



WIR – WOMEN IN RAIL

Leitfaden der guten Praxis und ihre Umsetzung



The Voice
of European
Railways



European Rail
Infrastructure Managers



Mit Unterstützung der Europäischen Union



IMPRESSUM

Diese Studie wurde im Auftrag der Gemeinschaft der Europäischen Bahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER), des Europäischen Verbands der Infrastrukturbetreiber (EIM) und der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF) im Rahmen des EU-geförderten Projekts „Follow-up of the CER/ETF Joint Recommendations ‘Better representation and integration of women in the railway sector’ - Implementation- Evaluation-Review“ [Überprüfung der gemeinsamen Empfehlungen der CER/ETF zu einer ‚Besseren Vertretung und Integration von Frauen im Eisenbahnsektor – Umsetzung, Bewertung, Überarbeitung] - (VS/2010/0719) durchgeführt.

Projektleitung:

Europäische Transportarbeiter-Föderation (ETF)

Kontakt:

Sabine Trier (s.trier@etf-europe.org)

Diese Studie wurde mit der gebührenden Sorgfalt erarbeitet. Die Projektkoordinatorin und das Projektteam können jedoch keine Haftung für Druckfehler und/oder andere Unzulänglichkeiten und mögliche (daraus entstehende) Schäden übernehmen.

Autorinnen:

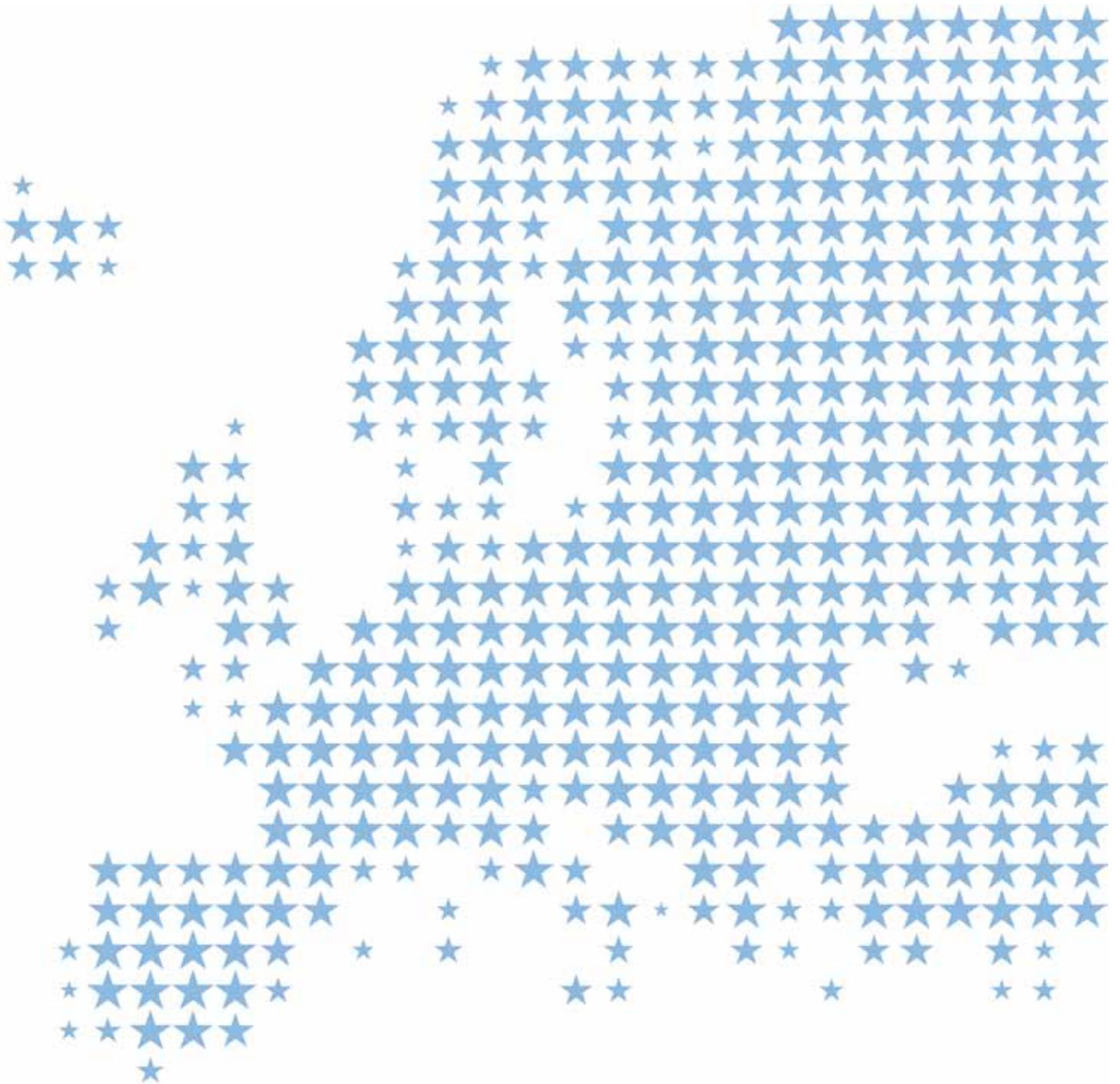
Eva Heckl (Projektleiterin)
Ingrid Pecher

Layout:

Kerstin Papert
www.papert-design.de

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung	5
2	Einstellung	9
2.1	Hauptprobleme und derzeitige Entwicklung	9
2.2	Ansätze	10
2.3	Gute Praxis	12
2.3.1	Werbefilm – SNCF (Frankreich)	12
2.3.2	Frauen als Lokführerinnen – SBB (Schweiz)	14
2.3.3	Mädchen in Männerberufe – Wiener Linien (Österreich)	16
3	Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben	19
3.1	Hauptprobleme und aktuelle Entwicklung	19
3.2	Ansätze	20
3.3	Gute Praxis	22
3.3.1	Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung – Deutsche Bahn (Deutschland)	22
3.3.2	Arbeitszeitprojekte – Deutsche Bahn (Deutschland)	24
3.3.3	Projekt „Erwerbstätige Eltern“ (Rodzic w pracy) – PKP Cargo (Polen)	26
4	Karriere und gleiches Entgelt	29
4.1	Hauptprobleme und aktuelle Entwicklung	29
4.2	Ansätze	30
4.3	Gute Praxis	32
4.3.1	Selbstbehauptungsfähigkeit (Sé-Projekt) – Italferr / FS-Konzern (Italien)	32
4.3.2	Quantitative Ziele / Frauen im Management – Deutsche Bahn (Deutschland)	34
5	Allgemeine Gleichstellungspolitik	37
5.1	Hauptprobleme und aktuelle Entwicklung	37
5.2	Ansätze	38
5.3	Gute Praxis	40
5.3.1	Gleichstellungsprogramm 2015 – Leitlinie Geschlecht – ÖBB (Österreich)	40
5.3.2	(Geschlechtliche) Vielfaltsstrategie (Frauenförderung) – Daimler AG (Deutschland)	42



1 EINFÜHRUNG

Der Eisenbahnsektor steht vor großen Herausforderungen. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, wie das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung und die Anforderungen der Geschäftskunden einerseits und der Wettbewerbsdruck durch die Liberalisierung und Globalisierung in Verbindung mit beschränkten öffentlichen Mitteln und Finanzen andererseits, erfordern neue Lösungen und Produkte sowie effiziente Organisationsformen. Der demografische Wandel führt zum Schrumpfen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und somit zu neuen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt. Die Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU) sind in besonderem Maße davon betroffen, da das Durchschnittsalter ihrer Belegschaften eher hoch ist (einer Erhebung von 2010 zufolge, bei der in 19 europäischen Ländern Daten erhoben werden konnten, sind 54% der Beschäftigten älter als 45 und 34% älter als 50 Jahre). Daher sehen sich die Unternehmen mit einem Fachkräftemangel konfrontiert und müssen sich selbst als guter Arbeitgeber zeigen, um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer/innen bestehen zu können.

Vor diesem Hintergrund wurde das Potenzial von Frauen erkannt. Sie erzielen in fast allen europäischen Ländern bessere schulische und akademische Ergebnisse (60% aller neuen Universitätsabsolventen in der EU sind Frauen; 2009 schlossen 35,7% der Frauen und 28,9% der Männer im Alter von 30-34 Jahren ein Hochschulstudium ab) und viele Studien zeigen die Vorteile gemischter Teams für den geschäftlichen Erfolg. Darüber hinaus spiegelt ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Frauen und Männern unter der Belegschaft die Kundenstruktur wider und die Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen fördert die Innovation und wirkt sich positiv auf das soziale Klima im Unternehmen aus. Und nicht zuletzt kann die Diskriminierung von Frauen negative rechtliche Folgen haben.

Abschließend führen ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Frauen und Männern und gemischte Teams auch in männerdominierten Berufen und Berufsbildern zu einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitsbedingungen für alle, Männer und Frauen, einer besseren Arbeitsatmosphäre und Motivation. Dies erzeugt insgesamt ein besseres Wohlbefinden am Arbeitsplatz für die Beschäftigten und somit eine höhere Produktivität für das Unternehmen.

Dem gegenüber gehört der Eisenbahnsektor zu den traditionellsten Branchen, wo eine von Männern dominierte Arbeitskultur fortbesteht. Der typische Eisenbahnberuf ist körperlich anstrengend – zumindest in der allgemeinen Wahrnehmung, auch wenn der technische Fortschritt in den meisten Berufen die körperliche Arbeit ablöst – und das technische Image des Sektors hat dazu geführt, dass das Geschlechterverhältnis unter den im Sektor Beschäftigten sehr ungleich ist. Die Notwendigkeit der räumlichen Mobilität, unregelmäßige Arbeitszeiten und Schichtarbeit, die mit dem Familienleben unvereinbar erscheinen, erschweren ebenfalls die Beschäftigung von Frauen.

Dennoch haben viele EVU bereits Maßnahmen ergriffen, um Frauen für den Sektor zu gewinnen, denn Führungskräfte mit

Weitblick sind sich der Tatsache bewusst, dass sie das Potenzial von Frauen nicht vernachlässigen dürfen und die Probleme aufgrund der demografischen Entwicklung nicht gelöst werden können, ohne mehr Frauen im Eisenbahnsektor zu beschäftigen. Um einen nachhaltigen Wandel zu bewirken, ist eine ganzheitliche Strategie unter Beachtung der Gleichstellung von Frauen und Männern in den Unternehmen gefordert, die folgende Elemente enthalten sollte:

- **Engagement der Unternehmensleitung:** Das Engagement des Vorstands ist eine Vorbedingung für die Durchführung umfangreicher Maßnahmen und muss aktiv kommuniziert werden, um die Bedeutung dieses Themas zu vermitteln. Ist die Gleichstellung von Frauen und Männern fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, wird dieses Engagement „institutionalisiert“ und die obersten Führungskräfte müssen Verantwortung dafür übernehmen.
- **Status quo als Grundlage:** Die Analyse des Status quo (Frauenanteil in allen Berufen, Hierarchien, in Teilzeitbeschäftigung, Ausbildungsplätzen etc.) bildet die Grundlage für die Gestaltung und Planung der konkreten Maßnahmen, da diese Analyse die künftigen Handlungsfelder und die zu erreichenden Ziele offenbart.
- **Festlegung (quantitativer) Ziele:** Um den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zu bewerten, müssen (quantitative) Ziele in verschiedenen Bereichen (z.B. für die Einstellung, Ausbildung, Karriereförderung etc.) festgelegt und überwacht werden. Dies gewährleistet einerseits, dass konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, die über reine Lippenbekenntnisse hinausgehen, und andererseits, dass die Bemühungen unterschiedlicher Abteilungen im Hinblick auf konkrete Ergebnisse bewertet werden können. Darüber hinaus kann die Bewertung wichtige Informationen zu den erforderlichen Anpassungen der Instrumente liefern.

Die Gewerkschaften im Eisenbahnsektor behandeln diese geschlechterspezifischen Fragen im Sozialdialog und schlagen deren Einführung in Tarifverhandlungen vor oder verhandeln spezifische Tarifverträge mit den Unternehmen, z.B. zur Beschäftigung von Frauen in verschiedenen Bahnberufen oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Eine erfolgreiche Politik in den EVU zur Gewinnung und Bindung von Frauen muss auf dem sozialen Dialog basieren. Die oberste Unternehmensleitung muss sich hierfür engagieren, aber die erfolgreiche Umsetzung erfordert die Unterstützung und den Einsatz aller Führungsebenen und Mitarbeiter/innen.

Da sich viele Unternehmen mittlerweile den oben genannten Herausforderungen stellen und die Probleme aktiv angehen, müssen die Instrumente nicht unbedingt neu erfunden werden, sondern die Unternehmen können auf die Erfahrungen anderer zurückgreifen. Dieser Leitfaden stellt bereits erfolgreich umgesetzte Maßnahmen und Instrumente vor.



Dieser Leitfaden zur guten Praxis und Umsetzung wird von den europäischen Sozialpartnern im Eisenbahnsektor veröffentlicht: der Gemeinschaft der Europäischen Eisenbahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER), den Europäischen Infrastruktur-Betreibern (EIM) und der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF). Er ist das Ergebnis des gemeinsamen Projekts von CER/ETF/EIM mit dem Titel „Follow-up of the CER/ETF Joint Recommendations ‘Better Representation and Integration of Women in the Railway Sector’ Implementation – Evaluation – Review“ [Überprüfung der gemeinsamen Empfehlungen von CER/ETF zur ‚Besseren Vertretung und Integration von Frauen im Eisenbahnsektor‘: Umsetzung – Bewertung – Überarbeitung], kurz „Women In Rail – WIR“ [Frauen im Eisenbahnsektor]. Die hier beschriebenen Fallstudien wurden von den europäischen Sozialpartnern im Projekt ermittelt. Die vorgestellten Informationen basieren auf einer Analyse von Dokumenten, Gesprächen mit Eisenbahnverkehrsunternehmen und Gewerkschaftsvertretern und Vorträgen bei den thematischen Seminaren, die von den Sozialpartnern organisiert wurden.

Die Fallstudien (siehe Tabelle unten) wurden nach spezifischen Handlungsfeldern der Gleichstellung von Frauen und Männern untergliedert: Einstellung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Karriere und gleiches Entgelt, allgemeine Gleichstellungspolitik. Die Beispiele wurden mit dem Ziel gewählt, ein breites Spektrum von Möglichkeiten aufzuzeigen. Auch wenn Unternehmen häufig mehr Maßnahmen umsetzen als hier beschrieben sind, werden nur spezifische Aspekte mit Bezug zum Handlungsfeld, dem die Beispiele zugewiesen sind, besprochen. Aufgrund der Wechselwirkung zwischen den verschiedenen Gleichstellungsaspekten bestehen auch Wechselbeziehungen zwischen den Maßnahmen der einzelnen Kapitel.

Dieser Leitfaden zur guten Praxis und Umsetzung soll informieren, was Unternehmen im Eisenbahnsektor und verwandten Branchen bereits tun, um Frauen besser bei den Bahnen zu integrieren. Er soll Unternehmen und Gewerkschaften ermutigen, ihre Erfahrungen auszutauschen und den sozialen Dialog zur Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen unterstützen, um die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz der Zukunft zu fördern – mit dem Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jede/r, Frauen und Männer, sein/ihr volles Potenzial unter den gleichen Bedingungen entfalten kann.

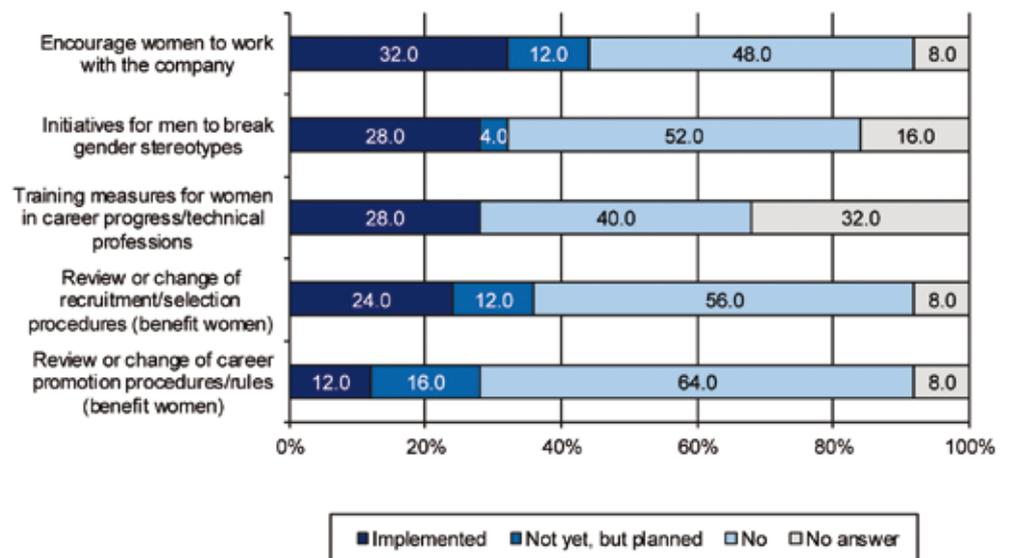


Liste der in diesem Leitfaden vorgestellten Fallstudien

NAME	UNTERNEHMEN	LAND
<i>Einstellung:</i>		
Werbefilme	SNCF	Frankreich
Frauen als Lokführerinnen	SBB	Schweiz
Mädchen in Männerberufen	Wiener Linien	Österreich
<i>Vereinbarkeit von Familie und Beruf:</i>		
Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung	Deutsche Bahn	Deutschland
Arbeitszeitprojekte	Deutsche Bahn	Deutschland
Projekt – Rodzic w pracy („Berufstätige Eltern“)	PKP Cargo	Polen
<i>Karriere und gleiches Entgelt:</i>		
“Sé – Self Empowerment” (Projekt zur Förderung der Selbstbestimmung)	Italferr / FS Group	Italien
Quantitative Ziele / Frauen im Management	Deutsche Bahn	Deutschland
<i>Allgemeine Gleichstellungspolitik:</i>		
Gleichstellungsprogramm 2015 – Leitlinie Geschlecht	ÖBB	Österreich
Frauenförderung	Daimler	Deutschland
Quelle: KMU FORSCHUNG AUSTRIA		



Measures and initiatives in the field of recruitment and training of employees taken up by European railway companies, percentage



N=25

Source: Austrian Institute for SME Research, survey of European railway companies, 2011

2 EINSTELLUNG

2.1 Hauptprobleme und derzeitige Entwicklung

Durch die Erhebung unter den Eisenbahnverkehrsunternehmen und Gewerkschaften wurden verschiedene **Hemmnisse für die Beschäftigung von Frauen** ermittelt.

Einer der Hauptgründe, warum Unternehmen die Beschäftigung von Frauen skeptisch sehen oder der Frauen davon abhält, sich um einen Arbeitsplatz im Eisenbahnsektor zu bewerben, ist die **körperliche Belastung** in einigen Berufen. Da dies aufgrund des technischen Fortschritts mittlerweile nur noch für wenige Berufe gilt, ist es mehr die Wahrnehmung des Berufs als der Beruf selbst, der diese Barriere darstellt.

Man kann Wahrnehmungen als „weiche“ Faktoren sehen, aber dennoch stellen sie eine reale und beträchtliche Herausforderung für die Beschäftigung von Frauen im Eisenbahnsektor dar: **Geschlechtsspezifische Stereotypen und Vorurteile** sind in den europäischen EVU noch immer häufig anzutreffen und in vielen Bereichen herrscht noch immer eine **typisch männliche Arbeitskultur** vor. Die Unternehmen im Eisenbahnsektor haben tendenziell das Image männerdominiert zu sein – ein Image, das lange Zeit in vielen Ländern kultiviert wurde und nun gerade gerückt werden muss. Da die EVU in der Regel viele kleine Standorte haben, die über das ganze Land verteilt sind, hält sich ein solches Image leichter als in anderen Sektoren. Daher erscheint der Eisenbahnsektor vielen Frauen ganz einfach nicht attraktiv.

Die Notwendigkeit der **Schichtarbeit** und **geografischen Mobilität** (z.B. für Lokführer/innen, Schaffner/innen/Zugbegleiter/innen) stellen vor allem für Frauen ein Hindernis dar (aber auch – wenngleich in geringerem Umfang – für Männer), die Kinder oder andere Familienmitglieder versorgen müssen. Die Pläne für die Schichtarbeit und die Öffnungszeiten der (oft öffentlichen) Kinderbetreuungseinrichtungen sind schlicht unvereinbar. So gibt es für bestimmte Bahnberufe zu wenige Bewerberinnen.

Auch wenn Frauen im Allgemeinen genauso gut ausgebildet sind wie Männer, sind sie in ganz Europa in technischen Studiengängen unterrepräsentiert. Daher **fehlen Frauen oft die geforderten Fähigkeiten und das Fachwissen** für einige der Berufe im Eisenbahnsektor. In Verbindung mit **Einstellungsverfahren**, die vielleicht veraltet sind und oft dem typischen „männlichen“ Verhalten besser entsprechen als dem weiblichen, kann der (Quer-)Einstieg für Frauen in Bahnberufen relativ schwierig sein.

Im Vergleich zu diesen Hindernissen sind **Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Hygieneprobleme** (z.B. das Fehlen einer geeigneten Infrastruktur für Frauen, wie getrennte Toiletten, oder das gänzliche Fehlen von Toiletten an Bord von Güterzügen), die so offensichtlich sind, als „harte“ Faktoren zu betrachten, die man relativ leicht beheben kann.



Abschließend ist zu erwähnen, dass es in manchen Ländern und Fällen **rechtliche Vorschriften** gibt, die die Beschäftigung von Frauen im Eisenbahnsektor beschränken.

2.2 Ansätze

Für Unternehmen im Eisenbahnsektor gibt es mehrere gute Gründe, **mehr Frauen einzustellen**, z.B. sind gemischte Teams produktiver und das Arbeitsklima verbessert sich. EVU haben Probleme, leere Stellen zu besetzen und können es sich nicht mehr leisten, nur auf die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung zurückzugreifen. Durch die demografische Entwicklung fehlt der Nachwuchs. Investitionen in die (geschlechtsbezogene) Ausgewogenheit der Belegschaft zahlen sich für die Unternehmen und die Gesellschaft aus. Die Festlegung **messbarer Ziele** (z.B. Quoten) für den **Frauenanteil** im Unternehmen kann als Ausgangspunkt dienen.

