Übergriffe auf Frauen dulden. Bieten Sie Schulungen zu diesem Thema insbesondere für Personalverantwortliche und Führungskräfte an, da diese die Bereitschaft zu partnerschaftlichem Verhalten bei den Beschäftigten erheblich stärken können.
- Fordern Sie Informationsmaterialien zum Umgang mit sexuellen Belästigungen und sexueller Gewalt beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend an und stellen Sie es Führungskräften und Beschäftigten zur Verfügung. In der Praxis hat es sich bewährt, explizite Betriebsvereinbarungen¹ oder Dienstanweisungen zum Umgang mit sexueller Gewalt zu formulieren und abgestufte Sanktionen für Täter zu entwickeln.
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit werden in kleinen und mittleren Unternehmen meist im laufenden Arbeitsprozess erlernt. Sie können aber auch durch betriebsinterne und externe Schulungen unterstützt und gefördert werden. Im Konfliktfall können Gesprächskreise und Gender-Trainings hilfreich sein, um das gegenseitige Verständnis zu fördern. Nehmen Sie in diesen Fällen auch die Beratung und Hilfe externer Beratungsstellen in Anspruch.
- Fördern Sie durch Gespräche das Problembewusstsein, und ermutigen Sie Frauen, sich zur Wehr zu setzen. Treffen Sie Regelungen, die sicherstellen, dass im Konfliktfall die Beweislast nicht allein bei den Frauen liegt. Sorgen Sie auch dafür, dass Frauen, die Aussagen machen, keine Nachteile haben und nicht in die Isolation geraten. Benennen Sie für Konfliktfälle eine Ansprechpartnerin, die der Schweigepflicht unterliegt und das Vertrauen der weiblichen Beschäftigten genießt.
- Wirken Sie der Vereinzelung von Frauen entgegen, wenn diese in Ihrem Unternehmen in hohem Maße unterrepräsentiert sind. Regen Sie Netzwerke von Frauen an und unterstützen Sie sie.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- verbesserte Konfliktprophylaxe und -bewältigung
- Verbesserung des Betriebsklimas und der Umgangsformen
- Steigerung der Arbeitsproduktivität.

¹ Über bekannte Betriebsvereinbarungen für partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz informiert das Internetangebot der IG Metall www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsvereinbarungen/index.html.

3.4.2. Rechtsgrundlagen

Gesetz zum Schutz der Beschäftigten vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz (Beschäftigtenschutzgesetz - BSchG)

- ▶ Das Beschäftigtenschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber und Dienstvorgesetzte, im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits vorbeugend die Gefahr sexueller Belästigungen zu unterbinden. Sie haben allen ihnen bekannt werdenden Verdachtsfällen unverzüglich nachzugehen und das Opfer vor Wiederholungen zu schützen. Bestätigen sich die Vorwürfe, haben sie angemessene arbeitsrechtliche Maßnahmen - wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung - gegen die belästigende Person einzuleiten. Ergreift der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung der sexuellen Belästigung, sind die belästigten Beschäftigten berechtigt, ihre Tätigkeit am betreffenden Arbeitsplatz ohne Verlust des Arbeitsentgelts und der Bezüge einzustellen, soweit dies zu ihrem Schutz erforderlich ist. Der Arbeitgeber oder Dienstvorgesetzte darf die belästigten Beschäftigten nicht benachteiligen, weil diese sich gegen eine sexuelle Belästigung gewehrt und in zulässiger Weise ihre Rechte ausgeübt haben. Den Text des Beschäftigtenschutzgesetzes finden Sie unter <http://jurcom5.juris.de/bundesrecht/bschg/index.html>.

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Ist-Analyse: partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

- Verhielten sich Frauen und Männer am Arbeitsplatz partnerschaftlich?
- Wurden frauenfeindliche Anmache und sexuelle Anzüglichkeiten im Betrieb als Kavaliersdelikt betrachtet?
- Waren Mitarbeiterinnen im Betrieb von sexuellen Belästigungen betroffen?
 - Wurden Frauen ermutigt, sich gegen sexuelle Belästigungen zu wehren?
 - Wie wurden sexuelle Belästigungen im Unternehmen sanktioniert?
 - Hat die Aussage von betroffenen Mitarbeiterinnen zu Nachteilen für sie geführt und wurden sie in der Belegschaft isoliert?
 - Stand in Konfliktfällen eine Ansprechpartnerin zur Verfügung?

