



FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Ein Leitfaden für Unternehmen

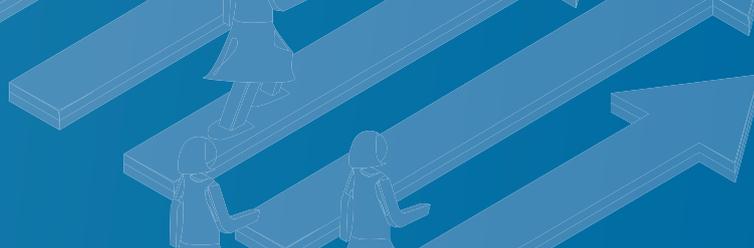




INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	3
AUSGANGSSITUATION	4
FAKTOREN FÜR EINEN GERINGEN FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	4
CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN	4
VORTEILE FÜR UNTERNEHMEN DURCH GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS	5
BESTEHENDE AKTIVITÄTEN DER UNTERNEHMEN	6
DIE IV-INITIATIVE „FRAUEN.FÜHREN“	7
ZIELE	7
DEKLARATION FÜR MEHR BERUFS- UND KARRIERECHANCEN FÜR FRAUEN	8
WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN	9
1. BEKENNTNIS ZU GLEICHEN CHANCEN VON FRAUEN UND MÄNNERN	9
2. ZIELFINDUNG UND ENTWICKLUNG EINES MASSNAHMENPLANS FÜR DAS UNTERNEHMEN	11
2.1. Phasen zur Umsetzung eines Maßnahmenplanes	11
2.2. Vorschläge für Messgrößen	11
A. Rekrutierungsmessgrößen	12
B. Gendersensible Personalstatistik	12
C. Unternehmenskultur und qualitative Messgrößen	13
3. MASSNAHMEN FÜR MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN	14
3.1. Vom Ansprechen bis zum Gewinnen – wie man gezielt den Frauenanteil im Unternehmen erhöht	14
3.2. Der Aufstieg zur Führungskraft: Maßnahmen zur innerbetrieblichen Frauenförderung	15
3.3. Familienfreundliche Arbeitsstrukturen: Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf	18
3.4. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im Bereich Ausbildungs- und Berufswahl	22
4. EVALUIERUNG	23
WAS POLITISCH ZU TUN IST	24
GLOSSAR	26
ZAHLEN, DATEN, FAKTEN	27

VORWORT



Frauen sind derzeit in den höchsten Führungspositionen aber auch in weiteren Entscheidungspositionen unterrepräsentiert. Neben Gründen der Gerechtigkeit sprechen vor allem wirtschaftliche Argumente dafür, gezielt mehr qualifizierte Frauen zu motivieren und sie in Führungspositionen zu bringen: Der Fachkräftemangel ist ein Faktum, das Qualifikationsniveau von Frauen ist hoch, viel Potenzial bleibt ungenutzt.

Die Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen ist aus Sicht der Industrieunternehmen nicht staatlich regulierbar, sondern Ausdruck eines zukunftsorientierten gesellschaftlichen Prozesses. Es wird dabei entscheidend sein, die Vielfalt der modernen Lebenswirklichkeiten ebenso im Auge zu behalten, wie auch die aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen Herausforderungen.

Für Unternehmen der Industrie, in denen der Frauenanteil in der Belegschaft vor allem in technischen Bereichen grundsätzlich niedrig ist, ist es eine besondere Herausforderung, Frauen für Führungspositionen zu gewinnen. Wichtig bei der Suche nach Wegen zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen ist daher, auf die unterschiedlichen Branchen und deren verschiedene Frauenanteile zu achten. Die Basis dafür liegt zum einen in der generellen Erhöhung der Frauenbeschäftigung in technischen Schlüsseldisziplinen und zum anderen in einer Verbesserung der Rahmenbedingungen, damit Beruf und Familie zukünftig besser zu vereinbaren sind.

Die österreichische Industrie ist sich ihrer Verantwortung bewusst. Wir leisten unseren Beitrag und treten für die Weiterentwicklung moderner Unternehmenskulturen und für gleiche Chancen im Karriereweg von Männern und Frauen ein. In diesem Sinne versteht die Industriellenvereinigung den vorliegenden Leitfaden als konkrete Anregung für Unternehmen, um die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verbessern. Wir empfehlen hierbei verschiedene freiwillige Maßnahmen, aus denen Unternehmen je nach Bedarf wählen können.

Wir sind davon überzeugt, dass durch mehr Frauen in Führungspositionen der Unternehmenserfolg nachhaltig gesteigert werden kann. Vielfalt in der Führung beeinflusst die Kultur im Unternehmen positiv. Die gewonnene soziale und sachliche Kompetenz in gemischten Teams ist ein ökonomischer Vorteil. Es ist im wirtschaftlichen Interesse von Unternehmen, das Potenzial der Frauen zu erkennen, zu fördern und zu nutzen.

Mit den besten Grüßen

Mag. Georg Kapsch

Präsident Industriellenvereinigung

Mag. Günter Thumser

Vorsitzender

Gesellschaftspolitischer Ausschuss



AUSGANGSSITUATION

FAKTOREN FÜR EINEN GERINGEN FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Bildung und Erziehung kommt eine besonders wichtige Aufgabe zu, wenn es darum geht, bereits vom Kindergartenalter an Klischees aufzubrechen. Tatsache ist, dass knapp die Hälfte der Mädchen, die eine Lehre absolvieren, ihren Beruf aus lediglich drei Berufsfeldern wählen: Einzelhandelskauffrau, Bürokauffrau und Friseurin. Die drei beliebtesten Lehrberufe bei Burschen hingegen sind Kraftfahrzeugtechniker, Metalltechniker sowie Elektrotechniker (inklusive Vorgängerberufe). Zudem ist in Österreich der Anteil der studierenden Frauen in naturwissenschaftlichen und technischen Fachrichtungen sehr gering. Dies, obwohl mehr Frauen als Männer in Österreich eine Höhere Schule abschließen.

Dies zeigt, dass Frauen oft schon mit der Wahl ihrer Ausbildung eine Entscheidung treffen, die ihre künftigen Einkommensperspektiven sowie die Karrieremöglichkeiten maßgeblich beeinflusst. Oben genannte Berufe, die eher von Männern ausgeübt werden, werden bereits während der Lehrzeit besser vergütet als die drei Lehrberufe, die von etwa der Hälfte der Mädchen erlernt werden. Aber auch in Schlüsseldisziplinen der industriellen Forschung ist die Zahl der Bewerberinnen in genau jenen Fachrichtungen niedrig, in denen es die besten Beschäftigungsaussichten und somit die größten Chancen für Frauen gibt.

Auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine gesellschaftliche Herausforderung. Nötige Rahmenbedingungen wie ausreichende und qualitative Kinderbetreuungsplätze, sind noch nicht genügend gegeben. Unter anderem brauchen wir in Österreich neue Kinderbetreuungsmodelle, die sowohl Eltern die Möglichkeit bieten, den Entwicklungsprozess der Kinder qualitativvoll zu unterstützen, als auch ohne „schlechtes Gewissen“ der Erwerbstätigkeit nachgehen zu können.

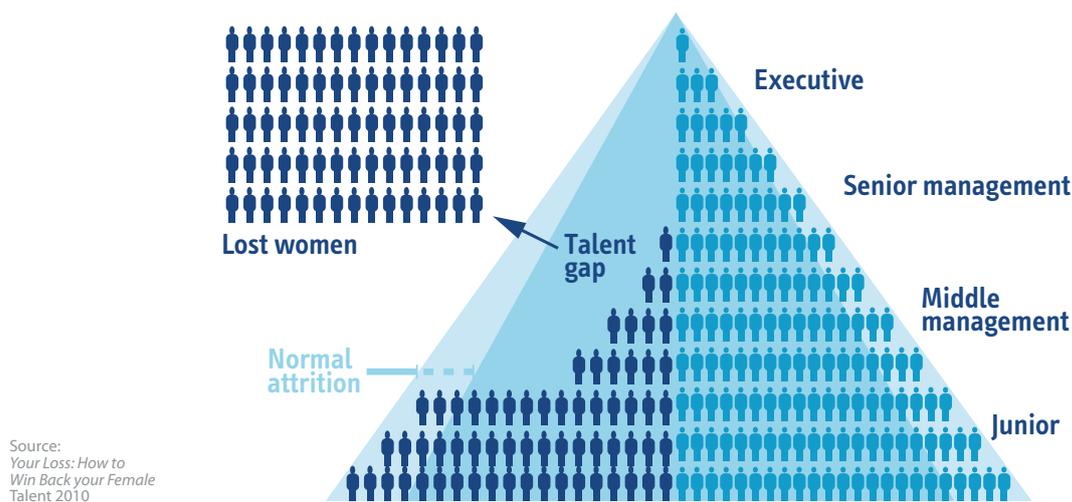
In Österreich ist das Barcelona-Ziel einer 33-prozentigen Kinderbetreuungsquote für unter Dreijährige noch nicht erreicht. Fast ein Drittel der Kindergärten schließt vor 14.00 Uhr, während ebenfalls nur knapp ein Drittel bis mindestens 17.00 Uhr geöffnet hat. Dabei ist gerade die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen einer der erfolgsversprechenden Ansatzpunkte, um Frauen in Führungspositionen zu bringen.

Nach wie vor sind es viel mehr Frauen als Männer, die wegen einer Familiengründung ihre Arbeitszeit reduzieren und häufiger teilzeitbeschäftigt sind. In diesem Sinne soll daher ein neues Bewusstsein für eine partnerschaftliche Aufteilung von Betreuungspflichten geschaffen werden, um beiden Partnern zu ermöglichen, sich entsprechend ihrer Qualifikation beruflich engagieren zu können. Alleinerziehende ohne ein familiäres Netzwerk trifft dies ganz besonders. Zeitgleich benötigen wir einen Prozess für mehr gesellschaftliche Akzeptanz von Frauen und Männern, die sich für Kind UND Karriere entscheiden.

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

- Mit Blick auf den Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung stellt die Perspektive, mehr Frauen für technische Branchen und Führungsfunktionen zu gewinnen, ein wichtiges volkswirtschaftliches Potenzial dar. Derzeit gelingt es noch zu wenig, das Interesse von Frauen an Führungspositionen (vor allem im technischen Bereich) zu wecken.
- Die Gleichstellung von Frauen führt zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und damit zu einer Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich.

