

Menschliches Potential

des Unternehmens III



Impressum:

Ausgearbeitet von:

Veronika Azisi in Zusammenarbeit mit dem

Frauenministerium

Layout: Bizart

Herausgegeben von & zu beziehen durch das:

Frauenministerium

L-2921 Luxembourg

Tel: 478 58 14

Fax: 24 18 86

www.mpf.lu

e-mail: promotionfeminine@mpf.etat.lu

2003

ISBN 2-919876-51-1

Eines meiner besonderen Anliegen ist es, mit den „Positiven Aktionen“ zu zeigen, dass diese sowohl den Unternehmen als auch dem gesamten weiblichen und männlichen Personal zugute kommen.

Die „Positiven Aktionen“, die vom Frauenministerium unterstützt werden, haben folgende vorrangigen Ziele:

- Förderung der Beschäftigung von Frauen*
- Frauen und Männern die gleichen beruflichen Chancen zu bieten*
- Frauen und Männern gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit und Gleichbehandlung zu garantieren*

Eine positive Aktion verpflichtet ein Unternehmen zu einer qualitativ hochwertigen Personalverwaltung, die zum Wohlbefinden des weiblichen und männlichen Personals beiträgt und auf diese Weise deren intellektuelle und manuelle Fähigkeiten fördert.

Eine positive Aktion besteht nicht nur aus einer einzelnen Maßnahme. Vielmehr handelt es sich um einen mittel- und langfristigen Prozess, der Stück für Stück nach Bedarf des Unternehmens und des Personals eingeführt wird. Das Hauptelement einer positiven Aktion ist die Antwort, die für die verschiedenen Bedürfnisse, der im Unternehmen oder für das Unternehmen, arbeitenden Frauen und Männer gefunden wird.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen manchmal spezifische, zeitlich begrenzte Maßnahmen eingeführt werden, insbesondere für das von Nachteilen betroffene Geschlecht. Die vorliegende Broschüre vervollständigt die bereits veröffentlichte mit dem Titel „Frauen und Männer, menschliches Potential des Unternehmens“.

Sie berichtet vom Ablauf positiver Aktionen und von den in den Unternehmen eingeführten Maßnahmen.

Sie enthält Berichte von Führungskräften, Angestellten, Arbeiterinnen und Arbeitern. Ich habe darauf geachtet, dass auch die Erfahrungen der, an der jeweiligen positiven Aktion teilnehmenden Männer mit einfließen.

Die Erfahrungen der Frauen und Männer vor Ort zeugen von den positiven Auswirkungen der Aktionen.

Die am Anfang der Broschüre erläuterten theoretischen Prinzipien werden in reale Aktionen umgesetzt.

Ich möchte mich hier noch einmal ganz herzlich bei den Unternehmen für ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit bedanken. Ich hoffe, dass ihr gutes Beispiel andere Unternehmen dazu ermutigen wird, eine Aktion für die Gleichstellung von Frauen und Männern durchzuführen.

Sagen Sie es ruhig allen Interessenten und Interessentinnen weiter.

*Marie-Josée Jacobs
Frauenministerin*

Inhalt

Vorwort	Seite 3
Gleichstellung von Frauen & Männern in Unternehmen	Seite 6
Checkliste für Arbeitgeber & Arbeitgeberinnen, die im Unternehmen die Gleichstellung ihres weiblichen und männlichen Personals sicherstellen wollen	Seite 8
Prix Féminin de l'Entreprise in Luxemburg	Seite 10
Mehr wissen – mehr Verantwortung Avisia – Professionalisierung eines traditionellen Frauenberufs	Seite 14
Wie steht es mit der Chancengleichheit? Cargolux – ein Unternehmen, das es genau wissen wollte	Seite 18
Mobile Kommunikation bei gleichen Chancen CMD Service Provider LUXGSM setzt auf „Gender Training“	Seite 20
Neue Technologien – die andere Lehrmethode Bei Computerschul hat der Mensch Vorrang	Seite 22
Arbeit nach Maß – Frauen arbeiten à la Carte Electrolux Luxemburg „4 for 1“ – Die Rückkehrerinnen – eine wenig bekannte Ressource von Kompetenzen	Seite 26
Maßgeschneiderte Fortbildung für Frauen Goodyear Luxemburg setzt auf die Förderung seiner weiblichen Angestellten	Seite 30
Im Zentrum für Chancengleichheit am Arbeitsplatz Hapoalim: Eine Vision zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern	Seite 34
Gleichstellung als Unternehmenskultur International Electronics & Engineering (IEE) entwickelt seine Unternehmenskultur	Seite 38
Technische Planung für Frauen & Männer – von Frauen & Männern Bei Luxplan S.A. genießen weibliche und männliche Beschäftigte den selben Stellenwert	Seite 40
Vereinbarung von Beruf & Familie – eine Selbstverständlichkeit? Pedus Service Luxemburg: Die Arbeitsrahmenbedingungen an die Bedürfnisse der Angestellten anpassen	Seite 44
Ein großes Unternehmen unter der Leitung einer Frau PricewaterhouseCoopers auf dem Weg zum Frauenarbeitgeber erster Wahl	Seite 46
Wie steht es mit der Chancengleichheit? Siemens S.A. setzt auf Chancengleichheit im Unternehmen	Seite 50

& Gleichstellung von Frauen Männern in Unternehmen

- **Gleichstellung von Frauen und Männern ist Teil der Unternehmenskultur.**
- **Gleichstellung von Frauen und Männern heißt aktive Förderung der Chancengleichheit.**
- **Gleichstellung von Frauen und Männern wirkt dem Fachkräftemangel entgegen.**
- **Das Bekenntnis zur Gleichstellung von von Frauen und Männern eröffnet ein grösseres Auswahlpektrum bei der Suche nach geeignetem Personal.**
- **Gleichstellung von Frauen und Männern bedeutet: Männer und Frauen wirken gleichermaßen an Entscheidungsprozessen mit. Das Unternehmen erweitert dadurch seinen Handlungsspielraum.**
- **Gleichstellung von Frauen und Männern bewirkt, dass alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre spezifischen Kompetenzen, Fähigkeiten und Interessen in das Unternehmen einbringen können.**
- **Gleichstellung von Frauen und Männern ist nicht nur eine Sache der Fairness; eine Gleichstellungspolitik bringt wirtschaftliche Vorteile und erhöht die Konkurrenzfähigkeit.**
- **Gleichstellung von Frauen und Männern ist daher ein Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen.**
- **Zur Erreichung der Gleichstellung von von Frauen und Männern bedarf es mehr als ein einmaliges Jahresprogramm zu formulieren.**

Auf Grund der demographischen Entwicklung wird die Gruppe der erwerbstätigen Personen knapper, vor allem die der 25- bis 45-jährigen verringert sich kontinuierlich. Diese Entwicklung legt nahe, alle Ressourcen des Arbeitskräftepotentials auszuschöpfen.

Das erhöht die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft. Das wiederum verringert die Personalfuktuation.

Eine Politik der Gleichstellung und der Chancengleichheit von Männern und Frauen im Unternehmen erfordert einen permanenten Prozess.

Die vorliegende Broschüre zeigt den Weg der Gleichstellung auf: wie dieser Prozess in Gang gesetzt werden kann, wie Unternehmen damit wirtschaftlich punkten können und welche vorzeigbaren Ergebnisse in Luxemburg dabei schon erzielt werden konnten. Die Broschüre gibt Anregungen, die genau so von der Geschäftsführung aufgegriffen werden können, wie von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen, Gleichstellungsbeauftragten und Betriebsräten.

Die Europäische Union bekennt sich eindeutig zu einer aktiven Gleichstellungspolitik:

Artikel 2 des EG-Vertrages:

Die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern ist eine der Aufgaben der Europäischen Gemeinschaft.

Artikel 3 des EG-Vertrages:

Bei allen Tätigkeiten wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern.

Artikel 141 des EG-Vertrages:

Durch die Ratifizierung des Vertrages von Amsterdam haben sich alle Mitgliedstaaten verpflichtet, diese Politik umzusetzen.

Das Frauenministerium ist zu Beginn des Jahres 1998 mit dem „Projekt Frauen und Männer - menschliches Potential des Unternehmens“ an die Öffentlichkeit getreten. Ziel dieses Projektes ist es, die Frauenbeschäftigung in luxemburgischen Unternehmen zu fördern, Betriebe zu ermutigen, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass Frauen gleiche Chancen in der Berufswelt vorfinden wie ihre männlichen Kollegen.

Frauen verstärkt in die Arbeitswelt einzubinden, bedeutet nicht nur, die Berufschancen von

Frauen zu erhöhen, sondern erschließt vielmehr auch den Betrieben in allen Arbeitsfeldern und auf allen Entscheidungsebenen zusätzliche Personalressourcen.

Die dazu notwendigen Rahmenbedingungen sind:

- eine Unternehmenskultur, die männlichen und weiblichen Angestellten ein Arbeitsumfeld bietet, das der Mitarbeit beider Geschlechter gleichermaßen Wertschätzung entgegenbringt;
- eine Personalpolitik, die Frauen bei der Einstellung, der Einstufung, der Entlohnung, der innerbetrieblichen Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg den männlichen Kollegen gleichstellt;
- eine Arbeitsorganisation, mit der sich Berufs- und Privatleben besser vereinbaren lassen;
- Weiterbildungsmaßnahmen, die Frauen auf verantwortungsvolle Posten vorbereiten und sie in ihrem Selbstbewusstsein stärken;
- Bereitstellung von Infrastruktur zur Unterstützung der Bewältigung familiärer Verpflichtungen von Beschäftigten.

Diese Rahmenbedingungen wirken sich auf alle Beschäftigten, Frauen und Männer, günstig aus.

Checkliste

für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, die im Unternehmen die Gleichstellung ihres weiblichen und männlichen Personals sicherstellen wollen

1. zur Personalpolitik:

- Werden Frauen ermutigt, sich in Ihrem Unternehmen zu bewerben? Wie etwa durch Text und Bild in Ihren Stellenanzeigen?
- Gibt es Bereiche, in denen keine Frauen eingestellt/beschäftigt werden? Wenn ja, warum nicht?
- Haben Frauen mit der gleichen Qualifikation wie ihre männlichen Kollegen denselben oder einen gleichwertigen Arbeitsplatz, eine gleichwertige Funktion?
- Ist die Entlohnung von Frauen und Männern in vergleichbaren Funktionen gleich?
- Werden bei Frauen und Männern die gleichen Maßstäbe bei der Beförderung, der Aus- und Weiterbildung, der beruflichen Erfahrung, bei überdurchschnittlicher Leistung, bei der Dauer der Betriebszugehörigkeit usw. angelegt?
- Gibt es spezielle Pläne zur Unterstützung beim Wiedereinstieg nach einer Familienpause: Wiedereinstellungsgarantie, Einbindung in Weiterbildungsangebote und Kontakt halten während des Elternurlaubs?
- Gibt es Abmachungen in Bezug auf den Urlaub für private, familiäre Bedürfnisse?
- Sind in Ihrem Unternehmen Frauen sichtbar und hörbar? In betriebseigenen Broschüren, Aussendungen, Anschlagtafeln, in der inner- und außerbetrieblichen Kommunikation, in der Firmenwerbung usw.? Werden weibliche Bezeichnungen von Berufen, Titeln und Funktionen verwendet?¹
- Ist die bauliche Infrastruktur für eine weibliche und männliche Belegschaft vorhanden?

2. zur Arbeitsorganisation:

- Gibt es verschiedene Arbeitszeitmodelle? Wenn ja, welche?
- Wird Teilzeitarbeit angeboten, die eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gewährleistet?
- Ist ein Wechsel von Vollzeit- zu Teilzeitarbeit und umgekehrt möglich? Gibt es die Möglichkeit des Job-sharings? Wenn ja, bis zu welcher Funktionsebene?
- Sind Leitungsfunktionen auch in Teilzeitarbeit möglich?

3. zu Weiterbildungsmaßnahmen:

- Können weibliche und männliche Angestellte gleichermaßen, im Verhältnis zu ihrem Beschäftigtenanteil vom internen und externen Weiterbildungsangebot Gebrauch machen?
- Geht mit der Weiterbildung eine Verwendung mit größerer Verantwortung und/oder Gehaltserhöhung Hand in Hand?
- Steht weiblichen Angestellten der Zugang zur Weiterbildung, die zur Beförderung in höhere Positionen erforderlich ist, ebenso offen wie ihren männlichen Kollegen?

¹féminin, masculin - Métiers, Titres, Fonctions.
weiblich, männlich - Berufe, Titel, Funktionen. Nachschlagewerk herausgegeben vom Frauenministerium

- Gibt es Weiterbildung für unqualifizierte weibliche Arbeitskräfte, um z.B. bei Produktionsreduzierung oder -umstellung das Risiko des Arbeitsplatzverlustes zu verringern?
- Werden auch Frauen in technische Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen, um ihnen damit neue Tätigkeitsbereiche zu erschließen?
- Gibt es Einschulungs-, bzw. Weiterbildungsmaßnahmen für Berufsrückkehrerinnen und -rückkehrer um ihnen den Wiedereinstieg in den Beruf zu erleichtern?
- Findet die Weiterbildung während der Dienstzeit statt?

• Wird Weiterbildung auch Frauen und Männern, die in Teilzeit beschäftigt sind, angeboten?

• Werden bei Weiterbildungsveranstaltungen, die abends oder am Wochenende stattfinden, eventuelle familiäre Verpflichtungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer berücksichtigt?

4. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

Wird Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen Unterstützung angeboten?

Wie z.B.:

- bei der Kinderbetreuung mit Betriebskrippe, Aufenthaltsraum für Kinder, Ankauf von externen Krippenplätzen, Lern- und Ferienbetreuung usw.;
- bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen eines externen Familienservices;
- mit Serviceleistungen, wie etwa die Öffnung der Kantine auch für Familienangehörige, Wasch- und Bügeldienst;
- durch Gewährung von Sonderurlaub.

& Gleichstellung
des weiblichen
und männlichen
Personals

- gleichwertiger Arbeitsplatz
- gleichwertige Entlohnung
- Wiedereinstellungsgarantie
- Teilzeitarbeit
- Job-Sharing

Prix Féminin de l'Entreprise in Luxemburg

Seit 1993 wird luxemburgischen Unternehmen, die sich in besonderem Maße Verdienste um die Förderung und Unterstützung ihres weiblichen Personals erworben haben, der Prix Féminin de l'Entreprise verliehen. Zunächst wurde der Preis vom Arbeitsministerium vergeben und seit seiner Einsetzung 1995 vom Frauenministerium. Dieser Preis soll einer größeren Öffentlichkeit vor Augen führen, dass Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt und eine daraus resultierende Chancengleichheit im Berufsleben noch immer keine Selbstverständlichkeit ist und dass Bemühungen, diesem Ziel näher zu kommen, eine Auszeichnung wert sind. Die ausgezeichneten Betriebe sollen Vorbildwirkung haben für andere Unternehmen und Anstoß zu ähnlichen Maßnahmen, Projekten und Vorhaben geben.

...1993 mit dem Prix Féminin de l'Entreprise ausgezeichnet . . . der Feinmechanikbetrieb Reichert.

1995 teilten sich das Industrieunternehmen Du Pont de Nemours (Luxembourg) S.A. und die Fiduciaire Benoy den Preis.