Frauen suchen Arbeitsplätze, die ihnen die Möglichkeit der beruflichen Entwicklung und ein angemessenes Entgelt bieten. Daher sollte vor der Einstellung (junger) Frauen über den Zugang von Arbeitnehmerinnen zu allen Unternehmensebenen gesprochen werden. Es muss Frauen vermittelt werden, dass es im Eisenbahnsektor Arbeitsplätze gibt, die ihnen Karriere- und Verdienstpotezial bieten – **Vorurteile und eine männerdominierte Arbeitskultur** mögen noch existieren, aber sie **können überwunden zu werden**. Die Unternehmensleitung muss dieses Umdenken initiieren und unterstützen. Dies ist eine wesentliche Vorbedingung, um EVUs für Frauen attraktiv zu machen (und wird im Kapitel zur allgemeinen Politik noch eingehender erörtert).

Auch wenn das Thema des Fachkräftemangels immer akuter wird und der Frauenanteil im Eisenbahnsektor noch eher gering ist, hat bisher erst ein Drittel der Unternehmen angefangen, in **ihren Einstellungsaktivitäten ausdrücklich Frauen anzusprechen**, oder Projekte zur Karriereförderung für Frauen gestartet. Fast ein Viertel der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten, haben ihre Einstellungs-/ Auswahlverfahren zugunsten von Bewerberinnen überprüft oder geändert.

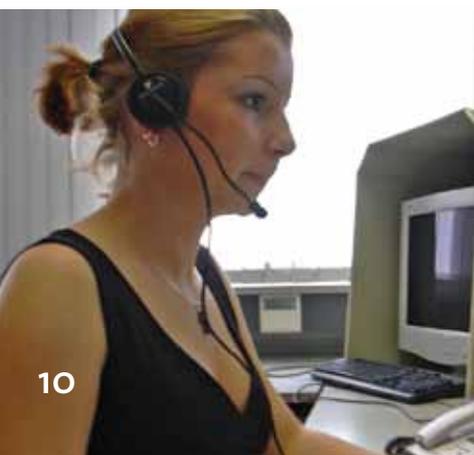
Die bestehenden Einstellungsverfahren sprechen Frauen oft nicht ausreichend an, die eine Vorstellung davon haben müssen, wie ein Arbeitsplatz aussieht, bevor sie sich dagegen oder dafür entscheiden. Es ist klar, dass das **Erreichen der Frauen** (d.h. die direkte Ansprache dieser Zielgruppe) ein wichtiger Schritt im Einstellungsverfahren ist und möglicherweise bedingt, **dass man von den typischen Einstellungsstrategien und -formen abweicht** (siehe Fallstudie der SNCF).

Antiquierte **Berufsvorstellungen** müssen geändert werden, ebenso wie ungünstige Ausbildungswege von Mädchen oder eventuelle **rechtliche Einschränkungen**. Auch interne und externe Einstellungsverfahren müssen (weiter) überprüft werden. Eine besondere Herausforderung liegt darin, Frauen für **technische Bereiche** zu gewinnen. Hier besteht die Schwierigkeit vor allem darin, dass in den Bildungssystemen noch immer eine starke Trennung der Geschlechter bei der beruflichen Orientierung zu beobachten ist (horizontale Teilung der Geschlechter) und daher ist es schwierig, Frauen mit einer technischen oder einschlägigen Schulbildung zu finden. Die Unternehmen müssen daher mit bereits in den Schulen mit der „Rekrutierung“ beginnen, um technische Fächer, Studien oder Praktika zu fördern und Mädchen aktiv zu motivieren, sich für eine nichttraditionelle Berufsausbildung zu entscheiden (Wiener Linien).

Die Meinung, dass Berufe mit **familienunfreundlichen Zeiten** (z.B. wechselnde Schichten oder kurzfristig angekündigte Schichtänderungen) für Frauen ungeeignet sind, beeinflusst Einstellungs-, Fortbeschäftigungs- und Entlassungsentscheidungen der Arbeitgeber und die Akzeptanz von Frauen in männerdominierten Transportberufen (die Frage der **Arbeitszeiten/Schichtarbeit** wird im Kapitel zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf besprochen). Darüber hinaus unterstützen solche Wahrnehmungen die stereotypen Definitionen der Geschlechterrollen.

Um das Problem der **geografischen Mobilität** (mit längeren Abwesenheiten vom Wohnort) zu lösen, wird beispielsweise der Ansatz der Teilzeitarbeit für Lokführer/innen verfolgt, was längere Aufenthalte zu Hause ermöglicht (siehe Fallstudie der Schweizer Bundesbahn). Eine weitere Möglichkeit ist, die Schichten so umzugestalten, dass Fernstrecken nicht mit zusätzlichen Fahrten am Zielort verbunden werden (was bei Personalmangel, wie es bei Lokführer/innen häufig der Fall ist, jedoch schwierig ist).

Zu guter Letzt erfordert die Beschäftigung von Frauen in männerdominierten Berufen auch einfache, aber wirkungsvolle **bauliche Veränderungen**, wie die Bereitstellung sanitärer Anlagen für Frauen, die beiden, Männern wie Frauen, das Leben erleichtern.



Die oben ausgeführten Überlegungen führen zu den folgenden Aspekten, die im Bereich der Einstellung berücksichtigt werden sollten:

Richtig ...:

-  **Vermitteln Sie, dass Technik Muskelkraft ersetzt**
Das Argument, dass körperliche Kraft für viele Eisenbahnberufe erforderlich ist, gilt nicht mehr im gleichen Maße; dank des technischen Fortschritts sind viele typische „Bahnberufe“ nicht mehr so „körperlich anspruchsvoll“ wie früher.
-  **Stellen Sie Mitarbeiterinnen vor / zeigen Sie positive Vorbilder**
Eine einfache, aber grundlegende Botschaft, die Frauen zunächst vermittelt werden sollte: Du gehörst in diesen Beruf! / Du musst nicht so tun, als wärst du ein Mann, um diesen Beruf ausüben zu können! Gutes Bildmaterial (d.h. Frauen auf der Webseite, in Filmen, in Stellen- und Werbeanzeigen) sind der schnellste Weg, um diese Botschaft zu transportieren und mögliche Bewerberinnen über die erste Hürde zu heben – die automatische Wahrnehmung, dass die Arbeitsplätze in einem Unternehmen den Männern vorbehalten sind.
-  **Suchen Sie aktiv den Kontakt zu möglichen Bewerberinnen**
z.B. über die Kooperation mit Mädchen-/Frauenverbänden, bei Jobmessen etc.
-  **Geben Sie Frauen bei gleicher Qualifikation den Vorzug**
Dies gilt für männerdominierte Berufe, sofern diese „positive“ Diskriminierung in Ihrem Land rechtlich zulässig ist.
-  **Versuchen Sie, mindestens zwei (junge) Frauen einzustellen**
Dies bezieht sich auf männerdominierte Berufe/Abteilungen im Allgemeinen und Ausbildungsplätze in solchen Bereichen im Besonderen. Wenn Sie (wie so oft) nur wenige Bewerbungen von (jungen) Frauen erhalten, laden Sie alle Bewerberinnen zum Gespräch ein.
-  **Unterstützen Sie Frauen und Lobbyarbeit**
Stellen Sie sicher, dass andere Frauen bereitstehen, an die sich Frauen wenden können (Ausbilderinnen in technischen Bereichen, Kolleginnen)
-  **Ermutigen Sie Mädchen, nichttraditionelle (technische) Berufe zu erlernen**
Bsp.: Nehmen Sie Kontakt mit Schulen auf und arbeiten Sie zusammen etc.
-  **Setzen Sie das Thema „Mehr Frauen einstellen“ auf die Tagesordnung des sozialen Dialogs**
Diskutieren Sie das Thema der Einstellung von Frauen (in allen Berufen) im sozialen Dialog und überprüfen Sie die Tarifvereinbarungen

... und falsch:

-  **Erwarten Sie nicht, dass Sie schon mit einer einzigen Veränderung/ Maßnahme Frauen gewinnen werden**
Bei der Einstellung und allgemein ist es immer eine Reihe von Maßnahmen/die gesamte Unternehmensphilosophie und -strategie, die einen Arbeitsplatz für Frauen attraktiv oder unattraktiv macht.
-  **Nutzen Sie nicht die üblichen Rekrutierungskanäle und -methoden**
Die Einstellungspolitik muss dahingehend überprüft werden, wo und wie die Zielgruppe angesprochen und erreicht wird (z.B. Formulierungen und Bilder, die Männer ansprechen, sind für Frauen nicht gleichermaßen attraktiv).
-  **Gehen Sie nicht davon aus, dass die erstmalige Einstellung einer (jungen) Frau in Ihrem Team kein Thema ist**
Bereiten Sie die Einstellung der ersten (jungen) Frau vor und besprechen Sie diese mit Ihrem Team. Wenn Sie nicht darüber sprechen und Stereotypen und Vorurteile nicht ernst nehmen, riskieren Sie eine Verschlechterung des Arbeitsklimas und Geschwätz.



2.3 Gute Praxis

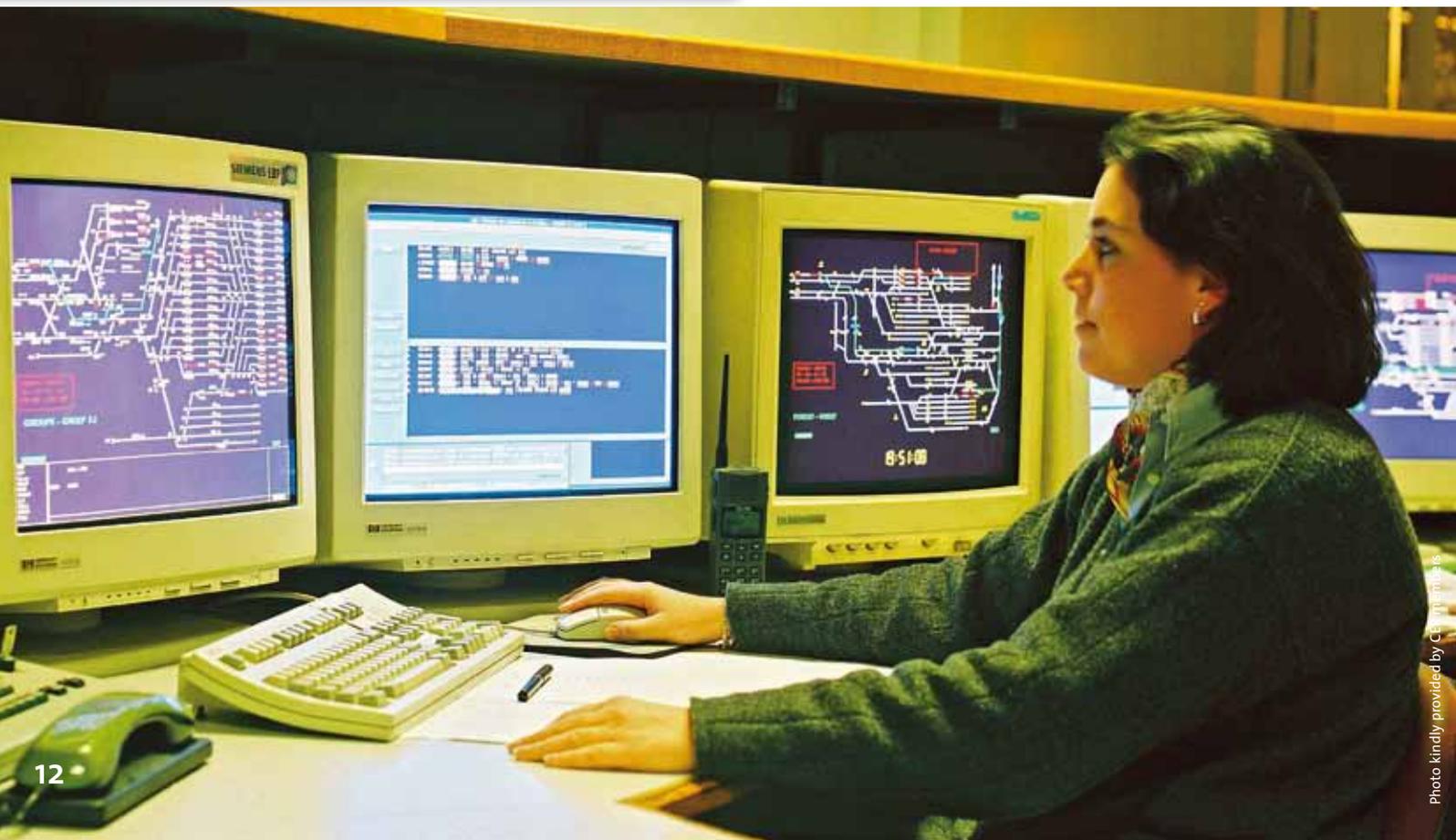
2.3.1 Werbefilm – SNCF (Frankreich)

Ziele

Seit Unterzeichnung der Betriebstarifvereinbarung über die Vielfalt und berufliche Gleichstellung zwischen Männern und Frauen („Accord sur la mixité et l'égalité professionnelle homme-femme“) 2006 (mit anschließender Verlängerung von 2009 bis 2012), legt die SNCF Einstellungs- und Fortschrittsziele (keine Quoten) fest, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen (im Allgemeinen und in technischen Berufen und bei den Lokführerinnen im Besonderen) – zusammen mit den Gewerkschaften.

Das Unternehmen hat zwei Haupthindernisse ermittelt, die die praktische Umsetzung der Vereinbarung und Einstellung von mehr Frauen erschweren und die zu behandeln sind:

- Zu wenig Frauen wählen technische Studiengänge – daher möchte die SNCF die technischen Fachkenntnisse unter (jungen) Frauen stärken und ihnen Wege für den Einstieg in technische Berufe aufzeigen.
- Stereotype Vorstellungen im Berufsleben und in technischen Berufen – diese sollen überdacht und überwunden werden.



Inhalt

Seit Unterzeichnung der Vereinbarung über die Vielfalt und berufliche Gleichstellung wird die Einstellung von Frauen in männerdominierten Berufe bei der SNCF gefördert, und die Kommunikation von Perspektiven für Frauen genießt oberste Priorität. Im Jahr 2006 wurde eine Fortbildung zur Bewusstseinsbildung zu den Rechtsvorschriften über Diskriminierung und Nichtdiskriminierung für alle Mitarbeiter/innen eingeführt, die für die Einstellung zuständig sind; seit 2011 werden auch die Führungskräfte geschult. Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelten für Männer und Frauen, so unterstützt die SNCF Eltern.

Zum Frauentag 2010 wollte die SNCF eine Debatte und Aufklärungskampagne auf allen Unternehmensebenen (um die größtmögliche Anzahl von Beschäftigten zu erreichen) zu stereotypen Bildern von Frauen in der Arbeitswelt durchführen.

Mit starker Unterstützung des Vorstands wurde eine DVD mit vier humorvollen Szenen zu bestimmten Klischees gedreht; außerdem wurde ein Film über Lokführerinnen produziert und an Führungskräfte bei der SNCF verteilt. Zusammen mit der DVD wurde ein Einführungsschreiben verschickt, in dem noch einmal an die Betriebsvereinbarung zur Vielfalt und an die beiden zu bekämpfenden Haupthindernisse erinnert wurde. Tipps für die Vorstellung des Films und die Diskussion mit den Beschäftigten ergänzten die DVD. Außerdem lag ein Fragebogen für freiwilliges (anonymes) Feedback und den Ideenaustausch zu Stereotypen und deren Überwindung bei. Während einer Woche waren die Filme auch im Internet zu sehen.

Da Rekrutierungskampagnen auf die Öffnung aller Berufe bei der SNCF für Frauen abzielen, war der Film über die Lokführerinnen auch auf der Unternehmenswebseite zu sehen. Der Film zeigt eine junge Frau, die Lokführerin werden möchte, und spielt mit den Vorurteilen und Stereotypen, die ihre männlichen Kollegen hegen. Im ersten Teil des Films sieht man eine junge Frau mit dem Berufswunsch Lokführerin, die sich den Beruf aber in allen Aspekten vollkommen falsch vorstellt (humorvoll dargestellt). Im zweiten Teil sehen wir eine Frau, die als Lokführerin arbeitet und wie der Beruf wirklich ist. Die junge Frau versteht letztendlich, dass ihr dieser Beruf wirklich offensteht und freut sich. Neben diesem Film sind auf der Webseite außerdem viele Fotos von Frauen zu sehen, die bei der SNCF in technischen Berufen arbeiten.

Ergebnis und Entwicklung

Die SNCF erstellt seit 2008 einen Bericht über die Situation von Männern und Frauen im Vergleich. Dieser Bericht schildert die allgemeinen Beschäftigungsbedingungen, die Entgelte, Fortbildungs- und Arbeitsbedingungen. Er enthält außerdem einen Überblick über die Indikatoren der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sowie der Maßnahmen des Unternehmens im abgelaufenen und im nächsten Jahr. Dieser Bericht wird jährlich den Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats der SNCF vorgestellt.

Alle Berufe bei der SNCF stehen Frauen offen, darunter auch die technischen und körperlich anspruchsvollen wie Maschinenwartung/-instandhaltung oder Rangieren. Der Frauenanteil ist seit 2008 auch in den technischen und körperlich anspruchsvollen Berufen gestiegen, und die SNCF beschäftigt immer mehr junge Ingenieurinnen.

Der Frauenanteil unter den Neueinstellungen lag 2010 bei 22,8%.

Im ersten Quartal 2011 wurden 2.000 Führungskräfte für das Diskriminierungsrisiko sensibilisiert und dahingehend geschult, wie sie durch ihr Handeln die Vielfalt am Arbeitsplatz fördern können.

Die Filme wurden den Beschäftigten erstmals in zeitlicher Nähe zum Frauentag gezeigt, was im Unternehmen eine sehr geschäftige Phase ist, weshalb viele Personaler/innen die Filme nicht persönlich bewerben konnten. Daher wurden sie im September 2010 noch ein zweites Mal gezeigt. Fast alle Mitarbeiter/innen haben die Filme gesehen, die Stereotypen erkannt und zugestimmt, dass es sie gibt, mochten aber den humorvollen Ton der Filme.

Erfolgsfaktoren

Die Werbefilme kann man aus mehreren Gründen als gute Praxis im Bereich der Einstellung bezeichnen:

- Stereotypen betreffen nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Beschäftigten und es ist wichtig, diese Stereotypen vor Ort zu besprechen und zu bekämpfen und Humor und Spott sind die besten Waffen, um Überzeugungsarbeit zu leisten. Im Idealfall sollten die Diskussion und gemeinsame Überlegungen über die Stereotypen möglichst viele Mitarbeiter/innen erreichen. Die Filme wurden so produziert, dass sie dem/der Betrachter/in den Spiegel vorhalten – d.h. dass die Mitarbeiter/innen typische, alltägliche Dialoge am Arbeitsplatz, die auf Klischees basieren, nachgespielt sehen. Sie lachen daher beim Zuschauen über sich selbst, was sie gleichzeitig zum Nachdenken anregt und dazu, sich in ihrem eigenen Arbeitsumfeld anders zu verhalten.
- Die Filme sind außerdem ein gutes Medium, um zu zeigen, dass die oberste Unternehmensleitung der Bekämpfung von Stereotypen und der Förderung von Frauen in technischen Berufen hohe Priorität beimisst, dank der einflussreichen Statements der obersten Führungskräfte (HR, Vorstandsvorsitzender, Vorstände).
- Der Film über die Lokführerinnen zeigt ein Vorbild und belegt, dass dieser Beruf für Frauen erreichbar ist. Durch den humorvollen Umgang mit den Stereotypen macht er Hoffnung, dass diese zwar weiter existieren, aber abnehmen.

2.3.2 Frauen als Lokführerinnen – SBB (Schweiz)

Die oberste Geschäftsleitung der Schweizerischen Bundesbahn beschloss 2009 eine Strategie zum Gleichstellungsmanagement, um die Chancengleichheit zu realisieren. Diese sieht unter anderem vor, den Frauenanteil (vor allem in den technischen und klassischen Eisenbahnberufen) zu erhöhen. So soll der Frauenanteil allgemein von 14% gegenüber 2008 auf 18% bis 2014 gesteigert werden; es wurden jährliche Zwischenziele festgelegt.

In den nächsten sieben Jahren muss die SBB etwa 1.000 Lokführer/innen neu einstellen und ausbilden. Daher ist es sehr wichtig, dass Frauen Interesse an diesem Beruf entwickeln.

Inhalt

Konkrete Maßnahmen für die Gleichstellungsstrategie wurden 2010 erarbeitet. Zum 20-jährigen Jubiläum der Einstellung der ersten Schweizer Lokführerin griffen 2011 hier erste Maßnahmen, um mehr Lokführerinnen zu werben. Alle drei Gewerkschaften, die den Sektor vertreten, wurden über das Jubiläum und das Interesse der SBB informiert, mehr Frauen für den Beruf der Lokführerin zu gewinnen; ihre Erklärungen wurden daraufhin in der Mitarbeiterzeitung der SBB für Lokführer/innen veröffentlicht.

Die Absicht, den Anteil der Lokführerinnen zu erhöhen, ist jetzt Teil der umfassenden Strategie zum Gleichstellungsmanagement. Im Rahmen des Jahresprogramms werden jährliche Ziele und Maßnahmen festgelegt; das Programm ist Teil der Konzern- bzw. Personalstrategie. Seit 2010 ist das Gender Mainstreaming (z.B. geschlechtsneutrale Sprache, Teilzeitarbeitsangebote, Berücksichtigung informell erworbenen Wissens) in alle Personalprozesse integriert.

