



# Betriebliche Frauenförderung in Wien:

**ERFOLGREICHE BEISPIELE AUS DER PRAXIS** →

Studie im Auftrag der MA 57

Frauen<sup>MA57</sup>  
StadtWien





Von frauenfördernden Maßnahmen in Unternehmen profitieren sowohl MitarbeiterInnen als auch Betriebe in vielerlei Hinsicht – das reicht von einer gesteigerten Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft bis hin zu betriebswirtschaftlichen Gewinnen, weshalb zurecht von einer Win-Win-Situation gesprochen werden kann.

Inzwischen haben bereits viele Wiener Unternehmen erfolgreich und vorbildhaft frauenfördernde Maßnahmen umgesetzt, wie die vorliegende Studie, die auf Interviews mit GeschäftsführerInnen und MitarbeiterInnen basiert, beweist. Sie gibt Einblick in die Praxis der betrieblichen Frauenförderung von Wiener Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) sowie Großunternehmen und beschreibt Erfahrungen mit diesen sowohl aus Unternehmens- als auch Mitarbeiterinnenperspektive. Als Sammlung von Best Practice-Beispielen knüpft diese Studie an das kürzlich veröffentlichte Handbuch „FRAU + MANN GLEICH FÖRDERN = GEWINNEN!“ an und bietet allen an gleichstellungsorientierten Maßnahmen interessierten Unternehmen eine Vielzahl von Ideen, Strategien und Erfahrungen auf diesem Gebiet. In diesem Sinne soll die vorliegende Studie

einerseits Unternehmen helfen, Förderpotenzial zu erkennen und andererseits dazu ermutigen, bereits erprobte Wege ebenfalls zu gehen und entsprechende Frauenfördermaßnahmen zu implementieren, um die nach wie vor bestehenden Benachteiligungen von Frauen in der Arbeitswelt zu beseitigen.

Betriebliche Gleichstellung von Frauen und Männern ist einer der zentralen Bausteine, auf dem die **tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern** – mein oberstes frauenpolitisches Ziel als Frauenstadträtin – aufbaut. Nur konsequente und nachhaltige Maßnahmen auf diesem Gebiet schaffen die Voraussetzung dafür, dass Frauen sicher, unabhängig und selbstbestimmt leben können und schaffen auch gute Wettbewerbsbedingungen für Wiener Unternehmen.

Sandra Frauenberger  
Frauenstadträtin



<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Ergebnisse</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Kleinunternehmen versus Großunternehmen</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Bewerbung und Rekrutierung</b>	<b>10</b>
2.2.1 Gezielte Bevorzugung von Frauen	10
2.2.2 Rekrutierung durch Praktikum und Trainee-Programm	13
2.2.3 Sprungbrett - Rekrutierungshilfe für Unternehmen	13
2.2.4 Beruf zum Angreifen: Berufsorientierung für Jugendliche	14
<b>2.3 Weiterbildung und Personalentwicklung</b>	<b>16</b>
2.3.1 Weiterbildung in Großunternehmen	16
2.3.2 Weiterbildung in Kleinunternehmen	17
2.3.3 Karriereplanung	18
2.3.4 Seminare zur fachlichen und Persönlichkeitsbildung	21
<b>2.4 Mentoring- und Cross-Mentoring-Programme</b>	<b>22</b>
2.4.1 Informelles Mentoring	25
<b>2.5 Bedeutung von positiven Rollenbildern</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Gleichbehandlungsbeauftragte</b>	<b>26</b>
<b>2.7 Balanced Scorecard</b>	<b>27</b>
<b>2.8 Karenzplanung</b>	<b>28</b>
<b>2.9 Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	<b>31</b>
2.9.1 Flexible Arbeitszeiten	31
2.9.2 Teilzeitbeschäftigung	31
2.9.3 Teleworking	32
2.9.4 Betriebskindergarten	32
2.9.5 Mitnahme von Kindern in den Betrieb	33
2.9.6 Zusammenarbeit mit einem MitarbeiterInnenservice	33
2.9.7 Rücksicht auf den Anfahrtsweg	33
2.9.8 Verständnis für Betreuungspflichten	34
<b>2.10 Sonstige Maßnahmen</b>	<b>34</b>
<b>3. Handlungsanregungen für die Unternehmen</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Anreizsysteme</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Lehrlingsausbildung / Frauen in männerdominierten Berufen</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Weiterbildung und Personalentwicklung</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Karenz / Vereinbarkeit von Beruf und Familie</b>	<b>42</b>
<b>4. Literatur und Adressen</b>	<b>45</b>



# 1. Einleitung

„Es ist nicht nur eine Strategie, die Summe von allem macht es aus.“

Zitat einer Personalverantwortlichen<sup>1</sup>

Die vorliegende Studie befasst sich mit konkreten Frauenfördermaßnahmen in Wiener Betrieben und beschreibt Erfahrungen mit diesen aus Unternehmens- und Mitarbeiterinnenperspektive. Erklärtes Ziel ist es, die vorhandenen Maßnahmen zu sammeln, → **Best-Practice-Beispiele** zu präsentieren, Erfahrungen mit frauenfördernden Maßnahmen darzustellen und in einem letzten Schritt **Handlungsanregungen** für Unternehmen zu geben.

Nicht immer werden frauenfördernde Maßnahmen auch als solche deklariert. Es wurden daher auch jene Förderstrategien erfasst, die nicht unter diesem Titel laufen. So werden beispielsweise innerhalb des Diversity Managements Frauen in den Betrieben gefördert, ohne dass dies eindeutig als Frauenförderung ausgewiesen ist. Ein anderes Beispiel sind alternative Arbeitszeitmodelle, die die Flexibilität im Alltag und somit die Vereinbarkeit des Berufes mit der Familie gewährleisten. Auch Weiterbildungsmaßnahmen werden von Unternehmen nicht unbedingt unter Frauenförderung subsumiert, können aber trotzdem speziell den beschäftigten Frauen zugute kommen. Es werden frauenfördernde Maßnahmen, die in den einbezogenen Betrieben vorgefunden wurden, in folgenden Bereichen beschrieben:

- Bewerbung und Rekrutierung
- Weiterbildung und Personalentwicklung
- Mentoring
- Bedeutung von positiven Rollenbildern
- Gleichbehandlungsbeauftragte
- Balanced Scorecard
- Karenzzeit
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Sonstige Maßnahmen

**Im besten Fall schaffen Maßnahmen zur Frauenförderung eine Win-Win-Situation: Nämlich, wenn sich sowohl die Position von Frauen im Erwerbsleben verbessert, als auch das Unternehmen einen Vorteil daraus zieht. Solche Win-Win-Situationen bedeuten rein pragmatisch gesehen einen Anreiz, Frauenfördermaßnahmen verstärkt zu implementieren. Es wurde daher in den folgenden Ausführungen das Augenmerk u. a. darauf gelegt, bei welchen Maßnahmen von Win-Win-Situationen gesprochen werden kann.**

<sup>1</sup> Die Zitate aus den Interviews werden nur sinngemäß wiedergegeben. Die alltägliche Sprechweise wurde in eine besser lesbare Form gebracht.

Dass Frauenförderung ganz allgemein die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen erhält, wird vielfach bestätigt: „Eine Organisation, die nicht bereit und fähig ist, Frauen zu integrieren, befindet sich auf dem absteigenden Ast, weil damit bewiesen ist, wie mangelhaft die Veränderungsbereitschaft insgesamt ist. (...) Unternehmensstudien und Forschungsergebnisse auf der ganzen Welt beweisen ganz schlicht: Es ist ein Gewinn für Unternehmen und alle anderen Organisationen, wenn sie Frauen in Führungspositionen und in Bereichen, die bislang Männern vorbehalten waren, als selbstverständliche und gleichberechtigte Partnerinnen einbeziehen.“ (Assig/Beck 1996: S. 2f.)

Die Studie will einen Beitrag dazu leisten, Einblicke in bestehende Maßnahmen zu geben und deren Potenziale sichtbar zu machen. **Diese Potenziale bestehen vor allem im persönlichen und fachlichen Gewinn für Arbeitnehmerinnen und im ökonomischen Gewinn für Unternehmen.** Mit der Beschreibung der vorhandenen Instrumente, der Motive für deren Durchführung und der Erfahrungen damit sollen Betriebe angeregt werden, Frauenfördermaßnahmen zu implementieren und weiterzuentwickeln. → **So können die Erfahrungen befragter Unternehmen auch für andere Betriebe nutzbar gemacht werden.** Die einzelnen Maßnahmen, von denen die Befragten berichteten, werden detailliert dargestellt, wobei der Schwerpunkt auf erfolgreichen und Erfolg versprechenden Instrumenten liegt. Zum Abschluss bringt das **Kapitel 4 (Handlungsanregungen für die Unternehmen) einige Impulse für die Verbesserung und Erweiterung bestehender Maßnahmen noch einmal explizit zur Sprache.**



## 2. Ergebnisse

### 2.1 KLEINUNTERNEHMEN VERSUS GROSSUNTERNEHMEN

Es wurden sowohl Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) als auch Großunternehmen einbezogen, um gerade die Vielfalt der Zugänge und Maßnahmen, die unter Frauenförderung subsumiert werden, erfassen zu können. Klein- und Mittelunternehmen unterscheiden sich von Großunternehmen jedoch in einigen Punkten strukturell, was im Hinblick auf das Thema besonders relevant ist.

So weisen Mittel- und Kleinunternehmen generell einen höheren Frauenanteil auf, weil sie stärker im Dienstleistungsbereich angesiedelt sind (Weber 1991: S. 95ff.). Im Unterschied zu Großunternehmen gibt es in Klein- und Mittelunternehmen üblicherweise keine eigene Weiterbildungsabteilung und auch keine systematisch organisierte Frauenförderung (ebd.). Dies wird in kleineren Unternehmen meist damit begründet, dass es an finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten fehle (ebd.). Während also in Großunternehmen in der Regel ein Gesamtkonzept für Ziele und Handlungsfelder vorliegt, das auch Fördermaßnahmen einbezieht, sind für Klein- und Mittelbetriebe eher spontane und individuelle Lösungen typisch (Fries/Kerkhoff/Messerig-Funk 1998: S. 171f.). Auch die Zuständigkeiten für Fördermaßnahmen unterscheiden sich je nach Betriebsgröße: Gibt es in Großunternehmen häufig Gleichstellungsbeauftragte, Projektteams oder Arbeitskreise zu diesem Thema, so liegt die Zuständigkeit in Klein- und Mittelunternehmen meist bei der Geschäftsführung (ebd.).

Diese unterschiedlichen Kennzeichen von Klein-, Mittel- und Großbetrieben, die in der Literatur beschrieben werden, spiegeln sich auch in den der Studie zugrunde liegenden Daten wider. Wurden beispielsweise in den Großbetrieben Personalverantwortliche und/oder die Zuständigen für Frauenförderung bzw. Diversity Management befragt, waren es in den untersuchten KMUs die GeschäftsführerInnen bzw. InhaberInnen des Unternehmens.

#### Zur Situation in den untersuchten Großunternehmen

Die befragten Großunternehmen verfügen im Allgemeinen über eigene Abteilungen für Personalentwicklung, und es gibt zuständige Personen für Gleichbehandlung von Frauen und Männern oder für Diversity Management. Letzteres zielt darauf ab, Diskriminierungen jeglicher Art entgegen zu wirken. So hat das eine Unternehmen Gleichstellungsbeauftragte, die Gleichstellungs- und Frauenförderpläne erstellen, im anderen legen Beauftragte für Gender und Diversity im Rahmen des Diversity Managements den Schwerpunkt auf Frauenförderung, ein anderes wiederum streicht seine Frauenförderung beim Wettbewerb zu „Österreichs bestem Arbeitgeber“ hervor, u.a. um bei Frauen als attraktives Unternehmen bekannt zu werden. Einige Großunternehmen verfolgen die Strategie der Frauenquoten, andere unterstützen Quotenregelungen nicht und setzen auf Bewusstseinsbildung. Gemeinsam ist ihnen das Verständnis, dass eine reibungslose Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben die Basis für motivierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen ist. Ferner setzen sie in ihrer Konzeption von Frauenförderung beim Kollektiv der Mitarbeiterinnen an.

Einziges Gegenbeispiel aus dem Datenmaterial ist ein österreichweit tätiger Großbetrieb, der wenig an strukturellen oder formal festgelegten Fördermaßnahmen bietet, sondern umgekehrt gerade individuelle Lösungen als bevorzugten Weg sieht. Dies sei zwar kostenintensiv, aber auch erfolgreich, so die Personalverantwortliche. Die Interviewpartnerin nennt dazu folgendes Beispiel im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: „Wenn eine Mutter Probleme hat, ihre Kinder im Kindergarten unterzubringen, weil die dort nicht bleiben wollen, oder weil es sonstige Probleme gibt, dann kommt das auch wieder über den Betriebsrat zu uns. Und dann ist es so, dass wir sagen, wir versuchen zu

helfen und hier in Einzelfällen etwas zu tun.“ Dieser Zugang stellt unter den Großunternehmen eine Ausnahme dar. Die Suche nach individuellen Lösungen ist generell eher für Klein- und Mittelbetriebe typisch, auf die im Folgenden eingegangen wird.

