



## BMW Group

### Beispiel guter Praxis

Die Bayerischen Motoren Werke (BMW Group) sind mit knapp 119.000 Mitarbeitenden eines der größten Wirtschaftsunternehmen in Deutschland. Der Automobilhersteller betreibt Werke in Deutschland, Österreich, Großbritannien, Südafrika, USA und China und weitere CKS-Werke weltweit. In München liegen der Hauptsitz und das Stammwerk. Dort sitzt auch ein engagierter Betriebsrat, der das Projekt Joint Leadership umgesetzt hat.

**Joint Leadership steht für geteilte Führungsverantwortung. Das bedeutet, dass sich zwei Personen eine Führungsposition, und damit die disziplinarische Führung, aufteilen.**

Das Projekt entstand aus einer Umfrage unter den Beschäftigten. Der Betriebsrat stellte die Frage: Was hindert Frauen bei BMW daran, Karriere zu machen? Auch zu Anlässen wie der Diversity Week, dem Weltfrauentag oder dem Tag der Entgeltgleichheit nutzte der Betriebsrat die Möglichkeit, mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen und diese Frage an einer Pinnwand zu stellen.

Die Antworten zeigten einiges auf: eine männliche Führungskultur, fehlende weibliche Vorbilder und undurchsichtige Kriterien.

**Häufig fiel ein Stichwort: die Teilzeitfalle. Viele weibliche Beschäftigte arbeiten in Teilzeit, um sich neben der Arbeit noch um die Kinderbetreuung oder Pflege zu kümmern. Doch viele Führungspositionen werden ausschließlich in Vollzeit besetzt, da sie Flexibilität und Erreichbarkeit erfordern.**

Der Betriebsrat beschäftigte sich daraufhin stärker mit dem Thema und erarbeitete das Joint Leadership Programm, das es ermöglicht, in Teilzeit zu arbeiten und dennoch Karriere zu machen. Mit neuen Vorbildern und einer diverseren Führungsebene können zudem auch die anderen angesprochenen Hürden aus dem Weg geräumt werden.

Zwei Personen, die in Teilzeit arbeiten, teilen sich eine Führungsposition. Davon profitieren nicht nur Frauen, sondern ebenso Männer, die ihre Arbeitszeit reduzieren möchten. Das Joint Leadership Programm richtet sich außerdem nicht nur an Eltern, die nach der Elternzeit in Teilzeit zurückkehren möchten. Auch Personen, die sich neben der Arbeit ehrenamtlich engagieren oder einem Hobby nachgehen möchten oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben u.a. auch Pflege, werden damit angesprochen.

**Nun musste das Projekt in die Vorstandsebene gebracht werden. Der Diversity Ausschuss des Betriebsrats trug das Thema als klare Forderung in den Vorstand.**

Um den Arbeitgeber von einem Joint Leadership zu überzeugen, gab es viele Argumente:





- Größerer Talentepool bei Bewerbungen
- Zwei Kompetenzprofile in einer Position vereint
- Bei Urlaub oder im Krankheitsfall ist immer eine Vertretung da
- Auch bei dem Wechsel einer Person geht das Wissen, das für die Position notwendig ist, nicht verloren
- bei wichtigen Entscheidungen muss die Führungskraft nicht dabei sein, da Entscheidungen schon im 4- Augen Gespräch getroffen und zwei Sichtweisen einbezogen werden
- insgesamt kann die Stelle mit mehr Stunden besetzt werden: bspw. zweimal mit 28 Stunden (tarifliche Teilzeit) oder zweimal mit 32 Stunden (außertarifliche Teilzeit)

Mit guten Argumenten und dem Hinweis auf die Notwendigkeit überzeugte der Betriebsrat den Vorstand und das Projekt wurde in die Diversity Strategie aufgenommen. Diese setzt das Ziel fest, mindestens 50 Tandems bis 2025 zu etablieren.

Nachdem das Projekt in der Unternehmensstrategie verankert wurde, verhandelte der Betriebsrat eine Gesamtbetriebsvereinbarung, um es nachhaltig und verbindlich umzusetzen. Das Joint Leadership Projekt ist nun Teil einer Gesamtbetriebsvereinbarung und gilt damit bundesweit.

Die Gesamtbetriebsvereinbarung beinhaltet:

- Mitbestimmung bei der Entscheidung, ob eine Führungsposition als Joint Leadership umsetzbar ist
- Vorschlagsrechte des Betriebsrates im Besetzungsprozess
- Vorschlagsrechte der verbleibenden Person bei einer Nachbesetzung der zweiten Stelle
- Ausschreibungsverpflichtungen von Stellen auf verschiedenen Führungsebenen
- Ausschluss von Benachteiligung: Bei Auflösung oder Veränderung wird sichergestellt, dass die ausscheidenden Mitarbeiter\*innen aus dem Joint Leadership Modell auf eine gleichwertige Stelle versetzt werden
- Evaluation nach zwei Jahren

Der Erfolg des Betriebsrats zeigt sich auch darin, dass nicht nur eine Unternehmensstrategie entstand, sondern auch eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen wurde, die die Mitbestimmung der Beschäftigten sichert.

Mittlerweile gibt es 43 Tandems im Unternehmen, die auf der Mittleren Führungsebene auch zu 50% von Männern besetzt sind. Die Umsetzung des Projekts bewirkt einen Kulturwandel bei BMW. Da die geteilte Führung in vielen Ebenen des Konzerns möglich ist, in der Mittleren Führungsebene ebenso wie in der Meisterfunktion, zeigt sich: Teilzeit funktioniert und ist fest im Unternehmen verankert.

Doch ein solches Projekt erfordert ständige Begleitung. Die Betriebsrätinnen Sonja Szicher und Elisabeth Altmann-Rackl sagen: „**Mit der Betriebsvereinbarung fängt die Arbeit erst an. Das Thema muss nachgehalten und überwacht werden.**“





Sie betreuen beispielsweise Netzwerke, die einen Austausch zwischen den Tandems und mit dem Betriebsrat in regelmäßigen Abständen ermöglichen. Unter anderem gibt es eine Terminserie, bei der sich die Tandems und ihre Führungskräfte austauschen können. Dabei berichten auch etablierte Tandems von ihren Erfahrungen. Über ein weiteres Netzwerk können Interessierte Fragen stellen und sich über das Programm informieren. Auch das Tandem Matching, also der Zusammensetzung neuer Tandems, unterstützt der Betriebsrat. Ihm kommt durch die dauerhafte Begleitung und Evaluierung des Prozesses eine aktive Rolle zu.

Natürlich gibt es nach wie vor große Herausforderungen. Das ist zum einen die Verankerung von Joint Leaderships auf der Meister\*innenebene. Durch das Schichtsystem scheinen Teilzeitmodelle schwierig umsetzbar. Zum anderen stellt die Einbettung in die IT Systeme ein Problem dar, da diese nicht darauf ausgelegt sind, Zugänge zu teilen oder gleichzeitig zu nutzen.

Das Unternehmen mit Unterstützung des Betriebsrats hat also noch einiges vor und arbeitet darauf hin, diese Herausforderungen zu bewältigen. Ein großer Erfolg des Programms wäre es, wenn ein Tandem der mittleren Führungsebene in die obere Führungsebene aufsteigt, die bisher noch nicht Teil des Programms ist.

Doch die Arbeit lohnt sich. Familie und Beruf ist deutlich leichter in Teilzeit zu vereinbaren und die bereits 43 Tandems zeigen: Die Beschäftigten nehmen das Angebot gerne an.

