

Doris Löffler

Gender Mainstreaming im Betrieb

8

Praktische Gewerkschaftsarbeit



Gender Mainstreaming im Betrieb

Doris Löffler

Gender Mainstreaming im Betrieb

VOGB



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: März 2021

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Coverfoto: © GiDesign/Fotolia.com

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2021 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Einleitung	6
Definition von Gender Mainstreaming	8
Die Entwicklung von Gender Mainstreaming	14
Argumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming	18
Die Umsetzung von Gender Mainstreaming	28
Gender Mainstreaming im Betrieb	36
Exkurs: Das österreichische Gleichbehandlungsgesetz, die Gleichbehandlungsanwaltschaft und die Gleichbehandlungskommission	54
Hilfreiche Websites, Literaturverzeichnis	60
Fußnoten	64
Autorin	67

1 Einleitung

Gender Mainstreaming bedeutet die systematische Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen, Prioritäten und Bedürfnisse von Frauen und Männern in allen Programmen, Maßnahmen und in allen Politikfeldern mit dem Ziel der Herstellung von Chancengleichheit. Die **Gleichstellung von Frauen und Männern** in allen gesellschaftlichen Bereichen gehört zur **Grundvoraussetzung einer modernen Demokratie** und verkörpert den Grad der politischen Reife einer Gesellschaft.

Obwohl in den letzten 40 Jahren große Fortschritte erzielt wurden, ist auch Österreich noch weit von der Erreichung von Geschlechtergerechtigkeit entfernt. Gleichstellung ist nach wie vor ein wichtiges Thema.

Die Ursachen für die berufliche Benachteiligung von Frauen liegen nicht ausschließlich in den Unternehmen. Gleichstellung wird noch immer durch die ungleiche Verteilung von unbezahlter Haus-, Familien- und Betreuungsarbeit zwischen Frauen und Männern erschwert. Frauen leisten mehr unbezahlte Arbeit als Männer. Eine wichtige Voraussetzung für eine grundlegende Gleichstellung von Frauen und Männern im Arbeitsleben ist daher die Akzeptanz, dass sowohl die bezahlte Erwerbsarbeit als auch die unbezahlte Haus- und Betreuungsarbeit zu gleichen Teilen Frauen und Männern zusteht bzw. von ihnen zu erledigen ist. Das Problem, Beruf und Familie zu vereinbaren, ist nicht die Sache von Frauen, sondern sollte beide Geschlechter im gleichen Ausmaß betreffen.

Es gibt Ungerechtigkeiten, die aufgrund des Geschlechtes entstehen, dem will Gender Mainstreaming entgegenwirken. Gender Mainstreaming ist eine langfristige Strategie zur Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern.

Gender Mainstreaming wurde in Österreich bereits zunehmend verankert, im Bund, in den Bundesländern, in Gemeinden, in Behörden, Hochschulen und Organisationen, die im arbeitsmarktpolitischen Bereich tätig sind. Auch der **ÖGB** hat sich zum **Einsatz für die Gleichstellung** von Frauen und Männern verpflichtet.

Aber auch immer mehr **Unternehmen** sehen die Wichtigkeit von Gender Mainstreaming. Den Geschäftsleitungen und dem Management geht es dabei nicht nur um Fairness und das Einhalten gesetzlicher Bestimmungen (z. B. Gleich-

behandlungsgesetz), sondern auch um **betriebliche und wirtschaftliche Interessen**. Qualifiziertes, motiviertes Personal, welches sich mit dem eigenen Unternehmen identifiziert, sowie Werte wie Kreativität, Eigenverantwortung und Loyalität werden immer mehr zum Wettbewerbsvorteil. Da qualifiziertes Personal immer mehr gefragt ist, wird es dringend notwendig sein, Frauen – immerhin fast die Hälfte der Arbeitskräfte – angemessene und attraktive berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

Immer wichtiger ist in diesem Zusammenhang auch eine **sinnvolle Arbeits(zeit)-gestaltung**, welche die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben für Frauen und für Männer erleichtert, sowie ein professioneller Umgang mit Berufsunterbrechungen. Sei es zur Weiterbildung, zur Betreuung von Kleinkindern oder zur Pflege von Angehörigen.

Viele österreichische und internationale Unternehmen als auch Organisationen bekennen sich zur Gleichstellung von Frauen und Männern und setzen auf verschiedenste kreative Maßnahmen zur Umsetzung. Sie haben längst erkannt, dass genderrechte Arbeitsbedingungen für eine höhere MitarbeiterInnenzufriedenheit sorgen, qualitativ bessere Ergebnisse ermöglichen und der gesamten Organisation neue Chancen in ihren Produkten und in ihrem Image bieten. Gender Mainstreaming-Prozesse führen zu Veränderungen in den Umgangsformen, zu neuen Teamzusammensetzungen und zu neuen Herangehensweisen.

Durch die **zunehmende Verankerung von Gender Mainstreaming in Betrieben** kommen auch weitere Herausforderungen auf Betriebsräte und Betriebsrätinnen zu. Es ist wichtig, dass sich diese, aber auch engagierte Kollegen und Kolleginnen, in den Gender Mainstreaming-Prozess ihrer Unternehmen aktiv einbringen und genau darüber Bescheid wissen, wie sie diese Prozesse in ihrem Umfeld mitgestalten können. Dieses Skriptum soll dafür Unterstützung bieten. Es gibt einen Überblick über Gender Mainstreaming, seine Methoden und Ziele. Im Teil „Gender Mainstreaming im Betrieb“ werden außerdem ganz konkrete Möglichkeiten für Gleichstellungsmaßnahmen in Betrieben vorgestellt.

2 Definition von Gender Mainstreaming

Definition des Europarates 1998

Der Europarat hat 1998 folgende Definition von Gender Mainstreaming veröffentlicht:

„Gender Mainstreaming ist die (Re)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene (gleichstellungsorientierte) Sichtweise in alle politischen Konzepte, auf allen Ebenen und in allen Phasen, durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteure und Akteurinnen einzubeziehen.“

Gender Mainstreaming bedeutet also, die Gleichstellung von Frauen und Männern als Querschnittsthema in alle Politikfelder, Aktivitäten und Maßnahmenbereiche zu integrieren. Bis jetzt wurde noch keine adäquate deutsche Übersetzung dieses Begriffs gefunden. Eine beschreibende Übersetzung des Begriffs macht aber deutlich, welche Grundsätze dieser Strategie zugrunde liegen.

Begriffsklärung gender versus sex – das biologische und das soziale Geschlecht

Die Begriffe Geschlecht und Gender werden auf Grund ihrer Übersetzung von der englischen Sprache in die deutsche, trotz ihrer unterschiedlichen Bedeutung, oftmals synonym verwendet.

Die englischsprachige feministische Forschung kennt jedoch für die Kategorie Geschlecht zwei unterschiedliche Begriffe: „Sex bezeichnet das biologische Geschlecht. **„Gender“ das sozial konstruierte Geschlecht**, die Geschlechtsidentität, die als Frau oder Mann angenommen wird und die meist den vorherrschenden gesellschaftlichen Normen entspricht.

Die Auseinandersetzung mit Gender soll also geschlechtsspezifische Zuschreibungen und daraus resultierende soziale, kulturelle, ökonomische, rechtliche und politische Benachteiligungen sichtbar machen.¹ Es soll verhindert werden, dass Ungleichgewichte zwischen den Geschlechtern mit einer biologischen Begründung aufrechterhalten und immer wieder neu reproduziert werden. Denn soziale, politische und kulturelle Geschlechterrollen sind historisch gewachsen

und somit veränderbar. **Gender ist also nicht etwas, das wir haben, sondern etwas, das wir tun (=doing gender).**

Neuere Theorieansätze gehen davon aus, dass es sich selbst beim biologischen Geschlecht um ein Konstrukt handelt und eine eindeutige, biologische Zuordnung nicht möglich ist. So existieren Menschen, die auf Grund ihres hormonellen oder chromosomalen Status oder ihrer Geschlechtsorgane nicht eindeutig einem Geschlecht zuordenbar sind.

Gender Mainstreaming bedeutet in Folge, soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und bei allen Planungs- und Entscheidungsschritten immer bewusst wahrzunehmen und zu berücksichtigen. Alle Vorhaben werden auf ihre möglichen geschlechtsspezifischen Auswirkungen hin überprüft und so gestaltet, dass sie auch einen Beitrag zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern leisten.

Mögliche Fragen bei Planungs- und Entscheidungsschritten können sein:

- » Wie sieht in dem betreffenden Bereich das Geschlechterverhältnis aus?
- » Wie wirkt sich das geplante Vorhaben auf Frauen und Männer aus?
- » Wie kann zur Förderung der Gleichstellung beigetragen werden?

Wichtig dabei ist, dass die Berücksichtigung von unterschiedlichen Bedürfnissen von Frauen und Männern nicht dazu führt, dass diese Unterschiede als gegeben hingenommen und verfestigt werden. Gender Mainstreaming fragt nach den Ursachen von Unterschieden mit dem Ziel, geschlechtsspezifische Rollenzuschreibungen zu überwinden und strukturelle Ungleichheiten abzubauen.

Gender Mainstreaming stellt Frauen- und Männerrollen in Frage. Nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer muss sich etwas verändern. Deshalb sind auch Männer Akteure und Zielgruppe von Gender Mainstreaming.

Wichtig dabei ist aber, dass der Gender Mainstreaming-Ansatz die bestehende Frauenförderung nicht ersetzt. Sie muss als Teil einer umfassenden Gleichstellungspolitik weiter bestehen. Während **Gender Mainstreaming eine Methode zur Identifizierung des Handlungsbedarfes und zur systematischen Berücksichtigung der Dimension Chancengleichheit von Frauen und Männern in allen Bereichen ist**, dient Frauenförderung als Instrument, um historisch verankerte und gewachsene Benachteiligungen von Frauen zu beheben.

2 Definition von Gender Mainstreaming

Das Ziel von Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist eine Strategie, mit der ein Ziel verfolgt wird: die **Gleichstellung von Frauen und Männern**. In unserer Gesellschaft werden unterschiedliche Frauen- und Männerrollen definiert, die die Wahl der Lebensführung in Bezug auf Familie, Beruf und Karriere beeinflussen. Die Wahlmöglichkeiten und Entscheidungen einzelner Menschen sind geprägt durch sozialisationsvermittelte Geschlechterrollen, kulturelle Leitbilder und Normen sowie ungleiche Erwerbchancen in einem geschlechtersegregierten Arbeitsmarkt. Echte Chancengleichheit kann nur entstehen, wenn die Geschlechterrollen aufgeweicht werden. Deshalb darf Gender Mainstreaming nicht bei der Analyse der unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern stehen bleiben. Dies könnte zur Folge haben, dass Frauen als „Problemgruppe“ mit spezifischen Bedürfnissen behandelt werden und dadurch geschlechtsspezifische Ungleichheiten verschärft und zementiert werden.

Ziel eines Gender Mainstreaming-Prozesses ist es, die **Ursachen zu hinterfragen**. Es muss analysiert werden, was die Ursachen für diese Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind, durch welche Mechanismen sie fortgeschrieben werden und welche Konsequenzen sie für Frauen und Männer haben.

Daher beinhaltet Gender Mainstreaming immer auch eine strategische Perspektive, die die Geschlechterrollen in Frage stellt und strategisch auf eine Veränderung der Strukturen zielt, die Ungleichheiten hervorbringen.

Strategische **Gleichstellungsziele am Arbeitsmarkt** können beispielsweise sein:

- » Abbau der horizontalen und vertikalen Segmentation des Arbeitsmarktes
- » Gleiches Einkommen für gleichwertige Leistung
- » Gleiche Verteilung der Betreuungsarbeit auf Frauen und Männer (mit Unterstützung von öffentlichen Einrichtungen)
- » Gleiche Verteilung von Teilzeitarbeit auf Frauen und Männer
- » Beschäftigungssystem, in dem Teilzeitarbeit keine Schlechterstellung bei Karrierechancen bringt
- » Arbeitszeitmodelle, die die Übernahme von Betreuungsarbeit ohne Nachteile zulässt

Risiken von Gender Mainstreaming

Eine Befürchtung gegenüber Gender Mainstreaming ist, dass es ein Schlagwort bleiben könnte, unter dessen Deckmantel ein Gegeneinanderausspielen alter und neuer Konzepte stattfindet. Es könnten bisherige Errungenschaften der Frauenpolitik zunichte gemacht werden, ohne dass durch eine ernsthafte Umsetzung der neuen Strategie neue Impulse gegeben werden.

Für manche stellt sich die Frage, wie weit männlich geprägte Organisationen und Unternehmen überhaupt in der Lage seien, eine gleichstellungsorientierte Wandlung durchzumachen. Außerdem ist durch den Top-Down-Ansatz der Strategie das Engagement der Führungsebene von entscheidender Bedeutung. Diese Führungsebene ist oft durchwegs männlich besetzt und mit großem Beharrungsvermögen ausgestattet.

Ob sich diese Befürchtungen oder doch die Hoffnungen bewahrheiten, die von vielen in Gender Mainstreaming gesetzt werden, zeigt jeweils nur die Praxis. **Der Erfolg hängt sicher entscheidend vom Willen zur Veränderung und dem Engagement aller Beteiligten bei der Umsetzung ab.**²

Definition von

2 Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming versus Frauenpolitik

Gender Mainstreaming und Frauenförderung sind zwei Strategien, die einander ergänzen. Während die Frauenförderung versucht, durch spezielle Maßnahmen Benachteiligungen aufzuheben, strebt Gender Mainstreaming eine strukturelle Veränderung an. Beide Strategien gehen Hand in Hand. Wenn man eine implementiert, kann man nicht auf die andere verzichten.

Frauenpolitik	Gender Mainstreaming
Frauenförderung wird von speziellen organisatorischen Einheiten betrieben, die für Gleichstellungspolitik zuständig sind, wie etwa von der Frauenbeauftragten eines Unternehmens oder einer Behörde.	Demgegenüber setzt Gender Mainstreaming auf das Engagement aller an einer Entscheidung beteiligten Personen. Es liegt nun in der Verantwortung der jeweils Zuständigen – und nicht mehr ausschließlich in der Verantwortung der Frauenpolitik –, Gleichstellung zwischen Frauen und Männern herzustellen.
Der Fokus wird auf Frauen und deren Benachteiligungen gelegt.	Der Fokus liegt auf Frauen, Männer und den Verhältnissen der Geschlechter zueinander.
Es werden Frauenförderkonzepte ausgearbeitet, um bestehende Nachteile auszugleichen.	Gender Mainstreaming stellt Entwicklungsanforderungen an Frauen und Männer in Richtung Geschlechterdemokratie.
Frauenförderung hat einen additiven Ansatz: die Integration von Frauen in alle Bereiche und Ebenen.	Gender Mainstreaming hat einen integrativen Ansatz: die Veränderung der gesamten Organisationskultur.