- Frauen waren noch nie so gut gebildet wie heute, was in der wissensbasierten Wirtschaft ein wichtiges Asset für Österreich bedeutet, auf das nicht verzichtet werden kann.
- Führungspositionen scheinen für viele Frauen nicht ausreichend attraktiv, hier ist Vermittlungsarbeit zu leisten. Während 37 Prozent der Männer beim Berufsstart bereits mit einem Aufstieg in die Chefetage rechnen, sind es zu diesem Zeitpunkt nur 15 Prozent der Frauen.
- Nicht einmal ein Drittel der Frauen glaubt, dass Netzwerken für ihre Karriere wichtig sei. Im Gegensatz dazu denken das aber 40 Prozent der Männer.
- Die „Leaky Pipeline“ beschreibt das Phänomen, dass der Frauenanteil im Verlauf der Karriere drastisch sinkt. Dies ist vor allem in den ingenieurwissenschaftlichen und technischen Bereichen besonders ausgeprägt, wo die Anzahl der Frauen in allen Studienrichtungen und Fakultäten entlang der Karriereleiter kontinuierlich und stark überproportional abnimmt. Aber auch in vielen Unternehmen kann man das Problem der „Leaky Pipeline“ beobachten. Nachstehende Grafik veranschaulicht das Phänomen:



VORTEILE FÜR UNTERNEHMEN DURCH GEMISCHTE FÜHRUNGSTEAMS

Ergebnisse Ernst und Young-Studie

Die Ergebnisse der Studie von Ernst & Young „Mixed Leadership – Gemischte Führungsteams und ihr Einfluss auf die Unternehmensperformance“ aus dem Jahr 2012 zeigen deutlich die positiven Auswirkungen von Diversität im Vorstand von Großunternehmen.

Die untersuchten Unternehmen mit Frauen in der Führungsetage haben sich hinsichtlich Gewinn, Umsatz und Börsenwert wesentlich besser entwickelt, als jene Unternehmen mit rein männlichem Vorstand.

Bei den sechs heimischen Unternehmen blieb der Anteil der Frauen in den Vorständen zwischen 2005 und 2010 konstant niedrig auf 3 Prozent. Unter den 15 untersuchten Ländern lag Österreich damit auf dem vorletzten Rang. Im Vorzeigeland Irland stieg der Anteil der Frauen in der Führungsetage im selben Zeitraum von 10 auf 28 Prozent.

Vorteile für Unternehmen durch den Fokus auf das Thema „Vereinbarkeit“

Gerade in Branchen mit einem Fachkräftemangel wird mit gezielter Personalrekrutierung um gut ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber geworben. Employer Branding – dem Image als attraktiver Arbeitgeber – kommt hier ein entscheidender Wettbewerbsvorteil bei der Personalsuche und der Bindung von Fachkräften zu.

Nicht nur Bewerberinnen sondern immer mehr insbesondere junge, gut ausgebildete Männer wünschen sich Arbeitsbedingungen, die die familiäre Perspektive berücksichtigen.

Eine familienfreundliche Personalpolitik wirkt sich auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, senkt die Fluktuation und damit die Kosten für Personalsuche und Einarbeitung. Durch bessere Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit kann der alltägliche Stress gesenkt werden und Krankenstände nehmen ab.

Neben den betriebswirtschaftlichen Effekten steigern gemischte Teams im Unternehmen das Innovations- und Problemlösungspotenzial. Die Hebung des Anteils an weiblichen Führungskräften wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur und das Teamklima aus.

Frauen in Spitzenpositionen sind ein Indiz für eine offene, zukunftsorientierte Unternehmenskultur und haben eine symbolische Wirkung nach innen und außen.

BESTEHENDE AKTIVITÄTEN DER UNTERNEHMEN

Unternehmen haben das große Potenzial gut ausgebildeter Frauen für sich erkannt und zeigen immer mehr Bereitschaft, konstruktive Beiträge durch innovative Maßnahmen in ihren Betrieben zu leisten. Unternehmensinterne Angebote wie Mentoringprojekte oder Gender Mainstreaming unter den Führungspersonen sind in Österreichs Industriebetrieben weit verbreitet. Flexible Arbeitszeitregelungen werden bereits in den verschiedensten Formen angeboten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit mehr Lebensqualität zu ermöglichen. Beim Entwickeln und Umsetzen neuer Arbeitszeitmodelle und Veränderungsprozesse gelten vor allem Personalverantwortliche als starke Unterstützung der Geschäftsführung.



DIE IV-INITIATIVE „FRAUEN.FÜHREN“

Um noch mehr Unternehmen von den Vorteilen gemischter Teams und mehr Frauen in Führungspositionen zu überzeugen, aber auch als Antwort auf die vermehrt geforderte Frauenquote für die Privatwirtschaft, hat die Industriellenvereinigung im Oktober 2011 die Initiative „Frauen.Führen“ gestartet.

Damit zeigt die Industrie Eigeninitiative und ist gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen aktiv, um Gleichstellung von unternehmerischer Seite her zu fördern und die Situation von Frauen in Führungspositionen zu verbessern. Unternehmen sind es gewohnt, sich Ziele zu setzen und an deren Umsetzung zu arbeiten, daher setzt die Industriellenvereinigung auf freiwillige Maßnahmen statt verpflichtende Quoten und Regulierung. Zielführender als Frauenquoten ist beispielsweise ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung zur Gleichstellung, daher hat die Industriellenvereinigung eine Deklaration für mehr Frauen in Führungspositionen entwickelt, die zwölf Erstunterzeichner im Rahmen einer Pressekonferenz im Oktober 2011 vorgestellt haben. In der Zwischenzeit haben viele weitere Unternehmen die Deklaration unterschrieben und der Kreis soll weiter wachsen.

ZIELE

Die Initiative „Frauen.Führen“ will zählbare Ergebnisse erreichen. Dazu bekennen sich Vertreterinnen und Vertreter der Industrie öffentlich zur Gleichstellung und erhöhen ihr Engagement für gleiche Chancen von Frauen und Männern auf ihrem Karriereweg. Zudem sollen auf breiter Basis Angebote geschaffen werden, um Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, sie zu stärken und zu vernetzen. Ziele der Initiative sind...

- mehr Frauen für industrienaher und technische Berufe zu gewinnen.
- den Frauenanteil unter den Führungskräften in der Industrie auszuweiten.
- Bewusstsein für Gleichstellung von Frauen und Männern sowie für Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schärfen: in den Mitgliedsbetrieben wie in der nationalen und regionalen Politik.

DEKLARATION FÜR MEHR BERUFS- UND KARRIERECHANCEN FÜR FRAUEN

Mit der Unterzeichnung einer Deklaration bekennen sich österreichische Industrieunternehmen zu selbst gesetzten Zielen, um den Frauenanteil in ihren Betrieben und in den Führungspositionen nachhaltig zu erhöhen. Nachstehend findet sich der Text, zu dem sich die unterzeichnenden Unternehmen bekennen:

„Wir sind davon überzeugt, dass ein klares Bekenntnis zur Gleichstellung von Frauen und Männern ziel-führender ist, als die Einführung einer gesetzlich verpflichtenden Quote. Wir sehen den richtigen Weg für mehr Frauen in Führungspositionen in unternehmensspezifischen und damit flexiblen Zielsetzungen und Maßnahmen und bekennen uns zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in unserem Unternehmen. Dazu werden wir unser Engagement, mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, verstärken und damit die uns zur Verfügung stehenden Potenziale der Frauen besser nützen. Aus diesem Grund erklä-ren wir, durch unsere Unterschrift

- ein klares Bekenntnis zur Gleichstellung von Frauen und Männern abzugeben. In den kommenden Jahren werden wir den Themen Gleichstellung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf besondere Aufmerksamkeit widmen und uns bei unseren Partnern und anderen Unternehmen für dieses Ziel einsetzen.
- einen betriebsinternen Entwicklungsplan für unser Unternehmen zu entwickeln – mit spezifischen und differenzierten Zielgrößen, Zwischenzielen und einem Zeitplan hinsichtlich der Steigerung von Frauen in der Belegschaft und in Führungspositionen – und diesen in unseren Grundsätzen zu verankern sowie die Personalverantwortlichen in die Umsetzung einzubeziehen.
- die Personalauswahl und Personalentwicklung so zu gestalten, dass die Chancengleichheit in un-seren Unternehmen unterstützt wird und Frauen in ihrer Karriereentwicklung gleiche Chancen wie Männer erfahren. Erfolge von Expertinnen sowie von Frauen in allen Führungsebenen sollen sich auch bei der Besetzung an der Spitze fortsetzen.
- die Angebote zur gemeinsamen Gestaltungsmöglichkeit flexibler Arbeitszeitmodelle mit dem Fokus auf weitere Verbesserungen zur individuellen Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch in Führungspositionen – kontinuierlich weiterzuentwickeln sowie Lösungen anzubieten, um den Wiedereinstieg nach einer Karenz zu erleichtern und zu beschleunigen.
- Voraussetzungen zu schaffen, um die Kinderbetreuung zu erleichtern. So erwarten wir uns eine weitgehende Verbesserung der Rahmenbedingungen von Bund und Ländern – etwa sollte zukünf-tig mehr in Sachleistungen als in Transferleistungen investiert werden.
- uns offensiv dafür einzusetzen, dass sowohl Frauen als auch Männer das gesamte Berufswahlspek-trum in den Blick nehmen, indem wir unsere Aktivitäten vor allem für Berufe in den technischen Bereichen weiter verstärken.