Das erste Unternehmen, das 1993 mit dem Prix Féminin de l'Entreprise ausgezeichnet wurde war der Feinmechanikbetrieb Reichert. Mit der Zuerkennung des Preises wollte die Jury die Bemühungen der Geschäftsführung hervorheben, sowohl Frauen die Möglichkeit zu bieten, auch in von Männern dominierten Arbeitsbereichen ihre Qualifikationen und Kompetenzen einzubringen, als auch für eine Arbeitsorganisation zu sorgen, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Belegschaft entgegenkommt und damit hilft, Berufs- und Privatleben besser vereinbaren zu können.

Neben zwei Angestellten in der Verwaltung und einer angelernten Arbeiterin beschäftigte der Betrieb vier Frauen im technischen Dienst: eine Mikrotechnikerin, eine Maschinenschlosserin und zwei technische Zeichnerinnen.

Die Arbeitszeiten für Voll- und Teilzeit, wurden flexibel gehandhabt und wurden individuellen Bedürfnissen angepasst, was z.B. auch einschloss, dass eine Mutter mit Kleinkind einen Teil ihrer Arbeit von zu Hause erledigen konnte. Die Personalfuktuation im Betrieb war daher

sehr gering, was die Kunden sehr zu schätzen wussten, da ihre Ansprechpartner und -partnerinnen die gleichen blieben.

1995 teilten sich das Industrieunternehmen Du Pont de Nemours (Luxembourg) S.A. und die Fiduciaire Benoy den Preis.

Du Pont de Nemours punktete mit einer für ein Industrieunternehmen nicht selbstverständlicher Arbeitsorganisation wie flexible Arbeitszeitgestaltung, Gleizeit, Sonderurlaub bei familiären Notfällen, der Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten und der Wiedereinstellgarantie. Diese Arbeitsorganisation hatte eine spürbare Verbesserung des Arbeitsklimas, aber auch der Produktivität zur Folge. Darüber hinaus beschäftigte das Unternehmen Frauen nicht nur im administrativen Bereich an führender Stelle.

Bei der Fiduciaire Benoy dominierten die weiblichen Angestellten, viele junge Frauen standen am Beginn ihrer Karriere. Da kommt einer flexiblen Arbeitsorganisation ein besonderer Stellenwert zu. Die Arbeitszeit der Angestellten konnte den jeweiligen Lebensbedingungen angepasst, die Wahl des Stundenausmaßes und die Arbeitstage konnten individuell festgelegt werden. Ein

Wechsel von Vollzeit zu Teilzeit und umgekehrt war ebenso möglich, wie das Einarbeiten von Zeiten, um flexibler auf die Schulferien reagieren zu können. Und Gleitzeit ermöglichte es u.a. die Kinder auf ihren Schulwegen zu begleiten. Das Wohlbefinden am Arbeitsplatz war das große Anliegen der Geschäftsführerin: die Produktivität der Angestellten wäre sonst nicht dieselbe gewesen.

Auch 1996 teilten sich zwei Betriebe den Prix Féminin de l'Entreprise: das Institut Heiderscheid und der Friseurbetrieb Ferber Hairstylist. Beide Betriebe wurden wegen der vorbildhaften Ausbildung ihrer weiblichen Lehrlinge ausgezeichnet. Diesen wurde durch zusätzliche Trainingsmöglichkeiten Unterstützung zuteil, so dass sie immer auch ihre individuellen Fähigkeiten einsetzen konnten. In Arbeitsbereichen, die von Mädchen bevorzugt gewählt werden, kommt es auch darauf an, sie in ihrer beruflichen wie privaten Entwicklung so zu stärken, dass sie selbstbewusst und eigenverantwortlich ihren Berufsweg weiterverfolgen. Dieses Ziel verfolgten beide Betriebe vorbildlich bei ihren Auszubildenden.

1997 erging der Prix Féminin de l'Entreprise an das Bauunternehmen Soludec. Die Baubranche ist nach wie vor eine Männerdomäne. Veränderungen innerhalb einer Branche, damit sie gleichermaßen ein Arbeitgeber für Männer wie für Frauen wird, geschehen nur langsam. Das erfordert ein Umdenken nicht nur bei den Arbeitgebern, sondern auch bei Mädchen und Frauen, die nach wie vor zu einer traditionellen Berufswahl tendieren. Soludec setzte unübersehbare Zeichen, um dieses Umdenken in Gang

zu setzen, was nicht ganz unerheblich damit zu tun hat, dass das Personalbüro dieses Unternehmens von einer Frau geleitet wird. Dem weiblichen Personal wurde einerseits in allen seinen Einsatzbereichen Weiterbildungskurse angeboten und andererseits wurden Frauen gezielt im Konstruktionsbereich eingestellt, unterstützt und gefördert. So arbeiteten in einem Unternehmen, das neben 447 Männern nur 25 Frauen beschäftigte, sechs Frauen als Baustellenleiterinnen und eine Frau in der Baustellenverwaltung (administrative de chantier). Nicht nur die eigenen Kollegen auf der Baustelle – nach anfänglicher Skepsis – sondern auch die Bauherren haben die Arbeit der Baustellenleiterinnen zu schätzen gelernt: ihre Lebenserfahrung und ihr Sinn für praktikable Lösungen verhalfen den Arbeiten auf so mancher Baustelle zu größerer Alltagstauglichkeit.

Das junge Informatikunternehmen IncoTech, das 1998 den Prix Féminin de l'Entreprise erhalten hat, ist ein Anbieter Neuer Technologien. Diese Branche galt zunächst, wie jedes neue Berufsfeld, das noch keine geschlechterspezifische Zuordnung erfahren hat, als Zukunftsbranche auch für Frauen. Wie aber die Entwicklung zeigt, sind Frauen sowohl als Informatikerinnen als auch als „Userinnen“ der Neuen Technologien dabei, wieder ins Hintertreffen zu gelangen. Umso erfreulicher ist es, wenn ein Informatikunternehmen in seinem Betrieb nicht nur Mädchen ausbildet, sondern auch qualifizierte Frauen beschäftigt. Auch Frauen ohne einschlägige Erfahrung wurden eingestellt und eingeschult. Mit dieser Personalpolitik machte IncoTech nur gute Erfahrungen. Um sein Personal von Kinderbetreuungspflichten zu entlasten, wurde ein Raum so eingerichtet, dass Kinder an schulfreien Nachmittagen dort ihre Hausaufgaben erledigen, aber auch spielen und mit Computern umgehen können.

Der Prix Féminin de l'Entreprise 2000 wurde dem Bankinstitut Hapoalim zuerkannt, das sich am Programm „Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors“ des Frauenministeriums beteiligt hat.

2002 wurden zwei Unternehmen, PricewaterhouseCoopers und Luxplan mit dem Prix Féminin de l'Entreprise ausgezeichnet. Beide Unternehmen setzten sich für einen Anstieg des Frauenanteils in Führungspositionen ein.

...1996 teilten sich zwei Betriebe den Prix Féminin de l'Entreprise: das Institut Heiderscheid und der Friseurbetrieb Ferber Hairstylist.

1997 ... an das Bauunternehmen Soludec.

Das junge Informatikunternehmen IncoTech, das 1998 den Prix Féminin de l'Entreprise erhalten hat...

...2000 wurde dem Bankinstitut Hapoalim zuerkannt.

2002 wurden zwei Unternehmen, PricewaterhouseCoopers und Luxplan mit dem Prix Féminin de l'Entreprise ausgezeichnet.



Die Unternehmen...

Mehr wissen – mehr Verantwortung



Acticlean – Professionalisierung eines traditionellen Frauenberufs

Die Bilanz ist eindeutig: im Reinigungssektor werden vor allem Frauen beschäftigt, die als nicht ausgebildete Arbeitskräfte eingestellt werden. Stellen mit Verantwortung werden zudem meistens mit Männern besetzt. Das weibliche Personal kommt eher selten in den Genuss von Weiterbildungsmaßnahmen.

„Wir wollen interne Schulungen anbieten, denn für einen Arbeitgeber ist Ausbildung unverzichtbar. Traditionell werden z.B. SekretärInnen oder TechnikerInnen ausgebildet..., in unserer Branche wird jedoch kaum ausgebildet. In anderen Ländern gibt es hierfür eine schulische Ausbildung, die bis zu fünf Jahre nach dem Abitur dauert. Der Beruf hat ein sehr schlechtes Image und mein Ziel ist es, die gesamte Palette der Berufe des Reinigungssektors bekannt zu machen und vor allem, dass sie anerkannt werden. Einerseits ist Reinigung für die Hygiene in unserem Leben sowie für unsere Umwelt notwendig und wird vor allem dann sichtbar, wenn sie schlecht ausgeführt wurde. Andererseits gibt es immer Arbeit in unserer Branche. Täglich werden Putzfrauen, Teamleiter, Objektkontrolleure und Objektsupervisoren eingestellt“,
erzählt uns die Direktorin von Acticlean.

Acticlean, das kürzlich seinen Namen auf Avisia Propreté Sàrl geändert hat, gehört zur Gruppe Symbiose, die eine Reihe verschiedener Dienstleistungen anbietet. Die in Luxemburg und Frankreich niedergelassene Gruppe konzentriert ihr Leistungsangebot auf drei Richtungen: Kurierdienst, professionelle Reinigungsdienste sowie Sicherheitsdienste und Dokumentenarchivierung.

Förderung des Berufsstands und der Beschäftigten – Anerkennung und berufliches Fortkommen

Unter diesen Dienstleistungen sind die Reinigungsleistungen der personalintensivste Sektor und Avisia Propreté ist seit 2002 im Großherzogtum Luxemburg Arbeitgeber für 350 Personen. 90 % des Personals ist weiblich und arbeitet in Teilzeit. Die Luxemburger Niederlassung wird von einer Frau geleitet, Michèle

Tartare, die auf der Geschäftsführungsebene von einem Stellvertretenden Direktor, einer Assistentin und einer Direktionsassistentin unterstützt wird. Das Verwaltungspersonal ist überwiegend weiblich, außerdem gibt es genauso viele Inspektorinnen wie Inspektoren, und auf zwei weibliche Objektleiter kommt ein männlicher. Vor allem auf der Teamleitersebene setzt die Firma auf eine Politik der Förderung weiblichen Personals.





„Tatsache ist, dass ich vor allem ausgebildetes Personal brauche. Wenn früher gesagt wurde: ‚Wenn du schlecht in der Schule bist, musst du putzen gehen!‘, ist das heute ganz anders, denn wir brauchen richtig ausgebildetes Personal, nämlich professionelle Reinigungskräfte. Trotz der Vorurteile, die weiterhin bestehen, ist der Beruf anspruchsvoll und erfordert gute Organisation sowie Kenntnis neuer Techniken und der chemischen Zusammensetzung der benutzten Reinigungsprodukte. Frauen können auf diesem Wege berufliche Zufriedenheit finden, wir können ihnen variable Arbeitszeiten bieten und Entwicklungsmöglichkeiten sind gegeben. Ich habe, wie viele andere in diesem Beruf, selbst erlebt, was es heißt, ganz unten anzufangen, um nach und nach die Karriereleiter aufzusteigen“,

betont Michèle Tartare.

Qualifikation + Ausbildung = Qualität = Gleichberechtigung für Frauen und Männer

Im ständigen Bemühen, die Leistungen im Reinigungssektor zu verbessern, gestützt auf die Norm ISO 9001/2000, muss eine tatsächliche Qualitätsverbesserung in Gang gesetzt werden, die untrennbar ist von der beruflichen Weiterbildung des Personals. Hier kann die Firma von der Option Gebrauch machen, einen Teil des Personals auszubilden, um vor allem eine Verbesserung der Qualifikation zu erreichen und somit auch die berufliche Entwicklung des weiblichen Personals zu fördern. Das Programm des Frauenministeriums „Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors“ gab der Firma den Anstoß und die finanzielle Unterstützung, sieben Mitarbeiterinnen die Teilnahme an der Weiterbildung Training for Success Acticlean zu ermöglichen, um sie zu Teamleiterinnen auszubilden. Die Frauen wurden ausgesucht, um sie darauf vorzubereiten, anspruchsvollere Aufgaben übertragen zu bekommen, die gleichzeitig mehr Verantwortung bedeuten. Der Direktorin wird zugestimmt, wenn sie sagt, dass diese Ausbildung von den Teilnehmerinnen sehr gut angenommen wurde und ihnen die Möglichkeit

gegeben hat, ihren Beruf wirklich zu beherrschen. Paula, die jetzt Teamleiterin ist, beschreibt ihren Werdegang folgendermaßen:

„1996 habe ich bei Acticlean angefangen. Vorher habe ich bei einer Bank gearbeitet, die ihren eigenen, internen Reinigungsdienst hatte, und dort hatte ich keinerlei Aufstiegsmöglichkeiten. Bei meinem jetzigen Arbeitgeber konnte ich vor zweieinhalb Jahren eine Ausbildung zur Teamleiterin machen. Ich habe gelernt, im Team zu arbeiten, mit KundInnen zu reden, mehr Selbstvertrauen zu haben, d.h. dringende Fälle selbst zu regeln und die Ansprüche der Kunden zu befriedigen. Heute bin ich Objektleiterin. Die Firma hat mir mehrere Objekte in meinem Bereich anvertraut und mir somit Verantwortung übertragen. Ich bin jederzeit bereit, diese Art von Erfahrung noch einmal zu machen und glücklich, dass ich diese Möglichkeiten hatte.“

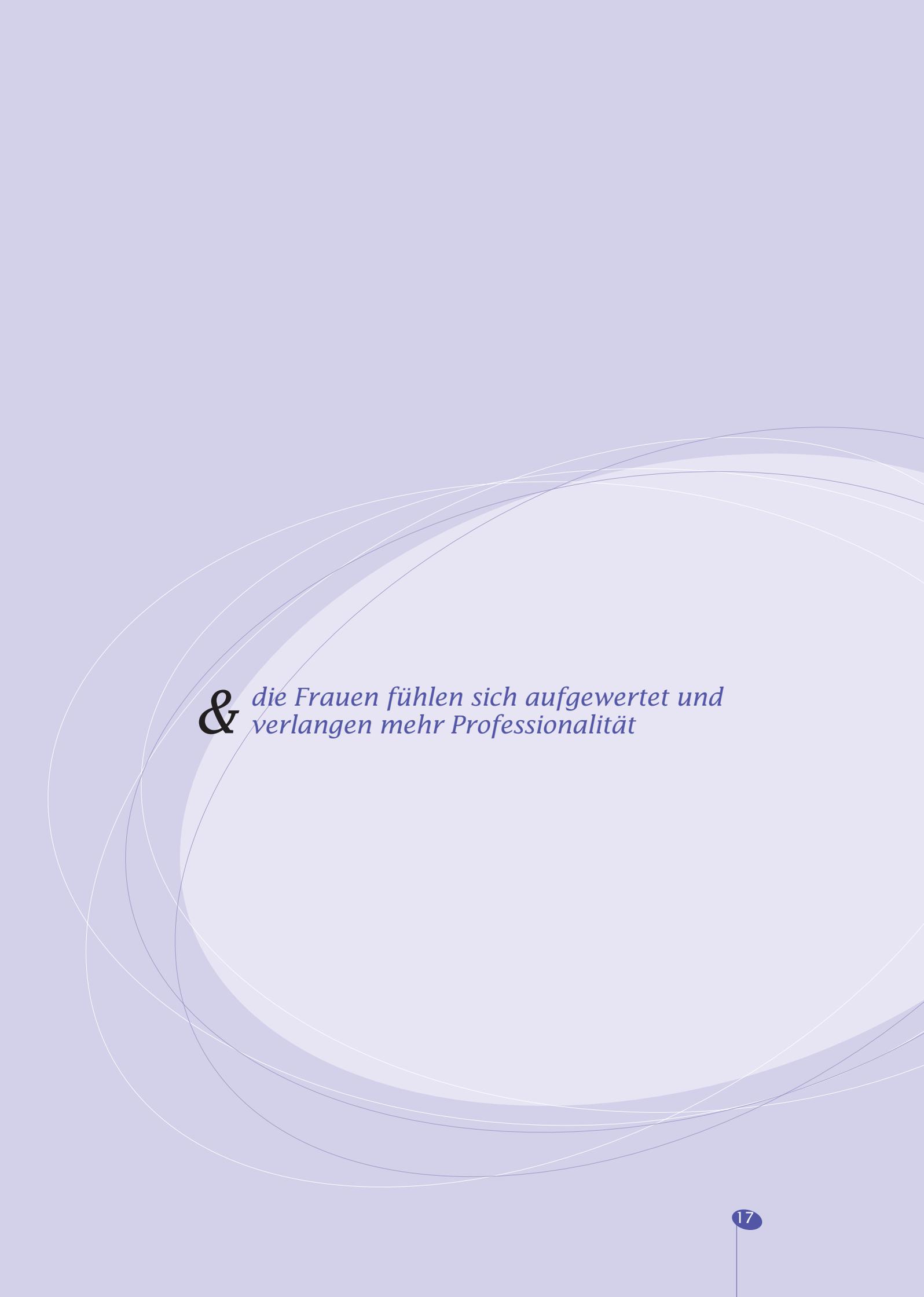
konnte eine Ausbildung geschaffen werden, die einerseits auf die Erwartungen des Unternehmens eingeht und andererseits den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen Rechnung trägt.