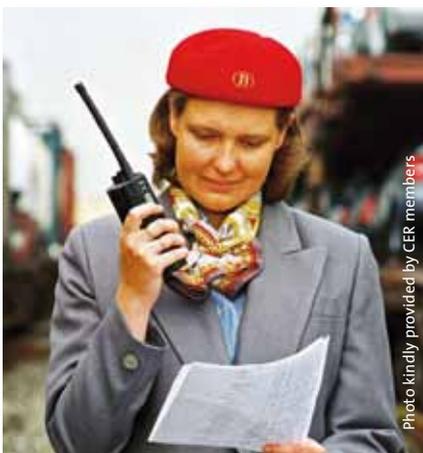
Derzeit werden folgende Maßnahmen verfolgt, um Frauen besser anzusprechen und als Lokführerinnen auszubilden:

- Geänderte Kommunikation, damit Stellenanzeigen und Medienberichte in Text und Bildern Frauen ansprechen: Berichte über Lokführerinnen, Bilder von Männern und Frauen, Formulierungen, die Frauen und Männer ansprechen, eigene Webseite/E-Mail-Inhalte für Bewerberinnen;

- Geänderte Informationsveranstaltungen: Themen wie Vereinbarkeit, Teilzeitarbeit, Einsamkeit auf der Lok werden nicht mehr als „Frauenfragen“ dargestellt, sondern als Teil der Arbeit; es wird geschlechtsneutrale Sprache verwendet; es werden Frauen und Männer gezeigt;
- Präsentationen bei Veranstaltungen zum Thema beruflicher Wechsel (besondere Publikation für Frauen). Frauentag nur mit Teilnehmerinnen;
- Zugangsbedingungen wurden nach und nach geändert und Barrieren für Frauen beseitigt:
 - Generell kann sich jede/r mit Schulabschluss oder abgeschlossener Berufsausbildung und technischem Interesse bewerben (bis 1990 kamen nur Bewerber/innen mit einer technischen Schulausbildung oder von Rekrutenschulen in Frage).
 - Die Altersgrenzen wurden erweitert, um Menschen zwischen 20 und 40 Jahren anzusprechen.
- Seit Oktober 2011 besteht die Möglichkeit der Ausbildung und Beschäftigung in Teilzeit (60-80% Arbeitszeit).
- Anlässlich des Jubiläums wurde ein eintägiges Zukunftsforum mit allen Lokführerinnen, ihren Vorgesetzten und ihrer Personalleiterin abgehalten, um sich zu vernetzen, Meinungen auszutauschen und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren.

Ergebnis und Entwicklung

Im Rahmen der Gleichstellungsstrategie erarbeitet die Personalleitung zweimal jährlich einen entsprechenden Bericht, der auf acht Schlüsselindikatoren basiert und jährlich der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat vorgestellt wird. Die Schlüsselindikatoren sind: Gesamtanzahl von Frauen, Anzahl von Frauen in Führungspositionen und pro Managementfunktion, Anzahl von Frauen, die bei der SBB insgesamt und in Führungspositionen eingestellt werden, Fluktuation von Frauen und Männern im Allgemeinen und in Führungspositionen, Beschäftigungsgrad von Frauen und Männern, Rückkehrerinnen nach dem Mutterschaftsurlaub, Frauen und Männer in Nachwuchsförderprogrammen und Managementseminaren, Durchschnittsalter von Frauen und



Männern pro Gehaltsklasse. Der Frauenanteil lag 2011 im SBB-Konzern bei 15%.

Die erste Lokführerin hat 1991 bei der SBB angefangen, in den 1990er Jahren folgten sechs weitere Frauen. Vor Einführung der Gleichstellungsstrategie 2008 waren von den 3.200 Lokführer/innen, die für SBB und SBB Cargo arbeiten, nur 45 Frauen, was 1,4% entspricht. Die Zahl lag im SBB-Konzern 2011 bei 71 Lokführerinnen (2%) und sechs Frauen befanden sich in der Ausbildung.

Vor Einführung der umfassenden Gleichstellungsstrategie wurde 2004 ein Versuch gestartet, mehr Frauen einzustellen: In Biel wurde ein Ausbildungskurs ausschließlich für Lokführerinnen angeboten.

Die Anzahl der Frauen, die sich zur Lokführerin ausbilden lassen, ist stetig gestiegen, insbesondere seit aktive Schritte unternommen werden, um diesen Beruf effektiver zu bewerben. Der Erfolg stellt sich in kleinen Schritten ein; Es sollte möglich sein, in jedem Ausbildungskurs für Lokführer/innen mindestens drei Frauen zu haben (Anteil von 25%), derzeit sind es 1,5 pro Kurs. Ein Frauenanteil von 25% pro Kurs würde jedes Jahr ungefähr 30 neue Lokführerinnen hervorbringen. Der Ausbildungskurs in Teilzeit hat im Oktober 2011 mit sieben Männern und fünf Frauen begonnen, was ein bemerkenswert hoher Frauenanteil ist.

Maßnahmen wie der Frauentag haben gezeigt, dass es möglich ist, speziell Frauen anzusprechen – diese Veranstaltung veranlasste 70 bis 80 Frauen, eine eher unattraktive, technische und männerdominierte Messe zu besuchen, um weitere Informationen über den Beruf der Lokführerin, des Zugchefs und FahrdienstleiterInnen zu erhalten.

Erfolgsfaktoren

Die Maßnahmen der SBB, um mehr Frauen zu gewinnen, behandeln mehrere Aspekte, die hervorgehoben werden sollten:

- **Erfahrungen gewinnen:** Das Experiment mit dem Lokführerinnen-Kurs in Biel, der dank der Bemühungen aller Beteiligten erfolgreich war, hat gezeigt, welche Ängste, Vorurteile und Gerüchte über Frauen als Lokführerinnen im Umlauf sind. Dies hat es ermöglicht, den Einstellungsprozess und die Ausbildung von Frauen und interne Kommunikation nach einem neuen Konzept durchzuführen.
- **Differenzierte Kommunikation:** Es ist wichtig, auf eine differenzierte (interne und externe) Kommunikation zu achten, die vermittelt, dass das Unternehmen mehr Frauen möchte, Frauen die gleichen Anforderungen erfüllen müssen, was sie auch erfolgreich tun, welche Maßnahmen speziell für Frauen unternommen werden und warum.
- **Engagement der Unternehmensleitung:** Der Leiter der Lokführer/innen eröffnete die Feierlichkeiten und Versammlungen im Jubiläumsjahr; er engagierte sich sehr für die Veranstaltungen und war an allen wichtigen Fragen beteiligt. Alle Lokführerinnen und weiblichen Auszubildenden wurden von der Arbeit freigestellt, um das Zukunftsforum zu besuchen.
- **Verpflichtende Teilnahme:** Alle Lokführerinnen und weiblichen Auszubildenden wurden von der Arbeit freigestellt, um am Zukunftsforum teilzunehmen (dies wurde in ihrem Dienstplan berücksichtigt). Es hätte nicht funktioniert, wenn es jeder Frau freigestellt worden wäre, selbst über die Teilnahme zu entscheiden und dies gegenüber ihren Kolleg/innen und Vorgesetzten vertreten zu müssen. Daher mussten auch die Vorgesetzten teilnehmen, um bessere Einsichten und ein besseres Verständnis der Themen zu erlangen, mit denen Lokführerinnen konfrontiert sind.



2.3.3 Mädchen in Männerberufe – Wiener Linien (Österreich)

Ziele

Arbeitsteams funktionieren besser, wenn sie aus Männern und Frauen bestehen: Der Umgangston in gemischten Teams ist höflicher und die Zusammenarbeit ist in der Regel leichter. Sowohl Männer als auch Frauen bringen ihre eigenen Qualifikationen in das Team ein und diese Mischung bereichert die Kooperation. Darüber hinaus sind gut ausgebildete Frauen sehr fähige und zuverlässige Mitarbeiterinnen.

Es waren diese Überzeugung und Erfahrungen, mehr denn politische Ziele, die die Wiener Stadtwerke / Wiener Linien veranlasst haben, spezifische Maßnahmen einzuleiten, um den Frauenanteil in bisher männerdominierten Berufen zu erhöhen. Sofern sich mehr (junge) Frauen bewerben, beabsichtigt das Unternehmen, den Frauenanteil kontinuierlich zu erhöhen.

Inhalt

Mit über 8.100 Beschäftigten gehören die Wiener Linien zu den größten Arbeitgebern in Wien, Österreich. Die Holding Wiener Stadtwerke gehört mit jährlich 130 Auszubildenden in 15 unterschiedlichen Ausbildungsberufen zu den zehn größten Ausbildungsbetrieben Österreichs.

Spezifische Programme und Aktivitäten sollen (junge) Frauen, die nach einem Ausbildungsplatz suchen, veranlassen, einen technischen Beruf bei Wiener Stadtwerke / Wiener Linien zu wählen. Die durchgeführten Maßnahmen betreffen verschiedene Aspekte:

Allgemeine Rahmenbedingungen:

- In der Personalabteilung und im Betriebsrat gibt es Mitarbeiter/innen, die sich explizit mit dem Thema Frauen im Unternehmen beschäftigen und als Ansprechpartner/innen für weibliche Auszubildende dienen (und die bei Problemen helfen können)
- Es wurden Infrastrukturen bzw. Einrichtungen für Frauen in männerdominierten Unternehmensbereichen geschaffen (z.B. eigene Toiletten etc.).

Einstellung weiblicher Auszubildender:

- Es wird eine offensive Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation nach außen betrieben, um weibliche Auszubildende zu gewinnen (auf Postern, im Internet und bei Jobmessen etc. werden weibliche Auszubildende gezeigt).
- Es wurde eine enge Zusammenarbeit mit Organisationen aufgebaut und gepflegt, die Mädchen und junge Frauen bei der Berufswahl beraten (und die Wiener Linien bei verschiedenen Anlässen als potenziellen Arbeitgeber zeigen).
- Die Teilnahme am Wiener Töchterttag wirbt bei Mädchen für technische Berufe.
- Alle Bewerberinnen für technische Berufe werden zu Bewerbungsgesprächen eingeladen.
- Bei gleichwertiger Qualifikation männlicher und weiblicher Bewerber/innen werden bevorzugt Frauen für technische Berufe eingestellt.
- Es wird sichergestellt, dass keine Bewerberin in eine Abteilung oder ein Team kommt, in der/dem nur Männer arbeiten (im Idealfall sollten mindestens zwei junge Frauen in einer Abteilung arbeiten).

Ausbildung:

- Das Unternehmen hat ein Ausbilderprofil erarbeitet, das genau die erforderlichen Qualifikationen festlegt (betrifft auch die Gleichstellungsfrage).
- Wo möglich, unterrichten Ausbilderinnen (z.B. erste Ausbilderin für Mechatronik), damit junge Frauen eine direkte Ansprechpartnerin und ein Vorbild haben
- Es gibt eine Fortbildung für alle Ausbilder/innen, in der das Thema der weiblichen Auszubildenden behandelt wird (in einem Seminar zu Diversity und Gleichstellung).
- Regelmäßige Netzwerksitzungen der Ausbilder/innen im handwerklichen oder technischen Bereich (alle zwei Monate) sowie laufender Kontakt mit und Unterstützung durch den/die Ausbildungsverantwortlichen.
- Es wird der Erwerb von Zusatzqualifikationen gefördert, die über die Anforderungen der drei bis vier Jahre dauernden Ausbildung hinausgehen (z.B. Europäischer Computerführerschein, Rhetorikseminare, Präsentationen halten, Förderung sozialer Fähigkeiten etc.) und für alle Auszubildenden offen sind.



Ergebnis und Entwicklung

Bereits 2008 erhielten die Wiener Linien den Preis „amaZone“ von Sprungbrett (ein Beratungsverein für Mädchen und junge Frauen). Die amaZone ist eine Auszeichnung für Firmen, die sich für die Ausbildung von (jungen) Frauen in handwerklichen und technischen Berufen einsetzen. Die Wiener Linien beeindruckten die Jury vor allem dadurch, dass Frauen bei gleichwertiger Qualifikation in technischen Berufen bevorzugt eingestellt werden sowie durch die offensive Öffentlichkeitsarbeit, um weibliche Auszubildende zu werden. Die Ermöglichung regelmäßiger Gespräche für die Ausbilder/innen weiblicher Auszubildender im Bereich Handwerk und Technik und die Förderung des Erwerbs zusätzlicher Qualifikationen für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn wurden ebenfalls hervorgehoben.

Anfangen von der Berufsausbildung, ermutigen die Wiener Stadtwerke / Wiener Linien (junge) Frauen sich für Berufe im Bereich Technik, Handwerk und Bau zu entscheiden. So verdreifachte sich der Anteil der Frauen im Ausbildungsberuf der Fahrzeugtechnikerin seit 2006.

Dennoch besteht das Problem fort, geeignete weibliche Auszubildende zu finden. Von ungefähr 2.000 Bewerbungen um Ausbildungsplätze entfielen 2010 etwa 1.300 auf den handwerklichen und technischen Bereich. Von diesen 1.300 Bewerbungen kamen nur 60 von jungen Frauen. Es zeigte sich im Bewerbungsgespräch dann bei vielen jungen Frauen, dass sie nicht wirklich in einem technischen Beruf arbeiten möchten. Es ist interessant, dass sie nicht etwa durch die technischen Prüfungen fielen, sondern einige zum Beispiel schlichtweg ihre Fingernägel nicht angemessen für die Arbeit schneiden oder ihren Schmuck nicht abnehmen wollten, was jedoch bei einigen Arbeiten vorgeschrieben ist (z.B. bei Elektro- oder Fahrzeugtechniker/innen).

Das Steuern einer Straßenbahn oder U-Bahn ist kein Ausbildungsberuf (hier werden junge Frauen wie oben beschrieben besonders gefördert). Aber auch hier ist eine langsame Bewegung weg von einer reinen Dominanz der Männer zu beobachten. Die Wiener Linien setzten erstmals im Juli 1970 Straßenbahnfahrerinnen ein. Kurz zuvor hatte das Verkehrsministerium die Beschäftigung von Frauen zugelassen. Die erste U-Bahn-Fahrerin wurde 1991 eingestellt. Heute (2011) sind 15% der Straßenbahnfahrerinnen und ein Sechstel der U-Bahn-Fahrerinnen in Wien Frauen.

Der Frauenanteil unter den Neueinstellungen der Wiener Linien lag 2011 bei etwa 15%. Neben den Straßen- und U-Bahnen verzeichnen die Bahnhofsüberwachung und der technische Pannendienst einen steigenden Frauenanteil.

Im Ausbildungsbereich liegt ein Schwerpunkt für die Zukunft auf der Weiterbildung von Frauen zu Ausbilderinnen für den handwerklichen und technischen Bereich.

Erfolgsfaktoren

Die Wiener Linien haben im Laufe der Jahre viele verschiedene Maßnahmen umgesetzt, um ein attraktiver Arbeitgeber für Frauen zu werden, insbesondere für Auszubildende. Die folgenden Faktoren waren wesentlich für ihren Erfolg:

- Das Thema der Chancengleichheit für Männer und Frauen ist in allen Bereichen präsent; die Mitarbeiter/innen und Ausbilder/innen werden dazu geschult und es gibt einen gelebten Konsens zum Verhalten und Umgang, um die Gleichstellung innerhalb des Unternehmens zu fördern.
- Die Wiener Linien haben ein Netzwerk mit verschiedenen Organisationen aufgebaut, um direkten Kontakt aufzunehmen und technische Ausbildungen in einem öffentlichen Verkehrsunternehmen bei jungen Frauen zu bewerben. So wird die Zielgruppe direkt angesprochen und es werden mehr Mädchen ermutigt, sich ausbilden zu lassen und eine Laufbahn in einem männerdominierten technischen Bereich zu wählen.
- Die Maßnahmen, die bei den Wiener Linien im Bereich der Berufsausbildung durchgeführt wurden, betreffen den gesamten Zeitraum von der Einstellung bis zum Berufsabschluss, um die Anzahl der Abbrecherinnen zu minimieren.
- Die verschiedenen Maßnahmen werden abgestimmt und ergänzen sich gegenseitig und alle Betroffenen werden beteiligt, d.h. Ausbilder/innen werden zum Thema Gleichstellung geschult und dies wird gelebt, in dem Frauen als Ausbilderinnen in technischen Bereichen eingesetzt werden. So haben junge Frauen Vorbilder und Referenzen, wo dies möglich ist.
- Nicht zuletzt legt man bei Wiener Linien Wert darauf, die Zahl der Ausbilderinnen in technischen Berufen zu erhöhen, indem man Frauen die Möglichkeit bietet, Zusatzausbildungen zu absolvieren und Ausbilderin zu werden.

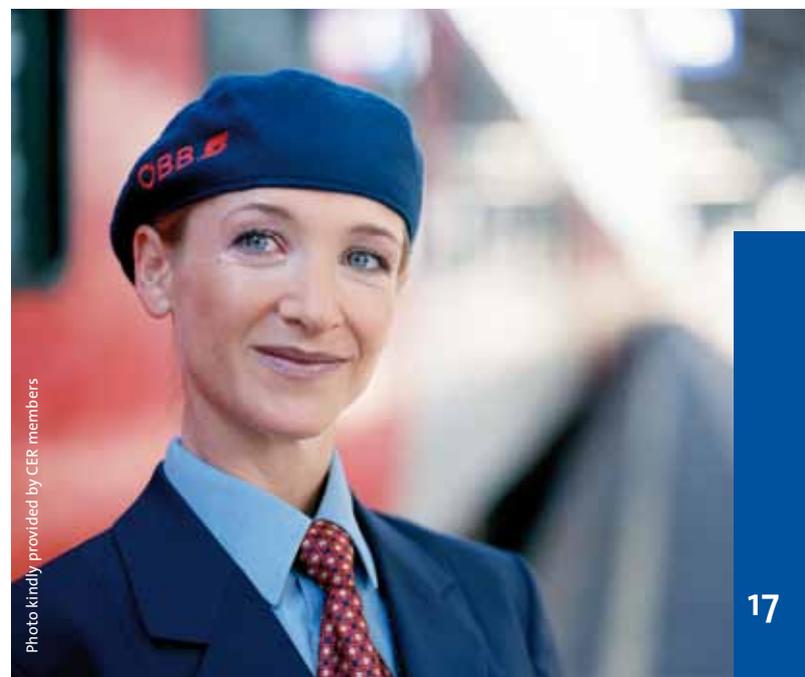
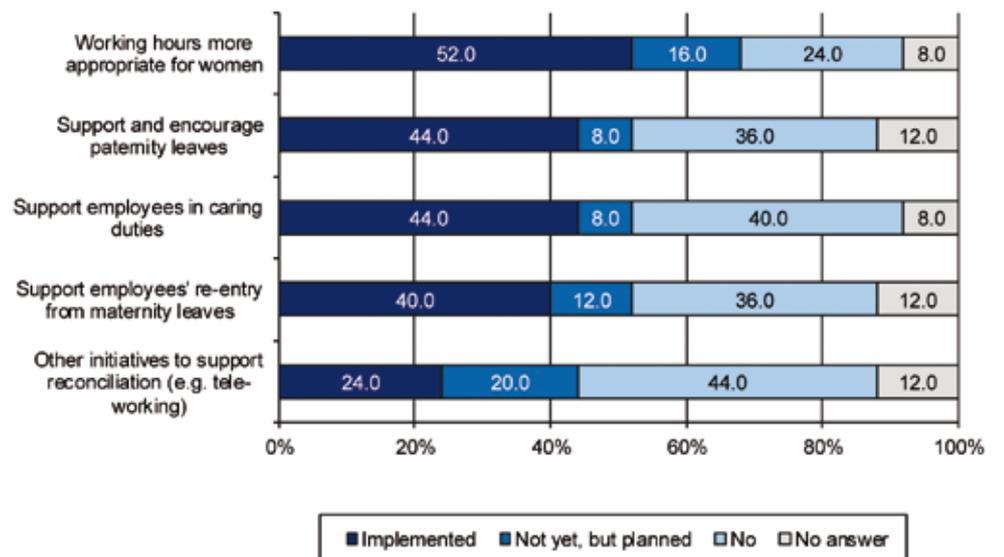


Photo kindly provided by CER members



Measures and initiatives in the field of reconciliation of work and family life taken up by European railway companies, percentage



N=25 companies

Source: Austrian Institute for SME Research, survey of European railway companies, 2011

3 VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN

3.1 Hauptprobleme und aktuelle Entwicklung

Die **Notwendigkeit, Beruf und Familie miteinander in Einklang zu bringen**, schränkt die Beteiligung der Frauen im Vergleich zu derjenigen der Männer nach wie vor eher ein, sowohl in einigen Transportberufen (z.B. Fernkraftfahrerinnen, Begleitpersonal, Personal mit Wechselschichten, langes Fernbleiben von Zuhause) als auch in Bezug auf bestimmte Arbeitszeitregelungen (z.B. unflexible Arbeitszeitregelungen 9-17 oder unflexible Wechselschichtsysteme).

Zu den wichtigsten Faktoren der Beeinträchtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Eisenbahnsektor zählen (Wechsel-) **Schichtarbeit**, **lange Arbeitszeiten** (einschließlich unvorhergesehener etwaiger Überstunden) sowie die **Notwendigkeit räumlicher Mobilität** (z.B. bei Berufen an Bord der Züge).

Schwierigkeiten bei der Organisation arbeitsfreier Tage aus Pflege- oder Familiengründen sowie unklare Möglichkeiten und Verfahren für den **Wiedereinstieg**, gepaart mit **mangelnder Unterstützung bei den Versorgungspflichten** stellen ebenfalls Hemmnisse dar, die noch stets eher die Beschäftigung von Frauen im Eisenbahnsektor beeinträchtigen.

Die nationalen Gesetzgebungen schwanken unverändert stark innerhalb der Europäischen Union, z.B. hinsichtlich Schutz von Schwangeren, Vorschriften zum Mutterschutz oder Bereitstellung und Inanspruchnahme von Möglichkeiten der Kinderbetreuung (bei letzterer ist in vielen Ländern die Frage offen, ob der öffentliche oder der private Sektor für eine ausreichende Bereitstellung zuständig sein soll).

Obschon bereits viele Unternehmen Maßnahmen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie implementiert haben, wird die Frage auch weiterhin eine hohe Priorität genießen. Insbesondere an der immer noch existierenden Gewohnheit, **Familienfragen (in erster Linie) Frauen zu übertragen** (was deren Beteiligung vor allem in operativen Eisenbahnberufen behindert), muss sich in der Gesellschaft etwas ändern. Darüber hinaus muss der allgemeine Trend zum Erreichen einer besseren **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** für alle Mitarbeiter aufgegriffen werden, ob es nun Männer oder Frauen, Menschen mit oder ohne Versorgungspflichten sind.