<p>Der Ansatzpunkt für Frauenförderpolitik ist eine konkrete Situation, in der die Benachteiligung von Frauen unmittelbar zum Vorschein kommt.</p>	<p>Gender Mainstreaming setzt demgegenüber bei allen politischen Entscheidungen an, auch bei denen, die auf den ersten Blick keinen geschlechtsspezifischen Problemgehalt haben.</p>
<p>Es kann rasch und zielorientiert gehandelt werden; die jeweilige Maßnahme behandelt die spezifischen Problemsituationen.</p>	<p>Gender Mainstreaming setzt grundlegender und breiter an. Die Umsetzung dauert länger; der Ansatz beinhaltet das Potenzial für eine nachhaltige Veränderung bei allen Akteuren und Akteurinnen und politischen Prozessen.</p>

3 Die Entwicklung von Gender Mainstreaming

Die Wurzeln von Gender Mainstreaming liegen in der Entwicklungszusammenarbeit. Gender Mainstreaming findet seinen Weg von der Ebene der Vereinten Nationen über die Europäische Union nach Österreich, wobei die Vorreiterrolle in der praktischen Umsetzung die Arbeitsmarktpolitik übernommen hat.

- **1985** Gender Mainstreaming wird auf der Dritten Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Nairobi als neue Strategie für Gleichstellungspolitik vorgestellt.
- **1987** Die Kommission der Vereinten Nationen über die Rechte der Frau fordert alle Organe der Vereinten Nationen auf, ein umfassendes politisches Konzept für die Gleichstellung von Frauen und Männern zu entwickeln und dieses in alle Ziele, Programme und Dokumente zu übernehmen.
- **1991** Im dritten Europäischen Aktionsprogramm für Chancengleichheit (1991 bis 1995) wird zum ersten Mal neben spezifischen Frauenfördermaßnahmen eine umfassendere Strategie zur Förderung der Chancengleichheit vorgeschlagen. Ziel ist die Einbindung von Gleichstellungspolitik in die gesamte Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- **1995** Auf der vierten Weltfrauenkonferenz in Peking wird das neue Konzept der Gleichstellungsförderung als Querschnittsthema bekräftigt und Gender Mainstreaming in der Folge ein wichtiger Ansatz der europäischen Gleichstellungspolitik.
- **1996** Das vierte Europäische Aktionsprogramm für Chancengleichheit (1996 bis 2000) hatte Gender Mainstreaming zum Schwerpunkt.
- **1996** In der Mitteilung über die „Einbindung der Chancengleichheit für Frauen und Männer in sämtliche politische Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“ verpflichtet sich die Europäische Union zur Umsetzung von Gender Mainstreaming als zentrale Strategie europäischer Gleichstellungspolitik.
- **1997** Mit der Verankerung im Vertrag von Amsterdam (der 1999 in Kraft tritt) wird Gender Mainstreaming in das Primärrecht der Europäischen Union aufgenommen.

- » Vertrag von Amsterdam, Artikel 2: „Die Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen ist eine der Aufgaben der Europäischen Gemeinschaft.“
- » Vertrag von Amsterdam, Artikel 3, Absatz 2: „Bei allen in diesem Artikel genannten Tätigkeiten (Anm.: den gemeinschaftlich geregelten Bereichen, wie beispielsweise Handelspolitik, Forschung und technologische Entwicklung, wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt) wirkt die Gemeinschaft darauf hin, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern.“
- **1998** Der Artikel 7 Bundesverfassungsgesetz verbietet jede Form der Diskriminierung auf Grund des Geschlechts.
- » Bundesverfassungsgesetz Artikel 7 Absatz 2: „Bund, Länder und Gemeinden bekennen sich zur tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau. Maßnahmen zur Förderung der faktischen Gleichstellung von Frauen und Männern insbesondere zur Beseitigung tatsächlich bestehender Ungleichheiten sind zulässig.“
- **1999** Gender Mainstreaming wird in die Beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU aufgenommen (Leitlinie 19) und damit Gleichstellung als Ziel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik der Mitgliedstaaten festgelegt.
- **2000** Ministerratsbeschluss über die Einrichtung einer Interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming (IMAG GM).
- **2002** Ministerratsbeschluss über ein Arbeitsprogramm zur Umsetzung von Gender Mainstreaming.
- **2004** Ministerratsbeschluss zur Implementierung von Gender Mainstreaming in Fortsetzung der bisherigen Beschlüsse.
- **2008** Ministerratsbeschluss zur Anwendung von zwei im Auftrag der Frauenministerin erstellten Leitfäden zur Umsetzung von Gender Mainstreaming im Rahmen der legislatischen Vorhaben und im Bereich der Budgeterstellung.
- **2011** Ministerratsbeschluss zur nachhaltigen Umsetzung von Gender Mainstreaming anhand von fünf Schwerpunkten, die auf Basis der Evaluierungsstudie „Zehn Jahre Gender Mainstreaming in der Bundesverwaltung“ defi-

3 Die Entwicklung von Gender Mainstreaming

niert wurden. Diese umfassen die strukturelle Verankerung von Gender Mainstreaming in den Ressorts, die nachhaltige Implementierung von Gender Mainstreaming in die Legistik sowie die Berücksichtigung von Genderaspekten bei Förderungen und öffentlicher Auftragsvergabe. Weitere Handlungsfelder sind die geschlechtsspezifische Datenerhebung in Berichten, Studien und Publikationen der Ressorts und schließlich die verstärkte Information, Schulung sowie Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gender Mainstreaming Projekte. Unterstrichen wurde auch, dass in jenen Bereichen, in denen bereits Erfolge erzielt wurden, wie in der geschlechtergerechten Haushaltsführung oder in der geschlechtergerechten Sprache, die Umsetzung von Gender Mainstreaming konsequent weiterzuführen ist.

Seit die österreichische Bundesregierung sich vor mittlerweile über zwanzig Jahren mit dem **Ministerratsbeschluss vom 11. Juli 2000** erstmals zur Gender Mainstreaming-Strategie bekannte, entwickelte sich eine zunehmende Akzeptanz für Gender Mainstreaming innerhalb der österreichischen Bundesverwaltung, aber auch darüber hinaus.

Alle Ressorts haben sich verpflichtet, Gender-Mainstreaming nach außen und nach innen zu verfolgen.

Um eine erfolgreiche Anwendung und ein tiefgreifendes Verständnis der Anliegen dieser Strategie zu gewährleisten, begleiten Gender-Mainstreaming-Beauftragte in den Ressorts und obersten Organen (Verfassungsgerichtshof, Verwaltungsgerichtshof, Rechnungshof, Volksanwaltschaft und Parlamentsdirektion) sorgsam die Implementierung der Prozesse.

Die Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming (IMAG GM) hat sich als „Task-Force“ der Gleichstellung in der öffentlichen Verwaltung etabliert. Die Mitglieder tauschen sich regelmäßig zu gleichstellungspolitisch relevanten Themen aus und entwickeln gemeinsam neue Strategien.

Ein Meilenstein in der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Haushaltswesen war die verfassungsrechtliche Verankerung von **Gender Budgeting** im Rahmen der Haushaltsrechtsreform. Mit 1. Jänner 2009 wurde die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern im öffentlichen Haushaltswesen als Staatszielbestimmung in der Verfassung verankert (Art. 13 Abs. 3 B-VG).

Die Budgetpolitik des Bundes, der Länder und Gemeinden muss sich damit an der Gleichstellung der Geschlechter ausrichten. Mit der Verankerung von **Gender Budgeting im Bundes-Verfassungsgesetz** wurde auch die Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming um den Zuständigkeitsbereich Gender Budgeting erweitert und als Interministerielle Arbeitsgruppe für Gender Mainstreaming/Budgeting (IMAG GMB) neu konstituiert.

Das Bundeshaushaltsgesetz 2013 verpflichtete in Folge die einzelnen Ressorts dazu, pro Untergliederung bis zu 5 Wirkungsziele anzuführen, die die strategischen Prioritäten der kommenden Jahre abbilden. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist als verpflichtendes Thema für eines dieser Wirkungsziele festgelegt. Auf der Maßnahmenebene sollten die Ressorts mindestens eine Maßnahme zur Erreichung des strategisch gesetzten Gleichstellungsziels angeben. Die Ziele müssen so definiert sein, dass die Zielerreichung auch anhand von Kennzahlen messbar und überprüfbar ist.

Dem Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern wird also im Rahmen der wirkungsorientierten Haushaltsführung ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Aber auch das Themenspektrum darüber hinaus ist enorm. Projekte und Initiativen wurden u.a. zu folgenden Anliegen initiiert: gerechte Verteilung der Einkommen, faire Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gleiche Bildungs- und Karrierechancen, Gendersensibilität im Bereich Gesundheit, Sport und Medizin sowie Sensibilisierung für eine nicht geschlechterstereotype Berufswahl.

Weitere Informationen unter: www.imag-gmb.at

Argumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Österreich hat sich politisch und rechtlich verpflichtet, die Strategie Gender Mainstreaming umzusetzen. Diese Verpflichtung besteht rechtlich aus dem Amsterdamer Vertrag und dem Artikel 7 des Bundesverfassungsgesetzes sowie einigen Ministerratsbeschlüssen und basiert politisch auf diversen internationalen und europäischen Aktionsplänen.

Argumente für Gender Mainstreaming im Bereich Arbeitsmarktpolitik

Benachteiligung aufgrund des Geschlechts ist ein gesellschaftliches Problem. Die Ursachen liegen in immer noch wirksamen traditionellen Frauen- und Männerbildern. Gerade im Bereich Arbeitsmarktpolitik lassen sich eine Vielzahl von Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern erkennen:

Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung: Die zentrale Dimension der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern ist die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in „männliche“ Erwerbsarbeit und „weibliche“ Familienarbeit. Seitdem immer mehr Frauen auch im Erwerbsleben sind, zeigt sich die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung in der Art ihrer Kombination: Männer leisten Erwerbsarbeit, Frauen leisten Erwerbs- UND Familienarbeit. **Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nach wie vor ein Frauenthema.** Veraltete Rollenbilder begünstigen die Trennung in weibliche und männliche Tätigkeitsfelder und die ungleiche Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit.³

Gleichstellung erfordert ein Umdenken bei der Handhabung von Berufsunterbrechungen aufgrund von Betreuungspflichten. Frauen wie Männer müssen im Sinne einer partnerschaftlichen Aufteilung von Betreuungsarbeit die gleichen Möglichkeiten haben, sich um ihre Kinder oder pflegebedürftigen Angehörigen zu kümmern und sollten diese auch im gleichen Ausmaß nutzen.

Bestehende Studien und Umfragen zeigen den wachsenden Wunsch vieler Männer stärker, als bislang an Kindererziehung und Betreuungsarbeit teilzuhaben, und deuten gleichzeitig auf vielfältige Hindernisse dabei hin. Insbesondere in männerdominierten Branchen scheint es oft einen Mangel an betrieblichen Gleichstellungsstrategien zu geben. Neben dem Wunsch vieler Väter, mehr Zeit für ihre Kinder zu haben, trägt eine partnerschaftlichere Aufteilung der Erzie-

hungs- und Erwerbsarbeit auch zu einem leichteren und früheren Wiedereinstieg von Müttern sowie zu besseren Karrierechancen und Einkommen von Frauen bei. Indirekt kann also neben dem Abbau traditioneller Rollenbilder durch die stärkere Beteiligung von Vätern an der Familien- und Erziehungsarbeit auch zu einer Verringerung der geschlechtsspezifischen Einkommens- und Pensionslücken beigetragen werden.⁴

Eine vom IHS durchgeführte Befragung im Rahmen des European Social Surveys bestätigt diese beträchtlichen gesellschaftlichen Herausforderungen ganz klar:

- » Die Mehrheit der Bevölkerung (52%) wünscht sich, dass sich Männer stärker an Kinderbetreuung und Pflege beteiligen. Bei jungen Menschen bis 24 Jahre (61%) sowie in der Altersgruppe bis 44 Jahre (58%) ist dieser Wunsch besonders stark ausgeprägt, ebenso bei Menschen in Ausbildung (71%) und AkademikerInnen (74%).⁵



Beispiel: Hinsichtlich der Beteiligung von Männern an der Kinderbetreuung liegt Österreich im europäischen Vergleich im unteren Drittel. Während in Österreich die Beteiligung von Männern an Kinderbetreuungsaktivitäten bei 28% liegt, beträgt diese in nordischen und baltischen Ländern über 40%. Auch bezüglich der Inanspruchnahme von Karenzzeiten durch Männer hat Österreich Nachholbedarf, obwohl in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Aufwärtstrend zu verzeichnen ist. 2015 lag der Anteil der Männer an Kinderbetreuungsgeldbeziehenden bei nur 18%. Dazu kommen auch noch deutlich kürzere Karenzperioden, die Männer im Vergleich zu Frauen in Anspruch nehmen.⁶ Wird von der Anzahl der Kinderbetreuungstage ausgegangen, dann liegt der Männeranteil nach wie vor erst bei unter 5%. Diesbezüglich hat sich leider auch bis 2019 nichts geändert.⁷

Hier zeigt sich ganz klar, dass die gesellschaftliche Realität dem Wunsch vieler Männer, sich stärker an (Kinder-)Betreuungsarbeit zu beteiligen sowie Familienarbeit und Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern gerechter zu verteilen, nicht gerecht wird. Ein näherer Blick auf die Verteilung von Erwerbsarbeit, Karenzzeit und unbezahlter Reproduktionsarbeit verdeutlicht, dass sich geschlechtsspezifische Schief lagen zwar schrittweise ändern, aber eher zögerlich bzw. nur in ausgewählten Branchen.

Argumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming

4

Auf Basis dieser Faktenlage hat sich das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Frauen, den Forschungsinstituten L&R Sozialforschung und FORBA sowie den Sozialpartnerinnen AK, ÖGB und IV dazu entschlossen, einen EU-Call zum Thema „Equal Economic Independence of Women and Men“ zu nutzen und gemeinsam ein Projekt unter dem Titel „Männer und Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Wege zur gerechten Verteilung von Karenz-, Betreuungs- und Erwerbsarbeitszeiten“ einzureichen. Das Projekt wurde genehmigt, und Mitte Dezember 2015 erfolgte der offizielle Projektstart in Österreich.