Mit selbst gesetzten, unternehmensspezifischen und messbaren Zielen zur Erhöhung des Frauenanteils in der Belegschaft sowie in Führungspositionen belegen wir, dass es uns nicht um Symbolik geht. Wir leisten einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit.“

Die zwölf erstunterzeichnenden Unternehmen der Deklaration waren:

BKS Bank
3 Banken Gruppe

 **Chemson**
Polymer-Additive AG





kapsch >>>



 **neudoerfler**



 **FERTINGER**
QUALITÄT AUS METALL

SCHATZDORFER


Facility Management Group GmbH

TELEKOM /
AUSTRIA
GROUP

WAS UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN

1. BEKENNTNIS ZU GLEICHEN CHANCEN VON FRAUEN UND MÄNNERN

Um Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz zu erreichen und mehr Führungspositionen durch Frauen zu besetzen, ist es wichtig, dass die höchste Ebene des Unternehmens von diesem Ziel überzeugt ist, denn es muss von beiden Seiten in Angriff genommen werden: sowohl Top-Down als auch Bottom-Up. Ein Gelingen des Gesamtkonzepts hängt einerseits sehr stark vom Commitment des Vorstands bzw. der Geschäftsführung ab, andererseits sind auch der Umsetzungswille und die Vorbildrolle der Führungskräfte ausschlaggebend. Daher sind folgende Punkte wichtig:

■ Bekennen

Ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen ist Voraussetzung, damit eine Erhöhung des Anteils an weiblichen Führungskräften gelingen kann. Zur Umsetzung braucht es eine konkrete Zielentscheidung, eine klare Strategie, einen realistischen Projektplan und die Bereitstellung der nötigen Ressourcen zur Umsetzung – dies kann z.B. durch Leitbildverankerung, die Unterzeichnung der Deklaration der IV zur nachhaltigen Erhöhung des Frauenanteils im Betrieb und in Führungspositionen sowie der Festlegung eines Zeitplans für die Erreichung der gesetzten Ziele erfolgen.

■ Vorleben

Es gilt, Werte zu hinterfragen und eine Kulturänderung zu ermöglichen. Vorbildwirkung von Führungskräften im Sinne des Vorlebens einer werteorientierten Kultur ist ein wichtiger Schritt zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben. Um Vereinbarkeit zu einem geschätzten Wert im Unternehmen zu machen, sind plausible Beispiele und Role-Models erforderlich. So sind die Voraussetzungen gegeben, um durch das bewusste Vorleben der Unternehmenskultur durch das Management das Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen.

■ Tun

Der Wandel in der Gesellschaft schafft neue Voraussetzungen und Chancen für Unternehmen. Wenn Frauen die Teilnahme am Erwerbsleben erleichtert wird und gleiche Karrieremöglichkeiten für Frauen und Männer geschaffen werden, können sie ihr Potenzial zukünftig verstärkt einbringen. Systematisches Auszeiten- und Karenzmanagement, Väterkarenz, flexible Arbeitszeiten oder andere Maßnahmen werden durch einen Kulturwandel im Unternehmen abgesichert und können nachhaltig wirken. Ein Kulturwandel ist ein langfristiger Prozess. Um im Bereich Gleichstellung eine umfassende, bereichsübergreifende Veränderung in einem Unternehmen zu bewirken bedarf es eines Gesamtprozesses, verschiedener Strategien, neuer Prozesse und Strukturen sowie Änderungen von Verhaltensweisen.

■ Einbeziehen

Die Umsetzung von bewusstseinsbildenden Maßnahmen und Veränderungsprozessen kann nur mit Unterstützung der Führungskräfte gelingen. Führungskräfte sollten daher bereits in einem frühen Stadium mit einbezogen werden und die Maßnahmen aktiv mittragen. Eine familien- und diversitätsfreundliche Managementkultur kann einen Vorsprung im Wettbewerb um die besten „Hände und Köpfe“ bedeuten.

■ Bewerten

Voraussetzung für eine operative Umsetzung ist die Festlegung von konkreten und messbaren Zielen. Als Basis muss zunächst der Ist-Zustand festgestellt werden. Empfehlenswert ist es, sich an bestehenden Erhebungen im Unternehmen anzulehnen, um zusätzlichen Aufwand zu minimieren und Doppelgleisigkeiten zu vermeiden – eine jährliche Messung und Bewertung in quantitativer und qualitativer Form des Ist-Zustandes scheint angebracht. Ein Maßnahmenplan spiegelt die erwarteten Veränderungen wider und dient dazu, die gesetzten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche und regelmäßige Evaluierung sichern die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen.

Diversity & Frauenförderung der Telekom Austria Group

Silvia Buchinger

Group Chief HR Officer | Telekom Austria Group



„Die vielfältigen Kulturen in unseren acht Ländern sind tragendes Element der Telekom Austria Group: Beim grenzübergreifenden Arbeiten profitieren wir von der Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wir lernen voneinander und inspirieren uns gegenseitig. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Gleichstellung von Frauen und Männern gelegt: Durch eine freiwillige Selbstverpflichtung setzen wir uns zum Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen deutlich zu erhöhen – auf 35 Prozent bis 2015.“

Doris Kruschitz-Bestepe, MAS, MA, CMC

Head of Human Resources Development | Kapsch Group



„Frauen haben nicht nur, sie sind auch Potenzial für die und in der Arbeitswelt. Die Kapsch Gruppe sieht die positiven Effekte, die Frauen im Unternehmen einbringen und wollen sie daher auch unterstützen, ihren unterschiedlichen Anforderungen, die ihre Rollenvielfalt mit sich bringt, entsprechen zu können. Nicht immer ist es leicht, die individuell notwendigen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, darum braucht es gute Konzepte und ebenso guten Willen. Kapsch freut sich über die steigende Anzahl an Mitarbeiterinnen und weiblichen Führungskräften weltweit.“

2. ZIELFINDUNG UND ENTWICKLUNG EINES MASSNAHMENPLANS FÜR DAS UNTERNEHMEN

Nachhaltige Veränderungen in einem Unternehmen wollen gut geplant sein. Einzelne Veränderungen und Maßnahmenpakete müssen an den Bedarf des Unternehmens angepasst werden und Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen müssen in die Entwicklung des Maßnahmenplanes eingebunden werden, um die entsprechende Akzeptanz und Wirkung zu erreichen.

2.1. Phasen zur Umsetzung eines Maßnahmenplans

Eine systematische Vorgehensweise gliedert sich in folgende Phasen:

■ Commitment und Entscheidung:

Auf der Basis der Entscheidung der Geschäftsführung zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen werden übergeordnete Ziele definiert. Es wird klar definiert, wer im Unternehmen für das Thema verantwortlich ist, und die nötigen Ressourcen werden zur Verfügung gestellt.

■ Ist-Analyse:

Der Ist-Zustand im Unternehmen wird erhoben, geschlechtsspezifische Fragestellungen und Ungleichheiten werden wahrgenommen und analysiert, relevante Kennzahlen werden gemessen. Leitfragen in dieser Phase sind: „Wo stehen wir?“ und „Was zeigt mir das?“

■ Definieren der konkreten Gleichstellungs-Ziele:

Ausgehend vom Ist-Zustand und der Analyse der Bereiche, in denen eine Veränderung gewünscht wird, werden konkrete und überprüfbare Ziele und ein Soll-Zustand festgelegt. Diese können eine Formulierung von Zielgrößen und Zwischenzielen in Unternehmen hinsichtlich Frauen in Führungspositionen beinhalten. Leitfrage in dieser Phase ist: „Wohin wollen wir?“

■ Maßnahmenplan:

Für das Unternehmen werden konkrete Maßnahmen entwickelt, um die Ziele zu erreichen. Das schriftliche Ergebnis ist der Maßnahmenplan, der sich als Formulierung von Aktivitäten, Zielgrößen und Zwischenzielen innerhalb eines Zeithorizonts im Unternehmen hinsichtlich Frauen in Führungspositionen versteht. Leitfrage in dieser Phase ist: „Was brauchen wir dafür?“

■ Durchführung und Erfolgskontrolle:

Zwischenschritte und Endergebnis werden im Hinblick auf die zeitliche Umsetzung und die erreichten Ergebnisse hinsichtlich der definierten Gleichstellungsziele überprüft. Ein Soll-Ist-Vergleich wird laufend durchgeführt. Es empfiehlt sich, relevante Kennzahlen jährlich zu berechnen und zu vergleichen. Nach jeder Evaluierung werden die neuen Ziele formuliert.

2.2 Vorschläge für Messgrößen

Sowohl bei der Erhebung des Ist-Zustandes als auch bei der Evaluierung stellt sich die Frage, welche relevanten Messgrößen erhoben werden sollen, um aussagekräftige Kennzahlen zu erhalten.

Zumeist liegt relevantes Zahlenmaterial bereits in bestehenden betrieblichen Statistiken vor: Personaldaten, Beschäftigtenstatistik, Studien, Kosten-Nutzen-Analysen und andere Ergebnisse. Zusätzlich können Umfragen oder Betriebsdatenerhebungen durchgeführt werden. Alle Erhebungen von Personalkennzahlen sollten unter dem Gesichtspunkt einer gendersensiblen Statistik hinterfragt werden und die Erfassung der Geschlechtszugehörigkeit Standard sein.

Anbei eine breite Auswahl aus den vielfältigen Möglichkeiten von Messgrößen – die sinnvollerweise auf die speziellen Erfordernisse des Unternehmens reduziert werden sollen:

A. Rekrutierungsmessgrößen

■ Auswertung der Bewerbungsstatistik:

Wenn der prozentuelle Anteil an Bewerberinnen mit dem generellen Frauenanteil in der Branche beziehungsweise dem Anteil der Absolventinnen der gewünschten Fachausbildungen übereinstimmt, deutet dies auf Chancengleichheit in Bezug auf das Ausschreibungsverfahren hin (equal opportunity), der Umkehrschluss gilt nicht automatisch. Ebenfalls interessant ist die Anzahl der Frauen, die ein Angebot ablehnen.

■ Anzahl der Bewerbungen von Frauen in Bezug auf Inserate in unterschiedlichen Medien:

Diese Zahlen ermöglichen Rückschlüsse, über welche Medien Frauen gezielt rekrutiert werden können. Interessante Fragen sind: Wie viele Frauen haben sich online beworben? Steigt die Bewerbungsquote bei Stellenanzeigen in Medien, die verstärkt von Frauen gelesen werden? Wie viele Frauen kommen auf die Shortlist von Personalberaterinnen und Personalberatern? Wurde explizit in Auftrag gegeben, gezielt nach Kandidatinnen zu suchen?

■ Employer of Choice Rankings:

Die Attraktivität eines Arbeitgebers bei Top-Absolventinnen und Absolventen wird in der Regel durch Institute wie z.B. Trendence, Universum oder Great Place to Work erhoben. Diese Institute bieten teilweise auch detaillierte Statistiken über die Einschätzung der Unternehmen von Absolventinnen mit sehr gutem Notendurchschnitt an und korrelieren sie dann mit dem Employer of Choice Ranking.

B. Gendersensible Personalstatistik

Eine breite Auswahl an der Erfassung gendersensibler Daten steht zur Verfügung – was für das Unternehmen wirklich relevant ist, muss individuell entschieden werden.

