

## Förderung von Chancengleichheit im Unternehmen: Das TOTAL E-QUALITY Konzept

*Gerhard Engelbrech*

---

Im Frühjahr 1994 veranstaltete die von der EU-Kommission eingesetzte „Positive Action Coordinating Group“<sup>1</sup> eine internationale Konferenz zum Thema „Equality and Quality: New Moves for Women and Business“. Hierzu wurden auch deutsche Expertinnen aus Wirtschaft und Gewerkschaften eingeladen, um mit Kolleginnen und Kollegen aus 12 EU-Mitgliedsländern Erfahrungen über neue, an Chancengleichheit orientierte Human Resource-Ansätze der betrieblichen Personalpolitik auszutauschen. Die Effekte für den betrieblichen Arbeitsablauf wie auch für die bessere Integration von Frauen wurden anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis dargestellt. Bei der Vorstellung und Diskussion von länderspezifischen benchmarks ging es nicht nur um die Rechtfertigung des Grundsatzes der Chancengleichheit, sondern auch um die Frage, inwieweit durch eine gezieltere Förderung und Integration weiblicher Beschäftigter die Unternehmensziele im Rahmen von TOTAL QUALITY MANAGEMENT-Strategien (TQM) besser erreicht werden können.

Im Anschluss an die Konferenz beschlossen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der deutschen Delegation, die gewonnenen Erkenntnisse auf die nationalen Belange zu übertragen, Personalentscheidern mit positiven Beispielen Argumente für einen Paradigmenwechsel in der Personalführung näher zu bringen und ein Prädikat als sichtbares Zeichen für bereits umgesetzte Aktivitäten in den Betrieben zu entwickeln.

Ausgangspunkte für diese Initiativen waren einerseits die weiter zunehmende Bedeutung qualifizierter Arbeitskräfte, das demographisch rückläufige Beschäftigungspotenzial, ein auch zukünftig verschärfter globaler Wettbewerb und ein verändertes gesellschaftliches Bewusstsein zur Lebensgestaltung von Männern und Frauen (Beck/Beck-Gernsheim 1994: 10 ff.). Andererseits zeigte sich aber nach wie vor, dass tradierte gesellschaftliche Rollenmuster zur Arbeitsteilung in Familie und Beruf zu geringeren Möglichkeiten von Frauen auf häufig noch geschlechtsspezifisch segregierten Arbeitsmärkten führen (vgl. Engelbrech 1994: 852 ff.). Dies gilt vor allem für folgende Bereiche:

- Niedrigere Entlohnung der Frauenarbeit

---

<sup>1</sup> Der Autor war deutscher Vertreter dieser Gruppe. Damit konnten die konzeptionellen und empirischen Arbeiten des IAB in diesem transnationalen Gremium eingebracht und die Diskussion mit den Repräsentanten der anderen EU-Mitgliedsländer konnte in das IAB rückgekoppelt werden.

- zunehmende Verschiebung von Voll- zu Teilzeitbeschäftigung
- geringere Chancen der Weiterbildung
- Unterrepräsentanz in Leitungs- und Gestaltungsfunktionen
- höhere Arbeitsmarktrisiken bei diskontinuierlichen Berufsverläufen.

Unter diesen Rahmenbedingungen rückt die Frage nach neuen Human Resource-Ansätzen, die sowohl die betriebliche Personalpolitik und damit die Wettbewerbsfähigkeit fördern und zugleich zur Chancengleichheit im Betrieb beitragen, zunehmend in den Vordergrund.

### **Chancengleichheit im Betrieb: Voraussetzung einer erfolgreichen Personalpolitik**

Zwar scheint es in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation und des Abbaus von Arbeitsplätzen auf den ersten Blick nicht selbstverständlich zu sein, dass das Thema Frauenförderung und deren betriebliche Umsetzung Hochkonjunktur hat bzw. erhält. Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass es mit dem wirtschaftlichen Einbruch Anfang der 90er Jahre bei Frauenförderplänen, die mehrheitlich bis Ende der 80er Jahre eingeführt waren, bereits Tendenzen zu einer Rücknahme bestehender Maßnahmen gab (Brumlop/Hornung 1994: 836 ff.). Diskontinuitäten im Erwerbsleben wurden - insbesondere bei weniger qualifizierten Frauen - zunehmend als Selektionsmöglichkeit benutzt. Doch zeigt sich gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, dass die Diskussion von qualitativ anderen Managementkonzepten - neben Produktivitäts- und Effizienzsteigerungsforderungen durch technikzentrierte Rationalisierung - zunehmend Priorität bekommt.

