

**FRAU + MANN GLEICH FÖRDERN = GEWINNEN!**

Gleichstellung als Erfolgsformel für Unternehmen





© Alexandra Kromus / PID

## FRAU + MANN GLEICH FÖRDERN = GEWINNEN!

### Gleichstellung als Erfolgsformel für Unternehmen

Die wesentliche Kraft eines Unternehmens sind dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Zufriedenheit und Motivation trägt in hohem Ausmaß zu dem Erfolg des Unternehmens bei. Dabei ist es wichtig, dass die Möglichkeiten und Rahmenbedingungen innerhalb des Betriebs auf die Lebensrealitäten von Frauen und Männern Bezug nehmen, damit alle die gleichen Chancen und gleichen Rechte haben.

Mit dem vorliegenden Handbuch „Frau + Mann gleich fördern = gewinnen!“ werden Unternehmen dabei unterstützt, Chancengleichheit von Frauen und Männer zu planen, umzusetzen und zu evaluieren. Egal ob es dabei um Maßnahmen für etwa Karrierechancen, Weiterbildung oder Wiedereinstieg geht - von Gleichstellung im eigenen Betrieb profitieren Alle: Das Unternehmen, die Mitarbeiterinnen sowie die Mitarbeiter.

Unternehmen sind ein wesentlicher Faktor, um das gesamtgesellschaftliche Ziel der Gleichberechtigung zu erreichen: Sie können dazu beitragen, dass Frauen in Wien sicher, selbstbestimmt und unabhängig leben.

Als Frauenstadträtin strebe ich genau das an und freue mich, wenn Betriebe hier wichtige Schritte setzen, um Frauen und Männer bei einem gleichgestellten Leben zu unterstützen.

Die Frauenabteilung der Stadt Wien - MA 57 - steht dabei gerne mit diesem Handbuch, sowie weiteren Informationen zur Seite. Bestellungen und Downloads können unter [www.frauen.wien.at](http://www.frauen.wien.at) vorgenommen werden.

Sandra Frauenberger  
Frauenstadträtin



Einleitung	9
.....	
Modul 1: Gleichstellung als Unternehmensstrategie	13
Modul 2: Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung	29
Modul 3: Maßnahmen zur Gleichstellung im Betrieb	43
Modul 4: Controlling und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen	53
.....	
Glossar	59
Anhang 1: Weiterführende Hinweise und Informationen	63
Anhang 2: Weiterführende Literatur, Broschüren und nützliche Links	81
.....	

Einleitung	9
.....	
<b>Modul 1: Gleichstellung als Unternehmensstrategie</b>	<b>13</b>
1. Nutzen für den Betrieb durch Gleichstellung	<b>13</b>
2. Betriebliche Gleichstellung als Prozess	<b>13</b>
3. Erstellung eines Projektteams zur Implementierung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie	<b>16</b>
4. Analyse des Einflusses externer Faktoren und damit einhergehender Chancen und Probleme für den Betrieb	<b>17</b>
5. Interne Einflussfaktoren auf den Bedarf von Gleichstellungsmaßnahmen	<b>19</b>
6. Formulierung einer Gleichstellungsvision	<b>19</b>
7. Betriebsdiagnose: die aktuelle Situation	<b>20</b>
8. Der Gleichstellungsplan: Konkretisierung von Gleichstellungszielen und von Maßnahmen	<b>24</b>
9. Umsetzung des Gleichstellungsplans beziehungsweise der Maßnahmen	<b>25</b>
10. Überprüfung und Evaluierung der Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen	<b>27</b>
11. Laufende Anpassung der Gleichstellungsziele und -maßnahmen an betriebsinterne beziehungsweise betriebsexterne Gegebenheiten	<b>28</b>
.....	

<b>Modul 2: Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung</b>	<b>29</b>
1. Betriebliches Personalmanagement in gleichstellungsorientierten Betrieben	<b>30</b>
1.1. Wer arbeitet für den Betrieb? – Die Personalbestandsanalyse	<b>32</b>
1.2. Wann benötigt das Unternehmen wie viel und welches Personal? – Die Personalbedarfsbestimmung	<b>33</b>
1.3. Wer soll wie im Betrieb eingesetzt werden? – Die Personaleinsatzplanung	<b>34</b>
1.4. Wie verändert sich die Belegschaft im Betrieb? – Die Personalveränderungen	<b>36</b>
1.4.1. Personalbeschaffung	<b>36</b>
1.4.2. Personalentwicklung	<b>37</b>
1.4.3. Personalfreisetzung	<b>38</b>
1.5. Zusammenfassung	<b>38</b>
2. Betriebliche Gleichstellung in Beschaffung und Produktion	<b>39</b>
3. Umsetzung von Gleichstellung im Marketing, im Vertrieb und im Verkauf (Absatz)	<b>39</b>
4. Gleichstellungsorientierung im Rahmen des Rechnungswesens	<b>40</b>
.....	
<b>Modul 3: Maßnahmen zur Gleichstellung im Betrieb</b>	<b>43</b>
1. Gleichstellungsmaßnahmen im betrieblichen Management	<b>43</b>
1.1. Personalauswahl und Personaleinstellung	<b>43</b>
1.2. Entlohnung	<b>44</b>
1.3. Flexibilisierung der Arbeitsorganisation	<b>44</b>
1.4. Flexibilisierung des Arbeitsorts	<b>46</b>
1.5. Personalentwicklung	<b>47</b>
1.6. Förderung von Ausbildung in nicht traditionellen Berufen	<b>48</b>
2. Vereinbarkeitsmaßnahmen	<b>49</b>
2.1. Kinderbetreuung und Pflegeaufgaben	<b>50</b>
2.2. Flexible Karenzlösungen und Unterstützung beim Wiedereinstieg	<b>51</b>
2.3. Vereinbarkeit ist mehr	<b>52</b>
.....	
<b>Modul 4: Controlling und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen</b>	<b>53</b>
1. Gleichstellungs-Controlling	<b>53</b>
2. Evaluierung der umgesetzten Gleichstellungsstrategie	<b>57</b>
.....	

<b>Glossar</b>	<b>59</b>
.....	
<b>Anhang 1: Weiterführende Hinweise und Informationen</b>	<b>63</b>
1. Interessenvertretungen – Beratungs- und Informationsstellen	<b>63</b>
2. Genderspezifische Organisations- und Unternehmensentwicklung, Gendertrainings und Gleichstellungs-Mainstreaming	<b>66</b>
3. Genderspezifische Qualifizierungsberatung	<b>66</b>
4. Informationen zu arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen	<b>67</b>
5. Gender-Mainstreaming	<b>68</b>
6. Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich	<b>68</b>
7. Wesentliche EU-Vorgaben	<b>76</b>
8. Öffentliche Auftragsvergabe	<b>77</b>
9. Preise und Auszeichnungen	<b>78</b>
10. Öffentliche Fördervergabe	<b>79</b>
.....	
<b>Anhang 2: Weiterführende Literatur, Broschüren und nützliche Links</b>	<b>81</b>
1. Verwendete Literatur	<b>81</b>
2. Praktisches und Theoretisches zu betrieblicher Gleichstellung, Chancengleichheit und Frauenförderung	<b>82</b>
3. Gender-Mainstreaming, Gender-Budgeting	<b>84</b>
4. Gleichbehandlung	<b>85</b>
5. Arbeitsbewertung	<b>86</b>
6. Diskriminierung am Arbeitsplatz	<b>86</b>
7. Gleichstellung und Recht	<b>87</b>
8. Gleichstellung und Management	<b>87</b>
9. Berufliche Karriere	<b>88</b>
10. Sexuelle Belästigung	<b>88</b>
11. Publikationen der Europäischen Kommission	<b>89</b>
12. Nützliche Links	<b>91</b>
.....	
<b>Die Autorinnen, Impressum</b>	<b>92</b>





# Einleitung

---

Das Handbuch „**Frau + Mann gleich fördern = gewinnen! Gleichstellung als Erfolgsformel für Unternehmen**“ wurde im Auftrag der Magistratsabteilung 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien erstellt und richtet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer und Führungspersonen in Klein-, Mittel- und Großbetrieben. Es unterstützt **Arbeitgeberinnen und -geber** dabei, Gleichstellungsmaßnahmen umzusetzen. In diesem Sinn gibt das Handbuch Hilfestellung bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, welche die Gleichstellung und Chancengleichheit von Männern und Frauen in Unternehmen unterstützen.

Für **Arbeitnehmerinnen und -nehmer und Betriebsrätinnen und -räte** enthält das Handbuch zudem wesentliche theoretisch-konzeptionelle, praxisorientierte und rechtliche Informationen zu gleichstellungsrelevanten Themen in den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen (wie zum Beispiel Personal, Produktion, Marketing, Rechnungswesen) sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Karenz, Kinder- und Krankenbetreuung und Arbeitszeitflexibilisierung.

## Warum sich mit Gleichstellung von Frauen und Männern befassen?

Wissenschaftliche Studien (siehe Literatur im Anhang 2) und Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Arbeitszusammenhängen trotz gesetzlichen Diskriminierungsverbots nach wie vor häufig ist und in vielfältigen Formen auftritt. Dies zeigen unter anderem Statistiken über Diskriminierung bei der Einstellung, zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz oder die Gehaltsschere im Durchschnittseinkommen von Frauen und Männern. Frauen verdienen im Durchschnitt immer noch um 25 Prozent weniger als Männer, wenn sie die gleiche Arbeit verrichten. Dabei werden Frauen häufiger aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert als Männer. Durch Unterschiede von Frauen und Männern aufgrund ihres Alters, ihrer physischen Fähigkeiten, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer Religionszugehörigkeit oder Ethnizität beziehungsweise Nationalität kommt es auch zu sogenannten Mehrfachdiskriminierungen. Aus diesem Grund werden betriebliche Gleichstellungsstrategien immer häufiger in Diversitätsmanagementkonzepte (siehe Glossar) integriert, wodurch neben Geschlecht unter anderem zum Beispiel auch Alter oder Migrationshintergrund vermehrt in den Blick geraten. Die betriebliche Praxis zeigt jedoch, dass Gleichstellung zwischen Frauen und Männern aus mehreren Gründen nach wie vor zentrale Bedeutung besitzt.

## Ursachen von Benachteiligung

Benachteiligung aufgrund von Geschlecht ist ein gesellschaftliches Problem. Eine der Ursachen liegt in der generellen Benachteiligung von Frauen am Arbeitsplatz und der ungleichen Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit. Ein wesentlicher Schritt in Richtung Gleichstellung sind Maßnahmen, die diesem Ungleichgewicht entgegenwirken und eine gesellschaftliche Gleichbewertung von Erwerbs- und Reproduktionsarbeiten ermöglichen. Ein solcher Perspektivenwechsel wird in Betrieben insbesondere auch deshalb immer wichtiger, weil nicht nur Frauen, sondern auch immer mehr Männer diese Vorstellung von Arbeitsteilung (siehe Glossar) zunehmend weniger teilen. Betriebe müssen der Tatsache Rechnung tragen, dass mehr und mehr Menschen als Singles, in Patchworkfamilien oder in gleichgeschlechtlichen Partnerinnen- und Partnerschaften leben, wo kaum mehr traditionelle Rollenverhältnisse aufrechterhalten werden. Zudem gibt es immer mehr Männer, die in Karenz gehen wollen. Aus all dem ergeben sich neue Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das berufliche Umfeld (Stichwort: Work-Life-Balance).

Ein zweiter Grund für Betriebe, sich mit der Gleichstellung von Frauen und Männern zu befassen, liegt darin, dass starre Geschlechterrollen die Leistungsfähigkeit der Unternehmen einschränken. Beispielsweise werden im Allgemeinen Frauen immer noch eine besondere Beziehungsorientierung und Kommunikationsfähigkeit nachgesagt und Männern hingegen ein

besonderes Karrierebewusstsein und hohe Zielstrebigkeit. Diese Zuschreibungen sind Vorurteile, welche die vielen Unterschiede, die es unter allen Männern beziehungsweise unter allen Frauen gibt, ignorieren. Sie schreiben jedoch Verhaltens- und Rollenerwartungen fort und reproduzieren damit Diskriminierungen. Dadurch wird nicht nur die Lebensgestaltung von Frauen beziehungsweise von Männern eingeschränkt, sondern auch betriebliche Potenziale.

### **Betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern nutzt dem Betrieb und der Belegschaft**

Fehlende Gleichstellung in Betrieben beeinträchtigt nicht nur die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen von Frauen und anderen benachteiligten Gruppen, sondern schmälert auch die Produktivität von Unternehmen gleich in vielfacher Hinsicht:

- \_ Das Angebot an jungem Nachwuchs sinkt.
- \_ Qualifiziertes Personal ist in vielen Branchen immer schwerer zu finden.
- \_ Hoch qualifizierte Frauen und Männer beurteilen ihren zukünftigen Arbeitsplatz zunehmend nach Kriterien wie der möglichen Balance zwischen Berufs- und Privatleben, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten oder einer diskriminierungsfreien Unternehmenskultur.
- \_ Diskriminierung am Arbeitsplatz beeinflusst die Arbeitszufriedenheit und damit die Arbeitsqualität negativ.

Langfristig planende Unternehmerinnen und Unternehmer und Managerinnen und Manager haben diese und ähnliche Probleme bereits erkannt und handeln schon entsprechend, wie die **Unternehmensbeispiele** in diesem Handbuch illustrieren. Betriebliche Gleichstellung kann Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen nutzen:

- \_ Kostenreduktion (unter anderem weniger rechtliche Probleme und Fluktuation).
- \_ Erhöhte Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte.
- \_ Mehr Produktivität.
- \_ Betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen eröffnen neue Perspektiven.
- \_ Teams aus Frauen und Männern bewältigen Problemstellungen gemeinsam oft besser.
- \_ Vorteile für Betriebe in der öffentlichen Auftragsvergabe.

Gleichstellung erfordert vor allem auch ein Umdenken, wenn es um die Handhabung von Berufsunterbrechungen aufgrund von Betreuungspflichten geht. Frauen wie Männer müssen die gleichen Möglichkeiten haben, ihre Kinder oder ihre pflegebedürftigen Angehörigen zu betreuen. Das verlangt häufig eine Umgestaltung der Arbeitszeitregelungen oder auch der Arbeitsorganisation.

Betriebliche Gleichstellung einzuführen bedeutet nicht nur, dem Gebot von Fairness und Geschlechtergerechtigkeit zu folgen oder rechtliche Vorgaben zu erfüllen, sondern auch betriebswirtschaftliche Ziele zu verfolgen, um daraus auch einen Nutzen für Ihr Unternehmen ziehen zu können.

## Hinweise zur Handhabung des Handbuchs

In diesem Sinn soll das Handbuch Unternehmerinnen und Unternehmer und Führungskräfte von Klein-, Mittel- und Großbetrieben dabei unterstützen, den eigenen Betrieb auf gleichstellungsrelevante Kriterien hin zu überprüfen, Ziele zur Optimierung zu formulieren und Gleichstellungsstrategien umzusetzen. Zudem soll es wesentliches Grundwissen zur Kompetenzentwicklung hinsichtlich Gleichstellung für die einzelnen Funktionsbereiche von Unternehmen bereitstellen.

Das Handbuch konzentriert sich dabei weniger auf Rezepte, die es aufgrund der Unterschiedlichkeit von Betrieben nicht geben kann, sondern auf die konkreten Prozesse und Umsetzungsschritte von Gleichstellungsstrategien. Damit soll Betriebsinhaberinnen und -inhabern, Managerinnen und Managern, aber auch Beschäftigten und Betriebsrätinnen und -räten ein Handwerkszeug zur Verfügung gestellt werden, das sie – illustriert durch konkrete Beispiele aus der betrieblichen Praxis – bei der Einführung von Gleichstellungs- und Frauenförderungsmaßnahmen auf vielfältige Weise unterstützt.

Dieses Handbuch bezieht sich nicht nur auf Gleichstellungsmaßnahmen für Personen mit „Normarbeitsverträgen“, sondern auch auf jene, die außerhalb eines klassischen Vollzeitangestelltenverhältnisses beschäftigt sind (zum Beispiel geringfügig Beschäftigte, freie Arbeitnehmerinnen und -nehmer, Beschäftigte mit Werkverträgen).

Das Handbuch ist in Module unterteilt, die bedarfsorientiert gelesen werden können, und somit sind auch eine einfache Lesbarkeit und Handhabung gewährleistet. Die Instrumente zur Umsetzung von Gleichstellung werden in den jeweiligen Kapiteln kurz umrissen und finden sich vollständig in der Toolbox wieder. Im Anhang befinden sich die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen sowie wichtige themenrelevante Informationsquellen und Kontaktadressen.



# Modul 1

## Gleichstellung als Unternehmensstrategie

---

**Ziel von Modul 1 ist es, die prinzipielle Vorgangsweise für die Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie in ihren einzelnen Schritten darzustellen. Zum einen sollen die Leserinnen und Leser die wesentlichsten Erfolgsparameter für die betriebliche Gleichstellung kennenlernen, zum anderen sich einen Überblick über den Umsetzungsprozess verschaffen können.**

### 1. Nutzen für den Betrieb durch Gleichstellung

Gleichstellungsmaßnahmen können Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen nutzen:

- Gleichstellung dient der **Kostenreduktion**, weil rechtliche Probleme und damit verbundene Folgekosten oder auch eine hohe Personalfuktuation vermieden werden können.
- Gleichstellung von Frauen und Männern erhöht die **Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte** und ist daher eine Strategie, bei fehlendem Nachwuchs und Facharbeiterinnen- und Facharbeitermangel die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Prinzipiell gleiche Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten sind Anreize für Frauen wie Männer, in das Unternehmen einzutreten und diesem auch langfristig ihr Wissen und ihre Kompetenz zur Verfügung zu stellen.
- Gleichstellung führt mittel- und langfristig zu **mehr Produktivität**, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund der besseren Rahmenbedingungen (so führt beispielsweise bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu weniger Stress) motivierter und leistungsfähiger sind.
- Die Einführung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen ist ein **Umdenk- und Veränderungsprozess**, der kompetent zu managen ist und der dem Unternehmen in einer dynamischen Wirtschaftswelt neue Perspektiven eröffnen kann.
- In vielen Fällen bewältigen **gemischtgeschlechtliche Teams Aufgaben und Problemstellungen** besser, weil sie aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen über mehr Handlungs- und Problemlösungsmöglichkeiten verfügen.
- Gleichstellungsorientierte Betriebe können auch bei der **öffentlichen Auftragsvergabe** Vorteile haben.

### 2. Betriebliche Gleichstellung als Prozess

Entscheiden Sie sich als Unternehmensverantwortliche oder -verantwortlicher für die Einführung von Gleichstellungsmaßnahmen beziehungsweise von Gleichstellung als Unternehmensstrategie, so stoßen Sie damit einen Wandel in den Strukturen, Prozessen und der Kultur in Ihrem Unternehmen an, wodurch Ihr Unternehmen produktiver und wettbewerbsfähiger wird. Wie Umsetzungsbeispiele zeigen (zum Beispiel Bank Austria UniCredit Group), haben Gleichstellungsmaßnahmen dann den größten Erfolg, wenn die Unternehmensverantwortlichen diese als Teil der Unternehmensstrategie betrachten und die Maßnahmen laufend persönlich unterstützen.

**Beispiel:**

*Sie setzen sich als Unternehmensleiterin oder -leiter, als Vorgesetzte oder Vorgesetzter laufend für die betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern ein, indem Sie die Strategie selbst immer wieder ansprechen, den Nutzen betonen und mögliche damit verbundene Probleme aktiv zu lösen versuchen.*

Sind zu Beginn des Einführungsprozesses in Ihrem Unternehmen die Kenntnisse zum Thema Gleichstellung noch gering, so können Beispiele von anderen Unternehmen (zum Beispiel die Gewinnerinnen und Gewinner von Wettbewerben; siehe dazu Anhang 1 – Weiterführende Hinweise und Informationen) oder Initiativvorträge von Expertinnen und Experten helfen, das Verständnis über betriebliche Gleichstellung zu vertiefen. Wesentlich in der ersten Phase ist es aber vor allem, möglicherweise bereits im Unternehmen *vorhandenes Know-how* zu nutzen und für Ihr Unternehmen die konkreten strategischen Nutzenfaktoren von betrieblicher Gleichstellung zu definieren.

**Beispiel:**

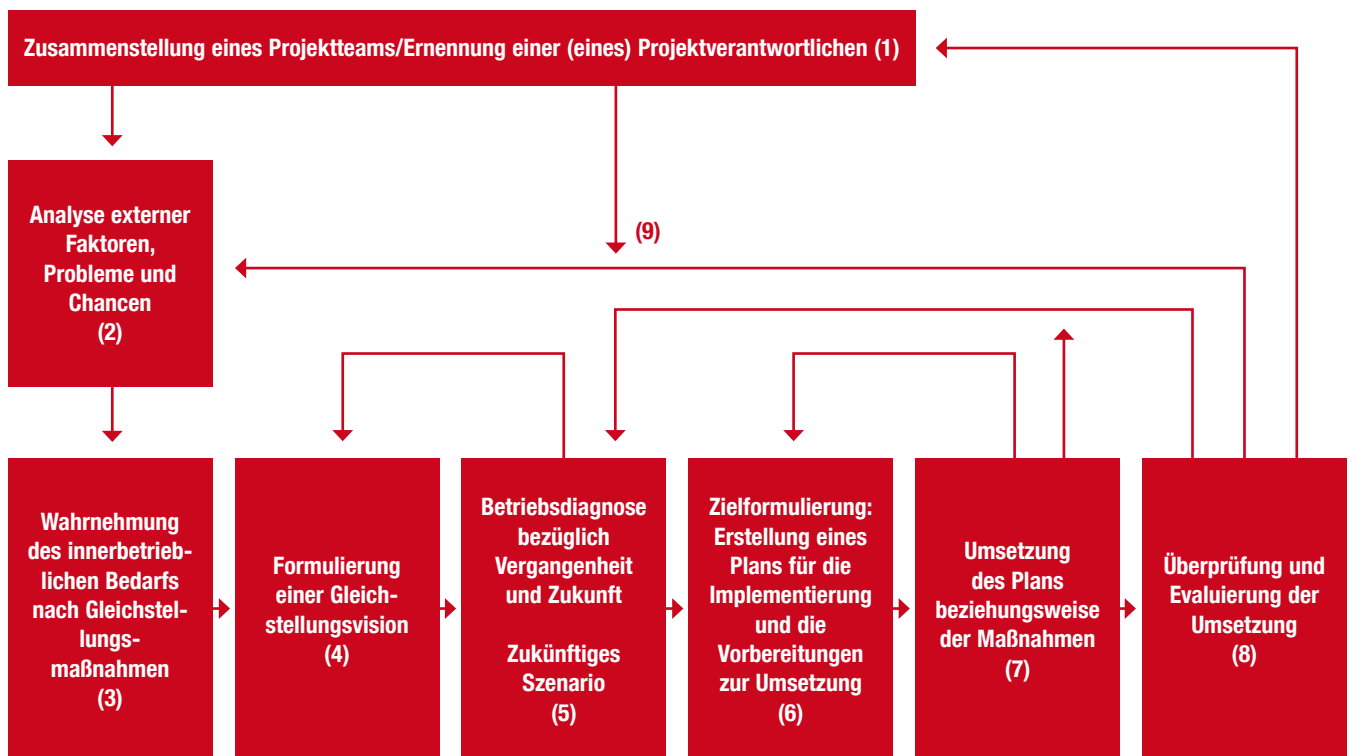
*Ein Nutzen aus betrieblicher Gleichstellung könnte sein, dass Sie das Problem des Wiedereinstiegs von karenzierten Personen besser in den Griff bekommen, damit Sie zukünftig Know-how-Verluste und Kosten für Personalneuanwerbung und -einschulung vermeiden können. Die diesbezüglichen Maßnahmen sollten den Möglichkeiten und den Bedürfnissen Ihres Unternehmens beziehungsweise denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechen. So können diesbezügliche Aktivitäten von regelmäßiger Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über E-Mail-Newsletter, wie es die Firma Xerox Austria GmbH ([www.xerox.com](http://www.xerox.com)) praktiziert, bis zu eigenen Wiedereinstiegsprogrammen wie bei der Volkswagen AG ([www.volkswagen.com](http://www.volkswagen.com)) reichen.*

Grundsätzlich ist *betriebliche Gleichstellung eine Top-down-Managementstrategie*, das heißt, die Integration von Maßnahmen erfolgt von der obersten Führungsebene aus, damit eine konsequente und eine systematische Vorgehensweise bei der Einführung und Umsetzung von Gleichstellung gewährleistet werden kann (siehe Bendl 1997). Doch kann die Top-down-Strategie als Unternehmensstrategie durch Bottom-up-Initiativen sinnvoll verstärkt werden (indem zum Beispiel durch den Betriebsrat oder durch einzelne Interessengruppen, wie zum Beispiel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ideen eingebracht und umgesetzt werden).

Auch für die Einführung von Gleichstellungsmaßnahmen gilt wie für alle unternehmerischen Aktivitäten: *Die besten Ergebnisse erzielen Sie, wenn Sie systematisch vorgehen.* Um Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen, sind daher strategische (langfristige) und operationale (kurzfristige) Maßnahmen von Ihnen beziehungsweise vom verantwortlichen Projektteam zu planen und umzusetzen.

**Neun Schritte zur Gleichstellung**

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch eine systematische Vorgehensweise, die Ihnen Anhaltspunkte für die Planung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen bietet:

**Abbildung 1: Schritte zur Planung und Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie**


Der Planungs- und Implementierungsprozess von Gleichstellungsmaßnahmen im Betrieb umfasst – nachdem die grundsätzliche Entscheidung seitens der Unternehmensleitung diesbezüglich getroffen wurde – demnach folgende Schritte:

- (1) Zusammenstellung eines Projektteams oder die Ernennung einer (eines) Projektverantwortlichen.  
Je nach Unternehmensgröße werden dafür eine oder mehrere Personen nötig sein (Kapitel 3).
- (2) Analyse des Einflusses externer Faktoren und damit einhergehender Chancen und Probleme für den Betrieb (Kapitel 4).
- (3) Analyse interner Einflussfaktoren auf den Bedarf von Gleichstellungsmaßnahmen (Kapitel 5).
- (4) Formulierung einer Gleichstellungsvision (Kapitel 6).
- (5) Betriebsdiagnose: Feststellung der aktuellen Situation des Betriebs und Erstellen eines Zukunftsszenarios zur gewünschten Positionierung des Betriebs in Bezug auf Gleichstellung (Kapitel 7).
- (6) Erstellung eines (Maßnahmen-)Plans für die Implementierung und Vorbereitung der Umsetzung (Kapitel 8).
- (7) Umsetzung des Plans beziehungsweise der Maßnahmen (Kapitel 9).
- (8) Überprüfung und Evaluierung der Umsetzung (Feststellung von Stärken und Schwächen) (Kapitel 10).
- (9) Eventuelle Optimierung des Plans beziehungsweise der Maßnahmen auf Basis der Überprüfung und laufende Anpassung an betriebsinterne beziehungsweise betriebsexterne Gegebenheiten und Veränderungen (Kapitel 11).

Die dargestellten Arbeitsschritte sollen als Anhaltspunkte dienen, sie sind unabhängig von der Größe Ihres Betriebs und davon, wie umfassend die Zielsetzungen für die Gleichstellungsmaßnahmen im Betrieb sind.

Wichtig für eine erfolgreiche Einführung ist es, einen Zeitrahmen zu vereinbaren und eine Einschätzung der benötigten Ressourcen vorzunehmen (siehe dazu auch die Toolbox).

### Begünstigende Faktoren

Generell begünstigen einige Faktoren die Implementierung von Gleichstellung in Betrieben:

- Ihr Betrieb gehört zu einer Branche, die als besonders modern und weltoffen gilt (Betriebe in kreativen, innovationsorientierten Berufsfeldern).
- Ihr Betrieb ist in einem Bereich tätig, in dem soziales Engagement Tradition hat (zum Beispiel öffentliche Dienstleister oder Betrieb der [ehemals] staatlichen Industrie, Non-Profit-Organisationen, soziale Einrichtungen et cetera).
- In der Branche/Region gibt es viele Familienbetriebe beziehungsweise Klein- und Mittelbetriebe, die eine mitarbeiterinnen- und mitarbeiterfreundliche Haltung auch in Bezug auf Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben einnehmen.
- Zu den wichtigsten Kundinnen und Kunden des Betriebs gehören öffentliche Stellen beziehungsweise gleichstellungsorientierte Großunternehmen. In diesem Fall können Aufträge die Einführung von Gleichstellungsmaßnahmen zur Voraussetzung haben.
- Ihr Betrieb arbeitet in einem Bereich, in dem neben der Geschlechterzugehörigkeit auch andere Kategorien, wie Alter, Religion, Migrationshintergrund (Ethnizität), sexuelle Orientierung oder Behinderungen, für die Organisation und deren Leistungserbringung eine wesentliche Rolle spielen (zum Beispiel Bildungsinstitutionen, Gesundheitseinrichtungen, Behindertenhilfsorganisationen, Betriebe im Bau- oder Transportgewerbe et cetera). In diesem Fall ist die Einbettung von Gleichstellungsmaßnahmen in eine Diversitätsmanagementstrategie (siehe Glossar) zu empfehlen.

### Beispiel:

*Die Firma TNT Express Austria GmbH beschäftigt sich im Rahmen ihres Diversitätsmanagements neben der Gleichstellung von Frauen und Männern unter anderem auch mit Fragen der ethnischen Zugehörigkeit, da viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Migrationshintergrund bei TNT beschäftigt sind ([www.tnt.co.at](http://www.tnt.co.at)).*

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte für die Einführung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen genauer und vor allem praxisbezogen beschrieben.

### 3. Erstellung eines Projektteams zur Implementierung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie

Abhängig von der Größe Ihres Betriebs, ist es wichtig, dass Sie als Unternehmensverantwortliche oder -verantwortlicher ein Projektteam zusammenstellen oder eine Person beauftragen, das/die für die Implementierung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie zuständig ist. Hilfreich für die interne Akzeptanz von Gleichstellungsstrategien ist es, wenn Sie beziehungsweise Mitglieder der Geschäftsführung sichtbar Verantwortung übernehmen – sei es nun als Teil eines Teams oder indem Sie Gleichstellung zur „Chefinnen-“ beziehungsweise „Chefsache“ erklären. Erfahrungen aus der Praxis größerer Unternehmen zeigen, dass Projektteams eher Kontinuität und Akzeptanz der Aktivitäten gewährleisten können als engagierte Einzelpersonen.

