

Gender Mainstreaming als Strategie

Wie kann die Betriebsratsarbeit davon profitieren?

Der Betriebsrat und die Mitglieder des Betriebsrats sind nicht per se Gleichstellungsakteure im Betrieb – sie können es aber sein und als solche ihre eigene Arbeit im Gremium, mit der Geschäftsführung und mit den KollegInnen neu gestalten.

Schwerpunkt dieses Artikels sind die Rolle und das Selbstverständnis von Betriebsräten im Zusammenhang von Gender Mainstreaming-Prozessen. Dabei geht es uns darum, einen eigenen Gender Mainstreaming-Ansatz für Betriebsräte zu empfehlen – unabhängig davon, ob der Arbeitgeber sich für Gleichstellung interessiert oder nicht. Betriebsräte können von der Strategie Gender Mainstreaming profitieren, wenn sie sich die Strategie selber zu Eigen machen. Häufig wird die Verantwortung von Betriebsräten herausgestellt, die Führungskräfte in diesem Bereich zu unterstützen. Der Betriebsrat kann hier selber als Gestaltungsakteur auftreten und dabei die eigene Arbeit umstrukturieren.

Was wir besonders wichtig an Gender Mainstreaming finden

Die europäische Strategie des Gender Mainstreaming soll das Thema Chancengleichheit und Geschlechtergleichstellung vom Rand in die Mitte gesellschaftlicher Aufmerksamkeit und Aktivität holen. Wir verwenden den Begriff *Gender*, um auszudrücken, dass die Geschlechter Männer und Frauen sozial gewachsen und veränderbar sind, und zwar in Bezug auf ihre sozialen und kulturellen Rollen. Gender umfasst also mehr als die zwei Geschlechter »Mann-Frau«, es geht nämlich auch darum, die Vielfalt und Unterschiedlichkeiten von Männern/Frauen und Männlichkeiten/Weiblichkeiten zu berücksichtigen. In die Mitte gesellschaftlicher Aktivitäten bedeutet auch, dass Gleichstellungsfragen nicht von wenigen Personen an Einzelposten wie Gleichstellungsbeauftragten gegeben, sondern von den EntscheiderInnen eines Betriebs verantwortlich vorangetrieben werden. Bezogen auf die Inhalte der Arbeit und der betrieblichen Prozesse heißt das, dass Themen wie Umstrukturierungen, Personalmaßnahmen, Qualitätsmanagement und anderes unter der Frage nach den Auswirkungen auf Männer und Frauen behandelt werden. Und es gibt kein geschlechtsneutrales Thema, kein Thema im Betrieb, in dem die Genderfrage zu vernachlässigen ist. Damit handelt es sich um ein recht umfangreiches Projekt, das nur allmählich in alle Bereiche eines Betriebs einfließt. Aus der Erfahrung einiger Jahre lässt sich anfügen, dass es sich letztlich nicht um zuviel zusätzliche Arbeit handelt. Im Kern

geht es um einen veränderten Blick auf die eigene Rolle und das eigene Handeln im Betrieb und das Handeln der Organisation insgesamt. Wenn Menschen für das Thema interessiert und sensibilisiert sind, dann wird es mehr und mehr passieren, dass der so genannte Genderblick ganz automatisch in der Arbeit an den verschiedenen betrieblichen Stellen ohne zusätzliches Tun miteinbezogen wird.

Männliche Strukturen, Werte und Normen nicht konkrete Männer und Frauen ...

Ein weiterer Aspekt ist neu an Gender Mainstreaming: Die Strategie wendet den Blick weg von den einzelnen Personen mit zugeordnetem biologischen Geschlecht hin zu den Strukturen einer Organisation, eines Betriebs, aber auch eines Gremiums wie dem Betriebsrat. Die Fragen, wie viele Frauen, wie viele Männer Mitglied sind und wer den Vorsitz inne hat, bleiben sicherlich wichtige Fragen, bei denen sich durch die Einführung der Quotierung im novellierten Betriebsverfassungsgesetz 2001 einiges verändert hat. Ergänzt werden sie allerdings durch die Frage, wie arbeiten wir zusammen, wer macht was, welche Sitzungskultur haben wir, nach welchen formellen und informellen Regeln werden Entscheidungen getroffen.