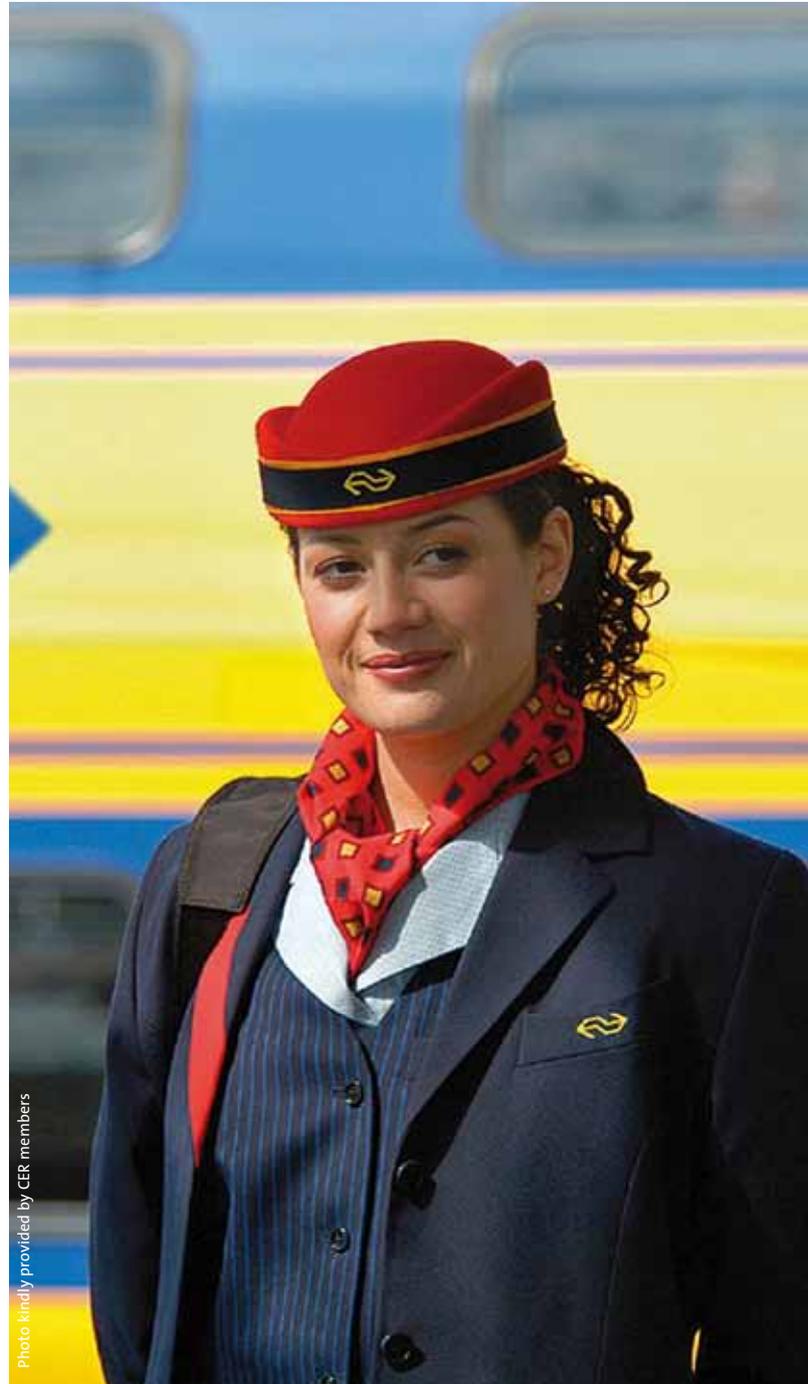
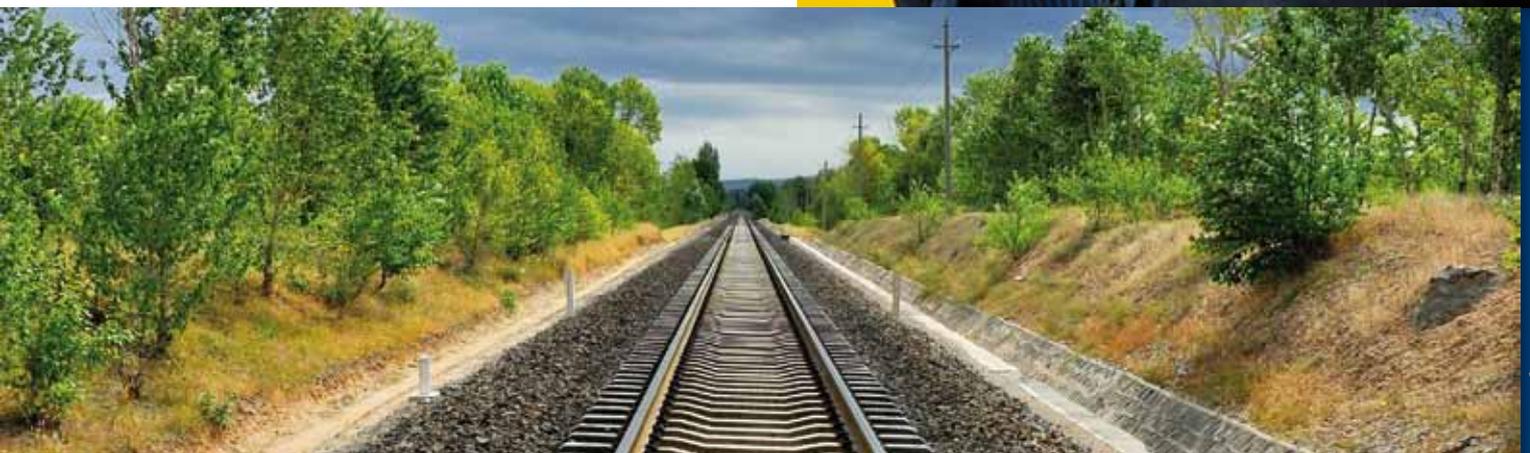


Photo kindly provided by CER members



3.2 Ansätze

Gleichstellung am Arbeitsplatz hängt nicht nur von der **Gleichstellung im Familienleben** ab, sondern steht damit auch in Wechselwirkung: Grundvoraussetzung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist, dass sich beide, Männer und Frauen, die Familienzuständigkeiten fair teilen.

Daher sind ausschließlich auf Frauen konzentrierte Maßnahmen mit dem Ziel einer Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zwar zunächst hilfreich, aber nicht nachhaltig. Derartige Maßnahmen sollten stets **auf Männer und Frauen abzielen** und zudem Personal ohne Versorgungspflichten berücksichtigen und beteiligen, um einer Aufspaltung vorzubeugen. Aus Studien geht hervor, dass sich Investitionen in eine familienfreundliche Firmenpolitik sowohl für Mitarbeiter als auch Unternehmen **auszahlen**.

Allgemein beziehen sich die Ansätze der Eisenbahnverkehrsunternehmen im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf **Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation** (für Frauen eher angemessen), **Elternurlaub** und **Versorgungspflichten**.

Ein interessanter und logischer Ansatz für den Umgang mit **Arbeitszeiten und Schichten** zwecks Erleichterung der Vereinbarkeit für Männer und Frauen ist die (stärkere) Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter in die Schichtplanung. Ein solcher Austausch über Unternehmensanforderungen und individuelle Wünsche kann für die betroffenen Parteien zu einer Win-Win-Situation führen (siehe Fallstudie Deutsche Bahn / Unternehmensprojekte zur Arbeitszeit).

Maßnahmen zur Unterstützung und Ermutigung des **Vaterschaftsurlaubs** sind ein gutes Zeichen für die wachsende Anzahl von Vätern, die über die Verantwortung der Kinderbetreuung nachdenken würden, aber Konsequenzen am Arbeitsplatz fürchten.

Damit die Mitarbeiter ihren **Versorgungspflichten** leichter nachkommen können (z.B. für Kinder oder Senioren), haben Unternehmen die Möglichkeit, Beratungsdienste und Kinderbetreuungsplätze bereitzustellen. Da es im Eisenbahnsektor jedoch viele verschiedene Arbeitsorte gibt, macht das Angebot von Kinderbetreuungseinrichtungen durch das Unternehmen wirtschaftlich oft nur am Hauptgeschäftssitz oder größeren Standorten Sinn.

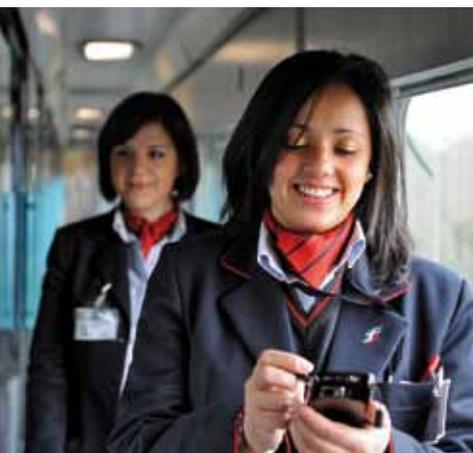
Ein weiteres maßgebliches Element im Bereich der Vereinbarkeit ist die aktive Unterstützung der **Rückkehr von Mitarbeitern** aus dem Elternurlaub. Effektive Ansätze bestehen aus einem engen Kontakt mit den abwesenden Mitarbeitern (z.B. über den Zugang zum Intranet und aktive Information über Neuigkeiten im Unternehmen) und bei einer längeren Auszeit aus einem Fortbildungs- oder Beratungsangebot für eine leichtere Rückkehr (siehe Fallstudie PKP Cargo).

Tarifverträge zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften sind ein wichtiges Instrument auf dem Gebiet der Vereinbarkeit; z.B. zielen sie ausdrücklich auf die Unterstützung der Chancengleichheit ab, die Vorbeugung der Diskriminierung erwerbstätiger Eltern sowie leichtere Rückkehr von Mitarbeitern mit Familienzuständigkeiten (siehe Fallstudie Deutsche Bahn / Freiwillige Konzernbetriebsvereinbarung).

Die **Implementierung** bereits vorhandener Möglichkeiten sollte gestärkt werden, indem man das Bewusstsein von Belegschaft und Geschäftsleitung schärft und die Selbstorganisation in Teams unterstützt.

Ungeachtet der in dieser Hinsicht bereits erfolgten Bemühungen sind die als **zukünftige Prioritäten** der Vereinbarkeit geltenden Fragen z.B. die weitere Festigung der Einbindung der Männer (d.h. Männer und Frauen gleichermaßen beteiligen); Ausdehnung der Unterstützung bei Versorgungspflichten (interne gegenüber externen Lösungen) auch für pflegebedürftige Personen, die keine Kinder sind, sowie Erforschung der Teilzeitarbeitsmöglichkeiten in jeglichem Beruf, gepaart mit innovativen Arbeitszeitmodellen.

Die positive Aufnahme der Vereinbarkeitsmaßnahmen durch die gesamte Belegschaft ließe sich weiter verbessern, indem man einen **Paradigmenwechsel hin zu einem allgemeinen Konzept des Gleichgewichts von Beruf und Familie** vollzieht.



Dementsprechend führen die obigen Erwägungen zu den folgenden denkwürdigen Aspekten im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

Richtig ...:

✓ **Vereinbarkeit ist eine Aufgabe des Unternehmens**

Insbesondere in Eisenbahnverkehrsunternehmen, wo Schichtarbeit und geografische Mobilität die Vereinbarkeit erschweren, sollten hilfreiche Rahmenbedingungen bzw. Strukturen (vor Ort anzuwenden) geschaffen werden.

✓ **Beteiligung aller Mitarbeiter an Vereinbarkeitsmaßnahmen**

Um die Akzeptanz zu vergrößern und eine Aufteilung in unterschiedliche Mitarbeiterklassen zu vermeiden, sollten Männer und Frauen sowie Mitarbeiter ohne Versorgungspflichten bei Bedarf in Vereinbarkeitsmaßnahmen aufgenommen werden und z.B. die Möglichkeit einer Auszeit besitzen (für Fortbildung, usw.).

✓ **Einbindung des ganzen Teams in die Planungsarbeit**

Beispielsweise bei der Schichtplanung wird das ganze Team vor Ort beteiligt, damit Unternehmensanforderungen und individuelle Mitarbeiterwünsche bestmöglich erfüllt werden. Es ist auch wichtig, dass zuverlässige Arbeitszeitpläne eine bestimmte Zeit im Voraus erstellt werden.

✓ **Reduzierung/Flexibilität der Arbeitszeit auf Wunsch zulassen**

Das gilt gleichermaßen für Männer und Frauen; mit Versorgungspflichten und ohne – nach Möglichkeit unter Berücksichtigung der Besonderheiten der verschiedenen Jobs im Eisenbahnsektor. Aufzeigen, dass flexible Zeitregelungen Vorteile für alle beteiligten Parteien bieten.

✓ **Auszeiten planen (Ausstieg und Wiedereinstieg) und engen Kontakt bewahren**

Mitarbeiter während ihrer Auszeit als Teil des Teams betrachten und sie in allen wichtigen Fragen auf dem Laufenden halten, sie zu Veranstaltungen einladen, ihnen die Übernahme von Urlaubsvertretungen anbieten, usw.

✓ **Das Konzept der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im sozialen Dialog unterstützen**

Die Themen Vereinbarkeit und ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Familie im sozialen Dialog erörtern und die Tarifverträge auf den Prüfstand stellen.

... und falsch:

✗ **Teilzeit nur für Geringqualifizierte / unter prekären Bedingungen anbieten**

Teilzeit wird meistens in geringqualifizierten Bereichen oder weiter unten in der Unternehmenshierarchie angeboten. Darüber hinaus sind viele flexible Jobs (bei Teilzeit, mit befristeten Verträgen), die in den aufstrebenden Sektoren / Transportunternehmen angeboten werden (z.B. Zuliefererketten / Logistikfirmen; mit der niedrigsten Jobgarantie) ebenfalls prekär, während die relativ sichere Arbeit eine Vollzeit-Männerdomäne bleibt. Teilzeit soll auf allen Ebenen der Hierarchie und für alle Beschäftigungsformen möglich sein.

✗ **Versorgung ausschließlich als Thema für Eltern jüngerer Kinder ansehen**

De facto benötigen auch Jugendliche im Alter von 12 bis 16 Jahren ihre Eltern. Neben der Kinderbetreuung besteht zudem auch die Notwendigkeit zur Pflege von Angehörigen, und derartige Pflegeauszeiten lassen sich noch schwieriger planen. Sie sind selten planbar, der Zeitraum ist unvorhersehbar und oft ist die Mitarbeiterin bei einer Rückkehr älter als nach der Geburt eines Kindes.



Photo kindly provided by CER members

3.3 Gute Praxis

3.3.1 Freiwillige Rahmen-Konzernbetriebsvereinbarung – Deutsche Bahn (Deutschland)

Ziele

Die freiwillige Vereinbarung zielt auf die folgenden Elemente ab:

- Unterstützung der Chancengleichheit;
- Vorbeugung von Diskriminierung gegenüber erwerbstätigen Eltern;
- Erleichterung des Wiedereinstiegs von Mitarbeitern mit Familienpflichten (Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen)

Die Vereinbarung liefert die Rahmenbedingungen für die Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Deutschen Bahn.

Inhalt

Die Vereinbarung umfasst zwei Kapitel: Eins für die Frage des Elternurlaubs und erwerbstätige Eltern sowie ein weiteres für die Pflege von Familienangehörigen. Folgendes ist für den Elternurlaub geregelt:

- Planung des Wiedereinstiegs nach dem Elternurlaub und Unterstützung währenddessen: Zur besseren Planung sollen persönliche Planungsinterviews mit den Mitarbeitern mit Versorgungspflichten abgehalten werden. Das erste Gespräch muss vor dem Beginn des rechtlichen Mutterschutzes erwerbstätiger Mütter durchgeführt werden (der Partner bzw. ein Betriebsratsmitglied kann teilnehmen), das zweite vor dem Antritt des Elternurlaubs und das dritte auf Anfrage des Personalmitglieds sechs Monate vor dem Ende des Elternurlaubs. Diese Interviews orientieren sich an einem Fragebogen. Es werden auch die gewünschten Arbeitszeiten erfragt. Die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter teilt auch mit, ob die Kinderbetreuung organisiert ist oder ob Informationen und Unterstützung erforderlich sind. Darüber hinaus können Mitarbeiter ihr Interesse für Newsletter und Informationsmaterial sowie Informationen über (unternehmensinterne) Fortbildungs- und Qualifikationsaktivitäten, Betriebsausflüge, Arbeitssitzungen und Ferienvertretungen bekunden.
- Unterstützung: Der Arbeitgeber ist für die Implementierung der in den Interviews vereinbarten Maßnahmen und die Kontaktaufnahme mit den Mitarbeitern zuständig, die Interesse an Urlaubsvertretungen angemeldet haben. Der Arbeitgeber muss Mitarbeiter auf Elternurlaub schriftlich über strukturelle Veränderungen, die Anwendung neuer Technologien und die daraus entstehenden Qualifikationsanforderungen, neue Jobs (bei einem Verlust des früheren Arbeitsplatzes, oder wenn sich die Mitarbeiterin / der Mit-

arbeiter für einen Jobwechsel interessiert) sowie flankierende Maßnahmen für die Kinderbetreuung informieren. Der Mitarbeiter muss dem Arbeitgeber schriftlich relevante Veränderungen in der Familie und persönliche Änderungswünsche mitteilen.

- **Qualifikation:** Während des Elternurlaubs soll die Teilnahme an Fortbildungen unterstützt werden. Der Arbeitgeber muss über angemessene Maßnahmen informieren und übernimmt alle verbundenen Kosten. Zudem bietet er während der Fortbildungsmaßnahme Beratung in Bezug auf die Kinderbetreuung an.
- **Arbeitsplatz, Vergütung, Arbeitszeit:** Der Wiedereinstieg basiert auf dem aktuellen Arbeitsvertrag. Mitarbeiter auf Elternurlaub werden in ihrem Job für einen begrenzten Zeitraum von maximal drei Jahren ersetzt. Im dritten Jahr ist ein Wiedereinstieg zu einem früheren Zeitpunkt grundsätzlich möglich. Teilzeitarbeit und alternierende Arbeit von Zuhause aus werden unterstützt.

Hinsichtlich der Pflege von Familienangehörigen sieht die Vereinbarung Folgendes vor: Mitarbeiter, die Pflegeverpflichtungen für Familienangehörige organisieren oder übernehmen erhalten Möglichkeiten der Teilzeitarbeit, alternierende Arbeit von Zuhause aus, Überstundenabbau und andere Formen flexibler Arbeitszeiten. Tritt ein Pflegefall kurzfristig ein, kann der Mitarbeiter unbezahlten Urlaub in Anspruch nehmen. Der Arbeitgeber unterstützt den Mitarbeiter bei der Organisation externer Pflegedienste. In Bezug auf die Unterstützung und Möglichkeiten der Fortbildung während der Auszeit sind die Bestimmungen die gleichen wie für Mitarbeiter auf Elternurlaub.

Treten bei der Interpretation der Tarifvereinbarung Meinungsverschiedenheiten auf, wird eine Schiedsstelle mit je zwei Mitgliedern des Arbeitgebers und des Betriebsrates eingerichtet.

Leistung und Entwicklung

Im Jahr 2010 waren 1.700 Mitarbeiter der Deutschen Bahn in Elternzeit (davon 12 % Männer). 10.600 Personen nutzten Teilzeitarbeit, und mehrere weibliche Beschäftigte im Elternurlaub haben eine Zeit lang Urlaubsvertretungen übernommen. Sie nutzten diese Gelegenheit, um einen Einblick in ähnliche Jobs zu kriegen, ihre Elternzeit kurzzeitig zu unterbrechen, um mit den Entwicklungen am Arbeitsplatz Schritt zu halten, und um einen engeren Kontakt zum Unternehmen zu bewahren.

Obschon Mitarbeiter in Elternzeit sämtliche relevanten Informationen über (unternehmensinterne) Fortbildungs- und Qualifikationsaktivitäten erhalten, wohnen sie üblicherweise Qualifikationsmaßnahmen bei ihrem Wiedereinstieg und während ihrer Arbeitszeit bei.

Die meisten Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter hinsichtlich Fragen, die von der freiwilligen Tarifvereinbarung geregelt sind, konnten schon unter den Parteien mit der Unterstützung des Betriebsrates gelöst werden, ohne notgedrungen die Schiedsstelle einzuschalten

(schätzungsweise 20 Fälle bis Herbst 2011); drei weitere Fälle konnten mit der Schiedsstelle geklärt werden.

Der Betriebsrat ist nun bestrebt, die Konzernbetriebsvereinbarung aufzuwerten, um die betroffene Personengruppe und die konkreten Ansprüche weiter herauszuarbeiten.

Erfolgsfaktoren

Die freiwillige Konzernbetriebsvereinbarung kann man im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus mehreren Gründen als bewährte Praxis bezeichnen:

- Das Instrument einer Betriebsvereinbarung und die Integration der Sozialpartner zum Aufbau eines Rahmens für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleisten ein weit verbreitetes Engagement in dieser Frage und die Verbreitung der Bestimmungen.
- Die Vorschriften sind ein Spiegelbild der Priorität des Unternehmens, Mitarbeiter langfristig zu binden, und die Arbeitssituation den geänderten privaten Umständen der Mitarbeiter anzupassen.
- Der deutliche Schwerpunkt auf dem Fortbildungsangebot während der Auszeiten ermöglicht Karriereentwicklung trotz Laufbahnunterbrechungen und zeigt, dass (Eltern-)Pflegezeit als fester Bestandteil des Arbeitslebens der Mitarbeiter im Unternehmen gilt.
- Die Bitte um Planungsgespräche veranschaulicht die aktive Herangehensweise an das Problem der Vereinbarkeit und zeigt, dass die Auszeit aktiv geplant und organisiert sowie möglichen Veränderungen angepasst werden sollte.
- Da das Unternehmen nicht nur für die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen zuständig ist, sondern auch die Bereitstellung von Informationen über weitere Entwicklungen, Fortbildung, usw., wird das gegenseitige Interesse von Unternehmen und Belegschaft an der Vereinbarkeit von Beruf und Familie betont.



Urheber: Max Lautenschläger. Copyright: Deutsche Bahn AG

3.3.2 Arbeitszeitprojekte – Deutsche Bahn (Deutschland)

Ziele

Zwei Drittel der Beschäftigten der Deutschen Bahn AG (DB) arbeiten in Schicht- oder Wechselschichtarbeit. Im Laufe der Jahre haben die Sozialpartner zusehends detailliertere Vorschriften bezüglich der (Zuteilung) der Arbeitszeit eingeführt. Dennoch birgt die wachsende Verordnungsdichte auf Lohnnebene die Gefahr, dass individuelle Mitarbeiterwünsche sowie die (teilweise sehr verschiedenen) operativen Interessen keine ausreichende Berücksichtigung finden.

Darüber hinaus haben sich die Sozialpartner vor Ort für transparente und allgemein anwendbare Arbeitszeitlösungen entschieden, um Fairness und Gleichbehandlung zu gewährleisten, was die Mitarbeiterzufriedenheit auch nicht verbessert hat, da individuelle Lösungen nicht möglich waren.

In Bezug auf die (Zuteilung der) Arbeitszeit stand die DB demnach vor der Herausforderung, dass operative Rahmenbedingungen zwischen Standorten bzw. sogar Einsatzorten schwanken, und dass Mitarbeiterforderungen sehr heterogen sind.

