Öffentliche Auftragsvergabe und staatliche Leistungsgewährung – ein Instrument der Frauenförderung? (Teil 2)

Dokumentation der Sachverständigenanhörung
zu den §§ 13 und 14
Landesgleichstellungsgesetz (LGG)
am 18. und 19. Mai 1995

Impressum

Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen
– Öffentlichkeitsarbeit Frauenpolitik/ II A 2 -
Storkower Str. 97
10407 Berlin

Satz und Gestaltung: Types: Text + Design.
Druck: Druckhaus am Treptower Park

Berlin, Juni 1999

INHALT

Vorwort 5

Juliane Freifrau von Friesen
Moderation 6

Dr. Christine Bergmann
Begrüßung 8

Dr. Angelika von Wahl
Affirmative Action, das amerikanische Modell der Frauenförderung
durch öffentliche Auftragsvergabe 13

Hartmut Conradi
Erfolge amerikanischer Unternehmen durch Frauenförderung im Rahmen
der affirmative action 23

Hildegard Theobald
Jämställdhetsatgärder - Gleichstellungsmaßnahmen in Schweden 32

Dr. Anna Sporrer
Die österreichische Gleichbehandlungsgesetzgebung 44

Prof. Dr. Eva Brumlop
Mögliche Instrumente betrieblicher Frauenförderung — Bisherige
Konzepte - Umsetzungserfahrungen -notwendige Neukonzeption 49

Barbara Haack
Frauenförderung als innovatives Element des Personalmanagements
am Beispiel der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG 61

Heino Henke
Gezielte Frauenförderung als zukunftsweisende Erfolgsstrategie
moderner Unternehmen 74

Karin Honerlah
Chancengleichheit von Frauen als positiver Faktor der Unternehmenskultur ... 87

Dr. Christa Lippmann
Plädoyer für die Erschließung der betrieblichen Innovationspotentiale
durch Frauenförderung 96

Ingrid Weber
Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen
im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe 110

Prof. Dr. Ursula Rust
Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen
im Rahmen der staatlichen Leistungsgewährung 120

Dr. Margaretha Sudhof
Rechtliche Begutachtung unter Berücksichtigung
der europarechtlichen Problematik 128

Dr. Barbara Degen
Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen
im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe 134

Prof. Dr. Ursula Knapp
Ökonomische Aspekte der betrieblichen Frauenförderung 140

Podiumsdiskussion 155

Barbara Wesel, Moderation

Dr. Christine Bergmann, Senatorin für Arbeit und Frauen

Christiane Bretz, Deutscher Gewerkschaftsbund, LV Berlin-Brandenburg

Hans-Michael Dombrowsky, Unternehmensverband Berlin-Brandenburg

Dietrich Krause, Handwerkskammer Berlin

Hans Kremendahl, Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie

Burkhard Kühn, BAO Marketing-Service GmbH,

Olaf Sund, Min. für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Brandenburg

Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg

Anhang

Referentinnen und Referenten 165

Fragenkatalog zu §§ 13,14 Landesgleichstellungsgesetz 168

Entwurf des Arbeitsstabes Arbeits- und Sozialrecht des Deutschen Juristinnenbundes zur Neufassung der §§ 13, 14 LGG Berlin …….. 176

Tagungsprogramm 180

Vorwort

Die im Zuge der steigenden Arbeitslosigkeit verstärkt feststellbare Verdrängung der Frauen vom Arbeitsmarkt – vor allem in den neuen Bundesländern - unterstreicht die Bedeutung eines wirksamen Instruments zur Frauenförderung über den öffentlichen Dienst hinaus, auf den die bisher geltenden Landesgleichstellungsgesetze beschränkt sind.
In den letzten Jahren erfährt die Diskussion um die Vergabe öffentlicher Aufträge und Zuwendungen als Instrument der Frauenförderung in der Privatwirtschaft immer mehr Aufmerksamkeit. In verschiedenen Bundesländern wird über entsprechende gesetzliche Regelungen nachgedacht – in Brandenburg gibt es bereits ein Gesetz – und es werden praktikable Umsetzungsformen erwogen.
Das Berliner Landesgleichstellungsgesetz enthält ebenfalls Regelungen zur Frauenförderung durch Auftragsvergabe, zu denen ein Ausführungsgesetz erarbeitet wird. Eine erste Fachtagung zur rechtlichen Erörterung dieses Themas, durchgeführt von der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, ergab, daß – entgegen häufig vorgebrachter Argumente – die öffentliche Auftragsvergabe mit der Verpflichtung zur Förderung von Frauen mit dem EG-Recht, dem Grundgesetz und den Vergabeordnungen vereinbar und zulässig ist.
Die Frage nach der Ausgestaltung und praktischen Umsetzung der beiden §§ 13 und 14 des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes, die die öffentliche Auftragsvergabe und die Gewährung staatlicher Leistungen beinhalten, stand und steht also als nächstes an. Die zweite Anhörung, die sich mit diesen Fragen aus der Sicht der Praxis befaßte, stimmt für die weitere Umsetzung optimistisch. Ihre Ergebnisse, die hier dokumentiert sind, ermöglichen allen Beteiligten einen umfassenden Einblick in die Erfahrungen betrieblicher Frauenförderung.

Wir hoffen, der Diskussion damit eine fundierte Grundlage zu geben.

Dr. Christine Bergmann, Juni 1997

18. Mai 1995

Juliane Freifrau von Friesen
Ich freue mich, daß mir die Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen Berlin die Moderation der 2. Fachtagung zum Thema „Öffentliche Auftragsvergabe – ein Instrument der Frauenförderung?" übertragen hat. Ich möchte das Fragezeichen hinter dem Wort Frauenförderung deutlich genug aussprechen. Im Grunde genommen müßte vorab die Gretchen-Frage gestellt werden, die da lautet: „Brauchen wir Frauenförderung und selbst wenn sie Not täte, tut sie denn gut?" So ganz sind die Zweifel wohl noch nicht ausgeräumt. Ich möchte Sie mit einigen Zitaten traktieren. Allesamt stammen sie von wackeren aufrechten Männern, zum Teil sogar in staatstragender Funktion.

Zitat 1:
Die Unterordnung der Frau unter den Mann ist eine Ordnung,
die der Allmächtige, gelobt sei sein Name, für die Schöpfung vorgesehen hat.

Zitat 2:
Die Erwägung, daß in der EG immer mehr die Vorstellung um sich greift,
daß Männer und Frauen sowohl im Privatleben als auch in der Gesellschaft
dieselbe Rolle spielen sollten, ist mir völlig fremd.

Zitat 3:
Das moderne prinzipielle Hineindrängen des Weibes in die Sphären
des Mannes im Staats- und Beamtentum ist eine beklagenswerte Verirrung
von Emanzipationstheorien, welche der Natur widersprechen und das Weib
seiner natürlichen und sittlichen Lebensbestimmung entfremden.

Die Zitate sind alle keine hundert Jahre alt, im Gegenteil. Das erste entfleuchte seinem Urheber im Jahre des Herrn 1992. Es stammt nicht aus den Epheser Briefen, sondern von einem leibhaftigen Professor für evangelische Theologie, Georg Huntemann, der diese geistreiche Äußerung anläßlich der Wahl von Maria Jepsen zur ersten Bischöfin der nordelbischen Kirche von sich gab. Das zweite ist Alois Graf von Waldburg-Zeil zuzurechnen, just als er es im Jahre 1989 ablehnte, im Deutschen Bundestag, dem er als CDU-Abgeordneter angehörte, eine EU-Frauenrichtlinie auch nur zur Kenntnis zu nehmen und das Dritte habe ich dem epochalen Werk Hermann Klenkes „Das Weib als Gattin" aus dem Jahre 1903 entnommen. Ich mußte schon sehr viel weiter zurückgehen, um etwas Aufbauen-

deres zu finden, was nicht gleich wieder als Ausdruck feministischen Sektierertums männlicher Verdammnis anheim fällt. Ich habe mir deshalb erlaubt, auf Platon zurückzugreifen. Er hat gesagt: „Es gibt also, mein Freund, keine Beschäftigung eigens für die Frau, nur weil sie Frau ist und auch keine eigens für den Mann, nur weil er Mann ist. Die Begabungen finden sich vielmehr gleichmäßig bei beiden Geschlechtern verteilt." Soweit Platon.

Wir haben also mit Hilfe der Antike Konsens bezüglich der Zulässigkeit einer These erzielt, wonach Frauen unter Umständen, und selbstverständlich unter allen erdenklichen Vorbehalten, als gleichwertige Mitglieder der Gesellschaft einschließlich des Berufslebens angesehen werden können. Doch wir kommen über die Fiktion nicht hinaus. Selbst dann erhebt sich immer noch die Frage, ob wir Frauen, wenn sie denn schon formal gleichberechtigt sind, auch noch fördern müssen. Dies bedeutet zugleich eine Schlechterstellung von Männern, und dagegen habe auch ich gelegentlich erhebliche Bedenken.

Die Quote männlicher Manager in deutschen Unternehmen beträgt zur Zeit nur mehr 95 %. Manche sagen, es seien nur noch 91,1 % von 1,1 Mio. Führungskräften. In Frankreich sollen es gar nur 70 % sein und in den USA fristen Manager männlichen Geschlechts bald nur noch ein Dasein als Spurenelemente. Ihr Anteil beträgt derzeit gerade noch 60 %. Selbst in den Vorstandsetagen deutscher Großunternehmen ist der Frauenanteil in etwas mehr als einem Jahrzehnt geradezu explosionsartig angestiegen. Er hat sich annähernd verfünffacht von 0,11 auf 0,52 %. In den 626 umsatzstärksten Aktiengesellschaften und GmbH gab es vor vier Jahren 2286 männliche und 12 weibliche Vorstands- bzw. Geschäftsführungsmitglieder. Mit Jil Sander hat es sogar eine Frau zur Vorstandsvorsitzenden gebracht und eine weitere soll in einem Familienunternehmen jüngst hinzugekommen sein. In den Aufsichtsräten ist der Frauenanteil noch dramatischer gestiegen von 0,3 % Ende der 80er Jahre auf 4,75 % Anfang der 90er. Hält dieses rasante Tempo an, wird es Mitte des nächsten Jahrhunderts womöglich bereits ein Patt zwischen Frauen und Männern in Vorständen und Aufsichtsräten geben.

Ich weiß, eine Moderatorin sollte sich einiger Zurückhaltung auf einer Veranstaltung wie dieser befleißigen. Ich gelobe, mich ab sofort daran zu halten und freue mich, das Mikrophon nun abgeben zu dürfen an die Senatorin für Arbeit und Frauen des Landes Berlin und Bürgermeisterin dieser Stadt, Frau Dr. Christine Bergmann.

Dr. Christine Bergmann

Ich freue mich sehr, Sie heute zur zweiten Fachtagung zu dem Thema „Öffentliche Auftragsvergabe – ein Instrument der Frauenförderung" zu begrüßen. Seit unserer ersten Anhörung von Expertinnen und Experten zu der Frage der grundsätzlichen rechtlichen Zulässigkeit einer solchen Verbindung ist festzustellen, daß dieses Instrument zur Frauenförderung immer mehr Aufmerksamkeit erfährt. In verschiedenen Ländern der Bundesrepublik konkretisieren sich die Vorstellungen, mit Hilfe der öffentlichen Auftragsvergabe die berufliche Förderung von Frauen in privaten Unternehmen voranzutreiben. Auch auf Ebene der Europäischen Union befaßt man sich mit dieser Frage. In Berlin haben wir die Diskussion schon durch unsere erste Fachtagung vorangetrieben. Seit dieser ersten Anhörung ist es unmöglich, der frauenpolitischen Debatte um die öffentliche Auftragsvergabe mit dem schlichten Argument zu begegnen, die Koppelung von öffentlicher Auftragsvergabe mit der Verpflichtung zur Förderung von Frauen sei mit dem EG-Recht nicht zu vereinbaren. Auch Probleme der vertraglichen Gestaltungsfreiheit auf nationaler Ebene sowie die Frage der Regelungskompetenz seitens der Bundesländer wurden gegen ein solches Vorhaben angeführt. Grundsätzlich, so die breite Mehrheit der gehörten Rechtsexpertinnen und Rechtsexperten, ist aus rechtlicher Sicht eine Verbindung von öffentlicher Auftragsvergabe mit der Verpflichtung zur Förderung von Frauen in Unternehmen zulässig. Diese prinzipielle Vereinbarkeit gilt für das nationale Recht wie auch für die europäische Rechtsebene. Eine Bevorzugung frauenfördernder Unternehmen bei der Auftragsvergabe, wie ursprünglich vorgesehen, käme allerdings nur unterhalb der einschlägigen Schwellenwerte der EG-Auftragsvergaberichtlinie in Frage. Bei Aufträgen oberhalb dieser Schwellenwerte muß die Verpflichtung zur Frauenförderung als Vertrags- bzw. als Auftragsbedingung formuliert werden. Die Frage, die uns also heute und morgen beschäftigen wird, ist nicht mehr das Ob der Zulässigkeit dieser Verbindung, sondern das Wie der Ausgestaltung. Wir haben also bereits einen großen Fortschritt in der Diskussion gemacht.
Es geht uns jetzt um die konkrete Ausführung und damit auch Änderung der beiden §§ 13 und 14 des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes, die die öffentliche Auftragsvergabe und die Gewährung staatlicher Leistungen beinhalten. Wir haben Vorstellungen dazu entwickelt, mit welchen Maßnahmen der Förderung von Frauen öffentliche Aufträge verbunden werden könnten. Hierzu liegt ein Fragenkatalog vor, zu dem wir morgen vormittag die Stellungnahmen und Anregungen von Rechtsexpertinnen und Rechtsexperten erwarten.

Wie notwendig die Verbesserung der beruflichen Situation von Frauen auch und gerade in der privaten Wirtschaft ist, läßt sich leider immer noch deutlich an den wenigen Arbeitsmarktindikatoren aufzeigen:

1. Der Anteil von Frauen an der Erwerbslosenquote liegt über dem der Männer, in einigen Regionen sogar ganz beträchtlich.
2. Frauen stellen den größten Teil, und zwar über 90 %, der Teilzeitarbeitenden.
3. Frauen verdienen auch in vergleichbaren Positionen weniger als ihre männlichen Kollegen.
4. Frauen haben weniger Chancen bei Neueinstellungen. Derzeit liegt die Quote bei 3:1, das bedeutet, auf 3 Männer kommt 1 Frau bei Neueinstellungen.
5. Frauen finden schwerer einen Ausbildungsplatz, obwohl ihre Schulabschlüsse meistens besser sind als die der Jungen.

Auch der innerbetriebliche Karriereweg von Frauen ist schwieriger, dauert zeitlich länger und bleibt oft auf unteren Hierarchieebenen stecken. 1991 stellten Frauen in Betrieben mit über 5000 Mitarbeitern nur 4,5 % der Abteilungsleiter und 1,1 % der Hauptabteilungsleiter. Allein schon diese Zahlen, und mit mehr möchte ich Sie jetzt gar nicht belasten, zeigen, wie groß der Handlungsbedarf ist und daß es gemeinsamer Anstrengungen von Politik, Unternehmen und der Interessenvertretungen der Arbeitnehmerinnen in dem Fall bedarf, um hier zu sichtbar besseren Ergebnissen zu kommen.
Die aktive staatliche Unterstützung zur tatsächlichen Gleichberechtigung ist der explizite Auftrag des geänderten Grundgesetzes und auch der geänderten Berliner Verfassung. Dies ist der Grund, warum wir durch gezielte Impulse zur Frauenförderung den Bereich der privaten Wirtschaft unterstützen wollen. Für Unternehmen gibt es eine Reihe von zusätzlichen Gründen, warum für sie die Förderung von weiblichen Beschäftigten an Bedeutung gewinnt. Ich bin der festen Überzeugung, daß zukunftsorientierte erfolgreiche Unternehmensstrategien und betriebliche Frauenförderung zusammengehören. Oder können es sich Betriebe eigentlich heute noch leisten, engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen gehen zu lassen, nur weil sie für eine begrenzte Zeit ihr berufliches Engagement mit verstärkten familiären Verpflichtungen verbinden wollen? Welches innovative Potential geht den Unternehmen verloren, wenn sie ihre Mitarbeiterinnen unterfordern und ihnen höherwertige Aufgaben nicht zutrauen? Wie hoch sind eigentlich die Kosten von Demotivierung der Mitarbeiterinnen durch fehlende Anerkennung, Wertschätzung und Förderung? Ich denke, wir brauchen uns nur einmal selbst die Frage zu stellen, wie hoch unsere Identifikation und unsere Leistungsbereitschaft mit einem Unternehmen wären, wenn man uns ständig signalisierte,

daß man uns verantwortungsvollere Tätigkeiten sowieso nicht zutraut oder deutlich macht, daß auf unsere Mitarbeit kein Wert gelegt wird, falls Gründe für eine Unterbrechung oder Reduktion der beruflichen Tätigkeit sprechen. Noch werden solche Fragen in Unternehmen zu selten gestellt. Statt dessen erfreuen sich noch immer Vorurteile und Stereotypien großer Beliebtheit. Die kennen Sie alle: Frauen seien weniger flexibel, Frauen verursachten höhere Kosten, fielen ständig wegen Schwangerschaft und Krankheiten aus usw. Das Gegenteil ist schon längst bewiesen, aber es wird immer noch behauptet.

Nun mögen ja Vorurteile oft bequem sein und Entscheidungen erleichtern, dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens dienen sie hier so wenig wie auf anderen Gebieten, und dieser Argumentation können sich Unternehmen nicht verschließen. Es ist nicht verwunderlich, daß in der Debatte über Optimierungsstrategien zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen die veränderten Konzepte zur Unternehmensführung und hier insbesondere neue Vorstellungen zum Personalmanagement eine bedeutende Rolle spielen. Sozialwissenschaftliche Studien konstatieren in den letzten Jahren einen deutlichen Wandel in den Arbeitsorientierungen der Menschen. Stand früher für die meisten Menschen der Aspekt des Geldverdienens mit großem Abstand im Vordergrund, gewinnen heute Aspekte der Selbstverwirklichung an Bedeutung. Arbeit soll einen Sinn machen. Nur dann sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereit, sich für Unternehmensziele, die mit ihrer Beteiligung als gemeinsame Zielsetzung formuliert werden, in hohem Maße zu engagieren. Zwang und starre hierarchische Strukturen werden nicht mehr ohne weiteres akzeptiert oder auch nur hingenommen, sondern als lähmend und demotivierend empfunden. Besonders ausgeprägt sind solche neuen Arbeitsorientierungen, folgt man den einschlägigen Untersuchungen bei Jugendlichen und Jungarbeitnehmern und bei Frauen. Modernes Personalmanagement in zukunftsorientierten Unternehmen greift diese Entwicklung positiv auf. Dazu gehören eine betriebliche Personalplanung und -entwicklung, die in der Lage sind, die Interessen von Frauen vorurteilslos zu sehen und sie angemessen in Unternehmensstrategien und Maßnahmen der Förderung und Unterstützung von Frauen zu integrieren. Ich freue mich, daß heute nachmittag Vertreter und Vertreterinnen verschiedener Unternehmen unter uns sind, die in dieser Frage aus eigener Initiative schon weiter sind und in der Bundesrepublik so etwas wie eine Vorreiterrolle übernommen haben. Ich freue mich, daß sie über ihre Strategien in der gezielten Unterstützung von Mitarbeiterinnen berichten werden, und ich kann vorwegnehmen, es wird sicher nicht zum Schaden der Unternehmen gewesen sein. International gesehen handelt es sich bei dem Vorhaben, mit dem Instrument der Auftragsvergabe die Förderung von Frauen in Unternehmen zu unterstützen, keines-

wegs um Neuland. Entsprechende Programme im öffentlichen und im privaten Sektor existieren bereits in vielen Ländern, z.B. in den Vereinigten Staaten, in Schweden, in Kanada, in Australien, selbst in Indien und Malaysia. Dem in Berlin beabsichtigten Vorhaben der Koppelung öffentlicher Aufträge und staatlicher Leistungen an Maßnahmen der Frauenförderung kommen entsprechende Regelungen, wie sie in den USA seit nunmehr 30 Jahren bestehen, am nächsten. Rechtliche Grundlage ist dort die „executive order" 11246, die schon 1965 von dem damaligen Präsidenten Johnson erlassen wurde. Diese Order zielt auf die Verbesserung der ökonomischen und sozialen Situation von Minderheiten und Frauen in den USA. Sie verpflichtet Unternehmen und Subunternehmen, die öffentliche Aufträge erhalten, zu Maßnahmen, die sicherstellen, daß in den jeweiligen Unternehmen Angehörige von Minderheiten und Frauen als Bewerber oder Beschäftigte nicht diskriminiert werden. Zusätzlich zum Diskriminierungsverbot enthält die Order ein Gleichstellungs- bzw. Förderungsgebot. Unternehmen und Subunternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten sind danach verpflichtet, ab einem Auftragsvolumen von 50000 Dollar in einem Zeitraum von 12 Monaten einen schriftlichen Förderplan vorzulegen. Verantwortlich für die Einhaltung und Überwachung der Order ist das Arbeitsministerium, in Fällen der Nichteinhaltung der Vereinbarung können die Verträge storniert, beendet oder ganz oder teilweise suspendiert werden. Die Unternehmen können für die Zukunft von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgenommen werden.
Einen anderen Weg hat Schweden eingeschlagen. Es stellt mit dem schwedischen Gleichstellungsgesetz von 1980 die Verpflichtung aller Unternehmen zur Gleichstellung auf eine gesetzliche Grundlage. Zielsetzung des Gesetzes ist, gleiche Rechte von Frauen und Männern im Arbeitsleben, in den Arbeitsbedingungen und Entfaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz zu sichern. Die Arbeitgeber sind danach verpflichtet, eine zielgerichtete Gleichstellungsarbeit zu betreiben. Die Einhaltung des Gesetzes wird von einem Gleichstellungsombudsmann überwacht. Verstöße können abgemahnt oder mit Bußgeldern belegt werden. Auch wenn ich jetzt den Erfahrungsberichten aus den USA und Schweden, die wir im Laufe des Vormittags noch hören werden, nicht vorgreifen will, möchte ich doch zwei wichtige Ergebnisse benennen:

1. Die 15- bzw. 30 jährige Praxis dieser Länder zeigt, daß Frauenförderung praktikabel ist und die Situation der erwerbstätigen Frauen verbessert hat.
2. Es wird außerdem deutlich, daß die Unternehmen bereit waren und sind, Frauenförderung umzusetzen und daß diese für sie kein besonderes unternehmerisches Risiko darstellt

Natürlich ist uns bewußt, daß wir in der Bundesrepublik und in Berlin für ein entsprechendes Vorhaben auf die aktive Unterstützung derjenigen angewiesen sind, ohne deren Engagement auch eine gesetzliche Regelung ins Leere zu laufen droht. Wir brauchen in der Frauenförderung involvierte Unternehmen und Personalvertretungen. Ich hoffe, daß diese Veranstaltung ein guter Beginn einer von allen Seiten vorurteilsfreien offenen gemeinsamen Arbeit sein wird. In einer Forsa-Umfrage aus dem Februar diesen Jahres antworteten 83 % der Interviewten auf die Frage*:* „Warum gibt es so wenig Frauen in Führungspositionen? „Männer wollen ihre Macht nicht teilen!" Es ist an der Zeit, daß sich dies bald als Vorurteil entpuppt. In diesem Sinne wünsche ich uns eine gute Tagung. Danke.

Juliane Freifrau von Friesen
Frau Bergmann, wir danken Ihnen herzlich. Das Szenario, das Sie aufgezeichnet haben, ist ja leider, was den nationalen Teil angeht, in negativer Weise beeindruckend. Umgekehrt muß man auch sehen, daß es internationale Erfahrungen gibt, insbesondere die schwedischen, aber auch die US-amerikanischen, die uns doch zumindest zeigen, daß wir noch nicht alle Wege beschritten und alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben. Es wird auch weiterhin darum gehen, sich hier immer wieder etwas Neues einfallen zu lassen und auf dem Weg zu einer faktischen Gleichstellung von Frauen insbesondere im Berufsleben nicht aufzugeben.

Wir kommen nun zum nächsten Referat von Frau Dr. Angelika von Wahl. Sie hat reiche, ja, langjährige amerikanische Erfahrungen und wird uns berichten über Affirmative Action, das amerikanische Modell der Frauenförderung durch öffentliche Auftragsvergabe. Sie ist als Politologin tätig am John-F.-Kennedy-Institut und am Otto-Suhr-Institut in Berlin. (Inzwischen, 1997, als DAAD-Dozentin am Department of Sociology an der Universität in Chapel Hill, USA.)

Dr. Angelika von Wahl

Affirmative Action, das amerikanische Modell der Frauenförderung durch öffentliche Auftragsvergabe

Ich werde über Affirmative Action, das amerikanische Modell der Frauenförderung*, sprechen. Nachdem die erste Anhörung zum Thema Frauenförderung durch öffentliche Auftragsvergabe zu dem Schluß kam, daß § 13 Abs. 1 des Berliner LGG generell mit dem Verfassungsrecht vereinbar ist, stellt sich nun die Frage nach der praktischen Umsetzung. Wie kann bzw. sollte öffentliche Auftragsvergabe zum Zweck der Frauenförderung strukturiert sein? Material zur Beantwortung dieser Frage liefert uns ein Blick auf das Land, das bereits seit 30 Jahren Erfahrungen mit dieser Politik gesammelt hat – die USA. Hier ist der Begriff Affirmative Action geprägt worden, der in jüngster Zeit bei Fachleuten umgeht. In folgenden werde ich 4 Fragen behandeln.

1. Was ist Affirmative Action?
2. In welchem politischen Kontext hat sich dieser Ansatz entwickelt?
3. Welche rechtlichen Grundlagen und juristischen Interpretationen existieren?
4. Was können wir von dieser Politik für die Berliner Situation nutzbar machen?

1. Affirmative Action

„Affirmative Action" kann man wörtlich mit „unterstützender Maßnahme" übersetzen. Der Begriff beinhaltet verschiedene Formen aktiver Gleichstellungspolitik. Unterstützt werden sollen einmal bestimmte gesellschaftliche Gruppen und zweitens eine staatliche Maxime. Gesellschaftliche Gruppen, die durch Gesetz, Sitte und Vorurteil lange systematisch von ökonomischer Teilhabe und Bildung ausgeschlossen waren, sollen durch diese Politik „Wiedergutmachung" erfahren. Mit dem Begriff „Affirmative Action" wurde vor allem Gleichstellung für schwarze Amerikaner assoziiert. Gleichzeitig soll mit Affirmative Action Chancengleichheit zwischen Personen verschiedener „Rasse" (race), Hautfarbe, Geschlechtszugehörigkeit, Herkunft und Religion umgesetzt werden. Affirmative Action ist nur *ein* Teil der vielen verschiedenen Gleichstellungsmaßnahmen, die geschlechtsspezifische Ungleichheit am Arbeitsplatz abbauen wollen.

Wichtig für das Verständnis von Affirmative Action ist das Verhältnis zwischen Antidiskriminierungs- und Affirmative Action-Politik. In den USA richten sich die

*Siehe auch: Kritische Justiz, Juli 1996, zum gleichen Thema.

Antidiskriminierungsgesetze gegen *individuelle* Diskriminierung durch Arbeitgeber und Gewerkschaften. Antidiskriminierungspolitik erfolgt vor allem in Form von Gesetzen und Verordnungen und geht vorrangig auf das Bürgerrechtsgesetz von 1964 und den Gleichheitsgrundsatz in der amerikanischen Verfassung zurück (14. Amendment).
Affirmative Action-Politik geht über den Antidiskriminierungsansatz hinaus und geht davon aus, daß die Unterschiede zwischen Schwarzen und Weißen bzw. zwischen Frauen und Männern ein tiefes strukturelles Problem darstellen, das nicht allein durch individuelle Verhaltensänderung beendet werden kann. Deshalb solchlen besonders Schwarze aufgrund ihrer historischen Benachteiligung bei ähnlicher Qualifikation in repräsentativen oder sogar höheren Anteilen eingestellt und befördert werden. Das Leistungsprinzip soll dabei wie bei dem Prinzip der Berliner Frauenförderung erhalten bleiben. Um die vermehrte Einstellung und Beförderung tatsächlich zu erreichen, bzw. Fortschritte feststellen zu können, sind für Affirmative Action neben rechtlichen Grundlagen auch Institutionen nötig, die die Aufstellung von Statistiken, Förderplänen, Quoten usw. einleiten und die Einhaltung kontrollieren. (Ähnlich dem Berliner Modell bei Frauenförderung im öffentlichen Dienst.)
In der juristischen Literatur ist zwischen „schwacher" und „starker" Affirmative Action unterschieden worden: Unter *schwachen* Fördermaßnahmen versteht man z.B. Jobannoncen, die speziell Frauen zur Bewerbung auffordern, sowie Weiterbildung und aktive Rekrutierung. Hautfarbe und Geschlecht werden als *ein* Faktor u.a. im Bewerbungsprozeß berücksichtigt. (Harvard Rule) *Starke* Affirmative Action-Politik orientiert sich dagegen eher an den Ergebnissen, die Fördermaßnahmen zu erreichen versuchen. Mittel sind hier Ziel und Ergebnisquoten und feste Kontingente (set-asides) als auch die Ausbildung von Mädchen in nicht traditionellen Frauenberufen. Letzteres gestaltet sich in den USA leichter, da es keine Berufssparten gibt, die Frauen durch Arbeitsschutzgesetze kategorisch ausschließen. Neben den schwachen und starken Varianten, die oft freiwillig von privaten Unternehmen eingeführt werden, gibt es in der Privatwirtschaft auch von Gerichten angeordnete Affirmative Action-Pläne und feste Quoten, die bei nachgewiesenen und eklatanten Diskriminierungen befolgt werden müssen. (United States v. Paradise: 50 % Quote)

2. Der politische Kontext

Kommen wir nun zum zweiten Punkt, dem politischen Entstehungskontext amerikanischer Gleichstellungspolitik. Warum entwickelte sich diese Policy schon so früh und stark in den USA, in einem Land, in dem sozialstaatliche Absicherungen

und arbeitnehmerfreundliche Regelungen nicht so selbstverständlich sind wie bei uns oder in Schweden? Die amerikanische politische Kultur ist fest im Liberalismus und Individualismus verankert. Da der Sozialstaat schwach ausgebildet ist, ist es für das amerikanische Demokratieverständnis um so wichtiger, daß allen Bürgern formale *Chancengleichheit* gewährt wird. Chancengleichheit war allerdings selbst auf formaler Ebene bis Mitte der 60er Jahre nicht gegeben, da besonders in den Südstaaten eine strenge Rassensegregation in Schulen, öffentlichen Einrichtungen, Bussen und Wohngebieten herrschte. Die Segregation zwischen Schwarz und Weiß schlug sich bei ersteren in niedrigen Einkommen, doppelt so hoher Arbeitslosigkeit (7 % – 14 %), schlechter Bildung, geringen Aufstiegschancen und eingeschränkten Wahlrechten nieder. Der eklatante Widerspruch zwischen der Situation der Schwarzen und der liberalen Tradition der Gleichberechtigung wurde Anfang der 60er Jahre durch die friedfertigen Demonstrationen der schwarzen Bürgerrechtsbewegung unter der Leitung von Martin Luther King in das öffentliche Bewußtsein gebracht. Die Folge waren weitreichende Reformen. Teil der darauffolgenden Gesetzgebung von 1964 befaßt sich mit der beruflichen Gleichstellung und stellt die Grundlage für Affirmative Action dar. Wichtig ist dieser Entstehungszusammenhang, weil Affirmative Action in den USA zunächst nur mit der Diskriminierung der Schwarzen verbunden wurde. Die Ungleichbehandlung von Frauen wurde etwas später problematisiert, wird aber von den gleichen Gesetzen abgedeckt und generell genauso implementiert.
In den letzten 30 Jahren seit Bestehen rechtlicher Grundlagen können eine liberale Aufbau- und Konsolidierungsphase der Gleichstellungspolitik in den späten 60ern bis 1980 ausgemacht werden. Unter Präsident Reagan und Bush (1980 bis 1992) ist die Gleichstellungspolitik auf verschiedenen Politikebenen (Ämterbesetzung, Rechtssprechung, regierungsamtliche Rhetorik) von einer gegenläufigen Abbauphase gekennzeichnet gewesen, die die Aushöhlung der Gleichstellungsmaßnahmen zur Folge hatte. Präsident Clinton versucht nun gegenüber konservativer Kritik die Fundamente der Gleichstellungsgesetze unbeschadet zu erhalten. Die rechtlichen Grundlagen sind daher unverändert geblieben. Unbeschadet zu erhalten.

3. Rechtliche Grundlagen und juristische Interpretationen

Kommen wir zunächst zum 14. Zusatz der amerikanischen Verfassung, der „equal protection" Klausel, die seit 1864 die bürgerrechtliche Gleichheit aller Bürger schützt und zur Abschaffung der Sklaverei erlassen wurde. Diese Klausel bindet die Einzelstaaten und den Bund, nicht aber die Privaten. Sie spezifiziert keine bestimmten Diskriminierungsverbote wie bei uns der Art. 3 GG. So gibt es auch kei-

nen Paragraphen, der die Gleichberechtigung von Mann und Frau festschreibt. Der verfassungsrechtliche Schutzbestimmter Gruppen ist sehr schwach, und da bei der Verfassung zum Thema Gleichheit ein striktes Differenzierungsverbot angelegt wird, können starke Affirmative Action-Ansätze von der Verfassung nicht gestützt werden.

Auf Gesetzesebene gibt es den weitreichenden Civil Rights Act, das Bürgerrechtsgesetz von 1964. Sein 7. Absatz, der sogenannte Title VII, ist *zentral* für den Beginn und die Durchführung aktiver Antidiskriminierungspolitik, weil er Diskriminierung aufgrund von Rasse, Geschlecht, Religion und Herkunft verbietet. Er betrifft Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten. Schon ein Jahr zuvor, 1963, hatte der Kongreß ein Lohngleichheitsgesetz erlassen (Equal Pay Act), das gleichen Lohn für die gleiche Arbeit von Männern und Frauen vorschrieb.

Die Anerkennung der Existenz systematischer Diskriminierung und staatlicher Verantwortung im Bereich des Arbeitsmarktes durch den Title VII führte 1965 und 1967 zu zwei Präsidentenverordnungen (Executive Orders 11246 und 11375 unter Präsident Johnson), die Affirmative Action und öffentliche Vergabepraxis nach bestimmten Förderplänen für Minoritäten und Frauen begründete. Seit 1967 ist damit die öffentliche Auftragsvergabe mit Frauenförderrichtlinien verbunden. Die beiden Verordnungen richten sich an Unternehmen, die öffentliche Aufträge erhalten, an deren Subunternehmer und an die Empfänger staatlicher Subventionen, wie z.B. die privaten Universitäten. 1972 wurde durch den Equal Employment Act Affirmative Action im öffentlichen Dienst des Bundes Gesetz. Der Title VII und die zwei genannten Präsidentenverordnungen eröffneten Millionen von Menschen neue Erwerbs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Der Gesetzgeber präzisierte die Adressaten, die Bedingungen der Einhaltung und Durchsetzung durch eine zu schaffende Oberwachungsinstanz, welche in den 70er Jahren Kontroll-, Weisungs- und Klagerecht erhielt. Bis 1977 galt Affirmative Action bei der Auftragsvergabe für Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten und bei einem Auftragsvolumen von mehr als 50000 Dollar. Eine Obergrenze existierte nicht. Unter der Präsidentschaft Carters wurde die Anzahl der Beschäftigten auf 15 und das Mindestvertragsvolumen auf 10000 Dollar heruntergesetzt. Dies führte zu einer Vergrößerung der Anzahl der vom Gesetz betroffenen Unternehmen und vermehrter Aufstellung von Förderplänen. 1977 wurde weiterhin ein Bundesgesetz (Public Works Employment Act) erlassen, das besagte, daß mindestens 10 % aller Bundesmittel, die zur Finanzierung öffentlicher Vorhaben in Bau- und Dienstleistung bereitgestellt werden, für Firmen von Minderheiten reserviert werden sollen. Auch Firmen, die mehrheitlich Frauen gehörten, wurden teilweise berücksichtigt.

In den 80er Jahren wurde unter Präsident Reagan die Anwendung der öffentlichen Auftragsvergabe eingeschränkt, weil er die Mindestgrenze der Beschäftigtenzahl auf 250 und das Auftragsvolumen auf 1 Million Dollar erhöhte, so daß 75 % der bisherigen Firmen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge nicht mehr an die Affirmative Action-Vorgaben gebunden waren. Unter Präsident Clinton wurden die Werte wieder auf 50 Personen bzw. 50000 Dollar heruntergesetzt. Abgesehen vom Bund sind auf der Länder- und Gemeindeebene bestimmte Vergabequoten, reservierte Kontingente und finanzielle Anreize für öffentliche Aufträge für Minoritäten und Frauen, aber auch für kleine und lokale Unternehmen erlassen worden. So wurde in der Stadt Baltimore, wo 85 % der Bevölkerung schwarz sind, 20 % als Zielquote bei der Auftragsvergabe festgelegt. Richmond legte eine Quote von 30 % fest (Jean Dimeo, Minority Contracting, in: Town and Country, 1992). Ähnliches geschah in vielen Gemeinden und Landkreisen.
Die von der Regierung eingesetzten behördlichen Überwachungsinstanzen für Gleichstellung sind hauptsächlich die Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) und die Office of Contract Compliance Programs (OFCCP), die seit Anfang der 70er Jahre relativ effektiv als Bundesgleichstellungsbehörden arbeiten. Die Existenz dieser Behörden stellt einen der wichtigsten Unterschiede zwischen deutscher und amerikanischer Gleichstellungspraxis dar. Die EEOC wacht über die Einhaltung der Antidiskriminierungsgesetze, nimmt individuelle Beschwerden entgegen, registriert Verstöße und vermittelt zwischen streitenden Parteien. Diese Bundesgleichstellungsbehörde (EEOC) erhielt insgesamt 52000 Beschwerden in den ersten 5 Jahren ihres Bestehens. Davon waren 25 `%, gegen geschlechtsspezifische Diskriminierung gerichtet (Mezey S. 39). Aufgrund der geringen Ausstattung der Behörde war die EEOC zwischen 1973 und 1975 fähig, nur 1 % der 12800 Beschwerden dieser beiden Jahre erfolgreich zu lösen. Das Jahr 1972 brachte der EEOC Kompetenzzuwächse durch das Recht, selbst aktiv Nachforschungen anzustellen und vor Gericht stellvertretend für die Kläger aufzutreten. Die Verbandsklage wurde ein wichtiges Werkzeug für Schadensersatzklagen (Telefon- und Kommunikationskonzern AT & T).
Die andere wichtige Behörde auf Bundes- und Länderebene ist die OFCCP, eine Unterabteilung des Ministeriums für Arbeit, und sie befaßt sich *ausschließlich* mit der Überwachung der öffentlichen Vergabepraxis und ist für unser Thema besonders wichtig. 1982 umfaßte ihr Wirkungskreis 29000 Vertragspartner, die wiederum 31 Millionen Menschen beschäftigten. Heute beschäftigen diese Unternehmen 42 Millionen Menschen. Jährlich verteilt die OFCCP Informationen an Firmen und untersucht eine Reihe staatlicher Vertragspartner vor Ort, insbesondere die 500 größten Firmen. Die Behörde analysiert eine kleine Zahl von Firmen

vor Ort und dort besonders die Arbeitsorganisation und Praxis, wie Anstellung, Gehalt, Beförderung, Gratifikation und Segregation. Beschäftigte werden interviewt, um festzustellen, ob systematische Diskriminierung besteht. 1990 wurden 6033 Verträge überprüft. Von 1295 Beschwerden betrafen nur 177 Affirmative Action, also Beschwerden von Frauen oder Minoritäten. Die Beschwerden aufgrund von Diskriminierungen wegen körperlicher Behinderung waren dagegen fünfmal so hoch.

Werden systematische Benachteiligungen festgestellt, schlägt die OFCCP Empfehlungen zur Lösung vor und verhandelt mit dem Betrieb über Veränderungen, Rückzahlungen oder Schadensersatz. Führt dies nicht zur Einhaltung der Vorgaben, können vom Staat Sanktionen in Form von Zahlungs- und Vertragsstop oder im Extremfall Vertragskündigungen und der Ausschluß von zukünftigen Aufträgen erfolgen. 1982 waren von 29000 Unternehmen allerdings nur 13 von der Beendigung des Vertrages betroffen. Dies stellt eine verschwindend geringe Prozentzahl dar. Nur sehr wenige Unternehmen haben sich aufgrund der recht leicht erfüllenden Auflagen und der geringen Kontrolle gegen diese Auflagen gestemmt. Empirische Untersuchungen ergaben, daß 75 % der implementierenden Behörden vor Ort keinen Widerstand vorfanden und die restlichen 25 % nur einige Schwierigkeiten hatten (Daly, Boston College Law Review, Sept. 1992, S. 975). 1990 wurden an 3975 Frauen bzw. Personen aus Minderheitengruppen von diskriminierenden Unternehmen Rückzahlungen in Höhe von 15 400 951 Dollar gezahlt. Nur ein Vertragspartner wurde von weiteren Aufträgen ausgeschlossen. 10 Unternehmen wurden dagegen für ihre Anstrengung über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus ausgezeichnet, darunter die Westinghouse Electric Compagny und der Telekommunikationskonzern US Sprint.

Neben dem Druck durch Vertragsabbruch, Strafandrohung oder Schadensersatzforderung setzt sich in einigen Privatunternehmen die Überzeugung durch, daß die volle Ausnutzung des vorhandenen Pools an Fähigkeiten und Intelligenz wirtschaftlichen Sinn macht, und, daß bestimmte Lücken im Arbeitsmarkt nur durch Frauen und/oder Angehörige von Minderheiten geschlossen werden können. Das geschieht unter dem Stichwort „Diversity". Manche Unternehmen haben daher freiwillige Affirmative Action-Pläne aufgestellt, um die leistungsstärksten Arbeitnehmer – egal welcher Hautfarbe oder welchen Geschlechts – „zu rekrutieren". Diese Praxis gehört bei einigen Unternehmen zum guten Ton und wird als effektive Personalpolitik angesehen. Dieses erklärt u.a., warum heute 1/3 der Position im Mittelmanagement des Privatsektors von Frauen besetzt sind.

Als Fazit der rechtlichen Grundlagen und institutionellen Umsetzung läßt sich folgendes festhalten:

- Affirmative Action beschreibt eine Vielzahl von Gleichstellungs- und Fördermaßnahmen und -instrumentarien (EEOC und OFCCP, administrativ und judikativ, privat und öffentlich).
- Gleichstellungspolitik ist ursprünglich aus dem Problem der Rassensegregation entstanden.
- Das Antidiskriminierungsgesetz und die Präsidentenverordnung haben ihre Wirksamkeit im vergrößerten Zugangs- und Beförderungschancen für Frauen gezeigt.
- Die Antidiskriminierungsbehörden spielen bei der Planung, Beratung und Kontrolle dieser Gesetze eine entscheidende Rolle.
- Die wichtigste Auswirkung von Affirmative Action liegt wahrscheinlich in der Veränderung kultureller Normen: Heute ist Diskriminierung weit weniger akzeptabel als vor 25 Jahren.

Jetzt möchte ich zu den wichtigsten Urteilen des Supreme Court (Verfassungsgericht) kommen, um die juristische Diskussion um die Legitimität von Affirmative Action zu analysieren.
Dabei ist zu berücksichtigen, daß es sich im Gegensatz zum deutschen Gesetzesrecht in den USA um Fallrecht handelt. Vergleiche zwischen den beiden Rechtssystemen sind daher nur begrenzt möglich. Die Praxis des Fallrechts soll uns aber nicht daran hindern, die grundlegenden Fragen nach Möglichkeiten und Grenzen von Förderprogrammen in anderen westlichen Demokratien zu untersuchen. Ähnlich wie in der deutschen Debatte geht es in der USA hauptsächlich um die Legitimität offener und starrer Quoten. Eine weitere strittige Frage ist, ob freiwillige Affirmative Action-Pläne in der Privatwirtschaft legal sind. Als Vorbemerkung sei gesagt, daß seit 1971 dem Urteil Griggs v. Duke Power der Tatbestand mittelbarer Diskriminierung anerkannt wurde, was die rechtliche Ausgangsposition von benachteiligten Personengruppen enorm stärkte. Mittelbare Diskriminierung schließt von der Wirkung auf den Grund d.h., wenn eine benachteiligte Gruppe in einem Arbeitsbereich unterrepräsentiert ist, so wird dies als Ergebnis von struktureller Diskriminierung gewertet (statistical evidence). Damit wurde anerkannt, daß Diskriminierung meist unabhängig von subjektiven Intentionen erfolgt (disparate impact). Seit 1971 lag die Beweislast damit bei den Unternehmen (1989 durch das Verfassungsgericht stark abgeschwächt). Die Verbandsklage steht dem Kläger offen und in wichtigen Fällen erhalten diese die Unterstützung der Bundesgleichstellungsbehörde (EEOC), z.B. durch empfehlende Stellungnahmen. Ausnahmen können gemacht werden, wenn der Betrieb zeigen kann, daß eine diskriminierende Anstellungs- und Beförderungspraxis ein notwendiger Bestandteil der Unternehmensführung ist.

Die erste und berühmteste Entscheidung zu Affirmative Action fiel 1978 im Fall University of California v. Bakke, als ein älterer weißer Student klagte, weil ihm andere Studenten aufgrund ihrer Hautfarbe vorgezogen worden waren. Die Universität hatte versucht, den Prozentsatz von Minoritäten in ihrer medizinischen Fakultät zu erhöhen, weil dort unter 100 Studenten nur ein Schwarzer war. Sie hatten 16 Plätze für ökonomisch und sozial benachteiligte Studenten reserviert. Bakke hatte daraufhin trotz seines z.T. besseren Notendurchschnitts keinen Studienplatz erhalten. Hier wurde zum ersten Mal der Begriff „umgekehrte Diskriminierung" verwendet, dessen Tatbestand das Gericht allerdings zurückwies: Es sei die Absicht des Gesetzgebers gewesen, so das Gericht, das kontinuierliche Fortbestehen von Diskriminierung zu beenden, daher seien Fördermaßnahmen erlaubt. Das Gericht kam zu einem Urteil, das auf breite gesellschaftliche Akzeptanz fiel: Affirmative Action ja, Quoten nein. Deutlich wird in diesem Urteil die Spannung zwischen dem strikten Differenzierungsverbot der Verfassung und den Antidiskriminierungsgesetzen, die aktive Gleichstellung ermöglichen.
Wichtig für die Entscheidung zur Legitimität freiwilliger Affirmative Action-Pläne in der Privatwirtschaft war ein Jahr später der Fall United Steelworkers of America v. Weber. Hier wurde entschieden, welche Kriterien die konkrete Ausgestaltung eines Förderplans legitimierten. Diese Kriterien stellen heute den Standard für Frauenförderung dar und lauten:

1. Der Zweck des Affirmative Action-Planes entspricht dem Bürgerrechtsgesetz, alte Strukturen der Rassentrennung bzw. der Diskriminierung von Frauen zu beseitigen.
2. Der Förderplan darf gleichzeitig die Interessen der weißen bzw. männlichen Beschäftigten nicht zu stark beschneiden, es darf also weder eine absolute Sperre geben noch Entlassungen.
3. Der Plan dient dazu, „rassische" oder geschlechtsspezifische Unausgewogenheit zu beseitigen, nicht um „rassischen"/geschlechtsspezifischem Proporz zu erhalten.
4. Der Affirmative Action-Plan ist eine temporäre Maßnahme (Ute Sacksofsky, Art. 3, Abs. 2 GG 1992, S. 248).

Wenn diese vier Kriterien erfüllt sind, ist ein Affirmative Action-Plan unter Title VII legal.

1980 erging zur Frage der Verfassungsmäßigkeit der 10 %-Vergabequote bzw. der reservierten Kontingente bei öffentlichen Aufträgen das Urteil, daß Affirma-

tive Action verfassungsrechtlich tragbar ist (Fullilove v. Klutznick). Die Klage der Bauunternehmerverbände wurde mit der Begründung abgelehnt, daß „die bloße Enttäuschung von Erwartungen bei ‚Nichtminderheiten-Unternehmen'" nicht automatisch verfassungswidrig sei (Sacksofsky, S.249). Bei der Schaffung begrenzter Abhilfemaßnahmen sei ein Mittragen der Last durch unschuldige Dritte zumutbar. Diese Entscheidung bedeutete einen Sieg für die Befürwortung von Affirmative Action durch öffentliche Auftragsvergabe. Entschädigungen von diskriminierten Individuen gegenüber dem Staats enden meist in Vergleichen oder Nachzahlungen und der Aufstellung von Förderplänen, während diskriminierte Unternehmen bei zukünftigen staatlichen Aufträgen berücksichtigt werden. 1987 wurde von einem unteren Gericht explizit Quoten für Frauenunternehmen aufrecht gehalten. Im gleichen Jahr bestätigte das Verfassungsgericht weiterhin, daß die Berücksichtigung des Geschlechts als Kriterium bei Beförderungsentscheidungen legal sei, wenn es als zusätzlicher Faktor verwendet würde (Johnson v. Transportation Agency).
Ab 1989 und nach Umbesetzungen durch die Präsidenten Reagan und Bush stellten die konservativen Richter die Mehrheit und stimmten in verschiedenen Fällen gegen Affirmative Action, darunter auch in einem Fall gegen öffentliche Auftragsvergabe. Parallel zu dem 10 %-Kontingent, das durch ein vorangegangenes Urteil bestätigt worden war (Fullilove), hatte die Stadt Richmond, in der 50 % Schwarze leben, die Auftragsquote auf 30 % erhöht. Dagegen hatte ein weißer Bauunternehmer geklagt und mit der Begründung Recht erhalten, daß der *allgemeine* Verweis auf die Diskriminierung von Schwarzen in der Bauindustrie zu unspezifisch sei und keinen logischen Endpunkt habe (Anwendung des strikten Differenzierungsverbots). Das Urteil wirkte als Startsignal, die Quoten bei Auftragsvergabe in vielen Gemeinden abzuschaffen. Dadurch fiel die Auftragsvergabe an geförderte Unternehmen in Richmond von 31 auf 2 %, in Philadelphia von 25 auf 2 % und in Taxen/Arizona von 28 auf 0 % (Dimeo, ibid.).

Als Fazit zu den Urteilen des Verfassungsgerichts läßt sich folgendes festhalten:

- Affirmative Action nach bestimmten Kriterien (Bakke, Weber) ist bei Anstellung und Beförderung legal.
- Bei der öffentlichen Auftragsvergabe auf Bundesebene wurde das 10 %-Kontingent bestätigt (Fullilove), jedoch seit 1995 in geringerem Maße angewendet. Starre Quoten auf Gemeindeebene, die keine Flexibilität zulassen oder deren Begründung zu unspezifisch ist, sind dagegen umstritten oder zurückgewiesen worden (Richmond).

4. Was können wir von der rechtlichen Situation in den USA für den Berliner Kontext lernen?

Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt?
Öffentliche Auftragsvergabe mit sozialen Auflagen funktioniert, wenn die richtigen gesetzlichen und bürokratischen Grundlagen geschaffen werden. Durch das LGG sind Ansätze in diese Richtung geschaffen worden, doch die größte Herausforderung stellt sich in der Umsetzung. Hier können die institutionellen Entwicklungen in den USA eine Anregung bieten. Folgende Maßnahmen scheinen u.a. für die erfolgreiche Umsetzung in Berlin empfehlenswert:

a) Die Schaffung einer Abteilung oder ähnlichen Verwaltungseinheit zur Information, Beratung und Kontrolle der Unternehmen bei öffentlicher Auftragsvergabe. Diese Abteilung könnte von der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen eingerichtet und besetzt werden. Die zu schaffende Abteilung sollte öffentliche Jahresberichte, ähnlich wie die bisherigen Frauenförderpläne, erarbeiten, die die Beteiligung von Frauenunternehmen und von Firmen mit Gleichstellungsplänen dokumentieren. Die Abteilung sollte die Möglichkeit haben, die Angaben der Unternehmen stichprobenartig zu überprüfen und falsche Angaben oder Nichterfüllung der Aufgaben ähnlich wie in den USA zu ahnden. Besondere Anstrengungen bei der Förderung weiblicher Beschäftigter im Bereich der Aus- und Weiterbildung und Beförderung sollten ausgezeichnet werden.

b) Als Mindestanforderung sollte von den Unternehmen die Erstellung eines einfachen Unternehmensprofils und einer Beschäftigungsstatistik verlangt werden, die den Anteil und die Verteilung von Frauen an allen Sparten des Unternehmens absolut und prozentual darstellen, sowie die die Ausbildungsplätze, die Eingruppierung in tarifliche Lohn- und Gehaltsgruppen etc. Davon ausgehend sollten die Unternehmen selbst Förderpläne entwickeln, in denen sie aufzeigen, welche spezifischen Anstrengungen sie zur Förderung von Frauen unternommen haben oder planen, und wie sie die Verteilung von Frauen auf allen Beschäftigungsebenen für die nächsten Jahre prognostizieren. Unternehmen sollten die Möglichkeit haben, sich von der Verwaltung über die Aufstellung von Förderplänen informieren zu lassen. Die vermehrte Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze für Frauen ist um so wichtiger in dieser entscheidenden Aufbauphase Berlins, als viele hochqualifizierte aber arbeitslose Frauen, besonders im Ostteil der Stadt, einen Neu- und Wiedereinstieg in das Erwerbsleben dringend benötigen. Mit der Durchsetzung der §§ 13, 14 LGG in Berlin

würde ein wichtiger Schritt in die Richtung auf eine materielle Umsetzung des Art. 3 Abs. 2 GG getan werden.

Juliane Freifrau von Friesen

Vielen Dank, Frau von Wahl. Ich bin felsenfest davon überzeugt, daß die meisten von uns noch nie einen so komplexen Überblick über das amerikanische Modell einschließlich der hierzu ergangenen Rechtssprechung erhalten haben. Ich bin sehr froh, daß Sie diese Art der Darstellung gewählt haben, die wirklich einmal klar macht, wie es in den USA zu diesem Modell gekommen ist, welches die Grundlagen, welches die Grundideen waren und wie man heute, obwohl diese Ideen eigentlich überhaupt nicht in die Richtung Frauenförderung gingen, damit Frauenförderung betreiben kann. Der letzte Teil hat bei einigen ja zu etwas Aufregung geführt, denn das, was Sie da gesagt haben, ist natürlich eine gewaltige Herausforderung für die Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen und ich bin sehr neugierig, ob sie sich dieser Herausforderung in Kürze und in der ganzen Tragbreite stellen wird.

Ich freue mich jetzt, daß ich Herrn Conradi von der Firma Otis begrüßen kann. Er wird berichten über die Erfolge amerikanischer Unternehmen durch Frauenförderung im Rahmen der Affirmative Action. Das Unternehmen Otis gehört zu den 500 größten Unternehmen der USA, erfreut sich daher denn auch der besonderen Aufmerksamkeit, was die Durchführung von Affirmative Action Plans angeht.

Hartmut Conradi

Erfolge amerikanischer Unternehmen durch Frauenförderung im Rahmen der affirmative action

Ich möchte mich noch einmal ganz ausdrücklich bei Frau von Wahl bedanken, denn sie macht es mir sehr einfach, vom Makrokosmos der gesetzlichen Regelungen in den USA direkt auf die betriebliche Ebene herunterzukommen, so daß ich als bekannt voraussetzen kann, was die Gesetzgebung betrifft, um mich wirklich auf ein Unternehmen, auf einen Betrieb zu konzentrieren. Ich möchte gern ein weiteres Stichwort aufgreifen, das heute bereits zweimal gefallen ist. Es ist einmal gefallen beim Eröffnungsreferat der Senatorin, die von Kreativitätspotentialen sprach, die von Problemen der Unterforderung

bestimmter Mitarbeitergruppen – speziell von Frauen – sprach und die sagte, daß auch ein ökonomisches Rational dahintersteht, sich solche Kreativitätspotentiale zu erschließen, sich nutzbar zu machen im Unternehmen. Frau von Wahl hat es konkreter gemacht, sie hat das amerikanische Schlagwort benutzt, das Schlagwort der Workforce Diversity. Ich bin dankbar, daß Ihnen auch keine bessere Übersetzung eingefallen ist und Sie auch den englischen Begriff benutzen. Ich habe einmal versucht, es als 'Vielfalt von Mitarbeitergruppen' zu bezeichnen, es ist das, was man im Deutschen salopp häufig als 'multikulti' benennt. Aber 'multikulti' angereichert um andere Aspekte. Es handelt sich dabei nicht nur um den ethnischen Aspekt, sondern um eine gemischte Belegschaft, die Vertreterinnen und Vertreter aller verschiedener Gruppen umfaßt. Wir kommen darauf noch zu sprechen.

Bevor ich auf die Workforce Diversity eingehe, vielleicht ein paar kurze Worte zum Unternehmen, damit Sie besser einordnen können, was Otis in USA tut. Wir sind ein weltweit operierendes Unternehmen der Maschinenbaubranche. Schwerpunkte sind die drei Produkte Aufzüge, Fahrtreppen und Service, d.h. wir gehören zum Baunebengewerbe, einer traditionellen Männerdomäne. Wir sind dort bei weitem der Marktführer mit rd. 4,6 Milliarden Dollar Umsatz weltweit, das entspricht einem Marktanteil von ca. 23 %. Daran sieht man schon, daß der Markt, in dem wir tätig sind, sehr zersplittert ist, geprägt ist durch die Vielzahl von kleinen lokalen Anbietern. Otis beschäftigt weltweit 66000 Mitarbeiter. Wir sind in einem relativ arbeitsintensiven und weniger in einem kapitalintensiven Geschäftsfeld tätig.

Otis Deutschland hat seinen Sitz in Berlin, sowohl mit der Hauptverwaltung als auch mit zwei Fertigungsstandorten. Wir sind dabei vielleicht ein bißchen untypisch für die Berliner Situation. Wir haben hier keine verlängerte Werkbank, wir haben hier traditionell die Hauptverwaltung des Unternehmens und insgesamt 1800 Mitarbeiter am Standort Berlin.

Otis ist von seiner Firmenkultur sehr stark geprägt durch eine eher konföderative als föderative Struktur. Otis hat immer sehr stark die nationalen Kulturen aufgenommen und in das Geschäftsgebaren einbezogen. Deshalb haben wir relativ wenig zentrale Regeln, die für alle Gesellschaften gelten, sondern wir versuchen, an nationalen Märkten so zu operieren, wie es dort adäquat ist. Dies bedeutet aber auch, daß die Erfahrungen mit Workforce Diversity, mit Affirmative Action unsere amerikanische Schwestergesellschaft betreffen und nicht für andere Otis Gesellschaften verallgemeinert werden dürfen.

In den USA beschäftigt Otis 7700 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist geprägt durch eine stark dezentrale Struktur. Wir haben 130 Verkaufs- und Montagebüros

und zwei Werke plus ein Servicecenter. Wenn man darin einfach mal ein bißchen simpelste Mathematik betreibt, dann heißt das, durchschnittlich sind an einem Standort 58 Mitarbeiter beschäftigt, was typisch für unsere Struktur ist. Otis ist zwar ein multinationaler Großkonzern, aber wenn man auf die Standorte schaut, sind wir ein Familienbetrieb, dann sind wir eine Kleinfirma, die lokal operiert und die auch entsprechende Schwierigkeiten hat, wenn wir an Workforce Diversity denken. Da reden wir nicht von großen Umsatzzahlen, sondern da bewegen wir uns in den inzwischen von Clinton wieder angepaßten Grenzen. Bei den finanziellen Grenzen, wie sie während der Reagan-Administration galten, hätten wir in den meisten Fällen weit darunter gelegen.

