

# AUF GEHT'S – FAIRES ENTGELT FÜR FRAUEN



**Transparenz  
und Gerechtigkeit**

## **Best-practice Beispiele:**

Beispiel 1: Mercedes, Sindelfingen

S. 3 - 6

Beispiel 2: Bosch, Bamberg

S. 7 - 9

Beispiel 3: VW, Wolfsburg

S. 11 - 13

Beispiel 4: Festo, Esslingen

S. 15 - 16



## Mercedes in Sindelfingen

Das im Jahr 1915 gegründete Mercedes-Werk in Sindelfingen bei Stuttgart ist mit rund 38.000 Beschäftigten der größte Standort des Konzerns. Hier werden Mercedes der C-Klasse (bis 2014), S-, E-, CL- und CLS-Klasse, SLS AMG und Maybach (bis 2013)

AUF GEHT'S –  
FAIRES ENTGELT FÜR FRAUEN



## Frauen im Mercedes-Benz Werk Sindelfingen

Der Frauenanteil bei Mercedes in Sindelfingen beträgt 11,6 Prozent: Von den rund 38.000 Beschäftigten sind rund 4.000 weiblich. Allerdings sind Frauen unterschiedlich stark in den Abteilungen vertreten. Im Bereich Forschung und Entwicklung sind fast 13 Prozent Frauen zu finden, in der Produktion mit 7,5 Prozent dagegen nur etwas mehr als die Hälfte.

## Betriebsbeispiel 1: Mercedes Sindelfingen

**Daimler legt regelmäßig ausführliche Berichte vor. Allein der Report zur Chancengleichheit umfasst über 90 Seiten. Dabei rühmt sich das Unternehmen, dass der Anteil der Männer in Elternzeit ständig steigt. Auch beim Frauenanteil in Führungspositionen sieht sich der Stuttgarter Autobauer mit zehn Prozent weit vorn. Frauen fürs Management zu gewinnen, ist in Zielvereinbarungen festgelegt und bonusrelevant. Wenn der Betriebsrat allerdings exakte Zahlen zu Effektiventgelten braucht und wie sich diese auf Männer und Frauen verteilen, um feststellen zu können, ob Frauen tatsächlich erhalten, was sie verdienen – dann tut sich der Konzern schwer.**

„Na Mädle“, begrüßt der Kollege die junge Frau in der Produktion, „machst du hier einen Ferienjob?“ Die schüttelt den Kopf: „Nein, ich bin deine neue Chefin.“ Sie ist eine von fünf Meisterinnen im ganzen Werk. Zwar haben viel mehr junge Frauen bei Mercedes in Sindelfingen einen Meisterbrief in der Tasche, aber längst keine Meisterstelle. Warum das so ist, haben die Betriebsrätinnen beim Meisterinnen-Workshop versucht herauszufinden: Zum einen sind die Arbeitszeiten von Meistern nicht familienfreundlich. Ein Meister hat oft schon um 5.30 Uhr, also eine halbe Stunde vor Schichtbeginn zur Besprechung am Arbeitsplatz zu sein. Zum anderen müssen sich die Frauen in einer Männerwelt behaupten und als einzige Frau ein reines Männerteam führen. Was fehlt, sind Vorbilder. Das ist nicht nur in Sindelfingen so, sondern im gesamten Unternehmen: Von mehr als 3.300 Meisterposten sind lediglich 52 von Frauen besetzt.

Wie in anderen Automobilunternehmen gibt es auch im Mercedes-Werk so genannte Zielkorridore, um den Frauenanteil zu erhöhen. „Aber die Ziele werden leider nicht immer erreicht“, sagt Monika Tielsch, die im Betriebsrat bereichsübergreifend für die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Gleichstellung zuständig ist. Das gilt besonders in der Produktion. Gerade in den gewerblich-technischen Bereichen fehlt es an einer Lobby für Frauen, die weder bei der Karriere noch beim Entgelt abgehängt werden wollen.

Einen drastischen Fall hat Monika Tielsch erst über die Jugend- und Auszubildendenvertretung erfahren: Die baden-württembergische Landessiegerin in der Fahrzeuginnenausstattung wurde zwar von ihrem Ausbildungsleiter gefördert und auch für ihre Leistungen ausgezeichnet. Nach ihrer Ausbildung wurde sie allerdings in die Produktion geschickt. Erst nachdem sich Monika Tielsch

eingeschaltet hatte, ist die junge Frau in den Forschungs- und Entwicklungsbereich versetzt worden und hat damit bessere Möglichkeiten, sich beruflich weiterzuentwickeln und auch höhere Entgeltstufen zu erreichen, als das in der Produktion möglich wäre.

Oft sind es solche Einzelbeispiele, aus denen Monika Tielsch ablesen kann, dass Frauen der Weg zu höherem Entgelt im gewerblich-technischen Bereich versperrt bleibt. Was ihr und der Projektgruppe Frauen beim Gesamtbetriebsrat noch fehlt, ist die Möglichkeit, Erwerbsverläufe von jungen Frauen und Männern zu vergleichen, um dem Unternehmen beweisen zu können, was sie vermutet: Dass in den höheren Entgeltstufen in der Produktion und in den Fachwerkstätten wenig oder keine Frauen zu finden sind.