Die weitere Erhöhung der Beschäftigungschancen von Frauen, vor allem die Erschließung neuer Berufs- und Tätigkeitsfelder, Verbesserung der Aufstiegschancen und weitere Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden nicht nur von Arbeitnehmerseite, sondern wurden bereits seit Ende der 80er Jahre auch von Arbeitgeberseite „als wichtige Aufgaben betrieblicher Personalpolitik“<sup>2</sup> genannt. So erklären beispielsweise Vorstand und Hauptpersonalrat der Deutschen Telekom A. G. gemeinsam, dass in einem zukunftsgerichteten Unternehmen Frauen auf allen Ebenen gleichberechtigt am Unternehmenserfolg mitwirken.<sup>3</sup> „Wir praktizieren die Gleichstellung von Mann und Frau, fordern Leistung und bieten Chancen der Selbstentfaltung“, lautet ein Kaufhaus-Unternehmensgrundsatz.<sup>4</sup> In der Präambel eines Banken - Frauenförderkonzepts heißt es: „Um

---

<sup>2</sup> Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände 1989.

<sup>3</sup> Ihlefeld-Bolesch 1995.

<sup>4</sup> Dick/Osse 1995.

die Begabungsreserven in unserer Mitarbeiterschaft stärker auszuschöpfen, sind auch die Talente und Begabungen unter den Frauen gezielter als in der Vergangenheit zu fördern.“<sup>5</sup>

Mit dem unternehmerischen Interesse durch bessere Nutzung weiblicher Humanressourcen wettbewerbsfähiger zu werden, kam es in den 90er Jahren zu einer stärkeren Institutionalisierung frauen- bzw. chancengleichheitfördernder Maßnahmen, die über Wiedereingliederungsprogramme hinausgingen. Im Zentrum dieser Aktivitäten standen vor allem alternative Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeit und Zeit (Teilzeit, flexible Arbeitszeit, Mobilzeit, Lebensarbeitszeit, Tele-Arbeitszeit), die mit zunehmender Übernahme von Diversity-Argumenten forciert wurden (Schön 1999). Parallel dazu, aber weniger „flächendeckend“, wurde das Thema Chancengleichheit durch frauenspezifische Instrumente im Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbereich aufgenommen. Beispiele hierfür sind Personalentwicklungspläne unter Berücksichtigung besonderer Aspekte weiblicher Berufsbiographien, modifizierte Auswahlverfahren in Assessmentcentern und über traditionelle Weiterbildung hinausgehende Aktivitäten wie Coaching, Mentoring, Supervision und Job-Enrichment (Beispiele aus unterschiedlichen Unternehmen und Analysen in: Krell 1998, Busch/Engelbrech 2000). Mit veränderter Unternehmensphilosophie wurden zum Teil neue Zuständigkeiten und Stabsstellen geschaffen. Zusätzliche Unterstützung erfuhr dieses Umdenken in der Personalpolitik durch die wirtschaftliche Entwicklung mit Struktureinbrüchen, von denen im Westen Männer stärker als Frauen betroffen waren.

Auf Betriebsseite wuchs somit die Überzeugung, dass zunächst auftretenden Kosten einer stärkeren Frauenförderung, mittel- und längerfristig betrieblicher Nutzen durch ein größeres Potenzial qualifizierter Mitarbeiterinnen gegenüberstehen.<sup>6</sup> Neben der Sicherung vorhandener Humanressourcen trat als weiteres Motiv betrieblicher Reaktionen aber auch zunehmender gesellschaftlicher Druck, je mehr die Unternehmen administrative Eingriffe verhindern wollten (Zauner 1990: 75). Dies setzte sich fort und wird gerade gegenwärtig offensichtlich, wo Arbeitgeberverbände sich mit der Bundesregierung auf ein Konzept betrieblicher „Selbstverpflichtung“ geeinigt haben, um das in den Koalitionsvereinbarungen vorgesehene Gesetz für die Privatwirtschaft zu verhindern (Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung von Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft vom 2. Juli 2001).