Warum beschäftigt sich Otis mit Workforce Diversity? Otis begreift Workforce Diversity als eine geschäftspolitische Notwendigkeit. Wir sind der Ansicht, daß das Ausnutzen und Entfesseln von Kreativitätspotentialen unserer Mitarbeiter einen Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat, es sich also nicht nur – salopp gesagt – um soziales Brimborium, sondern um eine ökono mische Notwendigkeit handelt. Diese Notwendigkeit resultiert z.B. aus *veränderten Kundenstrukturen,* was zum Gutteil auch ein Ergebnis der Affirmative Action Politik in anderen Unternehmen ist. Wir stellen immer mehr fest, daß wir in Entscheidungspositionen bei unseren Kunden Frauen oder Vertreter von Minderheiten antreffen. Die gehen mit anderen Ansätzen, teilweise auch anderen Denkstrukturen an Probleme heran, sie schätzen aber auch Unternehmen sehr, die sich ihrerseits um Workforce Diversity kümmern. Dort liegt also ein ganz starker Anreiz, sich mit dem Thema zu befassen.

Die *Anforderungen für die öffentliche Auftragsvergabe* sind mehrfach angesprochen worden und stellen einen weiteren Grund für Workforce Diversity dar. Ich will hier bloß ein Beispiel dafür nennen, wie sehr diese Anforderungen für Auftragsvergabe inzwischen ins Detail gehen. Bei einem größeren Modernisierungsauftrag, den die City of Hartford vergeben wollte, wurde als Auflage formuliert, daß die Montagemannschaft vor Ort eine bestimmte ethnische Zusammensetzung aufweisen mußte, d.h. nicht nur das Unternehmen als Ganzes, sondern das lokale Montageteam sollte Tag für Tag bestimmten ethnischen Kriterien entsprechen. Ethnischen Kriterien deshalb, weil Hartfort eine Stadt ist, die von Schwarzen und Hispanics geprägt ist. Zusätzlich zu der ethnischen Zusammensetzung der Montagemannschaft wurde gefordert, daß 1/3 der Monteure ihren Wohnsitz in Hartfort haben sollten, wodurch die Stadt dafür gesorgt hat, daß die Kaufkraft, die geschaffen wird, auch in der Stadt bleibt.

Die *veränderte Arbeitsmarkt- und Bewerberstruktur* stellt einen weiteren Grund dar, denn wenn man sich bei der Bewerberauswahl bestimmte Gruppen abschneidet,

schneidet man sich Potentiale ab. Wir machen nicht die Erfahrung, daß Frauen oder Minderheiten notwendig die besten Bewerber stellen. Aber man kann im Umkehrschluß folgern, daß man sich den Zugang zu guten Bewerbern abschneidet, wenn man bestimmte Gruppen nicht in Betracht zieht, nicht an die Universitäten mit höheren Frauen- und Minderheitenanteilen geht. Es ist schlicht ökonomisch falsches Verhalten.

Fluktuation von Mitarbeitern bzw. das Fluktuationsrisiko ist ein weiterer Grund für Workforce Diversity. Fluktuation ist teuer, wenn man jemanden einstellt und sie oder ihn sehr schnell wieder verliert, kostet das rund ein volles Jahresgehalt. Fluktuation ist oft aber die Kehrseite von Affirmative Actions. Wir haben festgestellt, daß eine rein auf Beschäftigungsanteile, auf die Repräsentation bestimmter Beschäftigtengruppen ausgelegte Politik zu Fluktuation geführt hat, und damit nicht zu langfristigem Erfolg, sondern ökonomisch zu Mißerfolg geführt hat. Hier besteht ganz klar ein ökonomischer Anreiz, sich um Diversity so zu kümmern, daß man ein Umfeld schafft, in dem verschiedene Gruppen auch bleiben, nicht nur rekrutiert werden können.

Last but not least ist die *Zufriedenheit der Mitarbeiter* ein Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. Mitarbeiterzufriedenheit ergibt sich sehr stark daraus, daß man unterschiedliche Ansätze, Herangehensweisen, Lebensformen wertschätzt, ihnen Raum einräumt und die daraus resultierende Kreativität ausnutzt.

Auf Basis dieser ökonomischen Faktoren für Workforce Diversity könnte man damit die folgende Arbeitsdefinition versuchen: Diversity heißt, ein Umfeld zu schaffen, in welchem eine Vielfalt von Mitarbeitergruppen auf allen hierarchischen Ebenen gewonnen, entwickelt und gehalten werden kann, durch Wertschätzung der Unterschiede und durch den Beitrag *aller* Mitarbeiter gemäß ihren vollen Möglichkeiten. Diversity wird von uns damit nicht als Minderheiten- oder als Randgruppenthema begriffen, sondern Diversity ist ein Thema, das die ganze Firma, das alle Mitarbeiter angeht und das das Zusammenarbeiten aller Mitarbeiter betrifft.

Wir können es noch etwas konkreter und ausführlicher machen, wenn wir die verschiedenen Dimensionen von Diversity betrachten, angefangen mit Rasse, Nationalität und Geschlecht, also dem, was klassisch mit Affirmative Action abgedeckt wird. Dazu kommt aber auch das Altersproblem. Wenn wir über Arbeitslose sprechen, dann ist häufig das Alter ein entscheidendes Problem. Wir wissen, ältere Langzeitarbeitslose haben die höchsten Wiederbeschäftigungsprobleme. Es kommen Fragen der Behinderung dazu. Eine weitere Dimension ist der Familienstand, aber auch die Religion ist in den USA wichtiger als hier. Es geht weiter hin zu sexuellen Orientierungen. Diversity heißt auch, ein Arbeitsumfeld zu schaffen,

in dem unterschiedliche sexuelle Orientierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert werden. Diversity bedeutet weiterhin, Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bildungsniveaus mit unterschiedlichen Werten und Persönlichkeitsstrukturen zu integrieren.
Um all diesen Dimensionen von Diversity gerecht zu werden, muß ein Diversityprogramm sehr viele Komponenten haben und sehr breit angelegt sein. Ein Diversityprogramm beinhaltet Messungen und Quoten aus dem Bereich Affirmative Actions. Aber diese Kennzahlen sind nur ein Teil des Programms, sie sind ein kleiner Baustein, der da sein muß, aber nicht ausreicht, um Diversity zu fördern. Andere wichtige Elemente sind etwa Trainings- und Bewußtseinsbildung auf allen Ebenen, bei allen Mitarbeitergruppen, die Integration von Diversity in die Personalentwicklungskonzeption und das Kommunikationskonzept. Ein weiteres wichtiges Element ist die Unterstützung von Mitarbeitern und ihren Lebensformen, es wird hier darum gehen, Formen zu finden, wie Familie und Beruf besser vereinbart werden können, etwa in Form von Betriebskindergärten oder von Telearbeit, das ist gerade in USA wichtig, bei den häufig sehr großen Distanzen. Zentral für jedes Diversityprogramm ist jedoch vor allem die Akzeptanz beim Management, die Verbindlichkeit, mit der eine Firma hinter so einem Konzept steht.
Otis hat 1991 mit einem Diversityprogramm begonnen und wir haben die typischen Fehler gemacht: Wir haben Rekrutierungsziele genannt, wir haben ein Bewußtseinstraining sehr früh angefangen, wir haben die Mitarbeiter dazu befragt. Aber wir haben es als ein Problem behandelt, das nicht direkt den Unternehmenserfolg beeinflußte. Und wir haben den Kardinalfehler gemacht, dem Personalbereich die Projektverantwortung zu geben. Damit wurde das Problem als unwichtig angesehen.
Wir haben versucht, aus den Erfahrungen zu lernen und haben ein neues Diversitykonzept geschaffen, das durch die tonangebenden Manager vertreten wird. Wir haben eine Vollzeitstelle geschaffen, wir haben die Anstrengungen zur Motivation und Bewußtseinsbildung von Managern weiter verstärkt. Wir haben spezifische Ziele für die Rekrutierung und Förderung von Frauen und Minderheiten definiert, und wir haben die Managervergütung an die Zielerreichung geknüpft, denn das schafft meistens ein relativ starkes Interesse auch für einzelne Personen, sich eines Themas anzunehmen, wenn der eigene Geldbeutel davon tangiert ist. Wir haben Anteile für drei Gruppen definiert, und zwar für Frauen, für „Minorities“ und, als Untergruppe der „Minorities”, für Farbige. Wir haben die Anteile auf drei hierarchischen Ebenen definiert, einmal auf der Ebene der Sachbearbeitung bzw. Gruppenleitung, dann auf der Ebene des mittleren Managements und schließlich für das Topmanagement:

Sachbearbeitung, Gruppenleitung

	1993	1994	1995	1996
Frauen	15,0 %	16,5 %	19,0 %	21,0 %
Minderheiten	10,0 %	10,1 %	10,5 %	10,8 %
Farbige (in Minderheiten enthalten)	3,6 %	4,2 %	4,6 %	5,0 %

Mittleres Management

	1993	1994	1995	1996
Frauen	6,7 %	7,0 %	8,6 %	10,0 %
Minderheiten	5,6 %	7,0 %	8,1 %	9,0 %
Farbige (in Minderheiten enthalten)	1,6 %	2,4 %	3,2 %	4,0 %

Top Management

	1993	1994	1995	1996
Frauen	6,4 %	8,0 %	9,1 %	10,0 %
Minderheiten	8,5 %	8,0 %	9,1 %	10,0 %
Farbige (in Minderheiten enthalten)	0 %	0 %	2,3 %	3,0 %

Bei der Beurteilung dieser Zahlen ist allerdings zu beachten, daß wir einen Frauenanteil von 12,3 % für das Gesamtunternehmen haben. Otis ist eine Männerwelt, weil wir durch die Montage geprägt sind und dieser Bereich nach wie vor eine männliche Domäne ist, in Deutschland teilweise auch provoziert durch Beschäftigungsverbote für Frauen. Insofern ist der Frauenanteil auf der Ebene Sachbearbeitung heute schon oberdurchschnittlich und trotzdem wird hier eine weitere Steigerung angestrebt, eine Steigerung, die bei den Frauen stärker ist als in der Gruppe der Minderheiten. Im mittleren Management sinkt die Frauenquote, aber auch hier ist doch eine positive Entwicklung zu beobachten und auch noch weiter geplant. Beim Topmanagement unterscheiden sich die Zahlen kaum vom Mittelmanagement. Das heißt, daß die oft festgestellte Deckelung der Karriere nicht eintritt, bzw. nicht geplant ist.

Schauen wir uns die Zahlen für die Fluktuation an:

Top Management	Mittleres Management	Sachbearbeitung, Gruppenleitung
Frauen 0 %	7,4 %	8,1 %
Minderheiten 14,3 %	11,5 %	15,2 %
Farbige 0% (in Minderheiten enthalten)	0%	15,0 %
Alle Übrigen	6,5 %	5,1 %

Wenn man hier die Fluktuationsquote bei Minderheiten, aber auch bei Frauen betrachtet und das mit dem Durchschnitt aller übrigen Mitarbeiter vergleicht, dann sieht man dort dramatische Änderungen. Vielleicht ein Beispiel um das zu illustrieren: 1994 sind 71 Frauen eingestellt worden, von diesen 71 Frauen haben 42, d.h. 59 % der Eingestellten das Unternehmen im ersten Jahr wieder verlassen. Das macht bei rund 50000 $ Jahreseinkommen 2 Mio. $ Fluktuationskosten. Das ist ein Betrag, über den man spricht und der zu Anstrengungen führt, um solche Fluktuationsquoten zu senken. Wir haben mit den betreffenden Frauen Interviews geführt, und es haben sich vier Gründe herauskristallisiert, die uns sehr zu denken geben. Bessere Karrieremöglichkeiten in einem neuen Job sind der Hauptfluktuationsgrund. Die bessere Bezahlung ist ein zweiter Grund, aber nicht der entscheidende. Unterqualifizierter Einsatz - wie heute morgen bereits angesprochen - wurde als weiterer wichtiger Fluktuationsgrund genannt und nach wie vor auch eine Ungleichbehandlung von Frauen und Minderheiten mit teilweise direkter Diskriminierung im Arbeitsumfeld, in Einzelfällen auch sexueller Belästigung.
Um den Erfolg von Diversity zu messen, haben wir eine Vielzahl von weichen und harten Meßgrößen, die man anlegen kann. Die Ziele und Meßgrößen werden nicht nur global, sondern auf einer regionalen und lokalen Ebene festgelegt. Die Erfolge werden quartalsweise gemessen und die Ziele sind Bestandteil der Zielvereinbarungen mit den Managern der jeweiligen Region. Damit ist dann auch die direkte Anbindung an die Bezahlung gegeben. Ein weiterer Ansatz besteht in der Thematisierung von Diversity bereits bei der Rekrutierung, etwa bei direkten Campusbesuchen in Universitäten oder Schulen. Wir nehmen das Management in die Pflicht, dort auch entsprechende Fragen zu stellen. Nach unserer Erfahrung mit der Diversity hängt der Erfolg wesentlich von der Unterstützung und vom Beitrag jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Der Erfolg ist kein Thema von Zahlen

und Quoten, es muß vielmehr ein kultureller Wandel, ein Einstellungswandel stattfinden, sonst läuft das ganze Thema leer, und es passiert im Endeffekt überhaupt nichts.
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Herr Conradi. Meine vielleicht etwas ketzerische Frage an Sie: Glauben Sie, daß es dieses Diversity-Programm mit all seinen Konsequenzen gäbe, wenn nicht der Anreiz der Auftragsvergabe dagewesen wäre?

Hartmut Conradi
Ich glaube, das Programm oder ein Diversityprogramm wäre auch ohne den äußeren Anreiz gekommen, das wäre aber nicht heute, es wäre später gekommen. Bis sich die ökonomische Notwendigkeit, Diversityprogramme zu haben, eine besser strukturierte Belegschaft zu haben, durchgesetzt haben wird, vergeht noch einige Zeit.

Juliane Freifrau von Friesen
Ohne staatliche Programme wären diese Prozesse also langsamer an- und abgelaufen, und das ist ja immer wieder das Problem. Verkürzt kann man sagen: Die Macht der Männer beruht auf der Geduld der Frauen, und irgendwann ist auch die erschöpft. Insoweit ist dieses Beispiel des öffentlichen Drucks, des ökonomischen Drucks, der dann auch die Einsichtsfähigkeit des Unternehmens beflügelt, daß nämlich die Ausschöpfung dieses Potentials einfach betriebswirtschaftlich Sinn macht, äußerst hilfreich. Und was Sie auch sehr beeindruckend aufgezeigt haben, das ist die Verknüpfung von externen Anreizsystemen mit internen Anreizsystemen, nämlich der Kopplung der Gehälter der Manager an ihre Erfolge bei Diversity.

Publikum
Ich hätte gerne eine Zusatzfrage an Herrn Conradi gestellt. Das Problem ist, daß Sie die Gruppe der Frauen als einen Block ausweisen. Die Frauen sind aber keine homogene Gruppe, sie sind zumindest diversifiziert nach Minderheiten oder nach Weiß und Schwarz, oder nach Bildungsniveaus, oder nach verheiratet und Kinder oder keine. Sie haben Ihre Statistiken immer nach Minderheiten, Untergruppe Farbige ausgewiesen, aber die Frauen haben sie als Gesamtheit genommen. Kann es nun sein, daß Ihre Diversifizierungspolitik dazu führt, daß bestimmte Gruppen unter den Frauen mehr begünstigt werden oder nicht, und ist es nach Region verschieden?

Hartmut Conradi
Das ist sicher ein Problem in Amerika, gerade dort, wo sehr stark mit Quoten operiert wird, und zwar mit den Quoten gerade für Frauen, für Minderheiten, bei Minderheiten nochmals für Farbige. In einzelnen Bereichen haben Sie eventuell die besten Einstellungschancen, wenn sie eine farbige Frau mit zwei Kindern sind, weil Sie die Quoten in allen Bereichen erhöhen. Es wird schlicht und einfach mehrfach gezählt. Das ist auch bei Otis so, Frauen tauchen in der Statistik zwar als eine Gruppe auf. Sie sind aber selbstverständlich noch mal differenziert zu betrachten. Wenn Sie eine farbige Frau einstellen, dann zählt es in beiden Gruppen, das ist ein allgemeines amerikanisches Thema, daß Sie damit die Quoten verbessern.

Publikum
Ich möchte gern wissen, inwieweit sich die amerikanischen Sitten und Gebräuche auch auf den deutschen Zweig Ihres Unternehmens ausgewirkt haben.

Hartmut Conradi
Eine mögliche Antwort ist unsere sehr stark regional geprägte Unternehmenskul tur. Wir versuchen, in den einzelnen Bereichen nationalen Sitten und Gebräuchen sowie nationalen Gesetzen genüge zu tun und nicht die amerikanischen Traditionen überall auf der Welt anzuwenden. Ein Affirmative Action-Programm wie das unserer amerikanischen Schwestergesellschaft ist kein Programm, was wir in dieser Form hier betreiben. Aber viele Werte des Programms, wie die Förderung von Kreativität, teilen wir auch bei Otis Deutschland.

Juliane Freifrau von Friesen
Der alte Moebius hat einmal in seiner lichtvollen Abhandlung über den physiologischen Schwachsinn des Weibes gesagt, Frauen hätten etwas gegen alles Zahlenmäßige und damit könne man auch ihre allgemeine Unpünktlichkeit begründen. Sie widerlegen das aufs Erfreulichste. Ich danke Ihnen.
Ich darf jetzt Frau Theobald von der Freien Universität Berlin bitten, von den Gleichstellungsmaßnahmen in Schweden zu berichten.

Hildegard Theobald

Jämställdhetsatgärder - Gleichstellungsmaßnahmen in Schweden*

Gleichzeitig mit der Anfrage, ob ich einen Vortrag zu diesem Thema halten möchte, wurde ich gefragt, ob und inwieweit Gleichstellungsmaßnahmen in Schweden überhaupt ein Vorbild für uns sein können. Ich habe zunächst gezögert. Ein Vorbild, das wir dann nachahmen können? - Nein, so einfach sicher nicht. In Schweden wird seit langem eine intensive Gleichstellungspolitik betrieben, mit weitergehenden Zielsetzungen und auch anderen Ansatzpunkten als bei uns. Die Ergebnisse dieser Politik zeigen Erfolge in einzelnen Bereichen. Vor allem in der Realisierung der Politik wird aber auch Widerstand deutlich.

Mit diesem Vortrag möchte ich Ihnen daher ein nuanciertes Bild von Gleichstellungsmaßnahmen in Schweden vermitteln. Am Ende des Vortrages können wir entscheiden, was wir aus den Ansätzen lernen können.

Den Vortrag werde ich beginnen mit den Zielen der Gleichstellungspolitik in Schweden. Daran anschließend werde ich Ihnen drei unterschiedliche Ansatzpunkte ihrer Realisierung vorstellen.

1. Ziele der Gleichstellungspolitik**

Die schwedische Gleichstellungspolitik zielt auf eine grundlegende Veränderung des Geschlechterverhältnisses auf dem Arbeitsmarkt, in der Familie sowie im gesellschaftlichen Bereich.

Frauen und Männer sollen gleiche Rechte, Pflichten und Möglichkeiten haben:

- einer Erwerbsarbeit nachzugehen, die ihnen ökonomische Unabhängigkeit verschafft,
- sich um Kinder und Haushalt zu kümmern,
- an politischen, gewerkschaftlichen und anderen Aktivitäten in der Gesellschaft teilzunehmen.

Diese Vorstellungen der gleichen Rechte, Pflichten und Möglichkeiten zwischen den Geschlechtern werden in quantitativer wie qualitativer Hinsicht weiter spezifiziert.

* Schriftliche Fassung des Vortrages

** Die Ausführungen in diesem Abschnitt beziehen sich auf eine Statistik zur Gleichstellung in Schweden. SCB (Statistisches Bundesamt) 1993.

Das quantitative Ziel der Gleichstellungspolitik sieht eine gleiche Verteilung von Männern und Frauen in allen Bereichen der Gesellschaft vor, wie z.B. in Ausbildungseinrichtungen, Berufen, Familienarbeit, gesellschaftlichen Machtpositionen. Gleiche Verteilung bedeutet hierbei, daß in jedem Bereich mindestens 40 %, aber höchstens 60 % des einen Geschlechts vertreten sind. Gleichstellung wird zu einer meßbaren Größe.
Der qualitative Aspekt besagt, daß die Erfahrungen, Kenntnisse und Wertvorstellungen von Männern und Frauen gleichermaßen wahrgenommen werden und die Entwicklung in allen Bereichen der Gesellschaft beeinflussen sollen.

2. Ansätze in der Gleichstellungspolitik

In der schwedischen Gleichstellungspolitik werden sehr unterschiedliche Ansätze verwandt. Im Laufe dieses Vortrages werde ich drei verschiedene Ansätze sowie deren Ergebnisse diskutieren. Beginnen werde ich mit dem nationalen Handlungsplan zur Gleichstellung der Geschlechter. Daran anschließend werde ich Ihnen den Ansatz der Geschlechtsquotierung bei der Vergabe von Subventionen vorstellen. Zum Abschluß der Ausführungen werde ich den umfassendsten Ansatz, das schwedische Gleichstellungsgesetz, darstellen.

2.1. Der Handlungsplan 1988-1993*

1988 wurde ein Handlungsplan zur Koordination der in Schweden durchgeführten Gleichstellungsmaßnahmen verabschiedet. Diese Koordination sollte das Tempo der Veränderung erhöhen. Neben konkreten Maßnahmen wurden im Rahmen des Handlungsplanes eine ganze Reihe von Forschungsarbeiten durchgeführt, wie z.B. eine statistische Erhebung über Männer und Frauen in leitenden Positionen, eine Untersuchung über Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen oder auch eine Untersuchung zur Zeitverteilung von Männern und Frauen zwischen Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit.
Zur Koordination der einzelnen durchzuführenden Maßnahmen wurden im Handlungsplan gesellschaftliche Bereiche vorgegeben, die nach schwedischem Verständnis eine zentrale Rolle in der Frage der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen einnehmen. Dies waren Fragen der ökonomischen Situation von Männern und Frauen, Gleichstellung in der Ausbildung, auf dem Arbeitsmarkt und in der Familie, Macht und Einfluß von Frauen in der Gesellschaft sowie Gewalt gegen Frauen. Der Handlungsplan konkretisiert näher die Ziele sowie den

* Die folgenden Angaben beruhen auf einer Evaluation des Handlungsplanes, veröffentlicht im Gesetzentwurf zur Gleichstellungspolitik 1993 /94. „Delad Makt, delat ansvar (Geteilte Macht, geteilte Verantwortung)".

Zeitpunkt, zu dem ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. Darüber hinaus enthält er auch einige Vorschläge zu Maßnahmen in diesen Bereichen. Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise werde ich anhand zweier Bereiche Zielsetzungen, die konkreten Maßnahmen sowie die erreichten Ergebnisse diskutieren.

a) Gesellschaftlicher Einfluß von Frauen

Im Verlauf der 80er Jahre wurde zunehmend die Sichtweise des Geschlechterverhältnisses als ein Machtverhältnis politisch akzeptiert. Als eine zentrale Frage in der Gleichstellungspolitik wird daher der Zugang der Frauen zu Macht und Einfluß in der Gesellschaft betrachtet. Einen möglichen Ansatzpunkt, den Einfluß der Frauen in der Gesellschaft zu vergrößern, wird in der Erhöhung des Frauenanteils in staatlichen Komitees und Aufsichtsräten auf zentralem und regionalem Niveau gesehen. Der Handlungsplan sah vor, daß in einer ersten Stufe bis 1993 in den staatlichen Komitees und Aufsichtsräten 30 % der Mitglieder Frauen sein sollten. Dieser Anteil sollte bis 1998 auf 50 % gesteigert werden. Wenn der Anteil nicht erreicht würde, sollte eine gesetzliche Regelung, d.h. Quotierung, eingeführt werden. In dem Zusammenhang wurden verschiedene Projekte durchgeführt, u.a. Entwicklung neuer Auswahlformen für die Rekrutierung der Mitglieder, Veränderung der Arbeitsformen und Bedingungen in den Organisationen. Dieses Ziel, den Frauenanteil bis 1993 auf 30 % zu erhöhen, wurde erreicht.

b) *Abbau von Arbeitsmarktsegregation*

Ausgehend von einer Einteilung der Berufsgruppen in 52 Gruppen wurden u.a. folgende Ziele festgelegt:

- Der Anteil der Berufsgruppen mit einer gleichen Geschlechterverteilung sollte bis 1993 von 5 auf 10 ansteigen.
- Umgekehrt sollte der Anteil der Berufsgruppen mit extrem ungleicher Geschlechterverteilung von 16 auf 10 vermindert werden. In diesen Berufsgruppen sollte danach mindestens 15 % der Beschäftigten dem unterrepräsentierten Geschlecht angehören.

In diesem Bereich wurden sehr unterschiedliche Projekte durchgeführt. Dies reichte von Projekten, die „Interesse" für geschlechtsuntypische Berufe wecken sollten, über Möglichkeiten eines Praktikums in nicht-geschlechtstypischen Berufen bis zur verstärkten Kontrolle und Beobachtung von Personen mit einer geschlechtsuntypischen Ausbildung vor, während und nach der Ausbildung. Vor allem Frauen sollten beim Übergang in das Erwerbssystem nach der Ausbildung unterstützt werden. Diese Projekte haben insgesamt die Segregation nicht verän-

dert. In 21 Berufsgruppen hat sich die Verteilung von Männern und Frauen angeglichen, in 19 Berufsgruppen dagegen verstärkt. Auf den Gesamtarbeitsmarkt bezogen zeigt sich die Tendenz, daß Frauen stärker ihren Anteil in männlich-dominierten Berufen erhöhen als umgekehrt Männer in weiblich-dominierten Berufen.
Zusammenfassend kann man sagen, daß zur Realisierung der in den Handlungsplänen vorgegebenen Ziele häufig Methoden angewandt werden, die entweder Möglichkeiten für Männer und Frauen schaffen sollen, d.h. Interesse wecken, motivieren, Organisationsformen verändern, oder aber die Ergebnisse kontrollieren sollen. Diese Maßnahmen tragen zu einer Veränderung der Einstellung gegenüber Frauen und Männern bei. Rein quantitativ erfolgreich sind diese Maßnahmen eher im politischen Rahmen und auch nur dann, wenn stärkere Konsequenzen befürchtet werden.

2.2. Geschlechtsquotierung bei der Vergabe von regionalen Subventionen*

Im Gegensatz zu dem nationalen Handlungsplan, in dem oft „weiche Methoden" empfohlen werden, ist dieser Ansatz sehr viel verpflichtender in seiner Umsetzung. Seit Mitte der 60er Jahre können schwedische Unternehmen Subventionen erhalten, wenn sie sich in wirtschaftlich unterentwickelten Regionen niederlassen bzw. ihre Beschäftigung dort ausweiten. Die Voraussetzung dazu bildet eine rentable Produktion sowie eine Erhöhung der Beschäftigtenzahlen. Diese Subventionen bezogen sich zunächst auf die Investitionen sowie laufende Kosten, hauptsächlich Ausbildungskosten. Später konnten die Unternehmen auch Lohnsubventionen erhalten. Die Subventionen wurden zunächst nur an Industriebetriebe vergeben. Erst im Laufe der Zeit wurden auch Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. die Tourismusbranche, miteinbezogen. 1974 wurde zu den bestehenden Gesetzen eine Vorschrift hinzugefügt, nach der „mindestens 40 % der neugeschaffenen Arbeitsplätze jedem Geschlecht vorbehalten sein müssen".
Diese Vorschrift war zwar geschlechtsneutral formuliert, sollte aber in erster Linie Frauen einen Zugang zu mehr Bereichen, auch zu männlich-dominierten Bereichen, des Arbeitsmarktes ermöglichen. Über den rein quantitativen Effekt hinaus sollte die Erfahrung mit Frauen in männlich-dominierten Arbeitsbereichen auch bei den Unternehmern eine offenere Einstellung gegenüber Frauen hervorrufen. Ebenso sollten auch die Frauen durch diese Erfahrung eine positivere Einstellung

* Die Erläuterungen zu diesem Abschnitt wurden einer Ende der 80er Jahre durchgeführten Evaluation entnommen. Das Ergebnis dieser Evaluation wurde veröffentlicht unter Ohlsson & Sundin 1990 und Sundin 1992.

gegenüber der Industriearbeit gewinnen. Das Gesetz verlangte die Aufstellung eines Rekrutierungsplanes, in dem angegeben werden mußte, wieviele Personen, mit welcher Berufsausbildung, welcher Geschlechtszugehörigkeit zu welchem Zeitpunkt eingestellt werden sollten. Dieser Rekrutierungsplan wurde ausgearbeitet in Zusammenarbeit mit den Arbeitssuchenden, den Arbeitsämtern sowie Arbeitgebern- wie Arbeitnehmerorganisationen. Die Bezirksarbeitsämter kontrollierten, ob der genehmigte Rekrutierungsplan eingehalten wird, und ob eine Anpassung der Räumlichkeiten entsprechend der Geschlechtsquotierung erfolgt. Durch die Möglichkeiten entsprechender Ausbildungen sollte die Rekrutierung unterstützt werden. Bei Nichteinhaltung der Quotierung bzw. des genehmigten Rekrutierungsplans drohte die Streichung der Subventionen.
Die gesetzliche Durchsetzung dieser Vorschrift stieß nur auf geringen Widerstand. Die Einwände bezogen sich häufig auf Fragen der Umsetzung bei kleineren oder mittleren Unternehmen. Dieser nur geringe Widerstand gegen eine auch in Schweden durchaus umstrittene Form der Quotierung ist durch zwei Umstände zu erklären. Zu Beginn der 70er Jahre haben aufgrund des Arbeitsplatzmangels die Frauen weit stärker als die Männer bestimmte ländliche Regionen verlassen. Dies führte zu einem „Frauenmangel" in einzelnen Regionen. In der Einquotierung der Frauen in männlich-dominierte Arbeitsbereiche in diesen Regionen sah man eine Möglichkeit, die Frauen in bestimmten Regionen zu halten. Darüber hinaus bezog sich diese Quotierung nur auf ausgewählte Regionen und stellte somit keine Gefährdung für das Geschlechterverhältnis auf dem Gesamtarbeitsmarkt dar.
Ohlsson & Sundin haben Ende der 80er Jahre die Wirksamkeit dieser Quotierung zwischen 1974 – 1986 anhand zweier ausgewählter Regionen untersucht. Sie fanden insgesamt, daß die Unternehmen, wenn sie dies zugesagt haben, auch die Quotierungsregel erfüllt haben. Die Unternehmen haben durch Anzeigen, unterschiedliche Kampagnen usw. versucht, die entsprechende Anzahl von Bewerbern/ bzw. Bewerberinnen zu finden. Diese Quotierung gewann für die Frauenerwerbstätigkeit in den Regionen auch quantitative Bedeutung. So wurde beispielsweise die Anzahl der Frauen in den entsprechenden Unternehmen erhöht, trotz eines Rückganges der Frauenbeschäftigung in dieser Region im industriellen Bereich insgesamt. Zeitweise war gleichzeitig die Männerbeschäftigung in der Industrie rückläufig. Die Erfahrungen mit den einquotierten Frauen erleichterten auch anderen Frauen den Zugang. Hilfreich erwies sich dabei die Möglichkeit einer entsprechenden Ausbildung der Frauen. Es war allgemein leichter die Quotierung umzusetzen,

- in schon vorher weiblich-dominierten Unternehmen
- in Unternehmen mit offeneren Unternehmensführungen

- wenn schon vorher Frauen eingestellt worden waren
- in Phasen der Hochkonjunktur.

Sie suchten eine feste Arbeit, nicht unbedingt Industriearbeit. Trotzdem waren sie mit der Industriearbeit insgesamt zufrieden. Besonders hervor hoben sie dabei die Arbeitskolleginnen, die Erfahrungen, daß sie diese Arbeit bewältigen können und überhaupt, eine feste, regelmäßige Arbeit gefunden zu haben. Als belastend erlebten sie die Monotonie in der Arbeit.

Diese auf den ersten Blick positiven Ergebnisse werden durch zwei Problembereiche getrübt.

Die Vorschrift sah vor, daß unter besonderen Bedingungen auch eine Ausnahmegenehmigung erteilt werden konnte, die die Unternehmen von der Erfüllung der Quotierung befreite. In der Praxis entwickelten sich daraus zwei Formen der Ausnahmegenehmigungen.

Eine allgemeine Ausnahmegenehmigung wurde erteilt, wenn nicht mehr als drei Personen eingestellt wurden. Darüber hinaus wurden auch besondere Ausnahmegenehmigungen erteilt. Diese Ausnahmen wurden begründet durch einen Mangel an geeigneten Arbeitskräften vor Ort, nichtvorhandene Dusch- oder Umkleideräume oder auch durch den zu speziellen Charakter der Arbeit, die nur für ein Geschlecht geeignet sei.

Die Erteilung von Ausnahmegenehmigungen war eine weit verbreitete Praxis. Bei 40 % der Unternehmen in beiden Regionen wurden Ausnahmegründe akzeptiert Dabei handelt es sich in der überwiegenden Zahl, in 69 % der erteilten Genehmigungen, um allgemeine Ausnahmen, d.h. es wurden nur bis zu drei Personen eingestellt. Die Erteilung der allgemeinen Ausnahmegenehmigungen beurteilten die beiden Forscherinnen meist als sinnvoll. Bedenkenswert fanden sie jedoch die große Zahl der besonderen Ausnahmegenehmigungen. Trotz der großen Anzahl an Ausnahmegenehmigungen betrug der Anteil der einquotierten Frauen an den Neueinstellungen zwischen 1988 und 1993 in Gesamtschweden 34 %. Dieser doch relativ hohe Anteil kommt dadurch zustande, daß manche Unternehmen mehr als 40 % Frauen einstellen.

Der zweite Problembereich betrifft die Arbeitsplätze der einquotierten Frauen in den Unternehmen. Die Regel schrieb zwar eine bestimmte Anzahl neueinzustellender Frauen vor, ließ aber den Einsatz in den Unternehmen relativ offen. Die einquotierten Frauen wurden häufig an typischen Frauenarbeitsplätzen beschäftigt. In manchen Unternehmen haben sich erst im Anschluß an die Quotierung typische Frauenarbeitsplätze herausgebildet. Für die männlichen Beschäftigten war dies eine Möglichkeit des internen Aufstiegs. Die Beschäftigung auf diesen Frau-

enarbeitsplätzen stieß in der Regel nicht auf Widerstand in den Unternehmen. Weit größeren Widerstand erlebten die Frauen, wenn sie an Arbeitsplätze mit höheren Status gelangen wollten, wie z.B. die Position einer Schichtführerin, oder an Arbeitsplätze mit neuesten technischen Maschinen.
Begründet wurde die Beschäftigung der Frauen an den typischen Frauenarbeitsplätzen mit deren mangelndem technischen Verständnis, mangelnder Qualifikation, der körperlichen Schwere der Arbeit oder Schichtarbeit.
In ihrem Resümee stellen die Autorinnen fest, daß insgesamt die Quotierung die Erwerbschancen der Frauen verbessert hat. Eine notwendige Veränderung sehen sie in der Verminderung der Zahl der Ausnahmegenehmigungen sowie einer stärkeren Kontrolle der internen Arbeitsmärkte. Zur Erzielung einer größeren Breitenwirkung schlagen sie darüber hinaus eine Ausdehnung auf den Gesamtarbeitsmarkt vor.

2.3. Das Gleichstellungsgesetz*

Als letzten Ansatz werde ich das Gleichstellungsgesetz vorstellen. Das Gleichstellungsgesetz für Männer und Frauen auf dem Arbeitsmarkt trat erst 1980 nach einer langjährigen Diskussion in Kraft. Der Hauptstreitpunkt in der Debatte um das Gesetz lag in der Vorstellung, daß die Tarifparteien durch freiwillige Zusammenarbeit, d.h. Abkommen und Maßnahmen die Geschlechterdiskriminierung auf dem Arbeitsmarkt entgegenwirken können. 1977 wurde dann auch zwischen der LO (Gewerkschaft der Arbeiter/innen) und SAF (Zentralorganisation der Arbeitgeber) ein Gleichstellungsabkommen geschlossen. 1976 erließ die Regierung einen Handlungsplan für den öffentlichen Dienst (SCB 1993). Das Gleichstellungsgesetz wurde 1980 gegen den Widerstand der Tarifparteien durchgesetzt. Mittlerweile wurde der ursprüngliche Gesetzestext 1992 und 1994 revidiert. Das Gesetz ist gültig sowohl für den öffentlichen Dienst wie für die Privatwirtschaft,
Diese erste Version des Gleichstellungsgesetztes von 1980 war geschlechtsneutral formuliert. Ziel des Gesetzes war es, das gleiche Recht von Frauen und Männern im Bereich von Arbeit, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Arbeitsbereich zu fördern. Diese geschlechtsneutrale Formulierung sollte dem jeweils unterrepräsentierten Geschlecht den Zutritt zu bisher verwehrten Bereichen des Arbeitsmarktes verschaffen. Untersuchungen im Anschluß an das Gesetz zeigen, daß es Männern sehr viel leichter als Frauen gelang, in attraktive

* Die weiteren Ausführungen beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf die Gesetzestexte der mittlerweile drei Versionen des Gleichstellungsgesetzes so wie auf die Untersuchung „Tio ar med jämställdheslagen (10 Jahre mit dem Gleichstellungsgesetz)" SOU 1990: 41.

Arbeitsbereiche des anderen Geschlechts vorzudringen. Die ab Januar 1992 geltende Revision des Gesetzes ergänzt daher die nach wie vor geschlechtsneutrale Zielformulierung mit dem Nachsatz, das Gesetz diene vor allem der Verbesserung der Situation der Frauen auf dem Arbeitsmarkt.

Das Gesetz enthält drei Teile:

- ein Diskriminierungsverbot,
- die Aufforderung zu aktiver Gleichstellungsarbeit in den Unternehmen sowie
- die Einrichtung eines Gleichstellungsombudsmannes bzw. einer Gleichstellungsbehörde.

Das Diskriminierungsverbot betrifft Lohn, Einstellung, Beförderung, Entlassung, Versetzung sowie schlechtere Arbeitsbedingungen bei ansonsten gleichwertiger Arbeit. Bei Einstellung und Beförderung ist positive Diskriminierung für das unterrepräsentierte Geschlecht erlaubt.
Diskriminierung wird schon angenommen, wenn eine Person bei überlegener Qualifikation nicht eingestellt bzw. befördert wird (Vermutungsregel). Diese Regel sollte eine effektive Überprüfung ermöglichen. Sie schließt jedoch eine Reihe von Fällen aus. Es wurde deshalb in der Revision von 1992 ergänzt, durch den Zusatz, dies gilt auch bei gleichwertiger Qualifikation, wenn es wahrscheinlich ist, daß der Arbeitgeber aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit diskriminiert. Es wird lediglich Schadensersatz zugesprochen, nicht die Stelle selbst. Es sind keine Gruppenklagen möglich. Das Verbot von Lohndiskriminierung gilt nur bei einem individuellen Vergleich zwischen einer Person und anderen Beschäftigten des gleichen Arbeitgebers. Veränderungen der allgemeinen Bewertung von Frauenarbeit an sich sind Aufgabe der Tarifparteien. In der Revision von 1992 wurde ausdrücklich auch sexuelle Belästigung als ein Teil von Geschlechtsdiskriminierung aufgenommen.

Die Aufforderung zu aktiver Gleichstellungsarbeit enthält die

a) Aufforderung, der Geschlechtssegregation entgegenzuwirken

- Die Unternehmen sollen darauf hinwirken, daß sich Männer und Frauen um freie Arbeitsplätze bewerben.
- Durch Ausbildung und andere geeignete Maßnahmen soll eine Gleichverteilung von Männern und Frauen bei den verschiedenen Arbeitsaufgaben sowie bei unterschiedlichen Gruppen von Arbeitnehmern/innen erzielt werden.
- Liegt keine Gleichverteilung der Geschlechter bei den verschiedenen Arbeitsaufgaben oder bei den unterschiedlichen Gruppen von Arbeitnehmern/innen vor, muß sich der Arbeitgeber besonders bei Neueinstellungen darum bemühen,

auch Bewerbungen von Angehörigen des unterrepräsentierten Geschlechts zu erhalten und darauf achten, daß die Zahl des unterrepräsentierten Geschlechtes ansteigt.

b) Arbeitsbedingungen beiden Geschlechtern anzupassen
c) *Männern und Frauen die Vereinbarung von Beruf und Familie zu erleichtern.*
Eine Untersuchung 10 Jahre nach Verabschiedung der ersten Version des Gesetzes stellte fest, daß gut ausgebaute Gleichstellungsprogramme meist nur in grossen Unternehmen in florierenden Branchen vorhanden waren.
Seit der Revision des Gleichstellungsgesetzes 1992 sind jährliche Gleichstellungspläne (mit genauen Angaben, welche Maßnahmen der Arbeitgeber im nächsten Jahr durchführen wird) und damit verbunden ein jährlicher Gleichstellungsbericht für alle Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten verpflichtend. Wird dies nicht eingehalten, droht eine Geldstrafe.
Eine repräsentative Untersuchung 1994 zeigte, daß lediglich 50 % der befragten Unternehmen, trotz gesetzlicher Verpflichtung, über einen Gleichstellungsplan verfügen. Dies war gleichzeitig die häufigste genannte Form der Gleichstellungsarbeit (Höök 1994).
Der dritte Teil des Gesetzes schreibt die Einrichtung eines Gleichstellungsombudsmannes bzw. einer Gleichstellungsbehörde vor. Dessen Aufgabe besteht neben der Beratung und Information auch in der Vertretung der Interessen der einzelnen vor Gericht und der Überwachung der Gleichstellungsarbeit auf dem Arbeitsmarkt. Bis 1994 war es möglich, durch den Abschluß eines Kollektivabkommens zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern die aktiven Maßnahmen in der jeweiligen Branche unabhängig vom Gesetz zu regeln. Das Gesetz forderte nicht, daß die Abkommen ein gewisses Minimalniveau enthalten. Eine Analyse der vorhandenen Abkommen zeigte, daß diese in der Regel sehr allgemein gehalten waren. Diese Kollektivabkommen decken einen großen Teil des Arbeitsmarktes ab. Dem Gleichstellungsombudsmann war eine Kontrolle nur außerhalb dieser Bereiche des Arbeitsmarktes möglich, was die Kontrollfunktion sehr einschränkte. Erst seit der Revision des Gesetzes im Juli 1994 müssen die Unternehmen unabhängig von Kollektivabkommen das Gleichstellungsgesetz beachten und sind kontrollierbar für den Gleichstellungsombudsmann geworden. Es gibt mittlerweile zwei Fälle, in denen der Gleichstellungsombudsmann diese erweiterte Kontrollfunktion ausübte. Das erste Beispiel betrifft eine Kommune in Nordschweden, die keinen Gleichstellungsplan aufgestellt hatte. Die Androhung einer Geldstrafe von 200 000 SEK (schwedischen Kronen), verbunden mit einer Frist, führte dann zur Aufstellung eines Planes. In einem zweiten Fall wurde der von ei-

nem Unternehmen im Schiffsbaubereich aufgestellte Plan vom Gleichstellungsombudsmann als nicht ausreichend beurteilt. Dem Unternehmen wurde ebenfalls eine Frist gesetzt für die Erarbeitung eines qualifizierteren Planes, verbunden mit der Androhung einer Geldstrafe von 500000 SEK. Diese Frist ist bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgelaufen.

Resümee

Die schwedische Gleichstellungspolitik zielt auf eine grundlegende Veränderung des Geschlechterverhältnisses. Frauen und Männern sollen in allen gesellschaftlichen Bereichen in gleicher Anzahl vertreten sein. Gleiche Anzahl bedeutet in Schweden, daß in jedem Bereich mindestens 40 %, aber höchstens 60 % eines Geschlechts repräsentiert sein sollen. Durch diese quantitative Vorgabe wird die Gleichstellung der Geschlechter zu einer meßbaren Größe. Die Diskriminierung von Frauen wird in ihrer mangelnden Repräsentation in bestimmten Bereichen deutlich. Zum Abbau dieser Diskriminierung ist auch positive Diskriminierung erlaubt. Die Zielsetzung der schwedischen Gleichstellungspolitik findet breite Unterstützung in der Gesellschaft.

Die Realisierung dieser Zielsetzung erfolgte lange Zeit auf „freiwilliger Basis", d.h. durch Appelle, Informationen, Kampagnen, Schaffen von Möglichkeiten. Gerade aber die verschiedenen Evaluationen des Gleichstellungsgesetzes haben gezeigt, daß ohne stärker verpflichtenden Charakter zwar eine Veränderung in den Einstellungen gegenüber Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt erfolgt ist, aber nur wenig konkrete Änderung in der Arbeitsmarktsegregation erreicht werden konnte. Die Gesetzesänderungen seit Anfang der 90er Jahre zielten daher auf einen stärker verpflichtenden Charakter der Gleichstellungsarbeit sowie einer umfassenderen Kontrolle durch den Gleichstellungsombudsmann. Ein frühes Beispiel für eine stärker verpflichtende Maßnahme ist die Geschlechtsquotierung bei der Vergabe regionaler Subventionen. Das Beispiel zeigt, daß mittels Quotierung durchaus die Rekrutierung von Frauen gefördert werden kann. An den beiden Problembereichen, der Erteilung von Ausnahmegenehmigungen sowie der Segregation in den Unternehmen, wird deutlich, an welchen Stellen auch solche verpflichtenden Maßnahmen unterlaufen werden können. Die entstandenen Probleme weisen hin auf die Notwendigkeit einer effektiveren Kontrolle der Umsetzung sowie der Mitberücksichtigung unternehmensinterner Arbeitsmärkte.

Literatur

Höök, P. (1994). „Kvinnor pa toppen. En kartläggning av näringslivet." (Frauen in Toppositionen. Eine quantitative Untersuchung in der Privatwirtschaft) In: SOU 1994: *3. Mäns jöreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Nordtedts Tryckeri AB. (engl. Ausgabe: In: Wahl, A. (1995) (HG). *Men's perceptions of Women and Management.* Stockholm: Fritzes AB.)

Ohlsson, B. & E. Sundin (1990). *Könskvotering i regionalpolitiken*. Stockholm: Industriedepartement, Ds 1990:54 (Geschlechtsquotierung in der Regionalpolitik)

Regeringens Proposition 1993/94: *147 om jämställdhetspolitiken* (1994). *Delad Makt, delat ansvar* Stockholm: Socialdepartement.(Gesetzentwurf zur Gleichstellungspolitik 1993/994: 147)

SCB (Statistisches Bundesamt) (1993) *Pa tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet.* Stockholm: SCB (Statischer Wegweiser zur Gleichstellung von Männern und Frauen)

SOU 1990: 41. *Tio ar med jämställdhetslagen.* Stockholm: Allmänna-Förlag. (10 Jahre mit dem Gleichstellungsgesetz)

Sundin, E. (1993). „Equality through regional policy. Report from a Swedish project." In: Eduards, M.L., Elgqvist-Saltzman, I., Lundgren, E., Sjörblad, S., Sundin, E. & U. Wikander. *Rethinking Change. Current Swedish Feminist Research.* Uppsala: Swedish Science Press.

Juliane Freifrau von Friesen

Vielen Dank, Frau Theobald.

Interessant finde ich an dem schwedischen Modell, daß sich Schweden zwar für harte Ziele, aber für den weichen Weg entschieden hat. In der Tat hat Schweden ein ganz anderes Modell als wir.

Bemerkenswert ist, wie sehr doch der Staat auf der Seite der Frauen steht, es aber dennoch immer wieder Rückschritte gibt. Wenn ich die schwedische Statistik betrachte, gibt es auch hier kein Paradies der Frauen. Auch in Schweden haben die Männer die Mehrheit der Managementpositionen, auch in Schweden sind die Frauen in der Mehrheit in den Routinejobs. Aber wenn ich mir die zähe Diskussion über die Zuverlässigkeit positiver Diskriminierung angucke, dann muß ich sagen, daß ich neidisch werde.

Publikum

Wie beurteilen Sie die Kooperation zwischen Norwegen und Schweden und über die allgemeine Kooperation der Skandinavierinnen auch in diesem Falle hinaus?

Hildegard Theobald

Es gibt eine enge skandinavische Zusammenarbeit überhaupt, es gibt einen nordischen Ministerrat, es gibt ganz viel koordinierte Gleichstellungsarbeit. Diese ganzen Zielsetzungen gelten auch wirklich für Skandinavien.

Es wird auch in anderen Rechtsgebieten peinlichst darauf geachtet, daß, wenn das eine skandinavische Land EU-Vorgaben umsetzt, das andere selbst dann, wenn es nicht der EU angehört, hier nicht abdriftet.

Juliane Freifrau von Friesen
Nun zu Österreich: Meine eigenen Erfahrungen sind die, daß Österreich, was die Angleichung an EU-Recht angeht, und das ist jetzt nicht negativ gemeint, in vorauseilendem Gehorsam gehandelt hat, während man sich in Deutschland unglaublich schwer getan hat, bis man in mehreren Schritten die Vorgaben der Europäischen Union, vor allem was die Frauen angeht, umgesetzt hat. Ich bin sehr gespannt, was Frau Dr. Sporrer uns jetzt zu dem Thema Gleichbehandlungsgesetzgebung erzählen wird. Sie ist Referentin der Bundesministerin für Frauenangelegenheiten im Bundeskanzleramt in Wien. Und Sie haben, Frau Sporrer, auch Ihre Dissertation über das Thema Gleichberechtigung und Gleichheitsgrundsatz geschrieben, eine juristische Dissertation. Schon deswegen sind Sie eine wahre Insiderin der Antidiskriminierungsgesetzgebung in Österreich.

Dr. Anna Sporrer

Die österreichische Gleichbehandlungs-gesetzgebung

Vorerst möchte ich den Veranstalterinnen für die Einladung zur Mitwirkung an dieser Fachtagung und der Moderatorin für die freundliche Vorstellung danken. Ich bin – wie erwähnt wurde – derzeit Referentin der österreichischen Frauenministerin und auch Vorsitzende der Gleichbehandlungskommission. Was diese Kommission ist, werde ich Ihnen gleich erläutern.

Zunächst möchte ich aber mit einem kurzen Rückblick in die Geschichte der österreichischen Gleichbehandlungsgesetzgebung beginnen. Diese hat ihren Anfang genommen im Jahr 1979 und sich zu Beginn stark am Vorbild Schwedens orientiert. Das Gleichbehandlungsgesetz 1979 hat aber nicht als umfassendes Antidiskriminierungsgesetz begonnen, sondern sah zunächst lediglich den Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit" vor. Österreich war bereits seit dem Jahr 1957 Mitglied des Abkommens Nr. 100 der internationalen Arbeitsorganisation, das damit in das österreichische Recht transferiert wurde. Da es ein reines Lohngleichheitsgesetz war, wurde der öffentliche Dienst mit der Begründung vom Anwendungsbereich des Gleichbehandlungsgesetzes ausgenommen, daß aufgrund des einheitlichen Gehaltsschemas für öffentliche Bedienste es zu keinen Benachteiligungen beim Entgelt komme. Erst seit dem Jahr 1993 gibt es ein Gleichbehandlungsgesetz für den Bundesdienst, auch einige der Bundesländer haben bereits entsprechende Vorschriften erlassen.

Mit dem Gleichbehandlungsgesetz für die Privatwirtschaft wurde 1979 die Gleichbehandlungskommission eingerichtet, die aus Vertreterinnen der Arbeitgeberinnen, der Arbeitnehmerinnen, des Sozialministeriums sowie des Bundeskanzleramtes zusammengesetzt ist und unter dem Vorsitz des Bundeskanzlers geführt wird, der mich im Frühjahr 1995 mit der Leitung der Kommission betraut hat. Die Gleichbehandlungskommission ist keine Behörde und ihre Entscheidungen, die sie über allgemeinen Fragen der Gleichbehandlung sowie in einzelnen Diskriminierungsfällen trifft, haben keine Rechtsverbindlichkeit, sondern sind als rechtsunverbindliche Gutachten bzw. Empfehlungen anzusehen.

Das Gleichbehandlungsgesetz wurde in den Jahren 1985, 1990 und 1992 novelliert, so daß derzeit ein Standard erreicht ist, der – von Einzelheiten abgesehen - den europarechtlichen Vorgaben entspricht. Das Gleichbehandlungsgesetz für die Privatwirtschaft wurde damit auf alle Bereiche eines Beschäftigungsverhältnisses erweitert (Begründung, Aufstieg, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsbedingungen,

Beendigung des Arbeitsverhältnisses); es wurde ein Verbot der sexuellen Belästigung eingeführt. Die Verletzung der Gleichbehandlungsgebote zieht auch konkrete Rechtsfolgen nach sich; es sind dies die Einbeziehung in die vorenthaltene Leistung oder Maßnahme, Schadenersatz bei der Bewerbung, beim beruflichen Aufstieg und der sexuellen Belästigung und die Anfechtung der Kündigung oder Entlassung.

Im Jahr 1990 wurde auch eine Anwältin für Gleichbehandlungsfragen installiert, die als Beratungsstelle für jene Frauen fungiert, die sich durch private Arbeitgeber diskriminiert fühlen. Die Gleichbehandlungsanwältin kann die Unternehmen zur Stellungnahme auffordern und Auskünfte im Betrieb einholen. Bei vermuteter Diskriminierung kann sie dies der Kommission mitteilen, die in der Folge ein Verfahren einleitet. Antragsberechtigt sind außerdem die Interessenvertretungen sowie Einzelpersonen. Das Verfahren vor der Gleichbehandlungskommission ist allerdings nicht obligatorisch, eine Betroffene kann ihre zivilrechtlichen Ansprüche auch gleich direkt beim Arbeitsgericht geltend machen. Die vorrangigen Ziele dieser „niederschwefligen" Einrichtungen (Anwältin und Kommission), sind die Vermittlung im Arbeitskonflikt und die Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses, das bei gerichtlichen Klagen stärker gefährdet wäre.

Zur Frauenförderung allgemein ist anzuführen, daß der Einfluß der UN-Konvention und des europäischen Gemeinschaftsrechts ganz wesentlich dazu geführt hat, daß im Jahr 1993 auch für den Bundesdienst ein Gleichbehandlungsgesetz erlassen wurde, das inhaltlich zum Teil dem für die Privatwirtschaft bestehenden Gesetz nachgebildet ist. Bei beiden Gleichbehandlungsgesetzen gelten für Frauen wie für Männer *Gleichbehandlungsgebote.* Das Bundes-Gleichbehandlungsgesetz geht aber über den geschlechtersymmetrischen Ansatz hinaus und sieht verbindliche Regelungen zur *Frauenförderung* vor. Ausdrückliche *Männerförderung* ist im österreichischen Recht soweit nicht verankert, in der Wirklichkeit ist dies – so wie in anderen Staaten – allerdings die Praxis. Frauen sind daher im öffentlichen Dienst nach den Vorgaben von Frauenförderungsplänen bevorzugt zum Aufstieg und zur Aus- und Weiterbildung zuzulassen, bis sie einem Anteil von 40 % in allen Verwendungs- und Entlohnungsstufen sowie Funktionen erreicht haben. Diese Förderung ist nicht durch das sogenannte „Bendaschwänzchen" aufgeweicht; besondere soziale Gründe in der Person des männlichen Bewerbers sind bei der Personalentscheidung demnach nicht zu berücksichtigen.

Nun zum eigentlichen Thema dieser Fachtagung – der öffentlichen Auftragsvergabe als Instrument der Frauenförderung. In das Gleichbehandlungsgesetz für die Privatwirtschaft wurde mit der Novelle des Jahres 1985 die Regelung eingeführt, die vorsieht, daß die Richtlinien über die Vergabe von Förderungen des Bundes

nur jene Unternehmen in diese Förderungen einbeziehen dürfen, *die das Gleichbehandlungsgesetz beachten und den Aufträgen der Gleichbehandlungskommission nachkommen.* Damit wurde erstmals eine Sanktion für die Nichtbeachtung von Aufträgen der Kommission an die Unternehmen verankert. Die Bindung der Bundesförderungen an die Beachtung des Gleichbehandlungsgesetzes wurde mittels Ministerratsbeschluß in die Vergaberichtlinien des Bundes implementiert; auch hat der Wissenschaftsförderungsfonds die Regelung in seine Statuten aufgenommen.

Im Zusammenhang mit betrieblicher Frauenförderung ist auch jene Regelung zu nennen, wonach *Maßnahmen zur beschleunigten Herbeiführung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen nicht als Diskriminierung im Sinne des Gesetzes gelten.* Diese Regelung hat ein konkretes Vorbild, nämlich die UN-Konvention zur Beseitigung jeder Diskriminierung der Frau, die Österreich im Jahr 1982 ratifiziert und die ersten vier Artikel sogar im Verfassungsrang angenommen hat. Gleichzeitig wird dazu festgehalten, daß Unternehmen, die solche Maßnahmen durchführen, vom Bund *Aufwendungen ersetzt* bekommen können. In diesem Zusammenhang ist noch zu erwähnen, daß das Arbeitsverfassungsrecht seit dem Jahr 1992 ausdrücklich eine Ermächtigung zur Erlassung von betrieblichen *Frauenförderungsplänen durch Betriebsvereinbarungen* vorsieht.

Ich möchte nun zur Bindung von Bundesförderungen an die Beachtung der Aufträge der Gleichbehandlungskommission einen konkreten Fall schildern, der seinen Anfang bei der Gleichbehandlungskommission genommen hat und bis zu den Höchstgerichten, nämlich dem Verfassungsgerichtshof und dem Obersten Gerichtshof gelangt ist.

Es handelt sich um den Fall einer Frau, die in einem Unternehmen als Vorstandssekretärin beschäftigt war. Diese Stelle sollte im Zuge von Umstrukturierungen im Betrieb abgebaut werden. Ihr wurden Ersatzarbeitsplätze angeboten, die teilweise unter der Wertigkeit ihrer vorherigen Tätigkeit lagen. Sie hatte jedoch verlangt, in die einschlägigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen des Unternehmens eingebunden zu werden, um in der Marketing-Abteilung tätig sein zu können, und hatte auch auf eigene Kosten eine Ausbildung in diesem Bereich begonnen, auf die sie dabei verwiesen hat. Die Einbeziehung wurde ihr nicht gewährt, sondern sie wurde vielmehr gekündigt. Ein von der Betroffenen beantragtes Verfahren vor der Gleichbehandlungskommission mündete in die Empfehlung an das Unternehmen, das betriebsinterne Aus- und Weiterbildungssystem auf mögliche Diskriminierungen von Frauen zu untersuchen.

