




100 Prozent
Gleichstellung
zahlt sich aus.



Auf dem Weg zu unternehmerischer Gleichstellung



Finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie des BMAW.

 **Bundesministerium**
Arbeit und Wirtschaft

Umgesetzt von der Arbeitsgemeinschaft bestehend aus:



Deloitte.



Vorwort



Univ.-Prof. Dr. Martin Kocher
Bundesminister für Arbeit und
Wirtschaft

Faire Karrierechancen und gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit sind seit Langem wichtige Forderungen auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter in Österreich.

Nach wie vor liegt der Gender Pay Gap in Österreich weit über dem EU-Durchschnitt. Zudem sind Frauen in Führungs- und Entscheidungspositionen immer noch stark unterrepräsentiert. Obwohl sich der Anteil der erwerbstätigen Frauen an jenen der Männer annähert und Frauen so gut ausgebildet sind wie nie zuvor, spiegelt sich dies nicht entsprechend in der Karriereentwicklung von Frauen wider. Das hat nicht nur Auswirkungen auf die ökonomische Unabhängigkeit, sondern auch auf Machtverhältnisse bzw. Mitsprache bei Entscheidungen und schließlich auch auf die Höhe der Pensionen. Gründe dafür sind zahlreiche strukturelle Benachteiligungen von Frauen am Arbeitsmarkt; es ist daher essenziell, diese abzubauen.

Geschlechtergerechte Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz bieten hier einen doppelten Mehrwert: Sie fördern die Gleichstellung der Geschlechter und helfen gleichzeitig den Unternehmen, das vorhandene Arbeitskräftepotenzial bestmöglich zu nutzen. Dies ist gerade in Zeiten des andauernden Fach- und Arbeitskräftemangels – der österreichische Unternehmen zunehmend fordert – von großer Bedeutung. Durch eine längerfristige Bindung von qualifizierten Arbeitskräften stärken wir den Arbeitsmarkt und den Wirtschaftsstandort in Österreich.

Vor diesem Hintergrund haben wir – das Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft und der Europäische Sozialfonds – gemeinsam das Projekt „100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus“ initiiert. Wir freuen uns, Ihr Unternehmen sowie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg zur Gleichstellung begleiten zu dürfen und hoffen, dass das vorliegende Handbuch dabei hilfreiche Unterstützung bietet.

Univ.-Prof. Dr. Martin Kocher
Bundesminister für Arbeit und Wirtschaft

Einleitung und Zielsetzung



Mag.ª Elisa Aichinger
Projektleitung



Anita Rainer
Projektleitung-Stellvertretung

„Gemeinsam schaffen wir Gleichstellung, denn das zahlt sich für alle aus. Sind Sie dabei?“

Im Auftrag des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft haben wir – bab Unternehmensberatung, Deloitte Consulting und ÖSB Consulting, unterstützt durch das ABZ*AUSTRIA – das Beratungsprojekt „100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus“ umgesetzt und gemeinsam mit österreichischen Unternehmen an transparenten Entgeltssystemen sowie fairen Karrierechancen gearbeitet.

In der vorliegenden Publikation möchten wir nicht nur unser Know-how mit interessierten Betrieben teilen, sondern auch die großartige Arbeit unseres Teams wertschätzen: Diese ist in Zusammenarbeit mit dem regionalen Teammanagement, den fallführenden Berater*innen, dem Team der Öffentlichkeitsarbeit und dem Team des Wissensmanagements entstanden.

Der Erfolg des Projekts „100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus“ hängt nicht zuletzt auch mit dem Bedarf der Unternehmen nach gleichstellungsfördernder Personalarbeit zusammen. Auch nach Beendigung dieses Projektes sollen Unternehmen bei ihren Bemühungen zu mehr Gleichstellung unterstützt werden.

Genau zu diesem Zwecke ist die vorliegende Publikation entstanden. Sie soll österreichische Betriebe dazu motivieren, sich selbstständig und gezielt mit der unternehmerischen Gleichstellung der Geschlechter

auseinanderzusetzen und eigenständig Lösungen für unternehmerische Herausforderungen zu finden. Hierfür werden essenzielle und stark nachgefragte Beratungsmaßnahmen vorgestellt, um Ihnen einen Überblick zu geben und Sie zu befähigen, vorgestellte Methoden eigenständig, strukturiert und nachhaltig zu implementieren. Mit vielen hilfreichen Informationen und Ideen zur Umsetzung möchten wir Sie darin stärken, sich mit dem Thema Gleichstellung auseinanderzusetzen und einen betrieblichen Beitrag zu leisten. Wir wünschen eine anregende Lektüre und viel Erfolg auf Ihrem Weg zu mehr Gleichstellung!


Mag.ª Elisa Aichinger
Projektleitung


Anita Rainer
Projektleitung-Stellvertretung



Inhaltsverzeichnis

STANDORTBESTIMMUNG	5
RECRUITING	10
FÜHRUNG	14
KARRIERENTWICKLUNG	18
EINKOMMENSENTWICKLUNG	22
KOMMUNIKATION	25
GLEICHSTELLUNGSSTRATEGIE	28





STANDORT- BESTIMMUNG

WAS BEDEUTET GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER?

Die Gleichstellung der Geschlechter in der Arbeitswelt bleibt nach wie vor eine unerreichte Zielsetzung. Die Bedeutung von Geschlechtergleichstellung für das eigene Unternehmen wird dabei immer noch unterschätzt. Wer sich mit dem Thema beschäftigen möchte, sollte sich die Zeit nehmen, zu verstehen, was es mit der Gleichstellung konkret auf sich hat und warum dieses Thema auch auf der Unternehmensebene relevant ist.

Bei der **Gleichstellung** der Geschlechter geht es darum, Benachteiligung zu bekämpfen und sich für gleiche Chancen und Bedingungen aller Geschlechter einzusetzen.¹

Chancengleichheit bedeutet, dass der Teilhabe am wirtschaftlichen, politischen und sozialen Leben keine geschlechtsbedingte Barrieren im Wege stehen.²

Gleichstellung als Ausdruck von Gerechtigkeit führt zu einer gleichen Teilhabe an persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten – zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern.

Damit schafft Gleichstellung der Geschlechter auch die Freiheit und den gesellschaftlichen Raum, individuelle Lebensentwürfe zu realisieren.

In Österreich gilt das Gleichbehandlungsgesetz, welches Gleichstellung und Antidiskriminierung auch am Arbeitsplatz regelt.³ Dennoch sind Frauen und Männer in der österreichischen Arbeitswelt nicht gleichgestellt. Das betrifft sowohl das Einkommen als auch die **Karriereentwicklung**. Deshalb sind auch Sie als Vertreter*in eines Unternehmens gefragt, die Gleichstellung voranzubringen, um allen ein eigenständiges Leben zu ermöglichen.

1 EIGE (2016): Gleichstellung der Geschlechter. Online: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1168?lang=de> [Aufruf: 08.03.2023]

2 EIGE (2016): Chancengleichheit für Frauen und Männer Online: <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1109?lang=de> [Aufruf: 08.03.2023]

3 RIS (2023): <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395> [Aufruf: 08.03.2023]

WAS IST DER NUTZEN FÜR IHREN BETRIEB?

Transparenz und Fairness sind Zeichen moderner Arbeitgeber*innen. Sie sprechen damit zukünftige Mitarbeitende an, die Interesse an Entwicklung und Innovation haben und nutzen damit 100 Prozent des Talente-Pools.

Motivation und Produktivität Ihrer Mitarbeitenden steigen, wenn Karriere- und Einkommensprozesse nachvollziehbar und fair sind.

Eine professionelle und gleichstellungsorientierte Personalentwicklung gibt Ihren **Führungskräften Orientierung und reduziert Konflikte**.

Compliance: **Ungleichbehandlung ist teuer**. Sie kann mit klaren, nachvollziehbaren Entgeltsystemen und fairen Karrierewegen vermieden werden.

Gleichstellungsorientierte Unternehmen können die Diversität ihrer Belegschaft besser einsetzen. Die erfolgreiche Nutzung vielfältiger Ideen, Talente und Erfahrungen steigert die **unternehmerische Resilienz und Krisensicherheit**.



WAS SOLLTEN SIE UNBEDINGT WISSEN?

Fakten

- Das mittlere Einkommen (Medianeinkommen) ist bei erwerbstätigen Frauen deutlich niedriger als bei erwerbstätigen Männern.
- Die Einkommensungleichheit ist in Österreich besonders hoch zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern mit den niedrigsten Einkommen.⁴
- Frauen gelten bereits mit viel niedrigerem Einkommen als Topverdienerinnen.
- Die höchsten Bruttojahreseinkommen der Frauen in Österreich liegen deutlich unter jenen der Männer.⁵

Woran liegt das?