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen zum partnerschaftlichen Verhalten von Frauen und Männern am Arbeitsplatz festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Zielbestimmungen in Firmenleitlinien und Betriebsvereinbarungen aufgenommen werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
• Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz in Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Rundschreiben thematisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unmissverständlich deutlich machen, dass frauenfeindliche Anmache und sexuelle Belästigungen nicht geduldet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gesprächskreise initiieren, um Problembewusstsein zu entwickeln, Konfliktfälle zu diskutieren und gegenseitiges Verständnis zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten durch Schulungen unterstützen und fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Informationsmaterialien zum Umgang mit sexueller Gewalt beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend anfordern und Beschäftigten zur Verfügung stellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauen ermutigen, sich zu wehren und Ansprechpartnerin benennen, die der Schweigepflicht unterliegt und Vertrauen genießt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherstellen, dass betroffene Frauen vor benachteiligenden und isolierenden Reaktionen geschützt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ggf. Beratung und Hilfe externer Beratungsstellen in Anspruch nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

	bereits geschehen	veranlassen
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfahrensregeln		
• Verfahrensregeln zur Erreichung von partnerschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz und zum Umgang mit sexueller Gewalt festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstanweisungen verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.3. Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften

Ausgangslage

Die Einführung einer auf Chancengleichheit ausgerichteten Firmenpolitik und einer familienbewussten Arbeits(zeit)gestaltung bringen vor allem neue Anforderungen an Führungskräfte mit sich. Von Führungskräften wird ein Führungsstil erwartet, der auf Kooperation und Vertrauen und nicht auf Kontrolle beruht. Führungskräfte müssen mit neuen Führungsqualitäten Mitarbeiter/innen motivieren, ihre Kreativität anregen und Frauen wie Männern gleichermaßen die Möglichkeit geben, ihre Kompetenzen, Sichtweisen und Erfahrungen gestaltend in den Arbeitsprozess einzubringen. Führungskräfte müssen daher bereit und in der Lage sein, eine vielfältige Arbeitnehmerschaft als Chance zu begreifen, sich besser auf die Wünsche der verschiedenen Kundengruppen einzustellen und Andersartigkeit als gleichwertig zu behandeln.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Führungskräfte sensibilisieren und qualifizieren

- Vorbehalte durch Gender-Trainings abbauen
- Anreize zur Frauenförderung für Führungskräfte schaffen
- Leitlinien zur leistungsgerechten Bewertung entwickeln
- vorbildliche Praktiken vorstellen
- Qualifizierungsseminare für Führungskräfte anbieten
- Führungskräfte-Feedback anregen
- Teilzeit und Telearbeit bei Führungskräften fördern
- männliche Führungskräfte zur Nutzung von Erziehungszeiten ermutigen
- Kommunikationsnetzwerke frauen- und familiengerecht ausrichten
- subtile Diskriminierungen thematisieren
- Netzwerke von Führungsfrauen initiieren
- Entwicklungspartnerschaften unter Frauen fördern