Diese „Empfehlung" wurde als „Auftrag" vom Unternehmen beim Verfassungsgerichtshof angefochten. Ein namhafter Verfassungsrechtler der Universität Wien

hatte bereits im Vorfeld der Beschwerde an den Verfassungsgerichtshof einen Beitrag dazu publiziert und vertreten, daß die Verknüpfung vom Ausschuß für Bundesförderungen mit Aufträgen durch die Gleichbehandlungskommission wegen Verletzung des Rechtsstaatsprinzips verfassungswidrig sei. Die Gleichbehandlungskommission verfüge nämlich nicht über ein rechtsstaatliches Verfahren, weil sie keine Behörde im engeren Sinne und daher auch nicht an Verfahrensvorschriften gebunden sei.
Dieser Ansicht hat sich der Gerichtshof angeschlossen und den Beschwerdefall zum Anlaß genommen, ein Gesetzesprüfungsverfahren einzuleiten. Dieses endete mit der Aufhebung jener Wortfolge, wonach Bundesförderungen dann auszuschließen sind, wenn die Aufträge der Gleichbehandlungskommission nicht erfüllt werden. Es wurde die Bestimmung aber nicht gänzlich eliminiert, im Rechtsbestand bleibt die Bestimmung, daß Förderungen bei Verletzung des Gleichbehandlungsgesetzes nicht befolgt wird.
In der rechtswissenschaftlichen Literatur wurde in der Folge aber auch nachgewiesen, daß die Interpretation des Verfassungsgerichtshofes nicht die einzig mögliche und daher nicht zwingend war. Auch zeigt sich bei näherer Betrachtung, daß die Aufhebung in politischer Hinsicht weit brisanter ist als in rechtlicher. Es wurde zwar die einzige Sanktionsmöglichkeit bei Nichtbefolgung einer Empfehlung der Kommission aufgehoben, dies hat aber für die Förderungspraxis keine Auswirkungen, zumal die Selbstbindung des Bundes an das Gleichbehandlungsgesetz in ihrer Substanz bestehen bleibt. Außerdem gibt es im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung der öffentlichen Hand ohnehin keinen Rechtsanspruch. Jede Bundesdienststelle, die Förderungen vergibt, hat nunmehr selbst zu prüfen, ob das Gleichbehandlungsgesetz verletzt wird und kann m.E. im Rahmen ihres Entscheidungsermessens auch die Entscheidung der Gleichbehandlungskommission hinzuziehen.
Zum Abschluß möchte ich noch einige Sätze über die Praxis der betrieblichen Frauenförderung in Österreich verlieren. Wie eine Vertreterin des Arbeitsmarktservice es bezeichnet hat, ist dies mehr eine „Annäherung in Beispielen" denn eine umfassende Strategie. Es überwiegen die Projekte einzelner Initiativen der Arbeitnehmerinnenseite; ein wirklich breites Bewußtsein innerhalb der Unternehmen dazu fehlt fast gänzlich. Ich möchte ein Beispiel aus der Arbeitsmarktverwaltung nennen, die schon sehr lange Förderungen für bestimmte unternehmerische Maßnahmen vergibt. Es sind dies Mittel für Betriebskindergärten, das Lehrlingstraining, die Ausbildung von Mädchen in technischen Berufen, die Lehrausbildung von Frauen, die keine Berufe erlernt haben und die Wiedereinstiegshilfen für Frauen. Dann gibt es zunehmend Initiativen zur betrieblichen Frauenförderung

der Arbeitnehmerinnenvertretungen (z.B. Bundesarbeitskammer, Gewerkschaft). Über den Einfluß der Betriebsrätinnen wird angestrebt, Frauenförderpläne als Betriebsvereinbarungen in den Betrieben einzuführen und auf eine verbindliche Grundlage zu stellen.
Zuletzt möchte ich noch zwei private Initiativen nennen, die unterschiedlich erfolgreich waren und auf ganz unterschiedlichen Ansätzen beruhen. Das eine war die Aktion „Frauen 2000", die 3 Jahre lang von der Frauenministerin als Einzelinitiative gefördert worden war. Das Konzept bestand darin, als Beraterinnen an die Unternehmensleitung heranzutreten und Frauenförderung durch Beratung und Überzeugung den Unternehmen nahe zu bringen. Dieses Projekt hat leider keine sichtbaren Auswirkungen in der Praxis gezeitigt.
Ein anderes, sehr erfolgreiches Projekt ist das „Arbeits- und Beschäftigungszentrum" in Wien-Meidling. Das Zentrum ist vor Ort in einem Wohnbezirk mit einem hohen Anteil arbeitsloser Frauen ansässig. Es ist überwiegend ein Wiedereinstiegsprojekt.
Diese Initiative arbeitet so, daß sie an Unternehmen herantritt und ganz konkrete Maßnahmen anbietet. In den Unternehmen wird angefragt, wieviele Frauen mit welcher Qualifikation gebraucht werden. Dann versucht die Initiative, interessierte Frauen zu finden, von der Arbeitsmarktverwaltung werden Kurse bezahlt, die Frauen werden für das Unternehmen qualifiziert und vom Unternehmen mit einer Behaltegarantie eingestellt. Die Kooperationsunternehmen, meist kleinere Mittelbetriebe, beteiligen sich zunehmend auch finanziell an der Initiative und arbeiten als Mitglieder in diesem Verein mit. Das Ziel ist eine weitgehende Zurückdrängung der staatlichen Mittel und eine Tragung durch die assoziierten Mitglieder. Es besteht nämlich tatsächlich ein gegenseitiges Interesse der Initiative der arbeitsuchenden Frauen und der Unternehmen aneinander, das hier erfolgreich institutionalisiert werden konnte. Dies zwar kleine, aber sehr positive Beispiel von Frauenförderung zeigt m.E., daß mit finanziellen Anreizen Unternehmen sehr wohl zu einer Öffnung der Arbeitsplätze – jedenfalls für Wiedereinsteigerinnen – überzeugt werden können.
Obligatorische Regelungen zur Bindung von privatwirtschaftlichen Frauenfördermaßnahmen an die öffentliche Auftrags- und Subventionsvergabe wie die im Berliner Landes-Gleichstellungsgesetz sind in Österreich meiner Einschätzung nach leider nicht so bald zu erwarten.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Frau Sporrer
Das Bild, das Sie uns von der österreichischen Szene gegeben haben, ähnelt doch nicht unwesentlich demjenigen in Deutschland. Man muß eben einmal öfter aufstehen als hinfallen.

PAUSE

Juliane Freifrau von Friesen
Die erste Referentin des Nachmittags ist Frau Dr. Brumlop, Professorin für Soziologie an der Technischen Hochschule Darmstadt.

Prof. Dr. Eva Brumlop

Mögliche Instrumente betrieblicher Frauenförderung - bisherige Konzepte - Umsetzungsverfahren - notwendige Neukonzeption*

Bis Anfang der neunziger Jahre hatte das Thema Frauenförderung in der privaten Wirtschaft noch Hochkonjunktur. Keine Gewerkschaft, kein Arbeitgeberverband, die sich nicht - zumindest programmatisch – mit wohlklingenden Absichtserklärungen zur Frauenförderung schmückten. Bei den Unternehmen schien es - zumindest im Bereich von Großunternehmen in bislang prosperierenden Branchen - einen langsamen, aber deutlichen Aufwärtstrend bei der Vereinbarung von Frauenförderplänen zu geben: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen wurden abgeschlossen, Frauenbeauftragte ernannt. Seit dem Zusammenschluß der beiden deutschen Staaten und den tiefgreifenden Umstrukturierungs- und Personalabbaumaßnahmen ist es in Unternehmen und Gewerkschaften still geworden um das Thema Frauenförderung. Die anfängliche Eupho-

* Schriftliche Fassung des Vortrages

rie bei betrieblichen und gewerkschaftlichen Promotorinnen ist ernüchternder Skepsis gewichen. Nicht zuletzt deshalb, weil trotz einer mehr als zehnjährigen Diskussion über betriebliche Frauenförderung in der Privatwirtschaft und zum Teil mehrjährigen Laufzeiten vielversprechender Vereinbarungen kaum nennenswerte Veränderungen in den Mustern tradierter, Frauen benachteiligender Personalrekrutierungs-, Einsatz- und Beförderungsstrategien zu verzeichnen sind. Es ist unheimlich viel passiert, aber verändert hat sich wenig.
Der gewerblich-technische Bereich präsentiert sich immer noch als reine Männerhochburg. Die Öffnung qualifizierter technischer Berufe für Frauen bleibt weiterhin ein Desiderat. Auch die Aufwertung typischer Frauenberufe in Industrie und Dienstleistungsgewerbe durch qualifizierende Umstrukturierungen und deren Neubewertung in Relation zu anderen, insbesondere männerdominierten Berufen, sind bislang kein Thema betrieblicher Frauenfördermaßnahmen. Die gezielte Integration und Absicherung von Frauen in gemischten Berufsbereichen in Produktion und Dienstleistungsgewerbe ist als strategischer Ansatz betrieblicher Frauenförderung bisher kaum diskutiert worden. Und in ausgesprochenen Führungspositionen sind Frauen - abgesehen von einer steigenden, aber weiterhin geringfügigen Präsenz in Nachwuchspositionen - nach wie vor annähernd so selten anzutreffen wie Männer in Teilzeitarbeit oder Hausmännerfunktionen.

Welches sind die Ursachen für diese ernüchternde Bilanz? War das Thema „Frauenförderung" für Gewerkschaften und Unternehmen nur eine vorübergehende Modeerscheinung, mit dem sich patriarchal strukturierte Organisationen ein „frauenfreundliches Image" verliehen haben? War „Frauenförderung" - so wie sie bisher konzipiert wurde und sich als politisch durchsetzbar erwiesen hat - nur eine „Schönwetterregelung" in Antizipation eines für die neunziger Jahre prognostizierten Fach- und Führungskräftemangels? Oder ist es vermessen, nach nur wenigen Jahren bereits ein Durchschlagen programmatisch formulierter Bestimmungen auf betriebliche Personalpolitik zu erwarten? Fehlt es an wirksamen Umsetzungsinstrumenten? Oder krankt das Konzept Frauenförderung an einigen grundlegenden Defiziten, die eher zur Vernebelung als zur Klärung der Frage geführt haben, wo wir die Ursachen der anhaltenden Benachteiligungen von Frauen zu sehen haben? Und wo sollte Frauenförderung sinnvollerweise ansetzen, wenn sie tatsächlich zur beruflichen Gleichstellung von Frauen beitragen will?
Ich will versuchen, diese Fragen auf der Grundlage von Ergebnissen eines mehrjährigen, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Projekts zum Thema „Bedingungen und Möglichkeiten betrieblicher Frauenförderung in Industrie und Dienstleistungsgewerbe" zu beantworten. Im Zentrum der Untersu-

chung stehen eine Repräsentativerhebung von betrieblichen Frauenförderprogrammen in sieben Branchen der Industrie und des Dienstleistungsgewerbes sowie Fallanalysen in einigen Großunternehmen.

„Human Resource Management“ in ökonomischen Blütezeiten

Bis heute ist die betriebliche Frauenförderung in der Bundesrepublik vor allem die Sache einer kleinen Zahl (ca. 100) führender Großunternehmen aus bislang prosperierenden Branchen wie der Chemie- und Metallindustrie, dem Bankgewerbe und Versicherungswesen, dem Handel sowie der Nahrungs- und Genußmittelindustrie geblieben. Ihre Zielgruppe sind vor allem jene Frauen, in deren Ausbildung Betriebe erheblich investiert haben. Aufgeschreckt durch Prognosen eines zukünftigen Fach- und Führungskräftemangels entdeckten Unternehmen und Verbände Ende der achtziger Jahre ihr Interesse an der „Personalressource Frau”. Für eine solchermaßen ökonomisch motivierte Frauenförderung sind bekanntlich wirtschaftliche Prosperitätsphasen fruchtbarer als Krisenperioden, und so nimmt es denn kein Wunder, daß die Mehrzahl der Vereinbarungen zur betrieblichen Frauenförderung in den Jahren 1988 bis 1991 abgeschlossen wurde, seitdem aber eher ein Stillstand eingetreten ist.
Entsprechend einem solchen Ansatz haben Frauen eigentlich nur dann relevante Chancen, wenn ein Unternehmen schnell expandiert, wenn lokale Probleme von Arbeitskräftemangel auftreten und das Unternehmen deshalb bereit oder gezwungen ist, Frauen - mitunter auch für qualifizierte Positionen - einzustellen. Dieser aus vielen arbeitsmarktpolitischen Untersuchungen bekannte Sachverhalt konnte auch durch meine Untersuchung bestätigt werden: So steigt der Anteil der Frauen in der Regel in der ökonomischen Aufschwungphase - ohne betriebliche Frauenförderung -, während er im Kontext der ökonomischen Krise - trotz betrieblicher Frauenförderprogramme - wieder überproportional sinkt: Beweis dafür, daß in der Krise - ob mit oder ohne Frauenförderplan - das Geschlecht wieder seine Funktion als Platzanweiser übernimmt.
Klein- und Mittelbetriebe mit formalisierten Vereinbarungen zur Frauenförderung bilden nach meinem Wissen dagegen immer noch eine Seltenheit. Es gibt kaum Aktivitäten zur betrieblichen Frauenförderung in typischen Frauenbranchen der Industrie - die nicht selten auch Krisenbranchen sind - sowie in zahlreichen Bereichen des Dienstleistungsgewerbes, in denen Frauen massenhaft in den unteren Lohngruppen eingruppiert sind und kaum nennenswerte Qualifizierungs- und Aufstiegschancen haben (z.B. Textil-, Bekleidungs- und Lederindustrie, Hotel- und Gaststättengewerbe, Reinigungsgewerbe).

Familienpolitische Regelungen:
Schwerpunkt betrieblicher und tariflicher Vereinbarungen zur Frauenförderung

Mehr als 90 Prozent der - meist in Form von Betriebsvereinbarungen und/oder Tarifverträgen – abgeschlossenen Vereinbarungen sind familienpolitische Regelungen wie Elternurlaubs- und Teilzeitprogramme. Elternurlaubsregelungen suggerieren Vätern und Müttern gleichermaßen neue Perspektiven der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei genauerem Hinsehen entpuppen sich die vielversprechenden Konzepte in ihrer Mehrheit jedoch als Mutter-Kind-Programme für Minderheiten, die weder gravierende Qualifikationseinbußen zu befürchten haben noch auf ein kontinuierliches Arbeitseinkommen angewiesen sind: Mehrjährige zusammenhängende Berufsunterbrechung bei einem Elternteil – zumeist dem schlechter verdienenden weiblichen – bei gleichzeitiger kontinuierlicher Vollerwerbstätigkeit des anderen. Denn meist ist die einmalige Inanspruchnahme des Elternurlaubs festgeschrieben, muß die Unterbrechung der Erwerbstätigkeit an einem Stück erfolgen und kann nicht in Form individuell verfügbarer Zeitkonten abgerufen werden.
Einen gewissen Fortschritt stellen Vereinbarungen dar, bei denen sich die Eltern – sofern sie in demselben Unternehmen arbeiten – bei der Inanspruchnahme des Elternurlaubs einmal abwechseln können. Für Alleinerziehende oder solche mit dezidierten Karriereplänen kommt eine mehrjährige unbezahlte Unterbrechung ohnehin nicht in Frage. Damit laufen die Vereinbarungen auf eine Stärkung traditionaler familialer Elternschaft hinaus, wobei – sowie sie konzipiert sind – statt der postulierten Teilung der Erziehungsaufgaben deren einseitige Zuordnung an die Frauen zementiert wird. Erfahrungen mit der Inanspruchnahme des betrieblichen Elternurlaubs zeigen denn auch, daß dieser – ähnlich wie der gesetzliche Erziehungsurlaub – überwiegend von Frauen in Anspruch genommen wird.
Hinzu kommt, daß in der Mehrzahl der Vereinbarungen die Inanspruchnahme einer Freistellung mit der Kündigung des Arbeitsverhältnisses verbunden ist. Eine Rückkehrgarantie auf der Basis eines ruhenden Arbeitsverhältnisses wurde von Großunternehmen selbst in der Vergangenheit nur ausnahmsweise gegeben (zum Beispiel IBM). Positiv hervorzuheben ist der 1989 abgeschlossene Manteltarifvertrag im Einzelhandel, der ebenfalls ein ruhendes Arbeitsverhältnis vorsieht. Für die Betroffenen kann dies heißen, daß im Falle eines konjunktur- oder rationalisierungsbedingten Abbaus von Arbeitsplätzen die Wiedereinstellungszusage nicht mehr viel wert ist. So liegen bereits konkrete Erfahrungen vor, daß Unternehmen - unter Verweis auf die schlechte Konjunktur – potentiellen Rückkehrerinnen Auf-

hebungsverträge anbieten oder die Freistellungszeiten verlängern und die Vereinbarungen auf diese Weise als Deregulierungsinstrumente nutzen.
Namhafte Expertinnen wie z.B. Christa Lippmann haben bereits Anfang der neunziger Jahre vor „Schönwetterregelungen" gewarnt, die sich allzu schnell als ungedeckte Schecks auf die berufliche Zukunft erweisen könnten. Den Unternehmen wächst hingegen ein Regulierungsinstrument der Personalpolitik zu, das sie je nach Arbeitsmarktlage entweder zur selektiven Ausgliederung von Rückkehrerinnen nutzen oder mit dessen Hilfe sie die jeweils geeignetsten Kandidatinnen aus dem Pool der Rückkehrwilligen auswählen können.

Teilzeitarbeit – (k)eine Alternative zur Berufsunterbrechung?

Ähnlich problematisch verhält es sich auch mit den - ebenfalls gewohnheitsmäßig mit dem Etikett „Frauenförderung" versehenen – Vereinbarungen zur Teilzeitarbeit. Solange es keine gesellschaftliche Lösung für die sogenannte Reproduktionsarbeit gibt, diese einseitig den Frauen zugewiesen wird, während Männer weiterhin als Repräsentanten des „Normalarbeitsverhältnisses" firmieren, bleibt vielen Frauen als Alternative zur Berufsunterbrechung nur die Inanspruchnahme der von den Unternehmen angebotenen Teilzeitarbeit.
Diese scheint – vordergründig betrachtet – die Arbeitsmarktchancen von Frauen zu erhöhen, indem sie einen alternativen Weg zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kindern und Karriere eröffnet. Bei näherer Betrachtung gilt dies jedoch auch wiederum nur für eine Minderheit: Denn dort, wo Teilzeit bislang angeboten wird, läßt sich von ihr ohne Familienunterstützung kaum leben; dort, wo sie eine unabhängige soziale Existenz ermöglichen würde, wird sie kaum angeboten. Solange Teilzeit nicht allen Berufsgruppen offensteht, berufliche Weiterbildungs- und Aufstiegschancen kaum bestehen, solange sie in erster Linie an Frauen adressiert wird, verfestigt sie traditionelle Rollenmuster, trägt sie dazu bei, daß die Arbeitswelt an der Norm des kontinuierlich arbeitenden Vollzeitarbeitnehmers ohne Reproduktionsverpflichtungen orientiert ist, ist Teilzeit mit dem Stigma des geringen sozialen Status behaftet, droht die Entscheidung, Teilzeit zu arbeiten, eine Entscheidung gegen berufliches Fortkommen, Karriere und soziale Sicherheit zu sein.
Gerade die aktuelle arbeitsmarktpolitische Debatte in der Bundesrepublik, in der Gewerkschaften und Arbeitgeber den Ausbau von Teilzeitarbeit als ein wesentliches Instrument zur Bewältigung der Beschäftigungskrise propagieren, läßt die Gefahren einer mit Hilfe des Ausbaus von Teilzeitarbeit bewerkstelligten Arbeitsumverteilung zu Lasten von Frauen sichtbar werden. Bei genauerem Hinsehen

zeigt sich, daß es bei der geplanten Teilzeitoffensive nicht um eine „geschlechtsneutrale" Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen für Männer und Frauen geht, vielmehr sollen - unter Berufung auf die Teilzeitwünsche vieler Frauen - Vollzeitarbeitsplätze im öffentlichen Dienst (aber auch in der privaten Wirtschaft) in Teilzeitarbeitsplätze umgewandelt werden, ohne daß bisher ein Anspruch auf Rückkehr in ein Vollzeitarbeitsverhältnis und eine Kompensation der entstehenden Nachteile bei Rente, Arbeitslosenversicherung sowie anderer Benachteiligungen, z.B. beim beruflichen Aufstieg und der Weiterbeschäftigung, garantiert wären.
Mir ist bewußt, daß die Probleme der (Un-)Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von Kindern und Karriere insbesondere für Frauen ein entscheidendes Hindernis bei einer gleichberechtigten Teilnahme am Erwerbsleben sind. Aber die Gründe dafür liegen ja darin, daß das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis" immer noch eine Anderthalb-Personentätigkeit ist, die die ganze Person plus einer Person im Hintergrund erfordert, die unentgeltlich die sogenannte Reproduktionsarbeit übernimmt, und daß Männer sich in der Regel immer noch weigern, ihren Anteil an der Reproduktionsarbeit zu übernehmen. Wäre es da nicht sinnvoller, darüber nachzudenken, wie Männer dazu bewegt werden können, ihren Anteil an der sogenannten Alltags- und Familienarbeit zu übernehmen, statt Frauen unter dem Etikett „Frauenförderung" einmal mehr in die Familienarbeit oder in die Rolle der doppelt und dreifach Belasteten zu drängen und damit die überkommenen Muster geschlechtshierarchischer Arbeitsteilung zu verfestigen?

Aus- und Weiterbildung, Einstellungs- und Aufstiegsförderung ohne verbindliche Zielvorgaben

Frauenförderprogramme, die im engeren Sinne den Namen „Frauenförderung" zu verdienen scheinen, nämlich Regelungen zur Erhöhung des Frauenanteils in qualifizierten Beschäftigungsverhältnissen durch die Erhöhung des quantitativen Anteils von jungen Frauen in der betrieblichen Erstausbildung, der Öffnung von Tätigkeitsfeldern, in denen sie bislang unterrepräsentiert sind, der gezielten Einstellungs-, Aufstiegs- und Karriereförderung sowie einer Neubewertung von Frauenarbeit, sind in den von mir gesichteten Frauenförderprogrammen nicht nur unterrepräsentiert. Sie sind in ihrer rechtlichen und inhaltlichen Unverbindlichkeit - in manchen Fällen handelt es sich nur um Vorstandsbeschlüsse oder einseitige Beschlüsse des Betriebsrats - oft kaum mehr als symbolhafte Absichtserklärungen mit beschränkter Folgenhaftigkeit.

Richtwerte oder Quoten, die verbindlich vorgeben, in welchem Umfang und in welchen Zeiträumen Ausbildungsplätze an Frauen vergeben, Einstellungen vorgenommen und Frauen in verschiedene Hierarchiestufen befördert werden sollen, fehlen weitgehend. Statt harter einklagbarer Zielvorgaben beschränkt sich die Mehrzahl der Programme darauf, die Steigerung des weiblichen Anteils an der gewerblich-technischen Ausbildung, die bevorzugte Einstellung von Frauen oder die verstärkte Öffnung von Führungspositionen für Frauen zu propagieren, solange diese unterrepräsentiert sind. Nicht nur das Fehlen präziser, einklagbarer Zielvorgaben, auch der Mangel an wirksamen Kontrollen und an mit Kompetenzen ausgestatteten Instanzen, die für die Umsetzung und Einhaltung der Vereinbarungen zuständig sind, zeigen, wie wenig Unternehmen wirklich interessiert sind, werbewirksam lancierte Programme effektiv umzusetzen.
Zwar haben einige der erfaßten Unternehmen eine Berichterstattungspflicht in ihre Vereinbarungen aufgenommen; doch ohne klare Zielvorgaben und ohne Sanktionsmaßnahmen für den Fall, daß Pläne nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden, und ohne Institutionen, die die Einhaltung von Frauenförderplänen kontrollieren, ist davon auszugehen, daß derartige „Erfolgskontrollen" eher Makulatur bleiben.
Das heißt, daß die „erfolgreiche" Umsetzung von Frauenförderplänen, die ihrem Anspruch nach auf die berufliche Integration von Frauen durch die Verbesserung der Ausbildungs-, Einstellungs-, und Aufstiegschancen zielen, weitgehend von der Freiwilligkeit und den jeweiligen Zielvorstellungen derjenigen abhängen, die „Frauenförderung" überhaupt erst notwendig gemacht haben: denjenigen, die in Unternehmen, Betriebs- und Personalräten personalpolitische Entscheidungen treffen, in der Regel Männer.
Wie schnell allerdings die soziale Akzeptanz des Konzepts Frauenförderung zum Erliegen kommen könnte, wenn statt des patriachalen Gestus einer „freiwilligen" Frauenförderung verbindliche Zielvorgaben oder sogar Quoten gefordert werden, läßt die Reaktion der Wirtschaftsverbände auf die Empfehlungen der Verfassungskommission des Bonner Parlaments ahnen, nach deren Willen der Grundgesetzartikel 3 um eine Vorschrift ergänzt werden sollte, wonach der Staat die „tatsächliche Gleichberechtigung" von Männern und Frauen fördert und darauf hinwirkt, Nachteile zu beseitigen. Die Wirtschaftsverbände kritisierten an dem Kommissionsvorschlag „Elemente der Unberechenbarkeit", vor denen das Grundgesetz geschützt werden müsse. Eine richterliche Auslegung könnte danach auf „mehr oder weniger starre Frauenquoten" abzielen. Auch sei nicht mehr auszuschließen, daß „das Leistungsprinzip beeinträchtigt werde", wenn Personalentscheidungen nicht mehr nach der Qualifikation getroffen würden.

Alles eine Frage der Qualifikation?

Diese Interpretation korrespondiert mit der dem gängigen Konzept von „Frauenförderung" zugrunde liegenden impliziten Annahmen, daß Frauen nicht in erster Linie wegen ihres Geschlechts, sondern wegen ihrer Defizite bezüglich Qualifikation, Berufsorientierung und Aufstiegsmotivation benachteiligt seien. Folgerichtig setzen die wenigen, bisher vorliegenden Frauenförderpläne, die auf die berufliche Förderung von Frauen abzielen, deshalb auch in erster Linie bei den betroffenen Frauen selbst an, z.B. bei der Förderung neuer Berufsorientierungen von Mädchen durch Kurse und Praktika im gewerblich-technischen Bereich, durch die Förderung der Fort- und Weiterbildungsbereitschaft von Frauen. Die betrieblichen Strukturen selbst, etwa der Nimbus von Männlichkeit im Bereich gewerblich-technischer Berufe oder die Anforderungen an Mobilität und Überstundenarbeit in Führungspositionen, die sich bislang als äußerst wirksame Schließungsstrategie gegenüber Frauen erwiesen haben, werden kaum hinterfragt. Ebenso wenig die tradierten Personalauswahl-, -einsatz- und -beförderungsstrategien, die sich - folgt man den zahlreichen empirischen Untersuchungen zu den sozialen Schließungsstrategien in Männerberufen oder im Führungskräftebereich - unabhängig von Qualifikation und Motivation der betreffenden Frauen als entscheidende Barriere für eine erfolgreiche Integration in bislang versperrte Berufe und Hierarchiestufen erweisen.

Wie anders ließe sich sonst erklären, daß trotz zahlloser Modellprojekte für Mädchen in gewerblich-technischen Berufen dieser Bereich nach wie vor eine Männerdomäne ist? Und daß trotz eines selbst von der Wirtschaft gepriesenen „weiblichen Innovationspotentials" die Abschottung statushoher Positionen und Hierarchiestufen im Management gegenüber Frauen bisher kaum aufgebrochen werden konnte?

Mit einem solchen Konzept, das vor allem bei den betreffenden Frauen und deren vermeintlichen Qualifikations- und Motivationsdefiziten ansetzt, die betrieblichen Macht- und Entscheidungsstrukturen aber weitgehend so beläßt, wie sie sind, wird das Strukturproblem des Geschlechterverhältnisses - die auf allen Ebenen anzutreffende Hierarchie zwischen den Geschlechtern - als Frauenproblem definiert. Es wird suggeriert, daß Frauen eben das sind, was sie auf der Ebene von Geschlechterstereotypen schon immer waren: anders und defizitär. Frauenförderung als „Defizit-Konzept" knüpft an die vertraute Vorstellung an, das Verharren von Frauen auf statusniederen Positionen oder in typischen Frauenbereichen sei die Folge von deren mangelnder, eben defizitärer Qualifikation oder deren geschlechtstypischen Berufsorientierungen.

Welche Schlußfolgerungen lassen sich nun aus den konzeptionellen Schwächen und zwiespältigen Umsetzungserfahrungen bisher vorliegender betrieblicher Vereinbarungen zur Frauenförderung für eine zukünftige Gleichstellungspolitik ziehen? Welche Mindestanforderungen müssen an betriebliche und tarifliche Vereinbarungen gestellt werden, damit sie als wirksame Instrumente zur Gleichstellung von Frauen genutzt werden können?

Fazit

Soll Frauenförderung in der privaten Wirtschaft tatsächlich etwas zur beruflichen Gleichstellung von Frauen beitragen, dann darf sie sich nicht länger auf Familienpolitik oder auf den Ausgleich vermeintlicher Defizite von Frauen beschränken. Notwendig ist vielmehr ein Nachdenken darüber, wie die vielfältigen Prozesse und Formen sozialer Schließungen konterkariert werden können, die Frauen trotz vorhandener oder sogar besserer Qualifikation den Weg versperren.
Notwendig sind wirksame Instrumente, mit denen tradierte geschlechtsdiskriminierende Personalauswahl-, -einstellungs- und -beförderungsstrategien ebenso wie diskriminierende Entgelt- und Eingruppierungsverfahren aufgebrochen und Frauen der Zugang zu bislang versperrten Ausbildungs- und Tätigkeitsbereichen sowie der Anspruch auf eine gleiche Entlohnung für gleichwertige Arbeit garantiert werden können.
Meine eigenen Untersuchungsergebnisse sowie die vergleichbarer empirischer Studien zeigen, daß dies nicht auf der Basis von Vereinbarungen gelingt, die sich auf wohlklingende Absichtserklärungen beschränken und deren Umsetzung der Freiwilligkeit und den „Umdenkungsprozessen" derjenigen überlassen, die Frauenförderung überhaupt erst notwendig gemacht haben. Soll Gleichstellungspolitik mehr sein als „Schönwetterpolitik" einer kleinen Zahl prosperierender Großunternehmen, muß sie über die vagen Absichtserklärungen bisheriger Frauenförderpläne hinausgehen. Sie muß - auf der Basis einer umfassenden Bestandsaufnahme und Analyse der Beschäftigtenstruktur sowie der zu erwartenden Fluktuation - verbindliche quantitative und zeitliche Vorgaben enthalten, in welchem Umfang, in welchen Zeiträumen und in welchen Bereichen Ausbildungsplätze an Frauen vergeben, Einstellungen vorgenommen und Frauen für die verschiedenen Hierarchiestufen qualifiziert und gefördert werden sollen. In Zeiten von Lean-Management und einschneidendem Personalabbau ist es ebenso notwendig, verbindliche Zielvorgaben im Sinne einer Schutzfunktion zu vereinbaren (Quoten beim Personalabbau), damit nicht Frauen wieder überproportional die Krisenopfer sind oder sein werden.

Ferner muß verbindlich geregelt werden, mit welchen personellen, organisatorischen und qualifizierenden Maßnahmen die im Frauenförderplan ausgesprochene Gleichstellungsverpflichtung erfüllt werden soll. Denn erfahrungsgemäß reicht es nicht aus, z.B. eine 50prozentige Quotierung von Ausbildungsplätzen zu vereinbaren, um junge Frauen für untypische oder ihnen bislang nicht zugängliche Ausbildungsberufe oder Studienrichtungen zu motivieren. Notwendig ist die Schaffung spezieller Rahmenbedingungen sowie eine verbindliche Zusage, daß Frauen nach erfolgreichem Ausbildungsabschluß auch bevorzugt in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen werden. Denn gerade an der Schwelle von der Ausbildung zur Beschäftigung, von der Führungsnachwuchskraft zur tatsächlichen Führungskraft greifen die tradierten geschlechtsdiskriminierenden Personalauswahl- und -beförderungsstrategien, erweist sich die Wertigkeit von Frauenförderpolitik.

Neben verbindlichen Zielvorgaben, wieviele Frauen übernommen, eingestellt und in Führungspositionen befördert werden sollen, bedarf es auch wirksamer Umsetzungs- und Erfolgskontrollen, mit deren Hilfe überprüft werden kann, ob und inwieweit die Vorgaben des Frauenförderplan erfüllt worden sind.

Hierzu gehört eine regelmäßige Berichtpflicht seitens des Unternehmens über bisher durchgeführte Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung von Frauen sowie über deren Wirksamkeit bzw. Nicht-Wirksamkeit. Damit Frauenförderpläne überhaupt mit Leben erfüllt werden, müssen mit definierten Beteiligungsrechten und Kompetenzen ausgestattete Instanzen, z.B. Frauenbeauftragte und/oder paritätisch mit Männern und Frauen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern besetzte Ausschüsse, eingerichtet werden, die für die Konzipierung von Frauenfördermaßnahmen, deren Fortentwicklung und Umsetzung, für die Kontrolle der Einhaltung von Gleichstellungsvereinbarungen sowie für die Entgegennahme und Überprüfung von Anregungen und Beschwerden von seiten der Beschäftigten zuständig sind. Voraussetzung für die Wirksamkeit derartiger Instanzen ist, daß personelle Angelegenheiten so transparent wie möglich gehandhabt werden, d.h. daß vakante Stellen offen und geschlechtsneutral ausgeschrieben werden und den betrieblichen Frauenbeauftragten in der Privatwirtschaft – ähnlich wie deren im öffentlichen Dienst – das Recht des Einblicks, der Beteiligung und der Einsprache an allen Frauen betreffenden Maßnahmen eingeräumt wird.

Die mir bekannten, bisher vorliegenden Erfahrungen mit der Umsetzung bzw. der Nicht-Umsetzung der wenigen Vereinbarungen zur beruflichen Förderung von Frauen in der Privatwirtschaft zeigen allerdings auch, daß jede noch so ambitionierte Vereinbarung Makulatur bleibt, solange Frauenförderung als eine Angelegenheit speziell dafür eingerichteter Ausschüsse oder Frauenbeauftragter ange-

sehen wird, die betrieblichen Personalverantwortlichen – seien es männliche Führungskräfte oder auch männliche Vertreter des Betriebsrats – keine Nachteile zu befürchten haben, wenn sie Vereinbarungen zur Frauenförderung negieren oder sogar aktiv blockieren.
Damit Frauenförderpläne auch tatsächlich mit Leben erfüllt werden, bedarf es – wie bei anderen Führungsaufgaben auch – bestimmter Anreizsysteme, aber auch Sanktionen, die sicherstellen, daß Personalverantwortliche sich tatsächlich um die Umsetzung von Gleichstellungsvereinbarungen bemühen. Die Delegation von Frauenförderung an eine Frauenbeauftragte allein, die möglicherweise nur über Beratungs- und Initiativrechte verfügt, als Einzelkämpferin im Management angesiedelt und diesem gegenüber zur Loyalität verpflichtet ist – wie es für die meisten der heute in der Privatwirtschaft ernannten Frauenbeauftragten zutrifft –, ist keine Garantie für eine wirkliche Gleichstellungspolitik. Sie muß ergänzt werden durch Instrumente, die die für Personal-, Organisations- und Planungsfragen Verantwortlichen in die Pflicht nehmen. Und sie muß abgestützt sein durch eine angemessene Repräsentation von Frauen in den relevanten Organen der betrieblichen Interessensvertretung, aber auch in den vom Betrieb bzw. vom Unternehmen besetzten unternehmensinternen Gremien und Ausschüssen (z.B. Prüfungsausschüsse, Beobachtergremien für Assessment-Center etc.). Allerdings halte ich derartig weitreichende Überlegungen zu einer betrieblichen Gleichstellungspolitik nur noch im Rahmen gesetzlicher Initiativen – wie der hier zur Diskussion stehenden Novellierung des Berliner Gleichstellungsgesetzes oder der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes mit dem Ziel der Ausweitung der Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten in Fragen betrieblicher Gleichstellungspolitik auf der Basis einer Quotierung der Betriebsräte – für politisch umsetzbar.
Abschließend noch einige Überlegungen zur Gestaltung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Kindern und Erwerbsarbeit (betrieblicher Erziehungsurlaub und Teilzeitarbeit):
Hier sollte verstärkt die skandinavische Diskussion fruchtbar gemacht und versucht werden, tarifliche und betriebliche Modelle zu entwickeln, die Männer verstärkt in die Pflicht nehmen, ihren Anteil an der von beiden Geschlechtern zu leistenden Reproduktions- und Alltagsarbeit zu übernehmen.

Denkbar wären

- eine verbindliche Teilung des betrieblichen Elternurlaubs, sofern beide Elternteile in demselben Unternehmen arbeiten,
- flexibel abrufbare Zeitkonten für beide Elternteile,
- ein ruhendes Arbeitsverhältnis mit einem rechtlich gesicherten Anspruch auf

einen fachlich und gehaltsmäßig gleichwertigen Arbeitsplatz sowie
- die gezielte Öffnung von qualifizierten, überproportional mit Männern besetzten Positionen und die gezielte Ansprache von Männern für Modelle von Teilzeit und flexibler Arbeitszeit.

Erst eine kombinierte Strategie, die Männer darin fördert, Alltags- und Erziehungsarbeit zu übernehmen, und Frauen bei der Integration in bislang versperrte Berufe, Tätigkeitsbereiche und Hierarchiestufen sowie bei ihrem Anspruch auf eine angemessene Bezahlung unterstützt, eröffnet Perspektiven für eine gerechtere Verteilung von Arbeitszeit, Arbeitseinkommen und Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Frau Brumlop,
Ich versuche immer, wenn ich junge Männer vor mir habe und mit ihnen über Karriere spreche, sie, obwohl das sehr schwer ist, davon zu überzeugen, daß die Obernahme von Familienpflichten zum einen dem Verursacherprinzip entspricht und zum anderen aber auch, damit tröste ich sie immer, nach meinem Kenntnisstand nicht unweigerlich zur Impotenz führt. Ich habe immer den Eindruck, so ganz überzeugt sind sie davon nicht.
Frau Dr. Brumlop, Ihre Ist-Analyse war hinsichtlich der Instrumente betrieblicher Frauenförderung ebenso deprimierend wie vernichtend. Vor allem, auch da stimme ich Ihnen hundertprozentig zu, wird in vielen Fällen reine Familienförderung als Frauenförderung verkauft. Vielleicht glaubt sogar jemand daran. Ich halte eine reine Familienförderung für eher schädlich für die Sache der Frauen, als das sie ihr nützt, das muß ich in dieser Deutlichkeit sagen. Eine sinnvolle Kombination von Frauen- und Familienförderung, so wie Sie das vorgeschlagen haben, wird dagegen von Nutzen sein. Ansonsten halte ich die Behauptung, Teilzeitarbeit sei ein Segen für die ganze Menschheit und vor allem für den Arbeitsmarkt, für eine sehr gefährliche Euphorie, weil sie eben vieles verdeckt. Wir müssen ja immer wieder den Finger auf die Wunde legen und sagen, schaut mal dahinter, welche Auswirkungen das hat. Ohne quantitativ und qualifiziert ausreichende Kinderbetreuungseinrichtungen werden wir keine signifikanten Fortschritte machen.

Ich würde vorschlagen, daß wir die weitere Beratung unmittelbar anschließen.

Frau Haack, leitende Mitarbeiterin im Bereich Mitarbeiter, Entwicklung und Konzern, Koordination der bayerischen Hypotheken und Wechselbank, wird zur Frauenförderung als innovativem Element des Personalmanagements sprechen.

Barbara Haack

Frauenförderung als innovatives Element des Personalmanagements am Beispiel der Bayrischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG*

Der Weg ist das Ziel

Immer mehr Frauen wollen heute eine erfolgreiche Berufstätigkeit mit einem erfüllenden Familienleben verbinden. Sicherlich sind die Vorstellungen der Frauen hinsichtlich eines erfolgreichen Berufsleben einerseits und eines erfüllenden Familienleben andererseits unterschiedlich. Dementsprechend sind die Kraft und die Energie, die sie in die jeweiligen Lebensbereiche investieren können und wollen - in Abhängigkeit von den persönlichen Wertvorstellungen und denen des Partners und der Familie, der Ausbildung, den finanziellen Rahmenbedingungen und vielen anderen Faktoren - sehr unterschiedlich auf beide Bereiche verteilt. Daß grundsätzlich eine stärkere Verbindung von Berufs- und Familienleben von immer mehr Frauen angestrebt/gefordert wird, belegt allein die steigende Frauenerwerbsquote, auch von verheirateten Frauen und Kindern. Mit diesem zunehmenden Engagement von Frauen im Beruf verändert sich auch die Rolle der Männer. Sie sehen sich den Forderungen ihrer Partnerinnen nach einer stärkeren Beteiligung in der Familienarbeit ausgesetzt, da die Frauen im häuslichen Bereich nicht mehr ihre einzige Lebensaufgabe sehen, sondern persönliche Enthaltung und Bestätigung in einem eigenen Berufsleben suchen. Männer müssen und wollen heute auch im familiären Bereich mehr Verantwortung übernehmen und kommen damit auch mit neuen Forderungen an die Arbeitgeber hinsichtlich der Schaffung von Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu.

Für moderne, zukunftsorientierte Unternehmen ist es deshalb unerläßlich, nicht nur strategische, systematische Personalentwicklung für Frauen und Männer gleichermaßen zu betreiben, sondern gleichzeitig auch kreativ und mutig neue Wege zu beschreiben, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund muß das Ziel von Frauenförderung die Herstellung von Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen sein, d.h. die Schaffung einer Atmosphäre, in der der/die Besserqualifizierte nicht aufgrund geschlechtsspezifischer Merkmale definiert wird.

*Schriftliche Fassung des Vortrages

Dieses Ziel kann nur in einer Unternehmenskultur erreicht werden, in der eine echte Akzeptanz bei allen Mitarbeiten, Führungskräften und der Unternehmensleitung für die Chancengleichheit vorherrscht. D.h. wichtigste Voraussetzung für die Etablierung eines wirksamen und erfolgversprechenden Frauenförderungskonzepts ist, daß dessen Notwendigkeit auf allen Ebenen im Unternehmen „top down" anerkannt ist.
Unser Unternehmen, die Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank, hat deshalb kein Frauenförderungskonzept, das auf Quoten aufbaut und auch keine Frauenbeauftragte, die die Erfüllung dieser Quoten kontrolliert, sondern wir sehen das Ganze als einen Entwicklungsprozeß der Gesamtorganisation, bei der es primär um eine Veränderung der Einstellungen im Unternehmen zu dem Gesamtthema Familie und Beruf geht. Das gesamte Unternehmen, also Führungskräfte, Mitarbeiter/innen, Männer, Frauen, Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Linie, Stab etc, sollen in den Veränderungsprozeß einbezogen werden. Ein solcher Kulturwandel im Unternehmen braucht aber Zeit und wird erst mittel- bis langfristig Erfolge zeigen.
Unterstützt wird dieser Prozeß durch unser integriertes Personalentwicklungssystem, das ein besonderes Augenmerk auf die Frauen oder besser gesagt auf die Chancengleichheit legt. Auch diese Personalentwicklungsarbeit ist ein langfristiger Prozeß, der einen lebenslangen Bogen von der Nachwuchsentwicklung über Förderungsmaßnahmen, sorgfältige Positionsbesetzungen, Training on/of the job über Laufbahnenentwicklungen und Nachfolgeplanungen bis hin zur Förderberatung durch Assessments schlägt. Ein kurzfristiger „return on investment" kann auch auf diesem Gebiet nicht erzielt werden. Die Erfolge von heute sind vor 10 bis 15 Jahren initiiert worden, d.h. wenn wir heute eine Personalentwicklung für Frauen starten, brauchen wir 10 – 15 Jahre um die Erfolge zu sehen. Dies erklärt, warum selbst in den Unternehmen mit modernem Personalmanagement nur ein kleiner Anteil von weiblichen Führungskräften vorgewiesen werden kann.
Obwohl Resultate und Ergebnisse nur langfristig erzielt werden können, wäre es fatal, sich schnell entmutigen zu lassen. Es ist deshalb um so wichtiger, entsprechende Maßnahmen zu initiieren und auch konsequent zu verfolgen. Es gilt hier die Aussage, daß der Weg – also der Prozeß selbst – das Ziel ist.
Ich werde im Folgenden die einzelnen Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit in der Hypo vorstellen, die in ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenspiel gesehen werden müssen und die alle neben ihrer konkreten pragmatischen Zielsetzung eine Veränderung der Unternehmenskultur beabsichtigen und auch bewirken. Zunächst die Maßnahmen, die primär auf die Veränderung der Unternehmenskultur abzielen.

2. Change-Management/ Umdenkungsprozeß bei Führungskräften und Mitarbeitern

Ich habe schon erläutert, daß die konkreten Einzelmaßnahmen eines Frauenförderungskonzeptes nur dann fruchten werden, wenn die Unternehmensleitung sowie die leitenden Führungskräfte und Verantwortungsträger von ihrer Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit überzeugt sind.

Beratung des Topmanagements

Um dies zu erreichen, muß zunächst in den Köpfen der jetzigen Topmanager ein Umdenkungsprozeß ausgelöst werden. Das Topmanagement in deutschen Unternehmen mit einem Altersdurchschnitt von 51 Jahren ist noch stark geprägt vom bürgerlichen Frauenbild ihrer Elterngeneration. In der Gesellschaft des beginnenden 20. Jahrhunderts arbeiteten Frauen der herrschenden Schicht nicht. In den Folgejahren wurden arbeitende Frauen sogar diffamiert und „die Mutter" als verpflichtende Norm geschaffen. Umfragen zeigen heute, daß die Topmanagergeneration durch den arbeitenden Mann und die nicht arbeitende Ehefrau als Mutter mit in der Regel 2 – 3 Kindern geprägt ist. Diese gelebte Familien- und Wertekultur ist stark in un- und vorbewußte Einstellungen der Führungskräfte übergegangen. In gewisser Hinsicht wird noch die Karrierefrau akzeptiert, die für den Beruf bewußt auf Kinder oder/und sogar einen festen Lebenspartner verzichtet. Die beruflichen Motive von verheirateten jungen Frauen mit Kindern werden häufig nicht verstanden.
Diese Führungskräfte müssen deshalb mit Unterstützung eines/r Beraters/in ihre Einstellung zu Frauen analysieren und ihre Vorurteile hinterfragen und bearbeiten. Es ist sinnvoll, einen Maßnahmeplan zu erarbeiten, um die Frauenpolitik in seinem Einflußbereich offensiver zu gestalten. Dabei werden konkrete Laufbahnplanungen und Förderungen der Mitarbeiterinnen besprochen.
Es ist ein wesentlicher Bestandteil der laufenden Personalarbeit, die entsprechenden Führungskräfte zu identifizieren, Beratungsgespräche anzubieten bzw. zu initiieren und vereinbarte Maßnahmen nachzuhalten. Es gilt, hier laufend und nachhaltig Überzeugungsarbeit zu leisten.

Führungstrainings für Frauen

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Veränderung der Kultur im Unternehmen sind die Frauen selbst. Die psychologische Forschung hat bestimmte Verhaltensweisen bei berufstätigen Frauen festgestellt:

- Frauen haben Angst vor Erfolg, da Erfolg mit Konkurrenz, Kälte und Rücksichtslosigkeit in Verbindung gebracht wird;
- Wettbewerbsorientierte Leistung steht bei Frauen im Widerspruch zum Wunsch nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Harmonie;
- Frauen haben Angst vor negativen Sanktionen bei Mißerfolg auf traditionell männlichen Betätigungsfeldern;
- Frauen erleben den gesellschaftlichen Druck durch Erwartungen an die Frauenrolle stärker und
- Frauen leiden an einer „erlernten Hilflosigkeit", d.h. Frauen sehen häufig ihr Leben als extern bestimmt an und finden sich mit unangenehmen Situationen eher passiv ab.

Felice Schwartz schreibt in ihrem Buch *Frauenkarrieren – ein Gewinn für Unternehmen* über das Phänomen der Passivität von Frauen: „Der Eifer, mit dem berufstätige Frauen immer wieder und wieder ihre Probleme durchkauen, anstatt auf Lösungen hinzuarbeiten, ist symptomatisch für diese Passivität."
Die beschriebenen Verhaltens- und Denkweisen erklären auch, warum Frauen in beruflichen Krisensituationen häufig sofort mit einem Rückzug ins Private liebäugeln und somit aus Unternehmenssicht ein schwankendes Engagement zeigen. Die Bewußtmachung dieser Verhaltensweisen, die Analyse des Karriereselbstkonzeptes und die Erarbeitung von Karrierestrategien sind Inhalte von speziellen Führungsseminaren für Frauen, die dazu beitragen sollen, daß Frauen die gesellschaftlich oktroyierte Rolle erkennen, hinterfragen, sich neu orientieren und erfolgreicher für ihre Lebensziele einsetzen lernen.

Workshop „Frauen und Männer führen die Hypo"
Eine weitere sehr erfolgreiche Maßnahme des „Change-Managements" in unserem Unternehmen war ein zweitägiger Workshop zum Thema „Frauen und Männer führen die Hypo". Die Fragestellung mit der sich je 20 männliche und weibliche Führungskräfte aller Führungsebenen und Unternehmensbereiche beschäftigten, lautete. „Was müssen wir in der Hypo im Sinne der Chancengleichheit noch verändern." Der Workshop wurde von zwei erfahrenen externen Beratern moderiert und mit Referaten von Vertretern anderer Unternehmen und einer Podiumsdiskussion, an der auch der Personalvorstand teilnahm, eingerahmt. Wesentlicher Bestandteil waren jedoch Gruppenarbeiten, in denen von den Teilnehmern Maßnahmen erarbeitet wurden, die in der Bank zur Realisierung der Chancengleichheit umgesetzt werden müssen. Es wurden konkrete Verantwortliche für die jeweiligen Maßnahmen benannt und verbindlich Zeitpunkte für deren Um-

setzung vereinbart. Die Teilnehmer des Workshops wurden so von Betroffenen zu Beteiligten und übernehmen nun die Rolle der „change-agents" in den verschiedenen Unternehmensbereichen.
In dem Workshop wurde beispielsweise erarbeitet, daß in den Entwicklungsgesprächen, die fester Bestandteil des Personalentwicklungssystems der Bank sind, künftig neben der beruflichen auch die persönliche Lebensplanung besprochen wird. Bislang wird das Thema „Familienplanung" häufig tabuisiert, d.h. die Mitarbeiterinnen treffen ihre privaten Planungen ohne die Einbeziehung ihres Vorgesetzten und Arbeitgebers und stellen diesen - nicht selten dann mit schlechtem Gewissen - vor vollendete Tatsachen. Die Vorgesetzten fühlen sich durch diese Verhaltensweise in gewissem Sinne „hintergangen" und werten dies insbesondere bei Frauen, die sie sehr förderten, als „illoyales" Verhalten, das auch u.U. sanktioniert wird. Häufig wird eine Frau mit der Mitteilung ihrer Schwangerschaft von der Liste der förderungswürdigen Mitarbeiter gestrichen. Das muß nicht so sein, denn in manchen Fällen ließen sich Schwangerschaft und kinderbedingte berufliche Auszeiten ex ante gemeinsam planen. Eine „gemeinsame" Planung würde den Bedürfnissen des Unternehmens und der Frau bestmöglich entsprechen, so daß auch die Folgekosten für das Unternehmen minimiert werden könnten. Ein solches Vorgehen setzt allerdings ein sehr offenes ehrliches und partnerschaftliches Verhältnis zwischen der Mitarbeiterin und dem jeweiligen Vorgesetzten voraus.
Eine weitere interessante und erfolgversprechende Maßnahme, die von den Teilnehmern des Workshops erarbeitet wurde, ist die verstärkte Nutzung der internen Medien der Bank zu dem Thema. So übernahmen es die beteiligten Vertreter der Abteilung Unternehmenskommunikation in der Mitarbeiterzeitschrift regelmäßig Führungspersönlichkeiten vorzustellen, die in ihrer täglichen Führungspraxis Chancengleichheit beispielhaft umsetzen und so im Unternehmen Vorbildfunktion innehaben. Weiterhin werden erfolgreiche Praxisbeispiele für Vereinbarungen von Familie und Beruf dargestellt.
So wurden gemeinsam von allen Teilnehmern incl. dem Personalvorstand insgesamt zwanzig Maßnahmen erarbeitet, die nun im Laufe eines Jahres realisiert werden, um dann in einem nächsten Workshop, dessen Termin bereits verbindlich vereinbart wurde, eine Bestandsaufnahme des Erreichten zu machen.
Wichtig an dieser Veranstaltung war, daß die Maßnahmen von den Teilnehmern selbst erarbeitet wurden und so eine hohe Identifizierung erreicht wurde. Die Teilnehmer haben nun selbst die Federführung und Verantwortung für die Umsetzung in der Gesamtbank Übernommen.
Neben diesen Bausteinen zur Änderung der Unternehmenskultur haben wir auch eine Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit, die eine Rolle von pragma-

tischen Maßnahmen beinhaltet, die die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf schaffen.

3. Betriebsvereinbarung zurr Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Die Hypo-Bank hat zum 1.1.1992 mit dem Gesamtbetriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit folgenden Inhalten abgeschlossen.

Der Hypo-Elternurlaub:
Über den gesetzlichen Erziehungsurlaub hinaus wird ein unbezahlter Sonderurlaub von bis zu einem Jahr für einen Elternteil gewährt, der entweder im Anschluß an den gesetzlichen Erziehungsurlaub oder im ersten Schuljahr des Kindes genommen werden kann. Der entsprechende Elternteil bleibt während dieser Zeit Mitarbeiter der Bank unter Beibehaltung von Mitarbeiterkonditionen und Anrechnung von Erziehungszeiten bei der betrieblichen Altersversorgung. Diese Vereinbarung gibt den Eltern Flexibilität, selbst zu entscheiden, wann sie wieder in den Beruf zurückkehren. Letztlich liegt diese Entscheidungsflexibilität mit Blick auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auch im Interesse des Unternehmens, denn die Rückkehr in den Beruf kann so sorgfältig geplant und vorbereitet werden.

Maßnahmen zur Erhaltung der beruflichen Qualifikation während der Familienpause:
Während des Elternurlaubs werden zur Erhaltung und Anpassung der beruflichen Qualifikation und zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs Interimsjobs z.B. Urlaubs- und Krankheitsvertretungen angeboten. Konkret bedeutet das, daß der Personalbereich einen Pool von Mitarbeiterinnen im Erziehungsurlaub aufstellt, auf den bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Während der Familienphase wird darüber hinaus der Kontrakt durch Zusendung von Informationsmaterial (Hypo-Press, Führungs-Info, interner Stellenmarkt) gehalten.

Info-Börse
Weiterhin finden einmal jährlich sogenannte Info-Börsen für Mütter/Väter im Erziehungsurlaub statt. Dabei werden die Betreffenden über Veränderungen der Bank informiert und erhalten die Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu den verschiedenen Kundenressorts. Es findet eine sogenannte Job-Börse statt, die über die derzeit offenen Stellen in der Bank informiert. Es werden verschiedene Model-

le der Teilzeitbeschäftigung vorgestellt und über die betriebliche Unterstützung der Kinderbetreuung informiert. Neben diesen reinen Informationszielen dieser Veranstaltung wird ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt und so die „Angstschwelle" zum Unternehmen abgebaut.
Zur konkreten Vorbereitung auf die Rückkehr in den Beruf werden ca. 6 Monate vorher die Teilnahme an betrieblichen Bildungsveranstaltungen und Seminaren ermöglicht. Der Einstieg selbst wird mit Hilfe eines gezielten, intensiven Trainings on the job und durch begleitende Seminare vorgenommen.
Eine weitere Unterstützung bei der Rückkehr in den Beruf wird von der Bank durch die *Vermittlung von Kinderbetreuung* gewährt. Zusammen mit anderen Unternehmen haben wir uns einem Kinderbüro angeschlossen, das Eltern bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten (Elterninitiative, Tagesmütter, Kinderkrippen, Kindergärten, Schulkinderhorte, Au-pair-Mädchen, Kinderfrauen, Notmütterdienste, Babysitter, Hausaufgabenbetreuung) unterstützt und berät. Die Kosten der Vermittlung und Beratung trägt die Hypo-Bank, die der Kinderbetreuung die Eltern. Darüber hinaus unterstützt die Bank finanziell Elterninitiativen zur Kinderbetreuung. Die Bank übernimmt die Erstausstattung der Räumlichkeiten sowie die laufende Raummiete und stellt ein Projektteam zur Verfügung, das insbesondere in der Anfangsphase Starthilfe leistet und die Eltern berät und unterstützt. So hat bereits eine Elterninitiative ein Kinderbetreuungsprojekt, die sog. „Nilpferde", realisiert. Dreißig Kinder im Alter von 1 bis 6 Jahre werden in zwei altersgemischten Gruppen von je einer Erzieherin und einer Kinderpflegerin täglich von 8 bis 17 Uhr in einer von der Bank angemieteten Wohnung mit Garten in der Münchener Innenstadt betreut.
Die Betriebsvereinbarung sieht auch die Schaffung von *Teilzeitarbeitsplätzen* in allen Beschäftigungsbereichen und Qualifikationsstufen vor, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Teilzeitbeschäftigten sollen auf der Basis ihrer Qualifikation die gleichen Chancen hinsichtlich Fortbildung und beruflicher Entwicklung eingeräumt werden wie Vollzeitbeschäftigten. Damit wird ein klares Votum formuliert, das durch die Führungskräfte und den Personalbereich zu realisieren ist.

Teilzeitquote

So ist die Teilzeitquote in der Hypo von 1989 bis 1994 kontinuierlich von 9 % auf 13,8 % gestiegen. Das bedeutet, daß 1994 jeder 7. bis 8. Mitarbeiter Teilzeit arbeitet. Damit liegen wir deutlich über dem Branchendurchschnitt des privaten Bankgewerbes mit 11 %. Die Struktur der Teilzeitbeschäftigung in der Bank zeigt folgendes Bild:

- Nach wie vor bestreiten Frauen den Löwenanteil an der Teilzeitbeschäftigung, so beträgt die Teilzeitquote bei den Frauen 22 %, bei Männern lediglich 2 %.
- 5 % der Teilzeitbeschäftigten sind Sachbearbeiter, nur knapp 1 % der TZ-Mitarbeiter sind Führungskräfte. Es zeichnet sich auch hier eine positive Entwicklung ab: die Bezahlungsstruktur im TZ-Bereich hat sich nach oben verschoben. Während 1983 nur 25 % der Teilzeitbeschäftigten in den oberen Tarifgruppen ab TG 6 eingestuft waren, betrug dieser Anteil 1994 bereits 52 %. Allerdings sind nur 3,9 % der Teilzeit-Mitarbeiter außertariflich bezahlt.
- Eine Analyse der Verteilung der Teilzeit zeigt, daß die häufigste Form (52,5 %) noch immer die reduzierte Stundenzahl an allen Tagen in der Woche ist.