Bekannte, teilweise bewährte und tradierte Sitzungsformen zum Beispiel entstehen nicht, weil der Vorsitzende und andere entscheidende Leute Männer sind. Die Formen und Strukturen haben sich aufgrund der Orientierung an einem bestimmten Bild von Männlichkeit entwickelt. Diesem Bild entsprechen allerdings faktisch wahrscheinlich nur wenige Männer. Und doch ist diese so genannte hegemoniale Männlichkeit Leitbild für die Organisation und die Strukturen unserer verschiedenen gesellschaftlichen Bereiche. Mit dem ungleichen Geschlechterverhältnis und der Überordnung der Männlichkeit im Sinne der Orientierung an der hegemonialen Männlichkeit als ein Ideal von Mann-Sein/Mensch-Sein, wird eine Werte- und Bewertungshierarchie festgeschrieben: Ein durchsetzungsstarker Führungsstil ist besser als ein kooperativer Stil, technische Kompetenzen bedeutsamer als soziale Kompetenzen, mit Maschinen/Techniken arbeiten ist schwieriger als mit Menschen. Damit erscheinen auch Führungsstile in der Gremienarbeit besser und effektiver, bei denen eine Person die Sache in die Hand nimmt, aber möglicherweise an den verschiedenen Positionen und Interessen der Mitglieder vorbei handelt. Kurz gesagt, es geht nicht darum, dass Frauen die Guten und Männer die Bösen sind oder umgekehrt, sondern um das

Hinterfragen der tradierten Formen und Strukturen. Und davon haben Männer genauso viel wie Frauen. Zumindest diejenigen, die nicht die Standardanforderungen an Männlichkeit bedienen wollen oder können.

Was heißt das nun konkret für das Betriebsratshandeln?

Nutzen für die Betriebsratsarbeit

Die Strategie Gender Mainstreaming dient i. d. R. der Qualitätsverbesserung der gesamten Arbeit. Sie kann genutzt werden, um die Arbeitsorganisation im Gremium effektiver zu gestalten, die Strukturen und Abläufe klarer zu machen und Tätigkeiten gerechter zu verteilen. Wenn diese Strategie in die Arbeit des Betriebsrats integriert wird, kann das dazu führen, die Orientierung allen Handelns am Ideal des »männlichen Normalarbeitnehmers« aufzugeben, weil dieses Modell nicht mehr den Lebensrealitäten der Kolleginnen entspricht. Es bildet nur eine Art und Weise von Männlichkeit ab und vernachlässigt damit nicht nur Frauen und Weiblichkeiten, sondern auch viele Männer und Formen von Männlichkeiten.

Insgesamt bedeutet dieser Ansatz mehr Transparenz in der Betriebsratsarbeit nach innen und nach außen und eine bessere Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse von Kollegen und Kolleginnen.

Selbstverständnis von Betriebsräten ...

In der Arbeit mit Betriebsräten haben die Rolle und das Selbstverständnis große Bedeutung – in Konflikten innerhalb des Gremiums ebenso wie mit dem Arbeitgeber. An dieser Stelle setzen wir mit Gender Mainstreaming an.

Ansatzpunkte

Wie verstehe ich meine Arbeit?
Welche Ziele habe ich und welche geschlechterpolitischen Ziele verfolge ich?
Welchen Einfluss hat es auf meine Ziele und meine alltägliche Arbeit, dass ich ein Mann/eine Frau bin (in Bezug auf die Inhalte, Methoden, Herangehensweisen, Verhältnis/Verhalten zu KollegInnen/Arbeitgeber)