Das Projekt hatte sich **folgende Ziele** gesetzt:

- » Förderung der Geschlechtergleichstellung durch erhöhte Väterbeteiligung in Karenz, (Eltern-)Teilzeit und in der (fortgesetzten) Betreuungsarbeit nach der Karenz.
- » Verankerung betrieblicher Vereinbarkeitsstrategien insbesondere in männerdominierten Branchen, die es mehr Männern erlauben, in Karenz zu gehen und an der Erziehung/Sorgearbeit teilzuhaben.
- » Erhöhung des Bewusstseins über positive Auswirkungen von partnerschaftlicher Aufteilung von Karenz und (Eltern-)Teilzeit zwischen Eltern auf Haushalts-, Betriebs- und gesellschaftlicher Ebene.

Das Projekt hatte eine Laufzeit von zwei Jahren (Dezember 2015 bis Dezember 2017), in der folgende Ansätze zu einer höheren Beteiligung von Männern an Karenz und Kinderbetreuungsarbeiten erarbeitet wurden:

- » Entwicklung diverser Strategien zur Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen für eine Väterbeteiligung an Elternkarenz und Betreuungsarbeit.
- » Unterstützung der partnerschaftlichen Aufteilung auf Haushaltsebene inkl. der Entwicklung eines Online-Haushaltsrechners als Werkzeug, um die finanziellen Auswirkungen der gleichmäßigen Verteilung von Betreuung und bezahlter Arbeit deutlich zu machen.
- » Auf Basis der Ergebnisse sowie internationaler Best Practices wurden 3 Mutual Learning Seminare für Multiplikatoren, Multiplikatorinnen und Stakeholder etwa Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Betriebsräte, Betriebsrätinnen abgehalten und Empfehlungen für die betriebliche Ebene gemeinsam mit

den Sozialpartnern formuliert. Zusätzlich wurden Schulungen für Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Unternehmen konzipiert und abgehalten.⁸

Teilzeitarbeit und atypische Beschäftigung: Österreich zeichnet sich im internationalen Vergleich durch eine überdurchschnittliche Entwicklung der Teilzeitquote aus. Jahr für Jahr ist ein Anstieg der Teilzeitquote zu vermerken. Vor allem Frauen versuchen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu bewältigen, indem sie ihre Berufslaufbahn unterbrechen und dann in Teilzeit- oder atypischen Beschäftigungsverhältnissen leben. Bei Vorhandensein von Kindern nimmt die weibliche Erwerbsquote ab, während die von Männern ansteigt.⁹ Atypische Beschäftigungsformen sind jedoch mit großen Nachteilen in Bezug auf Einkommen, Karriere, Rente und soziale Absicherung verbunden.



Beispiel: Auch 2019 war Teilzeitarbeit typisch für Frauen. 47,7% der Frauen arbeiteten im Jahresdurchschnitt 2019 Teilzeit (2018: 47,5%). Demgegenüber lag der Anteil der erwerbstätigen Männer, die eine Teilzeitbeschäftigung ausüben, bei nur 10,7% (2018: 11,2%). Auch absolut betrachtet arbeiteten 2019 wesentlich mehr Frauen in Teilzeit als Männer (973.800 Frauen und 247.600 Männer).¹⁰

Wie unterschiedliche Studien zeigen, hat die Corona-Pandemie zu einer verstärkten Rückkehr traditioneller und überholter Geschlechterstereotypen geführt. Um den Haushalt und Homeschooling haben sich vermehrt die Frauen in der Familie gekümmert, auch weil sie öfter in Teilzeitstellen arbeiten.

Horizontale Arbeitsmarktsegmentation: Der Arbeitsmarkt ist nach wie vor stark in „typisch weibliche“ und „typisch männliche“ Berufe aufgegliedert. Technische oder handwerkliche Berufe werden noch immer hauptsächlich von Männern ausgeübt. Soziale Berufsfelder werden von Frauen dominiert. Eine negative Auswirkung dieser Teilung in Frauen- und Männerberufe ist, dass die sogenannten Frauenberufe häufig jene sind, die hinsichtlich Einkommen, Arbeitsbedingungen, Karrierechancen und Prestige schlechter eingestuft sind.

Argumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Vertikale Arbeitsmarktsegmentation: Andererseits sind Frauen auch durch eine vertikale Ungleichverteilung am Arbeitsmarkt benachteiligt. Sie sind, trotz entsprechender Qualifikationen, verhältnismäßig selten in höheren Management-Ebenen zu finden.



***Beispiel:** In den im Wiener Börse Index notierten heimischen Unternehmen stehen immer noch 175 männliche Vorstandsmitglieder (92,1%) nur 15 weiblichen (7,9%) gegenüber (Stichtag 1. Jänner 2021). In den Aufsichtsgremien sind mittlerweile 376 Männer (72,2%) und 145 Frauen (27,8%) vertreten. Hier zeigte die Genderquote bereits ihre Wirkung. Seitdem mit 1. Jänner 2018 die gesetzliche Genderquote von 30 Prozent in Kraft getreten ist, erhöhte sich der Frauenanteil in den Kontrollgremien der österreichischen WBI-notierten Unternehmen deutlich von 18,8 auf 27,8 Prozent.¹¹*

Geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede: Die in Österreich in den letzten Jahren durchgeführten Studien zur Einkommensverteilung ergeben ein – je nach verwendeten Daten, Messmethoden und Modellannahmen – unterschiedliches Ausmaß geschlechtsspezifischer Einkommensunterschiede. Einigkeit besteht allerdings darüber, dass Frauen deutlich benachteiligt sind. Diese Entwicklung ist aber vor allem auf die Zunahme der Teilzeitbeschäftigung von Frauen zurückzuführen, bereinigt um die Arbeitszeit sind die Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern aber immer noch beträchtlich.



***Beispiel:** Die Einkommen der Frauen erreichten mit 22.808 Euro im Mittel nur 63,6% des Einkommens der Männer (35.841 Euro), wobei Frauen viel häufiger teilzeitbeschäftigt sind. Die mittleren Nettojahreseinkommen beliefen sich auf 22.104 Euro (Frauen: 18.233 Euro, Männer: 25.938 Euro). Werden die Einflüsse von Teilzeit und nicht-ganzjähriger Beschäftigung ausgeklammert und nur Personen berücksichtigt, die laut Lohnsteuerdaten Vollzeit beschäftigt sind und im Jahr 2019 mindestens 360 Tage im Jahr unselbständig erwerbstätig waren (ohne Lehrlinge), so betrug das mittlere Bruttojahreseinkommen der Frauen 39.320 Euro, während Männer im Mittel 45.900 Euro verdienten.¹²*

Argumente für Gender Mainstreaming im Betrieb

Unterschiedliche Kompetenzen durch Diversity

In den USA haben schon viele Unternehmen gelernt, dass sich Vielfalt in ihrer Belegschaft positiv auswirkt. Menschen mit unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Lebensumständen bringen auch unterschiedliche Kompetenzen in das Unternehmen ein. Frauen leisten einen Beitrag dazu, die Flexibilität und Kreativität einer Organisation auszubauen. Sie haben einen anderen Blickwinkel, ermöglichen neue Sichtweisen und sind ein Potenzial für Veränderungen.

Verbesserte Motivation und Leistungsbereitschaft durch Karriereaussichten

Wenn Frauen ständig ihren männlichen Kollegen dabei zuschauen müssen, wie sie auf der Karriereleiter an ihnen vorbeiziehen, hat das Konsequenzen, die für das Unternehmen negativ sind. Fertigkeiten und Kompetenzen liegen brach, und Unterforderung führt zu Demotivation und dadurch zu geringerer Leistungsbereitschaft und Produktivität. 20 % der Krankheitsfälle mit längerfristiger Abwesenheit sind auf Frustration und Demotivation aufgrund von Mobbing, Diskriminierung von Frauen und Ähnlichem zurückzuführen. Außerdem kann Demotivation auch dazu führen, dass Frauen aufgrund unzureichender Aktivitäten der ArbeitgeberInnen nach ihrer Karenzzeit nicht mehr ins Unternehmen zurückkehren. Die Kosten für den Ersatz dieser Arbeitnehmerinnen sind hoch.

Verbesserung des Arbeitsklimas

Die Zusammenarbeit von Frauen und Männern erhöht erfahrungsgemäß die Effizienz. Gemischtgeschlechtliche Teams können Aufgabenstellungen besser bewältigen, da sie über mehr Handlungs- und Problemlösungsmöglichkeiten verfügen. Betriebe, die Frauen in technischen Berufen eingestellt haben, berichten über ein verbessertes Betriebsklima. Frauen bringen andere Zugänge und vielfältigere Sichtweisen in die bisher männlich dominierten Arbeitsstrukturen ein.

Image

Da das Thema Geschlechtergerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in der öffentlichen Diskussion immer wichtiger wird, wirkt das Image eines „chancengleichen“ Unternehmens als Pluspunkt im öffentlichen Ansehen. Nach

Argumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming

außen hin ist Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen für viele Kunden und Kundinnen ein positives Signal, was dem Unternehmen einen Marktvorteil sichern kann. Außerdem sind solche Unternehmen besonders für junge Frauen (aber nicht nur) attraktive ArbeitgeberInnen, d. h., das Unternehmen kann bei Stellennachbesetzungen aus einer größeren Anzahl qualifizierter BewerberInnen auswählen.

Qualitätssicherung

Chancengleichheit im Betrieb ist für Unternehmen zu einer Frage der Qualitätssicherung geworden. Es gibt Konzepte der Qualitätssicherung, die davon ausgehen, dass sich Unternehmen im globalen Wettbewerb nur durch Effizienzsteigerung behaupten können. Diese Effizienzsteigerung wird vorrangig durch Innovationen und stärkere KundenInnenorientierung erreicht, deren Grundlage eine Personalpolitik ist, die die Potenziale der MitarbeiterInnen ins Zentrum moderner Unternehmensführung stellt. Für Unternehmen ist es wichtig, vorhandenes Fachwissen der Belegschaft optimal zu nutzen und zu fördern, gerade im Hinblick auf den vorhergesagten Mangel gut ausgebildeter Fachkräfte am Arbeitsmarkt.

Wettbewerbsfähigkeit und Effizienzsteigerung setzen eine hoch motivierte und leistungsbereite Belegschaft voraus. Wer seine MitarbeiterInnen fördern will oder muss, kann seine weiblichen Mitarbeiterinnen dabei nicht vernachlässigen. Ein weiterer Grund, warum Chancengleichheit zum Bestandteil von Qualitätssicherung wird, ist die KundenInnenorientierung. Durch das Einbeziehen der Mitarbeiterinnen in die Entwicklung und Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen lässt sich das Spektrum um die „weibliche Sichtweise“ erweitern. Wenn man bedenkt, dass ein Großteil der privaten Ausgaben von Frauen getätigt wird, ist dieser Aspekt für Unternehmen eigentlich nicht zu vernachlässigen.

Weitere Faktoren der Qualitätssicherung sind, dass durch Chancengleichheit innerbetrieblich mehr Arbeitszufriedenheit und Engagement der MitarbeiterInnen zu verzeichnen sind, und zusätzlich die Identifikation mit dem Unternehmen und die Loyalität steigen. Diese Loyalität führt zu einer längeren Verweildauer der MitarbeiterInnen im Unternehmen und damit zu einer Sicherung des Betriebswissens. Durch den Gleichstellungsansatz steigen die betriebliche

Gesamtleistung, die innovative Kraft und somit letztendlich die globale Wettbewerbsfähigkeit.

Auswirkung auf Unternehmenserfolg

Mehrere Studien haben einen klaren Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil in Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg erkennen lassen. So ergab eine umfassende finnische Studie unter Beteiligung von fast 13 000 Kapitalgesellschaften mit über zehn MitarbeiterInnen, dass Unternehmen mit einer Frau als Vorstandsvorsitzenden/Geschäftsführerin in der Praxis um 10 % rentabler waren als vergleichbare Unternehmen mit einem Mann in der gleichen Position¹³. Ein ähnlicher Effekt wurde bei Unternehmen mit einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis in der Geschäftsleitung im Vergleich zu Unternehmen mit rein männlicher Geschäftsleitung festgestellt.

Einsparung von Kosten durch familienfreundliche Maßnahmen

Kosten, die einem Unternehmen durch familienbedingte Fluktuation, Fehlzeiten und Dauer bis zum Wiedereinstieg nach der Geburt eines Kindes erwachsen, können durch familienfreundliche Maßnahmen vermieden oder gesenkt werden. So kann beispielsweise durch attraktive Angebote (z. B. Kinderbetreuungseinrichtungen) die Rückkehrquote aus der Karenz erhöht werden, was dem Unternehmen Kosten für Anwerbungs-, Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungskosten spart.

4 Argumente für die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Gespräch mit Claus Pirschner

(Gleichstellungsbeauftragter, Bereich Programm, ORF, Wien, 7. September 2016)

Was hat Sie motiviert, zur Gleichstellung in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?

Gleichstellung ist schon lange ein roter Faden in meinem Leben – schon in der Familie fand ich das wichtig, wie Männer und Frauen miteinander umgehen. Ich habe mich auf Gender Studies in der Politikwissenschaft spezialisiert und mich als Journalist auch viel mit Antidiskriminierung und Diversity auseinandergesetzt. Ich fand es dann im ORF besonders spannend, Gleichstellung nicht nur journalistisch zum Thema zu machen, sondern auch in der Betriebskultur und bei Verteilungsfragen voranzutreiben.

Welche Auswirkungen beobachten Sie, seit Sie diesen Prozess im Unternehmen gestartet haben? Welche Herausforderungen sind zu meistern?

Wir haben im ORF Gleichstellungsmaßnahmen auf vielen Ebenen: Quoten, Genderkompetenz-Seminare, Erhöhung der Vereinbarkeit von Beruf, Betreuungspflichten und anderen Aktivitäten, Programmanalysen etc. Da ist definitiv nun mehr Sensibilität geschaffen worden und wir haben den Anteil von Frauen in Führungspositionen in fünf Jahren von 23,1 % auf 30,6 % gesteigert. Herausforderung bleibt, alle Kolleginnen und Kollegen davon zu überzeugen, dass letztlich alle von Gleichstellung profitieren.

Was glauben Sie, würde andere Unternehmen motivieren, um sich diesem Thema zuzuwenden – welche Herausforderungen sehen Sie?

Da gibt es viele Motivationsgründe: 1. Es geht schlichtweg um mehr Gerechtigkeit, und die wirkt sich a la longue auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und die Produktivität im Betrieb positiv aus. 2. Gleichstellung gehört einfach dazu, wenn man professionell sein will. Und welcher Betrieb will das Image haben, unprofessionell zu agieren? Und aus der Sicht des Diversity Managements ist auch klar: Es kommt was besseres heraus, wenn unterschiedliche Menschen auf allen Ebenen beteiligt sind und nicht eine homogene Gruppe bestimmt.