Diese Zahlen belegen, daß sich bezüglich der Flexibilisierung von Arbeitszeiten zwar etwas bewegt hat, aber noch viel Raum für innovative Ideen und deren Realisierung besteht. Es gibt bereits positive Beispiele, die zeigen, wie betriebliche Erfordernisse und individuelle Wünsche/Bedürfnisse zu für beiden Seiten optimalen Lösungen vereinbart werden können, wenn kreativ und mutig nach neuen Lösungen gesucht wird.
Dazu ein Beispiel:
Im Bereich Personal wurde über eine interne Stellenausschreibung ein(e) Vollzeitsachbearbeiter(in) gesucht, der/die auch zu einem geringen Prozentsatz Schreibarbeiten für die Gruppenleiterin übernehmen sollte. Auf die Ausschreibung gab es kaum Resonanz. So entstand „gezwungenermaßen" die Idee, die Vollzeitstelle in zwei Teilzeitarbeitsplätze zu teilen, wobei eine 80%-Sachbearbeitungsstelle und eine 20 %-Assistenz/Sekretariats-Stelle ausgeschrieben wurde. Letztere wurde explizit Müttern im Erziehungsurlaub zum „sanften" Wiedereinstieg in den Beruf angeboten. Als Ergebnis dieser geteilten Ausschreibung kam eine Flut von Bewerbungen. Beide Stellen konnten problemlos mit qualifizierten Mitarbeiterinnen besetzt werden, die beide gleichzeitig auch Mütter waren. Dieses kleine Beispiel mag verdeutlichen, mit welchen teilweise simplen Ideen betriebliche Belange und persönliche Interessen der Mitarbeiter verknüpft werden können.
Wie die vorher geschilderten Zahlen zeigen, ist auch in unserem Haus Teilzeitarbeit in der oberen Ebene und insbesondere im Führungsbereich noch wenig realisiert. Dies wird in der Regel damit begründet, daß eine Führungskraft ihren Mitarbeitern ständig für Fragen und Entscheidungen zur Verfügung stehen muß. Es gibt aber auch hier erste Beispiele, die zeigen, daß und wie es gehen kann.
Die Leiterin Organisation und Personal einer Niederlassung ist zu 60 % teilzeitbeschäftigt und arbeitet an drei festen Tagen im Unternehmen. Die Verteilung ihrer Arbeitszeit wurde gemeinsam mit ihren Mitarbeitern festgelegt. An ihren freien

Tagen ist sie zu Hause per Telefon und Telefax erreichbar. Ihre Teilzeitarbeit realisiert sie, indem sie weitgehend alle sachbearbeitenden Tätigkeiten voll delegiert und sich auf konzeptionelle Arbeiten, Schlüsselentscheidungen und die Mitarbeiterführung konzentriert. Für sich selbst hat diese Führungskraft eine bessere Befähigung zur Priorisierung und eine erhöhte Fehlertoleranz gegenüber ihren Mitarbeitern festgestellt, da sie auch Entscheidungen nach außen vertreten muß, die nicht von ihr selbst getroffen wurden. Ihre Mitarbeiter haben mehr Verantwortung und sind an ihren Aufgaben gewachsen. Die Identifikation mit der Arbeit ist gestiegen und Konflikte haben tendenziell abgenommen. Insgesamt stellt die Führungskraft einen Fortschritt in der Persönlichkeitsentwicklung für sich und ihre Mitarbeiter fest. Für das Unternehmen wurde diese Arbeitszeitreduzierung ohne Personalaufstockung durchgeführt. D.h. durch mehr Delegation und Konzentration auf Prioritäten und Schlüsselfunktionen wird die gleiche Arbeitsleitung wie vorher erbracht, obwohl die Arbeitskapazität und damit auch die Bezüge der Leiterin auf 60 % reduziert wurden.
Um Teilzeitarbeit zu forcieren, ist in der jüngsten Zeit in unserer Mitarbeiterzeitschrift eine Artikelserie zu dem Thema erschienen. Darin werden beispielsweise Interviews mit Mitgliedern unseres Vorstands abgedruckt, die klar und eindeutig Votum für mehr TZ-Beschäftigung – auch im Bereich der Führungskräfte - beziehen. Es wurde auch das Beispiel eines Abteilungsleiters im Wertpapierbereich vorgestellt, der um mehr Zeit für seine vierjährigen Zwillinge zu haben, seine Arbeitszeit auf vier Tage in der Woche reduziert hat. In dem Artikel kommen sowohl sein Vorgesetzter als auch seine Mitarbeiter zu Wort, die alle uneingeschränkt diese Entscheidung respektieren und akzeptieren. Die Reduzierung der Arbeitszeit war möglich, da die Abteilung sehr stark
teamorientiert arbeitet, beide Seiten die Regelung je nach den Erfordernissen der Bank sehr flexibel handhaben und ein Umdenkungsprozeß weg von der reinen Anwesenheit hin zur Ergebnisorientierung stattgefunden hat.
Generell gilt, daß die Trends in Unternehmen, Zuständigkeiten abzuschaffen und gemeinsame Verantwortung von Gruppen, Teams und Projekten für Aufgaben und Ziele aufzubauen sowie sich stärker an Erfolg und Output zu orientieren, flexiblere Arbeitszeitsysteme ermöglichen.

4. Projekt „Arbeit zu Hause"

In diesem Zusammenhang ist auch ein Forschungsprojekt unseres Hauses zu sehen, in dem in einer halbjährigen Testphase 15 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus verschiedenen Unternehmensbereichen Arbeitsplätze zu Hause geschaffen wurden. Mit Hilfe dieses Projektes soll die Praktikabilität und die arbeitspsycholo-

gischen Auswirkungen von Arbeit zu Hause getestet werden. An dem Projekt, das derzeit noch läuft, beteiligen sich neun Männer und sechs Frauen. Es wird von der Organisations-Abteilung und Psychologen aus dem Personalbereich geleitet, vom Betriebsrat unterstützt und erfährt eine wissenschaftliche Begleitung durch einen Arbeitspsychologen und zwei Diplomanden. Rechtsabteilung und Revision sind eingeschaltet, um die rechtlichen Belange zu berücksichtigen.
Es mußten zunächst hohe Investitionskosten für die technische Ausstattung, die in einem PC, einem kombinierten Telefax, Telefon und Anrufbeantworter, Büromöbeln und abschließbaren Stahlkassetten besteht, aufgebracht werden.
Die Teilnehmer treffen sich regelmäßig zusammen mit ihren Führungskräften und Vertretern der begleitenden Abteilungen zu Erfahrungsaustauschrunden, in denen Probleme besprochen und Lösungen entwickelt werden. Die Erfahrungen der Teilnehmer sind tendenziell positiv, insbesondere wird die effizientere Arbeitsweise, die stärkere Ergebnisorientierung und die Vereinbarkeit mit der Familie positiv gewertet. Die Führungskräfte der Teilnehmer schätzen das Projekt kritischer ein als die beteiligten Mitarbeiter, was insbesondere mit der mangelnden Akzeptanz in der verbleibenden Gruppe begründet wird, die sich häufig benachteiligt fühlt und eine Mehrbelastung beklagt. Aus diesen ersten Erfahrungen wurden gemeinsam von allen Projektmitarbeitern und Betroffenen Lösungen entwickelt und in dem weiteren Verlauf der Testphase umgesetzt. Nach Abschluß des Projektes wird der Gesamtvorstand über den weiteren Verlauf eine Entscheidung treffen. Unser Personalvorstand läßt sich laufend über das Projekt informieren und hat seinen klaren Wunsch und Intention geäußert, daß Arbeit zu Hause den Mitarbeitern des Hauses langfristig angeboten werden soll.

5. Integriertes Personalentwicklungssystem

Am Schluß meiner Ausführungen möchte ich noch kurz unser Personalentwicklungssystem vorstellen, das gewissermaßen das Fundament der Chancengleichheit darstellt. Das System läßt sich durch folgende grundsätzliche Vereinbarungen beschreiben:

- Die Auswahl von Mitarbeitern – sowohl extern als auch intern – erfolgt an Hand von einheitlichen und in der Bank abgestimmten Anforderungsprofilen.
- Dabei bedienen wir uns einer Reihe von standardisierten, objektivierenden Auswahlverfahren, die vom Management selbst unter professioneller Anleitung durchgeführt werden.
- Förderungsmaßnahmen werden bedarfsorientiert und gleichzeitig laufbahngesteuert realisiert.

- Ernennungsentscheidungen werden von Wahlgremien unter Leitung des Personalvorstandes, flankiert von objektiven Anforderungskriterien sowie Kandidatenportfolios generiert.

Das System verhindert bzw. schränkt weitgehend ein:
◦ Einzelpolitik von Entscheidern
◦ next-, statt best-Besetzungen
◦ mangelnde Eignungsfeststellungen und – um zum Thema zu kommen –
◦ geschlechtsspezifische Einschränkungen

Anhand des Prozeßablaufes soll das Wirken der Instrumente des integrierten Personalentwicklungssystems bei der Förderung von Frauen dargelegt werden.

Prozeßablauf der Personalentwicklung
Einstellungen werden grundsätzlich mit Hilfe von Auswahlverfahren vorgenommen. Externe Bewerber für Fach- und Führungspositionen müssen sich anforderungsspezifischen Einzelauswahlverfahren bzw. Manager-Disputationen unterziehen. Unseren Banknachwuchs, Auszubildende und Hochschulabsolventen, stellen wir über standardisierte Assessment-Center ein.
Nach der Ausbildung oder den Einstiegsprogrammen für Hochschüler/Hochschülerinnen werden die Erstpositionen besetzt. Einmal im Jahr findet für alle Mitarbeiter ein Mitarbeitergespräch statt, das die Zielvereinbarung für das Folgejahr und eine Leistungsbewertung für das zurückliegende Jahr beinhaltet.

Entwicklungsplan
Gleichzeitig wird ein *Entwicklungsplan* zusammen mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin verfertigt. Dieser enthält die beruflichen Zielwünsche der Mitarbeiterin, die Stellungnahme des Vorgesetzten sowie der betreuenden Personalabteilung. Entsprechend den Verabredungen wird ein Maßnahmeplan angelegt, der die nächsten inhaltlichen und zeitlichen Schritte der Entwicklung sowie der Ziele festlegt. Die Kopie des Maßnahmeplanes erhält der Betriebsrat, der zusammen mit dem Management die Einhaltung der Vereinbarung verfolgt.
Einmal im Jahr findet im Geschäftsbereich eine *Förderungsrunde* mit dem Personalwesen mit folgender Zielsetzung statt:

1. Systematische Analyse mit Experten des Personalwesens zu Bestand, Potentialen und Entwicklung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.
2. Einleitung von Laufbahn- und Nachfolgeplanungen.

3. Bedarfsdeckungsentscheidungen für die 500 strategischen Schlüsselpositionen der Bank.
4. Auswahl von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für weitere qualifizierende Maßnahmen oder deren Teilnahme am Assessment-Center.
5. Festlegung der Personalportfolios.
6. Aufnahme von qualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Personaldatenservice der Bank. Dieser Service wird für alle wichtigen Stellenbesetzungen im In- und Ausland der Bank genutzt.

Jede(r) Mitarbeiter(in), die/der über objektiv nachweisbare Potentiale verfügt (Beurteilung, Sonderfunktion, Auszeichnungen, Förderprogramme) werden unmittelbar in Besetzungsentscheidungen für die erste (d.h. unterste) Führungsebene eingebracht. Das Personalressort führt Beratungs- und Klärungsgespräche, um die vereinbarten personalpolitischen Ziele zu realisieren. Durch das Verfahren ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in der ersten Ebene deutlich gestiegen.
Führungskräfte der ersten Ebene nehmen danach an unserem internen *Assessmentcenterverfahren* für die Potentialeinschätzung für die zweite und dritte Managementebene teil. Die Erfahrungen zeigen, daß die teilnehmenden Frauen über
gut entwickelte Managementpotentiale verfügen, insbesondere auch für vertriebliche Aufgaben.

Portfolio
In den Portfolios werden sie als Potential für das Mittelmanagement oder das Topmanagement eingestuft. Diese Einstufungen sind mit den Vorständen abgeklärt. Der Einstufung liegt die Einschätzung des Hierarchiepotentials sowie das Vielseitigkeitsverwendungspotentials zugrunde. Bei der Vergabe der Führungspositionen orientiert sich das Besetzungsgremium an den Einstufungen in den Portfolios, so daß der potentialstärkste/ qualifizierteste Kandidat/die Kandidatin konsequent für die Position genommen wird.
Die genannten Instrumente stellen sicher, daß Frauen grundsätzlich die gleichen Chancen für Förderung und Aufstieg in der Bank erhalten wie ihre männlichen Kollegen. Bei konsequenter Weiterführung ist auch damit zu rechnen, daß sich der Anteil der Frauen in Führungspositionen stetig vergrößern wird.

6. Ausblick
Ich hoffe, ich konnte Ihnen einen Ein- und Überblick über die Vielzahl der Maßnahmen geben, die wir mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf in unserem Unternehmen eingeleitet haben.

Das Thema wird auf den unterschiedlichsten Ebenen immer wieder aufgegriffen, bearbeitet und weiterverfolgt. Wesentlich ist dabei die Tatsache, daß ein grundsätzlicher Veränderungsprozeß im Gesamtunternehmen abläuft, der von Mitarbeitern und Führungskräften getragen wird.

Sicherlich sind zum jetzigen Zeitpunkt Frauen in den Managementpositionen der Bank noch unterrepräsentiert:

- Wir haben bei einem Gesamt-Frauenanteil von 54,9 % eine Frauenquote von nur 11,3 % im außertariflichen Bereich. Auch hier ist eine deutlich positive Entwicklung zu sehen, denn 1988 betrug dieser Anteil lediglich 7 %

Unsere weiblichen Titelträger

- 1994 betrug der Frauenanteil an den Titelträgern in der Bank 8,4 %, damit hat sich die Anzahl der Frauen mit Titeln gegenüber 1989 verdreifacht.

Diese Zahlen zeigen und damit möchte ich den Bogen zu meiner Einleitung spannen, das Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen langfristig Erfolge zeigen. Bei Fortsetzung der entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen ist also damit zu rechnen, daß mittel- und langfristig auch der Anteil der weiblichen Führungskräfte in den oberen Managementpositionen zunehmen wird.
Deshalb möchte ich meine Ausführungen mit einem Zitat von Tagore beenden: „Einer der Wege ist Geduld. Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt."

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Frau Haack.
Direkt im Anschluß wird Herr Henke, Stellvertretender Direktor Personalentwicklung der Bankgesellschaft Berlin, sein Referat über gezielte Frauenförderung als zukunftsweisende Erfolgsstrategie moderner Unternehmen halten.

Heino Henke

Gezielte Frauenförderung als zukunftweisende Erfolgsstrategie moderner Unternehmen*

Meine sehr verehrten Damen und Herren, bevor ich mich direkt dem Thema zuwende, lassen Sie mich vorweg kurz die Elemente aufnehmen, die sich direkt aus der Themenstellung ergeben:

1. Was ist ein *modernes* Unternehmen?
   „Modern" stellt keinen Wert an sich dar, sondern ist vielmehr die Summe aus zahlreichen Einzelfaktoren. Dazu zählt sicher der technische Stand des Unternehmens, aber auch, ob das Unternehmen mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Lage ist, sich dauerhaft auf die Kundenbedürfnisse einzustellen und damit am Markt erfolgreich zu sein.
2. Erfolgreich am Markt und damit Inhalt einer zukunftsorientierten Erfolgsstrategie sind nach allgemeiner Auffassung Unternehmen, denen es gelingt, drei Faktoren, mit all ihren Abhängigkeiten zueinander in Einklang zu bringen. Diese Faktoren sind die Kapital- und Ertragssituation des Unternehmens, die Situation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ein angemessenes umweltverträgliches Verhalten des Unternehmens in der Gesellschaft.

Wird einer der beschriebenen Faktoren nachhaltig gestört, kann das Unternehmen i.d.R. nicht langfristig erfolgreich sein.
Für das Dienstleistungsunternehmen Bankgesellschaft Berlin und seine beteiligten Unternehmen, haben wir den Handlungsgrundsatz „Wir wollen nur zufriedene Kundinnen und Kunden" für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ständige Herausforderung verbindlich formuliert.
Folgen Sie meiner These von den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, wird schnell deutlich, daß das Ziel nur zufriedene Kundinnen und Kunden - als die eigentlichen Arbeitgeber eines Dienstleistungsunternehmens - ohne mit ihrer Arbeitssituation im Grundsatz zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht dauerhaft realistisch ist.
Wann sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation grundsätzlich zufrieden?
Gestatten Sie mir bitte an dieser Stelle, meine sehr geehrten Damen und Herren, unabhängig von zahlreichen wissenschaftlichen Ausführungen und Untersuchun-

* Schriftliche Fassung des Vortrages

gen zum Thema „Corporate Identity" nur eine kurze, eher praxisorientierte Darstellung:
Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich grundsätzlich mit ihrer Tätigkeit, ihren Kundinnen und Kunden und damit mit ihrem Unternehmen identifizieren, wenn es neben der Realisierung existenzieller Bedürfnisse und Wünsche Spaß macht, zusammen mit anderen im Team erfolgreich zu sein und dabei von diesem Erfolg mittelbar oder unmittelbar persönlich – auch durch berufliche Entwicklung – zu partizipieren.

Interesse des Unternehmens ist es dabei
- die richtige Frau, den richtigen Mann
- mit der richtigen Qualifikation
- zur richtigen Zeit
- am richtigen Arbeitsplatz

zu haben.

Daß das nicht von allein so ist und nicht ohne eine entsprechende Investition in „Personal" möglich ist, brauche ich hier nicht zu erläutern.
Nun könnte ich es mir einfach machen und bei einem über 65 % liegenden Frauenanteil in den Unternehmen des Konzerns der Bankgesellschaft Berlin davon ausgehen, daß „zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" bereits heute unter der beschriebenen Zielsetzung erklärtes Ziel der jeweiligen Geschäftsleitungen sind.
An dieser Stelle löst sich jetzt auch mein Problem, daß ich mit der Bezeichnung „Frauenförderung" habe, da sie immer noch in den Geruch „gesonderter Maßnahmen für Minderbemittelte/Randgruppen der Gesellschaft" gerät oder – böswillig ausgedrückt – gelegentlich gerückt wird.
Betrachten wir das Thema Frauenförderung jedoch und gerade unter dem Aspekt *betriebswirtschaftlich sinnvoller Investitionen,* kommen wir dem Thema sachlich sehr viel näher, wenn wir von *Personalentwicklung für Frauen* sprechen.

Lohnen sich also Investitionen in die Personalentwicklung für Frauen?

Dazu einige Stichworte:
- Der Arbeitsmarkt wird „weiblicher"!
  Das ist nicht zuletzt auf verschiedene gesellschaftliche und auch betriebswirtschaftlich langfristig wirkende Einflüsse zurückzuführen.

Im Vergleich zu den skandinavischen Ländern bestehen bei der Erwerbsquote der Frauen im Alter zwischen 15 bis 64 Jahren nach einer Studie von 1987 noch große Unterschiede (Bundesrepublik 54,1 % - Schweden 79,4 %).
Selbst wenn man davon ausgehen kann, daß durch die Situation in den neuen Ländern der Bundesrepublik eine Steigerung eingetreten ist, bestehen hier noch große Spielräume.

- Die vorhandenen quantitativen Potentiale sollten durch *interne Beschaffung* noch stärker genutzt werden!
  Im Rahmen der vorhin beschriebenen - lassen Sie mich das einmal sehr technisch ausdrücken - Investitionen in Human Kapital sind entlastende Faktoren in Investitionsrechnungen, wie wir sie beim Kauf jeder größeren Maschine dezidiert anstellen, bereits vorgenommene Investitionen in die Qualifikation vorhandener Mitarbeiterinnen. Das heißt für den Konzern der Bankgesellschaft Berlin und die beteiligten Unternehmen, daß - Stand Mitte 1994 - in die Qualifikation von über 10 600 Frauen schon in der Vergangenheit investiert wurde.
- Die vorhandenen qualitativen Potentiale sollten noch stärker genutzt werden! Die Bedeutung von „soft skills", sozialer Kompetenz und neuen Managementanforderungen sowie der Tatsache, daß Persönlichkeitsmerkmale - wenn überhaupt - nur sehr langfristig beeinflußbar sind, muß ich hier nicht besonders betonen.
  Was liegt also näher, als die nachweislich bei vielen Frauen bestehenden Stärken (Integration- und Teamfähigkeit, offene Kommunikation usw.) für das Unternehmen noch stärker nutzbar zu machen?

Lassen Sie mich, meine sehr verehrten Damen und Herren, als *Fazit* bis hierhin erstmalig das Wort „Chancengleichheit" in den Mund nehmen. Chancengleichheit für Frauen in dem von mir beschriebenen Sinne kann nicht Gegenstand kurzfristiger Problemlösung, sondern muß *dauerhafter Bestandteil der Personalpolitik* des Unternehmens sein. Diese Ausrichtung kann auch für „Zweifler" jederzeit durch alternative Investitionsrechnungen unterlegt werden.

Wie kann Chancengleichheit im Konzern der Bankgesellschaft realisiert werden?

- Zunächst kurz zum Konzern selbst:
  Wie Sie der Presse sicherlich mehrfach entnommen haben, hat der Konzern Bankgesellschaft Berlin AG seine Tätigkeit zum 1. Januar 1994 aufgenommen Hervorgegangenen aus dem Zusammengehen privatrechtlicher Unternehmen,

der Berliner Bank AG, der Berliner Hypotheken- und Pfandbriefbank AG und der öffentlich-rechtlichen Landesbank Berlin bündelt der Konzern unter dem Dach der Holding die Kräfte der in bestimmten Geschäftsfeldern auch weiterhin eigenständig operierenden Banken.

Hier nur einige Zahlen zum Verständnis:

- Bilanzsumme 246 Mrd.
- Beteiligungen ca. 200 Unternehmen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 16 300
- unter den 10 größten Banken der Bundesrepublik

- Welche Erfahrungen zum Thema Personalentwicklung für Frauen liegen bisher vor?
  In der Berliner Bank und in der Landesbank Berlin beschäftigte man sich systematisch seit 1987/88 mit diesem Thema gesondert.
  Das führte in der Konsequenz dazu, daß in der Berliner Bank 1991 eine Betriebsvereinbarung „Chancengleichheit, Familie und Beruf“ abgeschlossen wurde und in der Landesbank Berlin im Jahr 1990 durch Vorstandsbeschluß „Ziele, Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Chancengleichheit für Frauen“ festgeschrieben wurden. Für die Landesbank Berlin, als Anstalt des öffentlichen Rechts, gelten zwischenzeitlich zusätzlich auch die Vorschriften des Landesgleichstellungsgesetzes (LGG), auf dessen Inhalte ich an dieser Stelle nicht weiter eingehen möchte.

Betrachten wir auf der Basis der Zielorientierung und langfristiger strategischer Ausrichtungen einzelne Maßnahmen der Personalentwicklung für Frauen im Konzern, so lassen sich grundsätzlich den drei Oberbegriffen

- Personalentwicklung für Frauen als Aufgabe jeder Führungskraft
- Persönlichkeitsbildende Maßnahmen
- Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

zuordnen. Langfristiges Ziel ist dabei die konsequente Nutzung des vorhandenen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterpotentials.

Personalentwicklung als Aufgabe jeder Führungskraft

Im Zuge der Stärkung der Handlungs- und Entscheidungskompetenz tragen die Führungskräfte „vor Ort“ zunehmend die personelle Verantwortung auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wenn man nun diese Führungskräfte danach befragt, ob sie Frauen und Männer in der jeweiligen Förderung unterschiedlich behandeln, werden sie im ersten Augenblick spontan antworten „Natürlich nicht!“
Die Glaubwürdigkeit dieser Aussage unterstellt, würde das bedeuten, daß bei dem beschriebenen Anteil der Frauen an der Gesamtbelegschaft zumindest ein annähernd gleicher Anteil von Frauen in allen Qualifikations- und Funktionsgruppen vorhanden sein müßte.
Es wird sie nicht überraschen, daß dieses Ziel auch in den Unternehmen der Bankgesellschaft Berlin noch nicht erreicht ist. Deshalb wird seit Anfang der 90er Jahre eine zielgerichtete Sensibilisierung in Workshops für Führungskräfte vorgenommen.
In diesen Workshops erarbeiten die Führungskräfte in selbstgewählten gemischten Kleingruppen eigene Aktionspläne. Dabei stehen Maßnahmen im Mittelpunkt, die die Führungskräfte allein oder in Gruppen selbst realisieren können. Für die Beratung der Führungskräfte im Rahmen personeller Entscheidungen stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Personalbetreuungs- und Personalentwicklungsfunktionen zur Verfügung.
Wie Sie sehen, versuchen wir die Aussage -„Führungskräfte haben die Aufgabe, Frauen in ihrem beruflichen Weiterkommen zu unterstützten!“ - durch ständige und intensive Sensibilisierung - hier und da auch in kleinen Schritten - im Bewußtsein der Führungskräfte - und zwar von Frauen und Männern - selbstverständlich werden zu lassen.

Persönlichkeitsbildende Maßnahmen

Wenn ich, meine sehr verehrten Damen und Herren, gerade von Sensibilisierung und Bewußtseinsbildung bei Führungskräften gesprochen habe, so gilt das natürlich auch für alle Frauen und Männer.
Speziell für Mitarbeiterinnen und zum Teil auch zielorientiert für gemischte Gruppen, hier ein kurzer Einblick in das Seminarprogramm unserer Bildungsakademie Berlin-Brandenburg GmbH:

- „Mut zum Erfolg” bzw. „Strategien für den Erfolg - Berufs- und Lebenskonzept für Frauen”
- „Überzeugend kommunizieren”
- „Kommunikation Frauen und Männer”
- „Männer und Frauen in der Zusammenarbeit - Synergien statt Disharmonien”

Kurz zum Inhalt:
Die Seminare sollen Gelegenheit geben:

- sich eigener Potentiale bewußt zu werden
- das eigene Selbstbewußtsein zu stärken
- persönliche Entwicklungsperspektiven zu entwickeln und einzufordern
- Erfahrungsaustausch mit anderen ermöglichen
- verschiedene Modelle der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kennenzulernen
- das eigene Kommunikationsverhalten zu verbessern
- unterschiedliches Kommunikations- und aufgabenbezogenes Verhalten in Synergien zu verwandeln

Für Frauen und Männer gilt heute gleichermaßen, daß sie sich im Spannungsfeld zwischen Familie, Öffentlichkeit und Beruf bewegen (vgl. Schaubild 2). Deshalb ist der erste Schritt zu einem erfolgreichen Persönlichkeitsmanagement der Entschluß, in Zukunft selbst die Verantwortung für das eigene Leben in all seinen Bereichen zu übernehmen.

Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Realisierung der übernommenen Selbstverantwortung wird – wie wir alle wissen – durch das persönliche Umfeld wesentlich beeinflußt.
Ohne auf die Gesamtmaßnahmen eingehen zu können, sind drei Aspekte besonders hervorzuheben.

- Arbeitszeit
  In den Unternehmen der Bankgesellschaft Berlin besteht grundsätzlich die Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung der eigenen Arbeitszeit im Rahmen der *Gleitzeitordnung.*
  Darüber hinaus werden über *50 Varianten der Teilzeitarbeit* (Tages-, Wochen-, Monatsteilzeit, bestimmte Stunden am Tag, vormittags/nachmittags, einzelne Tage in der Woche/im Monat usw.) praktiziert.

- Wiedereinstieg in das Berufsleben
  Dazu einige Stichworte:
  - schriftliche Wiedereinstellungszusage für Frauen und Männer, die nach dem Erziehungsurlaub und ggf, der anschließenden 6monatigen tariflichen Familienphase ausscheiden, um ein Kind zu betreuen. Die Zusage gilt bis zur Vollendung des 7. Lebensjahres des Kindes bzw. bei Geburt eines zweiten Kindes in dieser Zeit darüber hinaus.

  weitere Stichworte während der Familienphase sind:

- Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen
- Aufnahme von Teilzeitbeschäftigungen, Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen
- im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten
- Informationsangebote
- Betreuungsangebote
- Einarbeitungsmaßnahmen

Im Ergebnis heißt das, die Qualifikation während der Familienphase zu erhalten bzw. zu erweitern und damit Investitionen der Vergangenheit – im Interesse des Betriebes und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – weiter nutzbar zu machen.

Welche Ergebnisse sind bisher erzielt worden?

Sie haben gesehen, daß einige Maßnahmen schon seit längerer Zeit praktiziert, weiterentwickelt werden und neue ständig dazukommen. Lassen Sie mich an einem Beispiel verdeutlichen, daß dieser langfristig angelegte Prozeß durchaus auch schon mittelfristig Erfolge verzeichnen kann.

Im Bereich der Filialleitungen der Berliner Bank und der Landesbank Berlin ergab sich folgende Entwicklung:

	1989	1993	Tendenz
Filialleiterinnen Berliner Bank	10%	22%	weiter steigend
Filialleiterinnen Landesbank Berlin	12%	30%	weiter steigend
Vertreterinnen der Filialleiter/innen in der Landesbank Berlin	35%	60%	weiter steigend

Ich bin daher der Auffassung, daß diese positive Entwicklung im Sinne der gewünschten Zielsetzung eine gute Grundlage für Frauen im Konzern darstellt, zukünftig auch in oberste Führungspositionen noch stärker vorzudringen.

Natürlich konnten meine Ausführungen nur einen Ausschnitt betrachten und im Ergebnis sind Frauen gerade bei der Zielgruppe der obersten Führungskräfte auch heute noch eher vereinzelt vertreten; deshalb wird es Sie vielleicht verwundern, wenn ich zum Abschluß meiner Darstellungen sage:

Ziel muß es sein, gesonderte Personalentwicklungsmaßnahmen für Frauen überflüssig zu machen; Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen *selbstverständlich* sein.

Eine Kollegin hat einmal sehr plakativ angemerkt: Frauen sind nicht nur unsere Chance, Frauen sind unsere Perspektive! Lassen Sie mich das für den Konzern der Bankgesellschaft Berlin anders sagen; ein vereinfacht ausgedruckter Grundsatz der Personalentwicklung heißt:

„Jede/r hat das Personal, das sie/er verdient!“

Die Bankgesellschaft Berlin und alle beteiligten Unternehmen verdienen viele qualifizierte Frauen!

Ich danke Ihnen!

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Herr Henke. Wenn Sie sagen, Frauen sind unsere Perspektive, dann möchte ich natürlich zu gerne wissen, ob Sie diese Perspektive kurz-, mittel- oder langfristig ansiedeln.

Heino Henke
Lassen Sie mich das ganz einfach so sagen. Als langfristiges Ziel auf jeden Fall. Es darf aber nicht so langfristig ausgerichtet sein, daß jeder annimmt, es wird sich schon von allein ergeben. D.h. wir brauchen Erfolge und zwar auch kurz- und mittelfristige. Außerdem wissen wir, daß es ins menschliche Gedächtnis nur zwei Wege gibt, die emotionelle Schiene und die ständige Wiederholung. Da es uns nicht immer gelingt, über die emotionelle Schiene ins Langzeitgedächtnis zu kommen, bedarf es der ständigen Wiederholung und das nicht nur vor Führungskräften.

Juliane Freifrau von Friesen
Danke.
Sie haben beide die Schwerpunkte „Akzeptanz" und „Kinder" gesetzt. Sie haben beide gesagt, Sie machen Sitzungen mit Führungskräften, um herauszufinden, was diese gegen Frauen haben. Nach meiner Erfahrungen sind ja diese absoluten Hardliner, die aus sich herausgehen und sagen „Frauen konnte ich noch nie leiden, außer vielleicht in meiner Küche", inzwischen eine Rarität. Mit denen wußte man allerdings immer, woran man war. Viel schlimmer sind Männer, die behaupten, Frauen fördern zu wollen und daran sogar selbst glauben. Diese weitverbreiteten Exemplare schrecken z.B. häufig prinzipiell weiterbildungswillige Frauen durch Pseudo-Fürsorge ab und behaupten anschließend, Frauen wollten sich nicht fördern lassen. Oder sie finden, man könnte nicht eine Frau als Leiterin in eine Abteilung stecken, wo es nur Frauen gibt und auch nicht in eine Abteilung, wo es nur Männer gibt. Wann hat man schon das richtige Mischungsverhältnis und dann noch die richtige Frau für die Führung? Also es ist alles sehr schwierig.
Das zum Stichwort „Akzeptanz".
Dann zu der Sache mit der vertrauensvollen Kinderplanung. Es ist in der Tat so, daß Vorgesetzte stinksauer reagieren, wenn die Frau, in die sie nun endlich gegen

den Widerstand aller übrigen Männer Vertrauen gesetzt haben und die sie protegieren im besten Sinne, wenn die sie dann sozusagen mit dem Seitensprung konfrontiert. Nur, wir leben nicht mehr in der schönen Zeit, in der es Zölibatsklauseln in den Arbeitsverträgen gab. Gäbe es ausreichend Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wäre dies Problem weit weniger gravierend.
Ich denke, wir haben reichlich Diskussionsstoff. Den Vortrag von Frau Dr. Brumlop habe ich in keiner Weise vergessen, weil er ja die Basis bildet für diese Überlegungen, die wir gerade gehört haben. Darf ich jetzt einfach um ihre Wortmeldungen bitten.

Publikum
Mein Name ist Antje Schumacher. Ich bin verantwortlich für die Frauenpolitik in der Deutschen Angestelltengewerkschaft und auch verantwortliche Gewerkschafterin für die Bankgesellschaft Berlin. Unter der Holding der Bankgesellschaft befinden sich ja unter anderem die Landesbank und die Berliner Bank. Die Landesbank hat nun das Glück und fällt unter den Geltungsbereich des Landesgleichstellungsgesetzes. Dort wurde mittlerweile nach etlichen Jahren ein Frauenförderplan erarbeitet, mit dem es sich arbeiten läßt. Meine Frage nun an die Bankgesellschaft, die ja als „Mutter“ auch verantwortlich ist, daß eine Harmonisierung der Arbeitsbedingungen in den einzelnen Unternehmen erfolgen sollte: Es wäre doch ideal, diesen Frauenförderplan als eine Betriebsvereinbarung in alle anderen Unternehmen der Bankgesellschaft zu übernehmen. Und als zweite Frage: Gibt es schon Zielvorgaben und Überlegungen im Vorstand der Bankgesellschaft, wie über die Nachwuchsförderung die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in den jeweiligen Führungspositionen in welcher Zeit erreicht werden kann?

Heino Henke
Lassen Sie mich einfach direkt darauf antworten: 1. Frage, wie ist das mit den Zielen und 2. Frage, wie ist das mit der Anwendung des Landesgleichstellungsgesetzes für den Konzern der Bankgesellschaft insgesamt?
1. Frage: Natürlich ist es richtig, nicht nur an die Führungskräfte zu appellieren, sondern die Frauenförderung in den Zielprozeß des Unternehmens zu integrieren. Es hilft aber meist nicht, das nur irgendwo hinzuschreiben, denn Ziele werden immer sehr viel besser erfüllt, wenn auch deren Sinngehalt akzeptiert wird. Das ist ein Dialog, den wir in vielen Unternehmen noch führen. Zum Konzern gehören über 200 Tochtergesellschaften, da können Sie sich vorstellen, welche Dimension das ausmacht, wenn so viele privatrechtliche Unternehmen in den un-

terschiedlichsten Unternehmensformen und ein öffentlich-rechtliches Institut dieser Dimension zusammengehen. Das erfordert einen umfangreichen Dialog, nicht nur mit vielen Vorständen und Geschäftsführern, sondern auch einen umfangreichen Dialog in der Ausrichtung dieses jungen Konzerns. Vom Willen und von der personalpolitischen Ausrichtung her sage ich nicht nur, wir wollen Personalentwicklung für Frauen, sondern für mich gibt es keine Alternative. Bei einem Frauenanteil von über 65 % dieses Potential außer Acht zu lassen, hieße in der Tat, eigene Stärke zu verschenken. Und sich mit Durchschnittlichkeiten am Markt zu positionieren, kann langfristig nicht erfolgreich sein. Wir werden dann sicher in einem mittelfristigen Horizont in der Tat so weit sein, daß die gesetzten Ziele auch Realitäten sind.

Publikum
Ich habe auch eine Frage an Herrn Henke, bezogen auf die 65 % Frauen in Ihrem Bereich. Mich würde interessieren, wie sich diese Zahlen im Ost- und im Westteil darstellen. Zum zweiten möchte ich wissen, wie die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Lehrlinge, die Sie einstellen, aussieht. Geht es da wirklich nach besten Voraussetzungen oder gibt es hier auch Gesichtspunkte, die geschlechtsspezifisch sind?

Heino Henke
Vielen Dank. Ich will mit den Lehrlingen anfangen. Bei den Auszubildenden ist es so, daß wir seit Jahren etwa gleich liegen. D.h. es sind jeweils rund 50 % Männer und Frauen, und das ist auch die Größenordnung, die wir tatsächlich anstreben und zwar in beiden großen Unternehmen. Zur Frage, wie hat sich die Situation Ost entwickelt, ist ja insbesondere die Landesbank den Weg gegangen, daß die ehemaligen Leiterinnen der Filialen im Ostteil der Stadt sich über besondere Qualifizierungsmaßnahmen weiterbilden konnten. In dieser Zeit haben sie i.d.R. die Funktion der Stellvertretenden Leiterin einer Filiale ausgefüllt. Es gibt schon jetzt zahlreiche Damen, die nicht nur in dieser Vertreterfunktion voll ihre Frau stehen, sondern in ihre alte Funktion als Filialleiterin mit den heutigen Anforderungen zurückgekehrt sind. Ein erheblicher Teil dessen, was da an Investitionen im Bildungsbereich und im Qualifizierungsbereich angefallen ist, zahlt sich also in der Zwischenzeit auch schon wieder kraft Funktion und kraft Ergebnis aus.

Publikum
Ich möchte zurück zu der Ausgangsfrage, an welchen Typ oder an welche Qualität von Frauenförderplan die öffentliche Auftragsvergabe zu binden ist. Eva Brumlop

hat gesagt, daß die bisherigen Erfahrungen sehr minimal sind. Die Ausführungen der beiden Banken sind in gewisser Weise ein empirischer Beleg dafür: Großbetriebe sind es, die zumindestens einige Instrumente haben, die ich im weitesten Sinne unter die Rubrik Weiterqualifizierung einordnen würde. Und wir wissen, daß es mit der Qualifizierung nicht getan ist, sondern daß da Anbindungen passieren müssen. Ich glaube, daß es notwendig ist, die öffentliche Auftragsvergabe branchenspezifisch zu diskutieren. Ich kenne keine Untersuchung darüber, in welchem Bundesland die öffentliche Auftragsvergabe ein Auftraggeber für welchen Typ von Branchen und welchen Typ von Produkten ist. Insofern mache ich das jetzt mal assoziativ. In Berlin ist es vermutlich die Baubranche, die Baunebenbereiche, dann gibt es sicherlich so etwas wie Textilindustrie, Möbel, Papier. Ich gehe mal einfach davon aus, daß es sich dabei auch um Mittel- und Kleinbetriebe handelt. Also sind die Banken vermutlich nicht diejenigen, die durch die öffentliche Auftragsvergabe zu Förderplänen zu bewegen sind. Welche Konzepte gibt es denn hier?

Eva Brumlop
Bisher war es ja so, daß Klein- und Mittelbetriebe überhaupt kein Untersuchungsgegenstand meiner Forschung waren, allein wegen der Tatsache, daß sie mit formalisierten Vereinbarungen nicht hervortreten. Das ganze ist bislang konzentriert auf Großunternehmen und es gibt zwar von Arbeitgeberseite immer genau die entgegengesetzte Position, daß Klein- und Mittelbetriebe ja seit eh und je Frauenförderung betrieben, dort auch deswegen gar keine formalisierten Vereinbarungen erforderlich seien, weil ja dort eher Frauen in Leitungsfunktionen seien und man familienfreundliche Traditionen habe und und und. Es ist aber ein wichtiger Hinweis, Vorschläge zu konzipieren, wie die Erfahrungen, die jetzt in Großunternehmen gemacht wurden, auf Klein- und Mittelbetriebe zu übertragen sind.

Juliane Freifrau von Friesen
Einige Beispiele enthält ein Gesetzentwurf – nicht des Landes Berlin – in dem es heißt, bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, deren Aufwand mehr als 10 000 DM erfordert, aber unterhalb der Schwellenwerte der EU liegt, soll bei mehreren vergleichbaren annehmbaren Angeboten derjenige Anbieter bevorzugt werden, der sich nachweisbar der Gleichstellung von Frauen im Erwerbsleben angenommen hat. Es erhält derjenige Anbieter den Auftrag, der einen auf die Bedingungen des Unternehmens abgestimmten Frauenförder- oder -Gleichstellungsplan erstellt hat. Der Plan soll insbesondere Ziel- und Zeitvorgaben zur Erhöhung des Frauenanteils enthalten und Festlegungen, mit welchen personellen und organisato-

rischen Maßnahmen der Anteil von Frauen in den Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, bei dem Anbieter erhöht werden kann. Entsprechende Nachweise sind der Bewerbung um einen öffentlichen Auftrag hinzuzufügen. Und um Ihnen noch ein paar Einzelheiten zu nennen, die in dem Gesetzentwurf aufgeführt sind: Folgende Maßnahmen und Regelungen zur Förderung von Frauen im Erwerbsleben können im Frauenförderplan enthalten sein: die Einsetzung einer Frauenbeauftragten, Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen für Frauen, betriebliche Berufsausbildung für Frauen und Übernahmeverpflichtung nach der Berufsausbildung für Frauen, bevorzugte Stellenbesetzung durch Frauen, insbesondere Besetzung von qualifizierten Arbeitsplätzen in Führungspositionen durch Frauen, innerbetriebliche Qualifizierungsangebote, die berufliche Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven im Betrieb ermöglichen, Frauen entsprechend ihrem Anteil an der jeweiligen Zielgruppe berücksichtigen, Unterstützung der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit, z.B. durch Schaffung von Teilzeitarbeitsplätzen, familiengerechte Arbeitszeitmodelle, Ausdehnung der Beurlaubung über die Zeit des gesetzlichen Erziehungsurlaubs hinaus, Frauenförderung mit dem Ziel des beruflichen Aufstiegs oder Wiedereinstiegs nach der Familienphase durch Übernahmemöglichkeiten von Krankheits- und Urlaubsvertretungen sowie Möglichkeiten der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, berufsbegleitende Qualifizierung der Frauen, wobei verstärkt öffentlich geförderte Bildungseinrichtungen einbezogen werden, Übernahme von geringfügig beschäftigten Frauen in versicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse. Und das Unternehmen soll also aus diesem Maßnahmenkatalog mindestens fünf Maßnahmen auswählen, betriebsintern veröffentlichen und umsetzen. Es kann aber auch gleichwertige andere Maßnahmen durchführen. Das ist also die Vorstellung eines Gesetzentwurfes, in dem es um einen auf die Bedingungen des Unternehmens abgestimmten Förderplan geht.

Mehrfach angesprochen wurde die Angst der Frauen vor Erfolg. Das ist ja als Annahme sattsam bekannt, aber die Diskussion, woher diese Angst eigentlich kommt, wird kaum geführt. Ich fände es eigentlich eine Untersuchung wert, die Gründe dieser Angst zu erforschen.

Wir wissen, daß Frauen sich nach wie vor in vielen Fällen für ihren Aufstieg rechtfertigen oder nachweisen müssen, daß sie Familie und Beruf unter einen Hut bringen. Wir wissen ferner, daß Erfolg häufig Isolation bedeutet. Deshalb wehre ich mich immer dagegen, wenn es heißt, Frauen sind feige. Der Aufstieg ist wirklich mit erheblich mehr Anstrengung und auch Gefährdung der privaten Basis verbunden. Die Scheidungszahlen bei Frauen, die aufsteigen in bestimmte Positionen, sprechen ja auch Bände, d.h. die Beziehungen halten das einfach nicht aus. Das

wäre sowohl unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten als auch aus Personalplanungssicht ein lohnender Untersuchungsgegenstand.
Herr Henke, Sie hatten davon gesprochen, daß die Wiedereingliederungszusage weiterentwickelt werden soll. Mich würde interessieren, was schwebt Ihnen dabei vor? Eine weitere Frage, die ich gerne Frau Haack und Herrn Henke stellen würde: Welche Folgen hat das eigentlich für eine Führungskraft, wenn sie das, was hier als Auflage für Führungskräfte formuliert worden ist, nicht leistet, nämlich die Motivation zur Frauenförderung herzustellen. Also, wenn eine Führungskraft eindeutig die Frauenförderung vernachlässigt. Was hat das eigentlich für Folgen für die Führungskraft bei Ihnen?

Barbara Haack
Ich habe die erste Frage nicht als Frage verstanden, sondern kann das eigentlich nur bestätigen, auch aus eigenem Erleben. Der Druck von den verschiedenen Seiten ist enorm, sowohl von der Familie als auch von der Gesellschaft als auch vom Beruf, und daß diese Angst nichts mit Feigheit zu tun hat, sondern durchaus wohl erklärbar ist, das unterschreibe ich sofort. Das ist ja auch ein Ansatzpunkt bei der Beratung der Führungskräfte, daß wir versuchen zu reflektieren, woher kommt denn das und wie können wir das abbauen. Das ist ein Feld, das bearbeitet werden muß und zwar sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen.
Führung und somit auch die Führung von Frauen ist ein ganz wesentlicher Bestandteil unseres ganzen Personalentwicklungssystems, also z.B. unseres Beurteilungssystems. Auch eine Führungskraft wird von ihren nächsthöheren Vorgesetzten beurteilt, dadurch ist zumindest sichergestellt, daß sie über ihre Verhaltensweisen ein Feedback bekommt von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten. Desweiteren verstehen wir uns im Personalbereich auch als die Hüter der Personalentwicklungsmaßnahmen für Frauen. Wir kennen genau die Führungskräfte, die ihre guten Frauen nicht in die Förderungsrunden einbringen. Und das ist eben Aufgabe von uns, diese Führungskräfte anzusprechen und zu fragen, wie sieht es denn aus, was passiert denn.

Heino Henke
Ja, ich will das gern ergänzen. Ich kann das natürlich voll bestätigen. Das ist die eine Seite. Aber ich will auch mal ein bißchen nach vorne gucken. Zu glauben, daß Frauen keinen Mut zum Erfolg haben, halte ich eigentlich schon einmal für den schlechtesten Ansatz. Wie sagt man so schön, nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Also, wir müssen den Frauen Erfolge ermöglichen. Zentrale Personalpolitik hat die Aufgabe, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Die Führungs-

kräfte müssen Rede und Antwort stehen, warum Frauen in ihrem Zuständigkeitsbereich kein Potential gezeigt haben. Außerdem muß es gelingen, Kontrollmechanismen aufzubauen. Ich kann mir gut vorstellen, daß die Nichterreichung von Zielen, wie z.B. die Qualifizierung von Frauen, durchaus mit gewissen, auch finanziellen, Gewichtungen belegt werden kann. Das setzt aber immer den personalpolitischen Willen der handelnden Personen voraus. Darüber hinaus sage ich mal ganz selbstkritisch, dazu muß Mann (und zwar möglichst jeder einzelne) dann auch bereit sein. Daß das nicht von heute auf morgen geht, wissen Sie alle. Aber warum sollen wir uns das nicht mittelfristig vorstellen können, daß es ein Ziel ist, eine bestimmte Anzahl von Frauen von x nach y zu qualifizieren und entsprechend einzusetzen. Da kann ich mir auch gut monetäre Auswirkungen bis ins eigene Portemonnaie hinein vorstellen.

PAUSE

Juliane Freifrau von Friesen
Wir möchten jetzt Frau Honerlah, Personalreferentin der Philips GmbH in Hamburg, bitten, mit ihrem Referat über Chancengleichheit von Frauen als positiver Faktor der Unternehmenskommunikation zu beginnen.

Karin Honerlah

Chancengleichheit von Frauen als positiver Faktor der Unternehmenskultur

Ich bin Karin Honerlah, Personalreferentin in den Röhren- und Halbleiterwerken in Hamburg. Das ist eine Halbleiterentwicklungs- und Herstellungsfabrikation mit fast 3000 Mitarbeitern. Zur Zeit bin ich im Erziehungsurlaub, ich habe zwei Töchter und ich bin neben dieser Tätigkeit in der Fabrik eben auch Projektmitglied in dem Frauenprojekt PFIF. Wir machen also Frauenförderung mit PFIF. PFIF steht für Philips Frauen in Führungsfunktionen.

Auftragsvergabe als Mittel der Frauenförderung ist noch ein ganz neues Thema und ich denke, wenn man sich fragt, wie Chancengleichheit von Frauen als positiver Faktor der Unternehmenskommunikation mit Wirtschaftsförderung, also mit Auftrags- und Subventionsvergabe zu tun hat, dann ist diese Verknüpfung doch für die meisten Menschen — Fachfrauen ausgenommen — relativ unverständlich. Das Management sind eben hauptsächlich auch bei uns Männer. Sie sind nicht da, um Frauenförderung zu machen, sondern sie sind in erster Linie da, um Profit zu machen. Wenn ihnen dann klar gemacht wird, und diese Managementmänner sind ja auch Väter und sind eben auch Ehepartner, daß Frauen im Unternehmen eben dennoch überall benachteiligt sind, nämlich dort, wo es um Bezahlung geht und dort, wo es um Karriere geht, dann fangen eben auch die Gedankengänge an, langsam in die richtige Richtung zu gehen. Viele Jahre Frauenbewegung liegen hinter uns und so sehr viel hat sich nicht verändert. Insbesondere die Beschäftigtenstrukturen sind in keiner Weise revolutionär verändert worden. Wirtschaftsförderung durch Auftrags- und Mittel- oder Subventionsvergabe halte ich selbst für ein sehr gutes Aktionsfeld, um Frauenförderung darin zu verankern. Voraussetzung ist allerdings, daß der Auftragnehmer damit nicht überfordert wird.
Ich war vorgestern in Kiel auf einer Tagung, wo über eine Umfrage berichtet wurde, derzufolge nur 5 % aller Mittel- und Kleinbetriebe eine Personalplanung betreiben. Sie wissen nicht, wieviel Personal sie in den nächsten 12 Jahren oder gar in den nächsten zwei, drei Jahren mittel- oder langfristig einstellen wollen, welche Ziele sie damit erreichen wollen, welche Qualifikationsschritte sie mit diesem Personal betreiben wollen. Frauenförderung kann dann eine Überforderung gerade der kleinen Betriebe sein. Diese Fachtagung in Kiel richtete sich hauptsächlich an kommunale Gleichstellungsbeauftragte als eine Personengruppe, eine Frauengruppe, mit denen ich sonst nicht so viel zu tun hatte. Das Thema war regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik und es war ganz interessant und es wurde ganz ganz deutlich, daß regionale Strukturpolitik in den interessanten Bereichen an den Frauen vorbeiläuft. Die klassischen Wirtschaftsförderbereiche, wie Entwicklung eines Technologiezentrums, Wirtschaftsförderer-GmbH's etc. pp. sind eine geschlossene Gesellschaft, da sind Frauen kaum vertreten. Es werden Frauen und deren Gremien kaum daran beteiligt.
Dann gibt es noch so andere Wirtschaftsförderbereiche, wie z.B. Qualifizierungsprogramme für Berufsrückkehrerinnen etc. pp. Da sind Frauen dann vertreten und da werden Frauen auch gefördert und da finden Frauen auch Beschäftigung, allerdings nur temporär. Wenn Frauenförderung wirklich in der Auftragsvergabe verankert wird, so daß alle privaten Anbieter die Frauenförderung in ihren Leitlinien verankert haben müssen und auch Erfolgskontrollen über sich ergehen las-

sen müssen, dann kann man wirklich lang anhaltende Erfolge erzielen. Bei Philips wird eine solche Regelung, wie sie hier besprochen wird, wahrscheinlich eine sehr positive Resonanz finden. Denn bei uns gibt es eine funktionierende Frauenförderung, so daß unsere Männer mit Stolz auf uns verweisen und sagen können, mit euch haben wir einen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern, weil wir halt auf diese Erfolge zurückgreifen können. Bei uns im Hause hätte das zur Folge, daß Frauenförderung noch bekannter wird, sie hätte einen anderen Stellenwert, man könnte eben sagen, mit euch Frauen, mit eurer engagierten Arbeit können wir jetzt auch tatsächlich diesen Vorteil erzielen, Aufträge bekommen und dann lohnt sich das für Betriebswirtschaftler als Return und Investment der Frauenförderung. Aber eigentlich sollte dieses ganze Thema der Frauenförderung ja ohnehin nicht betriebs – sondern eher volkswirtschaftlich betrachtet werden.
Was hat sich nun bei Philips getan, hat sich Frauenförderung, d.h. Chancengleichheit für Frauen, wirklich als positiver Faktor in der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur ausgewirkt? Ich werde über die Alltagsarbeit, über Schwierigkeiten und über den rechtlichen Background berichten. Frauen in Führungsfunktionen ist das Ziel einer vom Philipsvorstand von nunmehr 6 Jahren eingeleiteten Initiative zur Förderung von Frauen. Mit diesem Projekt will das Unternehmen den heutigen und zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verdeutlichen, daß es auch in Managementpositionen nicht auf das Potential von Frauen verzichten will. Frauen sollen nicht überwiegend auf der Kundenseite stehen, sondern sollen unternehmerisches Handeln aktiv mitgestalten. Welcher Grund war für die Initiative „Frauen in Führungsfunktionen“ maßgebend? Das Unternehmen will in Zukunft die Stärken von Frauen und Männern gleichermaßen nutzen. Durch die bessere Schulbildung sowie berufliche Ausbildung von Frauen steht dem Arbeitsmarkt ein zusätzliches Potential zur Verfügung. Bei uns ist man davon überzeugt, daß die Innovationskraft eines Unternehmens auch davon abhängen wird, wie die vorhandenen Stärken von Frauen und Männern genutzt werden. Da der überwiegende Anteil der Arbeitsplätze im technischen Bereich angesiedelt ist, ist es natürlich vorrangiges Ziel, den Bedarf an technischen Fach- und Führungskräften zu sichern. Mehr Frauen in Führungsfunktionen ist zugleich ein nicht durch Anordnung von oben zu lösendes Anliegen. Schließlich muß es nicht nur gelingen, geeignete Frauen für Managementaufgaben zu gewinnen, vielmehr muß vor allem auch ein entsprechendes Klima geschaffen werden. Ein Klima, das den Frauen den Aufstieg in der Hierarchieebene ebnet. Nur wenn es gelingt, die Unterrepräsentanz von Frauen in Managementfunktionen ab- und die weiblichen Vorbilder aufzubauen, kann der gewünschte Bewußtseinsprozeß in Gang gesetzt werden. Daß eine bloße Anweisung oder die Einrichtung einer

Stabstelle im Unternehmen nicht zu einem Umdenkprozeß führt, war den Initiatoren auch schon damals bewußt. Welchen Weg würde nun die Firmenstruktur nehmen? Der Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerks, bestehend aus Frauen und Männern unter der Schirmherrschaft des Personalvorstandes, stand am Anfang, denn um die gestellten Ziele zu erreichen, ist partnerschaftliches Vorgehen erforderlich. Sowohl Frauen als auch Männer müssen sich mit diesen Zielen identifizieren können.

Wie sieht nun die praktische Arbeit unseres Netzwerkes aus? In jedem größeren Philipsbetrieb in Deutschland wurde als Anlaufstelle für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Projektteam eingesetzt. Es besteht aus dem oder der Personalleiter/in, einem Vorgesetzten, möglichst einem männlichen Vorgesetzten, mit umfangreicher Mitarbeiterverantwortung sowie mindestens zwei qualifizierten Mitarbeiterinnen. Dieses lokale Projektteam ist für Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen verantwortlich, die auf diesen lokalen Bereich zugeschnitten sind. Dazu gehören beispielsweise eine bessere Anpassung von Arbeitszeiten an die individuellen Lebensumstände von Mitarbeiterinnen mit Kindern, die Sensibilisierung aller betrieblichen Vorgesetzten für dieses Thema, spezielle Praktika für Schülerinnen und Studentinnen, Öffentlichkeitsarbeit vor Ort, die Entwicklung von Konzeptionen, um z.B. verstärkt qualifiziert ausgebildete Frauen zu gewinnen oder um mit Kinderbetreuungseinrichtungen zusammenzuarbeiten.

Das Netzwerk sieht so aus, daß sich in der Mitte der Vorstand mit einer Projektleiterin und der zentralen Projektgruppe befindet, das ist in Hamburg. Wir haben Projektteams in der ganzen Bundesrepublik und noch mehrere lokale Projektteams in Hamburg, Hamburg ist ja unser zentraler Standort mit jetzt über 6000 Mitarbeiter – es waren mal 9000 –, dazu kommen wir vielleicht noch. Diese Projektteams arbeiten in der Tat sehr sehr gut zusammen und es herrscht ein guter Kommunikations- und Informationsfluß. Man hat einen Austausch über die Betriebe hinaus gefunden und man arbeitet tatsächlich an konkreten Alltagszielen und -problemen zusammen. Das Projekt „Frauen in Führungsfunktionen" hat zum Ziel, ein konsequentes Personalmarketing zu betreiben, um potentielle Bewerberinnen für Philips zu gewinnen. Dann soll die Personalentwicklung dazu dienen, um die Qualifikation der bei uns tätigen Mitarbeiterinnen besser zu fördern und zu nutzen.