Um bei dieser sowohl für Geschäftsleitung als auch Mitarbeiter unzufriedenstellenden Situation Abhilfe zu schaffen, musste ein neues System für die Erstellung der Schichtpläne entworfen werden. Ziel war die bessere Berücksichtigung individueller Anforderungen von Mitarbeitern für eine leichtere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (und dadurch mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten) bei gleichzeitiger Garantie für die Kompatibilität mit den operativen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten.

Inhalt

Infolge der Tarifverhandlungen von 2009 und 2011 einigten sich die Sozialpartner auf die Umsetzung von Arbeitszeitprojekten des Unternehmens (AZPU), die kein zentrales Vorhaben darstellen, sondern eine Empfehlung für Standorte und Geschäftssparten.

Standorte, die Arbeitszeitprojekte nach Maßgabe des AZPU-Labels auflegen, unterwerfen sich einem Projektmuster, das von der Holding-Gesellschaft konzipiert (Abteilung Vergütung und Sozialpolitik – Tarifverhandlungen als Steuerungseinheit; HBP) und mit allen Sozialpartnern (Gewerkschaften, Arbeitgeberverband) sowie Geschäftsbereichen vereinbart wurde.

Die Arbeitszeitprojekte des Unternehmens (AZPU) bilden ein koordiniertes Projektverfahren für die Ableitung und Koordination von Parametern für die spezifische Arbeitszeitorganisation auf operativer Ebene. Je nach Möglichkeit können die Organisationsparameter auch in einem bereits vorhandenen IT-unterstützten System für die Arbeitszeitplanung Berücksichtigung finden. Nichtsdestotrotz geht es keineswegs um ein IT-unterstütztes Planungssystem für die Ausarbeitung von Dienst- und Arbeitszeitplänen.

Es gibt folgende Voraussetzungen für AZPUs und die Nutzung des AZPU-Labels im Konzern:

- Der Schwerpunkt muss auf Kernfunktionen in Schichten und Wechselschichten liegen.
- Struktur und Projektmuster (Projektmeilensteine und -phasen) garantieren gemeinsame Verfahren sowie eine Basis für ein gemeinsames Verständnis und eine gewünschte Qualitätsnorm.
- AZPUs werden freiwillig und mit Standort-Zuständigkeit durchgeführt.
- Projekte fördern eine Kultur von Kommunikation, Problemlösung und Implementierung, nach deren Maßgabe Beschäftigte, Betriebsrat und Arbeitgeber zusammenarbeiten, um Arbeitszeitpläne zu entwerfen, die den Wünschen der Mitarbeiter und operativen Sachzwängen gerecht werden.
- AZPUs sind gemeinsame Projekte, in denen alle Beteiligten gleichgestellt sind.



Ein AZPU beginnt mit der Verpflichtung (der Projektvereinbarung) gegenüber der Projektcharta (erster Meilenstein) durch die beteiligten Parteien. Ein Mitglied der HBP-Abteilung befindet sich für Unterstützung und Moderation vor Ort, wenn das Standardverfahren gemäß Projektustervorlage ausgeführt wird. Darauf folgt eine Phase der Analyse und Erhebung, um Ziele abzustecken. Alle betroffenen Mitarbeiter werden aktiv eingebunden, insbesondere durch Mitarbeiter-Workshops. Die Ergebnisse der Workshops werden dokumentiert und allen betroffenen Parteien zur weiteren Auswertung vorgelegt. Mustergültige Prioritätsmaßnahmen bilden die Basis für weitere Maßnahmen und Schritte in der Projektumsetzung. Anschließend wird letztere bewertet, und die Ergebnisse werden offengelegt und mitgeteilt.

Infolge der AZPUs werden verbesserte Dienst- und Einsatzpläne in der (Wechsel-) Schichtarbeit an den jeweiligen Standorten und in den einzelnen Geschäftsbereichen erzielt, indem Sachzwänge des Konzerns und Wünsche der Mitarbeiter für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie die nötige Aufmerksamkeit erhalten.

Leistung und Entwicklung

Ein standardisiertes, gemeinsames Verfahren (Projektstruktur und Projektmuster) ermöglicht einen einheitlichen Projektrahmen, der wiederum für Transparenz steht und die Qualität des Ergebnisses gewährleistet. Darüber hinaus wird der Austausch von Erfahrungen und Ergebnissen erleichtert. Im Rahmen des Projektmeilensteins „Bewertung der Projektumsetzungsphase“ werden die Projektergebnisse anhand eines Meinungsbildes der betroffenen Parteien überprüft (Mitarbeiter-Erhebung oder Umfragen).

Seit dem Auftakt 2009 ist die Zahl der Projekte stetig angestiegen. Derzeit (Ende 2011) gibt es 40 laufende bzw. vereinbarte CWHPs an 65 Standorten im DB-Konzern. Rund 3.600 Arbeitnehmer in (Wechsel-)Schichtarbeit beteiligen sich momentan daran. Qualität genießt Vorrang gegenüber Quantität der Projekte, da das am besten funktionierende Ergebnis für jeden einzelnen betroffenen Mitarbeiter und die Arbeitgeber erzielt werden soll.

Kommunikations- und Führungsdefizite, die oftmals denkbar negative Folgen für die Zuteilung der Arbeitszeit und dementsprechend für Arbeitszeit- und Einsatzpläne mit sich bringen,

konnten durch Anwendung des CWHP-Verfahrens ermittelt und abgebaut werden. Die Projektergebnisse fließen unmittelbar in die Verbesserung regelmäßiger Verfahren der Arbeitszeitteilung.

Erfolgsfaktoren

Die Unternehmensarbeitszeitprojekte bei der Deutschen Bahn veranschaulichen, dass allgemeine Verhandlungen über die Arbeitszeit notwendig sind, um einen Rahmen für die Gleichbehandlung aller Beschäftigten abzustecken. Dennoch kann die Implementierung der komplizierten Vorkehrungen für Schichtarbeiter, und insbesondere Wechselschichten, Unzufriedenheit erzeugen, da individuelle Bedürfnisse nicht unbedingt zu den Gleichbehandlungsregeln passen. Eine Methode, mit der das Gleichbehandlungsprinzip offen und transparent mit individuellen Wünschen kombiniert werden kann und die bei allen betroffenen Arbeitnehmern auf Zustimmung stößt, kann für mehr Zufriedenheit sorgen. In diesem Fall wird der Erfolg bestimmt durch:

- Klare Struktur und Projektustervorlage (Projektmeilensteine und -phasen), die intensiv mit allen betroffenen Parteien koordiniert wurden.
- Die Projektzuständigkeit liegt in den Händen der vor Ort Beteiligten und nicht der zentralen Ebene. Die Verantwortung wird unter sämtlichen Projektpartnern vor Ort aufgeteilt (es gibt einen Projektverantwortlichen auf Seiten des Arbeitgebers und einen auf Betriebsratsseite).
- Neutrale Begleitung wird angeboten und die weitere Entwicklung des Prozesses wird von der Personalabteilung des Konzerns verfolgt.
- Mitarbeiter-Workshops, wo Diskussionen stattfinden und Meinungen ausgetauscht werden, erleichtern die Akzeptanz des Ergebnisses (besser als z.B. standardisierte Mitarbeiterumfragen).
- Es gibt eine intensive Kommunikation über AZPUs im Konzern und am Standort (z.B. Artikel in Mitarbeiterzeitschriften, Thema bei Teambesprechungen, usw.), was Schneeballeffekte erzeugt.
- Es gibt einen regelmäßigen Austausch und eine offene Kommunikation im Rahmen der Koordination von Arbeitszeitprojekten mit unterschiedlicher Beteiligung.



3.3.3 Projekt „Erwerbstätige Eltern“ (Rodzic w pracy) – PKP Cargo (Polen)

Ziele

Das Projekt „Erwerbstätige Eltern“ hat das Ziel, Frauen und Männer nach der Elternzeit zu unterstützen, ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Familie für Mitarbeiter mit Kleinkindern zu ermöglichen und das Bewusstsein für die Probleme berufstätiger Eltern zu schärfen. Dabei handelt es sich um eine von drei Säulen für die Verbesserung des Wiedereinstiegs nach der Elternzeit, neben der Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung für Mütter von Kindern unter vier Jahren (baut auf nationaler Arbeitsgesetzgebung auf) und finanzielle Unterstützung für berufstätige Eltern und Frauen in Elternzeit (gemäß interner Regeln und finanziert durch den Sozialfonds des Unternehmens).

Durch das Projekt soll einerseits dem männlichen Personal der Elternurlaub näher gebracht werden, und andererseits richtet es sich auch gezielt an die Vorgesetzten von weiblichen Arbeitskräften, die aus dem Mutterschutz oder der Elternzeit zurückkehren, um Geschlechter-Klischees bezüglich Eltern mit Kleinkindern zu durchbrechen.

Inhalt

Das Projekt „Erwerbstätige Eltern“ wurde 2010 implementiert und besteht aus vier Elementen:

- Intranet-Website: Die Intranet-Website für erwerbstätige Eltern informiert nicht nur über die relevanten Rechtsvorschriften und gesetzlichen Bestimmungen, sondern liefert auch praktische Informationen zu Fragen, die nach der Elternzeit zu organisieren sind. Hier werden auch Neuigkeiten für erwerbstätige Eltern angezeigt. Zudem enthält die Website Informationen über die anderen Elemente des Projektes und präsentiert es in vollem Umfang.

- E-Learning: Die E-Learning-Plattform auf der Intranet-Website informiert ausführlich über das Gesetz für berufstätige Eltern und die arbeitsbezogenen Probleme, die in der Schwangerschaft und bei der Rückkehr aus der Elternzeit auftreten können (einschließlich Arbeitszeit, Mutterschutz und Elternzeit). Zu den Schulungsthemen gehören u.a. die soziale Situation von Eltern, die aus der Elternzeit zurückkehren, psychologische Situation sowie Arbeitsmotivation.
- Beratung: Beratung (z.B. über die Möglichkeiten, Beschlussfassung) wird erwerbstätigen Eltern durch eine erfahrene Frau angeboten (dreifache Mutter).
- Interner Fragebogen: Um mehr Informationen über die Situation berufstätiger Eltern zu erhalten und deren Situation zu verbessern, werden die aus der Elternzeit zurückkehrenden Personen gebeten, einen Online-Fragebogen zu beantworten. Sie werden u.a. zu ihrer Rückkehrmotivation und ihrer Beziehung zu Kolleginnen und Vorgesetzten befragt.

Das Projekt wird intern von der Geschäftsleitung unterstützt – Personalvorstand, Vorstand für Personalstrategie und Personaldirektor. Die involvierten Abteilungen sind Personalwesen, Rechts- und IT-Abteilung.

Das Projekt „Erwerbstätige Eltern“ wird intern beworben und über verschiedene Kanäle verbreitet, z.B. Zeitschriften, Mailing und Intranet.

Externe Experten und Institutionen konsultieren das Unternehmen im Rahmen des Projektes.



Photo kindly provided by CER members

Leistung und Entwicklung

Das Projekt „Erwerbstätige Eltern“ wurde erst 2010 implementiert. Dennoch erhält PKP Cargo schon positive Rückmeldungen von berufstätigen Müttern und Schwangeren, die in Mutterschutz gehen bzw. nach der Elternzeit in das Unternehmen zurückkehren wollen. Das Projekt lässt sich mit diesen Aussagen zusammenfassen: „Ich fühle mich als erwerbstätige Mutter sicherer und besser abgesichert.“, „Ich bin überzeugt, dass der Arbeitgeber mich nach meiner Elternzeit fair behandeln wird.“, „Diese Praktiken helfen mir bei der Entscheidung, nach meiner Elternzeit zurückzukehren.“, „Mir sind meine Rechte als Mutter stärker bewusst geworden.“

Der interne Fragebogen im Intranet umfasste 2010 sieben Fragen, die Zielgruppe wurde u.a. zu ihrer Rückkehrmotivation und zu ihrer Beziehung mit KollegInnen und Vorgesetzten befragt. Da dieser Fragebogen nicht anonym ist, wurden die Fragen 2011 geändert. Man will nun von den Befragten wissen, welche Initiativen, Maßnahmen er/sie dem Unternehmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie empfehlen würde.

Es wurde eine gute Kooperation mit einer auf Gleichstellungsfragen spezialisierten externen Organisation aufgebaut, um die Kenntnisse von PKP Cargo auf diesem Gebiet auszubauen. Die externe Unterstützung erwies sich auch bei der Ausarbeitung der ersten Maßnahmen in diesem Bereich als hilfreich.

Bei PKP Cargo haben 2011 5.000 bis 6.000 Beschäftigte von insgesamt 24.000 Zugang zur Intranet-Website des Projektes „Erwerbstätige Eltern“. Bei guten Evaluierungsergebnissen wird eine Printversion mit Informationen für alle Beschäftigten erstellt.

Stets mehr Schwangere und erwerbstätige Frauen, die aus der Elternzeit zurückkehren, suchen den Kontakt mit der Beraterin. Zusätzlich ergaben sich verschiedene informelle Kontakte zwischen den berufstätigen Eltern. Dieses spezifische Netzwerk ermöglicht den Austausch von nützlichen Informationen und Babyausstattung.

Man schätzt, dass hunderte erwerbstätiger Eltern und ihre Vorgesetzten die interne Website besucht und das E-Learning-Material genutzt haben. Die Software des Kommunikationssystems der internen Website wurde im Herbst 2011 abgeändert.

Das Projekt wird fortgesetzt, und man will es 2012 auf den Prüfstand stellen. Dann werden mehr Daten über mögliche Vorteile für die Eltern und das Unternehmen vorliegen, z.B. ob die Mitarbeiter seit der Umsetzung des Projektes „Erwerbstätige Eltern“ eher zu kürzeren Elternzeiten neigen, ob mehr Väter von der Elternzeit Gebrauch machen, usw.

Allgemein geht man davon aus, dass das Projekt „Berufstätige Eltern“ zu einer Motivationssteigerung beim Personal beitragen, das Branding des Arbeitgebers stärken und in der Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sensibilisieren wird. Erwerbstätige Eltern, die am Projekt beteiligt sind, schlagen der Personalabteilung bereitwillig verschiedene nützliche Initiativen vor. Daher entwickelt sich das Projekt noch immer weiter und bringt neue Lösungen für berufstätige Eltern und das Unternehmen; es soll schrittweise ausgedehnt werden, um ein gutes System aufzubauen, von der Wiedereingliederung nach der Elternzeit im Besonderen bis zur Gleichstellung im Allgemeinen.

Erfolgsfaktoren

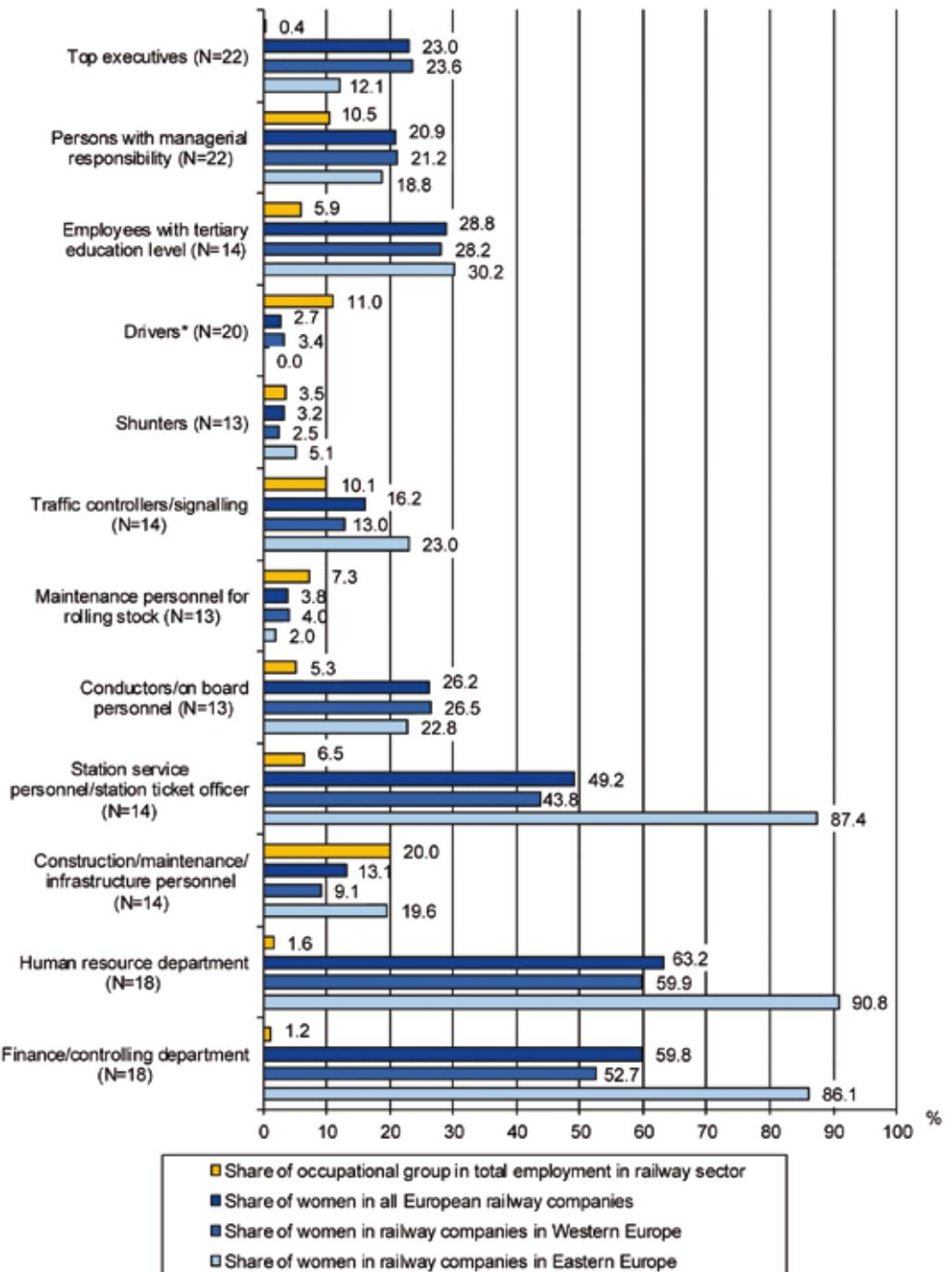
Das Projekt „Erwerbstätige Eltern“ hat mehrere nennenswerte Kennzeichen:

- **Verfügbarkeit:** Als Online-Instrument sind alle Elemente für die gesamte in Frage kommende Belegschaft ständig verfügbar. Daher können auch zukünftige Eltern dieses Rüstzeug nutzen, und der Elternurlaub lässt sich auf der Grundlage fundierter Informationen vorbereiten.
- **Sensibilisierung:** Da das Instrument der gesamten Belegschaft zur Verfügung steht, trägt es zur Sensibilisierung bezüglich der spezifischen Situation von Männern und Frauen in Elternzeit sowie erwerbstätiger Eltern bei, wodurch das Verständnis für die Zielgruppe im KollegInnenkreis und bei Vorgesetzten gefördert wird.
- **Lernelement:** Mit dem Fragebogen umfasst das Projekt einen Lernaspekt für das Unternehmen, da alle berufstätigen Eltern und Mitarbeiter, die aus der Elternzeit zurückkehren, gebeten werden, ihre Erfahrungen mitzuteilen, um so Informationen über eine Anpassung des Rüstzeugs und der flankierenden Instrumente zu erhalten.



Photo kindly provided by CER members

Relevance of different occupational groups and share of women in different occupational groups in European railway companies, 2010, percentage



Note: The number of companies which could provide data on this issue is shown in brackets.

* Drivers: The share of women in railway companies in Eastern Europe is 0.0 %. This does not mean that there are no female drivers at all, but that the share is so low that it cannot be expressed by a figure with only one decimal place.

Source: Austrian Institute for SME Research, survey of European railway companies, 2011

4 KARRIERE UND GLEICHES ENTGELT

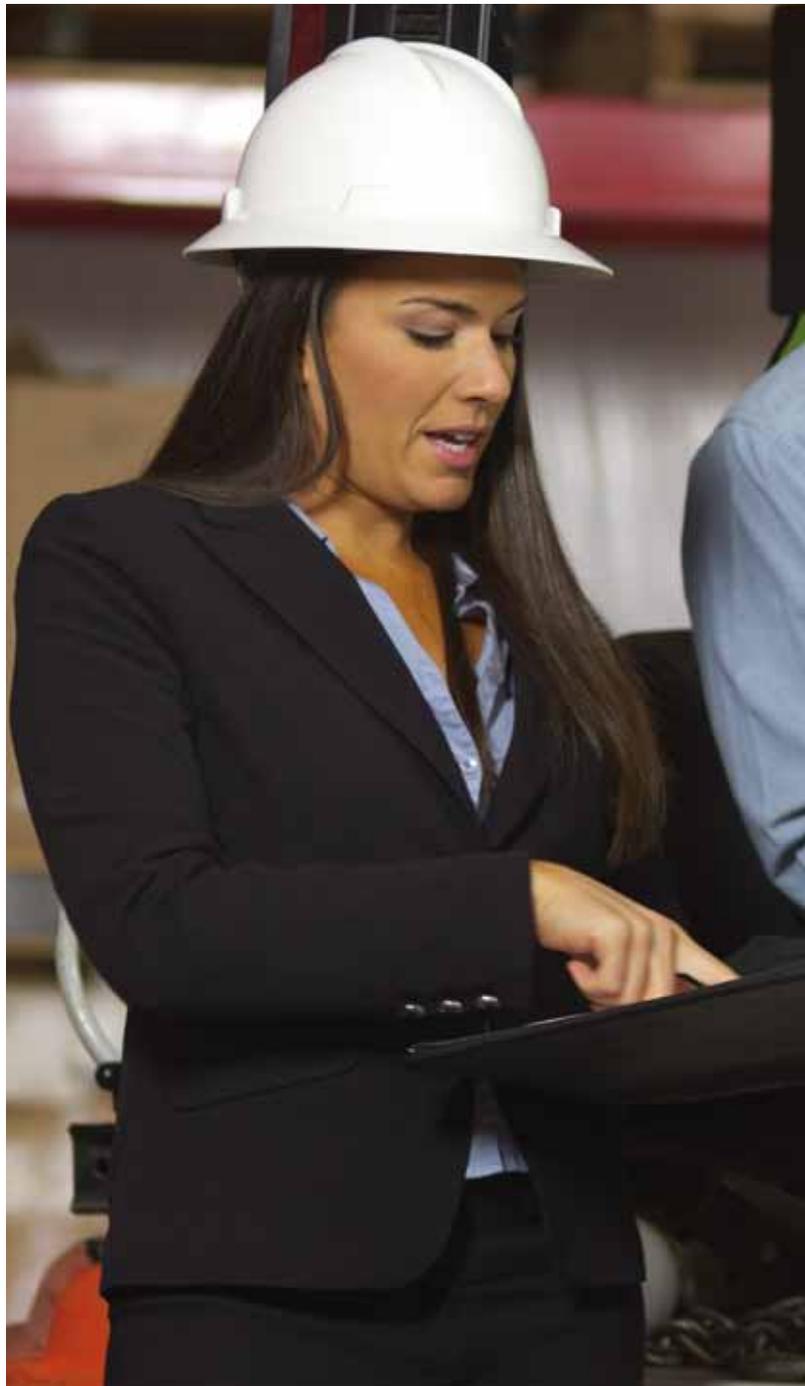
4.1 Hauptprobleme und aktuelle Entwicklung

Erforderliche Arbeitszeiten (in Bezug auf Flexibilität, Überstunden, usw.) für (einige) höhere Posten und **geschlechtsbezogene Vorurteile** (z.B. zum Führungsstil) sind wichtige Hemmnisse, die Karrieremöglichkeiten von Frauen im Eisenbahnsektor beeinträchtigen. Wie im vorigen Kapitel dargelegt, sind Teilzeillösungen immer noch eine Seltenheit. Selten werden sie in höheren Funktionen angeboten.