Ein großes Problem sind die familienunfreundlichen Arbeitszeiten im Schichtbetrieb. Kehrt eine Frau aus der Elternzeit zurück in den Beruf, hat sie allenfalls die Möglichkeit, zwischen Dauer-Frühschicht und Job-Sharing zu wählen, wobei sich zwei Leute einen Arbeitsplatz teilen. Der Haken: Die Frühschicht beginnt um 6 Uhr, was für viele Daimler-Beschäftigte, die im Umkreis von bis zu fast 200 Kilometern wohnen, bedeutet, um 3 oder 4 Uhr aufzustehen, um rechtzeitig den Bus zu erwischen, der die Beschäftigten ins Werk bringt. Das ist mit keiner noch so flexiblen Kindertagesstätte vereinbar und auch nicht mit der Daimler-eigenen Kinderkrippe „Sternchen“. Und selbst Teilzeit zu arbeiten, ist für Frauen in der Produktion schwierig. Wie oft Monika Tielsch auch schon nachgehakt hat, immer heißt es, dass eine tägliche Arbeitszeitverkürzung in der Produktion nicht möglich sei. So bleibt den Frauen nichts anderes übrig, als beispielsweise drei Tage voll zu arbeiten und für diese Zeit eine individuelle Lösung für die Kinderbetreuung zu finden. „Es ist ein richtig großes Problem für die Frauen in der Produktion, Familie und Beruf zu vereinbaren.“ Und weil deren Anteil auch noch von einst zehn auf 7,6 Prozent geschrumpft ist – in der Wirtschaftskrise wurden viele Frauen in Elternzeit auf Abfindungen angesprochen, außerdem haben sich zahlreiche Frauen in den unteren Entgeltgruppen abfinden lassen – fühlt sich keiner recht zuständig für die Minderheit.

Anders sieht das bei weiblichen Führungskräften aus. Seit 2001 hat sich Daimler zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil an den verschiedenen Beschäftigtengruppen ständig zu erhöhen. Der Vorstand hat außerdem im Rahmen der Flexi-Quoten-Debatte das Ziel ausgegeben, bis 2020 den Anteil der Frauen an den Leitenden Führungspositionen von derzeit knapp elf auf 20 Prozent zu steigern. Dafür gibt es Diversity-Workshops für die Manager des Konzerns, Mentorenprogramme, Netzwerke für weibliche Nachwuchstalente und flexible Arbeitszeitmodelle. Auch der Ausbau der Kinderkrippe Sternchen für acht Wochen bis drei Jahre alte Kinder soll noch in diesem Jahr auf rund 570 Plätze an elf Standorten ausgebaut werden.

Das kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch bei den Akademikerinnen von Gleichstellung nicht die Rede sein kann. Von 853 Teamleitern in der Forschung und Entwicklung sind nur 4,4 Prozent weiblich. In zwei und drei Entgeltstufen darunter ist der Frauenanteil jedoch doppelt so hoch. Was Monika Tielsch vermuten lässt, dass die Frauen langsamer hochgestuft werden als Männer oder als berufserfahrene, externe Einsteigerinnen mit einem geringeren Gehalt eingestellt werden.

Was fehlt, sind exakte Zahlen zu den Effektivgehältern von Männern und Frauen, in Teil- und Vollzeit mitsamt sämtlichen Zulagen. Erst dann kann Monika Tielsch nachprüfen, ob Frauen richtig bezahlt sind und ob die Männer im Laufe des Erwerbslebens an den Frauen vorbeiziehen. „Die Zahlen werden wir jetzt einfordern.“

## **Monika Tielsch: die erste Frau bei der technischen Fahrzeugübergabe**

Bei Daimler in Sindelfingen ist Monika Tielsch zufällig gelandet. Kein Zufall ist es, dass sich die Betriebsrätin heute für einen höheren Frauenanteil im Unternehmen und Entgeltgerechtigkeit einsetzt. Das hat mit ihren eigenen Erfahrungen zu tun.

Nach der Schule hat Monika Tielsch Arzthelferin und Arztsekretärin gelernt. Ihr Berufswunsch war Hebamme. Weil sie jedoch allergisch auf Desinfektionsmittel reagierte, sollte sie auf einen IT-Beruf umschulen und jobbte zur Überbrückung der Wartezeit bei Daimler. Nicht ganz das, was sich ihr Vater, einst Führungskraft beim Unternehmen, für seine Tochter vorstellte. Er hätte sie gern als Sekretärin im Management gesehen. Doch Monika Tielsch jobbte im Kleinteillager und im Büro, landete im Kundencenter und bildete sich innerbetrieblich weiter bis zur technischen Kundenbetreuerin. Als eine der ersten Frauen erklärte sie den Kunden bei der Fahrzeugübergabe im Werk, wie ihr neuer Mercedes funktioniert. Und verdiente weniger als die männlichen Kollegen, die sie einarbeitete. Die hatten zwar – im Gegensatz zu den Frauen im Kundencenter – oft einen gewerblich-technischen Beruf gelernt, doch das durfte kein Grund sein, die Frauen schlechter zu bezahlen. Drei Jahre dauerte es, in denen die Frauen – allen voran Monika Tielsch – mit den Führungskräften gestritten und debattiert hatten, bis alle Kolleginnen zwei Entgeltstufen nach oben befördert wurden, das brachte damals knapp 300 DM mehr im Monat. Und die merkwürdige Pausenregelung kippten die Frauen mit dazu. Sie, die alle nur von zehn bis 14 Uhr Teilzeit arbeiteten, bekamen wie Vollzeitkräfte 50 Minuten Pause vom Gehalt abgezogen. Zwei Wochen lang verweigerten die Kolleginnen daraufhin jede Überstunde und machten Punkt 14 Uhr Feierabend. Das wirkte.

1987 ist Monika Tielsch bei Daimler gestartet, fünf Jahre später wurde sie zur Vertrauensfrau gewählt, 1998 rückte sie in den Betriebsrat nach, stieg von Teil- auf Vollzeit um und hat heute ihr

25-jähriges Jubiläum hinter sich. Im Rückblick sagt sie: „Mein beruflicher Weg war okay. Allerdings würde ich heute lieber einen technischen Beruf lernen.“

**Monika Tielsch**, 45, ist Betriebsrätin im Bereich Forschung und Entwicklung der S-Klasse, Vorsitzende des Koordinationsausschusses Forschung und Entwicklung, bereichsübergreifende Fachbeauftragte für Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Gleichstellung. Sie ist Mitglied im Personal-, Entgelt- und Betriebsausschuss sowie in der Projektgruppe Frauen des Gesamtbetriebsrats.