### Zur Situation in den untersuchten Klein- und Mittelunternehmen

Typisch für die befragten Klein- und Mittelunternehmen sind nicht nur die bereits erwähnten individuellen Lösungsstrategien. Die Unterstützung ist zudem gekennzeichnet durch starke Abhängigkeit

- vom Engagement der Geschäftsführung
- vom persönlichen Zusammenhalt und der Solidarität der Kolleginnen und Kollegen
- von der aktuellen Auftragslage.

Kleinbetriebe zeigen den Vorteil, dass individuell maßgeschneiderte Lösungen gefunden werden können und flexibel, aus einer solidarisch-menschlichen Haltung heraus auf Probleme reagiert werden kann. Ihr Nachteil besteht darin, dass individuelle Fördermaßnahmen nicht strukturell verankert oder formal festgeschrieben sind.

Durch die in einigen Beispielen nicht längerfristig vorhersehbare Auftragslage und die starke Fluktuation in den befragten Betrieben können meist nur momentane, aber keine nachhaltigen Fördermaßnahmen etabliert werden. Dies versuchen einige der KMUs mit einer „prinzipiellen Einstellung“ abzufedern.

## 2.2 BEWERBUNG UND REKRUTIERUNG

### 2.2.1 Gezielte Bevorzugung von Frauen

Sowohl KMUs als auch Großunternehmen verfolgen verschiedene Ansätze, Frauen bei Bewerbungen bevorzugt zu behandeln.

#### Klein- und Mittelunternehmen

*„Jetzt haben wir einen Buben, jetzt müssen wir einem Mädchen auch eine Chance geben.“*

Zitat einer Personalverantwortlichen

Aus der Praxis der befragten KMUs wurden folgende Vorgehensweisen zur gezielten Bevorzugung von Frauen bei Bewerbungen genannt:

- Bevorzugung von Bewerberinnen gegenüber Bewerbern bei gleicher Qualifikation
- Bei Bewerbungen für eine Lehrstelle werden prinzipiell alle Mädchen eingeladen, die sich bewerben, von den Burschen nur jene, deren Bewerbung vielversprechend ist
- Aktive Kontaktaufnahme zu Interessentinnen, die dem Unternehmer etwa durch Wiener Töchtertage oder Schnuppertage bekannt sind
- Indirekte Quote: Wurde ein männlicher Lehrling aufgenommen, ist für die nächste Lehrstelle ein Mädchen vorgesehen

### Zu den Beispielen im Detail:

- **Bevorzugung von Bewerberinnen bei gleicher Qualifikation:** Ein Kleinunternehmen in einer männerdominierten Branche bevorzugt bei gleicher Qualifikation Frauen. In diesem Fall sind davon nicht nur Lehrlinge, sondern auch Bewerberinnen für andere Tätigkeiten betroffen.
- **Einladung aller weiblichen Bewerberinnen bei Bewerbungen für Lehrstellen:** Ein Kleinunternehmen in einer stark männerdominierten Branche geht den Weg, Mädchen und Frauen bei Bewerbungen für Lehrstellen gezielt zu bevorzugen. Der Firmenleiter schildert, dass er Mädchen auf jeden Fall zum Gespräch einlädt, Burschen hingegen nur dann, wenn die Bewerbung vielversprechend erscheint. Selbst wenn er nur wenige Lehrlinge tatsächlich einstellen kann, ist der Unternehmer überzeugt, dass schon die Einladung der Bewerberinnen dazu beitragen kann, die Mädchen in ihrem frauenuntypischen Berufswunsch zu stärken und ihnen eine positive Rückmeldung zu geben.
- **Aktive Kontaktaufnahme zu Interessentinnen:** Der Leiter eines anderen Kleinbetriebs in einer männerdominierten Branche hat weniger strukturiert, dafür mit starkem persönlichen Engagement versucht, gezielt ein Mädchen in einer Lehrstelle einzusetzen. Er kannte die junge Frau von den sogenannten „Schnuppertagen“ (siehe Kapitel 2.2.4 Beruf zum Angreifen: Berufsorientierung für Jugendliche), wusste, dass sie an einer Lehrstelle in diesem Bereich sehr interessiert war und nahm aktiv Kontakt mit den Eltern auf, als er eine frei hatte. So wurde der jungen Frau, die zuvor in ihrem Wunschberuf keine Lehrstelle bekommen hatte, durch den persönlichen Einsatz des Geschäftsführers der Weg zur Ausbildung in diesem Beruf geebnet.
- **Indirekte Quote:** Ein weiteres Kleinunternehmen in der Technikbranche hat indirekt eine Quote eingesetzt. Da bereits ein männlicher Lehrling eine Lehrstelle im Unternehmen innehat, wurde die nächste Lehrstelle für ein Mädchen reserviert.

### Großunternehmen

Die Bevorzugung von Frauen bei Bewerbungen wird in Großunternehmen unterschiedlich gehandhabt. Da sie über eigene Abteilungen für Personalentwicklung und/oder Diversity Management verfügen und zum Teil mit externen BeraterInnen wie etwa HeadhunterInnen zusammenarbeiten, haben sie Frauenförderung in diese Abteilungen strukturell integriert und vergeben dementsprechende Aufträge an externe BeraterInnen.

Die in den Großunternehmen gefundenen Vorgehensweisen sind folgende, wobei jede der aufgezählten Maßnahmen von jeweils einem der befragten Unternehmen genannt wurde:

- Auftragsvergabe an HeadhunterInnen
- Hinweis auf Frauenförderung in der Stellenausschreibung
- Aufnahme von Frauenförderung als Managementziel
- Erhöhung der Transparenz von Stellenbesetzungen
- Unterstützung von Frauen bei internen Bewerbungen

### Zu den Beispielen im Detail:

- **Auftragsvergabe an HeadhunterInnen:** HeadhunterInnen werden beauftragt, auf ihrer Shortlist zur Hälfte Frauen anzuführen. Bei den EndkandidatInnen einer Auswahl muss mindestens eine Frau dabei sein. Ferner werden technische Stellen nicht besetzt, wenn nicht mindestens eine Frau interviewt wurde.
- **Hinweis auf Frauenförderung in der Stellenausschreibung:** In der Ausschreibung von Führungspositionen und deren Stellvertretungen wird explizit auf die gesetzlichen Bestimmungen der Frauenförderung mit dem Satz hingewiesen, dass das Unternehmen bemüht ist, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und daher nachdrücklich Frauen zur Bewerbung einlädt. Gemäß §43 B-GBG werden Frauen bei gleicher Eignung bevorzugt. Bewerben sich keine Frauen, kann die Ausschreibungsfrist verlängert oder die Ausschreibung wiederholt werden.
- **Aufnahme von Frauenförderung als Managementziel:** Wird die vereinbarte Frauenquote nicht erreicht, sind die dafür ausschlaggebenden Gründe von der zuständigen Führungskraft ausführlich darzulegen.
- **Erhöhung der Transparenz von Stellenbesetzungen** etwa dadurch, dass interne Ausschreibungen im Intranet für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich sind.
- **Unterstützung von Frauen bei internen Bewerbungen:** Frauen werden unterstützt, sich auch auf Stellen zu bewerben, die ihnen als unerreichbar erscheinen. Oft sind die Verantwortlichen bei der Stellenvergabe überrascht, wie gut eine Mitarbeiterin der Firma im Hearing oder bei der Präsentation der Bewerbung auftritt. In solchen Fällen gibt die Kommission der Führungskraft Rückmeldung, dass die Mitarbeiterin zwar für die Stelle noch nicht so weit ist, aber ein hohes Führungspotenzial besitzt und gefördert werden sollte.

**Dieses Vorgehen erzeugt eine Win-Win-Situation: Das Unternehmen wird davor bewahrt, Führungspotenzial im eigenen Betrieb zu übersehen, und Frauen, die sich aufgrund ihrer Sozialisation hinsichtlich Führungsqualitäten weniger zutrauen, haben die Chance, ihr Potenzial zu erkennen.**

Bei Großunternehmen, die Diversity Management eingeführt haben, fällt Frauenförderung unter dieses Konzept. Die Verbindung zwischen Diversity Management und Frauenförderung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, wie die Beispiele aus den befragten Unternehmen zeigen:

- Charakterisierung des gesamten Ausschreibungs- und Bewerbungsprozesses durch das Prinzip von Diversity mit dem Ziel, Diskriminierungen egal welcher Art zu vermeiden
- Gleichzeitige Einführung von Diversity Management und von Strategien, die explizit Frauen betreffen, wie die prinzipielle Erhöhung des Frauenanteils oder die Unterstützung von Frauen in ihrer Karriereplanung, um den Anteil weiblicher Führungskräfte und die Zahl von Frauen in technischen Berufen zu steigern.
- Orientierung an skandinavischen Ländern insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf

## 2.2.2 Rekrutierung durch Praktikum und Trainee-Programm

Es zeigt sich, dass Praktika als möglicher Einstieg in den Betrieb und Trainee-Programme als Nachwuchsförderung Ansatzpunkte für Frauenförderung bieten. Einige Unternehmen versuchen daher, diese explizit dafür zu nutzen.

- **Bevorzugte Aufnahme von Frauen in das Trainee-Programm des Unternehmens:** Ein Großunternehmen nimmt in sein jährliches Trainee-Programm für AkademikerInnen bevorzugt Frauen auf. Dieses Trainee-Programm gewährleistet den Akademikerinnen eine starke Ausgangsposition in der Firma hinsichtlich ihrer Karriere.
- **Erhalt der Praktikantinnenstellen:** Weiters versucht dieses Großunternehmen eingerichtete Praktikantinnenstellen zu halten.
- **Kooperation mit Universitäten:** Für die Rekrutierung und Förderung des Nachwuchses kooperiert ein anderes Großunternehmen mit Universitäten, indem im Rahmen einer Diplomarbeit ein Forschungsinteresse der Firma bearbeitet wird, Praktikumsplätze für Studierende eingerichtet werden oder Studierende als Teilzeitkräfte aufgenommen werden. Auch bei diesen Aktivitäten wird ein hoher Frauenanteil angestrebt.
- **Verbleib der Praktikantinnen im Betrieb:** Ein Kleinunternehmen vergibt Praktikantinnenstellen. Es wird versucht, die Praktikantinnen auch nach dem Praktikum im Betrieb zu halten. Dies funktioniert allerdings nicht immer.

## 2.2.3 sprungbrett für mädchen<sup>2</sup> – Rekrutierungshilfe für Unternehmen

Der Verein „sprungbrett für mädchen. mädchen – beruf – zukunft“ leistet seinem Selbstverständnis zufolge politische Arbeit mit einem feministischen Anspruch, indem er Mädchen und junge Frauen bei der Berufsorientierung unterstützt. Er begleitet sie bei der Suche nach einer Lehrstelle oder einer guten Erwerbsarbeit und widmet sich dabei im Speziellen dem Bereich frauenuntypischer Berufe. In seiner Funktion als Vermittler berät er andererseits Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe bei der Suche nach und Einstellung von Lehmädchen.

Im Zuge der zehnjährigen Tätigkeit des Vereins hat sich gezeigt, dass es einer Begleitung der Betriebe hinsichtlich des Umgangs mit Mädchen und des Öffnens männerdominierter Arbeitsbereiche für Mädchen bedarf. Sprungbrett hat aufgrund dieser Erfahrung einen Unternehmenspreis mit dem Namen amaZone entwickelt, um Firmen auszuzeichnen, die Lehmädchen für technisch-handwerkliche Berufe aufnehmen. Bei den Auswahlkriterien ist die Qualität der Lehrausbildung für Mädchen in diesen Berufen entscheidend.

UnternehmerInnen, die in Zusammenarbeit mit Sprungbrett Lehmädchen aufgenommen haben, machen das Verdienst des Vereins daran fest, dass die Vermittlung von guten Lehrlingen gewährleistet ist. Zudem wird der Ausbildungsprozess begleitet, indem es eine Ansprechpartnerin für den/die UnternehmerIn sowie für das Lehmädchen gibt. Die Unterstützung durch den Verein wird von beiden Seiten als „Sicherheitsnetz“ (Zitat eines Betriebsleiters und einer Angestellten) wahrgenommen. Beide Seiten würden den Interviews zufolge wieder mit dem Verein zusammenarbeiten, womit offensichtlich ist, wie positiv die Kooperation erlebt wurde.

**Da beide Seiten durch die Vermittlung und Begleitung sehr profitiert haben, kann von einer Win-Win-Situation gesprochen werden. Die Qualität dieser Partnerschaft liegt in der Zusammenarbeit von drei AkteurInnen: den MitarbeiterInnen, den UnternehmerInnen und dem Verein Sprungbrett.**

<sup>2</sup>Die Inhalte in diesem Abschnitt stammen zum Teil aus einem Expertinneninterview mit Dr.<sup>in</sup> Susanne Gugrel und Jutta Saf vom Verein Sprungbrett.