■ Statistische Personalkennzahlen geben Auskunft über den Frauenanteil detailliert nach Bereichen und Fachfunktionen und die Anzahl weiblicher Führungskräfte pro Hierarchieebene, die Anzahl der weiblichen Auszubildenden, die Anzahl der Frauen im Vorstand und im Aufsichtsrat. Die Auswertung der Zahlen im Zeitablauf kann Aufschluss geben, ob der berufliche Aufstieg von Frauen im Betrieb in einem Bereich oder auf einer bestimmten Hierarchieebene stagniert.

Um Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, können Daten der Vergangenheit zum Vergleich herangezogen werden und z.B. der aktuelle Anteil an Frauen in verschiedenen Leitungsebenen und im Vorstand dem Stand von vor fünf Jahren gegenüber gestellt werden.

■ Gendersensible Analyse der Dienstverträge:

Eine gendersensible Analyse der Einstufung insbesondere im überkollektivvertraglichen/tariflichen Bereich, der Zulagen, Prämien, Vorrückungszeiträume, der Gehaltserhöhungen pro Jahr und der Arbeitsbewertungen erlaubt die Erhebung eines möglichen Gender Pay Gaps.

■ Familienfreundlichkeit und Rückkehrquote:

Zentrale Kennzahlen für familienfreundliche Arbeitsstrukturen sind die Quote der Eltern, die aus der

Elternkarenz wieder einsteigen, die Anzahl der Männer, die in Väternkarenz gehen und die Gegenüberstellung der Positionen und Verantwortungsbereiche, die Eltern vor und nach der Karenz innehaben.

■ **Weiterbildung und Personalentwicklungspläne:**

Kennzahlen im Bereich der Personalentwicklung sind die Anzahl der Mitarbeiterinnen und weiblichen Führungskräfte die an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, der Umfang dieser Weiterbildungen, die Anzahl der Frauen, die in bestehenden Talentepools gemeldet sind und die Anzahl der Mitarbeiterinnen, die an speziellen Personalentwicklungsmaßnahmen wie z.B. Mentoring, Coaching, spezielle Projektarbeit etc. teilnehmen.

■ **Einfluss von Frauen in Planungs- und Entscheidungsforen:**

Wie sehr Frauen tatsächlich in die Entscheidungsstrukturen des Unternehmens eingebunden sind, zeigt sich an der Anzahl der Mitarbeiterinnen, die an wichtigen internen Veranstaltungen teilnehmen, z. B. Strategierunden oder Business-Plan-Meetings.

■ **Allgemeine Personalkennzahlen:**

Allgemeine Personalkennzahlen, etwa die Anzahl der Fehltag, der Kündigungen und Beförderungen von Frauen können sich nach der Umsetzung von familienfreundlichen Maßnahmen signifikant verbessern.

C. Unternehmenskultur und qualitative Messgrößen

■ **Interne Unternehmensbefragungen:**

Ergänzend zu den statistischen Daten kann eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa zu den Themen betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern oder Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben wichtige Ergebnisse bringen (z.B. engagement surveys). Erhebungen können mittels Fragebogen, persönlicher Interviews oder Fokusgruppen durchgeführt werden.

■ **Corporate Identity, Unternehmensdarstellung:**

Die Unternehmenskultur spiegelt sich in der Sprache und den Formulierungen wieder, die ein Unternehmen in internen und externen Schriftstücken wählt (Stellenausschreibungen, Mitarbeitermagazine, Rundbriefe, Stellenbeschreibungen, Beurteilungssysteme und Webpräsentationen). Ist die gewählte Sprache genderspezifisch, gibt es im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, in der Mitarbeiterzeitung und in der Unternehmensgeschichte Fotos und positive Beispiele von Frauen (Vorbildwirkung). Sind eine gendergerechte Personalentwicklung und familienfreundliche Arbeitsstrukturen im Leitbild verankert?

■ **Branchenbenchmarks:**

Interessierten Unternehmen steht auf der Internetseite www.berufundfamilie-index.at der „berufundfamilie-Index“ des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend als Selbstdiagnostosetool zur Verfügung, mit dem das betriebliche Familienbewusstsein gemessen und mit anderen Unternehmen der gleichen Größenklasse sowie Branche verglichen werden kann.

Tipps:

- Auswahl für unternehmensrelevante Kennzahlen treffen
- Fünfjahresplan erstellen und jährlich evaluieren
- Absolute Zahlen sind aussagekräftiger als Prozentsätze

3. MASSNAHMEN FÜR MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Unternehmen haben unterschiedliche Anforderungen zu bewältigen, die stark von Größe, Mitarbeiteranzahl und spezifischen Faktoren abhängig sind. Gerade auch wachsende und international operierende Unternehmen stehen hier vor besonderen Herausforderungen.

Dieses Kapitel ermöglicht einen Überblick über vielfältige Maßnahmen und Strategien für Unternehmen, um mehr Frauen mit Führungspositionen zu betrauen. Es will anregen und Impulse setzen, ein gezieltes Maßnahmenpaket für Ihren betrieblichen Status quo zu entwickeln. Alle beschriebenen Maßnahmen können empfohlen werden. Viele davon sind einfach umzusetzen und weder mit hohen Kosten, noch mit hohem Zeitaufwand verbunden.

Im Vordergrund steht die Sensibilisierung des mittleren Managements für das Thema Gender, Wissen über Karenz, Wiedereinstieg und Vereinbarkeitsthemen.

3.1. Vom Ansprechen bis zum Gewinnen – wie man gezielt den Frauenanteil im Unternehmen erhöht

Um den Frauenanteil in der Belegschaft zu erhöhen und so in weiterer Folge auch mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, sollte bereits der Außenauftritt des Unternehmens und das Recruiting gezielt auf Frauen abzielen:

■ **Ansprechen – der Bonus als attraktiver Arbeitgeber und attraktive Arbeitgeberin:**

Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber hat in Zeiten des Wettbewerbs um die besten Beschäftigten hohe Priorität. Ein ansprechendes Employer Branding hat eine hohe Marketingwirkung und steigert damit die Effizienz des Personalrecruitings und die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber. Hier stellt sich die Frage, welche Corporate Identity, welche Unternehmenskultur, welche Leitlinien, Werte und Arbeitsstrukturen ein Unternehmen entwickelt hat. Ist der Außenauftritt für Männer und Frauen gleichermaßen ansprechend? Wird eine genderspezifische Sprache verwendet? Kommen Frauen in den Bildmaterialien vor? Wird auf eine familienfreundliche Personalpolitik gesetzt?

■ **Finden – gezieltes und transparentes Recruiting:**

Gezieltes Recruiting: Aufgrund des bislang niedrigeren Anteils an Frauen in den technischen Ausbildungen ist es für Industriebetriebe schwieriger, geeignete Bewerberinnen zu finden.

Ein Tool, um die Zahl der Bewerberinnen zu erhöhen, ist das gezielte Rekrutieren von qualifizierten Kandidatinnen. Für die gezielte Personalsuche eignen sich etwa Alumni-Datenbanken oder Initiativen wie Femtec, FEMtech oder femOVE. Klare Employer-Branding-Strategien mit Fokus auf weibliche Zielgruppen können helfen, neue Fachkräftepotenziale zu erschließen. Im Social-Media-Bereich etablieren sich ebenfalls neue Recruiting-Möglichkeiten.

Transparentes Recruiting: Aufgrund teils unbewusster Vorstellungen und Annahmen, über welche Kompetenzen Frauen und Männer verfügen, kann es vorkommen, dass bei der Auswahl und Beurteilung von männlichen und weiblichen Bewerbungsunterlagen unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden. Ein allgemein zugänglicher Katalog mit klaren und nachvollziehbaren Aufnahmekriterien und eine Objektivierung der Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sowie eine Standardisierung des gesamten Auswahlverfahrens sorgen für mehr Transparenz in Bewerbungsverfahren und auch bei Beförderungen.

■ Gewinnen – Onboarding:

Onboarding bezeichnet das Einstellen und Integrieren von neuen Mitarbeiterinnen und neuen Mitarbeitern in das Unternehmen. Ein gelungener Onboarding-Prozess ist das Fundament für eine langfristige Mitarbeiterbindung und beinhaltet eine systematische fachliche Einarbeitung (Orientierungsprogramme, Checklisten) und die soziale Integration (formelle und informelle Kommunikationswege). Das Unternehmen vermittelt der neuen Mitarbeiterin und dem neuen Mitarbeiter einen „ersten Eindruck“, aus dem Rückschlüsse gezogen werden, welche Wertschätzung und welche Karrieremöglichkeiten im Unternehmen zu erwarten sind.

Speziell in technischen Bereichen können Mentorinnen und Mentoren die Einstiegsphase und eine gezielte Positionierung im Unternehmen wirksam unterstützen, da sie die Herausforderungen kennen und den Prozess der Eingliederung und Weiterentwicklung im Unternehmen selbst durchlaufen haben.

Gender Diversity als Führungsprinzip

Mag. Eva Singer-Meczes

Human Resources Business Partner | T-Systems

· · T · · Systems ·



„Im Rahmen unserer T-Systems-internen Führungskräfteausbildung Stepin2Management zieht sich Gender Diversity als roter Faden durch. Nicht nur in der Gesprächsführung und im Bereich Vereinbarkeit ist dieses Thema für Führungskräfte relevant, sondern auch in der Suche und Auswahl von neuen MitarbeiterInnen sowie im gesamten Talent Management. Letztlich gilt es, diesen Aspekt als integralen Bestandteil von Führung zu etablieren!“

3.2. Der Aufstieg zur Führungskraft – Maßnahmen zur innerbetrieblichen Frauenförderung

Eine überlegte und langfristige Karriereplanung ist ein entscheidender Faktor für einen beruflichen Aufstieg. In Gesprächen mit Vorgesetzten und Personalverantwortlichen können Frauen ermutigt werden („encouraging“), ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen längerfristig zu planen, Wechsel in andere Bereiche zu überlegen und mögliche Aus- und Weiterbildungen gezielt zu planen. Eine langfristige Personalentwicklungsstrategie stärkt die Bindung an das Unternehmen, erhöht das Qualifikationsniveau der Belegschaft, motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wird als Zeichen der Anerkennung verstanden.