(Text: Michaela Böhm)

Reporting\_2011.pdf - Adobe Reader

DAIMLER

## 1.3 Frauen in Führungspositionen

### 1.3.2 Entwicklung der Führungsstruktur - Anteile von Frauen, Daimler AG 2002 - 2011

Jahr	E1/Level C			E2			E3			E4			E5		
	Gesamt	Frauen	in %	Gesamt	Frauen	in %	Gesamt	Frauen	in %	Gesamt	Frauen	in %	Gesamt	Frauen	in %
2011	68	2	2,9%	349	24	6,9%	1612	190	11,8%	7.392	952	12,9%	3766	149	4,0%
2010	69	2	2,9%	341	21	6,2%	1586	155	9,8%	7358	909	12,4%	3779	133	3,5%
2009	70	2	2,9%	348	18	5,2%	1.599	147	9,2%	7.409	865	11,7%	3.857	136	3,5%
2008	73	2	2,7%	359	16	4,5%	1.598	141	8,8%	7.203	804	11,2%	4.004	130	3,2%
2007	69	2	2,9%	359	15	4,2%	1.602	130	8,1%	7.339	774	10,5%	4.055	111	2,7%
2006	72	2	2,8%	374	14	3,7%	1.654	113	6,8%	7.429	734	9,9%	4.138	113	2,7%
2005	75	1	1,3%	421	16	3,8%	1.801	119	6,6%	7.645	737	9,6%	4.322	112	2,6%
2004	68	0	0,0%	412	14	3,4%	1.792	107	6,0%	7.828	722	9,2%	4.096	46	1,1%
2003	80	0	0,0%	399	13	3,3%	1.752	96	5,5%	7.650	660	8,6%	4.173	46	1,1%

  

Jahr	E1/Level C - E3			E1/Level C - E4			alle Ebenen		
	Gesamt	Frauen	in %	Gesamt	Frauen	in %	Gesamt	Frauen	in %
2011	2.029	216	10,6%	9.421	1.168	12,4%	13.187	1.317	10,0%
2010	1.996	178	8,9%	9.354	1.087	11,6%	13.133	1.220	9,3%
2009	2.017	167	8,3%	9.426	1.032	10,9%	13.283	1.168	8,8%
2008	2.030	159	7,8%	9.233	963	10,4%	13.237	1.093	8,3%
2007	2.030	147	7,2%	9.369	921	9,8%	13.424	1.032	7,7%
2006	2.100	129	6,1%	9.529	863	9,1%	13.667	976	7,1%
2005	2.297	136	5,9%	9.942	873	8,8%	14.264	985	6,9%
2004	2.272	121	5,3%	10.100	843	8,3%	14.196	889	6,3%
2003	2.231	109	4,9%	9.881	769	7,8%	14.054	815	5,8%

  

davon E5 = MeisterIn:

Jahr	Gesamt	Frauen	in %
2011	3.277	52	1,6%
2010	3.327	44	1,3%
2009	3.444	52	1,5%
2008	3.623	59	1,6%
2007	3.704	58	1,6%
2006	3.858	52	1,3%

32

Reporting\_2011.pdf - Adobe Reader

DAIMLER

## 1.1 Anteil Frauen an aktiver Belegschaft

### 1.1.2 Entwicklung der Belegschaftsstruktur\* Daimler AG 2001 - 2011

Jahr	ArbeiterInnen			Angestellte			Aktive Belegschaft		
	Gesamt	davon Frauen	%-Anteil Frauen	Gesamt	davon Frauen	%-Anteil Frauen	Gesamt	davon Frauen	%-Anteil Frauen
2011	82.753	4.325	5,23%	55.785	13.874	24,87%	138.538	18.199	13,14%
2010	81.731	4.118	5,04%	54.181	13.189	24,34%	135.912	17.307	12,73%
2009	83.844	4.108	4,90%	53.528	12.941	24,18%	137.372	17.049	12,41%
2008	88.220	4.393	4,98%	53.674	12.938	24,10%	141.894	17.331	12,21%
2007	89.292	4.501	5,04%	52.300	12.527	23,95%	141.592	17.028	12,03%
2006	88.391	4.535	5,13%	53.154	12.853	24,18%	141.545	17.388	12,28%
2005	94.184	5.110	5,43%	55.837	13.648	24,44%	150.021	18.758	12,50%
2004	96.418	5.345	5,54%	55.546	13.536	24,37%	151.964	18.881	12,42%
2003	95.447	5.186	5,43%	54.609	13.141	24,06%	150.056	18.327	12,21%
2002	97.547	5.455	5,59%	53.523	12.762	23,84%	151.070	18.217	12,06%

\* Aktive Belegschaft, einschl. Befristete

10



## Bosch in Bamberg

Bosch ist der weltweit größte Automobilzulieferer mit 80 Standorten in Deutschland. Das Werk im oberfränkischen Bamberg mit knapp 7.400 Beschäftigten zählt zu den größten in Deutschland. Der Schwerpunkt liegt auf der Fertigung von Zündkerzen und Komponenten für die Diesel- und Benzintechnik.