Zu einem Gender Mainstreaming Prozess gehören verschiedene Schritte und Phasen: Zu Beginn gibt es i. d. R. Informationsveranstaltungen und einzelne Gespräche von PromotorInnen im Betrieb mit der Geschäftsführung, dann geht es darum, den Begriff und die Strategie zu erläutern und mit Leben zu füllen. Im Sinne der Top-down-Strategie sollte dann von der Führung eine Entscheidung für die Anwendung und Integration der Strategie getroffen und bekannt gemacht werden. Der nächste Schritt hat unserer Ansicht nach besondere Bedeutung: Es werden mit verschiedenen Personen im Betrieb Gender Trainings durchgeführt, die für das Thema sensibilisieren, informieren und Methoden an die Hand geben, Gender Mainstreaming in die eige-

ne Arbeit einzubinden. Anschließend werden i. d. R. Pilotprojekte in ausgewählten Bereichen initiiert. Diese werden im günstigen Fall extern begleitet und ausgewertet und die Ergebnisse werden für die weitere Einführung benutzt. Was kann aber ein Betriebsrat nun selbst tun – unabhängig vom Handeln des Arbeitgebers?

In Bezug auf die Geschäftsführung des Betriebsrats ist das grundsätzliche Verständnis von der Arbeit und des Umgangs miteinander ein Kernstück. Das bezieht sich auf die Sitzungsorganisation, -kultur, auf die Kommunikationsstrukturen, die Entscheidungsfindungsprozesse.

Gender und die Arbeit im Gremium

Gleichberechtigung im Gremium kann auch heißen, die Aufgaben gleichmäßiger zu verteilen, die Leitungsaufgaben zu beschränken, damit nicht zuviel Macht und Wissen auf zu wenigen Personen liegt. Eine Sitzungskultur mit einer leitenden Person, die einzelne Tagesordnungspunkte im Vorwege bereits bearbeitet hat, nur die Ergebnisse mitteilt und durch die Sitzung führt, verhindert oftmals, dass sich auch weniger dominante Personen beteiligen. Zur Kultur kann auch gehören, dass Elemente eingeführt werden, die für die Teamentwicklung und Gruppendynamik des Gremiums dienlich sind. Dazu können je nach Betriebsart und Branche verschiedenste Dinge zählen: Roulierende Moderation und Sitzungsleitung, eine »Einstiegs-Ankommens-Runde« oder eine »Blitzlichtrunde« am Ende, regelmäßige Fortbildung in Kommunikation und Konfliktumgang, Verständigung über den Führungsstil.

Fragen zum Arbeitsablauf im Gremium:

Woran orientieren sich der Ablauf und die Organisation unserer Sitzungen?
Welche Vor- und Nachteile hat diese Sitzungskultur?
Haben wir das bewusst entschieden und finden wir diese auch heute so gut?
Wie beschreiben wir unseren Umgang miteinander, wie kommunizieren wir miteinander?
Auch die Aufgabenteilung sollte unter Genderaspekten betrachtet werden:
Wer macht welche Aufgaben?
Sind die Aufgaben gut verteilt, haben einige zuviel Einfluss, andere zu wenig?
Welche Auswirkungen hat die Verteilung der Aufgaben für die Arbeit des Gremiums und für die einzelnen Mitglieder?

Öffentlichkeitsarbeit

Den »Genderblick« auf diesen Bereich zu richten, bedeutet mit unterschiedlichen Formen der Öffentlichkeitsarbeit die Diskussionen und Aktivitäten im Betrieb und im Betriebsrat transparent zu machen. Damit haben mehr Personen Zugang zu Informationen, die für sie eine notwendige Voraussetzung für mehr Chancengleichheit im Betrieb darstellen. Denn erst wenn ich rechtzeitig informiert bin, dass bei-

spielsweise über neue Qualifizierungen oder Umstrukturierungen diskutiert wird, habe ich als Beschäftigte die Chance, mich einzubringen und mitzugestalten. Ansonsten bleiben häufig Personen bei relevanten Entscheidungen außen vor, die nicht informellen (i. d. R. Männer-)Netzwerken angehören. Weitgehende Informationen über die Entwicklungen im Betrieb bieten die Möglichkeit mitzusprechen und eigene Interessen einzubringen.