Zusammenfassung:

Studien belegen folgende Nutzeneffekte von geschlechtergerechter Unternehmenspolitik:

- » Anwerbung von qualifizierten Arbeitskräften
(qualifizierter BewerberInnenpool vergrößert sich)
- » Geringere Fluktuationsrate
- » Geringere Gesundheitskosten durch gestiegene Arbeitszufriedenheit
- » Höhere Kunden/Kundinnenzufriedenheit und Loyalität
- » Erhöhte Innovationskraft, Kreativität und Risikobereitschaft
- » Höhere Produktivität und Profitabilität
- » Verbesserung des Betriebsklimas und der Arbeitsatmosphäre durch gemischte Teams

5 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Wesentliches Grundprinzip von Gender Mainstreaming ist der **Top-Down-Ansatz**. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für den Prozess bei der Führungsebene und nicht bei einzelnen MitarbeiterInnen angesiedelt ist. Dadurch wird die Entscheidungsbefugnis gewährleistet, die Maßnahmen werden von höchster Stelle angeordnet und Ressourcen bereitgestellt.

Gender Mainstreaming ist eine Querschnittsmaterie, was impliziert, dass alle Akteure und Akteurinnen in ihren jeweiligen Aufgabengebieten für die Umsetzung zuständig sind. Die spezifischen Verantwortlichkeiten lassen sich auf den unterschiedlichen Ebenen festmachen, analog zu den verschiedenen Aufgaben- und Befugnisbereichen unterschiedlicher Handlungsebenen.

In der Praxis zeigt sich, dass Gender Mainstreaming-Prozesse oft durch das Bottom-Up-Prinzip von engagierten EinzelkämpferInnen angeregt werden. In der Umsetzung stößt dieser Ansatz aber durch mangelnde Entscheidungsbefugnis an Grenzen, deshalb ist die Top-Down-Strategie unerlässlich.

Top-Down-Strategie:

Top down

Leitbild

Ziele

Strukturen

Kontrolle

Geschlechterdemokratie

Umsetzung

Gender Sensibilität

Bottom up

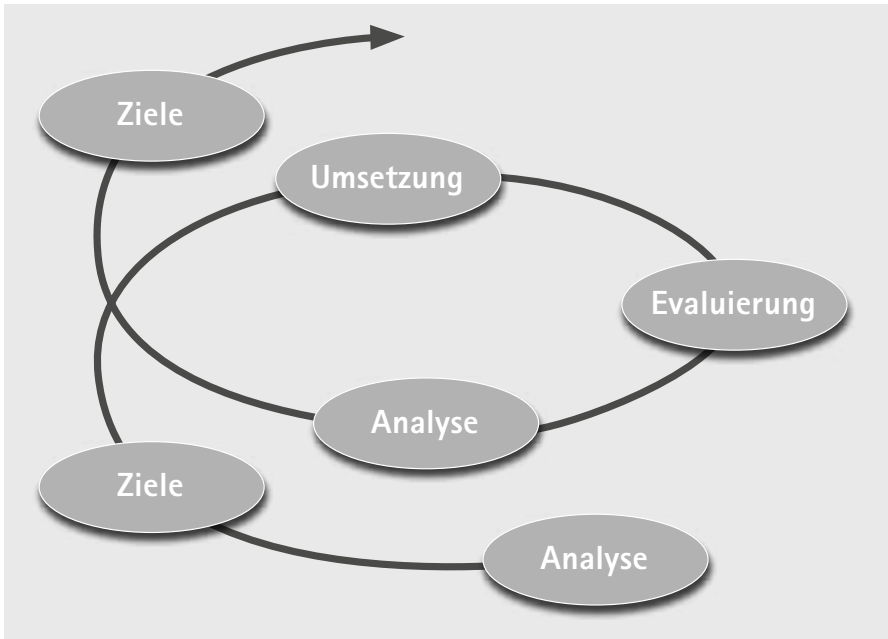
Methodik – die Vier-Schritte-Methode

Die Umsetzung von Gender Mainstreaming in einem Politikfeld, einer Organisation oder einem Unternehmen erfolgt gemäß dem Konzept von Gleichstellung als Querschnittsthema. Die Kernelemente der Gender Mainstreaming-Umsetzung sind dabei:

1.	Die Gender-Analyse: Geschlechtsspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten werden wahrgenommen und analysiert.
2.	Die Festlegung von Gleichstellungszielen: Von der Analyse abgeleitet werden möglichst konkrete und überprüfbare Gleichstellungsziele formuliert und festgelegt.
3.	Die Umsetzung: Die Gleichstellungsprüfung aller geplanten Entscheidungen, Aktivitäten und Maßnahmen sowie darauf basierend eine entsprechende gleichstellungsorientierte Gestaltung der Vorhaben werden durchgeführt.
4.	Die Evaluierung: Ergebnisse und Fortschritte hinsichtlich der gesetzten Gleichstellungsziele werden überprüft.

Diese Vier-Schritte-Methode wurde **von der GeM-Koordinationsstelle für Gender Mainstreaming im ESF entwickelt**. Diese vier Schritte sind kein abgeschlossener Prozess, vielmehr folgt nach der Evaluierung wieder eine Analyse und die Festlegung von Gleichstellungszielen etc. Daher wird auch von der **GeM-Spirale** gesprochen.

5 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming



Quelle: Bergmann, Pimminger. PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. 2004. S. 28.

Nachfolgend eine kurze **Beschreibung der einzelnen GeM-Schritte:**

1. Analyse

Gender Mainstreaming braucht nicht nur Problemlösungskompetenz, die Probleme müssen zuerst einmal auch wahrgenommen werden. Dafür ist eine genaue **Kenntnis der geschlechtsspezifischen Strukturen und Ungleichheiten** im jeweiligen Handlungsfeld **nötig**. Eine Genderanalyse (durchgeführt zum Beispiel mit der unten beschriebenen 4 R-Methode) benötigt neben Genderwissen und Fachwissen über den jeweiligen Bereich vor allem Indikatoren und geschlechtsdifferenzierte Daten zur Abbildung der konkreten Situation.

Diese Analyse fragt nicht nur nach dem Ist-Zustand, sondern auch nach den Ursachen und den Auswirkungen der identifizierten geschlechtsspezifischen Ungleichheiten.

2. Ziele

Auf Grund der Ergebnisse der getätigten Analyse werden zusätzlich zum allgemeinen Leitziel, welches die inhaltliche Richtung vorgibt, konkrete Gleichstellungsziele zur Umsetzung formuliert. Je fundierter die Analyse, desto besser gelingt es, Ziele zu definieren, sie zu begründen und diese auch umzusetzen. Um Gleichstellungsziele überprüfbar zu machen, gilt es, diese zu operationalisieren, sprich in messbare Ziele zu übersetzen. Nur was überprüfbar ist, ist kontrollierbar und auch einforderbar.

Für das Controlling ist es unumgänglich, dass formulierte Ziele mess- und überprüfbar sind und von den jeweiligen Umsetzungsverantwortlichen im Rahmen ihrer Kompetenz beeinflusst werden können. Durch klare Zielformulierungen fokussieren sich Gleichstellungsbemühungen.

Das SMART-Prinzip eignet sich gut zur Formulierung von Zielen.

Ziele sind nach dem **SMART-Prinzip**:

- S** spezifisch
- M** messbar
- A** akzeptiert
- R** realistisch
- T** terminisiert

Die Ziele werden auf zwei Ebenen formuliert. Auf strategischer Ebene werden Schwerpunkte für die nächsten drei bis fünf Jahre festgelegt und von der Führung verabschiedet. Gleichzeitig werden auf Managementebene Gleichstellungsjahresziele vereinbart, die einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Hauptziele liefern sollen.¹⁴

3. Umsetzung

Damit die gesetzten Ziele in den jeweiligen Bereichen umgesetzt werden, bedarf es konkreter Umsetzungsschritte. Um diese festzulegen, ist es oft hilfreich, Gender Mainstreaming- oder Gleichstellungs-Beauftragte hinzuziehen. Die anleitenden Personen sollten jedoch unbedingt ausreichendes Wissen über die anzuwendenden Methoden haben und über genügend Gender Kompetenz verfügen.

5 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Falls das Unternehmen oder die Organisation schon mit Planungswerkzeugen wie z.B. Management by Objectives oder der Balanced Scorecard arbeitet, ist es sinnvoll, die jeweiligen Gleichstellungsziele in diese Tools zu integrieren.

Wichtig ist es, dass durch Gender Mainstreaming möglichst keine Parallelabläufe geschaffen werden, sondern die Integration der Gleichstellungsziele und deren Umsetzung in die regulären Organisationsstrukturen und -abläufe gelingt.¹⁵ Mit Umsetzung ist aber auch gemeint, dass politischen Entscheidungen prinzipiell so getroffen, Maßnahmen so geplant und Projekte so umgesetzt werden, dass damit die definierten Gleichstellungsziele erreicht werden. Dazu werden alle geplanten Vorhaben einer Gleichstellungsprüfung unterzogen. Das bedeutet, dass das geplante Vorhaben auf seine Genderrelevanz und seine geschlechtsspezifischen Auswirkungen hin untersucht wird.

Diese Gleichstellungsprüfungen müssen zu einem Zeitpunkt stattfinden, zu dem noch Änderungen des Vorhabens möglich sind. Ergebnis der Gleichstellungsprüfung kann die Annahme oder Adaptierung eines Vorhabens sein, die Ergänzung um gleichstellungsorientierte Begleitmaßnahmen oder auch die Verwerfung bzw. die Ersetzung des Vorhabens.

4. Evaluierung

Bei der Evaluierung wird untersucht, ob die in Schritt 2 gesetzten Gleichstellungsziele erreicht werden. Die Erfahrung bei der Implementierung von Gender Mainstreaming-Prozessen zeigt, dass Evaluierung und Kontrolle unerlässlich sind.¹⁶

Ein wirksames Instrument, um Evaluierungen vorzunehmen, ist das Gleichstellungs-Controlling. Gleichstellungs-Controlling ist im Sinne von Gender Mainstreaming als „top down-Strategie“ angelegt und bedeutet eine langfristige Integration der Gleichstellungsanliegen in die laufenden Planungs- und Steuerungsprozesse.¹⁷

Die Erreichung von Resultaten gehört zur Führungsaufgabe. Damit Resultate erreicht werden können, müssen messbare Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert werden.

Eine Evaluierung dient jedoch nicht nur alleine der Kontrolle, sondern eine Auswertung der Ergebnisse macht auch eine qualitative Weiterentwicklung mög-

lich. Durch gewonnene Erfahrungen aus der Ergebnisauswertung können Umsetzungsprozesse nachjustiert werden. Zur Resultatssteuerung werden Sollwerte und Istwerte miteinander verglichen und bei Abweichungen Korrekturmaßnahmen eingeleitet.

Analysemodell: 4 R-Methode

Die 4 R-Methode (ursprünglich 3 R-Methode) kommt aus Schweden und wurde als Analyse-Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe Informationen, die für den Gender Mainstreaming-Prozess relevant sind, erhoben werden können. Auf Grund dieser Informationen werden dann Gender Mainstreaming-Ziele und Gender Mainstreaming-Maßnahmen definiert bzw. umgesetzt.

1. Repräsentation

Damit ist die zahlenmäßige Verteilung von Frauen und Männern im betreffenden Bereich gemeint, aber auch, welche Aufgaben und Funktionen bzw. welche hierarchische Stellung die beiden Geschlechter haben.

Mögliche Fragen können sein: Wie viele Führungskräfte auf der ersten/zweiten Ebene im Unternehmen sind weiblich, wie viele männlich? Wie viele Frauen und wie viele Männer nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil?

2. Ressourcen

Ressourcen meint die Verteilung von Geld, Zeit und Raum auf Frauen bzw. Männer.

Relevante Fragen in diesem Analysebereich können sein: Wie viele Frauen und wie viele Männer sind in niedrigeren/höheren Gehaltsstufen eingestuft? Wie viele Frauen und wie viele Männer erhalten Zulagen, Prämien, und wie hoch sind diese?

3. Realität

Der dritte Analysebereich beschäftigt sich mit den Ursachen für die vorher festgestellten Unterschiede, wobei es um die Hinterfragung von Rollenbildern und vorherrschenden Normen geht.

5 Die Umsetzung von Gender Mainstreaming

Wichtige Fragen könnten sein: Warum gibt es im Unternehmen ausschließlich weibliche Sekretärinnen? Wird beim Konzipieren der Weiterbildungsangebote auf die Bedürfnisse von Frauen und Männern Rücksicht genommen?


4. Rechtliche Situation


Beim vierten „R“ geht es um die Überprüfung, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen Schutz vor direkter und indirekter Diskriminierung bieten. Dabei sind aber nicht nur Gesetze im engeren Sinn, sondern auch andere Vorgaben, Richtlinien und Ähnliches zu beachten.


Mögliche Fragen in diesem Bereich können sein: Wer darf an welchen Seminaren teilnehmen (z. B. nur Vollzeitbeschäftigte oder Führungskräfte, die großteils Männer sind)? Werden Teilnahmegebühren für Weiterbildungen eingehoben?¹⁸

SKRIPTEN ÜBERSICHT

VÖGB

SOZIALRECHT		
SR-1	Grundbegriffe des Sozialrechts	
SR-2	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
SR-3	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
SR-4	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-5	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
SR-6	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
SR-7	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-8	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-9	Unfallversicherung	
SR-10	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
SR-11	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
SR-12	Insolvenz-Entgeltsicherung	
SR-13	Finanzierung des Sozialstaates	
SR-14	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
AR-1	Kollektive Rechtsgestaltung	
AR-2A	Betriebliche Interessenvertretung	
AR-2B	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
AR-2C	Rechtstellung des Betriebsrates	
AR-3	Arbeitsvertrag	
AR-4	Arbeitszeit	
AR-5	Urlaubsrecht	
AR-6	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
AR-7	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
AR-8A	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-8B	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
AR-9	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
AR-10	Arbeitskräfteüberlassung	
AR-11	Betriebsvereinbarung	
AR-12	Lohn(Gehalts)exekution	
AR-13	Berufsausbildung	
AR-14	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
AR-15	Betriebspensionsrecht I	
AR-16	Betriebspensionsrecht II	
AR-18	Abfertigung neu	
AR-19	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
AR-21	Atypische Beschäftigung	
AR-22	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
GK-1	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	GK-4 Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
GK-2	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	GK-5 Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
GK-3	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	GK-7 Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		GK-8 Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

Gleichstellung von Frauen und Männern im Beruf bedeutet nicht nur den Abbau von Benachteiligungen, sondern erfordert auch die **aktive Förderung von Chancengleichheit** durch spezifische Maßnahmen. Dabei muss die unterschiedliche betriebliche Realität, aber auch die Situation der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden. Wichtig dabei ist auch, dass Gleichstellungsmaßnahmen nicht nur im Interesse von Frauen sind, sondern dass Männer genauso davon profitieren.