Der **Mangel an angemessenen Schulungen** (die Geschlechterunterschiede beim Lernstil berücksichtigen) zählt ebenfalls zu den Gründen für Probleme mit der Karriereentwicklung, was insbesondere für technische Berufe im Eisenbahnsektor gilt (da Frauen das Bildungswesen heute im Durchschnitt sehr gut ausgebildet verlassen).

Mutterschutz / Auszeit zur Kinder-/Altenpflege wirken sich allgemein noch immer auf die Berufslaufbahn aus, da die Karriereentwicklung oftmals mit quantitativen Kriterien verbunden ist (z.B. Anzahl Stunden, die man an der Arbeit verbracht hat) und Wiedereinstiegsaktionen nicht so weit verbreitet sind. Es gibt weniger Garantien dafür, dass Frauen nach beruflichen Auszeiten in den angestammten Job zurückkehren werden. Oft werden Frauen aus Familiengründen von weiteren Fortbildungsangeboten ausgeschlossen.

Bildungshintergrund (Mangel an angemessener Schulung) und Alter können das **Lohngefälle zwischen den Geschlechtern** zum Nachteil der Frauen beeinflussen. Durchschnittlich ist die Differenz für Frauen mit höherem Bildungsstand größer als für gering qualifizierte. Junge Frauen bis zum Alter von 30 Jahren verdienen nur leicht weniger als Männer. Für Frauen der Altersgruppe 40 bis 50 Jahre besteht im Durchschnitt schon eine beträchtliche Differenz. Frauen neigen dazu, niedrigere Löhne und Teilzeitarbeit zu akzeptieren, um die Mutterrolle und die der Geldverdienerin zu kombinieren. Ein weiterer Faktor, der das Lohngefälle zwischen Mann und Frau weiter beeinflusst.



4.2 Ansätze

Noch sind **Karrieremöglichkeiten** für Frauen kein Schwerpunkt vieler Eisenbahnverkehrsunternehmen. Obschon es beispielsweise vereinzelt Zielwerte für Frauen in der Geschäftsleitung oder berufliche Weiterbildungsangebote einiger Unternehmen gibt, müssten die Unternehmen einen umfassenderen Ansatz anwenden. Ein derartiger Ansatz sollte quantitative Ziele, angemessene Schulung und Arbeitszeiten, die Revision von Laufbahn und Vergütungsentwicklungen, Vernetzung und schlussendlich auch den Abbau der immer noch existierenden Klischees mit Blick auf den Führungsanspruch kombinieren, bzw. fragen, welche Kompetenzen wirklich erforderlich sind, um Frauen echte Karrierechancen zu eröffnen.

Bislang haben einige europäische Eisenbahnverkehrsunternehmen hinsichtlich Aktionen und Initiativen im Bereich der **Karrieremöglichkeiten Schulungs-, Entwicklungs- oder Qualifikationsmaßnahmen** implementiert (einschl. Mentoring, Coaching), um Frauen in der Laufbahnentwicklung oder in technischen Berufen zu unterstützen (allgemein oder für spezifische Tätigkeiten bzw. Arten von Kompetenzen) (siehe Fallstudie von Italferr).

Schulungen zur beruflichen Weiterentwicklung bilden eine Vergünstigung, von der Männer und Frauen gleichermaßen profitieren, die aber für Frauen häufiger von direktem größerem Wert ist, da sie dazu neigen, technische Funktionen auf nicht-traditionellen Laufbahnwegen zu erreichen. Wenn Unternehmen Schulungen versprechen, müssen sie auch dafür sorgen, dass keine fast unüberwindbaren Hürden aufgestellt werden. Unternehmen, die zeigen können, wie sie MitarbeiterInnen beim Erlangen neuer Kompetenzen helfen, werden Frauen für sich gewinnen und bewahren.

Oftmals wird eine **Revision oder ein Wechsel der Karriereförderungsverfahren** zum Vorteil der Frauen (allgemein oder für bestimmte Tätigkeiten) auch zur Notwendigkeit, da Frauen trotz guter Ausbildung immer noch ins Hintertreffen geraten.

Auf der Agenda steht also unverändert die Tatsache, dass **Frauen in** typischen Eisenbahnberufen und technischen sowie **Management-Positionen unterrepräsentiert** sind. Karriereentwicklungsprogramme, die Schaffung von Talent-Pools, die Unterstützung der Vernetzung unter Frauen und andere

Maßnahmen zur Bekämpfung der gläsernen Decke genießen höchste Priorität, um die vertikale Trennung aufzugreifen (siehe Fallstudie Deutsche Bahn).

Gleichermaßen lassen **Veröffentlichung und klare Definition von Laufbahnwegen** Mitarbeiter wissen, wo sie stehen, und in welche Richtung es geht. Wer ein Jahr lang aus Familiengründen eine Pause einlegt, weiß so, wo er/sie beim Ausscheiden und bei der Rückkehr steht. Studien zufolge unterbrechen Männer in Führungspositionen ihre berufliche Laufbahn/Karriere genauso wie Frauen, sodass die Inanspruchnahme von Auszeiten an und für sich nicht der Grund für die geringe Anzahl von Frauen in Spitzenpositionen sein kann.

Es ist absolut unabdingbar, das **Lohngefälle zwischen Mann und Frau** sowie direkte und indirekte Lohndiskriminierung weiter zu erörtern und zu beseitigen. **Regelmäßige Berichte** über dieses Lohngefälle (z.B. jährlicher Lohndurchschnitt von Frauen und Männern in verschiedenen Positionen) sind bei den Bahnen noch nicht wirklich verbreitet, werden aber (auch aufgrund der Gesetzgebung) in Zukunft zu einem Thema. Einige Unternehmen haben bislang lediglich eine **einmalige Studie** angefertigt (z.B. zur Bewertung der allgemeinen Gleichstellungssituation).

Öffentliche Lohntabellen können die Wahrnehmung der Fairness durch die Beschäftigten maßgeblich beeinflussen. Es ist nicht erforderlich, das Gehalt eines jeden Einzelnen zu veröffentlichen, aber jeden Job in eine Kategorie einzuteilen und die Lohntabelle für jede Kategorie offen zu legen, kann Antworten auf viele Fragen liefern und Frauen glauben machen, dass sie (nicht) ausgenutzt werden.

Ungeachtet all dieser Bemühungen muss das als „**gläserne Decke**“ (Frauen bleiben auf der mittleren Geschäftsleitungsebene hängen, weil Männer ihnen oft vorgezogen werden, obschon sie genauso fähig sind) beschriebene Phänomen, das teilweise auf Vorurteilen und so genannten „Seilschaften alter Kumpel“ beruht, aber auch auf andersartigen Beweggründen und Ansätzen bezüglich einer Führungsrolle, die Mann und Frau möglicherweise unterscheiden, muss weiter und nachhaltiger untersucht und behandelt werden.



Daher führen die obigen Erwägungen zu den folgenden Aspekten im Bereich Karriere und gleiches Entgelt, die es zu vertiefen gilt:

Richtig ...:

✔ **Quantitative Ziele stecken und diese überwachen**

Um die Karrieremöglichkeiten der Frau zu stärken, spielt die starke Rückendeckung durch das Spitzenmanagement eine entscheidende Rolle, z.B. über die Festlegung und Kontrolle quantitativer Ziele im Hinblick auf Frauen in Managementpositionen.

✔ **Offen umgehen mit Einstufung, Zielen und Karrieremöglichkeiten für die Beschäftigten**

Qualifikationen einstufen und bewerten und ebenso Karrieremöglichkeiten nebst Beförderungskriterien definieren. Interne Ressourcen anzapfen (Neuausrichtung, Beförderung), um Managementposten mit qualifizierten Frauen zu besetzen.

✔ **Mentoring-Programme anbieten und Netzwerkaktivitäten unterstützen**

Ein aktives Mentoring-Programm ist maßgeblich, insbesondere für Frauen in einer Männerdomäne. Ebenfalls die Einrichtung und Bewahrung von Netzwerken für Frauen ermöglichen (unter Berücksichtigung der möglicherweise unterschiedlichen Ansätze von Mann und Frau gegenüber Netzwerkarbeit).

✔ **„Integrative“ Schulung planen**

Schulungen müssen geplant und maßgeschneidert konzipiert werden, damit Männer und Frauen einen Nutzen daraus ziehen können. Sicherstellen, dass Inhalt, Ausbilder und Timing auch Frauen ansprechen, und festlegen, welche Karriereentwicklungsmöglichkeiten sich nach dem Besuch einer bestimmten Schulung ergeben.

✔ **Frauen aktiv auffordern**

Frauen ausdrücklich ansprechen und motivieren:

- Schulungen zu besuchen;
- Sich auf Stellen auf einer höheren Leitungsebene zu bewerben.

✔ **Transparenz gegen das Lohngefälle zwischen Mann und Frau anwenden**

Transparenz spielt bei der Bekämpfung des Lohngefälles eine Schlüsselrolle. Gemeinsame und strikte Vergütungssysteme, in denen bestimmte Posten bestimmten Lohnstufen zugeordnet werden, haben grundlegende Bedeutung. Dennoch steht das Lohngefälle zwischen Mann und Frau noch immer in Zusammenhang mit zusätzlichen Leistungen oder spezifischen Verträgen. Daher müssen die Kriterien dieser Leistungen festgelegt und mitgeteilt werden.

✔ **Karriereentwicklung und gleiches Entgelt auf die Tagesordnung des sozialen Dialogs setzen**

Die Frage der Karriereentwicklung und des gleichen Entgelts im sozialen Dialog erörtern und die Tarifverträge einer Revision unterziehen.

... und falsch:

✘ **Sich der Illusion hingeben, dass „sich alles regelt“**

Es gibt keine „unsichtbare Hand“, die sicherstellt, dass die besten Mitarbeiter in ihrer Karriere vorankommen. Tendenziell haben Männer z.B. unterschiedliche Verhaltensweisen gegenüber einer Führungsrolle, und diese gilt es zu berücksichtigen.

✘ **Glauben, dass gute Führung Verfügbarkeit „rund um die Uhr“ voraussetzt**

Führungsvermögen ist eher eine Frage der Organisation anstatt der ständigen Verfügbarkeit, daher ist eine Führungsrolle auch in Teilzeit möglich. Studien zeigen, dass es Männer und Frauen in führenden Positionen gibt, die Karriereunterbrechungen eingelegt haben.

✘ **Erwarten, dass individuelle Verhandlungen zu fairem Entgelt führen**

Vielmehr wächst die Ungleichheit wegen individueller Verhandlungen, und wer sich am besten vermarktet, verdient mehr.

4.3 Gute Praxis

4.3.1 Selbstepowerment (Sé-Projekt) – Italferr / FS-Konzern (Italien)

Ziele

Italferr ist die Ingenieursgesellschaft des FS-Konzerns. In Einklang mit den konzernweiten Initiativen zu positiven Maßnahmen für die Gleichstellung und vor dem allgemeinen Hintergrund der Verbreitung einer Kultur der Chancengleichheit – im Sinne der Entwicklung persönlicher und beruflicher Kompetenzen und Ressourcen für alle Mitarbeiter, hat Italferr ein Schulungsprojekt zur Aufwertung eines speziellen Segments der Konzernbelegschaft aufgelegt. So wurden Mitarbeiterinnen in der Rolle der Betriebsleiterin, Projektassistentin und Abteilungsfachkraft, die in allen Geschäftsabteilungen für die Überprüfung der Fertigstellung von Ingenieursprojekten zuständig sind, als Teilnehmerinnen ausgewählt.

In diesen Positionen sind Mitarbeiterinnen unterrepräsentiert (16 % gegenüber einem Durchschnitt von 19 %). Die Gründe: logistische und organisatorische Schwierigkeiten, Hemmnisse bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und schließlich notwendige Stärkung ihrer Leitungs- und Führungskompetenzen in der Interaktion mit einer Reihe von Akteuren (allgemeine Bauunternehmen, Subunternehmer, Stakeholder, usw.).

Inhalt

Sé – Selbstbehauptung (empowerment) ist ein Pilotprojekt für den Ausbau des Schulungsangebots zur Stärkung des weiblichen Personals der operativen Abteilung (Gebäudeverwaltung). Daher sollen Mitarbeiterinnen in ihrer Selbstbestimmung und Entscheidungsfähigkeit gestärkt werden, indem sie ein Gespür für berufliche und persönliche Wertschätzung sowie eine effektive Kontrolle ihrer Beschäftigungssituation entwickeln.

Im Besonderen sollen die Schulungsaktivitäten folgende Punkte untermauern:

- Ein besseres Bewusstsein der Organisation und des Jobs sowie der Position der jeweiligen Einzelperson;
- Persönliche und organisatorische Fähigkeit zur Selbstbehauptung.

Das Pilotprojekt lief von Mai 2010 bis Februar 2011. Im Laufe des Sé-Projektes wechselten sich Online-Schulung und Klassenmodule ab, wobei der gesamte Prozess mit bis zu zehn Stunden Einzelcoaching einherging, um den persönlichen Entwicklungsplan zu unterstützen. Es gab auch informelle Anlässe für den Dialog wie Mailings, Vorschläge und Hilfe per Telefon. Die Schaffung eines Netzwerks unter den Schulungsteilnehmerinnen wurde ermöglicht. Unterstützt wurde das ganze Projekt auch durch Erfahrungsberichte, d.h. von weiblichen Managern von Italferr.

Das Self-Empowerment begann mit der Online-Vorschulung im Mai 2010, dann wurden die folgenden vier Module in der Klasse zu diesen Themen abgehalten:

- Die Sicherheitskultur (20 Stunden im Juni/Juli)
 - Arbeitsicherheit und Gesundheit: allgemeine rechtliche Aspekte; Hauptakteure der Vorbeugung; Betriebsarzt, Vorbeugung und Gesundheitsüberwachung (z.B. Industrieproduktionszyklus und größte spezifische Risiken; kollektive Vorbeugung am Arbeitsplatz; positions-/postengebundene Risiken; Pflichten, Verantwortlichkeiten und Sanktionen).
- Self-Empowerment (20 Stunden im September/Oktober)
 - Self-empowerment und eigene Effizienz: Thematische Einführung und Bedingungen der Effektivität; grundsätzliche Dimensionen und Treiber für den Wandel; Selbstvertrauen; Selbstbewusstsein, Kompetenz, Kausalzusammenhang.
- Der/die andere und ich (20 Stunden im November/Dezember)
 - Effektive Kommunikation und Verwaltung von Beziehungen (wichtigste Kommunikationshindernisse; Identifikation persönlich gestalteter Korrektur-Maßnahmen); funktionelle Kommunikation (Kommunikationsstrategie); Kommunikationsprobleme und zwischenmenschliche Beziehungen (Kommunikation und zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz; Identifikation persönlich gestalteter Korrektur-Maßnahmen).
- Die anderen in der Gruppe und ich (20 Stunden im Januar/Februar)
 - Teamarbeit und Team-Building: Führungsrolle (Führungsqualitäten ausstrahlen; Dimensionen; Konzeptevaluierung; Management und Führungsrolle); Personalmanagement und -entwicklung (nützliche Verhaltensformen; situationsabhängiges Führungsmodell; vorschreiben, motivieren, einbeziehen und delegieren).

Zwischen diesen vier Modulen in der Klasse wurde eine Online-Schulung zur Selbstentwicklung angeboten. Das Projekt endete mit einer Online-Schulung nach der Zeit in der Klasse und einer abschließenden Zusammenkunft aller Teilnehmer.

Für das Coaching wurden drei interne Tutoren und eine Aufsichtsperson ordnungsgemäß geschult und über einen Tutoratsprozess zertifiziert – was auch einen fruchtbaren Meinungs-austausch, Unterstützung und Orientierung voraussetzte. Das half den Schulungsteilnehmerinnen, sich ihrer persönlichen Stärken und ausbaufähigen Bereiche bewusst zu werden, während ab und an Entwicklungsziele durch einen persönlichen Aktionsplan definiert wurden.

Neben der organisatorischen und persönlichen Fähigkeit zur Selbstbehauptung (stärkeres Bewusstsein hinsichtlich Organisa-

tion und Rolle) ermöglichte das Sé-Projekt seinen Teilnehmerinnen die Entwicklung ihrer transversalen Kompetenzen (d.h. softe Kompetenzen wie Kreativität und Innovationsfähigkeit).

Leistung und Entwicklung

Alle Frauen der oben erwähnten Tätigkeitsfelder ohne persönliche und/oder berufliche Hindernisse nahmen am Sé-Projekt teil, d.h. insgesamt 28.

Um mehr über die Wahrnehmung der Teilnehmerinnen zu erfahren, wurden für Klassenschulungsmodul, Tele-Lerninhalte und Mentoring-Aktivitäten spezifische Bewertungsbögen zusammengestellt. Nach Vollendung der Schulung in der Klasse betrafen die untersuchten Bereiche z.B. die Effektivität der Ausbilder bei der thematischen Darstellung oder der Nutzen für die persönliche Entwicklung und das Erreichen persönlicher/professioneller Ziele.

Die untersuchten Bereiche hinsichtlich des über das Konzernintranet für E-Learning zugänglichen Schulungsmaterials betrafen die Effektivität des Materials, die Spezialisierung und Breite der Inhalte sowie die durch das Material ausgelösten Denkanstöße. Nach Abschluss der Schulung wurden systementwickelte Schaubilder erstellt, die in die Zwischen- und Abschlussberichte zur Leistung der Schulung flossen.

Zusätzlich verpflichteten sich die Teilnehmerinnen am Ende des praktischen Teils eines jeden Schulungsmoduls zu einer Reihe von Aktionen für die Entwicklung ihrer individuellen Verhaltensweisen und Kompetenzen, wo Verbesserungsspielraum bestand.

Die während der Schulung erreichten Ziele wurden in einer Projekt-Abschlussitzung im Beisein des Kunden/Co-Geldgebers unter dem Titel "Il racconto dell'esperienza" (Über die Schulungserfahrung) zusammengefasst. Die Teilnehmerinnen berichteten aus erster Hand über ihre Erfahrung, indem sie ihr erlangtes Wissen veranschaulichten und einzeln Entwicklung und Wachstum erzielten. Die größte pro-aktive Initiative der Teilnehmerinnen des Sé-Projektes war die Schaffung des ersten Italferr-Netzwerks für den Austausch unter Frauen und mit Vorschlägen, Tipps und Fragen ihrer Tutoren. Zudem trugen die gleichen Schulungsteilnehmerinnen zur Erstellung eines Enddokumentes mit einer visuellen Darstellung der hervorstechendsten Phasen ihrer Erfahrung bei.

Die folgenden Ziele wurden erreicht: Aufwertung der Rolle der in den identifizierten Funktionen arbeitenden Frauen; orga-

nisatorische Selbstbehauptung und entsprechende Prozesse durch eine Stärkung der Eigeneffizienz der Frauen und die Entwicklung ihrer transversalen Kompetenzen in Zusammenhang mit ihrer Rolle und der Verwaltung zwischenmenschlicher Beziehungen auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation; Konsolidierung des „psychologischen Vertrags“ zwischen Organisation und Einzelpersonen durch die Anerkennung des Werts persönlicher und beruflicher Beiträge in Verbindung mit Unterschieden zwischen Mann und Frau.

Für die Zukunft hat man die Idee, die Erprobung dieser Methode unter Einbeziehung der männlichen Kollegen fortzusetzen, indem andere Gruppen der Konzernbelegschaft anvisiert werden (z.B. die Jugend).

Erfolgsfaktoren

Es ist dem Self-Empowerment-Projekt von Italferr gelungen, Frauen die Fähigkeit zur Selbstbehauptung zu vermitteln und so die Organisation aus folgenden Gründen zu stärken:

- Das Projekt Self-Empowerment genoss die Unterstützung des Spitzenmanagements und des Personalleiters, d.h. es gab das für den Erfolg derartiger Initiativen entscheidende Top-Down-Engagement.
- Es handelt sich um ein organisatorisches und persönliches Empowerment-Projekt zur Steigerung der Erfahrung der weiblichen Komponente bei gleichzeitiger Anerkennung und Betonung von Unterschieden.
- Dieses Schulungsprojekt weckte auch das Bewusstsein für organisatorische Rollen und entwickelte die persönliche Beherrschung, um Wandel, Sachzwängen und Chancen in der Organisation so angemessen wie möglich zu begegnen.
- Zu den Voraussetzungen für den Abschluss des Projektes gehörten spezifisch geschulte, pro-aktive und hochmotivierte interne und externe Ausbilder, gute Kenntnisse der durch ESF und EU-Verfahren angebotenen Möglichkeiten, zuversichtliche Schulungsteilnehmerinnen mit positiver Einstellung gegenüber der Konzernorganisation und ebenfalls in der Lage, Risiken einzugehen und neue Kompetenzen zu testen.
- Durch die Vermittlung der Selbstbehauptung an die Frauen trug das Projekt auch zur Verbesserung der organisatorischen Prozesse bei, da Rollenverständnis, Kommunikation und Teamworking eine Stärkung erfuhren.