Ideen für die Öffentlichkeitsarbeit:

Infoblatt (Print und Online), Betriebsversammlung, Sprechstunden, Infobretter

Bei den Infoblättern sollte darauf geachtet werden, ob die Inhalte für verschiedene Personen, verschiedene Beschäftigtengruppen, Männer wie Frauen verständlich sind. Das Blatt sollte so gestaltet sein, dass es Frauen wie Männer anspricht. Bilder und Symbole haben große Wirkungen und es ist wichtig diese unter die Lupe zu nehmen.

Wichtige Fragen sind:

Was drückt dieses Bild aus?
Wie werden Männer und Frauen hier dargestellt?
Welche Geschlechterbilder (Eigenschaften, Aufgabenteilungen) werden vermittelt.

Bei Betriebsversammlungen steht unter der Genderperspektive die Frage im Vordergrund: *WIE* wird die Versammlung vorbereitet und gestaltet? Um die Beschäftigten in ihrer Verschiedenartigkeit anzusprechen und ihre Interessen zu erfahren, bieten sich beteiligungsorientierte Veranstaltungsformen wie Kleingruppenarbeit an. Hilfreich ist es auch, dass der Raum so gestaltet ist, dass möglichst viele Teilnehmende sich gegenseitig sehen können und nicht alle auf eine/n Redner/in am Rednerpult vorne blicken, sich zurücklehnen, keine Nachfragen stellen, weil alles so perfekt vorgetragen wird und der Betriebsrat eine gute Figur macht. Aber auch die Rahmenbedingungen einer Betriebsversammlung sind aus Gendergesichtspunkten zu betrachten: Ort und Zeit der Versammlung könnten für Menschen mit Kindern schwierig sein. Weitere Themen, die mit dem Selbstverständnis des Betriebsrats und der Rolle innerhalb des Betriebs in Verbindung stehen, ist die Positionierung zwischen KollegInnen und Arbeitgeber/Management. Der Balanceakt zwischen den Interessen einzelner oder Gruppen von Beschäftigten und den Interessen des Betriebs, der wirtschaftlichen Entwicklung gehört zu den schwierigsten Aufgaben des Betriebsrats. Immer wieder ist zu prüfen, was die geeignete Haltung und Position ist. Aus Genderperspektive kann hier überlegt werden:

Geben wir der Abwägung zwischen verschiedenen Interessen Raum? Haben wir die Möglichkeit über diese Prozesse und Entscheidungskonflikte ausreichend zu reflektieren? Welchen Stellenwert hat die Reflexion über die Rolle und Position des Betriebsrats in der alltäglichen Arbeit? Beden-

ken wir bei Entscheidungen und Maßnahmen des Arbeitgebers die unterschiedlichen Interessen und Situationen von Frauen und Männern?

Mitbestimmen und Gestalten im Betrieb

Über die Möglichkeiten von Betriebsräten, Gleichstellung und Gender Mainstreaming bei der Wahrnehmung ihrer Beteiligungsrechte zu nutzen, ist bereits an anderer Stelle einiges gesagt worden.¹ Wenn Betriebsräte sich die Strategie Gender Mainstreaming allerdings zur eigenen wesentlichen Strategie machen, heißt das für sie, in alle Felder ihres Handelns die Gender-Perspektive mit einzubeziehen. Das heißt also: auch in die Felder, wo es zunächst keinen offensichtlichen Bezug zu Geschlechterfragen gibt und wo es bisher deutlich weniger Erfahrungen und Veröffentlichungen gibt. Wenn aber Gender Mainstreaming doch nur an den »klassischen Feldern« der alten Gleichstellungspolitik (Arbeitszeit, Personalpolitik...) ansetzt, bleiben zumindest viele Potenziale der Strategie ungenutzt. Möglicherweise wird der neue Ansatz aber auch schnell seine Kraft verlieren, wenn es nicht gelingt, die Veränderungspotenziale in ganz unerwarteten Themenfeldern zu zeigen und die Bedeutung der Einbeziehung des Gender-Blicks damit nicht nur in »Rand«themen und den ohnehin schon als »Frauenthemen« bekannten Feldern zu etablieren. Gender Mainstreaming muss in die zentralen brisanten Themen wie Umstrukturierung, Techniknutzung, Arbeitsorganisation integriert werden – und natürlich auch fest verankert werden in Fragen der Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Auch wenn der Arbeitgeber selbst nichts von Geschlechterfragen hält: Der Betriebsrat kann seine eigene Position im betrieblichen Gestaltungsprozess allemal unter Berücksichtigung der Gender Mainstreaming-Strategie nutzen – und wie wir meinen, damit die wesentlichen Aufgaben seiner Tätigkeit gleich für alle Beschäftigten gestalten. Wenn Gender Mainstreaming eine Querschnittsaufgabe darstellen soll, ist also bei jedem einzelnen betriebspolitischen Feld zu fragen, wie die Anwendung der Strategie dort aussehen kann.