Wenn die Situation es zulässt, sollten dem Projektteam Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung und der Belegschaft (Betriebsrätinnen und -räte) angehören. Bei Bedarf können Sie weitere Personen in das Projekt mit einbeziehen, wie zum

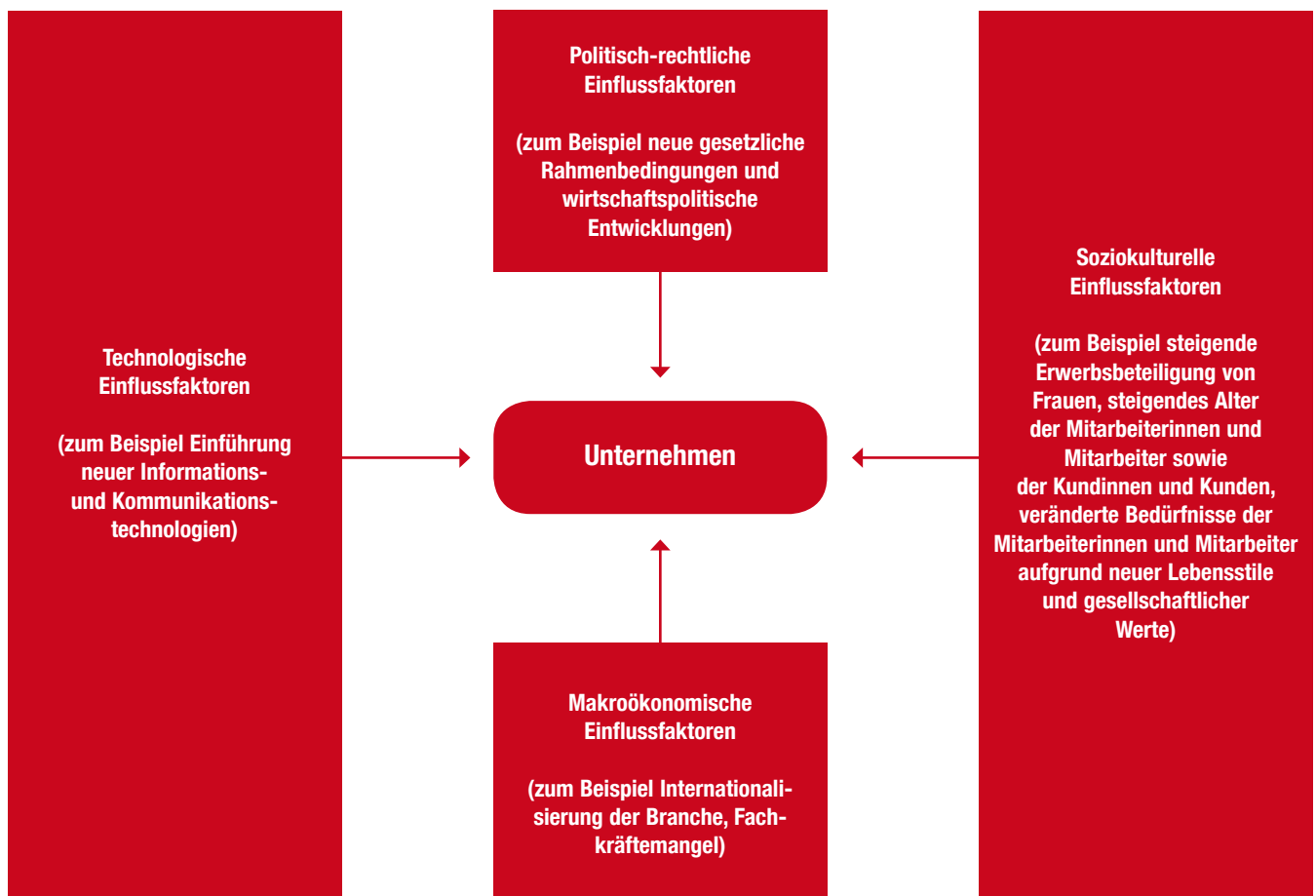


Beispiel eine verantwortliche Person aus der Öffentlichkeitsarbeit, Abteilungsleiterinnen und -leiter oder Vertreterinnen und Vertreter jener Beschäftigten, die von den geplanten Maßnahmen speziell profitieren sollen. Jedenfalls sollte das zahlenmäßige Verhältnis von Frauen und Männern im Projektteam ausgewogen sein, um interne Widerstände gegen das Projekt und das Projektteam zu minimieren. Ein Team, das ausschließlich weiblich besetzt ist, entspricht nicht dem Gleichstellungsgedanken und ist kontraproduktiv. Es signalisiert, dass Gleichstellung ausschließlich „Frauensache“ ist, was genau nicht der Fall sein sollte, wenn es das Ziel der Gleichstellungsmaßnahmen ist, stereotype Rollenzuschreibungen und Arbeitsteilungen im Betrieb aufzubrechen, um für Frauen und Männer ideale Bedingungen zu schaffen, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und einzusetzen.

#### 4. Analyse des Einflusses externer Faktoren und damit einhergehender Chancen und Probleme für den Betrieb

Nach der Festlegung der Projektverantwortlichkeit sind die weiteren Aktivitäten zunächst unter Berücksichtigung eventuell vorhandener externer Einflussgrößen und Daten zu planen. Die folgende Abbildung zeigt externe Einflussfaktoren, welche die Umsetzung von Gleichstellung im Betrieb beeinflussen:

Abbildung 2: Externe Einflussfaktoren auf die Gleichstellungsstrategie eines Unternehmens



Für die Analyse der externen Einflussfaktoren empfiehlt es sich, mit den **politisch-rechtlichen Einflussfaktoren** zu beginnen und folgende Frage zu klären: Welche nationalen und EU-Gesetze verlangen eine Beschäftigung mit Gleichstellung in unserem Betrieb? Hierzu bietet Ihnen der Anhang 1 – Weiterführende Hinweise und Informationen einen Überblick.

**Beispiel:**

*Das neue Gleichbehandlungsgesetz aus dem Jahr 2004 (letzte Änderung 2005) ist vielen Unternehmen noch nicht bekannt. Das Gesetz kann als Argument für die Einführung von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsmaßnahmen dienen, und dessen Befolgung kann Arbeitskonflikte und Kosten ersparen.*

Bei den **soziokulturellen Einflussfaktoren** handelt es sich um gesellschaftliche Entwicklungen, die Auswirkungen auf Ihren Betrieb haben können.

**Beispiel:**

*So beachten viele Unternehmerinnen und Unternehmer und Führungsverantwortliche die Entwicklung der Altersstruktur ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenig. Der plötzliche Wegfall von Know-how durch (Früh-)Pensionierung und der Anfall von Abfertigungsansprüchen können Unternehmen in ihrer Leistungsfähigkeit stark schwächen oder auch in ihrer Existenz gefährden. Die langfristige Etablierung einer ausgeglichenen Altersstruktur durch eine gleichstellungsorientierte Einstellungspraxis kann hier Abhilfe schaffen.*

Eine genauere Analyse des Einflusses soziokultureller Einflussfaktoren auf Ihren Betrieb kann ein wichtiger Ansatzpunkt in der Entwicklung der Gleichstellungsstrategie sein. Eine solche Analyse kann auch die Bedeutung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Alter, Religion, Migrationshintergrund, Behinderung und sexueller Orientierung deutlich machen und die Einbettung von Gleichstellungsmaßnahmen in ein Diversitätsmanagementkonzept nahelegen.

**Beispiel:**

*Viele Unternehmen, die bereits in den 1990er-Jahren Good-Practice-Beispiele für die Gleichstellung von Frauen und Männern waren, haben ihre Konzepte mittlerweile auf weitere Faktoren wie Alter, Behinderung oder Migrationshintergrund erweitert (zum Beispiel Siemens Österreich [[www.cee.siemens.com](http://www.cee.siemens.com)], Hewlett-Packard Ges. m. b. H. [<http://welcome.hp.com/country/at/de/welcome.html>], Deutsche Telekom AG [[www.telekom.com](http://www.telekom.com)]).*

Auch **makroökonomische Einflussfaktoren** (wie zum Beispiel Fachkräftemangel, Internationalisierung, Globalisierung) haben Einfluss auf die Beschäftigung mit Gleichstellung. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, inwieweit Gleichstellung als Unternehmensstrategie die Lage des Betriebs auf dem Markt stärken, diesen konkurrenzfähig halten und dazu beitragen kann, eine noch bessere Position gegenüber den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern zu erreichen.

**Beispiele:**

*In einer Untersuchung der „Fortune“-500-Unternehmen wurde eine positive Korrelation zwischen der Anzahl an weiblichen Führungskräften und einer höheren als normalen Profitabilität festgestellt (vergleiche Adler, ohne Jahr).*

*In einer quantitativen Studie wurde nachgewiesen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Geschlechterausgewogenheit/Elternkarenz und Rentabilität gibt. Vor allem zeigt sich, dass die Produktivität geringer ist, je unausgewogener das Geschlechterverhältnis im Unternehmen ist (vergleiche Nutek, 2003).*

Auch **technologische Faktoren** können die Beschäftigung mit Gleichstellung im Betrieb unabdingbar machen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflussen das Leben und Handeln in Unternehmen. So haben diese Technologien die Arbeitsinhalte und -abläufe in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Dies erfordert einerseits neue Kompetenzen der Arbeitskräfte und bedingt daher neue Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, andererseits Anpassungsleistungen von betrieblicher Seite. Im Rahmen dieser neuen Qualifikationen ist besonders darauf zu achten, welche Bilder in unseren Köpfen produziert werden (zum Beispiel „Männern liegt die Technik im Blut, Frauen nicht“). Ebenso ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, welche Belegschaftsgruppen im Rahmen dieser technologischen Veränderungen flexibler werden müssen.

**Beispiel:**

*Aus Gleichstellungsperspektive ist es im produzierenden Bereich zum Beispiel wichtig, danach zu fragen, ob sich durch die Einführung neuer Technologien geschlechtsspezifische Verschiebungen beim Einsatz von Frauen und Männern in der arbeits-*

*teiligen Produktion ergeben haben und wer davon (hierarchisch beziehungsweise entgeltmäßig) profitiert hat. Auch kann es wichtig sein, das Augenmerk darauf zu lenken, ob Frauen und Männer in gleicher Weise beim Erwerb von (neuem) technologischem Wissen unterstützt werden, also gleichermaßen Weiterbildung erhalten.*

Die Analyse dieser Einflussfaktoren kann Einschränkungen aufgrund von Geschlechtervorurteilen sichtbar machen, die Frauen beziehungsweise Männer in der Entwicklung und im Einsatz ihrer Fähigkeiten behindern (zum Beispiel werden Frauen in Tätigkeitsfeldern, die traditionell männlich dominiert sind, nicht eingestellt), was eine Beschäftigung mit Gleichstellungsfragen in diesem Bereich erfordert.

## 5. Interne Einflussfaktoren auf den Bedarf von Gleichstellungsmaßnahmen

Neben externen Faktoren existieren auch betriebsinterne Faktoren, die Anlass für ein gleichstellungspolitisches Engagement im Betrieb geben. Dabei handelt es sich um personalpolitische Faktoren (zum Beispiel Lohngefälle zwischen Frauen und Männern, diskriminierende Einstellungspraxis), marketingbezogene Faktoren (zum Beispiel Frauen und Männer werden in der Produktwerbung rollenspezifisch angesprochen), produktbezogene Faktoren (zum Beispiel Produkte sind nicht auf unterschiedliche körperliche Bedingungen, wie zum Beispiel Körpergröße, abgestimmt) oder andere in der Betriebsstruktur gelegene Gründe.

Aber auch benachteiligende Werthaltungen (zum Beispiel Männer, die in Karenz gehen wollen, werden belächelt), Verhaltensstandards (Frauen leisten die Beziehungsarbeit im Unternehmen und glätten Konflikte) oder vorliegende Problemfälle wie sexuelle Belästigung und Mobbing bilden Ansatzpunkte, um Gleichstellung im Betrieb zum Thema zu machen.

## 6. Formulierung einer Gleichstellungsvision

Aufbauend auf der Analyse der treibenden externen und internen Einflussfaktoren, stellt die Entwicklung einer Gleichstellungsvision den nächsten Schritt für Sie als Projektverantwortliche oder -verantwortlichen beziehungsweise für das Projektteam dar. Die Gleichstellungsvision dient als grundlegender Rahmen und als Orientierung für die weitere Entwicklung der Gleichstellungsstrategie.

Für die Formulierung einer solchen Vision ist die Beantwortung folgender Fragen speziell wichtig:

- Welchen Beitrag soll die Beschäftigung mit Gleichstellung für den Unternehmenserfolg leisten?  
Oder anders formuliert: Welchen Nutzen soll die Beschäftigung mit Gleichstellung dem Betrieb bringen?

### **Beispiel:**

*Das Unternehmen hat Probleme aufgrund von geringen Wiedereinstiegsraten nach Karenzzeiten. Maßnahmen in diesem Bereich sollen hier Abhilfe schaffen.*

- Was sollte durch die Beschäftigung mit Gleichstellung im Betrieb innerhalb eines selbst gewählten, festgelegten Zeitraums erreicht werden?

### **Beispiel:**

*Die Festlegung eines Zeitrahmens und einer Ergebniserwartung ist hier wesentlich, zum Beispiel: Innerhalb des nächsten halben Jahres sollen Maßnahmen vor, während und nach der Karenz entworfen werden, um den Wiedereinstieg von Karenzierten für alle Beteiligten bedürfnisgerecht zu gestalten.*

- Wie soll sich der Umgang mit Gleichstellung nach diesem Zeitraum innerhalb des Betriebs gestalten?

**Beispiel:**

*Bezüglich eines Wiedereinstiegs wäre beispielsweise die Frage nach einer möglichen Flexibilisierung der Arbeitszeit zu klären.*

- Woran zeigt sich, dass Gleichstellung im Betrieb erreicht wurde?

**Beispiel:**

*Ein Erfolg in Bezug auf die Wiedereinstiegsproblematik wäre, wenn im Vergleich zu den Vorjahren nach dem festgelegten Zeitrahmen eine merklich höhere Rückkehrquote (zum Beispiel 60 Prozent statt 20 Prozent) erreicht wäre.*

Für die weitere Planung der Gleichstellungsmaßnahmen und der damit verbundenen Zielsetzungen ist von den projektverantwortlichen Personen eine geschlechtsspezifische Betriebsdiagnose vorzunehmen. Dadurch sollen die aktuellen Bedingungen im Betrieb in Bezug auf Gleichstellung sichtbar gemacht werden.

## 7. Betriebsdiagnose: die aktuelle Situation

Bei der geschlechtsspezifischen Betriebsdiagnose handelt es sich um eine zielorientierte Erhebung, Prüfung und Auswertung von Betriebsdaten (Audit). Diese Betriebsdiagnose kann von betriebsinternen Personen oder auch von einer externen Beratungsfirma durchgeführt werden. Analysiert wird auf Basis unternehmensinterner Daten, wie der Betrieb in Sachen Gleichstellung positioniert ist. Um ein umfassendes Bild zu erhalten, sollte die Sammlung der Daten möglichst umfangreich sein und alle Ebenen und Funktionsbereiche des Unternehmens erfassen (siehe dazu auch die Toolbox).

### Datenerhebung

Der konkrete Aufbau der Betriebsdatenerhebung ist vom jeweiligen Betrieb abhängig. Großbetriebe haben gegenüber Kleinbetrieben oft den Vorteil, dass die für die Betriebserhebung notwendigen Daten bereits systematisch vorhanden sind. Für Kleinbetriebe bietet ein solches Betriebsdatenerhebungsprojekt die Möglichkeit, mit einer systematischen Dokumentation zu beginnen, da diese aufgrund der Überschaubarkeit der Belegschaft oftmals fehlt.

Als Erhebungsmethoden eignen sich Checklisten, Fragebogen oder detaillierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen.

Jedes Instrument muss den jeweiligen Bedürfnissen des Betriebs (Organisationsstruktur, gesetzliche und kollektivvertragliche Regelungen et cetera) angepasst werden. Wichtig sind in jedem Fall

- die Beschäftigtenstatistik,
- Daten zur Aus- und Weiterbildung,
- Dauer der Betriebszugehörigkeit,
- Einstufung der Beschäftigten,
- Verteilung nach Tätigkeitsbereichen,
- Arbeitszeitflexibilität,
- Entgelt,
- Inanspruchnahme von Teilzeit und Karenz,
- Wiedereinstieg,
- beruflicher Aufstieg,
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

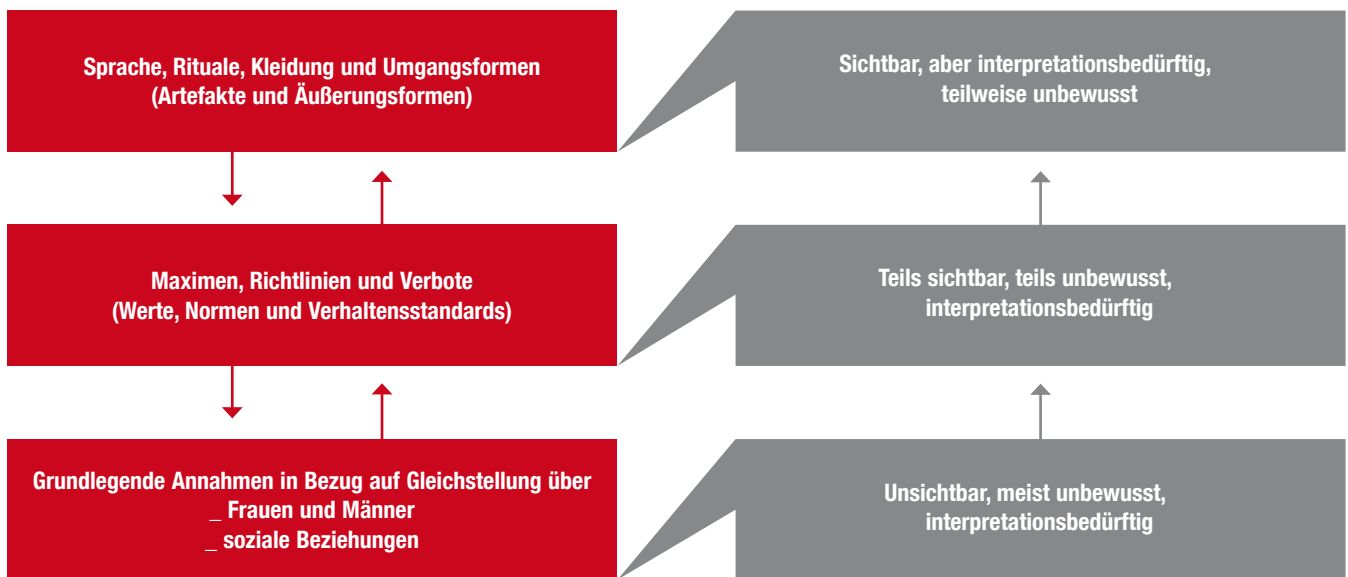
Ein wichtiger Ausgangspunkt ist zudem die Feststellung der Verteilung von Frauen und Männern in den Tätigkeitsbereichen und ihre Stellung in der betrieblichen Hierarchie. Weitere Erhebungskriterien finden Sie in der Toolbox.

### Organisationskultur

Erfahrungen zeigen, dass sich auch die besten strategischen Überlegungen und Maßnahmen zur Umsetzung von Gleichstellung im Betrieb nicht umsetzen lassen, wenn die Organisationskultur vernachlässigt wird. Die Kultur eines Unternehmens wird von der Unternehmensleitung, der Belegschaft und dem kulturellen Umfeld des Betriebs (zum Beispiel Branche, Standort) geprägt. Betriebe, die Gleichstellung fördern wollen, sind gut beraten, sich auch mit ihrer bestehenden innerbetrieblichen Kultur auseinanderzusetzen, denn – wie am Anfang des Moduls bereits erwähnt – die ausdrückliche Beschäftigung des Betriebs mit Gleichstellung leitet einen Kulturwandel im Betrieb ein. Egal, in welcher Branche Ihr Betrieb tätig ist, positive Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Organisationskultur sind immer vorhanden.

Wie Sie der folgenden Abbildung entnehmen können, äußert sich die Organisationskultur Ihres Betriebs in Bezug auf (nicht) vorhandene Gleichstellung auf drei Ebenen:

**Abbildung 3: Zusammenhänge der unterschiedlichen Kulturebenen für die Gleichstellung im Betrieb**



Quelle: vergleiche Kasper und Mühlbacher 2002

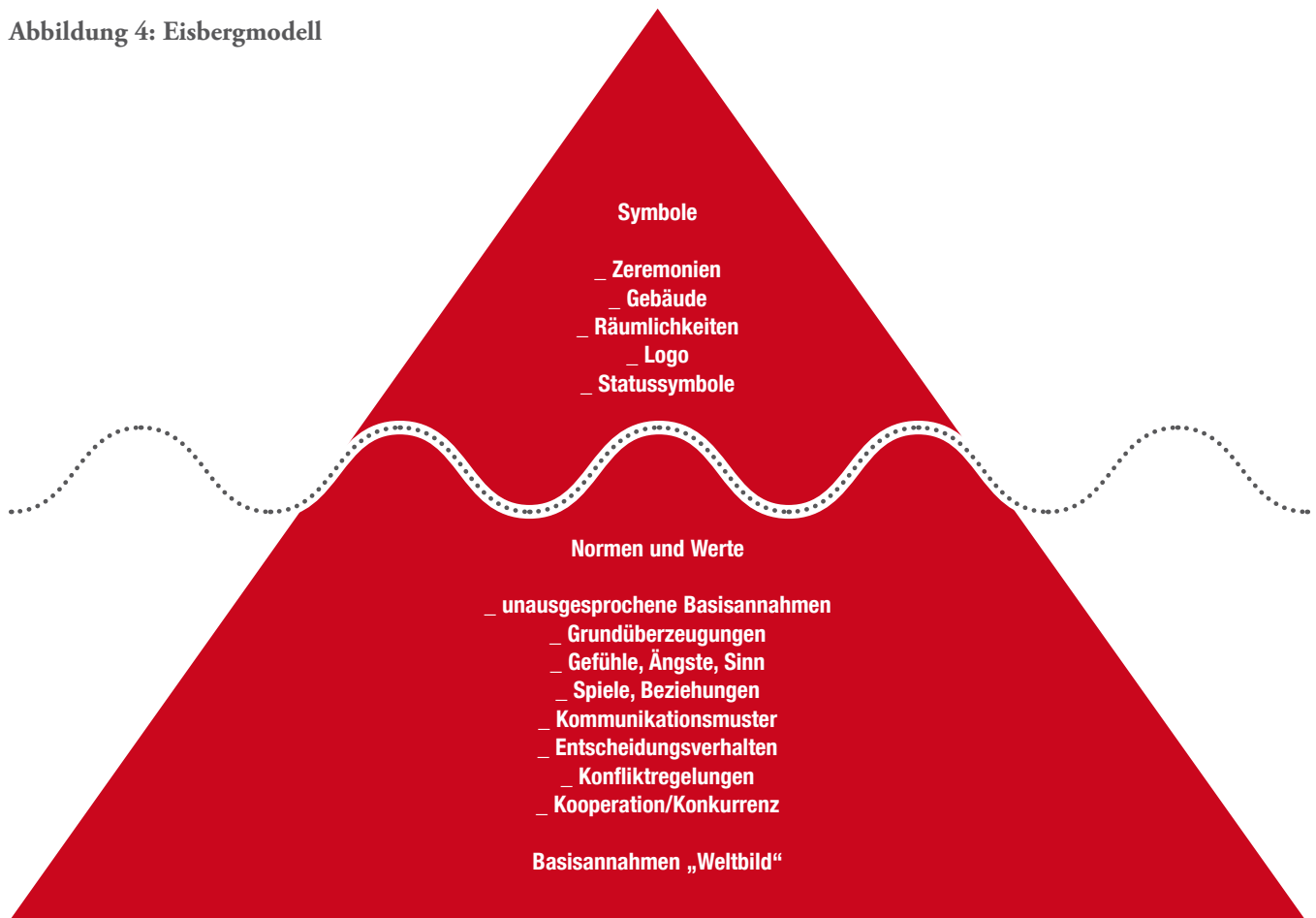
Die Qualität der betrieblichen Gleichstellungsorientierung zeigt sich also in der Sprache, den Ritualen, den Umgangsformen, den Bekleidungs Vorschriften, den vorherrschenden Maximen, den Verhaltensrichtlinien und den Tabus und Verboten in Ihrem Betrieb sowie in den grundlegenden Annahmen der Betriebsverantwortlichen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf die Geschlechterverhältnisse und die Rollen von Frauen und Männern.

### Beispiel:

*In vielen Firmen ist es immer noch eine Verhaltensnorm, dass sich ausschließlich Frauen um die Versorgungstätigkeiten (wie auch häufig immer noch im eigenen Haushalt) kümmern – Kaffee kochen, Geschirr wegräumen et cetera. Männer (ob nun technisch versiert oder nicht) werden im Vergleich dazu häufiger bei technischen Gebrechen hinzugezogen.*

Hilfreich für die Diagnose der bestehenden Betriebskultur in Bezug auf Gleichstellung ist das sogenannte Eisbergmodell (vergleiche Kasper/Mühlbacher 2002). Es ermöglicht Ihnen beziehungsweise den Projektverantwortlichen, ein einigermaßen stimmiges Bild über das Normengefüge und die Werthaltungen des Betriebs zu Gleichstellung zu erstellen, Widersprüche und Inkonsistenzen zu erkennen und auf ihre Funktion für die Aufrechterhaltung der (nicht) bestehenden Gleichstellungskultur im Betrieb zu hinterfragen.

Abbildung 4: Eisbergmodell



Wie das Modell zeigt, liegt ein Großteil der bestehenden Gleichstellungskultur des Betriebs „unter Wasser“ und wird somit nicht beziehungsweise wenig bewusst wahrgenommen. Der Wahrnehmung direkt zugänglich sind nur die vorhandenen Symbole, das heißt Zeremonien und Rituale, Kleidung, Gebäude, Räume, Logo, Statussymbole, Sprache, Umgangsformen. Aus deren Analyse kann dann auf die gleichstellungsrelevanten Normen und Werte im Betrieb geschlossen werden.

#### Beispiel:

*So wird in vielen Firmen mit Firmenautos ein unterschiedlicher Status signalisiert. Häufig erhalten Frauen und Männer prinzipiell unterschiedliche Modelle oder sogar Marken, weil sie weniger in höheren Positionen vertreten sind beziehungsweise weil Männer, einer stereotypen Annahme entsprechend, mehr Wert auf PS-starke und imagerächtige Autos legen als Frauen.*

Was die Vorgangsweise bei der Unternehmenskulturdiagnose betrifft, so werden bisher im Betrieb gültige Praktiken und möglicherweise bereits vorhandene Gleichstellungsperspektiven hinterfragt. Sie können beziehungsweise das verantwortliche Team kann so Widersprüche erkennen und entsprechende Maßnahmen setzen.

#### Beispiel:

*So kann es im Betrieb bereits Usus sein, dass in Schriftstücken eine geschlechtergerechte Sprache verwendet, darüber aber gewitzelt wird. Dieser Fall macht deutlich, dass diese gleichstellungsorientierte Maßnahme von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht verstanden wurde beziehungsweise auch nicht mitgetragen wird.*

Am Anfang eines solchen Kulturveränderungsprozesses steht für die Meisten das Sichbewusstwerden der Bedeutung von Gleichstellung am Arbeitsplatz. Häufig knüpft sich daran auch die Erkenntnis, dass in der eigenen Betriebskultur Gleichstellung bisher weitgehend vernachlässigt wurde und dass dies negative Auswirkungen auf Frauen wie Männer im Betrieb hat.

Oftmals hilft die Erfahrung anderer Unternehmerinnen und Unternehmer und Unternehmensverantwortlicher, die sich bereits erfolgreich um die Umsetzung von Gleichstellung bemüht haben, um zu erkennen, dass Handlungsbedarf im eigenen Betrieb besteht.

Das Durchlaufen der in der Abbildung 1 (Seite 15) gezeigten Phasen verändert die Unternehmenskultur bezüglich Gleichstellung, die gleichzeitig zentrale Funktionen für den Betrieb erfüllt:

- **Identifikationsfunktion:** Die Beschäftigung mit Gleichstellung schafft Identifikationsmöglichkeiten für alle im Betrieb beschäftigten Personen, initiiert ein Wirgefühl und stärkt das Selbstbewusstsein des Betriebs und der Belegschaft („Wer sind wir?“).
- **Integrationsfunktion:** Die Beschäftigung mit Gleichstellung wirkt integrativ, da das Verständnis zwischen Frauen und Männern wächst und dadurch die Konsensfindung in Konfliktsituationen erleichtert wird.
- **Koordinationsfunktion:** Gleichstellung als Unternehmensstrategie wirkt durch gemeinsam erarbeitete Werte und Normen handlungsleitend und bietet im Alltag mehr Verhaltenssicherheit.
- **Motivationsfunktion:** Die Beschäftigung mit Gleichstellung im Rahmen der Unternehmenskultur kann Bedürfnisse der Belegschaft und der Führungsverantwortlichen befriedigen und daher motivationsfördernd wirken.
- **Lern- und Entwicklungsfunktion:** Die Beschäftigung mit Gleichstellung eröffnet Lern- und Entwicklungspotenziale für den Betrieb und dessen Belegschaft.

Eine so gewonnene Gleichstellungsperspektive zieht Veränderungen in der Organisationskultur und im Verhalten nach sich. Idealerweise zeigt sich dies in allen betrieblichen Bereichen (Personal, Produktion, Marketing, Vertrieb et cetera).

### **Beispiel:**

*Die Verantwortlichen für die Produktwerbung überlegen, wie sie in ihrer Arbeit geschlechtsstereotype Darstellungen zukünftig vermeiden oder aufbrechen können, um auch Kundinnen und Kunden anzusprechen, die sich von Stereotypen nicht angesprochen fühlen.*

Nachdem die Gleichstellungsvision in Ihrem Betrieb formuliert wurde, können die Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung beginnen. Grundsätzlich ist es wichtig, sich immer daran zu erinnern, dass ein gleichstellungsorientierter Wandel, abhängig von der Ausgangssituation, häufig ein mehr oder weniger langer Prozess ist. Er kann dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn immer wieder Teilerfolge erzielt werden und gleichstellungsorientiertes Handeln selbstverständlicher Bestandteil des betrieblichen Alltags geworden ist.

## 8. Der Gleichstellungsplan: Konkretisierung von Gleichstellungszielen und von Maßnahmen

Auf Basis der Gleichstellungsvision und der durch die Betriebsanalyse vorliegenden Daten ist es nun Ihre Aufgabe beziehungsweise Aufgabe der dazu beauftragten Personen, konkrete Gleichstellungsziele zu formulieren und einen Maßnahmenplan zu entwickeln.

Bei der Formulierung der Ziele ist darauf zu achten, dass sich diese an den übergeordneten Zielen des Unternehmens orientieren und dass sie messbar sind. Dies ist dann der Fall, wenn von Ihnen beziehungsweise dem Projektteam der Inhalt (1), die Zeit (2) innerhalb deren das Ziel erreicht werden sollte, und das Ausmaß (3) definiert wurden. Beispiel für ein messbares Gleichstellungsziel:

- 1) Zielinhalt: Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen.
- 2) Zeitbezug: innerhalb der nächsten zwei Jahre.
- 3) Zielausmaß: Steigerung um 10 Prozent.

Auch das „SMART“-Modell (vergleiche Doblhofer/Küng 2008) kann als Orientierungshilfe für wirkungsvolle Zielformulierungen herangezogen werden, mit dem die Ziele folgendermaßen formuliert werden:

**S** \_ spezifisch und schriftlich  
**M** \_ messbar  
**A** \_ attraktiv und aktionsorientiert  
**R** \_ realistisch  
**T** \_ terminiert

Nur solcherart konkretisierte Zielformulierungen können Ihren Betrieb zu einer erfolgreichen Zielerreichung von Gleichstellung führen, die im nächsten Schritt dann auch zielführend und sinnvoll evaluiert werden kann. Bleiben Gleichstellungsziele beliebig und unklar, so ist es für Sie beziehungsweise für die Projektverantwortlichen im Weiteren schwierig, eine zielorientierte Vorgangsweise festzulegen. Auch die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen wird erschwert oder sogar verunmöglicht. Durch eine klare **Zielformulierung** und daran geknüpfte **Zielvereinbarungen** wird zudem signalisiert, welche Bedeutung die Gleichstellungsziele für den Betrieb haben. Um eine entsprechende Überprüfung der gesetzten Ziele sicherzustellen, muss in der Folge auch ein Evaluierungszeitpunkt festgelegt werden.

Auf Basis der Zielformulierung erfolgt die Umsetzungsplanung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie. Hiebei können Sie beziehungsweise die Projektverantwortlichen sich an folgenden Fragen orientieren:

- \_ Welche Ressourcen (Personal, Kosten, Zeit et cetera) sind für die Erreichung der festgelegten Gleichstellungsziele notwendig?
- \_ Welche Maßnahmen sind für die Erreichung der Ziele notwendig?
- \_ Welchen Trainingsbedarfs gibt es bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die geplanten Maßnahmen durchzuführen und die festgelegten Gleichstellungsziele zu erreichen?



- \_ Welche Unterstützungsformen und welcher Führungsstil sind zur Zielerreichung in Betracht zu ziehen?
- \_ Innerhalb welches Zeitrahmens sind die Maßnahmen von welchen Personen umzusetzen beziehungsweise die gesetzten Ziele zu erreichen?

Genauer zu Maßnahmen in den einzelnen Bereichen finden Sie in Modul 3 – Maßnahmen zur Gleichstellung im Betrieb. In der Phase der Zielformulierung, Maßnahmenausarbeitung und Zielvereinbarung ist es wesentlich, dass Sie beziehungsweise die Projektverantwortlichen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend über die Vorhaben informieren und wenn möglich in die Planungen mit einbeziehen.

Dabei ist es wichtig, neben den betrieblichen Zielsetzungen ganz besonders auch den Nutzen der Gleichstellungsmaßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren. Innerbetriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren oder Vertrauenspersonen (zum Beispiel Meinungsbildnerinnen und -bildner, Betriebsrätinnen und -räte) können Sie beziehungsweise die beauftragten Personen besonders unterstützen.

Neben der betriebsinternen Kommunikation der Gleichstellungsziele und Maßnahmen sollten Sie auch deren Kommunikation nach außen in Betracht ziehen. Denn betriebliche Gleichstellung führt auch zu einem Imagegewinn bei Kundinnen und Kunden, bei Geschäftspartnerinnen und -partnern und bei potenziellen Stellenbewerberinnen und -bewerbern.

Nach einer Phase der Information und Kommunikation kann unter Berücksichtigung von Rückmeldungen mit der Umsetzung begonnen werden.

## 9. Umsetzung des Gleichstellungsplans beziehungsweise der Maßnahmen

Im Rahmen der Umsetzung von Gleichstellungsplänen ist von allen beteiligten Personen darauf zu achten, dass der festgelegte Plan so weit wie möglich eingehalten wird. Handlungsleitend für alle am Prozess beteiligten Personen sind die ausreichend im Plan festgelegten Ziele und der Zeitrahmen, innerhalb dessen die Maßnahmen umgesetzt werden sollen.