Mädchenfördernd sind nach Expertise der Mitarbeiterinnen des Vereins Sprungbrett die folgenden Maßnahmen:

- **Direkte Ansprache von Mädchen:** Bei einer Stellen- bzw. Lehrstellenausschreibung ist es wesentlich, dass Betriebe Mädchen direkt ansprechen. Dies geschieht, indem sie die weibliche Form benutzen, darauf hinweisen, dass Mädchen willkommen sind, oder eine Aufforderung an Mädchen formulieren. Außerdem ist es für junge Frauen ansprechend, wenn weibliche Lehrlinge auf der Homepage des Betriebes abgebildet sind.
- **Mehrere Lehrmädchen im Betrieb:** Förderlich für Mädchen, die eine Lehre in einem männerdominierten Betrieb beginnen, ist überdies, wenn mindestens zwei Lehrmädchen aufgenommen werden.
- Weiters wirkt es sich positiv aus, wenn das Lehrmädchen eine **Frau als Ansprechpartnerin** im Betrieb hat.
- **Die Auseinandersetzung mit den Vorurteilen und Vorbehalten der Männer** im Betrieb ist von Bedeutung. Die Mitarbeiter sollen darauf angesprochen werden, was sie dazu sagen, dass ein Lehrmädchen aufgenommen wurde.
- Ein weiterer Faktor ist die maßgeschneiderte Unterstützung der Unternehmen durch die **Betriebsconsulterin von Sprungbrett**. Der Chef oder die Chefin des Kleinunternehmens ruft bei Problemen mit dem Lehrmädchen oder den MitarbeiterInnen in Bezug auf das Lehrmädchen die Betriebsconsulterin an. Sie gibt entweder Tipps zum Umgang mit dem aufgetretenen Problem oder spricht selbst vor Ort mit den MitarbeiterInnen.
- Das höchstwahrscheinlich effektivste Förderinstrument ist eine geglückte Lehrausbildung, wenn sie eine Gesellin hervorbringt, die als Auszubildende tätig wird. Das **positive Rollenvorbild** wirkt am stärksten. Diesen Umstand können die Unternehmen als Marketingmaßnahme nach außen verwerten, da es positiv gesehen wird, wenn ein Betrieb nicht nur weibliche Lehrlinge hat, sondern Frauen auch Karrierechancen bietet.

#### 2.2.4 Beruf zum Angreifen: Berufsorientierung für Jugendliche

Die Möglichkeit, den Beruf „vor Ort“ kennenzulernen, kann als eine Form der Frauenförderung angesehen werden. Die Strategie, „Beruf zum Angreifen“ zu vermitteln, wie das bei Schnuppertagen oder beim Wiener Töchterttag der Fall ist, sollte vor diesem Hintergrund weiter forciert werden.

##### Wiener Töchterttag

Seit einigen Jahren findet in der Bundeshauptstadt jährlich der Wiener Töchterttag statt, eine Initiative der Frauenstadträtin und der Frauenabteilung der Stadt Wien (MA 57) in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Wien und dem Wiener Stadtschulrat. An diesem Tag öffnen Betriebe aller Art ihre Türen für Mädchen, um den Berufsalltag genau zu erklären. Die Mädchen verbringen einige Stunden oder den ganzen Tag in einem Betrieb und werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreut.

**Der Leiter eines Kleinbetriebes im handwerklichen Bereich hat sich vor zwei Jahren, erstmals am Wiener Töchterttag beteiligt und damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Wie er berichtet, will er auf Grundlage dieses Erlebnisses auch beim nächsten Mal wieder dabei sein. Der Wiener Töchterttag war aus seiner Sicht sowohl für die Mädchen als auch für ihn selbst von Nutzen: Die Mädchen hätten aktiv mitgearbeitet und den Beruf kennengelernt. Er wiederum empfand es als schöne Aufgabe, den Jugendlichen so viel weitergeben zu können.**

→ Einen Sonderfall stellt ein Großunternehmen in der Technikbranche dar, das eine eigene „**High-School**“-Schiene fährt. Der Betrieb geht **Kooperationen mit Schulen** ein und veranstaltet so quasi seinen eigenen Töchterttag. Auch hier soll der Alltag in technischen Berufen gezeigt werden.

### Schnuppertage

Insbesondere bei weiblichen Lehrlingen lässt sich erkennen, dass Information über vorhandene Berufe große Bedeutung hat. Jugendliche finden Zugang zu Berufen, wenn sie sie vorher kennengelernt haben. So wird in den Interviews angesprochen, dass es jungen Mädchen an Informationen darüber mangelt, welche Berufe es überhaupt gibt. Dies gilt im Speziellen für handwerkliche, technische und andere männerdominierte Berufe. Außerdem seien Lehrstellenangebote oftmals derart gestaltet, dass Mädchen nicht explizit angesprochen werden und sich daher auch nicht angesprochen fühlen.

**Ein Erfolgsbeispiel sind in diesem Kontext die sogenannten Schnuppertage, wie sich aus den Daten deutlich heraus kristallisiert. Sie geben für Mädchen in manchen Fällen den Ausschlag, sich für einen frauenuntypischen Beruf zu entscheiden. Für die Unternehmerinnen und Unternehmer wiederum bieten die Schnuppertage Gelegenheit, potenzielle Lehrlinge kennenzulernen.**

→ Als Beispiel sei eine Interviewpartnerin angeführt, die eine **Lehre in ihrem Traumberuf** macht, einem männerdominierten Metier im Sektor Dienstleistung/Gewerbe und Handwerk. Auf die Einstiegsfrage im Interview, wie es dazu gekommen ist, dass sie in diesem Beruf arbeitet, antwortet sie: „Angefangen hat das Ganze vor fünf bis sechs Jahren. Ich war in der polytechnischen Schule und da hast du Schnupperwochen, wo du eine Woche arbeiten gehen musst.“ Damals wusste sie bereits, dass sie in diesem Beruf arbeiten wollte – es habe sie „immer schon interessiert“. Sie erzählt weiter: „Da war ich halt mal eine Woche schnuppern und das hat mir so gut gefallen, dass ich es unbedingt lernen wollte.“ In diesem Fall war das Interesse an dem Beruf schon von vornherein vorhanden. Die **Schnupperwoche** allerdings hat der damaligen Schülerin in der Praxis gezeigt, dass ihr diese Tätigkeit tatsächlich gefällt, somit den Berufswunsch verfestigt und sie zur Entscheidung für diesen Beruf geführt.

### Unterstützung von Lehrlingen durch Einbindung der Eltern

*„Meine Eltern waren sehr dahinter. Ich habe keine Eltern, die sagen, ‚mach was du willst‘ und, es ist mir egal‘. Meine haben immer geschaut, dass es mir gut geht.“*

Zitat eines weiblichen Lehrlings

Die Haltung der Eltern spielt eine wesentliche Rolle bei der Berufswahl und -laufbahn der Töchter. Dies kommt insbesondere in den Interviews mit weiblichen Lehrlingen und jungen Arbeitnehmerinnen zum Ausdruck. Speziell bei frauenuntypischen Berufen hängt die Entscheidung der jungen Frau in manchen Fällen auch davon ab, ob sie von ihren Eltern in ihrem Berufswunsch bestärkt wird.

Wieviel die Unterstützung durch die Eltern bedeutet, zeigt sich etwa bei einer jungen Frau, die eine MechanikerInnenlehre gemacht hat und nunmehr Gesellin ist. Wie sie betont, hat ihre Familie sie von Anfang an unterstützt. Ihre Mutter habe ihr folgenden Rat mitgegeben: „Werde glücklich mit dem, was du tust“ und ihr den für Mädchen unüblichen Berufswunsch nicht verboten. Die Befragte erklärt, dass ihre Eltern heute „stolz auf sie sind“.

→ Ein **Beispiel für eine aktive Einbindung der Eltern** findet sich bei einem Großunternehmen, das Mädchen als Mechanikerinnen ausbildet und versucht, die Eltern der Lehrlinge im Rahmen der Ausbildung einzubeziehen. Der Werkstättenleiter schildert seine Erfahrung damit wie folgt: Wenn die Eltern sich nicht bemühen und nicht hinter

der Ausbildung ihrer Kinder in diesem Beruf stehen, brechen die Lehrlinge nach dem zweiten oder dritten Lehrjahr ab. Wichtig sei insbesondere, sie zum Lernen zu motivieren. Nach Angaben des Werkstättenleiters verbringen die Lehrlinge geraume Zeit im Betrieb und müssen daher zuhause selbstständig weiterlernen, um in der Schule die erforderlichen Leistungen zu erbringen. Doch gehe es nicht nur um ihre schulischen Leistungen, wie der Interviewpartner ergänzt, sondern auch um die Kommunikation über den zu erlernenden Beruf und das Interesse der Eltern am Tätigkeitsbereich ihrer Kinder. Problematisch werde es, wenn die Eltern überhaupt kein Interesse zeigen, betont der Leiter.

**Fördert der Betrieb die Einbindung der Eltern in die Ausbildung, lässt sich eine Win-Win-Situation erkennen. Auf der einen Seite ist es für Lehrlinge von Vorteil, wenn sie die Lehre positiv abschließen, da eine abgeschlossene Berufsausbildung ihre Chancen am Arbeitsmarkt erhöht. Auf der anderen Seite erspart es UnternehmerInnen Kosten, die durch einen Lehrabbruch entstehen würden – im Hinblick auf den Arbeitskraftausfall und die notwendige Suche nach einem neuen Lehrling.**

## 2.3 WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Bisher wurde aufgezeigt, welche Maßnahmen Betriebe setzen, um den Anteil von Bewerberinnen und Frauen bei Neueinstellungen zu erhöhen. Das folgende Kapitel geht darauf ein, was Unternehmen Frauen in Bezug auf Weiterbildung und Personalentwicklung anbieten.

Maßnahmen im Rahmen von Weiterbildung und Personalentwicklung stellen ein weiteres Instrument der Frauenförderung dar. Sie umfassen sowohl fachliche Weiterbildung als auch Persönlichkeitsbildung und den Erwerb so genannter Soft Skills (z. B. Rhetorikseminare, autogenes Training, Führungskompetenz u.a.). Großunternehmen verfügen, wie oben beschrieben, häufig über eine eigene Abteilung für Personalentwicklung, während in Kleinbetrieben eher punktuell und durch die Firmenleitung auf den Bedarf eingegangen wird.

### 2.3.1 Weiterbildung in Großunternehmen

- **Frauenquote bei Weiterbildungen:** Die Tochterfirma eines Großkonzerns bietet Weiterbildung an, damit sie aus ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führungskräfte rekrutieren kann. Frauen sollen dabei die gleichen Möglichkeiten haben wie Männer. Daher wird darauf geachtet, dass an den Seminaren zu 50 Prozent Frauen teilnehmen. Ein anderes Unternehmen hat bei bestimmten Seminaren zwei Drittel der Plätze für Frauen reserviert.
- **Erhöhung der Weiterbildungstage von Frauen:** Auch für ein anderes nationales Großunternehmen gilt der Grundsatz, dass Frauen und Männer gleiche Entwicklungschancen haben und daher zu gleichen Teilen an der Aus- und Weiterbildung teilnehmen sollen. Um der bestehenden Ungleichheit bei Entwicklungsmöglichkeiten und Besetzungen von Führungspositionen entgegenzuwirken, hat sich dieses Unternehmen ein spezielles Ziel gesetzt. Im Zeitraum von fünf Jahren sollen Frauen im Jahr durchschnittlich mehr Weiterbildungstage in Anspruch nehmen, nämlich sechs, als Männer mit einem Durchschnitt von vier Weiterbildungstagen pro Jahr.
- **Angebot von Kinderbetreuung während der Weiterbildung:** Eine weitere Strategie besteht darin, während der Weiterbildung Kinderbetreuung zu organisieren, wie das ein anderes Unternehmen praktiziert. Dies wird zwar nicht oft in Anspruch genommen, weil die Mitarbeiterinnen, wenn es möglich ist, lieber ohne Kinder zu Weiterbildungsveranstaltungen fahren. Doch das Kinderbetreuungsangebot soll Frauen mit Betreuungspflichten den gleichen Zugang ermöglichen. Manchmal werden in den Sommermonaten Weiterbildungsseminare veranstaltet, zu denen viele Eltern ihre Kinder mitbringen, was für sie hinsichtlich der zwei Monate Schulferien eine Entlastung darstellt.



