

Arbeitsmarkt

Frauenförderpläne

Ein Instrument moderner
Personal- und Organisations-
entwicklung

Impressum

Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:
Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst
im Bundeskanzleramt Österreich
Minoritenplatz 3, 1014 Wien

Redaktion: Sektion II im Bundeskanzleramt Österreich
Text und Gesamtumsetzung: Abteilung II/3
Barrierefrei zugängliche Version (Word): Bundespressediens
Gestaltung: BKA | ARGE Grafik
Druck: BMI Digitalprintcenter
Wien, 2012

Fotonachweis: Astrid Knie

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Recht-ausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsspre-chung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen:

Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln
Sie bitte an ii3@bka.gv.at

Bestellservice des Bundeskanzleramtes:

1014 Wien, Ballhausplatz 2,
Telefon: +43 1 53 115-2613,
Fax: +43 1 53 115-2880,
E-Mail: broschuerenversand@bka.gv.at,
Internet: www.bundeskanzleramt.at

Frauenförderpläne

Ein Instrument moderner Personal-
und Organisationsentwicklung

Wien, 2012

Vorwort der Ministerin



Gabriele Heinisch-Hosek

Frauen fördern? Ist das notwendig und zeitgemäß? Die Antwort lautet eindeutig: Ja! Denn Frauen sind heute so gut ausgebildet wie nie zuvor, und schon allein deswegen können Unternehmen auf diese gut ausgebildeten und engagierten Mitarbeiterinnen nicht verzichten. Mehr noch: Frauenförderung wirkt – und zwar nicht nur für die Frauen! Frauenförderung bringt nachweislich positive betriebswirtschaftliche Effekte: Die Gesamtleistung eines Unternehmens erhöht sich, gemischte Führungsteams arbeiten besser zusammen und Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Top-Positionen erzielen deutlich bessere Betriebsergebnisse.

Ein Frauenförderplan unterstützt Unternehmen, Frauenförderung systematisch und zielorientiert umzusetzen. Gleichzeitig ist er ein sehr flexibles Instrument, mit dem man auf die Rahmenbedingungen und Besonderheiten des Unternehmens eingehen kann. Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen helfen, einen für Sie geeigneten Frauenförderplan zu erarbeiten und umzusetzen und damit ein deutliches Signal zu setzen, dass Frauenförderung in Ihrem Unternehmen großgeschrieben wird!

Ihre

Gabriele Heinisch-Hosek
Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst

Inhaltsverzeichnis

1 Was bringt ein Frauenförderplan?	5
2 Wo fange ich an?	6
3 Ist-Analyse	7
4 Zielvorgaben	9
5 Maßnahmenteil	10
6 Wie geht es weiter?	14
7 Wo bekomme ich noch mehr Informationen?	16

1 Was bringt ein Frauenförderplan?

Frauenförderung wirkt – und zwar nicht nur für die Frauen im Unternehmen! Frauenförderung bringt nachweislich positive betriebswirtschaftliche Effekte: Die betriebliche Gesamtleistung eines Unternehmens wird u.a. durch höhere Loyalität und Motivation, höhere MitarbeiterInnenzufriedenheit, weniger Fehlzeiten, geringe Personalfuktuation und höhere (Arbeitszeit)Flexibilität verbessert. Gemischte Führungsteams arbeiten besser zusammen und Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Top-Positionen haben bessere Betriebsergebnisse. Deshalb: Frauenförderungsmaßnahmen sind kein Selbstzweck, sondern Teil einer effizienten und modernen Personal- und Organisationsentwicklung!

Betriebliche Frauenförderung muss von der Unternehmensspitze unterstützt werden, damit sie auch voll wirken kann. Dieses Bekenntnis zeigt sich z. B. auch daran, ob und wie Unternehmen in ihren Leitbildern, Unternehmens- und Imagebroschüren sowie in ihren Personalentwicklungskonzepten Frauen thematisieren. Die Unternehmensleitung muss sich zur Frauenförderung bekennen und Ziele definieren, die auch auf die Zielvereinbarungen des mittleren Managements hinuntergebrochen werden.

Frauenförderpläne sind ein starkes Instrument einer modernen und effizienten Personalentwicklung. Sie helfen dabei, Potenziale offenzulegen und sie strategisch sinnvoll einzusetzen.