Folgende Maßnahmen zur innerbetrieblichen Frauenförderung können gesetzt werden:

- **Einbindung aller Führungsebenen:** Voraussetzung zur Zielentwicklung und Umsetzung von Gendermainstreaming-Prozessen ist es, auf allen Ebenen Befürchtungen und Ängste zu zerstreuen – das geschieht am besten in einem interaktiven Prozess, in dem Einstellungen reflektiert und verändert werden können. Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher hierarchischer Ebenen und Betriebsbereiche ist durch deren Einbindung in Arbeitsgruppen, Think-Tanks und Konferenzen quer durch das Unternehmen möglich.

- **Langfristige Karriereplanung** mit Vorgesetzten und Personalabteilung, gezielte Aufnahme von Frauen in den internen Talentepool für leitende Positionen.
- **Talent-Management:** Nachwuchsförderung durch den aktiven Umgang mit Vereinbarkeit und Familienplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Folge eines Kulturwandels im Unternehmen.

Talentmanagement als effiziente Möglichkeit der Frauenförderung

Mag. Margit Kendler

Finance Director | Mondi Coatings & Consumer Packaging



„Als Unternehmen einer „männerdominierten“ Branche gelingt es Mondi, bei kompetenten Frauen Interesse für ein Industrieunternehmen zu wecken und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Einer der dafür entscheidenden Erfolgsfaktoren ist das Trainee- und Talentprogramm, in dem der Frauenanteil überdurchschnittlich hoch ist. Auf Basis dieser gezielten Förderung entwickeln sich die nächsten Karriereschritte. Das ermöglicht, den Frauenanteil in den unterschiedlichsten Managementteams sukzessive zu erhöhen.“

- **Gezielte Kompetenzentwicklung von weiblichen Führungskräften:** Weiterbildungspläne, Führungskräftebildungen, spezielle Fort- und Weiterbildungen für Frauen, Schulungen in Verhandlungstechnik und Kommunikation.
- **Mentoringprogramme:** Durch Mentorinnen oder Mentoren im Unternehmen wird Frauen der Zugang zu unternehmensinternen Netzwerken erleichtert. Abläufe des Unternehmens werden transparent und der direkte Kontakt zu Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern kann hergestellt werden. Einerseits vermitteln Mentorinnen eine Vorbildrolle andererseits berichten Männer, die sich als Mentoren für Frauen zur Verfügung stellen, über eigene positive Lerneffekte.

Diversität als Basis für Innovation

Evelin Mayr, MBA, MAS, MSc

Human Resources Director | Mitglied der Geschäftsleitung Hewlett-Packard GmbH



„Gelebte Diversität schafft ein kreatives und innovatives Arbeitsumfeld und die IT-Branche lebt von Innovation. HP ist sich der Bedeutung von Diversität und dem Potenzial von Frauen bewusst. Denn gerade in technischen Branchen sind Frauen stark unterrepräsentiert. Für junge Frauen, die sich für eine technische Branche entschieden haben, sind Role Models, Begleitung und Unterstützung besonders wichtig. Daher bin ich überzeugt, dass Unterstützung, Network-Building und Mentoring höchst effektiv sind, um Frauen zu gewinnen und zu halten. Mit unserem „Mentoring-Programm für Einsteigerinnen“ unterstützen wir junge Frauen in ihren ersten Berufsjahren, indem sie ein Jahr intensiv begleitet werden und Unterstützung in Karrierefragen erhalten.“

- **Innerbetrieblicher Austausch und Frauennetzwerke:** Die Förderung der Vernetzung von Frauen im Betrieb ermöglicht einen wechselseitigen Austausch und Rückhalt. Die Entwicklung eines IT-unterstützten Netzwerks für weibliche Führungskräfte, Aufsichtsräte und Geschäftsführerinnen mit Verknüpfung zur Führungskräfteakademie ermöglicht einen möglichst großen Pool an potenziellen Führungskräften.

Im Rahmen der Initiative „Zukunft.Frauen“ wurde von der IV eine Aufsichtsrätinnendatenbank entwickelt, um Frauen auf ihrem Weg an die Spitze zu unterstützen und den Pool an Frauen aufzuzeigen, die potenzielle Aufsichtsrätinnen sind. Mittlererweile befinden sich über 270 Frauen in dieser Datenbank, die unter www.zukunft-frauen.at eingesehen werden kann.

- **Die Einrichtung einer überbetrieblichen Führungskräfteakademie:** Frauen sind nicht nur in der Belegschaft vieler Unternehmen unterrepräsentiert, sondern gerade in Vorständen, Aufsichtsräten und weiteren Führungspositionen. Die Industrie zeigt Eigeninitiative, um die Potenziale von Frauen noch stärker zu nutzen und mehr Frauen mit Führungspositionen zu betrauen. Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein neues Führungskräfteprogramm namens „Management und Führung – für Aufsteigerinnen“ entwickelt. Damit bietet die Industriellenvereinigung neben „Zukunft.Frauen“ bereits zwei Managementprogramme für Frauen auf unterschiedlichen Ebenen an, um ihnen den Aufstieg in Führungspositionen zu erleichtern.

„ZUKUNFT.FRAUEN“

Bereits im Jahr 2010 hat die Industriellenvereinigung gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend und der Wirtschaftskammer Österreich das Führungskräfteprogramm „Zukunft.Frauen“ entwickelt, das Frauen bei ihrem Aufstieg in Chefetagen unterstützt und gezielt für Top-Management- und Aufsichtsratspositionen vorbereitet. Den Weg dafür ebnet eine gelungene Verbindung aus Workshops, Netzwerkaufbau und Mentoring-Programmen.

Zielgruppe:

Frauen in Führungspositionen, die auf dem Weg ins Top-Management, in den Vorstand beziehungsweise in den Aufsichtsrat sind und selbstständige Frauen in leitender Funktion auf dem Weg in eine Aufsichtsratsposition.

„MANAGEMENT UND FÜHRUNG – FÜR AUFSTEIGERINNEN“

Erfahrungen auf mehreren Führungsebenen sind Basis für höhere Führungsaufgaben. Daher bietet die IV gemeinsam mit der WU Executive Academy ein neues Führungskräfteprogramm für Frauen an, die eine Führungsposition im unteren und mittleren Management anstreben oder bereits innehaben. Der Lehrgang besteht aus vier Modulen und kombiniert Know-How, Netzworkebildung und Praxiserfahrung. Das Programm richtet sich an Frauen mit der Bereitschaft eine Führungsfunktion zu übernehmen, mit mindestens drei Jahren Berufserfahrung und Beschäftigung in einem Industriebetrieb oder bei einem industrienahen Dienstleister.

Nähere Informationen zu beiden Programmen unter: www.iv-frauenfuehren.at

3.3. Familienfreundliche Arbeitsstrukturen – Maßnahmen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Vereinbarkeit von Familienleben und Karriere ermöglichen. Der Wunsch nach Karenzzeiten und einer besseren Vereinbarkeit des Berufs mit dem Familienleben ist jedoch auch zunehmend für Männer von Interesse. Das gesellschaftliche Bedürfnis nach einer nachhaltigen Veränderung von Lebensmodellen, einer Stärkung der Einbindung von Vätern in die Betreuungsarbeit sowie nach partnerschaftlichen Beziehungsformen wächst beständig.

Ein familienfreundliches Management lässt erfolgreiche berufliche Karrieren unter Berücksichtigung der persönlichen und familiären Situation zu. Ein Unternehmen, das familienfreundlichere Arbeitsbedingungen ermöglicht, verbessert die Lebens- und Arbeitsqualität für Frauen und Männer und stärkt damit deren Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie das Employer Branding.

Verschiedene Maßnahmen für Männer und Frauen können dazu beitragen, dass im Verlauf der Erwerbsbiografie in unterschiedlichen Lebensphasen verschiedene Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen ermöglicht werden (Weiterbildungen, Familiengründung, Auslandsaufenthalte, Pflege älterer Familienmitglieder, etc).

Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung kann der konkrete Bedarf der Belegschaft erhoben und passgenaue Strategien für das eigene Unternehmen entwickelt werden. Neue Maßnahmen können geplant und bestehende adaptiert werden.

Unternehmen können zu einer Verbesserung dieser Bedingungen durch folgende Maßnahmen beitragen:

■ Flexible Arbeitsmodelle für alle Positionen im Unternehmen

- **Qualifizierte Teilzeitarbeit und Jobsharing:** Teilzeit wird gesellschaftlich noch immer geringer bewertet als Vollzeit. Dies trifft vor allem Frauen, die im Zusammenhang mit Betreuungspflichten wesentlich häufiger teilzeitbeschäftigt sind als Männer. Eine Aufwertung von Teilzeitarbeit und die Förderung der qualifizierten Teilzeit auch in Führungspositionen von Frauen und Männern können einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Vereinbarkeit leisten. Unternehmen, die „Jobsharing“ in Toppositionen umgesetzt haben („Topsharing“), beschreiben insbesondere die Möglichkeit der gegenseitigen Vertretbarkeit als effiziente Form der Arbeitsorganisation.
- **Arbeitszeitflexibilisierung:** Flexible Arbeitszeiten und neue Arbeitsformen können helfen, Erwerbsunterbrechungen relativ kurz zu halten und familiäre und berufliche Verpflichtungen möglichst gut miteinander zu vereinbaren. Wesentlich für den Erfolg der Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen sind die intensive Diskussion auf einzelvertraglicher und betrieblicher Ebene. Gemeinsam können Arbeitgeber und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu passenden Lösungen kommen. Flexible Arbeitszeitmodelle umfassen Gleitzeit, Arbeitszeitkonten mit langen Durchrechnungszeiträumen, Teilzeitarbeit, Jobsharing, Vertrauensarbeitszeit auf allen hierarchischen Ebenen und die Wechselmöglichkeiten zwischen Voll- und Teilzeit.
- **Mobile Arbeitsformen** ermöglichen einen wählbaren, flexiblen Arbeitsort durch die Einrichtung von Home-Offices und alternierender Telearbeit.

- **Familienfreundliche Arbeitszeiten:** Familienfreundliche Arbeitszeiten umfassen neben flexiblen Arbeitszeitmodellen ein möglichst hohes Maß an Zeitautonomie, die Vermeidung von Terminen und Besprechungszeiten zu Randzeiten sowie möglichst keine kurzfristig angesetzten Überstunden oder Besprechungen.