- **Individuelle Schulungen für sämtliche Qualifikationsebenen:** Ein Großunternehmen veranstaltet regelmäßig Schulungsprogramme für sämtliche Qualifikationsebenen. Dieser Betrieb versucht, Weiterbildung auch nach individuellem Bedarf anzubieten: Etwa, wenn eine Mitarbeiterin eine Führungsposition übernommen hat, sie aber noch nie in einer Leitungsposition war. Dann wird diese Beschäftigte gezielt mit externem Coaching unterstützt, berichtet die Personalverantwortliche. Einer Mitarbeiterin dieses Unternehmens zufolge werden jeweils im Frühjahr und Herbst Seminare angeboten, u.a. im Bereich Persönlichkeitsbildung. Die Beschäftigten können aus den Angeboten wählen und sich selbst oder, wenn sie in einer Führungsposition sind, ihre MitarbeiterInnen anmelden. Für die Teilnahme an diesen Weiterbildungen sind keine speziellen Voraussetzungen erforderlich, sie sind von der Position im Unternehmen unabhängig.
- Ein Großbetrieb bietet **Weiterbildungen je nach beruflichem Fachgebiet** an. Nach Angaben der Personalverantwortlichen haben jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter zu diesen Kursen Zugang und es ist lediglich eine Anmeldung erforderlich.

**Auch bei der Weiterbildung, insbesondere zur Führungskraft, profitieren beide Seiten: ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn. Einerseits erhalten ArbeitnehmerInnen, insbesondere Frauen, Aufstiegsmöglichkeiten. Andererseits rekrutiert das Unternehmen seine Führungskräfte aus den eigenen Reihen, wodurch internes Know-how erhalten bleibt. Um für Frauen mit Kindern eine weitere Schranke hinsichtlich des Besuches von Seminaren zu öffnen, ist Kinderbetreuung während des Seminars anzubieten oder die Seminarzeit in die Arbeitszeit bzw. in die Öffnungszeiten von Kinderbetreuungsstätten zu legen.**

### 2.3.2 Weiterbildung in Kleinunternehmen

- **Weiterbildung während der Dienstzeit:** In den einbezogenen Kleinunternehmen erfolgt Weiterbildung zum Teil auf den direkten Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Teil über Angebote durch die Geschäftsleitung. So berichtet die Leiterin eines Kleinbetriebes, dass sie immer wieder Kurse und Seminare anbietet, Frauen mit Kindern daran aber häufig aus zeitlichen Gründen nicht teilnehmen können. In einem Fall wurde einer Mitarbeiterin die Teilnahme an einer frauenuntypischen Fortbildung ermöglicht, durch die sie eine neue Position innerhalb des Unternehmens übernehmen konnte. Nach Angaben der Mitarbeiterin war diese Ausbildung für ihren Werdegang sehr wichtig; sie konnte sie während der Arbeitszeit besuchen, finanziert wurde sie von der Firma.
- **Weiterbildung auf Initiative der Angestellten:** In einem anderen Kleinbetrieb wird Weiterbildung ebenfalls dann zu ermöglichen versucht, wenn jemand einen spezifischen Wunsch oder Bedarf äußert. Die Personalverantwortliche erzählt: „Spezielle Frauenförderungsmaßnahmen gibt es in dem Sinn nicht, weil wir sehr klein sind und ab und zu mal einen Lehrling ausbilden können, auch immer abhängig von der Auftragslage. Aber es war immer so, wenn jemand gesagt hat, er möchte eine Schulung oder sonst was machen und wir gefunden haben, ja das passt, dann war das kein Problem.“
- **Weiterbildung auf Initiative des Betriebs:** Aus demselben Unternehmen berichtet eine Mitarbeiterin allerdings auch von einer Weiterbildung, die auf Initiative des Betriebes erfolgte. Sie hätte sowohl während als auch nach ihrer Lehrlingsausbildung Kurse besucht, auf die sie von einer Vorgesetzten aufmerksam gemacht worden war. Aufgrund des vorhandenen Interesses absolvierte sie diese Weiterbildungen und konnte sich dadurch in ihrem Tätigkeitsbereich stärker qualifizieren.
- **Weiterbildung auf Initiative des Teams:** In einem Kleinbetrieb werden regelmäßig Fortbildungen für das Team organisiert und GastreferentInnen eingeladen. Eine der Berufsgruppen in diesem Unternehmen ist gesetzlich zu regelmäßigen Fortbildungen verpflichtet. Die Personalverantwortliche versucht, dies organisatorisch zu unterstützen

– etwa durch die Weitergabe von Informationen und Programmheften oder durch Vernetzung. Der Großteil der verpflichtenden Weiterbildung muss jedoch von den Beschäftigten selbst organisiert, bezahlt und in der Freizeit absolviert werden.

**Förderungen bzw. Weiterbildungen, die in der Folge nach außen getragen werden – z. B. wenn von den Beschäftigten selbst Kurse gehalten werden – kommen nicht nur den Frauen zugute, sondern sind gleichzeitig auch eine Werbestrategie für den Betrieb und stellen insofern eine Win-Win-Situation dar.**

→ So wurde eine Mitarbeiterin dieses Betriebes persönlich gefragt, ob sie für ihre damalige Vorgesetzte einspringen und Kurse in einer Bildungseinrichtung halten möchte. Daraufhin wurde sie auch von anderen Bildungseinrichtungen angesprochen und hält nun immer wieder Kurse – eine Zusatzqualifikation für die Beschäftigte und gleichzeitig eine Form des Marketings für das Unternehmen.

### 2.3.3 Karriereplanung

Ein befragtes Großunternehmen hat einen Maßnahmenkatalog zur Karriereplanung für Frauen entwickelt. Dieser enthält folgende Schritte:

- Verpflichtendes Mitarbeiterinnengespräch zur Karriereplanung
- Seminar zur Planung der Berufslaufbahn
- Lehrgang zur Karriereförderung
- Begleitung der Karrierelaufbahn durch Vortragsangebote, Projektleitungen, öffentliche Auftritte
- Zielvereinbarung für Frauenanteil bei Führungspositionen
- Die Verantwortung für die genannten Schritte liegt bei der Führungsebene, die durch den Equality Check evaluiert wird.

**Im Folgenden werden diese Schritte näher ausgeführt.**

#### → **Beispiel eines Großunternehmens: Karriereplanung Schritt für Schritt**

Die Karriereförderung für Frauen hat in dem als Beispiel gewählten Großunternehmen zum Ziel, dass mittelfristig 50 Prozent der Führungskräfte auf allen hierarchischen Ebenen Frauen sind. Zur Umsetzung dieses Zieles werden für einen Zeitraum von zwei Jahren Zielvereinbarungen über die Anzahl der mit Frauen zu besetzenden Führungspositionen getroffen. Bis die 50-Prozent-Quote erreicht wird, werden die Mittel für Maßnahmen der Karriereförderung ausschließlich für Frauen verwendet. Weitere Ziele sind, die Bewerberinnenquote für Führungspositionen auf 60 Prozent zu erhöhen, was dem Frauenanteil an den Beschäftigten entspricht, sowie im österreichweiten Durchschnitt bei den Besetzungen eine Frauenquote von über 60 Prozent zu erreichen.

**Erster Schritt** der Karriereplanung für Frauen wie für Männer in dem Unternehmen ist das MitarbeiterInnengespräch. Dabei sind Führungskräfte verpflichtet, Frauen zu motivieren, ihre Karriere aktiv zu gestalten. Es liege nämlich in erster Linie in der Verantwortung der Führungskräfte, rechtzeitig auf die Nachwuchsförderung zu achten, gibt die interviewte Personalverantwortliche an.

Um sicherzustellen, dass die Führungskräfte ihrer Verantwortung für die Gleichstellung von Frauen und Männern nachkommen, wurde der **Equality Check** eingeführt. In diesem Rahmen führt die Gleichbehandlungsbeauftragte einmal im Jahr ein Gespräch mit der Führungskraft über deren Beiträge zur Gleichstellung. Ein verpflichtender Beitrag besteht in der Nominierung von Frauen als Nachwuchsführungskräfte für die Teilnahme am Lehrgang Karriereförderung. Außerdem wird darauf Wert gelegt, dass die Führungskräfte gewünschte Arbeitszeitflexibilisierungen ermöglichen. Lassen sie diese hartnäckig unberücksichtigt, müssen sie eine Arbeitszeitberatung absolvieren.

**Ein zweiter Schritt** der Karriereplanung seitens des Beispielunternehmens sind Informations- und Diskussionsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen, die sich mit Fragen zur Karriere- und Lebensplanung beschäftigen. Zu diesen Veranstaltungen, die eher am Nachmittag zu einer weniger dichten Arbeitszeit stattfinden, werden die Mitarbeiterinnen eingeladen. Oft werden externe Referentinnen engagiert.

**Dritter Schritt** der Karriereplanung ist die Teilnahme an einem Seminar zur Planung der Berufslaufbahn. Dieses wird allen Mitarbeiterinnen im Rahmen des Weiterbildungsprogramms innerhalb von drei Jahren nach der Grundausbildung und zum Wiedereinstieg verbindlich von Seiten der Führungskräfte angeboten. Eine MitarbeiterInnenbefragung hat nämlich ergeben, dass es für Frauen nicht so selbstverständlich ist wie für Männer, eine Karriere zu planen bzw. zu machen. Frauen haben weniger Zeit, sich mit Karriereplanung auseinanderzusetzen, so die Ergebnisse der Befragung. Sie haben weder die Netzwerke oder Seilschaften, noch die für Männer übliche Unterstützung vom Vorgesetzten, noch wird ihnen im selben Maß eine spätere Beförderung in Aussicht gestellt, wenn sie einen Job annehmen.

**Der vierte Schritt** der Karriereplanung liegt in der Begleitung der Mitarbeiterin während ihres Karrierewegs. Er wird als sehr wesentliches Instrument der Frauenförderung eingeschätzt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass trotz Fördermaßnahmen der Frauenanteil an Führungspositionen nicht gestiegen ist. Teilnehmerinnen des Berufslaufbahnseminars haben zwar ihren Führungsanspruch entwickelt, wurden jedoch bei der Weiterführung nicht unterstützt. Daher begleiten nun Führungskräfte und das für Frauenförderung verantwortliche Team die Mitarbeiterin, indem sie mit ihr regelmäßig weitere Schritte besprechen. Die einzelnen Karriereschritte gehen mit dem Lehrgang Karriereförderung, mit der Teilnahme an Weiterbildung und Veranstaltungen, der Übernahme von Projekt- und Vertretungsaufgaben sowie Coaching und Mentoring einher.

Der **Lehrgang Karriereförderung** umfasst fünf Module zu je zwei Tagen innerhalb eines Jahres. In diesem Lehrgang erwerben die Teilnehmerinnen jene Grundqualifikationen, die für die Bewerbung um eine Führungsposition wesentlich sind und bei der Bewertung der Führungskompetenzen berücksichtigt werden. Für den Lehrgang Karriereförderung werden Frauen entweder von ihrem Vorgesetzten als „Potenzialfrauen“ bzw. Nachwuchsführungskräfte vorgeschlagen, oder sie melden sich selbst beim Team an, das für die Frauenförderung verantwortlich zeichnet. Dieses Team begleitet die Bewerberinnen und entscheidet, ob sie für eine Führungsposition vorbereitet werden oder noch mehr Zeit benötigen. Die Vorgesetzten werden mit Unterlagen zur Frage „Wie erkenne ich Potenzial der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters“ bei der Auswahl unterstützt.

Dieser Lehrgang ermöglicht die Auseinandersetzung damit, ob jemand Führungspositionen übernehmen möchte, was dazu erforderlich ist und wie die Besetzung einer Führungsposition vor sich geht. Ziel dieses Lehrganges ist, den Anteil von Frauen, die sich für Führungspositionen bewerben, zu erhöhen und sie mit dem Rüstzeug auszustatten, um die Besetzungsverfahren und Hearings zu bestehen. Das soll die geringere Führungs- oder Stellvertretungserfahrung der Frauen ausgleichen.

Ergänzend zum Lehrgang stehen im Rahmen der Karriereberatung die Führungskräfte zwischen den Modulen als GesprächspartnerInnen zur Verfügung. Sie übertragen den Absolventinnen entsprechende Aufgaben und bieten ihnen Projektleitungen, Vortragstätigkeiten und andere öffentliche Auftritte an, durch die sie mehr wahrgenommen werden und sich ihre Chancen auf Führungspositionen steigern.

Das Team, das für Frauenförderung verantwortlich ist, setzt sich aus Personalverantwortlichen, Ausbildungsverantwortlichen und Gleichbehandlungsbeauftragten zusammen. Auch weitere Personen wie BetriebsrätInnen können dazugehören. Es wird durch die nächsthöhere Leitungsebene mit der Planung und Umsetzung der Maßnahmen betraut, die erforderlich sind, die Ziele des Frauenförderplans zu erreichen. Das Team wählt in Abstimmung mit der nächsthöheren Leitungsebene die Frauen für den Lehrgang Karriereförderung aus. Außerdem informiert es die Führungskräfte über die Zielvereinbarung und die Maßnahmen zur Karriereförderung von Frauen und unterstützt und evaluiert die Umsetzung der Maßnahmenpläne.