Führungskräfte sensibilisieren und qualifizieren

- Wirken Sie Vorbehalten von Führungskräften gegenüber Frauen und gegenüber den Zielen der Chancengleichheitspolitik entgegen. Suchen Sie das persönliche Gespräch oder veranstalten Sie Gesprächsforen, um Überzeugungsarbeit bei den Entscheidungsträgern zu leisten.
- Als direkte Vorgesetzte haben leitende Angestellte und Personalverantwortliche entscheidenden Einfluss auf den Aufstieg von Mitarbeiterinnen. Sie schlagen Nachwuchskräfte vor und beurteilen sie. Fordern Sie Führungskräfte auf, bei anstehenden Neueinstellungen und bei Beförderungen Frauen vorzuschlagen.
- Schaffen Sie für Führungskräfte Anreize, Frauen zu fördern und aufzubauen. Sie können die Förderung von Chancengleichheit als Kriterium der Beurteilung von Führungskräften einführen. Verbinden Sie frauenförderndes und familienfreundliches Verhalten mit Karrierevorteilen. Fordern Sie Führungskräfte auch zur aktiven Unterstützung individueller familienorientierter Vereinbarungen auf.
- Erarbeiten Sie in Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen und Führungskräften Leitlinien, wie eine leistungsgerechte Bewertung von Frauen zu erzielen ist. Die Leitlinien sollten für alle Bereiche der betrieblichen Personalpolitik erstellt werden und können auch in Arbeitsanweisungen aufgenommen werden.
- Führen Sie Dienstbesprechungen ein, bei denen Führungskräfte und Personalverantwortliche turnusmäßig berichten, welche Maßnahmen Sie eingeleitet haben. Stellen Sie besonders erfolgreiche Praktiken bei Betriebsfeiern, Jubiläen oder Betriebsversammlungen vor.
- In kleinen und mittleren Unternehmen verfügen Führungskräfte eher über eine technisch orientierte Ausbildung und sind in Fragen des Personalmanagements weniger versiert. Bieten Sie Schulungen an, um die Führungskräfte Ihres Betriebes für die Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Personalmanagements zu qualifizieren. Fördern Sie mit speziellen Trainings auch die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit der Führungskräfte.
- Gleichstellungs- und Gender-Trainings fördern das Verständnis für die sozialisationsbedingt verschiedenen Verhaltens- und Kommunikationsweisen von Frauen und Männern und können dazu beitragen, die Führungskräfte für ein frauen- und familienorientiertes Verhalten zu sensibilisieren.
- Kooperatives Führen heißt auch, sich dem Feedback durch die Beschäftigten zu stellen. Fordern Sie Führungskräfte auf, sich das Feedback der Beschäftigten einzuholen und sich der Kritik zu stellen.
- Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildfunktion für die Beschäftigten: Fördern Sie deshalb eine neue Arbeitszeitkultur auch im Führungskräftebereich. So lange dort eine Arbeitskultur vorherrscht, die Engagement und Leistungsbereitschaft in erster Linie an langen Anwesenheits-

- zeiten und weniger an der Qualität der Arbeitsergebnisse misst, werden familienbewusste Arbeitszeitflexibilisierungen nicht den gleichen Status und die gleiche Anerkennung erhalten wie traditionelle Beschäftigungsformen. Ermutigen Sie vor allem männliche Führungskräfte, von Teilzeit oder Telearbeit Gebrauch zu machen und Elternzeit zu beanspruchen.
- Achten Sie darauf, dass betriebliche Kommunikationsnetzwerke nicht einseitig an Vorlieben und Gewohnheiten von Männern ausgerichtet sind und dass auf familiäre Belange Rücksicht genommen wird. Dies gilt auch für die Gestaltung von Teambesprechungen, Planungssitzungen etc.
 - Sensibilisieren Sie für subtil verlaufende Diskriminierungen und geschlechterstereotype Rollenzuweisungen. Das Dilemma für aufstiegsorientierte und führungsbereite Frauen besteht häufig darin, dass sie mit widersprüchlichen Erwartungen an ihre Rolle konfrontiert werden. Wenn Frauen sich Verhaltensformen bedienen, die man traditionell von Männern erwartet, laufen sie vielfach Gefahr, als karrieresüchtiges "Mannweib" lächerlich gemacht zu werden. Verhalten sie sich dagegen „typisch weiblich“, gelten sie schnell als nicht durchsetzungsfähig oder nicht kompetent.
 - Unterstützen Sie die Zusammenarbeit von weiblichen Führungsfrauen. Netzwerke von Führungsfrauen sind ein wichtiges Instrument, um Frauen in einer männlich dominierten Führungskultur Minderwertigkeitsgefühle und Ängste vor Vereinzelung zu nehmen. Durch Netzwerke können Sie ermutigt werden, den eigenen Führungsstil selbstsicher zu vertreten.
 - Regen Sie auch Entwicklungspartnerschaften zwischen Frauen unterschiedlicher Hierarchiestufen an. Erfolgreiche Führungsfrauen eröffnen jungen ambitionierten Frauen Einblicke, wie „frau“ sich in einer Männerkultur behaupten kann und wie berufliche Zielsetzungen mit Familie und Privatleben in Einklang gebracht werden können. Vielfach wollen weibliche Nachwuchskräfte weder der weitreichenden Familienabstinenz vieler männlicher Führungskräfte nacheifern noch dem auf Selbstdarstellung, Rivalität und Abgrenzung bedachten Verhaltensstil. Frauen erleben diesen „männertypischen“ Verhaltensstil mehrheitlich als inhaltsleere Wichtigtuerei. Das Lernen am persönlichen Rollenvorbild kann wesentlich dazu beitragen, Rollenidentität und Verhaltenssicherheit in einer männerdominierten Kommunikationskultur zu gewinnen.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- Verbesserung der Führungskompetenzen
- Entwicklung einer Vertrauenskultur
- Steigerung der Leistungsmotivation und Arbeitsproduktivität
- Verbesserte Nutzung der Mitarbeiter/innenpotenziale