---

<sup>5</sup> Klinge-Hagenauer, D.: Fördern und Fordern - Frauenförderung in der Bank für Gemeinwirtschaft, in: Domsch/Regnet 1990: 156 ff.

<sup>6</sup> Zauner 1990.

Aber auch gegenwärtig mangelt es jedoch bei den Betrieben mit eigenen oder tarifvertraglichen Regelungen vielfach an der faktischen Umsetzung von Chancengleichheitsbestrebungen, sodass es häufig bei Absichtserklärungen bleibt. So zeigten Befragungsergebnisse, dass Absicht und tatsächliche Effizienz vorhandener frauen- bzw. chancengleichheitsfördernder Maßnahmen weit auseinander klaffen können. Diese Effekte werden auch in Zukunft, z. B. bei der Umsetzung der aktuell beschlossenen Vereinbarung zwischen der Wirtschaft und der Bundesregierung, nicht auszuschließen sein.

### **Von bottom up- zu top down-Strategien**

Die überwiegend in den 80er Jahren entstandenen und eingeführten Frauenförderkonzepte wurden häufig von außen in die Betriebe eingebracht und durch engagierte Mitarbeiterinnen von „unten“ initiiert. Als Pionierarbeit verstand sich Frauenförderung aus der damaligen Situation heraus als bottom up-Strategie, die verbindliche Regelungen für Geschäftsleitung und Personalführung festlegen sollte. Frauenförderbestrebungen waren traditionell als Defizitkonzepte mit problemgruppenspezifischen Maßnahmen angelegt, in denen die Benachteiligung von Frauen aufgrund ihrer familialen Verpflichtungen vor allem auf den unteren und mittleren Hierarchiestufen im Vordergrund stand. Frauenförderung wurde somit in erster Linie als soziale Aufgabe und Instrument zur Abfederung frauenspezifischer Defizite mit Hilfe betrieblicher Sonderprogramme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen.

Sollte dagegen Frauenförderung nicht nur „Mutter-Kind-Programm“ sein, musste Chancengleichheitspolitik zum integrierten Bestandteil einer Managementpolitik der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung werden. In diese Richtung gingen unterschiedliche betriebliche Ansätze dann auch in den 90er Jahren. Leitidee ist dabei, dass sich unter verschärften internationalen Wettbewerbsbedingungen für qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen, veränderten Produktionsabläufen und neuen Marketingstrategien die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln wird. Dies muss über vorhandene geschlechtsspezifische Arbeitsmärkte hinweg zum Schlüsselinstrument der Personalführung werden (Shapiro/Austin 1994: 81). In dieses neue Qualitätsdenken wurden Bestrebungen zur Verbesserung der Chancengleichheit im Betrieb integriert. Der Erfolg der Maßnahmen hängt nach den Erfahrungen der Personalverantwortlichen insbesondere auch davon ab, wie stark diese Personalpolitik von der Unternehmensleitung mitgetragen und als top down-Strategie über Linienvorgesetzte an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeleitet wird (Dick/Osse 1995: 352).

### **Total Quality Management und E-Quality Aktivitäten**

Als eine Möglichkeit einer konsequenten betrieblichen Umsetzung wird im Folgenden die enge Verknüpfung von Equality und Quality im Rahmen eines Total E-Quality Ma-

nagement vorgestellt (Engelbrech 1996). Das Ziel dieser Strategie lautet, vorhandene Potenziale besser nutzen, den Personaleinsatz effizienter gestalten und damit zur Chancengleichheit von Frau und Mann im Berufsleben beizutragen.

Während ein erfolgreiches Unternehmen sich nach außen kontinuierlich und vorausschauend an den Kundenbedürfnissen orientieren muss, wird somit intern ein Paradigmenwechsel in der Personalführung erforderlich.