Auf der nächsthöheren Leitungsebene gibt es ein vom Vorstand eingesetztes Team, dem je eine Vertreterin oder ein Vertreter der Teams angehört, die für die Durchführung der Frauenförderung verantwortlich sind. Dieses Team wird von der höchsten Personalabteilung geleitet. Es bestimmt und evaluiert die Inhalte des Lehrgangs Karriereförderung und legt das Auswahlprozedere fest, sowie die Vergabe der Lehrgangsplätze, die sich nach den vorhandenen Frauenquoten der Organisationseinheiten orientiert.

### Weitere Maßnahmen zur Karriereplanung

- **Weiterbildung für Frauen:** Auf Grundlage des Wissens, dass sich Männer eher für Führungspositionen bewerben als Frauen, bietet ein anderes Großunternehmen eine frauenspezifische Weiterbildung für Führungspositionen an. Der Workshop trägt den Titel „Taking the Stage“ und soll Frauen dabei unterstützen, sich für Führungspositionen zu bewerben. Zu den Inhalten dieses Seminars – einem Kurs „von Frauen für Frauen“ – zählen Aspekte wie Auftreten, Selbstpräsentation und Selbstsicherheit.
- **Unterstützung bei internen Jobwechseln:** Ein Großunternehmen in der IKT-Branche unterstützt seine MitarbeiterInnen dabei, auch innerhalb des Betriebes Wechsel in andere Abteilungen und auf verschiedene Positionen vorzunehmen. Dadurch entsteht umfassendes Know-how, der interne Wechsel nach einem Jahr fördert die Vielseitigkeit in der Entwicklung der MitarbeiterInnen. Ein ungefährender Wert lautet hier: In zehn Jahren durchlaufen die MitarbeiterInnen zwei bis drei Jobs in derselben Firma.
- **High-Potential-Programm:** In einem Großbetrieb der IKT-Branche wird ein High-Potential-Programm für MitarbeiterInnen angeboten, die durch besonders gute Leistungen hervorstechen. Die TeilnehmerInnen werden vom Geschäftsleitungsteam ausgewählt. Das Programm läuft insgesamt ein Jahr und startet mit einem Development Assessment Center, um die Stärken und Schwächen der Teilnehmenden zu erkennen. Auf dieser Basis wird gemeinsam mit einem zugewiesenen Mentor ein individueller Development-Plan erstellt. Im Rahmen dieses Programms werden Seminare u.a. zu „Persönliches Development“ und „Networking-Training“ besucht, und es können auch externe AnbieterInnen von Weiterbildungsseminaren in Anspruch genommen werden. Im Rahmen des Diversity Managements wird in diesem Unternehmen zurzeit der Schwerpunkt auf Frauen gelegt. Um den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, werden vermehrt Frauen für das High-Potential-Programm ausgewählt.

### 2.3.4 Seminare zur fachlichen und Persönlichkeitsbildung

Ein eigener, gut ausgebauter Bereich Personalentwicklung ist vor allem in Großunternehmen anzutreffen. Darunter fallen etwa Teamentwicklung, Führungskräfteausbildung und Potenzialentwicklung. Zum Großteil handelt es sich dabei um geschlechtsunabhängige Aktivitäten, die jedoch in manchen Fällen durch spezielle Angebote für Frauen ergänzt werden.

- Ein Großunternehmen verweist in diesem Kontext auf seine lange Tradition in dem Bereich, die zum heutigen umfangreichen Angebot beiträgt: „Wir haben eine lange Tradition in der Personalentwicklung, das heißt **Teamentwicklung, Führungskräfteausbildung, Potenzialentwicklungen**. Das hat sich bei uns ganz gut etabliert, und ich glaube, dadurch passiert sehr viel in diesem Bereich, sei es in den Filialen oder auch im zentralen Bereich. Da wird ganz viel gemacht und sehr viel investiert.“
- In diesem Unternehmen sind die Maßnahmen grundsätzlich geschlechtsunabhängig. Weiterbildung umfasst hier sowohl **fachspezifische als auch persönlichkeitsbildende Seminare**. Ein weiteres Unternehmen bietet neben den üblichen Weiterbildungsseminaren spezifische Frauenseminare wie das Powertalking für Frauen an.
- Ein Kleinunternehmen bietet innerhalb seiner **FEMtech-Schiene** verschiedene Seminare an, z. B. Schlagfertigkeitseminare, Coaching in Softskills, autogenes Training, speziell auf Personen zugeschnittenes Coaching, Projektmanagement, Verhandlungstechnik oder Sprachgefühl. Eine Mitarbeiterin erzählte, dass diese Soft Skills sehr hilfreich waren. Eine Mitarbeiterin wurde zusätzlich selbst zum Coach ausgebildet und stand den anderen Mitarbeiterinnen dann zur Verfügung. In diesem Betrieb wird die FEMtech-Schiene dafür genutzt, dass junge Technikerinnen in Führungspositionen gelangen.

#### Exkurs: Das Programm FEMtech

FEMtech ist eine Förderschiene des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie mit dem Ziel, Frauen in Forschung und Technologie auf zwei Ebenen zu fördern. Erstens soll ihnen über FEMtech der Zugang zum Berufsfeld Forschung und Technologie ermöglicht werden. Zweitens sollen die Karrierechancen und Rahmenbedingungen in diesem Berufsfeld für Frauen verbessert werden.

Das Förderprogramm FEMtech ermöglichte etwa einem Unternehmer, eine junge Naturwissenschaftlerin im Rahmen eines Forschungsprojektes einzustellen – bzw. bekam die Arbeitnehmerin erst hierdurch die Option für diese Stelle. Die zugrunde liegende Absicht von FEMtech besteht darin, den Einstieg in die Forschung zu unterstützen. In der Praxis wird dieses Programm jedoch auch für die Finanzierung von Projekten verwendet, ohne dass Wissenschaftlerinnen dadurch erfolgreich in die Forschung eingestiegen sind.

Im untersuchten konkreten Fall war dies anders: Hier bot die Finanzierung der Stelle, die sich der Betrieb nur mithilfe des Programms leisten konnte (und ohne das womöglich auch keine Frau aufgenommen worden wäre), der Wissenschaftlerin eine Gelegenheit, in ihrem Gebiet beruflich Fuß zu fassen. Sie bildete Kooperationen, die ihr die Dissertation als weiteren Schritt in ihrer wissenschaftlichen Karriere im medizinisch-technischen Bereich ermöglichten.

Außerdem konnte sie im Rahmen von FEMtech Weiterbildungen besuchen und Networking betreiben, was ihr für die Karriereentwicklung sehr nützlich erschien. Persönlich war ihr das FEMtech-Programm wichtig, weil sie dadurch am Studium „dranbleiben“ konnte, sich nicht einen anderen Job suchen musste und nicht wäre, was sie jetzt ist, nämlich Dissertantin an einem Universitätsinstitut, an dem sie parallel eine Postgraduate-Ausbildung in einem Teilbereich mit Master abschließen wird.

- **Verpflichtende Diversity- oder Gender-Kurse:** In einem Großbetrieb, der dem Grundsatz des Diversity Management folgt, sind auch einige Diversity-Kurse verpflichtend. Vor allem das Management muss hier bestimmte Diversity-Seminare durchlaufen. In einem anderen Großunternehmen wird großer Wert auf Gender-Kompetenz gelegt und ein Seminar dazu angeboten. Führungskräfte werden verpflichtet, ein Seminar zu Gender-Kompetenz zu besuchen.
- **Teambuilding:** Um die Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen zu stärken, bietet ein Großunternehmen Teambuilding-Seminare, -Events und -Workshops an. Es liegt bei den jeweiligen Teams und deren ManagerInnen, zu beurteilen, wie oft und in welcher Weise diese TeamBuilding-Seminare stattfinden sollen. Eine ähnliche Vorgangsweise ist in einem zweiten Großunternehmen zu finden.

Vor allem Kleinbetriebe sind bei der Förderung ihrer MitarbeiterInnen auf informelle Maßnahmen angewiesen. So werden in einem einbezogenen Kleinunternehmen zum Zweck des Teambuilding und der Förderung der Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen zahlreiche Aktivitäten organisiert.

## 2.4 MENTORING- UND CROSS-MENTORING-PROGRAMME

*„Es ist wichtig, Mentoring zu haben, und ich bin überzeugt davon, dass das für alle wichtig ist, egal ob Frau oder Mann.“*

Zitat einer Arbeitnehmerin

Ein Instrument, das zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen eingesetzt wird, sind Mentoring-Programme. Zu Beginn des Mentorings werden im Allgemeinen im Rahmen eines Seminars Ziele definiert, die durch das Mentoring erreicht werden sollen. Der Schwerpunkt dieser Programme liegt darin, Netzwerke zu bilden, die beim beruflichen Aufstieg von Nutzen sind, und Führungsverhalten kennenzulernen.

Im Laufe der Interviews wurde Mentoring nur in Großbetrieben und dort in unterschiedlicher Gestaltung vorgefunden. Unterschiede bestehen darin, ob MentorIn und Mentee aus dem gleichen oder aus verschiedenen Unternehmen – Cross-Mentoring – stammen und ob die Vorgesetzten, die InteressentInnen selbst oder beide zusammen über die Teilnahme am Mentoring entscheiden. Wenn die Initiative von der Mitarbeiterin ausgeht, kann es auch vorkommen, dass sie für die Bewerbung eine Beurteilung ihrer Person seitens der Führungskraft benötigt. Im Folgenden werden Beispiele von Mentoring im Zusammenhang mit Frauenförderung aus den befragten Unternehmen dargestellt:

- Die Motivation der Tochterfirma eines international agierenden Konzerns, ihren Mitarbeiterinnen Mentoring anzubieten, liegt darin, dass **Frauen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ein wesentliches Potenzial** darstellen. Der fehlende Zugang zu Netzwerken erschwert es Frauen, in höhere Positionen zu gelangen. Um dieses brachliegende Potenzial zu nutzen, wird Mentoring als Instrument zur Erhöhung des Frauenanteils bei den höher qualifizierten Funktionen eingesetzt. In dieser Tochterfirma wird Mentoring heuer zum fünften Mal durchgeführt; die Teilnahme setzt eine dreijährige Firmenzugehörigkeit voraus. Anfangs war das Programm ausschließlich Frauen vorbehalten, im derzeitigen Jahrgang sind ca. zwei Drittel der Mentees Frauen.
- Ein nationales Großunternehmen bietet ebenfalls Mentoring an, jedoch setzt es seinen Schwerpunkt bei der Frauenförderung auf die Karriereplanung. Im **Intranet wird eine Liste von MentorInnen** geführt. Diese sind MitarbeiterInnen, die sich innerhalb einer Weiterbildung damit auseinandergesetzt haben, was es bedeutet, MentorIn zu sein. Aus dieser Liste können sich InteressentInnen eine Mentorin oder einen Mentor aussuchen und das Mentoring in einem Umfang von dreimal acht Stunden während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen. Dazu müssen sie beim

Team, das für Frauenförderung verantwortlich ist, eine Zielvereinbarung melden, die Information darüber enthält, wozu das Mentoring dienen soll.

- Ein Großunternehmen bietet Mentoring-Programme sowohl für Männer als auch für Frauen an, und zwar auf jeder beruflichen Ebene. Dort gibt es zwei verschiedene Arten von MentorInnen: **FachmentorInnen und Karriere-MentorInnen-Coaches**.
- Ein Großunternehmen betreibt ein **externes Mentoring-Programm** in Zusammenarbeit mit dem Mentoring-Programm der österreichischen Tageszeitung Der Standard. Der Verein Academic Mentoring wird von der Standard.at gesponsert und von dem Unternehmen kofinanziert. MitarbeiterInnen des Unternehmens können sich für dieses Mentoring-Programm bewerben. Als Mentees zahlen sie ca. zwei- bis dreihundert Euro im Jahr und bekommen eine Mentorin oder einen Mentor, also eine erfahrene Führungskraft, an die Seite gestellt. Das Programm startet mit einer Art „Blind Date“, bei dem die oder der Teilnehmende rund vier MentorInnen vorgeschlagen bekommt. Nach Angaben des Unternehmens passt dieses Programm gut zum Frauenschwerpunkt innerhalb des Diversity-Management-Programms.

### Erfahrungen mit den Mentoring-Programmen

Den Darstellungen aus den Interviews zufolge können Mentoring-Programme die Mentees auf mehreren Ebenen stärken:

Als eine Ebene zeigt sich in den Daten eine Stärkung durch den Zugang zu Insider-Wissen hinsichtlich des Führens. Bei den eigenen Vorgesetzten sieht man zwar von außen den Führungsstil, aber man erhält keinen detaillierten Einblick, warum die Führungskraft etwas wie abwickelt. In der Beziehung zur Mentorin oder zum Mentor hat man jedoch die Möglichkeit, die **Perspektive** einer Führungskraft kennenzulernen, schildern Befragte. Obwohl sich MentorIn und Mentee sehr nahe kommen können und die PartnerInnenschaft mit der Zeit an Tiefe gewinnen kann, erhalten die befragten Mentees von der Mentorin oder vom Mentor zu den verschiedensten Themen eine fachlich objektive Aussage, so ihr Eindruck.