Unterstützend für die Umsetzung sind zum einen die Definition von Etappen und zum anderen regelmäßige Treffen zwischen den Projektverantwortlichen und jenen Personen, die mit der Umsetzung der Maßnahmen betraut worden sind. Dies ist sinnvoll, um einerseits die Fortschritte zu besprechen und andererseits rechtzeitig Probleme zu erkennen und korrigierend eingreifen zu können.

Darüber hinaus ist es hilfreich, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die für das Unternehmen relevante Öffentlichkeit (Aufsichtsrat, Kreditgeber, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten ...) regelmäßig über die Umsetzungsfortschritte zu informieren.

Die folgende Grafik verdeutlicht nochmals beispielhaft eine detaillierte Vorgangsweise bei der Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie und macht gleichzeitig den Kulturwandel in der Organisation sichtbar.

Abbildung 5: Phasen von Gleichstellungsprozessen (Quelle: eigene Erstellung)



Wie die Abbildung zeigt, ist es in einem solchen Prozess sehr hilfreich, sich Verbündete im Unternehmen zu suchen und mit einem Pilotprojekt (zum Beispiel gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit oder geschlechtergerechte Arbeitsplatzbewertung oder Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen) für den Betrieb zu beginnen. Denn bereits in einem Pilotprojekt zeigen sich Widerstand und Unterstützung.

Mit einem gelungenen Pilotprojekt kann die Notwendigkeit von zusätzlichen Ressourcen begründet werden. Aber auch die Begeisterung und die Unterstützung für Gleichstellungsmaßnahmen können dadurch erhöht werden, was wiederum die Umsetzung eines nächsten Gleichstellungsprojekts fördert.

Wichtig im gesamten Prozess ist es, immer wieder die Innen- und Außenwirkung von Gleichstellungsmaßnahmen zu überprüfen. Nach innen bedeutet dies, sowohl negative als auch positive Rückmeldungen ernst zu nehmen. Im Rahmen der Außenwirkung existiert diesbezüglich die Möglichkeit, an Bewerbungen und Preisauszeichnungen zur Gleichstellung teilzunehmen und sich dem Vergleich mit anderen gleichstellungsorientierten Betrieben zu stellen (siehe dazu Anhang 1, Punkt 9.).

Was die Planung und Umsetzung der Maßnahmen im Betrieb betrifft, so können diese, wie Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung noch zeigen wird, im Bereich Personal, aber auch in anderen Betriebsbereichen wie Produktion, Absatz und Rechnungswesen ansetzen. Für Maßnahmen im Detail schlagen Sie bitte im Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung und in der Toolbox nach, wo Sie Ansatzpunkte finden.

## 10. Überprüfung und Evaluierung der Umsetzung der Gleichstellungsmaßnahmen

Bei der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen zeigt sich, wie realistisch die festgelegten Ziele sind und wodurch die Maßnahmen unterstützt beziehungsweise behindert werden. Die Evaluierung der Maßnahmen dient zum einen dazu, zu überprüfen, ob die Gleichstellungsziele im festgelegten Zeitraum und in der festgelegten Qualität erreicht wurden. Bei negativen Abweichungen müssen korrigierende Maßnahmen gesetzt werden. Bei positiver Zielerreichung sind Maßnahmen zum Erhalt des Erreichten zu setzen.

### Beispiel:

*Konnte der Anteil von Frauen in Führungspositionen in den letzten zwei Jahren um die geplanten zwei Prozent gesteigert werden? Wurde dieses Ziel nicht erreicht, so sind die Gründe dafür zu klären: War das Ziel zu unrealistisch definiert? Wurden die gesetzten Maßnahmen auch durchgeführt? Waren es nicht die richtigen Maßnahmen für die Erreichung dieses Ziels? Gab es vielleicht Widerstand gegen die Maßnahmen? Wo? Gab es zu wenig innerbetriebliche Unterstützung? Waren die Verantwortlichen für die Umsetzung dieses Ziels zu wenig qualifiziert und hätten zusätzlicher Weiterbildung bedurft? War der Zeitraum zu kurz bemessen? Und so weiter.*

Zum anderen erlaubt ein qualitativ ausgelegtes Evaluationsinstrument (siehe Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung und die Toolbox), Gründe für die Erreichung beziehungsweise Nichterreichung sowie unterstützende und hemmende Faktoren bei der Umsetzung auszumachen.

Gleichstellungs-Controlling dient im Weiteren dazu, die im Betrieb eingesetzten Indikatoren auf Geschlechtergerechtigkeit zu überprüfen und relevante Daten für die Weiterentwicklung von Gleichstellungszielen und -maßnahmen bereitzustellen. Genauer zum Thema Evaluierung und Controlling finden Sie in Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung.

## **11. Laufende Anpassung der Gleichstellungsziele und -maßnahmen an betriebsinterne beziehungsweise betriebsexterne Gegebenheiten**

Sollten nun die Ergebnisse der Evaluierung Abweichungen zu den geplanten Zielen und der Umsetzung ergeben, ist es Ihre Aufgabe beziehungsweise die des Projektteams, die Strategie zur Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie auf Basis der Erkenntnisse der Evaluierung neu zu formulieren.

Diese Reformulierung sollte unter Einbeziehung aller aus der Umsetzung gewonnenen Erfahrungen und der betriebsinternen und -externen Gegebenheiten erfolgen. Diese Reformulierung ist wieder entlang den gesamtbetrieblichen Zielen vorzunehmen, um die Umsetzbarkeit nicht zu gefährden. Ebenso sind bei der Reformulierung die Erfahrungen aller am Prozess beteiligten Personen mit einzubeziehen. Um die reformulierte Strategie auch umzusetzen, ist es wichtig, die in Abbildung 1 dargestellten Schritte wieder zu durchlaufen.

# Modul 2

## Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung

Ziel von Modul 2 ist es, die Verantwortlichen der unterschiedlichen betrieblichen Handlungsfelder in der konkreten Umsetzung von Gleichstellung zu unterstützen. Zu diesem Zweck wird die Relevanz der Funktionsbereiche Personal, Beschaffung und Produktion, Absatz (Marketing, Verkauf, Vertrieb) und Rechnungswesen/Controlling in Bezug auf die betriebliche Gleichstellung betrachtet. Die wesentlichsten Anknüpfungspunkte für Gleichstellungsmaßnahmen (siehe dazu auch Modul 3 – Maßnahmen zur Gleichstellung im Betrieb) werden dabei aufgezeigt.

Auch wenn vor allem mittlere und größere Betriebe hier in ihrer funktionalen Ausdifferenzierung angesprochen sind, können auch kleinere Betriebe, in denen viele Funktionen oft von ein und derselben Person übernommen werden, in diesem Modul Anregungen und Orientierungspunkte für ihr eigenes betriebliches Gleichstellungsprojekt finden.

Die konkrete und konsequente Einbindung von Gleichstellungsmaßnahmen in die einzelnen Funktionsbereiche des Betriebs (Personal, Beschaffung, Marketing et cetera) trägt wesentlich zum nachhaltigen Erfolg von Gleichstellungsstrategien bei. Das bedeutet, dass insbesondere die jeweiligen Funktionsverantwortlichen ihre Aufgaben in Bezug auf Gleichstellung reflektieren und gleichstellungsgerecht gestalten müssen. Zu diesem Zweck ist es notwendig, dass jeder gleichstellungsrelevante Bereich unter Bezugnahme auf die übergeordneten Unternehmens- und Gleichstellungsziele Ziele und Maßnahmen definiert:

Abbildung 6: Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie in den einzelnen Funktionsbereichen des Betriebs



Abhängig von der Größe Ihres Betriebs, der Branche und dem organisationalen Aufbau, ergeben sich für die Funktionsverantwortlichen unterschiedliche Ansatzpunkte für die Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie. Unabhängig von der Größe des Betriebs und der Branche, bietet in allen Betrieben der Bereich Personal die meisten Ansatzpunkte für Gleichstellungsziele und -maßnahmen. Personalfragen spielen, nicht zuletzt aufgrund von gleichstellungsbezogenen gesetzlichen Vorgaben (siehe Anhang 1 – Weiterführende Hinweise und Informationen), in alle Funktionsbereiche hinein.

Die Bereichsverantwortlichen können über gleichstellungsorientiertes Personalmanagement „Win-win-Situationen“ für ihren Betrieb und die Belegschaft gestalten. Im Folgenden wird nun im Detail auf die Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements eingegangen, und danach werden beispielhaft Maßnahmen für die anderen Funktionsbereiche vorgestellt.

### **Jeder Betrieb hat seine Besonderheiten.**

Die vorgestellten Umsetzungsvorschläge dienen als Anregung und Orientierung. Die jeweils passende Umsetzungsvariante muss jeder Betrieb entlang der durchgeführten Betriebsanalyse (vergleiche Modul 1 – Gleichstellung als Unternehmensstrategie) selbst entwickeln und auf seine jeweiligen Bedingungen abstimmen.

## **1. Betriebliches Personalmanagement in gleichstellungsorientierten Betrieben**

Der Bereich Personal ist für die Umsetzung von Gleichstellungsstrategien aus mehreren Gründen von besonderer Bedeutung:

- 1) Im Personalmanagement erfolgt die Abstimmung zwischen ökonomischen Überlegungen (Gewinnorientierung, Kosteneffizienz) und menschlichen Fähigkeiten.

#### **Beispiel:**

*Hier spielen beispielsweise regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche eine wichtige Rolle, in deren Rahmen Unternehmensziele und die Entwicklung von Qualifikationen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt werden.*

- 2) Personalmanagement zielt durch die Optimierung des Personaleinsatzes und durch laufende Professionalisierung auf eine Verbesserung der Unternehmensleitung ab.

#### **Beispiel:**

*Der Optimierung des Personaleinsatzes dient insbesondere auch die Besetzung von Stellen nach Qualifikation, ungeachtet von geschlechterbenachteiligenden Vorurteilen und Bildern.*

- 3) Im Personalmanagement werden die Vorgaben für leitendes Personal sowie für potenzielle und gegenwärtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet.

#### **Beispiel:**

*Vereinbarung von Gleichstellungszielen mit den Führungskräften für Ihren Bereich.*

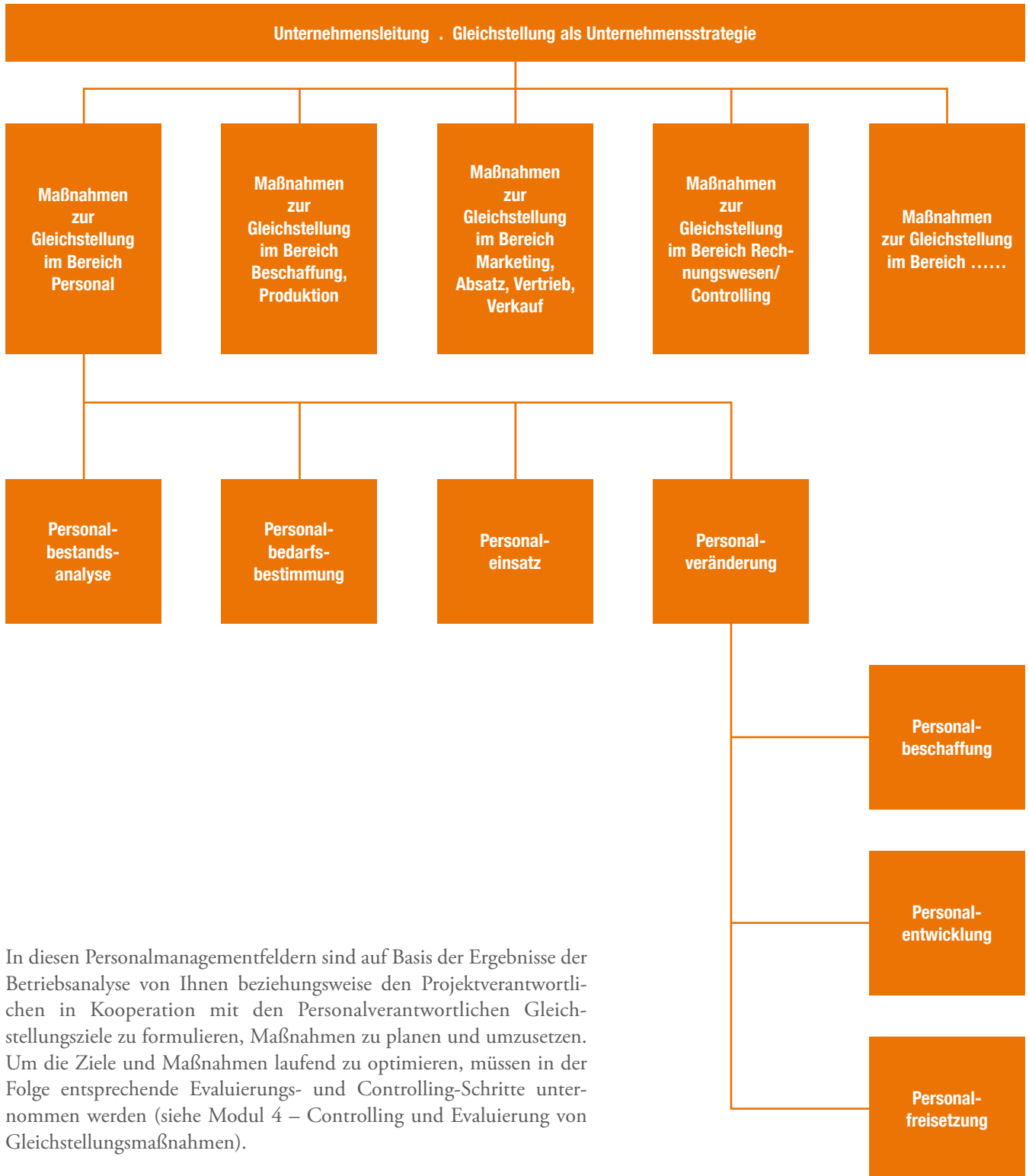
- 4) Im Personalmanagement werden Unternehmensziele und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufeinander abgestimmt, um deren Leistungsfähigkeit und deren Bindung an das Unternehmen zu erhalten.

#### **Beispiel:**

*In diesen Bereich fallen beispielsweise alle Maßnahmen bezüglich Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Privatleben, wie flexible Arbeitszeitregelungen (siehe Modul 3 – Gleichstellungsmaßnahmen).*

Die folgende Grafik illustriert, welche Tätigkeitsfelder im Rahmen des Personalmanagements die betriebliche Gleichstellungsstrategie unterstützen können (vergleiche Bendl 1997):

Abbildung 7: Personalmanagementfelder und Gleichstellung



In diesen Personalmanagementfeldern sind auf Basis der Ergebnisse der Betriebsanalyse von Ihnen beziehungsweise den Projektverantwortlichen in Kooperation mit den Personalverantwortlichen Gleichstellungsziele zu formulieren, Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Um die Ziele und Maßnahmen laufend zu optimieren, müssen in der Folge entsprechende Evaluierungs- und Controlling-Schritte unternommen werden (siehe Modul 4 – Controlling und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen).

### 1.1. WER ARBEITET FÜR DEN BETRIEB? – DIE PERSONALBESTANDSANALYSE

Um festzustellen, wie der aktuelle Personalbestand des Betriebs in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht aussieht, setzen vor allem mittelgroße und größere Betriebe die **Personalbestandsanalyse** ein. Diese kann aus mehreren Gründen eine wichtige Funktion in der Umsetzung von Gleichstellungsstrategien erfüllen. So ist es im Rahmen von Gleichstellungsprogrammen unabdingbar, die Personalstruktur zu erheben und die Verteilung der Belegschaft nach Alter, Funktionen und Positionen, Qualifikation, Entlohnungsgruppen, Ausbildungsberufen, Beschäftigungsformen et cetera zu analysieren. Folgende Fragen können Ihnen beziehungsweise den Verantwortlichen helfen, ein umfassendes Bild über die Verteilung der Geschlechter in Ihrem Betrieb zu erhalten:

- \_ Wie stellt sich das zahlenmäßige Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten im Betrieb dar?
- \_ Wie verteilen sich Frauen und Männer auf die unterschiedlichen Positionen im Betrieb?
- \_ Wie viele Frauen und Männer sind teilzeitbeschäftigt?
- \_ Auf welchen Positionen und in welchem Verhältnis arbeiten Frauen und Männer in Teilzeit?
- \_ Wie hoch sind die Löhne und Gehälter der weiblichen und männlichen Belegschaft in vergleichbaren Tätigkeitsbereichen?

Eine umfassende Darstellung von relevanten Fragen, die Ihnen bei der Personalbestandsanalyse als Orientierung dienen können, finden Sie in der Toolbox. Auch für Kleinbetriebe, die normalerweise eine gute Übersicht über ihre Belegschaft haben, kann hier die eine oder andere Frage Anregungen bieten.

Durch die Personalbestandsanalyse erhalten Sie beziehungsweise die Bereichsverantwortlichen wichtige Daten, um konkrete Gleichstellungsziele formulieren und gezielt Maßnahmen planen zu können. Eine geschlechtsspezifische Erfassung der Daten ist dabei eine wesentliche Grundlage für die nachhaltige Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie (siehe dazu auch Modul 4 – Controlling und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen).

#### Beispiel:

*Informationssammlung, welche Stellen von Frauen und welche von Männern besetzt sind und welches Gehalt ausbezahlt wird.*

Neben der generellen Erhebung der Personalstruktur können durch die Personalbestandsanalyse auch die Fähigkeitsprofile der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst werden. Bei der damit verbundenen Bewertung von Fähigkeiten sollte aus gleichstellungsstrategischen Gründen darauf geachtet werden, dass Benachteiligungen vermieden werden.

*„Im Fall der Geschlechtsstereotype werden Männern und Frauen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten nach ihrer Geschlechtszugehörigkeit unterstellt. (...) Frauen gelten nach den gängigen Stereotypen als sanft, ruhig, warmherzig, charmant, sensitiv, emotional, weich, unterordnend, abhängig, intuitiv, taktvoll, einfühlsam, passiv, sorgsam, sozial, (...). Männern dagegen werden die Eigenschaften kompetent, rational, logisch, dominant, unabhängig, aggressiv, leistungsorientiert, sachlich, stark, objektiv, aktiv, erfolgreich, mutig, ehrgeizig, risikofreudig, entscheidungsfreudig und selbstbewusst zugeschrieben“ (Just 1991, Seiten 15 f.).*

Obwohl bekanntlich viele Frauen und Männer diesen Stereotypen nicht entsprechen, wirken sie in Entscheidungs- und Bewertungssituationen häufig immer noch erwartungsbildend und verhaltenssteuernd. Sie fließen unbewusst in die Beschreibung von Fähigkeitsmerkmalen und Anforderungsprofilen von Stellen und damit in die Personalauswahl ein. Dies hat zur Konsequenz, dass bestimmte Tätigkeitsfelder nach wie vor eher Frauen und andere eher Männern zugewiesen werden. Frauen werden zudem aufgrund der ihnen zugeordneten Arbeitsteilung im Privatbereich (Versorgungspflichten, Haushaltsführung et



cetera) und dem damit verbundenen Zeitaufwand immer noch für weniger aufstiegsträchtige Positionen als geeigneter betrachtet als Männer. Dieses Gleichstellungsproblem existiert nach wie vor in vielen Betrieben, obwohl mehr und mehr Frauen und Männer, die in Partnerinnen- oder Partnerschaft leben, in der Lastenaufteilung weniger traditionelle Wege gehen als in der Vergangenheit.

**Beispiel:**

*Viele Frauen leben mittlerweile als Singles, in Wohngemeinschaften, in Patchworkfamilien, mit einer Partnerin oder in Partnerschaft mit einem Mann, der die Berufstätigkeit der Frau als gleichwertig betrachtet und Hausarbeit oder andere regelmäßig zu erledigende Aufgaben mit seiner Partnerin bewusst teilt.*

Mit einer Neubewertung der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen Sie die Veränderung der Geschlechterrollen am Arbeitsplatz und durchbrechen damit sogenannte „männliche“ und „weibliche“ Berufsrollen. Mit der Förderung von neuen Rollenmodellen ermöglichen Sie nicht nur mehr Frauen, sondern auch mehr Männern den Eintritt in neue Berufsfelder und -karrieren. Gleichzeitig nutzen Sie durch eine solche gleichstellungsorientierte Sicht das volle Potenzial an Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen.

**Beispiel:**

*Die Personalbestandsanalyse Ihres Betriebs zeigt, dass vor allem Männer zwischen 25 und 35 Jahren im mittleren Management befördert werden, aber auch häufiger kurz nach einem Karrieresprung das Unternehmen verlassen. Frauen hingegen werden in diesem Altersbereich bei gleicher Qualifizierung weniger oft befördert, bleiben aber dann zumeist länger in ihren Positionen. Auf diese Umstände sollte bei Personalentscheidungen besonders Bedacht genommen werden.*

## 1.2. WANN BENÖTIGT DAS UNTERNEHMEN WIE VIEL UND WELCHES PERSONAL? – DIE PERSONALBEDARFSBESTIMMUNG

Eine **Personalbedarfsbestimmung** setzen viele mittlere und größere Betriebe dafür ein, um festzulegen,

- \_ wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (quantitativ)
- \_ mit welcher Qualifikation (qualitativ)
- \_ zu welchem Zeitpunkt

für den Betrieb erforderlich sind.

Je nach konkretem Vorhaben legen die Personalverantwortlichen fest, wie viele Frauen und wie viele Männer mit welchen Qualifikationen für welche Positionen in den nächsten Jahren eingestellt beziehungsweise befördert werden sollen, um das in der Unternehmensstrategie festgelegte Gleichstellungsziel zu erreichen.

**Beispiel:**

*Wenn sich ein Betrieb die Vergrößerung der weiblichen oder männlichen Belegschaft oder die Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen als Gleichstellungsziel gesetzt hat, so ist dieses Ziel in der Personalbedarfsbestimmung zu berücksichtigen.*

*Zielt Ihr Unternehmen auf die Erhöhung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen ab, so ist die Einplanung eines ausreichenden zeitlichen Vorlaufs zu berücksichtigen, damit die weiblichen Beschäftigten die Möglichkeit der Qualifizierung für frei werdende oder neu geschaffene Stellen haben. Ein längerer Zeitraum ist auch deshalb nötig, damit die in der Personalentwicklung (siehe später unter 1.4.2.) gesetzten Maßnahmen auch greifen können.*

Im Sinne der Gleichstellung sollte die Personalbedarfsbestimmung demnach auf eine ausgeglichene, langfristig stabile Beschäftigungssituation für die weibliche wie auch für die männliche Belegschaft abzielen.

Um die jeweiligen Stellen optimal zu besetzen, sollten in der Personalbedarfsbestimmung zudem Anforderungsprofile ausgearbeitet werden, die den oben erwähnten individuellen Fähigkeitsprofilen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenübergestellt werden können. Damit erhalten die Personalverantwortlichen wesentliche Informationen darüber, welche bereits beschäftigten Personen für welche Veränderungen im Stellenplan infrage kommen oder welche und wie viele Personen neu aufgenommen werden müssen.

**Beispiel:**

*Diese Gegenüberstellung kann bei Männern wie bei Frauen sowohl Qualifikationsdefizite wie auch Potenziale aufzeigen, die bisher übersehen wurden und denen nun mit entsprechenden gleichstellungsorientierten Maßnahmen begegnet werden kann.*

Wie bei der Personalbestandsanalyse ist auch bei der Festlegung des Anforderungsprofils darauf zu achten, geschlechterdiskriminierende Merkmale nicht fortzuschreiben.

**Beispiel:**

*So kann die Überprüfung bestehender Arbeitsanforderungsprofile zeigen, dass diese einer gleichstellungsorientierten Personalpolitik entgegenstehen, weil sie sich an klischeehaften Rollenbildern orientieren.*

Nachfolgende Fragen können Ihnen beziehungsweise den Bereichsverantwortlichen bei der Entwicklung einer gleichstellungsorientierten Personalpolitik als Orientierung dienen:

- \_ Wie soll die zukünftige Belegschaft zusammengestellt sein? Welche Gleichstellungsziele sind aufgrund der vorliegenden Daten dazu sinnvoll?
- \_ Wie lässt sich in den jeweiligen Funktionsbereichen ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern herstellen?
- \_ Sind die Anforderungsprofile der einzelnen Stellen geschlechtergerecht beziehungsweise gleichstellungsorientiert definiert?

Weitere Orientierungsfragen zum Thema finden Sie in der Toolbox.

### 1.3. WER SOLL WIE IM BETRIEB EINGESETZT WERDEN? – DIE PERSONALEINSATZPLANUNG

Für die Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie sind auch im **Personaleinsatz** gleichstellungsrelevante Kriterien zu beachten. So ist hier aufgrund bekannter Problemfelder, wie zum Beispiel der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder dem Lohngefälle zwischen Frauen und Männern, ein vermehrtes Augenmerk auf die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Arbeitszeit, der Arbeitsbewertung (siehe Glossar) und der Entlohnung zu legen.

Bei der **Gestaltung des Arbeitsplatzes** sollte Ihr Betrieb von ergonomischen Prinzipien ausgehen (zum Beispiel besondere Berücksichtigung von Schall, Klima, mechanischen Schwingungen, Beleuchtung, Farbe, chemischen und biologischen Stoffen, Strahlung et cetera). Die Gestaltungsmöglichkeiten zur Reduzierung von gesundheitsschädlichen Umwelteinflüssen (zum Beispiel bauliche, maschinenbezogene, arbeitsorganisatorische Maßnahmen) betreffen weibliche wie männliche Belegschaft zumeist im gleichen Maß. Trotzdem ist es wichtig, auf unterschiedliche Ausgangslagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zum Beispiel Armweite, Größe, Kraft und so weiter) bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes zu achten. Dabei sollten auch Unterschiede, die nicht nur mit der Geschlechtszugehörigkeit zusammenhängen, berücksichtigt werden. Die Unterschiedlichkeit des Personals (Diversität) äußert sich zum Beispiel auch in der Größe, was beispielsweise bei der Erreichbarkeit der Arbeitsmittel eine Rolle spielen kann. Die Einführung von gleichstellungsorientierten Maßnahmen kann daher – nicht nur – im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung auch auf andere Diversitätsfaktoren neben dem Geschlecht (zum Beispiel Alter, physische Fähigkeiten et cetera) ausgeweitet werden.

Was die **Arbeitszeitgestaltung** betrifft, so ist diese aufgrund der von Frauen wie auch Männern zunehmend nachgefragten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für die betriebliche Gleichstellungspolitik von zentraler Bedeutung. Einerseits sind flexiblere Arbeitszeitmodelle (siehe Modul 3 – Maßnahmen zur Gleichstellung im Betrieb) im Interesse von immer mehr Arbeitnehmerinnen und -nehmern, andererseits ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit eine betrieblich notwendige Reaktion von technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Dekaden. Insofern ist es nicht nur im Sinne der Beschäftigten, sondern auch Ihres Betriebs, dass sowohl für Frauen als auch für Männer arbeitszeitbezogene Lösungen angeboten werden, die mit den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitgehend korrespondieren. Welche Arbeitszeitformen gewählt werden, ist selbstverständlich von den jeweiligen betrieblichen Bedingungen abhängig.

Folgende Fragen können hier für Ihren Betrieb unterstützend sein:

- \_ Welche unterschiedlichen Formen von Arbeitszeitmodellen (Ganztagsarbeit, Teilzeitarbeit, Schichtarbeit et cetera) existieren in Ihrem Betrieb?
- \_ Wie verteilen sich die Arbeitszeitmodelle geschlechtsspezifisch?
- \_ Wer verrichtet welche Form von Teilzeitarbeit im Betrieb?
- \_ Gibt es variable Arbeitszeiten? Wenn ja, wer nutzt diese auf welchen Positionen?
- \_ Gibt es Jobsharing im Betrieb, und wenn ja, wer nutzt dieses auf welcher Position?
- \_ Verdienen Frauen im Vergleich zu Männern in vergleichbaren Positionen gleich viel oder weniger?

Weitere handlungsleitende Fragen finden Sie in der Toolbox.

In die **Arbeitsbewertung** fließen die Fähigkeits- beziehungsweise Qualifikationsprofile der Belegschaft aus der Personalbestandsanalyse und die Anforderungsprofile aus der Personalbedarfsbestimmung ein. Doch grundsätzlich ist es gar nicht so einfach, daraus den Wert der Arbeit abzuleiten. Denn es ist zu klären, ob der Wert der Arbeit danach bestimmt wird, was eine Person am Arbeitsplatz zu tun hat (Anforderungen), oder danach, was diese Person gelernt hat (Qualifikation). Wichtig ist jedoch – egal, ob arbeitsanforderungs- oder qualifikationsbezogen bewertet wird –, dass geschlechterbezogene Diskriminierung bei der Arbeitsbewertung vermieden wird.

### Beispiel:

*Nach dem Beamtenrechtsdienstgesetz werden im öffentlichen Dienst die Verwendungsgruppen nach Qualifikationen bestimmt (Verwendungsgruppen A, B, C oder D). Die Eingliederung der Personen in diese Verwendungsgruppen hat Diskriminierung auf weiter Strecke verhindert, weil die formalen Schul- und Berufsabschlüsse als Qualifikationskriterien herangezogen werden. Egal, ob Mann oder Frau, ist der Schul- beziehungsweise Berufsabschluss für die Einstufung ausschlaggebend.*

*Die auf anforderungsbezogenen Qualifikationen beruhende Arbeitsbewertung bietet jedoch einen größeren Ermessensspielraum, wenn zum Beispiel traditionell von Männern ausgeübte Beschäftigungen höher bewertet werden als die von Frauen oder an frauendominierten Arbeitsplätzen bestimmte Tätigkeiten in die Arbeitsplatzbewertung nicht einfließen beziehungsweise eine Doppel- und Mehrfachbewertung von Kriterien erfolgt, die ähnliche Sachverhalte und männerdominierte Gruppen begünstigt. So werden Zulagen für körperliche Anstrengung häufig nur Männern zuerkannt (zum Beispiel Lagerarbeiter), weil viele Arbeiten, die vielfach vorwiegend Frauen verrichten (zum Beispiel monotone Armbewegung an der Kasse) nicht als körperliche Anstrengung gesehen beziehungsweise anerkannt werden. Die Grundlagen der jeweiligen Zulagen sind daher gleichstellungsorientiert zu überprüfen.*

Die Arbeitsbewertung ist aber auch Grundlage für die Umsetzung des Prinzips „Gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ und daran anknüpfende Zulagen, Extrazahlungen et cetera. Insofern ist auch beim Entgeltsystem auf eine diskriminierungsfreie Umsetzung zu achten. Folgende Fragen können helfen, das Entgeltsystem diskriminierungsfrei zu gestalten (siehe dazu auch die Toolbox):

- \_ Nach welchen Kriterien werden die Entgeltgruppen festgelegt?
- \_ Welche Entgeltgruppen haben wie viele Untergruppen?
- \_ Nach welchen Kriterien werden an welche Personen Prämien vergeben?

#### 1.4. WIE VERÄNDERT SICH DIE BELEGSCHAFT IM BETRIEB? – DIE PERSONALVERÄNDERUNGEN

**Personalveränderungen** ergeben sich in jedem Betrieb laufend aus den unterschiedlichsten Gründen. Einerseits verlassen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen, andererseits führen qualitative und quantitative Aspekte zur aktiven Veränderung des Personals seitens der Unternehmensleitung durch Neueinstellung, Personalentwicklung oder durch Freisetzung. Gleichstellungsziele sind auf allen drei Ebenen zu formulieren, um sicherzustellen, dass bei Veränderungen gleichstellungsbezogen entschieden wird.

Sie beziehungsweise die jeweiligen Bereichsverantwortlichen können sich in diesem Zusammenhang unter anderem folgende Fragen stellen:

- \_ Wie wird bei der Personalrekrutierung vorgegangen?
- \_ Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intern qualifiziert, beziehungsweise funktioniert in Ihrem Betrieb Personalentwicklung?
- \_ Auf welcher Entscheidungsbasis werden in Ihrem Betrieb Personalfreisetzungen vorgenommen?

Aufgrund der hohen Gleichstellungsrelevanz dieser Bereiche wird auf die Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung in der Folge näher eingegangen.

##### 1.4.1. PERSONALBESCHAFFUNG

Bekanntlich wird der Personalbedarf eines Betriebs entweder durch Neueinstellung oder durch interne Rekrutierung gedeckt. Der Aufbau einer geschlechtsspezifischen Datenbasis (Bewerbungs- und Rekrutierungsstatistik) über erfolgreiche oder erfolglose Personalbeschaffungsaktivitäten hilft Ihnen beziehungsweise den Bereichsverantwortlichen, die Personalbeschaffungsaktivitäten gleichstellungsorientiert zu gestalten. So kann auch ein Überblick über den betriebsinternen und -externen Bewerberinnen- und Bewerbermarkt geschaffen werden.