War es bisher der Mensch, der sich der Organisation anpasste, so soll sich nun die Organisation dem Menschen anpassen. Dies ist einer der strategischen Grundpfeiler von Total Quality Management Strategien, die in den 90er Jahren zunehmend in den Unternehmen Einfluss gewonnen haben. Anders als bei traditionellen Qualitätsmanagementtheorien stehen bei TQM die betriebliche Integration der männlichen und weiblichen Mitarbeiter als Individuen im Mittelpunkt. Mitarbeiterorientierte Arbeitsabläufe und Produktionsprozesse werden als eigentliche Erfolgsgarantie für die Erreichung der Unternehmensziele betrachtet (Ihlefeld-Bolesch 1995). Dies muss nicht - wie bei traditionellen Konzepten - zu Kostensteigerungen führen, sondern kann durch Qualifikationssicherung und -nutzung vorhandenen bzw. potenziellen Personals erfolgen. Somit ist einerseits für die Durchführung von TQM-Strategien betriebliche Chancengleichheitspolitik notwendiger integraler Bestandteil. Andererseits wird eine erfolgreiche Chancengleichheitspolitik davon abhängen, inwieweit es gelingt, diese im Rahmen des Managementinstrumentariums mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen.

Oberster Maßstab bleibt für die Betriebe nach wie vor die Leistung, was aber nicht ausschloss, spezifische Fördermaßnahmen für Frauen zu initiieren, um erkannte Schwächen zu reduzieren und dadurch erst die Grundlage für einen gleichberechtigten Wettbewerb zu schaffen.<sup>7</sup> Wurde dabei der Erfolg betrieblicher Personalpolitik zum Beispiel im Sinne von Total Quality Management auch dadurch gesehen, dass es innerhalb des Unternehmens allen Beschäftigten und auf allen Ebenen gleichermaßen ermöglicht wird, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten voll zu nutzen und in das Unternehmen einzubringen, sind die Voraussetzungen einer E-Quality Management Strategie (Equality und Quality) geschaffen (Shapiro/Austin 1994).

Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer auf die Diversität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingehenden und pluralistisch ausgerichteten betrieblichen Personalführungs- und Managementpolitik. Das bedeutet, dass die Qualifikationen und Fähigkeiten jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters, aber auch deren unterschiedliche Interessen und

---

<sup>7</sup> Domsch, M./Regnet, E. (1990): Personalentwicklung für weibliche Fach- und Führungskräfte, in: Domsch/Regnet 1990: 101.

Möglichkeiten im Vordergrund stehen. Es kommt somit darauf an, dass sich im Denken und Handeln der Betriebe eine Abkehr von Vorurteilen aus tradierten geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen bzw. aus überholten Alltagserfahrungen durchsetzt und Chancengleichheit stärker in den Vordergrund personalpolitischer Strategien rückt. Dies muss sich vor allem in folgenden Bereichen und Maßnahmen widerspiegeln:

- Ein neues Bewusstsein von Management, Personalverantwortlichen und allen Beschäftigten: Identifikation mit Chancengleichheit als Unternehmensziel, Überzeugungs- und Öffentlichkeitsarbeit, darauf abgestellte Marketingstrategien und Personalwerbung.
- Bewusste betriebliche Reaktion auf sozio-kulturelle Veränderungen und gesellschaftlichen Wertewandel als integrierter Bestandteil der Unternehmensphilosophie.
- Personalbeschaffung, Nachwuchswerbung und Stellenbesetzung: geschlechtsneutrale Stellenausschreibung, Bewerberauswahl und -übernahme, darauf abgestellte Einstellungs- und Eignungstestverfahren sowie Informations-, Überzeugungs- und Schulungsarbeit für Führungskräfte.
- Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung: bedarfs- und funktionsorientierte Weiterbildung in allen Bereichen, regelmäßige Personalentwicklungsgespräche, Umsetzung systematischer Personalentwicklung (Potenzialanalyse, Personalentwicklungsanalysen, Assessmentcenter, Nachfolgeplanung), regelmäßige Gespräche zur Karriereplanung.
- Neue Arbeitsformen und Arbeitsabläufe: Implementierung von Gruppen- und Projektarbeit und Beteiligung von Frauen.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Regelungen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung auf allen Funktionsebenen, betriebliche Unterstützung von Kinderbetreuung, Regelungen zur Berufsunterbrechung und Unterstützung bei der Wiedereingliederung.
- Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz: Thematisierung, Information und Sanktionierung von sexueller Belästigung, Einrichtung von Ansprech- und Beratungsstellen.
- Institutionalisierung der Aktivitäten zur Chancengleichheit: Einrichtung einer verantwortlichen Stabsstelle, Gesprächskreise für Fach- und Führungskräfte, Gestaltung von Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen und Arbeitsordnungen.