Neue Perspektiven für die Betriebsratsarbeit

Dabei gilt es, passende Ansätze für die jeweilige konkrete betriebliche Situation zu finden. Das kann am besten durch einer Genderanalyse der Organisation gemacht werden. Dabei können die vielen bisher entwickelten Checklisten und Methoden² eine gute Unterstützung für eine erste Ordnung des Themenfeldes und die Gewinnung neuer Perspektiven dienen.

¹ Vgl. das AiB-Themenheft zu Gender Mainstreaming und Gleichstellung 11/04, den Artikel von Regine Rundnagel und Michael Gümbel in AiB 09/04 »Gesundheit hat ein Geschlecht« sowie das Buch von Dorothee Beck und Anne Graef: ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis. Frankfurt am Main: Bund-Verlag 2004.

² DABBEI-Methode, 3R-Methode, 4R-Methode, Gender-Orientierte Projektplanung (GOPP), Gender-Leitfragen von ver.di u. v. m.

Mit einem kurzen Einblick in wichtige Mitbestimmungsfelder der Betriebsratsarbeit wollen wir Ideen dafür geben, wie vielfältig die neuen Perspektiven auf die bekannte Arbeit sein können, auf welche Weise vielleicht auch zunächst nicht offensichtlich für Geschlechterfragen relevante Themen für die Gleichstellung genutzt werden können und was das wiederum schließlich für eine Verbesserung der Arbeit der Interessenvertretung heißen kann.

Mitbestimmungsgegenstände nach § 87 Abs. 1 BetrVG, bei denen die Genderperspektive neue Impulse liefern kann:

Ordnung des Betriebs und Verhalten der Arbeitnehmer (und Arbeitnehmerinnen!)
Bei allen Fragen der Betriebsordnung ist zu überlegen:
Für welche unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten ist die Regelung wirksam?
Werden die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen berücksichtigt?
Welche Vorstellungen von dem, was richtig und wichtig ist, fließen in die Vorschläge von Arbeitgeber und Betriebsrat ein?

Wenn sich die Einführung von Krankenrückkehrgesprächen nicht grundsätzlich vermeiden lässt, sollte hier besonderes Augenmerk auf geschlechtersensible Vorgehensweise gelegt werden. Krankenrückkehrgespräche werden von den Betroffenen oft ohnehin schon als diskriminierend empfunden, der Betriebsrat sollte darauf achten, dass durch den Ablauf und die dabei mehr oder minder im Raum stehenden Verdachtsmomente nicht auch noch auf der Geschlechterebene Diskriminierungen stattfinden. So haben Vorgesetzte bisweilen je nach eigener Geschlechtsidentität Vorurteile über Frauen, die häufiger krank sind (bei Frauen wird schneller eine psychische Ursache von Erkrankungen angenommen als bei Männern!), während Männer mit höheren Fehlzeiten sich regelmäßig mit Zweifeln an ihrer Kraft und Einsatzfähigkeit konfrontiert sehen – also wichtigen Merkmalen dessen, was sie als ihre »Männlichkeit« empfinden.