- Frauen unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit eher, denn Frauen übernehmen einen überproportionalen Anteil der unbezahlten Sorgearbeit.
- Frauen sind eher als Teilzeitkräfte tätig.
- Frauen arbeiten häufiger in Branchen mit niedrigem Einkommen.
- Frauen werden häufiger auf dem Arbeitsmarkt diskriminiert.
- Die Unterrepräsentation von Frauen in Entscheidungspositionen führt zu einem Machtgefälle.

Auswirkungen

- Die ökonomische Unabhängigkeit vieler Frauen ist nicht gegeben.
- Die Qualifikationen von Frauen werden am Arbeitsmarkt zu wenig ausgeschöpft.
- Frauen fehlen in der Wirtschaft als Innovations- und Wachstumstreiberinnen.
- Die Gesamt-Wertschöpfung kann um mehrere Prozent steigen, wenn Potenziale von Frauen am Arbeitsmarkt besser genutzt würden.

⁴ STATISTIK AUSTRIA, Lohnsteuer- und SV-Daten. Erstellt am 20.12.2022. – Bruttojahresbezüge gemäß § 25 Einkommensteuergesetz. – Ohne Lehrlinge. – Inklusive Teilzeitbeschäftigte und nichtganzjährig Beschäftigte. Online: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/einkommen-und-soziale-lage/jaehrliche-personeneinkommen> [Aufgerufen: 08.03.2023]

⁵ Rechnungshof Österreich (2022): Allgemeiner Einkommensbericht 2022. Online: https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/news/news/aktuelles/Allgemeiner_Einkommensbericht_2022.html [Aufgerufen: 08.03.2023]

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN IN SACHEN GLEICHSTELLUNG?

Wenn Sie sich mit dem Thema Gleichstellung auseinandersetzen, sollten Sie zunächst den **Status quo Ihres Unternehmens** in Sachen Gleichstellung erfassen, also ob und wie das Thema bereits in Ihrem Unternehmen verankert ist. Die Ergebnisse bieten eine optimale Ausgangsbasis für die Identifikation von Entwicklungsfeldern und zur Umsetzung von konkreten Maßnahmen. Im Idealfall führen Sie als Unternehmen eine **quantitative Datenanalyse** durch, um ganz konkrete Zahlen interpretieren zu können, wie z.B. zu den Gehältern und der Geschlechterverteilung in den Unternehmensbereichen. Eine Datenanalyse kann mithilfe von Excel oder der Tool-



box Einkommensbericht erstellt werden (<https://www.einkommensbericht.gv.at/>). Eine umfassende Analyse ist gerade für kleinere Betriebe intern oft aufgrund fehlender personeller Ressourcen nicht möglich. Daher erfahren Sie hier, **wie Sie das Thema ressourcenschonend angehen können**.

Es lohnt sich zum Beispiel, die Verankerung der Gleichstellung im Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen anzusehen:



TOOL TO GO: STATUS QUO ZU GLEICHSTELLUNG

Hier finden Sie eine Auflistung von Fragen, die Sie sich auf jeden Fall stellen sollten, um den Status Quo Ihres Unternehmens in Sachen Gleichstellung zu ermitteln.

Setzen Sie sich Ziele, um dem Gender Pay Gap entgegenzuwirken? Ja Nein
Wenn ja, welche?

.....
.....
.....

Gibt es bestehende Zielvereinbarungen, um die Gleichstellung voranzubringen? Ja Nein
Wenn ja, welche?

.....
.....
.....

Teilen Sie regelmäßige bzw. offizielle Informationen zur Einkommensentwicklung mit Ihren Mitarbeitenden? Ja Nein
Wie gestalten Sie die interne Kommunikation darüber im Unternehmen?

.....
.....
.....

Folgen Sie einem definierten Prozess zum Gehaltsmanagement? Ja Nein
Wenn ja, wie sieht dieser Prozess aus? Wie oft und aufgrund welcher Ereignisse (z.B. Gehaltsverhandlungen, KV-Vorrückungen, Bewertung guter Leistungen) erhalten Männer und Frauen eine Gehaltserhöhung? Wie gestalten Sie den Prozess von Gehaltserhöhungen?

.....
.....
.....



Bieten Sie Ihren Führungskräften Unterstützung bei der Förderung von Gleichstellung, wie z.B. Schulungen, Austausch im Führungskreis, etc.?
Ja Nein

Welches Verständnis zum Thema Gleichstellung haben Ihre Führungskräfte?

.....
.....
.....

Haben Sie sich Ziele gesetzt, bei der Besetzung von Führungspositionen den gleichen Anteil von Frauen und Männern auf Führungsebene zu erreichen?
Ja Nein

Wenn ja, wie tragen Sie aktiv dazu bei?

.....
.....
.....

Setzen Sie Maßnahmen zur expliziten Frauenförderung?
Ja Nein

Wenn ja, welche?

.....
.....
.....

Setzen Sie im Unternehmen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben?
Ja Nein

Wenn ja, welche?

.....
.....
.....

Erkennen neue Mitarbeitende, dass Ihr Team Chancengleichheit im Arbeitsalltag lebt?
Ja Nein

Wenn ja, woran?

.....
.....
.....

Analysieren und interpretieren Sie die Daten zur Belegschaft (z.B. Anteil an Frauen und Männern im Unternehmen und Abteilungen/Levels, Einkommen nach Gehaltsgruppe, Betriebszugehörigkeit, Inanspruchnahme von Elternkarenz je nach Geschlecht)?
Ja Nein

Wenn ja, welche Daten und wie häufig?

.....
.....
.....

Die Beantwortung dieser Fragen soll Ihnen dabei helfen, Potenziale zu identifizieren. Optimalerweise beantworten Sie alle Fragen mit „ja“. Sie verbessern Ihre Performance, wenn Sie ausgehend von den Herausforderungen und den Zielen, in einem nächsten Schritt passende Lösungsansätze und Maßnahmen für Ihr Unternehmen identifizieren.

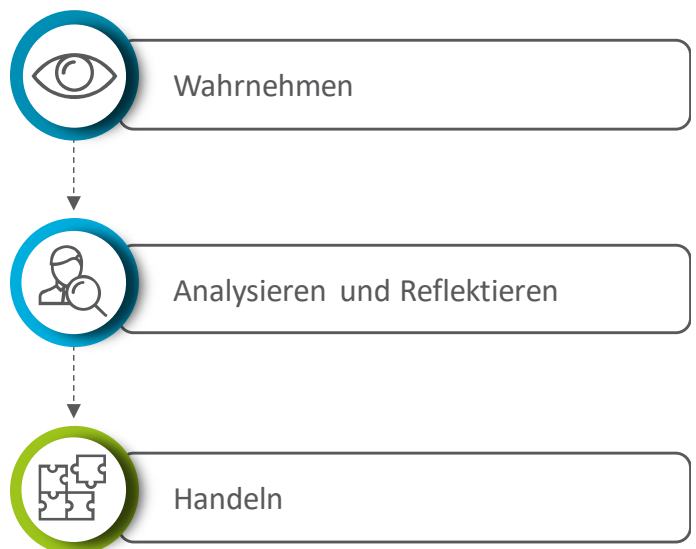
WIE KÖNNEN SIE DAS THEMA GLEICHSTELLUNG ANGEHEN?

Reicht es aus, wenn sich nur eine einzige Person im Unternehmen für eine Veränderung einsetzt? Meist nicht. **Echter Wandel gelingt am besten, wenn viele verschiedene Personen im Unternehmen an einem Strang ziehen.** Ganz besonders gut dafür geeignet sind zunächst Entscheidungsträger*innen oder Schlüsselpersonen, da diese meist einen großen Einfluss auf andere im Betrieb haben. Daher ist die **Sensibilisierung** für

das Thema ein erster wichtiger Schritt, um Wissen aufzubauen und Gleichstellung mit unternehmerischem Nutzen verknüpfen zu können.

Sie können allgemeine Informationen in schriftlicher Form zur Verfügung stellen oder diese in bestimmte Weiterbildungsformate integrieren, wie beispielsweise in Führungskräfteworkshops.

WELCHE KOMPETENZEN BENÖTIGEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN IM UNTERNEHMEN?



Wissen: theoretisches Wissen zu Gleichstellung, Gendertheorien, Statistiken, Ungleichheitsverhältnissen, Erkenntnisse zum Frauenanteil in der eigenen Abteilung, unterbewusste Voreingenommenheit

Können: praktische Anwendung des Wissens zu Gleichstellung und entsprechendes Verhalten in der eigenen Rolle als Geschäftsführung, Personalabteilung, Betriebsrat, Führungskraft oder Mitarbeitende*r

Haltung: gendersensible Haltung, Reflexion der eigenen Einstellungen und des eigenen Verhaltens gegenüber verschiedenen Geschlechtern, über das binäre Verständnis von Männern und Frauen und Heterosexualität hinaus (LGBTQIA*)



RECRUITING

(WIE) FINDEN SIE DAS PASSENDE PERSONAL?