2 Wo fange ich an?

Ein Frauenförderplan besteht aus 3 *Teilen*:

- **Ist-Analyse:** Datenteil zu den Beschäftigten, Anzahl der Frauen insgesamt und als Anteil an allen Beschäftigten sowie den verschiedenen Funktionsstufen und Berufsfeldern; bei Aktualisierung: Evaluierung des letzten Frauenförderplans: Wurden die vereinbarten Ziele erreicht?
- **Zielvorgaben:** Was soll sich ändern/verbessern? Welche Ziele sollen erreicht werden?
- **Maßnahmenteil:** Wie sollen die Ziele erreicht werden?

Es ist sinnvoll, von Anfang an alle Personen mit einzubinden, die an der Personal- und Organisationsentwicklung beteiligt sind. Zudem empfiehlt es sich, auch die Belegschaftsvertretung mit einzubeziehen, da Sie so die Verankerung im Unternehmen von Anfang an stärken.

3 Ist-Analyse

Um sinnvolle Ziele und Maßnahmen entwickeln zu können, braucht es eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation von *Frauen und Männern insgesamt sowie auf den einzelnen Funktions-/Hierarchieebenen*. Dabei sollten alle in einem Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis stehenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einbezogen werden.

Zudem empfiehlt es sich, einige weitere Daten zu erheben:

- Arbeitsfelder: Wie viele Frauen bzw. Männer arbeiten in welchen Arbeitsbereichen (z. B. Administration, IT, Controlling ...)?
- Art des Arbeitsverhältnisses: Wie viele Frauen bzw. Männer arbeiten in einem un-/befristeten Arbeitsverhältnis oder in einem Leiharbeitsverhältnis?
- Umfang des Beschäftigungsverhältnisses: Wie viele Frauen bzw. Männer arbeiten Voll- bzw. Teilzeit? (hier könnte man auch das tatsächliche Stundenausmaß erfassen)
- Funktionen mit Vorgesetzten- oder Leitungsaufgaben: Wie viele Frauen bzw. Männer übernehmen diese Funktionen?
- Beruflicher Aufstieg: Wie viele Frauen bzw. Männer konnten im letzten Jahr (auf welches Funktionsniveau) befördert werden?
- Ausbildungsverhältnisse: Wie viele Frauen bzw. Männer sind derzeit als Lehrlinge, Praktikantinnen und Praktikanten oder Berufsanwärter und Berufsanwärterinnen beschäftigt und in welchen Ausbildungsberufen?

- Teilnahme an Aus- und Fortbildungen: Wie viele Frauen bzw. Männer haben im letzten Jahr an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen?
- Benennung der Anzahl an Frauen und Männern, die in Gremien, Kommissionen, Arbeits- und Projektgruppen etc., entsandt oder dafür freigestellt wurden
- Entgeltgruppe, Einstufung: Wie viele Frauen bzw. Männer sind in welche Entgeltgruppe eingestuft? (lässt sich auch aus dem Einkommensbericht lt. Gleichbehandlungsgesetz ablesen)

Bei der Aktualisierung des Frauenförderplans (siehe: »Wie geht es weiter?«) sollten Sie hier auch den Vergleich zum letzten Frauenförderplan aufnehmen.

4 Zielvorgaben

Die Ist-Analyse zeigt die Bereiche auf, in denen für das Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Darauf aufbauend lassen sich Ziele entwickeln. So kann, aufbauend auf der Bestandsaufnahme, der konkrete Bedarf zur Frauenförderung in den einzelnen Bereichen am besten ermittelt werden.

Ein Frauenförderplan ist ein *flexibles Instrument, das auf die Bedürfnisse und Besonderheiten jedes Unternehmens eingehen kann*. So können maßgeschneiderte Ziele entwickelt werden, die stark von der jeweiligen Branche, Region und der individuellen Ausgangslage abhängen werden. Generell sollten die Ziele des Frauenförderplans *4 Themenfelder* umfassen:

1. Einstellung und Aufstieg
2. Qualifizierung
3. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
4. Strukturelle Ziele

Sie sollten für alle vier Themenfelder Ziele definieren. Insgesamt wird der Frauenförderplan aber je nach den spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens Schwerpunkte in dem einen oder anderen Bereich setzen.

Wichtig ist, dass Sie für Ihre Ziele auch Parameter festlegen, wann diese erreicht sind. Wenn Sie sich z. B. vornehmen, den Anteil der weiblichen Lehrlinge zu erhöhen, sollten Sie sich auf einen konkreten Zielwert festlegen, damit Sie später auch überprüfen können, ob das Ziel erreicht wurde.