Für die Umsetzung von Gleichstellung im Rahmen der Personalbeschaffung ist es wichtig, dass Sie beziehungsweise die Bereichsverantwortlichen auf folgende Kriterien bei der Ausschreibung der Stelle und der Entscheidung über die Personalauswahl achten (weitere Kriterien siehe Toolbox):

- \_ Unter welchen Bedingungen wird die externe Rekrutierung der internen vorgezogen?
- \_ Welche Personen werden bei gleicher Qualifikation bei externen Bewerbungen und bei innerbetrieblichem Aufstieg bevorzugt und warum?

Dabei ist genauestens zu analysieren, unter welchen Umständen und betrieblichen Bedingungen Bewerberinnen und Bewerber vorgezogen werden und welche traditionellen betrieblichen Entscheidungsregeln in Bezug auf Personalauswahl existieren.

Es ist zu prüfen, ob diese Entscheidungsregeln der festgelegten Gleichstellungsstrategie (zum Beispiel gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen) entgegenwirken oder diese unterstützen.

#### 1.4.2. PERSONALENTWICKLUNG

Im Rahmen der Personalentwicklung werden Beschäftigte auf neue Arbeitsanforderungen vorbereitet. Personalentwicklung, die für Ihren Betrieb optimalen Nutzen bringen soll, muss das gesamte Potenzial der Beschäftigten ansprechen und soll daher nicht auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränkt sein.

##### Beispiel:

*Viele Betriebe – unabhängig von ihrer Größe –, wie beispielsweise die Raiffeisenbank Mittlbregenerwald ([www.rb.mbw.at](http://www.rb.mbw.at)) oder die Xerox Austria GmbH in Wien, beziehen nicht nur Führungskräfte, sondern auch Teilzeitkräfte aus anderen Bereichen in ihre Weiterbildungsprogramme mit ein.*

In vielen Betrieben ist Personalentwicklung immer noch stark an männlich geprägten Karrierewegen ausgerichtet. Frauen haben hier oft das Nachsehen, weil sie aufgrund ihres Geschlechts nicht für bestimmte Positionen vorgesehen sind und daher auch nicht in den Genuss von Personalentwicklungsmaßnahmen wie Weiterbildung oder Karriereplanung kommen. Wurde die besondere Förderung von Frauen in Ihrem Betrieb als Gleichstellungsziel formuliert, können im Bereich der Personalentwicklung Instrumente der Frauenförderung zum Einsatz kommen. Frauen würden bei gleicher Qualifikation daher so lange bevorzugt behandelt werden, bis das Gleichstellungsziel erreicht ist.

##### Beispiel:

*Mehr und mehr Betriebe nehmen aufgrund der immer noch für Männer besseren internen Aufstiegsmöglichkeiten vermehrt Frauen in Personalentwicklungsprogramme auf oder führen eigene Mentoring-Programme ein, um die betriebliche Gleichstellung voranzutreiben (zum Beispiel ITT [[www.itt.com](http://www.itt.com)], Microsoft Österreich [[www.microsoft.com/austria](http://www.microsoft.com/austria)]).*

Wesentlich für die gleichstellungsgerechte Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen sind die Rahmenbedingungen, in denen sie stattfinden. Um allen Beschäftigten gleichermaßen die Möglichkeit zu geben, an Personalentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, ist es wichtig, darauf zu achten, dass auf die Lebenssituation und -planung von Frauen und Männern, die Karenzzeiten in Anspruch und Betreuungspflichten wahrnehmen, Rücksicht genommen wird. So können ein struktureller Ausschluss und Dequalifizierung vermieden werden.

##### Beispiel:

*Die Steiermärkische Bank und Sparkassen AG gewährt im Rahmen ihrer Karenz- und Wiedereinstiegsplanung auch Karenzierten Weiterbildungsseminare, um den Kontakt in der Zeit der Abwesenheit aufrechtzuhalten ([www.sparkasse.at/steiermaerkische](http://www.sparkasse.at/steiermaerkische)). In Wien bietet das Wiener KarenzKarriereKompetenzZentrum des abz\*austria Klein- und Mittelunternehmen hier spezielle Beratungen an ([www.abzaustria.at/business/k3\\_angebote.html](http://www.abzaustria.at/business/k3_angebote.html)).*

Folgende Fragen können Sie beziehungsweise die Bereichsverantwortlichen dabei unterstützen, die Personalentwicklung Ihres Betriebs in eine gleichstellungsorientierte Richtung zu lenken:

- Ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Laufbahn- beziehungsweise Karriereplanung vorgesehen?
- Sind Qualifizierungsmaßnahmen zeitlich so angelegt, dass diese auch von Personen mit Betreuungspflichten wahrgenommen werden können?
- Werden Frauen und Männern, die Karenzzeiten zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben in Anspruch nehmen, dieselben Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten im Betrieb eingeräumt?

Weitere Analysefragen finden Sie in der Toolbox.

### 1.4.3. PERSONALFREISETZUNG

Zur Umsetzung von Gleichstellung in diesem Bereich sollte bei der Freisetzung neben den gesetzlichen Bedingungen auch auf die soziale und individuelle Situation der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht genommen werden und eventuell auch auf deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Von Freisetzung – sprich: Kündigung – sind Frauen und Männer, die Betreuungspflichten haben oder aufgrund der Geburt eines Kindes in Karenz gehen, nach wie vor potenziell eher betroffen als Frauen und Männer, die ohne Unterbrechung berufstätig oder die in Bildungskarenz waren.

Bei Freisetzungen ist unter allen Umständen darauf zu achten, dass die Gründe für die Freisetzung nicht durch benachteiligende Umstände verursacht wurden.

#### Beispiel:

*Verdeckte oder versteckte Diskriminierungen, sexuelle Belästigungen, die nicht von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen zur Kenntnis genommen werden, oder Mobbing führen häufig zu Leistungsrückgang bei den Betroffenen oder zur „inneren Kündigung“, was zu einer Kündigung führen kann.*

Folgende Fragen können gleichstellungsorientierte Vorgangsweisen im Rahmen von Freisetzungen in Ihrem Betrieb unterstützen:

- \_ Nach welchen Kriterien werden Freisetzungen im Betrieb vorgenommen?
- \_ Inwiefern spielt dabei die Geschlechtszugehörigkeit auch im Zusammenhang mit Alter eine Rolle?
- \_ Inwiefern werden die Gründe für Freisetzungen reflektiert?
- \_ Spielen Betreuungspflichten von Frauen und Männern im Betrieb eine Rolle bei der Personalveränderung?
- \_ Wird bei der Freisetzung auch auf die soziale und individuelle Situation der Betroffenen beziehungsweise auf deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt Rücksicht genommen?

Weitere Anhaltspunkte finden Sie in der Toolbox.

### 1.5. ZUSAMMENFASSUNG

Diese Ausführungen zu den einzelnen Personalmanagementfeldern sollen deutlich machen, welcher Stellenwert Personalmanagement bei der Umsetzung der Gleichstellungsstrategie im Betrieb zukommt. Die Funktionsträgerinnen und -träger in diesem Bereich tragen eine wesentliche Verantwortung für die Umsetzung von Gleichstellung im Betrieb. Aus diesem Grund ist Gleichstellungskompetenz im Personalbereich von zentraler Bedeutung, um betriebliche Gleichstellungsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. In Klein- und Kleinstbetrieben wird das Personalmanagement höchstwahrscheinlich von der Unternehmerin beziehungsweise dem Unternehmer selbst übernommen.

Egal, wie die Personalagenden im Betrieb aufgeteilt sind, die Maßnahmen in den einzelnen Personalmanagementfeldern sollten nicht isoliert gesetzt, sondern aufeinander abgestimmt werden und mit den Maßnahmen in den anderen Betriebsbereichen, wie Produktion, Marketing et cetera, in Einklang stehen. Damit werden der größtmögliche Nutzen der Maßnahmen sichergestellt und kontraproduktive Effekte vermieden.

#### Beispiel:

*Wird beispielsweise in Ihrem Betrieb die Verwendung der geschlechtergerechten Sprache eingeführt, so muss dies in allen Bereichen (Arbeitsverträge, Broschüren, Werbung et cetera) gleichermaßen umgesetzt werden.*

## 2. Betriebliche Gleichstellung in Beschaffung und Produktion

Neben personalpolitischen Fragestellungen im Bereich Produktion können sich für den Betrieb, abhängig von seinem Leistungsgegenstand und Tätigkeitsfeld (Produkte, Dienstleistungen), folgende gleichstellungsrelevante Fragestellungen ergeben, die von Ihnen, vom Projektteam, den Bereichsverantwortlichen oder anderen abgestellten Projektverantwortlichen zu bearbeiten sind:

- \_ Welche Produkte beziehungsweise Dienstleistungen werden im Betrieb erbracht, und welche Kundinnen- und Kundengruppen werden damit angesprochen?
- \_ Inwiefern hängt die Wahl der Zulieferbetriebe von deren Werthaltung beziehungsweise Maßnahmen hinsichtlich Fairness, Antidiskriminierung und Gleichstellung ab?
- \_ Wer wird in der Produktion beziehungsweise der Erstellung von Dienstleistungen unter welchen betrieblichen Bedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsort et cetera) wie eingesetzt?
- \_ Welchen Personen werden im Rahmen der Produktion Karrieren ermöglicht?

Weitere Fragen zur Analyse finden Sie in der Toolbox.

Gerade mit beschaffungs- sowie produkt- und sortimentspolitischen Entscheidungen kann Ihr Betrieb nicht nur aktiv und gestaltend in seine Umwelt eingreifen, er trägt damit auch zu einer gesellschaftlichen Gleichstellung bei. Gleichstellung eröffnet aber auch Ihrem Betrieb neue Handlungsmöglichkeiten, eine Verbesserung der Wettbewerbsposition und des Firmenimages sowie eine höhere Risikostreuung und damit Chancen auf zusätzliches Wachstum und zusätzlichen Gewinn. So zeigt sich, wenn Frauen wie Männer in die Produktplanung einbezogen werden, dass die Produkte eine Optimierung erfahren und dadurch ein breiterer Kundinnen- und Kundenkreis angesprochen werden kann.

### Beispiel:

*Autoherstellerinnen und -hersteller nehmen bereits seit vielen Jahren in der Ausgestaltung ihrer Modellpalette vermehrt auf die Alltagstauglichkeit und damit auf die Bedürfnisse von Frauen und Männern mit Versorgungs- und Betreuungspflichten Rücksicht (zum Beispiel größere Kofferraumöffnungen beziehungsweise Fassungsvermögen oder variable Sitze). Auch Herstellerinnen und Hersteller von Werkzeugen achten zunehmend auf ergonomisches Design und bessere Handhabbarkeit durch Personen, die nicht der statistischen Durchschnittsgröße mitteleuropäischer Männer entsprechen (zum Beispiel viele Asiatinnen und Asiaten und viele Frauen), wodurch sie sich auch neue Absatzmärkte und Kundinnen- und Kundenkreise eröffnen. Ähnliches ist bezüglich des Angebots von Arbeitsschutzbekleidung zu beobachten, wo zunehmend Größen unter 40 angeboten werden (vergleiche dazu Wajcman 1994).*

## 3. Umsetzung von Gleichstellung im Marketing, im Vertrieb und im Verkauf (Absatz)

Zur Wahrnehmung eines Betriebs als gleichstellungsorientiertes Unternehmen trägt neben der Mundpropaganda der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere dessen professioneller Auftritt nach außen bei. Insofern sind auch die gleichstellungsorientierten Maßnahmen, die Ihr Betrieb im Bereich Marketing, Vertrieb und Verkauf setzt, für die Positionierung als gleichstellungsorientiertes Unternehmen nicht zu unterschätzen. Dafür sind die absatzpolitischen Instrumente zielgerichtet einzusetzen.

Unabhängig davon, welche Gründe zur Kaufentscheidung der Kundinnen und Kunden führen, wird immer die Wichtigkeit von Gleichstellung für den Betrieb mit verkauft. In diesem Zusammenhang ist es daher wesentlich, dass die betriebliche Kommunikationspolitik (Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung und Public Relations), die Distributionspolitik (Absatz und Logistik) und die Preispolitik mit Gleichstellungskriterien verknüpft werden.

Die Beantwortung folgender Fragen ist dazu ein erster Schritt. Weitere Fragen zur Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik finden Sie in der Toolbox:

- \_ Wird bei der bestehenden Werbung bereits auf Gleichstellung Rücksicht genommen (zum Beispiel durch Vermeidung von Stereotypen)? Wenn ja, wie wird dies umgesetzt?
- \_ Werden in der Werbung Stereotype in Bezug auf Geschlecht (re)produziert, und welcher Kreis von Kundinnen und Kunden wird damit angesprochen (Stichwort: sexistische Werbung)?
- \_ Ist das Vertriebspersonal geschlechtergerecht zusammengesetzt?
- \_ Beeinflusst die Gleichstellungsorientierung die Preisgestaltung der angebotenen Produkte beziehungsweise Dienstleistungen?

#### Beispiel:

*In vielen Branchen, wie zum Beispiel in der Computerbranche, ist das Verkaufspersonal häufig nach wie vor eher aus Männern zusammengesetzt, weil bei der Zusammenstellung häufig geschlechtsspezifische Vorurteile wirksam werden (in diesem Fall: „Männer verstehen mehr von Technik und werden daher auch von den Kundinnen und Kunden als kompetenter eingeschätzt“).*

Mit der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen in diesem Bereich kann sich Ihr Betrieb von anderen absetzen und seine besondere Innovationsbereitschaft betonen.

#### Beispiel:

*Marketing abseits von Klischees fällt auf. Es spricht zudem all jene an, die sich durch die Wiederholung gängiger Geschlechterklischees gelangweilt oder schon lange nicht mehr angesprochen fühlen.*

## 4. Gleichstellungsorientierung im Rahmen des Rechnungswesens

Im Rechnungswesen (Buchhaltung, Kostenrechnung und Controlling; siehe dazu auch Modul 4 – Controlling und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen) werden die betrieblichen Aktivitäten der rechnerischen Planung und Kontrolle unterzogen. Insofern bietet auch das Rechnungswesen in Ihrem Betrieb Ansatzpunkte für Gleichstellungsmaßnahmen. Aufgrund der Tatsache, dass Gleichstellungsmaßnahmen zumeist erst mittel- und langfristig Effekte zeigen und diesen Effekten auch häufig nicht unmittelbar bestimmte Kosten zugeordnet werden können, ist auch in diesem Bereich einiges an Gleichstellungs-Know-how nötig, um Messproblemen zu begegnen.

Domsch und Ladwig (2003) stellen dafür ein Modell zur Verfügung. Sie weisen darauf hin, dass neben den kalkulierten Kosten (zum Beispiel Weiterbildungskosten für Karenzierte) und dem damit verbundenen **kalkulierten** Nutzen (zum Beispiel steigende Wiedereinstiegsquoten und weniger Know-how-Verlust) von Gleichstellungsmaßnahmen gleichzeitig auch **nicht kalkulierter** Nutzen, aber auch nicht kalkulierte Kosten auftreten, die häufig bei der Kostenabschätzung von Gleichstellungsmaßnahmen unberücksichtigt bleiben. Kosten und Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen setzen sich also folgendermaßen zusammen:

Kalkulierte sinnvolle Kosten für Gleichstellungsmaßnahmen

+ kalkulierte, aber nicht sinnvolle Kosten für Gleichstellungsmaßnahmen

+ nicht kalkulierte beziehungsweise versteckte Kosten von Gleichstellungsmaßnahmen

= **gesamt kalkulierte Kosten für Gleichstellungsmaßnahmen**



Kalkulierter sinnvoller Nutzen für Gleichstellungsmaßnahmen

+ kalkulierter, aber nicht sinnvoller Nutzen für Gleichstellungsmaßnahmen

+ nicht kalkulierter beziehungsweise versteckter Nutzen von Gleichstellungsmaßnahmen

**= gesamt kalkulierter Nutzen für Gleichstellungsmaßnahmen**

Bei zwar kalkulierten, aber nicht sinnvollen Kosten kann es sich zum Beispiel um folgende Maßnahmen handeln: Entwicklung von Gleichstellungsleitlinien ohne deren Implementierung, Benennung eines Teams zur Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie, ohne dass erfolbringende Aktionen gesetzt werden, oder zu teure Gleichstellungsberatungen beziehungsweise Seminare. Darüber hinaus kann es auch zu nicht kalkulierten sinn- und nutzlosen Aktivitäten in Bezug auf Gleichstellung kommen. Solche nicht kalkulierten sinn- und nutzlosen Aktivitäten wären zum Beispiel Mobbing oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, keine Rückkehr an den Arbeitsplatz nach dem Mutterschutz oder der Elternkarenz oder keine systematische Förderung von weiblichem Führungskräftenachwuchs.

Bei dem nicht kalkulierten beziehungsweise versteckten Nutzen handelt es sich um Nutzen aus Rekrutierung und Bindung von qualifiziertem Personal durch erfolgreiche Personalbeschaffung, Einstellung von weiblichen Fach- und Führungskräften oder eine geringere Fluktuationsrate, erhöhten Output durch höhere Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie durch ein den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr entgegenkommendes Arbeitsklima.

#### **Beispiel:**

*Betriebe übersehen häufig, dass durch die Bindung und die Förderung des Wiedereinstiegs von qualifiziertem Personal oder durch eine höhere Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund eines ausgeglichenen Arbeitsklimas und besserer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein Nutzen für den Betrieb lukriert werden kann.*

*Betriebe vernachlässigen immer noch die Kosten, die ihnen durch die Folgen von Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz oder durch die fehlende systematische Förderung von weiblichem Führungskräftenachwuchs entstehen.*

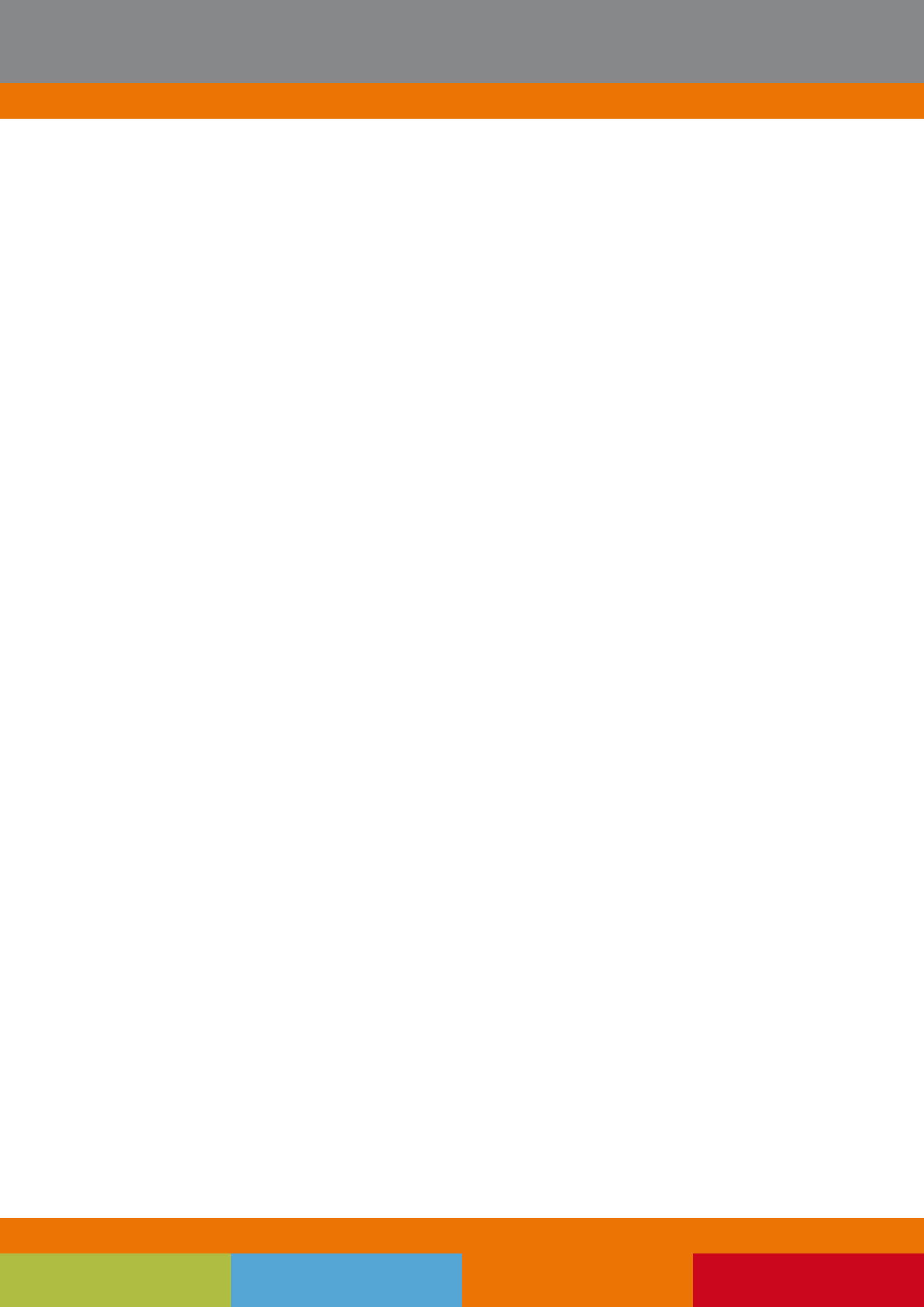
Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass manche Aufwendungen für Gleichstellungsmaßnahmen kurz-, mittel- und längerfristig sinnvoll sind, andere jedoch nicht.

Derartige Kosten- und Nutzenbetrachtungen können dazu dienen, den Erfolg der gesetzten Gleichstellungsmaßnahmen zu berechnen beziehungsweise die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen zu verringern.

Über Kosten-Nutzen-Betrachtung im engeren Sinn hinaus kann Ihr Betrieb auch das Instrument des *Gender-Budgetings* (siehe Glossar) im Rahmen seiner Gleichstellungsplanung in Betracht ziehen. Gender-Budgeting ist der Fachausdruck für geschlechterbezogene und -gerechte Budgetpolitik (vergleiche [www.imag-gendermainstreaming.at](http://www.imag-gendermainstreaming.at)). Bei Gender-Budgeting, das bisher vor allem von öffentlichen Stellen beziehungsweise Staatshaushalten praktiziert wird, handelt es sich um das Sichtbarmachen der geschlechterspezifischen Auswirkungen von Budgetentscheidungen. Für Ihr Unternehmen kann dies bedeuten, darauf zu achten, wie die finanziellen Mittel zwischen den weiblichen und männlichen Beschäftigten aufgeteilt werden.

#### **Beispiel:**

*In vielen Betrieben herrscht nach wie vor ein Ungleichgewicht in der Bezahlung von Frauen und Männern in vergleichbaren Positionen. Auch Unterschiede in der Zuteilung von Weiterbildungsaufwendungen (Förderwürdigkeit von Frauen und Männern) können Thema sein.*



# Modul 3

## Maßnahmen zur Gleichstellung im Betrieb

---

**Ziel von Modul 3 ist es, wesentliche betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen zu präsentieren, die dazu dienen, Gleichstellung als Unternehmensstrategie umzusetzen. Die vorgestellten Maßnahmen beziehen sich auf Maßnahmen des betrieblichen Managements im engeren Sinn (Personalauswahl- und -einstellungsprozesse, Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Förderung von Ausbildung in nicht traditionellen Berufen für Frauen und Männer) sowie auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.**

### 1. Gleichstellungsmaßnahmen im betrieblichen Management

Für die konkrete Planung von Gleichstellungsmaßnahmen im betrieblichen Management ist zunächst der Bedarf zu klären beziehungsweise sind die existierenden Modelle zu überprüfen (siehe dazu auch die Module 1 und 2 sowie die Toolbox). Folgende Handlungsfelder haben sich in der Praxis in den letzten Jahren herauskristallisiert:

#### 1.1. PERSONALAUSWAHL UND PERSONALEINSTELLUNG

Personalauswahl- und -einstellungsverfahren sind für gleichstellungsorientierte Unternehmen besonders wichtig. Traditionelle Sichtweisen und Gewohnheiten sind hier häufig besonders tief verankert. Aus diesem Grund sind die Anforderungsprofile (insbesondere in geschlechtsspezifisch einseitig geordneten Berufsfeldern wie technischen oder sozialen Berufen) zu überprüfen.

Infrage zu stellen ist insbesondere die Bewertung körperlicher Anforderungen, da diese mittlerweile durch technische Hilfsmittel für Frauen und Männer gleichermaßen gesundheitsfördernd gestaltbar sind (Umlagern in der Krankenpflege, Handhabung von Maschinen et cetera).

Auch Vorstellungsgespräche, die häufig aufgrund von einseitigen Vorstellungen der Entscheidungsträgerinnen und -träger, wie „Frauen“ beziehungsweise „Männer“ zu sein haben, zur unüberwindlichen Hürde werden, können durch Verfahren wie Gruppengespräche oder Assessment-Center, in denen mehrere Personen (beiderlei Geschlechts) die Bewertung der Bewerberinnen und Bewerber nach transparenten Kriterien vornehmen, ersetzt werden.

Die Personalauswahl kann auch nach quantitativen Gleichstellungszielen vorgenommen werden. Beispielsweise kann sich ein Unternehmen das Ziel setzen, eine bestimmte Anzahl an Ausbildungsplätzen an Frauen beziehungsweise Männer zu vergeben, solange ein bestimmtes Ungleichgewicht besteht.

Potenzielle Mutterschaft und Karenzzeiten gelten in vielen Betrieben immer noch als Gefahrenpotenzial. Frauen werden aus diesem Grund nach wie vor weniger für Führungspositionen in Betracht gezogen als Männer. Um dieser strukturellen Benachteiligung entgegenzuwirken, müssen gleichstellungsorientierte Betriebe in ihren Personalauswahl- und -einstellungsprozessen nicht diskriminierende Standards einführen (siehe Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung, Seite 29). Bereits in dieser Phase muss den Bewerberinnen und Bewerbern signalisiert werden, dass Vereinbarkeitsprobleme Frauen und Männer betreffen können und dies im Betrieb gleichstellungsorientiert gehandhabt wird.

## 1.2. ENTLOHNUNG

Bei der Lohn- und Gehaltseinstufung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern muss das Prinzip „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ Gültigkeit haben. Das muss in einem gleichstellungsorientierten Betrieb durch eine möglichst hohe Transparenz der Lohn- und Gehaltseinstufungen gewährleistet sein. Bei der Einstellung von neuem Personal ist darauf zu achten, dass keine Unterschiede bei den Gehaltsvereinbarungen zwischen Frauen und Männern, welche die gleiche Arbeit verrichten, gemacht wird. Auch die Anrechnung von Vordienstzeiten muss bei Frauen wie bei Männern gleich gehandhabt werden.

Gleichstellung hinsichtlich Entlohnung ist auch in Bezug auf unterschiedliche Arbeitsvertragsmodelle (Teilzeit/Vollzeit) zu garantieren. Der Stundenlohn (Überstundensatz) in einem Teilzeitarbeitsvertrag darf im Sinn der Gleichstellung daher nicht geringer sein als in einem gleichwertigen Vollzeitarbeitsverhältnis.

Im Hinblick auf Lohngerechtigkeit ist zudem darauf zu achten, dass Personen häufig Trägerinnen und Träger bestimmter offizieller Funktionen sind, andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber die gleiche Arbeit verrichten beziehungsweise die gleiche Verantwortung tragen. Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in der Entlohnung muss sich (falls vorhanden) zudem auf die Zulagen-, Pauschalierungs- und Prämiensysteme Ihres Unternehmens erstrecken. Häufig kommen bestimmte Zulagen nur bestimmten Berufsgruppen oder Funktionsträgerinnen und -trägern zugute (siehe dazu das Kapitel „Arbeitsbewertung“, Seite 86).

## 1.3. FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSORGANISATION

### *Arbeitszeitmodelle*

Bedarfsgerechte Arbeitszeitmodelle sind nicht mehr aus dem betrieblichen Alltag wegzudenken. Unternehmen wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren seit Jahren von Arbeitszeitmodellen, die auf betriebliche und individuelle Bedürfnisse Rücksicht nehmen.

Auf diese Art können

- \_ Personalkosten und Kosten für Überstunden stabilisiert beziehungsweise reduziert,
- \_ die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen erhöht und die Fluktuation verringert,
- \_ die Etablierung einer leistungs- und ergebnisorientierten statt einer anwesenheitsorientierten Arbeitszeitkultur

erreicht werden.

Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein Instrument zur Sicherung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs. Durch das Angebot flexibler Arbeitszeiten und durch das Belohnen von Leistung statt von Anwesenheit macht sich Ihr Unternehmen zudem attraktiver vor potenziellen, leistungsorientierten Arbeitnehmerinnen und -nehmern. Eine neue Arbeitszeitkultur ist immer auch ein organisationaler Kulturwandel, der mit einer Veränderung von Werten einhergeht. Nicht mehr die ständige Anwesenheit und das „Absitzen“ von Arbeitsstunden werden gutgeheißen, sondern die Erbringung von Leistung und die optimale Zusammenarbeit innerhalb der im Betrieb verbrachten Zeit.

Veränderungen der Arbeitszeitmodelle stehen immer in Abhängigkeit zu den Zielsetzungen eines Unternehmens. Sie müssen daher von der Unternehmensleitung entschieden werden; die konkrete Gestaltung sollte jedoch dort, wo die arbeitsrechtlichen Bestimmungen dies vorschreiben – aber im optimalen Fall auch darüber hinausgehend –, immer von der Leitung mit der Belegschaft beziehungsweise dem Betriebsrat gemeinsam entwickelt werden, um auch den Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Akzeptanz sicherzustellen.

### Wie kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung nun aussehen?

Grundsätzlich kann in Ihrem Betrieb Vollzeit- und Teilzeitarbeit flexibel gestaltet werden, wenn dies die Bedingungen zulassen. Für welche Modellvarianten sich Ihr Betrieb auch immer entscheidet, eine prinzipielle Offenheit für Veränderungen sollte immer vorhanden bleiben, um die Modelle immer wieder bedarfsgerecht anpassen zu können.

#### Teilzeit

Teilzeitmodelle umfassen ein weites Spektrum an möglichen Arbeitszeitregelungen und beschränken sich nicht nur auf die Variante acht bis zwölf Uhr. War Teilzeitarbeit bisher immer eine Domäne von Frauen und niedriger Qualifizierten, so ist in den letzten Jahren – nicht zuletzt aufgrund der Verschiebung von Anwesenheits- zu Leistungsorientierung – Teilzeit auch für Führungspersonal attraktiver geworden. Teilzeitarbeit von Führungskräften ist aus mehreren Gründen nicht nur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch für den Betrieb interessant.

Sie ermöglicht

- \_ dem Betrieb einen flexiblen und effizienten Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Schwankungen im Arbeitspensum,
- \_ eine Möglichkeit, Krisen durch vorübergehende Senkung der Personalkosten zu bewältigen und dabei dennoch Beschäftigungssicherheit zu gewährleisten,
- \_ eine Ausweitung von Beschäftigung im Fall einer betrieblichen Expansion,
- \_ innovative Veränderungen in der Arbeitsorganisation,
- \_ eine generelle Erhöhung der Akzeptanz von Teilzeitmodellen im Betrieb durch die Vorbildwirkung.

Führungspersonen haben zumeist umfangreiche und komplexe Aufgaben zu bewältigen, und ihre Präsenz im Unternehmen wird als wichtig erachtet, um bestimmte Funktionen erfüllen zu können. Die Einführung von Teilzeitarbeit für Führungskräfte erfordert daher einen grundsätzlichen Wertewandel und eine Neubetrachtung der konkreten Führungsaufgaben. Einsatzbereitschaft und Effizienzvorstellungen dürfen auch hier nicht an Anwesenheit gemessen werden, sondern an der konkreten Produktivität und an der Fähigkeit, komplexe Aufgabenfelder in Teilbereiche zerlegen und bestimmte Aufgaben effizient delegieren zu können.

Dies erfordert von den Führungspersonen eine vertrauensvolle Haltung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber („loslassen können“), und sie müssen untergeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr (Selbst-)Verantwortung zugestehen. Dementsprechend müssen sich auch die untergeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Verantwortung bewusst sein, wodurch mittel- und längerfristig aufwendige Kontrolltätigkeiten von Führungskräften ein Stück weit entfallen können.

#### Beispiel:

*Die Firma Medienpoint Werbe- und VerlagsgmbH gewährt Führungskräften „qualifizierte Teilzeit“ (20 beziehungsweise 25 Wochenstunden [www.medienpoint.at]).*

Die Einführung von Teilzeit für Führungskräfte ist ein wesentlicher Beitrag zur Gleichstellung, da Frauen wie Männer gleichermaßen für Führungspositionen in Betracht gezogen werden und sie ihren Betreuungs- und Pflegeverantwortungen besser nachkommen können, ohne dass dadurch ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit infrage gestellt wird.