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Ist-Analyse: Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

- Bestehen bei Führungskräften Vorbehalte gegenüber Frauen und der Politik der Chancengleichheit?
- Wurden Gleichstellungs- und Gender-Trainings für Führungskräfte angeboten?
- Gab es Anreize für Führungskräfte, Frauen gezielt zu fördern?
- Wurden Führungskräfte aufgefordert, bei Neueinstellungen und anstehenden Beförderungen Frauen bei gleicher Qualifikation vorzuschlagen?
- Wurden Führungskräfte motiviert, individuelle familienorientierte Vereinbarungen mit Beschäftigten zu unterstützen?
- Fühlten sich weibliche Beschäftigte von Führungskräften chancen- und leistungsgerecht beurteilt?
- Holten sich Führungskräfte das Feedback von den Beschäftigten?
- Haben Führungskräfte Teilzeit, Telearbeit und Elternzeit in Anspruch genommen?
- Waren Frauen in betriebliche Kommunikationsnetzwerke integriert?
- Sind Führungsfrauen und Nachwuchskräfte des Unternehmens an Netzwerken von weiblichen Führungskräften beteiligt?

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen zum frauen- und familienfördernden Führungsverhalten festlegen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Leitlinien zum frauen- und familienfördernden Führungsverhalten formulieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Entscheiden, ob Verfahrensregeln in Dienstabweisungen für Führungskräfte verankert werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche unterstützenden Maßnahmen für die Zielerreichung erforderlich sind:		
• Persönliche Gespräche führen und Gesprächsforen anbieten, um Vorbehalte bei Führungskräften gegenüber Frauen und der Politik der Chancengleichheit abzubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Durch Gleichstellungs- und Gender-Trainings Führungskräfte für sozialisationsbedingt verschiedene Verhaltens- und Kommunikationsweisen von Frauen und Männern sensibilisieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Frauenförderndes und familienfreundliches Verhalten als Kriterium der Beurteilung von Führungskräften einführen und mit Karrierevorteilen verbinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Führungskräfte auffordern, bei anstehenden Neueinstellungen und bei Beförderungen Frauen vorzuschlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Führungskräfte anregen, individuelle familienorientierte Vereinbarungen mit Beschäftigten aktiv zu unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dienstbesprechungen einführen, bei denen Führungskräfte und Personalverantwortliche turnusmäßig über eingeleitete Gleichstellungsmaßnahmen berichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Erfolgreiche Praktiken bei Betriebsfeiern, Jubiläen oder Betriebsversammlungen vorstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Führungskräfte auffordern, sich Feedback von Beschäftigten einzuholen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften

	bereits geschehen	veranlassen
• Vor allem männliche Führungskräfte ermutigen, Teilzeit, Telearbeit und Elternzeit zu nutzen, um familienfreundliche Arbeitszeitkultur im Führungskräftebereich zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Betriebliche Kommunikationsnetzwerke so ausrichten, dass Frauen teilnehmen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zusammenarbeit von weiblichen Führungsfrauen fördern und Netzwerke von Führungsfrauen unterstützen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.4. Chancengleichheit in der betrieblichen Kommunikation

Ausgangslage

Für den Erfolg betrieblicher Gleichstellungspolitik ist die Vermittlung ihrer Ziele von entscheidender Bedeutung. Die Integration von Frauen und die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als unternehmens- und sozialpolitische Ziele müssen nach innen und nach außen kommuniziert werden. Das Engagement der Firmenleitung für Chancengleichheit unterstützt nicht nur den innerbetrieblichen Dialog und die Akzeptanz von Maßnahmen, es verbessert auch das Firmenimage.

Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit verschaffen dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile sowohl in der Konkurrenz um qualifizierte Fach- und Führungskräfte als auch auf den Käufer- und Anlegermärkten. Frauen haben eine steigende Kaufkraft und beeinflussen die Kaufentscheidungen ihrer Männer. Sie bevorzugen zudem Produkte und Dienstleistungen, die auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt sind. Wer die Verschiedenheit von Frauen und Männern bewusst (an)erkennt, ist besser in der Lage, sich bei der Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen an den Bedürfnissen weiblicher Kunden auszurichten und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Maßnahmen im Überblick

Betriebliche Gleichstellungspolitik kommunizieren

- Leitlinien zur Chancengleichheit formulieren
- Chancengleichheit in Marketingstrategien integrieren
- Gleichstellungspolitik intern und extern vermitteln
- mit Frauen- und Familienförderung werben
- Kundinnen in der Werbung ansprechen
- Frauen in die PR-Entwicklung einbinden
- geschlechtersensible Dienstleister bevorzugen
- Gleichstellungswettbewerbe nutzen
- an Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren teilnehmen

Betriebliche Gleichstellungspolitik kommunizieren

- Formulieren Sie Leitlinien und Unternehmensgrundsätze zur Chancengleichheit. Überlegen Sie, ob Ihr Engagement auch in Betriebsvereinbarungen¹ verankert werden sollte.
- Nutzen Sie Ihr gesamtes Repertoire, um die auf Gleichstellung und Familienfreundlichkeit ausgerichtete Firmenphilosophie nach innen und nach außen zu kommunizieren. Informieren Sie darüber in Imagebroschüren, Rundschreiben und sonstigen Veröffentlichungen.
- Machen Sie Ihre Bereitschaft, Frauen zu fördern, bei allen Personalwerbemaßnahmen deutlich und weisen Sie auch auf Ihre Unterstützungsangebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin.
- Prüfen Sie, ob in Ihrem Unternehmen das Thema Chancengleichheit bei der Entwicklung von Marketingstrategien und in der Produktwerbung bisher ausreichend berücksichtigt wird. Verwenden Sie in Ihren Werbemaßnahmen keine Klischees. Kundinnen schreckt es immer mehr ab, wenn Sie mit traditionellen Rollenbildern und abschätzigen oder sexualisierten Darstellungen von Frauen konfrontiert werden.
- Wenn Sie in Ihrer Werbung Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen wollen, so achten Sie darauf, dass dies auch sprachlich und bildlich zum Ausdruck kommt. Wenn Sie dagegen auf Märkten mit vorwiegend weiblichen Käuferschichten agieren, sollten Sie in Ihren Werbemaßnahmen Kundinnen speziell ansprechen.
- Beziehen Sie weibliche Beschäftigte bewusst in die Entwicklung Ihrer PR-Maßnahmen und Werbestrategien ein. Beauftragen Sie möglichst immer nur gemischte Marketingteams. Männer greifen häufig daneben, wenn Sie versuchen, die Bedürfnisse von Frauen voraus zu sehen und anzusprechen.
- Wenn Sie externe Dienstleister und Agenturen mit der Entwicklung und Umsetzung von Werbe- und PR-Maßnahmen beauftragen, sollten Sie prüfen, ob das nötige Know-how für eine geschlechtersensible Gestaltung vorhanden ist.
- Sie können sich auch an einem der zahlreichen Wettbewerbe² oder Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren beteiligen. Total E-Quality Deutschland e.V.³ ist eine Initiative der Wirtschaft, die Prädikate an Unternehmen verleiht, die ihre Personalpolitik an den Maximen der Chancengleichheit ausrichten. Das Audit Beruf & Familie⁴ wurde auf Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung entwickelt. Es bietet ein Check-up

¹ Über bekannte Betriebsvereinbarungen für Gleichstellung und partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz informiert das Internetangebot der IG Metall www.igmetall.de/betriebsraete/betriebsvereinbarungen/index.html.