Durch die Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Gesellschaft konnte eine Ausbildung geschaffen werden, die einerseits auf die Erwartungen des Unternehmens eingeht und andererseits den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen Rechnung trägt. Die Frauen wurden zwei Tage lang, während der Arbeitszeit von einer externen Beraterin zum Thema soziale Kompetenz ausgebildet. Die andere Hälfte der Ausbildung wurde von Avisias stellvertretendem Direktor durchgeführt und bezog sich auf das Erlernen von Reinigungstechniken in Hinsicht auf gültige Qualitätsnormen. Die Teilnehmerinnen hatten danach die Möglichkeit, ihre neu erworbenen Kenntnisse in einem Objekt zu testen. Mit dieser Ausbildung wollte das Unternehmen die Richtung vorgeben und damit beweisen, dass es selbst in Frauenbranchen mit geringfügig qualifiziertem Personal möglich ist, beruflich aufzusteigen, und dass diese Möglichkeit von Vorteil für die Unternehmensführung ist.

Weiter voranschreiten

Nach dem ersten großen Erfolg hat sich das Unternehmen mit einer anderen Reinigungsfirma – Pronet services s.a. – zusammengeslossen, um eine zweite Ausbildung mit dem Titel Management, Konflikte und Verhalten für die Teamleiterinnen anzubieten. Das Programm wurde wieder mit der selben Gesellschaft ohne Erwerbscharakter durchgeführt und dieses Mal konnten acht Personen an der Ausbildung teilnehmen. Drei Tage lang reflektierten die Teilnehmerinnen über ihre Rolle im Unternehmen und gegenüber den Kunden sowie über den Stellenwert ihres Verhaltens im Arbeitsprozess. Sie erlernten, Konflikte zwischen Kollegen zu regeln und eine positive Haltung im Kontakt zu den Kunden einzunehmen. Eine Zielsetzung des Kurses war außerdem die Aufwertung des Berufsbildes und der Aufstiegsmöglichkeiten. Der Erfolg blieb nicht aus: Eine Teilnehmerin wurde zur Inspektorin ernannt, fünf andere wurden Teamleiterinnen und zwei weitere Objektleiterinnen. Auf diesem Wege konnte das Unternehmen einen Teil seines weiblichen Personals weiter qualifizieren, indem es ihm ermöglichte, an maßgeschneiderter Ausbildung während der Arbeitszeit teilzunehmen. Außerdem hat das Unternehmen dadurch positiv gebundene Mitarbeiterinnen erhalten, die stolz auf ihre erworbenen Kenntnisse sind, mehr Selbstvertrauen haben, motivierter und unabhängiger sind, d.h. auch besser gerüstet sind, um ihre Arbeit verantwortungsvoll zu erfüllen. Frau Tartare meint abschließend:

„Entscheidend war der Impuls des Frauenministeriums genauso wie der Zusammenschluss mit der Gesellschaft ohne Erwerbscharakter. Deshalb werden wir jetzt weiter machen, denn der Mehrwert ist offensichtlich – die Frauen fühlen sich aufgewertet und verlangen mehr Professionalität.“



& *die Frauen fühlen sich aufgewertet und
verlangen mehr Professionalität*

Wie steht es mit der Chancengleichheit?



Cargolux – ein Unternehmen, das es genau wissen wollte

Luftfrachtunternehmen wie Cargolux Airlines International, gehören zu den Arbeitsbereichen, die nach wie vor Männerdomänen sind. Von 751 Beschäftigten, die bei Cargolux in technischen, kaufmännischen oder verwaltungstechnischen Berufen tätig sind, sind 603 Männer und 148 Frauen. 16 von 137 Angestellten in leitender Funktion sind Frauen.



...Dennoch wird deutlich, dass Frauen ihre Prioritäten im Berufsleben immer noch anders als Männer setzen...

Durch das Programm Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors des Frauenministeriums angeregt, frauenfördernde Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen, wollte die Direktion im Jahr 2000 als ersten Schritt eine Analyse zur Situation der weiblichen und männlichen Angestellten des Unternehmens durchführen. Mit der Unterstützung des Frauenministeriums beauftragte Cargolux eine externe Beratungsfirma, die mit einem Fragebogen mit dem Titel Equality Questionnaire 202 Beschäftigte, je zur Hälfte Männer und Frauen, befragte. Eine Arbeitsgruppe, die sich aus Mitgliedern der Firmenleitung und des Personals zusammensetzte, wurde eingesetzt, um sowohl die Stichhaltigkeit der Fragen zu testen als auch den Bewertungsprozess eng zu begleiten. Neben objektiven Daten zur Ist-Situation der Personalstruktur, wurden u.a. Ansichten über die Karriereplanung, über die Wertigkeit der Berufstätigkeit, über den Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten und über die Lebenssituation in Bezug auf die Arbeitssituation erhoben. Der Personalchef von Cargolux Airlines International S.A., Yves Göldi, unterstreicht den Stellenwert dieser Befragung zur Unterstützung der beruflichen

Chancengleichheit von Frauen und Männern im Unternehmen wie folgt:

„Beim Equality Questionnaire wurden, dreisprachig, in über 100 standardisierten Fragen, maximale Informationen zu den Themen Chancengleichheit, berufliche Entwicklung, Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, eventuelle Schwierigkeiten bei der Ausübung des Berufs, bei unserem Personal und insbesondere den Mitarbeiterinnen, um die es ja geht, ergründet. Um einen optimalen Antwortrückfluss zu erhalten, veranlassten wir, dass die Fragebögen, in Gruppen von 6 bis 12 Leuten, während der Arbeitszeit ausgefüllt werden konnten. In der Praxis hat sich dann herausgestellt, dass bei den Befragten mehr als drei Viertel der Frauen und über zwei Drittel der Männer mitmachten.“

Die Analyse der Fragebogenerhebung hat gezeigt, dass sich die weiblichen Angestellten bei Cargolux, ebenso wie ihre männlichen Kollegen, Karrierepläne, ein gutes Arbeitsklima und konkrete Kriterien für den beruflichen Aufstieg wünschen. Dennoch wird deutlich, dass Frauen ihre Prioritäten im Berufsleben immer noch anders als Männer setzen, der Aufstieg wird dadurch für sie schwieriger, die Akzeptanz von Seiten der männlichen Kollegen und Vorgesetzten ist des öfteren geringer und die Vereinbarung von beruflichem Fortkommen und familiären Verpflichtungen geht noch immer zu Lasten der Frauen. Dazu Herr Göldi: *„Diese Umfrage hat bei uns eine verschärfte Aufmerksamkeit auf verschiedene berufliche Entwicklungshemmnisse gerichtet, die insbesondere das weibliche Personal betreffen. Wir sind uns jetzt eher bewusst, dass die Frauen, in Anbetracht der doppelten Belastung von Beruf und Familie sowie bei der Entscheidung für ihre berufliche Entwicklung eher zurückstecken. Dieses Bewusstsein gibt uns die Möglichkeit, Diskriminierung zu verhindern.“*

Auf Grund der Ergebnisse der Analyse nahmen sich die Verantwortlichen von Cargolux folgende Schritte vor, um die Chancengleichheit von Männern und Frauen im Unternehmen zu fördern:

- Bei gleicher Qualifikation, verstärkt Frauen einzustellen und zu befördern;
- Mindestens einmal im Jahr die Aufteilung von leitenden Funktionen nach Geschlecht zu überprüfen;
- Bewusst darauf zu achten, dass Frauen in Fortbildungsmaßnahmen eingebunden werden und nicht durch ihre private Situation gehindert werden, daran teilzunehmen;
- Die Abwesenheit durch Elternurlaub für die Betriebspension anzurechnen, um besonders auch die Frauen, die noch immer die Mehrheit der Elternurlaube nehmen, nicht zu benachteiligen;
- Frauen und Männern vermehrt die Möglichkeit von Teilzeitarbeit und flexibler Arbeitszeit zu gewähren;
- Fortbildungsmaßnahmen, vorzugsweise und wenn immer möglich, während der Dienstzeit zu organisieren;
- Die Einführung eines sogenannten congé social spécial² von 40 Stunden pro Jahr, der zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen Urlaubszeiten genommen werden kann, wenn schwerwiegende familiäre Situationen zu bewältigen sind.



²Sozialer Sonderurlaub



Daraus lässt sich schließen, dass es über eine repräsentative Befragung der Beschäftigten von Cargolux Airlines International zur Chancengleichheit von Männern und Frauen zu einem ersten Problembewusstsein im Unternehmen gekommen ist und dass ein konkreter Maßnahmenkatalog entwickelt werden konnte, der bei der Belegschaft auf eine allgemeine Akzeptanz stößt. Dadurch ist der Anfang zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Chancengleichheit im Unternehmen Cargolux gemacht worden.

Mobile Kommunikation bei gleichen Chancen



CMD Service Provider LUXGSM setzt auf „Gender Training“

CMD, ein Dienstleister im Bereich mobile Telefonie wurde 1993 gegründet und hat sich innerhalb von weniger als zehn Jahren mit 55.000 Abonentinnen am luxemburgischen Markt etabliert. Zu Anfang beschäftigte CMD zwei Personen, eine Frau und einen Mann, im Jahre 2002 hat sich diese Zahl auf über 80 Personen erhöht, mit einem Frauenanteil von 40 %. Das Unternehmen hat flache Hierarchien und das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei unter 30 Jahren.

Frauenanteil von 40 %

Warum also sollte man sich in einem jungen dynamischen Umfeld, das sich im vollen Wachstum befindet und auf Kommunikation gegründet ist, ausgerechnet um die Kommunikation zwischen den Frauen und Männern der Belegschaft sorgen?

CMD erkannte jedoch schnell, dass eine positive Haltung zur Chancengleichheit von Frauen und Männern zu einer modernen Personalpolitik gehört und zur Verbesserung des Marken- und Firmenimages beiträgt.

Das hat CMD den Anstoss gegeben, im Rahmen des Programms Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors des Frauenministeriums, eine zweitägige Fortbildung anzubieten. Das Seminar wurde von einer externen, auf Techniken des Gender³ Training spezialisierten Ausbilderin geleitet. CMD hat Wert darauf gelegt, dass Personal aus allen Bereichen geschult wurde, die Angestellten mit direktem Kundenkontakt genauso wie Frauen und Männer aus der Verwaltung und der Direktion des Unternehmens. Ein Workshop hatte das Thema Kommunikation zwischen Frauen und Männern und veranschaulichte die besonderen Beziehungen zwischen den Geschlechtern in beruflicher Hinsicht, um im Anschluss eine Analyse durchführen und Schlussfolgerungen ziehen zu können. Das Seminar bei CMD richtete das Augenmerk des Personals auf die spezifischen Unterschiede beim Gender und lieferte Erklärungen für eine bessere Nutzung dieser Unterschiede hinsichtlich einer ausgeglichenen professionellen Kommunikation zwischen Frauen und Männern.

„Wir sind ein Unternehmen mit einem jungen Team und ich glaube, dass die Frauen, die bei uns arbeiten sich unter ihren männlichen Kollegen gut behaupten. Wenn man sich außerdem unsere Altersstruktur anschaut – den größten Anteil bilden die 20 – 25jährigen – dann glaube ich, dass es ungleiche Behandlung, die auf dem Geschlecht beruht, nicht gibt. Aber auch wenn es keine, mit dem Geschlecht verbundene ungleiche Behandlung gibt, kann immer noch im Bereich der Kommunikation einiges verbessert werden. Deshalb haben wir daran gedacht, die klassische Ausbildung im Verkauf und in Kommunikation, wie z.B. Konfliktbewältigung, Verkaufstechniken, Verhalten im Verkaufsraum usw. aufzuwerten, indem wir ein Modul Gender Training hinzufügen. Es hat uns gefreut, dass unsere, mit der Beraterin gezogene Gender-Bilanz im Großen und Ganzen positiv ausfiel. Das bestärkt uns, weiterhin diese Richtung zu verfolgen“,
unterstreicht Verwaltungsdirektor Marcus Friedrich.



Das Forum zur Sensibilisierung auf die Gender Problematik bei CMD hat eine sehr konstruktive Debatte innerhalb der Firma ausgelöst und zu unterschiedlichen Reaktionen geführt.

Amela Cajic erzählt:

„Unsere Ausbilderin hat mich auf Unterschiede, die mit dem Gender verbunden sind aufmerksam gemacht, die ich vorher nicht vermutet hätte.“

³Gebräuchliche Terminologie zur Unterscheidung zwischen soziologischem und biologischem Geschlecht.

Während Esther Lindemann erklärt:

„Dieses Seminar hat mir hinsichtlich mancher Phänomene die Augen geöffnet; In Besprechungen melden sich die Männer immer zuerst zu Wort, um ihren Standpunkt klar zu machen. Und schließlich beweisen die Statistiken, dass im Gegensatz zu den Männern, bei Frauen, Kinder und Familie an erster Stelle stehen, weit vor der beruflichen Karriere. Für mich persönlich ziehe ich daraus folgende Schlüsse:

- *In den immer häufiger vorkommenden Besprechungen werde ich mehr auf die Reaktionen der Männer achten, um mich davon zu überzeugen, ob das was ich gesagt habe auch angekommen ist.*
- *Außerdem habe ich meine Mitarbeiterinnen darauf aufmerksam gemacht, dass sie ihren Standpunkt vertreten sollen, auch wenn es nicht unbedingt das ist, was unsere Gesprächspartner gerne hören würden.“*



Der erste Kurs zur Sensibilisierung auf genderspezifische Unterschiede hat viele Beiträge hervorgerufen und zeigt, dass ein Prozess zur Verbesserung der Kommunikation in Gang gesetzt wurde, der neugierig darauf macht, wie es weitergehen wird.

Neue Technologien – die andere Lehrmethode



Bei Computerschoul hat der Mensch Vorrang

Drei Frauen mit der Idee, eine neue Dienstleistung im Bereich der angewandten Informatik anzubieten, gründen im Jahre 1999 Computerschoul Sàrl. Ihr unternehmerisches Vorhaben ist mit einem individuell angepassten pädagogischen Ansatz auf Qualität ausgerichtet. Anstatt kommerzialisierte Markenprodukte zu verkaufen, zieht Computerschoul es vor, eine spezielle Anpassung der Ausbildungsprogramme und Beratungsleistungen auf ihre Zielgruppe – die Anwender und Anwenderinnen der Software und anderer Produkte der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – vorzunehmen; dies ist eine Besonderheit der Methode von Computerschoul.