Der **Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel** wird in vielen Unternehmen zunehmend spürbar. Betriebe finden seltener passendes Personal und müssen sich überlegen, wie sie ihre Strategie anpassen können, um potenzielle Bewerber*innen auf sich aufmerksam zu machen. Häufig konzentrieren sich Unternehmen auf die bewährten Zielgruppen, die bereits im Unternehmen vertreten sind. Doch das ist oft nur ein kleiner Teil des Arbeitskräftepotenzials am österreichischen Arbeits-

markt – und auf diesen ist in der Regel auch das Recruiting ausgelegt. Daher gilt es im modernen Recruiting unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen und Inse-
rate an diese zu adressieren. **Gleichstellungsorientierte Stellenbeschreibungen** können Sie dabei unterstützen, mehr Zielgruppen anzusprechen und so mehr qualitative Bewerbungen zu erhalten. Außerdem sind diese seit 2004 sogar gesetzlich vorgeschrieben (mehr Informationen in der Infobox auf der nächsten Seite).

WORAUF SOLLTEN SIE ACHTEN, WENN SIE EINE STELLENAUSSCHREIBUNG FORMULIEREN?



Stelleninserate sollen die geeignetsten Bewerber*innen ansprechen, d.h. möglichst viele Personen, die über die passende Qualifizierung verfügen und dem Anforderungsprofil entsprechen bzw. die gewünschten Vorerfahrungen mitbringen. Diese Bewerber*innen sollen auf das Inserat aufmerksam werden und sich eingeladen fühlen, sich zu bewerben. Wie gelingt das?

- Sprechen Sie **alle Geschlechter** direkt in der Stellenbezeichnung an.
- Legen Sie den **Fokus auf das mögliche Potenzial** der Bewerber*innen und vermeiden Sie zu viele Anforderungen.
- Nutzen Sie eine **(Bild)sprache**, die alle Geschlechter gleichermaßen anspricht.
- Zeigen Sie auf, was Sie als **attraktive*n Arbeitgeber*in** auszeichnet.
- **Schaffen Sie Klarheit:** Hinweise auf Arbeitszeiten, das Entgelt, die mögliche zeitliche und räumliche Flexibilität und das wöchentliche Stundenausmaß sind notwendige Informationen für potenzielle Bewerber*innen.

INFOBOX

Mit der **Novellierung des Gleichbehandlungsgesetzes für die Privatwirtschaft** im Jahr 2004 wird im § 9 das Gebot der geschlechtsneutralen Stellenausschreibung festgehalten:

- Keine Ausschreibung – weder öffentlich noch betriebsintern – darf nur Männer oder nur Frauen adressieren.
- Es sind keine Anmerkungen zulässig, die auf ein bestimmtes gewünschtes Geschlecht schließen lassen.
- Ausnahmen sind nur zulässig, wenn die Geschlechtszugehörigkeit unverzichtbare Voraussetzung für die Ausübung der Tätigkeit ist.

Quelle: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>



SPRACHE SCHAFFT REALITÄT

Über wen wir sprechen und welche Begrifflichkeiten wir dabei verwenden entscheidet darüber, welches Bild unsere Zuhörer*innen vor Augen haben. Sprache schafft Wirklichkeit. Daher ist es wichtig, jene Gruppen bewusst zu nennen, die tatsächlich gemeint sind. Ein bloßes **Mitgemeintsein ist nicht ausreichend**. Ein Experiment aus England zeigt beispielsweise, dass Kinder auf die Aufforderung, einen Feuerwehrmann, einen Arzt oder einen Piloten zu zeichnen, fast ausschließlich männliche Personen malen und nicht daran denken, dass Frauen mitgemeint sind.⁶ Mitgemeintsein macht Frauen daher

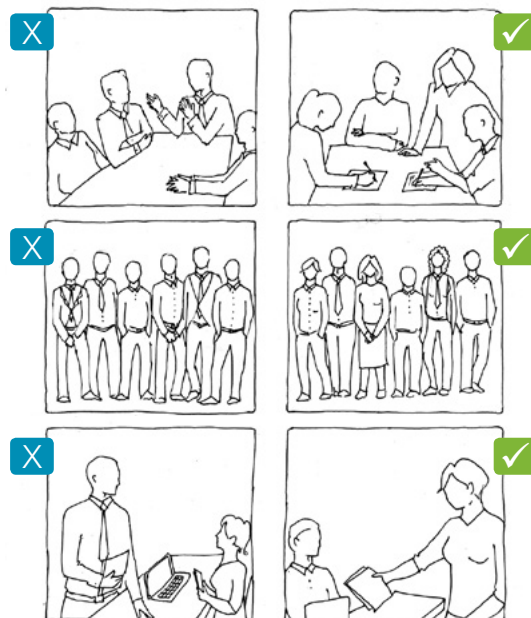
unsichtbar.⁷ Eine Studie zeigt, dass geschlechtergerechte Berufsbezeichnungen, entsprechende Berufe zu ergreifen, steigern können.⁸

Wir empfehlen das **Gender-Sternchen** (Asterisk) als Form des geschlechterinklusive Sprachgebrauchs, wenn bestimmte Begriffe nicht durch gleichwertige geschlechtsneutrale Begriffe (z.B. Mitarbeitende) ersetzt werden können. Das Gender-Sternchen macht die Vielfältigkeit der Geschlechtsidentitäten sichtbar und steht für Inklusion, zum Beispiel: die*der Mitarbeiter*in, die Mitarbeiter*innen.



EIN BILD SAGT MEHR ALS TAUSEND WORTE

- Wie in der gesprochenen Sprache ist auch in der Bildsprache auf eine geschlechterinklusive und gleichwertige Darstellung zu achten.
- Hier gilt, Vorurteile und Rollenklischees bewusst herauszufordern und typische Zuschreibungen aufzulösen, indem vielfältige Berufs- und Lebensrealitäten abgebildet werden.
- Personen sollten daher nicht geschlechterstereotyp dargestellt werden
- Wenn positive Role Models dargestellt werden, hat das einen positiven Effekt auf die Lesenden. Wird beispielsweise eine Bauleiterin auf einer Baustelle abgebildet, werden sich Frauen eher von dieser Ausschreibung angesprochen fühlen.



Bildquelle: Wirtschaftsuniversität Wien (2017): Fair und inklusiv in Sprache und Bild. Ein Leitfaden für die WU. Seite 16. Online: https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/structure/about/publications/aktuelle_Broschüren/fair_und_inklusiv.pdf

6 MullenLowe London (2016): A Class That Turned Around Kids' Assumptions of Gender Roles. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=G3Aweo-74kY> [Aufruf: 21.12.2022]

7 Schrupp, Antje (2018): Geschlechtergerechte Sprache: Es geht nicht um das „Mitgemeintsein“. derStandard, 16.03.2018. Online: <https://www.derstandard.at/story/2000076153637/geschlechtergerechte-sprache-es-geht-nicht-um-das-mitgemeintsein-von-frauen> [Aufruf: 01.08.2019].

8 Verweken, D., & Hannover, B. (2015): Yes I can! Effects of gender fair job descriptions on children's perceptions of job status, job difficulty, and vocational self-efficacy. Social Psychology, 46, 76-92. Online: <https://idw-online.de/de/news632492> [Aufruf: 23.02.2023]



WEITERE INFOS & TOOLS

- [Allgemeines zur Gleichbehandlung \(oesterreich.gv.at\)](https://oesterreich.gv.at)
- [Studienergebnisse: Genderspezifische Statements in Stellenausschreibungen | Personal | Haufe](#)
- [Test für Stelleninsetrate auf Chancengleichheit: Startseite - JADE - Job Ad Decoder](#)
- [Wörterbuch für genderneutrale Begriffe: Geschickt gendern – Das Genderwörterbuch](#)
- [Frauen in Führungspositionen](#)



TOOL TO GO: DIE RICHTIGEN WORTE FINDEN

Für einige männlich zugeschriebene Eigenschaften ist es eine schwierige Aufgabe, ein weiblich konnotiertes Pendant zu finden. Die Lösung: **Eigenschaften als Ver-**

haltensweisen formulieren – davon fühlen sich lt. Studien Frauen eher angesprochen und die Wirkung auf Männer bleibt gleich.⁹

Anstelle von Eigenschaften ansprechende Umdeutung in Verhaltensweisen

aktiv	Etwas aktiv vorantreiben
analysierend	Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und zu lösen
autonom	Eigenständig arbeiten
direkt/geradeheraus	Offen und klar kommunizieren
durchsetzungsstark	Die Fähigkeit, Ziele erfolgreich zu erreichen
ehrgeizig	Ziele klar im Blick haben
entscheidungsfreudig	Entscheidungen treffen
führend	Verantwortung übernehmen
hartnäckig	Ziele mit Ausdauer verfolgen
herausfordernd	Auch schwierige Situationen meistern
individuell	Maßgeschneiderte Lösungen entwickeln
intellektuell	Anspruchsvolle Aufgaben bewältigen
logisch	Überzeugend argumentieren
meinungsstark	Die Meinung auch gegenüber externen Partner*innen vertreten können
selbstbewusst	Vom eigenen Können überzeugt sein
selbstsicher	Die eigene Position klar vertreten

⁹ Göddertz, Silke (2016): Genderspezifische Eigenschaften und Statements in Stellenausschreibungen. Erschienen in PERSONALquarterly 1/2016. Online: https://www.haufe.de/personal/zeitschrift/personalquarterly/personal-quarterly-012016-personalquarterly_48_340532.html [Aufgerufen: 08.03.2023]



FÜHRUNG

WIE GELINGT INKLUSIVE UND GLEICHSTELLUNGSORIENTIERTE FÜHRUNG?