Ein weiterer Punkt ist die Bewußtseins- und Verhaltensänderung bei Frauen und Männern, damit für Frauen und Männer gleiche Chancen und gleiche Anforderungen bei Philips gelten. Darüber hinaus will man Rahmenbedingungen schaffen, um für Frauen in der Familienphase eine kontinuierliche berufliche Entwicklung zu ermöglichen, die in unserem Unternehmen eine Personalplanung mit diesen Frauen

erleichtert, die aber hoffentlich nicht dazu führt, daß alle qualifizierten Frauen dann in der Familienphase auch den längstmöglichen Zeitraum des Erziehungsurlaubs in Anspruch nehmen. Beim Personalmarketing sieht es so aus, daß wir überall darauf achten, daß alle Stellenausschreibungen so formuliert sind, daß sie nicht mehr frauenfeindlich und sexistisch sind. Es ist, wenn sie die FAZ aufschlagen, immer noch gang und gebe, daß man geschlechtsspezifische Führungsaufgaben ausschreibt. Wir haben die Verpflichtung zu Gesprächen mit qualifizierten Bewerberinnen, d.h., die Personalabteilungen vor Ort sind auch jeweils gehalten, besonders auf Bewerberinnen zu achten. Wir haben auch in jedem Standort eine offensive Anwerbung von Studentinnen, d.h. wir haben sehr gute Kontakte zu allen Hochschulen, d.h. auch das Frauenprojekt, nicht nur die Personalabteilungen sind in diesem Bereich der Öffentlichkeitsarbeit tätig. Wir machen sehr viele Betriebsbesichtigungen und Projekte gerade *für* Schülerinnen, um sie eben auch für diesen naturwissenschaftlich-technischen Bereich verstärkt zu interessieren. Wir beteiligen uns an Schülerinnen-Techniktagen, um möglichst früh mit dabei zu sein, wenn die Schülerinnen ihre beruflichen Wünsche und Vorstellungen weiter prägen, wobei es immer noch so ist, daß in den klassischen Männerberufen auch heutzutage wenig Mädchen anzutreffen sind. Das liegt ganz einfach daran, daß unsere Gesellschaft noch fast so funktioniert wie vor 20, 30 Jahren. Sehr viel hat sich da nicht verändert. Zur Personalentwicklung möchte ich nur anführen, daß wir spezielle persönlichkeitsfördernde Seminare eingerichtet haben. Wir bieten Rhetorikseminare für Frauen an, wir haben in allen Führungskräftenachwuchsschulungen auch das Thema Frauenförderung als Programmpunkt drin enthalten. Wir agieren auch mittels gezielten Nachfragen und Kontrollen innerhalb des Entwicklungsprogramms für Führungskräfte. Wir engagieren uns in der Nachwuchsförderung, beispielsweise im Vertrieb, wo wir gleichzeitig die gleiche Anzahl von Männern und Frauen als Nachwuchskräfte zu verzeichnen haben, was für unseren Konzern, der nun wirklich klassische harte Elektronikbranche ist, relativ ungewöhnlich ist. In dem Bereich Bewußtsein, Verhaltensänderung, also ein Bereich, wo stetige und kontinuierliche Arbeit gefordert ist, werden regelmäßig Informationsveranstaltungen für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Frauenförderung durchgeführt. Wir führen auch Workshops für Führungskräfte und für Mitarbeiterinnen durch. Ein weiterer Programmpunkt ist die Gegenüberstellung der Entwicklungsbeurteilungen von Frauen und Männern. Es ist ja bekannt, daß die Entwicklungsbeurteilungen und die Potentialeinschätzungen und auch die Leistungsbeurteilung bei Frauen häufig deutlich besser ist, dann jedoch die Karriereentwicklung eindeutig hinter der männlichen hinterherhinkt. Außerdem informieren wir regelmäßig über die Betriebszeitung, die monatlich er-

scheint, so daß dieses Projekt sehr weit bekannt ist und auch sehr viele Männer gut darüber informiert sind, was bei uns im Frauenprojekt läuft.
Diese lokalen Projektteams, von denen ich berichtet habe, sind in jedem Standort aktiv. Zusammengefugt werden die Aktivitäten dieser lokalen Projektgruppen durch eine zentrale Projektgruppe, die in Hamburg sitzt und dort unter der Schirmherrschaft des Personalvorstandes wichtige Öffentlichkeitsarbeit leistet, dem Vorstand gegenüber berichtet und immer wieder Impulse und Anregungen an die lokalen Projektteams gibt, in vielen Gremien mitwirkt und mitarbeitet und eine ganze Reihe von Aktivitäten aufzuweisen hat. Um das Ziel „mehr Frauen in Führungsfunktionen“ zu erreichen, haben sich die Projektverantwortlichen Zwischenziele gesteckt, z.B. wollten die Projektverantwortlichen ganz viele individuelle Arbeitszeitmodelle erarbeiten, so daß wir allein in unserer Fabrik über 100 Arbeitszeitmodelle haben. Wir bieten den Mitarbeiterinnen die ganze Flexibilisierungsmöglichkeit von unregelmäßiger täglicher und wöchentlicher Arbeitszeit an. Wir haben in vielen Bereichen auch so etwas wie Heimarbeit, etwa für Mitarbeiterinnen, die während ihres Erziehungsurlaubs oder nach verkürztem Erziehungsurlaub drei Tage bei uns der Fabrik arbeiten und einen Tag weitere Arbeiten zu Hause erledigen. So haben sie die Möglichkeit, in den Job überhaupt wieder ‘rein zu kommen, denn nicht in allen Funktionen ist eine Teilzeit möglich, auch bei uns nicht. Wir versuchen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr viele Freiräume zu geben und wir fordern sie auch auf, diese Freiräume auch zu nutzen. Es gilt der Leitsatz, wer bei uns etwas bewegen will, der kann es auch und das kann ich nur unterstützen, denn mit viel Eigeninitiative und mit dem Bewußtsein, das sind meine Ziele und dorthin will ich, kann man wirklich sehr viel bewegen.
Wir müssen Frauen in qualifizierten Funktionen sichtbar machen, speziell in technischen. Wir müssen die Akzeptanz aufbauen und andere Frauen für diese Felder gewinnen. Deshalb werden auch verstärkt Mitarbeiterinnen auf Tagungen, Messen und Seminaren vertreten sein und dort diese Öffentlichkeitsarbeit leisten. Die Präsenz von Ingenieurinnen z.B. auf der Hannover Messe oder auf der Cebit baut Hemmnisse ab und motiviert jüngere Frauen zur persönlichen Ansprache. Diese Cebit- und Hannover-Messen sind eben auch Personalmessen, dort gehen Hochschulabsolventen hin, um bei Firmen vorzusprechen, wo kann ich anfangen, welche Jobs gibt’s. Da haben wir Ingenieurinnen, die dann in den Personalbereichen sitzen, die kompetente Ansprechpartnerinnen sind für Bewerberinnen, und ein positives Beispiel abgeben: wenn ich Ingenieurin bin, wenn ich mich interessiere, dann könnte mein Tätigkeitsfeld so aussehen, wie diese Ingenieurin darüber berichtet. Wir beteiligen uns an Mädchentechniktagen. Wir öffnen die Betriebe für Besichtigungen von Schülerinnen und bieten Schülerinnenpraktika an. Das

dient gleichzeitig zur Qualifikationssicherung und die Erfahrungen zeigen auch hier, das sich die Zielgruppe am besten dadurch angesprochen fühlt, das Fachfrauen – keine Männer – mit der jeweiligen spezifischen Ausbildung ihnen die Arbeitsplätze näher bringen. Die Beteiligung des Unternehmens an Ausstellungen und Seminarveranstaltungen, wie z.B. auch an der TOP '91 und TOP '93 war ein weiterer Meilenstein, um in der breiten Öffentlichkeit aufzuzeigen, welche Leistungen Frauen im Unternehmen erbringen. Auch welche Berufsbilder es gibt und welche Chancen Frauen im technischen Umfeld bei uns haben. Unsere Ingenieurinnen sind vor Ort, präsentieren dort ihre Arbeit, ihren Arbeitsplatz, zeigen ihre Kompetenz, haben somit eine sehr gute Kommunikation mit ihren Kolleginnen, die auch dort auf der Messe sind, und machen damit deutlich, daß Frauen bei Philips kompetent sind, daß sie mitreden können, daß sie einfach da sind und daß sie ganz motiviert und engagiert arbeiten.
Zum Thema Chancengleichheit durch Betriebsvereinbarung ist zu sagen, daß wir eine Konzernbetriebsvereinbarung haben, die schon 1991 abgeschlossen wurde. Sie umfaßt verbindliche Regelungen über Teilzeitarbeit, Weiterbildung, Stellenausschreibung. Diese Betriebsvereinbarung schließt bei gleicher Qualifikation die bevorzugte Berücksichtigung von weiblichen Bewerbern für gewerblich-technische Berufe ein. Zur Teilzeit ist zu sagen, daß diese ein Eckpfeiler einer Betriebsvereinbarung ist, diese Teilzeit hauptsächlich von Frauen genutzt wird und natürlich auch insbesondere in der Kinderbetreuungsphase dazu dient, den Ausstieg aus dem Berufsleben nicht vollends vorzunehmen. Es ist ja immer so, daß Frauen die Verlierer sind, wenn es um Einstellung, Beförderungen und auch Teilnahme an Weiterbildungsmöglichkeiten geht, weil befürchtet wird, daß sie für lange Zeit ausfallen. 21000 Mitarbeiter, davon waren Ende Juni '94 403 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Erziehungsurlaub, d.h., es sind keine 2 % der Belegschaft, darunter 4 Männer, immerhin 0,02 %. Bei uns sind nur ungefähr 25 % aller Mitarbeiter Frauen, d.h. es ist wirklich noch immer eine ganz deutlich männergeprägte Branche. Und wenn ich sage, nur 3,7 % aller außertariflich bezahlten Mitarbeiter sind Frauen, dann stehen wir bei Philips schon ganz gut dar. Es gibt sehr viele Betriebe, da sieht es noch deutlich anders aus. Ich habe berichtet, daß wir früher sehr viel mehr Mitarbeiter waren. Wir sind durch einen großen Strukturwandel gegangen, einhergehend mit riesigen Personalabbauzahlen, allein in Hamburg waren wir fast 9000 Mitarbeiter, jetzt sind es ungefähr 6000 Mitarbeiter. Sie können sehen, daß die Zahl 3000 irgendwo auf der Strecke geblieben ist. Insgesamt sind in der Bundesrepublik von ungefähr 30000 jetzt noch 21000 geblieben. Wir haben im Frauenprojekt mühevoll erhoben, wie sich das ausgewirkt hat, natürlich haben wir gute junge Ingenieurinnen verloren, aber es haben auch viele männliche Ingenieure mit

großem Potential das Unternehmen verlassen. Wir konnten durch aufwendige Arbeit nachweisen, daß qualifizierte Frauen keine Verliererinnen in diesem Prozeß waren.
Zum Thema Betriebsrat: Der ist bei uns schlichtweg nicht sichtbar. Frauenförderung ist für ihn kein Thema, obwohl die IG Metall, sie wissen das sicherlich noch aus dem Nordmetallverbund, auch sehr viel für Frauenförderung getan hat, aber bei uns nichts. Ich kann ihnen sagen, die Jungs haben sich für andere Dinge natürlich sehr viel stärker gemacht. Frauen sind kaum im Betriebsrat bei uns anzutreffen. Man muß allerdings fairerweise hinzufügen, daß diese Zeit der zurückliegenden 3 bis 4 Jahre auch die Zeit des großen Umbruchs war. Und da ging es halt um sehr viele Arbeitsplätze und nicht nur um Arbeitsplätze von Frauen. Bei uns im Unternehmen herrscht ein sehr großer Druck, d.h. über jeder Einheit schwebt permanent das Damoklesschwert der Betriebsschließung. Der Konzernbetriebsrat hat sich nicht dafür interessiert, daß wir jetzt eine Veränderung der neuen oder eine Neuauflage unserer Konzernbetriebsvereinbarung verhandeln sollen, die sind im letzten Moment in die Thematik eingesprungen und arbeiten eigentlich kontraproduktiv. D.h. unsere Betriebsvereinbarung, die wir abschließen wollen, wird wahrscheinlich nur als einseitige Empfehlung Geltung erlangen. Darin befinden sich auch noch weitere Regelungen, wie Teilzeitanspruch für Pflege von Familienangehörigen oder partielle Freistellung. Der Betriebsrat hatte auch kein Interesse daran, unseren Familienservice vorzustellen. Das ist ein Kinderbetreuungsprogramm, d.h. ein professionell arbeitender Service, der in sehr kurzer Zeit versucht, ganz qualifizierte Kinderbetreuung, sei es Kinderfrau, AuPair-Mädchen, Tagesmutter, etc.pp. zu finden. Auch dieser Familienservice ist eine Initiative unseres Frauenprojekts und auch das ist eine Sache, die im Unternehmen sehr gut ankommt und hoffentlich von vielen Männern und Frauen in Anspruch genommen wird. Das Frauenprojekt hält ebenfalls sehr guten Kontakt zu den Männern und Frauen im Erziehungsurlaub, weil die Erfahrung zeigt, daß während dieser Familienphase der Kontakt zum Unternehmen häufig abbricht. Wir machen vierteljährlich Treffen mit Frauen und Männern im Erziehungsurlaub, berichten über neue Veränderungen, über neue Produkte, über neue Strategien. Wir fragen permanent nach, wollt ihr im Erziehungsurlaub arbeiten, seid ihr auch interessiert, andere Unternehmen kennenzulernen. Auch dadurch haben Frauen ganz interessante andere Aufgabenfelder kennengelernt und sind halt auch in ihrem Erziehungsurlaub interessiert geblieben, informiert worden, haben sich eben auch mit neuen Techniken vertraut machen können.
Zukünftig wollen wir uns verstärkt um die Sprache im Unternehmen kümmern. Die Sprache ist gegenüber Frauen häufig sehr gewalttätig, außerdem werden in

Stellenanzeigen, in allen schriftlichen Vereinbarungen, überall die Frauen nur mit gemeint. Da gibt es noch ein weites Feld es zu beackern. Wir haben eine Linguistin gefunden, die unsere Führungskräfte und entscheidenden Stellen in dieser Sache schulen wird.
Insgesamt ist zu sagen, daß unser Netzwerk lebt, daß es im Alltag funktioniert. Die zentrale Projektgruppe ist natürlich auch manchmal ein Kummerkasten für so Alltagsprobleme, aber sie begleitet eben auch alle Frauen und gibt gute Hilfestellung, wenn es Schwierigkeiten mit der konkreten Umsetzung von Teilzeit gibt oder ähnliches. Unser Netzwerk führt dazu, daß wir gut informierte Mitarbeiter haben, die mit einer hohen Motivation arbeiten. Wir verstehen Frauenförderung allerdings auch als Aufforderung an die Männer, mehr Menschlichkeit zuzulassen. Es gibt nicht nur in unserem Unternehmen, sondern eigentlich überall dieses Beispiel von ganz coolen Nachwuchskräften, die also geschniegelt, gestriegelt, ziemlich aalglatt und gleichförmig auftreten, wo ich mich immer frage, wo sind sie Mensch, wo lassen sie ihre Menschlichkeit, und ich denke, ein Weg zur Frauenförderung ist eben auch, den Männer zuzugestehen, wieder ein bißchen menschlicher und natürlicher zu sein. Das macht das Arbeiten mit ihnen dann vielleicht auch angenehmer. Außerdem machen wir auch verstärkt darauf aufmerksam, daß auch Männer Väter und Partner sind. Mein Mann z.B. ist Vater von zwei Töchtern und ich denke, wenn ihm klargemacht wird, daß seine Töchter vielleicht auch diejenigen sind, die zwar hoch begabt sind, hervorragend ausgebildet, aber dann vielleicht auch nach ihrer Ausbildung nicht übernommen werden oder nicht eingestellt werden, ich glaube dann sehen die Männer vielleicht Frauenförderung auch wieder unter einem anderen Aspekt. Wir haben den Frauen eigentlich immer wieder deutlich gemacht, daß wir nicht wie im Dornröschenschlaf auf einen Prinzen warten sollen, denn wenn sie was verändern wollen, dann müssen sie aktiv sein, ihre Ziele und Interessen verdeutlichen und sie verfolgen und ich denke, wenn das geschafft ist, werden sich auch die Karrieren von Frauen ändern. Wir hoffen, daß möglichst alle Frauen mit uns zusammen konstruktiv, kritisch, solidarisch, aber auch mit Biß arbeiten. Daneben gilt natürlich: Frauen müssen doppelt gut sein, Frauen stehen ziemlich eindeutig in mehrfacher Hinsicht immer im Kreuzfeuer, sie müssen nicht nur gut aussehen, sie müssen eben auch gut sein, sie werden permanent an ihren Erfolgen gemessen, wie kaum irgendein Mann. Das ist leider ganz normal und wir müssen eben wirklich verdammt gut sein und vielleicht auch immer auf der Hut sein, so daß uns gar nichts an Kleinigkeiten passiert, womit wir großen Anlaß zur Kritik gehen könnten. Wir sagen unseren Frauen auch, daß sie den Mut zur Andersartigkeit haben sollen und sie müssen eben die Ziele auf ihrer Art, nämlich auf ihre den Frauen eigene Art und Weise verfolgen. Für uns im Frauenprojekt und

ich denke, für ganz viele Frauen bei uns im Unternehmen, ist es sehr eindeutig, daß die Frauenförderung, so wie sie bei uns betrieben wird und wie das Netzwerk auch funktioniert, einen eindeutig positiven Faktor in der Unternehmenskommunikation und in der Unternehmenskultur darstellt.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Frau Honerlah für ihren Bericht über das Frauennetzwerk bei Philips. Frau Dr. Lippmann, Geschäftsführerin des Gesamtbetriebsrates Daimler-Benz AeroSpace kommt jetzt die schwierige Aufgabe des letzten Referats zu.

Dr. Christa Lippmann

Plädoyer für die Erschließung der betrieblichen Innovationspotentiale durch Frauenförderung

Aus der Sicht einer inzwischen schon historischen Frauenpolitikerin kann ich nur all das wiederholen, was wir bei MBB vor 10, vor 15 Jahren im Unternehmen hatten. Es ist allgemein bekannt, daß wir den Erziehungsurlaub erfunden haben, 1979 die erste Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben mit Wiedereinstellzusage, daß wir den Mädchen-Techniktag erfunden haben, als einer der ersten Betriebe die Pflegeversicherung im Betrieb abgeschlossen haben, 2 Jahre früher als Daimler-Benz. Wenn man die letzten 15 Jahre verfolgt hat, dann sieht man auch die ganzen Spannungen des Auf und Ab in der betrieblichen Frauenpolitik –je nach wirtschaftlicher Lage. Es gibt ernsthafte Programme und viel PR-Show, wo Firmen Reklame machen. Ich möchte ja auch Lernhilfen geben, damit andere Betriebe eben nicht die Fehler machen, die die, die jetzt schon ein Stück weiter sind, gemacht haben. Also heute kommt keine PR-Show, sondern ein offener ungeschminkter Bericht, wie es in der betrieblichen Praxis in den meisten Betrieben aussieht. Um das Publikum auch ein bißchen aufzulockern, möchte ich auf etwas aufmerksam machen, auf einen Widerspruch. Aus den Widersprüchen entsteht die Spannung, die dann auch erst richtig Spaß macht und zum kreativen Denken anregt. Wenn ich hier in das Haus komme, ist der erste Widerspruch der, daß ich hier in einem alten Logenhaus bin, dem Tempel, in dem wir über Frauenpolitik und Gleichberechtigung sprechen, in der Loge, dem Symbol der männerbündischen Macht, aber auch dem Symbol

von aufklärendem Geist, Toleranz, Humanität und Brüderlichkeit. Im Grunde können wir neuzeitlichen Aufklärerinnen diese Grundlagen übernehmen, indem wir statt Brüderlichkeit Schwesterlichkeit setzen, und die Männer eben dann auch Schwesterlichkeit neben ihrer Brüderlichkeit praktizieren, dann bekommen wir auch eine humanere Welt. Brüderlichkeit hat ja den Bruderkrieg auch nicht verhindert. Ich denke auch positiv an die jetzt hoffentlich zu Ende gehende Wirtschaftskrise, damit wir wieder mit der Frauenpolitik fortfahren können, denn wenn wir das alles nicht gehabt hätten, wo stünden wir dann jetzt mit der Frauenpolitik, mit der Frauenbeschäftigung? Wenn wir die Frauenförderpläne und die Betriebsvereinbarungen nicht gehabt hätten, so stünden wir jetzt möglicherweise auf dem Nachkriegsniveau. Statt dessen kann die nächste Generation der Frauenpolitikerinnen dort ansetzen und kann darauf jetzt aufbauen, damit es ab jetzt anders und besser wird.

Ich bin auch deswegen ein bißchen positiv gestimmt, weil ich diese Woche eine Ausstellung eröffnet habe. in der es um die technischen Berufe für Mädchen ging, mit denen schon Anfang der 80er Jahre die MBB-Frauenpolitik begann. Dann gab es einen Tiefpunkt in den 90er Jahren und jetzt scheint es wieder aufwärts zu gehen. Zu dieser Vernissage haben wir auch die Mädels eingeladen, die damals die ersten waren, 1980, die ersten Facharbeiterinnen, die ersten Fluggerätelektronikerinnen etc., die inzwischen schon ein, zwei Kinder haben und mich manchmal sehr frustriert und enttäuscht haben, weil sie mitten in ihrer Karriere ausgestiegen sind und alles hinter sich gelassen haben. Die allererste Elektronikerin, abgebildet auf Prospekten, die hat inzwischen zwei Kinder, ist auch ausgestiegen, und überrascht mich mit der Ankündigung: Ich studiere und komme in ein paar Jahren wieder als Ingenieurin. Das freut mich unheimlich, daß die Elektronikerin, Mutter mit zwei Kindern, jetzt nicht mehr mit einem Machomann, sondern mit einem gezähmten Mann, studiert und dann als erfahrene Fachfrau zurückkommen und viel berufliches und persönliches Fachwissen einbringen wird.

Die diesjährige Ausstellung „Technik ist *auch* Frauensache“, das war ja unser ursprüngliches Motto zu Anfang der 80er Jahre, läutet hoffentlich den zweiten Anlauf einer betrieblichen Frauenpolitik ein, die einstmals den Grundstein der Frauenförderung in deutschen Unternehmen gelegt hat. Damals gab es noch große Konflikte über dieses Thema, wir hatten 1985 in der Evangelischen Akademie in Tutzing eine Bildungsveranstaltung abgehalten, die durfte da nicht heißen, „Technik ist Frauensache“, weil der Arbeitsdirektor, der Personalvorstand das nicht wollte. Es mußte ein Gespräch stattfinden mit dem damaligen gewichtigen Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, Alois Schwarz, und die beiden Herren einigten sich hinter verschlossener Türe, daß es dann eben heißen kann, „Technik wird auch Frauen-

sache“, denn das „auch“ engt die Aussage ein (siehe Anlage). Heute will sich keiner mehr daran erinnern, heute will man natürlich gerne die jungen Frauen für technische Berufe rekrutieren, weil sie eben durch ihre besseren Noten und durch ihr Querschnittswissen und ihre Schlüsselqualifikationen doch die besseren sind. Darum hat es mich gefreut, daß die Ausstellung „Technik ist auch Frauensache“ heißen durfte und der neue Werkleiter sie eröffnete, und sein Schlußwort lautete: „Bei uns stehen die Frauen auch ihren Mann“. In meinem Beitrag habe ich dann gesagt, daß wir erst dann von Gleichberechtigung sprechen können, wenn bei uns die Männer sagen, sie stehen ihre Frau, und das war dann auch die Headline in der Zeitung. Gleichstellungsausstellung im Werk Manchins: Dort stehen die Männer ihre Frau. Die anwesenden Herren und Führungskräfte haben schon ein bißchen geschluckt bei der Umdrehung dieser allgemein akzeptierten Aussage. Oftmals braucht man bloß die Dinge sprachlich umdrehen und dann wird es klar, dann kriegt das Bewußtsein einen Schub, und es tut sich etwas.
Ja, die letzten Jahre haben die Frauenpolitik sehr zurückgeworfen, ich glaube allgemein in der Industrie, allgemein in Deutschland, bis auf das Bankgewerbe, geht’s wahrscheinlich der deutschen Industrie nicht so gut. Wir in der Luft- und Raumfahrtindustrie haben sehr stark abbauen müssen, Daimler-Benz Aerospace hat in der Größenordnung von etwa 20 % einen radikalen Einschnitt machen müssen, dadurch ist im Grunde auch ein Wandel im Klima und in der Wertehaltung der Menschen eingetreten. Denn plötzlich wird aus dem Kollegen der Arbeitsplatzkonkurrent und all die alten Geschichten aus der Mottenkiste der Konkurrenzgesellschaft kommen wieder hoch – von Doppelverdienerin und der eigentlichen biologischen Rolle der Frau wird gesprochen und davon, daß die Frau an den Herd gehöre. Aus diesem Druck und aus der Angst, entlassen zu werden, kommen Feindseligkeiten der Geschlechter ans Tageslicht und den Frauen wird vorgehalten, daß sie sich weniger für technische Berufe entscheiden und statt dessen wieder traditionelle Berufe in der Bank und im Büro aufnehmen. Ja, vielleicht war es doch die Klugheit und Weisheit der Frauen, daß sie zu traditionellen Berufen zurückgekehrt sind, denn in den technischen Berufen konnten ja tatsächlich viele Mädchen gar nicht übernommen werden, genauso wie Männer, da gab es keine Ungleichbehandlung in der Abweisung. Nur haben die Männer es viel leichter, dann in einem anderen technischen Unternehmen unterzukommen als die hochqualifizierten Fluggeräteelektronikerinnen oder auch die Frauenmechanikerinnen haben es schon sehr schwer, bei Audi oder irgendwo anders eine qualifizierte Tätigkeit zu bekommen. Im Sozialplan haben wir dann in einem Werk wenigstens durchgesetzt, daß da drinsteht, daß Langzeitarbeitslose – das war also ein Zugeständnis an die Männer, wenn sie nachgewiesen haben, daß sie

Langzeitarbeitslose sind – Zusatzleistungen erhalten und für die Frauen war es der Satz, daß Berufe, die schwer vermittelbar sind, eben nicht unter den Sozialplan fallen, sondern eine Sonderstellung einnehmen. Das müßte im Grunde überall dort geschehen, wo Mädchen ermuntert werden, exotische, also technische Berufe zu erlernen, die eben noch nicht mädchenüblich und -typisch sind. Junge Frauen stehen dann auf der Straße, und mit diesem Argument wird ja auch immer das Programm „Mädchen in technischen Berufen“ gekippt oder schlecht gemacht, wenn es genug junge Männer gibt. In der letzten Wirtschaftskrise waren und sind einfach die Rahmenbedingungen nicht gut genug für Frauen in der Ausbildung und Technik, und wir müssen uns stärker darum kümmern, denn sonst traut sich keine Mädchengeneration mehr an ehemalige Männer-Berufe heran, und all die Pionierleistungen der Unternehmen – wir hatten bis zu 50 % junge Mädels in technikorientierten Berufen, die sind ja dann schnell vergessen. Wenn die generative Weitergabe des Wissens und der Erfahrung unterbrochen wird, weiß niemand mehr davon und jeder Betrieb fängt dann immer wieder bei Null an und baut immer wieder von vorne etwas auf.
Es ist so wichtig, daß sich gerade heute die Einstellungen ändern, denn moderne Technik braucht gewandelte Köpfe und keine alten Zöpfe. Wir müssen also die Gewohnheiten und Einstellungen der Manager ändern, wir müssen die Köpfe der Männer und auch die Köpfe der Frauen ändern. Und im Grunde war ja die letzte Welle der Entlassungen – der Massenentlassungen – absolut kontraproduktiv für die Erneuerung der Wirtschaft, denn mit Druck und Angstverbreitung wird nichts Neues erreicht. Die Angstmasche, Angst vor Entlassungen als Druckpotential hat ja eigentlich nur bewirkt, daß die Leute unter den Tisch gekrochen sind, sich eingeschüchtert fühlten, und mit totaler Anpassung versucht haben, ihren Standard zu halten. Mit solchen Belegschaften schafft die Wirtschaft nicht den kreativen Sprung. Leider hat das Management die Sanften und Sensiblen und die anonymen Kreativen herausgedrängt und gerade die braucht ja der erneuerte Betrieb, um mit neuen Ideen wieder anfangen zu können. Wenn man jetzt die jungen Frauen fragt, z.B. die, die zu unserer Ausstellung gekommen sind, wie geht’s euch denn, ihr, die ihr ausgestellt wurdet, mit Abfindungsverträgen den Betrieb verlassen habt und mit wenig Geld, denn nach Steuern sieht es wieder anders aus, euch über Wasser halten müßt, dann weisen diese jungen Frauen auf ihre Familiengeschichte hin. Das ist so wie bei unseren Großmüttern, es kommt immer alles wieder, die haben sich auch ihre Rentenzahlungen bei Heirat abkaufen lassen. Heute werden den jungen Mädels ihre Arbeitsplätze abgekauft und sie stehen draußen. Objektiv geht es den Frauen noch ganz gut, sie sind nicht unzufrieden: sie können Auto fahren, sie können wählen gehen, sie können Verträge abschließen, sie kön-

nen die Schulform der Kinder bestimmen, sie können ihren Beruf frei wählen und sie können dem Mann das Scheidungsbegehren übermitteln. Das sind alles Verwaltensweisen, die Frauen vor rund 80 Jahren noch nicht durften und deswegen fühlen sich eben sehr viele Frauen subjektiv auch recht gut und sehen gar nicht, wo es trotz allem Ungleichbehandlungen gibt. Das ist das Problem der Generationen, daß die Jungen, die nächste Generation gar nicht weiß, warum wir Pionierinnen uns so aufregen und um die Geschlechtergleichheit kämpfen. Aber objektiv geht es eben den Frauen, oder sagen wir mal, der Gruppe Frau, eben doch viel schlechter, objektiv werden eben Frauen bei Arbeitslosigkeit häufiger berücksichtigt oder bei Krankheit schlechter behandelt oder sie werden vom Arzt weniger ernst genommen oder mit Psychopharmaka vollgestopft, und die lukrativen zukunftssicheren Berufe in der Technik und im Management schließen ja doch im großen und ganzen die Frauen aus. Ich habe mich mit Technik und Frauenpolitik beschäftigt und das Buch „Technik ist auch Frauensache“ geschrieben, was ich erst nicht veröffentlichen durfte, es aber dann doch getan habe. Nach einem halben Jahr habe ich einen Buchpreis dafür bekommen von der Bundesanstalt für Arbeit, weil es den Mädels so viel Mut mache, auch in exotische Berufe reinzugehen.

Diese Episode zeigt, daß Wertungen und Bewertungen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Institutionen ganz verschieden sein können und Betriebe nicht gerade Trendsetter sind. Dennoch bleibt zu fragen, warum Frauen so wenig Zuwendung und Zugang zur Technik finden. Die technische industrielle Revolution ist den Frauen nicht vertraut, weil das Wesen der Technik die Vereinfachung und nicht die Vielfalt ist, und den Frauen liegt eben mehr die Differenzierung und die Vielfältigkeit. Neuere Entwicklungen, z.B. die Chaostheorie entsprechen dem weiblichen Denken mehr. So kann z.B. in der Familie differenziertes Verhalten gezeigt werden, denn dort müssen ja Bedürfnisse „ausgehandelt“ und können nicht einfach angeordnet werden, wie im Betrieb. In der Computertechnologie wird alles auf zwei Pole reduziert, auf Ja und Nein, in der Theologie auf Gut und Böse und Himmel und Hölle und Frau und Mann, auf dieses bipolare Denken in der Technik und in der Naturwissenschaft basiert zwar vordergründiger Erfolg, ich glaube aber nicht, daß sich der Zivilisationsprozeß diese Vereinfachung gefallen läßt, denn sie ist eben doch ein Qualitätsmangel. Die Vereinfachung im täglichen Leben erlebt man und frau immer wieder bei Computerausdrucken oder bei Textbausteinen. Textbausteine und Computer kennen meistens nur den Typus des Männlichen — nicht jede kriegt als Steuerbürgerin einen Ausdruck oder wird angeschrieben als Mitarbeiterin/Referentin. Sogar bei Frauenveranstaltungen werde ich als Referent angeschrieben oder bestenfalls als Referent(in) oder Referent/in.

Als Frau bin ich dann Arbeitspsycholog/in, na ja, ein bißchen wenig. Es ist im Grunde immer noch der Kampf für die Frauen, auch um sprachliche Wertschätzung geblieben. Sprache und Bewußtsein gehören zusammen. Wir mußten uns viel stärker dagegen wehren, nur als männliches Anhängsel gesehen zu werden, denn zuerst wird die Frau *sprachlich* eliminiert, viel früher als sie ihren Arbeitsplatz verliert, und dann kommt auch das Materielle, also sie verliert dann ihre Eigenständigkeit. Sprache prägt das Bewußtsein und schafft im Grunde erst den Konsens darüber, was üblich und normal ist. Im Grunde tritt die Beschäftigungskrise ja viel, viel früher ein, in den Köpfen wird sie nämlich vorproduziert und dadurch wird sie dann auch erst ausführbar, weil darüber dann der Konsens herrscht, daß eben doch die Mütter an den Herd oder die Frauen zurück in die Familie sollten, damit sie die Arbeitsplätze den Männern nicht wegnehmen. Wir Frauen müssen mehr Widerspruch einlegen bei der Vereinnahmung der Frau als Mann.
Es scheint alles auch viel einfacher mit den Männern zu sein, da haben wir nicht zwei Pole, da haben wir nur einen Pol und nicht Ja oder Nein und nicht die Widersprüche (!) Männer sind leichter handhabbar, sie ordnen sich in Reih und Glied ein, akzeptieren Hierarchien. und zeigen berufliche Flexibilität, aber keine Flexibilität in Lebensentwürfen. Männer tun sich dafür sehr schwer, angestammte Machtpositionen und technische Domänen zu verlassen, um z.B. im Dienstleistungsbereich oder in der Familie tätig zu werden, weil einfach die Konnotation von Technik, Macht und Männlichkeit ihnen hohe Einkünfte und Privilegien sichert, und es wird kaum hinterfragt, warum die Beschäftigung mit totem Material, mit Metall, Beton, Eisen und Stahl bzw. Technik soviel lukrativer als die Behandlung oder die Betreuung von Kindern ist. Also warum verdient der Krankenpfleger soviel weniger und die gelernte Friseure, als der un- und angelernte Automobilarbeiter? Das steht in keinem Verhältnis zueinander. Wenn wir hier aus den USA hören, daß die Programme, die von den Personalabteilungen kommen, nicht so viel wert sind, dann müssen wir daraus Konsequenzen ziehen. Im Grunde hat durch diese Wirtschaftskrise das Personalwesen seine Glaubwürdigkeit verloren und neue Programme sollten deswegen mehr den harten Geschäftsführungsbereichen zugeordnet sein, nicht dem Personalbereich, eher den Bereichen Wirtschaft oder Finanzen und Controlling. Wenn der Finanzvorstand festlegt, 10 oder 20 % der Leute sollen verschwinden, sind zuviel, das Geld stimmt nicht mehr, die Rendite stimmt nicht mehr, dann hat der Personalchef diese politische Vorgabe auszuführen und damit hat sich's. Im Grunde hätten sich die Arbeitsdirektoren, gerade in dieser Wirtschaftskrise, beweisen können, sie wurden 1975 durch das neue Mitbestimmungsgesetz an den Vorstandstisch gesetzt, und die Gewerkschaften, die sich dafür eingesetzt haben, haben geglaubt, daß der Bereich Perso-

nal oben mit am Vorstandstisch sitzen sollte, um die Belegschaftsinteressen zu vertreten. Aber im Grunde saßen diese Herren trotz aller hohen Bezüge weiterhin unter dem Tisch und haben nur wenig dazu beigetragen, diese Wirtschaftskrise abzuschwächen. Gerade bezüglich der Frauen haben sie versagt. Bei der Frauenfrage gibt es keinen Interessengegensatz zwischen männlichen Vorständen und männlichen Gewerkschaften.
Wenn man sich mal überlegt, daß in dieser letzten Wirtschaftskrise gerade Frauen aus den Betrieben rausgedrängt wurden oder sich leichter durch Abfindungsverträge haben rausdrängen lassen, hätte das Personalwesen gemeinsam mit dem Betriebsrat schon gewaltig gegensteuern müssen. Der erneuerte Betrieb braucht ganz sicherlich die Kreativität und die Fähigkeit zum Quer- und vernetzten Denken, wenn er mit neuen Ideen an den Markt gehen will und Globalisierung und vergrößerte Märkte ernst nimmt.
Heute morgen wurde gesagt, daß bei den Einstellungen die Quote 1 : 3 herrscht, als bei 4 Einstellungen ist eventuell mal eine *Frau* dabei. Das entspricht gar nicht dem Arbeitsmarktanteil der Frauen. Wir müßten eben genauso wie bei Einstellungen auch bei Ausstellungen Quoten haben, und ich bin da eine ganz arge Verfechterin der Quoten und der harten Fakten. Es gibt im Grunde bei der Frauenförderung im Betrieb nur die harten Fakten, und Absichtserklärungen zählen nicht. Es gibt nur ein Rezept, das ist die Quote und das ist die Gleichstellungsbeauftragte und vielleicht noch ein paar Kleinigkeiten. Aber an Bildungsveranstaltungen teilnehmen oder ähnliches, das sind doch alles nur Peanuts, die die Betriebe ohnehin jetzt haben. Die großen Betriebe sind ja dann letztlich doch keine Vorreiter. Das zeigt sich im Konfliktfall, denn im Konfliktfall haben sie sich so verhalten wie alle anderen und haben die Frauen zuerst aus den Betrieben rausgedrängt, so daß jetzt die Betriebe frauenfrei sind und viele Stellen geschlechtsumgewandelt wurden. Wo früher schon Frauen in Führungspositionen auf unterer und mittlerer Ebene standen, sind inzwischen wieder Männer hingekommen. Wir haben es vom Bankgewerbe gehört, daß sehr viele Frauen dort in Leitungspositionen waren und diese Stellen wurden geschlechtsumgewandelt, und durch den Verdrängungseffekt sind jetzt wieder Männer auf diesen Positionen. Auch die Fluktuationsrate ist eigentlich in der heutigen Zeit kein Thema mehr, denn es gibt ja eher Kopfprämien, wenn Leute den Betrieb verlassen, als daß sich irgend jemand drum kümmert, wie hoch die Fluktuationsrate ist und wie man sie verringern könnte. Es ist auch kein Karrieremerkmal, eine geringe Fluktuation zu haben. Also, ich z.B. bin 20 Jahre in einem Unternehmen, ich erlebe das jetzt als einen sehr großen Nachteil, das wird mir immer wieder gesagt, daß ist nichts Gutes, wenn man eine geringe Fluktuation hat und dem Betrieb treu geblieben ist. Kaum haben

die Frauenforscherinnen nachgewiesen, daß Frauen geringere Fluktuationsraten haben, wird umgeschaltet und es ist ein Negativmerkmal für Frauen, während die jungen Karrierehopper, die zwei, drei Jahre von einem Betrieb zum anderen hüpfen, wieder die Gewinner sind, denn jetzt ist Mobilität angesagt. Wer zu lange an einem Betrieb klebt oder in einem Betrieb festhängt, zeigt zu wenig Risikobereitschaft, besser ist möglichst viele Betriebe kennenzulernen, weil man damit eben den Erfahrungshorizont erweitert. Genauso geht es uns Frauen mit der Bildungsqualifikation, als wir noch nicht so qualifiziert waren, hieß es immer, Frauen müssen erst lernen, müssen gebildet werden, müssen Zertifikate erwerben, dann kommt die Karriere. Jetzt haben wir das alles, jetzt sind wir wieder überqualifiziert. Und, was ist nun mit der Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit und Flexibilität und dem Ideenreichtum und Verantwortungsbewußtsein, all dem, was Frauen besonders auszeichnet und Manager erst langwierig lernen müssen, das ist alles wieder kein besonderes positives Merkmal der Führungsfähigkeit. Letztlich bleiben die Vorurteile gegen Frauen doch bestehen und halten wie Kitt die Männerbünde in den Chefetagen zusammen, egal, was wir zeigen oder was wir können, das Stigma Frauen legen wir nicht ab.

Noch ein kurzes Wort zum Schluß: Ein Wort an die jungen Frauen: Frauen kämpft, es wird nichts geschenkt! und ein Wort an die Manager: Würden Manager tatsächlich als Manager – oder sagen wir mal, würden Top-Manager – tatsächlich als Manager entscheiden und nicht bloß als Männer mit allen ihren Vorurteilen und vorurteilsreichen Meinungen, dann würden sie bestimmt nicht die geringere Leistungsfähigkeit der Frauen immer wieder hervorkehren oder den mangelnden Willen zur Macht, und dann hätten sie ganz sicher nicht die gut qualifizierten Frauen erst teuer ausgebildet und dann entlassen, denn das ist nun wirklich betriebswirtschaftlich nicht klug. Ich glaube auch nicht so sehr an die Rationalität der Wirtschaft, da ist viel Psychologie dabei und ich als Arbeitspsychologin kenne die Gesetzmäßigkeiten von großen Betrieben, aber ich weiß nichts von psychologischen Untersuchungen, die belegen, daß die Frauen Angst vor Macht haben oder Konflikten ausweichen würden. Ich kenne auch keine psychologische Untersuchung, die besagt, daß Frauen sich bei Konflikten wieder ins Private zurückziehen, das halte ich genauso für Vorurteile, die dann immer wieder, wenn es paßt, aufgetischt werden. Ich glaube, es muß auch endlich mal über das Leistungsprinzip geredet werden, denn das Leistungsprinzip tut uns gut, wir sind gut qualifiziert und wir sollten es immer wieder einfordern. Das ist unser Stich im Konkurrenzkampf mit den Männern, denn beim Leistungsprinzip, da können wir uns schon am Markt bewähren. Dann sollte man wirklich mal fragen, wie lange kann die deutsche Wirtschaft sich noch leisten, defizitäre Männer an verantwort-

lichen Schaltstellen zu belassen, die sich nicht wie Spitzenmanager verhalten, sondern bloß wie normale Männer und ich denke mir, kluge Manager verbünden sich frühzeitig mit Frauen, um ihre kreativen Potentiale zu nutzen und um die besten unter Vertrag zu nehmen, damit sie dann mit den leistungsfähigen Frauen ihren erneuerten Betrieb neu aufbauen können.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Frau Lippmann. Sie haben ja nun wahrlich gleich mehrere Fehdehandschuhe in den Ring geworfen.

Publikum
Ich halte das für ein wunderbares Schlußplädoyer, aber eine Sache liegt mir am Herzen und als Frau aus den neuen Bundesländern, ich bin die Gleichstellungsbeauftragte im Sachsen-anhaltinischen Wirtschaftsministerium, muß ich das doch noch mal ansprechen. Es geht um das Verhältnis von Frauen und Technik. Ich möchte sagen, wir hatten eine ganze Reihe an engagierten Ingenieurinnen und das von Ihnen beschriebene Mißverhältnis kann ich gar nicht bestätigen. Ich komme selbst nicht aus dem technischen Bereich, aber ich möchte sagen, Technik bietet doch eigentlich sehr viele Möglichkeiten, um kreativ zu sein. Es gibt auch eine Technik jenseits des Prinzips, nur von An und Aus, von Schwarz und Weiß. Es gibt auch Grautöne, auch Versuche, in der Technik das menschliche Verhalten nachzuempfinden und ich denke, das ist auch etwas, was Frauen interessiert. Ich bin der Meinung, es gibt ganz andere Ursachen, warum Frauen sich in diesen technischen Bereichen vielleicht doch nicht so stark engagieren oder jetzt nicht mehr so stark engagieren. Und das sind für mich eigentlich Fragen im Sozialisationsprozeß, Fragen in der Erziehung, wo vielleicht Entmutigung bzw. keine Ermutigung zu Technik erfolgt ist, wo Frauen vielleicht auch weniger Vorbilder haben, um sich zu engagieren und wo Frauen auch durch die Praxis auf dem Arbeitsmarkt ganz stark entmutigt werden. Wir haben das ja gesehen nach der Wende, wieviele unserer Ingenieurinnen haben heute keine Möglichkeiten mehr, in ihrem Beruf zu arbeiten und würden das sehr gerne tun. Insofern sollten wir mal nach den Ursachen fragen, warum die Frauen also in den Bereichen heute sich nicht mehr so einbringen können.

Dr. Christa Lippmann
Ich bin sehr froh, daß Sie das noch mal gesagt haben, denn ich hatte heute nachmittag so ein paar mal ein ungutes Gefühl bei dem, was gesagt wurde, weil mir der Blick ein bißchen einseitig war. Auf manche Dinge müssen wir schon mit dem

doppelten Blick sehen und fragen, gibt es eigentlich Unterschiede, haben sich Frauen in der DDR anders verhalten. Sie waren natürlich in den Führungsetagen auch nicht so häufig, aber sie waren breiter vertreten im Bereich der Technik. Nur, sie sind schon wieder weg. Also, wenn wir uns jetzt angucken, daß sich schon wieder junge Mädchen auf ein relativ enges Berufsspektrum konzentrieren, muß man sich doch überlegen, was denn eigentlich passiert ist, daß eine doch sehr viel breitere berufliche Orientierung und ein viel selbstverständlicherer Umgang mit anderen Berufsbereichen, der auch akzeptiert wurde, so schnell verschwindet. Das Bild, das hier heute entwickelt wurde, war eigentlich immer das Bild der in den Alt-Bundesländern sozialisierten Frau. Und vielleicht sollten wir mehr auf die unterschiedlichen Erfahrungen eingehen. Das Erschreckende ist ja, daß sich soviel an Selbstverständlichkeiten so schnell wieder zurückentwickelt hat, das muß uns doch sehr zu denken geben.

Juliane Freifrau von Friesen
Mich interessiert, weshalb denn dieser Rückschritt überhaupt möglich ist. Auch bei den Frauen in den neuen Bundesländern. Liegt das denn nur an den westlichen Betriebsleitungen und damit an einer etwas betagteren Form des allerorts betagten Patriarchats? Was mich außerdem interessiert, ist die Frage, die Frau Honerlah schon kurz angesprochen hat: Wie sieht es denn eigentlich aus mit den Betriebsräten? Die Betriebsrätinnen müßten massive Frauenförderung auch und gerade im Technikbereich eigentlich unterstützen, zumindestens von ihrem Selbstverständnis her; bei der IG-Metall weiß ich, daß es entsprechende Programme gibt und bei den anderen Gewerkschaften auch. Welche Unterstützung erfahren Sie da und, das auch speziell an Christa Lippmann gefragt, welche Unterstützung hat es seitens des Betriebsrats bei Daimler-Benz AeroSpace gegeben?

Dr. Christa Lippmann
Die Betriebsräte mußten ja das Programm unterstützen, sonst wäre es ja gar nicht durchgekommen. Aber 1985 ist nicht 1995, es herrschte damals eine andere Stimmung, ein anderer Zeitgeist. Und ich als Geschäftsführerin des Gesamt- und Konzernbetriebsrats stehe ja immer im Spagat, mit dem einen Bein beim Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat, mit dem anderen Bein auf der Arbeitgeberseite, um solche heiklen Themen gut vorzubereiten oder aufzubereiten, damit sie dann unterschrieben werden können. Da kann ich eigentlich zu den Betriebsräten nichts Negatives sagen, sie haben es geduldet. Sie haben wenigstens nicht dagegen gearbeitet. Das ist ja schon mal viel. Aber in der entscheidenden Sitzung 1985, als wir unseren Frauenförderplan aufstellten und mein Vorsitzender, ein Denkmal

der Mitbestimmungsgeschichte, der legendäre Alois Schwarz, einen Tag vorher sagte, mach schnell einen Frauenförderplan, morgen ist es günstig. Da mußte ich mir also in einem Tag einen Frauenförderplan aus den Rippen schneiden, der auch allen Vorstellungen gerecht wird und bei dem dann keine Gegenstimmen kommen. Das bedeutete schnell ein bißchen rumtelefonieren, um die Hausmacht zu mobilisieren, welcher Betriebsrat hat wie viele Stimmen, und die größten mußte ich alle dazu gewinnen. Interessant war dann bei der Abstimmung, daß eigentlich schon alles durch war, da meldete sich ein Betriebsrat aus der zweiten Reihe, der sich sonst nie meldet, der also auch wenig Macht hat und kaum was sagt. Der meldete sich aber bei dem Frauenthema, wahrscheinlich zum ersten Mal in der Legislaturperiode, und fühlte sich zurückgesetzt. Der Plan ist dann doch einstimmig durchgekommen, aber es stand 1955 im Grunde niemand dahinter, aber da er so PR-fähig war, haben sie alle dafür gestimmt. Also die Betriebsräte, glaube ich, sind weniger die großen Hindernisse. Es sind vielmehr die Funktionäre, und das sehe ich auch in den Aufsichtsräten. Wir hatten schon mal drei Frauen auf der zehnköpfigen Arbeitnehmerbank und jetzt haben wir null Frauen und haben genausoviel gute qualifizierte Betriebsrätinnen und Funktionärinnen wie früher. Da ist der Machtkampf mit den hauptamtlichen Funktionären schon härter geworden. Im Grunde kann man gerade bei den Funktionären sehr stark ablesen, wie sich das Klima verhärtet hat. Noch ein Wort zu den Quoten in den Aufsichtsräten, die die Gewerkschaften einnehmen mit einem Drittel der Mandate. Das sind echte Quotenplätze. Ein Drittel gehört den Funktionären, und wenn man auch immer auf die Frauenquote schimpft und sagt, die Frauenquote ist unfein, warum schämt sich doch kein Funktionär, auf einer Gewerkschaftsquote von 33,3 % zu sitzen? Im Grunde ist das Funktionärsdenken das Haupthindernis für Erneuerungen und auch das Haupthindernis für das Aufstoßen der Türen zugunsten der Frauen. Ich bin eine Verfechterin der Mitbestimmung und deshalb möchte ich noch einmal darauf hinweisen: Frauen sind auch im Betriebsrat unterrepräsentiert, wie überall. Und Beschlüsse im Betriebsrat sind Mehrheitsbeschlüsse, so einfach ist die Frage zu beantworten. Dennoch handelt es sich bei der Frauenförderung um Unternehmenspolitik und das ist Sache des Managements und nicht der Betriebsräte. Die Betriebsräte hätten zwar die Initiativkraft, aber letztlich hat der Unternehmer die Verantwortung, auf der er ja sonst auch immer besteht, also soll er auch bei Frauenfragen sein Versagen bekennen.

Publikum

Ich möchte etwas zur Wirksamkeit oder zur Qualität von betrieblichen Frauenförderplänen sagen. Die Qualität von Frauenförderplänen kann man sicherlich an

den inhaltlichen Positionen messen und daran, welche Frauengruppen dort wie gefördert werden. Man kann auch auf die Effekte sehen und zählen, wieviel Frauen sind in welchen Positionen. Aber was hier im Zusammenhang mit dem PFIF-Modell bei Philips beschrieben wurde, war etwas, was man aus anderen Bereichen vermutlich auch kennt, daß nämlich Diskussion um Frauenförderung oder die Realisierung von Frauenförderung die Angelegenheit auch von Netzwerken und von Selbstverständigungsprozessen sein kann. Es gibt also neben diesen, sage ich mal, quantifizierten Größen auch solche, die man qualitativ nennen kann, die in der Gelegenheit zur Verständigung liegen. Ich hatte bei ihrem PFIF-Modell den Eindruck, daß das sehr betriebsdemokratisch angelegt ist, daß es einerseits von der Unternehmensführung kommt, aber auch eine Seite hat, die man als Mitbestimmung oder Demokratie bezeichnen könnte. Da kann man hingehen, da kann man reden, da kann man sich austauschen und damit kriegt es den Charakter von einer frauenbezogenen Interessenvertretungspolitik. Und das ist etwas, was man wohl bei der Qualität von Frauenförderplänen auch zu berücksichtigen hat.

Juliane Freifrau von Friesen
Gut, ich denke, da brauche ich nichts hinzuzufügen.

Publikum
Wenn ich gleich weitermachen darf. Ich kann die Betriebsräte bei Philips schon verstehen, eine Wiedereinstellung ohne die Unterschrift des Betriebsrates ist nichts wert, da kann man nur die Mitarbeiterinnen warnen, sich darauf zu verlassen. Das ist überhaupt nicht einklagbar, das ist so wie eine mündliche Zusage. Daß da die Betriebsräte nicht mitmachen, bei der Pflegevereinbarung z.B., das verstehe ich schon und ich denke mir, auch bei Tele-Heimarbeit gibt es viel zu sagen. Das kann man auch nicht so einfach durchlassen oder sagen, du kriegst 60 % und die 40 % arbeitest du zu Hause, aber der Lohn fällt weg. Da können doch Betriebsräte nicht mitmachen. Bei Tele-Heimarbeit müssen auch erstmal die Rahmenbedingungen festgelegt werden, Sozialversicherung, Berufsgenossenschaft usw. Alles fällt weg – Rentenversicherung, Arbeitslosenversicherung. Tele-Heimarbeit als freie Unternehmerin in Abhängigkeit von nur einem Unternehmen ist doch eigentlich gar keine unternehmerische Tätigkeit und dann sind alle Sozialleistungen nicht abgesichert und die Rahmenbedingungen sind überhaupt nicht festgelegt. Also, da gäbe es schon viel zu sagen. Da kann man auch als Betriebsrat nicht einfach zustimmen und sagen, das ist ja so schön frauenfreundlich, also lassen wir all die Rechte, die die Männer über 100 Jahre erkämpft haben, lassen wir die außer Acht und nur weil es frauenfreundlich ist, gehen wir über 100 Jahre Ar-

beitergeschichte hinweg und was erkämpft wurde, das ist eben perdü. Das kann man nicht zulassen. Also darum verstehe ich schon die Betriebsräte bei Philips, daß sie sich da raushalten.

Karin Honerlah
Bei meinem Beispiel handelt es sich nicht um Tele-Heimarbeit in dem von Ihnen beschriebenem Sinne. Es handelt sich bei den von mir genannten Punkten lediglich um einige Einzelfälle von Frauen, die Schwierigkeiten hatten, ihre persönlichen männlichen Vorgesetzten davon zu überzeugen, daß sie in Teilzeit arbeiten können. Die haben kleine Kinder, z.B. drei Mitarbeiterinnen in der Logistikabteilung, da brummt das Leben und im Prinzip ist wirklich kontinuierliche Anwesenheit am Arbeitsplatz gefordert. Die haben es geschafft, daß sie drei Tage im Betrieb sind und haben sich das, was nachgearbeitet werden kann, dann als Paket mit nach Hause genommen und die Arbeitszeit wird bezahlt. Nur darum geht es: ein Teilzeitmodell zu konstruieren, was nirgends festgeschrieben ist, was wunderbar funktioniert, was die Frauen auch nicht benachteiligt, sondern ihnen in diesem Fall die Möglichkeit gibt, in Teilzeit wieder in den Beruf zurückzukehren, ansonsten wäre die Alternative gewesen, einen neuen Mitarbeiter zu suchen und die Frau wäre nicht wieder in den Beruf gekommen.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank. Nun noch ein letzter Redebeitrag.

Publikum
Ich habe eine Frage an die Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen: Wir hörten vorhin vom Vertreter von OTIS, Herrn Conradi, daß die Fluktuationskosten so hoch sind, daß das ein hoher Anreiz sei, schon mal betriebswirtschaftlich gesehen, auf jeden Fall die Fluktuation zu verhindern und deshalb ein entsprechendes Programm zu starten, aber immer nur bezogen auf die USA. Ich fand auffällig, daß offenbar dann doch die Anreizfunktion staatlicher Programme, insofern als die Auftragsvergabe oder Subventionsvergabe auch an Frauen und Frauenförderung gebunden war, hierfür ausschlaggebend war. Anscheinend hat doch diese Rücksichtnahme auf Frauen und Frauenförderpläne dem Betrieb sehr genutzt. Ich frage nun deshalb, wie das in Ihrem Bereich wäre. Sehen Sie diesen Nutzen für Ihren Betrieb und wünschen Sie sich entsprechende Anreize in Form der an Frauenförderung gebundenen Auftragsvergabe?

Dr. Christa Lippmann
Was heißt hier Anreizfunktion? Öffentliche Auftragsvergabe sollte doch schon mal ein Anreiz zur Frauenförderung sein. Subventionen sind doch Anreize genug. Subventionen müßten immer und überall mit Sozialklauseln verbunden sein. Warum sollen darüber hinaus noch weitere Anreize gegeben werden? Und an diese öffentliche Auftragsvergabe muß dann eine Sozialbindungsklausel für die Frauen drankommen: das ist ganz klar. Mir ist heute Morgen bei dem Vortrag über die USA aufgefallen, daß die Frauen ja im Grunde bei den anderen Minoritäten reingerutscht sind und vielleicht sollten wir auch nicht nur separatistische Frauenpolitik machen, sondern schauen, wo können wir mit reinrutschen bei anderen Regelungen. Nur mit dieser separatistischen Schiene, die Frauenförderung an die Auftragsvergabe zu koppeln, kommen wir nicht schnell genug weiter, denn da hängen sich ganz sicher auch andere dran und wollen auch andere Sozialklauseln daranbinden, andere, die auch davon profitieren wollen. Die Konkurrenz ist wachsam.

Juliane Freifrau von Friesen
Das, Frau Lippmann, war das von Skepsis geprägte Schlußwort für den heutigen Tage. Ich danke Ihnen.

19. Mai 1995

Juliane Freifrau von Friesen
Ich begrüße Sie zur zweiten Runde über die Auftragsvergabe als Instrument der Frauenförderung.
Die erste Referentin ist Ingrid Weber. Die meisten von Ihnen kennen sie. Sie ist Vorsitzende Richterin am Landesarbeitsgericht Berlin. Zugleich ist sie eine der heftigsten Mitstreiterinnen für Gleichberechtigung und Gleichstellung innerhalb des Deutschen Juristinnenbundes. Ihr Vortrag bezieht sich auf den Entwurf des Arbeitsstabes Arbeits- und Sozialrecht des Deutschen Juristinnenbundes. (s. Anhang)

Ingrid Weber:

Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe*

I. Einleitung

Bei der ersten Fachtagung im Nov. 1994 haben die Referentinnen und Referenten die Frage der Vereinbarkeit einer Koppelung der öffentl. Auftragsvergabe mit Frauenförderung mit den rechtlichen Vorgaben des Verfassungsrechts, Europarechts, Haushaltsrechts, Wettbewerbsrechts und des Rechts der öffentl. Auftragsvergabe im Grundsätzlichen bejaht. Dieses Ergebnis ist dem Bericht an das Abgeordnetenhaus zu entnehmen.
So notwendig die grundsätzliche, juristische Klärung war, wird die Diskussion kontroverser geführt werden, wenn es um die konkrete Ausgestaltung des § 13 LGG mit der dazugehörenden Rechtsverordnung geht. Dazu habe ich einen Entwurf für eine denkbare Regelung vorgelegt, die ich mit dem Arbeitsstab Arbeits- und Sozialrecht des Deutschen Juristinnenbundes erarbeitet habe.
Bei der jetzt folgenden Erläuterung des Entwurfs werde ich auf den Fragenkatalog der Senatsverwaltung eingehen.

* schriftliche Fassung des Vortrages

II. Die Neufassung des § 13 LGG

Die Neufassung trägt sämtlichen rechtlichen Vorgaben Rechnung, die nach dem Ergebnis der 1. Fachtagung zu beachten sind:

1. Verfassungsrecht

Es geht in § 13 Abs. 1 LGG um eine Umsetzung des Gleichberechtigungsgebots aus Art. 3 Abs. 2 GG, das sich nach den jüngsten Entscheidungen des BVerfG auch auf die Herstellung echter Chancengleichheit von Frauen und Männern in der gesellschaftlichen Wirklichkeit erstreckt. Die Umsetzung auf Landesebene hat durch ein Gesetz im formellen Sinn zu erfolgen wegen des damit verbundenen Eingriffs in etwa kollidierende Grundrechte aus Art. 2, 12 und 14 GG. Direkte Normadressaten sind zwar die öffentliche Auftragsverwaltung und die Auftragnehmer, deren grundrechtlich geschützte Positionen durch § 13 LGG berührt werden. Indirekt betroffen sind aber auch die männlichen Beschäftigten der Unternehmen, die bei der Herstellung echter Verteilungsgerechtigkeit Einbußen werden hinnehmen müssen.

§ 13 Abs. 2 LGG enthält die notwendige Ermächtigungsgrundlage für die ausführende Rechtsverordnung, in der alle zu regelnden Eckpunkte erschöpfend aufgezählt sind. Darüber hinaus halte ich eine Definition des Begriffs „Maßnahmen zur Frauen- und Familienförderung“ oder schon einen Katalog im Gesetzestext nicht für rechtlich notwendig – der Begriff als solcher ist allgemein bekannt und wird bereits vom Bundesgesetzgeber z.B. Betriebsverfassungsgesetz verwendet. Ein Katalog im Gesetzestext wäre unpraktisch. Gesetze lassen sich schwerer ändern als Rechtsverordnungen, gerade in diesem Bereich ist aber Flexibilität nötig, weil erst die Anwendung der neuen Vorschriften in der Praxis zeigen wird, welche Maßnahmen wirklich greifen und ob und wie man später ändern muß.

2. Europarecht

Nach h. M. kann Frauen- und Familienförderung kein Zuschlagskriterium sein, möglich ist aber, vom Auftragnehmer eine entsprechende Verpflichtung zu verlangen, also Frauen- und Familienförderung als Vertragsbedingung zu formulieren.

Der Stellenwert von 10 000 DM als Abgrenzung nach unten ist EU-rechtlich uninteressant. Eine summenmäßige Begrenzung halte ich für einfacher handhabbar als eine Laufzeitbegrenzung, weil die Feststellung der Laufzeit eines Auftrags eher zu Streitigkeiten führen kann.

Nach der hier vorgelegten Formulierung soll es keine Beschränkung auf Aufträge unterhalb der nach Branchen unterschiedlichen EU-Schwellenwerte geben, weil

sonst nur ein geringer Teil der öffentlichen Auftragsvergabe erfaßt würde, der die Wirksamkeit der gesamten Regelung in Frage stellte. Zu dem Problem des Umgangs mit EU-Anbietern werde ich bei der Erläuterung der Rechtsverordnung Stellung nehmen. An dieser Stelle nur der Hinweis: § 13 LGG erfaßt sämtliche Anbieter, ob aus Berlin, der Bundesrepublik oder dem Ausland. Eine Beschränkung auf Regionalanbieter ist unter dem Gesichtspunkt der Regionalförderung europarechtlich zwar möglich, aber nicht geboten. Sie würde zu Lasten der Berliner Wirtschaft zu Wettbewerbsnachteilen führen, die ich für unerwünscht halte.