Oftmals haben oder hatten Frauen Karriereunterbrechungen, sie haben häufig Probleme, Zugang zu Ausbildungen zu finden und teilweise haben sie aufgrund ihrer Sozialisierung Schwierigkeiten, sich mit den neuen Technologien zu befassen. Diese besonderen Umstände bei Frauen erfordern die Entwicklung speziell angepasster Ausbildungsmethoden. Das Projekt von Computerschoul, das eine Marktlücke füllt, schafft einerseits Arbeitsplätze im Bereich neue Informations- und Kommunikationstechnologien und eröffnet andererseits eine ganze Palette von Vorteilen für eine moderne Personalpolitik, von flexibler Arbeitsorganisation über das Konzept ständiger Weiterbildung und lebenslangem Lernen bis hin zur Orientierung an den Prinzipien, die die Basis zur Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern bilden.

Frauen im Mittelpunkt des Lernens

Das Computerprojekt für Frauen, das vom Frauenministerium als Positive Aktion anerkannt wurde, geht von derselben Motivation aus: Dieses, im Jahr 2000 durchgeführte Projekt:

„Einstellen und sich engagieren im Bereich neue Informations- und Kommunikationstechnologien⁴“, ging davon aus, dass die Herangehensweise vieler Frauen an die neuen Technologien, aufgrund ihrer besonderen Biographien, spezifisch ist.

⁴Das Projekt hieß: „Engager et s'engager dans les NTIC“.



„Ich habe früher als EDV-Beraterin gearbeitet. Mein Beruf ist eigentlich Systemprogrammiererin und ich hatte schon immer den Wunsch, Anderen – oftmals Frauen – die mich um Rat fragten, meine Begeisterung für Computer näher zu bringen. Der Bereich neue Technologien wird von den Fachleuten, die meistens Männer sind, gut gehütet. Ich glaube die Frauen müssen hier einiges aufholen, und ich freue mich immer, Licht in den technologischen Dschungel zu bringen und die Dinge verständlich zu machen“,

sagt Rose Thiwa, Gesellschafterin von Computerschoul. Ihre Gesellschafterkollegin Georgette Gerges meint:

„In der Alltagspraxis bestätigt sich, dass unser sehr gezielter Ansatz seine Berechtigung hat, denn bei der Analyse unserer Kundenstatistik stellten wir fest, dass wir über drei Viertel unseres Umsatzes mit Frauen machen. Und wenn wir manchmal etwas schmollend gesagt bekommen – „Sie geben ja gar keine richtigen Kurse! Wir verstehen ja alles was Sie sagen!“ – dann motiviert mich das unheimlich, weiterzumachen.“

Zugang zu den neuen Technologien schaffen

Das Frauenministerium wollte mit der Anerkennung dieses Projekts als positive Aktion auf die Herausforderung aufmerksam machen, die die Schaffung eines auf Frauen zugeschnittenen pädagogischen Ansatzes im Bereich neue Informations- und Kommunikationstechnologien darstellt. Dieser Ansatz widerspricht den gängigen Marketingstrategien dieses schnelllebigen Bereichs. Häufige Angebote von Software, Ausbildungsmaterial und sogar Hardware basieren meistens auf einer Verkaufsstrategie von schnellem, häufigem und regelmäßigem Konsum.

Rose Thiwa erklärt:

„Ich stelle immer wieder fest, dass der Markt ständig von neuen Produkten und technischem Schnickschnack einiger weniger Anbieter überschwemmt wird. Es wird eine Abhängigkeit von bestimmten, immer kostspieligeren Marken und Systemen geschaffen, die den Laien kaum eine Alternative lassen. Einerseits gibt es die Eingeweihten, die schon Schwierigkeiten haben, sich zurechtzufinden und andererseits werden sehr wenig Gedanken darauf verwendet, Möglichkeiten zu entwickeln, die neue Software auch

Einsteigern zugänglich zu machen oder gar der breiten Öffentlichkeit eine Einführung zu einer weiterführenden Nutzung der neu entwickelten Technologien zu geben, anstatt sie immer wieder zum Konsum neuer Produkte zu animieren. In diesem technologischen Verkaufswettlauf sind viele Frauen sehr zögerlich, denn sie sagen sich, dass sie diese Schlacht von vornherein verloren haben. Dies ist der Punkt an dem wir ansetzen, denn unser Ziel ist es die Person und nicht die Technologie in den Mittelpunkt der Entwicklung des Lernens zu stellen. In Luxemburg arbeiten wir in einem kulturellen Kontext, in dem viele Frauen nicht berufstätig sind. Diesen Frauen wollen wir den Zutritt zur digitalen Welt verschaffen. Die Rolle der Frau in der Familie, in ihrer Umwelt, in der Umgebung, die ihr Möglichkeiten bietet zu lernen und sich persönlich zu entwickeln ist uns wichtig und diese ist es, die wir aufwerten wollen, indem wir ihr helfen, ein für sie interessantes Projekt zu realisieren. Wir stellen oft fest, dass dem weiblichen Lernen unsichtbare Hindernisse im Wege stehen, die vielleicht von negativen Erlebnissen oder ungünstigen Umständen herrühren. Wir befassen uns nicht mit den psychologischen Hintergründen dieser Hindernisse, aber wir versuchen, den Frauen, die zu uns kommen, eine ihrer Situation angepasste Lösung anzubieten. Die konkreten Ergebnisse, wie z.B. neue Visitenkarten, Geburtstagsfeierlichkeiten und viele andere Dinge geben den Frauen am Ende des Unterrichts neues Selbstvertrauen und bringen sie dazu, neue Wege zu erforschen. Oft mangelt es den Frauen an Vertrauen in ihre Fähigkeiten und sie lassen sich beispielsweise

leicht von ihren Kindern entmutigen, die auf diesem Gebiet kompetenter sind. Deshalb ist es für sie ein fantastischer Erfolg, wenn sie zufrieden aus einem Kurs kommen.“

Seit ihrer Gründung ist Computerschoul gewachsen und hat ihr Angebot erweitert. Zwei Frauen, eine von ihnen für die Betreuung des „Computerparks“, sind als Verstärkung zum Team gestoßen. Ungefähr zehn Personen arbeiten freiberuflich für Computerschoul an größeren Projekten. Unter diesen freien MitarbeiterInnen gibt es einige, die durch die Zusammenarbeit mit Computerschoul das erste Mal als AusbilderInnen im Bereich Informatik gearbeitet haben und dies für sie das Sprungbrett in diesen Beruf war.



Computerschoul begann bei Privatfirmen nicht nur als Ausbildungsinstitut für den Umgang mit Computertechnologie, sondern auch für interne Kommunikation im Zusammenhang mit den neuen Technologien. Computerschoul ist aber auch Partner der Behörden des Großherzogtums für Erwachsenenbildung im Bereich neue Technologien und für das Programm elétzebuerg.

Der Erfolg von Computerschoul bis zum heutigen Tage ist wohl der beste Beweis für die Nachhaltigkeit des sehr einfachen Unternehmensleitmotivs, nämlich die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien an die Frauen und Männer anzupassen, und nicht die Personen an das Werkzeug.





*Schaffung eines auf Frauen
zugeschnittenen pädagogischen
& Ansatzes im Bereich neue
Informations- und Kommunikationstechnologien*

Arbeiten nach Maß – Frauen arbeiten à la Carte



Electrolux Luxemburg „4 for 1“ – Die Rückkehrerinnen – eine wenig bekannte Ressource von Kompetenzen

Die Vorteile einer Politik der Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern sind in der skandinavischen Tradition seit langem bekannt. Electrolux Luxemburg stützt sich auf den kulturellen Kontext der Gleichberechtigung des schwedischen Mutterhauses und hat mit seinem Projekt Firmen-Call-Center, in dem die so genannten Rückkehrerinnen arbeiten, einen vergleichbaren Weg eingeschlagen. Der Zweck, Frauen in diesem Projekt zu fördern, deckte sich hier hundertprozentig mit den wirtschaftlichen Interessen der Firma. Electrolux Luxemburg hat sich einerseits entschieden, für seine Kunden über ein Call-Center an 250 Tagen, täglich zehn Stunden erreichbar zu sein und andererseits eine besondere Einstellungspolitik für Frauen zu verfolgen, die nach einer Karrierepause wieder ins Berufsleben einsteigen möchten.

Der Generaldirektor von Electrolux Luxemburg und derzeitige Präsident der Confédération Luxembourgeoise du Commerce, Erny

...eine besondere Einstellungspolitik für Frauen zu verfolgen, die nach einer Karrierepause wieder ins Berufsleben einsteigen möchten.



Lamborelle, hat ganz genaue Vorstellungen zu diesem Thema:

„Als Arbeitgeber möchten wir natürlich eine bestmögliche Personalverwaltung, und als Unternehmen müssen wir unsere Lead-Position verteidigen. Eine Politik der Frauenförderung ist durchaus sinnvoll und hat gute Chancen zu bestehen, wenn sie einen Bedarf deckt. In unserer Branche sind es immer noch zu einem Großteil die Frauen, die über den Kauf von elektrischen Haushaltsgeräten entscheiden. Sie kennen am besten den Bedarf im Haushalt und sie sind diejenigen, die entscheiden ob neue Geräte gekauft werden und vor allem welche. Die Rolle der Frauen in unserem Bereich ist unangefochten“,

unterstreicht Erny Lamborelle, Direktor von Electrolux Luxemburg, mit Überzeugung und fährt fort, die Position der Frauen im Unternehmen zu erklären:

„Momentan haben wir drei Frauen in der obersten Führungsebene der Gruppe; eine von ihnen arbeitet in der Personalverwaltung und eine andere in der Revision. Allerdings fehlt es immer noch an Frauen auf der Ebene der Produktentwicklung und im Marketing. Unsere Idee, das Projekt „4 for 1“ ins Leben zu rufen, hatte seinen Ursprung nicht in der Möglichkeit, vom Frauenministerium Subventionen zu erhalten, sondern entstand aus einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, was aber keinesfalls heißt, dass wir nicht sehr stolz darauf sind, dass unser Programm als positive Aktion zugunsten von Frauen im Unternehmen ausgewählt wurde.“



dann noch 10.000 andere Anrufe hinzukommen. Diese Informationsnachfrage konzentriert sich auf bestimmte Tage oder sogar auf bestimmte, tägliche Hauptzeiten. Die Bewältigung dieser Spitzenzeiten erforderte die Ausarbeitung eines angepassten und anpassungsfähigen Systems für die Telefonzentrale. Zu Wochenbeginn, also Montags, verzeichnen wir die meisten Anrufe. Unsere Idee war es, das Frauenteam über die Einteilung der Arbeitszeiten nach einem präzisen, täglichen Beschäftigungsschema entscheiden zu lassen. Ich kann bestätigen, dass unser Modell seit eineinhalb Jahren hervorragend funktioniert. Die Frauen verstehen sich gut untereinander und unterstützen sich gegenseitig. Eine Kollegin aus dem Team war wegen eines Verkehrsunfalls ein halbes Jahr lang nicht einsatzfähig und die anderen Frauen haben die daraus entstandene Mehrarbeit solidarisch aufgefangen. Als diese Frau wieder kam, hat sie ihren Posten ohne jegliche Integrationsprobleme wieder übernommen. Die vier Frauen arbeiten zwischen 20 und 32 Stunden in der Woche und sie haben eine ideale Flexibilitätsformel gefunden, die allen genehm ist“, betont Herr Lamborelle.

Warum stützt man sich für ein neues Call-Center gerade auf die Zielgruppe der „Berufsrückkehrerinnen“?

„Dass das Unternehmen gerade Frauen, die eine Karrierepause gemacht haben als Zielgruppe anvisiert hat, hat gleich zwei Gründe. Es handelt sich hier um kompetente Frauen, besonders für die Tätigkeitsfelder von Electrolux Luxemburg und gleichzeitig haben sie soziale Kompetenz. Die meisten von ihnen haben schon Berufserfahrung und haben sich außerdem noch das Ziel gesetzt, in ihrer zweiten Karriere erfolgreich zu sein. Da sie genau wissen was sie wollen, bringen sie meistens eine große Integrationsbereitschaft mit. Durch ihre Erfahrung beherrschen sie den Umgang mit elektrischen Haushaltsgeräten perfekt und bringen deshalb unbestreitbar zahlreiche Vorteile für das Unternehmen Electrolux mit.

Außerdem möchten diese Frauen ihre Arbeitszeit flexibel gestalten – oftmals in Teilzeit – um so ihre Arbeitszeit mit ihrem Familienleben in Einklang bringen zu können. Man muss dazu wissen, dass bei Electrolux Luxemburg ungefähr 20.000 Anrufe jährlich für den Kundenservice eingehen, zu denen

...Sprungbrett zu anderen Verantwortungsbereichen

Im Rahmen des Programms Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors vom Frauenministerium wurden Beratungs-, Betreuungs- und Ausbildungsmaßnahmen einer privaten Unternehmensberatung finanziell unterstützt. Nach einer Auswahl- und Einstellungsphase wurden die vier vom Unternehmen ausgewählten Kandidatinnen durch die Teilnahme an einer technischen und an einer Kommunikationsausbildung auf ihre berufliche Aufgabe vorbereitet. Es hat sich jetzt auch herausgestellt, dass das erste Team von Frauen, das wir für das Call-Center Electrolux Luxemburg eingestellt haben, nicht ein Leben lang auf diesem Posten hängen bleiben wird. Das Call-Center soll ein Sprungbrett zu anderen Verantwortungsbereichen sein und diese Möglichkeit ist zwischenzeitlich schon bewiesen, denn diese Aufgabe hat viele Talente der Angestellten zu Tage gebracht:

„Diese Frauen sind zu kompetent, um an dieser Stelle stehen zu bleiben. In ihnen ist ein hervorragendes berufliches Potential verborgen und ich würde ihnen gerne die Möglichkeit geben, Produktberaterinnen zu werden. Eine Frau arbeitet bereits in der Verwaltung, zuerst als Schwangerschaftsvertretung und jetzt für den Elternurlaub im Anschluss.“

Frauenförderung ist keine Modeerscheinung



Heißt die Zukunft flexible Arbeitsorganisation?

Im Handel, und ganz besonders in diesem besagten Projekt, geht die Vorstellung von flexibler Arbeitszeit natürlich in zwei Richtungen. Darin liegt einer der kritischen Erfolgsfaktoren der Job-sharing Idee von Electrolux Luxemburg, denn die Möglichkeit, flexible Arbeitszeiten zu haben, ist für beide Parteien von Vorteil – Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen. Frauenförderung ist keine Modeerscheinung, sondern entspricht einer geschäftlichen Notwendigkeit des Unternehmens. Dieses Projekt ist ein gut durchdachtes und geplantes Unternehmensprojekt, pragmatisch ausgerichtet und basierend auf gegenseitiger Ergänzung verschiedener Partner. Nach einer gezielten Bedürfnisanalyse, geht es letztendlich darum, die Personen zu suchen, mit denen man diese umsetzen kann. In Hinsicht darauf, die Bewerberinnen auszusuchen, und sie gut auszusuchen, ist die Hauptsache.