Die zunehmende Vielfalt der Belegschaft und ihrer Talente hat direkte Auswirkungen auf die Führungskultur eines Unternehmens. Deshalb hängt der langfristige Erfolg von Unternehmen mehr denn je von der Fähigkeit der Führungskräfte ab. Inklusive und gleichstellungsorientierte Führung beschreibt einen Führungsstil, der sich auf die Stärken der unterschiedlichen Mitarbeitenden fokussiert und ein **wertschätzendes und diversitätssensibles Klima** im Team und Unternehmen sichert. Dabei geht es bei diesem Führungsstil nicht nur darum, einen vielfältigen Talentepool aufzubauen, son-

dern die Stärken jedes einzelnen Talents zu identifizieren sowie optimal zu integrieren und die Geschlechterausgewogenheit in allen Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen anzustreben. Eine **integrative Denk- und Verhaltensweise** fördert nicht nur das Zugehörigkeitsgefühl, sondern auch Inspiration und Innovation sowie Fairness und Respekt im Team. Indem möglichst viele unterschiedliche Blickwinkel miteinbezogen werden, kann **das volle Potenzial einer diversen Belegschaft** aktiviert und genutzt werden.

BEWUSSTER UMGANG MIT UNTERBEWUSSTER VOREINGENOMMENHEIT

Unter unterbewusster Voreingenommenheit verstehen wir erlernte und unterbewusste Überzeugungen und Annahmen über bestimmte gesellschaftliche Gruppen, wie beispielsweise Frauen und Männer. („Einige aus einer Gruppe benehmen sich in einer bestimmten Art und Weise. Daher gehe ich davon aus, alle aus dieser Gruppe benehmen sich genauso.“) Diese sogenannten Unconscious Biases können zwar helfen, die Komplexität unserer Welt besser nachvollziehen zu können, werden dieser aber oft nicht gerecht und führen zu unfairer Bevorzugung oder Benachteiligung von Personen bzw. Gruppen. Deshalb müssen diese verstanden und ihnen systematisch entgegengewirkt werden.



Doch warum haben wir eigentlich Unconscious Biases?

Unser Gehirn aggregiert Sinneswahrnehmungen zu Mustern, denn so kann es schneller arbeiten. Zum Beispiel: Oft werden Männer mehr mit Führungspositionen und Frauen mehr mit Familienverantwortung in Verbindung gebracht. Diese Denkmuster und Voreingenommenheiten, dass Führungskräfte in der Regel männlich und Familienarbeit in der Regel die Verantwortung von Frauen ist, müssen also bewusst aufgebrochen werden.

Insbesondere Führungskräfte sollten sich mit dem Aufbrechen von Unconscious Biases vertraut machen, da **Führungsentscheidungen**, wie die Auswahl von neuen Mitarbeitenden, Leistungsbewertung oder die Gewährleistung von Entwicklungsmöglichkeiten, davon besonders gefährdet sind.

Durch **bewusste Auseinandersetzung** mit Unconscious Biases können diese erkannt und aufgebrochen werden. Vor allem ist es wichtig, den Einfluss der Biases auf Entscheidungsfindungen und Verhalten zu lindern.

WEITERE INFOS & TOOLS

In der Wissenschaft werden mehr als 180 verschiedene Biases beschrieben. Hier finden Sie weitere: <https://www.teachthought.com/critical-thinking/cognitive-biases/>

Auch in der Toolbox Einkommensbericht finden Sie Informationen, wie sich Vorurteile reflektieren und abbauen lassen: <https://www.einkommensbericht.gv.at/5-handlungsfelder/5-5-1-vorurteil-reflektieren-abbauen.html>

Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen der TU Wien hat eine Broschüre veröffentlicht, wie an der Universität mit Unconscious Biases umgegangen wird: https://www.tuwien.at/fileadmin/Assets/tu-wien/TU_fuer_alle/AGG/Broschuere_AKG_2019_Unconscious_Bias_final.pdf

ÜBERBLICK DER WICHTIGSTEN UNCONSCIOUS BIASES FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Gender Bias



bezeichnet systematische Verzerrungseffekte, die durch geschlechtsbezogene Stereotypisierungen und Vorurteile geprägt sind und sowohl Wahrnehmungen als auch Entscheidungen beeinflussen.

Hier ein Beispiel: Eine Studie von Dr. Babcock (Carnegie Mellon University) zeigt, dass Kandidat*innen, die im Jobinterview verhandeln, negativer wahrgenommen werden. Dabei werden Frauen, die verhandeln, negativer empfunden als Männer. Als Folge könnten Frauen sich zurückhalten, um diese negativen Konsequenzen zu vermeiden, selbst wenn sie um die Bedeutung von Verhandlungen für die Sicherung der eigenen Lebensgrundlage wissen.

Halo-Effekt



Einzelne positiv oder negativ wahrgenommene Merkmale einer Person (z.B. Attraktivität, Körperhaltung, sozialer Status) überstrahlen die weitere Wahrnehmung der Person wie ein Heiligenschein und beeinflussen so den Gesamteindruck unverhältnismäßig.

Hier ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin, die viel Selbstbewusstsein ausstrahlt und sehr extrovertiert ist, wird von einer Führungskraft als kompetenter eingestuft als ein Mitarbeiter, der introvertiert ist und wenig über seine Fähigkeiten spricht – unabhängig davon, wie die Leistungen der beiden tatsächlich sind.

Ähnlichkeitseffekt



Der Ähnlichkeitseffekt tritt ein, wenn andere Personen gleiche Eigenschaften zu einem selbst aufweisen und aufgrund von persönlichen Präferenzen besonders sympathisch wirken. Menschen, mit denen wir etwas gemeinsam haben (z.B. Studienort, Aussehen, Kleidung, Überzeugungen), werden positiver von uns eingeschätzt.

Hier ein Beispiel: Eine Führungskraft bewertet die Leistung einer Mitarbeiterin, die aus der selben Region stammt wie die Führungskraft selbst, immer besser als sie objektiv die Leistung der anderen im Team bewertet.

Primacy-Effekt



Der erste Eindruck bildet sich bereits nach wenigen Sekunden und hat große Bedeutung. Wenn dieser positiv oder negativ bewertet wird, neigt man dazu, den gewonnenen Eindruck beizubehalten.

Hier ein Beispiel: Wer im Vorstellungsgespräch gleich am Anfang des Gespräches punkten kann, wird auch fortlaufend tendenziell besser bewertet.

Recency-Effekt



Dieser besagt, dass zuletzt Gehörtes besondere Aufmerksamkeit bekommt und die Erinnerung in besonderem Maße beeinflusst. Im Verkauf oder bei Präsentationen wird häufig von diesem Effekt Gebrauch gemacht. Dem Recency-Effekt steht der sogenannte Primacy-Effekt gegenüber.

Hier ein Beispiel: Im Mitarbeitenden-Gespräch/Feedbackgespräch wirken sich häufig Ereignisse kurz davor stärker auf die Beurteilung aus als Ereignisse, die länger zurückliegen.



TOOL TO GO: HILFSTELLUNGEN ZUM BEWUSSTEN UMGANG MIT UNCONSCIOUS BIASES

Unconscious Biases bzw. unterbewusste Voreingenommenheit ist menschlich, aber wir können uns dieser bewusst werden und aktiv gegensteuern. Das gelingt, indem wir uns immer wieder ins Gedächtnis rufen, welche Eigenschaften oder Tätigkeiten tatsächlich wich-

tig sind und selbst hinterfragen, ob unsere Annahmen auf Tatsachen oder Vorannahmen beruhen. Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei, Unconscious Biases in Ihrer Arbeit zu minimieren und bewusster mit diesen umzugehen:

Standards festlegen:

- Recruiting: Definieren Sie vorab das ideale Kandidat*innenprofil und bewerten Sie alle Kandidat*innen anhand dieser Standards.
- Leistungsbewertung: Definieren Sie vorab, welche Ziele mit einer Position verbunden sind und anhand welcher Kriterien die Zielerreichung gemessen wird.