### **Welche Vorteile können E-Quality Konzepte Betrieben und Mitarbeiterinnen bringen?**

Mit zunehmendem Anpassungsdruck auf die Betriebe von außen, notwendiger Flexibilitätsbereitschaft, neuen Arbeitsformen, erodierenden Normalarbeitsverhältnissen und veränderten gesellschaftlichen Herausforderungen traten in den 90er Jahren Quality und

Equality-Aspekte stärker in den Mittelpunkt interner und externer Leitlinien sich als innovativ präsentierender Unternehmen. Dabei war in der Vergangenheit häufig festzustellen, dass Unternehmen auf der theoretischen Ebene ein an den Mitarbeiterinnen orientiertes Human Resource Management als Voraussetzung für das effektive Erreichen ihrer Unternehmensziele sahen. In der betrieblichen Praxis wurde aber nicht notwendigerweise und automatisch die Verbindung zwischen Human Resource Management und den abzubauenen, überkommenen Barrieren zur quantitativ und qualitativ stärkeren Beteiligung von Frauen im Unternehmen wahrgenommen. Dies liegt u. a. auch daran, dass Kosten-Nutzen-Analysen kaum durchgeführt werden. So bleiben die Produktivitätserträge (Kundenimage, Arbeitsbedingungen, geringerer labour turnover, betriebliche Kosten familienbedingter Ausfallzeiten) wenig transparent und operationalisierbar. Dabei sind Vorteile insbesondere in folgenden Bereichen zu erwarten:

#### **a) Aus Sicht der Organisation**

- Sicherung des zunehmend bedeutsamer werdenden Humankapitals bei ständig kürzeren Halbwertszeiten anwendbaren Wissens.
- Vermeidung von „hire and fire costs“ durch kontinuierlichere weibliche Berufsverläufe.
- Zunehmende Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen erhöht deren Effizienz.
- Stärkere Integration weiblicher Mitarbeiter schafft frauenfreundliches Image und erschließt zusammen mit kundinnenorientierter Strukturanpassung neue Absatzpotenziale.
- Zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen und neue Arbeitszeitdisponibilitäten erhöhen die betriebliche Flexibilität.
- Entdeckung und Einsatz weiblicher Qualifikationen bewirken Synergieeffekte und eine Verbesserung der betrieblichen Gesamtleistung.

#### **b) Aus Sicht weiblicher Beschäftigter**

- Erweiterung der Kompetenz von Frauen durch gleichwertige Nutzung weiblicher Potenziale.
- Notwendige Flexibilität der Unternehmen erfordert betriebliche Anpassung an die Wünsche und Möglichkeiten aller Individuen.
- Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen erfordert stärkere Berücksichtigung des veränderten Selbstverständnisses und individueller Lebensentwürfe von Frauen.
- Engagement von Klein- und Mittelbetrieben zur Sicherung bzw. Attrahierung qualifizierter Mitarbeiterinnen fördert wohnortnahe Arbeiten.

Erfolgreiche Frauenförderung muss auf der Ebene der Organisation mit der Schaffung einer pluralistischen Unternehmenskultur verbunden sein, die die Arbeitsbedingungen und -abläufe an den divergierenden Wünschen und Möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen orientiert. Dadurch kann es gelingen, dass Diskontinuität der Berufsverläufe vor allem von Frauen vermieden, vorhandene Qualifikationen erhalten und Fähigkeiten besser genutzt werden. Der oder die Einzelne können sich stärker mit der Unternehmensstrategie identifizieren und somit wiederum einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.