Erny Lamborelle sagt zusammenfassend:

„Ins Berufsleben zurückkehrende Frauen sind sich ihres Potentials nicht bewusst, sei es nun ihre Flexibilität, ihr Organisationstalent oder ihre Bereitschaft und Fähigkeit Verantwortung zu übernehmen. Die Arbeitgeber sollten mehr aus diesem reichen Potential schöpfen.“



Maßgeschneiderte Fortbildung für Frauen



Goodyear Luxemburg setzt auf die Förderung seiner weiblichen Angestellten



Seit der Firmengründung in Amerika im Jahr 1898, ist Goodyear heutzutage weltweit der größte Reifenhersteller und in 28 Ländern vertreten. In Luxemburg ist Goodyear seit über 50 Jahren in Colmar-Berg angesiedelt. Bei Goodyear in Colmar-Berg handelt es sich um den vielseitigsten Komplex, den das Unternehmen ausserhalb der Vereinigten Staaten besitzt. Der Hauptteil dieses Komplexes besteht aus einer Produktionsanlage für Reifen und einer Forschungs- und Entwicklungseinheit. Von den rund 3600 Mitarbeitern von Goodyear Luxemburg sind etwa 150 Frauen. Die meisten dieser Frauen arbeiten im Angestelltenbereich und nur wenige in der Produktion. Gab es im Jahre 2000 noch keine Frau auf der Direktionsebene, so leitet seit 2002 eine Direktorin das Personalgeschehen. Goodyear Luxemburg will als Arbeitgeber für Ingenieurinnen, Spezialistinnen und weibliche Beschäftigte aller Funktionsebenen attraktiv sein und folglich beweisen, dass Chancengleichheit ein wichtiges Anliegen ist.

Equal Training Opportunities

Angeregt und mitfinanziert vom Programm Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors des Frauenministeriums wurde 2000-2001 das Projekt Equal Training Opportunities (ETO) mit Erfolg durchgeführt. Besonderes Augenmerk galt der laufenden Weiterbildung der weiblichen Beschäftigten, um sie in ihrer beruflichen Entwicklung bzw. Karriere zu unterstützen und zu ermutigen, sowie ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit zu verbessern.

In einer ersten Phase wurden mit insgesamt 50 Mitarbeiterinnen, die sich freiwillig gemeldet hatten, anhand von Fragebögen Interviews über ihren bisherigen Karriereverlauf geführt und mögliche Zukunftsperspektiven besprochen. Anschließend wurde für jede Teilnehmerin nach Fortbildungsmaßnahmen gesucht, die ihrem Trainingsbedarf entsprachen. So kam jede an dem Projekt beteiligte Mitarbeiterin im Durchschnitt in den Genuss von vier Tagen Fortbildung nach Maß.

„Wir stellten dabei fest, dass die Interessengebiete von Zeitmanagement über Computerkurse bis hin zu Sprachtraining und Kommunikation reichten. Aufgrund der Ergebnisse der Fragebögen haben wir dann versucht, individuelle Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, in Zusammenarbeit mit dem Personalbüro und der Gleichstellungsbeauftragten aus dem Personal“,

sagt Christoph Lemke, Leiter des Projekts und Organization Development Manager bei Goodyear Luxemburg. Ihre Erfahrungen in diesem Projekt werden von Laurence Colin, die als Sekretärin arbeitet, als eine reelle Perspektiven-erweiterung verstanden:

„ETO bedeutet erstmals eine außergewöhnliche Möglichkeit für mich, zu lernen und mich der Außenwelt zu öffnen, ist aber auch eine persönliche Bereicherung, da ich meine beruflichen Erfahrungen mit anderen Frauen austauschen kann.“

Zusätzlich wurde im Rahmen des Projekts eine Bibliothek eingerichtet, die Material zum weiterführenden Selbststudium enthält, ebenso wie einschlägige Fachbücher (Sprachkurse, verschiedene berufsbezogene Hörkassetten, Managementliteratur).

Dass in einem männlich dominierten Arbeitsumfeld aus Gründen der Chancengleichheit speziell Frauen gefördert werden sollen, darüber wird selbstverständlich bei der Belegschaft diskutiert. Saskia van Dyck bringt dies wie folgt auf den Punkt:

„Ich habe im Jahre 2001 am ETO Programm von Goodyear teilgenommen. Als junge (30jährige), karrierebewusste Frau gefallen

mir solche Initiativen, die uns auch in Zeiten der Kostenreduzierung die Möglichkeit zur Weiterentwicklung schaffen.“

Der Leiter der Projekte, Christoph Lemke meint:

„Obwohl unsere beiden Projekte⁵ im Rahmen der Frauenförderung initiiert wurden, gehen die Auswirkungen ja wesentlich weiter. Wenn wir etwas für die Frauen im Unternehmen tun, dann profitiert davon die ganze Belegschaft. Die Zusatzqualifikationen die beispielsweise eine Ingenieurin oder eine Sekretärin durch diese Projekte erwirbt, nutzen ja auch dem Team in dem sie arbeitet, und der Abteilung insgesamt. Davon profitieren auch die männlichen Kollegen.“

Diese Initiative zur maßgeschneiderten Weiterbildung, die von der Personaldirektion ausgeht, ist keine Einzelaktion, sondern als Teil der modernen Personalpolitik eines multinationalen Konzerns zu verstehen.

⁵Equal Training Opportunities (ETO) und Top of Class Assistants and Secretaries (TOCAS) s. weiter unten.

Top of Class Assistants and Secretaries

Als Folge der Auswertung der Interviews zum Equal Training Opportunities Projekt und weiterführenden Gesprächen mit den Teilnehmerinnen, beschloss die Direktion in einer zweiten Phase ein weiteres Projekt im Rahmen des Programms Positive Aktionen in privaten Unternehmen zu starten.

Viele der weiblichen Beschäftigten arbeiten als Sekretärin oder als Assistentin. Sie spielen eine zentrale Rolle innerhalb der Abteilungen, zumal sich das Berufsbild der Sekretärinnen in den letzten Jahren beträchtlich verändert hat.

Dieser Personenkreis soll in seiner Rolle gestärkt werden indem durch den Austausch von Erfahrungen eine ‚lernende Organisation‘ gefördert wird, die Weiterentwicklung und Professionalisierung unterstützt werden und die Motivation und Identifikation mit der eigenen Arbeit steigen.

Das 2002 laufende Projekt Top of Class Assistants and Secretaries (TOCAS) beinhaltete mehrere Maßnahmen, die 40 weiblichen Angestellten

aus dem Sekretariatsbereich – auf freiwilliger Basis - eine innerbetriebliche Weiterqualifizierung bieten. Ein Element ist das Diskussionsforum, das einmal im Monat stattfindet und der Gruppe die Möglichkeit gibt, ihre Anliegen vorzubringen und Erfahrungen auszutauschen. Die von den Teilnehmerinnen gewünschten Themen werden in Fortbildungen vertieft: Externe Trainingsanbieter werden auf dem Firmengelände in Colmar-Berg Seminare und Workshops abhalten. Im Schnitt kann jede Teilnehmerin bis zu 8 Trainingstage belegen. Zusätzlich soll die oben erwähnte Bibliothek, zugeschnitten auf die speziellen Bedürfnisse der Teilnehmerinnengruppe, ausgebaut werden.



Viviane Schmit, die seit 7 Jahren als Sekretärin bei Goodyear Luxemburg arbeitet, wirft folgenden Blick auf die Ansätze der beiden Projekte:



„Obwohl Goodyear technologisch gesehen ein innovatives Unternehmen ist, geht die Gleichberechtigung am Arbeitsplatz in Luxemburg doch eher schleppend voran. Aber so wie ein Unternehmen sich den veränderten Marktbedingungen und Wünschen der Kunden anpassen muss, so müssen auch gesellschaftliche Veränderungen ihren Weg in zeitgemäße Unternehmen finden. Ein bisschen frischer Wind von außen - in diesem Fall eine Anregung und Unterstützung des Frauenministeriums - hat geholfen, neue Horizonte zu eröffnen sowohl für die beteiligten Frauen als auch für deren Vorgesetzte. Und dies zum Wohl aller Beteiligten!“ Zum TOCAS-Programm unterstreicht sie insbesondere die Notwendigkeit der Festigung der eingeführten Maßnahmen: „Eine punktuelle Aktion ist eine Sache, aber die Weiterführung und die Vertiefung guter Erfahrungen eine andere. Bleibt zu hoffen, dass auch die zweite Initiative zur Förderung und Weiterbildung von weiblichen Beschäftigten bei Goodyear von Erfolg gekrönt sein wird.“

Mit allen bisher von Goodyear Luxemburg getroffenen Maßnahmen will das Unternehmen nicht nur der Belegschaft, sondern zugleich auch der Öffentlichkeit zeigen, dass es sich als Equal Opportunities Employer versteht. Christoph Lemke, Leiter der Projekte, meint dazu:

„Die Projekte zeigen den Mitarbeitern, dass wir bereit sind auch neue und ungewöhnliche Wege zu gehen. Und wenn die Öffentlichkeit bei dieser Gelegenheit bemerkt, dass Goodyear nicht nur bei der Reifenentwicklung innovative Lösungen findet, dann um so besser. Vielleicht ermutigt ja auch das Goodyear Beispiel andere große Luxemburger Unternehmen, sich auf die Zusammenarbeit mit dem Frauenministerium einzulassen. Unsere Erfahrungen sind jedenfalls in jeder Hinsicht positiv.“

Im Zentrum für Chancengleichheit am Arbeitsplatz



Hapoalim: Eine Vision zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern

Auf Direktionsebene ist die Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern faktisch gegeben.

Die Bank Hapoalim ist in Israel seit zehn Jahren die erste Bank am Platze, weltweit gehört sie zu den ersten 150 Banken. Mit 62 % Frauen unter den Angestellten ist der Großteil des Personals der Bank weiblich. Auf Direktionsebene ist die Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern faktisch gegeben.

Hapoalims Ruf in Punkto Gleichberechtigung könnte in diesem traditionell eher männlichen Wirtschaftssektor nicht besser sein. Die Luxemburger Niederlassung konnte dem Beispiel des Mutterhauses folgen: Hapoalim besteht in Luxemburg seit 23 Jahren und geht in der Personalpolitik den gleichen Weg. Von den 26 Personen des Personals sind, inklusive der Stellvertretenden Direktorin, 16 Frauen.

Sitzungen richteten sich insbesondere an Frauen und behandelten Themen wie Selbstvertrauen, männliche und weibliche Kommunikationsregeln, Stresskontrolle und Karriereplanung. Die Stellvertretende Direktorin der luxemburgischen Filiale, Rita Knott erklärt:

„Wir sind davon überzeugt, dass man die Leistung einer Person beurteilen muss und nicht ihr Geschlecht. Zum Glück befinde ich mich in einer Arbeitsumgebung in der Weiterbildung gefördert wird und Innovation unabdingbar ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hauptsächlich haben wir es jedoch der uns zuteil gewordenen Anerkennung durch den Frauenpreis für Unternehmen zu



Als die luxemburgische Bank im März 2001 den Frauenförderpreis für Unternehmen bekam, um das aussergewöhnliche Engagement für die Chancengleichheit von Frauen und Männern hervorzuheben, hat ihr dieser Preis, der vom Frauenministerium verliehen wird, die Aufmerksamkeit des ganzen Hapoalim Konzerns eingebracht.

Qualitätsleistungen von Frauen und Männern

systematische Unterstützung einer individuellen Karriereplanung

Ein zentraler Punkt der Personalpolitik von Hapoalim ist die systematische Unterstützung einer individuellen Karriereplanung. Besondere Aufmerksamkeit wird den MitarbeiterInnen durch Weiterbildungsmaßnahmen und Stellenrotation geschenkt. Im Rahmen der ersten positiven Aktion hat das Frauenministerium ein Weiterbildungsprojekt finanziell unterstützt, in dem es u.a. 15 Sitzungen zum Thema Stressbewältigung und Umgang mit Gefühlen gab. Das Konzept war ganzheitlich: es wurde mit einer Bedürfnisanalyse begonnen, gefolgt von einer maßgeschneiderten Weiterbildung. Drei Monate lang konnten alle Frauen, und drei Monate lang das gesamte Personal der Bank während der Mittagszeit an Workshops teilnehmen. In sieben Sitzungen wurden die Themen Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern, der Umgang mit und die Kommunikation von Gefühlen sowie Stress- und Konfliktbewältigung angegangen. Sieben weitere

verdanken, dass wir weitermachen und eine zweite positive Aktion starten können. Wir legen Wert darauf, dass unser Personal auch außerhalb der Bank nach den von uns unterstützten Werten der Gleichberechtigung lebt, und das sogar, wenn wir Zugeständnisse bei der Arbeitszeit machen müssen; u.a. ermutigen wir unsere angestellten Familienväter, ihre Vaterrolle aktiv wahrzunehmen, selbst wenn die Partnerin nicht berufstätig ist.“

In diesem Selbstverständnis organisiert die Bank Hapoalim Luxemburg gerade ihr zweites Projekt positiver Aktionen: Total e-Quality Management. Diese Aktion berücksichtigt das Gender-Prinzip in der Personalpolitik. Das Prinzip ganzheitlicher Qualität, dass das gesamte berufliche Umfeld umfasst, sowohl nach innen als auch nach außen, d.h. die Produkte und Dienstleistungen, das Verhältnis zum Kunden und die interne Personalverwaltung, wird im Hapoalim-Projekt durch die übergreifende Einbeziehung des Gleichheitsprinzips ergänzt. Über Coaching und fachliche Weiterbildung wird eine ganze Palette von Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt, die auf Leistungsbeurteilung und persönliche Entwicklung setzen. Das Personal wird alle drei Monate zu einem Gespräch zur Beurteilung der Leistung und der Zufriedenheit hinsichtlich der persönlichen Entwicklung sowie anderer Themen eingeladen. Ebenso bieten wir Gruppen- und individuelles Coaching an und alle zwei Monate wird eine Bankfachausbildung in der Mittagszeit angeboten. Der Leiter der luxemburgischen Filiale, Emile Fargeon, betont wie wichtig es ist, Gleichberechtigung mit einem System ganzheitlicher Qualität zu verbinden. Herrn Fargeon zufolge sollte die Devise „zero error and total customer satisfaction“ in allen Bereichen an erster Stelle stehen. Eine Politik strikter Chancengleichheit zu verfolgen entspringt der gleichen Philosophie und ist integraler Bestandteil der Personalpolitik des Hapoalim Konzerns. Der Gleichstellungsplan ist ein strategisches Werkzeug, das uns die Möglichkeit gibt, die Richtung zu weisen und dauerhaft den Fortschritt in Richtung unserer Zielsetzung zu überprüfen. Vor allem müssen wir den Kunden gegenüber eine professionelle Haltung einnehmen und wo Bedarf ist, mit passender Ausbildung helfen. Die Professionalität nach außen wird durch ein Arbeitsklima, das den Frauen und Männern im Unternehmen gleichermaßen Respekt entgegenbringt, gestützt.