Keine Mutmaßungen aufgrund des Geschlechts anstellen:

- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass Frauen in einer bestimmten Altersgruppe für längere Zeit wegen familiärer Betreuungspflichten ausfallen könnten. Männer können genauso in Karenz gehen und darüber hinaus gibt es viele Gründe für personelle Veränderungen.
- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass Frauen mit Kindern geringere Karriereambitionen haben. Entscheidend für die Karrieremöglichkeiten sind die Bedingungen in Ihrem Unternehmen wie z.B. Führung in Teilzeit.

Vielfalt in Entscheidungsprozessen:

Beziehen Sie im Vorfeld von Entscheidungen die Sichtweisen weitere Personen mit ein, um möglichst diverse Meinungen und eine breite Perspektive einnehmen zu können. Das gilt für viele Bereiche, z.B. Recruiting oder Beförderungsentscheidungen.

Den ersten Eindruck hinterfragen:

Nehmen Sie sich mehr Zeit, um eine Person kennenzulernen, gehen Sie unvoreingenommen auf neue Personen zu und warten Sie ab, wie sich eine Person entwickelt. Formulieren Sie erst danach Ihre Meinung.

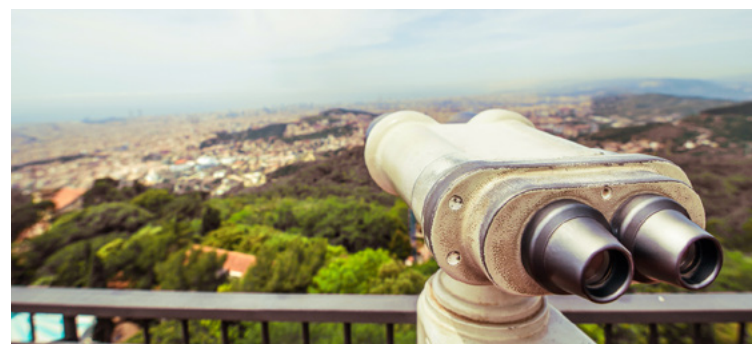
Über die Richtigkeit von Aussagen nachdenken:

Wenn Sie bemerken, dass Sie starke Worte wie „alle“, „immer“ und „nie“ verwenden, um eine bestimmte Gruppe oder Person zu beschreiben, halten Sie inne, und nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um sich zu fragen, wie zutreffend die Beschreibung tatsächlich ist und wie Sie zu dieser Beschreibung gekommen sind.

WEITERE INFOS & TOOLS

Nutzen Sie auch die Unconscious Bias-Checkliste:

https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2021/08/Chefsache_Training_Checkliste.pdf





KARRIERE- ENTWICKLUNG

WAS BEDEUTET KARRIERE EIGENTLICH?

Die Einkommensungleichheit zwischen Frauen und Männern lässt sich zu einem gewissen Grad darauf zurückführen, dass immer noch mehr Männer in Führungspositionen tätig sind und umgangssprachlich häufiger „Karriere“ machen.

Das Wort Karriere bedeutet dem Wortsinn nach „Fahrstraße“ (lateinisch carrus „Wagen“). Der Begriff im exakten Sinne bezeichnet also jegliche berufliche Laufbahn. Doch Unternehmen gehen sehr unterschiedlich mit dem Begriff um. Daher ist es sinnvoll, diesen konkret zu definieren. Zwei Leitgedanken:

Erfolgsbegriff: Umgangssprachlich bezeichnet der Begriff Karriere häufig einen beruflichen Aufstieg (Weg nach oben), der mit einem wirtschaftlichen und/oder sozialen Aufstieg verbunden wird („up or out“). Seit

dem Bestehen der organisationalen Hierarchie gilt es demzufolge, Sprosse für Sprosse höher auf der Karriereleiter in Unternehmen aufzusteigen, um „beruflich erfolgreich“ zu sein.

Lebenslaufbahn: Karriere wird vermehrt als die lebenslange berufliche Laufbahn eines Menschen bezeichnet. Karrieren werden aufgrund des demografischen Wandels tendenziell länger; aktuell umfassen sie durchschnittlich über 50 Jahre. Für eine Karriere „in the flow of life“ wird die Verflechtung der privaten Lebensphasen und Bedürfnisse mit den Veränderungen in Qualifikation und Funktion zunehmend bedeutender.

Entscheidend für die Definition von Karriere sind die Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeitenden.

WELCHE MÖGLICHKEITEN VON KARRIEREWEGEN GIBT ES?

Wir empfehlen, Karriereentwicklung **nicht nur vertikal** in die Höhe zu denken, sondern Karriereschritte **auch horizontal oder lateral** in die Breite anzubieten, um das gesamte Volumen der Entwicklung auszuschöpfen. Je nach Lebensphase können sich die Entscheidungen hinsichtlich der eigenen Karriere verändern. Deshalb sollten Führungskräfte in regelmäßigen Abständen mit ihren Mitarbeitenden über das Thema Entwicklung sprechen. Hierfür bietet sich das regelmäßige **Mitarbeitenden-Gespräch** (MAG) an. So können Sie Karriereziele direkt mit Lernzielen verknüpfen.



Vertikale vs. horizontale Karriere

Den Durchlauf einer Abfolge von hierarchisch angeordneten Positionen in einer Organisation (Junior, Senior, Head of etc.) nennt man vertikale Karriere.

Nur weil eine Person den Weg der vertikalen Karriere beschreitet, heißt dies nicht, dass sich dieser Weg im Laufe des Berufslebens nicht noch ändern und zu einer horizontalen Karriere werden kann. Es kann passieren, dass nach einigen Jahren zielstrebigem Aufstiegs eine Beförderung abgelehnt wird. Es liegt an der Organisation, dafür Bewusstsein und Akzeptanz zu schaffen.

Ob sich jemand gegen eine vertikale Karriere entscheidet, hängt nicht nur von eigenen Kompetenzen, sondern häufig von aktuellen Bedürfnissen ab. Diese können privater Natur sein, aber auch das Bedürfnis des vertiefenden Kompetenzerwerbs oder nach Abwechslung sind naheliegend. Besonders in Arbeitsbereichen, die geprägt sind von wiederholenden Tätigkeiten, kann ein horizontaler Wechsel einseitige Beanspruchungen vermeiden und Lernanregung bieten.



Karriere als Führungskraft vs. als Expert*in

Der Begriff Karriere wird häufig mit einer klassischen Führungslaufbahn gleichgesetzt. „Karriere machen“ bedeutet, sich zur Führungskraft zu entwickeln. Allerdings empfinden das längst nicht alle Mitarbeitenden als wünschenswert. Oftmals resultiert der Druck, Führungsverantwortung übernehmen zu müssen, aus dem Empfinden, nur so Wertschätzung und eine attraktive Vergütung zu erhalten.

Da die Übernahme einer Führungsrolle für Mitarbeitende aufgrund ihrer Eignungen und Vorlieben nicht immer ein erstrebenswerter Zustand ist, gilt es **Expert*innenkarrieren** zu entwickeln. Diese stellen eine tatsächliche Alternative zur Führungslaufbahn dar und ermöglichen, hervorragende Expert*innen als Schlüsselkräfte oder Leistungsträger*innen in der Organisation anzuerkennen.

WEITERE INFOS & TOOLS

In der TRAPEZ-Toolbox finden Sie einen Leitfaden für ein Entwicklungsgespräch (bzw. MAG). Das Tool beinhaltet neben dem Gesprächsleitfaden, eine Vorlage für ein Gesprächsprotokoll und Informationen zur Vorbereitung für Mitarbeitende und Führungskräfte.

<https://www.trapez-frauen-pensionen.at/trapez-betrieb.html>



TOOL TO GO: VERTIEFENDE KARRIEREANALYSE (1/2)

Mithilfe dieses Tools erhalten Sie näheren Einblick in die Karriereentwicklung von Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen. Hierzu können Sie zum einen quantitative Daten auswerten (s. unten) und sich zum anderen qualitative Fragen stellen (s. nächste Seite).

Zu erhebende quantitative Informationen:

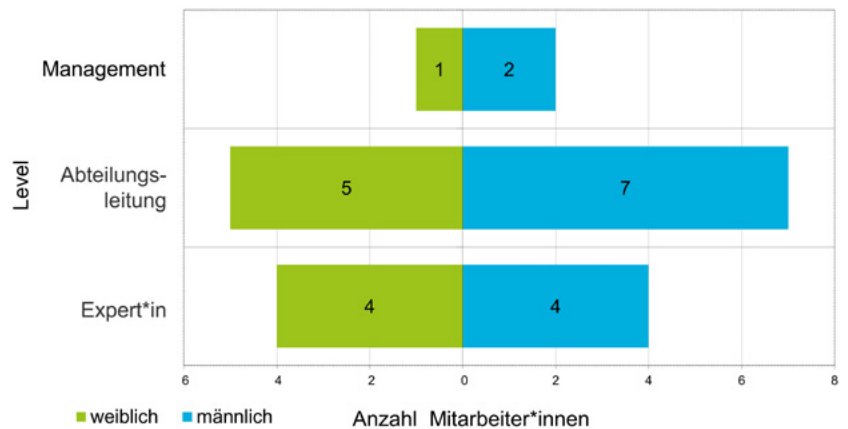
- Wie hoch ist der Frauen- und Männeranteil im gesamten Unternehmen, nach Level und nach Abteilung/Bereich?
- Wie viele Frauen und wie viele Männer wurden pro Level im letzten Jahr befördert?
- Wie viele Frauen und Männer pro Level sind im letzten Jahr neu eingetreten?
- Wie viele Frauen und Männer pro Level haben im letzten Jahr das Unternehmen verlassen (unternehmensfremde Fluktuation)?
- Gibt es hier jeweils Abweichungen zur gesamten Verteilung von Männern und Frauen im Unternehmen?
- Wie lange verweilen Frauen in einem bestimmten Level, wie lange Männer?