## Frauen bei Bosch

Von den knapp 7.400 Beschäftigten bei Bosch in Bamberg ist mehr als jede fünfte weiblich. Auch zwischen den direkten und indirekten Bereichen gibt es keine Unterschiede: Hier wie dort arbeiten 22 Prozent Frauen. Das klingt gut, aber erst ein Blick in die Entgeltstruktur macht deutlich, wie ungleich die Verhältnisse auch bei Bosch sind. Von den knapp 1200 Frauen im direkten Bereich sind fast 90 Prozent in Entgeltgruppen unterhalb des Ecklohns eingruppiert. Entsprechend wenige Frauen sind in den guten Verdienstgruppen zu finden. Anders sieht es in den indirekten Bereichen aus. Hier ist der überwiegende Teil der weiblichen Beschäftigten in Entgeltgruppen „über Eck“ zu finden. Woran liegt das? Viele Frauen, die in der Fertigung arbeiten, haben ursprünglich metallfremde Berufe gelernt, etwa Kosmetikerin, Einzelhandelskauffrau oder Friseurin und sind bei Bosch als Angelernte eingestiegen. Das macht sich auch beim Einkommen bemerkbar. Anders sieht es bei Frauen aus, die im gewerblich-technischen Bereich ausgebildet wurden. Sie sind häufiger als ihre Kolleginnen und prozentual gleich oft wie Männer auf höherwertigen Arbeitsplätzen eingesetzt. Es sind auch die Frauen, die mit 86 Prozent das Gros der Teilzeitbeschäftigten stellen. In den indirekten Bereichen in den Entgeltgruppen unterhalb des Ecklohns sind beispielsweise ausschließlich Frauen in Teilzeit.

## Betriebsbeispiel 2: Bosch, Bamberg

**Das Gleichstellungsaudit ist für den Betriebsrat bei Bosch in Bamberg eines der wichtigsten Instrumente zur Frauenförderung. Einmal im Jahr setzen sich Werksleitung und Betriebsrat konkrete Ziele, wie der Anteil von Frauen auf höherwertige Arbeitsplätze gesteigert werden kann.**

In der Zündkerzenfertigung haben sich die frisch ausgelernten Industriemechanikerinnen oft schon nach einem Jahr auf Stellen in anderen Abteilungen beworben. Das war ungewöhnlich. Deshalb hakte die Betriebsrätin Andrea Helmrich-Haselbauer bei den jungen Frauen nach und bekam Folgendes zu hören: „Wir haben den Eindruck, dass die Jungs gefördert werden, wir dagegen lediglich als Einstellerinnen eingesetzt werden, dort versacken und keine Chance haben weiterzukommen.“ Wollten sie aber und deshalb haben sie sich wegbeworben. Denn sie wussten, dass Industriemechanikerinnen bei Bosch nach der Ausbildung durchaus mit Sonderaufgaben beauftragt oder als Moderatorinnen eingesetzt werden.

Die Frage der Betriebsrätin beim folgenden Treffen mit der Werksleitung zum Gleichstellungsaudit kommt harmlos daher. Ob ihm auch aufgefallen sei, dass junge Frauen in der Zündkerzenfertigung nicht über den Job der Einstellerinnen hinauskämen. Die Wirkung war umso deutlicher: Beim neuen Abteilungsleiter werden die jungen Frauen genauso gefördert wie die jungen Männer.

„In vielen Köpfen geistert noch die Vorstellung, dass der Mann eine Familie ernähren muss und die Frau lediglich hinzuverdient“, sagt Andrea Helmrich-Haselbauer. Das gilt nicht nur für Männer, sondern auch für Frauen. Wer so denkt, der setzt auch gern mal den Mann auf einen Arbeitsplatz mit Entgeltgruppe 4 und eine Frau auf einen mit Entgeltgruppe 2. Selbst wenn sie die Tätigkeiten für den höherwertigen Arbeitsplatz durchaus stemmen könnte.

„Ob Frauenförderung funktioniert, hängt zur Hälfte von den handelnden Personen ab, von Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und letztlich auch von den Frauen selbst“, sagt die Betriebsrätin. Damit der Rest auch klappt, dafür sorgen IG Metall und Betriebsrat.

Andrea Helmrich-Haselbauer hat mehrere farbig ausgedruckte Excel-Tabellen vor sich liegen. Dort ist aufgeführt, wie hoch der Prozentsatz von Frauen in jeder einzelnen Abteilung ist. Erfasst sind alle Beschäftigten im Standort Bamberg. Außerdem lässt sich aus den Tabellen herauslesen, wie viele Frauen sich in welchen Entgeltgruppen befinden. Die Statistik wird jedes Jahr aktualisiert. Nur Zahlen - und doch bilden sie die Grundlage zur Frauenförderung und sind die Basis fürs Gleichstellungsaudit.

Im ersten Quartal jedes Jahres treffen sich Betriebsrat, Werksleitung und Gleichstellungsbeauftragte, um Ziele für das Folgejahr festzulegen und zu überprüfen, ob erreicht wurde, was vereinbart war. Ziel des Gleichstellungsaudits ist es, den Anteil der Frauen auf höherwertigen Arbeitsplätzen ständig zu steigern. Mit bloßen Appellen ist es allerdings nicht getan. „Wir legen exakt die Prozentzahl fest, um die der Frauenanteil wachsen muss.“ Ein Beispiel: Bei den Beschäftigten im indirekten Bereich sollte der Frauenanteil ab Entgeltgruppe 5 auf 19 Prozent steigen. Geschafft. Hierfür gibt's ein Smiley. Zeile für Zeile geht sie den Bericht durch. Hier, sie zeigt auf ein trauriges Smiley, ist der Frauenanteil in einer Abteilung bei den Außertariflichen von neun auf sechs Prozent gesunken. Das lässt sich schnell klären. Von den drei Frauen ist eine Kollegin in einen anderen Standort versetzt und befördert worden. Weiter geht's: Mindestens sieben Teamleiterinnen? Geschafft. Mindestens drei Ausbilderinnen? Übererfüllt. Mindestens eine Meisterin? Auch das ist erreicht. Nicht gelungen ist es, mehr weibliche Auszubildende für technisch-gewerbliche Berufe einzustellen. Angepeilt waren bis zu 30 Prozent, 2010 ist allerdings nur jede vierte eine junge Frau. Eine schwierige Situation. „Wir stellen fest, dass die Bewerberinnen den Anforderungen weniger als früher genügen.“ Das bestätigen auch die Einstellungstests. Deshalb wird auf Ausbildungsmessen, bei Betriebsbegehungen und beim Tag der offenen Tür in der Ausbildungsabteilung weiter um junge Frauen geworben.