5 Maßnahmenteil

Der Maßnahmenteil zeigt auf, mit welchen konkreten Instrumenten die Zielvorgaben erreicht werden sollen. Dabei ist eine möglichst genaue Festlegung wichtig, die die *Zielformulierung*, den *Zeitraumen*, die *Zuständigkeit* sowie die Letztverantwortung umfasst und der Maßnahme einen *Budgetposten* zuordnet. Nur so kann die Umsetzung auch Erfolg haben. Dabei kann ein Ziel natürlich auch über Zwischenschritte erreicht werden.

Die Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben, insbesondere des Gleichbehandlungsgesetzes (Einkommensberichte, Entgeltangaben bei Job-Inseraten, Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche Arbeit usw.) ist zwar selbstverständlich, ihre Umsetzung sollte aber auch Teil des Frauenförderplanes sein.

Der folgende Katalog auf der nächsten Seite enthält eine Auswahl an *Maßnahmen*, die den vier Themenfeldern des Frauenförderplans zugeordnet werden können:

Natürlich gibt es darüber hinaus auch andere Möglichkeiten, die Ziele des Frauenförderplans umzusetzen. Am Ende dieses Leitfadens finden Sie einige Links zu Empfehlungen, Leitlinien und Beispielen. Wie bei den Zielsetzungen gilt: Ein Frauenförderplan ist ein sehr *flexibles Instrument*, das sich *maßgeschneidert für das Unternehmen* einsetzen lässt. Je nachdem, welche Ziele Sie sich setzen, können Sie die für Sie passenden Maßnahmen wählen.

! Einstellung und Aufstieg

1. Ausgewogene Auswahlprozesse, an denen Assessorinnen und Assessoren teilnehmen, damit Frauen und Männer gleiche Chancen im Bewerbungsprozess bekommen
2. Gezielte Erhöhung des Frauenanteils in mittleren und höheren Führungspositionen – Berücksichtigung bei betriebsinternen Nachbesetzungen und extern ausgeschriebenen Posten; bevorzugte Aufnahme von Frauen bei gleicher Qualifikation (Quote)
3. Erhöhung des Anteils weiblicher Lehrlinge (bzw. Personen in einem Ausbildungsverhältnis), insbesondere in Berufsfeldern, in denen Frauen unterrepräsentiert sind bzw. in für Frauen noch untypischen Berufen
4. Berücksichtigung von weiblichen Lehrlingen (bzw. Personen in einem Ausbildungsverhältnis) bei der Übernahme in ein Arbeitsverhältnis zumindest entsprechend ihrem Ausbildungsanteil
5. Angebot von Praktikumsplätzen für Mädchen und junge Frauen, insbesondere in Berufsfeldern, in denen Frauen unterrepräsentiert sind bzw. in für Frauen noch untypischen Berufen
6. Bevorzugte Berücksichtigung von Frauen beim beruflichen Aufstieg; gezielte Aufforderung an Frauen im Unternehmen, sich zu bewerben

■ Qualifizierung

1. Spezielle Bildungsmaßnahmen für Frauen, die zu qualifizierten Positionen befähigen
2. Reservieren von Plätzen für Frauen bei sonstigen betrieblichen Bildungsmaßnahmen zumindest entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten
3. Reservieren von Plätzen für Frauen in außerbetrieblichen, vom Betrieb finanzierten Bildungsmaßnahmen zumindest entsprechend ihrem Anteil an den Beschäftigten
4. Zugänglichkeit zu allen Bildungsmaßnahmen unabhängig vom Beschäftigungsmaß
5. ausgewogener Einsatz von Ausbilderinnen/Trainerinnen und Ausbildnern/Trainern bei Fort- und Weiterbildung (Gendersensibilität, Genderkompetenz)

■ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

1. Angebot flexibler, den individuellen Bedürfnissen entsprechender Gestaltung der Arbeitszeit
2. Angebot zu Telearbeit
3. Möglichkeit zur Teilzeitarbeit in Führungspositionen
4. Bereitstellung betrieblicher Kinderbetreuung oder Förderung der Inanspruchnahme externer Angebote
5. Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen: Anpassung der Arbeitszeit, Angebot betrieblicher oder externer Tagesbetreuung (Sozialzentrum)
6. Wiedereinstiegsplanung, inkl. Rückkehrrecht von Teilzeit zu Vollzeit
7. Förderung von Väterkarenz und Väter-Teilzeit
8. Elternorientierte Personalpolitik, insb. bezüglich innerbetrieblichem Zeitmanagement