3. Bundesrecht

Die Beschränkung auf Anbieter, die keine geringfügig Beschäftigten im Betrieb beschäftigen, kann in dieser weiten Form nicht durch § 13 LGG angeordnet werden, denn es handelt sich um eine gesetzlich zulässige Form der Beschäftigung und der Berliner Gesetzgeber hat sich bundestreu zu verhalten. Die rechtlich allein mögliche auftragsbezogene Beschränkung ist Teil der Rechtsverordnung, dort § 8. Dieses ist ein im Land Berlin übliches Verfahren. So gibt es entsprechende Richtlinien für die Vergabe von Reinigungsarbeiten an Gebäudereinigungsfirmen. Denn dem Land als Auftraggeber steht es frei, die geringfügige, besonders häufig und nachteilig Frauen betreffende Beschäftigung bei Arbeiten zu unterbinden, die in seinem Auftrag ausgeführt werden, ebenso, wie es auf den Einsatz solcher Beschäftigten bei Arbeiten in eigener Regie verzichten kann.

III. Die Rechtsverordnung zu § 13 LGG

Zu beachten sind auch hier das Verfassungsrecht, Europarecht und Bundesrecht, insbes. das Betriebsverfassungsrecht.

1. Frauen- und Familienförderung

Das Gleichberechtigungsgebot kann nur unter der Wahrung des Prinzips der Verhältnismäßigkeit in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Der Gesetzgeber hat zwar eine Einschätzungsprägorative, welche Maßnahmen er für sinnvoll und effektiv hält, die einzelnen Maßnahmen müssen aber zulässig, geeignet und zumutbar sein.

Das bedeutet, daß sehr genau überlegt werden muß, was unter Frauen- und Familienförderung überhaupt begrifflich fällt, was die Chancengleichheit erhöhen kann – und was den Unternehmen rechtlich möglich und wirtschaftlich zumutbar ist.

2. Konkrete Maßnahmen, Wertigkeiten

§ 1 der Rechtsverordnung enthält keine Maßnahme, sondern hat nur deklaratorischen Charakter. Die Verpflichtung zur Beachtung des Gleichbehandlungsrechts folgt bereits aus Art. 3 GG und sonstigem Bundesrecht. Angesichts der vielfältigen Verstöße scheint mir aber ein deutlicher Hinweis in der Rechtsverordnung angebracht. Dieser richtet sich selbstverständlich an alle Anbieter, gleich bedeutet wirklich gleich, ein bißchen weniger gleich - etwa für Kleinbetriebe - gibt es nicht.

§ 2 enthält einen Katalog von Maßnahmen, der so neu nicht ist, auch jederzeit ergänzbar ist, und der auf Untersuchungen beruht, die sich mit den Gründen für die statistisch nachweisbaren Benachteiligungen von Frauen im Erwerbsleben befassen. Auf diese Befunde will ich jetzt nicht eingehen, weil man das nachlesen kann. Wichtiger ist mir der Hinweis, daß wir mit diesem Katalog bereits eine Gewichtung vorgenommen haben, wobei die Nr. 1 - 3 die für Auftragnehmer einschneidendsten Maßnahmen darstellen, Nr. 4 - 6 verlangen etwas weniger und Nr. 7 - 12 sind dann noch etwas leichter zu erfüllen, betriebswirtschaftlich und betriebsorganisatorisch gesehen.

Nr. 1 ist die Forderung nach einer Ergebnisquote bei Einstellung und Beförderung. Diese Quote ist flexibler und sozialverträglicher als eine Entscheidungsquote, weil sie nicht die einzelne Personalentscheidung betrifft, sondern es dem Arbeitgeber überläßt, zu entscheiden, bei welchen Personalentscheidungen im Laufe des Bezugszeitraums er die Erhöhung des Frauenanteils herbeiführt. Auch sollte die Größenordnung der Zielvorgabe nicht vorgeschrieben werden, da es doch sehr von den Besonderheiten des einzelnen Unternehmens abhängt, wie schnell man zu einer Erhöhung des Frauenanteils kommen kann.

Nr. 2 ist eine starre Quote, die in Hinblick auf den eminent wichtigen ersten Schritt ins Berufsleben angemessen erscheint. Außerdem kommt es bei der Begründung eines Ausbildungsverhältnisses nicht auf die Auswahl unter fachlichen und berufsbezogenen Leistungsgesichtspunkten an, die fachliche Befähigung soll ja erst während der Ausbildung erworben werden.

Nr. 3 ist eine Quote mit Mindestvoraussetzung, die ich für gerechtfertigt halte, weil die fachliche Qualifikation durch den erfolgreichen Abschluß bereits nachgewiesen und gerade für den Ausbildungsbetrieb besonders gut beurteilbar ist.

Auch die Nr. 5 und 6 fordern die quotenmäßige Berücksichtigung von Frauen, aber nur für den engen Bereich der betrieblichen Bildung. Insbes. Nr. 6 dürfte den Interessen des Unternehmens entgegenkommen, das sich die betriebliche Bildung ja etwas hat kosten lassen, ganz sicher doch mit dem Ziel, erfolgreiche Bewerber, aber eben auch Bewerberinnen, später entsprechend einzusetzen.

Die übrigen Maßnahmen lassen den Auftragnehmern mehr Spielraum bei der

Ausgestaltung und wirken deshalb nicht so „abschreckend“. Die aufgezeigte Gewichtung wird letztlich deutlich durch § 3 der Rechtsverordnung, der die Gewähr für die erforderliche Zumutbarkeit im verfassungsrechtlichen Sinn bietet.

3. Wahlrecht des Auftragnehmers

§ 3 Abs. 1 gibt den Unternehmen ein Wahlrecht, damit sie besser auf die Besonderheiten ihres Betriebs eingehen können. Ich stelle mir auch eine erhöhte Akzeptanz vor, denn je mehr Freiheiten man einräumen kann, ohne das Ziel Frauen- und Familienförderung aus dem Auge zu verlieren, desto eher wird eine Regelung akzeptiert. Das Wahlrecht der Auftragsverwaltung zu überlassen, die keine Kenntnis von den betrieblichen Besonderheiten haben kann, ist keine gute Alternative.

Außerdem ist die Verpflichtung des Auftragnehmers auf die Auftragsdauer zu beschränken. Es geht hier nicht um einen Akt der generellen Erziehung der Unternehmen zur Frauenförderung, sondern allein darum, daß der Landesgesetzgeber sicherstellt, daß bei der Durchführung seiner Aufträge das Gleichbehandlungsgebot aktiv beachtet wird.

Abs. 2 bis 4 beschränken das Wahlrecht allerdings, je nach Größe des Unternehmens, die an der Zahl der regelmäßig Beschäftigten festgemacht ist. Das ist zwingend notwendig, wie das Beispiel eines handwerklichen Betriebes mit 6 Beschäftigten zeigt: dort einen Frauenförderplan zu verlangen, wäre Unsinn. Frauenförderpläne sind nur den größeren Unternehmen, also über 500 Beschäftigten zumutbar. Die mittelgroßen – hier zwischen 500 und 21 Beschäftigten – können sich heraushalten, allerdings müssen sie drei Maßnahmen auswählen; Kleinbetriebe nur eine Maßnahme, mehr erscheint mir nicht zumutbar, allerdings auch leistbar, z.B. die Nr. 9, 10 oder 11.

Zu den hier gewählten Größen ist zu sagen, daß die Erstellung eines Auftragsvergabespiegels sehr hilfreich wäre, aus dem sich ablesen ließe, auf welche Betriebe bzw. Unternehmen – mit den Kriterien Branche, Belegschaftsstärke, Auftragsvolumen und Laufzeiten – die vergebenen Aufträge im Laufe eines Jahres entfallen. Dann ließen sich die Größen noch praxisnäher festlegen.

Abs. 5 beruht auf der verfassungsrechtlichen Notwendigkeit, Einzelfallgerechtigkeit herstellen zu können. Auch eine Übergangsregelung ist notwendig, damit die Unternehmen eine gewisse Vorlaufzeit haben. Erleichterungen für die Anbieter muß es geben, wenn der Staat des Nachfragemonopol hat.

Darüber hinaus kommt weder eine völlige Herausnahme von Kleinstbetrieben noch von einzelnen Branchen in Betracht, weil sie nicht mit Art. 3 GG zu vereinbaren wäre. Solange der Katalog Maßnahmen zur Wahl stellt, die grundsätzlich alle

Unternehmen in der geforderten Anzahl erfüllen können, wäre die Herausnahme unzulässig, würde zu Wettbewerbsverzerrungen führen und ist auch in der Praxis nicht erforderlich. Wenn es in einer Branche, z.B. beim Hoch- und Tiefbau, für bestimmte Berufe – Maurer, Zimmerleute u.ä. – nicht genügend Bewerberinnen um einen Ausbildungsplatz gibt, kann das Unternehmen die nicht mit Frauen zu besetzenden Stellen selbstverständlich mit Männern besetzen. Die Verpflichtung zum Angebot der Lehrstellen je zu Hälfte an Frauen und Männer bezieht sich eben nur auf das Angebot. Gibt es keine Bewerberinnen, die dieses Angebot annehmen, verstößt das Unternehmen nicht gegen die übernommene Verpflichtung, wenn es mangels Bewerberinnen Männer einstellt. Frauenförderung ist aber auch in dieser Branche angezeigt, weil größere Bauunternehmen im administrativen und technischen Bereich viele Stelle haben, für die es durchaus Bewerberinnen gibt.

4. Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte

Zulässig sind allerdings nur Maßnahmen, die in Einklang mit dem BetrVG stehen. Denn es werden viele Unternehmen betroffen sein, die Betriebsräte in den einzelnen Betrieben oder einen Gesamtbetriebsrat im Unternehmen haben. Also kommen nur Regelungen in Betracht, die das Unternehmen durchsetzen kann, notfalls im Alleingang.

Die Nr. 1 bis 6 erfordern kollektive Regelungen, die unter die paritätische Mitbestimmung der § 95 bzw. 98 BetrVG fallen, d.h. der Arbeitgeber muß eine Betriebsvereinbarung abschließen, notfalls in der Einigungsstelle. Es ist schwer vorstellbar, daß ein Betriebsrat nein zur Frauenförderung sagt, zumal die Beschlußlage bei den Gewerkschaften von ihren Mitgliedern in den Betriebsräten Frauen- und Familienförderung einfordert. Noch schwerer vorstellbar ist, daß die Einigungsstelle per Spruch nein sagt und nicht vorstellbar, daß im Anfechtungsverfahren der Spruch rechtlich Bestand hätte, weil auch für diese Regelungsstreitigkeit Art. 3 GG gilt.

Deshalb ist der Eingriff in die Betriebsautonomie rechtlich zulässig, er ist durch Art. 3 Abs. 2 GG gerade in Hinblick auf den neu eingefügten Satz 2 geboten. Im übrigen ist der Betriebsrat genauso wie der Arbeitgeber dem Gleichbehandlungsgebot verpflichtet, dafür steht § 75 und jetzt auch § 80 Abs. 1 Nr. 2 a BetrVG, wonach der Betriebsrat die Aufgabe hat, die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern.

Im übrigen ist der Gesetzgeber bei übergeordneten Interessen des Gemeinwohls berechtigt, dem Arbeitgeber bestimmte Maßnahmen vorzuschreiben, die dann ein etwa bestehendes Mitbestimmungsrecht inhaltlich einschränken. Das ist ständige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts bei Fragen des Gesundheitsschutzes und der Unfallverhütung im Betrieb; wegen der Gesetzesdichte auf die-

sem Gebiet läuft das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Ziff. 7 BetrVG nahezu leer. Zu einem solchen Leerlauf würde es bei einem Frauenförderplan nicht einmal kommen, weil die Vorgabe in der Rechtsverordnung noch sehr viel Spielraum bei der konkreten Ausgestaltung läßt.
Andererseits erfolgt durch die Rechtsverordnung keine - unzulässige - Ausweitung der Mitbestimmungsrechte. Bei den Maßnahmen der Nr. 1 bis 12 können, wenn der Arbeitgeber eine kollektive Regelung anstrebt, § 87 Nr. 2, 5 und 8 und § 95 BetrVG berührt sein, also bereits gesetzlich vorgesehene Mitbestimmungsrechte. § 99 BetrVG bietet die Möglichkeit der gerichtlichen Ersetzung einer rechtswidrig verweigerten Zustimmung und damit die Gewähr der Durchsetzbarkeit für den Arbeitgeber, wenn es um die Einzelfallentscheidung geht.
Im übrigen erfordern jedenfalls die Nr. 7, 8, 10 und 11 nicht zwingend eine Betriebsvereinbarung, sondern können durch Einzelfallentscheidungen des Arbeitgebers erfüllt werden.
Zu einer Ausweitung der Mitbestimmung kommt es auch nicht dadurch, daß der Arbeitgeber etwa zur Schaffung von mehr Arbeits- oder Ausbildungsplätzen oder zu größeren Anstrengungen auf dem Gebiet der beruflichen Bildung gezwungen wäre. Dies kann in Hinblick auf die Kosten und wegen der zu respektierenden Freiheit der Unternehmensentscheidung gesetzlich nicht vorgeschrieben werden, auch der Betriebsrat hat insoweit nur Beratungsrechte, keine paritätische Mitbestimmung. Der hier vorgelegte Maßnahmekatalog verlangt aber solche Maßnahmen nicht. Es geht allein um den Gesichtspunkt der Verteilungsgerechtigkeit, also um die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an den bestehenden Arbeits- und Ausbildungsplätzen und den übrigen Maßnahmen. Insoweit ist der Maßnahmekatalog auch für die Unternehmen kostenneutral, wenn man von den Mutterschutzkosten absieht. Dieses Problem läßt sich aber besser dadurch lösen, daß die Regelungen der §§ 11 ff. MuSchG vom Gesetzgeber novelliert werden. Das Verhältnis zwischen der Leistung der Krankenversicherung und dem Zuschuß des Arbeitgebers in § 15 MuSchG hat sich angesichts der Lohnentwicklung in den letzten Jahren einseitig und drastisch zu Lasten des Arbeitgebers verschoben. Als Lösungsmöglichkeit kommt eine Erhöhung der Leistungen der Krankenversicherung und die Bildung eines Fonds zur Zahlung der Zuschüsse in Betracht, in den alle Arbeitgeber pro Kopf der Beschäftigten einzahlen, um diese Lasten gleichmäßiger auf die Klein-, Mittel- und Großbetriebe zu verteilen.
Zusammengefaßt steht damit fest, daß der Auftraggeber als Arbeitgeber tatsächlich und rechtlich in der Lage ist, der von ihm gewählten Verpflichtung nachzukommen, so daß betriebswirtschaftliche und betriebsverfassungsrechtliche Aspekte der Rechtsverordnung nicht entgegenstehen.

5. Kontrolle

§ 4 der Rechtsverordnung stellt die erforderliche Kontrolle durch die auftragsvergebende Stelle sicher. Die Kontrolle sollte sich auf den Einzelfall beschränken. Zuviel Mißtrauen ist angesichts der in den Unternehmen schon vorhandenen, freiwilligen Ansätze nicht angebracht. Weder die Kontrolle noch die Vergabeentscheidung kann aber auf der Grundlage von Listen erfolgen, in denen Firmen erfaßt sich, die sich in der Zeit vor Auftragserteilung der Gleichbehandlung angenommen haben. Solche Listen sind EU-rechtlich gesehen ein verdecktes Zuschlagskriterium, sie sind für die Anbieter nicht transparent, solange nicht für die Aufnahme in eine solche Liste wiederum feste Vorgaben bestehen, und sie werden sicherlich zu Rechtsstreitigkeiten führen. So einfach es für die Verwaltung sein mag, nur mal eben in einer Liste nachzuschauen, welche Firmen als frauenfreundlich gelten: für die Unternehmen ist das eine Zumutung. Das schließt nicht aus, daß die Verwaltung im Rahmen pflichtgemäßen Ermessens handelt, wenn sie Anbieter, die bisher positiv aufgefallen sind, weniger häufig um Nachweise ersucht als ihr bisher unbekannte oder unrühmlich bekannt gewordene. Das Führen von weißen und damit inzident schwarzen Listen halte ich aber für unzulässig.

Für den Nachweis selbst stellt die Rechtsverordnung verschiedene Möglichkeiten zur Wahl mit der Öffnungsklausel, daß der Nachweis auf andere, geeignete Weise geführt werden kann. In diesen Bereich gehört die Vorlage einer Personalstatistik, die die Erhöhung des Frauenanteils ausweist. Allerdings denke ich da nicht an statistische Angaben in dem Umfang, wie die Senatsverwaltung dies als Inhalt eines Frauenförderplan vorschlägt. Natürlich gehören statistische Angaben zu einem ordentlichen Frauenförderplan. Welche Angaben aber benötigt werden, bestimmt der Betriebsrat in Ausübung seines Informationsrechts nach § 80 BetrVG, das ist seine Domäne. Dem Arbeitgeber muß das Recht verbleiben, selbst zu entscheiden, ob er der Verwaltung eine Personalstatistik u.U. als Teil seines Frauenförderplans mit sehr empfindlichen Betriebsdaten vorlegen will oder ob er den Nachweis anders führt.

Als Nachweis kommt die eidesstattliche Versicherung nicht in Betracht. Dieses Mittel zu Glaubhaftmachung ist aus guten Gründen bei den Gerichten nicht beliebt; die Hemmschwelle zur Falschangabe ist bei schriftlichen Erklärungen offensichtlich nicht sehr hoch.

6. Verletzungsfolgen

Die Folgen der Verletzung der Nachweispflicht sind in der Schärfe der Sanktion gestaffelt nach der Schwere des Verstoßes. Es macht einen Unterschied, ob der

Auftragnehmer den Nachweis nicht fristgerecht erbringt oder wahrheitswidrige Angaben macht.
Als Folge ist auch eine zeitlich begrenzte Auftragssperre zulässig. Darin liegt kein Verstoß gegen § 22 GWB. Sicher darf das Land Berlin seine Marktmacht nicht unzulässig einsetzen. Das Land als der eine Vertragspartner darf aber den anderen Vertragspartner, der seinen vertraglichen Verpflichtungen nicht nachgekommen ist, für eine angemessene Zeit von künftigen Vertragsabschlüssen ausschließen. Das wäre auch bei jedem anderen Vertragsverstoß so, etwa der Nichterfüllung einer übernommenen Warenlieferverpflichtung. § 22 GWB verlangt insoweit nur einen zeitlich begrenzten Ausschuß, wobei die Angemessenheit der Zeitspanne sich nach der Schwere des Verstoßes zu richten hat.
Nicht adäquat finde ich eine Vertragsstrafenregelung, weil sie letztlich einen Freikauf ermöglicht und vielleicht sogar Anreiz bietet, die Vertragsstrafe gleich bei der Preisgestaltung einzukalkulieren.

7. Geringfügige Beschäftigung
Die rechtliche Zulässigkeit dieser auftragsbezogenen Regelung habe ich bereits begründet. Es gibt im übrigen Beispiele im Land Berlin und in vielen anderen Bundesländern, z.B. bei der Vergabe von Reinigungsarbeiten an Gebäudereinigerfirmen.

8. EU-Anbieter
Da § 13 LGG über die EU-rechtlichen Schwellenwerte hinausgeht, ist eine Öffnungsklausel für Anbieter aus EU-Staaten notwendig, nach deren nationalem Recht einzelne Maßnahmen rechtswidrig wären. Solche Anbieter würden durch entsprechende Verpflichtungen, die sie nicht eingehen dürfen, gegenüber anderen Anbietern aus der EU diskriminiert. Zwar ist jeder Anbieter an den EU-Standard gebunden, also zur Gleichbehandlung verpflichtet, das bedeutet aber nicht die Verpflichtung zu bestimmten Maßnahmen auf diesem Gebiet.
Damit die Öffnungsklausel aber nicht zu einem Persilschein wird, ist vom Anbieter der Nachweis zu verlangen, daß sein Heimatrecht entsprechende Verbote enthält. Danach ist es Sache der Verwaltung, möglichst gleichwertige Maßnahmen mit dem Anbieter zu vereinbaren.

9. Ausschreibung
Ich halte es für ausreichend, wenn in der Ausschreibung der Hinweis auf § 13 LGG und diese Rechtsverordnung mit Fundstelle enthalten ist. Die Beifügung des vollen Textes ist entbehrlich und unüblich. Auch sonst werden Verdingungs- oder

Vergabeverordnungen nicht mit vollem Wortlaut in den Ausschreibungstext aufgenommen.

10. Kontrolle der Verwaltung

Zusätzlich zur Kontrolle des Auftragnehmers ist zu überlegen, ob die Auftragsverwaltung einer Kontrolle daraufhin zu unterwerfen ist, ob sie rechtstreu, also nach den Vorschriften dieser Rechtsverordnung handelt.

Die unterschiedliche Interessenlage der Beteiligten spricht dafür. Die auftragsvergebende Stelle ist daran interessiert, den Auftrag preiswert, zügig und gut abgewickelt zu bekommen, sonst nichts. Die Unternehmen sehen ebenfalls in erster Linie auf Preis und Leistung. Frauenförderung als Primärinteresse des vorliegenden Regelungswerks könnte von diesen beiden Beteiligten als Erschwernis angesehen werden, ein Erschwernis, das man gern vermeiden würde. Stichprobenarti ge Überprüfungen erscheinen daher angebracht.

Damit sollte die Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen beauftragt werden, in deren Interessensgebiet die Materie fällt und die vor allem die notwendige Sachkenntnis hat. Das Gewerbeaufsichtsamt halte ich nicht für geeignet. In den Augen der Unternehmen hat dieses Amt polizeiähnliche Funktionen. Außerdem geht es hier nicht um eine Überprüfung der Unternehmen, sondern der Verwaltung selbst.

Juliane Freifrau von Friesen

Vielen Dank. Ich denke, dieser Entwurf gäbe hinreichend Stoff für einen ausführlichen Disput. Frau Weber hat ja mit typisch weiblicher Sensibilität darauf hingewiesen, daß Frauenförderung eigentlich gar nicht so schlimm ist, und daß sie volles Vertrauen hat, daß die männlich dominierte Unternehmenswelt in der Lage ist, den genannten Anforderungen gerecht zu werden. Ich darf jetzt überleiten zum nächsten Vortrag: Frau Prof. Rust von der Universität Bremen wird referieren. Sie nimmt eine rechtliche Begutachtung zu konkreten frauenfördernden Maßnahmen im Rahmen der staatlichen Leistungsgewährung vor.

Prof. Dr. Ursula Rust

Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der staatlichen Leistungsgewährung

Ich bin um eine „rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der staatlichen Leistungsgewährung“ gebeten worden. Grundlage für alle mögliche Ausführungsbestimmungen ist, daß eine hinreichend präzise gesetzliche Grundlage vorhanden ist. Ich sehe hierzu für § 14 LGG in mehrfacher Hinsicht einen Handlungsbedarf. Hinsichtlich der Ausführungsbestimmungen befinde ich mich in der erfreulichen Situation, in weiten Teilen an den Entwurf des Arbeitsstabs Arbeits- und Sozialrecht des Deutschen Juristinnenbundes für eine Rechtsverordnung zu § 14 LGG anknüpfen zu können, den Frau Weber bereits aus der Perspektive der öffentlichen Auftragsvergabe erläutert hat. Ich werde hinsichtlich der öffentlichen Leistungsgewährung an die Vorschläge des Deutschen Juristinnenbundes unter anderem zum Kontrollrecht, den Nachweispflichten und einem möglichen Maßnahmekatalog zurückkommen.
Meine Ausführungen werde ich in zwei Bereiche unterteilen:
Im ersten Abschnitt, der ausführlicher sein wird, befasse ich mich mit der Regelung des § 14 LGG als der gesetzlichen Grundlage für mögliche Ausführungsbestimmungen; der zweite, kürzere Abschnitt besteht aus Anmerkungen zur geplanten Rechtsverordnung. Ich gehe dabei davon aus, daß die Konkretisierung des § 14 LGG einer Rechtsverordnung und nicht - wie bisher - einem weiteren Ausführungsgesetz überlassen sein soll.

1. Zu § 14 LGG

Ich habe insgesamt sechs Anmerkungen zu § 14 LGG als der gesetzliche Grundlage möglicher Ausführungsbestimmungen.

1.1 Zum personellen Geltungsbereich

Ich nehme Bezug auf eine Frage, die von der Senatsverwaltung für die Anhörung vorgesehen worden ist. Danach soll dazu Stellung genommen werden, ob der Regelungsadressat, also der personelle Geltungsbereich von § 14 LGG hinreichend konkret benannt ist.
Regelungsadressaten sind einerseits die in § 1 LGG genannten Einrichtungen und andererseits die nach § 14 Abs. 1 LGG zu verpflichtenden Subventionsemp-

fänger. Diese Regelung ist hinreichend konkret. Es bedarf keiner weiteren Klarstellung.

1.2 Zum Inhalt der Verordnungsermächtigung hinsichtlich der Sanktionen
Rechtlicher Handlungsbedarf, und zwar meines Erachtens zwingend, besteht hinsichtlich der gesetzlichen Verordnungsermächtigung. Hinsichtlich der Rechtsgrundlage für die geplante Rechtsverordnung verweist § 14 LGG auf § 13 LGG. Dies ist der Paragraph über die Auftragsvergabe. Die Ausführungsregelung, also künftig die Rechtsverordnung, soll danach insbesondere über die Art der betroffenen Unternehmen, den Inhalt und die Kontrolle der angegebenen Frauenfördermaßnahmen Näheres regeln, so die gesetzliche Vorgabe.
Es fehlt damit eine Grundlage für mögliche Sanktionen. Im Gesetz sollte deshalb ein Hinweis darauf enthalten sein, daß die Rechtsverordnung auch die Frage der Sanktionen regelt. Dies sieht so auch der Vorschlag des Deutschen Juristinnenbundes vor.

1.3 Zur Art der Verpflichtung
Vom Subventionsempfänger wird - so § 14 Abs. 1 Satz 1 LGG - gefordert, Maßnahmen zur aktiven Förderung der Beschäftigung von Frauen durchzuführen. Aktive Beschäftigungsförderung ist - wie es § 3 Abs. 1 LGG als Grundsatz benennt - die Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter und die Beseitigung bestehender Unterrepräsentanz. Von der aktiven Förderung können die Bereiche ausgenommen werden, für die das Geschlecht „aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen“ eine unverzichtbare Voraussetzung ist - so § 14 Abs. 1 Satz 2 LGG.
Das vom Subventionsempfänger gewünschte Verhalten ist damit im Gesetz allgemein benannt als

- die Gleichstellung in der Beschäftigung und
- die Beseitigung bestehender Unterrepräsentanzen.

§ 14 Abs. 1 Satz 1 LGG enthält damit eine gleichstellungspolitische Zielsetzung im Rahmen der Subventionsvergabe, die eng an den mittlerweile gültigen verfassungsrechtlichen Rahmen anknüpft. Nach Artikel 3 Abs. 2 Satz 2 GG fördert der Staat

- die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung der Frauen und Männer und wirkt
- auf die Beseitigung bestehender Ungleichheiten hin

Ich finde es positiv, in der gesetzlichen Regelung diesen verfassungsrechtlich begründeten Ansatz mit der Klarheit aufzugreifen, wie es in der geltenden Fassung

vorgesehen ist. Ich bezweifle, daß es vorzuziehen wäre, zum Begriff der Familien- und Frauenförderung zu wechseln, weil diese Begriffe weniger deutlich sind.
Die gleichstellungspolitische Verpflichtung soll nach § 14 Abs. 1 Satz 2 LGG ihre Grenze finden können, wenn die Beschäftigung von Männern aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen unabdingbar ist. Welche tatsächlichen Gründe damit gemeint sein könnten, bleibt für mich relativ dunkel. Ich sehe mich erinnert an verfassungsgerichtliche Entscheidungen vergangener Jahrzehnte, nach denen verschiedenen Rollenmuster der Geschlechter als sogenannte funktionale Unterschiede Regelungen rechtfertigten, die Männern und Frauen unterschiedlich behandelten. Die Zeit der rechtlich erheblichen funktionalen Differenz ist mittlerweile vorbei. Derartige Unterschiede der Geschlechter haben keine rechtliche Relevanz mehr. Entsprechend sind auch die Ausnahmemöglichkeiten vom arbeitsrechtlichen Grundsatz der Geschlechtergleichbehandlung z.B. nach § 611 a Abs. 1 BGB beschränkt auf die Sondersituation, daß ein bestimmtes Geschlecht für die Ausübung der Tätigkeit unverzichtbar ist. Ich bin deshalb in diesem Punkt für eine Änderung und Klarstellung der gesetzlichen Grundlage. Die Möglichkeit der Ausnahme bei tatsächlichen Unterschieden sollte in § 14 Abs. 1 Satz 2 LGG gestrichen werden.

1.4 Zur Verschonungssubvention

Nochmals zum sachlichen Geltungsbereich von § 14 Abs. 1 LGG: Die Koppelung von Subventionsgewährung und Gleichstellungspolitik betrifft „die Gewährung von Leistungen, auf die kein Anspruch besteht, auf der Grundlage von Landesgesetzen“. Ausgehend von diesem Wortlaut des § 14 Abs. 1 Satz 1 LGG sind damit eindeutig nur Leistungssubventionen gemeint, also Geld- und Sachleistungen.
Ausgeschlossen sind damit sämtliche Verschonungssubventionen, also solche, mit denen z.B. Abgabenbelastungen vermindert werden, wie mit einer weitgehend kostenlosen Bereitstellung von Grundstücken oder mit Sondertarifen. Ökonomisch ist es aber für einen Subventionsempfänger völlig ohne Relevanz, ob er die zusätzliche Leistung erhält oder von ansonsten erforderlichen Eigenleistungen verschont wird.
Das EG-Recht verwendet deshalb auch nicht den Begriff der Subvention, sondern stattdessen den Begriff der Beihilfe. Diese Bezeichnung gilt auch für Beihilfeaufsicht der Europäischen Kommission. Das Gemeinschaftsrecht nennt den Begriff der Beihilfe, um die Verengung auf den Bereich der Leistungssubvention zu vermeiden und auch die Verschonungssubvention zu erfassen.
Mein Vorschlag für eine Novellierung von § 14 LGG ist deshalb, auf den Begriff der Leistungsgewährung zu verzichten und stattdessen den im Gemeinschaftsrecht üblichen und damit auch bekannten Begriff der Beihilfe zu verwenden.

1.5 Zu den Förderprogrammen

Eine weitere Anmerkung zum sachlich zu sehr verengten Anwendungsbereich des § 14 LGG, der keine Vorgabe für den ersten Schritt der Subventionsvergabe enthält. Die Vergabe von Subventionen durchläuft in aller Regel zwei Etappen:

- In der ersten Stufe wird generell-abstrakt eine Entscheidung getroffen, für welchen Bereich eine Subventionierung erfolgen soll. Es werden die Voraussetzungen der Subventionsgewährung allgemein definiert und damit auch der Kreis möglicher Subventionsempfänger bestimmt. Grundlage hierfür ist ein Gesetz oder eine zweckbestimmte Mittelausweisung im Haushaltsplan.
- Die zweite Stufe ist dann die Entscheidung, wer konkret die Subvention erhalten soll, wem sie gewährt werden soll. Für diese Stufe der individuell-konkreten Subventionierung gibt § 14 Abs. 2 LGG die Vorgabe, mittels einer Auflage das gleichstellungspolitische Ziel zu verankern.

Die rechtlichen Vorgaben und damit auch die Grenzen sind für die erste Stufe, also die allgemeine Festlegung der Voraussetzung *für* die Subvention, und die zweite Stufe der individuell-konkreten Subventionsentscheidung verschieden. Dabei ist es nicht nur von Interesse, ob es grundsätzlich möglich ist, Subventionen gezielt für gleichstellungspolitische Maßnahmen vorzusehen. Praktisch viel relevanter ist die Frage, ob es grundsätzlich ebenfalls zulässig ist, Ziele der Gleichstellungspolitik mit anderen Subventionszwecken zu verknüpfen.
Für die erste Stufe der Subventionsvergabe gilt nach Art. 92 ff. EG-Vertrag ein Verbot mit Erlaubnisvorbehalt, mit dem wettbewerbsbeschränkende Beihilfen verhindert werden sollen sowie Beihilfen, die den Handel zwischen den Mitgliedstaaten verhindern. Aus Sicht des EG-Rechts bestehen dann aber keine besonderen Bedenken dagegen, die Vergabe der Subvention und Ziele der Gleichstellungspolitik zu koppeln. Gleiches gilt auch für den internationalen Subventionskodex des Gatt. Viel gewichtiger sind die Beschränkungen, die wir nach nationalem Recht haben. Zu beachten sind hierzu insbesondere verfassungs- und haushaltsrechtliche Vorgaben. Die erste Etappe der Subventionsentscheidung, also die generell-abstrakte Subventionierung, wirft primär verfassungsrechtliche Fragen auf. Zu beachten sind vor allem die Grundrechte der Beteiligten, also der Subventionsnehmer, der Konkurrenten und nicht geförderter männlicher Arbeitnehmer. Rechtsstaatlich ist außerdem ein Sachzusammenhang zwischen der Subvention, den Subventionszweck und dem Subventionsziel geboten. Ebenso ist es erforderlich, für die Subventionszwecke Steuerungs- und Kontrollfunktionen vorzuhalten. Die konkret-individuelle Koppelung geschieht in der zweiten Stufe – so nach dem

LGG vorgesehen – über eine Auflage. Eine solche Nebenbestimmung ist nach dem Verwaltungsverfahrensgesetz insbesondere dann zulässig, wenn die Auflage gesetzlich zugelassen ist, wie mit dem LGG geschehen. Eine solche Nebenbestimmung ist möglich, allerdings in Grenzen. Subventionsempfänger sind vor übermäßiger und dabei insbesondere ökonomisch unzumutbarer Selbstverpflichtung geschützt.
Insgesamt sind die für die Koppelung von Gleichstellungspolitik und staatlicher Leistungsgewährung zu beachtenden Rechtsgrundlagen für die beiden Stufen der Subventionierung unterschiedlich. Deswegen ist es so wichtig, diese beiden Bereiche zu trennen. § 14 LGG gibt nun nur eine Verordnungsermächtigung für die zweite Stufe, also für die konkret-individuelle Subventionsentscheidung.
Warum wird aber nicht auch die Chance genutzt, die Koppelung gesetzlich bereits auch als Zielbestimmung für Programme zu benennen? Warum wird nicht eine Zielbestimmung im LGG formuliert, die an die staatliche Verpflichtung nach Artikel 3 Abs. 2 Satz 2 GG anknüpft und bereits in der ersten Stufe, bei der Programmerstellung so weit wie möglich festlegt, daß gleichstellungspolitische Zwecke auch Inhalt von Förderprogrammen sind? Dies würde mögliche rechtliche Probleme erheblich verringern können.

1.6 Öffnungsklausel

§ 14 Abs. 1 Satz 1 LGG ist nach dem Wortlaut begrenzt auf landesrechtliche Subventionen, also Subventionen, über deren Vergabe allein das Land entscheiden kann. Die Worte „auf der Grundlage von Landesgesetzen“ lassen es zumindest zweifelhaft erscheinen, ob auch Subventionen erfaßt sein könnten, die aus Landesmitteln lediglich kofinanziert werden.
Wenn Subventionen von einem Bundesland gewährt werden, findet Wirtschafts- und Strukturpolitik des Landes statt, finanziert aus Landesmitteln und – dies ist der Regelfall – in Kombination mit Bundesprogrammen und/oder insbesondere Gemeinschaftsbeihilfen der Europäischen Gemeinschaft. Für die mit der Subventionsvergabe stattfindende Strukturpolitik lassen sich vier typische Arten unterscheiden.

- Die sektorale Strukturpolitik, die selten allein vom Land finanziert wird: ein Beispiel wäre hierfür die Subventionierung industrieller Kerne in den neuen Bundesländern;
- die regionale Strukturpolitik wird ebenfalls meist aus Landesmitteln kofinanziert und umfaßt Programme, wie sie traditionell als von der Europäischen Gemeinschaft akzeptierte Beihilfen zum Ausgleich der durch die Teilung Deutschlands verursachten wirtschaftlichen Nachteile – so der Wortlaut des

EG-Vertrages – stattgefunden haben. Auch heute kommen für die neuen Bundesländer unverändert besondere Erleichterungen für Beihilfen zum Tragen und zwar für Gebiete, in denen die Lebenshaltung ungewöhnlich niedrig ist;

- auch die dritte Art von Strukturpolitik ist ein klassischer Bereich für Subventionierung, die Mittelstandsförderung. In Praxis ist dies meist die Förderung von Existenzgründungen und insofern für das heutige Thema von geringerer Bedeutung;
- die vierte Art ist dann ein neuerer Bereich der Strukturpolitik, die Technologieförderung, die in der Regel ausschließlich oder überwiegend aus Landesmitteln finanziert wird.

Für die Koppelung von Gleichberechtigungspolitik und Strukturpolitik kommen neben der Technologieförderung auch die regionale und die sektorale Strukturpolitik in Betracht. Und die Koppelung von Strukturpolitik und Gleichberechtigungspolitik ist auf EG-Ebene erklärtes Ziel der Gemeinschaftspolitik. Auf Bundesebene haben wir mit der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur den rechtlichen Rahmen für ein Förderprogramm, das insbesondere für die gewerbliche Wirtschaft zur Anwendung kommt. Hier finden wir die Festlegung, daß die Schaffung von Arbeitsplätzen für Frauen ein Auswahlkriterium ist, nach dem gefördert werden kann.
Nun bestünde für Berlin die Möglichkeit zu versuchen, daß Subventionen nach der Gemeinschaftsaufgabe mit gleichstellungspolitischen Zielen verbunden werden können, wenn solch eine Koppelung auch für Subventionen nach Landesrecht gesetzlich geregelt ist. § 14 LGG findet aber nur Anwendung für „Leistungen auf der Grundlage von Landesgesetzen“. Wir erörtern hier damit vermutlich nur einen kleineren, wohl dem nach dem Volumen geringsten Teil der Subventionsvergabe. Der sachliche Anwendungsbereich von § 14 LGG könnte aber erheblich flexibilisiert und mit einer Öffnungsklausel erweitert werden, die vorsieht, daß § 14 LGG nicht nur für die auf Landesrecht beruhenden Förderprogramme zur Anwendung kommt.

1.7 Ergebnis

Ich fasse zusammen:

- Der Kreis der Regelungsadressaten ist hinreichend bestimmt.
- Es sollte eine gesetzliche Grundlage geschaffen werden, um mögliche Sanktionen in der Rechtsverordnung konkretisieren zu können.
- Die Ausnahmemöglichkeit aus tatsächlichen Gründen sollte gestrichen werden.
- Es ist sinnvoll, auf den Begriff der Leistungsgewährung zu verzichten und mit

dem Begriff der „Beihilfe“ § 14 LGG für Verschonungssubventionen zu öffnen.

- Es sollte gesetzlich geregelt werden, daß die Verknüpfung auch bereits für die Förderprogramme möglich ist. Hier geht es um die frauenpolitisch sinnvolle Überlegung, daß die Zielbestimmung der Koppelung von Gleichberechtigungspolitik und Subventionierung bereits auf der Programmebene, der generell-abstrakten Vorgabe und nicht erst nur bei der individuell-konkreten Subventionsentscheidung geschieht.
- Es ist ebenfalls frauenpolitisch sinnvoll, mit einer Öffnungsklausel den Anwendungsbereich von § 14 zu erweitern, indem eine Koppelung auch für Programme mit einer Ko-Finanzierung Dritter wie dem Bund oder der Europäischen Gemeinschaft möglich wird.

2. Zur Rechtsverordnung

Ich komme damit zum 2. Teil, der Rechtsverordnung als der Ausführungsbestimmung zu § 14 LGG. Weitgehend kann ich an die Vorlage vom Deutschen Juristinnenbund anknüpfen und habe vier Anmerkungen hinsichtlich der Kontrolle, den Rechtsfolgen der Verletzung bestehender Verpflichtungen, der inhaltlichen Bestimmung der Verpflichtung und möglichen Ausnahmen für EG-Ausländer.

2.1 Zur Kontrolle

Mich überzeugt die vom Deutschen Juristinnenbund vorgeschlagene Nachweispflicht. Allerdings würde ich die Statistik nicht zwingend zum Gegenstand einer Gleichstellungsmaßnahme machen, sondern nur mit einem bestimmten sachlichen Bezug. Statistik darf nicht zum Selbstzweck werden.

Meines Erachtens geht es außerdem fehl, den Nachweis nur auf den Zeitraum der Subventionsgewährung zu beziehen. Dies wird – zumindest fast immer – ein zu kurzer Zeitraum sein. Dazu folgende Überlegung:

Eine Subventionsgewährung verfolgt Zwecke, die auf Dauer angelegt sind. Deswegen würde ich die Kontrolle nicht auf den Zeitraum der Subventionsgewährung begrenzen, sondern auch für einen nachfolgenden Zeitraum offen halten. Ein solches Verfahren wurde z. B. in Italien in Absprache mit der EG-Kommission praktiziert. Ein Beihilfeprogramm zum italienischen Gleichstellungsgesetz sah eine dreijährige Förderung betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen vor. Anschließend waren die Betriebe für fünf Jahre verpflichtet, den „geforderten“ Frauenanteil zu halten. Ansonsten war die Subvention zurückzuzahlen.

Es empfiehlt sich, die Dauer der Nachweispflicht von dem Zeitraum der Subventionsgewährung zu entkoppeln.

2.2 Zu den Rechtsfolgen der Verletzung bestehender Verpflichtungen

Die verletzende Handlung kann durch nicht, nicht vollständige oder zu späte Erfüllung der Nachweispflicht und der mit der Subventionsvergabe verbundenen Gleichstellungsmaßnahme eintreten. Es reicht deshalb nicht, die Rechtsfolge nur hinsichtlich der Nachweispflicht zu regeln.
Es sollte auch ein Katalog möglicher Rechtsfolgen vorgesehen werden, der auch auf die Verletzung der mit der Subvention verfolgten Ziele abstellt.

2.3 Zur inhaltlichen Bestimmung der Verpflichtung

In puncto Gleichstellungsmaßnahmen werden im Fragenkatalog der Senatsverwaltung ein ganzes Bündel möglicher Maßnahmen genannt. Auch der Entwurf des Deutschen Juristinnenbundes nennt einige. Meines Erachtens sind hierzu zwei Grundentscheidungen zu treffen:

- Will ich ein Wahlrecht der Unternehmen festlegen oder ist ein bestimmter Katalog des Mindeststandards gesetzlich festzulegen?
- Sind für Unternehmen unterschiedlicher Größe Unterschiede zu machen?

Ich plädiere für eine Wahl und eine Differenzierung nach Unternehmensgröße, wie vom Deutschen Juristinnenbund vorgeschlagen.
Zusätzlich würde ich für den Bereich der Subventionierung auch noch nach dem finanziellen Umfang der Subvention differenzieren. EG-rechtlich ist es zwar zunächst grundsätzlich völlig unrelevant, welches Finanzvolumen eine Beihilfe hat. Dies ist insofern anders, als es für die Auftragsvergabe geregelt ist. Allerdings wird bei der Intensität der Kontrolle sehr wohl nach dem finanziellen Volumen der Subvention differenziert.
Und auch bei der Frage, in welchem Umfang von Unternehmen im Wege einer Selbstverpflichtung gleichstellungspolitische Vorhaben verlangt werden können, wäre der finanzielle Umfang der Subvention relevant.

2.4 Zu möglichen Ausnahmen für EG-Ausländer

Die Öffnungsklausel – wie vom Deutschen Juristinnenbund vorgeschlagen – für Subventionsempfänger aus anderen EG-Staaten ist meines Erachtens erforderlich.
Und zwar für die denkbare Konstellation, daß das nationale Recht frauenfördernde Maßnahmen, die nach dem Katalog vorgesehen sind, nicht erlaubt, und das EG-Recht diese auch nicht bindend als zulässig vorgibt.

2.5 Ergebnis

Die geplante Rechtsverordnung sollte also folgendes berücksichtigen:

- es ist eine Nachweispflicht erforderlich, dabei sollte die Dauer der Nachweispflicht von dem Zeitraum der Subventionsgewährung entkoppelt werden;
- Die Rechtsfolgen der Verletzung bestehender Verpflichtungen sollten in der Rechtsverordnung geregelt werden und zwar sowohl hinsichtlich der Nachweispflicht als auch hinsichtlich der zugesagten frauenfördernden Maßnahme;
- der Katalog möglicher Maßnahmen sollte differenziert werden nach der Unternehmensgröße, dem Subventionsvolumen und in gewissem Umfang sollte eine Wahlfreiheit für die Unternehmen bestehen;
- eine Öffnung für Subventionsempfänger aus anderen EG-Staaten muß möglich sein.

Juliane Freifrau von Friesen

Vielen Dank.

In Anbetracht des engen Zeitplans möchte ich gleich Frau Dr. Sudhof um ihren Beitrag über die rechtliche Begutachtung unter Berücksichtigung der europarechtlichen Problematik bitten.

Dr. Margaretha Sudhof

Rechtliche Begutachtung unter Berücksichtigung der europarechtlichen Problematik

Es ist möglicherweise sinnvoll zu erwägen, warum die Idee, Frauenförderung über Auftragsvergabe und Subventionen zu betreiben, in den Vereinigten Staaten so erfolgreich ist, diesen Erfolg aufgreifende Kopierversuche hier allerdings so fundamentalen Vorbehalten begegnen.

In meiner Interpretation liegen die Ursachen einmal im Selbstverständnis der US-amerikanischen Gesellschaft, die von vorneherein mit einem enorm hohen Integrationsanspruch lebte, welcher sich spätestens seit den 70er Jahren gerade auch auf die Chancengleichheit von Frauen und ethnischen Minderheiten erstreckte. Das Ziel einer Verbesserung der Einstiegschancen der Angehörigen ethnischer Minderheiten und auch der Frauen wirkte sich, insbesondere im Wissenschaftsbetrieb, seither selbstverständlich zu Lasten der „Durchschnittskarrieren“ nach

überkommenem Muster aus oder wurde zumindest so wahrgenommen. Diese Kehrseite aktiver Gleichberechtigungsbemühungen erschien aus hiesiger Sicht nicht nachvollziehbar. Denn hierzulande galt und gilt im Prinzip weiterhin allein das „sachlich“ erscheinende Qualifikationskriterium als diskutabel und darstellbar, jedenfalls soweit es um die Teilnahme am Berufsleben geht. Daß diese Art der Sachlichkeit in sich bereits mittelbar diskriminierend sein könnte, speziell zu Lasten von Minderheiten und Frauen, war und ist bis heute im Kern nicht konsensfähig. Integration und Chancengleichheit im Berufsleben, namentlich bei Berufszugang und beruflichem Aufstieg waren für den Grundkonsens unserer Gesellschaft bisher nicht wirklich entscheidend. Außerdem ist das Mißtrauen gegenüber „unsachlichen” Bevorzugungen sehr groß, so daß ein nicht (nur) qualifikationsabhängiger Sachzusammenhang gar nicht wahrgenommen wird oder doch hochverdächtig erscheint. Das Antidiskriminierungsbewußtsein der US-amerikanischen Gesellschaft ist demgegenüber, anders als bei uns, fundamental und ohne weiteres selbst als „sachlicher Grund” politischer, administrativer und wissenschaftlicher Aktivitäten anerkannt. Bereits vor diesem Hintergrund lag es in den USA nahe, mögliche Einflußnahmen in die Binnenstruktur der Unternehmen mit allen Mitteln, auch über die gezielte Vergabe oder Nichtvergabe von Staatsaufträgen vorzutragen.

Zum anderen ist die Grundstruktur des US-amerikanischen Wirtschaftsrechts zu bedenken. Wegen der dortigen wirtschaftsrechtlichen Gegebenheiten, aufgrund derer eine Intervention in die Binnenstruktur von Unternehmen durch Gesetze nicht stattfindet, kann der Staat nur indirekt intervenieren. Etwa ein dem unsrigen vergleichbares Betriebsverfassungsrecht gibt es in den USA nicht.

Zurückkommend zum Gegenstand der Tagung und zum rechtlichen Rahmen hier und heute stehen wir nun vor der tatsächlich sehr schwierigen Situation, daß einschlägige politische Interventionen in die Betriebsverfassung nicht zu erwarten sind, weil es den politischen Konsens hierfür nicht gibt. Etwa die Vorgabe von Frauenförderplänen oder die Aufnahme der generellen Funktion „betriebliche Frauenbeauftragte“ in das Betriebsverfassungsgesetz ist derzeit in Deutschland politisch nicht konsensfähig. Folglich verlegen wir uns auf Umwege, insbesondere auf die Nachahmung der dem Vernehmen nach sehr erfolgreichen US-amerikanischen Praxis antidiskriminierender Bedingungen der Staatsauftragsvergabe. Allerdings müssen wir uns nicht wundern, daß Wege, die wir direkt nicht gehen konnten, indirekt noch wesentlich schwieriger zu begehen sind. Denn selbstverständlich begegnen Umwege denselben Konsensproblemen wie Wege. Letztlich anstößig scheint offenbar das Ziel zu bleiben.

Die Neufassung der §§ 13, 14 LGG, wie vom Arbeitsstab des Deutschen Juristin-

nenbundes mit Ausführungsverordnungen vorgeschlagen, halte ich persönlich unter den nun einmal gegebenen (ungünstigen) Voraussetzungen für optimal. Gleichwohl wird es fundamentale Vorbehalte geben, es wird sich sicherlich die Beschlußabteilung des Bundeskartellamtes äußern, möglicherweise muß negative Resonanz aus der EU-Kommission erwartet werden. Es wäre aber unrealistisch anzunehmen, daß diesen Bedenken durch eine andere, wie auch immer gestaltete, möglicherweise noch „bessere" Ausgestaltung der geplanten Regelungen vorgebeugt werden könnte.
Lehrreich war für mich insoweit die Beobachtung der Anwendungspraxis des Hessischen Landesgleichstellungsgesetzes, welches eine sehr kompliziert gefaßte Ergebnisquote mit Frauenförderplanvorgabe für den öffentlichen Dienst enthält. Diese Regelung ist in Rücksichtnahme auf die bestehende Judikatur und die bestehenden Vorbehalte in Aufbietung größtmöglicher gesetzgeberischer Klugheit und Zurückhaltung so gefaßt worden, wie sie jetzt besteht. Eigentlich waren keine fundamentalen rechtlichen Bedenken erwartbar, insbesondere keine Bedenken der Art, wie sie z.B. das Oberverwaltungsgericht Nordrhein-Westfalen gegen dortige (Entscheidungs-) Quotierungsregelungen geäußert hat.
Weit gefehlt! Die ersten Entscheidungen der Hessischen Verwaltungsgerichtsbarkeit wiederholen genau die bekannten fundamentalen Vorbehalte oder/und sprechen dem Gleichstellungsgesetz jegliche Einzelfallrelevanz ab. Denn die Bedeutung der Frauenförderpläne für konkrete Auswahlentscheidungen, sei es auch nur als Hilfskriterium, scheitere an der Verfassung. Valide Gegensteuerungsbemühungen der Hessischen Landesregierung, immerhin bestehend aus einer Koalition von SPD und Grünen, z.B. in Gestalt qualifizierter Rechtsmittel sind mir nicht bekannt geworden. Es soll sogar ein erstinstanzlicher Beschluß des Verwaltungsgerichts Darmstadt hingenommen, hektografiert und von seiten des hessischen Innenministeriums an alle Verwaltungen und alle Frauenbeauftragten versandt worden sein.
Mit ähnlichen Widerständen selbst aus dem eigenen Lager muß in Berlin ebenfalls gerechnet werden, selbstverständlich auch im hier diskutierten, nicht direkt den öffentlichen Dienst betreffenden Zusammenhang.
Ich werde im folgenden nochmals kurz auf die wohl erwartbaren Interventionsmöglichkeiten, wie sie das Kartellgesetz und der EWG-Vertrag vorsehen, eingehen. Wir wissen, daß der nordrhein-westfälische Erlaß, der später dann zum Frauenfördererlaß ausgebaut wurde, der aber zunächst ein Erlaß zur Förderung arbeitsloser Jugendlicher war, seinerzeit Bedenken der Beschlußabteilung des Bundeskartellamtes auslöste. Diese sind veröffentlicht in der Zeitschrift „Wirtschaft und Wettbewerb" aus dem Jahre 1984 mit einer Gegendarstellung des

Wirtschaftsministeriums Nordrhein-Westfalen. Die Kartellbehörden haben den Frauenfördererlaß im Ergebnis eingestuft als nicht marktkonformes Verhalten eines marktstarken Unternehmens „Land“, damit als potentiellen Anwendungsbereich von § 22 des Kartellgesetzes (GWB). Nach dieser Norm haben die Kartellbehörden die Befugnis, marktbeherrschenden Unternehmen ein mißbräuchliches Verhalten zu untersagen und Verträge für unwirksam zu erklären.
Also müßte anhand des umzusetzenden Bedingungskataloges subsumiert werden, ob ein mißbräuchliches Verhalten im Sinne von § 22 GWB vorliegen könnte. Ich erwarte, daß die Beschlußabteilung des Bundeskartellamtes dies nicht von vornherein ausschließen wird. In diesem Fall bestehen zwei weitere Interventionsvoraussetzungen, und zwar

- eine monopolistische Beherrschung des konkreten Angebotsmarktes durch das Land Berlin, mindestens aber eine überragende Marktstellung des Landes,
- welche einen einseitigen Verhandlungsspielraum bei der Entwicklung von Marktstrategien einräumt.

Ist es Ausnutzung eines einseitigen Verhandlungsspielraums im kartellrechtlichen Sinne, Staatsaufträge an die Erfüllung gemeinwohlorientierter Ziele der jeweiligen Anbieterunternehmen zu binden? Da der Staat kartellrechtlich „als Unternehmen“ behandelt wird, wäre diese Frage nach denselben Kriterien zu beantworten, wie bei jedem anderen potenten Nachfrager. Davon abgesehen gilt daneben die weitere Vorgabe der „überragenden Marktstellung“, die sich als wirtschaftstheoretisches Problem in der bisherigen Kartellrechtsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, bezogen auf Nachfragetätigkeit der öffentlichen Hand, so nicht stellte. Denn bisher waren vornehmlich Unternehmensstrukturen derselben Marktseite (das klassische Kartell!) in der Weise von Belang, daß z.B. Marktzugangschancen kleinerer Unternehmen nicht mehr oder nur noch eingeschränkt bestanden. Darum geht es bei sozialpolitischer Mitwidmung von Staatsaufträgen ersichtlich nicht.
Allenfalls könnte das Vorliegen einer marktgegenseitigen überragenden Stellung diskutiert werden. Das Land wäre in einer überragenden Nachfrageposition, wenn es in einem Bereich die gesamte Angebotsseite praktisch im Auge hätte und dementsprechend dirigieren könnte. Die überkommene Vorstellung eines „Kartells“ ist damit nicht tangiert, was aber nichts an der grundsätzlichen Anwendbarkeit des GWB ändert. Denn auch eine ausschreibungsgeleitete Nachfragetätigkeit wird gelegentlich unter 22 GWB subsumiert. Ich persönlich halte Aktivitäten der Kartellbehörden in Reaktion auf Umsetzung und nachfolgende Praxis von §§ 13, 14 LGG zwar für falsch, jedoch keineswegs für ausgeschlossen. Die weiteren er-

wartbaren Konsequenzen und Möglichkeiten, hierauf zu reagieren, schilderte ich hier bereits am 3.11.1994, worauf ich mich beziehe. Zusammenfassend kann hinsichtlich beschaffungsfremder Auftragsbedingungen gesagt werden, daß sie nach bisher herrschender Meinung im Ergebnis kartellrechtlich nicht zu beanstanden sein dürften.

Selbstverständlich ist es möglich, teils auch angezeigt und bereits geschehen, sich detaillierter mit den Einzelheiten des Haushaltsrechts, des Verdingungsrechts, des Europarechts zu befassen. Insbesondere der Wissenschaftsbereich befürwortet diese Eröffnung von Gutachtenmärkten sehr. Man sollte sich aber dessen bewußt bleiben, daß es sich bei den erwähnten Materien durchweg und allein um generalklauselmäßig, d.h. nur sehr allgemein geleitete Rechtsgebiete handelt. Diese kollidieren – wenn überhaupt – mit anderen durch Generalklauseln strukturierten Normmaterien, z.B. mit dem Gleichberechtigungsgrundsatz. Diese sind im Zweifel höherrangiges Recht, insbesondere Verfassungsrecht. Insofern herrscht sogar die Einschätzung, daß höherrangiges Recht gerade die Auslegung und Anwendung der Generalklauseln bestimmt, also eine Kollision schon gar nicht entsteht.

Gerade und namentlich das Europarecht trug ungeachtet fehlender normativer Detailvorgaben, also allein auf der Grundlage von Generalklauseln, wichtige Entwicklungen des Gleichstellungsrechts, besonders im Arbeitsrecht, die nicht unerhebliche Auswirkungen auch auf die Personalentscheidungen in Privatunternehmen hatten. Insbesondere die Judikatur zur mittelbaren Diskriminierung ist als einschlägiges Beispiel allgemein bekannt. Demgegenüber verwundert es schon etwas, daß der vergleichsweise marginale Politikbereich der durch das Gleichstellungsziel geleiteten Nachfragetätigkeit eines Stadtstaates fundamentale europarechtliche Bedenken auslöst.