Manuela Vollmann und Daniela Schallert
abz*austria Geschäftsführerinnen



„Österreichs Wirtschaft braucht sie dringend – mehr Frauen in Führungspositionen. Damit Frauen den Weg nach oben schaffen, müssen

Unternehmen neue Wege öffnen und Strukturen verändern. Bei abz*austria bietet z.B. das Modell Top-Job Sharing für uns als Geschäftsführerinnen die optimale Möglichkeit, Familie und Privatleben mit der Verantwortung einer Führungsposition zu vereinbaren. Unternehmen platzieren sich mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lebens- und Arbeitsqualität ihrer MitarbeiterInnen als attraktive Arbeitgeber. Der positive Ruf, der in Folge dem Unternehmen vorausleitet, wirkt sich auch im Bemühen um potenzielle weibliche Führungskräfte und deren Bindung positiv aus. Mit dem Willen zur Innovation ist vieles möglich.“

■ **Lebensplanung und Weiterbildung von Frauen und Männern forcieren**

- **Entwicklung von innovativen Lebensarbeitszeitmodellen:** Etwa ein Drittel der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wünschen sich im Verlauf ihrer Berufstätigkeit eine Auszeit, um ihre „Batterien wieder aufzuladen“. Eine in Österreich noch wenig genutzte Möglichkeit ist ein Sabbatical. Auf Langzeitkonten werden Überstunden, Urlaub und Gehalt angespart, die eine befristete Freistellung bei aufrechtem Dienstverhältnis ermöglichen. Andere Möglichkeiten sind temporär verringerte Arbeitszeiten oder Bildungskarenzen.

- **Bildungspläne zur Förderung von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung** können in Abstimmungen mit betrieblichen und persönlichen Zielen langfristig geplant werden.

■ **Aktives Karenz- und Rückkehrmanagement**

- **Vorbereitung auf die Karenz:** Auszeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wollen langfristig geplant werden. Ein aktives und systematisches Karenz- und Auszeitenmanagement erleichtert eine ressourcenorientierte Personalplanung und beginnt bereits bei der Vorbereitung der Karenz und Vereinbarungen zur Gestaltung der Abwesenheit.

- **Gestaltung der Auszeit:** Die beiden zentralen Probleme während der Karenz sind die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit den Unternehmen und der Erhalt der Qualifikation. Eine regelmäßige Kommunikation und die Aufrechterhaltung des Informationsflusses mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Karenzzeit ist durch gezielte Gespräche mit Vorgesetzten, Einladungen zu wichtigen Teamsitzungen und Betriebsversammlungen, Informationen über aktuelle Entwicklungen durch Zusendung von internen Newslettern und Infomails, regelmäßige Treffen z.B. im Rahmen eines „Familien-Frühstücks“ möglich. Solche Maßnahmen stärken die Mitarbeiterbin-

derung, verhindert, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Anschluss im Unternehmen verlieren und bereiten die Beschäftigten gleichzeitig auf einen Wiedereinstieg vor. Insbesondere längere Auszeiten lassen sich auch für gezielte Weiterbildungsmaßnahmen nutzen.

- **Reintegration:** Ein aktives Rückkehr-Management beinhaltet ein maßgeschneidertes Wiedereinstiegskonzept, eventuell auch die Planung einer stufenweisen Rückkehr ins Unternehmen. Als Übergangsphase kann auch eine geringfügige Mitarbeit während der Karenz eine gute Möglichkeit für die Organisation von Urlaubsvertretungen oder Projektbetreuungen sein.
- **Planungsinstrumente:** Um Betriebe und Belegschaft bei der Planung von Karenzen für Frauen und Männer und dem Wiedereinstieg zu unterstützen, gibt es verschiedene Formen von Planungsinstrumenten. Sie umfassen Checklisten, Gesprächsleitfäden, Beratungsinstrumente, Informationen und Tipps. Inter- und Intranettools ermöglichen eine standortunabhängige Abrufbarkeit von Informationen und aktuellen Fristen und Terminen.
- **Väterkarenz:** Immer mehr Väter sind an neuen Karenzmodellen interessiert. Ein Knick in der Karriere ist jedoch für Männer sowie für Frauen ein hohes Verlustrisiko. Um Väterkarenz im eigenen Unternehmen zu fördern, sind folgende Rahmenbedingungen zentral: Akzeptanz und Befürwortung von Väterkarenz und Verständnis im Unternehmen für Väter, die ihre elterlichen Aufgaben wahrnehmen wollen, Karenz- und Wiedereinstiegsmodelle, Informationen über Angebote für Väter und Elternteilzeitmodelle, Aufwertung von Teilzeitarbeit beispielsweise durch deren Anwendung in Führungspositionen.
- **Expertise „Familienfreundliche Unternehmenskultur“:** Zahlreiche Unternehmen investieren in elternorientierte Personalpolitik. Für weitergehende Beratungen zu Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben ist die Expertise von Spezialistinnen und Spezialisten empfehlenswert.

Mag. Bernhard Reisner
Vice President Human Capital | Miba AG



„Es ist unsere tiefste Überzeugung, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von der Qualifikation und der Leistungsbereitschaft, sondern auch von der Heterogenität der Belegschaft abhängt. In diesem Sinn fördert die Miba Mitarbeiterinnen mit Kindern mit bewusstem Karenz- und Karrieremanagement. Wir beraten werdende Mütter in ihrer Karenzplanung, begleiten Mütter während der Karenz, wo wir gemeinsam den für sie maßgeschneiderten Wiedereinstieg definieren. Nach ihrer Rückkehr fördern wir sie unabhängig vom gewählten Arbeitszeitmodell in ihrer weiteren Karriere. Gleichzeitig richten wir unseren Betrieb noch familienfreundlicher aus und planen für 2013 die Eröffnung einer Miba-Krabbelstube.“

■ Bedarfsgerechte Kinderbetreuung fördern

- **Betriebseigene oder überbetriebliche Kinderbetreuung:** Insbesondere für Kleinkinder unter drei Jahren besteht ein hoher Bedarf an vereinbarkeitsfreundlicher Kinderbetreuung. Durch die Ein-

richtung eines eigenen Betriebskindergartens ersparen sich Mütter und Väter im Unternehmen viel Zeit und sind flexibler einsetzbar. Die Wege von und zur Kinderbetreuung entfallen, organisatorische Probleme aufgrund der Öffnungszeiten reduzieren sich und eine längere Anwesenheit am Arbeitsplatz ist kurzfristig leichter möglich. Wird ein betriebseigener Kindergarten angedacht, sollte zunächst erhoben werden, ob ein Bedarf im Unternehmen besteht und wie hoch dieser ist. Eine effiziente und kostengünstigere Alternative kann eine Beteiligung an einer überbetrieblichen Kinderbetreuungseinrichtung sein. Eventuell besteht die Möglichkeit, sich mit Betrieben in geografischer Nähe zusammenzuschließen und eine gemeinsame Kinderbetreuung einzurichten.

□ **Kooperation mit benachbarten Kindergärten:** Eine weitere Möglichkeit vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen besteht darin, Kooperationen mit benachbarten Kindergärten einzugehen und dort Plätze für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reservieren. Diese Option kann in Betracht gezogen werden, wenn der Bedarf für einen eigenen Betriebskindergarten zu klein ist und auch überbetriebliche Kinderbetreuung nicht möglich ist.

□ **Sonstige betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten:** Betriebe können ihrer Belegschaft in Zusammenarbeit mit Beratungseinrichtungen diverse Angebote von Familienservices ermöglichen und damit z.B. kurzfristige Unterstützung in der Kinder- und Altenbetreuung oder Notfallsbetreuung gewährleisten und bei familiären und persönlichen Problemen Beratung anbieten. Die Angebote der Unternehmen reichen dabei von finanzieller Unterstützung bei Kinderbetreuung (z.B. Kinderbetreuungsgutscheine als fringe benefits) über die Ermöglichung kostengünstigerer Serviceleistungen bis hin zu reinen Informationen z.B. über Pflegedienste im Akutfall. Employee Assistance- Programme ermöglichen eine qualifizierte externe Beratung im Bedarfsfall und können auch Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Pflege von Angehörigen und Kinderbetreuung umfassen (z.B. Beratungsschecks für Karenzberatungen).

■ **Gender Mainstreaming-Prinzipien**

Um qualifizierte Mitarbeiterinnen langfristig an das Unternehmen zu binden, sind gendergerechte und chancengleiche Arbeitsbedingungen ein entscheidender Faktor.

□ **Genderschulungen:**

Eine unternehmensinterne Sensibilisierung für Gleichstellung und gleiche Karrieremöglichkeiten kann durch die Integration des Themas Gleichstellung und Handhabung neuer Gleichstellungsinstrumente in alle Führungskräftebildungen, eigene Gendertrainings, der Schulung von Personalabteilung und Betriebsrat sowie der Entwicklung von Handbüchern oder Leitfäden erreicht werden.

□ **Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit:**

Erfolgsentscheidend ist eine positive Einstellung der Beschäftigten zu Gender-Mainstreaming-Prozessen. Mit unterschiedlichen Maßnahmen, etwa Artikel in der Belegschaftszeitung und Rundbriefen, können Informationen über Anliegen und Aspekte von Chancengleichheit, statistische Ergebnisse oder geplante Maßnahmen kommuniziert werden.

□ **Unterstützung durch externe Expertinnen und Experten:**

Die Unterstützung durch externe Experten und Expertinnen, die sowohl über ein vertieftes Wissen über Gender Mainstreaming, als auch über Change-Management-Prozesse verfügen, ermöglicht eine Außenperspektive und kann neue Impulse setzen.

□ **Transparente und gerechte Gestaltung des Entlohnungsschemas:**

Freiwillige, quantitative Aufzeichnungen im Unternehmen können den Prozess der Gehaltsfin-

derung nachvollziehbarer gestalten, eine Analyse relevanter Kennzahlen (Einstufungen, Beförderungen, Prämien, ..) kann einen möglichen Gender-Pay-Gap aufzeigen. Die Erstellung von objektiven, internen Bewertungskriterien der einzelnen Verwendungsgruppen und gendersensiblen Stellenbeschreibungen können die Einstufungskriterien ebenfalls transparenter machen.

■ **Zeitlich befristetes Anreizsysteme für Unternehmen:**

Die Berücksichtigung des Themas Gender-Mainstreaming bei bestehenden öffentlichkeitswirksamen Awards oder durch Bekanntmachung von „Best Practice“-Beispielen kann zeitlich befristete Anreizsysteme für Unternehmen darstellen.