Neben einer gezielten geschlechtsspezifischen Personalplanung und Karriereentwicklung sind die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer, flexible Arbeitszeitgestaltung, eine gerechte und transparente Gestaltung des betrieblichen Entlohnungsschemas sowie die Schaffung eines Bewusstseins für Chancengleichheit unter den Führungskräften sowie Kollegen und Kolleginnen im Betrieb zentrale inhaltliche Themenstellungen.

Obwohl die Initiative dazu auch oft vom Betriebsratsgremium oder von engagierten MitarbeiterInnen kommt, muss die grundlegende Entscheidung, im Unternehmen Gleichstellungsmaßnahmen zu setzen, die Unternehmensführung treffen (**Top-Down-Prinzip**). **Nur die Leitungsebene kann sich und die Organisation zur Umsetzung von Gender Mainstreaming verpflichten und dafür die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.** Unabdingbar ist weiters die institutionelle Verankerung von Gender Mainstreaming: die Integration von entsprechenden Zielen, Vorgaben und Kriterien in Leitbildern und Richtlinien stellt dafür die Grundlage dar.

Gender Mainstreaming in Unternehmen muss strategisch angegangen werden. Dieses Kapitel gibt einen Überblick, welche Aspekte dabei berücksichtigt werden müssen, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Planungsphase

Ist die Bereitschaft zu einem Gender Mainstreaming-Prozess gegeben, wird in der Regel ein Projektteam für die Planung, Entwicklung, Durchführung und Evaluierung des Projektes bestimmt. Diesem Team (es sollte auch in kleineren Betrieben nicht eine Einzelperson sein, da eine Gruppe eher Kontinuität und Akzeptanz gewährleistet) sollten auf alle Fälle VertreterInnen der Unternehmens-

leitung und der Belegschaftsvertretung angehören. Außerdem ist auf ein ausgewogenes zahlenmäßiges Verhältnis zwischen Männern und Frauen zu achten. Das interne Projektteam kann sich (auch phasenweise) von externen Experten und Expertinnen unterstützen lassen.

In der Planungsphase wird der Zeitplan festgelegt und über aktuelle Probleme, aber auch über strukturelle Hindernisse in Bezug auf den Gleichstellungsprozess diskutiert. Erste Vorschläge für Ziele und Erwartungen an den Gender Mainstreaming-Prozess werden gemacht, die Zielformulierung kann aber erst nach der genauen Betriebsdiagnose geschehen. Außerdem werden die Zuständigkeiten der einzelnen Teammitglieder festgelegt. Die wichtigsten inhaltlichen Aufgaben sind die Sammlung, Auswertung und Analyse betrieblicher Daten, die Sichtung der Ergebnisse dieser Auswertungen und die Festlegung der daraus abgeleiteten Ziele und die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit.



***Beispiel:** Bei der UniCredit wurden insgesamt 24 Gender Diversity Manager aus 13 Ländern ernannt, welche dafür verantwortlich sind ein „Gender Balance-Programm“ umzusetzen. Die pro-Land-Ziele werden über ein „Target Tracking Tool“ in einer internen Social Media-Plattform regelmäßig nachverfolgt. Hier teilen die Gender Diversity Manager Informationen und Vorgehensweisen miteinander. Damit halten sich diese immer auf den neuesten Stand, lernen voneinander und entwickeln gemeinsam das gruppenweite „Gender Balance-Programm“ weiter.¹⁹*

Analyse – Die Betriebsdiagnose

Die Betriebsdiagnose ist der Ausgangspunkt, das Fundament der Gender Mainstreaming-Aktivitäten. Aufgrund ihrer Ergebnisse werden die umzusetzenden Maßnahmen geplant und Ziele definiert. Eine Betriebsdiagnose ist eine zielorientierte Auswertung und Prüfung von Unternehmensdaten. Durch sie kann festgestellt werden, in welchem „Zustand“ sich das Unternehmen in Bezug auf Gleichstellung befindet. Es können Daten darüber erhoben werden, inwieweit die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern gewährleistet

wird, wo Nachholbedarf besteht und welche Rolle der internen Kommunikation und der Betriebskultur bei der Förderung dieser oder ähnlicher Zielsetzungen zukommt.

Die Sammlung der Daten kann auf verschiedenen Ebenen ansetzen und muss auf alle Fälle die Beschäftigtenstatistik, Daten zur Aus- und Weiterbildung, Einstufung und Dauer der Betriebszugehörigkeit beinhalten. Die Methoden können vielfältig sein, es eignen sich Checklisten, Fragebögen oder MitarbeiterInnenbefragungen. Während Groß- und Mittelbetriebe auf bestehende Datensätze zurückgreifen können, ist dies bei den meisten Kleinbetrieben hingegen nicht der Fall.

Betriebsdatenerhebung

Betriebsdatenerhebungen untersuchen Fragen wie die Einstufungen der Beschäftigten, die Verteilung nach Tätigkeitsbereichen und Ebenen der innerbetrieblichen Hierarchie, Arbeitszeitflexibilität, Entgelt, Inanspruchnahme von Teilzeit und Karenz, Wiedereinstieg, Weiterbildung, beruflicher Aufstieg sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. Bei der Datenerhebung kann es sinnvoll sein, nicht nur die Gegenwart, sondern auch die Vergangenheit zu berücksichtigen (z. B. Anteil an Frauen/Männern auf verschiedenen Leitungsebenen jetzt und vor fünf Jahren). Diese Erhebung wird entweder von einer internen Stelle (Geschäftsführung, Betriebsrat, Personalbüro) oder aber von einer externen Beratungsfirma übernommen.

Folgende Kriterien sollen bei der Erhebung berücksichtigt werden:

Verteilung nach Geschlecht

Ausgangspunkt bei dieser Fragestellung ist die Beschäftigungsentwicklung im Unternehmen, wobei einige Überlegungen in die Analyse einfließen müssen: Gehört das Unternehmen zu einer Branche mit einem traditionell hohen Frauen- oder Männeranteil (z. B. Handel)? Steht das Unternehmen in einer ungewöhnlichen Entwicklungsphase (z. B. Expansion)? Können gewisse Auffälligkeiten auch noch andere Ursachen haben (z. B. Alter oder Nationalität der Personen)?

In gewissen Branchen ist es sinnvoll, die Ergebnisse nicht nur nach Geschlecht, sondern auch nach anderen Kriterien aufzuschlüsseln, wie z. B. nach Art des

Beschäftigungsverhältnisses oder der Staatsbürgerschaft. Auch zwischen Männern bzw. zwischen Frauen bestehen erhebliche Unterschiede.

Oft zeigen sich schon in dieser ersten Erhebungsphase Auffälligkeiten, beispielsweise, dass der berufliche Aufstieg von Frauen auf einer bestimmten Hierarchieebene endet. In einem weiteren Erhebungsschritt können nun die Ursachen dieser Auffälligkeiten untersucht werden. Im Fall der „gläsernen Decke“ für Frauen kann nachgefragt werden, ob in gewissen Abteilungen vorwiegend oder ausschließlich Frauen oder Männer arbeiten und welche Qualifikation die Frauen bzw. Männer haben, die in dem Betrieb arbeiten.

Personalauswahl, Weiterbildung, Karriereförderung

Eine Analyse der betrieblichen Personalpolitik macht Aufstiegsbarrieren und indirekte Benachteiligungen sichtbar. Hinterfragt wird dabei beispielsweise, ob Frauen und Männer in traditionelle Berufsbilder gedrängt werden, ob rein sachliche (oder auch persönliche, Stichwort: Netzwerke, Seilschaften) Kriterien ausschlaggebend für Personalentscheidungen sind und ob Frauen und Männer mit Betreuungspflichten den gleichen Zugang zu Weiterbildung haben.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben beschränken sich nicht auf gesetzliche Regelungen wie Mutterschutz und Karenz, sondern schließen Vorkehrungen ein, die es den Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen ermöglichen, ihren Betreuungspflichten (z. B. von Kindern, älteren Personen) nachzukommen. Diesbezügliche Fragestellungen bei der Erhebung können sein, ob bei der Gestaltung der Arbeitszeit auf die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und sozialer Dienste Rücksicht genommen wird und ob Mütter und Väter, die gerade in Karenz sind, an betrieblichen Weiterbildungsangeboten teilnehmen dürfen.

Einstufung, Arbeitsbewertung, Zulagen, Prämien

Trotz der gesetzlichen Vorgabe, dass Frauen und Männer für gleiche und gleichwertige Arbeit gleich zu bezahlen sind, sind die Einkommensunterschiede in der Praxis groß. Neben vielen Ursachen, die sich nicht auf betrieblicher Ebene lösen

lassen, hat das unter anderem auch mit Unterschieden bei der Einstufung (Welche Arbeit hat welchen Wert?) und bei der Gewährung von Zulagen, freiwilligen Sozialleistungen und Prämien zu tun. Anhand der Betriebsanalyse wird daher in diesem Bereich hinterfragt, ob Frauen im Durchschnitt gleich schnell in höhere Einkommensgruppen aufsteigen wie Männer und ob Teilzeitbeschäftigte bei der Einstufung und Arbeitsbewertung gleich behandelt werden wie Vollzeitbeschäftigte.

MitarbeiterInnenbefragung

Ergänzend zur Erhebung statistischer Daten ist eine Befragung der MitarbeiterInnen zu den Themen betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern und Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben interessant. Befragungen können mit Fragebögen, durch persönliche Interviews oder anhand von Fokusgruppen erfolgen.

Handlungsfelder und Umsetzung des Gender Mainstreaming-Prozesses

Von der Betriebsdiagnose lässt sich der Handlungsbedarf für den jeweiligen Betrieb ableiten. Anhand der Ergebnisse werden Leitziele und davon abgeleitet operative Ziele definiert. Es folgt nun ein Überblick über Bereiche, in denen Aktivitäten gesetzt werden können, bzw. Beispiele von Unternehmen, wo diese Maßnahmen bereits stattfinden. Diese Auflistung ist sicher nicht vollständig, außerdem sind einige Aktivitäten in manchen Betrieben dringender oder auch leichter umzusetzen als in anderen. Sie hängen stark vom Bedarf, aber auch von den Rahmenbedingungen und der Situation in den Betrieben ab.



Beispiele: Good Practice ORF Gleichstellungsplan. Der Gleichstellungsplan des ORF ist von EIGE, dem Europäischen Institut für Gleichstellungsfragen, als eine von 14 Good Practices in der Europäischen Union ausgezeichnet worden und umfasst zahlreiche Maßnahmen wie Quoten, Bewusstseinsarbeit, Training, Gleichstellungs-



management als Führungskräftekompetenz, Erhöhung der Vereinbarkeit von Beruf, Betreuungspflichten und anderen Aktivitäten sowie spezielle Frauenförderungsmaßnahmen. Sowohl Führung in Teilzeit als auch Topsharing sollen dazu beitragen, die gläserne Decke für Frauen und für Teilzeitkräfte zu durchbrechen. Frauen und Männer sollen auf Grund von Teilzeit oder Karenzen keine Karriereknicks erfahren. Des Weiterem beinhaltet der Gleichstellungsplan ein Programm zur Förderung von Managementskills für Frauen.²⁰

Personalplanung, Personalsuche und Personalauswahl

Sensibilisierung von Personalabteilung und Betriebsrat für geschlechtsspezifische Fragen

Die Betriebsdiagnose hat gezeigt, wo in der betrieblichen Hierarchie Frauen oder Männer oder Personen mit Betreuungspflichten nicht oder nur selten vorkommen. Bei der Personalsuche kann nun auf diesen Aspekt Rücksicht genommen werden und Maßnahmen ergriffen werden, dass sich mehr Personen aus den unterrepräsentierten Gruppen für diese Jobs bewerben und auch eingestellt werden.

Außerbetriebliche Maßnahmen

Viele, vor allem größere Betriebe können auch Einfluss auf das betriebliche Umfeld nehmen, wie Lehrlingsausbildung, Lehrpläne und Beratung in Fachschulen und die Förderung von Frauen in nichttraditionellen Studiengängen. Manche Unternehmen können sogar direkt auf die Ausbildungssysteme einwirken, beispielsweise durch die Vergabe von Diplomarbeitsstipendien an bestimmte Gruppen. Großbetriebe haben auch die Möglichkeit, Zulieferfirmen nach bestimmten Kriterien auszusuchen (z. B. im Zulieferbetrieb müssen Gleichstellungsmaßnahmen umgesetzt werden).



Beispiele: Das Programm FIT (Frauen in die Technik Wien – Niederösterreich – Burgenland), eine Initiative des Vereins Sprungbrett, kooperiert mit Bildungsträgern, Sozialpartnern und Betrieben und schickt Studentinnen und Absolventinnen aus Naturwissenschaft und Technik als Fit-Botschafterinnen in Schulen und zu Infotagen, um junge Frauen zu bestärken, auch technische oder naturwissenschaftliche Ausbildungswege zu berücksichtigen.²¹ Die ÖBB versuchen in Zusammenarbeit mit dem AMS arbeitslose Frauen für den Bereich Technik zu begeistern und als Triebfahrzeugführerinnen auszubilden. Seit Initiierung des FIT-Programms 2013 ist die Anzahl der Bewerberinnen um das Sechsfache gestiegen.²² Hewlett Packard und Johnson&Johnson binden ihre regionalen Lieferfirmen an die eigenen Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsmaßnahmen.²³

Weiterbildung für niedrig qualifizierte MitarbeiterInnen

Wenn ein Ergebnis der Analyse ist, dass im Unternehmen viele niedrig qualifizierte Personen lange im gleichen Bereich arbeiten, kann der Betriebsrat eine Initiative starten, um an diejenigen Frauen und Männer heranzukommen, die sich weiterbilden und beruflich verändern wollen. Außerdem können Wiedereinstiegskurse angeboten werden, die die Rückkehr nach der Karenz erleichtern. Karrieresackgassen werden damit vermieden.

Erhöhung der Effizienz von Stellenausschreibungen

Um einen möglichst großen Pool an qualifizierten BewerberInnen für ausgeschriebene Stellen zu erhalten, ist es sinnvoll, das Anforderungsprofil möglichst klar zu formulieren. Geschlechtsneutrale Schreibweise ist selbstverständlich und auch gesetzlich vorgeschrieben; zur einfachen Berufsbezeichnung können auch der genaue Tätigkeitsbereich und die dazugehörigen fachlichen und sozialen Qualifikationen ergänzt werden. Ungeeignete Bewerbungen werden so minimiert; Personen, die qualifiziert, aber unsicher sind, werden besser angesprochen. Diese Ausschreibungen können auch dazu genutzt werden, die frei werdenden Fach- und Führungsposten gemeinsam mit Betriebsräten und Betriebsrätinnen und Gender Mainstreaming-Beauftragten überhaupt oder neu zu definieren.