Das Prinzip ganzheitlicher Qualität, dass das gesamte berufliche Umfeld umfasst



„Das erste Projekt begann bereits vor meiner Zeit; wir haben das besprochen und sind zu dem Schluss gekommen, dass es weitergeführt wird. Der in Gang gesetzte Gleichstellungsprozess wird fortgesetzt. Wir stehen ganz am Anfang unseres Gleichstellungsplans, und zusammen mit dem ganzen Personal wird später das Unternehmen in Bezug auf alle wichtigen Punkte der Strategie beurteilt werden. Wir befinden uns in einem Umfeld ständigen Wandels hinsichtlich der Kundenbedürfnisse.“

Als echte Profis machen wir unsere Kompetenz im Vergleich zu unseren Konkurrenten sichtbar. Hier treten auch die Qualitäten unserer Mitarbeiter zu Tage und es ist unerlässlich diese weiter zu entwickeln, sowohl durch persönliche als auch berufliche Motivation. Das neue Projekt Total e-Quality Management, das ich von Anfang an begleitet habe, soll Frauen helfen, ihre berufliche Karriere aufzubauen, indem u.a. die Fallen vermieden werden, die aus der Interaktion von Privat- und Berufsleben entstehen. Die Bank wird alle verfügbaren Mittel aufwenden, um dieses Ziel zu erreichen, zuerst im Management und dann stufenweise beim ganzen Personal. Wir wünschen uns zufriedene und motivierte Angestellte – Männer wie Frauen – denn nur so werden berufliche Ziele erreicht. Die Manager werden nach ihren Ergebnissen beurteilt und die Personen, die diese Ergebnisse ermöglicht haben, sind die Frauen und Männer in den Teams. Deshalb müssen wir ihnen Respekt entgegenbringen und Gleichberechtigung zugestehen“, erklärt Herr Fargeon.



Die Auswirkungen einer Kultur der Gleichberechtigung

Maria Gomes z.B. bekam 2001 ihr zweites Kind und wollte etwas Zeit für seine Erziehung haben. Im Finanzsektor ist Teilzeitarbeit eher selten, aber mit dem jüngsten Gesetz zum Elternurlaub konnte eine von allen Beteiligten akzeptierte Lösung gefunden werden. Frau Gomes, die auch Gleichstellungsbeauftragte der Bank ist, stellte einen Antrag auf Elternurlaub in Teilzeit. Das berechtigt sie dazu, ein Jahr lang ihre Arbeitszeit zu reduzieren und sich auf diese Weise um ihr Kind kümmern zu können, ohne ihre Karriere zu unterbrechen.

Sie sagt:

„Ich arbeite in einem Team von sieben Personen, und ich konnte mich mit den anderen arrangieren, dass ich während des Elternurlaubs nicht den Posten wechseln muss. Am Anfang hatte ich mir vorgenommen, vormittags zu arbeiten, aber ich musste relativ schnell feststellen, dass viele Akten, die ich angefangen hatte zu bearbeiten, liegen blieben und von meinen Kollegen weiter bearbeitet werden mussten. Also haben wir uns in unserer Abteilung, zusammen mit der Direktion auf eine flexiblere Lösung geeinigt; z.Zt. arbeite ich einen Vormittag und zwei ganze Tage die Woche. So sind alle zufrieden und wenn ich in der Bank einmal außerhalb dieser Zeiten gebraucht werde, stimme ich mich mit meinen Angehörigen ab.“

Ihre Kollegin Dominique Dewael, die Leiterin der Privatkundenverwaltung ist und seit 14 Jahren in der Bank arbeitet, schätzt vor allen Dingen die Anstrengungen, die zur Unterstützung der Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Privat- und Berufsleben unternommen werden. Sie betont, dass es besonders diese Flexibilität ist, die ihr an der Bank gefällt und die sie motiviert, bei ihrer Arbeit das Beste zu geben. Dass die Ausbildung am Arbeitsort stattfindet, passt ihr hervorragend, da sie zwei Kinder hat und weit von ihrem Arbeitsort entfernt wohnt.

Sie sagt:

„Es wäre schwierig für mich, Abendkurse zu nehmen und ich finde, dass das von Hapoalim praktizierte Modell, beiden Seiten Gewinn bringt. Durch die Ausbildung in der Mittagszeit erweitere ich meine Kenntnisse und Kompetenzen. Die beruflichen Ergebnisse, die ich erzielen muss, werden dadurch nicht gemindert, ich muss lediglich produktiver arbeiten. In einem System in dem es eigentlich nur Vollzeitarbeit gibt, fand man trotzdem eine Möglichkeit, die Arbeitsorganisation meinen Bedürfnissen und der Struktur der Bank anzupassen. Jeden zweiten Mittwoch nachmittag habe ich frei – es werden jeweils zwei Stunden mit meinem 13. Monatsgehalt verrechnet und zwei Stunden von meinem Jahresurlaub abgezogen.“

Maria Iacobellis, die die Buchhaltung für die Bank macht, fasst die Situation in ihren Worten so zusammen:

„Ich kann das was ich hier erlebe mit meinen früheren Erfahrungen vergleichen, denn bevor ich vor zwei Jahren hierher kam, habe ich 15 Jahre in verschiedenen Banken in New York gearbeitet. Das Finanzmilieu ist kein Zuckerschlecken, und schon gar nicht für Frauen. Vor diesem Hintergrund gesehen, ist es beruhigend, von Kollegen und Vorgesetzten umgeben zu sein, die das Gespräch suchen und es ist schön als Mensch, und nicht als eine Nummer unter vielen behandelt zu werden. Mit Freude arbeiten und vorwärts zu gehen, indem man sich immer wieder in Frage stellt, sind Verhaltensweisen, die im Arbeitsergebnis widergespiegelt werden. Alle drei Monate die Möglichkeit zu haben, Bilanz zu ziehen, ist etwas, das ich vorher nicht kannte. Probleme gibt es immer, aber man muss mit ihnen umzugehen wissen, und sie für eine produktivere Zukunft vor allem nicht außer Acht lassen.“

Vor diesem Hintergrund gesehen, ist es beruhigend, von Kollegen und Vorgesetzten umgeben zu sein, die das Gespräch suchen

Gleichstellung als Unternehmenskultur



International Electronics & Engineering (IEE) entwickelt seine Unternehmenskultur

Mit nur zwei Mitarbeitern begann 1989 in Luxemburg die Geschäftstätigkeit von International Electronics & Engineering (IEE). Das Unternehmen, das mehrheitlich von der Arcelor Gruppe (64 %) und mit 36 % von SNCI (Société Nationale de Crédit et d'Investissement) gehalten wird, stellt seit 1993 hauptsächlich elektronische Sensoren für die Automobilbranche her. IEE unterhält zwei Niederlassungen in Luxemburg und weitere in den USA, Japan und Korea. Die außerordentlich gute wirtschaftliche Entwicklung von IEE wurde von einem ebenso außerordentlichen Anstieg der Mitarbeiterzahlen begleitet.

Zur Zeit arbeiten bei IEE weltweit etwa 680 Beschäftigte⁶, mit einem Frauenanteil von mehr als 50 %. Es hat sich gezeigt, dass es zur Unterstützung des Unternehmenswachstums unerlässlich ist, die interne Kohäsion der Firma zu stärken. Bei IEE hat man erkannt, dass für die Erreichung dieses Ziels, die Unternehmenskultur und die zwischenmenschlichen Beziehungen den gleichen hohen Qualitätsanforderungen gerecht werden müssen wie die Produkte. Nun stellte sich die Frage: Wie kann man eine motivierende Unternehmenskultur für IEE schaffen, die gleichermaßen die Chancengleichheit fördert?

Um einen neuen Werterahmen für IEE zu erarbeiten und die dafür geeigneten Kommunikationswerkzeuge zu schaffen, wurde eine Projektgruppe gebildet, die sich aus MitarbeiterInnen verschiedenster Ebenen zusammensetzt, vom einfachen Arbeiter bis hin zur Geschäftsführung. Das erste dieser Werkzeuge, das die Gruppe 1999 schuf und zum Einsatz brachte, war eine Unternehmenszeitung mit dem Namen „IEE Gazette“. Bei der ersten Kohäsionsmaßnahme im Jahr 2000, wurden BerichterInnen für Kommunikation gewählt.

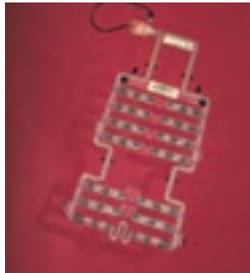
Im Schwung dieser Maßnahmen und angeregt durch das Programm des Frauenministeriums „Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors“ startete IEE im Jahr 2000 ein neues Projekt. Diese Aktion mit dem Namen „IEE und das Respektieren der Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern als Bestandteil der Unternehmenskultur“ ist ein Langzeitprojekt, welches das ganze Unternehmen umfasst und eine Wertecharta zum Ziel

hat, die auf die Situation bei IEE zugeschnitten ist. Mit externer Unterstützung einer Unternehmensberatung und finanziellen Zuschüssen des Frauenministeriums, machte IEE mit einer Personalbefragung eine erste Bestandsaufnahme zum Thema Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern im Unternehmen. Die Projektgruppe entwarf dann, ausgehend von der Ergebnisanalyse dieser Untersuchung, einen Aktionsplan zur Festigung der Identifizierung des Personals mit dem Unternehmen sowie zur Sensibilisierung und Schulung des Personals in Hinsicht auf Gleichberechtigung von Frauen und Männern. Ebenso soll dieser Plan Aktionen hervorbringen, die die Einführung einer Politik der Gleichberechtigung bei IEE unterstützen.



⁶ In Luxemburg 653 Beschäftigte, 21 in den USA, 2 in Japan und 1 in Korea (Stand 31.08.2002).

So setzte sich IEE zum Ziel, eine paritätische Einstellungs- politik einzuführen, insbesondere für zukünftiges Führungs- personal, indem die Firma weibliche Ingenieure ermutigt, sich zu bewerben.



Im Jahr 2001 präsentierte die Projektgruppe ein Wertemodell. Anschließend wurden vier interaktive Workshops eingerichtet, wieder mit Mitgliedern aller Personalebene, inklusive des Betriebsrats und den Gleichstellungsbeauftragten, um die Maßnahmen zur Gleichberechtigung im Unternehmen einzuführen. Die Einhaltung dieser für IEE definierten Werte wird in regelmäßigen Abständen überprüft, um zu sehen, ob neue Sensibilisierungs- und Kommunikationsmaßnahmen notwendig sind. Das Thema Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist der rote Faden, der sich durch die eingeführten Verhaltensregeln zieht.

Im Juni 2002 hat IEE auf Anregung des Frauenministeriums eine zweite Untersuchung durchgeführt, um die laufenden Projekte für die Beschäftigten in den Bereichen der Arbeitsorganisation, der Schulung, der beruflichen Entwicklung und der Vereinbarung von Beruf und Privatleben zu festigen. Die Projektleiterin Simone Daleiden betont:



„Für unser Unternehmen ist der Einsatz für dieses Projekt enorm. Wir sind ein junges Unternehmen mit einem Personaldurchschnittsalter von 33 Jahren und mit 13 Jahren Geschäftstätigkeit im Bereich neue Technologien. Wir wollen unsere Führungsposition auf diesem Markt behalten und sie auf dem Weltmarkt weiter ausbauen. Darüber hinaus möchten wir ein Modellunternehmen für Chancengleichheit von Frauen und Männern werden. Natürlich liegt all dem ein Prozess zu Grunde, der im Laufe der Jahre reifen wird.“

& Technische Planung für Frauen Männer – von Frauen & Männern



Bei Luxplan S.A. genießen weibliche und männliche Beschäftigte den selben Stellenwert

Luxplan S.A. ist ein großes Ingenieurbüro, das seit 1981 in Luxemburg im Tiefbau tätig ist. Das Unternehmen hat mit einer Vielfalt von Leistungsangeboten in den Bereichen Bauüberwachung, Infrastrukturplanung, Vermessung, Umwelt, Urbanismus und Projektmanagement, in interner als auch in externer Hinsicht, einen Entwicklungssprung gemacht, der die Unternehmensführung dazu bewegt hat, ein ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagement anzustreben.

„Gleichstellung und Valorisierung von Entwicklungsperspektiven von Frauen & Männern in einem mittelständigen Ingenieurbüro“

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Sinne des Qualitätsmanagements stimmt mit einer nach Ausgeglichenheit und Partizipation bestrebten Geschäftsführung überein, die die Mitarbeiter – ob weiblich oder männlich – in den Mittelpunkt des Firmeninteresses stellt.

Luxplan S.A. erhöht seit einiger Zeit den Anteil der weiblichen Mitarbeiterinnen in seinen Technikbereichen. Unter den derzeit 83 Beschäftigten des Unternehmens befinden sich immerhin 10 Frauen.

Der Geschäftsführer, Herr Marcel Hetto, erklärt:

„Seit 4 Jahren verfolgen wir bei Luxplan S.A. eine Methode permanenter Erneuerung mit dem Ziel, eine verantwortungsbewusste und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichermaßen wertschätzende Organisation zu schaffen. Wir wollen das Potential unserer Beschäftigten entfalten. So versuchen wir, die Vielfalt der vorhandenen Kompetenzen zur Geltung zu bringen, um den Bedürfnissen unserer Kunden entgegen zu kommen, aber auch, um die Erwartungen unseres Personals nicht zu enttäuschen. Wir sind der Meinung, dass zum Erreichen dieser Ziele nicht nur der Frauenanteil generell erhöht werden soll, sondern auch die Anzahl der Frauen auf der Führungsebene.“

Diese Dynamik wird auch in der Einstellungspolitik des Ingenieurbüros deutlich. 1998 waren 4 Frauen in der Firma beschäftigt. Diese Zahl ist 2003 auf 10 angestiegen. Der Frauenanteil bei Neueinstellungen beträgt 45 %. Damit sich in einer Branche, in der traditionsgemäß 82 % der Bewerbungen von Männern eingereicht werden, mehr Frauen bewerben, ermutigt Luxplan S.A. in seinen Stellenanzeigen Frauen ausdrücklich unter Wahrung der gesetzlichen Bestimmungen – ihre Bewerbungen zu schicken.

Überzeugt von seinem Konzept, hat Luxplan S.A. sein Projekt als Positive Aktion „Gleichstellung und Valorisierung von Entwicklungsperspektiven von Frauen und Männern in einem mittelständigen Ingenieurbüro“ beim Frauenministerium vorgestellt.





„Wir freuen uns mit unserer Personalführung, dass unser Projekt als „Positive Aktion“ angenommen wurde, denn diese Anerkennung stärkt uns auch innerhalb der Firma. Am Anfang hatten viele Mitarbeiter Zweifel an dieser Politik, aber heute können wir auf eine motivierte Arbeitsgruppe zurückgreifen, die voller Ideen ist und die die Kommunikation zwischen den Abteilungen verbessert,“ unterstreicht die Verantwortliche für Personalmanagement und Qualität, Ursula Löwe.

Sie stellt fest, dass diese Diskussionsplattform wichtig ist, um die verschiedenen Abteilungen zusammenzuschweißen, die an zwei unterschiedlichen Standorten – in Capellen und in Bertrange – installiert sind, und von denen ein Teil der Belegschaft hauptsächlich auf Baustellen arbeitet.

„Wir haben bei Luxplan S.A. Leute, die schon von Anfang an dabei sind, als es noch keine Frauen bei den Technikern gab. Jüngere Leute sind dann zu unseren Teams in der Umweltabteilung gestoßen, die an eine paritätische Verteilung gewohnt waren. Die unterschiedlichen Erfahrungen und neuen Werte treffen aufeinander, und wir erhoffen uns dadurch eine Erneuerung der Sichtweisen. Für uns ist es wichtig, diese Vielfalt zusammen zu führen, denn all unsere Teams arbeiten in einem Netzwerk zusammen an gemeinsamen Projekten,“ erzählt Frau Löwe.

Das Projekt „Positive Aktion“ wurde im Oktober 2002 ins Leben gerufen. Es begann mit einem Einführungsseminar während der Mittagspause, zu dem nur (die) Frauen eingeladen waren, und das von einer externen Beraterin geleitet wurde. Schnell folgten weitere Seminare, die für alle Beschäftigten offen standen, und bei denen dann an die 12 Leute frei über die Gleichstellungspolitik bei Luxplan S.A. und über ihre Erwartungen an die Unternehmensführung diskutieren konnten.