## **Fazit und Empfehlungen an Unternehmen**

„How do you go about achieving employment equal opportunities results in a company? The same way you achieve any other results. You analyse the problems carefully, determine what you need to do, and then set up an overall management planning and control system to make very sure that it happens - and on schedule“ (Powell 1993: 244). Dies kann umgesetzt werden, durch

- Analyse der Ziele, Interessen und Möglichkeiten von Mitarbeiterinnen, Vorgabe eines klar definierten betrieblichen Wertesets mit konkreten Vorgaben und Strategien zur Vereinbarung beider Anforderungen.
- Analyse betrieblicher Personalpolitik auf bestehende Hemmnisse zur Überwindung überkommener Geschlechterstereotypologie und bessere Integration von Frauen im Betrieb.
- Priorität der Sicherung von Humankapital als wichtigsten Produktionsfaktor, Verhinderung von Qualitätsverfall und Vermeidung von hire and fire costs.
- Veränderung der betrieblichen Organisation zu mitarbeiterorientierter Personalpolitik. Verpflichtung seitens des Managements als Impuls für alle Beschäftigungsebenen.
- Überprüfung der Arbeitsabläufe, Produktgestaltung und Marketingstrategie nach deren Orientierung auf Mitarbeiterinnen und Kundinnen.

Um mittel- und längerfristig quantitativ und qualitativ Erfolg und Misserfolg messen zu können, muss ein Prozess einer kontinuierlichen Entwicklung und Verbesserung gewährleistet werden. Dabei sind alle Programme und Initiativen zur Umsetzung einer an Chancengleichheit orientierten Personalpolitik regelmäßig auf Organisations- und individueller Ebene zu evaluieren und zu bewerten.

## **Das TOTAL E-QUALITY Prädikat**

### **Eine Auszeichnung von Betrieben mit an Chancengleichheit orientierter Personalpolitik**

Anfang 1997 werden erstmals TOTAL E-QUALITY Prädikate in der Bundesrepublik Deutschland vergeben. Die Vergabe erfolgt durch die TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V. Das IAB war Gründungsmitglied des Vereins und ist im Beirat und in der Jury vertreten. Die Bewertung betrieblicher Aktivitäten zur Umsetzung von Chancengleichheit erfolgt durch die unabhängige Jury. Grundlage ist eine Checkliste, in die Unternehmen ihre betriebspezifischen Maßnahmen und die Zielvorgaben eintragen. Die Kriterien zur Erlangung des Prädikats wurden von dem TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V. in Zusammenarbeit mit Vertretern aus der Betriebspraxis gestaltet. Bei der Bewertung der betrieblichen Angaben müssen Mindestanforderungen erfüllt sein, gleichzeitig werden den spezifischen Gegebenheiten der Betriebe Rechnung getragen.

### **Wofür ein TOTAL E-QUALITY Prädikat?**

An betriebswirtschaftlicher Effizienz orientierte Unternehmensziele sind nur durch eine an der fachlichen und außerfachlichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren individuellen Möglichkeiten ausgerichteten Personalpolitik zu erreichen. Zukunftsweisendes Personalmanagement wird daher den Sachverstand von Frauen verstärkt einbeziehen. Eine Förderung von Frauen, insbesondere in Führungsfunktionen, ist somit für innovative, marktorientierte und konkurrenzfähige Unternehmen wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Dieser Paradigmenwechsel in der Personalführung ist eine große Chance, die Zusammenarbeit im Unternehmen kreativer zu gestalten und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Das TOTAL E-QUALITY Prädikat zeichnet Unternehmen aus, die eine an Chancengleichheit orientierte Personalstrategie betreiben. Grundlage für die Vergabe des Prädikats sind Qualitätskonzepte wie Total Quality Management, in deren Mittelpunkt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen und deren Ziel es ist, über Chancengleichheit das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

### **Welche Vorteile hat das TOTAL E-QUALITY Prädikat?**

#### **Wirkung nach innen**

Das TOTAL E-QUALITY Prädikat macht personalpolitische Grundsätze der Chancengleichheit in Unternehmen sichtbar, spiegelt die Reaktion des Betriebs auf veränderte Wertvorstellungen sowie ein neues Selbstverständnis von Frauen und Männern wider und trägt zur Verbesserung des Firmenimages nach innen bei. Dies ist Voraussetzung für en-

gagierte Mitarbeit, Identifikation mit den Unternehmenszielen und stärkere Integration der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das TOTAL E-QUALITY Prädikat ist somit Ausdruck eines Personalführungskonzepts, das Vorstellungen und Bedürfnisse von Frauen einbezieht und Motivation, Engagement, Qualifizierung und Leistungsfähigkeit weiblicher Mitarbeiter fördert.