In vergleichbarer Weise kartellrechtlich und europarechtlich begründet, und damit komme ich zum Anknüpfungspunkt meiner Ausführungen zurück, ist das sogenannte „Sachkompetenzargument“. Es geht um die befürchtete Überforderung der Vergabebehörden. Diese seien durch die originäre Aufgabe der Identifikation auszuwählender Anbieterunternehmen ohnehin bis an die Grenze gefordert und könnten durch zusätzliche Prüfungen, etwa der Frage nach frauenfördernden Arbeitsbedingungen, leicht ihre Leistungsfähigkeit überschreiten. Ich bewerte gerade dieses Argument als bereichsspezifischen Ausdruck des bereits skizzierten, möglicherweise spezifisch deutschen oder kontinenaleuropäischen Bedürfnisses, Entscheidungen nach möglichst wenigen inhaltlichen Maßstäben, wenn es geht, nach einem einzigen Maßstab zu treffen. Als solcher ist die vermeintlich ökonomisch exakte und nachprüfbare Wirtschaftlichkeitsberechnung allemal griffiger als irgendwelche schönen Postulate, die als solche nicht einmal wirklich konsens-

fähig sind. Gleichwohl wäre es unter dem Gesichtspunkt einer Entlastung der Vergabebehörden erwägenswert, die Frage frauenfördernder Unternehmenspolitik entsprechend dem ausformulierten Katalog (auch) abstrakt und außerhalb konkreter Aufträge zu klären. Es könnte an Selbstverpflichtungserklärungen gedacht werden oder auch an einen Pool, in den Unternehmen auf Antrag für einen längeren Zeitraum ohne erneute Prüfung aufgenommen werden könnten.
Gestatten Sie mir zum Schluß eine Randbemerkung zum Betriebsverfassungsrecht: Ich weiß nicht, ob das Land Berlin über seine Auftragsvergabepolitik darauf achtet, daß Unternehmen bei entsprechender Arbeitnehmerzahl überhaupt Betriebsräte haben, also die Vorgaben des Betriebsverfassungsgesetzes erfüllen. Ich wage das zu bezweifeln, auch, ob hier fundamentale Einwände zu erwarten wären. Das ist nicht mein Thema. Absehbar problematisch ist das Nebeneinander der herkömmlichen Mitbestimmungsgremien, so es sie gibt, zu den Frauenbeauftragten, unterstellt, es werde sie auf freiwilliger Basis in Unternehmen demnächst geben. Es wird Vorbehalte einzelner Betriebsräte geben, die frauenfördernde Maßnahmen ablehnen und es wird, namentlich in Rezessionszeiten, unterschiedliche Auffassungen über sinnvolle Stellenbesetzungen geben. Der Zustand in Großunternehmen wird sich dem der öffentlichen Arbeitgeber, in dem das Verhältnis von Personalräten und Frauenbeauftragten teils durch erhebliche Verwerfungen gekennzeichnet ist, angleichen, Die bekannten Probleme treten auch schon bei vergleichsweise nachrangigen Themen auf, wie dem der flexiblen Arbeitszeit, schon hier ist nichts selbstverständlich, sondern im Zweifel alles durchsetzungsbedürftig. Hier sind also Widerstände, möglicherweise teils vorgetragen von den Tarifparteien, zu erwarten, die im Moment wegen der durchweg noch recht fern liegenden Perspektive frauenfördernder Staatsauftragsvergabe vielleicht noch gar nicht, jedenfalls noch nicht im Detail bedacht wurden. Sie sind in ihrer Struktur aus dem Personalvertretungsrecht bekannt, auch in ihren Auswirkungen unter der Realität des sich zuspitzenden Beförderungsstellenpegels bzw. gleichgelagerter Phänomene der Rezessionszeiten. Absehbar wird nicht nur die Rechtsprechung sich schwer tun mit administrativen Versuchen, auf die Binnenbeschäftigungsstruktur von Unternehmen Einfluß zu nehmen.
Ihre Handlungsmöglichkeiten sind nach alledem begrenzt. Sie können tatsächlich nur über die Verwaltungspraxis, also umweghaft, tätig werden. Der bundesdeutschen Verwaltung wurden in der Vergangenheit allerdings und immerhin noch wesentlich weiter reichende Entscheidungen zugebilligt, weil sie eben eine verfassungsunmittelbare Institution ist, mit eigener, mittelbarer demokratischer Legitimation. Ich ermutige Sie daher, den begonnenen (Um-) Weg fortzusetzen, d.h. § 13 LGG, wie nunmehr geplant, umzusetzen.

Juliane Freifrau von Friesen
Da uns das männliche Machtmittel, faule Tomaten auf unseren Traktoren vor die Türen der einschlägigen Verwaltungen und Ministerien zu kippen, bisher versagt geblieben ist, hoffe ich nun, daß Frau Dr. Degen, Rechtsanwältin in Bonn, uns einige neue Hinweise auf Durchsetzungsmöglichkeiten geben wird. Ihr Thema lautet: „Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe“.

Dr. Barbara Degen

Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe

Ich möchte vorab kurz meine grundsätzliche verfassungsrechtliche und europarechtliche Position skizzieren, weil sich dieses auf die Beantwortung der konkreten Einzelfragen beziehen und auswirken wird. 1. scheint es mir absolut klar zu sein, daß sich durch die Grundgesetzesänderung vom 15.11.1994 die Rechtslage grundsätzlich gewandelt hat. Es ist nunmehr verfassungsrechtlich klargestellt, daß der Staat die verfassungsrechtliche Verpflichtung hat, die tatsächliche Wirklichkeit zugunsten von Frauen zu ändern, also nicht nur zu appellieren und guten Willen zu zeigen, sondern die Verfassung effektiv in die Praxis umzusetzen und die Gleichberechtigung auch in der Privatwirtschaft durchzusetzen.
Die Privatwirtschaft ist selbstverständlich einer der entscheidenden Bereiche, in dem es mit der Gleichberechtigung von Männern und Frauen hapert. Erinnern möchte ich außerdem daran, daß das Bundesverfassungsgericht vor 2 Jahren im 218-Urteil den verfassungsrechtlichen Grundsatz des sogenannten Untermaßverbotes entwickelt hat. Dort wurde ausdrücklich festgestellt, daß der Staat bei der Umsetzung der Grundrechte seine Pflichten auch dann verletzt, wenn er zuwenig oder nicht ausreichend effektive Maßnahmen ergreift. Da wir ja nicht hoffen, daß das ein Urteil war, das nur zu Lasten der Frauen wirken soll, muß dieser Grundsatz selbstverständlich auch bei der Umsetzung des Artikel 3 Abs. 2 GG von hervorragender Bedeutung sein.
Auch europarechtlich sehe ich keinen Widerspruch zwischen einer wirksamen Frauenförderung und wettbewerbsrechtlichen Aspekten, auch wenn sie noch so

oft beschworen werden. Die Gleichbehandlungspolitik ist wichtiger Bestandteil der europäischen Verträge und zweier eigener Richtlinien, der Lohngleichheits-Richtlinie und der Gleichbehandlungs-Richtlinie. Schließlich verlangt auch der Europäische Gerichtshof wirksame und effektive rechtliche Maßnahmen, wie es das EuGH vom 10. April 1984 zu § 611 a Abs. 2 BGB alter Fassung deutlich gemacht hat. Sollte es dann tatsächlich Widersprüche zwischen europarechtlichen und deutschen Verfassungsrechtsfragen geben, so müssen sie nach dem neuen Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum EU-Vertrag, dem sogenannten Maastrich-Urteil, zugunsten der deutschen Verfassung interpretiert werden. Das hat das Bundesverfassungsgericht ausdrücklich entschieden. Ich mache mir natürlich keine Illusion, daß diese hier vertretene Position auch die Position der Mehrheit der Juristinnen und Juristen wäre, allerdings halte ich es für wichtig, sie auch hier noch einmal zu betonen, weil sich daraus nämlich eine Reihe von konkreten Rechtsforderungen ergeben wird, die sich auf den hier vorgelegten Fragenkatalog beziehen. Vor dem Hintergrund dieser verfassungs- und europarechtlichen Interpretation ist nämlich nicht zu fragen: wo sind die Grenzen der Frauenförderung?, sondern es ist ganz umgekehrt zu fragen: wie kann effektive Frauenförderung überhaupt durchgesetzt werden? Ich denke, die gesamte Fragestellung ist falsch, die immer wieder, wenn es um Rechtsfragen geht, nur Grenzen markiert und uns als Frauen daran auflaufen läßt. Wir können auch eine andere Verfassungsinterpretation, die sehr viel realistischer ist, favorisieren. Vor diesem Hintergrund scheinen mir bestimmte Aspekte der Frauenförderung besonders wichtig zu sein, nämlich zum ersten der Aspekt, daß Frauenförderung nicht nur im öffentlichen Dienst, sondern auch in der Privatwirtschaft zu einer Selbstverständlichkeit werden und aus der Zone des exotischen Außergewöhnlichen herauskommen muß. In der Konsequenz heißt das für mich, daß Frauenförderung sehr umfassend verlangt werden muß, und zwar in allen Verträgen, auch bei kurzfristigen Verträgen, auch in Kleinbetrieben, wobei selbstverständlich die Frage der Praktikabilität und der Flexibilität eine wichtige Rolle spielt. Natürlich will niemand unverhältnismäßigen bürokratischen Aufwand. Ich könnte mir z.B. auch vorstellen, daß wir bei den Frauenförderplänen differenzieren zwischen generellen Frauenförderplänen und auftragsbezogenen Frauenförderplänen, also Frauenförderplänen, die konkret nur für einen bestimmten Auftrag vorgelegt werden. Ich bin auch der Meinung, daß die Verträge mit anderen EU-Anbietern und Betrieben aus anderen Bundesländern erfaßt werden müssen. Und ich bin der Meinung, daß, um die Frauenförderung effektiv zu machen, eine Gesamtschau der Frauenförderung notwendig ist, also nicht nur auftragsbezogen argumentiert wird, sondern das auch geguckt werden muß, ob das Unternehmen in der Vergangenheit, also in der

historischen Entwicklung, Anstrengungen unternommen hat, die Frauenförde rung durchzusetzen. Außerdem bin ich der Meinung, daß selbstverständlich dann, wenn private Vergabestellen tätig werden, die Grundsätze der Frauenförderung beachtet werden müssen. Das muß ausdrücklich klargestellt werden, sei es durch Gesetz oder sei es durch Rechtsverordnung. Denn das große Problem bisheriger Frauenförderungsregelungen sind die Umgehungsstrategien. Es gibt kaum ein anderes Rechtsgebiet, in dem derart viel umgangen wird wie beim Frauenförderungsrecht, vielleicht nur noch im Steuerrecht und möglicherweise bei der Straßenverkehrsordnung. In diesen beiden Rechtsbereichen würde auch niemand auf die Idee kommen, auf Sanktionen zu verzichten, Diese Erfahrungen mit den Umgehungsstrategien muß selbstverständlich der Gesetzgeber im Auge haben, sonst verhält er sich nicht ehrlich, nicht rechtskonform, macht er lediglich ein symbolisches Gesetz. Der Symbolcharakter der Frauenförderung ist ohnehin im Moment bereits ein Lieblingsthema von Juristen, die damit zum Ausdruck bringen wollen, daß der Gesetzgeber diese Regelungen offensichtlich gar nicht will, sonst würde er sie nicht so lasch und schwach rechtlich ausstatten. Um die zu erwartende Umgehungspraxis einzuschränken, kommt es natürlich im wesentlichen auf die konkreten Vorgaben der entsprechenden Rechtsverordnung und auf die Kontrolle und Sanktionen an. Kurz zu der Frage, ob eine allgemeine Definition oder ein Maßnahmenkatalog angebracht ist: Ich persönlich würde eine Kombination aus einer allgemeinen Definition, die allerdings allein nicht ausreichen wird und in einem konkreten beispielhaften Maßnahmenkatalog für sinnvoll und richtig halten. Eine allgemeine Definition ist darum wichtig, weil die Erfahrung gezeigt hat, daß gerade in der Privatwirtschaft die Unternehmer gerne glauben, daß Frauenförderung Familienförderung und nur dieses sei. Sie sind also gerade noch bereit, sich „Mutter-Kind-Regelungen“ zu überlegen und halten das offensichtlich schon für den Gipfel frauenfördernder Aktivitäten. Das ist nicht unsere Position, das ist ja auch deutlich geworden. Gleichzeitig muß also klargestellt werden, was Frauenförderung eigentlich ist und daß sie auch als effektives Ziel unternehmerischer Politik angesehen werden muß. Bei dem konkreten Maßnahmenkatalog, der m.E. unumgänglich ist, muß es einerseits auf die Bedingungen der Privatwirtschaft, andererseits aber auch auf die bisherigen Erfahrungen mit den Umgehungsstrategien bei den bisherigen Frauenförderungsregelungen ankommen. In dem vorgelegten Katalog scheinen mir zwei wesentliche Gesichtspunkte zu fehlen. Zum einen die Problematik der Einstellungsdiskriminierung und der Frauenförderung für qualifizierte Positionen. Hier bin ich eine Anhängerin von festen Reservierungsquoten für Frauen bis 50 Prozent. Mir ist allerdings bekannt, daß das gerade in Männerdomänen, also beispielsweise auf Baustellen, problematisch ist.

Wir sollten auf jeden Fall verlangen, daß ein konkretes, mit einer Zeit ausgestattetes Ziel vorgegeben ist, also z.B. bis dann und dann sollen oder müssen 50 Prozent erreicht werden, und daß dann die Einzelschritte auch zeitlich festgelegt werden. Zusätzlich ist unbedingt eine sogenannte, ich nenne sie Bevorzugungsregelung erforderlich, wie sie § 8 Abs. 1 LGG vorsieht. Die muß ebenfalls in den Maßnahmenkatalog hinein. Da wir uns im Bereich der Privatwirtschaft befinden, halte ich es auch für unumgänglich, das Problem der Lohndiskriminierung mit in den Maßnahmenkatalog aufzunehmen. Z.B. könnte das dadurch geschehen, daß das Ziel vorgegeben wird, die Lohnsummen der Frauen in den Betrieben an die Lohnsummen der Männer anzugleichen. Eine Forderung, die ja eigentlich nach Europarecht selbstverständlich sein sollte, aber die ja auch konkret, z.B. an Zahlen, nachprüfbar und überprüfbar wäre.

Noch einige Ergänzungen zum Fragenkatalog: Bei den Fragen zum Frauenförderplan fehlt ein Hinweis auf eventuelle Sanktionen für den Frauenförderplan. Das scheint überhaupt nicht mehr bedacht zu werden, daß ein Frauenförderplan der Betriebe ja auch Sanktionen enthalten könnte. In dem Bereich „Ausbildung im Betrieb“ sollte noch ergänzt werden, daß auch Modellversuche für Mädchen in gewerblich-technischen Berufen mit wissenschaftlicher Begleitung ein sinnvolles Mittel sein könnten. Für den Bereich der Ausschreibung und der Bewerbungsgespräche fehlt der Punkt, daß es für die Praxis auf die frühzeitige Festlegung der Qualifikationsanforderungen ankommt. D.h., es muß entweder bereits im Vorfeld oder spätestens im Ausschreibungstext klar sein, welche Anforderungen an Bewerberinnen gestellt werden, sonst werden alle anderen Regelungen zu leicht unterlaufen. Bei der beliebten Kinderbetreuung und der ganzen Frage von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie schwebt mir vor, auch einen Modellversuch der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer vorzusehen. Das wäre doch sehr verdienstvoll, wenn wir nicht nur zaghaft sagen, Männer sollen auch mal Teilzeit machen oder Teilzeit soll in Führungspositionen möglich sein, sondern deutlich sagen, wir wollen auch wirklich Versuche, wo wir diese Frage angehen, wissenschaftlich erörtern und vorantreiben können, und dazu wird es Modellversuche geben müssen. Ganz besonders wichtig halte ich in dem Katalog die Punkte 8 bis 13, während ich die Punkte 7 und 14 für überflüssig halte. Ich halte es für ein Armutszeugnis, wenn es hinterher zu einer Bevorzugung führt, wenn Gesetze eingehalten werden. Wenn es einen derartigen Maßnahmekatalog gibt, muß der selbstverständlich gewichtet werden, das scheint mir ein Riesenproblem für die Praxis zu sein. Es besteht die Gefahr, wenn ich sozusagen gleichrangige Gewichtungspunkte vorgebe, daß sich die Unternehmer diejenigen aussuchen, die am wenigsten Geld kosten und die wenigsten Mühen machen, wenn sie sich überhaupt aus-

suchen und wenn sie nicht von vornherein versuchen zu umgehen. Wenn sie sich Maßnahmen aussuchen müssen, dann werden sie sich wahrscheinlich für diesen ganzen Bereich der Vereinbarkeit entscheiden und familienfreundliche Arbeitszeiten und Flexibilisierung ansteuern. Was sie nicht machen werden, oder nur mit Druck, ist, daß sie bestimmte Maßnahmen ergreifen, die tatsächlich zu einer Strukturveränderung führen werden, d.h. in dem gesamten Quotierungsbereich werden wir schwerpunktmäßig gewichten müssen.
M.E. fehlt allerdings ein ganz wichtiger Punkt, und zwar die Frauenbeauftragten in der Privatwirtschaft. Ich bin der Meinung, daß Frauenbeauftragte in der Privatwirtschaft das A und O für eine langfristige Frauenförderung in der Privatwirtschaft sein werden. Außerdem bin ich der Meinung, daß auch der Punkt der Beschäftigung sozialversicherungspflichtiger Personen ein ganz wichtiger Schwerpunkt sein sollte. Ab welcher Größe das nun alles gefordert wird, da bin ich selber skeptisch. Ich finde den Ansatz nicht verkehrt, die Zahlen des Betriebsverfassungsgesetzes zu nehmen, allerdings wären dann, wenn ich eine Parallele Frauenbeauftragten-Betriebsrat setze, bei Betrieben bereits ab 5 Beschäftigten Frauenbeauftragte einzurichten. Ich halte die Zahl von 500 Beschäftigten für zu hoch gegriffen, weil wir dann gerade die vielen Kleinbetriebe aus der Vergünstigung rausnehmen würden. Ich stelle mir vor, daß gerade viele Frauenprojekte und Alternativbetriebe in Bezug auf frauenfördernde Maßnahmen bereits heute an der Spitze stehen und daß das auch honoriert werden sollte, und das muß sich auch in den Richtlinien widerspiegeln.
Zum Schluß noch ein Satz zu der Frage der Kontrollmöglichkeiten und der Sanktionen: Wie ich schon gesagt hatte, muß die Frauenförderung weg davon, daß sie lediglich Symbolcharakter hat. Sie muß hart sanktioniert werden. Es wird uns nichts anderes übrig bleiben, als auf diesen Punkt besonderen Wert zu legen. Sehr gut finde ich auch die Idee, daß sowohl diejenigen, die die öffentlichen Mittel bekommen, als auch die auftragsvergebenden Stellen zu kontrollieren sind. Diese Kontrollinstanz muß eine Instanz sein, die über die entsprechende Fachkenntnis und Sachkenntnis verfügt, was bei Wirtschaftsförderung oder entsprechenden Vergabestellen, die rein nach ökonomischen Gesichtspunkten handeln, sicherlich nicht der Fall ist. Ich hätte auch keine Bedenken, die Gewerbeaufsichtsämter hier einzusetzen, wobei ich allerdings meine, wir sollten die alte Forderung der ersten Frauenbewegung nach weiblichen Fabrikinspektorinnen noch mal beherzigen. Wenn Gewerbeaufsichtsämter kontrollieren sollten, müssen das selbstverständlich auch Frauen sein bzw. Institutionen, die sich inhaltlich intensiv mit Frauenförderung beschäftigen. Vielleicht läßt sich ja ein Kombinationsmodell entwickeln, daß die Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen mit den Gewerbeaufsichtsäm-

tern entsprechende Kontrollen entwickelt. Die Kontrollen müssen selbstverständlich auch laufend sein. D.h., es wird nicht ausreichen, sich einmal den Frauenförderplan und die entsprechenden angekreuzten Maßnahmen vorlegen zu lassen. Ich würde persönlich auf eine eidesstattliche Versicherung nicht verzichten. Das ist überall üblich und stellt zumindest ein gewisses Druckmittel dar. Ich würde auch generell auf Listen frauenfördernder Unternehmen nicht verzichten, allerdings müssen die regelmäßig kontrolliert werden. Es kann nicht so sein, daß jemand einmal auf der Liste ist und dann bleibt er da drauf. Die Listen hätten natürlich die Funktion, die Verfahren erheblich zu vereinfachen. Ich sehe auch nicht ein, warum es nicht eine Assoziation zu „schwarzen Listen" geben sollte. Wenn Frauenförderung etwas selbstverständliches und normales ist, könnte es ja sogar ehrenvoll sein, auf einer Liste zu stehen und gleichzeitig erklären diejenigen, die nicht darauf sind, es mit dem verfassungsrechtlichen Grundsatz der Gleichberechtigung nicht ernst zu nehmen.
Ansonsten halte ich die vorgestellte Sanktionsliste für gut und würde wirklich auch alle Sanktionen in die Rechtsverordnung übernehmen. Wobei selbstverständlich auch geklärt werden müsse, wann welche Maßnahmen ergriffen werden. Es wird nicht gehen ohne eine Kontrollinstitution, die die Einhaltung dieser Rechtsverordnung garantieren muß und die auch die Möglichkeit hat, Sanktionen für notwendig und erforderlich zu erklären. Wäre eine solche Institution vorgesehen, so könnte auch die Frage der Kleinbetriebe und der unterschiedlichen betrieblichen Bedingungen noch im einzelnen geklärt werden.
Noch ein letztes Wort zu den Einwänden: es gäbe hier Kollisionen mit dem Betriebsverfassungsgesetz. Die sehe ich nicht. Die Frauenförderung ist kein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand nach der Betriebsverfassung, so gerne wir das auch hätten. Um allerdings alle eventuellen immer reichlich auftretenden Rechtsfragen in diesem Zusammenhang auszuschließen, ließe sich eine Formulierung in der Verordnung selbst denken, nach der die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes unberührt blieben. Damit würden wir kein neues Recht schaffen und würden diesen Bedenken Rechnung tragen.

Juliane Freifrau von Friesen
Vielen Dank, Frau Degen. Ich möchte gleich überleiten zu dem Referat von Frau Professorin Knapp. Sie ist meines Wissens die Inhaberin des ersten Lehrstuhls in Deutschland für Frau und Wirtschaft. Sie wird referieren über ökonomische Aspekte der betrieblichen Frauenförderung. Ein Thema, daß sicher ungemein brisant ist, denn die Frage, was kostet es eigentlich, Frauen nicht zu fördern, muß man sich ja auch immer wieder, wenn man in einem Unternehmen tätig ist, stel-

len. Volkswirtschaftlich ist es jedenfalls ziemlich unsinnig, Frauen erst gut auszubilden und dann dieses Potential nicht auszuschöpfen. Dann könnte man auch gleich sagen, wir begnügen uns grundsätzlich damit, Frauen Kenntnisse zu vermitteln, die sie befähigen, nachgeordnete Tätigkeiten auszuüben und einen Haushalt zu führen, wobei ich nicht sagen will, daß Haushaltsführung einschließlich der Einbeziehung der Erziehung von Kindern und Männern eine kleinere Herausforderung wäre als die Leitung einer größeren Unternehmensabteilung.

Prof. Dr. Ulla Knapp

Ökonomische Aspekte der betrieblichen Frauenförderung*

Fragestellung

Die Auffassung, daß die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen im Betrieb sich positiv auf den Unternehmensgewinn auswirke, Frauenförderung also ein Verlustgeschäft sei, ist weit verbreitet. Seitens der Wirtschaft wird sie – expliziert oder impliziert - ebenso vertreten wie von feministischen Sozialwissenschaftlerinnen, und der Paradigmenstreit, der hinter der Frage nach der ökonomischen Vernunft von Frauenförderung steht, ist so alt wie das kapitalistisch-marktwirtschaftliche System selbst.

Auch für den staatlichen Handlungsspielraum bei der Verknüpfung von betrieblicher Frauenförderung und öffentlicher Auftrags- oder Subventionsvergabe ist die Frage nach Kosten und Erträgen betrieblicher Frauenförderung von wesentlicher Bedeutung. So heißt es etwa im Rechtsgutachten von Frau Prof. Dr. Osterloh: „Als generell unzulässig scheiden hier solche Verpflichtungen aus, die beim Auftragnehmer erhebliche Zusatzkosten oder Kostenrisiken verursachen, denen keine Gegenleistung des Auftraggebers gegenübersteht“ (S. 42). Und für die Subventionen: „Bei einer Gesamtabwägung zwischen Gewicht und Dringlichkeit der Verfolgung gleichstellungspolitischer Zielsetzungen einerseits und den unternehmerischen Interessen an freien und privatnützigen Dispositionen andererseits müssen die Subventionsbedingungen insgesamt als (insbesondere ökonomisch) zumutbar zu bewerten sein“ (S. 82).

*Schriftliche Fassung des Vortrages: Eine längere und differenziertere Fassung dieses Vortrages enthält Knapp, U.: Ökonomische Aspekte betrieblicher Frauenförderung, oder: Lohnt sich Frauendiskriminierung, in: WSI-Mitteilungen Heft 6/1996, S. 1-11.

Die mir gestellte Frage verlangt also zunächst eine betriebswirtschaftliche Betrachtung: Ist Frauenförderung in einem Wirtschaftssystem, in dem Unternehmen untereinander im Wettbewerb stehen, dadurch zu Rentabilitätssteigerungen motiviert und gezwungen werden und so im Rahmen der jeweils geltenden Gesetze zum allgemeinen Wohlstand beitragen sollen, diesen Unternehmen zumutbar? Ist Frauenförderung für den Betrieb mit „erheblichen Zusatzkosten oder Kostenrisiken“ verbunden, oder genauer: welche Frauenfördermaßnahmen sind für den Betrieb so kostenneutral oder rentabel, daß sie den Auftragnehmern bzw. Subventionsempfängern zuzumuten sind?
Auf die Frage der volkswirtschaftlichen Effizienz von Frauendiskriminierung vs. Frauenförderung werde ich nur kurz eingehen. Sie kann hier nicht im Mittelpunkt stehen, u.a. weil - wie ich noch nachweisen werde - die Beseitigung von volkswirtschaftlicher Diskriminierung gesamtwirtschaftliches Handeln, und nicht bloß Frauenförderung auf einzelwirtschaftlicher Ebene erfordert.
Noch eine methodische Vorbemerkung: Im Fragenkatalog zur Anhörung werde ich gebeten, die Antwort - zumindest für Teilbereiche - in Mark und Pfennig darzulegen. Ich glaube, daß dies weder möglich noch notwendig ist. Grundlegende Prozesse gesellschaftlichen Strukturwandels - und dazu würde Frauenförderung bei Durchsetzung in allen gesellschaftlichen Teilbereichen gehören - lassen sich nicht buchhalterisch bewerten, u.a. weil die Preise, zu denen in der Buchhaltung kalkuliert wird, sich im Zuge dieses Wandels sehr grundlegend ändern werden. Dementsprechend kann es m.E. auch keine Gewinn- und Verlustrechnung des gegenwärtigen Zustands der Frauendiskriminierung geben, denn sie aufzustellen, würde voraussetzen, die nicht-diskriminierende Referenzsituation zu kennen. Einige Volkswirtinnen meinen, in Gestalt der neoklassischen allgemeinen Gleichgewichtstheorie einen solchen Zustand modelliert zu haben, - ich gehöre nicht zu ihnen (ich komme darauf unten noch zurück).
Im übrigen dienen auch auf betrieblicher Ebene Rentabilitätsrechnungen im allgemeinen bei anspruchsvollen, auf die Zukunft gerichteten Projekten primär dazu, Erwartungen, Vermutungen über die Zukunft, Interessen oder völlig sachfremde Motive innerbetrieblich zu legitimieren, weil Langfrist-Strategien sich eben nicht in Buchhaltermanier in Kosten-Ertrags-Rechnungen quantifizieren lassen. Ich werde mich also auf eine qualitative Analyse der mir gestellten Fragen beschränken.

II. Führt Frauenförderung dazu, das Prinzip leistungsgerechter Entlohnung außer Kraft zu setzen?

Im ökonomischen Verständnis liegt Frauendiskriminierung dann vor, wenn Entlohnungsunterschiede zwischen Frauen und Männern größer sind als ihre Leistungsunterschiede. In diesem Sinne ist der Tatbestand der Frauendiskriminierung in der ökonomischen Wissenschaft ebenso wie in der Wirtschaftspraxis häufig bestritten worden. Vielmehr gab und gibt es viele, die die geringere Entlohnung des weiblichen Geschlechts als Ausgleich für die mit ihm verbundenen Leistungsdefizite oder Kostenrisiken betrachten. Träfe dies zu, so würde Frauenförderung sich rentabilitätsmindernd auswirken.
Die Defizitansätze, die dies bejahen, haben eine lange Tradition. Früher standen dabei leicht widerlegbare Fehlurteile und Ideologien im Vordergrund - vom zu kleinen Gehirn der Frau über ihre körperliche Schwäche bis hin zu Motivationsdefiziten und besonderer Eignung für stupide und schlecht bezahlte Arbeit. Bei dem Versuch, gewerblich-technische Berufe für junge Frauen zu öffnen, rückte das Problem fehlender Waschräume und Toiletten in den Mittelpunkt der Betrachtung, zumindest bis die öffentliche Hand (in NRW jedenfalls) die Finanzierung der Einrichtungen aus Steuermitteln zusicherte, und damit manifest wurde, daß kein Unternehmen die Mittel für die Waschräume, sprich: die Frauen im Männerberuf haben wollte.
Ich werde mich im folgenden nicht mehr mit diesen beliebig vermehrbaren ad-hoc-Hypothesen, sondern mit der neoklassischen Humankapitaltheorie (unter Einbeziehung der New Horne Economics) auseinandersetzen, die in den 70er und 80er Jahren erstmals eine systematische Begründung ungleicher Entlohnung von Frauen und Männern vorgelegt hat.
Gemäß dieser Theorie sind Frauen - qua Geburt oder aufgrund ihrer familiären Sozialisation - besonders qualifiziert und motiviert, Hausarbeit zu leisten. Deshalb planen sie in ihrer Erwerbsbiographie Hausarbeitszeiten ein. Folglich rentiert sich die Human-kapitalinvestition, die sie an sich selbst bzw. die ein Unternehmen an ihnen vornimmt, nur für einen kürzeren Zeitraum als die der Männer mit kontinuierlichem Erwerbsverlauf, im übrigen veraltet dieses Humankapital bei Berufsunterbrechung. Weil Frauen dies vor Beginn ihrer Berufslaufbahn wissen, stecken sie weniger Zeit und Geld in ihre Ausbildung sowie die Anhäufung von Berufserfahrung und beruflicher Weiterbildung, die Unternehmen verfahren ebenso. Zugleich unterstellt die Theorie, daß in der Familie die volle Spezialisierung auf Hausarbeit oder Erwerbsarbeit die effizienteste Form geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung darstelle, also z.B. ein Modell geteilter

Elternschaft, bei dem Mutter und Vater sich Haus- und Erwerbsarbeit teilen, relativ unproduktiver sei.
Daß Frauen in Ehe und Familie Hausarbeit leisten, ihren Beruf unterbrechen, von den Unternehmen nicht in die gleichen Qualifizierungs- und Berufslaufbahnen gesteckt werden wie Männer und schließlich weniger verdienen, erscheint also hier als Ergebnis freier Wahl und betriebs- wie volkswirtschaftlicher Rationalität. Da überdies Nicht-Mütter am Anfang ihrer Berufslaufbahn mit angemessenem Aufwand nicht als solche identifiziert werden können, werden alle Frauen wie Mütter behandelt und entsprechend abgewertet.
Läßt man die soeben geschilderte „statistische" Diskriminierung von Nicht-Müttern zunächst außer Betracht, so haben Lohnunterschiede aus humankapitaltheoretischer Sicht zwei empirisch beobachtbare Wurzeln: die schlechtere Qualifikation von Frauen (zumeist gemessen anhand der Ausbildungsjahre) und familiär bedingte Erwerbsunterbrechungen.
Es gibt eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen dazu, ob diese Variablen tatsächlich ausschlaggebend für die Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern sind, oder ob nicht ein größerer unerklärter Rest, in der volkswirtschaftlichen Terminologie: der Diskriminierungsanteil, bleibt.
Die Ergebnisse solcher Untersuchungen sind – je nach verwendeten Daten und Methoden – unterschiedlich, in der Gesamtschau aber kann man sagen: die in den neoklassischen Defizitansätzen in den Vordergrund gerückten Begründungsfaktoren dafür, daß Frauen weniger verdienen als Männer, nämlich Qualifikation und Unstetigkeit der Berufsbiographie, sind empirisch zwar von merklicher, aber nachrangiger Bedeutung.
Studien aus dem angelsächsischen Raum zeigen, daß je nach gewählter Methode nur max. 45 % des geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiedes auf leistungsrelevante Einflüsse (z.B. Bildung, Berufserfahrung, Arbeitszeit, Fehlzeiten) zurückgeführt werden konnten, oder anders formuliert: mindestens 55 % der Einkommensdifferenz haben mit Leistung im oben definierten Sinne nichts zu tun (vgl. die Zusammenstellungen bei Jochmann-Döll, S. 21 ff).
Ähnliches gilt für die Bundesrepublik Deutschland: Frauen erhalten im Schnitt gut 70 % der Männerlöhne und -gehälter. Nur max. 40 % dieses geschlechtsspezifischen Unterschiedes können auf die o.g. leistungsrelevanten Faktoren zurückgeführt werden, der größere Teil bleibt unerklärt (vgl. z.B. Fiedler/Regenhard; Schubert). Vermutet wird darüber hinaus, „...daß sich der diskriminierende Anteil an den seit Jahrzehnten ungefähr konstanten Einkommensdifferenzen nicht drastisch verändert hat" (Schubert, S. 39).
Sehr plastisch kommt dies auch in einer Auswertung der Individualdatensätze der

Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten durch Gerhard Engelbrech vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, zum Ausdruck. Danach verdienten bei den Absolventen und Absolventinnen einer betrieblichen Berufsausbildung vollzeitbeschäftigte Männer 1980 ebenso wie 1990 –jeweils ein Jahr nach Ausbildungsabschluß – unverändert brutto ein Viertel mehr als ihre Kolleginnen, obwohl Frauen verstärkt in besser bezahlte Berufe eingedrungen waren. Die vertikale Segregation innerhalb der Berufe dürfte also zugenommen haben. Diese Vermutung wird gestützt durch die geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiede in Mischberufen (Frauenanteil 20 – 80 %): Hier schwankten die Frauenverdienste ein Jahr nach der Ausbildung bei den kontinuierlich Vollzeitbeschäftigten um ca. 90 % des Männerverdienstes. Dabei werden die Einkommensunterschiede im Laufe des Berufslebens größer; nach 10 Jahren im (Misch-)Beruf (1989) lag das Einkommen der Frauen bei nur noch 79 – 88 % des Männerverdienstes (vgl. Engelbrech 1991 und 1995).

Auch innerhalb der Ausbildungsberufe sind die Einkommensdifferenzen beträchtlich: 1984 z.B., vier Jahre nach Ausbildungsabschluß, verdienten Bank- und Sparkassenkaufleute, die in ihrem Ausbildungsberuf verblieben waren und Vollzeit arbeiteten, DM 3212, wenn sie Männer, und DM 2978, wenn sie Frauen waren. Bei den Bürofachkräften belief sich die Differenz auf DM 350, bei den Speditionskaufleuten auf DM 404, bei den Fachgehilfinnen in Steuer- und wirtschaftsberatenden Berufen auf DM 492 und bei den Zahntechnikerinnen auf DM 509 (Engelbrech 1991.).

Insgesamt ist also ein wesentlicher Teil der gesamtwirtschaftlich feststellbaren Verdienstdifferenz zwischen Männern und Frauen nicht auf die genannten leistungsrelevanten Variablen zurückzuführen, sondern Ausdruck von Diskriminierung, und zwar auch und vor allem auf der betrieblichen Ebene. Zwar ist der Diskriminierungsanteil z.T. auch durch die berufliche Segmentation, also die Konstruktion von Berufsausbildungsgängen und Berufsbildern durch Berufsverbände, Staat und Tarifparteien bedingt. Betriebe gestalten allerdings die horizontale (berufliche) und vertikale Segmentation durch ihre Personal- und Organisationspolitik wesentlich mit; dies betrifft z.B. den Zugang zu Berufsausbildungsplätzen im dualen System, zur betrieblichen Weiterbildung, zum mehr oder weniger formellen on-the job-training.

Auch in nicht-repräsentativen industriesoziologischen Untersuchungen wurden als wesentliche Begründungsfaktoren für geschlechtsspezifische Lohnunterschiede festgestellt: zum einen das auf die Erwartungen männlicher Kollegen und Mitarbeiter abgestimmte Verhalten von Vorgesetzten, die Arbeitsinhalte und andere Chancen beruflichen Fortkommens durch aktive Unterstützung der Männer ge-

schlechtsspezifisch zuweisen, und zum anderen Organisationsformen, die solche Zuweisungen fördern.
Häufig ist der Diskriminierungsvorgang aber auch ganz unkompliziert: Männer erhalten mehr Lohn und Aufstiegschancen für gleiche oder fast gleiche Arbeit, sei es, weil sie gelernt haben, daß es sich lohnt, mehr zu fordern, sei es, weil ihre Forderungen akzeptiert werden.
Diskriminierungen wegen des Geschlechts sind weitgehend auch in der BRD verboten. Fraglich ist allerdings, ob der Rechtsbruch jeweils nachweisbar ist und ob sich angesichts des Nutzen-Kosten-Verhältnisses einer Klage in Verbindung mit der gleichstellungspolitischen Abstinenz deutscher Betriebsräte eine Klägerin gegen den Rechtsbruch findet. Die Verknüpfung von öffentlicher Mittelvergabe und betrieblicher Frauenförderung kann insofern als ein Instrument angesehen werden, mit dem die alltägliche Praxis des Verstoßes gegen das arbeitsrechtliche Diskriminierungsverbot zumindest ansatzweise aufgebrochen werden kann.

III. Ist die Einhaltung des Diskriminierungsverbotes den Unternehmen ökonomisch zuzumuten?

Die Einhaltung des Diskriminierungsverbotes ist den Unternehmen im übrigen auch ökonomisch zuzumuten. Zwar kann nicht generell - d.h. hier: für alle Betriebe - behauptet werden, daß jene keine Gewinneinbußen mit sich bringen würde. Ob die Abschaffung von Frauendiskriminierung im oben definierten engen ökonomischen Sinne kostenträchtig ist, kann z.B. davon abhängen, in welchem Marktsegment ein Unternehmen konkurriert: hier ist zu erwarten, daß vor allem bei Produktionsprozessen mit einem relativ hohen Einsatz an wenig qualifizierter Arbeit, wenn also die ökonomische Überlebensfähigkeit wesentlich von niedrigen Lohnkosten und Lohnnebenkosten (z.B. einem hohen Anteil ungeschützter Beschäftigungsverhältnisse) bestimmt wird, die Abschaffung von Frauendiskriminierung zu Produktionseinschränkungen bzw. - falls es sich um weltmarktfähige Produktionen handelt - zu Marktanteilsverlusten führen würde, allerdings ist dazu zu bemerken, daß in diesem Marktsegment ohnehin nicht die wirtschaftliche Zukunft des Produktionsstandortes BRD liegt.
In für den Wirtschaftsstandort Bundesrepublik Deutschland typischen und langfristig konkurrenzfähigen Produktionen mit hohem Einsatz an qualifizierter Arbeit stehen jedoch die betriebswirtschaftlichen Vorteile des Diskriminierungsverbots und seiner strikten Durchsetzung (z.B. durch die hier zur Diskussion stehenden Landesregelungen) im Vordergrund. In der Arbeitsmarkttheorie wird zunehmend betont, daß Regulierungen des Arbeitsmarktes ihren guten ökonomischen Sinn

haben, weil sie die Arbeitskräfte zu einer hochwertigen Arbeitsleistung motivieren, also dafür sorgen, daß Arbeitskräfte sich trotz der Unbestimmtheit der arbeitsvertraglich ausbedungenen Leistung voll für „ihren“ Betrieb einsetzen (vgl. z.B. Rothschild). Auch das Diskriminierungsverbot stellt eine solche Regulierung zugunsten weiblicher Arbeitskräfte dar. Sie soll dazu dienen, daß weibliches Qualifikationspotential nicht mehr – wie heute üblich – vergeudet wird. Sie führt – wie US-Firmen betonen, die affirmative action policies positiv gegenüberstehen, – zu Produktivitätssteigerungen, einer rationaleren Personalpolitik, einem Klima, in dem neue Ideen und Projekte sich entwickeln und durchsetzen lassen und besseren Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen in der Belegschaft (vgl. Rietze; Knapp).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt man, wenn der Ist-Zustand der Frauendiskriminierung auf der Folie des orthodoxen neoklassischen Gleichgewichtsmodells (das ich, aus Gründen, die ich unten noch erläutern werde, nicht vertrete) bewertet wird. Frauendiskriminierung gilt hier als volkswirtschaftlich ineffizient. Sie führt zu einer Abweichung vom gesamtwirtschaftlich optimalen Zustand. Ihre Folge sind eine Verzerrung von Preis- und Beschäftigungsstruktur und eine quantitative und qualitative Unterauslastung des Arbeitskräftepotentials (vgl. Schu bert). Anders formuliert: Die Umstrukturierungen von Produktion, Beschäftigung und Verdiensten zwischen den Geschlechtern und die Ausweitung der Produktion, zu denen es aufgrund einer Durchsetzung des Diskriminierungsverbotes käme, sind – so die orthodoxe Argumentation – volkswirtschaftlich erwünscht.

Sehr viel komplizierter und weniger eindeutig gestaltet sich die volkswirtschaftliche Bewertung allerdings dann, wenn man vom orthodoxen Gleichgewichtsmodell Abschied nimmt, zum einen also Massenarbeitslosigkeit und Verteilungskämpfe in die Betrachtung einbezieht, zum anderen Hausarbeit als Produktion, also zeitaufwendigen Prozeß, in dem gesellschaftlich erwünschte Güter und Dienstleistungen erstellt werden, berücksichtigt. Dazu nur ein Argument: fraglich ist bei Existenz von Verteilungskämpfen und Unterauslastung von Arbeit und Kapital, welche Funktionsgruppe überhaupt von Frauendiskriminierung profitiert, oder umgekehrt gefragt: wird der bei Abbau von Frauendiskriminierung steigende Einkommensanteil des weiblichen Geschlechts aus dem Anteil der abhängig beschäftigten Männer oder der Gewinnquote finanziert?

U.a. dieser Verteilungskonflikt steht auch hinter den Widerständen gegen betriebliche Frauenförderung, die nicht von der Unternehmensleitung, sondern gerade auch von der Facharbeiterschaft und dem mittleren Management ausgehen. Betriebliche Frauenförderung scheitert in diesem Fall nicht direkt an der Frage der betrieblichen Rentabilität, sondern daran, daß das Management sich an die Inter-

essen männlicher Statusgruppen anpaßt und vor einer Neuorientierung von Unternehmenskultur und Unternehmenszielen zurückschreckt, weil die Kosten des innerbetrieblichen Konflikts als zu hoch eingeschätzt werden. Wichtig wäre in diesem Fall, ökonomische Anreize zu setzen, die das Management bewegen, die Kosten der Frauendiskriminierung und das schwelende Konfliktpotential bei den Frauen wahrzunehmen, und deshalb personalpolitische Innovationen voranzutreiben.
Insgesamt ist danach die Bindung der öffentlichen Mittelvergabe an eine betriebliche Einstellungspolitik (Ausbildungs- und Arbeitsplätze) und Aufstiegsförderung, die auf die Einhaltung des Diskriminierungsverbotes bzw. die Erreichung entsprechender Ergebnisquoten (bemessen am jeweiligen Rekrutierungspotential) zielen, aus wirtschaftlicher Sicht zu befürworten.

IV. Ist die weibliche Erwerbsbiographie in betriebswirtschaftlicher Sicht ein Kostenfaktor?

Ungeachtet des oben diskutierten Diskriminierungsanteils am geschlechtsspezifischen Lohnunterschied bleibt die Frage, ob es – wie die Humankapitaltheorie behauptet – ökonomisch legitim ist, weibliche Erwerbsbiographien gegenüber männlichen abzuwerten.
Immerhin wurden ja in den oben zitierten Untersuchungen max. 40 – 45 % des geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiedes auf die mindere Qualifikation und Berufsunterbrechungen von Frauen zurückgeführt. Ist es richtig – wie gemeinhin in den Wirtschaftswissenschaften und der betrieblichen Praxis unterstellt – Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitarbeit als rentabilitätsschädigendes Verhalten einzustufen? Eine nicht zu vernachlässigende Gruppe auch der Frauen der jüngeren Generation praktiziert ein solches Verhalten. Verdienen sie – aktuell und perspektivisch betrachtet – zu Recht weniger als ihre männlichen Kollegen? Und – was noch wichtiger ist – verhalten sich Betriebe obzwar (meist nicht nachprüfbar) rechtswidrig, so doch ökonomisch vernünftig, wenn sie junge Frauen (und – ungeachtet ihrer auf Kontinuität und Vollzeitarbeit orientierten erwerbsbiografischen Tradition – auch ostdeutsche Frauen im gebärfähigen Alter) wegen des Mutterschaftsrisikos von vorne herein aus den lukrativeren Laufbahnen aussortieren?
Zunächst einmal ist festzuhalten, daß die Unternehmen an der Finanzierung der direkten Aufwendungen im Zusammenhang mit Mutterschaft und Kindererziehung nur marginal beteiligt sind. Die einzigen wirklich greifbaren Kostenfaktoren sind das Mutterschaftsgeld und die Lohnfortzahlung bei Beschäftigungsverboten in der Schwangerschaft (vornehmlich im gewerblichen Bereich, in dem Frauen immer weniger vertreten sind). Das Mutterschaftsgeld etwa beläuft sich – wenn

man von im Schnitt 1,4 Kindern pro Frau und einem - hoch angesetzten - Nettoeinkommen von DM 4000 ausgeht - auf knapp 16000 DM pro Frau in einem rund 40 jährigen Erwerbsleben, wobei noch nicht berücksichtigt ist, daß diese Summe für kleinere Betriebe im Wege einer Umlagefinanzierung erbracht wird. Auch wenn es aus ökonomischer Sicht wünschenswert wäre, diese Kosten vom individuellen Fall abzulösen, also durch Umlagen, Steuern oder wie auch immer gesellschaftlich zu finanzieren, damit sie als Legitimationsgrundlage für Diskriminierung entfallen,- es können nicht diese Beträge sein, die einem ganzen System von Ungleichbehandlung, einschl. statistischer Diskriminierung von Nicht-Müttern, das Gütesiegel betriebswirtschaftlicher Vernunft verleihen würden.
Es bleibt folglich das mit der Berufstätigkeit von Frauen verbundene Problem, Personalplanung, Personalwirtschaft, Arbeitszeitorganisation und Arbeitsabläufe so zu organisieren, daß außer der männlichen erwerbsbiografischen Norm - vollzeit, stetig, ständige Verfügbarkeit - auch weibliche Lebensläufe in allen Hierarchien und Bereichen des Berufslebens Raum finden. Es ist merkwürdig, daß privatwirtschaftliche Unternehmen, die ja gerade wegen ihrer Innovationsfähigkeit, ihrer raschen Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen, ihrer Beweglichkeit - als vorbildliche wirtschaftliche Organisationsform angesehen werden (was nicht heißt, daß sie es durchweg sind), sich hier bislang nur wenig engagiert haben. Wenn es um weibliche Erwerbsbiographien geht, reagieren sie eher so, wie man es dem öffentlichen Dienst immer unterstellt, getreu der Mikado-Regel: wer sich zuerst bewegt, hat verloren.
Unumstritten ist, daß in den meisten Berufen, die mindestens eine mittlere Qualifikation voraussetzen, eine langjährige Berufsunterbrechung zur Entwertung von Fähigkeiten, Wissen und Können führt. Die Dauer familiär bedingter Berufsunterbrechungen ist aber kein Naturereignis. Sie hängt zum einen von den Interessen der betroffenen Frauen ab, die sich - zumindest was die jüngere Frauengeneration betrifft - relativ kurze Unterbrechungen wünschen, daneben Phasen von Teilzeitarbeit, deren Umfang zwischen 20 und gut 30 Stunden liegen soll; dabei werden Phasen reduzierter Erwerbsarbeitszeit in den Vorstellungen der Frauen als Brücken in einer stetigen Erwerbsbiographie gedacht und nicht - wie heute oftmals üblich - als Beginn eines Ausgliederungsprozesses aus dem Arbeitsmarkt.
Zum anderen hängt die Stetigkeit der weiblichen Erwerbsbiographie davon ab, ob Unternehmen Arbeitsbedingungen anbieten, die mit Phasen verstärkter familiärer Belastung vereinbar sind. D.h.: zu einem nicht unbeträchtlichen Teil ist nicht etwa die Instabilität des weiblichen Erwerbsverhaltens die Ursache für ihre Schlechterstellung, sondern ihre Schlechterstellung motiviert Frauen zu einem wenig steti-

gen Erwerbsverhalten. (Ähnliche Entmutigungseffekte gibt es im Hinblick auf die Qualifizierungsanstrengungen von Frauen).
Betriebliche Maßnahmen zur Verstetigung der weiblichen Erwerbsbiographie kosten nichts oder wenig: Dazu gehören Angebote von Berufswegplanung durch die Personalabteilung, Kontakthalteangebote und die Möglichkeit, während einer Beurlaubungsphase an Weiterbildung teilzunehmen, sowie mit allererster Priorität familienfreundlich-flexible Arbeitszeitangebote.
Dazu, daß Teilzeitarbeit – auch in qualifizierten und Führungspositionen – betriebswirtschaftlich Sinn macht, gibt es mittlerweile eine Fülle von positiven Analysen und Ratgebern, ich nenne hier die Veröffentlichungen des Arbeitszeitberaters Andreas Hoff, des BWL-Professors Michel Domsch von der Hochschule der Bundeswehr, Hamburg, oder auch die im letzten Jahr veröffentlichte Studie von McKinsey. Hinzu kommt, daß die öffentliche Hand kleine und mittlere Unternehmen – wenn sie denn interessiert wären – in einer Reihe von Bundesländern durch Beratung und Kooperation bei der Ausgestaltung von Vereinbarkeitslösungen unterstützt. Gerade für diese Unternehmen, die den Faktor Arbeit in Unternehmensplanung und -politik weit überwiegend sträflich vernachlässigen, wäre ein Impuls in Richtung auf einen wirtschaftlich vernünftigen Umgang mit Personal zu begrüßen.
Kosten fallen bei den genannten „Verstetigungs-Maßnahmen“ im wesentlichen in der Entwicklungs-, Initiierungs- und Modellphase an. Auf Dauer rechnen sich die Angebote, weil sie den Unternehmen qualifiziertes Personal erhalten, die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Produktivität steigern.
In den Augen vieler Unternehmen können allerdings weibliche Erwerbsbiographien noch in einem ganz anderen Sinne betriebswirtschaftlich genutzt werden. Gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit kann Erziehungsurlauberinnen in besonderem Maße die Funktion einer flexiblen Personalreserve zugeordnet werden, u.a. weil sie nach Ablauf der gesetzlichen Beurlaubung kein Recht auf einen Teilzeitarbeitsplatz haben und weitergehende betriebliche Wiedereinstellungsgarantien keinen wirksamen arbeitsrechtlichen Schutz bieten. Unter den heutigen Bedingungen ist aber selbst in betriebswirtschaftlicher Sicht fraglich, ob dieses frauenfeindliche Modell das ökonomisch tragfähigste ist: Zum einen erscheint es im Sinne von Personalentwicklung und Motivationserhaltung wenig sinnvoll, den weiblichen Arbeitsmarkt so zu behandeln, als ob es sich um einen Verschiebebahnhof von überreichlich vorhandenen Allerwelts-Qualifikationen handelte. Zum anderen muß im Zeichen dauerhafter Massenerwerbslosigkeit verstärkt darüber nachgedacht werden, betriebsbedingte Kündigungen durch betriebliche Arbeitszeitverkürzungen aufzufangen, das betriebliche Arbeitslosigkeitsrisiko also

nicht auf einige (weibliche) Schultern zu konzentrieren, sondern entsprechend der Leistungsfähigkeit auf alle zu verteilen. Dies würde dem sich ohnehin abzeichnenden Strukturwandel des Normalarbeitszeitverhältnisses, beschäftigungs- und gleichstellungspolitischen Zielen gleichermaßen entgegenkommen.
Aus den o.g. Gründen ist es insgesamt ökonomisch zumutbar und sinnvoll, die öffentliche Mittelvergabe mit Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung zu verknüpfen.

V. Betriebskindergärten und betriebliche Sozialpolitik als Strategie gegen die volkswirtschaftliche Diskriminierung von Frauen?

In volkswirtschaftlicher Sicht besteht die Diskriminierung von Frauen vor allem darin, daß sie für ihre Hausarbeitsleistungen, also die materielle und psychische Versorgung von Kindern, Alten und Kranken, so gut wie keine Gegenleistung erhalten. Für diese Form der ökonomischen Diskriminierung von Frauen können und sollen einzelne Unternehmen nicht verantwortlich und zuständig gemacht werden.
Seitens der Politik und gesellschaftlich einflußreicher Gruppen wird immer wieder behauptet, daß man daran interessiert sei, daß Frauen diese Arbeit auch weiterhin leisten, man stuft also die in Hausarbeitsprozessen erbrachten Dienstleistungen gesellschaftlich als nützliche Güter ein, als social goods. Es handelt sich dabei aber um öffentliche Güter; dies sind in der ökonomischen Terminologie Güter, für die es keinen Markt geben kann oder soll. Auf die Hausarbeit bezogen heißt dies etwa: erzogene Kinder kann man nicht verkaufen, in weniger gut betuchten Kreisen können versorgte Pflegebedürftige für diese Leistung nicht zahlen.
Wenn – wie behauptet – diese Gesellschaft daran interessiert ist, daß Hausarbeit auch in Zukunft geleistet wird, und wenn zugleich eine wirtschaftliche Gleichstellung der Geschlechter angestrebt wird, dann muß sie die eigenständige ökonomische Absicherung derjenigen, die Hausarbeit leisten, politisch organisieren (weil ja der Markt versagt). Es bietet sich in diesem Falle – im Gegensatz zu vielen Bereichen umweltschädigendes Verhaltens – nicht an, qua politischer Regulierung einen Markt zu imitieren, da wohl kaum festgestellt werden kann (quasi in positiver Wendung des Verursacherprinzips), wem die Erträge der Kinderproduktion und der Pflegearbeit im einzelnen zugute kommen. Profitiert der Einzelhandel mit seiner hohen Arbeitsintensität mehr als die Stahlindustrie mit ihren hochqualifizierten Fachkräften? Wollte man – auch dies eine mögliche Variante der Aufbringung der Kosten von öffentlichen Gütern – den Betrieben praktisch die Kosten

der Hausarbeit bzw. ihrer Substitution durch alternative Angebote - also etwa für Kinderbetreuung - anlasten, so hätte dies u.a. auch den gleichstellungspolitisch kontraproduktiven Effekt einer betriebswirtschaftlichen Verteuerung der weiblichen Arbeitskraft.
Die ökonomische Existenzsicherung von Menschen, die Teilzeit oder phasenweise Hausarbeit leisten, und die bedarfsgerechte Substitution privater Hausarbeit durch z.B. Kinderbetreuungsangebote muß öffentlich organisiert und finanziert werden - also über Steuern und/oder eine Elternversicherung -, ohne daß dies zu einer Verzerrung der einzelwirtschaftlichen Kostenstruktur zulasten von Frauen führte. Weil die Aufwendungen in Hausarbeitsprozessen den erwerbswirtschaftlich produzierten Gütern und Dienstleistungen im einzelnen nicht zurechenbar sind, ist - um die Diskriminierung der Hausarbeit Leistenden zu durchbrechen - hier zu allererst die Politik, im einzelnen die Steuer-, Sozial- Infrastruktur- und Arbeitspolitik, gefordert, für die eigenständige ökonomische Existenzsicherung von Hausfrauen und den Ausbau der Kinderbetreuungs- und Pflegeinfrastruktur zu sorgen.
Im Zusammenhang mit dem Thema dieser Anhörung folgt daraus, daß es in einer marktwirtschaftlichen Ordnung nicht Pflichtaufgabe der Betriebe, auch nicht Pflichtaufgabe von Auftragnehmern und Subventionsempfängern, sein kann, betriebliche Kinderbetreuung, Pflegeeinrichtungen, Einkommensersatzleistungen und soziale Sicherung bei Teilzeitarbeit und Beurlaubung aus familiären Gründen für die bei ihnen Beschäftigten zu finanzieren. Dies - insbesondere auch die Bereitstellung eines zeitlich flexiblen Kinderbetreuungsangebots, das Mütter nicht auf maximal Vormittags-Teilzeitarbeit festlegt - ist Aufgabe der öffentlichen Hand. Ob Betriebe dazu ergänzende Angebote bereitstellen oder sich an vorhandenen Einrichtungen finanziell beteiligen, sollte ihnen und ihren Kosten-Nutzen-Erwägungen überlassen bleiben. Als verpflichtende Auflage im Rahmen der öffentlichen Mittelvergabe bieten sich die o.g. Maßnahmen m.E. jedenfalls nicht an.

VI. Wie kann die Verknüpfung von öffentlicher Mittelvergabe und Frauenförderung effizient ausgestaltet werden?

Rechtliche Regulierungen der Personalpolitik müssen den Unternehmen im Rahmen des gleichstellungspolitisch Vertretbaren hinreichend Handlungsspielraum gewähren, die für ihre je spezifische Situation passende Frauenfördermaßnahme zu wählen. Dies ist gewährleistet, wenn sie entweder aus einem Katalog von Frauenfördermaßnahmen eine adäquate auswählen können oder wenn ihnen nur Ziele, z.B. in Form von Ergebnisquoten, vorgegeben werden, die sie mit Maßnahmen eigener Wahl erreichen können.

VII. Wie kann die Einhaltung gleichstellungspolitischer Vorgaben im Rahmen der öffentlichen Mittelvergabe kontrolliert werden?

Die Kontrolle gleichstellungspolitischer Vorgaben verlangt den Unternehmen die Einhaltung bestimmter Informationspflichten gegenüber der öffentlichen Hand ab, vor allem im Bereich von Personalstrukturdaten. Es handelt sich dabei um Informationen, die den personalpolitisch Verantwortlichen im Unternehmen ohnehin vorliegen bzw. vorliegen sollten.
Darüber hinaus wäre es in mittleren und großen Unternehmen von Vorteil, eine gleichstellungspolitisch zuständige Stelle mit den Aufgaben zu betrauen, Frauenfördermaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Weil den betrieblichen Aufwendungen *für* eine solche Stelle erst auf mittlere Sicht entsprechende Erträge gegenüberstehen würden, sollte erwogen werden, strukturpolitische Mittel zur befristeten Subventionierung solcher Stellen einzusetzen. Dazu bieten sich Mittel der Innovations- und Technologieförderung an.

VIII. Fazit

Die Frage, ob Frauendiskriminierung – betriebs- oder volkswirtschaftlich betrachtet – ein Verlustgeschäft oder ein Gewinn ist, kann ohne Vorstellungen darüber, wie wir in Zukunft arbeiten und leben wollen, nicht beantwortet werden. Es gibt keinen ökonomischen Sachzwang, der Gesellschaft und Wirtschaft insgesamt in einem frauendiskriminierenden Zustand festhalten würde. Nicht an einem abstrakten Gebot wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit scheitert die ökonomische Chancengleichheit der Geschlechter, sondern an der Ausrichtung des Wirtschaftslebens an Verteilungsinteressen und geschlechtsspezifischen Selbstkonzepten und Lebensmustern, die eine frauenfreundliche Veränderung des Wirtschaftens behindern.
Betriebliche Frauenförderung, solidarische Formen der Existenzsicherung von Hausarbeit leistenden und eine bedarfsgerechte Kinderbetreuungsinfrastruktur sind Strategien für mehr ökonomische Chancengleichheit. Sie erfordern eine Neuorientierung von Unternehmenskultur und -strukturen, von politischen Strategien, z.B. in der Steuer-, Sozial- und Beschäftigungspolitik, und – last but not least – von männlichen Lebensmustern und Werthaltungen.
Diese Strategien für mehr ökonomische Chancengleichheit passen zu den immer wieder postulierten „Megatrends", die wegweisend für die weitere sozioökonomische Entwicklung sein sollen:

- Wenn die wirtschaftliche Zukunft bei den qualifizierten sekundären Dienstleistungen und intelligenten Produktionen liegt, kann man sich die Verschwendung von Humankapitel, auch wenn es weiblich ist, nicht leisten.
- Wenn vor dem Hintergrund von Wertewandel und entsolidarisierender Massenerwerbslosigkeit allenthalben kürzere und flexiblere - optionale - Arbeitszeiten gefordert werden, dann darf das männliche Normalarbeitsverhältnis nicht länger Leitschnur betrieblicher Politik und sozialpolitischer Systeme sein.
- Wenn absehbar ist, daß das Erwerbspersonenpotential der Zukunft weiblicher, multikultureller und älter sein wird, dann muß die betriebliche Personalpolitik lernen, mit solcher Vielfalt umzugehen, ohne zu diskriminieren.
- Wenn soziale Sicherungssysteme, die für den Zusammenhalt der Gesellschaft bürgen, unter dem Druck von Massenerwerbslosigkeit und kinderfeindlichen Verhältnissen in Finanzierungsschwierigkeiten geraten, dann bedarf es einer aktiven Beschäftigungspolitik für Frauen und Männer und betrieblicher wie politischer Maßnahmen zum finanziellen und sozialen Schutz der weiblichen Erwerbsbiographie.