² Im Bundeswettbewerb „Der familienfreundliche Betrieb – Neue Chancen für Frauen und Männer“ werden Unternehmen ausgezeichnet, die Konzepte einer familiengerechten betrieblichen Gleichstellungspolitik erfolgreich umgesetzt haben. Informationen erhalten Sie bei der Geschäftsstelle des Bundeswettbewerbs WORK & LIFE (www.work-and-life.de).

³ Das Total E-Quality-Prädikat wird vom Verein Total E-Quality Deutschland in Bad Kissingen verliehen. Informationen zum Bewerbungsverfahren erhalten Sie unter www.total-e-quality.de.

⁴ Informationen zum Audit „Beruf und Familie“ erhalten Sie unter www.beruf-und-familie.de.

der Unternehmenskultur sowie Anregungen für eine familienbewusste Personalpolitik und weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch Bund und Länder schreiben vielfach Preise aus. Erkundigen Sie sich bei den zuständigen Bundes- und Landesministerien nach den Terminen.

Chancen und Nutzen für Unternehmen

- verbesserte Akzeptanz betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen
- Imageverbesserung
- Erhöhung der Arbeitsplatzattraktivität für qualifizierte Fach- und Führungskräfte
- Vorteile auf den Absatz- und Anlegermärkten mit vorwiegend weiblichen Kundenschichten

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Ist-Analyse: Kommunikationspolitik

Erfassungszeitraum: zurückliegende 5 Jahre

Überprüfen Sie:

erledigt

- Wurde bei der Personalwerbung auf Bereitschaft zur Frauen- und Familienförderung hingewiesen?
- Wurden die Themen Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit bei der Produktwerbung genutzt?
- Wurden in Werbemaßnahmen Geschlechterklischees oder abschätzige und sexualisierte Frauendarstellungen verwendet?
- Wurden bei Werbeaktivitäten Frauen und Männer gleichermaßen angesprochen?
- Waren weibliche Beschäftigte an der Entwicklung von PR-Maßnahmen beteiligt?
- Wurde von externen Dienstleistern geschlechtersensible PR-Gestaltung gefordert?
- Hat die Firma an Gleichstellungswettbewerben oder Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren teilgenommen?

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: Kommunikationspolitik

	bereits geschehen	veranlassen
Zielvereinbarungen		
• Zielvereinbarungen treffen, dass die Politik der Chancengleichheit in allen Bereichen der betrieblichen Kommunikation zum Ausdruck zu bringen ist; Zeitraum bestimmen, in dem Ziele erreicht werden sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Firmenleitlinien zur Chancengleichheit formulieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verfahrensregeln festlegen, wie Chancengleichheit durch betriebliche Kommunikationspolitik vermittelt und gefördert werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entscheiden Sie, welche Maßnahmen erforderlich sind, um innerbetriebliche Akzeptanz zu erhöhen und Marketingvorteile zu nutzen:		
• Durch Imagebroschüren, Rundschreiben und sonstige Veröffentlichungen Ausrichtung der Firmenphilosophie auf Chancengleichheit und Familienförderung zum Ausdruck bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei allen Personalwerbemaßnahmen auf Bereitschaft zur Frauen- und Familienförderung explizit hinweisen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Themen Chancengleichheit und Familienförderung in die Entwicklung von Marketingstrategien und in die Produktwerbung integrieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Werbemaßnahmen keine Geschlechterklischees oder abschätzige und sexualisierte Frauendarstellungen verwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bei Werbemaßnahmen mit beiden Geschlechtern als Zielgruppe dies auch sprachlich und bildlich zum Ausdruck bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Auf Märkten mit vorwiegend weiblichen Käuferschichten Kundinnen in Werbemaßnahmen gezielt ansprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Weibliche Beschäftigte bewusst in die Entwicklung von PR-Maßnahmen und Werbestrategien einbeziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste

Frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Maßnahmenplanung: Kommunikationspolitik

	bereits geschehen	veranlassen
• Bei externen Dienstleistern und Agenturen prüfen, ob nötiges Know-how für geschlechtersensible PR-Gestaltung vorhanden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• An Wettbewerben oder Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren teilnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige Maßnahmen zu diesem Aktionsfeld:		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>