Faire Bedingungen bei der Auswahl und Einstufung von weiblichen und männlichen Stellensuchenden

Vielfach werden bei der Auswahl, Beurteilung und Einstufung von weiblichen und männlichen Stellensuchenden unterschiedliche Maßstäbe angelegt. Zurückzuführen ist dies vor allem auf (teils unbewusste) Klischeevorstellungen darüber, wie Frauen oder Männer sind oder arbeiten. Um diese Diskriminierungen zu vermeiden, können Sensibilisierungskurse für PersonalistInnen angeboten werden und ein allgemein zugänglicher Katalog klarer und nachvollziehbarer Aufnahmekriterien formuliert werden. Dieser Kriterienkatalog wird von oder zusammen mit Gender Mainstreaming-ExpertInnen erstellt. Zusätzlich können Betriebsrat und Gender Mainstreaming- bzw. Gleichstellungsbeauftragte zusammen einen Fairnesskodex erarbeiten, der Diskriminierungen aller Art (also nicht nur auf Grund des Geschlechts, sondern auch auf Grund der Herkunft, der sexuellen Orientierung, der Religion etc.) verhindern und auf bewusste oder unbewusste Vorurteile aufmerksam machen soll. Nützlich ist auch eine Bewerbungsstatistik, anhand derer die Anzahl der weiblichen und männlichen sich Bewerbenden, die Anzahl derer, die zu Bewerbungsgesprächen eingeladen werden, sowie der tatsächlich aufgenommenen Personen gegenübergestellt werden.



Beispiele: Das AMS Österreich informiert ihre Gleichstellungsbeauftragten rechtzeitig davon, wenn Positionen nach zu besetzen sind, und gibt ihnen die Möglichkeit, beratend an den Sitzungen der Auswahlkommission teilzunehmen.²⁴ Innerhalb der UniCredit-Gruppe werden vorhandene Positionen im Management gezielt an Kandidatinnen weitergeleitet. Der anschließende Aufstieg von Frauen in die Führungsebene wird verstärkt kommuniziert, um nachfolgende weibliche Talente für diesen Karriereweg zu inspirieren.²⁵

Personalentwicklung

Gerechte Ersteinstufung

Einstufungs- und Verwendungsgruppen sind keine objektiven Kategorien. Bei der Entwicklung dieser Kategorien droht die Gefahr, dass manche Arbeiten und

die damit verbundenen Kompetenzen eher Männern zugeschrieben werden und andere Arbeiten und Kompetenzen eher Frauen, wobei die „männlichen Kompetenzen“ tendenziell höher bewertet werden. Gleichzeitig wird Frauen eher nicht zugestanden, auch über „männliche“ Kompetenzen zu verfügen und umgekehrt. Um zu verhindern, dass neue MitarbeiterInnen falsch eingestuft werden, muss das Personalbüro aktiv gegensteuern. Wenn bei der Analyse einzelner Einstufungskategorien herausgekommen ist, dass sie vorwiegend von einem Geschlecht besetzt sind, werden diese neu definiert. Außerdem können Betriebe prüfen, ob gemäß Firmentradition Frauen und Männern automatisch bestimmte traditionelle Tätigkeiten (mit den dazugehörigen hohen oder niedrigen Einstufungen) zugewiesen werden.

Laufbahnplanung als Bestandteil der Personalentwicklung

Um allen MitarbeiterInnen die Teilnahme an Fördermaßnahmen zu erleichtern, werden Orientierungsschulungen während der Arbeitszeit, im Betrieb oder in Betriebsnähe abgehalten. Auch Teilzeitbeschäftigte, Karenzierte und Personen mit niedriger Qualifikation können an den Maßnahmen teilnehmen. Für alle Beschäftigte (nicht nur für Vollzeitkräfte mit guter Qualifikation) müssen Wechsel in andere Abteilungen oder andere Betriebsbereiche möglich sein, um aus einer beruflichen Sackgasse herauszukommen.

Gender Mainstreaming und Gender-Kompetenz in Qualifizierungsmaßnahmen

Zum einen müssen solche Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass alle MitarbeiterInnen den gleichen Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen haben. Ort und Zeit müssen so gewählt werden, dass auch Frauen und Männer, die Teilzeit arbeiten oder Betreuungspflichten haben, daran teilnehmen können. Außerdem muss auf eine gendergerechte Vermittlung der Inhalte Wert gelegt werden. Zum anderen wird das Thema Gleichstellung in alle Führungskräfte-schulungen integriert: Wissen über Gender Mainstreaming-Prozesse und Gender-Kompetenz wird vermittelt.



Beispiel: IBM hat von Anfang an die Beschäftigung weiblicher Mitarbeiterinnen gefördert und bereits 1953 eine Equal Opportunity Policy schriftlich als Teil der Unternehmenspolitik fixiert. Es werden spezielle Förder-, Schulungs-, und Mentoringprogramme angeboten. Das Thema Chancengleichheit ist fixer Bestandteil von Schulungsprogrammen für Führungskräfte wie auch für alle MitarbeiterInnen generell. IBM bietet ein Umfeld, in dem Diversität selbstverständlich ist und aktiv gefördert wird.²⁶

Entgeltgerechtigkeit

Der erste Schritt zur Entgeltgerechtigkeit ist Transparenz. Die Kriterien für die Arbeitsbewertung und die Gewichtung der Anforderungsprofile müssen offengelegt werden. Diese Aufgabenbeschreibungen stützen sich oft auf Bewertungsmethoden, die gewisse Arbeiten geringschätzen bzw. übersehen. Dafür ist es sinnvoll, analytische Arbeitsbewertungsverfahren unter Beachtung geschlechtsspezifischer Aspekte durchführen zu lassen, um das Ausmaß der bisherigen Ungleichbewertung und ungerechten Bezahlung festzustellen und zu beheben. Zusätzlich trägt aber auch eine geschlechtergerechte Anwerbung, Einstellung, Einstufung und Qualifizierung zu einer gerechten Entlohnung im Betrieb bei.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Die beiden wesentlichen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben sind die Gewährung von Zeitsouveränität und die Möglichkeit, das Stundenausmaß der Beschäftigung zu reduzieren (bzw. auch wieder anzuheben). Familienfreundliche Arbeitszeit bedeutet ein möglichst hohes Maß an Zeitautonomie für alle MitarbeiterInnen, keine kurzfristig angesetzten Besprechungen und Überstunden und eine Reduktion der Überstunden auf ein Mindestmaß. Gleitzeit und Jobsharing kann angedacht werden, die Arbeitszeiten können entsprechend der Öffnungszeiten von Kinderbetreuungseinrichtungen und sozialen Diensten gestaltet werden. Diese Grundsätze sollten für Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte und auch für Führungskräfte gelten.

Umgang mit Karenz und Pflegefreistellung

Zwei Probleme, die karenzierte Frauen und Männer haben, sind die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit ihren Unternehmen und der Erhalt der Qualifikation. Durch den kontinuierlichen Kontakt (z. B. durch die Teilnahme an Teamsitzungen und Betriebsversammlungen, regelmäßige Besprechungen mit Vorgesetzten) zwischen Karenzierten und Unternehmen geraten die BerufsunterbrecherInnen nicht „in Vergessenheit“ und werden bei Personalplanungen berücksichtigt. Um einem Know-how-Verlust entgegenzuwirken, können Karenzierte in Weiterbildungsveranstaltungen eingebunden, ein MentorenInnensystem eingeführt oder geringfügige Beschäftigung angeboten werden.



Beispiel: IBM bietet flexible Arbeitszeiten, die Möglichkeit zu home office und zu geringfügiger Beschäftigung während der Karenz, um den Kontakt zum Unternehmen nicht zu verlieren, sowie die Möglichkeit für ein freiwilliges drittes Karenzjahr. Die Väterkarenz wird in allen Informationsmaterialien „gleichberechtigt“ mit der Mutterkarenz kommuniziert.²⁷

Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Erwachsenen

Betriebe können MitarbeiterInnen zumindest einen Teil des zeitlichen und psychischen Drucks nehmen, der mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit verbunden ist. Neben der Gründung eines eigenen Betriebskindergartens, der nicht für alle Betriebe geeignet ist, gibt es noch andere Unterstützungsmöglichkeiten, wie die Finanzierung von Belegrechten in bestehenden Kinderinstitutionen oder Tagesheimstätten für Pflegebedürftige, Betreuungsservice von spezialisierten Einrichtungen für kranke Kinder und Unterstützung von Dienstleistungsangeboten zur Alltagsbewältigung wie Einkaufsservice, Fahrdienst oder Ähnliches.



***Beispiele:** Die Steuerberatungskanzlei Zoll übernimmt für ihre MitarbeiterInnen die Kosten für die Kinderbetreuung und für den Transport zu den Betreuungseinrichtungen. Bei Rowenta können die Beschäftigten ihre Kinder mit ins Unternehmen bringen, wo sie bis zur Öffnung des Kindergartens betreut werden. Die Kinder werden mit einem Bus zum Kindergarten gebracht und von dort wieder abgeholt.²⁸*



***Beispiel:** Die ÖBB leisten gemeinsam mit den Kinderfreunden Pionierarbeit und eröffneten 2015 die ersten TIMI'S MINI MINTS Kindergärten mit MINT Schwerpunkt in Österreich. MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. Kleine große ForscherInnen von morgen können kindgerecht die Welt der Technik und Mathematik erkunden. Der Forschungsdrang der kleinen Kindergartenpioniere wird mit spannenden Experimenten und eigenen Forscherecken geweckt.²⁹*



***Beispiel:** Die ÖBB bieten in Kooperation mit dem Kinderbüro der Universität Wien Eltern Flying Nannies an, damit auch die Teilnahme an einer Besprechung gewährleistet wird, die unverrückbar außerhalb der gewöhnlichen Arbeitszeit stattfinden muss. Flying Nannies kommen beispielsweise ins Büro oder an einen Tagungsort. Sie haben Spielsachen, Bastelmaterial oder Unterhaltungsmaterial, je nach Alter der Kinder, und die erforderliche Ausrüstung, wie etwa einen aufblasbaren Wickeltisch, im Gepäck.³⁰*

Wiedereinstieg

Der berufliche Wiedereinstieg nach der Karenz scheidet derzeit vor allem am Mangel an geeigneten Teilzeitarbeitsplätzen und Kinderbetreuungsplätzen mit flexiblen Öffnungszeiten. Allerdings gibt es Maßnahmen, die die Rückkehr in den Betrieb erleichtern. Dazu zählen die Betreuung von jungen MitarbeiterInnen (also zukünftigen Müttern und Vätern) durch MentorInnen, Familien- und Gleichstellungsbeauftragte, die Ausrichtung der Ausbildungsprogramme und

der Karriereförderung auf die Bedürfnisse von Frauen und Männern in Karenz, die Gleichstellung von Teilzeit- und Vollzeitarbeitsplätzen in der Ausbildungs- politik und den Ausbau von Teilzeitarbeitsplätzen für Führungskräfte. Zusätzlich werden Initiativen zur Änderung der Unternehmenskultur gestartet und auch Männer angehalten, in Elternkarenz zu gehen.



Beispiele: Der ÖBB Konzern bietet mit der „RAIL MAP Karenz“ eine Informationsplatt- form für MitarbeiterInnen und Führungskräfte rund um die Themen Schwanger- schaft, Mutterschutz, Väterkarenz, Elternkarenz, Elternteilzeit und Wiedereinstieg. Durch das umfassende Service wird die gemeinsame Planung der Zeit vor, während und nach der Karenz gefördert. Darüber hinaus bietet der ÖBB-Konzern unterschied- liche Arbeitszeitmodelle, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Bereits seit längerem besteht in den ÖBB die Möglichkeit, die Väterkarenz in Anspruch zu nehmen. Jene Väter, die die Möglichkeit nutzen, in Karenz zu gehen, werden seitens des Konzerns mit Informationen und Beratung unterstützt.³¹

Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen

Die Vereinbarkeit von familiären, privaten und beruflichen Interessen wird nicht nur zunehmend von Frauen und Männern eingefordert, sondern findet auch eine wachsende Berücksichtigung im Personalmanagement. Familienfreundli- che Maßnahmen werden bewusst gesetzt und entwickeln sich für Unternehmen zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor.

bz*austria ist Österreichs größtes Frauenunternehmen und entwickelt seit seiner Gründung 1992 maßgeschneiderte Projekte und Programme zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen arbeitsmarktrelevanten Berei- chen. Mit dem KarenzKarriereKompetenzZentrum konnte ein speziell auf den Bereich „Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben“ spezialisiertes Kom- petenzzentrum realisiert werden, das in enger Zusammenarbeit mit Unterneh- men, Tools zur strukturierten Personalplanung rund um Karenzen und Auszeiten von MitarbeiterInnen entwickelt und deren Einführungsprozess begleitet.

Der Diskurs rund um das Thema Vereinbarkeit entwickelte sich vom exklusiven Frauenthema zu der Frage, wie Mütter und Väter Berufstätigkeit mit Kindererziehung zeitlich vereinbaren können und ist mittlerweile längst ein Managementthema geworden, das auf jene Vereinbarungen fokussiert, die zwischen Wirtschaftsunternehmen und ihren MitarbeiterInnen getroffen werden können, um „Win-Win-Lösungen“ für alle Beteiligten zu entwickeln.

*Manuela Vollmann und Daniela Schallert, Geschäftsführerinnen des abz*austria*
Weitere Infos im Handbuch „Flexible Arbeitszeitmodelle“. Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen.³²

Begleitprozesse

Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit

Die positive Einstellung aller Beschäftigten gegenüber Gender Mainstreaming-Maßnahmen ist für deren Erfolg unerlässlich. Darum sind alle Beteiligten und vor allem auch die Führungskräfte gefordert, die Organisationskultur dahingehend zu beeinflussen, allfällig vorhandene Vorurteile auszuräumen und den Weg für Gleichstellungsmaßnahmen zu ebnen.

Generelle Werte wie Gerechtigkeit und Chancengleichheit, die Gender Mainstreaming zugrunde liegen, müssen kontinuierlich kommuniziert werden, Gender Mainstreaming- und Gender-Sensibilisierungs-Seminare als Unterstützung angeboten werden. Es muss sichergestellt werden, dass alle MitarbeiterInnen über das notwendige Wissen über diesen Prozess verfügen.