▮ Strukturelle Maßnahmen

1. Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Gleichstellung, insb. für Führungskräfte, Beschäftigte in der Lehrlingsausbildung und der Personalabteilung
2. Einsetzen von Frauenbeauftragten oder eines Frauenbeirats/-ausschusses
3. klare Regeln für den Umgang mit sexueller Belästigung
4. sprachliche Gleichbehandlung in der betriebsinternen Kommunikation, aber auch nach Außen
5. Mentorinnen-/Mentorenprogramme, ev. explizit für potenzielle weibliche Führungskräfte
6. Einkommens-Check – Maßnahmen zum Schließen der Einkommensschere (z.B. als Einkommensbericht lt. Gleichbehandlungsgesetz)

6 Wie geht es weiter?

Die Unternehmensleitung muss hinter dem Frauenförderplan stehen und klar signalisieren, dass ihr Frauenförderung ein Anliegen ist. Die Umsetzung wird aber von allen MitarbeiterInnen getragen. Nur so können die beschlossenen Maßnahmen mit Leben erfüllt und die Ziele erreicht werden!

Deswegen ist es wichtig, den *Frauenförderplan offen zu kommunizieren und der Belegschaft zu vermitteln*. Dafür sollten die im Unternehmen üblichen Mittel der internen Kommunikation genutzt werden (Newsletter, Rundbriefe, Aushang, Belegschaftsversammlung, Magazine für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.). Auch über die Fortschritte sollten die Beschäftigten regelmäßig informiert werden.

Ein Frauenförderplan braucht Zeit, um wirken zu können. Aber nach und nach werden Sie die Maßnahmen als erledigt abhaken können und ihre Ziele erreichen. Deswegen sollten Sie eine regelmäßige Aktualisierung vornehmen, um überprüfen zu können: Was haben wir schon geschafft? Welche Ziele sind umgesetzt? Bei welchen haben wir nicht erreicht, was wir uns vorgenommen haben? Woran hat es gelegen – müssen wir das Ziel anders formulieren, oder waren die gewählten Maßnahmen hierfür nicht die richtigen?

Es empfiehlt sich daher, *alle zwei Jahre eine Evaluierung und Aktualisierung* vorzunehmen. In die Evaluierung sollten alle Personen einbezogen werden, die auch an der Erstellung des Frauenförderplans beteiligt waren. Dabei sollten jedenfalls folgende Punkte überprüft werden:

- **Aktualisierung des Datenteils** inkl. Darstellung der Entwicklung seit der letzten Aktualisierung
- **Zielerreichung:** Welche konkreten Ziele hat sich das Unternehmen im letzten Frauenförderplan vorgenommen? Wurden sie erreicht? Falls nicht: Woran kann es gelegen haben?

- **Maßnahmen:** Welche Maßnahmen haben sich als wirkungsvoll erwiesen? Mit welchen gab es kein Weitergekommen? Lag das an den Maßnahmen, oder gab es andere Gründe (allgemeine wirtschaftliche Entwicklung, Neuorientierung des Unternehmens, Besonderheiten in der Personalentwicklung etc.)?

Aufbauend auf dieser Evaluierung und der Aktualisierung des Datenteils wird der Frauenförderplan angepasst.

7 Wo bekomme ich noch mehr Informationen?

Auf der Homepage der Bundesministerin für Frauen (<http://www.frauen.bka.gv.at>) finden Sie weitere Informationen, wie ein Frauenförderplan aussehen kann, welche Maßnahmen er enthalten kann und Beispiele für Frauenförderpläne. Weitere Tipps finden Sie z. B. hier:

Im Bundesdienst gibt es seit den 1990er Jahren Frauenförderpläne. Auch wenn private Unternehmen anders organisiert sind, können diese Pläne eine gute Vorlage sein.

- www.frauen.bka.gv.at/site/5734/default.aspx

Betriebliche Frauenförderung in Wien: Erfolgreiche Beispiele, Instrumente und nützliche Infos zum Download:

- www.wien.gv.at/menschen/frauen/pdf/betriebliche-foerderung.pdf

Leitfaden zur betrieblichen Gleichstellung der GPA-djp

- www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_5.a&cid=1127298573872

Equal Opportunity for Women in the Workplace: Australische Agentur zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt. In Australien sind Frauenförderpläne seit dem Jahr 2000 verpflichtend.

- www.eowa.gov.au