3.4. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im Bereich Ausbildungs- und Berufswahl

Durch die vielfältigen Verflechtungen und Kooperationen zwischen Wirtschaft und Ausbildungsinstitutionen haben Unternehmen erheblichen Einfluss auf gesellschaftspolitische Entwicklungen. Dazu zählen etwa die Entwicklung und Veränderung von (neuen) Berufsbildern, das Aufbrechen von tradierten Berufsbildern für Männer und Frauen, die Entwicklung von neuen Technologien und Innovationen sowie die Erhöhung des Anteils an Frauen in technischen Branchen und Führungspositionen.

Zentrale Weichen werden während der Berufsauswahl gestellt. Jugendliche wählen zumeist Berufe, die sie kennen und die ihnen vertraut sind. Eine professionelle Bildungs-, Berufs- und Karriereberatung kann Jugendliche frühzeitig über ihre Möglichkeiten der Berufswahl aufklären und insbesondere Mädchen für alternative berufliche Zukunftsbereiche im Bereich Wissenschaft und Technik motivieren. Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im Bereich der Berufsberatung, Berufsentscheidung und Ausbildung sind:

- **Betriebsbesuche:** Berufspraktische Tage und Praktika in Unternehmen bieten Schülerinnen und Schülern einen Einblick in die verschiedensten Branchen und Berufsbilder. Um einen wechselseitigen Austausch zwischen den Schulen und den Unternehmen zu ermöglichen, kann z.B. eine „Schule-Unternehmen-Datenbank“ angelegt werden.
- **Schnupperangebote und Praktika** sind für Schülerinnen und Schüler oder Studierende eine Gelegenheit, ein Unternehmen kennen zu lernen und machen Berufsbilder in Industrieunternehmen auch für Mädchen und junge Frauen interessant. Regionale und bundesweite Maßnahmen und Schwerpunkte zur Förderung der atypischen Ausbildungs- und Berufswahl arbeiten in diesem Bereich eng mit Unternehmen zusammen.
- **Projekte:** Mit dem bundesweiten Girls Day haben Mädchen vor der Berufsentscheidung die Möglichkeit, mit ausgewählten Schulen und Unternehmen im technischen Bereich auf Tuchfühlung zu gehen. FEMtech fördert Praktika für Studentinnen in der angewandten Forschung im naturwissenschaftlichen Bereich. Die Ministerienübergreifende Initiative fFORTE (Frauen in Forschung und Technologie) unterstützt Lehrerinnen und Lehrer, Direktorinnen und Direktoren und andere Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus dem pädagogischen Bereich bei der Umsetzung geschlechtssensibler Berufsorientierung mit Fokus auf Mädchen und Technik. Mit dem Programm FiT – Frauen in Handwerk und Technik und dem Programm M.I.T. – Mädchen und junge Frauen in Handwerk und Technik unterstützt das AMS junge Frauen bei einer Berufsausbildung mit einem Lehrabschluss im nicht traditionellen Bereich.
- **Gezielte Förderung von weiblichen Lehrlingen:** Der Anteil von weiblichen Lehrlingen in der Industrie sollte deutlich erhöht werden. Voraussetzung dafür ist eine Neubewertung von Lehrausbildungen,

denn der Lehre sollte wieder ein höherer Stellenwert zukommen. Die Lehrlingsausbildung sowie das Recruiting in Betrieben sollten zur Chefsache werden und gezielte Strategien zur Gewinnung von weiblichen Lehrlingen umfassen.

- **Förderung von Studentinnen:** Ein Kontakt zum Unternehmen kann bereits während des Studiums über Praktika angebahnt werden, eine weitere Möglichkeit ist die gezielte Vergabe von Diplomarbeitsstipendien.
- **Informationen über neue Berufsbilder:** Tradierte Berufsbilder verändern sich laufend, werden neu bewertet und neue Berufe entstehen. Unternehmen haben die Möglichkeit, relevante Informationen über vielfältige Kommunikationsschienen zu verbreiten: Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit, Berichte und Fachbeiträge, Darstellungen auf der Unternehmenswebsite, Teilnahme an Fachtagungen, Bewerbung von neuen Berufsbildern und Berufen sowie Betriebsführungen für die ganze Familie. Eine wichtige Signalfunktion haben Bildmaterialien, auf denen auch Frauen in technischen Bereichen dargestellt sind sowie Interviews, Beiträge und öffentliche Auftritte von Unternehmensvertreterinnen, die im industriellen Bereich tätig sind.
- **Informationen für Lehrpersonen und Eltern:** Informationsveranstaltungen und Praktika in Betrieben für Lehrpersonen, Eltern und andere Erwachsene, die in der Jugendarbeit tätig sind, ermöglicht diesen einen Einblick in die Anforderungsprofile von Betrieben und einen besseren Praxisbezug, sodass sie Jugendliche gezielter beraten können.
- **Alternative Berufsbilder schon im Kindergarten:** Bereits im Kindergarten findet eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Berufen und Tätigkeitsbereichen statt. Malwettbewerbe in Kindergärten/Schulen, die Vergabe von „technischen“ Preisen von gemalten technischen Gegenständen, technische Projekte, die von Unternehmen speziell für Mädchen ausgeschrieben werden oder Technik- bzw. Experimentierkoffer für Kindergärten und Volksschulen sprechen gezielt auch Mädchen an und ermöglichen ihnen, sich in technischen Fertigkeiten zu erproben.
- **Technische Wettbewerbe für Familien:** Die Veranstaltung von technischen Wettbewerben oder Olympiaden, an denen Familien teilnehmen können, sprechen Erziehungsberechtigte an und können das Umfeld von Kindern für alternative Berufsbilder sensibilisieren.

4. EVALUIERUNG

Bereits während der Umsetzung einzelner Maßnahmen werden Zwischenergebnisse evaluiert. Ihre Auswertung ermöglicht eine Nachkorrektur des weiteren Maßnahmenplans. Am Ende der Umsetzungsphase wird die abschließende Evaluierung durchgeführt.

- Es wird erhoben, ob die definierten Ergebnisse und Zielwerte erreicht wurden und wo weiterer Handlungsbedarf besteht.
- Werden externe Experten und Expertinnen mit der Evaluierung beauftragt, kann sich das Projektteam wertvolle Impulse durch die Außensicht holen und wird dabei unterstützt, weitere Schlüsse aus der Analyse zu ziehen.
- Aus der Analyse der Ergebnisse lassen sich weitere Gleichstellungsziele und eine neue Zieldefinition ableiten.
- Eine jährliche Evaluierung ermöglicht die Überprüfung der Kennzahlen im zeitlichen Verlauf der Unternehmensentwicklung.



WAS POLITISCH ZU TUN IST

GESELLSCHAFTSPOLITISCHE ANFORDERUNGEN

Um mehr Frauen für Führungspositionen in der österreichischen Industrie zu gewinnen, ist es auch notwendig, eine geeignete quantitative und qualitative Basis zu schaffen. Derzeit gibt es verschiedene Handlungsfelder wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gleichstellung von Männern und Frauen auf ihrem Karriereweg aber auch den geringen Frauenanteil in technischen und naturwissenschaftlichen Studienrichtungen, in denen es politischer Maßnahmen bedarf, um die Situation für Frauen zu verbessern. Neben Initiativen der einzelnen Unternehmen braucht es daher vor allem auch strukturelle Änderungen, um Frauen den Weg in Führungspositionen zu ermöglichen:

- **Ausbildung der Mädchen:** Gerade in der Industrie gibt es viele Branchen, in denen der Frauenanteil sehr gering ist, was auf die Ausbildungs- und Berufswahl junger Menschen zurückzuführen ist. Eine zentrale Maßnahme muss also sein, Mädchen zu ermutigen MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) zu studieren bzw. technische Berufe zu erlernen. Nur so kann der Grundstein in vielen Branchen gelegt werden, um später Führungspositionen mit Frauen zu besetzen.
- **Ausbau Kinderbetreuungsplätze:** Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bekommen, braucht es verbesserte Rahmenbedingungen wie z.B. ausreichende und qualitative Kinderbetreuungsplätze vor allem für unter-drei-Jährige, damit Frauen Beruf und Familie besser vereinbaren können. Der Ausbau und die Optimierung der Betreuung der unter-drei-Jährigen sollen im Einvernehmen von Bund und Ländern weitergeführt werden. Die Ausrichtung an den Interessen der Eltern – flächendeckend, erwerbsfreundliche Öffnungszeiten von 7.00 bis 18.00 Uhr, damit Mütter und Väter die gleichen Chancen haben, erwerbstätig zu sein – sind dabei wesentliche Kriterien.

Laut einer Erhebung der Statistik Austria fehlten im Jahr 2010 in Österreich mindestens 44.000 Kinderbetreuungsplätze für unter 15-jährige Kinder, weitere 102.400 bestehende Kinderbetreuungsangebote entsprachen demnach nicht den Bedürfnissen der Eltern. Bei Kindern unter drei Jahren wurde das Ziel von 33 Prozent mit einer Quote von 17,1 Prozent aber klar verfehlt. Von Personen zwischen 15 und 64 Jahren mit Betreuungsverpflichtungen für Kinder unter 15 Jahren sahen 12 Prozent Probleme bei den Kinderbetreuungsangeboten.

- **Neue Impulse für die Familienpolitik in Österreich:** Jahr für Jahr gibt Österreich mehr als acht Milliarden Euro für familienpolitische Leistungen aus. Trotz dieses enormen Einsatzes herrscht nach wie vor Verbesserungsbedarf: bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf genauso wie bei der wirtschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern. Die Industriellenvereinigung setzt sich deshalb für bessere Rahmenbedingungen in der Familienförderung ein: Neue Impulse sollen nicht nur die Erwerbstätigkeit von Frauen qualitativ wie quantitativ verbessern, sondern auch die Auswirkungen der demografischen Entwicklung entschärfen.
- **Bewusstseinsbildung und Väterkarenz:** In den Köpfen der Österreicherinnen und Österreicher sind Rollenbilder verfestigt, nach denen die Männer für die finanzielle Sicherheit zuständig sind und Frauen meist nur für den Nebenverdienst. Das Ungleichgewicht bei der Aufteilung der häuslichen und familiären Aufgaben ist daher in Österreich immer noch sehr ausgeprägt. In Österreich ist es – anders als in anderen europäischen Ländern wie Frankreich – üblich, dass Mütter bis zu drei Jahren nach der Geburt ihres Kindes in Karenz gehen. Für Frauen bedeutet das Engagement im Familienleben in der Regel aber Karriereeinbußen und damit verbundene Einkommenseinbußen. Auch das Thema Väterbeteiligung in der Kindererziehung ist in Österreich noch nicht so stark ausgeprägt wie in anderen Ländern, es ist jedoch ein Zukunftsthema der österreichischen Politik und Wirtschaft.
- **Lebensarbeitszeitmodelle ermöglichen:** Lange Durchrechnungszeiträume ermöglichen flexible Arbeitszeitmodelle. So können etwa Zeitguthaben in geblockten Zeiträumen abgebaut und Freizeiträume geschaffen werden. Ein Miteinander zwischen Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Gestaltung der flexiblen Arbeitszeit hat Vorteile für beide Seiten.