Beispiel: Eine Besonderheit im „Gender Balance-Programm“ der Bank-Austria ist die regelmäßige Berichterstattung über Gender Balance-Kennzahlen, welche den Anteil von Frauen im Workforce sowie in den jeweiligen Führungspositionen sichtbar machen. Durch die Veränderung zum Vorjahr wird die Zielerreichung kontrolliert. Seit 2015 ist auch die Nachfolgeplanung als Kennzahl inkludiert. Damit soll sichergestellt



werden, dass der hohe Anteil an Frauen im Talent Management Programm sich künftig auch in der Führungsebene niederschlägt. Das „Gender Balance-Programm“ ist fixer Bestandteil sämtlicher Führungskräfte-Ausbildungen der UniCredit-Gruppe. Ein „Inclusion@work“-Workshop der Bank Austria behandelt unter anderem den Einfluss von Stereotypen auf die Unternehmensperformance, die Förderung von Selbstsicherheit sowie das Verständnis der eigenen Stärken und Einstellungen, mit dem Ziel diese Erkenntnisse in jeden Arbeits- und Entscheidungsprozess einfließen zu lassen.³³

Externe Experten und Expertinnen

Die Beziehung von externen Gender Mainstreaming-BeraterInnen ist bei jedem dieser Prozesse vorteilhaft. Je umfassender die Aufgabenstellungen bzw. je größer das Unternehmen, desto umfangreicher wird wohl die Beratungstätigkeit ausfallen. Zu Beginn des Prozesses wird die Art der Unterstützung festgelegt: ob sie Anlass bezogen oder laufend ist, wie die Einbindung in die Institution und die Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen des Betriebs bzw. mit der Gender Mainstreaming-Arbeitsgruppe des Betriebs abläuft, mit welchen Kompetenzen (Beratung oder Entscheidungsbefugnis) sie ausgestattet ist.

Die externen ExpertInnen können dem Projektteam geeignete Strategien vorschlagen, deren Umsetzung moderieren (inklusive Workshop-Design, Konfliktmanagement, Dokumentationen, Präsentationen), Gender Mainstreaming-Seminare für die MitarbeiterInnen und die Führungskräfte durchführen und schließlich die Ergebnisse evaluieren.

Evaluierung

Zum (vorläufigen!) Schluss des Gender Mainstreaming-Prozesses wird die Evaluierung durchgeführt. Dabei wird untersucht, ob die in einem früheren Schritt definierten Ziele erreicht wurden. Es wird analysiert, ob die jeweiligen Maßnahmen die gewünschten Effekte erzielt haben und ob sonstige „Nebenwirkungen“ zu beobachten sind, d. h., ob generell unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer festzustellen sind und warum.

Es kann sinnvoll sein, bei der Evaluierung externe Experten und Expertinnen einzubinden. Dadurch wird Betriebsblindheit vorgebeugt und die Externen können Feedback darüber geben, was ihrer Meinung nach gut und was weniger gut gelaufen ist. Außerdem können sie das Projektteam dabei unterstützen, weitere Schlüsse aus der Analyse zu ziehen, um daraus weitere Gleichstellungsziele abzuleiten. Mit der Analyse und der Zieldefinition geht der Prozess weiter: **die GeM-Spirale dreht sich.**

Gespräch mit Elli Scambor

(Institut für Männer- und Geschlechterforschung und GenderWerkstätte, Graz, 21. September 2016)

Was heißt Gleichstellung in Unternehmen? Was braucht es dazu, und was muss sich in Unternehmen verändern?

Gleichstellung in Unternehmen bedeutet, dass sich in den Organisationsbereichen, Arbeitsfeldern und Funktionen in Unternehmen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis widerspiegelt. Dazu müssen gerechte Strukturen geschaffen werden, die darauf ausgerichtet sind, Ressourcen ausgewogen zu verteilen; gemeint sind Gehälter und Zulagen, aber auch Entscheidungskompetenzen, Möglichkeiten der Einflussnahme und Partizipation im Unternehmen sowie Arbeitszeiten, Karenzierungen, Weiterbildungsmöglichkeiten ... um nur einige zu nennen. Klar ist, dass dazu Fördermaßnahmen notwendig sind, denn internationale Studien zeigen, dass sich Geschlechterverhältnisse nur dort bewegen, wo Quoten oder andere verbindliche Regelungen (bspw. Väterkarenz) eingeführt werden.

Zusätzlich gilt, dass Gleichstellung in Unternehmen nur dann erreicht werden kann, wenn ein kritischer Blick auf Geschlechterannahmen und -erwartungen gerichtet wird. Annahmen, die in der Unternehmenskultur wirksam werden. Geht ein Unternehmen davon aus, dass Frauen ohnehin teilzeitbeschäftigt und Männer immer verfügbar sind? Aktuelle Studien zeigen, dass Teilzeitarbeitsverhältnisse in männerdominierten Branchen kaum zu finden sind! Aber nicht nur Geschlechterbilder werden in der Unternehmenskultur

wirksam, auch die Unternehmensumwelt, die Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt oder das derzeit noch gängige Arbeitsteilungsmodell zwischen heterosexuellen Paaren mit Betreuungspflichten (Familienernährer-Zuverdienerinnen-Modell) spiegelt sich i.d.R. in Unternehmenskulturen wider. Geschlechtergerechte Unternehmenskulturen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie diesen Mechanismus durchdringen, betreuungsfreundliche Arbeitszeitenmodell für alle Geschlechter anbieten und einem ‚gender equal share of care‘ zuarbeiten. Klar ist dabei, dass es DIE Männer und DIE Frauen nicht gibt, weil die Diversität innerhalb von Geschlechtergruppen in der Regel sehr groß ist. Klar ist auch, dass wir in einer Gesellschaft leben, die mehr als zwei Geschlechter in sich birgt (wenn auch nicht formell anerkennt). Auch das gilt es zu berücksichtigen in gleichstellungsorientierten Unternehmen.

Was bringt Gleichstellung den Unternehmen?

Unseren Analysen zufolge sind MitarbeiterInnen in gleichstellungsorientierten Unternehmen meist zufriedener als MitarbeiterInnen in Unternehmen, in denen traditionelle Geschlechterbilder und -erwartungen wirksam sind. Im Rahmen einer Organisationsanalyse verwies der Personalverantwortliche einer großen Bank darauf, dass er mittlerweile gelernt habe, den Arbeitszeitwünschen junger Väter weitgehend nachzukommen, denn diese laufen Gefahr, zwischen gleichstellungsorientierten Erwartungen der Partnerin und den auf mehr als Vollzeitarbeit ausgerichteten Erwartungen des Unternehmens eingezwängt zu werden, wodurch sich einerseits deren Arbeitsmotivation deutlich verringert, andererseits die Anspannung zunimmt. Wenn das Unternehmen die Arbeitszeitwünsche junger Väter (Teilzeit, Flexibilität) ernst nimmt, entspannt sich die Situation für alle Beteiligten ... und der Mitarbeiter kommt motiviert und entspannt in die Arbeit.

Darüber hinaus zeigen Studien, dass Gender Diversität in Führungsgremien internationaler börsennotierter Unternehmen gute Performances und wirtschaftliche Erfolge erzielt. Frauen in Führungspositionen kommt dabei eine direkte Rolle als Managerinnen, Mentorinnen und Netzwerkerinnen zu, aber auch eine indirekte Rolle als Role Model für andere Frauen im Unternehmen.

Wie können Unternehmen für die Förderung der Gleichstellung gewonnen werden?

Ich denke, dass es sich Unternehmen nicht leisten können, langfristig Gleichstellungsfragen einfach zu ignorieren. Ignoranz gesellschaftlicher Werte tut den Unternehmen nicht gut und wirkt sowohl nach innen als auch nach außen. Sowohl zufriedene MitarbeiterInnen als auch wirtschaftliche Aspekte sprechen für Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen.

Eckpunkte für Gender Mainstreaming in Unternehmen:

- » Gender Mainstreaming muss top-down erfolgen, das heißt, es braucht Führungsverantwortung.
- » Gender Mainstreaming braucht Gender-Kompetenz.
- » Gender Mainstreaming braucht eine Organisationsstruktur, die den Austausch von Informationen und das vernetzte Arbeiten begünstigt.
- » Gender Mainstreaming braucht Ressourcen.
- » Gender Mainstreaming braucht Controlling.
- » Gender Mainstreaming lebt von einer geschlechtssensiblen Präsentation der Organisation.
- » Gender Mainstreaming hat ein klares Ziel: Gleichstellung im Geschlechterverhältnis.

Buchtipp:

Löffler, Doris. **Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung.** Meilensteine und Stolperfallen. Tipps für AnwenderInnen. Verlag ÖGB, Wien. 2012. Dieses Handbuch für AnwenderInnen bietet nicht nur einen theoretischen Überblick zum Thema Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung, sondern liefert an Hand von best practice-Beispielen einen umfassenden Praxisleitfaden für alle, die betrieblich mit Gender Mainstreaming befasst sind.

Förderliche und hinderliche Aspekte bei der Implementierung und Umsetzung von Gender Mainstreaming in Organisationen werden anhand der Erfahrungen aus drei groß aufgesetzten Prozessen (AMS Österreich, Oberösterreichische Gebietskrankenkasse, Gewerkschaft ver.di – Deutschland) aufgespürt und analysiert.

Die Grundsätze zur Gleichbehandlung sind in Österreich vor allem in folgenden Gesetzen festgeschrieben:

Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (Gleichbehandlungsgesetz – GIBG): für die Privatwirtschaft und in sonstigen Bereichen

Bundesgesetz über die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft (GBK/GAW-Gesetz): für die Gleichbehandlungskommission und die Gleichbehandlungsanwaltschaft

Bundesgesetz über die Gleichbehandlung im Bereich des Bundes (Bundes-Gleichbehandlungsgesetz – B-GIBG): für Arbeitsverhältnisse im Bundesdienst

Das in Österreich seit dem Jahr 1979 bestehende Gleichbehandlungsgesetz und das seit dem Jahr 1993 bestehende Bundes-Gleichbehandlungsgesetz sind im Jahr 2004 um die Diskriminierungsgründe der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung erweitert worden.

Zur Regelung von Arbeitsverhältnissen von Landes- und Gemeindebediensteten existieren diverse Landes-Gleichbehandlungsgesetze.

Mit der Novelle zum Gleichbehandlungsgesetz vom 1. März 2011 ist Österreich neben Schweden mit einer gesetzlichen Verankerung von innerbetrieblichen Einkommensberichten Vorreiter in der EU.

Das österreichische Gleichbehandlungsgesetz – GIBG

Gleichbehandlung in der Arbeitswelt

Das Gesetz sieht vor, dass niemand im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis aufgrund folgender Gründe diskriminiert werden darf:

- » ethnische Zugehörigkeit
- » Religion oder Weltanschauung
- » Alter
- » sexuelle Orientierung
- » Geschlecht

Neben Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sind auch HeimarbeiterInnen sowie Personen in einem arbeitnehmerähnlichen Dienstverhältnis vom Gesetz betroffen.

Das Gleichbehandlungsgebot gilt insbesondere:

- » bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses
- » bei der Festsetzung des Entgelts
- » bei der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen
- » bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und Umschulung
- » beim beruflichen Aufstieg, insbesondere bei Beförderungen
- » bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Es sind auch Diskriminierungen verboten, die über das konkrete Arbeitsverhältnis hinausgehen, etwa beim Zugang zu Berufsberatungen, Berufsausbildungen, bei der Mitgliedschaft in ArbeitnehmerInnen- oder ArbeitgeberInnenorganisationen oder beim Zugang zur selbstständigen Erwerbsarbeit.

Diskriminierungen sind benachteiligende Differenzierungen, die ohne sachliche Rechtfertigung vorgenommen werden. Das Gesetz unterscheidet zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung:

„Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person auf Grund ihres Geschlechtes in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde.“

„Eine mittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechtes benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Zieles angemessen und erforderlich.“

Außerdem liegt eine Diskriminierung auch bei der Anweisung einer Person zur Diskriminierung vor. Das Gesetz besagt weiters, dass eine Diskriminierung auf Grund des Geschlechtes auch dann vorliegt, wenn eine Person vom Arbeitgeber/ von der Arbeitgeberin selbst sexuell belästigt wird, der Arbeitgeber/die Arbeitge-

berin es schuldhaft unterlässt, im Falle einer sexuellen Belästigung durch Dritte Abhilfe zu schaffen, oder wenn die Person durch Dritte in Zusammenhang mit seinem/ihrem Arbeitsverhältnis oder außerhalb eines Arbeitsverhältnisses (z. B. bei Berufsberatungen, Berufsausbildungen) sexuell belästigt wird.

Stellenausschreibungen und Benachteiligungsverbot

Außerdem müssen ArbeitgeberInnen, ArbeitsvermittlerInnen und das Arbeitsmarktservice (AMS) offene Stellen grundsätzlich diskriminierungsfrei ausschreiben. Weiters gilt ein Benachteiligungsverbot: Personen, die sich wegen einer Diskriminierung beschweren oder Ansprüche geltend machen, dürfen deswegen nicht benachteiligt werden. Dieser Schutz erstreckt sich auch auf Personen, die diese Beschwerde unterstützen, wie z. B. Zeugen und Zeuginnen.

Gleicher Lohn für gleiche Arbeit

Mit der Novelle des Gleichbehandlungsgesetzes wurden Unternehmen ab 1. März 2011 verpflichtet, die Einkommen ihrer Beschäftigten nach Geschlecht betriebsintern und anonymisiert offenzulegen.

Die Pflicht dazu gilt schrittweise:

- » Für Unternehmen mit mehr als 1.000 ArbeitnehmerInnen erstmals ab 2011 für das Jahr 2010.
- » Für Unternehmen mit mehr als 500 ArbeitnehmerInnen erstmals ab 2012 für das Jahr 2011.
- » Für Unternehmen mit mehr als 250 ArbeitnehmerInnen erstmals ab 2013 für das Jahr 2012.
- » Für Unternehmen mit mehr als 150 ArbeitnehmerInnen erstmals ab 2014 für das Jahr 2013.

Was muss offengelegt werden:

Wie viele Männer und wie viele Frauen sind in einer Verwendungsgruppe (kollektivvertraglich oder betrieblich) pro Verwendungsjahr eingereicht. Wenn kein betriebliches oder kollektivvertragliches Entlohnungsschema besteht, müssen Funktionsgruppen entsprechend der betrieblichen Tätigkeitsstruktur gebildet werden.

Angegeben werden muss das Gesamtarbeitsentgelt, einschließlich Zulagen, Remunerationen, Sachbezüge und andere Entgeltbestandteile. Ausgenommen sind lediglich Aufwandsersätze. Umzurechnen sind: Teilzeitbeschäftigung auf Vollzeit, unterjährig Beschäftigte auf ganzjährig Beschäftigte

Wer bekommt den Bericht?

Der Bericht ist alle zwei Jahre jeweils im ersten Quartal des Folgejahres dem Betriebsrat auszuhändigen. Besteht kein Betriebsrat, so muss der Bericht allen ArbeitnehmerInnen an einem zugänglichen Ort zur Einsichtnahme aufliegen.