### **Wirkung nach außen**

Mit dem TOTAL E-QUALITY Prädikat werden innovative Unternehmen ausgezeichnet, die ihre Qualitätsmanagement-Konzepte auch auf Mitarbeiterinnen und Kundinnen ausrichten. Der Betrieb gewinnt dadurch in der Öffentlichkeit an Attraktivität und gesellschaftlicher Wertschätzung. Das hat erstens positive Effekte für die Gewinnung und Sicherung von qualifiziertem Personal, zweitens trägt es zur Verbesserung des Firmenimages bei. Dadurch erhöhen sich die Absatzchancen bei potenziellen Kundinnen und neue Märkte eröffnen sich.

Bewerben können sich Unternehmen der Wirtschaft sowie Institutionen und Organisationen der Wissenschaft, Politik und Verwaltung. Unternehmen, die das TOTAL E-QUALITY Prädikat erwerben wollen, informieren mit ihrem Antrag über ihre an Chancengleichheit orientierte Firmenpolitik. Sie verpflichten sich zur Beibehaltung und Fortführung positiver Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit. Sie definieren ihre internen Ziele für die nächsten drei Jahre. Nach dieser Zeit ist eine erneute Bewerbung erforderlich, in der die Umsetzung der vorgesehenen konkreten Maßnahmen, erzielte Fortschritte und weitere Initiativen aufgelistet werden. Die Auszeichnung soll die Eigeninitiative der Betriebe fördern. Die Bewerbung für das TOTAL E-QUALITY Prädikat und die Selbstverpflichtung erfolgen auf freiwilliger Basis.

### **Literatur**

- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1994): Riskante Freiheiten - Individualisierung in modernen Gesellschaften, Frankfurt.
- Brumlop, E./Hornung, U. (1994): Betriebliche Frauenförderung - Aufhebung von Arbeitsmarktbarrieren oder Verfestigung traditioneller Rollenmuster? in: Beckmann/Engelbrech (Hrsg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 179, Nürnberg.
- Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (1989): Chancen für Frauen in der Wirtschaft, Köln.
- Busch, C./Engelbrech, G. (2000): „Wir brauchen die Besten!“ - Warum und mit welchem Erfolg fördern Unternehmen Chancengleichheit? Bezug: TOTAL E-QUALITY Deutschland e. V., Bad Bocklet.
- Dick, P./Osse, M. (1995): Frauen bei Hertie - ein Konzept zur Förderung der Chancengleichheit, in: Wunderer/Kuhn (Hrsg.): Innovatives Personal Management, Neuwied.

- Domsch, M./Regnet, E. (Hrsg.) (1990): Weibliche Fach- und Führungskräfte - Wege zur Chancengleichheit, Stuttgart.
- Engelbrech, G. (1994): Die Wiedereingliederung von Frauen ins Berufsleben im Konflikt zwischen Humankapitalverwertung und vorsorglicher betrieblicher Personalpolitik, in: Beckmann/Engelbrech (Hrsg.): Frauenerwerbstätigkeit 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 179.
- Engelbrech, G. (1996): Total E-Quality Management - Frauenförderung in Verbindung mit TQM, in: Personal 12/96.
- Ihlefeld-Bolesch, M. (1995): Die Gleichstellung von Mann und Frau in Unternehmen mit dem Ziele der Qualitätsverbesserung, Telekom Generaldirektion, Bonn.
- Krell, G. (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2.Auflage, Wiesbaden.
- Positive Aktionen, Bulletin der Koordinierungsgruppe Positive Aktionen der Kommission der Europäischen Union, Nummer 1, 2 und 3, Nürnberg, 1995/96.
- Powell, G. (1993): Women & Men in Management (Sage Publications), London.
- Schön, C. (1999): Szenarien betrieblicher Gleichstellungspolitik, Königstein.
- Shapiro, G./Austin, S. (1994): Equality Driven Total Quality, University of Brighton Business School, Brighton.
- Zauner, M. (1990): Förderung von Managerinnen, München und Mehring, S. 39, Manager Magazin 2001.