Eine andere Ebene, auf der eine Stärkung bei den Mentees wahrgenommen wird, ist die **Netzwerkebene** und das organisationsspezifische Wissen, etwa darüber, welche Abläufe in anderen Abteilungen bestehen. Im Rahmen eines Mentoring-Programms wurde den Mentees ausführlicher Einblick in die Abteilung der MentorInnen gewährt, der ihnen ohne das Programm verwehrt geblieben wäre. Diese Führungen waren einer Interviewpartnerin sehr wichtig, weil sie die Inhalte der Abteilung kennenlernte und danach wusste, welche KollegInnen wofür zuständig sind. Ansprechpersonen zu kennen erweist sich im täglichen Arbeitsprozess als äußerst nützlich. Ein weiteres Forum für das Bilden von Netzwerken bieten die Veranstaltungen mit den anderen Mentees. Für eine Befragte stellte das Mentoring-Programm ein wichtiges und lehrreiches Jahr hinsichtlich des Kennenlernens anderer Personen und anderer Sichtweisen im Unternehmen dar.

Eine weitere Ebene zeigte sich in der Stärkung des **Selbstvertrauens** von Frauen. Mentees, die sich von einer Mentorin mit Kindern erwarteten, Umgangsweisen kennenzulernen, wie man als Frau eine Führungsposition ausübt oder als Mutter in einer Führungsposition Beruf und Kinder unter einen Hut bringt, wurden in den untersuchten Fällen nicht enttäuscht. Die Möglichkeiten, die ihnen von den Mentorinnen aufgezeigt wurden, stärkten den Angaben zufolge ihr Selbstvertrauen, ebenfalls eine Führungsposition einnehmen zu können.

Schließlich vermittelt das Mentoring eine Stärkung auf emotionaler Ebene. Dies äußerte sich bei einer Mentee insofern, als sie eine **Veränderung** durch das Mentoring-Programm bei sich feststellen konnte. Sie habe beeindruckt, dass Menschen auch in Führungspositionen Spaß am Beruf haben und weiterkommen wollen, erzählt sie. Auch sie wolle „ein-

fach gerne arbeiten und dann ohne schlechtes Gewissen da sitzen und nicht denken, um Gottes Willen, ich vernachlässige die Kinder. Das hat sich im letzten Jahr sehr gegeben bei mir." Auf die Nachfrage der Interviewerin, wodurch sich das schlechte Gewissen gelegt habe, antwortet sie: „Durch das Mentoring habe ich gelernt zu sagen: ‚Okay, das ist meine Zeit, die nehme ich mir jetzt fürs Arbeiten.‘ Dann kann ich daheim wirklich abschalten und sagen: ‚Jetzt bin ich zu Hause, jetzt bin ich daheim.‘ Das sind einfach Tipps von einer älteren, erfahrenen Mentorin.“

### Mentor ist nicht gleich Mentorin

*„Dieses Frauen-Mentoring-Programm war für mich ein ganz, ganz wichtiger Teil in meiner beruflichen Laufbahn, nämlich in dieser schwierigen Situation Begleitung zu haben. Ich habe mir auch eine Frau als Mentorin gewünscht, keinen Mentor, denn ich habe immer Männer als Führungskräfte gehabt. Ich wollte wissen, wie eine Frau ihre Führungsrolle in einem anderen Bereich lebt.“*

Zitat einer Arbeitnehmerin

Mentoring- und Cross-Mentoring-Programme erweisen sich als ein Bestandteil von Frauenförderung, der Frauen ganz besonders prägt. Dies bezieht sich zum einen auf die inhaltliche Dimension – etwa das oben beschriebene Kennenlernen der Abläufe in anderen Abteilungen oder die Insider-Informationen durch die Mentorin oder den Mentor.

Die zweite wichtige Dimension in der Wirkung von Mentoring-Programmen betrifft die **persönliche Ebene**. Mehrere Frauen, die an einem Mentoring teilgenommen haben, betonen, dass der Kontakt mit einem „Vorbild“ für sie eine besonders wichtige Erfahrung war. Dabei macht es ganz offensichtlich einen Unterschied, ob es sich um eine Mentorin oder einen Mentor handelt.

Während Männer als Mentoren vor allem sachbezogene, fachliche Unterstützung bieten, scheint sich der Einflussbereich von Frauen als Mentorinnen viel weiter zu erstrecken: Mentorinnen werden als generelle Vorbilder angesehen, und diese Eigenschaft ist offenbar für die Befragten mit dem Geschlecht verbunden. Für eine Arbeitnehmerin war es etwa wertvoll, bei der Mentorin zu sehen, wie man „als Frau“ eine Führungsposition ausüben kann. Für eine andere Befragte war die Mentorin ein wichtiges Modell dafür, wie als Frau die Vereinbarkeit von Beruf und Karriere gelingen kann.

Manche Mentoring-Teilnehmerinnen gingen mit dem expliziten Wunsch, auf solche Fragen Antworten zu bekommen, in das Mentoring-Programm. Verbunden damit haben sie sich bewusst eine Frau als Mentorin ausgesucht. Doch nicht immer ist die Wahl des Mentors oder der Mentorin durch die Geförderte überhaupt möglich. In manchen Fällen erfolgt die Zuteilung, ohne dass die Mentee ihre Mentorin selbst wählen kann. Aufgrund der beschriebenen Bedeutung von Frauen als Mentorinnen liegt hier ein wichtiger Ansatzpunkt für die **Verbesserung bestehender Maßnahmen**: Mentoring-Programme sollten den Mentees verstärkt die Wahl des Mentors oder der Mentorin erlauben. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass Frauen als Mentorinnen zur Verfügung stehen.

Neben den MentorInnen im Rahmen von institutionalisierten Mentoring-Programmen spielen auch **informelle MentorInnen** eine wichtige Rolle: Also Personen, die aus persönlichem Antrieb eine Frau in ihrer Berufslaufbahn unterstützen – indem sie sie mit Informationen versorgen, ihr fachliches Wissen beibringen und allgemein zu einem „Vorbild“ werden, von dem sie lernen und Motivation beziehen kann. Darauf wird im Folgenden eingegangen.



### 2.4.1 Informelles Mentoring

*„Ich bin von meiner damaligen Abteilungsleiterin sehr unterstützt worden, die mir gut zugeredet hat. Sie hätte ja auch sagen können, jetzt ist es schlecht zu wechseln. Aber sie hat das sehr positiv unterstützt.“*

*Zitat einer Arbeitnehmerin*

Neben den MentorInnen im Rahmen von institutionalisierten Mentoring-Programmen spielen auch informelle MentorInnen eine wichtige Rolle. Das sind Personen, die aus persönlichem Antrieb eine Frau in ihrer Berufslaufbahn unterstützen – indem sie sie mit Informationen versorgen, ihr inhaltliche Dinge beibringen, sie bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen, motivieren und allgemein zu einem „Vorbild“ werden, von dem sie lernt und Motivation bezieht. Verdichtet kommt diese Funktion in dem Satz „Ohne sie säße ich heute nicht hier“ zum Ausdruck, der verschiedentlich in ähnlicher Form in den Interviews geäußert wurde.

Werden Mitarbeiterinnen gefragt, ob sie **Vorbilder** haben, geben sie unter anderem informelle MentorInnen an. Zum Beispiel hat die Gründerin und ehemalige Leiterin eines Betriebes eine Interviewpartnerin stark geprägt und unterstützt. Die Vorbildwirkung bestand darin, wie sie an das Thema herangegangen sei, erzählt die Befragte. Sie war aber auch eine Art Mentorin, die der Interviewten nach eigenen Angaben Möglichkeiten eröffnet hat, sich weiterzuentwickeln, ohne die sie eben „heute nicht hier säße“.

Eine junge Frau, die über ein Kleinunternehmen und die FEMtech-Förderschiene eine wissenschaftliche Karriere begonnen hat, sieht ihren **Vater** als mentalen und finanziellen Unterstützer für ihre Berufslaufbahn. Eine andere Mitarbeiterin wurde von ihrer **ehemaligen Filialleiterin** gefördert. Diese habe den Mut gehabt, ihr zu gestatten, während der Arbeitszeit eine Abendweiterbildung zu besuchen, obwohl sie die Abwesenheit von MitarbeiterInnen während der KundInnenzeiten üblicherweise restriktiv behandelt, da sie einen Mehraufwand für die übrigen KollegInnen bedeutet. Durch diese Weiterbildung hat die Mitarbeiterin im selben Unternehmen einen neuen Job bekommen.

Eine andere Mitarbeiterin nennt ihren **ehemaligen Teamleiter** als Förderer. Er hat sie aufgrund ihrer guten Leistungen statt auf Teilzeit- auf Vollzeitbasis im Team eingesetzt und sie bei einer Ausbildung unterstützt. Ein weiterer **Vorgesetzter** ermöglichte ihr eine Ausbildung zur Führungskraft. Nicht zuletzt hat die Mentorin sie gefördert, wie sie berichtet. In einem weiteren Fall empfindet eine Mitarbeiterin ihre **Chefin** als unterstützend in der Berufslaufbahn, sowie einen **früheren Abteilungsleiter**, der darauf achtete, dass sie zur Facheinkäuferin ausgebildet wurde. Laut dieser Befragten waren es stets die Vorgesetzten, die sie gefördert haben.

Diese Einzelbeispiele zeigen, wie wesentlich der Einfluss informeller Mentorinnen, also unterstützender und fördernder Personen aus verschiedenen Lebenszusammenhängen, auf die berufliche Laufbahn sein kann. Sie sind in ihrer Gesamtheit ein Hinweis darauf, dass die Förderung des Berufsweges von Frauen de facto nicht nur durch Personen aus dem beruflichen, sondern auch aus dem privaten Umfeld erfolgt.

## 2.5 BEDEUTUNG VON POSITIVEN ROLLENBILDERN

Der Umgang mit der eigenen Karriere oder mit Mitarbeiterinnen hängt nicht nur von Maßnahmen oder Gegebenheiten im Betrieb ab. Auch die Erfahrungen in der Ausbildung oder die Wirkung von Personen, die in der Öffentlichkeit stehen, sind von Einfluss. Sowohl auf ArbeitgeberInnen- wie auch ArbeitnehmerInnenseite wird die Wirkung, aber auch das Fehlen, von Vorbildern thematisiert.

### Vorbilder auf UnternehmerInnenseite

- Als Beispiel für die Bedeutung von Vorbildern erzählt der Leiter eines Kleinunternehmens von seiner eigenen Ausbildung vor 25 Jahren. Er hatte damals eine junge Kollegin und konnte beobachten, wie sein Chef mit dem Lehrmädchen umging. Für ihn ist sein früherer **Chef ein Vorbild hinsichtlich des Umgangs mit Lehrmädchen**. Seinen Erfahrungen nach gab es zwischen ihr und den männlichen Mitarbeitern keine Unterschiede. Diese Vorbildfunktion benennt er als Grund dafür, dass er sich aktiv darum bemüht, Lehrmädchen aufzunehmen.
- Ähnliches berichtet der Leiter eines anderen Kleinunternehmens. Auch er erlebte in seiner Zeit als Beschäftigter, dass Frauen im Betrieb ausgebildet wurden, und hörte von seinem Ausbildner, dass dessen Tochter Meisterin im betreffenden handwerklichen Beruf wurde. Er bezeichnet diese Erlebnisse als erstes Signal, da es ihm damals noch kein Anliegen war, dass **Frauen die Chance haben, handwerkliche Berufe zu erlernen**. Diese Erfahrung wird vom Interviewten direkt in Bezug dazu gesetzt, dass er später auch selbst Frauen ausgebildet hat.

### Vorbilder auf Arbeitnehmerinnenseite

*„Sehr wichtig für uns Frauen sind diese Rolemodels, wirklich aktive Vorbilder.“*

Zitat einer Arbeitnehmerin

Das Vorbild muss nicht notwendigerweise eine einzelne Person sein. Vielmehr zeichnet sich ein Muster ab, nach dem Arbeitnehmerinnen sich an mehreren Personen orientieren und sich Anteile, die für sie als Vorbild dienen, „herauspicken“. Diese Anteile werden mit dem Geschlecht in Verbindung gebracht – mit anderen Worten: Frauen bringen nach Ansicht von Befragten ganz bestimmte Vorzüge mit und Männer wieder andere.