Verschwiegenheitspflicht:

Über den Inhalt der Berichte sind BetriebsrätInnen und ArbeitnehmerInnen außerhalb des Betriebes zur Verschwiegenheit verpflichtet und können mit einer Verwaltungsstrafe sanktioniert werden. Innerhalb des Unternehmens darf der Bericht diskutiert werden.

Nutzen und Chancen:

Die BetriebsrätInnen und die Beschäftigten können sich bei Ihren Interessensvertretungen - Gewerkschaft oder Arbeiterkammern - über den Einkommensbericht informieren. Auch die Gleichbehandlungsanwaltschaft oder die Gleichbehandlungskommission darf diese Berichte für Verfahren verlangen.

BetriebsrätInnen haben mit den Einkommensberichten und ihrer Beweiskraft vor Gericht nun gute zusätzliche Instrumente, um Einkommensunterschiede zu beseitigen. Die Personalverantwortlichen werden so für unbewusste Diskriminierungen sensibilisiert.

Um Unternehmen die Erstellung des Einkommensberichts für ArbeiterInnen sowie Angestellte zu erleichtern, wird auf den Internetseiten der Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst ein beispielhafter Leitfaden angeboten.

Welche Maßnahmen die Novelle noch enthält:

Stelleninserate

Bei Stellenausschreibungen muss seit 1. März 2011 das kollektivvertragliche Mindestentgelt angegeben werden. Besteht die Bereitschaft zu Überzahlungen, so ist auch darauf in der Ausschreibung hinzuweisen.

Sexuelle Belästigung

Der Mindestschadenersatz bei sexueller Belästigung wurde von 720 Euro auf 1.000 Euro erhöht.

Gebot des diskriminierungsfreien Inserierens von Wohnraum

Neben Stelleninseraten unterliegt nun auch die Inserierung von Wohnraum dem Gleichbehandlungsgebot. Demnach darf niemand Wohnraum in diskriminierender Weise inserieren oder durch Dritte inserieren lassen. Diskriminierende Inserate mit Wortfolgen, wie etwa „nur Inländer“, „nur Österreicher“ oder „keine Ausländer“ sind daher seit der Novelle des Gleichbehandlungsgesetzes verboten.

Erweiterung des Kreises der durch das Gleichbehandlungsgesetz geschützten Personen

Durch die Novelle wird der Schutzbereich des Gleichbehandlungsgesetzes auch auf Personen erstreckt, die in einem Naheverhältnis zu der Person stehen, die das geschützte Merkmal aufweist. Dadurch erhalten auch diese „assoziierten“ Personen einen Anspruch auf Schadenersatz.

Rechtsfolgen und Ansprüche bei Diskriminierung

Das Gesetz sieht folgende rechtliche Ansprüche bei Diskriminierung vor:
Recht auf Schadenersatz bzw. auf Einbeziehung in die verweigerte Maßnahme oder Leistung

Entschädigung für die erlittene persönliche Beeinträchtigung.

Personen, die diskriminiert werden, können eine Klage beim Arbeits- und Sozialgericht einreichen, um Schadenersatzansprüche durchzusetzen.

Außerdem besteht die Möglichkeit, sich an folgende Institutionen zu wenden:

- » Anwaltschaft für Gleichbehandlung
- » Gleichbehandlungskommission

Gleichbehandlungsanwaltschaft Die unabhängige Gleichbehandlungsanwaltschaft (GAW) berät und informiert Personen, die sich im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes diskriminiert fühlen. Sie begleitet Betroffene während des Verfahrens vor der Gleichbehandlungskommission, kann Untersuchungen zum Thema Diskriminierung durchführen, unabhängige Berichte veröffentlichen und entsprechende Empfehlungen abgeben. Dabei sind ArbeitgeberInnen, BetriebsrätInnen, Beschäftigte und diskriminierende Stellen verpflichtet, gegenüber der Anwaltschaft Auskünfte zu geben.

Die Gleichbehandlungsanwaltschaft ist dem österreichischen Bundeskanzleramt zugeordnet.

Gleichbehandlungskommission

Die unabhängige Gleichbehandlungskommission befasst sich allgemein oder in Einzelfällen mit Fragen der Diskriminierung. Sie prüft, ob eine Diskriminierung vorliegt und macht Vorschläge zur Beendigung einer Diskriminierung, allerdings sind ihre Entscheidungen nicht verpflichtend.

Anträge können ArbeitnehmerInnen sowie andere Betroffene, BetriebsrätInnen, ArbeitgeberInnen, die Gleichbehandlungsanwaltschaft, Interessenvertretungen etc. stellen.

Die Kommission besteht aus Vertretern und Vertreterinnen der Bundesministerien, der Arbeiterkammer, des Österreichischen Gewerkschaftsbunds, der Industriellenvereinigung und der Wirtschaftskammer.

8 Weblinks und Literatur

Hilfreiche Websites

www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming
www.imag-gmb.at
www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at
www.bmbwf.gv.at/Ministerium/Gleichbehandlung.html
www.netzwerk-frauenberatung.at
www.genderplattform.at
www.fit-for-gender.org
www.gender.verdi.de
www.fes.de/gender
www.genderundschule.de
www.gender-queer.de

Literaturverzeichnis

ABDUL-HUSSAIN SURUR, HEINZ BAUMANN. Gender Mainstreaming – Gender-Kompetenz-Training für MultiplikatorInnen. Seminarunterlage. 2004.

ABDUL-HUSSAIN SURUR, MANFRED KUMMER. Workshop Gender Mainstreaming des Bereichsausschusses Gender Mainstreaming. Seminarunterlage. 2004.

AMS (Hg.): Gleichstellungs- und Frauenförderungsplan 2014–2019. Wien, 2014.

BENEKE ELKE. Fragen zu Gender Mainstreaming. Seminarunterlage.

BERGMANN NADJA, IRENE PIMMINGER. PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. Wien, 2004.

BÖHM JASMINE, SONDEREGGER SANDRA, LASS BARBARA für abz*austria. Handbuch „Flexible Arbeitszeitmodelle“. Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen. Wien, 2010.

BUNDESGESETZBLATT FÜR DIE REPUBLIK ÖSTERREICH. Gleichbehandlungsgesetz – GIBG und Änderung des Bundesgesetzes über die Gleichbehandlung von Frau und Mann im Arbeitsleben (Gleichbehandlungsgesetz). Ausgegeben am 23. Juni 2004.

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT, SOZIALES UND KONSUMENTENSCHUTZ (Hg). Presseunterlage. EU-Projekt: Männer und Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Wege zur gerechten Verteilung von Karenz-, Betreuungs- und Arbeitszeiten. Wien, 2016.

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FRAUEN (Hg). Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen. Berichtszeitraum 2013-2014. Wien, 2015.

CORTOLEZIS HEIDE. ArCaDe The Art of Change and Development – wir spannen Bögen. Gender Mainstreaming. Seminarunterlage. 2002.

FRAUENBÜRO DER STADT WIEN MA57 (Hg). 7 Schritte zur Gleichstellung. Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. Wien, 2000.

GeM-KOORDINATIONSSTELLE FÜR GENDER MAINSTREAMING IM ESF. Dokumentation des DiskussionsForums 4: Chancengleichheit – neue Qualität für Unternehmen? Wien, 2003.

GENDERNOW. Regionale Koordinationsstelle des NÖ Beschäftigungspakts zur Umsetzung von gender mainstreaming. Argumente für Gleichstellung im Betrieb. Wien, 2004.

GENDERNOW. Regionale Koordinationsstelle des NÖ Beschäftigungspakts zur Umsetzung von gender mainstreaming. Good Practice in Unternehmen. Wien, 2004.

HAGEMANN-WHITE CAROL. Sozialisation: Weiblich – Männlich? Opladen, 1984.

HOFMANN ROSWITHA. Grundlagen der Gender- und Diversitätstheorien. In: Bendl Regina, Hanappi-Egger Edeltraud, Hofmann Roswitha (Hg). Interdisziplinäres Gender- und Diversitymanagement. Wien, 2004.

KOTIRANTA ANNU, KOVALAINEN ANNE, ROUVINEN PETRI. Female leadership and firm profitability. Finnish Business and Policy Forum (EVA), 2007

LÖFFLER DORIS. Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung. Wien, 2012.

SANDER GUNDRUN, MÜLLER CATHERINE. Gleichstellungs-Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. In: Paseo Ursula: Gender from costs to benefits. Wiesbaden, 2003.

FIT SPRUNGBRETT. Frauen in der Technik. www.fitwien.at (Zugriff 21.9.2016)

8 Weblinks und Literatur

Interviews

IBM Österreich. Interview mit Bereich Diversity & Inclusion. 22.9.2016

Institut für Männer- und Geschlechterforschung und GenderWerkstätte. Interview mit Elli Scambor. 21.9.2016

ÖBB-Holding AG. Interview mit Traude Kogoj, Diversity Beauftragte des ÖBB-Konzerns. 5.9.2016

ORF. Interview mit Claus Pirschner, Gleichstellungsbeauftragter, Bereich Programm. 7.9.2016

UniCredit Bank Austria - HR Austria. Interview mit Büro Doris Tomanek. 15.9.2016

SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
WI-1	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
WI-3	Wachstum
WI-4	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
WI-5	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
WI-6	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
WI-9	Investition
WI-10	Internationaler Handel und Handelspolitik
WI-12	Steuerpolitik
WI-13	Bilanzanalyse
WI-14	Der Jahresabschluss
WI-16	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
PZG-1A	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
PZG-1B	Sozialdemokratie seit 1945
PZG-2	Christliche Soziallehre
PZG-4	Liberalismus/Neoliberalismus
PZG-6	Rechtsextremismus
PZG-7	Faschismus
PZG-8	Staat und Verfassung
PZG-9	Finanzmärkte
PZG-10	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
PZG-11	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
PZG-12	Wege in den großen Krieg
PZG-14	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ			
SK-1	Grundlagen der Kommunikation	SK-6	Grundlagen der Beratung
SK-2	Frei reden	SK-7	Teamarbeit
SK-3	NLP	SK-8	Führen im Betriebsrat
SK-4	Konfliktmanagement	SK-9	Verhandeln
SK-5	Moderation	SK-10	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:
www.voegb.at/skripten

9 Fußnoten

- 1 Vgl. Hofmann. Grundlagen der Gender- und Diversitätstheorien. 2004, S. 160
- 2 Bergmann, Pimminger. PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. 2004. S. 67
- 3 Vgl. Bergmann, Pimminger. PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. 2004. S. 19
- 4 Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hg). EU-Projekt: Männer und Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Wege zur gerechten Verteilung von Karenz-, Betreuungs- und Arbeitszeiten. 2016. S. 2
- 5 Vgl. ebenda
- 6 Vgl. ebenda S.4
- 7 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Frauen (Hg). Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen. Berichtszeitraum 2013-2014. 2015. S. 35 und Statistik Austria: Kinderbetreuungsgeldbezieherinnen und -bezieher nach Geschlecht 2008 bis 2019
- 8 Vgl. Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hg). Broschüre: Karenz, Elternzeit, Familienzeit & Co – Gesetzliche Ansprüche 2017
- 9 Vgl. Statistik Austria (Hg): Vereinbarkeit Beruf und Familie. Entwicklung der aktiven Erwerbstätigen- und Teilzeitquoten (ILO) der 25- bis 49-Jährigen nach Familientyp und Geschlecht, 1994 - 2019
- 10 Vgl. Statistik Austria (Hg): Arbeitsmarktstatistiken. 2019. S. 30
- 11 Vgl. EY Mixed Leadership Barometer Österreich 1/2020.12
- 12 Vgl. Statistik Austria. Jährliche Personeneinkommen 2019
- 13 Kotiranta Annu, Kovalainen Anne, Rouvinen Petri. Female leadership and firm profitability. Finnish Business and Policy Forum (EVA), 2007
- 14 Vgl. Sander, Müller. Gleichstellungs-Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. 2003. S. 287ff
- 15 Vgl. Bergmann, Pimminger. PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. 2004. S. 40
- 16 Vgl. Löffler. Gender Mainstreaming und Organisationsentwicklung. 2012. S. 24
- 17 Vgl. Sander, Müller. Gleichstellungs-Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. 2003. S. 284
- 18 Vgl. Bergmann, Pimminger. PraxisHandbuch Gender Mainstreaming. 2004. S. 76
- 19 UniCredit Bank Austria - HR Austria. Interview mit Büro Doris Tomanek. 15.9.2016
- 20 Vgl: ORF Gleichstellungsplan Stand Juni 2014. http://zukunft.orf.at/rte/upload/texte/2015/gleichstellungsplan_2014.pdf (Zugriff 4.10.2016)
- 21 Vgl. Fit Sprungbrett Frauen in die Technik. www.fitwien.at (Zugriff 21.9.2016)
- 22 ÖBB-Holding AG. Interview mit Traude Kogoj, Diversity Beauftragte des ÖBB-Konzerns. 5.9.2016

- 23 Vgl. gendernow. Regionale Koordinationsstelle des NÖ Beschäftigungspakts zur Umsetzung von gender mainstreaming. Good Practice in Unternehmen. 2004. S. 4
- 24 Vgl. AMS (Hg.): Gleichstellungs- und Frauenförderungsplan 2014–2019. 2014. S. 18
- 25 UniCredit Bank Austria – HR Austria – Interview mit Büro Doris Tomanek. 15.9.2016
- 26 IBM Österreich / Diversity & Inclusion, Interview mit Bereich Diversity & Inclusion. 22.9.2016
- 27 IBM Österreich / Diversity & Inclusion, Interview mit Bereich Diversity & Inclusion. 22.9.2016
- 28 Vgl. gendernow. Regionale Koordinationsstelle des NÖ Beschäftigungspakts zur Umsetzung von gender mainstreaming. Good Practice in Unternehmen. 2004. S. 11
- 29 ÖBB-Holding AG. Interview mit Traude Kogoj, Diversity Beauftragte des ÖBB-Konzerns. 5.9.2016
- 30 Ebenda
- 31 ÖBB-Holding AG. Interview mit Traude Kogoj, Diversity Beauftragte des ÖBB-Konzerns. 5.9.2016
- 32 Böhm Jasmine, Sonderegger Sandra, Lass Barbara für abz*austria. Handbuch Flexible Arbeitszeitmodelle. Mehr Spielraum für Vereinbarkeit im Unternehmen. 2010.
- 33 UniCredit Bank Austria – HR Austria. Interview mit Büro Doris Tomanek". 15.9.2016



Zur Autorin

Mag.^a Doris Löffler, MBA, ist Politikwissenschaftlerin und Diplombetriebswirtin und langjährig tätig im Bereich Gender Mainstreaming, Öffentlichkeitsarbeit, Politik- und Wirtschaftsberatung sowie Universitätsmanagement.
www.doris-loeffler.at