- Gender – Geschlecht als soziale Kategorie (im engl. im Unterschied zu „sex“, dem biologischen Geschlecht) „Gender“ bezeichnet das sozial geprägte Geschlecht. Es ist die kulturspezifische Definition von „weiblich“ und „männlich“ und vom Verhältnis der Geschlechter zueinander.
- Gender Mainstreaming ist die Strategie der EU zur Verwirklichung von Chancengleichheit für Frauen und Männer in Institutionen, Organisationen und Politik. „GM ist die (Re)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung politischer Prozesse mit dem Ziel, eine geschlechterbezogene (gleichstellungsorientierte) Sichtweise in alle politischen Konzepte, auf allen Ebenen und in allen Phasen, durch alle an politischen Entscheidungen beteiligten Akteure und Akteurinnen einzubeziehen.“ (Definition des Europarates 1998)
- Gleichstellung in allen gesellschaftlichen Bereichen und Prozessen für beide Geschlechter ist das Ziel (gleiche Handlungsmöglichkeiten und Chancen).
- „Doing Gender“ als Analyseansatz: Gender wird in Interaktionen laufend hergestellt und bestätigt (z.B. Handlungserwartungen, Regeln für Höflichkeit, Führung, etc.).
- Doppelstrategie: Gleichzeitig zu GM-Prozessen werden weiterhin gezielte Frauenförderungsmaßnahmen und Gleichstellungsaktivitäten als Methode gesetzt.
- Mentoring ist eine institutionalisierte, prozessorientierte Strategie zur Personalentwicklung und Karriereförderung von Nachwuchskräften. Das Prinzip des Mentorings basiert auf einer persönlichen Beziehung zwischen zwei Personen, die eine deutliche Erfahrungsdiskrepanz aufweisen. Im Sinne einer Patenschaft wird die erfahrungsjüngere Person (Mentee) von einer Mentorin bzw. einem Mentor für einen zeitlich befristeten Zeitraum in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung beraten und unterstützt (Quelle: Integration Team Human Resources, Gender and Diversity Management, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen). Man unterscheidet zwischen internem Mentoring (Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees kommen aus demselben Unternehmen) und Cross Mentoring (Unternehmens-Organisationsübergreifend).

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

- In den Geschäftsführungen der Top-200 Unternehmen in Österreich liegt der Frauenanteil im Jahr 2012 mit 5,1 Prozent über dem Vorjahresschnitt (2011: 4,4 Prozent). Im Aufsichtsrat der Top-200 Unternehmen sind 2012 11,2 Prozent (2011: 10,3 Prozent) der Mandatsträgerinnen und Mandatsträger weiblich. Der Frauenanteil im Aufsichtsrat der börsennotierten Unternehmen liegt 2012 bei 9,4 Prozent.
- Den höchsten Anteil weiblicher Führungskräfte weisen laut Datenbank der EU-Kommission Norwegen (39 Prozent), Schweden (26 Prozent) und Finnland (26 Prozent) auf.
- Führungspositionen erreichen laut Statistik Austria (2010) vier Prozent der erwerbstätigen Frauen, aber rund 15 Prozent der Männer mit BHS-Abschluss. Bei Männern mit Uni-Abschluss erreichen 23 Prozent eine Führungsposition, im Vergleich zu acht Prozent der Frauen.
- Während 37 Prozent der Männer beim Berufsstart bereits mit einem Aufstieg in die Chefetage rechnen, sind es zu diesem Zeitpunkt nur 15 Prozent der Frauen.

AUSBILDUNGS- UND BERUFSWAHL

- Im Jahr 2009 waren 53,3 Prozent der Studierenden in Österreich Frauen, die auch 67,4 Prozent der Erstabschlüsse für sich verzeichnen konnten.
- Fast die Hälfte aller Mädchen, die eine Lehre beginnen, wählten 2011 aus den typischen „Frauenberufen“ Einzelhandelskauffrau (25,15 Prozent), Bürokauffrau (12,2 Prozent) sowie Friseurin (10,53 Prozent). Die häufigsten männlichen Lehrberufe sind: Kraftfahrzeugtechnik (13 Prozent), Metalltechnik (8 Prozent) sowie Elektrotechnik (7,67 Prozent).
- In den typischen technischen Fächern an der Technischen Universität Wien bilden Frauen die Unterzahl bei den Studienanfängern und Studienanfängerinnen: im Wintersemester 2011/2012 betrug der Anteil der Frauen, die ein Bachelorstudium (Masterstudium) in Maschinenbau begannen 11,78 (10,46) Prozent, in Elektrotechnik und Informationstechnik waren es 11,82 (7,75) Prozent Frauen, in Informatik 20,11 (13,48) Prozent Frauen und in Technischer Physik 20,46 (14,00) Prozent.
- Im Jahr 2011 waren 24,14 Prozent aller Absolventinnen und Absolventen der TU Wien weiblich.
- Abschlüsse in den Bildungsfeldern „Lehrerbildung und Erziehungswissenschaft“, „Journalismus und Informationswesen“ sowie „Gesundheits- und Sozialwesen“ (exklusive Human- und Zahnmedizin) werden mit überwiegender Mehrheit von Frauen erlangt, die Bildungsfelder der MINT-Studien zeigen mit Ausnahme der Biowissenschaften vorrangig Abschlüsse männlicher Studierender.

ERWERBSQUOTE

- Innerhalb der vergangenen zehn Jahre kam es zu einer Erhöhung der Erwerbstätigenquote der 15- bis 64-jährigen Frauen von 59,9 Prozent (2001) auf 66,5 Prozent (2011).
- Die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit ist in erster Linie auf einen Anstieg der Teilzeitarbeit zurückzuführen. Im Zehnjahresvergleich erhöhte sich die Teilzeitquote der Frauen von 34,3 Prozent (2001) auf 44,0 Prozent (2011).
- 38 Prozent der Frauen aber nur 3,1 Prozent der Männer geben als Grund für Teilzeitbeschäftigung betreuungspflichtige Kinder oder pflegebedürftige Erwachsene an.
- 87,1 Prozent der Väter, aber nur 20,3 Prozent der Mütter mit Kindern unter 15 Jahren sind im Jahr 2012 Vollzeit erwerbstätig

BETREUUNG

- Kinderbetreuung ist Frauensache: Nach der Geburt unterbrechen 87,3 Prozent der Frauen aber nur 6,4 Prozent der Männer ihre Erwerbstätigkeit.
- Im Jahr 2010 fehlten in Österreich mindestens 44.000 Kinderbetreuungsplätze für unter 15-jährige Kinder. Weitere 102.400 bestehende Plätze sind nicht adäquat (Öffnungszeiten, Ferienbetreuung, Qualität, Preis).
- Würde es mehr Betreuungsangebote geben, würden 22,4 Prozent der Nicht-Erwerbstätigen und 13,4 Prozent der Teilzeiterwerbstätigen mehr arbeiten.

Das vorliegende Positionspapier wurde mit Unterstützung einer Arbeitsgruppe der Industriellenvereinigung unter Koordination des Bereichs Gesellschaftspolitik erarbeitet. Unser besonderer Dank gilt den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „Leitfaden für mehr Frauen in Führungspositionen“, die mit vielen Ideen und konstruktivem Feedback wesentlich zum Inhalt des Papiers beigetragen haben.

Arbeitsgruppenmitglieder:

Cornelia Hulla, Head of Corporate Human Resources Gea Group AG

Mag. Margit Kendler, Finance Director, Mondi Coatings & Consumer Packaging

Doris Kruschitz-Bestepe MAS, MA, CMC, Head of Human Resources Development, Kapsch Group

Katharina Mayer M.Sc., Executive Assistant, Kapsch TrafficCom

Evelyn Mayr, MBA, MAS, MSc, Human Resources Director, Mitglied der Geschäftsleitung, Hewlett-Packard GmbH

Mag. Christina Rüdisser, Hewlett-Packard GmbH

Mag. Bernhard Reisner, Vice President Human Capital, Miba AG

Mag. Harald Sigl, RZB Group Corporate Responsibility, jetzt Büro des Bundesministers, Lebensministerium

Mag. Eva Singer-Meczes, Human Resource Management, T-Systems Austria GesmbH

Mag. Daniela Trenn, Sonderprojekte, Rupert Fertinger GmbH

Daniela Winnicki-Eisenhuth, Group Communications, Leitung Group CSR & Corporate Media, Telekom Austria Group

Inhaltliche Betreuung:

Dr. Melanie Eckl-Kerber, Projektleiterin, Gesellschaftspolitik, Industriellenvereinigung

Ao.Univ.-Prof.Dr. Christian Friesl, Bereichsleiter Gesellschaftspolitik, Industriellenvereinigung

Mag. Dagmar Kavsek-Allinger, abz*Austria

Mag. Manuela Vollmann, abz*Austria

IMPRESSUM

Vereinigung der Österreichischen Industrie (Industriellenvereinigung), Schwarzenbergplatz 4, 1031 Wien, Tel.: +43 1 711 35 - 0, Fax: +43 1 71135 - 2910, info@iv-newsroom.at, <http://www.iv-net.at>
Vereinszweck gemäß § 2 Statuten: Die Industriellenvereinigung (IV) bezweckt, in Österreich tätige industrielle und im Zusammenhang mit der Industrie stehende Unternehmen sowie deren Eigentümer und Führungskräfte in freier und demokratischer Form zusammenzufassen, ihre Interessen besonders in beruflicher, betrieblicher und wirtschaftlicher Hinsicht auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene zu vertreten und wahrzunehmen, industrielle Entwicklungen zu fördern, Rahmenbedingungen für Bestand und Entscheidungsfreiheit des Unternehmertums zu sichern und Verständnis für Fragen der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zu verbreiten.

Grafik: Michael Hirschberger, BFA

Wien, im Oktober 2012