Photo kindly provided by CER members



4.3.2 Quantitative Ziele / Frauen im Management – Deutsche Bahn (Deutschland)

Ziele

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, benötigt die DB dringend qualifizierte junge Arbeitskräfte. Aufgrund des allgemeinen Mangels an potenziellen neuen Arbeitnehmern im Zuge des demografischen Wandels in Deutschland verschärft sich für die Unternehmen der Wettkampf um hochqualifizierte Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt zusehends. Die DB kann und will es sich nicht leisten, auf die Frauen zu verzichten. Zur gleichen Zeit haben junge Fachkräfte – Männer und Frauen – heute einen anderen Anspruch an das Leben. Sie erwarten eine bessere Work-Life-Balance und mehr Zeit für die Familie.

Während sich die öffentliche Debatte über die mögliche Einführung einer Frauenquote in Deutschland aktuell auf Frauen in der Vorstand / Aufsichtsrat konzentriert, legt die DB das Augenmerk eher darauf, den Frauenanteil auf allen Managementebenen mittels quantitativer Ziele anzuheben. Bis 2015 will die Deutsche Bahn (DB):

- Den Frauenanteil in leitenden Funktionen auf 20 % auf allen Managementebenen anheben (2010: 16 %);
- Den weiblichen Mitarbeiteranteil auf 25 % der Gesamtbelegschaft anheben (2010: 21 %).

In dieser Fallstudie liegt der Schwerpunkt auf dem ersten Ziel.

Inhalt

Um eine Unternehmenskultur der Diversität zu entwickeln, welche gleiche Möglichkeiten für Männer und Frauen bietet und in der jeder Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlt, hat die DB im Jahr 2011 quantitative Ziele zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen und des allgemeinen Frauenanteils unter den Beschäftigten vereinbart.

Auf der Grundlage einer detaillierten Analyse des Status quo (z.B. derzeitiger Frauenanteil in Managementpositionen auf verschiedenen Ebenen) sowie einer Analyse antizipierter Rentenentwicklungen im Laufe der nächsten Jahre und zu besetzender Stellen im Vergleich mit den im Unternehmen verfügbaren Frauen hat die DB die obigen quantitativen Ziele festgelegt. Darüber hinaus hat das Unternehmen 2010 ein umfassendes Programm aufgesetzt, in dem die oben erwähnten Ziele eingebunden sind. Dieses flächendeckende Programm hat folgende Schwerpunkte:

- Der gesamte Prozess wurde vom neuen Vorstand gestartet, der ein starkes Commitment zum Wandel der Unternehmenskultur für mehr Diversität gegeben hat und, da das Unternehmen eine stark hierarchische Struktur hat, wurde das gesamte Management auf allen Ebenen in den Prozess eingebunden. Zwei wichtige Workshops wurden durchgeführt:

- WS I mit 38 Frauen in Führungspositionen diente der Identifizierung von Barrieren und der Diskussion über mögliche Maßnahmen zur Überwindung derselben. Die weiblichen Führungskräfte sind gleichzeitig Rollenmodelle und Multiplikatoren im Prozess.
- WS II mit 70 Teilnehmenden aus dem Top-Management diskutierten über Möglichkeiten, die Unterstützung von Frauenkarrieren auf die tägliche Agenda und in die persönlichen Gespräche einzubinden.
- Ende 2011 ernannte die DB 13 weibliche Manager als Mitglied der Aufsichtsräte von DB-Töchtern.
- Für jeden vakanten Geschäftsleitungsposten muss mindestens eine Frau als mögliche Kandidatin auf der engeren Auswahlliste geführt werden.
- Das Mentoring-Programm „Karriere mit Kindern“ wurde in die Wege geleitet. Das Programm hat das Ziel, Führungskräfte und Potenzialträger in der Frühphase der Familiengründung zu unterstützen und gleichzeitig ihre Karriere zu fördern. Zur Teilnahme muss man mindestens zwei Monate Elternzeit in Anspruch genommen haben. Die Teilnahme steht beiden Geschlechtern offen.
- Bereits existierende Kooperationsprogramme mit Schulen sollen intensiver genutzt werden, um das Interesse von Mädchen und jungen Frauen an technischen Laufbahnen zu wecken.

Leistung und Entwicklung

Da sich die DB erst vor kurzem auf die quantitativen Ziele festgelegt hat, ist noch keine Evaluation erfolgt. Allerdings wird im strategischen Managementprozess eine halbjährliche Überprüfung der Resultate durch den Vorstand durchgeführt. Zudem achtet man besonders auf die Einstellung von Frauen.

Es herrscht die Erkenntnis, dass im Unternehmen ein regelrechtes Potenzial von Frauen schlummert, die noch keine Managementposition erreicht haben, z.B. Frauen, die an Graduierten-Programmen teilgenommen haben, oder Spezialisten (auch Frauen von 50 Jahren und älter), die eine Arbeit in einer Managementposition begrüßen würden und ein ausbaufähiges Managerpotenzial besitzen.

Das laufende Mentoring-Programm „Karriere mit Kindern“ steht 38 Führungskräften und Potenzialträgern offen und hat einen hohen kulturprägenden Effekt. Als Teil des Programms werden zusätzliche Workshops mit Managern, Betriebsräten und Personalleitern abgehalten, um im ganzen Unternehmen einen Prozess des Wandels einzuläuten.

Erfolgsfaktoren

Quantitative Ziele zur Förderung der Karrieremöglichkeiten von Frauen auf allen Management-Ebenen sind ein effektives und nachhaltiges Instrument, wenn man die folgenden Umstände berücksichtigt:

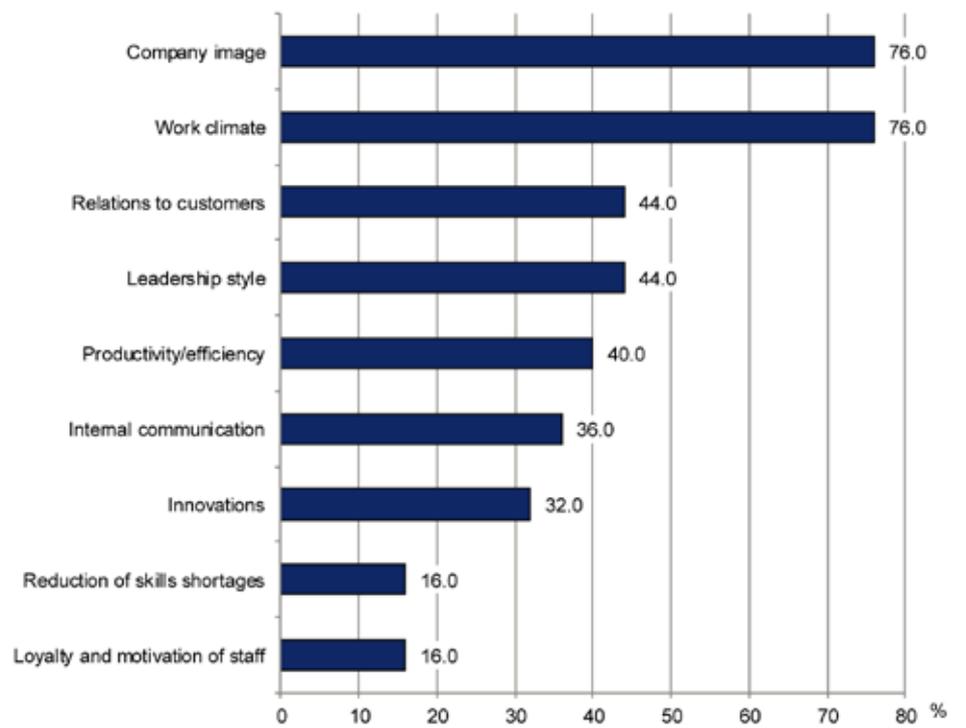
- In der ganzen Managementstruktur muss es von oben bis unten ein starkes Commitment geben. Die Diversitybeauftragte, die Personalabteilung und das interne Schulungsinstitut DB-Akademie arbeiten bei der Förderung der Karrieremöglichkeiten von Frauen eng zusammen.
- Klare und direkte Kommunikation ist unerlässlich. Männliche Mitarbeiter haben teilweise den Eindruck, dass sie keine Karriere mehr machen können, weil die weiblichen Mitarbeiter für höhere Positionen vorgesehen sind, um die Ziele zu erreichen. Weiterhin ist jedoch immer noch die Arbeitsleistung entscheidend. Es muss klar kommuniziert werden, dass der kulturelle Wandel ein Gewinn für weiblichen und männlichen Mitarbeiter ist.
- Es sollte keine grundlegende Annahme bleiben, dass Eisenbahnunternehmen männlich dominiert sind, weil Daten aus der Vergangenheit und speziell von der ehemaligen „Deutschen Reichsbahn“ zeigen, dass ein hoher Frauenanteil in allen Berufen möglich ist. Außerdem ist durch die Einführung von Technik die körperlich schwere Arbeit rückläufig.
- Zusätzlich ist das aktuelle politische Klima gut für den angestrebten Wandel der Unternehmenskultur.



British locomotive driver, ASLEF



Most important positive impacts of gender diversity on European railway companies, percentage



5 ALLGEMEINE GLEICHSTELLUNGSPOLITIK

5.1 Hauptprobleme und aktuelle Entwicklung

Studien belegen, dass die **Gleichstellung von Mann und Frau in Wechselwirkung mit Rentabilität steht**. Es gibt klare Anzeichen dafür, dass Unternehmen mit Frauen im Spitzenmanagement besser abschneiden, da diese Unternehmen in der Lage sind, den ganzen Talent- und Kompetenzpool anzuzapfen und auch die Bedürfnisse ihrer männlichen und weiblichen Kunden besser zu verstehen.

Viele EVUs haben diese Aspekte erkannt und sich bemüht, den Frauenanteil ihrer Belegschaft in allen Geschäftssparten und auf verschiedenen Ebenen der Hierarchie zu steigern. In einigen Bereichen haben sie Maßnahmen ergriffen, allerdings oftmals nur mit eingeschränktem Erfolg – europaweit bleibt der Eisenbahnsektor weiterhin eine **Männerdomäne, und an dieser Situation ändert sich nur langsam etwas**.

Ungeachtet der Tatsache, dass es noch immer zu wenige Frauen mit Interesse an einem Studium der technischen Themen gibt, die ihre Karriere im Eisenbahnsektor ermöglichen und erleichtern würde, bilden eine von Männern dominierte **Arbeitskultur** und **Geschlechterklischees** in den EVUs weiterhin ein wesentliches Hemmnis für die Beschäftigung von mehr Frauen. Die Arbeitskultur lässt sich nur langsam ändern, und eine derartige Veränderung erfordert eine umfassende allgemeine Gleichstellungsstrategie (die ein Maßnahmenpaket für alle Ebenen und in allen Bereichen beinhaltet).

Während es bereits schwer fällt, eine allgemeine Gleichstellungsstrategie und -politik **auf sämtlichen Ebenen der Hierarchie** in einem Unternehmen zu implementieren (ausgehend von einem Top-Down-Engagement), muss der Eisenbahnsektor die zusätzliche Herausforderung seiner breiten und flachen Organisation annehmen, d.h. es gibt **viele verschiedene Standorte** überall im jeweiligen Land, die eher autonom handeln.

Die **institutionelle Aufnahme der Gleichstellungsfragen von Mann und Frau** ist in der Mehrheit der EVU noch nicht gang und gäbe, scheint aber an Bedeutung zu gewinnen und markiert einen Schritt auf dem Weg zu einem allgemeinen und breiten Ansatz.



5.2 Ansätze

Da **Arbeitskultur** und **Geschlechterklischees** aus vielen Determinanten abgeleitet werden und auf eine lange Tradition zurückblicken, müssen sie umfangreich und mit vielen Facetten auf unterschiedlichen Ebenen behandelt werden.

Die Voraussetzung für die Bekämpfung der horizontalen (in Bezug auf Berufe) und vertikalen (in Bezug auf Karriere) Beschäftigungstrennung im Sektor, die ein Spiegelbild der Trennung auf dem Arbeitsmarkt abgibt, ist die Überwindung von **Geschlechterklischees**. Der **kulturelle Wandel** muss alle organisatorischen Ebenen in den Unternehmen etwas angehen, angefangen mit dem Spitzenmanagement bis hin zu Abteilungsleitern, Vorgesetzten und direkten Vorgesetzten. Hier ist es sehr wichtig aufzuzeigen, dass auch Männer durch Klischees beeinträchtigt werden, und auf die Vorteile gemischter Teams zu verweisen.

Leitende Personen und Manager müssen begreifen, was **Klischees** darstellen, wie sie überwunden werden können, und sie müssen diesbezüglich **Schulungen** für ihr gesamtes Personal anbieten. Nach der Beendigung der Schulung muss der CEO die Konsequenzen von Regelverstößen erläutern.

Hinsichtlich der **Aufnahme geschlechtlicher Gleichstellungsfragen auf Unternehmensebene** sollten diese in den sozialen Dialog des Unternehmens mit Gewerkschaften und/oder Betriebsräten integriert werden. Das umfasst mitunter die Aushandlung betrieblicher Tarifvereinbarungen. Ein **regelmäßiges Konzernmeldewesen** zur Situation von Frauen im Unternehmen (z.B. Anzahl, Vergütung, hierarchische Ebenen) ist ein unerlässliches Instrument. Die Einrichtung eines **spezi-fischen Organs** (Referat, Gruppe, Person) mit der Zuständigkeit für Fragen der Chancengleichheit wäre auch eine flankierende Maßnahme.

Solche Initiativen und Maßnahmen helfen auch bei der **Ermittlung, ob und wo genau Probleme** mit der Chancengleichheit auftreten (und liefern so eine Basis für die Definition von Strategien für deren Bekämpfung). In Großunternehmen gibt es oft einen Ausschuss für Gleichstellungsfragen mit Vertretern von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite, während in kleineren Unternehmen Personalleiter/-abteilung diese Aufgabe übernehmen. In der Frage der Implementierung spezifischer Organe für die Chancengleichheit kommt es darauf an, dass

die Kompetenzen klar definiert und angemessene finanzielle Mittel bereitgestellt werden.

Üblicherweise definieren **Pläne zur Chancengleichheit** allgemeine und spezifische Ziele, die in einem bestimmten Zeitrahmen erfüllt werden müssen und oft mit der allgemeinen Unternehmensstrategie in Einklang stehen. Die Entwicklung von Aktionsplänen für Chancengleichheit, die klare Definition von Gleichstellungszielen und die **Festlegung von (quantitativen) Zielen** und eine regelmäßige Überwachung macht die Sache verbindlich. Folgerichtig sind quantitative Ziele ein Mittel, um das Engagement der Geschäftsleitung für die Unterstützung in dieser Frage zu steigern und mitzuteilen, wobei jedoch eine kontinuierliche Überwachung zur Bewertung der Fortschritte implementiert werden muss. Der **Implementierungsprozess** ist auch ein wesentliches Anliegen, bei dem eine **regelmäßige Überwachung** eine „Feinabpassung“ der Maßnahmen ermöglicht.

Der **kulturelle Wandel** sollte nicht nur **intern, sondern auch extern erkennbar sein**. Daher wird die Vernetzung mit Institutionen und anderen Unternehmen, die in Gleichstellungsfragen tätig sind, nicht nur wärmstens empfohlen, sondern auch von rund einem Drittel der Unternehmen praktiziert. Als Beitrag für einen Imagewechsel des Sektors sollten PR-Initiativen verstärkt werden, bei denen Frauen in allen möglichen Berufen zu sehen sind. Die Unterzeichnung von Charten und Gütesiegeln der Chancengleichheit kann das Engagement gegenüber Gleichstellung von Mann und Frau veranschaulichen.

Während sich immer mehr EVUs auf Erfahrungswerte verlassen können, sollte man die **gelernten Lektionen** im Lichte der zukünftigen Maßnahmen und vor dem Hintergrund des Erfahrungsaustauschs ziehen. Programme müssen neu konzipiert werden, wobei die bei früheren Projekten gesammelten Erfahrungen berücksichtigt werden. Hier sollte der Vorrang allgemeinen und kohärenten Programmen eingeräumt werden, da dies der Tatsache entspricht, dass die Gleichstellung von Mann und Frau ein Prozess ist, der von vielen wechselseitigen Faktoren beeinflusst wird.

In diesem Kapitel werden Fallstudien bei ÖBB und Daimler AG (einem Lieferanten des Eisenbahnsektors) als Beispiele für eher umfangreiche, allgemeine Politiken der Gleichstellung präsentiert. Dennoch besitzen heute viel mehr Unternehmen (z.B. SNCF, SBB, usw.) derartige allgemeine Konzernpolitiken.



Die oben aufgeführten Erwägungen münden also in folgende Aspekte, über die man im Bereich der allgemeinen Gleichstellungspolitik nachdenken kann:

Richtig ... :

✓ Gleichstellung von Mann und Frau ist eine Aufgabe des Managements

Eine Top-Down-Strategie muss entwickelt, implementiert und kontrolliert werden. Eine derartige Strategie zur Gleichstellung von Mann und Frau sollte Bestandteil der allgemeinen Konzernstrategie und für die Geschäftsleitung verbindlich sein.

✓ Ziele stecken und sie überwachen

Zuständigkeiten auf den verschiedenen Managementebenen schaffen und Standardverfahren für Überwachung und Meldewesen einrichten.

✓ Über die Gleichstellung von Mann und Frau kommunizieren und sie unterstützen (intern und in externen Beziehungen)

Das ganze Unternehmen einbeziehen, da auf irgendeiner hierarchischen Ebene und in verschiedenen Situationen (bei der Arbeit oder in Werbungen für das Unternehmen) Klischees auftauchen können, die der Gleichstellung im Weg stehen.

✓ Unaufhörlich an einem kulturellen Wandel arbeiten

Eine solche Arbeitskultur bildet die Grundlage für die tägliche Arbeit im Unternehmen, sie ist kein Selbstläufer und muss entwickelt werden.

... und falsch:

✗ Chancengleichheit einfach als Gleichbehandlung betrachten

Wenn Männer und Frauen bei der Arbeit gleich behandelt werden (und oft auf eine Art und Weise, die traditionell männliche Verhaltensmuster bedient), heißt das nicht, dass beide die gleichen Chancen haben, ihr echtes Potenzial zu entfalten (ihre Talente anzuwenden und dem Ziel des Unternehmens am besten zu dienen).

✗ Erwarten, dass eine Strategie bezüglich Gleichstellung/Vielfalt ausreicht

Das ist lediglich der Ausgangspunkt für Implementierung, Kontrolle und Überdenken des Prozesses. Das Erreichen der Gleichstellung von Mann und Frau ist ein langfristiger Prozess, der aktiv unterstützt sowie bewusst und erkennbar gemacht werden muss.

✗ Erwarten, dass sich alle angewandten Instrumente/Maßnahmen als nützlich erweisen

Es handelt sich um einen (nicht-linearen) Lernprozess, und oftmals sind Anpassungen erforderlich, um die Ziele zu erreichen.



5.3 Gute Praxis

5.3.1 Gleichstellungsprogramm 2015 – Leitlinie Geschlecht – ÖBB (Österreich)

Ziele

Um das Gleichstellungsprogramm zu erstellen, wurde von Februar bis Juli 2011 das Projekt „Management der Chancengleichheit“ mit folgenden Zielen umgesetzt:

- Entwicklung eines Programms zur Unterstützung von Frauen auf der Grundlage der ÖBB-Gleichstellungsstrategie, die fester Bestandteil der ÖBB-Strategie ist;
- Entwicklung und Implementierung der Gleichstellungspolitik im ÖBB-Konzern;
- Analyse der Anforderungen des Vergütungsberichtes, der laut Gesetz über die Gleichbehandlung regelmäßig veröffentlicht werden muss;
- Ausarbeitung eines Implementierungsplans zum Erreichen der Gleichstellungsziele.

Ausgehend von diesen Zielen umfassten die Aufgaben des Projektteams:

- Analyse des Status quo;
- Identifikation und Festlegung von Prioritäten bezüglich thematischer Fragen;
- Definition des gleichstellungspolitischen Inhalts im Rahmen der ÖBB-Gleichstellungsstrategie;
- Entwicklung eines themenbezogenen Programms für das Geschlechter- und Vielfaltsmanagement mit einem Schwerpunkt auf dem erstgenannten;
- Entwicklung von Indikatoren zwecks Überwachung und Bewertung;
- Entwicklung eines Implementierungs- und Kommunikationsplans.

Inhalt

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit Unterstützungsprogrammen für Frauen seit dem Ende der 1990er Jahre sollten Themen der Gleichstellung von Mann und Frau in der Unternehmenspolitik institutionalisiert werden. Daher wurde die Gleichstellung nach Maßgabe der Konzepte Gender Mainstreaming und Vielfaltsmanagement in die Strategie des ÖBB-Konzerns aufgenommen.

Die im Projekt ausgearbeitete ÖBB-Leitlinie „Geschlecht“ besteht aus dem ÖBB-Frauenprogramm und der ÖBB-Gleichstellungspolitik. Im Frauenprogramm ist ein Schlüsselement die Festlegung quantitativer Ziele:

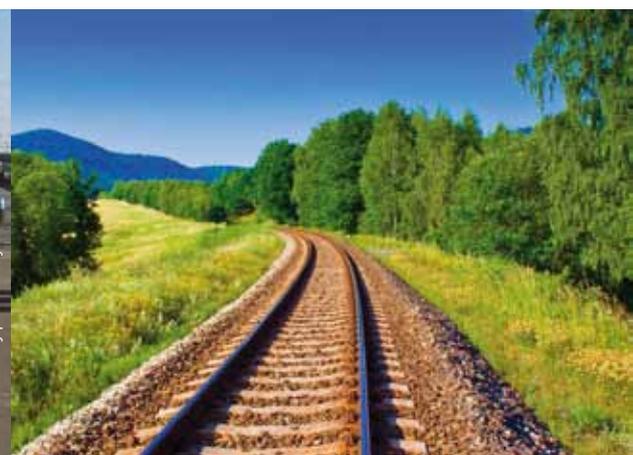
- Den Frauenanteil in der Belegschaft bis 2015 von 8,2 % auf 11 % anheben (das sollte erreicht werden, wenn bei drei Neueinstellungen mindestens eine Frau dabei ist), da nahezu die Hälfte der Abgänge aus dem Unternehmen Frauen sind;
- Den Frauenanteil in Geschäftsleitungspositionen bis 2015 von 7,6 % auf 15 % anheben (in sämtlichen Abteilungen);
- Den Frauenanteil in Aufsichtsräten auf 25 % anheben;
- Den Frauenanteil bei den Auszubildenden bis 2015 auf 20 % anheben;
- Weiblicher Anteil von 25 % im Programm Top Performer und High Potential

Diese Ziele werden alljährlich überwacht und im Geschäftsbericht veröffentlicht. In verschiedenen Bereichen sollten sie erfüllt werden, da es traditionell weiblich geprägte Bereiche gibt (z.B. 40 % der Manager im Bereich des Personenverkehrs sind Frauen). Folgerichtig werden die Manager gefragt, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Ziele leisten werden/können. Darüber hinaus besteht die Absicht, die Gleichstellungsziele in das zielorientierte Management aufzunehmen.