Üblich ist es, beim Gleichstellungsaudit jedem einzelnen Fall nachzugehen. „Wir beobachten die Entwicklung der Bosch-Frauen bereits ab der Ausbildung.“ Wie verläuft die Laufbahn? Wie ist die Lohnentwicklung der Frauen? Versacken Frauen in Entgeltgruppen, ohne jemals aufzusteigen, tauchen sie in höheren nicht auf oder verschwinden sie von dort auf einmal?

Das Gleichstellungsaudit ist für den Betriebsrat ein wichtiges Instrument zur Frauenförderung. Und es funktioniert. Weil die Ziele konkret sind und überprüft werden. „Und weil alle Beteiligten im Betrieb wissen, dass wir genau draufschauen.“ Soll heißen: Kein Meister lässt sich gern dabei erwischen, dass er die jungen Männer fördert, die Frauen aber nicht.

Frauenförderung läuft beispielsweise über ein Mentoring-Programm, das es seit dem Jahr 2000 in Bamberg gibt. Interessierte Abteilungsleiter engagieren sich als Mentor für junge Frauen aus technisch-gewerblichen Berufen, und das bereits ein halbes Jahr vor der Abschlussprüfung. Ihr Job ist es, zu ermutigen, wo eine zaghafte ist, und die Frauen dabei zu unterstützen, den passenden Arbeitsplatz zu finden und sich weiterzuentwickeln. Die Resonanz ist gut, allerdings kommt das Programm nur für 30 Prozent der ehemaligen Auszubildenden in Frage. Die Mehrheit entscheidet sich nach der Ausbildung für eine Fortbildung zur Meisterin oder Technikerin oder für ein Studium.

Frauenförderung bedeutet jedoch auch, die Falle nach der Elternzeit zu vermeiden. „Unser primäres Ziel ist es immer, dass eine Frau an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehrt.“ Zur alten Tätigkeit und damit zu altem Entgelt. „Es ist nicht erkennbar, dass Frauen, die aus der Elternzeit zurückkehren, in einer schlechteren Entgeltgruppe landen.“ Darauf achtet der Betriebsrat. Vielmehr ist es so, dass die Mütter ihre Arbeitszeit reduzieren. In Bamberg stehen dafür rund 150 verschiedene Teilzeitmodelle zur Verfügung.

Am Empfang von Bosch hängt ein Plakat mit lauter Figuren, nur ein paar wenige sind weiblich. Was bedeutet, dass von 100 Führungskräften lediglich neun Frauen sind. Ziel von Bosch ist es, den Anteil auf 15 Prozent zu steigern. Das Hauptaugenmerk bei der Frauenförderung legt der Gesamtbetriebsrat allerdings bei den Frauen in den unteren Entgeltgruppen. „Wir wollen zunächst

die Frauen aus dem Fertigungsbereich unterstützen. Ihnen fehlt viel mehr eine Lobby.“ Zum Beispiel bei der Sichtprüfung. Arbeitsplätze, an denen Männer kaum eingesetzt werden können, weil sie sich als wenig geschickt erwiesen haben. Ganz anders die Frauen. Sie beherrschen die Tätigkeit, honoriert wird das allerdings nicht.

„Ob Frauenförderung funktioniert, hängt zur Hälfte von den handelnden Personen ab, von Vorgesetzten, Personalverantwortlichen und letztlich auch von den Frauen selbst. Damit der Rest auch klappt, dafür sorgen IG Metall und Betriebsrat.“

**Andrea Helmrich-Haselbauer:** eine der ersten gewerblichen Auszubildenden bei Bosch  
Ursprünglich wollte Andrea Helmrich nach ihrem qualifizierten Hauptschulabschluss Goldschmiedin oder Schreinerin werden. Bei einer Betriebsbesichtigung mit der Schulklasse in einer Schlosserei hat es allerdings gefunkt: Die Schwester des Meisters war Schlosserin, das wollte sie auch werden. Wie so oft hakte es jedoch an etwas Simplen: Ohne Dusche und Umkleide für die junge Frau durfte nicht ausgebildet werden. In der örtlichen Tageszeitung hat sie später einen Artikel entdeckt mit der Überschrift: „Ein Mädchen kann das auch“. Erstmals wollte Bosch in Bamberg Mädchen zu Industriemechanikerinnen ausbilden und nutzte die Tageszeitung zur Werbung. Ihr Vater, selbst ein Bosch'ler, hatte ihr nichts davon gesagt. „Er hat mir das nicht zugetraut.“ Andrea Helmrich, heute Helmrich-Haselbauer, beginnt 1980 als eine von sechs Mädchen ihre Ausbildung zur Industriemechanikerin. 54 Jungs, sechs Mädchen. „Wenn wir gefräst und gedreht haben, sind die Kollegen von benachbarten Linien zusammengelaufen, um zuzuschauen. Wir haben uns gefühlt wie im Zoo.“ Vorbei. Heute ist bei Bosch in Bamberg jede vierte technische Auszubildende weiblich. Es könnten mehr sein, aber in den Köpfen vieler junger Frauen existiert noch die Vorstellung, dass Berufe in der Metallindustrie zwangsläufig mit Schmutzarbeit und schwerer körperlicher Tätigkeit einhergehen. „Schaut mal“, sagt sie zu den Mädchen, wenn Schulklassen zur Betriebsbesichtigung zu Bosch kommen, „ich habe den Beruf selbst gelernt. Hier macht man sich nicht schmutzig und die Fingernägel sind auch noch dran.“ Sie will die jungen Frauen dazu animieren, technische Berufe nicht von vornherein abzuhaken. Erstes Ziel: Macht eine Ausbildung und sucht nicht nur einen Anlernjob zum Geldverdienen. Zweites Ziel: Guckt euch Metallberufe an. „Wenn sich Mädchen bewusst für eine gewerbliche Ausbildung entscheiden, sind sie genau wie junge Männer daran interessiert, sich weiterzubilden und voranzukommen.“

**Andrea Helmrich-Haselbauer, 47,** ist seit 1980 bei Bosch beschäftigt. Hier hat sie ihre Ausbildung zur Industriemechanikerin gemacht, später wurde sie Jugendvertreterin, seit 1987 ist sie eine von 35 Betriebsratsmitgliedern (16 Frauen, 19 Männer) und seit 1990 freigestellt, dort arbeitet sie in der Arbeitsgruppe Entlohnung mit.