Betriebliche Personalpolitik ist Geschlechterpolitik, schreibt die Betriebswirtin Prof. Dr. Gertraude Krell. Vieles spricht dafür, daß zumindest für die Zukunft Frauenförderung ihre wirtschaftlich tragfähigere Variante ist.

Literatur

Domsch, Michel u.a.: *Teilzeitarbeit für Führungskräfte,* Hamburg 1994

Engelbrech, Gerhard: „Berufsausbildung, Berufseinstieg und Berufsverlauf von Frauen", in: *Mitteilungen aus dem Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/* 1991, S. 531 ff.

Engelbrech, Gerhard: „Vocational Training and Gender Specific Development of Income in West Germany: Examples of Horizontal and Vertical Segregation. During the First Years of Occupation", in: *Occupational Segregation: Research Approaches in Selected European Countries,* Beiträge aus der Arbeits markt- und Berufsforschung 188, erscheint im Laufe des Jahres

Hagemann, Helmut u.a. (McKinsey): *Teilen und Gewinnen. Das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung* 1994

Knapp, Ulla: „Betriebliche Frauenförderung und Strukturpolitik— Das Beispiel der öffentlichen Auftragsvergabe", in: *WSI-Mitteilungen,* 11/1990, S. 738 ff.

Osterloh, Lerke: *Rechtsgutachten zu Fragen der Frauenförderung im Rahmen der öffentlichen Mittelvergabe,* erstattet im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1991

Regenhard, Ulla / Fiedler, Angela: „Frauenlöhne: Resultat rationalen Optimierungsverhaltens? Zur hu makapitaltheoretischen Erklärung der Minderentlohnung von Frauenerwerbsarbeit", in: Regenhard, Ulla/Maier, Friederike/Carl, Andrea-Hilla (Hg.): *Ökonomische Theorie und Geschlechterverhältnis. Der männliche Blick der Wirtschaftswissenschaft,* fhw-Forschung Bd. 23/24, Berlin 1994

Rietze, Monika: „Mehr berufliche Gleichstellung von Mann und Frau durch Gesetzgebung? Eine Untersuchung der US-amerikanischen Affirmative Action Policies", Diplomarbeit, Hamburg 1995

Rothschild, Kurt: *Theorien der Arbeitslosigkeit,* München/Wien 1988

Schubert, Renate: *Ökonomische Diskriminierung von Frauen. Eine volkswirtschaftliche Verschwendung,* Frankfurt/M. 1993

Juliane Freifrau von Friesen

Vielen Dank, Frau Knapp. Als Ergebnis können wir mitnehmen, daß Frauen- und Familienförderung ökonomisch für die Unternehmen zumutbar und auch sinnvoll sind.

PODIUMSDISKUSSION

Dr. Christine Bergmann, Senatorin für Arbeit und Frauen,
Christiane Bretz, Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Landesverband Berlin-Brandenburg,
Hans-Michael Dombrowsky, Unternehmensverband Berlin-Brandenburg,
Dietrich Krause, Geschäftsführer der Handwerkskammer Berlin,
Hans Kremendahl, Staatssekretär für Wirtschaft und Technologie,
Burkhard Kühn, Leiter der Auftragsvergabestelle der BAO Marketing-Service GmbH,
Olaf Sund, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen, Brandenburg,
Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg,
Moderation: Barbara Wesel, Sender Freies Berlin.

Barbara Wesel
Ich möchte Sie begrüßen zum letzten Tagesordnungspunkt dieser Anhörung zur Podiumsdiskussion, wo wir uns über das Thema der §§ 13 und 14 des Berliner Landesgleichstellungsgesetzes noch einmal generell und im Wandel der Zeiten unterhalten wollen.
Wir wollen darüber reden, inwieweit die Verknüpfung der Vergabe öffentlicher Aufträge mit Frauenförderung möglich, wünschenswert und zulässig sowie erfolgversprechend ist.
Ich möchte beginnen, indem ich Herrn Dombrowsky vom Unternehmensverband Berlin-Brandenburg mit einem Zitat konfrontiere, das er selber im Zusammenhang mit der Einführung dieser beiden Paragraphen des LGG gebracht hat. Sie haben nämlich gesagt, ich zitiere aus der Berliner Morgenpost: „Das Gesetz sei ein politisches Geschenk ohne Substanz, welches den Bumerang des wirtschaftlichen Ruins mit sich führen könnte." Dieses Zitat ist vom 09.08.1994.
Würden Sie dieses heute noch so aufrechterhalten?

Hans-Michael Dombrowsky
Der Richtigkeit halber muß man sagen, daß das eine Aussage zu den §§ 14 und 15 des Brandenburgischen Gesetzes war und ich glaube, Brandenburg hat diese Gefahr auch erkannt, wenn Sie allein nur den Schwellenwert für die Auftragsvergabe

nehmen. Ich habe auch nach wie vor ganz erhebliche rechtliche Bedenken. Ich bin der Meinung, daß der Staat schon rechtskonforme Gesetze erlassen sollte, was in Sonderheit auch für Ausführungsbestimmungen gilt. Man kann über Rechtsfragen natürlich streiten; ich habe die Gutachten bzw. Stellungnahmen nur teilweise verfolgen können, aber die Unsicherheit habe ich auch gesehen, die sich aus den Streitfragen ergeben. Das ist kein Nebenfeld, ob nämlich Gesetze handhabbar und rechtskonform sind: Es gibt Probleme im Hinblick auf das EU-Recht, Grundgesetzverstöße sind denkbar, auch Verstöße im Hinblick auf das Bundesrecht. Ich muß dabei bleiben und habe jetzt den Eindruck, daß die Rechtsprobleme später von den Gerichten gelöst werden müssen. Das ergibt auch eine Bumerangwirkung, möglicherweise droht der dornenreiche, kostenintensive, zeitaufwendige Instanzenzug. Ferner wird es Probleme der Unberechenbarkeit durch das Einschalten weiterer Kontrollmechanismen geben: Es müssen viele Stellen prüfen, ob der Auftrag vergeben wird, es kommt zu Verzögerungen.
Die Wirtschaft in Berlin kämpft doch! Wenn Sie sich die Diskussion um die Unternehmenssteuerreform, um die Industrie-Ansiedlungspolitik anschauen, wenn Sie sich anschauen, wieviele Arbeitsplätze verloren gingen! Ich darf nur mal für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie sprechen, 15000 in 1993, 15000 in 1994 und das geht so weiter. Frauenfördermaßnahmen, wenn man sich den Katalog durchschaut, kosten unbestreitbar Geld. Dieses Geld muß von den Unternehmen aufgewendet, vor allem erwirtschaftet werden. Ich glaube, daß die Unternehmen, wenn Sie die Personalkosten nehmen, sich immer weniger beteiligen können. Die Wirtschaft ist nicht gegen Frauenförderung, ganz im Gegenteil. Die Unternehmen werden aber zeitgleich durch viele Faktoren belastet. Nehmen Sie dazu im Vergleich die Bauindustrie. Da erfolgte tatsächlich ein Arbeitskräftezuwachs: von 1993 auf 1994 waren es 2000 zusätzliche Stellen. Das reicht nun wirklich nicht aus, um den Abbau zu kompensieren. Die Berliner Wirtschaft hat erhebliche Schwierigkeiten! Überregulierungen wirken kontraproduktiv und das ist es, was ich mit einem Bumerang für Brandenburg gemeint habe, und dies beziehe ich auch auf Berlin.

Dr. Christine Bergmann
Ich will hier nicht die gesamte Gesetzesdebatte noch einmal aufnehmen. Wir haben auch bei der 1. Anhörung im November 1994 festgestellt, daß es durchaus möglich ist, Frauenförderung mit der öffentlichen Auftragsvergabe zu koppeln. Dieses ist grundsätzlich möglich. Es widerspricht nicht geltendem Recht. Es ist nur die Frage, wie man dies macht. Es ist jetzt unsere Aufgabe, eine rechtlich mögliche Form dafür zu finden. Wir stehen jetzt vor einer anderen Verfassungs-

lage. Nach der Grundgesetzänderung ist ein Gleichstellungsauftrag eindeutig festgelegt. 1995 wurde auch die Berliner Verfassung entsprechend geändert, sogar noch weitergehend als das Grundgesetz. Die Unberechenbarkeit, die Frauen als Unternehmensrisiko zu sehen, ist nicht akzeptabel. Im mittleren Managementbereich der USA sind 30 % Frauen tätig, und offensichtlich können die Unternehmen damit gut leben. Es liegen mittlerweile sehr viele Erkenntnisse auf dem Tisch, die belegen, daß Frauen im Unternehmen außerordentlich kreativ und sehr motiviert sind. Frauen sind sehr flexibel. Wir wollen auch hier versuchen, dem Unternehmen flexible Möglichkeiten zu geben, aber gleichzeitig Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerinteressen zusammenzubringen.

Barbara Wesel
Wir müssen uns immer gesetzeskonform verhalten, dies gilt besonders auch für das Grundgesetz, nur da scheint es ja immer wieder im wesentlichen auf den Symbolwert der Vorschriften anzukommen.
Herr Sund, Sie haben in Brandenburg ein ähnliches, nahezu das gleiche Gesetz, in Gang gesetzt.

Olaf Sund
Ich will vorweg sagen, wir sehen gar keine andere Möglichkeit, in der Frauenförderung im Sinne einer Beförderung von Gleichheit voranzukommen, ohne eine solche gesetzliche Hilfe. Die Argumente sind nicht zusätzlich gekommen, das sind eigentlich immer noch die gleichen, die immer wieder ausgetauscht worden sind. Wir sitzen auch noch an dem schwierigen Punkt, wie auch Sie ja in Berlin, wie das mit der Auftragsvergabe als Anreiz für Unternehmen zur Förderung von Gleichstellungszielen aussieht. Wir haben auch Widerstände, aber keine, die anders wären als andernorts auch. Wenn wir die Arbeitslosigkeit senken wollen, auf eine Größenordnung von 10 %, dann geht das ohne eine nachhaltige Verbesserung der Erwerbschancen von Frauen nicht. Der hohe Anteil der Arbeitslosigkeit liegt bei den Frauen. Wir werden die eben genannte Quote nie erreichen können oder nur unter ganz extraordinären Anstrengungen, wenn nicht im Bereich der Erwerbslosigkeit von Frauen etwas geschieht. Diese Erwerbslosigkeit ist die Kehrseite der Beschäftigung, die nicht ausreichend vorhanden ist. Wir möchten keine sinnlose Bürokratie sowie eine möglichst hohe Wirksamkeit. Gleichzeitig gilt es, Erfahrungen zu sammeln. Wir würden uns freuen, wenn Berlin und Brandenburg zusammenkommen, wenn der Prozeß läuft, und wir von gleichen Ausgangsbedingungen im Bereich der Frauenförderung ausgehen könnten.

Barbara Wesel
Ich möchte nochmals anknüpfen an die Widerstände, die Sie eben erwähnten, Herr Sund. Die Widerstände wird man nicht wegreden können, man muß irgendwann mal zur Tat schreiten und sagen, wir machen das jetzt, den gerichtlichen Instanzenzug nehmen wir auf uns.
Nun ist die Praxis gefragt, Herr Kühn. Sie sind ja Praktiker, was Ausschreibungen und Vergabe von Aufträgen angeht.

Burkhard Kühn
Die Regelungen, die hier gerade von Herrn Sund angesprochen worden sind, haben teilweise nicht die Effekte gehabt, die sie haben sollten.
Ich spreche hier auch für die Industrie- und Handelskammer.
Die Umsetzung im § 13 LGG, so wie sie jetzt vorgesehen ist, ist aus unserer Sicht eben nicht möglich und nicht erfolgreich, denn Ziel ist es ja, Frauen im Arbeitsleben, in den Unternehmen zu unterstützen und ihre Situation zu stärken. Wenn die Wirtschaft durch Maßnahmen des öffentlichen Auftraggebers verhindert wird, daran teilzunehmen, dann haben wir wahrscheinlich nicht den Effekt, den wir wünschen. Wir wollen ja erreichen, daß die Frauen unterstützt werden, durch eine aktive Weiterbildung der Frauen in den Unternehmen, im Marketing, wie man bei einer Behörde so gut auftreten kann, daß man öffentliche Aufträge dort bekommt. Wir helfen den Unternehmen durch Ratschläge und Taten, einen öffentlichen Auftrag zu bekommen. Wir werden von den öffentlichen Auftraggebern gefragt, wie sie dies umsetzen sollen. Ich habe ungefähr 20 - 30 Anrufe in der Woche von Vergabestellen, die mit diesen Vorschriften nicht fertig werden. Wenn wir den notwendigen Firmen das nötige Know-how geben, daß sie sich beim öffentlichen Auftraggeber als leistungsfähig, fachkundig und zuverlässig präsentieren können, dann würde mehr getan als durch ein Gesetz. In Amerika wird es praktiziert, aber in Europa ist noch nicht mal ein Ansatz vorhanden.

Barbara Wesel
Wie werden wir dem Verfassungsauftrag gerecht, Frauenförderung zu betreiben, Frauen ihren gleichen Anteil an der Erwerbstätigkeit, an den Karrierepositionen zu verschaffen?
Ich möchte mal den amerikanischen Aspekt ansprechen, den Sie eben ansprachen, Herr Kühn. Man kann es ja auch anders herum sehen, die Amerikaner machen es in Amerika, weil sie es müssen.
Eine Frage an Herrn Kremendahl, es gibt ja doch, was diese gesamte Problematik angeht, die Verknüpfung von öffentlicher Auftragsvergabe und bestimmten Aufla-

gen. Zum Beispiel die umweltschützenden Auflagen, die ja offensichtlich ohne großen Widerspruch vollbracht wurden. Warum plötzlich diese großen Probleme hier, wenn es um die Förderung von Frauen geht, wo ist der rechtliche und wirtschaftliche Unterschied zwischen dem Umweltschutz als Verfassungsziel und der Frauenförderung?

Hans Kremendahl
Bei den Umweltauflagen gab es genügend Diskussionen, wenn man dies historisch verfolgt. Es gibt bei neuen Umweltauflagen auch Diskussionen. Dies ist nichts Neues. Wie funktioniert dies im Vergabewesen? Unternehmen haben sich an die Verfassung zu halten. Wir haben überprüft, daß vergaberechtlich möglich wäre, zumindest unterhalb der Schwelle der öffentliche Aufträge, die europaweit ausgeschrieben werden müssen, Frauenförderkriterien oder Gleichstellungsbedingungen aufzunehmen. Von der Praxis her gibt es da Probleme, z.B. die Verknüpfung von Fördermaßnahmen mit Anreizen der öffentlichen Hand. Wir müßten also gemäß Artikel 13 LGG in die entsprechenden Verdingungsordnungen (VOL, VOB usw.) hineinschreiben, daß diejenigen, die an öffentlichen Aufträgen partizipieren, bestimmte Kriterien, die Frauenbeschäftigung und Frauenförderung ermöglichen, zu berücksichtigen haben. Ich bitte zu beachten, wie die Situation des öffentlichen Vergabewesens ist. Es ist nämlich leider so, daß nur eine Minderheit der öffentlichen Aufträge durch das Vergaberecht wirklich gestaltend beeinflußt wird. Ein Aspekt kommt hinzu, der nicht verschwiegen werden sollte, gerade die kleinen und mittleren Unternehmen werden zumindest mit dem Infrastrukturteil, der auch Investitionen nach sich zieht, größere Schwierigkeiten haben als die großen. Das Vergaberecht soll eigentlich die kleinen und mittleren Unternehmen schützen. Dadurch können Strukturverzerrungen eintreten.
Wir müssen klarere Weichen im Artikel 14 stellen. Wir haben ja gemeinsam mit der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen eine Arbeitsgruppe „Frauenförderung“, wo auch Vertreterinnen und Vertreter der hier am Tisch sitzenden Organisationen der Wirtschaft aktiv mitarbeiten. Da zeichnen sich eine Reihe von Ergebnissen ab, z.B., daß wir einen Berliner Versuch starten werden, in die Investitionsförderung nach der Gemeinschaftsaufgabe als strukturpolitisches Kriterium mit dem Ziel einer erhöhten Förderquote Gleichstellungsmaßnahmen einzufügen.

Barbara Wesel
Ich möchte noch einmal eine Frage an Frau Bergmann und auch Herrn Sund richten, als die politischen Vertreter für diesen Gesetzentwurf. Kann man und

soll man eigentlich bei so einem Argument davor kapitulieren, daß die Praxis diese Absprachekartelle in sehr weiten Bereichen enthält? Kann man dies hinnehmen?

Dr. Christine Bergmann
Wir haben in der Frauenpolitik immer damit zu tun, daß, egal was wir festlegen, die Unterlaufungsstrategien sehr heftig und vielseitig sind. Wir wissen, wie mit dem Vergaberecht umgegangen wird. Deshalb werden wir vom § 13 LGG nicht absehen: Er ist ein wirksamer Hebel, mit dem man eben nicht nur von dem guten Willen der Zusammenarbeit in irgendeiner Arbeitsgruppe abhängig ist. Wenn wir nicht alles tun, um Frauen ihren Anteil an diesen Arbeitsplätzen zu sichern, dann haben wir die gegenläufige Entwicklung. Dann werden wir immer weniger Frauen auch im Bereich der privaten Wirtschaft vorfinden. Wir machen zur Zeit gute Erfahrungen mit Frauenforderplänen. Im öffentlichen Dienst haben wir Frauenförderpläne und Erfolge zu verbuchen: Es sind mehr Frauen in den höheren Positionen und wir qualifizieren sie dazu.

Barbara Wesel
Ich komme zu Herrn Krause von der Handwerkskammer.
Die kleinen und mittleren Unternehmen haben Schwierigkeiten in der Umsetzung mit Frauenförderung. Ich frage Sie mal, ist es wirklich so? Was ist denn eigentlich so schwierig? Es ist im Katalog eine große Menge von frauenfördernden Maßnahmen angeboten worden. Ist dies eine unübersteigbare Hürde?

Dietrich Krause
Das Handwerk beschäftigt zur Zeit eine viertel Million Menschen in Berlin, davon sind 60 000 Frauen. Wir haben Bereiche im Handel, wie etwa Nahrung, Gesundheit und Körperpflege, in denen mehr als 50 % Frauen beschäftigt werden. Es wird kein Unterschied gemacht, ob eine Frau Maurermeister werden will oder ein Mann, aber es drängen mehr Frauen dahin, Augenoptikermeister zu werden, als wiederum Männer. Es gibt geschlechtsspezifische Unterschiede. Ich knüpfe an die Worte von Herrn Kühn von der Überregulierung an. Der Betrieb soll zertifiziert, ein Ausbildungs- und ein Frauenförderbetrieb sein. Das Handwerk ist nicht gegen die Frauenförderung, aber gegen eine Überregulierung. Es wurde im vergangenen Jahr ein Gutachten über die Entwicklung des Handwerks in Berlin in Auftrag gegeben. Man kam zu der Auffassung, daß im Berliner Handwerk bis zum Jahre 2010 noch weitere 40 000 bis 60 000 Arbeitsplätze zu besetzen sind. Woher sollen diese besetzt werden, wenn nicht aus der Ressource Frau. Da werden Frau-

en gebraucht. Von daher gesehen, sehen wir die Möglichkeit, ohne gesetzliche Regularien, hier Abhilfe zu schaffen.

Barbara Wesel
Doch noch mal genauer nachgefragt. Herr Krause, Sie haben gesagt, der Betrieb soll ein Ausbildungsbetrieb sein und ökologischen Kriterien genügen usw.
Wo liegt der Unterschied, daß der Betrieb auch Frauen gut behandeln soll?
Erklären Sie es uns noch einmal genauer.

Dietrich Krause
Es muß branchenspezifisch unterschiedlich betrachtet werden. Habe ich den Maurermeister, der mit zwei Gesellen arbeitet, so wird er Schwierigkeiten haben, eine Gesellin dazu zu finden, wenn er einen öffentlichen Auftrag ausführen will.
In anderen Branchen, insbesondere im Gesundheits- und Nahrungsmittelbereich, sehe ich diese Probleme nicht. Wenn wir den § 13 LGG so in die Welt setzen, wie er im Augenblick vorgeschlagen ist, trifft er alle Branchen gleichermaßen.

Barbara Wesel
Herr Zander, Sie sind bereits zitiert worden, obwohl Sie noch nicht gesprochen haben. Erzählen Sie uns ein wenig aus Ihrer Praxis, wie sich tatsächlich diese Frauenförderpläne in Unternehmen, in denen Sie gearbeitet haben, ausgewirkt haben.

Prof. Dr. Ernst Zander
Die Gefahr bei solchen Diskussionen ist, daß wir Pauschalurteile abgeben.
Wir haben viele andere Entwicklungen gehabt, wo Frauenförderung dadurch in Schwierigkeiten kam, daß einfach die Ausbildungsvoraussetzungen fehlten oder in falsche Richtung gelenkt waren. Es gibt viele Frauen, die technische Berufe erlernt haben. Sie hatten Schwierigkeiten durch das Nachtarbeitsverbot. In der ostdeutschen Mineralindustrie galt der Kampf der Frauen der Nichteinführung des Nachtarbeitverbots. Die IG Chemie hat sich gewundert, daß die ostdeutschen Frauen für die Nachtarbeitserlaubnis waren.
Es gibt so viele paradoxe Beispiele, daß wir uns sehr hüten müssen vor Pauschalierung. Wenn ein Unternehmen richtig arbeitsplatzgerecht bezahlt, z.B. nach einer analytischen Arbeitsbewertung, dann kann eine Gleichberechtigung gar nichts kosten, denn die Entgelte sind geschlechtsneutral. Zusatzkosten für einen Unternehmer fallen an, wenn die Frau ein Kind bekommt. Man darf nicht nur über Kosten bei der Frauenförderung sprechen. In Unternehmen, in denen ich

tätig war, arbeiteten viele Frauen. Die Theorie, die entwickelt wird, und die Praxis, wie sie umgesetzt wird, sind ein Unterschied.
Ich sehe in der Frauenförderung im Sinne der Chancengleichheit kein Kostenproblem, sondern eher Führungsprobleme. Sie dürften mit gutem Willen und mehr Flexibilität zu lösen sein.

Barbara Wesel
Kommen wir noch mal zu dem Kostenpunkt, der einer der wesentlichen Argumente im Zusammenhang mit Frauenförderung ist. Herr Dombrowsky, Sie hatten ganz zum Anfang erwähnt, es koste die Betriebe und Unternehmen zuviel. Zu diesem ganzen Thema Kosten, gibt es in Ihrer Erfahrung überhaupt etwas, was dies untermauert oder ist es ein Vorurteil?

Dietrich Krause
Die Handwerkskammer finanziert sich im wesentlichen aus den Mitgliedsbeiträgen der selbständigen Handwerker. Sie empfängt öffentliche Zuwendungen und zwar für bestimmte Maßnahmen. Auch wir sind der Meinung, es sollen mehr Mädchen ausgebildet und Frauen eingestellt werden. Wir werden uns verstärkt bemühen, auch Mädchen als Maurergesellin o.ä. einzustellen. Darin sehe ich schon ein Instrument der Frauenförderung.

Barbara Wesel
Es gibt wenige Unternehmen in der Wirtschaft, wo eine systematische und freiwillige Frauenförderung betrieben wird. Was meinen Sie dazu, Herr Dombrowsky?

Hans-Michael Dombrowsky
Wenn Sie damit sagen wollen, in der Wirtschaft habe sich nichts getan, dann ist das, so meine ich, falsch. Der Frauenanteil in der Wirtschaft ist auch in den Führungspositionen gestiegen. Es gibt eine große Anzahl von Frauenförderprogrammen in den Unternehmen. In den kleinen und mittleren Unternehmen gibt es in der Tat weniger Förderprogramme, aber dort ist der Frauenanteil höher, gerade in der Führungsebene, soweit dies aus Untersuchungen bekannt ist. Es geht bei allem doch um die Kompetenzsteigerung der Unternehmen, die nun mal durch und mit Frauen erreicht werden muß und soll. Daß dabei beklagt wird, daß es in den technischen und naturwissenschaftlichen Bereichen zu wenig Frauen gibt, fängt in der Schule und an der Universität an. Wieviel Frauen studieren denn Bauingenieur-Wissenschaften? Wieviel Maschinenbauerinnen gibt es denn? Man

weiß aus Untersuchungen, daß der Anteil der Frauen gestiegen ist, aber in diesen Bereichen nicht so, wie wir es uns vorstellten.
Zur freiwilligen Frauenförderung: Sie ist eine Frage der Kosten. Die Kosten können Sie aus den abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen ablesen. Diese sollte man einmal darauf hin auswerten, dann hat man doch ein Spiegelbild, was staatliche Zwangsmaßnahmen im gewünschten Umfang einerseits kosten würden und ab welcher Unternehmensgröße z.B. sie andererseits überhaupt bezahlbar sind.
Eine öffentliche Stellenausschreibung beispielsweise bedeutet: eine Zeitungsanzeige, die bekanntlich nicht wenig Geld kostet. Es geht bei all dem um zusätzliche Kosten. Es geht nicht um Frauenfeindlichkeit und um Sturheit, im Klartext geht es um das wirtschaftlich Machbare.

Barbara Wesel
Frau Bergmann, man kann ja in den letzten Jahren immer wieder beobachten, daß, wenn es einen Konjunkturaufschwung gibt, die Ressource Frau gefragt ist. Dann macht man sich Gedanken darüber, wie wertvoll sie sei, und wenn es eine Rezession gibt, dann plötzlich ist die Frau ein Kostenfaktor.

Dr. Christine Bergmann
Herr Dombrowsky, Sie meinten, es gibt auf dem Arbeitsmarkt zu wenige Frauen und Mädchen. Ich kann Ihnen schon morgen Hunderte arbeitslose Naturwissenschaftlerinnen, Maschinenbauerinnen, Chemikerinnen bis hin zu Informatikerinnen schicken, die alle dringend einen Arbeitsplatz suchen. Jeden Tag habe ich mit ihren Arbeitsmarktproblemen zu tun. Die Qualifizierung einer Frau kostet nicht mehr als die eines Mannes, wenn es darum geht, im Betrieb Karriere zu machen. Frauenförderpläne können sehr unterschiedlich gestaltet sein. Wir fördern z.B. die Ausbildungsplätze in den frauenatypischen Berufen.

Olaf Sund
Man sollte bei Ausschreibungen Frauen die Chance eröffnen. Ich denke, daß Diskussionen über Beweglichkeit und Veränderung sich manchmal leichter führen lassen mit Unternehmerinnen und Unternehmern in Person und nicht mit den Vertretern der Verbände.

Barbara Wesel
Nun will ich im Zusammenhang mit der Existenzgründung und den Risiken, die damit verbunden sind, nicht auch die damit verbundene Pleitenwelle ansprechen. Davon sind nämlich dann auch Frauen betroffen, Herr Kremendahl.

Hans Kremendahl
Die Ausgangsfrage war ja, wie sich die Unternehmenskultur neuer Führungsmodelle von Anfang der 90er Jahre ausgewirkt hat. Ich denke, daß diese Diskussion einen Rückschlag durch die Rezession erlitten hat. In der Rezession haben wir erlebt, daß Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft werden mußten. Sie sind in der Regel durch Personalabbau ausgeschöpft worden. Es müssen Veränderungen in den Unternehmensstrukturen erfolgen, wenn wir den Anschluß an den Weltmarkt mit innovativen Produkten und mit der notwendigen Flexibilität erreichen wollen. Da kann eine verstärkte Einbeziehung von Frauen, auch in mittleren und höheren Führungsebenen, nur hilfreich sein. Uns liegt ein Gutachten der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsforschung vor, das nicht sehr populär in der Diskussion um Frauenförderung in der Wirtschaft ist. Die Schlußfolgerung ist, man muß gerade in Berlin auch die Mittelstandsförderung verstärken.

Fachtagung zu §§ 13, 14

Landesgleichstellungsgesetz Berlin

Alphabetische Listung der Referentinnen und Referenten

Prof. Dr. Eva Brumlop
Sozialwissenschaftlerin, Universität Frankfurt a.M., Institut für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkte sind Industriesoziologie und industrielle Beziehungen - insbesondere unter geschlechterbezogenen Aspekten sowie betriebliche und tarifliche Gleichstellungspolitik

Hartmut Conradi
Firma Otis

Dr. Barbara Degen
Rechtsanwältin Bonn

Barbara Haack
Betriebswirtschaftlerin, Leiterin Konzernkoordination Personal im Bereich Mitarbeiterentwicklung bei der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank AG

Heino Henke
Steilvertretender Direktor Personalentwicklung
Bankgesellschaft Berlin

Karin Honerlah
Volljuristin, BWL-Zusatzausbildung, Personalreferentin bei der Philips GmbH in einer Halbleiterfabrik in Hamburg, Projektmitglied „Frauen bei Philips“

Prof. Dr. Ursula Knapp
Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg

Dr. Christa Lippmann
Technische Zeichnerin, Psychologin, Sicherheitsingenieurin, Geschäftsführerin des Gesamtbetriebsrats bei Daimler Benz Aerospace

Prof. Dr. Ursula Rust
Universität Bremen, Fachbereich Rechtswissenschaft, Bereich „Recht der Geschlechterbeziehungen“, Forschungsschwerpunkte Arbeits-, Sozial- und Europarecht, insb. zu frauenrechtlichen Themen

Dr. Anna Sporrer
Juristin, Büro der Bundesministerin für Frauenangelegenheiten Wien

Dr. Margaretha Sudhof
Richterin am Verwaltungsgericht, Frankfurt a.M.
Hildegard Theobald
Psychologisches Institut der Freien Universität Berlin, Forschungsschwerpunkte Geschlechterpolitik, Gleichstellungspolitik und Familienpolitik in Schweden und in der Bundesrepublik
Dr. Angelika von Wahl
Politologin
Ingrid Weber
Vorsitzende Richterin am Landesarbeitsgericht Berlin

Moderation der Fachtagung

Juliane Freifrau von Friesen
Juristin (Ergänzungsstudium BWL), seit April 1992 Leiterin der Stabsabteilung Führungskräfte der VEAG Vereinigte Energiewerke Aktiengesellschaft, Berlin, Mitglied des Vorstandes und Vorsitzende der Gleichstellungskommission des Deutschen Juristinnenbundes e.V.

Moderation der Podiumsdiskussion

Barbara Wesel
Sender Freies Berlin

Alphabetische Listung der Podiumsteilnehmerinnen und -teilnehmer

Dr. Christine Bergmann
Senatorin für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen
Christiane Bretz
Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes/Landesbezirk Berlin-Brandenburg
Hans-Michael Dombrowsky
Geschäftsführer der Geschäftsstelle Berlin der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V.

Dietrich Krause
Handwerkskammer Berlin
Dr. Hans Kremendahl
Staatssekretär Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie
Dipl.-Ing. Burkhard Kühn
Leiter der Auftragsberatungsstelle der BAO Marketing Service GmbH Berlin
Olaf Sund
Staatssekretär Ministerium für Arbeit, Gesundheit, Soziales und Frauen des Landes Brandenburg
Prof. Dr. Ernst Zander
Universität Hamburg

Zweite Fachtagung zu §§ 13, 14
Landesgleichstellungsgesetz Berlin, hier:

Fragenkatalog zu §§ 13, 14 Landesgleichstellungsgesetz

1. TEIL:

Fragen zu konkreten Ausführungsbestimmungen nach § 13 Landesgleichstellungsgesetz (LGG)

Wie beurteilen Sie die ökonomische Zumutbarkeit der in unserem Maßnahmenkatalog (vgl. 1. Teil B I.) enthaltenen einzelnen Maßnahmen?
Wie hoch schätzen Sie demgegenüber die Folgekosten von Diskriminierungen ein? Läßt sich in Geldwert ausdrücken, welche und wieviele Ressourcen durch den weitgehenden Ausschluß von Frauen aus Leitungspositionen verloren gehen?

A. Definitionen/Geltungsbereich

1. Unterscheidbarkeit der Vertragstypen
Halten Sie die Aufnahme einer ausdrücklichen Unterscheidung der Verträge nach ihrer „Laufzeit" in eine Rechtsverordnung zu §§ 13, 14 Landesgleichstellungsgesetz (LGG) für sinnvoll?
Sollte die Ausführungsbestimmung demgemäß etwa eine Ausnahme für Verträge mit kurzem Leistungsaustausch enthalten?

II. Regelungsadressaten
Wer sind nach Ihrer Auffassung Regelungsadressat/innen der §§ 13, 14 LGG, nur die Einrichtungen i.S.d. § 1 LGG oder auch die Unternehmen, die öffentliche Aufträge erhalten?
Müßte gegebenenfalls eine Klarstellung erfolgen?
Müssen die Unternehmen, die einen öffentlichen Auftrag von einer Einrichtung nach § 1 LGG erhalten, ihren Sitz im Land Berlin haben?
Berührt diese Frage Ihrer Ansicht nach in irgendeiner Hinsicht die Gesetzgebungskompetenz des Landes Berlin?

Müßte Ihrer Auffassung nach eine Rechtsverordnung zu § 13 LGG klarstellen, welche Einrichtungen unter den Begriff der Vergabestelle fallen (Stichwort: Problem der Delegierung des Vergabeverfahrens an beispielsweise private Architekturbüros)?
Sollten Ihrer Ansicht nach bestimmte Unternehmen, etwa Kleinstbetriebe von einer Regelung ganz ausgenommen werden, wenn ja, warum?
Halten Sie im Hinblick auf EU-Anbieter/innen eine Öffnungsklausel für notwendig?
Entspräche eine Regelung, wonach zumindest die EU-Anbieter/innen, die eine Frauenfördermaßnahme nur unter Verstoß gegen die gesetzlichen Bestimmungen ihres Heimatstaates von der Anwendung der Ausführungsnormen ausgenommen würden, nach Ihrem Dafürhalten den rechtsstaatlichen Bestimmungen?

B. Konkrete frauenfördernde Maßnahmen

I. Grundsätzliche Fragen

Halten Sie es rechtstechnisch für sinnvoll, den Begriff der Frauenförderung an einen Maßnahmenkatalog zu koppeln oder würden Sie eher eine allgemeine Definition der „frauenfördernden Maßnahme“ i.S.d. zu erarbeitenden Rechtsverordnung befürworten?
Müßten alle Maßnahmen, die dem Unternehmen als Frauenförderung positiv angerechnet werden können, explizit auftragsbezogen sein, das meint:
darf eine Vergabestelle in der Vergangenheit liegende Anstrengungen des Unternehmens berücksichtigen oder läge darin gar eine im Hinblick auf die Entscheidung der Rechtsverordnung für das Modell der Vertragsbedingung systemwidrige Bevorzugung?
Stellen Ihrer Ansicht nach die vorgesehenen Regelungen grundsätzlich eine verdeckte Bevorzugung dar?
Wenn Sie dies bejahen, wie sind dann überhaupt die Modelle „Bevorzugung“ – „Bedingung“ begrifflich zu unterscheiden?

II. Maßnahmenkatalog

1) Grundsätzliche Fragen

Halten Sie folgende Maßnahmen grundsätzlich für rechtlich zulässig und/oder praktikabel?
Gegliedert nach welchen Unternehmensgrößen würden Sie gegebenenfalls die Maßnahmen jeweils für verhältnismäßig erachten?

Welche Maßnahmen halten Sie über den hier aufgelisteten Katalog hinaus für sinnvoll, verhältnismäßig und/oder praktikabel?

Katalog

1) Erstellung eines verbindlichen Frauenförderplanes (im folgenden FFP) mit fest vereinbarten Zielvorgaben – Mindestvoraussetzungen:

- Personalstatistik mit Mindestinformationen bezüglich der Personalstruktur: getrennt nach Geschlechtern, jeweils ausgewiesen nach absolutem und prozentualen Umfang
- Beschäftigung in den einzelnen Kostenstellen/Abteilungen, bezogen auf die ausgeübten Tätigkeiten und Vergütungsgruppen
- Eingruppierung in tarifliche und/oder betriebliche Lohn- und Gehaltsgruppen
- Gewährung von tariflichen und/oder betrieblichen Zulagen
- Verteilung in den unterschiedlichen Funktions- und Verantwortungsstufen
- Ausbildungsplätze
  Übernahme nach Ausbildung im Betrieb
- Teilnahme an betrieblichen Bildungsmaßnahmen unter Angabe der ausgeübten Tätigkeit und des Qualifizierungsziels
- Einsatz auf qualifizierten Arbeitsplätzen infolge des Abschlusses einer betrieblichen Bildungsmaßnahme
- Zahl der Arbeitsplätze, an denen Frauen aufgrund gesetzlicher Beschäftigungsverbote nicht/nur eingeschränkt beschäftigt werden dürfen
- Gesamtzahl der vorgenommenen Beförderungen
- Gehaltserhöhungen
- Leitende Angestellte
- Gesamtlohnsumme in Relation zur Arbeitszeit
- Kosten für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Arbeitsverhältnisse mit Arbeitszeiten unter den tariflich vereinbarten einschließlich Beschäftigte unterhalb der Sozialversicherungsgrenze und Beschäftigte mit Werkvertrag

2) Maßnahmen im Bereich: Ausbildung im Betrieb

- Quotierung der Ausbildungsplätze in von Frauen unterrepräsentierten Bereichen
- anteilige Übernahme von weiblichen Ausgebildeten

3) Maßnahmen im Bereich: Ausschreibung/ Bewerbungsgespräche

- öffentliche Stellenausschreibung für alle Bereiche/Vergütungsgruppen, in denen Frauen im Betrieb unterrepräsentiert sind
- gezielte Ansprache von Frauen/Aufforderung zur Bewerbung
- Einladung von allen qualifizierten Bewerberinnen

4) Maßnahmen im Bereich: Qualifizierung und Weiterbildung

- gezielte fachliche und überfachliche Weiterbildungsangebote für weibliche Beschäftigte, insbesondere:
- für An- und Ungelernte
- zur Erreichung von Führungspositionen
- für Beurlaubte zur Erleichterung des Wiedereinstiegs in das Unternehmen

5) Maßnahmen im Bereich: Flexibilisierung der Arbeitszeit

- Flexibilisierung der Arbeitszeit für a l l e Beschäftigten
- gezielte Förderung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen
- Rückkehrrecht auf Vollzeitarbeitsplatz
- Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle (evt. musterhaft für die Beschäftigten, die bei der Erfüllung des Auftrages eingesetzt werden?)
- Teilzeitangebote speziell für Männer

6) Maßnahmen im Bereich: Kinderbetreuung
bis zur Umsetzung des bundesweiten Rechtsanspruchs auf einen Kindergartenplatz:

- bezogen auf Anzahl der Beschäftigten Bereitstellung eines Mindestbetrages für betriebsnahe Kinderbetreuung (variable Ausgestaltung)
- flexible Freistellungsregelungen für die Betreuung von Kindern und Pflegebedürftigen
- Einrichtung von Betriebskindergärten/nur mit pädagogischer Betreuung
- Beteiligung an Verbundmodellen
- Einrichtung einer Großpflegestelle
- Beteiligung an Kosten für Tagesmutter

7) Einhaltung der gesetzlichen Benachteiligungsverbote

8) Institutionalisierung einer betrieblichen Frauenbeauftragten (mit definierten Rechten, eigenem Etat etc.)

9) Erhöhter/Erhöhung des Anteils von Frauen in unternehmensinternen und –externen Gremien

10) Seminare für- Führungskräfte zur Frauenförderung im Unternehmen und zum Abbau diskriminierender Verhaltensweisen

11) Beschäftigung ausdrücklich sozialversicherungspflichtigen Personals bei der Durchführung des Auftrags

12) *Festlegung eines Frauenanteils, wenn für die Durchführung des Vertrages zusätzliches Personal eingestellt werden muß*

13) Verpflichtung zur Quotierung bei etwa notwendigen Entlassungen (eventuelle Verpflichtung nur während der Laufdauer des öffentlichen Auftrags?)

14) Weitere Maßnahmen : geschlechtsneutrale Stellenausschreibung für den Fall, daß eine solche überhaupt erfolgt

III. Konkrete Gestaltung/Gestaltbarkeit der Ausführungsbestimmungen zu §§ 13, 14 Landesgleichstellungsgesetz

1) Allgemeines
Halten Sie die Unterscheidung der Maßnahmen in unterschiedliche Kategorien, aus denen Unternehmen einzelne Maßnahmen auswählen dürfen (vgl. Modell 1), grundsätzlich für sinnvoll?
Müßten nach Ihrer Auffassung Definitionen gefunden bzw. konkretere zielorientierte Vorgaben zu den einzelnen Maßnahmen im Hinblick auf deren frauenfördernde Wirkung gemacht werden?
Entsprechen die einzelnen Maßnahmen prinzipiell dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit?
Muß/soll nach Ihrer Auffassung bei einzelnen Maßnahmen/jeweils eine Ausnahmeregelung für bestimmte Branchen etwa den Baubereich getroffen werden (Stichwort Quotierung der Ausbildungsplätze unverhältnismäßig, da nicht so viele Bewerberinnen)?

2) Denkbare Regelungsmodelle
Welches Modell halten Sie für sinnvoller:

Modell 1:
Unterscheidung der Maßnahmen in drei Kategorien (A: unverzichtbare Maßnahmen, B: frauenfördernde Maßnahmen, C: familienfördernde Maßnahmen) in Verbindung mit einer Regelung, wonach die Unternehmen abhängig von ihrer Größe jeweils eines/mehrere Kriterien zu wählen und anzubieten haben

Modell 2:
Unterscheidung der Maßnahmen in Kategorien, die die Unternehmensgröße von Anfang berücksichtigen

Modell 3:
Es werden Maßnahmen festgelegt, die jedes Unternehmen grundsätzlich anzubieten hat, es erfolgt eine Listung nach 1. frauenfördernden und 2. familienfördernden Maßnahmen in der Rechtsverordnung, von denen jeweils mindestens eine durch das Unternehmen anzubieten ist

3) Ausschreibung
Sollte den Vergabestellen ein Ausschreibungstext, der die Anwendung der Ausführungsbestimmungen zu § 13 LGG berücksichtigt, in der Rechtsverordnung selbst/einer Anlage zur Rechtsverordnung vorgegeben werden?
Reicht nach Ihrer Ansicht ein Verweis des Ausschreibungstextes auf die Rechtsverordnung zu § 13 LGG aus?
Muß die Rechtsverordnung eine Bestimmung enthalten, nach der die konkreten Ausschreibungen jeweils die von den Unternehmen erwarteten Maßnahmen dezidiert wiedergegeben werden müssen oder reicht es aus, wenn bestimmt wird, daß der Ausschreibungstext auf die Anwendung der Ausführungsbestimmungen zu § 13 LGG verweist?
Halten Sie es rechtlich für ausreichend, daß die ausschreibende Stelle bei der Prüfung der Angebote im Hinblick auf frauenfördernde Maßnahmen nach Gutdünken vorgehen kann oder sind in der Verordnung entsprechende Gewichtungen zwischen den einzelnen Maßnahmen vorzugeben?

C. Nachweis und Kontrolle

I. Allgemeines

Ist Ihrer Ansicht nach eine Aufnahme der vertraglich zu vereinbarenden Sanktionen bei Nichterfüllung/Schlechterfüllung frauenfördernder Bedingungen in die Rechtsverordnung oder sogar in die Ermächtigungsnorm des Landesgleichstellungsgesetzes selber angezeigt?

Reicht die Normierung eines Umgehungsverbotes aus, um die Befolgung der Rechtsverordnung auch gegenüber Anbieter/innen zu sichern, die den Auftrag in Form einer Argen erfüllen oder die sich Subunternehmen zur Ausführung des Auftrages bedienen?

Könnten nach Ihrer Auffassung Nachweis und Kontrolle in die bestehenden Strukturen des Vergabesystems eingebunden werden, in welcher Weise wäre dieses sinnvoll erweiterbar oder müßte dazu nach Ihrer Einschätzung eine eigenständige Instanz sogar neu geschaffen werden?

Welche Berichts- und Informationspflichten können den Unternehmen nach Ihrer Einschätzung (bei längerer Vertragsdauer) verhältnismäßig auferlegt werden?

II. Eidesstattliche Versicherung

Halten sie die eidesstattliche Versicherung des Unternehmens über die Durchführung der im Angebot angekündigten Maßnahmen für ein geeignetes Mittel des Nachweises?

III. Unabhängige Prüfungsinstanz

Hielten Sie eine stichprobenartige Nachprüfung etwa durch den Gewerbeaußendienst für verhältnismäßig/praktikabel?

IV. Liste frauenfördernder Unternehmen

Wäre es in Ihren Augen ein gangbarer Weg, eine Liste von Unternehmen anzulegen, die die Zuverlässigkeit eines Unternehmens im Hinblick auf die Durchführung von versprochenen frauenfördernden Maßnahmen dokumentiert?

Kommt nach Ihrer Auffassung eine Einbindung in bereits bestehende Listen in Betracht oder würden Sie die Anlegung einer gesonderten Liste bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen vorziehen?

Wäre eine Listung zulässig, die „nur“ die Einhaltung der gesetzlichen Diskriminierungsvorschriften dokumentiert und den frauenfördernden Fortgang der Personalpolitik der Unternehmen bescheinigt?

Ist nach Ihrer Auffassung das Führen von Listen nach dem EU-Vergaberecht

überhaupt zulässig oder könnte darin eine versteckte Diskriminierung (Maßnahme gleicher Wirkung) von EU-Anbieterinnen liegen?

V. Anbindung bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen

Sprechen grundsätzliche rechtliche Bedenken dagegen, eine etwaige Kontrollinstanz bei der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen anzubinden?

VI. Sanktionen

Welche der folgenden Sanktionen halten Sie unter welchen Voraussetzungen für rechtlich unbedenklich:

- Rücktritt?
- außerordentliche Kündigung?
- Auftragssperre für einen bestimmten Zeitraum?
- Streichung von den eventuell anzulegenden Listen?
- Vertragsstrafe (10 bis 15 % der Auftragssumme)?
- weitere?

2. TEIL:

Fragen zu konkreten Ausführungsbestimmungen nach § 14 Landesgleichstellungsgesetz

Inwieweit halten Sie die Koppelung der staatlichen Leistungsgewährung an frauenfördernde Maßnahmen der Antragsteller und Antragstellerinnen im Sinne des oben aufgeführten Kataloges für zulässig?

Können alle im 1. Teil zu § 13 LGG aufgelisteten Maßnahmen unproblematisch in eine Ausführungsbestimmung zu § 14 LGG übernommen werden?

Ist der Gestaltungsspielraum im Bereich der Subventionsvergabe bei einzelnen Maßnahmen gegebenenfalls weiter, d.h., sind nach Ihrer Ansicht hier Maßnahmen denkbar, die Sie im Bereich der öffentlichen Auftragsvergabe für unverhältnismäßig halten?

Wie beurteilen Sie die Überlegung, die Ausführungsbestimmungen zu § 14 LGG auf die Subventionsvergabe mit beschäftigungspolitischen Zwecken anzuwenden?

In welcher Weise wäre bei Abfassung der Ausführungsbestimmungen zu § 14 LGG Art. 92 EGV zu beachten?

Entwurf des Arbeitsstabes Arbeits- und Sozialrecht des Deutschen Juristinnenbundes

Neufassung der §§ 13, 14 LGG Berlin

§ 13 Öffentliche Auftragsvergabe

(1) Beim Abschluß von Verträgen über Leistungen, die einen Aufwand von mehr als 10 000 DM erfordern, ist in den jeweiligen Vertrag die Verpflichtung des Auftragnehmers aufzunehmen, Maßnahmen zur Frauen- und Familienförderung in seinem Unternehmen durchzuführen.
(2) Das Nähere, insbesondere den Kreis der betroffenen Unternehmen, den Inhalt der Frauen- und Familienfördermaßnahmen, die Durchführungskontrolle sowie die Folgen einer Nichterfüllung der Verpflichtung, regelt eine Rechtsverordnung.

§ 14 Staatliche Leistungsgewährung

(1) Die Gewährung von freiwilligen Leistungen auf der Grundlage von Landesgesetzen ist von der Verpflichtung des Antragstellers zur Durchführung von Maßnahmen zur Frauen- und Familienförderung in seinem Unternehmen abhängig zu machen.
(2) Der Bewilligungsbescheid ist mit einer entsprechenden Auflage zu versehen.
(3) § 13 Abs. 2 gilt entsprechend.

Rechtsverordnung

Aufgrund der §§ 13 und 14 LGG vom 31.12.1990 (GVB1. 1991 S. 8), zuletzt geändert durch Gesetz vom ..... (GVB1. S. ...) verordnet der Senat von Berlin (die Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen):

§ 1 Beachtung des geltenden Gleichbehandlungsrechts

Auftragnehmer i.S. von § 13 LGG und Antragsteller i.S. von § 14 LGG sind zur Beachtung des geltenden Gleichbehandlungsrechts zu verpflichten.

§ 2 Maßnahmen zur Frauen- und Familienförderung

Maßnahmen zur Frauen- und Familienförderung i.S. von §§ 13, 14 LGG sind insbesondere:

1. Verbindliche Zielvorgaben für die Einstellung und Beförderung/Höher-gruppierung von Frauen zur Erhöhung ihres Anteils in Funktionsebenen, in denen der Frauenanteil weniger als 50 % beträgt.
2. Angebot der Ausbildungsplätze je zur Hälfte an Frauen und Männer.
3. Bevorzugte Berücksichtigung von Frauen bei der Übernahme in ein Arbeitsverhältnis nach erfolgreichem Ausbildungsabschluß.
4. Angebot spezieller Bildungsmaßnahmen nur für Frauen, die zur Erreichung qualifizierter Positionen befähigen sollen.
5. Angebot aller Plätze bei sonstigen betrieblichen Bildungsmaßnahmen je zur Hälfte an Frauen und Männer.
6. Bevorzugte Berücksichtigung von Frauen nach erfolgreichem Abschluß einer betrieblichen Bildungsmaßnahme.

7, Angebot familienfreundlicher Arbeitszeiten.

8. Angebot von Teilzeitarbeit, insbesondere auch in Führungspositionen.
9. Gewährung eines betrieblichen, zeitlich aufteilbaren Erziehungsurlaubs bei ruhendem Arbeitsverhältnis.
10. Beschäftigungsangebote an ältere Arbeitnehmerinnen, insbesondere zum Wiedereinstieg in das Erwerbsleben im Anschluß an Familienbetreuungszeiten.
11. Angebot betrieblicher oder externer Kinderbetreuung.
12. Vermeidung einer überproportionalen Verringerung des Frauenanteils an der Gesamtzahl der Beschäftigten bei Personalabbaumaßnahmen.

§ 3 Kreis der betroffenen Unternehmen

(1) Bei der Abgabe des Angebots (§ 13 LGG) haben die Unternehmen mitzuteilen, zu welchen der in § 2 genannten Maßnahmen sie sich verpflichten. Die Verpflichtung ist auf die Dauer der Auftragsdurchführung zu beschränken.

(2) Unternehmen mit regelmäßig mehr als 500 Beschäftigten haben eine der in § 2 Nr. 1 bis 3 sowie zwei weitere der in § 2 Nr. 4 bis 12 genannten Maßnahmen auszuwählen.

(3) Unternehmen mit regelmäßig mehr als 20, aber nicht mehr als 500 Beschäftigten haben drei der in § 2 genannten Maßnahmen auszuwählen.

(4) Unternehmen mit regelmäßig nicht mehr als 20 Beschäftigten haben eine der in § 2 genannten Maßnahmen auszuwählen.

(5) Im Einzelfall kann eine der in § 2 Nr. 4 bis 12 genannten Maßnahmen durch eine andere gleichwertige Maßnahme zur Frauen- oder Familienförderung ersetzt werden. Das Gleiche gilt für einen Übergangszeitraum von 6 Monaten sowie für Aufträge, bei denen der öffentliche Auftraggeber ein Nachfragemonopol hat, auch für Maßnahmen nach § 2 Nr. 1 bis 3.

(6) Die vorstehenden Regelungen gelten entsprechend für die Antragstellung nach § 14 LGG.

§ 4 Kontrollrecht

(1) Der Auftraggeber hat das Recht, während der Durchführung des Auftrags jederzeit den Nachweis der Einhaltung übernommener vertraglicher Verpflichtungen nach dieser Rechtsverordnung durch den Auftragnehmer zu verlangen.
(2) Entsprechendes gilt im Verhältnis der leistungsgewährenden Stelle zum Leistungsempfänger für die Dauer der Leistungsgewährung.
(3) Der Nachweis ist spätestens am Ende der Auftragsabwicklung bzw. der Leistungsgewährung zu führen.
(4) Der Nachweis ist durch Vorlage einer aussagefähigen geschlechtsspezifischen Personalstatistik sowie ggf. durch Vorlage der zur Einleitung und Durchführung frauen- und familienfördernder Maßnahmen abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen zu führen. Er kann auch in anderer geeigneter Weise erbracht werden.

§ 5 Folgen der Verletzung im Rahmen öffentlicher Auftragsvergabe und Leistungsgewährung bestehender Verpflichtungen

(1) Kommt der Auftragnehmer seiner Nachweispflicht nicht, nicht wahrheitsgemäß, nicht vollständig oder nicht rechtzeitig nach, ist der Auftraggeber berechtigt, vom Vertrag zurückzutreten.
Im Falle der nicht vollständigen oder nicht rechtzeitigen Erfüllung der Nachweispflicht ist dem Auftragnehmer vor Ausübung des Rücktrittsrechts eine angemessene Nachfrist einzuräumen.
Der Auftraggeber hat das Recht, den die Nachweispflicht verletzenden Auftragnehmer für einen angemessenen Zeitraum von der Beteiligung an öffentlichen Ausschreibungsverfahren auszuschließen.
(2) Kommt im Falle der staatlichen Leistungsgewährung der Leistungsempfänger seiner Nachweispflicht nicht, nicht wahrheitsgemäß, nicht vollständig oder nicht rechtzeitig nach, ist die leistungsgewährende Stelle berechtigt, die Leistung von dem Empfänger ganz oder teilweise zurückzuverlangen.
Im Falle der nicht vollständigen oder nicht rechtzeitigen Erfüllung der Nachweispflicht ist dem Leistungsempfänger eine angemessene Nachfrist einzuräumen.

§ 6 Geringfügige Beschäftigung

Der Auftragnehmer ist vertraglich zu verpflichten, zur Durchführung des Auftrags keine Personen unterhalb der Grenze des § 8 Abs. 1 SGB IV zu beschäftigen.

§ 7 Anbieter aus anderen Mitgliedstaaten der EU

Soweit ein Anbieter aus einem anderen Mitgliedstaat der Europäischen Union aufgrund seiner nationalen Gesetzgebung an der Erfüllung einer oder mehrer der in § 2 genannten Maßnahmen gehindert ist, werden diese durch geeignete, möglichst gleichwertige Maßnahmen zur Frauen- oder Familienförderung ersetzt. Jede Ersatzmaßnahme ist zwischen Auftraggeber und Anbieter zu vereinbaren. Der Nachweis der rechtlichen Hindernisse ist durch den Anbieter zu führen.

§ 8 Ausschreibung

Jede Ausschreibung öffentlicher Aufträge muß einen Hinweis auf die Vergabebedingungen dieser Rechtsverordnung in Verb. mit § 13 LGG enthalten.

PROGRAMM

Donnerstag, 18. Mai 1995

9.00	**Stand und Standards betrieblicher Frauenförderung** Begrüßung und Einführung *Dr. Christine Bergmann, Senatorin für Arbeit und Frauen*
	Ein internationaler Vergleich
9.30	„Affirmative action – das amerikanische Modell der Frauenförderung durch öffentliche Auftragsvergabe“ *Angelika von Wahl*
10.00	„Erfolge amerikanischer Unternehmen durch Frauenförderung im Rahmen der affirmative action“ *Hartmut Conradi, Firma Otis*
10.30	Pause
11.00	„Jämställdhetsätgarder -. Gleichstellungsmaßnahmen in Schweden” *Hildegard Theobald, FU Berlin*
11.30	Erfahrungsbericht aus einem schwedischen Unternehmen N.N.
12.00	Mittagspause
	Überblick über betriebliche Frauenförderung in der Bundesrepublik Deutschland
14.00	„Mögliche Instrumente betrieblicher Frauenförderung” *Dr. Eva Brumlop, Universität Frankfurt a.M.*
14.30	„Frauenförderung als innovatives Element des Personalmanagements” *Barbara Haack, Leitende Mitarbeiterin im Bereich Mitarbeiterentwicklung/Konzernkoordination, Bayrische Hypotheken- und Wechselbank*
15.00	„Chancengleichheit von Frauen als positiver Faktor der Unternehmenskommunikation“ *Heino Henke, Stellvertretender Direktor Personal-entwicklung, Bankgesellschaft Berlin*
15.30	Pause
16.00	„Gezielte Frauenförderung als zukunftsweisende Erfolgsstrategie moderner Unternehmen“ *N.N.*
16.30	„Plädoyer für die Erschließung der betrieblichen Innovationspotentiale durch Frauenförderung” *Dr. Christa Lippmann, Geschäftsführerin des Gesamt-betriebsrates Daimler Benz Aerospace*
	Moderation an beiden Tagen: Juliane Freifrau von Friesen, Vorsitzende der Gleichstellungskornmission des Deutschen Juristinnenbundes *Moderation der Podiumsdiskussion: Renate Bütow SFB, ARD Studio Berlin (angefragt)*

Freitag, 19. Mai 1995

Öffentliche Auftragsvergabe und staatliche Leistungsgewährung als Instrument der Frauen förderung

10.00 „Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe"
Ingrid Weber, Vorsitzende Richterin am Landesarbeitsgericht

10.30 „Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der staatlichen Leistungsgewährung"
Prof. Dr. Ursula Rust, Universität Bremen

11.00 „Rechtliche Begutachtung unter Berücksichtigung der europäischen Problematik"
Dr. Margaretha Sudhof, Frankfurt a.M.

11.30 Pause

12.00 „Rechtliche Begutachtung konkreter frauenfördernder Maßnahmen im Rahmen der öffentlichen Auftragsvergabe"
Dr. Barbara Degen, Rechtsanwältin, Bonn

12.30 Ökonomische Aspekte der betrieblichen Frauenförderung"
Prof. Dr. Ursula Knapp, Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg

13.00 Mittagspause

Frauenförderung durch öffentliche Auftragsvergabe – eine wünschenswerte Praxis?

14.30 Podiumsdiskussion
Dr. Christine Bergmann, Senatorin für Arbeit und Frauen

Bernd Babel, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Berlin

Christiane Bretz, Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes / Landesbezirk Berlin-Brandenburg

Dr. Norbert Meisner, Senator für Wirtschaft und Technologie (angefragt)

Olaf Sund, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (angefragt)

Monika Wulf-Mathies, Kommissarin bei der Europäischen Kommission – Generaldirektorin XVI (angefragt)

Dipl.- Ing. Burkard Kühn, Leiter der Auftragsberatungsstelle der BAO Marketing Service GmbH Berlin

Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg

Vertreter/in der Vereinigung der Unternehmerverbände in Berlin und Brandenburg e. V, N.N.

17.00 Empfang