Daraus ist eine interne Arbeitsgruppe für die Personalentwicklung mit dem Namen „INTRA-SOLUTION“ entstanden. Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit Themen, die nicht schon durch andere Gruppen oder Personen abgedeckt werden. Zur Zeit nehmen 8 Personen, d.h. vier Frauen und vier Männer daran teil, und natürlich ist die Gruppe offen für jedes weitere Mitglied.

Parallel dazu hat das Management an einem Seminar über Techniken der Leistungsbewertung unter Berücksichtigung weiblicher wie auch männlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten teilgenommen.

Zwei Frauen, eine Bauzeichnerin und eine Ingenieurin, arbeiten seit knapp über einem Jahr bei Luxplan S.A. und sprechen über ihre Motivation(en).

Nathalie sagt:

„Ich mag es, hier als technische Zeichnerin zu arbeiten, und ich wurde durch die Firma in meinem Wunsch bestätigt, ein Fernstudium als Tiefbauingenieurin anzugehen.“

Kerstin, eine Umweltingenieurin, erzählt:

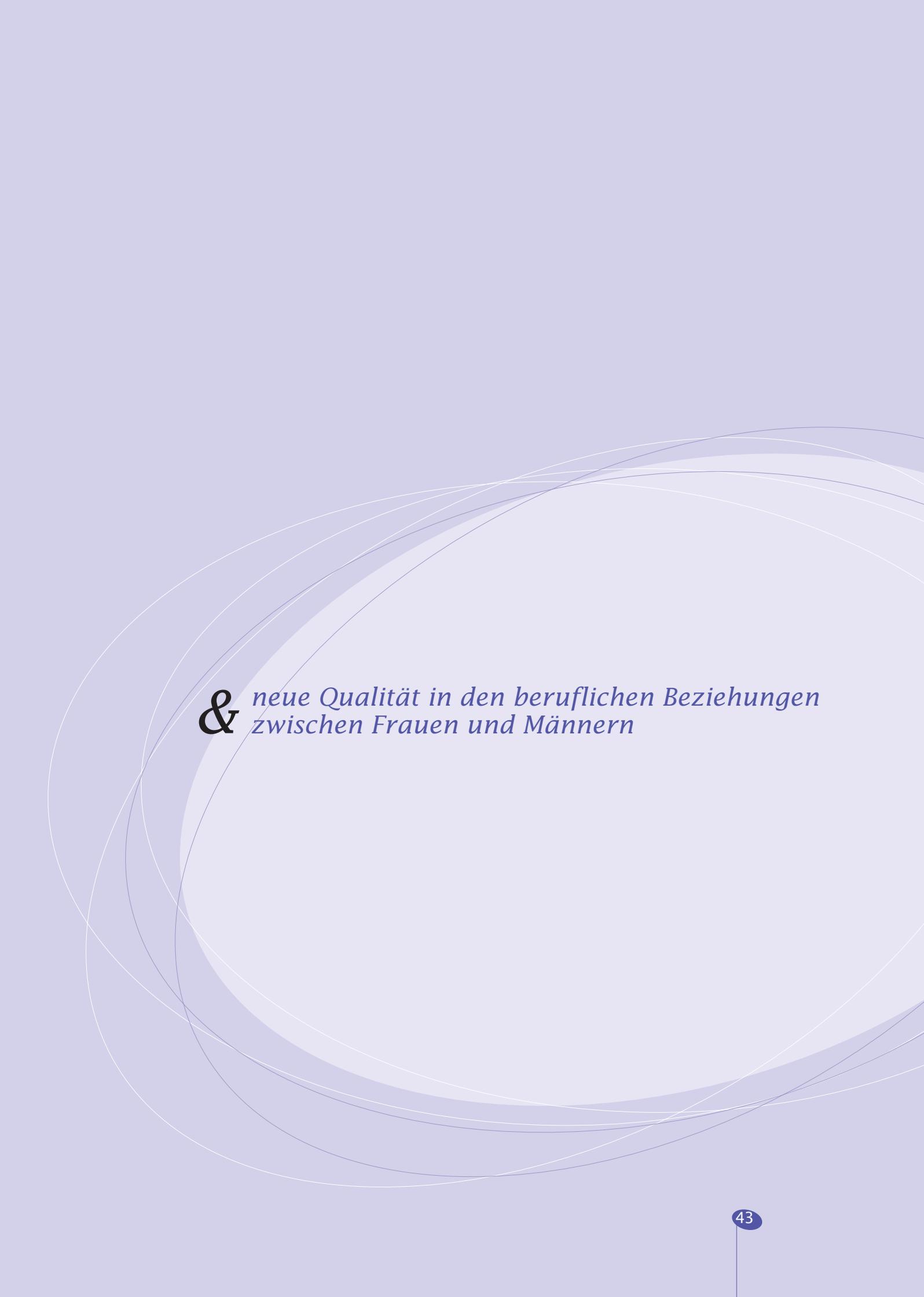
„Als ich mein Studium angefangen habe, hatte ich Glück, ich konnte eine Richtung wählen, die mich wirklich interessierte. Hier zu arbeiten, gefällt mir, und ich bin zufrieden, dass ich in unseren Arbeitsgruppen mitdiskutieren kann und mit den anderen Kollegen und Kolleginnen, Kontakte knüpfe und Ideen entwickle, die was bewegen können.“

Einer ihrer Kollegen aus der Umwelta Abteilung, Heiko, unterstreicht sein Interesse, an dem Projekt der Personalentwicklung bei Luxplan S.A. mitzuarbeiten, so:

„In meinem Bereich arbeite ich mit zwei Kolleginnen. Die Stimmung ist gut und uns liegt daran, selbst an der Verbesserung des Arbeitsklimas mitzuarbeiten. Es ist wichtig, sich über die eigene Abteilung hinaus auf informelle Art und Weise in einem strukturierten Rahmen kennen zu lernen. Wir können hier Kommunikationsprobleme lösen, technische Sorgen in einem neutralen Rahmen besprechen und damit rechnen, dass vonseiten der Betriebsführung darauf reagiert wird.“

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es durch das Projekt der „Positiven Aktion“ des Frauenministeriums, bei Luxplan S.A. zu einer neuen Qualität in den beruflichen Beziehungen zwischen Frauen und Männern gekommen ist, die über die fachlich technische Zusammenarbeit hinausreicht.





& *neue Qualität in den beruflichen Beziehungen
zwischen Frauen und Männern*

Vereinbarung von Beruf und Familie – eine Selbstverständlichkeit?



Pedus Service Luxemburg: Die Arbeitsrahmenbedingungen an die Bedürfnisse der Angestellten anpassen

Die vor fast vierzig Jahren in Deutschland gegründete Gruppe Pedus International ist heute in 28 Ländern tätig. Als 1978 die luxemburgische Filiale Pedus Service Sàrl eröffnet wird, konzentriert die Firma ihre Tätigkeiten zunächst auf die Gebäudereinigung. Seither wurde die Angebotspalette der Gruppe, die heute in Luxemburg mehr als 2000 Beschäftigte hat, erheblich weiter entwickelt. Eine ganze Reihe zusätzlicher Leistungen ist zur ursprünglichen Spezialisierung hinzugekommen. Pedus bietet ein umfassendes Reinigungs-Servicepaket⁷ für Unternehmen an. In diesem Dienstleistungssektor arbeiten größtenteils Frauen und ganz besonders im Facility Management, der Bereich, in dem 80 % des Personals von Pedus Luxemburg beschäftigt ist, arbeiten fast 90 % Frauen.

Pedus ist entschlossen, die Personalfluktuation zu reduzieren und konstruktive Lösungen zu finden, um ein Fernbleiben des Reinigungspersonals vom Arbeitsplatz zu vermeiden. Um diese Ziele zu erreichen, möchte Pedus Service, Frauen wie Männern des Unternehmens, den Zugang zu Kinderbetreuung erleichtern und ihnen außerdem noch andere Möglichkeiten bieten, die zur Verbesserung der Vereinbarung von Berufs- und Privatleben beitragen sollen.

Aus diesem Entschluss entstand die Zusammenarbeit mit dem Frauenministerium, das im Rahmen des Programms Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors, Firmen, die die berufliche Situation ihrer weiblichen Angestellten verbessern möchten, berät und finanziell unterstützt. So entstand 2001 die Untersuchung mit dem Titel „La situation des femmes et des hommes dans l'entreprise⁸“, um die Bedürfnisse des Personals von Pedus Service Luxemburg zu analysieren.

Um die Situation mit der nötigen Fachkompetenz anzugehen und Lösungen anzubieten, die auf die Bedürfnisse der Angestellten zugeschnitten sind, beauftragte Pedus Service eine auf Chancengleichheitspolitik für Frauen und Männer spezialisierte Unternehmensberatung.

„Ich weiß sehr wohl wieviel diese Frauen arbeiten, und dass es oft schwierig ist, Ehemann, Kinder, Schule und die Notwendigkeit Geld zu verdienen unter einen Hut zu bekommen. Ich habe das bei meiner Mutter gesehen, aber ich hatte Glück, da in der Gemeinde, in der wir wohnten glücklicherweise eine Hausaufgabenhilfe organisiert wurde. So hatte ich Betreuung und eine Motivation von außen, was mir geholfen hat, die Schule erfolgreich abzuschließen. Ich bin der Meinung diese Chance sollten wir auch den Kindern unseres Personals geben, das keine andere Möglichkeit hat, als arbeiten zu gehen. Außerdem machen sich unsere Angestellten dann weniger Sorgen und konzentrieren sich auf ihre Arbeit, wenn sie wissen, dass ihre Kinder gut betreut werden“, erklärt Tun Di Bari, Mitglied des Direktionskomitees von Pedus Services Sàrl. Er fährt fort: *„ Da wir uns auf Direktionsebene über dieses Thema einig waren, haben wir uns mehrere Fragen gestellt: Sollen wir bei Pedus Betreuungseinrichtungen schaffen oder ist es angebrachter, öffentliche Angebote wahrzunehmen, indem Pedus die Beiträge subventioniert, um die Inanspruchnahme durch unser Personal zu fördern? Sollen wir Stipendien vergeben oder Aufenthaltsräume und Lernzimmer, ausgestattet mit neuer Informations- und Kommunikationstechnologie, für unser Personal schaffen...? An Ideen mangelte es nicht in der Direktion, unser nächstes Ziel ist, herauszufinden, ob unsere Vorschläge den Erwartungen entsprechen, die die bei Pedus beschäftigten Männer und Frauen an uns haben.“*

⁷ „Le nettoyage des collectivités“: Gebäudereinigung innen und außen, Hausmeisterdienste, Gebäudebewachung, Hausverwaltung und Büroservice sowie Textilreinigung für Unternehmen und Kantinenserviceleistungen.

⁸ „Die Situation von Frauen und Männern im Unternehmen“



Pedus entschied sich zuerst einmal, eine breit angelegte Unternehmensuntersuchung durchzuführen, um eine entsprechende Situationsanalyse zu erhalten. Da die Personen der in der Untersuchung anvisierten Zielgruppe, also des Reinigungssektors, verschiedenen Kulturkreisen angehören, unterschiedliche Sprachen sprechen und im Allgemeinen wenig qualifiziert sind, war die wichtigste Aufgabe, sie davon zu überzeugen, dass sie ohne Befürchtungen ihre Meinung abgeben können. Die Untersuchung wurde im Unternehmen mit einer Informations- und Sensibilisierungsphase vorbereitet. Es wurde ein Workshop organisiert mit den Mitgliedern der Personalvertretung, den zwei firmeninternen AusbilderInnen, mehreren Beschäftigten mit Kindern, Mitgliedern der Direktion und VertreterInnen des Frauenministeriums.



Die Untersuchung selbst wurde dann im Sommer 2002 mit 252 Beschäftigten von Pedus Services, ausgesucht nach dem Zufallsprinzip, durchgeführt. Die Fragebögen waren dreisprachig und konnten auf Französisch, Portugiesisch oder Serbokroatisch zusammen mit externen Interviewern, ohne Eingreifen des Arbeitgebers, ausgefüllt werden. Die Befragten wurden dabei über die Ziele, die Anonymität und Verwendung der Ergebnisse der Untersuchung informiert. Es wurden ihnen 106 Fragen zu folgenden Themen gestellt:

- über ihre Arbeit,
- über ihren direkten Vorgesetzten,
- über die Arbeitszeiten,
- über den Arbeitgeber,
- über die eigene familiäre Situation,
- über Kinderbetreuung,
- über Sprachkurse für sie selbst und ihre Kinder
- sowie über eventuelle Probleme hinsichtlich jeglicher Art von Belästigung am Arbeitsplatz.

Herr Di Bari fasst die Erwartungen von Pedus Services Sàrl folgendermaßen zusammen:



„Wir haben uns absichtlich aus dem Ablauf der Untersuchung herausgehalten, da wir wirklich möchten, dass unser Personal seine Meinung kundtut. Wir wissen, dass es selbst mit dem größten Wohlwollen unsererseits, in einem Unternehmen mit 2000 Beschäftigten Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Wir möchten, dass sich die bei uns beschäftigten Frauen wohl fühlen und bei uns bleiben, selbst wenn unsere Statistiken und unser Ruf in dieser Hinsicht schon ziemlich gut sind. Wir respektieren die Arbeit, die die Frauen bei Pedus leisten und für uns ist entscheidend, dass diese Arbeit weiterhin gut gemacht wird.“

Ein großes Unternehmen unter der Leitung einer Frau



PricewaterhouseCoopers auf dem Weg zum Arbeitgeber erster Wahl für Frauen und Männer

„Die Generaldirektion von PricewaterhouseCoopers Luxemburg wird von einer Frau, Marie-Jeanne Chèvremont, gestellt“,

betont die Chefin der Personalabteilung Eidine Bossy. Von den Partnern wurde sie zum Territory Senior Partner gewählt. Die PwC Gruppe beschäftigt weltweit 150 000 Personen und ist nach geographischen Gesichtspunkten organisiert. D.h., dass es neben der Gebietsautonomie eines jeden Unternehmens der Gruppe eine europäische Direktion gibt, in der Frau Chèvremont Beauftragte für die Partners' Affairs ist. In dieser Funktion hat sie den Auftrag erhalten, den Frauenanteil unter den europäischen Partnern zu erhöhen.

...den Auftrag erhalten, den Frauenanteil unter den europäischen Partnern zu erhöhen.

„Alles, was wir hier in Luxemburg hinsichtlich der Chancengleichheit von Frauen und Männern durchsetzen, hat zusätzlich Auswirkungen auf europäischer Ebene.“

Kompetenzmangel in einem egalitären System

PricewaterhouseCoopers beschäftigt z.Zt. in Luxemburg 870 Personen, davon 44 % Frauen. Seit 25 Jahren verfolgt die Firma eine strikte Gleichstellungspolitik bei der Einstellung, und das ganz besonders im Bereich Wirtschaftsprüfung. Seit zwei Jahren jedoch muss man sich eingestehen, dass das Unternehmen unter einer Personalkrise leidet, die sich vor allem darin zeigt, dass es immer schwieriger wird, das Gleichgewicht zwischen Frauen und Männern bei der Einstellung von jungen Universitätsabsolventen aufrecht zu erhalten. Denn seit einigen Jahren scheinen die Studentinnen den Finanzsektor zu meiden, zu Gunsten der in Mode gekommenen Bereiche Marketing und Personalwesen. Außerdem weist alles darauf hin, dass es trotz finanzieller Gleichbehandlung von Frauen und Männern einen Bruch im Karriereweg gibt. Die Frauen bleiben beim beruflichen Aufstieg offenbar irgendwo auf der Strecke, denn in der Spitze der Firma und des internationalen Netzwerkes sind sie eine Seltenheit. Eigentlich ist das paradox, denn die hierarchischen Prinzipien in einem Unternehmen wie PwC sind sehr klar.