(Text: Michaela Böhm)





### Volkswagen in Wolfsburg

Das Volkswagen-Werk in Wolfsburg ist nach Unternehmensangaben die größte zusammenhängende Automobilfabrik der Welt. Allein auf der bebauten Hallenfläche ließe sich das Fürstentum Monaco unterbringen. In Wolfsburg arbeiten 51.600 Beschäftigte. Hier werden die Modelle Golf, Golf Plus, Touran und Tiguan hergestellt sowie Komponenten produziert. Im Jahr 2011 sind 805.000 Fahrzeuge vom Band gelaufen, täglich mehr als 3.800. Bis 1974 wurden in Wolfsburg insgesamt fast zwölf Millionen Käfer produziert, 1976 startete die Golf-Produktion.

### Frauen bei Volkswagen

Von den 51.600 Beschäftigten im Werk Wolfsburg sind knapp 18 Prozent Frauen. Der größte Anteil von Frauen ist mit 22,1 Prozent bei den Angestellten zu finden. In der Montage sind es knapp 15 Prozent, etwas geringer ist der Anteil in Facharbeiterbereichen. Am deutlichsten unterrepräsentiert sind die Frauen auf den Meisterstellen, nicht einmal sechs Prozent sind von Kolleginnen besetzt. Noch etwas schlechter stellen sich die Zahlen für die gesamte AG dar. Der Frauenanteil liegt bei weniger als 15 Prozent. Und auch auf Managementebene sind die Männer deutlich stärker vertreten. Die Frauen stoßen an die gläserne Decke, sprich: In Führungspositionen sind sie selten zu finden. Im Topmanagementkreis macht ihr Anteil gerade mal 4,8 Prozent aus.

## Betriebsbeispiel 3: VW, Wolfsburg

### Wenn die Frauen verschwinden

**Seitdem sich die Betriebsrätinnen bei Volkswagen in Wolfsburg das Thema Entgeltgleichheit vorgenommen haben, können sie bereits erste Erfolge verzeichnen. Systematisch durchforsteten sie die Entgeltberichte, überprüfen Erwerbsverläufe von Männern und Frauen und setzen sich in der Kommission Frauenförderung dafür ein, dass mit konkreten Maßnahmen der Frauenanteil in den höheren Entgeltstufen Schritt für Schritt erhöht wird.**

Während der Ausbildung ist die Welt noch in Ordnung. Ob junge Frauen oder junge Männer – beide werden bei Volkswagen in Wolfsburg gleichermaßen gefördert. Unterschiede gibt es nicht. Doch kaum haben sie die Prüfung hinter sich, erfolgt der erste Knick. „Das ist die erste Phase, in der wir Frauen verlieren“, sagt die Betriebsrätin Gabriele Trittel. Es wird nicht die letzte sein.

Während die jungen Männer eine Facharbeiterlaufbahn einschlagen, um später beispielsweise als Meister zu arbeiten, bleibend die meisten Kolleginnen in der Produktion und damit auf einer niedrigeren Entgeltgruppe hängen. Nicht etwa, weil sie das selbst so entschieden haben. Die Auswahl treffen Führungskräfte. Braucht der Fachbereich beispielsweise 15 ausgebildete Facharbeiter, werden verhältnismäßig mehr junge Männer angesprochen. „Dahinter steckt oft die Überlegung, dass ein Mann berufliche Perspektiven braucht und gefördert werden muss, damit er später die Familie ernähren kann, während sich Frauen um Kinder und Haushalt kümmern“, vermutet Trittel. So ist es Praxis und bislang hat sich auch keine der jungen Frauen beschwert. Stattdessen satteln sie weitere Qualifikationen auf ihre Ausbildung drauf und werden Betriebs- oder Fachwirtinnen.

Dass Frauen bereits nach ihrer Ausbildung abgehängt werden, hat Gabriele Trittel anhand von Zahlen und Erwerbsverläufen festgestellt. Das ist seit 2007 möglich, seitdem in der Kommission Frauenförderung regelmäßig über den Frauenanteil im Konzern und in ausgewählten Beschäftigtengruppen berichtet wird. Die Kommission existiert seit 1992 und ist mit Betriebsratsmitgliedern, Personalvorstand und Personalleitern der Standorte besetzt. „Der

Entgeltbericht ist ein eingeführtes Instrument, das wir nutzen“, indem er um den Frauenanteil erweitert wird. „Die Transparenz im Entgeltbericht hilft, Veränderungen auf den Weg zu bringen.“ Noch sind es einzelne Beschäftigtengruppen und deren Eingruppierungen, aus denen Gabriele Trittel erkennen kann, ob Frauen gleichermaßen wie Männer aufsteigen und gefördert oder abgehängt werden. Ziel ist, demnächst im gesamten Konzern den Frauenanteil für jede Entgeltstufe zu kennen. Während der Entgeltbericht Zahlen, Daten und Fakten liefert, setzt die Kommission Frauenförderung Ziele und Maßnahmen fest, um den Frauenanteil zu erhöhen. Etwa bei den Facharbeiterinnen. Es sollen genauso viele junge Frauen auf Facharbeiterstellen platziert werden, wie es ihrem Anteil bei den Auszubildenden entspricht. Und seitdem das Ziel vor zwei Jahren so formuliert und in der Kommission vereinbart wurde, funktioniert es auch.