#### Gleitzeitmodelle

Dieses bereits seit Jahrzehnten in vielen Betrieben erfolgreich angewendete Modell ermöglicht es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, innerhalb eines festgelegten Wochenstundenausmaßes selbstbestimmt zu agieren. Verbindliche Anwesenheitszeiten, die betrieblich erforderlich sind, werden über Kernzeiten definiert.

**Beispiel:**

Die Firma Rhomberg Bau GmbH gewährt ihren Angestellten Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten. Wesentlich ist, dass regelmäßige Arbeitszeit und Erfüllung der Aufgaben gewährleistet sind, Zeit und Ort der Arbeitsleistung sind dabei sekundär ([www.rhombergbau.at](http://www.rhombergbau.at)).

**Zeitkonten**

In diesem Modell werden Zeitzonen definiert (zum Beispiel +/- 20 Stunden: Zone 1, +/- 30 Stunden: Zone 2, +/- 40 Stunden: Zone 3). Die erste Zone wird als Normalarbeitszeit angesehen (hier ein Teilzeitjob zu 20 Stunden). Schwankungen im Arbeitspensum werden über die Zonen 2 und 3 abgefangen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können über den Zeitsaldo ihre Arbeitszeit regulieren und müssen nicht fürchten, dass Überstunden an Stichtagen verfallen. Befinden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedoch zu lange in den Zonen 2 und 3 statt in der Normalarbeitszeit, müssen der Arbeitsplatz und das damit verbundene Arbeitspensum neu bewertet werden. Arbeitsrechtliche Vorgaben sind, wie in den anderen Arbeitszeitmodellen, auch hier zu berücksichtigen.

**Teilautonome Gruppen**

In manchen Branchen ist es möglich, die Regelung der Arbeitszeit in die Eigenverantwortung von Teams zu übertragen (Projektgruppen). Je nach Bedarf werden unterschiedliche Arbeitsplätze als Teilzeit- oder als Vollzeitarbeitsplätze belegt und Vertretungsverantwortlichkeiten verteilt. Solche Gruppen weisen damit ein hohes Flexibilitätspotenzial auf.

**Jobsharing**

Bei diesem Modell teilen sich zumindest zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Arbeitsplatz und stimmen ihre Arbeitszeiten, die Arbeitsverteilung und die Vertretung aufeinander ab (zum Beispiel Caritas Vorarlberg [[www.caritas-vorarlberg.at](http://www.caritas-vorarlberg.at)]).

**Sabbatical**

Sabbatical-Regelungen erlauben es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, über einen bestimmten Zeitraum hinweg bei Verzicht auf einen Gehaltsteil Vollzeit zu arbeiten und im Anschluss daran einen bezahlten Langzeiturlaub zu konsumieren. Dies ermöglicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, jenseits der gesetzlichen Urlaubsregelungen und unter materieller Absicherung zeitintensive Vorhaben zu realisieren. Der Betrieb muss nur die Abwesenheitszeit kompensieren. Das Angebot von Sabbaticals macht Unternehmen allerdings für viele qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig attraktiver.

Alle diese Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung müssen in gleichstellungsorientierten Unternehmen immer daraufhin überprüft werden, inwiefern sie Frauen und Männern offenstehen beziehungsweise deren jeweiligen Lebensrealitäten im positiven Sinn entgegenkommen.

**1.4. FLEXIBILISIERUNG DES ARBEITSORTS****Stationäre Telearbeit**

Telearbeit stellt eine technologiebasierte Möglichkeit dar, Arbeitszeiten und Arbeitsort flexibel zu gestalten. Lassen es die Arbeitsinhalte (zum Beispiel Datenbearbeitung, konzeptionelle Arbeiten et cetera) zu, können die Arbeitsleistungen so regelmäßig ganz oder teilweise außerhalb des Firmenstandorts erbracht werden.

Telearbeit bietet eine Reihe von Vorteilen für das Unternehmen beziehungsweise für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- \_ Produktivitätssteigerung durch störungsfreies Arbeiten,
- \_ höhere Flexibilität und Kostenreduktion bei der Auslastung der Infrastruktur,
- \_ mehr Transparenz im Informationsmanagement und in der Regelung von Erreichbarkeit, Abwesenheit und Vertretung,

- \_ Reduktion der Arbeitswege und damit Zeit- und Kostenersparnis für die Angestellten,
- \_ höhere Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Zeitautonomie.

Durch den flächendeckenden Zugang zum Internet sind die Kosten für die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes relativ gering. Telearbeit kann auch als Maßnahme im Rahmen von Vereinbarkeitsregelungen eingesetzt werden. So kann Telearbeit ein Lösungsansatz bei Notfällen (Erkrankung und dergleichen) sein, aber auch für Eltern, die in der Karenzzeit weniger mobil sind, eine Möglichkeit darstellen, berufstätig zu bleiben und den Kontakt zum eigenen Unternehmen aufrechtzuerhalten.

#### **Beispiel:**

*Das Arbeitsmarktservice Kärnten gewährt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, bei Betreuungsgespässen zu Hause zu arbeiten ([www.ams.at/neu/ktn](http://www.ams.at/neu/ktn)).*

Telearbeit stellt nicht nur in diesen Fällen hohe Anforderungen an die Selbstdisziplin der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise an deren Fähigkeiten, sich gegenüber Einflüssen aus dem Privatbereich während der Arbeitszeit abzugrenzen.

In der betrieblichen Praxis hat sich alternierende Telearbeit dann bewährt, wenn auf Kommunikation und einen leistungsorientierten Führungsstil Wert gelegt wird. So müssen der Kontakt und damit der Informationsfluss zwischen dem Betrieb und der telearbeitenden Person aufrecht bleiben. Durch das Internet kann heute auch die informelle Kommunikation bei Telearbeit gepflegt werden. Die Gewährleistung, dass immer ein ungehinderter Zugang zum betrieblichen Arbeitsplatz besteht, kann möglicherweise auftretende Gefühle von Isolation und Demotivation vermeiden helfen. In diesem Sinn ist auch die bewusste Einbeziehung von Telearbeiterinnen und -arbeitern in die unternehmerische Weiterentwicklung sowie in die Karriereplanung ein wichtiger Bereich.

Für eine erfolgreiche Anwendung dieses Modells müssen in Ihrem Betrieb die Arbeitsziele realistisch gefasst und klar definiert sowie die Arbeitsleistungen nachvollziehbar sein. Klare Regelungen bezüglich Erreichbarkeit, Vertretung und Zeiten der Abwesenheit sind genauso wichtig wie die regelmäßige Überprüfung der Effizienz und der Qualität des Telearbeitsmodells.

#### **Mobile Telearbeit**

Viele Berufsgruppen erledigen ihre Arbeit nicht vorwiegend am Betriebsstandort. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst, im Service und im Vertrieb verrichten mobile Telearbeit. Auch hier ist aus gleichstellungsorientierter Perspektive immer zu überprüfen, inwiefern sie Frauen und Männern offensteht beziehungsweise den jeweiligen Lebensrealitäten entgegenkommt, um keine strukturelle Ausschließung von Frauen beziehungsweise Männern zuzulassen. Bei allen Formen der Telearbeit sind jedenfalls die diesbezüglichen arbeitsrechtlichen Bestimmungen zu beachten.

### **1.5. PERSONALENTWICKLUNG**

#### **Betriebliche Weiterbildung**

Mit der Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern investieren Unternehmen in ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Der Mangel an qualifizierten Facharbeiterinnen und -arbeitern zeigt, wie wichtig Bildungsinvestitionen, die sich unter der Gleichstellungsperspektive ausdrücklich auf Frauen wie Männer beziehen sollten, sind.

Weiterbildung ist ein wesentlicher Teil der innerbetrieblichen Personalentwicklung. Die Möglichkeit, sich weiterzubilden, wirkt auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivierend und trägt so zu einer größeren Bindung an das Unternehmen bei. Unternehmen mit einem gut durchdachten Weiterbildungskonzept sind zudem attraktiv für (potenzielle) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die leistungsorientiert sind und sich laufend weiterentwickeln wollen.

Für die Planung der betrieblichen Weiterbildung sind eine Analyse der Istsituation sowie eine Definition von Arbeitsplatzanforderungen und des damit (absehbar) verbundenen Qualifikationsbedarfs notwendig (siehe auch Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder zur Gleichstellung). Durch Potenzialanalysen und durch Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche kann

der Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben werden. So können auch Gruppen Zugang zu Weiterbildung erhalten, die häufig nicht in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden.

Ein wichtiger Beitrag zur Personalentwicklung auch in kleineren Unternehmen ist es, Orte zu schaffen, an denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Informationen über Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten (Schwarzes Brett, Informationsblätter, Info-E-Mails et cetera).

Damit Personen mit Betreuungspflichten nicht strukturell von Weiterbildungen ausgeschlossen bleiben, muss prinzipiell die Möglichkeit bestehen, diese während der Arbeitszeit zu absolvieren.

#### Beispiel:

*Der Karosseriefachbetrieb Ferdinand Jandl veranstaltet Weiterbildungen größtenteils innerhalb der Dienstzeit und finanziert diese auch ([www.karosserie-jandl.at](http://www.karosserie-jandl.at)).*

In dieser Hinsicht ist auch die konkrete Organisation der Weiterbildungen zentral: Weiterbildungen sollten, wenn möglich, nahe am Wohnort und in kürzeren Zeiteinheiten stattfinden. Blockveranstaltungen, die in weiter Entfernung stattfinden, verursachen für Frauen und Männer mit Betreuungspflichten häufig zusätzliche (Betreuungs-)Kosten und Zeitprobleme.

Eine Alternative insbesondere für karenzierte Personen kann E-Learning darstellen. Verknüpft mit betriebsinterner Betreuung und Phasen der Präsenz der Lernenden im Unternehmen, bietet diese Form der Weiterbildung eine gute Möglichkeit, den Wiedereinstieg zu gestalten.

Die Weiterbildung selbst sollte nicht nur fachliche, sondern auch soziale und personelle Qualifikationen und Kompetenzen einbeziehen. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Weiterbildungsplanung einbezogen, kann eine Passgenauigkeit der Weiterbildung erreicht werden, was Kosten und Zeit erspart und die Wirksamkeit von Weiterbildungen erhöht. Gleichzeitig wirkt ein so vorgenommener Interessenausgleich motivierend auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

In Weiterbildungsmaßnahmen sollten grundsätzlich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden, egal, ob sie nun im Betrieb Vollzeit oder Teilzeit arbeiten oder ob sie Telearbeiterinnen und -arbeiter sind. Besonders karenzierte Personen sollten bereits vor der geplanten Wiederaufnahme der Arbeit Angebote zur Qualifizierung erhalten, um bestmöglich zu ihrem gewohnten Arbeitsplatz zurückkehren oder neue Aufgaben übernehmen zu können. Weiterbildungsverantwortliche in gleichstellungsorientierten Betrieben sollten dabei auf eine Ausgewogenheit zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern achten und nicht nur potenzielle Führungskräfte in Weiterbildungsmaßnahmen einbeziehen.

#### Laufbahnplanung und Mentoring

Die Qualifizierung von Facharbeiterinnen und -arbeitern und potenziellen Führungskräften ist ein wesentlicher Bestandteil in der Laufbahnplanung. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt gefördert und mit ihnen Laufbahnen entwickelt, bleiben sie dem Unternehmen auch langfristig erhalten. Frauen, so wurde in Studien nachgewiesen, bringen diesbezüglich einen höheren „Return on Investment“. Sie wechseln ihre Arbeitsstelle weniger häufig als Männer.

Aufgrund des zumeist immer noch herrschenden Ungleichgewichts zwischen Frauen und Männern in den Führungsetagen haben viele Unternehmen eigene Mentoring-Programme eingerichtet, in denen sie insbesondere den weiblichen Führungsnachwuchs fördern (zum Beispiel Bank Austria UniCredit Group). Neben Mentoring ist hier insbesondere auch die strategische Besetzung von Schlüsselpositionen („Karriersprungbrettern“) durch Frauen wesentlich.

### 1.6. FÖRDERUNG VON AUSBILDUNG IN NICHT TRADITIONELLEN BERUFEN

Die Förderung von Frauen und Männern sowie Mädchen und Burschen im Hinblick auf nicht traditionelle Berufsbilder ist für gleichstellungsorientierte Betriebe eine Selbstverständlichkeit. Sie schöpfen aus dem vollen Potenzial an möglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und können so unter anderem dem Fachkräftemangel besser begegnen. Gegenwärtig existiert



eine Vielzahl an Förderungsmöglichkeiten, die Unternehmen diesbezüglich nutzen können. So werden beispielsweise vom AMS Förderungen für die Ausbildung von Mädchen in technischen Berufen oder für Frauen in Handwerk und Technik (FIT) vergeben (siehe [www.ams.at](http://www.ams.at)).

Betriebe, die Frauen und Männer beziehungsweise Mädchen und Burschen in nicht traditionellen Berufen ausbilden wollen, müssen sicherstellen, dass

- \_ die Lehrstellenanzeigen beide Geschlechter ansprechen,
- \_ das Arbeitsmarktservice diesbezüglich informiert wird,
- \_ in den Informationsmaterialien ausdrücklich darauf hingewiesen wird,
- \_ bei Veranstaltungen dafür geworben wird (Berufsmessen, Tage der offenen Tür, Betriebsbesichtigungen ...),
- \_ auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür gewonnen werden (Rollenvorbilder),
- \_ Schnuppertage beziehungsweise Praktika möglich sind.

Je mehr Maßnahmen Ihr Betrieb – angepasst an seine Bedingungen und unternehmerischen Ziele – sinnvoll umsetzen kann, desto höher wird seine Gleichstellungsorientierung. Er leitet damit nicht nur Veränderungen in der Arbeitswelt ein, sondern kann auch als Vorbild für andere Betriebe gelten. Betriebe, die diesen Weg schon beschritten haben, finden Sie unter anderem auch unter [www.sprungbrett.or.at](http://www.sprungbrett.or.at) – amaZone.

## 2. Vereinbarkeitsmaßnahmen

Hohe Fehlzeiten oder gar das Ausscheiden von Personal aufgrund von Unvereinbarkeiten zwischen Beruf und Privatleben stellen insbesondere für kleinere Unternehmen Belastungen dar, die zumeist schwieriger zu bewältigen sind als für größere Unternehmen.

Studien (siehe Anhang 2 – Weiterführende Literatur, Broschüren und nützliche Links) haben gezeigt, dass insbesondere Frauen mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen nach wie vor mit Vereinbarkeitsproblemen zu kämpfen haben, wodurch sie häufig unter Stress stehen und ihr berufliches Fortkommen behindert wird. Gleichzeitig zeigt sich, dass Männer Diskriminierung erfahren, wenn sie Betreuungs- und Pflegeaufgaben übernehmen.

Mit gut überlegten Vereinbarkeitsmaßnahmen kann Ihr Betrieb diesen Problemen entgegenwirken und Nutzen für alle Beteiligten lukrieren. So verweisen Unternehmen, die bereits seit Jahren erfolgreich Maßnahmen zur Vereinbarkeit anwenden, darauf, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen insbesondere

- \_ helfen, die Abwesenheitszeiten zu reduzieren,
- \_ die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern,
- \_ die Bindung und Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken,
- \_ die Wettbewerbsfähigkeit durch mehr Kontinuität im Personal und durch Kostenreduktion nachhaltig erhöhen.

Gut geplante Maßnahmen in diesem Bereich nutzen damit allen. Was kann Ihr Betrieb nun in diesem Bereich konkret tun?

## 2.1. KINDERBETREUUNG UND PFLEGEAUFGABEN

Für Frauen und Männer mit Kindern ist eine verlässliche Kinderbetreuung – auch außerhalb der üblichen Betreuungszeiten – der wichtigste Eckpfeiler für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Betriebliches Engagement in diesem Bereich reduziert Stress und Abwesenheitszeiten beziehungsweise ermöglicht es Frauen und Männern, ihre Anwesenheit auch flexibler zu gestalten.

Die konkrete Unterstützung des Betriebs bei der Kinderbetreuung kann von der flexiblen Handhabung bei Einzelfällen über die gemeinschaftliche Organisation von Kinderbetreuung mehrerer Betriebe bis zur Einrichtung eines Betriebskindergartens reichen. Wesentlich ist, dass Sie den tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Punkt genau einschätzen (siehe Toolbox).

### *Notlagen und Ausnahmefälle*

Tritt eine Notlage ein, zum Beispiel die Erkrankung des Kindes oder der zu betreuenden Person nach Ausschöpfen der arbeitsrechtlich garantierten Pflegefreistellungen, so kann es entlastend sein, wenn die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Tag zu Hause arbeiten oder, wenn es sich um die Betreuung eines Kindes handelt, dieses in den Betrieb mitbringen können.

Manche Unternehmen (zum Beispiel TNT Express Austria GmbH) haben bereits eine betriebsinterne Anlaufstelle eingerichtet, die gemeinsam mit der betroffenen Person kurzfristige Lösungen erarbeitet, oder sie kaufen diesbezügliche Serviceleistungen zu, um Fehlzeiten zu vermeiden.

Aus Gleichstellungsperspektive ist es auch wichtig, das innerbetriebliche Recht auf Pflegefreistellung auf gleichgeschlechtliche Partnerinnen und Partner und deren Kinder zu erweitern.

### *Urlaub und Schul- und Betriebsferien*

Häufig stellt es für Eltern ein Problem dar, dass Kindergärten einen gesamten Monat geschlossen haben beziehungsweise die schulpflichtigen Kinder in den Ferien zu beaufsichtigen sind. Hier kann eine rechtzeitige Abstimmung der Urlaubsplanung oder die Einrichtung von betrieblichen Betreuungsprogrammen entlastend wirken. Auch die Förderung von betriebsinternen Elterninitiativen für eine bedarfsgerechte Kinderbetreuung kann hier eine Lösung sein.

### *Dienstreisen, Weiterbildung*

Auch hier ist eine entsprechende Planung der Abwesenheitszeiten wesentlich. Eventuell entstehende Mehrkosten für die Betreuungsleistungen könnten seitens des Betriebs (zumindest zum Teil) übernommen werden, um Eltern den nötigen Spielraum für die Teilnahme zu verschaffen.

### *Arbeitszeitregelungen*

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung, wie die Möglichkeit von Gleitzeit oder vorübergehender Teilzeitarbeit, bietet insbesondere auch für Menschen mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben eine wesentliche Entlastung. Von Personalverantwortlichen in gleichstellungsorientierten Betrieben sollte jedoch darauf geachtet werden, dass der Umstieg von vorübergehender Teilzeitarbeit auf Vollzeit möglich ist, um Teilzeitarbeit nicht zur Karrieresackgasse werden zu lassen. Entsprechende Angebote müssen Frauen wie Männern gewährt werden.

### *Arbeitsort*

Die Heimarbeitsstage oder die (temporäre) Einrichtung von Telearbeitsplätzen können für Eltern oder Personen mit anderen Betreuungsaufgaben eine wesentliche Erleichterung bringen, da Wegzeiten oder Betreuungskosten eingespart werden können. Gleichzeitig bleibt die oder der Angestellte Ihrem Betrieb erhalten.

### *Betriebskindergärten und Kooperationen*

Die Einrichtung von Betriebskindergärten muss nicht nur etwas für Großbetriebe sein. Durch die Kooperation mehrerer Betriebe (beispielsweise in einem Gewerbe- und Technologiepark) können Synergieeffekte genutzt werden, und es kann sich

ein Standort- und Wettbewerbsvorteil für die beteiligten Betriebe ergeben. Die Investitionskosten können als Betriebsausgaben geltend gemacht werden.

### *Pflege von kranken und von alten Menschen*

Auch im Fall der Pflege von kranken und von alten Menschen kann sich Ihr Betrieb entsprechende Maßnahmen überlegen, die den Arbeitnehmerinnen und -nehmern Handlungsspielräume eröffnen und sie in der Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben entlasten (zum Beispiel Bereitstellung eines Informationspools für die Betreuung von Angehörigen).

## **2.2. FLEXIBLE KARENZLÖSUNGEN UND UNTERSTÜTZUNG BEIM WIEDEREINSTIEG**

Gleichstellungsmaßnahmen im Bereich von Karenzierungen müssen so früh wie möglich die Weichen für einen reibungsarmen Aus- und Wiedereinstieg von qualifiziertem Personal stellen. Gleichzeitig sind der Erhalt von Qualifikationen beziehungsweise deren Erweiterung während der Karenzzeit zu unterstützen.

Auch in diesem Bereich richten sich die konkreten Maßnahmen wieder nach dem Bedarf und den Möglichkeiten (Ressourcen) Ihres Unternehmens. Kleinere Betriebe haben hier gegenüber den größeren häufig aufgrund der eher gegebenen Überschaubarkeit den Vorteil, die persönlichen Kontakte zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen zu können und über kürzere Prozesse beziehungsweise Wege zu verfügen. Dadurch können oft schneller bedarfsorientierte Wege gefunden werden, die sowohl dem Betrieb als auch der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer zugutekommen. Grundsätzlich gilt: Je früher in Ihrem Betrieb die gemeinsame Planung von Karenzzeiten begonnen wird, desto reibungsloser verlaufen der Aus- und der Wiedereinstieg der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Für die konkrete Planung von Vereinbarkeitsmaßnahmen sind zumindest zwei Fragen zu klären:

- \_ Welcher Bedarf besteht bei den Beschäftigten im Hinblick auf Pflege- und Betreuungsfragen?
- \_ Wie können im Hinblick auf diesen Bedarf Lösungen gefunden werden, die Kosten unter anderem aufgrund von Fehlzeiten oder Personalsuche und -einschulung vermeiden helfen?

### **Welche Maßnahmen haben sich nun in der Praxis bewährt?**

#### *Kontakt und Informationsaustausch*

Im Hinblick auf Karenzzeiten fördern mehr und mehr Unternehmen die Aufrechterhaltung des Kontakts und des Informationsaustauschs zwischen dem Betrieb und der karenzierten Person, wodurch die Karenzierten über die fachlichen und die betrieblichen Entwicklungen auf dem Laufenden bleiben und der Wiedereinstieg erleichtert wird. Die Einführung von Patinnen und Paten, Einladungen zu betriebsinternen Veranstaltungen, die Zusendung von Informationen (Betriebszeitung und dergleichen), regelmäßige Besuche im Betrieb, die gezielt mit Informationsgesprächen gekoppelt werden können, sind hier Maßnahmen, die wenig kosten, aber viel bringen.

Bewährt hat sich zudem, wenn Karenzierten die Möglichkeit geboten wird, im Bedarfsfall (Urlaubs-)Vertretungen zu übernehmen, denn auch so bleiben sie über die Zeit der Karenzierung ein Stück weit in den Betrieb integriert und können zudem ihr Einkommen aufbessern.

Während einer Bildungskarenz besteht außerdem die Möglichkeit, dass die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer im Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung im Betrieb weiterarbeitet. Dadurch bleibt sie beziehungsweise er gut integriert.

#### *Weiterqualifizierung während der Karenz*

Freiwillige Weiterbildung – im Rahmen der Bildungskarenz der eigentliche Zweck – kann auch im Rahmen von Elternkarenz eine sinnvolle Maßnahme sein, um einer durch die längere Abwesenheit bedingten Gefahr der Dequalifizierung entgegenzuwirken. Ihr Betrieb sollte daher auch karenzierte Personen in der Personalentwicklungsplanung beziehungsweise bei Quali-

fizierungsmaßnahmen berücksichtigen. Die Einrichtung von E-Learning, sofern dies möglich ist, oder ein dem Bedarf entsprechendes, modular aufgebautes Weiterbildungsprogramm mit flexibler Zeitstruktur kommt Frauen und Männern in der Elternkarenz beziehungsweise gleich nach der Rückkehr besonders entgegen.

#### *Mehr Unterstützung von Vätern*

Immer mehr Männer, insbesondere junge, gut ausgebildete, wollen eine aktive Rolle im Leben ihrer Kinder übernehmen. Das damit verbundene Durchbrechen von (immer noch vorhandenen) traditionellen Rollenerwartungen kann Ihr Betrieb gezielt unterstützen, indem Männer zur Väterkarenz ermutigt werden. Eine solcherart geprägte Unternehmenskultur macht Ihren Betrieb für qualifiziertes Personal attraktiver. Eine solche Kultur muss jedoch wachsen, was beispielsweise durch Führungskräfte trainings unterstützt werden kann, in denen dieses Thema behandelt wird. Die „Väterkarenz-Beratung der Wirtschaftskammer Wien“ bietet hier Unternehmen ihre Unterstützung an (siehe Anhang 1).

#### *Wiedereinstiegsvereinbarungen*

Teil der Karenzplanung sollte eine Vereinbarung über die Bedingungen der Rückkehr sein. Die Aussicht, dass die Karenzierenden auf ihren alten beziehungsweise auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz zurückkehren können, sichert Ihrem Betrieb deren Loyalität und die Motivation, die Arbeitsaufgaben an die Vertretung optimal zu übergeben und dem Betrieb während der Karenzzeit entsprechend verbunden zu bleiben. Der Wiedereinstieg nach einer Karenzzeit kann auch durch den Einsatz von Mentoring erleichtert werden. Zentral für einen optimalen Wiedereinstieg im Sinne von Gleichstellung sind verlässliche Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmerin oder -nehmer und Arbeitgeberin oder -geber und das bewusste Vermeiden von Einkommensverlusten beziehungsweise von Nachteilen im Hinblick auf die berufliche Weiterentwicklung.

### **2.3. VEREINBARKEIT IST MEHR**

Wenn auch häufig Betreuungs- und Pflegeaspekte hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund stehen, so ist hier in Zukunft wohl eine weitere Perspektive einzunehmen. Aufgrund der in vielen Branchen zunehmenden Arbeitsbelastungen muss im Sinne der Aufrechterhaltung von Arbeitsfähigkeit und Produktivität auch vermehrt darauf Rücksicht genommen werden, dass Angestellten (und Unternehmerinnen und Unternehmern) ein entsprechender Ausgleich in ihrer Freizeit möglich ist.

Ihr Unternehmen kann hier beispielsweise durch Gesundheitsprogramme, Sabbaticals oder individuelle Auszeiten unterstützend tätig werden. Auch die Frage, welche Veränderungen in den Arbeitsbedingungen ältere Arbeitnehmerinnen und -nehmer benötigen, stellt sich für Unternehmensverantwortliche zunehmend.

# Modul 4

## Controlling und Evaluierung von Gleichstellungsmaßnahmen

**Ziel von Modul 4 ist es, jene Instrumente vorzustellen, mit denen die Entwicklung der betrieblichen Gleichstellung beobachtet und analysiert und die Wirkungsweisen von Maßnahmen bewertet werden können: das Gleichstellungs-Controlling und die Maßnahmenevaluierung.**

Mit Controlling und Evaluierung stehen Ihrem Betrieb Instrumente für die Steuerung und Überprüfung der Gleichstellungsziele sowie für die Planung der weiteren Vorgangsweise zur Verfügung.

Im Rahmen des Controllings werden Betriebsdaten (sowohl qualitative wie quantitative) bereitgestellt, die Ihnen beziehungsweise den Gleichstellungsverantwortlichen eine fundierte Weiterentwicklung der betrieblichen Gleichstellung ermöglichen und Klarheit in den Entscheidungsstrukturen und in den Verantwortlichkeiten herstellen. Als begleitende Instrumente wirken Evaluierung und Gleichstellungs-Controlling daher auch entlastend.

### 1. Gleichstellungs-Controlling

Aus Gleichstellungsperspektive ist grundsätzlich die Frage zu stellen, ob die in Ihrem Betrieb verwendeten betrieblichen Controlling-Verfahren geschlechtergerecht ausgerichtet sind. Die Ziele und Indikatoren müssten daher zunächst auf ihren Beitrag zur Förderung von Gleichstellung überprüft werden. Hierzu benötigen die Controlling-Verantwortlichen entsprechende Kompetenz in Gleichstellungsfragen. Das Controlling von konkreten Gleichstellungsmaßnahmen, das heißt deren Überprüfung und Steuerung, ergänzt die bestehenden Gleichstellungsmaßnahmen in den anderen Betriebsbereichen wie Personalmanagement, Beschaffung/Produktion und Absatz.

Hierzu werden Informationen für die Beurteilung und Weiterentwicklung der betrieblichen Gleichstellungsorientierung für die Führungsverantwortlichen entlang von Indikatoren aufbereitet. Diese Indikatoren spiegeln die gesetzten Gleichstellungsziele wider.

#### **Beispiel:**

*Als Gleichstellungsziel wurde Folgendes formuliert:*

*Erhöhung der Schulungsquote bei über 40-jährigen Frauen um 25 Prozent im nächsten Jahr. Die diesbezügliche, in das Controlling aufgenommene Kennzahl lautet daher: Schulungsquote der über 40-jährigen Frauen und die Berechnung der damit in Zusammenhang stehenden Einnahmen und Ausgaben sowie Nutzen und Kosten.*

Im Zuge des Controllings werden zur Überprüfung der Zielerreichung ein Soll-Ist-Vergleich der gleichstellungsbezogenen Plandaten durchgeführt, Abweichungen erläutert und analysiert sowie Schwachstellen identifiziert. Auf Basis der Ergebnisse können Sie beziehungsweise die Projektverantwortlichen dann verbesserte oder neue Strategien entwerfen.

Die regelmäßige Erhebung von Kennzahlen unterstützt dabei, Änderungen aufgrund der Durchführung von gleichstellungsorientierten Maßnahmen zu erkennen und zu belegen. Folgende Personalkennzahlen könnten für diesen Zweck erhoben werden:

Tabelle 1: Personalkennzahlen

Personal-Controlling	Kennzahlen
Personalbedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Nettopersonalbedarf an männlichen und weiblichen Arbeitskräften</li> <li>_ Arbeitszeit nach Geschlecht</li> <li>_ Qualifikationsstruktur von männlichen und weiblichen Arbeitskräften</li> <li>_ Alter der Belegschaft nach Geschlecht</li> <li>_ Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit nach Geschlecht</li> </ul>
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Bewerbungen pro Ausbildungsplatz nach Geschlecht</li> <li>_ Vorstellungsquote nach Geschlecht</li> <li>_ Personalbeschaffungskosten je Eintritt nach Geschlecht</li> <li>_ Fluktuationsrate nach Geschlecht</li> <li>_ Anzahl der Versetzungswünsche nach Geschlecht</li> </ul>
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Arbeitsproduktivität pro Mitarbeiterin oder Mitarbeiter</li> <li>_ Verteilung des Jahresurlaubs nach Geschlecht</li> <li>_ Überstundenquote nach Geschlecht</li> <li>_ Durchschnittskosten je Überstunde nach Geschlecht</li> <li>_ Leistungsspanne nach Geschlecht</li> <li>_ Karenzierungen nach Geschlecht</li> <li>_ Rückkehrquoten nach Karenz nach Geschlecht</li> <li>_ Krankheitsquote nach Geschlecht</li> <li>_ Lohn-, Gehaltseinstufungen nach Geschlecht</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Ausbildungsquote nach Geschlecht</li> <li>_ Weiterbildungsquote nach Geschlecht</li> <li>_ Weiterbildungszeit nach Geschlecht</li> <li>_ Weiterbildungskosten pro Tag nach Geschlecht</li> <li>_ Pool for Talents nach Geschlecht</li> </ul>
Personalfreisetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Sozialplankosten nach Geschlecht</li> <li>_ Abfindungsaufwand nach Geschlecht</li> <li>_ Fluktuationsrate nach Geschlecht</li> </ul>
Personalkostenplanung und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Personalkosten nach Geschlecht in Prozent der Wertschöpfung</li> <li>_ Personalkosten pro Beschäftigung nach Geschlecht</li> <li>_ Personalkosten pro Stunde nach Geschlecht</li> </ul>

Die Anzahl der erhobenen Personalkennzahlen variiert je nach Betriebsgröße und Form des Personalmanagements. Doch unabhängig davon, wie differenziert diese Kennzahlensysteme in den unterschiedlichen Betrieben erhoben werden, ihre Veränderungen geben immer Aufschluss über die Wirkungsweise der bereits gesetzten Gleichstellungsmaßnahmen und unterstützen Sie beziehungsweise die Projektverantwortlichen dabei, die Umsetzung von Gleichstellung als Unternehmensstrategie laufend zu begründen.