...verfolgt die Firma eine strikte Gleichstellungspolitik bei der Einstellung...

Eidine Bossy erläutert die Untersuchung, die von PwC zu diesem Phänomen durchgeführt wurde:

„Wir achten darauf, dass verschiedene Vorteile, die die Firma bietet, wie z.B. die Nutzung eines Firmenwagens, den Frauen, die in Mutterschaftsurlaub gehen, erhalten bleiben. Andere Vorteile werden verhältnismäßig festgelegt, je nachdem ob eine Person in Teilzeit oder mit einem befristeten Arbeitsvertrag angestellt ist. Das Problem liegt woanders. Wir folgen bei PwC einem britischen Klassifizierungsmodell: Es gibt keine Hierarchie der Funktionen, wohl aber des Könnens und der Kenntnisse. Im Bereich Wirtschaftsprüfung folgt die Karriereentwicklung theoretisch einem vorgezeichnetem Schema. Die Juniors werden im September und Oktober von den Universitäten rekrutiert. Danach durchlaufen Personen normalerweise ungefähr zehn Jahre lang, nach und nach, die Karrierestufen des Junior, werden dann zum Senior, um danach Manager und schließlich Direktor zu werden. Nach dieser Karrierephase ist es möglich, durch ein Zuwahlsystem Partner zu werden. Seit zwei Jahren ist es jedoch schwierig, genauso viele Frauen wie Männer von der Universität zu rekrutieren, und auf Partnerebene gibt es nur zwei Frauen unter



den insgesamt 40 Partnern. Diese Beobachtungen haben uns dazu veranlasst, tätig zu werden.“

Auf der Suche nach positiven Lösungsmöglichkeiten

Über das Programm „Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors“ des Frauenministeriums wurde die Untersuchung Work, Life and Career Development Survey subventioniert; 300 Personen, Männer und Frauen, also ein Drittel von PwC Luxemburg, wurden für die Untersuchung ausgesucht. Die Studie sah außerdem qualitative Interviews mit 20 Frauen vor, die zwischenzeitlich die Firma verlassen hatten. Ziel war es, die Hindernisse für das berufliche Fortkommen von Frauen aufzudecken, das Personal für das Thema Chancengleichheit für Frauen und Männer zu sensibilisieren, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu thematisieren, ein Frauenarbeitgeber erster Wahl zu werden und praktische Lösungsvorschläge zu erarbeiten, um eventuell festgestellte Schwierigkeiten zu überwinden. PwC schlug vor, an diese Herausforderung professionell heranzugehen, arbeitete mit einem Spezialisten für solche Untersuchungen zusam-

men und holte sich die methodologische Unterstützung einer Soziologin, die sich besonders mit dem Thema Feminisierung von Führungskräften im Unternehmen beschäftigt hat. Die Firma beschloss von sich aus, mit einem großen Personenkreis zu arbeiten, um wirklich in der Lage zu sein, verschiedene Situationen zu identifizieren.

Erstaunliche Ergebnisse

Die Herangehensweise, das Ausmaß und die Verschiedenheit der Fragen haben viele erstaunt. Das Thema hat das Personal fasziniert und ihm viele Gedankenanstöße gegeben – einige Männer hatten soviel zu sagen, dass sie auf einen Fragebogen für den 40 Minuten vorgesehen waren, eineinhalb Stunden verwendeten. Um einerseits das Interesse des Unternehmens in dieser Angelegenheit zu unterstreichen und andererseits einen optimalen Antwortrückfluss zu erhalten, ließ PwC die Befragung während der Arbeitszeit durchführen. Die Telefoninterviews wurden auf Deutsch oder Französisch, in extra hierfür reservierten Räumen durchgeführt, damit für das Personal die nötige Diskretion gesichert war.

Die Herangehensweise, das Ausmaß und die Verschiedenheit der Fragen haben viele erstaunt.

Die Themen waren weitreichend. Neben der Erhebung sozio-demographischer Daten wurden Fragen zur Biographie gestellt, wie z.B. zur familiären Situation der Personen oder welches Image sie der Firma zuordnen, welche Erwartungen sie hinsichtlich der Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben.

Die Ergebnisse zeigen eindeutig in Richtung Erhöhung der Flexibilität in der Arbeitsorganisation von PwC, insbesondere mit der Perspektive auf größere Flexibilität der Karrieremöglichkeiten.

Bei genauer Lektüre der Antworten wird klar, dass Männer wie Frauen Karriere machen möchten, aber dass diese Ambitionen, je nach Geschlecht, unterschiedliche Formen annehmen. Auf die Frage

– „*Wo sehen Sie sich beruflich in fünf Jahren?*“ –

antworteten die Männer auf allen Karriere-stufen mit „*Partner*“. Die Frauen gaben differenziertere Antworten und gaben für sich nur die nächst höhere Karrierestufe an. Die weibliche Herangehensweise ist eher durch einzelne Etappen geprägt, während die männlichen Kollegen eher ein absolutes Modell vor Augen haben – „*entweder alles oder nichts*“.



Sowohl die eine als auch die andere Strategie hat ihre Vorteile, jedoch ist die weibliche eine Herausforderung für das Unternehmen, mehr auf die Lebensplanung der Frauen einzugehen und innerhalb des Karrieresystems Mechanismen einzubauen, die ein zeitlich flexibleres berufliches Fortkommen erlauben.

Die Aktionen

PwC will an diesem Punkt nicht Halt machen und möchte in der – mit der positiven Aktion, die durch das Frauenministerium unterstützt wurde – eingeschlagenen Richtung weiter vorangehen.

Die Veröffentlichung einer Broschüre mit den Hauptergebnissen der Untersuchung ist vorgesehen. Der in Gang gesetzte Prozess der Sensibilisierung des Personals wird fortgesetzt – es gab bereits eine Präsentation der Untersuchung und der aus ihr gezogenen Schlussfolgerungen vor dem gesamten Personal. Interne und externe Diskussionen werden organisiert, um Themen zu untersuchen wie: die Wichtigkeit der Karrierewahl, die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Beruf und Privat- bzw. Familienleben, wie gehe ich bei einer Karriereunterbrechung durch Mutterschaft vor, wie funktioniert die Wiedereingliederung nach einer Karriereunterbrechung usw. Das Unternehmen wird auch seine soziale Verantwortung übernehmen und öffentlich seine Erfahrungen kundtun. In Zukunft soll die Arbeitsorganisation durch mehr Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit und Karrierepausen u.Ä. flexibler gestaltet werden. Auch die Karriereplanung soll stärker berücksichtigt werden, indem die Entwicklungsmöglichkeiten den unterschiedlichen Bedürfnissen der betroffenen Frauen und Männer angepasst werden und die bereits gut eingeführten Ausbildungsprogramme werden fortgesetzt.

Frau Bossy schließt mit diesen Worten, die für PwC die Devise für die Zukunft geworden sind: *„Unser Erfolg ist mit der Organisation unseres Tagesgeschäftes verbunden und wird sich nur einstellen wenn wir es schaffen, im Alltag ein besseres Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Ebenen herzustellen – zwischen Beruf und Familie, der Organisation der Firma und ihrer Flexibilität, unserer Kultur und unserem Image. Wir sind entschlossen, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen.“*



...Arbeitsorganisation durch mehr Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit & Karrierepausen...

Wie steht es mit der Chancengleichheit?



Siemens S.A. setzt auf Chancengleichheit im Unternehmen

Als einer der führenden Anbieter von Produkten, Lösungen und Dienstleistungen der Elektro- und Elektronikbranche agiert Siemens in einem Bereich in dem traditionell überwiegend Männer beschäftigt sind. So besteht auch das Personal bei Siemens Luxemburg in etwa zu drei Viertel aus Männern: 182 Männer zu 55 Frauen. In der Direktionsetage und auf der Führungsebene ist der Anteil der Frauen noch geringer. Die Unternehmensführung ist bestrebt in Zukunft verstärkt im Sinne der Chancengleichheit von Frauen und Männern ihrer Belegschaft zu handeln.

Die Unternehmensführung ist bestrebt in Zukunft verstärkt im Sinne der Chancengleichheit von Frauen und Männern ihrer Belegschaft zu handeln.

Personalbarometer als Qualitätsansatz

Angeregt und mitfinanziert vom Programm Positive Aktionen in Unternehmen des Privatsektors des Frauenministeriums wurde als erster Schritt des Projektes Chancengleichheit bei Siemens eine externe Beratungsfirma beauftragt, eine schriftliche Befragung der gesamten Belegschaft durchzuführen. Das Prinzip der Mitarbeiterbefragung ist bei Siemens geläufige Praxis, da die Firma alle zwei Jahre eine Art Personalbarometer erstellt. Zum Anlass der aktuellen Umfrage wurden bestimmte Themen vertieft, die zum vorherigen Zeitpunkt unbeantwortet geblieben waren. Die individuelle Erfahrung der Chancengleichheit im breitesten Sinne gehört speziell zu solchen noch offenen Fragestellungen. Bei der Erfassung des Ist-Zustands wurden Punkte wie die Entlohnung, die Karrieremöglichkeiten, aber auch mögliche Rollenkonflikte und eine eventuelle Stressbelastung angeschnitten sowie Fragen zu den Entwicklungsmöglichkeiten von jungen und älteren Frauen und Männern sowie das

Zusammenspiel der Belegschaft in einem multikulturellen Umfeld aufgeworfen. Die daraus resultierende Ist-Analyse zielt dahin, die Situation der bei Siemens beschäftigten Frauen und Männer zu verbessern.

Eine breit angelegte Informations- und Sensibilisierungskampagne leitete das Chancengleichheitsprogramm ein. Das Personal hat die Vorbereitungsphase mit kritischem Interesse verfolgt. „Steht die Direktion wirklich hinter diesem Projekt? Wird unsere Meinung berücksichtigt werden? Werden konkrete Maßnahmen erfolgen?“ Das Personal wollte insbesondere auf dieser Ebene Gewissheit haben, wie die Gleichstellungsbeauftragte der Firma, Frau Sonja Feidt, hervorhebt.

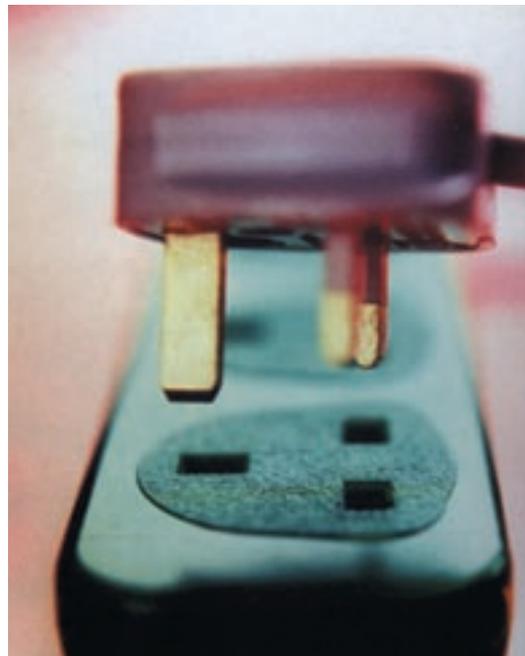
„Die Leute wollen nicht enttäuscht werden, sie müssen darauf vertrauen können, dass keine Schaumschlägerei betrieben wird, die im Endeffekt zu nichts führt. Dass gerade ein Thema wie die Chancengleichheit, durch die Betriebsführung angeregt wird, wurde als positiver Ansatz empfunden, weil es mehr eine vorausblickende Art ist als das reaktive Ausbessern einer Konfliktsituation“, so Frau Feidt.



Mitsprache schafft Motivation

Der Befragung geht der Wille zur aktiven Mitarbeit der Direktion bei der Ausarbeitung und Begleitung des Projektes voraus. Der Betriebsrat und die Gleichstellungsbeauftragte wurden in die Vorbereitungsarbeiten miteinbezogen. Es wurden sowohl ein Workshop zur Sensibilisierung der oberen Führungsebene zum Thema Chancengleichheit im Unternehmen organisiert, als auch eine Schulung zur Kommunikation zwischen Männern und Frauen abgehalten, die sich an die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung der Befragung wandte. Andererseits wurde das Anliegen visuell durch eine breit angelegte Posteraktion im Betrieb bekannt gemacht und durch den Entwurf eines firmeneigenen Logos einheitlich verbreitet. Aufkommende Fragen wurden gezielt von der Projektgruppe im direkten Gespräch mit den Betroffenen geklärt. Frau Annette Steberl aus der Personalabteilung unterstreicht die Bedeutung der Projektgruppe in diesem Prozess wie folgt:

„Diese Arbeitsgruppe hat eine ganz wichtige Rolle zu spielen, weil sie vermittelt, dass das Projekt von oben getragen aber nicht diktiert wird. Sie muss aber auch informieren und den Leuten erklären, dass es hier nicht einfach um Frauenprobleme geht, zu denen die männlichen Kollegen keinen Bezug haben.“



Qualitätsmanagement braucht Chancengleichheit

Die Erhebung des Ist-Zustands zur Chancengleichheit und deren Auswertung bietet die Grundlage, auf der konkrete Maßnahmen bei Siemens Luxemburg aufgebaut werden, um den Frauen im Unternehmen neue Perspektiven zu eröffnen und den Prozess einer allgemeinen Sensibilisierung der Belegschaft einzuleiten. Diese Politik ist in einer Gesamtstrategie des Qualitätsmanagements verankert, einem Konzept um das sich die Betriebskultur der Firma Siemens dreht. Neben der Beobachtung von Betriebsprozessen, den wirtschaftlichen Resultaten und der Kundenzufriedenheit, steht die Personalpolitik im Sinne der EFQM⁹ - Anforderungen auf einer gleichen Wertebene. Der Generaldirektor von Siemens Luxemburg, Herr Jacques Barbarini verdeutlicht die Auswirkungen dieses Modells wie folgt:

⁹„European Foundation for Quality Management“ steht als Modell der vergleichenden „business excellence“ Methode



„Wir führen alle zwei Jahre eine Zufriedenheitsanalyse beim Personal durch, um konkret zu erfahren, wo wir anpacken können um uns noch zu verbessern. Dieses Bestreben ist ein Teil der Betriebskultur der Firma Siemens und seiner kontinuierlichen Weiterentwicklung. Die Möglichkeit der Betriebsförderung durch das Aktionsprogramm des Frauenministeriums hat uns ermöglicht, gründlicher zu schauen und im Sinne der Chancengleichheit des Personals auch besser zu erfassen, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bewerkstelligt werden kann, wie wir zu einem besseren Umgang mit dem Faktor Stress kommen können und wie wir der Gefahr der Demotivierung entgegen zu wirken haben. Wir sind stolz darauf, dass dieses Jahr zwei Mitarbeiter ihre 40-jährige Betriebszugehörigkeit feiern konnten, dass viele Angestellte über 25 Jahre für uns arbeiten, und fast 60 Leute mehr als 20 Jahre bei Siemens Luxemburg angestellt sind. Wir möchten, dass diese Stabilität bei den Mitarbeitern weiterhin so bleibt und wir sind davon überzeugt, dass die Chancengleichheit bei Siemens ein fester Bestandteil des allgemeinen und gemeinsamen Qualitätsbewusstseins wird.“



*Chancengleichheit
& ein fester Bestandteil des allgemeinen
gemeinsamen Qualitätsbewusstseins*