Doch es gibt weitere Knicks in der Erwerbslaufbahn von Frauen. Da genügt ein Blick in den Entgeltbericht: In den beiden höchsten Entgeltstufen, die Facharbeiter erreichen können, sind Männer ganz unter sich. Trittel geht dem nach und kommt zu folgendem Schluss: Mit wachsender Berufserfahrung klettern die männlichen Kollegen Stufe für Stufe nach oben. Frauen allerdings nicht. Mehr noch: Mit zunehmender Qualifikation steigt auch das Entgelt, aber nur für die Männer. Den Facharbeiterinnen wird die Qualifizierung, um sich etwa auf Werkzeugoberflächenbehandlung zu spezialisieren, erst gar nicht angeboten. Und so passiert es, dass in den beiden höchsten Entgeltstufen keine einzige Frau eingruppiert ist. Mit Leistung hat das nichts zu tun, wohl aber mit Männerförderung. Und wieder beschwert sich keine Frau, dass die männlichen Kollegen an ihr vorbeiziehen.

Damit sich das nicht Generation für Generation fortsetzt, gibt es seit 2012 beispielsweise das Projekt „Fokus“ mit Seminaren für Frauen, die eine gewerbliche-technische Ausbildung abgeschlossen haben. Dabei geht es darum, sich aufs Berufsleben vorzubereiten, etwa selbst Vorstellungen für das berufliche Fortkommen zu entwickeln, zu planen, wie Beruf und Familie vereinbart werden könnte oder sich schlicht darauf einzustellen, als einzige Frau in einem Männer-Team zu arbeiten. Oder das Mentoren-Programm für Facharbeiterinnen. Ausprobiert im VW-Nutzfahrzeuge-Werk in Hannover und in Wolfsburg übernommen. Ziel des Programms ist, mehr Frauen zu Meisterinnen zu qualifizieren. Konkret: In den nächsten acht Jahren soll jeder zehnte Meister weiblich sein, eine Steigerung von derzeit 4,5 auf zehn Prozent, kurzum: 150 Meisterinnen für die Volkswagen AG. Gabriele Trittel ist optimistisch: „Ich bin zuversichtlich, dass uns das gelingt.“

Coaching und Mentoren, Netzwerke und Seminare – all das hilft jedoch offensichtlich nicht gegen den dritten Knick: Die Mehrheit der ausgebildeten Frauen aus den gewerblich-technischen Berufen kehrt aus der Elternzeit nicht zurück. Sie kündigen. „Wir verlieren von Phase zu Phase mehr Frauen und letztlich verschwinden sie fast völlig.“

Woran liegt das? Gabriele Trittel zählt ein ganzes Bündel von Gründen auf: der Drei-Schicht-Betrieb, der es fast unmöglich macht, sich mit dem Partner Familien- und Erwerbsarbeit zu teilen, die fehlenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Umland von Wolfsburg, traditionelle Rollenvorstellungen, wonach der Mann arbeitet und die Frau bei den Kindern bleibt, nicht zu vergessen die Unternehmenskultur. „Das Unternehmen tut nicht viel dafür, dass die gut ausgebildeten Frauen nach der Elternzeit zurückkehren.“ Ihr fehlt ein deutliches Signal des Arbeitgebers, dass er auf die Kompetenz der Frauen nicht verzichten kann und will. Auch einen Betriebskindergarten gibt es nicht.

Stattdessen müssen die Mütter nach individuellen Lösungen suchen, um Arbeitszeiten und Öffnungszeiten von Kindertagesstätten miteinander vereinbaren zu können. Und wenn das nicht gelingt, steigen sie aus. Selbstverständlich hilft der Betriebsrat, individuelle Teilzeitmodelle durchzusetzen, aber dass Paare Eltern werden, wird zur alleinigen Angelegenheit von Frauen und führt oft genug zu einem Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit. Um sie dennoch zu halten, haben Betriebsrat und die Abteilung Frauenförderung Elternzeittreffen initiiert. Damit der Kontakt zum Unternehmen nicht abreißt.

Dabei kann sich Volkswagen ein solches Verhalten betriebswirtschaftlich und auf lange Sicht nicht leisten, findet Trittel. Zum einen deshalb, weil das Unternehmen erst in die Ausbildung junger Leute investiert und später nichts dagegen unternimmt, wenn es die Frauen nach der Elternzeit verliert. Zum anderen wird es künftig weniger Schulabgängerinnen geben. Und je größer das Angebot an Ausbildungsplätzen ist, desto wahrscheinlicher wird es sein, dass sich junge Frauen eher für kaufmännische als für gewerblich-technische Berufe entscheiden. Ziel ist zurzeit, den Anteil von jungen Frauen im gewerblich-technischen Bereich von derzeit 24 auf 30 Prozent erhöht werden. Das soll mit Werbung für den Girls' Day, Berufsinformationstagen für Eltern, Berufserlebnistagen für junge Frauen und kontinuierlicher Zusammenarbeit mit Schulen erreicht werden. Leicht wird das nicht. „Wir werden allein viel Energie aufwenden müssen, um den derzeitigen Anteil zu halten“, vermutet Trittel.

Im kaufmännischen Bereich sieht es kaum anders aus als im gewerblich-technischen. Zwar gibt es keine Entgeltstufe, in der nur Männer vertreten sind, aber auch dort ist zu beobachten, dass die Zahl der Frauen in den höheren Entgeltstufen abnimmt. Doch es geht auch anders: Auf der Führungsebene gibt es harte Ziele, um den Frauenanteil zu steigern. Vermutlich hatte Personalvorstand Horst Neumann auch das Management im Visier, als er im März 2012 erklärte, dass Frauenförderung und Familienfreundlichkeit für Volkswagen wichtige personalpolitische Ziele seien. Dass die tatsächlich erreicht werden, dafür sorgen die Zielvereinbarungen der Führungskräfte, und die sind bonusrelevant.