**Beispiel:**

*So zeigt der kontinuierliche Anstieg der Anzahl von Männern, die in Karenz gehen, dass die diesbezüglich gesetzten Maßnahmen greifen beziehungsweise sich diesbezüglich die Firmenkultur verändert hat.*

Neben Personalkennzahlen bieten Doblhofer und Küng (2008, Seiten 186 ff.) folgende Gleichstellungsindikatoren an, um die vorhandene Gleichstellungsorientierung des Betriebs darzustellen:

**1) Gender-Index (GI) = Anzahl der weiblichen Beschäftigten/Anzahl der männlichen Beschäftigten**

Die Berechnung ergibt einen Indikator von null oder größer null. Bei GI = 1 entspricht die Anzahl der weiblichen jener der männlichen Beschäftigten. Bei GI < 1 und > 0 ist die Anzahl der männlichen Beschäftigten größer als die der weiblichen, und bei GI > 1 gibt es mehr weibliche als männliche Beschäftigte. Bei GI = 0 besteht die Belegschaft nur aus Männern. Dieser Index ist dann mit dem von der Projektgruppe formulierten Gleichstellungsziel zu vergleichen. Aus dem Ergebnis können in der Folge entsprechende Maßnahmen für den betreffenden Bereich abgeleitet werden.

**2) Segregationsindex (SI – siehe Glossar) = 100 x 0,5 x Summe (Anzahl der Frauen pro Beschäftigtenbereich/ Gesamtanzahl der Frauen – Anzahl der Männer pro Beschäftigtenbereich/ Gesamtanzahl der Männer)**

Dieser Index stellt die Segregation der Geschlechter im Verhältnis zur jeweiligen Grundgesamtheit dar und gibt Ihnen beziehungsweise den Projektverantwortlichen Auskunft über die berufliche Segregation der Geschlechter in den verschiedenen Beschäftigungsbereichen Ihres Betriebs. Wenn SI = 0 %, bedeutet das, dass das Geschlechterverhältnis in den Teilbereichen dem des Gesamtbetriebs entspricht. Ist SI = 100 % (Maximalwert!), dann arbeiten in jedem Beschäftigungsbereich ausschließlich Frauen oder Männer. Je höher der Indexwert, desto stärker die Segregation im Betrieb. Die Höhe des Index in Ihrem Betrieb zeigt Ihnen also, ob und welche Maßnahmen von Gleichstellung gesetzt werden sollten. Das folgende Beispiel soll die Berechnung des SI verdeutlichen:

**Tabelle 2: Segregationsindex in verschiedenen Abteilungen eines Betriebs**

Abteilung	Frauen	Männer	Verteilung Frauen (Anzahl der Frauen pro Beschäftigtenbereich/Anzahl der Frauen im Betrieb)	Verteilung Männer (Anzahl der Männer pro Beschäftigtenbereich/Anzahl der Männer im Betrieb)	SI in %
A	16	28	16/58 = 0,27	28/95 = 0,29	-1
B	15	5	15/58 = 0,25	5/95 = 0,05	10
C	7	55	7/58 = 0,12	55/95 = 0,57	-18,5
D	20	7	20/58 = 0,34	7/95 = 0,07	13,5
gesamt	58	95			43

Gemäß dieser Berechnung müssen 43 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Abteilung wechseln, damit ein Geschlechterverhältnis von 61 Prozent in den einzelnen Abteilungen hergestellt wird, das dem Geschlechterverhältnis im gesamten Betrieb entspricht. Dies bedeutet dann, sich Maßnahmen zu setzen, die diese Gleichstellung herbeiführen. Dies könnte unter anderem durch einen Aufnahmestopp von Männern in den betroffenen Abteilungen erreicht werden. Die Besetzung der Stellen mit Frauen kann dann entweder durch interne oder externe Personalsuche erfolgen. Handelt es sich bei den Abteilungen mit einem weit höheren Männeranteil um Arbeitsgebiete, die traditionell männlich besetzt sind, dann sind diesbezüglich sicherlich zusätzliche Maßnahmen (zum Beispiel gezielte Förderung von Frauen) zu setzen (siehe dazu auch Toolbox).

### 3) Gläserne-Decke-Index (GDI): Gender-Index Beschäftigte gesamt/Gender-Index Führungspositionen gesamt

Der Index für die „gläserne Decke“ gibt die geschlechtsspezifische Durchlässigkeit der verschiedenen Hierarchieebenen an und misst die relative Chance des jeweils benachteiligten Geschlechts, im Betrieb eine Führungsposition zu erreichen: Wenn  $GDI = 1$ , gibt es keine geschlechterbezogenen Hindernisse, um die oberste Hierarchieebene zu erreichen. Ist  $GDI < 1$ , so besteht eine „gläserne Decke“ für Männer. Ist  $GDI > 1$ , so besteht eine „gläserne Decke“ für Frauen. Die folgende Tabelle soll dies veranschaulichen:

**Tabelle 3: Führungspositionen im Betrieb**

Hierarchieebene	Frauen	Männer	Beschäftigte gesamt	Gender-Index in %
Geschäftsführung	1	4	5	0,25
Abteilungsleitung	2	6	8	0,33
Geschäftsstellenleitung	10	15	25	0,67
Führungspositionen gesamt	13	25	38	0,52
Beschäftigte gesamt	45	40	85	1,13

In diesem Unternehmen beträgt der GDI, der den Zugang zu den Führungspositionen insgesamt misst, 2,17 (also  $1,13/0,52$ ). In diesem Betrieb besteht also eine dicke „gläserne Decke“ für Frauen mit einem Wert von 2,17. Umso höher der Wert, umso schwerer ist es also für Frauen, Führungspositionen einzunehmen. Will man in diesem Betrieb nun die Chancen von Frauen, in Führungspositionen zu kommen, erhöhen, so sind dementsprechende Maßnahmen zu setzen (siehe Modul 2 – Betrieblichen Handlungsfelder unter Gleichstellungsperspektive und die Toolbox).

Kennzahlen und Indizes stellen wertvolle Steuerungselemente im gesamten Implementierungsprozess von Gleichstellung als Unternehmensstrategie dar. Diese Instrumente können allerdings nur wirksam werden, wenn die Verantwortlichen diese Gleichstellungsperformance ernst nehmen und auf Basis der Ergebnisse aus dem Controlling weitere strategische Schritte setzen.



## 2. Evaluierung der umgesetzten Gleichstellungsstrategie

Die Gesamtevaluierung des Gleichstellungsprojekts ermöglicht Ihnen beziehungsweise den für die Gleichstellung Verantwortlichen eine umfassende Beurteilung der umgesetzten Maßnahmen. Dabei sind alle Maßnahmen (qualitative und quantitative), die aus dem Plan für die Implementierung von Gleichstellung als Strategie abgeleitet und gesetzt wurden (Modul 1, Schritt 7 in Abbildung 1, Seite 15), zu bewerten (vergleiche auch Modul 2 – Betriebliche Handlungsfelder unter Gleichstellungsperspektive, Seite 29). Folgende zentrale Fragen können bei diesem Schritt handlungsleitend sein:

- Konnten die geplanten Maßnahmen im vorgenommenen Zeitraum im geplanten Ausmaß umgesetzt werden? Wenn ja, welche weiterführenden Schritte können für die Umsetzung von Gleichstellung gesetzt werden? Wenn nein, was waren die Gründe dafür? War der Planungshorizont zu kurz? Wurden zu wenige Maßnahmen durchgeführt und zu wenige Mittel eingesetzt? Oder müssen mehr oder andere Ansprechpartnerinnen und -partner beziehungsweise Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Betrieb eingesetzt werden?
- In welchen Bereichen sind Maßnahmen zu setzen, um die erreichten Ziele zu erhalten?
- In welchen Bereichen sind weitere fördernde Maßnahmen zu setzen?

Anders ausgedrückt: Sie beziehungsweise die Projektverantwortlichen überprüfen Inhalt, Zeitbezug und Ausmaß der Maßnahmen sowie die Zielerreichung (vergleiche auch Modul 1 – Gleichstellung als Unternehmensstrategie).

Bei einer positiven Umsetzung der geplanten Maßnahmen ist zu überlegen, welche weiteren Schritte gesetzt werden können, um das positive Ergebnis nachhaltig abzusichern. Wurden die Ziele trotz „smarter“ Planung (vergleiche Modul 1 – Gleichstellung als Unternehmensstrategie) nicht erreicht, so wird es für Ihren Betrieb wichtig sein, dass Sie beziehungsweise die Projektverantwortlichen differenziert analysieren, wie der Implementierungsprozess konkret verlaufen ist und warum die Ziele nicht erreicht wurden.

Für die Evaluierung des gesamten Implementierungsprozesses können folgende Fragen Orientierung bieten:

- War die Zusammensetzung des Projektteams optimal? Soll das Team verändert werden? Wenn ja, warum, und welche Personen sollen das Team verlassen oder welche zusätzlich aufgenommen werden? War das Team ausreichend motiviert?
- War die Analyse des Einflusses externer und interner Faktoren ausreichend? Auf welche Faktoren wurde vergessen, auf welche sollte mehr eingegangen werden?
- Wurden die wesentlichsten internen Einflussfaktoren identifiziert, oder gibt es andere wichtige/zusätzliche?
- Wie ist der Prozess zur Formulierung der Gleichstellungsvision gelaufen? Ist diese Vision nach wie vor gültig, oder haben sich zum Beispiel interne oder externe Faktoren verändert, die eine Umformulierung der Vision notwendig machen?
- Was ist für die aktuelle Betriebsdiagnose zusätzlich zu beachten, was kann vernachlässigt werden? Welche Personen sollen einbezogen werden?
- Waren der erstellte Plan „smart“ und die Vorbereitungsarbeiten zur Umsetzung effektiv? Sollte der Plan neue/veränderte Ziele enthalten, oder können die Ziele beibehalten werden? Was kann aus dem Planerstellungsprozess gelernt werden?

- Was soll aufgrund der vorliegenden Erfahrungen bei der Umsetzung von zukünftigen Gleichstellungszielen beachtet werden?
- Worauf sollte bei der erneuten Evaluierung verstärkt geachtet werden? Worauf könnte auch verzichtet werden? Sind die vorhandenen Controlling- und Evaluierungsinstrumente ausreichend, oder sind diesbezüglich Veränderungen erforderlich?

Nur eine offene und von allen im Betrieb ernst genommene Reflexion der Umsetzungsprozesse kann zur Erreichung der Gleichstellungsziele und darüber hinaus zu einer gut funktionierenden und von allen akzeptierten Gleichstellungskultur beitragen.

Um die in Ihrem Betrieb gesetzten Maßnahmen auch extern evaluieren zu lassen, steht Ihrem Betrieb auch die Möglichkeit offen, an Wettbewerben zum Thema Gleichstellung teilzunehmen. Im Rahmen der damit verknüpften Beratungsverfahren werden die in Ihrem Betrieb gesetzten Maßnahmen mit jenen anderer Betriebe in Beziehung gesetzt. Aufgrund dieses „Benchmarkings“ wird deutlich, wie Sie bezüglich Gleichstellung im Vergleich zu anderen Betrieben positioniert sind.

Die im Rahmen solcher Wettbewerbe ausgezeichneten Betriebe werden nicht nur medial ausreichend beworben, sondern erhalten auch Sachpreise, die oftmals Beratungsstunden zur Weiterverfolgung der Gleichstellungsstrategie im Betrieb enthalten (zu den Wettbewerben siehe Anhang 1, Punkt 9.).

# Glossar

---

## **ARBEITSBEWERTUNG**

Die Arbeitsbewertung dient dazu, Tätigkeiten mittels vergleichbarer Bewertungskriterien zu klassifizieren, um auf dieser Grundlage eine annähernde Entgeltgerechtigkeit herstellen zu können. Im Zuge der Arbeitsbewertung werden Tätigkeiten am Arbeitsplatz erfasst, in einer Tätigkeitsbeschreibung dokumentiert und nach Anforderungsarten bewertet. Die Systematik der Arbeitsbewertung wird sodann dem Lohn- und Gehaltsschema zugrunde gelegt.

## **ARBEITSTEILUNG, GESCHLECHTSSPEZIFISCHE**

Aufgrund der Zuweisung geschlechtsstereotyper Eigenschaften und Rollen erfolgt die Aufteilung von Erwerbs- und sogenannter Reproduktionsarbeit (Hausarbeit, Familien- und Betreuungsarbeiten) immer noch nach stereotypen Mustern. Für viele Männer steht immer noch ausschließlich die Erwerbsarbeit im Zentrum („Hauptverdiener“). Viele Frauen, auch berufstätige, übernehmen nach wie vor zusätzlich mehr oder weniger gänzlich die Reproduktionsarbeit.

## **CHANCENGLEICHHEIT**

Chancengleichheit beschreibt einen Handlungsgrundsatz, in dem allen Geschlechtern die gleichen Chancen eingeräumt werden. Dafür müssen allerdings jene strukturellen Rahmenbedingungen verändert werden, die ein Geschlecht bevorzugen. Der Handlungsgrundsatz muss daher mit einer Geschlechterpolitik, in deren Rahmen Chancengleichheitsziele formuliert werden, einhergehen.

## **CONTROLLING**

Controlling bezeichnet ein Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsleitung und anderer Führungsverantwortlicher bei der Planung und Umsetzung betrieblicher Aktivitäten. Controllerinnen und Controller gestalten und begleiten Zielfindungsprozesse und planen und steuern Unternehmensprozesse unter anderem durch das Sammeln, Analysieren und Aufbereiten von Daten. Controllerinnen und Controller überwachen zudem die Wirtschaftlichkeit betrieblicher Aktivitäten.

## **DIVERSITÄT**

Mit diesem Begriff wird die Unterschiedlichkeit von Menschen insbesondere in Bezug auf Geschlecht, Alter, Ethnizität, physische Verfasstheit, sexuelle Orientierung und Religion/Weltanschauung et cetera beschrieben.

## **DIVERSITÄTSMANAGEMENT**

Dieses Managementkonzept – je nach Betrieb bestehend aus unterschiedlichen Maßnahmen, die mehr oder weniger strategisch angelegt sind – soll Betriebe dabei unterstützen, die Unterschiedlichkeit und Gemeinsamkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter produktiv zu nutzen und Diskriminierung zu vermeiden. Im Rahmen von Diversitätsmanagement werden über das Geschlecht hinausgehend insbesondere Alter, Behinderung, Ethnizität, sexuelle Orientierung und Religion als Faktoren angesprochen beziehungsweise auch Verknüpfungen zwischen den Faktoren thematisiert (Intersektionalität). Diversitätsmanagement wird in unterschiedlichem Ausmaß praktiziert, in Österreich vor allem in international tätigen Unternehmen (zum Beispiel TNT Express Austria GmbH, IBM Österreich, Microsoft Österreich, Bank Austria UniCredit Group).

## **DISKRIMINIERUNG**

Diskriminierung ist die Benachteiligung einer Person aufgrund einer (ihr zugeschriebenen) Eigenschaft. Das Gesetz unterscheidet zwischen mittelbarer Diskriminierung und unmittelbarer Diskriminierung. Erstere liegt dann vor, wenn eine Person aufgrund ihres Alters, einer Behinderung, ihrer ethnischen Zugehörigkeit, ihres Geschlechts, ihrer Religion, ihrer sexuellen Orientierung oder ihrer Weltanschauung in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt. Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften oder Verfahren auf alle Personengruppen angewendet werden, dabei jedoch Mitglieder einer der oben genannten Gruppen benachteiligt werden.

**EVALUIERUNG**

Als Evaluierung wird die Beschreibung, Analyse und Bewertung von Projekten oder Prozessen in Bezug auf die in diesem Zusammenhang gesetzten Ziele bezeichnet.

**FRAUENFÖRDERUNG**

Mit Frauenförderung werden alle Maßnahmen beschrieben, die der gesellschaftlichen Benachteiligung von Frauen entgegenwirken und auf einen Ausgleich der Verhältnisse zielen. Dazu zählen unter anderem eine temporäre Bevorzugung von Frauen bei gleicher Qualifikation und auch Quotenregelungen.

**GENDER**

Der Begriff bezeichnet das soziale Geschlecht, das im Unterschied zum biologischen Geschlecht (*sex*) gesellschaftlich hergestellt wird. So sind Rollenvorstellungen, Erwartungshaltungen und Identitätsbilder von Frauen und Männern gesellschaftlich geprägt und daher auch in allen Kulturen unterschiedlich.

**GENDER-BUDGETING**

Gender-Budgeting ist ein Instrument, um Budgets und Budgetpolitiken aus Geschlechterperspektive zu analysieren und geschlechtergerecht zu gestalten.

**GENDER-MAINSTREAMING**

Gender-Mainstreaming ist eine politische Strategie der EU und damit ihrer Mitgliedsstaaten, welche die systematische Einbeziehung der Lebensbedingungen und Bedürfnisse von Frauen und von Männern in alle Bereiche der Politik vorsieht. Ziel ist die Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen. Für diesen Zweck sind bei jeder Planung, Durchführung, Begleitung und Bewertung von politischen Maßnahmen die Auswirkungen auf Frauen und Männer zu prüfen (siehe dazu unter anderem die Mitteilung der Europäischen Kommission „Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“, KOM[96]67 endgültig vom 21. Februar 1996).

**GESCHLECHTERGERECHTE SPRACHE**

Damit wird die Sichtbarmachung von Frauen und Männern im sprachlichen wie schriftlichen Bereich beschrieben. Dies wirkt dem „Mitmeinen“ von Frauen durch eine sogenannte neutrale Sprache entgegen, in der allerdings vorwiegend die männliche Form Verwendung findet, was wiederum nicht „neutral“ ist. Frauen werden durch ihre sprachliche Benennung als Handelnde und als Adressatinnen sichtbar.

**GESCHLECHTERSTEREOTYPE**

Geschlechterstereotype sind Bündel an klischeehaften Eigenschaften oder Verhaltensweisen, die Frauen beziehungsweise Männern qua ihres Geschlechts zugeschrieben werden. Geschlechterstereotype beziehen sich auf stark vereinfachte Vorstellungen, wie Frauen beziehungsweise Männer „zu sein haben“. Dadurch werden Unterschiede innerhalb der jeweiligen Geschlechtsgruppe ignoriert und Rollenerwartungen festgeschrieben, die beide Geschlechter in ihrer Lebensgestaltung behindern.

**GLÄSERNE DECKE**

Mit diesem Begriff werden alle – zumeist unsichtbaren – Barrieren beschrieben, die einen beruflichen Aufstieg von Frauen (und anderen tendenziell benachteiligten Gruppen) verhindern. So wird es Frauen häufig erschwert, über das mittlere Management hinaus Karriere zu machen, weil die Strukturen und Netzwerke in Unternehmen auf einen traditionell männlichen Karriereweg abgestellt sind. Frauen sind beispielsweise von Männernetzwerken („Old Boys Networks“), in denen Karrieren verhandelt werden, ausgeschlossen.

**GLEICHBEHANDLUNG**

Mit dem Prinzip der Gleichbehandlung sollen unmittelbare und mittelbare Diskriminierungen aufgrund des Geschlechts, des Alters, der sexuellen Orientierung, der physischen Fähigkeiten, der ethnischen Zugehörigkeit und der Religion/Weltanschauung im konkreten Handeln vermieden werden.

**GLEICHSTELLUNG**

Gleichstellung beschreibt alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Frauen und Männern beziehungsweise anderen potenziell benachteiligten Gruppen gleiche Chancen einzuräumen, damit sie ihre Fähigkeiten entfalten können. Wesentlich ist, dass Gleichstellung über Gleichbehandlung (siehe oben) hinausgeht. Gleichstellung schließt auch Maßnahmen mit ein, die eine temporäre Bevorzugung einer benachteiligten Gruppe beinhalten (zum Beispiel Frauenförderungsmaßnahmen).

**MENTORING**

Mentoring beschreibt Maßnahmen zur betriebsinternen Förderung von Beschäftigten durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte, Teams oder auch Personen aus anderen Unternehmen („Cross-Mentoring“). Mentoring ist unter anderem eine der wesentlichen Maßnahmen im Rahmen der Frauenförderung und des Durchbrechens der „gläsernen Decke“ und auch ein mögliches Unterstützungsinstrument beim Wiedereinstieg.

**SEGREGATION**

Der Begriff Segregation bezeichnet, bezogen auf den Arbeitsmarkt, das Phänomen, dass statistisch betrachtet Männer und Frauen traditionell in unterschiedlichen Berufen/Branchen (horizontale Segregation) und auch in verschiedenen Hierarchieebenen (vertikale Segregation) arbeiten. Dies verweist darauf, dass Frauen beziehungsweise Männer aufgrund geschlechtsspezifischer Zuschreibungen bestimmte Berufe wählen und unterschiedlich schnell Karriere machen.



# Anhang 1

## Weiterführende Hinweise und Informationen

---

### 1. Interessenvertretungen – Beratungs- und Informationsstellen

#### **Magistratsabteilung 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Frauenförderung und Koordinierung von Frauenangelegenheiten**

Friedrich-Schmidt-Platz 3, 4. Stock, Top 441 | A-1080 Wien  
 Tél. (+43-1) 4000-83515 | Fax (+43-1) 4000-9983511  
 post@ma57.wien.gv.at | www.wien.gv.at/menschen/frauen/

**Anwältinnen für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt**  
 (siehe Anhang 1, Punkt 6. – Rechtliche Rahmenbedingungen)

#### **ARBEITGEBERINNEN- UND -GEBERVERTRETUNGEN**

##### **Frau in der Wirtschaft**

##### **Wirtschaftskammer Österreich**

Wiedner Hauptstraße 63 | A-1045 Wien  
 Tél. (+43-5) 90 900-3016 oder -3018  
 fiw@wko.at | [http://portal.wko.at/wk/startseite\\_fiw.wk?DstID=281](http://portal.wko.at/wk/startseite_fiw.wk?DstID=281)

##### **Frau in der Wirtschaft**

##### **Wirtschaftskammer Wien**

Stubenring 8–10 | A-1010 Wien  
 Tél. (+43-1) 514 50-1426 | Fax (+43-1) 512 95 48-1426  
 frauinderwirtschaft@wkw.at | www.frauinderwirtschaft.at

##### **Industriellenvereinigung**

Schwarzenbergplatz 4 | A-1030 Wien  
 Tél. (+43-1) 711 35-0 | Fax (+43-1) 711 35-2910  
 www.industriellenvereinigung.at

#### **Verband der Industrie- und Arbeitgeberverbände Europas BUSINESSEUROPE**

Avenue de Cortenbergh 168 | B-1000 Brüssel | Belgien  
 Tél. (+32-2) 237 65 11 | Fax (+32-2) 231 14 45  
 main@businessseurope.eu

#### **BUSINESSEUROPE**

##### **Vereinigung der österreichischen Industrie**

Tél. (+32-2) 231 18 47 | Fax (+32-2) 230 95 91  
 iv.brussels@iv-net.at

**Wirtschaftskammer Österreich**

**Ständige Vertretungen Österreichs bei der EU**

Tel. (+32-2) 286 58 80 | Fax (+32-2) 286 58 99

**ARBEITNEHMERINNEN- UND -NEHMERVERTRETUNG**

**Kammer für Arbeiter und Angestellte**

Prinz-Eugen-Straße 20–22 | A-1040 Wien

Tel (+43-1) 501 65-0

<http://wien.arbeiterkammer.at>

**Ständige Vertretungen Österreichs bei der EU**

**Bundesarbeiterkammer**

Tel. (+32-2) 230 62 54 | Fax (+32-2) 230 29 73

[office@bruessel.akwien.or.at](mailto:office@bruessel.akwien.or.at)

**ANSPRECHSTELLEN IN DEN GEWERKSCHAFTEN**

**Gewerkschaft Bau-Holz**

Ebendorferstraße 7 | A-1010 Wien

Tel. (+43-1) 401 47

**Gewerkschaft der Chemiarbeiter**

Stumpergasse 60 | A-1060 Wien

Tel. (+43-1) 597 15 01

**Gewerkschaft der Gemeindebediensteten**

Maria-Theresien-Straße 11 | A-1090 Wien

Tel. (+43-1) 313 16

**Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten**

Biberstraße 5 | A-1010 Wien

Tel. (+43-1) 512 55 11

**Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier**

Alfred-Dallinger-Platz 1 | A-1030 Wien

Tel. (+43-5) 03 01-21334

**Gewerkschaft Kunst, Medien, Sport, freie Berufe**

Maria-Theresien-Straße 11 | A-1090 Wien

Tel. (+43-1) 313 16

**Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung**

Plößlgasse 15 | A-1041 Wien

Tel. (+43-1) 501 46

**Gewerkschaft öffentlicher Dienst**

Teinfaltstraße 7 | A-1010 Wien

Tel. (+43-1) 534 54



**Gewerkschaft vida**

Margaretenstraße 166 | A-1050 Wien  
 Tél. (+43-1) 546 41

**ÖGB-Frauenabteilung**

Laurenzerberg 2 | A-1010 Wien  
 Tél. (+43-1) 534 44-244  
 frauen@oegb.at

**ÖGB-FRAUEN IN DEN BUNDESLÄNDERN:****Niederösterreich**

Windmühlgasse 28 | A-1060 Wien  
 Tél. (+43-1) 586 21 54-1570

**Oberösterreich**

Volksgartenstraße 40 | A-4020 Linz  
 Tél. (+43-732) 66 53 91-6019

**Burgenland**

Spitalstraße 25 | A-7350 Oberpullendorf  
 Tél. (+43-26 12) 42 2 55 | Fax (+43-26 12) 42 2 55-17

**Salzburg**

Markus-Sittikus-Straße 10 | A-5020 Salzburg  
 Tél. (+43-662) 88 16 46-228

**Steiermark**

Karl-Morre-Straße 32 | A-8020 Graz  
 Tél. (+43-316) 70 71-219

**Kärnten**

Bahnhofstraße 44 | A-9020 Klagenfurt  
 Tél. (+43-463) 58 70-338

**Tirol**

Südtiroler Platz 14-16 | A-6020 Innsbruck  
 Tél. (+43-512) 59 7 77-606

**Vorarlberg**

Widnau 2 | A-6800 Feldkirch  
 Tél. (+43-55 22) 35 53-20

**Ständige Vertretungen Österreichs bei der EU****Österreichischer Gewerkschaftsbund**

Tél. (+32-2) 230 74 63 | Fax (+32-2) 231 17 10

## 2. Genderspezifische Organisations- und Unternehmensentwicklung, Gender-Trainings und Gleichstellungs-Mainstreaming

### **GenderLink**

#### **Sozialforschung & Entwicklungsberatung**

#### **Neubauer & Pircher OEG**

Mirabellplatz 9/3 | A-5020 Salzburg

Tel. (+43-662) 88 66 35-13 | Fax (+43-662) 88 66 23-9

office@genderlink.net | www.genderlink.net

### **ImKontext**

#### **Institut für Organisationsberatung, Gesellschaftsforschung, Supervision und Coaching**

#### **Bargehr & Steinbacher OEG**

#### **mit Partnerinnen und Partnern**

Lerchenfelder Straße 65/16 | A-1070 Wien

Tel. und Fax (+43-1) 923 05 29

office@imkontext.at | www.imkontext.at

### **ÖSB Consulting GmbH**

Meldemannstraße 12–14 | A-1200 Wien

Tel. (+43-1) 331 68-0 | Fax (+43-1) 331 68-101

officewien@oesb.at | www.oesb.at

### **Solution**

#### **Sozialforschung & Entwicklung**

#### **Dr.<sup>in</sup> Birgit Buchinger**

Paracelsusstraße 4/2 | A-5020 Salzburg

Tel. (+43-662) 87 88 05 | Fax (+43-662) 87 84 08

office@solution.co.at | www.solution.co.at

### **Peripherie – Institut für praxisorientierte Genderforschung**

Friedrichgasse 3/II | A-8010 Graz

Tel. (+43-316) 81 73 42 | Fax (+43-316) 81 73 42-15

www.peripherie.ac.at

### **Väterkarenz-Beratung der Wirtschaftskammer Wien**

#### **Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologien**

Rudolf-Sallinger-Platz 1 | A-1030 Wien

Tel. (+43-1) 514 50-2262, -2263

[http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?AngID=1&DstID=7275](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=7275)

## 3. Genderspezifische Qualifizierungsberatung

### **Verein zur Förderung von Arbeit, Bildung und Zukunft von Frauen**

#### **abz\*austria | kompetent für frauen und wirtschaft**

Wickenburggasse 26/5 | A-1080 Wien

Tel. (+43-1) 667 03 00

abzaustria@abzaustria.at | www.abzaustria.at

**Wiener KarenzKarriereKompetenzZentrum****abz\*austria**

Wickenburggasse 26/5 | A-1080 Wien

Tel. (+43-699) 16 67 03 20

karenzkompetenz@abzaustria.at | [www.abzaustria.at/business/k3\\_angebote.html](http://www.abzaustria.at/business/k3_angebote.html)**4. Informationen zu arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen****abz\*austria****kompetent für frauen und wirtschaft**

Wickenburggasse 26/5 | A-1080 Wien

Tel. (+43-1) 667 03 00

abzaustria@abzaustria.at | [www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at)**AMS Österreich****Abteilung Arbeitsmarktpolitik für Frauen**

Treustraße 35–43 | A-1200 Wien

Tel. (+43-1) 331 78-0

[www.ams.at/sfa/14073.html](http://www.ams.at/sfa/14073.html) | Angebote für Frauen: [ams.frauen@ams.at](mailto:ams.frauen@ams.at)**FORBA**

Aspernbrückengasse 4/5 | A-1020 Wien

Tel. (+43-1) 212 47 00-0 | Fax (+43-1) 212 47 00-77

office@forba.at | [www.forba.at](http://www.forba.at)**Frauenpower****Verein zur Förderung der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung von Frauen**

Margaretenstraße 25 | A-1040 Wien

Tel. (+43-699) 10 07 73 50 | Fax (+43-1) 587 61 24

info@verein-frauenpower.at | [www.verein-frauenpower.at](http://www.verein-frauenpower.at)**Lechner, Reiter & Riesenfelder****Sozialforschung OEG**

Liniengasse 2A/1 | A-1060 Wien

Tel. (+43-1) 595 40 40-0 | Fax (+43-1) 595 40 40-9

[www.lrsocialresearch.at/](http://www.lrsocialresearch.at/)**SORA Institute for Social Research and Analysis****Ogris & Hofinger GmbH**

Linke Wienzeile 246 | A-1150 Wien

Tel. (+43-1) 585 33 44-47 | Fax (+43-1) 585 33 44-55

[www.sora.at](http://www.sora.at)**waff – Wiener Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmer-Förderungs fonds**

Nordbahnstraße 36 | A-1020 Wien

Tel. (+43-1) 217 48 | Fax (+43-1) 217 48-999

[www.waff.at](http://www.waff.at) | [waff@waff.at](mailto:waff@waff.at)

## 5. Gender-Mainstreaming

### EQuality-Agentur für Gender-Mainstreaming

[www.gendermainstreaming.com](http://www.gendermainstreaming.com)

### Gleichstellung und Gender-Mainstreaming in der EU

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/index\\_de.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_de.html)

### Projektstelle Gender-Mainstreaming

#### Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit

Mag.<sup>a</sup> Ursula Bauer

Friedrich-Schmidt-Platz 1, Stiege 4, Halbstock, Tür 239, Eingang: Rathaus, Zugang über Friedrich-Schmidt-Platz A-1082 Wien

Tel. (+43-1) 4000-75126 | Fax (+43-1) 4000-9975126

[ursula.bauer@wien.gv.at](mailto:ursula.bauer@wien.gv.at) | [www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/index.html](http://www.wien.gv.at/menschen/gendermainstreaming/index.html)

## 6. Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich

Nachfolgend finden Sie einen Überblick über die wesentlichen nationalen rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern (Stand Mai 2008). Bitte beachten Sie, dass Gesetze laufend Veränderungen unterworfen sind. Die jeweils aktuellen Versionen der österreichischen Gesetze stehen Ihnen unter <http://www.ris.bka.gv.at> zur Verfügung.

### **GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ – GLBG, BGBl. I NR. 66/2004, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 82/2005**

Das für die Privatwirtschaft geltende Gleichbehandlungsgesetz legt fest, dass in der Arbeitswelt niemand unmittelbar oder mittelbar wegen der Geschlechtszugehörigkeit oder des Familienstands, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters und der sexuellen Orientierung diskriminiert werden darf.

Das GLBG gilt für alle Arbeitsverhältnisse, die auf privatrechtlichen Verträgen beruhen (zum Beispiel auch für Lehrlinge oder Führungskräfte), für alle Beschäftigungsverhältnisse von arbeitnehmerinnen- beziehungsweise arbeitnehmerähnlichen Personen und für Personen im Rahmen von Arbeitskräfteüberlassung für die Dauer ihrer Entsendung. Nach §§ 3 und 17 GIBG ist Gleichbehandlung im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis insbesondere bei

- \_ der Begründung des Arbeitsverhältnisses,
- \_ der Festsetzung des Entgelts,
- \_ der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen,
- \_ Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und Umschulung,
- \_ beruflichem Aufstieg,
- \_ sonstigen Arbeitsbedingungen und
- \_ Beendigung des Arbeitsverhältnisses

geboten.