## **Anhang**

**Die bisherigen Prädikatsträger nach Jahr der Auszeichnung sind:**

### **Prädikatsträger 1997**

- Bayer AG, Leverkusen
- Comet Computer GmbH, München
- Commerzbank AG, Frankfurt
- Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt
- Deutsche Telekom AG, Bonn
- Flughafen AG, Frankfurt
- Frilich - Zapfsysteme GmbH, Buseck
- Hoechst AG, Frankfurt
- Laboklin GmbH, Bad Kissingen
- Modehaus Erna Schneider, Fulda
- Philips GmbH, Hamburg
- Schering AG, Berlin
- Städtische Wirtschaftsschule, Ansbach
- Steuerbüro Schulz, Rödental
- Volkswagen AG, Wolfsburg
- Wüstenrot Holding GmbH, Ludwigsburg
- Zentrum für Weiterbildung gGmbH, Frankfurt

### **Prädikatsträger 1998**

- AVON Cosmetics GmbH, Neufarn
- bfz - Berufliche Fortbildungszentren, München
- Berufliches Trainingszentrum, Hamburg
- Deutsche Bahn AG, Frankfurt
- EDV Konkret GmbH, Augsburg
- Gemeinnützige Gesellschaft für soziale Dienste -DAA -mbH, Nürnberg
- Institut für Personalwesen und Internationales Management, Hamburg
- Magistrat der Stadt Rüsselsheim
- LSG Lufthansa SKY Chefs Service, Frankfurt

- PRISMA GmbH, Rodgau
- Steuerbüro Peter Strumberger, München
- Stadtverwaltung Heidelberg
- Stadtverwaltung Ludwigsburg
- Stadtverwaltung Wuppertal
- VEAG-Vereinigte Energiewerke AG, Berlin

### **Prädikatsträger 1999**

- Axel-Springer-Verlag AG, Hamburg
- Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V., Erfurt
- BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, Nürnberg
- DuPont de Nemours, Östringen
- Isolier Wendt GmbH, Berlin
- Landesbank Berlin - Girozentrale -, Berlin
- Landeshauptstadt, München
- Robert Bosch GmbH, Ansbach
- Stadtverwaltung Wiesloch
- TIP-Werbeverlag GmbH & Co KG, Heilbronn
- Deutsche Bank AG, Frankfurt
- Forschungszentrum Jülich GmbH, Jülich
- IBM Informationssysteme GmbH, Stuttgart
- ISB GmbH Institut für Softwareentwicklung und EDV-Beratung, Karlsruhe
- Johnson & Johnson GmbH, Düsseldorf
- Procter & Gamble GmbH, Schwalbach am Taunus
- Stadtverwaltung, Hannover

### **Prädikatsträger 2000**

- Deutsche Post AG, Bonn
- ERC Frankona Rückversicherung AG, München
- Volkswagenbank GmbH, Braunschweig

### **Die nach drei Jahren erneut prämierten Prädikatsträger:**

- Aventis Pharma GmbH
- Bayer AG, Leverkusen
- Comet Computer, München
- Commerzbank AG, Frankfurt
- Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt
- Deutsche Telekom AG, Bonn
- Flughafen AG, Frankfurt
- Modehaus Erna Schneider, Fulda
- Schering AG, Berlin
- Städtische Wirtschaftsschule, Ansbach
- Volkswagen AG, Wolfsburg
- Wüstenrot Holding GmbH, Ludwigsburg
- Zentrum für Weiterbildung gGmbH, Frankfurt

### **Prädikatsträger 2001**

- Breuer & Breuer Werbeagentur, Mühlheim
- Stadtverwaltung Nürnberg
- Frauen Computer Zentrum, Berlin
- Fachinformationszentrum, Karlsruhe

### **Die nach drei Jahren erneut prämierten Prädikatsträger:**

- AVON Cosmetics GmbH, Neufarn
- bfz - Berufliche Fortbildungszentren, München
- Berufliches Trainingszentrum, Hamburg
- Deutsche Bahn AG, Frankfurt
- Gemeinnützige Gesellschaft für soziale Dienste -DAA -mbH, Nürnberg
- Institut für Personalwesen und Internationales Management, Hamburg
- Magistrat der Stadt Rüsselsheim
- PRISMA GmbH, Rodgau
- Stadtverwaltung Wuppertal
- VEAG-Vereinigte Energiewerke AG, Berlin