Zwei beispielhafte Auswertungen:

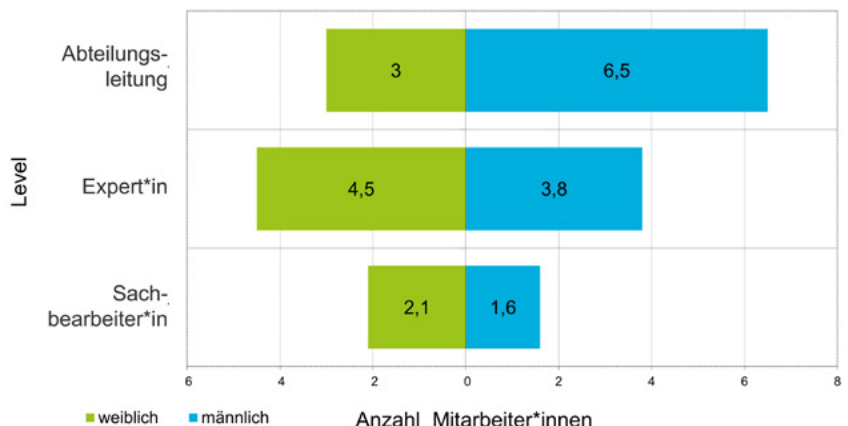
Die folgende Grafik bildet die jährlichen Beförderungen nach Geschlecht und Level in einem Dienstleistungsunternehmen in der Versicherungsbranche mit rund 200 Mitarbeiter*innen ab: Während noch genauso viele Frauen wie Männer zum Level Expert*in aufgestiegen sind, ist der Anteil an Beförderungen zur Abteilungsleitung oder zum Management männlich geprägt. Nur mehr 42 % der Beförderungen zum Abteilungsleitung sind weiblich und lediglich eine Frau von insgesamt drei Personen wurde im letzten Jahr zur Managerin befördert. Je höher das Level/die Hierarchieebene, desto seltener wurden im letzten Jahr Frauen befördert. Wie kam diese Verteilung zustande? Gab es konkrete Zielvorgaben, um z.B. ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu erreichen? Gab es weitere Kandidat*innen des anderen Geschlechts?

Die Verweildauer von Frauen ist auf den untersten beiden Levels höher als die der Männer. Auf Abteilungsleitungs-Level ist die Verweildauer von Frauen sehr gering im Vergleich. Woran liegt das? Sprechen Männer Beförderung proaktiv an im Gegensatz zu Kolleginnen? Wie hoch ist die Fluktuationsrate unter weiblichen Abteilungsleitungen?

Beförderungen (jährlich) nach Geschlecht created by Debitel



Verweildauer pro Level nach Geschlecht created by Debitel





TOOL TO GO: VERTIEFENDE KARRIEREANALYSE (2/2)

Um ein ganzheitliches Bild der Karriereentwicklung von Frauen und Männern in Ihrem Unternehmen zu erhalten ist es sinnvoll, sich zusätzlich zu der quantitativen Auswertung auch folgende qualitative Fragen zu stellen.

Zu erhebende qualitative Informationen:

Was sind kulturelle Besonderheiten im Betrieb, die Einfluss auf die Karriere (von Frauen) haben könnten?

.....
.....
.....

Welche Karrierepfade gibt es (vertikal/horizontal)? Sind diese eher standardisiert oder personalisiert? Ist es im Unternehmen üblich, dass Mitarbeitende Funktionen bzw. Bereiche wechseln?

.....
.....
.....

Welche Aus- und Weiterbildungen werden in welchen Bereichen und für welche Positionen angeboten? Gibt es einen Schulungskatalog oder Ähnliches?

.....
.....
.....

Wie sind das Performance Management und die Karriereplanung &-entwicklung verknüpft?

.....
.....
.....

Gibt es einen einheitlichen Performance Management Prozess oder gibt es je Zielgruppen / Abteilung / Job Profil spezifische Abweichungen?

.....
.....
.....





EINKOMMENS- ENTWICKLUNG

WIE KÖNNEN SIE EQUAL PAY SICHERSTELLEN?

Einer der wohl offensichtlichsten Hebel für das Schließen der Einkommensungleichheit zwischen Männern und Frauen ist die Höhe des Einkommens. Auf betrieblicher Ebene ist es unter anderem davon abhängig, wie eine Tätigkeit im Vergleich zu anderen zu bewerten ist, welches Gehalt dieser Tätigkeit daraufhin zugeschrieben wird und wie die Gehaltsentwicklung erfolgt.

Viele Unternehmen bzw. Führungskräfte haben Respekt vor dieser Aufgabe und dem damit verbundenen Aufwand. Gleichzeitig wird der Bedarf erst deutlich, wenn klar ist, dass es im Unternehmen Gehaltsunterschiede gibt, wo es eigentlich keine geben dürfte.

WIE GELINGT EINE DISKRIMINIERUNGSFREIE ARBEITSBEWERTUNG?

Häufig entstehen ungerechtfertigte Gehaltsunterschiede bereits im Zuge der Arbeitsbewertung. Denn hier verstecken sich **Diskriminierungspotenziale**: Häufig werden männlich dominierte Tätigkeiten anhand der jeweiligen Anforderungen und Belastungen höher bewertet als weiblich dominierte Tätigkeiten. Ein erster Schritt in Richtung Gleichstellung ist deshalb die präzise **Analyse und Bewertung von Arbeitsplätzen bzw. Funktionen** im Betrieb. Grundlegende Voraussetzung ist, dass für alle Stellen im Betrieb eine Funktionsbewertung formuliert ist. Unter einer **Funktionsbewertung** ist die Analyse und Bewertung eines Arbeitsplatzes bzw. einer Stelle bezüglich der Anforderungen und Arbeitsbedingungen mittels **systematischer Kategorien** zu verstehen.

Inwieweit Arbeitstätigkeiten als gleichwertig oder ungleich bewertet werden, hängt damit zusammen, inwieweit Sie die Tätigkeiten auf einer praktischen Ebene eingehend prüfen. **Geschlechtsneutrale Arbeitsbewertungsverfahren** weisen folgende Merkmale auf:

- Nicht die ausführende Person wird bewertet, sondern die anfallende Arbeit.
- Die Arbeit wird entlang geschlechtsneutraler Kriterien bewertet. Ein Negativbeispiel wäre, wenn Anforderungen an die Muskelkraft in der Krankenpflege niedriger bewertet werden als in der Baubranche.
- Die Kriterien zur Arbeitsbewertung werden transparent, nachvollziehbar und eindeutig definiert und kommuniziert.



WEITERE INFOS & TOOLS

Mithilfe der **EVA-Liste** können Sie als Unternehmen selbstständig eine Analyse zur IST-Situation im Betrieb durchführen und erfahren so, ob Ihre Arbeitsbewertung diskriminierungsfrei ist. Die Liste unterstützt Betriebe dabei, in das Thema der geschlechtsneutralen Arbeitsbewertung einzusteigen. Die EVA-Liste besteht aus insgesamt 12 Fragen, die mit „ja“, „teils teils“ oder „nein“ beantwortet werden. Die Auswertungsschablone unterstützt Sie dabei, die Ergebnisse Ihres Betriebes zu interpretieren.¹⁰

[Hier gelangen Sie zur EVA-Liste](#) inkl. aller notwendigen Informationen zum Verständnis und der Auswertung.

Der **Entgeltgleichheits-Check** der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus Deutschland hilft Ihnen, Entgeltregelungen als auch die betriebliche Entlohnungspraxis zu prüfen. [Hier geht es zum Handbuch.](#)

10 Vgl. Lillemeier, S. (2017): Der Entgeltgleichheit einen Schritt näher: Die EVA-Liste zur Evaluierung von Arbeitsbewertungsverfahren. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). 2. Auflage.





WAS ZEICHNET EIN FAIRES UND TRANSPARENTES GEHALTSMANAGEMENT AUS?

Erfolgen Gehaltserhöhungen nur dann, wenn eine Person aktiv auf die Führungskraft zugeht und eine solche einfordert, dann ist die Gefahr groß, dass gleiche und gleichwertige Arbeit nicht gleich bezahlt wird. So können Diskrepanzen entstehen, auch wenn zwei Personen in der gleichen Position zu Beginn das gleiche Gehalt erhalten haben.

Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen scheint es oft, als fehlen personelle Ressourcen und Zeit, um sich mit dem bestehenden Vergütungssystem näher auseinanderzusetzen und dieses zu evaluieren. Doch es lohnt sich, dieses kritisch zu hinterfragen und einen **klaren Ablauf** abzuleiten, wie und wann Gehaltserhöhungen im Betrieb vorstattgehen.

Durch ein **proaktives Gehaltsmanagement** lassen sich alle Vergütungsbestandteile einheitlich steuern. Dadurch schaffen Sie mehr Gleichstellung und vermitteln Ihren Mitarbeitenden Fairness und Transparenz, da sie nicht selbst nach einer Gehaltserhöhung fragen müssen, sondern einen Ablauf durchlaufen, der für alle einheitlich geregelt ist. Dazu gehört auch ein definierter und dokumentierter jährlicher Ablauf für Grundgehaltserhöhungen sowie das Management anderer **Gehaltsbestandteile** wie variabler Vergütung. Damit alle Mitarbeitenden den Ablauf nachvollziehen können, sollte dieser stets **kommuniziert** werden.

Grundlage für Gehaltsentscheidungen sind **transparente, einheitliche und nachvollziehbare Kriterien**, wie die individuelle Leistung oder der Ausgleich bestehender diskriminierender Unterschiede, wie zum Beispiel das Geschlecht oder die Gehaltshistorie. Allerdings ist hier entscheidend, wie Leistung im Unternehmen bzw. in einem Berufsfeld definiert wird. Wenn Leis-

tung beispielsweise nur mit zeitlichem Engagement und zeitlicher Flexibilität verbunden wird, werden Personen in Teilzeit und/oder mit Betreuungspflichten häufiger schlechter bewertet, obwohl diese Mitarbeitenden oft effizienter arbeiten. Überlegen Sie deshalb sehr genau, welche Kriterien Leistung in Ihrem Unternehmen wirklich gut beschreiben, und ob die Voraussetzungen für diese Kriterien für alle Mitarbeitenden gleich und fair sind. Die sinnvollen und nachvollziehbaren Kriterien stehen in Verbindung mit der Steuerung der Leistungserbringung durch die Führungskraft und unterstützen diese dabei, faire und valide Entscheidungen zu treffen und **unterbewusste Voreingenommenheit zu minimieren**. Keine Rolle in einem fairen und gleichstellungsfördernden Gehaltsentscheidungsprozess sollte hingegen das Ausmaß an Arbeitszeit, gesammelte Überstunden oder das Verhandlungsgeschick spielen.

Um den Ablauf von Gehaltsentwicklungen nachvollziehbar zu gestalten, sollten die einzelnen Schritte bis zur Gehaltsentscheidung dokumentiert und kommuniziert werden. Hierbei ist wichtig, festzuhalten, welche Rolle der Führungskraft, der Geschäftsführung oder der Personalabteilung zukommen und wie sich die Entscheidungskompetenz zusammensetzt.

WEITERE INFOS & TOOLS

In Österreich besteht die gesetzliche Verpflichtung zur **Angabe des kollektivvertraglichen Mindestentgelts** und der Bereitschaft zur Überbezahlung in Stelleninseraten. Gleichzeitig sind Unternehmen ab 150 Mitarbeitenden verpflichtet, einen **Einkommensbericht** zu erstellen. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).



TOOL TO GO: EINKOMMENSPROZESSE FAIR GESTALTEN

Diese Fragen sollten Sie sich jedenfalls stellen, wenn Sie einen neuen Einkommensprozess einführen möchten:

- Was ist die Zielsetzung des neuen Gehaltsmanagements?
- Wie häufig und wann finden Gehaltserhöhungen statt? Können auch unterjährige Gehaltserhöhungen stattfinden?
- Welche Mitarbeitenden können an einer Gehaltsrunde teilnehmen?
- Welche Elemente werden im Rahmen von Gehaltserhöhungen berücksichtigt?
- Welche Rolle soll dabei das Mitarbeitenden-Gespräch (MAG) spielen?
- Wie wird mit Neueintritten umgegangen?
- Welche Rolle spielen die verschiedenen Personen im Prozess?
- In welcher Form wird der Prozess kommuniziert und wo sind die Informationen zu finden?



KOMMUNIKATION

WARUM SOLLTEN SIE ÜBER GLEICHSTELLUNG SPRECHEN?

Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil, wenn es darum geht, **Gleichstellung im Unternehmen zu fördern und zu verankern**. Durch Kommunikation ist es möglich, dass alle Mitarbeitenden auf ein **gemeinsames Ziel** hinarbeiten. Denn nur, wenn möglichst viele an Bord sind, können neue Strukturen und Ideen wirken und sich auf die Unternehmenskultur übertragen. Zudem kann klare und transparente Kommunikation dazu beitragen, **Missverständnisse und Diskriminierung zu vermeiden**. Mit der richtigen Kommunikation unterstützen Sie als Unternehmen eine Kultur, die Grundlage dafür ist, dass alle Mitarbeitenden fair behandelt und respektiert werden. Gleichzeitig trägt Kommunikation nach außen dazu bei, ein **positives und modernes Image** für Ihr Unternehmen zu schaffen.

Doch nicht alle können von Anfang an etwas mit dem Thema Gleichstellung anfangen oder sind diesem gegenüber sogar kritisch eingestellt. Gerade für diese Zielgruppe ist eine klare und transparente Formulierung von Ideen und Zielen notwendig, insbesondere um deren **Befürchtungen entkräften** zu können. Daher lohnt es

sich, wenn Sie die Verbesserung bzw. den Nutzen für jede einzelne Person und das ganze Unternehmen hervorheben.

Die Kommunikation zu Gleichstellung im Betrieb sollte immer top down erfolgen. **Top-Down-Kommunikation** bedeutet, dass die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen diejenigen sind, die zu Gleichstellungsthemen als Vorbild vorangehen und Initiative ergreifen. Ihre Führungsebene schafft ein positives und unterstützendes Umfeld, in dem alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen und sich beruflich weiterzuentwickeln. Dazu gehört, dass Führungskräfte eine klare Gleichstellungspolitik vermitteln und sicherstellen, dass sie konsequent angewendet wird. Auch Maßnahmen zur Förderung der betrieblichen Gleichstellung, wie beispielsweise der Aufbau von **Mentoringprogrammen**, sollten von Führungskräften initiiert und unterstützt werden.



TOOL TO GO: KOMMUNIKATION ZU UNTERNEHMERISCHER GLEICHSTELLUNG

Worauf sollten Sie achten, wenn Sie zum Thema Gleichstellung kommunizieren möchten?

Recruiting: Definieren Sie vorab das ideale Kandidat*innenprofil und bewerten Sie alle Kandidat*innen anhand dieser Standards.

Sie haben ein klares Ziel vor Augen, was Sie mit der Kommunikation von Informationen erreichen wollen (z.B. Mitarbeitende über eine neue Maßnahme informieren).

Sie denken an die verschiedenen Zielgruppen und passen die Aufbereitung und Kommunikation entsprechend an.

Sie bereiten Inhalte und Botschaften positiv auf, um möglichst viele Mitarbeitende zum Reflektieren und Handeln anzuregen.

Sie bereiten Themen niederschwellig auf, sodass sie anschlussfähig und breitenwirksam sind.

Sie kommunizieren anlassbezogen (z.B. neues Ziel wurde festgelegt, Ziel wurde erreicht, Equal Pay Day oder Weltfrauentag).

WEITERE INFOS & TOOLS

In der [Toolbox-Einkommensbericht](#) finden Sie alle wichtigen Informationen zur Kommunikation des verpflichtenden Einkommensberichts sowie hilfreiche Kommunikationsbeispiele.

WIE MACHEN SIE GLEICHSTELLUNG SICHTBAR?

- Erstellen Sie eine [Gleichstellungsstrategie](#) und machen Sie diese öffentlich.
- Integrieren Sie Gleichstellungsprinzipien in Ihr Unternehmen und kommunizieren Sie diese aktiv.
- Fördern Sie Programme und Initiativen, die sich für Gleichstellung einsetzen.
- Kommunizieren Sie regelmäßig über soziale Medien und andere Kanäle über Gleichstellungsprobleme und Ihre Lösungen.
- Organisieren Sie Veranstaltungen zum Thema Gleichstellung.
- Berichten Sie über Testimonials im Betrieb (zu persönlichen Erfahrungen oder Erfolgen).
- Veröffentlichen Sie Forschungsergebnisse und Artikel über Gleichstellung.
- Fördern Sie die Teilnahme von Mitarbeitenden an Aktivitäten, die sich für Gleichstellung einsetzen.
- Veröffentlichen Sie Berichte über den Fortschritt Ihres Unternehmens hinsichtlich Gleichstellung.



WIE MACHEN ES ANDERE?