In der sonstigen Arbeitswelt ist nach §§ 4 und 18 GIBG Gleichbehandlung bei

- \_ der Berufsberatung,
  - \_ der Berufsausbildung,
  - \_ der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Umschulung außerhalb eines Arbeitsverhältnisses,
  - \_ Mitgliedschaft und Mitwirkung in einer Arbeitnehmerinnen- oder -nehmer- oder Arbeitgeberinnen- oder -geberorganisation oder einer Organisation, deren Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe angehören, sowie bei Inanspruchnahme ihrer Leistungen und
  - \_ bei den Bedingungen für den Zugang zu selbstständiger Erwerbstätigkeit
- geboten.

Das GIBG verbietet unmittelbare und mittelbare Diskriminierung, Belästigung und sexuelle Belästigung, Anweisung zur Diskriminierung und Benachteiligung sowie diskriminierende Stellenausschreibungen.

Eine unmittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person aufgrund der oben genannten Gründe in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung erfährt als eine andere Person (§ 5 Absatz 1 und § 19 Absatz 1 GIBG).

**Beispiel:**

*Ein Mann über 45 wird nicht mehr zu Schulungen zugelassen.*

Eine mittelbare Diskriminierung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen aufgrund der vom GIBG geschützten Gründe benachteiligen, es sei denn, die betreffenden Regelungen verfolgen ein rechtmäßiges Ziel mit erforderlichen und angemessenen Mitteln (Sachlichkeitsprüfung, § 5 Absatz 2 und § 19 Absatz 2 GIBG).

**Beispiel:**

*Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ausreichenden deutschen Sprachkenntnissen.*

Stellenausschreibungen müssen diskriminierungsfrei formuliert sein (§§ 10 und 23 GIBG). Das Verbot richtet sich an Arbeitgeberinnen und -geber und an Personalberatungsfirmen.

Ausnahmen vom Diskriminierungsverbot bestehen, wenn ein bestimmtes Merkmal aufgrund der Art einer Arbeit oder wegen ihrer Rahmenbedingungen eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung ist, falls es sich um einen rechtmäßigen Zweck und um eine angemessene Anforderung handelt.

**Beispiel:**

*Männliches/weibliches Bühnenpersonal für bestimmte Rollen, homosexuelle Orientierung für die Lebens- und Sozialberatung von schwulen/lesbischen Jugendlichen.*

Eine spezifische Ausnahme vom Gleichbehandlungsgebot stellen positive Maßnahmen dar. Zum Ausgleich bestehender Benachteiligungen können generelle, mehrere Arbeitnehmerinnen und -nehmer umfassende Regelungen zur Förderung der Gleichstellung gesetzt werden. Benachteiligungen, die durch positive Maßnahmen entstehen, gelten nicht als Diskriminierungen im Sinne des GIBG.

**Beispiel:**

*Eine Betriebsvereinbarung zur Frauenförderung sieht vor, dass Frauen bevorzugt in die betriebliche Weiterbildung einbezogen werden.*

Sexuelle Belästigung (§ 6 GIBG) liegt vor, wenn ein der sexuellen Sphäre zugehöriges Verhalten gesetzt wird, das die Würde der betroffenen Person verletzt oder dies bezweckt, das unerwünscht oder anstößig ist und das eine einschüchternde, feindselige, entwürdigende, beleidigende oder demütigende Arbeitsumgebung für die betroffene Person schafft. Der Tatbestand ist bereits bei unerwünschten anstößigen verbalen Äußerungen erfüllt.

Unter Belästigung sind geschlechtsbezogene Belästigung (§ 7 GIBG) und Belästigung aus anderen Gründen (Alter, Ethnizität, sexuelle Orientierung, Religion oder Weltanschauung – § 21 GIBG) gefasst. Man versteht darunter unerwünschte Verhaltensweisen, welche die Würde der betroffenen Person verletzen oder dies bezwecken, die für sie unangebracht, unerwünscht oder anstößig sind und ein einschüchterndes, feindseliges, entwürdigendes, beleidigendes oder demütigendes Umfeld schaffen. Auch eine Anweisung zur Diskriminierung oder zur Belästigung ist verboten.

**Beispiel:**

*Die Geschäftsleitung gibt die Weisung, über 45-Jährigen keine Weiterbildung mehr zu genehmigen.*

Personen, die einen Diskriminierungsvorwurf erheben, dürfen aus diesem Grund nicht benachteiligt werden, zum Beispiel durch Versetzungen oder Entlassungen (Benachteiligungsverbot, §§ 13 und 27 GIBG).

Die Rechtsfolge für Diskriminierungen und für Benachteiligungen ist der Ersatz des Vermögensschadens in Kombination mit einer Entschädigung für die Beeinträchtigung der persönlichen Würde, die durch die Diskriminierung erfolgt. Bei einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses unter diskriminierenden Bedingungen beziehungsweise unter Verletzung des Benachteiligungsverbots kann die Arbeitnehmerin beziehungsweise der Arbeitnehmer die Beendigung vor Gericht anfechten. Seit 1. August 2008 hat die Arbeitnehmerin beziehungsweise der Arbeitnehmer das Wahlrecht zwischen der Anfechtung und dem Anspruch auf Ersatz des Vermögensschadens und der Entschädigung für die persönliche Beeinträchtigung. Bei diskriminierenden Stellenausschreibungen kann eine Verwaltungsstrafe verhängt werden.

In einem Rechtsstreit muss die benachteiligte Arbeitnehmerin beziehungsweise der benachteiligte Arbeitnehmer die Benachteiligung glaubhaft machen, die Arbeitgeberin beziehungsweise der Arbeitgeber muss beweisen, dass ein anderes Motiv für die Entscheidung ausschlaggebend war oder dass ein bestimmtes Merkmal eine unverzichtbare Voraussetzung für die konkrete Arbeitsstelle ist. Schadenersatzansprüche und Beendigungsanfechtungen nach dem GIBG müssen vor den Arbeits- und Sozialgerichten eingeklagt werden; ergänzend kann die Gleichbehandlungskommission auf Antrag prüfen, ob eine Verletzung des Gleichbehandlungsgebots vorliegt.

#### **BUNDESGESETZ ÜBER DIE GLEICHBEHANDLUNGSKOMMISSION UND DIE GLEICHBEHANDLUNGSANWALTSCHAFT – GBK/GAW-G, BGBl. NR. 108/1979 IN DER FASSUNG DES BGBl. I 2004/66 (ZULETZT GEÄNDERT BGBl. I 2005/82)**

Das GBK/GAW-G enthält seit 2004 die organisatorischen Grundlagen für die Gleichbehandlungsanwaltschaft und für die Gleichbehandlungskommission.

Die Gleichbehandlungsanwaltschaft ist die unabhängige staatliche Einrichtung zur Durchsetzung des Gleichbehandlungsgebots und zum Schutz vor Diskriminierung. Die Gleichbehandlungskommission ist ein unabhängiges Expertinnen- und Expertengremium, das auf Antrag Sachverhalte auf das Vorliegen von Diskriminierungen überprüft.

#### **ANWALTSCHAFT FÜR GLEICHBEHANDLUNG (GAW)**

Wegen der Ausweitung der Diskriminierungsgründe im Gleichbehandlungsgesetz wurden auch die Zuständigkeiten der Gleichbehandlungsanwaltschaft erweitert:

- \_ Anwältin/Anwalt für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt,

- \_ Anwältin/Anwalt für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung in der Arbeitswelt und
- \_ Anwältin/Anwalt für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit in sonstigen Bereichen und – seit 1. August 2008 – für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen.

Die Kompetenzen der Gleichbehandlungsanwaltschaft umfassen

- \_ die Beratung und Unterstützung von Menschen im Sinne des GIBG,
- \_ die Einleitung von Verfahren vor der Gleichbehandlungskommission, in denen in allgemeinen Fragen oder in Einzelfällen Verletzungen des Gleichbehandlungsgebots überprüft werden,
- \_ die Durchführung von Ermittlungstätigkeiten in Betrieben im Auftrag der Gleichbehandlungskommission,
- \_ ein Antragsrecht bei diskriminierenden Stellenausschreibungen bei der Bezirksverwaltungsbehörde,
- \_ das Einbringen von Feststellungsklagen vor Gericht,
- \_ Bewusstseinsbildung und Öffentlichkeitsarbeit im Sinne des GIBG sowie
- \_ Abgabe unabhängiger Berichte.

#### **Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Wien**

Dr.<sup>in</sup> Ingrid Nikolay-Leitner, Leiterin

Mag.<sup>a</sup> Cornelia Amon-Konrath

Mag.<sup>a</sup> Sandra Konstatzky

Taubstummengasse 11 | A-1040 Wien

Tel. (+43-1) 532 02 44 beziehungsweise aus ganz Österreich zum Nulltarif 0800 206 119 | Fax (+43-1) 532 02 46

gaw@bka.gv.at | www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at

#### **Anwältin gegen Diskriminierung in der Arbeitswelt**

Mag.<sup>a</sup> Monika Groser

Mag.<sup>a</sup> Barbara Kussbach LL.M.

Anwältin für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder der Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung in der Arbeitswelt.

Taubstummengasse 11 | A-1040 Wien

Tel. (+43-1) 532 28 68 beziehungsweise aus ganz Österreich zum Nulltarif 0800 206 119 | Fax (+43-1) 532 02 46

gaw2@bka.gv.at | www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at

#### **Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt,**

##### **Regionalbüro Tirol, Salzburg und Vorarlberg**

Dr.<sup>in</sup> Christine Baur LL.M., Leiterin

Mag.<sup>a</sup> Katharina Raffl

Regionalbüro der Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Innsbruck

Leipziger Platz 2/IA | A-6020 Innsbruck

Tel. (+43-512) 34 30 32 | Fax (+43-512) 34 30 32-10

ibk.gaw@bka.gv.at

**Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Regionalbüro Steiermark**

Dr.<sup>in</sup> Elke Lujansky-Lammer, Leiterin

Mag.<sup>a</sup> Susanne Prisching

Regionalbüro der Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Graz

Europaplatz 12 | A-8020 Graz

Tel. (+43-316) 72 05 90 | Fax (+43-316) 72 05 90-4

graz.gaw@bka.gv.at

**Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Regionalbüro Kärnten**

Mag.<sup>a</sup> Ruthilde Unterüberbacher, Leiterin

Mag.<sup>a</sup> Claudia Lugger

Regionalbüro der Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Klagenfurt

Kumpfgasse 25, 3. Stock | A-9020 Klagenfurt

Tel. (+43-463) 50 91 10 | Fax (+43-463) 50 91 10-15

klagenfurt.gaw@bka.gv.at

**Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Regionalbüro Oberösterreich**

Mag.<sup>a</sup> Monika Achleitner, Leiterin

Dr.<sup>in</sup> Inge Obermüller

Regionalbüro der Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, Linz

Mozartstraße 5/3 | A-4020 Linz

Tel. (+43-732) 78 38 77 | Fax (+43-732) 78 38 77-3

linz.gaw@bka.gv.at

**GLEICHBEHANDLUNGSKOMMISSION**

Die Gleichbehandlungskommission beim Bundeskanzleramt hat sich im Rahmen des Gleichbehandlungsgesetzes mit allen die Diskriminierung berührenden Fragen und mit Verstößen gegen die Beachtung des Gleichbehandlungsgebots zu befassen (§ 8 GBK/GAW-G). Sie besteht seit 2004 aus drei Senaten:

- \_ Senat I für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt,
- \_ Senat II für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung, des Alters oder der sexuellen Orientierung in der Arbeitswelt und
- \_ Senat III für die Gleichbehandlung ohne Unterschied der ethnischen Zugehörigkeit in sonstigen Bereichen und – seit 1. August 2008 – für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen.

Mitglieder der Senate sind Vertreterinnen und Vertreter von Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung, Arbeiterkammer und Österreichischem Gewerkschaftsbund sowie Vertreterinnen und Vertreter von Bundesministerien. Den Vorsitz führt eine Bedienstete oder ein Bediensteter des Bundes. Mitglieder und Vorsitzende beziehungsweise Vorsitzender sind in Ausübung dieser Funktion unabhängig. Jeder Senat hat eine Geschäftsführung.

Die Aufgaben der Gleichbehandlungskommission umfassen

- \_ Erstattung von Gutachten über Verletzungen des Gleichbehandlungsgebots auf Antrag der Gleichbehandlungsanwaltschaft, einer Interessenvertretung oder von Amts wegen und
- \_ Einzelfallprüfung von Sachverhalten auf Verletzungen des Gleichbehandlungsgebots, auf Antrag von Arbeitnehmerinnen und -nehmern oder Arbeitgeberinnen und -gebern, eines Betriebsrats, der Gleichbehandlungsanwaltschaft, einer Interessenvertretung oder von Amts wegen.



Die Gutachten und Prüfungsergebnisse der Gleichbehandlungskommission haben Empfehlungscharakter. Wenn sie in Gerichtsverfahren vorgelegt werden, muss das Gericht ein abweichendes Urteil besonders begründen (§ 61 GIBG).

**GLEICHBEHANDLUNGSKOMMISSION-GESCHÄFTSORDNUNG – GBK-GO, VO BGBl. II 2004/396**

Die GBK-GO regelt die Einzelheiten des Verfahrens vor der Gleichbehandlungskommission und Grundzüge der Geschäftsführung der Senate I bis III.

**BUNDES-GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ – B-GBG 1993, BGBl. 100/1993, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I 2007/96**

Das B-GBG richtet sich an den Bund als Dienstgeber und an ausgegliederte Unternehmen, soweit eine spezielle Verweisung erfolgt ist, und gilt für Bundesbeamtinnen und -beamte und Bundes-Vertragsbedienstete, Personen mit einem freien Dienstverhältnis zum Bund sowie für Lehrlinge des Bundes.

Das B-GBG enthält das Gebot der Gleichbehandlung von Frauen und Männern (1. Hauptstück) und das Gebot der Gleichbehandlung ohne Unterschied des Alters, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung oder der sexuellen Orientierung (2. Hauptstück).

Ebenso wie im GIBG sind direkte und indirekte Benachteiligungen im Zusammenhang mit dem Dienstverhältnis, sexuelle Belästigung, geschlechtsbezogene Belästigung und Belästigung wegen des Alters, der ethnischen Zugehörigkeit, der Religion oder Weltanschauung und der sexuellen Orientierung sowie diskriminierende Stellenausschreibungen und Benachteiligungen verboten.

Diskriminierungen von Dienstnehmerinnen und -nehmern gelten als Dienstpflichtverletzung der beziehungsweise des zuständigen Vorgesetzten. Für den Bundesdienst gelten ein besonderes Frauenförderungsgebot und ein Vorrang für Frauen bei der Aufnahme in den Bundesdienst, beim beruflichen Aufstieg und bei der Aus- und Weiterbildung: Frauen sind – bei gleicher Qualifikation wie der bestgeeignete männliche Mitbewerber – so lange bevorzugt zu behandeln, bis bestehende Unterrepräsentationen (das heißt weniger als 40 Prozent Frauenanteil in der entsprechenden Verwendungs- oder Entlohnungsgruppe) beseitigt sind (gesetzliche positive Maßnahme). Es gilt eine Öffnungsklausel, nach der in der Person des Mitbewerbers gelegene Gründe in die Entscheidung einzubeziehen sind (§ 11b B-GBG).

**BETRIEBSPENSIONSGESETZ – BGBl. NR. 282/1990, GEÄNDERT BGBl. I NR. 139/1997, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 8/2005**

Das Betriebspensionsgesetz enthält ein Gleichbehandlungsgebot (§ 18), wodurch Arbeitgeberinnen und -geber verpflichtet werden, den arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz (Verbot der willkürlichen Schlechterstellung von Arbeitnehmerinnen und -nehmern oder Gruppen von Arbeitnehmerinnen und -nehmern) einzuhalten. Bei Nichteinhaltung besteht ein Angleichungsanspruch der benachteiligten Person beziehungsweise Personengruppe.

**ARBEITSVERTRAGSRECHTS-ANPASSUNGSGESETZ – AVRAG, BGBl. NR. 459/1993, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 104/2007**

Das AVRAG gibt Arbeitnehmerinnen und -nehmern die Möglichkeit, nach einem Jahr ununterbrochener Beschäftigung im Unternehmen mit der Arbeitgeberin beziehungsweise dem Arbeitgeber eine Bildungskarenz gegen Entfall des Arbeitsentgelts zu vereinbaren (§ 11 Abs 1). NEU: Seit 1. Januar 2008 geht das auch schon ab einem Jahr ununterbrochener Beschäftigung. Auch Saisonbeschäftigte können in Bildungskarenz gehen, wenn sie innerhalb der letzten vier Jahre auf insgesamt ein Jahr Beschäftigung bei einer Dienstgeberin beziehungsweise einem Dienstgeber kommen (Quelle: [www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-1963-IPS-1.html](http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-1963-IPS-1.html)).

Eine Bildungskarenz muss mindestens drei Monate dauern; die Höchstdauer beträgt ein Jahr. Sie kann auch in einer Rahmenfrist von vier Jahren in einzelnen Teilen verbraucht werden. Die Arbeitnehmerin beziehungsweise der Arbeitnehmer muss in dieser Zeit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Ausmaß von 20 Wochenstunden oder eine vergleichbare zeitliche Belastung nachweisen (laut [www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-1963-IPS-1.html](http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-1963-IPS-1.html) 16 Stunden, wenn Kinder bis zum vollendeten siebten Lebensjahr betreut werden).

Für die Dauer der Bildungskarenz besteht Anspruch auf Arbeitslosengeld (mindestens 14,53 Euro pro Tag).

Das AVRAG enthält auch ein Benachteiligungsverbot für zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse. Arbeitnehmerinnen und -nehmer mit befristeten Arbeitsverhältnissen dürfen außer bei Vorliegen einer sachlichen Rechtfertigung gegenüber Arbeitnehmerinnen und -nehmern mit unbefristeten Arbeitsverhältnissen nicht benachteiligt werden. Arbeitgeberinnen und -geber müssen befristet angestellte Arbeitnehmerinnen und -nehmer über frei werdende Stellen im Unternehmen informieren.

#### **ARBEITSZEITGESETZ – AZG, BGBl. NR. 1969/461, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I 2007/61**

Das Arbeitszeitgesetz enthält in den Paragraphen 19b bis 19g Regelungen über Teilzeitarbeit. Teilzeitarbeit liegt vor, wenn die wöchentliche Arbeitszeit die gesetzliche oder kollektivvertragliche Arbeitszeit im Durchschnitt unterschreitet (§ 19d Absatz 1 AZG). Ausmaß, Lage und Verteilung der Teilzeitarbeit müssen zwischen Arbeitnehmerin oder -nehmer und Arbeitgeberin oder -geber vereinbart werden.

Teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerinnen und -nehmer dürfen wegen der Teilzeitarbeit gegenüber vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmerinnen und -nehmern außer in sachlich gerechtfertigten Fällen nicht benachteiligt werden (§ 19d Absatz 6 AZG).

#### **ARBEITSVERFASSUNGSGESETZ – ARBVG, BGBl. NR. 22/1974, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 77/2007**

Die Betriebsleitung muss mit dem Betriebsrat im Rahmen der allgemeinen Beratung nach § 92 auch über Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung beziehungsweise der Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf beraten. Solche Maßnahmen betreffen insbesondere

- die Einstellungspraxis,
- die Aus- und Weiterbildung und den beruflichen Aufstieg,
- den Abbau einer bestehenden Unterrepräsentation der Frauen an der Gesamtzahl der Beschäftigten beziehungsweise an bestimmten Funktionen oder
- den Ausbau der beruflichen Tätigkeit mit Familien- und sonstigen Betreuungspflichten der Arbeitnehmerinnen und -nehmer. Laut § 92b Absatz 3 können Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung sowie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Beruf auch durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden.

Das Arbeitsverfassungsgesetz ermöglicht seit 1993 fakultative Betriebsvereinbarungen über Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung (Frauenförderpläne) sowie Maßnahmen zur Berücksichtigung von Betreuungspflichten (§ 97 Absatz 1 Ziffer 25 ArbVG), um geschlechtsspezifischen Benachteiligungen auf betrieblicher Ebene entgegenzuwirken und die Chancengleichheit zu fördern. Fakultative Betriebsvereinbarungen kommen nur zustande, wenn der Betriebsrat und die Arbeitgeberin beziehungsweise der Arbeitgeber eine Einigung über ihren Inhalt und Umfang erreichen, haben aber nach Abschluss umfassende Wirkung.

Der Betriebsrat kann zur Vorbereitung und Durchführung seiner Beschlüsse einen Ausschuss beauftragen, dem nach § 69 Absatz 2 insbesondere die Vorbereitung und Durchführung von Beschlüssen in den Angelegenheiten der Gleichbehandlung, der Frauenförderung, der Wahrnehmung der Interessen von Arbeitnehmerinnen und -nehmern mit Familienpflichten sowie der Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung übertragen werden sollen.

#### **VÄTERKARENZGESETZ – VKG, BGBl. NR. 1989/651, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I 2007/53**

Erwerbstätige Väter haben so wie Mütter anlässlich der Geburt eines Kindes Anspruch auf Karenz und auf Elternteilzeit. Karenz ist eine Freistellung vom Arbeitsverhältnis für die Dauer vom Ende der Wochenschutzfrist der Mutter nach der Entbindung bis längstens zum zweiten Geburtstag des Kindes. Eltern können in diesem Zeitraum abwechselnd Karenz in Anspruch nehmen. Wenn die Bekanntgabe innerhalb der gesetzlich vorgesehenen Fristen erfolgt (bis zum Ende der achten Woche nach der Entbindung beziehungsweise bis spätestens drei Monate vor dem Ende der Karenz der Mutter), kann die Arbeitgeberin beziehungsweise der Arbeitgeber die Karenz nicht verweigern. Ab der Bekanntgabe der Karenz (frühestens vier Monate vor ihrem Antritt), während ihrer Dauer und vier Wochen nach dem Ende bestehen Kündigungs- und Entlassungsschutz.

Elternteilzeit ist der Anspruch auf die Änderung von Ausmaß und/oder Lage der Arbeitszeit. Dauer und Durchsetzungsverfahren hängen von der Betriebsgröße und von der Dauer des Arbeitsverhältnisses ab.

Der „große Anspruch“ auf Elternteilzeit besteht bei Beschäftigung

- \_ in einem Betrieb mit mehr als 21 Arbeitnehmerinnen und -nehmern
- \_ und mindestens drei Jahren ununterbrochener Dauer der Beschäftigung
- \_ bis zum siebten Geburtstag des Kindes.

Liegt eines dieser Merkmale nicht vor, besteht der „kleine Anspruch“ auf Elternteilzeit bis zum vierten Geburtstag des Kindes. Beide Ansprüche sollen grundsätzlich zwischen Arbeitgeberin oder -geber und Arbeitnehmerin oder -nehmer vereinbart werden. Wenn innerhalb bestimmter Fristen keine Einigung erzielt wird, kann die Einigung durch ein Gerichtsurteil ersetzt werden.

Es bestehen Kündigungs- und Entlassungsschutz vom (schriftlichen) Antrag bis vier Wochen nach dem Ende der Elternteilzeit, längstens bis vier Wochen nach dem vierten Geburtstag des Kindes. Zwischen dem vierten und dem siebten Geburtstag können Eltern eine Kündigung mit der Begründung anfechten, sie sei wegen der Inanspruchnahme von Elternteilzeit erfolgt.

In Betrieben mit bis zu 20 Arbeitnehmerinnen und -nehmern kann mit einer Betriebsvereinbarung gemäß § 97 Absatz 1 Ziffer 25 ArbVG festgelegt werden, dass Arbeitnehmerinnen und -nehmer den „großen Anspruch“ auf Elternteilzeit haben.

#### **KINDERBETREUUNGSGELDGESETZ – KBG, BGBl. I 2002/20, ZULETZT GEÄNDERT BGBl. I 2007/76**

Das Kinderbetreuungsgeld steht Eltern kleiner Kinder (unabhängig von Karenz oder Elternteilzeit) zu, wenn sie

- \_ mit dem Kind im gemeinsamen Haushalt leben,
- \_ Anspruch auf Familienbeihilfe haben und
- \_ die Zuverdienstgrenze einhalten.

Eltern können das Kinderbetreuungsgeld abwechselnd beziehen. Ein Elternteil allein erhält es abhängig vom gewählten Modell für die Mindestdauer. Wenn auch der andere Elternteil Kinderbetreuungsgeld bezieht, verlängert sich der Bezug bis zur möglichen Höchstdauer.

Seit Januar 2008 gibt es drei Modelle mit gestaffelter Höhe und Bezugsdauer:

- \_ 436 Euro pro Monat bis zum 30. Lebensmonat beziehungsweise dritten Geburtstag,
- \_ 642 Euro pro Monat bis zum 20. Lebensmonat beziehungsweise zweiten Geburtstag,
- \_ 798 Euro pro Monat bis zum 15. beziehungsweise 18. Lebensmonat.

Eltern müssen sich bei der Antragstellung für ein Modell entscheiden, eine spätere Änderung ist gesetzlich ausgeschlossen. Für alle drei Modelle gilt dieselbe Zuverdienstgrenze von 16.200 Euro (maßgeblicher Gesamtbetrag der zugeflossenen Einkünfte in einem Kalenderjahr beziehungsweise im Bezugszeitraum von Kinderbetreuungsgeld).

**ELTERN-KARENZURLAUBSGESETZ – EKUG, BGBl. NR. 651/1989, GEÄNDERT BGBl. I NR. 153/1999, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 34/2004**

und

**URLAUBSGESETZ, BGBl. NR. 390/1976 IN DER FASSUNG BGBl. I 89/2002**

**KARENZURLAUBSGESETZ – KUG, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 34/2004**

**MUTTERSCHUTZGESETZ, BGBl. NR. 221/1979, GEÄNDERT BGBl. I NR. 6/2000, LETZTE ÄNDERUNG BGBl. I NR. 123/2004**

## 7. Wesentliche EU-Vorgaben

Die jeweils aktuellen Versionen der EU-Gesetzgebung finden Sie unter <http://eur-lex.europa.eu/de/index.htm>.

### Verträge:

- \_ EWG-Vertrag (1957): Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“.
- \_ Vertrag von Amsterdam (1997): Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen (Artikel 141 [ehemals Artikel 119]).
- \_ Vertrag von Amsterdam (1997): Bekämpfung von Diskriminierung aus anderen als geschlechtsbezogenen Gründen, nämlich wegen der „rassischen oder ethnischen Herkunft, Religion oder Glaubensüberzeugung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung“ (Artikel 13 [ehemals Artikel 6a]).

### EU-Richtlinien:

- \_ Entgeltrichtlinie (Lohngleichheitsrichtlinie) (75/117/EWG).
- \_ Gleichbehandlungs- und Zugangsrichtlinie: Erweiterung des Gleichbehandlungsgrundsatzes auf Zugang zum Beruf, Berufsausbildung, allgemeine Arbeitsbedingungen (76/207/EWG; Änderungsrichtlinie 2002/73/EG).
- \_ Richtlinie zur Gleichbehandlung im Rahmen der gesetzlichen Sozialversicherung sowie der betrieblichen Sozialversicherung (79/7/EWG).
- \_ Richtlinie zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in selbstständiger Erwerbstätigkeit (1986) (86/613/EWG).
- \_ Mutterschutzrichtlinie (92/85/EWG).
- \_ Richtlinie zum Elternurlaub (96/34/EWG).
- \_ Richtlinie über die Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts (Beweiserleichterung für die klagende Partei) (97/80/EWG).
- \_ Richtlinie über Teilzeitarbeit (1997) (97/81/EWG).
- \_ Richtlinie zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (2000/43/EG).

- \_ Richtlinie zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (2000/78/EG).
- \_ Richtlinie zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsausbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (2002/73/EG zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG).

## 8. Öffentliche Auftragsvergabe

Gleichbehandlung und Frauenförderung sind im Europarecht vorgeschrieben und wurden durch die Mitteilung der Kommission über die Berücksichtigung sozialer Belange bei der Vergabe öffentlicher Aufträge (KOM[2001] 566) sowie durch die Vergaberichtlinien von 2004 (Sektorenrichtlinien, klassische Richtlinie) noch konkretisiert. Die Auftraggeberin beziehungsweise der Auftraggeber kann von Bieterinnen und Bieter in diesem Rahmen verlangen, dass sie bei der Durchführung von Aufträgen Maßnahmen setzen, mit denen unter anderem die Chancengleichheit von Frauen und Männern gefördert wird. Im österreichischen Bundesvergabegesetz 2006 finden sich dazu folgende Bestimmungen:

§ 19 Absatz 6: „Im Vergabeverfahren kann auf die Beschäftigung von Frauen, von Personen im Ausbildungsverhältnis, von Langzeitarbeitslosen, von Menschen mit Behinderung und älteren Arbeitnehmerinnen und -nehmern sowie auf Maßnahmen zur Umsetzung sonstiger sozialpolitischer Belange Bedacht genommen werden. Dies kann insbesondere durch die Berücksichtigung derartiger Aspekte bei der Beschreibung der Leistung, bei der Festlegung der technischen Spezifikationen, durch die Festlegung konkreter Zuschlagskriterien oder durch die Festlegung von Bedingungen im Leistungsvertrag erfolgen.“

Auch in den Paragrafen 99 Absatz 1 Punkt 13, 187 Absatz 6 und 237 Absatz 5 werden diese Vorgaben nochmals angesprochen. Öffentliche Auftraggeberinnen und -geber besitzen somit bei

- \_ der Erstellung von Leistungsbeschreibungen (eindeutige, neutrale und vollständige Beschreibung),
- \_ der Festlegung von Eignungs- und Auswahlkriterien (Unternehmen mit Gleichstellungs- beziehungsweise Frauenförderungsprogrammen),
- \_ Zuschlagskriterien (Bestbieterprinzip versus Billigstbieterprinzip),
- \_ der Vertragsgestaltung im Allgemeinen (Vereinbarungen über Qualitäts- und Leistungsstandards sowie Kontroll- und Überwachungsrechte)

einen Gestaltungsrahmen, um gleichstellungsorientierte Bedingungen einzuführen. Betriebe, die sich hier durch Gleichstellungsprogramme bereits klar positioniert haben, besitzen damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bewerberinnen und Bewerbern.

Auch ist die Befolgung arbeits- und sozialrechtlicher Bestimmungen bei Angebotserstellung und Durchführung von Aufträgen zwingend. Insbesondere die Einhaltung des Grundsatzes der Lohnleichheit (Artikel 119 EGV) kann durch öffentliche Stellen durch eine vertiefende Prüfung von Angebotsunterlagen wie durch die Vereinbarung von Konventionalstrafen bei der Durchführung von Aufträgen sichergestellt werden. Auch hier sind Betriebe, die Gleichstellung auf dieser Ebene nachweislich, beispielsweise durch Frauenförderpläne oder durch Gender-Budgeting, praktizieren, im Vorteil.

## 9. Preise und Auszeichnungen

Schon jetzt können sich Unternehmen die öffentliche Anerkennung ihrer Leistungen in Sachen Gleichstellung sichern: Unterschiedliche Preise und Auszeichnungen, wie beispielsweise der TRIGOS Award, der Leonardo Award, die Medien-LÖWIN, Taten statt Worte, der Bundeswettbewerb „Frauen- und familienfreundlicher Betrieb“ oder die amaZone, erlauben es Unternehmen, ihr Engagement zur Gleichstellung der Geschlechter öffentlichkeitswirksam darzustellen.

Auszeichnungen und Preise:

### **amaZone**

#### **Verein sprungbrett**

Pilgerimgasse 22–24/1/1 | A-1150 Wien  
sprungbrett@sprungbrett.or.at | www.sprungbrett.or.at

### **Audit Familie & Beruf**

#### **Familie & Beruf Management GmbH**

Franz-Josefs-Kai 51/8 | A-1010 Wien  
Tel. (+43-1) 218 50 70 | Fax (+43-1) 218 50 70-70  
office@familienallianz.at | www.familienallianz.at

### **Verein Taten statt Worte**

#### **p. A. Gründerinnenzentrum Steiermark**

Nikolaiplatz 4/II | A-8020 Graz  
Tel. (+43-316) 72 08 10 | Fax (+43-316) 72 08 10-12  
office@taten-statt-worte.at | www.taten-statt-worte.at

### **TechWoman Award**

#### **Katharina Grandegger**

#### **Leitung Marketing**

#### **Festo Gesellschaft mbH**

Linzer Straße 227 | A-1140 Wien  
Tel. (+43-1) 910 75-114  
grandegger@festo.at

### **TRIGOS**

#### **Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung**

#### **TRIGOS Informationsbüro**

#### **c/o respACT – austrian business council for sustainable development**

Herrengasse 6–8/6/3 | A-1010 Wien  
Tel. (+43-1) 710 10 77-13  
office@trigos.at | www.trigos.at

## 10. Öffentliche Fördervergabe

Ebenso wichtig wie bei der öffentlichen Auftragsvergabe ist Gleichstellung bei der Fördervergabe. Auch hier haben gleichstellungsorientierte Betriebe Vorteile gegenüber anderen Antragstellerinnen und -stellern. So werden bei der FFG (Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft) und beim AWS (Austria Wirtschaftsservice) unter anderem Gleichstellungskriterien oder Gender-Mainstreaming bei der Antragstellung für Fördermittel abgefragt.