- So meint eine Befragte, sie habe als Vorbilder keine konkreten Personen, aber Anteile von Personen. Sie interessiere zum Beispiel, wie Personen an Probleme herangehen. Interessant ist hier, dass sie konkret **von Männern lernen** will, Job und Privates zu trennen. Eine andere Mitarbeiterin findet es wichtig, dass Frauen im Rahmen eines persönlichkeitsbildenden Seminars anhand von **Erfahrungsberichten von Müttern in Führungspositionen** unterschiedliche Umgangsweisen mit dieser Situation kennenlernen. Aus ihrer Sicht sind Beispiele, wie andere Frauen die Anforderungen von Führungsposition und Kinderversorgung erfüllen, insofern bedeutsam, als „frau“ sich davon „etwas abschauen“ kann.

## 2.6 GLEICHBEHANDLUNGSBEAUFTRAGTE

- In einem Großunternehmen wurden **Gleichbehandlungsbeauftragte** auf mittlerer Ebene und Kontaktfrauen auf unterer Ebene etabliert. Sie sind Ansprechpartnerinnen für MitarbeiterInnen hinsichtlich Gleichstellungsthemen. Außerdem entwickeln sie Maßnahmen, die der strukturellen Benachteiligung von Frauen entgegenwirken sollen. Zum Beispiel werden konkrete Maßnahmen gesetzt, wenn sexuelle Belästigung oder Mobbing vorliegen.
- In einem anderen Großunternehmen wurde die Stelle einer **Equality-Beauftragten** eingerichtet. Sie fungiert als Ansprechpartnerin für Frauen und Männer hinsichtlich Gleichbehandlungsfragen und wird z. B. bei sexueller Belästigung konsultiert, oder wenn es MitarbeiterInnen nicht möglich ist, sich an ihre Vorgesetzten zu wenden.

**Die Unternehmen profitieren von der Einstellung von Gleichbehandlungsbeauftragten insofern, als sie damit ein Image als attraktive Arbeitgeber für Frauen wie für Männer aufbauen.**

→ **Arbeitsgruppen für Maßnahmen:** Ein Großunternehmen, in dem zu über 90 Prozent Frauen beschäftigt sind, verfügt zwar nicht über eine Gleichbehandlungsbeauftragte, hat jedoch Arbeitsgruppen eingesetzt, die den Bedarf an weiteren Maßnahmen erheben sollen. In diesem Fall liegt der Schwerpunkt des Unternehmens auf Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Interview mit der Personalverantwortlichen zeigt, dass sich das Unternehmen auch selbst Vorteile dadurch verspricht: Zum einen wird das Zertifikat „Audit Familie und Beruf“ als ein großes Ziel genannt. Zum anderen erhofft sich die Firma, durch dieses Zertifikat und verbesserte Möglichkeiten der Vereinbarkeit an Attraktivität für potenzielle neue Bewerberinnen zu gewinnen. Die Arbeitsgruppen sind nach Angaben der Personalverantwortlichen derzeit damit beschäftigt, Mitarbeiterinnen zu ihren Bedürfnissen und Prioritäten zu befragen. Auf Basis ihrer Erkenntnisse sollen weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesetzt werden.

## 2.7 BALANCED SCORECARD

→ Die Balanced Scorecard dient als **Instrument zur Überprüfung von Zielvereinbarungen**. In zwei Großunternehmen werden für die verschiedensten Bereiche Zielvereinbarungen für zwei oder fünf Jahre aufgestellt. Dazu gehören z. B. die zu erreichende Frauenquote bei Führungspositionen oder der Frauenanteil bei ProjektleiterInnen und Vortragenden in der Grundausbildung, der langfristig dem Frauenanteil der Organisationseinheit entsprechen oder zumindest bei 50 Prozent liegen soll. Die Erfüllung der Vorgaben wird quantifiziert. Dadurch kann die Organisationseinheit überprüfen, in welchen Bereichen sie gut und in welchen sie weniger gut ist und was verändert werden muss. Werden die gesamten in der Balanced Scorecard vereinbarten Ziele erreicht, werden 100 Prozent der Prämie ausbezahlt und im Rahmen eines Awards wird eine Auszeichnung verliehen.

Die auf der Balanced Scorecard aufgestellten Zielvereinbarungen helfen jeder Führungskraft zu überprüfen, ob sie Frauen fördert, und eine Idee davon zu entwickeln, wie sie Frauen fördern kann. Die Erfahrung mit den quantifizierten Zielvorgaben hinsichtlich der Erhöhung des Frauenanteils bei Führungskräften war so gut, dass die Zielvorgaben auch in anderen Bereichen eingesetzt wurden.

→ In einem anderen Unternehmen sind die ManagerInnen angehalten, gezielt Frauen für ein High-Potential-Programm zu suchen, um vereinbarte Frauenanteile bei Führungskräften zu erreichen. Eine interne Scorecard schreibt Ziele bezüglich des Umsatzes und der Frauenanteile bei Newcomern und Führungskräften vor. An den zu erreichenden Zahlen der Scorecard, die auf europäischer Ebene festgelegt werden, werden die ManagerInnen gemessen. Sie sind daher hoch motiviert, die vorgeschriebenen Frauenanteile zu erreichen.

**Für die Gleichstellungsarbeit hat sich der Wandel hin zur Zielgerichtetheit sehr positiv ausgewirkt. Durch die Quantifizierung der Ziele wird wirklich darauf geachtet, dass sie auch umgesetzt werden. Bei gleichzeitigen Beschwerden über den Druck, den die Zielvereinbarungen erzeugen, spornen sie den Wettbewerb zwischen den Organisationseinheiten an. Es kann daher von einer Best-Practice-Maßnahme gesprochen werden, die gleichzeitig eine Win-Win-Situation darstellt: Einerseits optimiert das Unternehmen die Nutzung seiner Ressourcen, indem die Potenziale von Frauen wahrgenommen werden. Andererseits erleben die MitarbeiterInnen einer Organisationseinheit, die ihre Ziele erreicht hat, ein gestärktes Zusammengehörigkeitsgefühl, gepaart mit der Anerkennung ihrer Bemühungen.**

## 2.8 KARENZPLANUNG

*„Es war mir immer wichtig, den Kontakt zum bestehenden Job zu haben, am Laufenden zu bleiben und die Ansprechperson zu sein.“*

Zitat einer Arbeitnehmerin

Während der Elternkarenz mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben, bedarf den Daten zufolge beiderseitiger Initiative. Einerseits muss das Unternehmen Aktionen setzen, um mit karenzierten ArbeitnehmerInnen im Austausch zu bleiben, andererseits kommt es maßgeblich auf das Engagement der Beschäftigten an. Die in diesem Bereich gesetzten Maßnahmen gelten sowohl für Frauen als auch für Männer, werden in der Regel aber hauptsächlich von Frauen in Anspruch genommen.

In einem Kleinbetrieb zeigt sich, dass der Kontakt nicht unbedingt über berufliche Belange gehalten werden muss: Auch Feiern und Ähnliches können eine gute Gelegenheit sein, um in Austausch zu treten. Wie eine Beschäftigte dieses Unternehmens betont, reichen die Einladungen des Unternehmens zu solchen Veranstaltungen nicht aus, um den Kontakt zu halten – es sei auch wichtig, an den Treffen teilzunehmen. Die Kombination aus regelmäßigen Anrufen seitens der karenzierten Arbeitnehmerin und aus Einladungen zu Betriebsveranstaltungen seitens des Unternehmens ermöglichte in diesem Fall das Aufrechterhalten des Kontaktes.

Vor allem einige **Großunternehmen** verfügen über ein reichhaltiges Paket an unterschiedlichen Maßnahmen, durch die während der Karenz der Kontakt zum Unternehmen gehalten und der Wiedereinstieg nach der Berufsunterbrechung gelingen soll. Wie die InterviewpartnerInnen mehrfach erwähnten, sehen sie gerade die **Kombination unterschiedlicher Maßnahmen** als ausschlaggebend für eine geglückte Förderung.

Die **Motivation** für solche Maßnahmen sind auf Unternehmensseite der schnellere Einstieg nach der Karenz und eine Verkürzung der Zeit, die zum Wieder-Einarbeiten benötigt wird. Auch geht kein Know-how durch eine zu lange Abwesenheit der MitarbeiterInnen verloren. Eine karenzierte Mitarbeiterin meint, dass ihr ohne die Anbindung viel an Informationen hinsichtlich Projekten und Themen verloren gehen würde, zumal sie in einem äußerst dynamischen Feld tätig ist. Im Folgenden werden die einzelnen Maßnahmen, die in mehreren Unternehmen in verschiedenen Kombinationen zur Anwendung kommen, zusammenfassend beschrieben:

- **Karenzplanung:** Nach dem Motto „Der beste Wiedereinstieg beginnt mit dem Ausstieg“ führen Führungskräfte Gespräche mit den MitarbeiterInnen über die Karenzplanung und besprechen, welche Möglichkeiten des Informationsflusses, der Weiterbildung sowie einer geringfügigen Projektarbeit während der Karenz zur Verfügung stehen.
- **Karenz Management Road Map:** Unterstützung der Karenzplanung mithilfe einer Karenz Management Road Map, die sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Führungskräfte Informationen rund um die Karenz bereithält: Was ist zum Zeitpunkt des Erfahrens von der Schwangerschaft zu tun, welche Fristen gilt es zu beachten, wie sieht es finanziell aus, welche Weiterbildungen sind möglich, etc. Seitens der ManagerInnen müssen z.B. die Evaluation des Arbeitsplatzes hinsichtlich der Anforderungen für Schwangere durchgeführt, die Überstundenregelung beachtet und ein Mitarbeiterinnengespräch geführt werden, um Handlungsmöglichkeiten im Fall eines vorzeitigen Mutterschutzes zu besprechen sowie einen Karenzplan mit der Mitarbeiterin zu erstellen. Dieses Angebot, das im Intranet des Unternehmens abrufbar ist, hat sich für beide Seiten als sehr unterstützend erwiesen.

- **Treffen für Karenzierte:** Es werden regelmäßige Treffen für Karenzierte, vorwiegend einmal im Quartal veranstaltet, während denen Kinderbetreuung angeboten wird. Sie dienen hauptsächlich dem Informationsaustausch, wo Updates weitergegeben werden, über neue Weiterbildungskurse informiert wird und Tipps zu E-Learning gegeben oder Vorträge gehalten werden. Bei einer Variante sind die ManagerInnen der Karenzierten mit dabei.
- **Schriftliche Informationen:** Andere Möglichkeiten für den Informationsfluss sind die Zusendung des MitarbeiterInnenmagazins sowie eine Zusammenstellung der wichtigsten Informationen aus dem Intranet, wodurch die Karenzierten mit Informationen über die neuesten Produkte des Unternehmens versorgt werden.
- **MentorIn für Karenzierte:** Information kann auch durch die Zuteilung eines Mentors oder einer Mentorin weitergegeben werden, der oder die idealerweise aus dem engeren Arbeitsteam der Karenzierten stammt und sie über relevante Themen informiert sowie in erforderlichen Angelegenheiten unterstützt.
- **Geringfügige Beschäftigung während der Karenz:** Ein Pool an Projekten, die im Rahmen einer geringfügigen oder etwas darüber hinausgehenden Anstellung erledigt werden können, soll Karenzierten eine fortgesetzte Mitarbeit ermöglichen. Von Seiten der Karenzierten wird diese Möglichkeit als sehr hilfreich dabei empfunden, einen Ausgleich zur Familienarbeit zu haben und „dranbleiben“ zu können. Neben der Familienarbeit im Erwerbsbereich Leistungen zu erbringen und Erfolge zu sehen, wird als etwas Schönes bezeichnet. Von sieben karenzierten Müttern haben in einem Unternehmen fünf an solchen Projekten gearbeitet bzw. arbeiten derzeit daran.
- **Bereitstellung von Laptop und Mobiltelefon:** Karenzierte können Firmenlaptop und Firmenhandy während der Karenz behalten.
- **Comeback-Tag:** Die Organisation eines Comeback-Tages (Wiedereinstiegsseminar) kurz vor Ende der Karenz soll den Karenzierten die für sie notwendigen Informationen und Unterstützungen bieten, um mit der zukünftigen Mehrfachbelastung gelassener umgehen zu können. Eine andere Variante ist ein Orientierungs- oder Wiedereinstiegsgespräch drei Monate vor dem geplanten Karenzende. Dabei wird die Planung fixiert, es werden Vorbereitungen für die Rückkehr an den Arbeitsplatz getroffen, festgestellt, ob ein Weiterbildungsbedarf besteht und das zukünftige Arbeitszeitausmaß und die Arbeitszeitlage festgelegt.
- **Beratungsscheck:** Ein Beratungsscheck für Mütter und Väter mit Kindern bis zu drei Jahren stellt folgende Optionen zur Wahl: Entweder ein Coaching im Ausmaß von sieben Beratungsstunden an einem externen Institut, um sich zielgerichtet auf die (neue) Situation sowie auf einen gelungenen Ausgleich zwischen Privatem und Beruflichem vorzubereiten. Oder eine Überprüfung der eigenen Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten. Nach einem Einführungsgespräch mit einer Beraterin des externen Institutes hat sich eine Karenzierte für den Kompetenzcheck entschieden, um ihre Kompetenzen dem gegenüberzustellen, was sie bis dahin beruflich gemacht hat. Die Auseinandersetzung mit dem Ergebnis hat zur Folge, dass sie eine Weiterbildung in einem anderen Bereich als jenem machen will, in dem sie derzeit in einem geringen Zeitausmaß erwerbstätig ist, unter der Bedingung, dass es die Familiensituation zulässt.