Mürztaler Bäckerei Köck kürzt Arbeitswoche auf fünf Tage

Die Mürztaler Bäckerei Köck mit Filialen von Leoben bis Theresienfeld reduziert die Arbeitszeit von sechs auf fünf Tage – ein Novum im Bäckereigewerbe. Damit möchte man Mitarbeitern entgegenkommen. Auch in Sachen Gleichstellung tut sich im Unternehmen einiges.



Kleine Zeitung (25.11.2021): „Mürztaler Bäckerei Köck kürzt Arbeitswoche auf fünf Tage“

Die **Bäckerei Köck** setzt in der Kommunikation nach außen auf die Presse und schafft so, neu beschlossene Arbeitsbedingungen in der Region bekannt zu machen und sich als moderne*r Arbeitgeber*in zu positionieren, der*dem die Gleichstellung der Geschlechter am Herzen liegt.

Vielfalt braucht Förderung, Schutz & Wertschätzung

Greiner – das sind 11.238 Mitarbeiter*innen. Greiner ist Vielfalt. Wir lieben diese Vielfalt, wir schätzen sie und wollen sie fördern. Gerade als international agierendes Unternehmen profitieren wir von interkulturellen Kompetenzen, der Sprachenvielfalt, den unterschiedlichen Lebenskonzepten und verschiedenen Herangehensweisen unserer Mitarbeiter*innen.

Eine Vielfalt an kultureller und ethnischer Herkunft, Alter, Geschlecht, Hautfarbe, sexueller Orientierung, Geschlechtsidentität/-ausdruck, geistiger und körperlicher Fähigkeiten sowie verschiedener Lebens- und Arbeitsumstände stärkt uns. Daher haben wir ein „Diversitätsleitbild“ entwickelt, das uns dabei helfen soll, ein gemeinsames und einheitliches Verständnis von Vielfalt zu

Greiner. Nachhaltigkeitsbericht 2020.

[Vielfalt stärken - Greiner Nachhaltigkeitsbericht 2020:](#) Greiner hat auf der Unternehmens-Website den unternehmensinternen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. In diesem ist nicht nur enthalten, warum Vielfalt Förderung, Schutz und Wertschätzung braucht, sondern auch welche konkreten Ziele sich Greiner gesetzt hat und wie diese erreicht werden sollen.



affido

Zusammen sind wir bunt. 

100 Prozent x affido // Testimonialvideo (12.07.2022)

[Testimonial-Video mit affido und 100 Prozent:](#) „Zusammen sind wir bunt“: affido – pflegefamilien | kinderdörfer | familienarbeit gmbh spricht über Diversität als Erfolgskonzept und gibt Einblick in das Projekt „100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus“.



GLEICHSTELLUNGS- STRATEGIE

WIE KÖNNEN SIE GLEICHSTELLUNG NACHHALTIG IN IHREM UNTERNEHMEN VERANKERN?

Aus der Beratung wissen wir, dass sich einige Unternehmen zwar punktuell und unstrukturiert mit dem Thema auseinandersetzen und vereinzelt Maßnahmen planen, aber oft der Blick für das große Ganze fehlt. Eine Gleichstellungsstrategie hilft dabei, Initiativen unter gemeinsamen Zielen zu bündeln und längerfristig zu planen.

Sie können den Erfolg von **Gleichstellungsbemühungen nachhaltig sicherstellen**, wenn Ziele und Maßnahmen in einer Gleichstellungsstrategie formuliert werden. So werden klare Unternehmensziele, Verantwortlichkeiten

sowie kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen festgehalten. Die Verschriftlichung einer Gleichstellungsstrategie trägt wesentlich zur nachhaltigen **top-down Verankerung des Themas im Unternehmen** bei. Darüber hinaus können Teile daraus **kommuniziert** werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben und ggf. eine Vorreiterrolle einzunehmen.



TOOL TO GO: ENTWICKLUNG EINER GLEICHSTELLUNGSSTRATEGIE

Auf diese Themen kommt es an, wenn Sie eine Gleichstellungsstrategie für Ihr Unternehmen erarbeiten wollen:

Mögliche Zielsetzungen

- Geschlechtergleichstellung als Change Prozess verstehen
- Attraktivität als Arbeitgeber*in durch Gleichstellungsorientierung erhöhen
- Entgeltgerechtigkeit herstellen
- Einkommenstransparenz implementieren
- Ausgewogenes Geschlechterverhältnis in allen/ bestimmten Unternehmensbereichen anstreben
- Mehr Frauen in Führungspositionen bringen (Zielquote formulieren)

Mögliche Handlungsspielräume

- Rollen-Stereotype abbauen
- Anreize schaffen für gleiche Inanspruchnahme von Karenz, Teilzeit o.ä.
- Regelmäßige Einkommensberichte diskutieren
- Führungskräfte zu fairem Performance Management schulen
- Gezielte Förderung für Frauen (z.B. Mentoring)
- Transparente Einstellungs- und Beförderungspraktiken einführen
- Flexible Arbeitszeitmodelle anbieten

Konkrete nächste Schritte

- Zeitraum der Strategie definieren
- Welche konkreten Veränderungen werden bis zum Ende der Laufzeit angestrebt?
- Wie werden diese Veränderungen überprüft? Wer erkennt diese Veränderungen? Und woran werden sie erkannt?

WIE MACHEN ES ANDERE?

Frauenförderungs- und Gleichstellungsplan der Universität Wien:

Die **Universität Wien** bekennt sich zur Frauenförderung und zu einer aktiven Gleichstellung von Frauen und Männern, zu einer Gleichstellung von Personen mit Behinderung und/oder chronischer Erkrankung sowie zu einem respektvollen Umgang mit Trans-, intergeschlechtlichen und nichtbinären Personen. Sie lehnt jede Diskriminierung sowie eine Benachteiligung im Zusammenhang mit Betreuungspflichten ab.

Dabei möchte die Universität zum Beispiel den Anteil der Mitarbeiterinnen in allen Organisationseinheiten, auf allen Hierarchieebenen und in allen Funktionen und Tätigkeiten, in denen Frauen unterrepräsentiert sind, sowohl in befristeten als auch in unbefristeten Arbeitsverhältnissen und in Ausbildungsverhältnissen mittelfristig auf 50 % erhöhen.

Frauenförderungsplan der Österreichischen Nationalbank:

Die **Oesterreichische Nationalbank (OeNB)** bekennt sich zur Chancengleichheit von Frauen und Männern und verfolgt eine aktive Gleichstellungspolitik. Insbesondere versteht sich die OeNB als Vorreiterin für ein modernes und geschlechtsunabhängiges Rollenverständnis. Mit dem vorliegenden Maßnahmenplan fördert die OeNB bewusst Diversität als Kernelement ihrer Unternehmenskultur.

Die im Frauenförderungsplan der OeNB beschriebenen Handlungsfelder umfassen Unternehmenskultur und Rollenbilder, Externes Recruiting sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Eine Sammlung an weiteren Frauenförderplänen von verschiedenen Unternehmen finden Sie [hier](#).

DANKE FÜR DIE GEMEINSAME REISE. WIR WÜNSCHEN IHNEN VIEL ERFOLG AUF IHREM WEITEREN WEG ZU UNTERNEHMERISCHER GLEICHSTELLUNG!



100 Prozent Gleichstellung zahlt sich aus.



Beteiligte Organisationen

Die Beratungsunternehmen [bab Unternehmensberatung](#), [Deloitte Consulting](#) und [ÖSB Consulting](#) bildeten eine österreichweite Arbeitsgemeinschaft und verantworteten die Umsetzung des Projekts 100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus.

Unterstützt wurde die Arbeitsgemeinschaft durch die Subauftragnehmerin [ABZ*AUSTRIA](#) bei der Durchführung der Karriere- und Laufbahnberatung für Mitarbeiterinnen. Durch die organisatorische Trennung der Unternehmens- und Mitarbeiterinnenberatung wurde eine vertrauliche Arbeitsweise sichergestellt.

100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus wird vom [Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft](#) aus nationalen sowie aus Mitteln des [Europäischen Sozialfonds](#) finanziert.

Impressum

Auf dem Weg zu (mehr) unternehmerischer Gleichstellung

100 Prozent – Gleichstellung zahlt sich aus.

Herausgeberin:

ARGE 100Prozent

Fichtegasse 2, A-1010 Wien

www.100-prozent.at

info@100-prozent.at

Projektleitung: Mag.^a Elisa Aichinger, Anita Rainer

Autor*innen:

Anita Rainer; Mag.^a Elisa Aichinger, Elisabeth Hornberger, BA MA; Jara Lauchart, MA

Grafik und Layout:

Jara Lauchart, MA

Bildnachweis:


© Getty Images

© Shutterstock.com

© stock.adobe.com



Finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie des BMAW.

 **Bundesministerium Arbeit und Wirtschaft**

Umgesetzt von der Arbeitsgemeinschaft bestehend aus:



Deloitte.