Durch verbindliche Frauenförderpläne und die zunehmende Anwendung von Gender-Budgeting als Instrument für geschlechtergerechte Budgetpolitik im öffentlichen Bereich werden auch öffentliche Förderungen mehr und mehr nach Gleichstellungsaspekten ausgerichtet. Unternehmerinnen und Unternehmer, die Gleichstellungsmaßnahmen in ihrem Betrieb umsetzen, sind daher über kurz oder lang bei der Einwerbung öffentlicher Förderungen im Vorteil. So spielt die Umsetzung von gleichstellungsorientierten Maßnahmen insbesondere bei EU-Förderungen und bei Unternehmensförderungen durch das österreichische Arbeitsmarktservice (AMS) eine Rolle.

Auch die Stadt Wien setzt im Planungs-, Wohnbau-, Gesundheits- und Kulturbereich auf Gleichstellungsmaßnahmen. Die von der Stadt Wien dotierten Fonds (Wiener Wirtschaftsförderungsfonds – WWFF und Wiener Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerförderungsfonds – WAFF) setzen dazu unter anderem das Instrument des Gender-Mainstreamings zur Erreichung von Gleichstellung zwischen Frauen und Männern ein. Auf Ebene der Ministerien werden ähnliche Kriterien bei der Fördervergabe bereits konkret diskutiert (zum Beispiel Lebensministerium – Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft). Es ist davon auszugehen, dass in Zukunft Gleichstellungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Wiedereinsteigerinnen- und Wiedereinsteigerprogramme, Maßnahmen für karenzierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Unterstützung bei Betreuung und Pflege et cetera, eine wesentliche Rolle bei der Zuerkennung von Förderungen spielen werden. Unternehmen, die diesbezüglich Erfahrungen vorweisen können, werden hier Vorteile haben.

Darüber hinaus werden gegenwärtig Betriebe durch Förderungsmöglichkeiten dabei unterstützt, Gleichstellungsmaßnahmen und Frauenförderung einzuführen. Zum Beispiel können Unternehmen, welche die Situation von Frauen in technischen Berufen verbessern wollen, Fördergelder über die Förderschiene FEMtech Karriere lukrieren. Betriebe, die Maßnahmen und Projekte realisieren, die zur Aufhebung der geschlechtsspezifischen Segregation des Lehrstellenmarkts führen, können um Förderung dieser Projekte bei den zuständigen Lehrlingsstellen bei den Wirtschaftskammern in den jeweiligen Bundesländern ansuchen. Für Unternehmen mit Standort Wien, die Forschungs- und Entwicklungsprojekte betreiben, die von Frauen geleitet werden, stellt das ZIT (Zentrum für Innovation und Technologie) einen Förderbonus zur Verfügung.

### **FEMtech Karriere**

#### **Koordinationsstelle FEMtech**

#### **FFG – Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH**

Sensengasse 1 | A-1090 Wien

Tel. (+43-5) 77 55-2306

[www.ffg.at](http://www.ffg.at)

### **Programm-Management w-ffORTE**

#### **FFG Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH**

#### **Laura Bassi Centre of Expertise**

Tel. (+43-5) 77 55-2302

[www.w-fforte.at](http://www.w-fforte.at)

### **ZIT**

#### **Zentrum für Innovation und Technologie GmbH**

Ebendorferstraße 4 | A-1010 Wien

Tel. (+43-1) 4000-86165

[www.zit.co.at](http://www.zit.co.at)





# Anhang 2

## Weiterführende Literatur, Broschüren und nützliche Links

---

### 1. Verwendete Literatur

Adler Roy D. (o. J.): „Women in the Executive Suite Correlate to High Profits“, Pepperdine University (European Project on Equal Pay).

Bendl Regine: „Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen. Integration in die strategische Unternehmensführung. Eine theoretische und empirische Analyse“, München, Mering 1997.

Bundesministerium für Frauenangelegenheiten (Hrsg.): „Johanna Bond und das Geheimnis der gläsernen Decke. Ein Handbuch, um Diskriminierungen in der Arbeitswelt auf die Schliche zu kommen“, Bundesministerium für Frauenangelegenheiten, Wien, 1995.

Domsch Michel E., Ladwig Désirée H.: „Management Diversity: Das Hidden-Cost-Benefit-Phänomen“, in: Pasero Ursula (Hrsg.): „Gender – From Costs to Benefits“, Wiesbaden, 2003, Seiten 253–270.

Doblhofer Doris, Küng Zita: „Gender-Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor“, Heidelberg 2008.

EQUAL Entwicklungspartnerschaft „Gleiche Chancen im Betrieb“ (Hrsg.): „Gleiche Chancen im Betrieb. Das Handbuch zur Gleichstellung von Migrantinnen und Migranten“, EQUAL Entwicklungspartnerschaft „Gleiche Chancen im Betrieb“, Wien 2002.

GPA: „Chancengleichheit. Leitfaden zur Förderung der Chancengleichheit im Betrieb“, Gewerkschaft der Privatangestellten GPA Frauen, Wien 1994.

GPA: „Gleichstellung. Leitfaden für Betriebsrätinnen und -räte zur Implementierung von Gleichstellung von Frauen und Männern im Betrieb“, Gewerkschaft der Privatangestellten GPA Frauen, Wien 2001.

IGM (IG-Metall): „1x1 = mehr als eins. Stationen auf dem Weg zu Chancengleichheit“, IG-Metall-Vorstand, Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik TRANSNET, 2002.

Just Thomas: „Frauenförderung für Führungspositionen. Konzepte und Praxis“, Konstanz 1991.

Kasper Helmut, Mühlbacher Jürgen: „Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen“, in: Kasper Helmut, Mayrhofer Wolfgang (Hrsg.): „Personalmanagement, Führung, Organisation“, Wien 2002, Seiten 95–155.

Schultz, Irmgard: „Produktgestaltung und die Gestaltungsmacht von Frauen“, in: Wächter Christine und andere: „Technik Gestalten. Interdisziplinäre Beiträge zu Technikforschung und Technikpolitik“, München, Wien 1998, Seiten 329–340.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen: „Mit Frauen erfolgreich in Wettbewerb und Zukunft. Für eine praxisnahe Umsetzung der Berliner Frauenförderverordnung – Materialien und Beispiele“, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Abteilung Frauenpolitik, in Kooperation mit KOBRA, Berlin 2001.

Swedish Business Development Agency (NUTEK): „Gender and Profit. Extract“, European Project on Equal Pay, 2003.

Taten statt Worte: „Handbuch zur Chancengleichheit“, Referat Frau-Familie-Gesellschaft, Graz 2005.

Wajcman Judy: „Technik und Gesellschaft“, Frankfurt am Main, New York 1994.

www.kinderkram-und-elternwirtschaft.at: „Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit. Tipps und Strategien für Unternehmen“, 2004.

## **2. Praktisches und Theoretisches zu betrieblicher Gleichstellung, Chancengleichheit und Frauenförderung**

Ahlborn Lena: „Die geschlechtsspezifische Segregation des Arbeitsmarktes. Erklärungsansätze, Mechanismen und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit“, München 2005.

Arioli Kathrin (Hrsg.): „Frauenförderung durch Quoten“, Basel 1997.

Bendl Regine, Papouschek Ulrike, Pastner Ulli (Hrsg.): „Im Aufbruch: Betriebliche Frauenförderung in Österreich“, Frankfurt am Main 1998.

Bendl Regine: „Chancengleichheit am Arbeitsplatz für Frauen. Integration in die strategische Unternehmensführung. Eine theoretische und empirische Analyse“, München, Mering 1997.

Bock-Rosenthal Erika: „Frauenförderung in der Praxis. Frauenbeauftragte berichten“, Frankfurt am Main 1990.

Buchmayr Maria und andere (Hrsg.): „Frauen in die Chefetagen!“, Innsbruck 2003.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: „Betriebswirtschaftliche Aspekte familienfreundlicher Maßnahmen in österreichischen Unternehmen“, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien 2008.

Detmers Ulrike (Hrsg.): „Geschäftserfolg durch Geschlechterdemokratie“, Münster 2003.

Detmers Ulrike (Hrsg.): „Männerwelt Wirtschaft – zur Stellung der Frau in der Wirtschaft“, Münster 2001.

Döge Peter, Kassner Karsten, Schambach Gabriele: „Schaustelle Gender“, Bielefeld 2004.

Fischer Veronika: „Chancengleichheit herstellen – Vielfalt gestalten“, Berlin 2007.

Flierl Thomas, Wolf Harald: „Zielvereinbarungen als Instrument erfolgreicher Gleichstellungspolitik: Ein Handbuch“, Kirchlinteln 2002.

Friedrich Andrea: „Förderung hoch qualifizierter Frauen durch Arbeitszeitflexibilisierung und Personalentwicklung“, München 2001.

Funk Annette: „Geschlechterdiskurs in der Personalpolitik“, München, Mering 2004.

Goldberg Christine (Hrsg.): „KarrierenFrauenKonkurrenz“, Innsbruck, Wien 2002.

Goy Antje: „Vernetzte Frauen. Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderung von Frauen“, Gelsenkirchen 2004.

Hornung Ursula: „Let's Do Gender. And Don't Forget ‚Sex‘!? Reflexionen über berufliche Gleichstellung, A-Sexualisierung und Frauenförderung am Beispiel mittlerer Dienstleister“, in: Lenz Ilse (Hrsg.): „Geschlecht, Arbeit, Zukunft“, Münster 2000, Seiten 96–125.

Kemer Olga: „Frauenförderung in Unternehmen“, München, Ravensburg 2007.

Kirschbaum Almut: „Neue Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung und Chancengleichheit: Begleitstudie zum Benchmarking von Gleichstellungsmaßnahmen in einem Wirtschaftsunternehmen“, Oldenburg 2003.

Kull Silke, Riedmüller Barbara: „Auf dem Weg zur Arbeitsmarktbürgerin? Neue Konzepte der Arbeitsmarktpolitik am Beispiel alleinerziehender Frauen“, Berlin 2007.

Kutzner Edelgard: „Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen“, München, Mering 2004.

Laubenthal Barbara (Hrsg.): „It's a Man's World? Frauenförderung aktuell“, Münster 2000.

Müller Ursula: „Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess – mit Beispielen aus Betrieben und der Universität“, Münster 2000.

Niemann Anja: „Betriebliche Frauenförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Stand, Bedeutung und Umsetzung in der Privatwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der betrieblichen Weiterbildung“, 2008.

Pasero Ursula (Hrsg.): „Gender – from Costs to Benefits“, Wiesbaden 2003.

Pastner Ulli, Papuschek Ulrike: „Im Dornröschenschlaf: betriebliche Frauenförderung in Österreich“, Wien 1997.

Peters Sibylle, Bensel Norbert: „Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis“, Wiesbaden 2002.

Pfahl Svenja, Reuyß Stefan: „Gelebte Chancengleichheit im Betrieb: Fallstudien (Betriebs- und Dienstvereinbarungen)“, Frankfurt am Main 2007.

Prinz Tanja: „Mentoring als Karrierestrategie. Barrieren überwinden – Erfolg aufbauen – Karriere planen“, Saarbrücken 2006.

Riegraf Birgit: „Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung“, Opladen 1996.

Rölke Kirsten, Wilke Christiane, Kopel Mechthild: „Gleich gestellt: doppelt stark! Chancengleichheit im Unternehmen – die Praxis“, Hamburg 2006.

Rosar Bettina: „Motivation betrieblicher Frauenförderung in österreichischen Privatunternehmen“, Hamburg 2002.

Rühl Monika, Hoffmann Jochen: „Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik“, Essen 2001.

Schmutzhart Ingrid: „Frauenförderung als Mittel zur Gleichstellung“, Saarbrücken 2008.

Schneider Barbara: „Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management: Eine empirische Untersuchung zur Unterrepräsentanz von Frauen im Management in Großunternehmen in Deutschland“, Frankfurt am Main 2007.

Scholz Barbara: „E-Quality-Management. Personalressourcen identifizieren und entwickeln – ein Beitrag zur Chancengleichheit von Frauen“, Bielefeld 2001.

Schumm Wilhelm: „Geschlechterpolitik in Unternehmen. Analysen zur betrieblichen Frauenförderung in der Bundesrepublik“, Frankfurt am Main 2000.

Stalder Beatrice und andere: „Frauenförderung konkret. Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb“, Zürich 1997.

Weber Susanne: „Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine exemplarische Untersuchung in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft“, Königstein 1998.

Wiegand-Fleischhacker Ute: „Frauenbeauftragte Jahrbuch 2007 Hessen: Hilfestellung und Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, Regensburg 2007.

Wroblewski Angela, Gindl Michaela, Leitner Andrea, Pellert Ada, Woitech Birgit: „Wirkungsanalyse frauenfördernder Maßnahmen im bm:bwk“, Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, 2007.

Wulf Marion: „Zwischen alten Rollen und Egalitätsüberzeugung“, Wiesbaden 2005.

### **3. Gender-Mainstreaming, Gender-Budgeting**

Baur Christine, Fleischer Eva, Schober Paul: „Gender-Mainstreaming in der Arbeitswelt. Grundlagenwissen für Projekte, Unternehmen und Politik“, Innsbruck, Wien, München 2007.

Bergmann Nadja: „Gender-Budgeting. Handbuch zur Umsetzung geschlechtergerechter Budgetgestaltung“, ATTAC Österreich, Wien 2004.

Feigl Susanne: „Gender-Mainstreaming – Praxisbeispiel AMS“, Abteilung Arbeitsmarktpolitik für Frauen, Wien 2006.

Gindl, Karoline: „EU-Regionalpolitik und Gender-Mainstreaming in Österreich“, Geschäftsstelle der Österreichischen Raumordnungskonferenz, Wien 2004.

Jansen M. Mechthild, Römig Angelika, Rohde Marianne: „Gender-Mainstreaming: Herausforderung für den Dialog der Geschlechter“, München 2003.

Jung Dörthe, Küper Gunhild: „Gender-Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse“, Bielefeld 2001.

Klatzer Elisabeth, Neumayr Michaela: „Das geschlechtergerechte Gemeindebudget. Ein Leitfaden zur Einführung des Gender-Budgetings auf kommunaler Ebene“, Attnang-Puchheim 2006.

Leitner Andrea: „Frauenförderung im Wandel. Gender-Mainstreaming in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik“, Frankfurt am Main, New York 2007.

Macha Hildegard: „Gender-Mainstreaming und Weiterbildung“, Opladen 2007.

Stiegler Barbara: „Gender-Mainstreaming, Frauenförderung, Diversity oder Antidiskriminierungspolitik – was führt wie zur Chancengleichheit?“, in: „Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien“, Jahrgang 23, 2005, Seiten 9–21.

Rotschopf Romana: „Wie gender ich meine Projekte. Gender-Mainstreaming in Projekten. Ein praktischer Leitfaden“, Verlag Büro für Frauenfragen & Chancengleichheit des Landes Salzburg, Salzburg 2003.

„Leitfaden Gender-Mainstreaming“, Bearbeitung: Institut für Arbeitsmarktbetreuung und -forschung (IFA) Wien, Magistratsabteilung 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Wien 2001.

„Gender-Budgeting 2004. Wege zur geschlechtergeregelten Verteilung öffentlicher Gelder und Leistungen“, Magistratsabteilung 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien.

#### 4. Gleichbehandlung

Becker Manfred: „Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erzwingt Diversity Management. Eine Analyse des AGG und personalwirtschaftliche Gestaltungshinweise“, Universität Halle-Wittenberg 2007.

BFF – Büro für Frauenfragen und Gleichbehandlung des Landes Salzburg (Hrsg.): „Rosa gegen blau gestreift. Neue Spielregeln für Männer und Frauen“, Salzburg 2000.

Feigl Susanne, Kartusch Angelika, Lukas Karin, Weyss Birgit: „Ihr gutes Recht. Gleichbehandlung und Gleichstellung von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“, Medieninhaberin: Anwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt, 2. Auflage, Wien 2007.

Feigl Susanne: „Keine falsche Bescheidenheit! Wegweiser zur Gleichbehandlung im Beruf“, 7. aktualisierte Auflage, Anwältin für Gleichbehandlungsfragen, Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen, Wien 2001.

Goldberg Christine (Hrsg.): „KarriereFrauenKonkurrenz“, Innsbruck, Wien 2002.

Heidinger Franz J., Frank-Thomasser Alix, Schmid Thomas: „Antidiskriminierung: Rechtliche Gleichbehandlung in Österreich und in der EU“, Wien 2004.

Herbold Felix: „Gleichbehandlung in der betrieblichen Altersversorgung: Rechtsfragen zur Beteiligung an der zweiten Säule der Alterssicherung am Beispiel der geringfügig Beschäftigten und eingetragenen Lebenspartner“, Frankfurt am Main 2007.

Jent Nils Hernik: „Learning from Diversity: die Überwindung der Gleichsetzung von Gleichartigkeit und Gleichwertigkeit durch heterogen zusammengesetzte Arbeitspartnerschaften“, Dissertation, Universität Sankt Gallen 2002.

Kodré Petra: „Marktvermittelte Gleichheit und nationale ‚Male Traditions‘. Europäische Staatlichkeit als Chance und Gefahr für die Durchsetzung der Gleichbehandlung der Geschlechter“, in: Kreisky Eva (Hrsg.): „EU. Geschlecht. Staat“, Wien 2001, Seiten 251–263.

Lorenz Ingo: „Die Gleichbehandlung der Arbeitnehmer im Betrieb“, München, Ravensburg 2003.

Maier Arne: „Gleichbehandlung/Antidiskriminierung in Betrieben“, Berlin 2007.

Moritz Martin: „Das Diskriminierungsverbot im Spannungsverhältnis zu Gleichbehandlung und Gerechtigkeit“, Wien 2003.

Nagl-Docekal Herta: „Gleichbehandlung und Anerkennung von Differenz: Kontroversielle Themen feministischer politischer Philosophie“, in: „Politische Theorie. Differenz und Lebensqualität“, Frankfurt am Main 1996, Seiten 9–53.

Nikolay-Leitner Ingrid: „Zwei Ziele – ein Weg. Gleichbehandlung für diskriminierungsgefährdete Gruppen und Minderheiten und Gleichstellung zwischen Frauen und Männern“, in: Institut für Gewerkschafts- und AK-Geschichte (Hrsg.): „Man ist ja schon zufrieden, wenn man arbeiten kann“, Wien 2003, Seite 119.

Oetker Hartmut, Preis Ulrich: „Recht der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Europäischen Union“, Offenbach am Main 2000.

Ranftl Edeltraut (Hrsg.): „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“, München 2002.

Rebhahn Robert (Hrsg.): „Kommentar zum Gleichbehandlungsgesetz“, Wien 2005.

Vogt Lars: „Die Rechtsprechung des EuGH zur Gleichbehandlung“, München, Ravensburg 2005.

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.): „Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Arbeitsverhältnis“, Reihe: „Frau in der Wirtschaft“, Wien 2001.

Zierold Oliver: „Arbeitsrechtliche Gleichbehandlung und Diskriminierungsverbote im Entgeltbereich“, Frankfurt am Main 2007.

## 5. Arbeitsbewertung

Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (Hrsg.): „Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit. Leitfaden zu Bestimmungen der Entgeltgleichheit und nicht diskriminierender Arbeitsbewertung“, Wien 2004.

Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (Hrsg.): „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation“, Wien 2003.

Hieden-Sommer Helga: „Kapitalistische Arbeitsorganisation und Arbeitsbewertung. Schwierigkeiten einer frauengerechten Pensionsreform“, in: Kreisky Eva (Hrsg.): „Johanna Dohnal. Eine andere Festschrift“, Wien 1998, Seiten 101–107.

Mayr Markus: „Methoden der Arbeitsbewertung als Grundlage einer anforderungsorientierten Entgeltgestaltung“, München, Ravensburg 2005.

Ranftl Edeltraut, Meggeneder Oskar, Gschwandtner Ulrike, Buchinger Birgit, Bundesministerium für Gesundheit und Frauen: „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation“, Forschungsbericht, Wien 2004.

Schulmeister Agnes, Ranftl Edeltraut: „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation“, Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, Abteilung II/6, Wien 2003.

Stefaniak Anna, Tondorf Karin, Kühlein Gertrud, Webster Juliet, Ranftl Edeltraut: „‘Alles, was Recht ist’. Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich“, München, Mering 2002.

## 6. Diskriminierung am Arbeitsplatz

Ache Ebba, Pich Heike: „Das kommt bei uns nicht vor: Arbeitsmaterialien zu sexueller Diskriminierung am Arbeitsplatz“, Pfaffenweiler 2005.

Bundesministerium für Gesundheit und Frauen: „Bericht der Bundesregierung betreffend den Abbau von Benachteiligungen von Frauen“, Berichtszeitraum 2003–2004.

Carl Andrea-Hilla, Krehnke Anna: „Geschlechterdiskriminierung bei der betrieblichen Grundentgeltfindung“, Berlin 2004.

Hanno Hermann: „Diskriminierung und Mobbing am Arbeitsplatz“, München 2007.

Sporrer Anna: „Leitfaden zum Fakultativprogramm der UN-Konvention zur Beseitigung jeder Form der Diskriminierung der Frau“, Magistratsabteilung 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien, Wien 2000.

## 7. Gleichstellung und Recht

Allhutter Doris: „Europäische Chancengleichheit von Frauen und Männern im österreichischen Recht“, Linz 2003.

Arioli Kathrin, Bigler-Eggenberger Margrith, Hupfeld Jörg, Lischetti Barbara: „Frauen im Recht“, Wettingen 2000.

Epiney Astrid, Freiermuth Abt Marianne: „Das Recht der Gleichstellung von Mann und Frau in der EU“, Baden-Baden 2003.

Horak Elfi: „Antworten von Angelo: Vom Unsinn der Gleichstellung und der Macht der Frau“, Fürth 2003.

König Doris (Hrsg.): „Gleiches Recht – gleiche Realität? Welche Instrumente bieten Völkerrecht, Europarecht und nationales Recht für die Gleichstellung von Frauen?“, Evangelische Akademie, Rehburg-Loccum 2004.

Koreuber Mechthild, Mager Ute: „Recht und Geschlecht: Zwischen Gleichberechtigung, Gleichstellung und Differenz“, Baden-Baden 2004.

Schmutzhart Ingrid: „Frauenförderung als Mittel zur Gleichstellung: Rechtliche Grundlagen zur Implementierung von Frauenfördermaßnahmen“, Saarbrücken 2008.

Informationsmaterial der Anwältin/Regionalanwältinnen für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt:

- \_ „Informationsfolder der Anwältin/Regionalanwältin für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt“.
- \_ „Präzedenzentscheidungen: Anträge an die Gleichbehandlungskommission. Verfahren, Entscheidungen, Gutachten“.
- \_ „Ihr gutes Recht“: Broschüre der Anwaltschaft für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt.
- \_ Broschüre „Berührt! Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“.

Die Unterlagen können unter [www.frauen.bka.gv.at/site/5519/default.aspx](http://www.frauen.bka.gv.at/site/5519/default.aspx) bestellt werden.

## 8. Gleichstellung und Management

Angst Trix: „Frauen führen – auch bei Ihnen?“, Zürich 2008.

Bendl Regine, Hanappi-Egger Edeltraud, Hofmann Roswitha (Hrsg.): „Interdisziplinäres Gender- und Diversitätsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis“, Wien 2004.

Doblhofer Doris, Küng Zita: „Gender-Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor“, Heidelberg 2008.

Ernst Sylke, Warwas Jasmin, Kirsch-Auwärter Edit: „wissenstransform. Wissensmanagement in gleichstellungsorientierten Netzwerken“, Hamburg, Berlin, München, London 2005.

Fischer Eva: „Managing Diversity am Beispiel von Gender Politics: Frauen und Karriere bei Siemens“, Saarbrücken 2007.

Krell Gertraude (Hrsg.): „Chancengleichheit durch Personalpolitik“, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Kuhn-Fleuchaus Christine, Bambach Marco: „Diversity-Management: Unsichtbare Potenziale fördern“, Aachen 2008.

Müller Catherine, Sander Gudrun: „Gleichstellungs-Controlling – Das Handbuch für die Arbeitswelt“, mit CD-ROM, Zürich 2005.

Funk Annette: „Geschlechterdiskurs in der Personalpolitik“, München, Mering 2004.

Freid Andrea, Wetzel Ralf, Baitsch Christof: „Wenn zwei das Gleiche tun ...: Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung“, Zürich 2000.

## 9. Berufliche Karriere

Broussard Cary, Bell Anita: „Wie Aschenputtel Karriere macht“, Frankfurt am Main 2008.

Fahrholz Bernd (Hrsg.): „Frauen – Karriere – Familie“, Wiesbaden 2001.

Fröse Marlies, Rumpf Marlies: „Women in Management. Beiträge zur Existenzgründung von Frauen und Geschlechterkonstruktionen im Management von Organisationen“, Helmer, Königstein 2004.

Goldberg Christine (Hrsg.): „KarrierenFrauenKonkurrenz“, Wien 2002.

Hofbauer Johanna: „Konkurrentinnen außer Konkurrenz? Zugangsbarrieren für Frauen im Management aus der Perspektive des Bourdieuschen Distinktions- und Habituskonzepts“, in: „Österreichische Zeitschrift für Soziologie“, Jahrgang 31, 2006.

Keller Barbara, Mischau Anina (Hrsg.): „Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen – Barrieren überwinden“, Baden-Baden 2002.

Mennenga Kirsten: „Join in! Virtuelle Netzwerke für Frauen, die schneller Karriere machen wollen“, Saarbrücken 2005.

Nitzsche Isabel: „Abenteuer Karriere. Ein Survival-Guide für Frauen“. Berlin 2000.

Schlüter Anne (Hrsg.): „Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrungen – biografisches Lernen“, Opladen 2006.

Seeg Britta: „Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs“, Frankfurt am Main 2000.

## 10. Sexuelle Belästigung

Baur Christine: „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Erzählungen zum Gleichbehandlungsgesetz“, in: Salmhofer Gudrun (Hrsg.): „Sexismus. Übergriffe im Alltag“, Innsbruck, Wien 2004, Seiten 73–100.



Burger Annelise: „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Informations- und Sensibilisierungsmaterialien zur Prävention sexueller Belästigung am Arbeitsplatz“, in: „Olympe“, Heft 24, 2006.

Ducret Veronique: „Sexuelle Belästigung – was tun? Ein Leitfaden für Betriebe“, Zürich 2003.

Honsa Hans: „Mobbing und sexuelle Belästigung im öffentlichen Dienst. Ursachen – Auswirkungen – Bekämpfungsstrategien“, Berlin 2008.

Pirntke Gunter: „Mobbing und sexuelle Belästigung. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers und die Rechte der Betroffenen“, Renningen 2004.

Schnock Brigitte: „Die Gewalt der Verachtung. Sexuelle Belästigung von Frauen am Arbeitsplatz“, Sankt Ingbert 1999.

## 11. Publikationen der Europäischen Kommission

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Gleichstellungsrecht in der Europäischen Union“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2008.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Decision-Making: Exchange of Good Practices“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2008.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Gender Mainstreaming of Employment Policies – a Comparative Review of Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2008.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Women and Men in Decision-Making 2007 – Analysis of the Situation and Trends“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2008.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Report on Equality Between Women and Men 2008“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2008.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft: „Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“, Brüssel 2007.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Gender Inequalities in the Risks of Poverty and Social Exclusion for Disadvantaged Groups in Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2007.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „The Gender Pay Gap – Origins and Policy Responses. A Comparative Review of Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2007.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Profile der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Austausch bewährter Praktiken“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2007.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2007. Gleichbehandlung von Frauen und Männern“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2007.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft: „Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“, Brüssel 2006–2010.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen – Eine Frage des Gleichgewichts“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2006.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Gleichstellungsrecht in der Europäischen Union“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2008.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Decision-Making: Exchange of Good Practices“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2008.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Gender Mainstreaming of Employment Policies – a Comparative Review of Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2008.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Women and Men in Decision-Making 2007 – Analysis of the Situation and Trends“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2008.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Report on Equality Between Women and Men 2008“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2008.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft: „Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles. Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“, Brüssel 2007.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Gender Inequalities in the Risks of Poverty and Social Exclusion for Disadvantaged Groups in Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2007.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „The Gender Pay Gap – Origins and Policy Responses. A Comparative Review of Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2007.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Profile der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – Austausch bewährter Praktiken“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2007.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2007. Gleichbehandlung von Frauen und Männern“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2007.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft: „Ein Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen“, Brüssel 2006–2010.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Frauen und Männer in Entscheidungsprozessen – Eine Frage des Gleichgewichts“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2006.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Reconciliation of Work and Private Life – A Comparative Review of Thirty European Countries“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2006.

European Commission/Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: „Making Work Pay‘, Debates from a Gender Perspective – A Comparative Review of Some Recent Policy Reforms in Thirty European Countries“, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg 2006.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Gleichstellung von Frauen und Männern – Texte aus dem Gemeinschaftsrecht“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2006.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern 2006. Gleichbehandlung von Frauen und Männern“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2006.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Bericht zur Gleichstellung von Frau und Mann 2005. Gleichbehandlung von Frauen und Männern“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2005.

Europäische Kommission, Beschäftigung & Soziales: „Gleichstellung von Frauen und Männern in der Europäischen Union“, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg 2005.

## 12. Nützliche Links

Magistratsabteilung 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien: [www.frauen.wien.at](http://www.frauen.wien.at)

Bundeskanzleramt: [www.frauen.bka.gv.at](http://www.frauen.bka.gv.at)

RIS-Informationsangebote: [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit:

[www.bmwa.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Arbeitsrecht/Rechtsvorschriften/default.htm](http://www.bmwa.gv.at/BMWA/Schwerpunkte/Arbeitsrecht/Rechtsvorschriften/default.htm)

[www.bmwa.gv.at/ChancenGleichheit/Gesetze/AT/Bundesrecht/default.htm](http://www.bmwa.gv.at/ChancenGleichheit/Gesetze/AT/Bundesrecht/default.htm)

Bundesministerium für Justiz: [www.bmj.gv.at/gesetzentwuerfe](http://www.bmj.gv.at/gesetzentwuerfe)

**ao. Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Regine Bendl**, Studium der Handelswissenschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Von 1992 bis 2002 Universitätsassistentin an der Abteilung Handel und Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien; Wintersemester 2003/04 Aigner-Rollett-Gastprofessur für Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität Graz; seit 2004 außerordentliche Universitätsprofessorin an der Abteilung Gender- und Diversitätsmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien; internationale Forschungsaufenthalte an der Vrije Universiteit Amsterdam und der Oxford University, mehrere Auszeichnungen (unter anderem Best Paper Award EURAM 2007 – Track „Gender Equality and Diversity in Management“, Käthe-Leichter-Förderpreis für besondere Leistungen in der Frauen- und Geschlechterforschung 2005); zertifizierte Beraterin für Gender- und Diversitätsmanagement; aktuelle Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Gender- und Diversitätsmanagement, (Gender-)Subtexte in der Organisationsforschung und Critical Management Studies, feministische Theorienansätze.

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Roswitha Hofmann**, Studium der Soziologie und der Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien. Von 1986 bis 2000 in der Privatwirtschaft tätig, danach freie Wissenschaftlerin im Bereich sozialökologische Forschung und feministische Forschung; von November 2002 bis Februar 2005 als Projektmitarbeiterin an der Abteilung Gender- und Diversitätsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien beschäftigt, seit März 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin in Lehre und Forschung an der Abteilung Gender- und Diversitätsmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien; aktuelle Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Organisationstheorien aus Gender- und Diversitätsperspektive, Wissens- und Kompetenzentwicklung im Diversitätsmanagement, feministische Theorien, feministische Technik- und Wissenschaftsforschung sowie Nachhaltigkeitsforschung.

## IMPRESSUM

Medieninhaberin und Verlagsort: MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien

Friedrich-Schmidt-Platz 3 | A-1082 Wien

Autorinnen:

ao. Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Regine Bendl, Abteilung für Gender- und Diversitätsmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien;  
Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Roswitha Hofmann, Abteilung für Gender- und Diversitätsmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien

Inhaltliche Betreuung: Mag.<sup>a</sup> Doris Wallnöfer

Graphik Design: atelier olschinsky

Foto: Pertramer

Titel: unterstützt von gantnerundenzi

Lektorat: Christian E. Fock

Druck: Holzhausen Druck + Medien

Wien, August 2008

ISBN-13: 978-3-90212-575-0