Arbeitszeitregelungen

Über die Gender-Aspekte von Arbeitszeitregelungen ist an anderer Stelle bereits umfangreich veröffentlicht worden.³ Uns ist in diesem Zusammenhang wichtig, vor einer Gleichsetzung von Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit solchen der Gleichstellung und insbesondere der Frauenförderung zu warnen. Wenn Vereinbarkeit per se als »Frauenproblem« gesehen wird, bleibt die bisherige Rollenverteilung im Privatleben zwischen Männern und Frauen unverändert. Es braucht hier offensive Betriebsräte, die die werdenden Väter im Betrieb gezielt ansprechen und zum Inanspruchnehmen der Elternzeitregelungen ermutigen. Wenn Männern mit Versorgungsaufgaben für andere vor allem Mitleid und/oder Bewunderung entgegengebracht wird, wird es

immer nur eine verschwindende Randgruppe sein, die anderen Lebensmodellen folgt. Auch hier wird deutlich: Wenn Betriebsräte sich die Strategie Gender Mainstreaming zu Eigen machen, erscheinen vertraute Themenfelder in neuem Licht. Wo Betriebsräte bisher allenfalls zaghaft für andere Modelle der Geschlechterrollenverteilung im Privatleben geworben haben, kann nun das Gremium seine ganze politische Durchsetzungskraft für eine Veränderung nutzen.

Technische Anlagen

Grundsätzlich fällt eine deutliche Trennung der verschiedenen Bereiche mit starker geschlechtsspezifischer Zuordnung auf: Softwareentwicklung, -wartung und -support sind hoch angesehene, gut bezahlte Arbeitsbereiche in denen überdurchschnittlich viele Männer arbeiten. Die Anwendung von Software findet in vielen Betrieben dagegen von überdurchschnittlich mehr Frauen statt, die oft schlechter bezahlt werden und weniger angesehen sind. Es gibt wenig Austausch zwischen den beiden Rollen im Betrieb, die Anwenderinnen (und Anwender) fühlen sich oft nicht verstanden und ausreichend unterstützt, die Entwickler (und Entwicklerinnen) verstehen oft nicht, warum die Nutzung der Technik so viele Probleme bereitet. Hier wären Softwareeinführungsprojekte unter Einbeziehung von Gender Mainstreaming ein viel versprechender Ansatz, die vorhandenen Schwierigkeiten in der Nutzung von Technik auf neue Art zu bearbeiten und möglicherweise zu lösen.

Fazit

Gender Mainstreaming ist eine offene Strategie, die es in der Umsetzung jeweils zu konkretisieren gilt und die mit den eigenen Zielen verbunden werden sollte. Gegenwärtig wird die Strategie recht unterschiedlich umgesetzt, wie verschiedene Publikationen zeigen.⁴ Wir möchten auf die neuen, weitreichenden häufig ungenutzten Möglichkeiten von Gender Mainstreaming aufmerksam machen: Es geht unserer Ansicht nach nicht nur um Frauenpolitik im anderen Gewand, sondern die Strategie enthält umfassendere emanzipatorische Potenziale und Chancen für die Arbeit von Betriebsräten, die genutzt werden sollten. Durch die Anwendung von Gender Mainstreaming in der Betriebsratsarbeit können mehr Gerechtigkeit und ein erweiterter Handlungsspielraum für die verschiedenen Menschen im Betrieb erreicht werden. Die angeführten Beispiele sollen Impulse geben und Betriebsräte motivieren, sich mit Gender Mainstreaming zu beschäftigen und zu ihrer eigenen Strategie zu machen, unabhängig davon, was die Geschäftsführung macht.

SONJA NIELBOCK und **MICHAEL GÜMBEL** sind Organisationsberater für Betriebs- und Personalräte; Genderperspektiven in allen Beratungsthemen, Sujet – Beratung – Coaching – Seminare, Organisations- und Gender Mainstreaming Beratung/Training. www.sujet.org.

³ Vgl. das bereits erwähnte Buch von Beck und Graef.

⁴ Vgl. z.B. Frey, Regina/Kuhl, Mara 2003: Wohin mit Gender Mainstreaming? Zum Für und Wider einer geschlechterpolitischen Strategie.