Die ÖBB-Gleichstellungspolitik besteht aus einem Bekenntnis zu Chancengleichheit und Gleichbehandlung unbeschadet von Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, sexueller Orientierung oder Behinderung, sowie aus Programmen für Gleichstellung, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und (im Dezember 2011) der Einsetzung eines Ausschusses für Chancengleichheit sowie regionaler Kommissare für *gender opportunity*.



Photo kindly provided by CER members



Leistung und Entwicklung

Das Projekt „Management der Chancengleichheit“ wurde im Juli 2011 beendet, und man erreichte mehrere Meilensteine. In Bezug auf die Gleichstellungsstrategie der ÖBB Gruppe war es der Vorstand, der das Frauenprogramm einschliesslich quantitativer Ziele sowie die Gleichstellungspolitik entschieden hat. Zur Überwachung des Fortschritts wurden Indikatoren entwickelt, und zudem der Bericht über das Lohngefälle zwischen Mann und Frau ausgearbeitet.

Über das Projekt wurde extern („ÖBB ist weiblich“, Girl’s Day) und über die internen Kommunikationskanäle berichtet (Konzernzeitschrift, Intranet, Management-Information usw.). Anscheinend zählt das Projekt zu den interessantesten internen Initiativen, da es im ÖBB-Intranet im Vergleich mit anderen mehr Besucher zählt.

Da das Programm gerade erst angelaufen ist und die quantitativen Ziele hauptsächlich für 2015 gesteckt wurden, ist eine allgemeine Bewertung des im Projekt entwickelten Programms bis dato nicht möglich. Bis Ende 2011 wurden die regionalen Manager für Chancengleichheit und der Konzernmanager für Vielfalt ernannt.

Jedes Jahr wird das Gleichstellungsprogramm einen neuen Themenschwerpunkt haben. Nach dem Geschlechter-Fokus von 2011 steht 2012 im Zeichen von Alter und sexueller Orientierung und 2013 im Zeichen von Behinderung und Kultur/Migrationshintergrund.

Erfolgsfaktoren

Obschon der Erfolg des Programms nicht bewertet werden kann, sollte man dennoch Schlüsselemente hervorheben, die das Engagement des Unternehmens für die Gleichstellung von Mann und Frau veranschaulichen und adäquate Strukturen für einen substanziellen und nachhaltigen Wandel schaffen:

- Die Festlegung quantitativer Ziele und die Implementierung einer jährlichen Überwachung ermöglichen eine detaillierte Bewertung der umgesetzten Maßnahmen. Durch den so eingeschränkten Interpretationsspielraum wächst der Begründungsdruck, wenn die Ziele nicht erreicht werden, was die Gleichstellung von Mann und Frau besser spürbar werden lässt.

- Die Einbettung in eine Gleichstellungspolitik als Bestandteil der Management-Strategie zeigt das Engagement der Geschäftsleitung für Gleichstellungsfragen und stärkt die Verantwortung des Vorstands für die Unterstützung der Gleichstellung von Mann und Frau sowie das Erreichen überprüfbarer Leistungen.
- Die Vorbereitung des Programms in einem Projekt mit klarer Aufteilung von Aufgaben und Pflichten und der Rückendeckung durch Vorstand und Betriebsrat, die wie Aufsichtsräte am Vorbereitungsprojekt beteiligt waren.



Photo kindly provided by ÖBB members

5.3.2 (Geschlechtliche) Vielfaltsstrategie (Frauenförderung) – Daimler AG (Deutschland)

Ziele

Die Daimler AG ist ein deutscher Automobil-, Kfz- und Motorenhersteller; das Unternehmen ist u.a. auch ein Bauteile-Lieferant für den Eisenbahnsektor. Die Daimler AG gehört zur Daimler Group, die eine äußerst umfangreiche, weltweite Vielfaltsstrategie und Organisation besitzt und als Beispiel für ein Unternehmen mit vielen technischen Berufen dient.

In einer bereits 2000 erzielten Betriebsvereinbarung (GBV „Frauenförderung“ aus dem Jahr 2000, abgeändert 2006 und 2010) werden Zielkorridore für den Frauenanteil in allen von Tarifvereinbarungen abgedeckten Posten in Deutschland gesteckt. Die Konzernleitung hat ebenfalls Zielkorridore für die Anhebung des Frauenanteils in führenden Managementpositionen definiert.

Im Einzelnen sehen die Ziele (einschl. Zielkorridore für 2006-2010 in der Vereinbarung) Folgendes vor:

- A) Weltweite Anhebung des Frauenanteils in führenden Management-Positionen auf 20 % bis 2020. Ein jährlicher Anstieg um ein Prozent wurde in Deutschland zwischen Unternehmen und Gewerkschaft vereinbart.
- B) Anhebung des Frauenanteils in Level-4-Positionen (mittleres Management) auf zwischen 14 % und 18 % bis 2015 (Zielkorridor 2006-2010: 10 % bis 14 %).
- C) Bis Ende 2011 sollten 35 % der Neueinstellungen über das Programm CAREer Frauen sein.
- D) Anhebung des Frauenanteils der Belegschaft auf zwischen 12,5 % und 15 % bis 2015 (Zielkorridor 2006-2010: 12,5 % bis 15 %) bei gleichzeitiger Aufstockung des Anteils weiblicher Auszubildender auf zwischen 22 % und 26 % (Zielkorridor 2006-2010: 20 % bis 24 %), und der weiblichen Auszubildenden für kaufmännisch-technische Berufe auf zwischen 13 % und 16 % (Zielkorridor 2006-2010: 11 % bis 14 %).

Inhalt

Um diese Ziele zu erreichen, hat die Daimler-Gruppe zusammen mit der Gewerkschaft und dem Betriebsrat ein umfassendes System zur Unterstützung von Chancengleichheit ausgearbeitet, das z.B. von Vor-Einstellungen, Arbeitszeit, Karriereförderung bis hin zu einem ausgewogenen Verhältnis von Beruf und Familie sowie Gesundheitsfürsorgemaßnahmen reicht. Seit 2000 wurden bei Daimler in Deutschland mehrere Betriebsvereinbarungen unterzeichnet, z.B. GBV „Teilzeit“ (2000), GBV „Familienzeit“ (2000), GBV „Kinderbetreuung“ (2008) sowie GBV „Häusliche Krankenpflege“ (2008).

Das Personalverwaltungssystem des Konzerns ist langfristig ausgelegt. Im Jahr 2005 führte der Daimler-Konzern Vielfaltsmanagement als Linienverantwortlichkeit ein und baute eine Organisation für Vielfaltsmanagement auf, um die strategische Bedeutung dieser Frage zu unterstreichen. Diese Organisation besteht aus dem Global Diversity Council (GDC), dem Global Diversity Office (GDO) sowie den Referenten für Vielfalt in den Geschäftsbereichen. Der GDC setzt sich aus Vorstandsmitgliedern und hochrangigen leitenden Mitarbeitern zusammen. Dieses Entscheidungsgremium nutzt den vom GDO definierten strategischen Ansatz zur Entwicklung von Maßnahmen für die dauerhafte Einrichtung eines Vielfaltsmanagementsystems. Diese Maßnahmen werden in Kooperation mit Managern, Personalabteilungen und den Referenten für Vielfalt der Geschäftsbereiche implementiert.

Daimlers Aktivitäten im Bereich Vielfaltsmanagement konzentrierten sich ursprünglich auf die Beförderung von Frauen in Managementpositionen (Geschlechtervielfalt). Zu diesem Zweck analysierte der Konzern relevante Daten und Fakten, definierte Strategien und entwickelte adäquate Maßnahmen. Daimler verfolgt dieses Ziel weiter im Rahmen eines Entwicklungsprozesses, der auf verschiedenen Betriebsvereinbarungen hinsichtlich Chancengleichheit aufbaut, z.B. ist der Grundsatz „gleiches Entgelt für gleiche Arbeit“ in den Konzernleitlinien für soziale Verantwortung und in einer besonderen unternehmensweiten Vereinbarung festgeschrieben.



Die Hauptthemen auf dem Gebiet der Vielfalt (Geschlechtervielfalt) und die wichtigsten entsprechenden Maßnahmen (die man regelmäßig auf den Prüfstand stellt, und die angepasst bzw. bei Bedarf neu eingeführt werden können) sind folgende:

- Intensivierte Anwerbung von Frauen in technischen Berufen:
 - CAREer (Angebot von Ausbildungsplätzen), das Programm für junge Nachwuchskräfte, wurde 2007 konzernweit auf den Weg gebracht, um sicherzustellen, dass sich ausreichend junge Menschen für das Unternehmen interessieren und Frauen gezielt eingestellt werden können.
 - Anwerbungsveranstaltungen für Studienabgängerinnen werden genauso abgehalten wie ein Girls' Day und eine Girls' Week. Um die Schwierigkeiten bei der Suche nach technisch qualifizierten Frauen zu überwinden, wurden in Deutschland in der Umgebung der Werke Kooperationen mit Schulen eingegangen, um mehr Mädchen für technische Themen zu gewinnen.
- Steigerung des Frauenanteils in der Belegschaft und auf allen Managementebenen:
 - Mentoring-Programme: Durch die Konsultation erfahrener Manager über einen einjährigen Zeitraum hinweg (in den meisten Fällen werden eine Frau und ein Mann als Mentoring-Tandem zusammengebracht) können Frauen in Managementpositionen (seit 2006; seit 2007 auch für weibliche Verwaltungsräte) Kenntnisse erlangen, die sie benötigen, um persönlich und beruflich voranzukommen. TANDEM ist z.B. ein Mentoring-Programm für leitende weibliche Angestellte.
 - Vielfaltsworkshops wurden 2006 eingeführt, um alle Manager, ob Mann oder Frau, zu sensibilisieren.
 - Schulung: In Deutschland werden z.B. Frauen mit einer abgeschlossenen Ausbildung bei Daimler unterstützt, ihren Meisterbrief zu erlangen.
 - Netzwerkveranstaltungen: Im Nachgang zum Programm für junge Nachwuchskräfte wurde 2010 z.B. ein Frauennetzwerk eingerichtet (CAR-WIN).
- Verbesserung der Fähigkeit, die Anforderungen von Karriere und Privatleben ins Gleichgewicht zu bringen:
 - Bereitstellung von Teilzeit- und flexiblen Arbeitsmodellen: Der Konzern nutzt mehrere flexible Arbeitsmodelle.
 - Gründung von „sternchen“-Kindertagesstätten für 350 Kinder am Daimler-Standort in Deutschland 2008.

All diese Maßnahmen werden intern und extern über diverse Kanäle kommuniziert (z.B. Vielfaltsbericht & Trendbook, interne/externe Publikationen zur Vielfalt).

Leistung und Entwicklung

Alle Indikatoren werden überwacht und regelmäßig mitgeteilt, damit Maßnahmen entsprechend angepasst werden können. Unter anderen Mitteln dienen Mitarbeiterumfragen als Basis für Beschlüsse zur notwendigen Ankurbelung und/oder Verbesserung von Maßnahmen.

Errungenschaften – Stand 31. Dezember 2010 für Daimler AG:

- A) Frauen besetzen 8,9 % der führenden Managementpositionen.
- B) Frauen repräsentieren 12,4 % des mittleren Managements (Level 4) (im Vergleich zu 10,0 % im Jahr 2006; die Zahl für 2010 liegt im Zielkorridor).
- C) Frauen stehen für 35 % der Neueinstellungen über das CAREer-Programm (das Ziel für 2011 ist bereits erfüllt).
- D) Der Frauenanteil in der Belegschaft der Daimler AG stieg auf 13,5 % (verglichen mit 12,0 % im Jahr 2006; die Zahl für 2010 liegt im Zielkorridor).

20,6 % der Auszubildenden und 11,3 % der Auszubildenden für kaufmännisch-technische Berufe waren Frauen (im Vergleich zu 19,0 % bzw. 11,0 % im Jahr 2006; die Zahl für 2010 liegt am unteren Ende des Zielkorridors). Man stellt fest, dass sich noch immer zu wenige Frauen in Deutschland für technische Studiengänge interessieren, was Suche und Anwerbung von Auszubildenden erschwert.

Es gab leicht niedrigere Zielkorridore für den Zeitraum 2000-2005; für den Zeitraum 2011-2020 wird die Betriebsvereinbarung erneut überarbeitet, und in einigen Fällen werden leicht höhere Ziele festgelegt.

Rund 900 Mentees und Mentoren haben sich seit 2007 am konzernweiten Mentorinprogramm TANDEM beteiligt.

Die „sternchen“-Kindertagesstätten der Daimler AG (eingrichtet im Zuge der ersten Betriebsvereinbarung für Kindertagesstätten für Kinder von unter drei Jahren in einem Unternehmen in Deutschland) werden bis 2012 deutschlandweit 569 Kinder von Mitarbeitern aufnehmen können. Diese Tagesstätten sollen den Eltern (insbesondere Frauen) die Aufgabe erleichtern, die Karriereanforderungen mit familiären Verpflichtungen in Einklang zu bringen.

Weltweit hatten bis Ende 2010 schätzungsweise 4.400 Manager an Vielfaltsworkshops teilgenommen.

Derzeit (2011) führt die Daimler AG auch ein Forschungsprojekt mit der Universität Heidelberg durch, bei dem Methoden zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Mitarbeiter untersucht werden (anhand von Mitarbeiterumfragen).

Zukünftig wird sich der Daimler-Konzern auch weiterhin auf den Bereich der Gleichstellung von Mann und Frau konzentrieren und mit erprobten Maßnahmen zielführend arbeiten. Dennoch muss sich das Augenmerk auch auf andere Themen richten, wie das Generationen-Management und den internationalen Geltungsbereich. Daher wird Daimler eine Kombination von Maßnahmen anwenden, darunter nicht nur Aktivitäten zur Förderung der Karriereöglichkeiten von Frauen, sondern auch Initiativen für alle Manager und die Belegschaft insgesamt.

Erfolgsfaktoren

Folgende Aspekte der Vielfaltsstrategie (Gleichstellung der Geschlechter) der Daimler AG sollten betont werden:

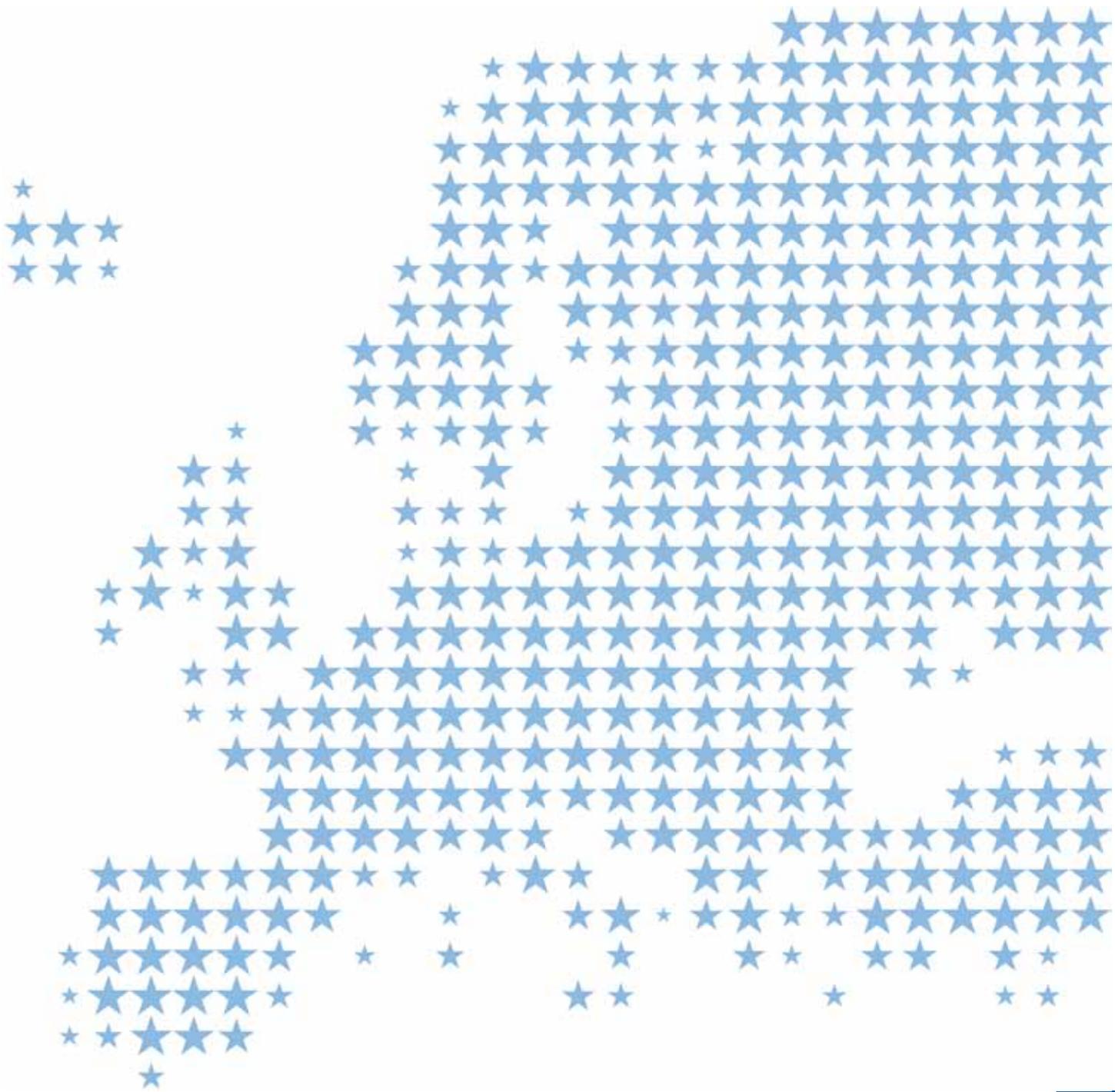
- Was nicht gemessen wird, erfährt auch keine Verbesserung – daher bedarf es klarer, quantitativer Ziele, die auch überwacht und kontrolliert werden, um den Vielfaltsgedanken nachhaltig auf allen Ebenen zu implementieren. Das Ziel dieser Zielkorridore für Frauen wurde stark unterstützt in der Zeit von DaimlerChrysler bedingt durch die US Gesetzgebung (Ziel von 20 % Frauen in führenden Management-Posten).
- Die Vielfaltsstrategie von Daimler hat klare Brennpunkte und quantitative Ziele mit einer fünf- bis zehnjährigen Gültigkeit, was Kontinuität ermöglicht. Andererseits können die in dieser Strategie ausgearbeiteten und zum Erreichen der Ziele angewendeten Maßnahmen im Bedarfsfall angepasst oder geändert werden. Trotz klarer Zielvorgaben besteht also ausreichend Flexibilität für die Feinanpassung.
- Die zum Erreichen der festgelegten Zielkorridore entwickelten und implementierten Maßnahmen werden in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft, dem Betriebsrat und den Betroffenen ausgearbeitet; Abänderungen von Maßnahmen werden ebenfalls abgesprochen, sodass ein breiter Konsens besteht.
- Um Frauen in technischen Berufen voranzubringen und ihnen Karriereöglichkeiten zu eröffnen werden sie im Bereich der Schulung nicht nur über die Möglichkeit eines Meisterbriefes informiert, sondern aktiv unterstützt, um in Männerdomänen erfolgreich aufzutreten.
- Vernetzung auf allen Ebenen und in allen Geschäftsbereichen (Betriebsrat – Manager; aber auch unter KollegInnen in den einzelnen Unternehmensniederlassungen) ist grundlegend für die Unterstützung von Bemühungen zur Förderung der Gleichstellung von Mann und Frau und zur Weiterentwicklung der Strategie. Als Bestandteil eines Netzwerks wissen die Kolleginnen zudem, dass es immer jemanden gibt, an den sie sich zwecks Erfahrungsaustausch, Ratschlag, usw. wenden können (auch wenn sie vielleicht die einzige Frau in einer bestimmten Position in ihrem Geschäftsbereich ist).
- Der Austausch bewährter Praktiken und Informationen über äußerst aktive Personen (manchmal aber selbst nicht im Klaren darüber, wie wichtig ihre Vorbildfunktion ist) ist zweifellos ein Erfolgsfaktor, der in der Zukunft weiter ausgebaut wird.



Photo kindly provided by CER members



Photo kindly provided by CER members



WIR – WOMEN IN RAIL

Überprüfung der gemeinsamen Empfehlungen der CER/ETF zu einer Besseren Vertretung und Integration von Frauen im Eisenbahnsektor – Umsetzung, Bewertung, Überarbeitung

Mitglieder der Lenkungsgruppe

Für die ETF:

Sabine Trier, ETF (Projektleiterin)
Daniela Zlatkova, FTTUB, Bulgarien
Anne Baze, FGTE-CFDT, Frankreich
Helga Petersen, EVG, Deutschland
Rudy Verleyzen, ACOD-CGSP, Belgien

Für CER und EIM

Birgit Reinhardt, Deutsche-Bahn AG, Deutschland
Véronique Carlier, SNCF, Frankreich
Sylwia Kuzmicz, PKP, Polen
Roberta Tomassini, FS Group Italien
Bengt Blomberg, Trafikverket, Schweden

Europäische Transportarbeiter-Föderation (ETF)

Galerie Agora
Rue du Marché aux Herbes 105, boîte 11
B-1000 Brüssel
Telefon: +32 (0)2 285 46 60
Fax: +32 (0)2 280 08 17
etf@etf-europe.org
Kontakt: Sabine Trier

Gemeinschaft der Europäischen Bahnen und Infrastrukturgesellschaften (CER)

Avenue des Arts, 53
B-1000 Brüssel
Telefon: +32 (0)2 213 08 70
Fax: +32 (0)2 512 52 31
contact@cer.be
Kontakt: Jean-Paul Preumont

Europäischer Verband der Infrastrukturbetreiber (EIM)

Square de Meeus 1
B-1000 Brüssel
Telefon: +32 (0)2 234 37 70
Fax: +32 (0)2 234 37 79
direction@eimrail.org
Kontakt: Monika Heiming