Fazit: Die Daten, Zahlen und Fakten sind zunächst eine wichtige Grundlage, um nachzuweisen, wie unterschiedlich sich das Einkommen von Männern und Frauen entwickelt, sagt Trittel. Und an welchen Stellen Frauen abgehängt werden oder ganz aus dem Unternehmen verschwinden. „Die Transparenz im Entgeltbericht hilft, Veränderungen auf den Weg zu bringen.“

**Gabriele Trittel**, 55, hat Bauzeichnerin gelernt und ist nach der Ausbildung als Konstrukteurin im Fahrzeugbau zu Volkswagen gewechselt. Seit 2006 ist sie Mitglied des Betriebsrates und im Betriebsausschuss. Für die Arbeitnehmervertretung hat sie 2009 konzernweit das Thema Gleichstellung als Querschnittaufgabe übernommen.

(Text: Michaela Böhm)



## Gemeinsam die Ungleichbehandlung anpacken

### Betriebsbeispiel 4: Festo, Esslingen

**10.10.2012 | Frauen bei Festo sind häufig befristet beschäftigt und vor allem in den unteren und mittleren Entgeltgruppen anzutreffen. Nur wenige schaffen es in den besser bezahlten übertariflichen Bereich vorzudringen. Das wollen engagierte Betriebsrätinnen des Esslinger Steuerungsspezialisten ändern und sind mit ihrem Projekt für den Betriebsrätepreis nominiert.**

Die Schlechterstellung von Frauen bei der Entlohnung wird oft beklagt, ohne dass sich nennenswert etwas ändern würde. Nicht mit uns, dachten sich die Frauen bei Festo, allen voran die Betriebsrätin Monika Heim. „Eigentlich schließt unser Entgeltsystem geschlechtsspezifische ungleiche Bezahlung aus. Andererseits berichten Kolleginnen immer wieder von ungleichen Löhnen bei gleicher Arbeit“, erklärt Heim. „Wir vom Ausschuss Arbeit & Familie bei Festo wollten es deshalb genau wissen. „Mit ihrem Projekt zur Entgeltgleichheit sind die Betriebsrätinnen von Festo für den Deutschen Betriebsrätepreis 2012 nominiert.

#### Analyse der Personaldaten

Entschlossen packen sie das Problem an der Wurzel an und recherchierten gemeinsam mit dem Unternehmen, ob und gegebenenfalls wo sich Diskriminierung in ihrem Betrieb manifestiert. Dazu erstellte das Personalwesen unter Beteiligung des betrieblichen Datenschutzbeauftragten eine Datei mit anonymisierten Personaldaten. Dabei wurden folgende Merkmale berücksichtigt: Geschlecht, Entgeltgruppe, Alter, Betriebszugehörigkeit, Arbeitszeit und Abteilung. 2011 erfolgte die Auswertung durch das IMU-Institut Stuttgart.

Die Analyse der Daten zeigt, dass bei gleicher Aufgabenstellung Männer und Frauen gleich bezahlt werden, es aber eine Ungleichbehandlung bei der Aufgabenverteilung gibt. Bei der Untersuchung der Eingruppierung stellen sich die Unterschiede zwischen Männern und Frauen so dar: Bei den unteren Entgeltgruppen sind Frauen deutlich überrepräsentiert. Auch bei den mittleren Entgeltgruppen, denen üblicherweise kaufmännische Ausbildungen zugrunde liegen, stellen Frauen den Hauptanteil. Bei den höheren Entgeltgruppen sind weibliche Beschäftigte dagegen wenig vertreten.

Noch deutlicher ist die Situation bei den übertariflich bezahlten Mitarbeitern. Bei den ÜT-Beschäftigten dominieren Männer. 94 Prozent der ÜT-Beschäftigten sind männlich, nur 6 Prozent weiblich. „Deutlicher kann man es nicht zeigen, dass Frauen insgesamt noch lange nicht gleichgestellt sind“, sagt Betriebsrätin Monika Heim. „Es gibt keine bewusste Diskriminierung von Frauen. Aber da, wo es um Leitung und Führungsverantwortung geht, die dann auch besser entlohnt wird, stoßen sie an eine gläserne Decke“.

### **Frauen oft befristet beschäftigt**

Nicht nur bei der Aufgabenverteilung und der damit verbundenen Bezahlungen werden Frauen ungleich behandelt. Auch bei der Frage befristet oder angestellt, sind Frauen benachteiligt. 14 Prozent der Frauen bei Festo haben einen befristeten Arbeitsvertrag, aber nur 6 Prozent der Männer. Den höchsten Anteil der befristet Beschäftigten weist der Produktion- und Montagebereich auf. Hier ist die Mehrheit weiblich, nämlich 57,5 Prozent. Ursache hierfür sind die zahlreichen Neueinstellungen vor allem von Frauen nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008.

„Mit einem Ergebnis in dieser Klarheit hatten wir nicht gerechnet“, sagt die Betriebsrätin Heim. Die Ergebnisse der Auswertung liegen auch dem Unternehmen vor. Auch die Beschäftigten haben jetzt mehr Transparenz über das Entgeltsystem. Gemeinsam wollen nun Beschäftigte, Betriebsrat und Unternehmen diese Zustände analysieren und Maßnahmen für Folgeprojekte abstimmen. „Es ist klar, dass das so nicht bleiben kann und wird, denn der Wille des Unternehmens, hier etwas zu ändern ist ganz klar vorhanden“, sagt Heim. Sie hofft, dass ihre Bewerbung beim Betriebsrätepreis die angepeilte Entgeltgleichheit bei Festo schneller ermöglicht und in anderen Unternehmen das Problembewusstsein erhöht.

(Text: Ellen Klement)