Insbesondere Unternehmen mit einer langen Grundausbildung sind sehr daran interessiert, dass die Beschäftigten nach der Karenz wiederkommen. Eine weitere Maßnahme, die Rückkehr aus der Elternkarenz zu fördern, sind attraktive Teilzeitmöglichkeiten, die keine Dequalifizierung mit sich bringen. Damit soll aber nicht der Einstieg in eine Vollzeitbeschäftigung verhindert werden. Die Planung und Vorbereitung der Karenzzeit soll sicherstellen, dass die jeweiligen MitarbeiterInnen wieder reibungslos einsteigen können, damit das Know-how nicht verloren geht und eine gute Kommunikation erhalten bleibt.

### Exkurs: abz\*austria. kompetent für frauen und wirtschaft

Der Verein abz\*austria berät und begleitet Unternehmen auf der Basis seiner langen Erfahrung im Bereich Gleichstellung von Männern und Frauen und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. In den geführten Interviews sind des Öfteren Kooperationen mit dem abz austria angesprochen worden. Der oben beschriebene Beratungsscheck und die Karenz Management Road Map sind z. B. Angebote des abz\*austria. Außerdem unterstützt die Organisation Unternehmen bei der Teilnahme am Wettbewerb zu „Österreichs bestem Arbeitgeber“ – eine Auszeichnung für Unternehmen, die Maßnahmen auf dem Gebiet der Frauenförderung setzen.

Laut Geschäftsführerin des abz\*austria, Mag.<sup>a</sup> Manuela Vollmann, setzt ein gutes Konzept für Maßnahmen zur Frauenförderung bei der Bedarfsorientierung an. Ihrer Meinung nach muss das Unternehmen bei der Entwicklung von Maßnahmen beteiligt sein. Wesentlich sei es, den „Pain-point“ zu eruieren, also die Schwachstelle eines Modells oder eines Konzepts, um die Motivation auf Unternehmensseite und den Erfolg der Maßnahme zu erreichen. Maßnahmen erzeugen, so Vollmann, auch Nebeneffekte, die es zu steuern gilt. Außerdem unterscheiden sie sich nach der Größe und der Branche des Unternehmens. Für die Entwicklung von Maßnahmen und die Berücksichtigung von deren Nebeneffekten sei daher eine Beratung und Begleitung bei diesem Prozess durch Personen mit Erfahrung in diesem Bereich von großer Bedeutung.

Aus dem reichhaltigen Angebot des abz\*austria soll noch das KarenzKarriereKompetenzzentrum erwähnt werden, das Informationsveranstaltungen für PersonalistInnen und GeschäftsführerInnen zu Elternteilzeit, Elternkarenz und Kinderbetreuungsgeld veranstaltet sowie zum aktiven Karenzmanagement, wofür auch eine Entwicklungswerkstatt angeboten wird. Zusätzlich können Personalverantwortliche und MitarbeiterInnen Einzelberatungsgespräche in Anspruch nehmen. Das Karenzmanagement soll den Umgang mit der Berufsunterbrechung für beide Seiten derart gestalten, dass MitarbeiterIn und Führungskraft im Wissen um die rechtlichen Regelungen Karenzzeit und Wiedereinstieg ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten entsprechend planen.

### Väterkarenz

Die MitarbeiterInnenbefragung eines Großunternehmens zeigte, dass KollegInnen oder Führungskräfte auf die Teilzeit- oder Karenzwünsche von Männern nicht so selbstverständlich reagieren wie darauf, wenn Frauen diese Wünsche äußern. „Überleg’ dir das noch einmal“ oder „Wenn du jetzt gehst, dann brauchst gar nicht mehr wieder kommen“ sind Reaktionen, von denen berichtet wurde. Daher hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, Männer zu unterstützen, die ihre Vaterrolle leben wollen. Die Vorgesetzten sind nun verpflichtet, mit Mitarbeitern ihrer Organisationseinheit, die Väter werden, ein Gespräch darüber zu führen, was sich durch die Vaterschaft ändert.

**Die Förderung der Väterkarenz kommt nicht nur den Familien und einer gerechteren gesamtgesellschaftlichen Arbeitsteilung, sondern auch den Unternehmen zugute: Gehen Männer vermehrt in Karenz, kann gleichzeitig das Potenzial von weiblichen Mitarbeiterinnen genutzt werden, da sie entweder gar nicht oder für einen kürzeren Zeitraum in Karenz gehen. Weiters geht für die Firma weniger Know-how verloren, wenn sich Väter und Mütter die Kinderbetreuung teilen, somit beide wieder einen guten Einstieg finden und nicht ein Elternteil zu lange dem Arbeitsmarkt fern bleibt.**

## 2.9 VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

*„Das Unternehmen hat natürlich großes Interesse, dass Mitarbeiterinnen einen hervorragenden Job erfüllen. Somit ist es einfach notwendig, sie von Sorgen freizuschaufeln, und wenn Kinder gut untergebracht sind, ist das eine Möglichkeit, die Leistung zu erhöhen.“*

Zitat einer Personalverantwortlichen

Es wurden unterschiedliche Modelle dafür vorgefunden, wie Arbeitnehmerinnen Kinderbetreuungspflichten und Berufstätigkeit vereinbaren. Zum Teil werden sie von Seiten des Unternehmens angeboten, zum Teil geht deren Umsetzung auf die Initiative der Frauen selbst zurück. Die Motivation, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu treffen, liegt nach Angaben von Personalverantwortlichen darin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann einen hervorragenden Job erfüllen können, wenn ihre Kinder gut untergebracht sind.

### 2.9.1 Flexible Arbeitszeiten

→ In sechs Großbetrieben werden flexible Arbeitszeiten explizit zu dem Zweck angeboten, MitarbeiterInnen mit Betreuungspflichten entgegenzukommen. In einem Betrieb wird beispielsweise berücksichtigt, wo sich der Wohnort der Beschäftigten befindet, wo der Kindergarten liegt und wie lange es dauert, das Kind dorthin zu bringen und abzuholen. Nach Angaben der Personalverantwortlichen dieses Betriebes bestehen derzeit rund **175 unterschiedliche Zeitmodelle**. Allerdings betrifft dies nicht das gesamte Unternehmen gleichermaßen: Im Zentralbereich sind flexible Arbeitszeiten wesentlich leichter umsetzbar als im Filialbereich, der durch festgesetzte Öffnungszeiten charakterisiert ist. Damit deutet sich an, dass es insbesondere für Unternehmen im Bereich Handel schwierig ist, flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen.

### 2.9.2 Teilzeitbeschäftigung

→ Drei Großunternehmen legen Wert darauf, Teilzeit in unterschiedlichen Ausmaßen und zeitlichen Lagen anzubieten. Sie bieten auch die Möglichkeit, zwischen verschiedenen **Teilzeitmodellen je nach Bedarf** zu wechseln. Die Angaben einer Personalistin dazu werden im Interview mit einer Arbeitnehmerin desselben Unternehmens bestätigt: Wie sie berichtet, arbeitet sie selbst derzeit im Ausmaß von 50 Prozent. Speziell Müttern, die von der Karenz zurückkehren, werde angeboten, auf Teilzeit umzusteigen. Der Anspruch auf Teilzeit nach der Geburt eines Kindes ist seit Einführung der Elternteilzeit im Jahr 2004 auch gesetzlich vorgesehen.<sup>3</sup> Die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Arbeitsformen zu wechseln, beschreibt die Befragte folgendermaßen: „Ich habe immer nur erlebt, dass mir – sowohl, als ich von Vollzeit auf Teilzeit umgestiegen bin, als auch dann von täglicher auf variable Teilzeit und drei Tage Arbeit in der Woche – das Unternehmen nie Steine in den Weg gelegt hat.“

→ Im Gleichstellungsförderplan eines weiteren Großunternehmens wurden Ziele zur **Erhöhung der Teilzeitbeschäftigtenquote unter Männern** formuliert. Für ein anderes nationales Unternehmen gelten alle Maßnahmen als frauenfördernd, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützen, wie Arbeitszeitregelungen, das im Kollektivvertrag vereinbarte Recht auf Teilzeit sowie das **Recht auf Rückkehr zur Vollzeitbeschäftigung**. Im verbindlichen MitarbeiterInnengespräch muss angesprochen werden, ob die Arbeitszeitregelung passt. Außerdem müssen Führungskräfte darauf achten, dass auch Teilzeitkräfte an Dienstbesprechungen teilnehmen können, indem diese rechtzeitig angesetzt werden. Ziel ist, dass Teilzeitbeschäftigte keine nachhaltigen Karrierenachteile haben sollen. Teilzeit soll aber auch für **Führungskräfte** möglich und durchführbar sein, damit jene, die Mütter oder Väter werden, ihre Versorgungspflichten wahrnehmen können. Dies unterstreicht zusätzlich, dass neben der Erwerbsarbeit auch Familie oder Privatleben einen Stellenwert darstellen, ohne dadurch das Interesse am Job zu mindern.

<sup>3</sup> Voraussetzung ist, dass die Mütter oder Väter in Betrieben mit mehr als 20 ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind, und dass das Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt des Antritts der Teilzeitbeschäftigung mindestens drei Jahre (ohne Unterbrechung) gedauert hat.

### 2.9.3 Teleworking

Teleworking als Möglichkeit wird in mehreren der untersuchten Unternehmen angeboten, und zwar sowohl in Groß- als auch in Kleinbetrieben. Teleworking bedeutet, dass ein Teil, ein Großteil oder auch der Gesamtumfang der Arbeit zuhause oder an einem anderen Ort nach Wahl erledigt wird.

→ Die Mitarbeiterin eines Kleinunternehmens arbeitet beispielsweise an vier Tagen der Woche zuhause und kommt an einem Tag pro Woche in den Betrieb.

In der untersuchten Stichprobe wird Teleworking vor allem als Maßnahme zur erleichterten Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesehen. Eine Interviewpartnerin weist jedoch darauf hin, dass Teleworking auch für Personen ohne Betreuungspflichten eine attraktive Variante darstellen kann.

→ Ein Kleinunternehmen unterstützt seine Mitarbeiterinnen in der Vereinbarkeit von Kinderbetreuung und Beruf auf verschiedene Arten. So können die Arbeitnehmerinnen Teleworking betreiben, flexible Arbeitszeiten ausmachen oder auf das Prinzip Homeoffice umsteigen. Die **Vielfältigkeit der Arbeitszeitmodelle** wird trotz Schwierigkeiten der Buchhaltung, den Überblick zu bewahren, beibehalten.

→ Ein Großunternehmen führte aus Anlass eines Equality-Projekts eine Befragung der MitarbeiterInnen durch. Diese hatte den Wunsch der MitarbeiterInnen nach Teleworking zum Ergebnis. Daraufhin wurde **Teleworking mit einer Teilzeitvariante speziell für Frauen** eingeführt, die nach der Karenz wieder erwerbstätig sein wollten, und mit einer Betriebsvereinbarung institutionalisiert. Die Maßnahme wird sehr gern angenommen. Die Aussage der Personalistin eines Großunternehmens zeigt, dass Teleworking als Option nicht nur den Beschäftigten zugute kommen kann, sondern auch eine Strategie auf Unternehmensseite darstellt: „Wir versuchen auch, mit Teleworking Mitarbeiterinnen zu motivieren, um wichtige Fachkräfte zu halten.“

**Unter bestimmten Umständen führt Teleworking also zu einer Win-Win-Situation: Wenn es einerseits für die Arbeitnehmenden eine geeignete Arbeitsform darstellt und gleichzeitig dem Unternehmen ermöglicht, MitarbeiterInnen im Betrieb zu halten. Unterstützen kann der Betrieb Teleworking nicht nur, indem er die Möglichkeit dieser Arbeitsform einräumt, sondern auch durch die Bereitstellung eines Firmentelefons, eines Laptops oder anderer erforderlicher Ausstattung.**

Allerdings ist Teleworking nur in manchen Fällen für Unternehmen und Beschäftigte attraktiv: Erstens eignen sich den Interviewaussagen zufolge nur bestimmte Tätigkeiten für diese Form der Arbeit. Zweitens kann Teleworking für die ArbeitnehmerInnen Isolation mit sich bringen und wird daher auch nicht von allen Beschäftigten gewünscht. Für Personen mit Betreuungspflichten kann gerade der Umstand, dass die Erwerbstätigkeit außerhalb von zuhause stattfindet, wichtig sein. Drittens stellen, so der Hinweis einer Personalverantwortlichen, die arbeitsrechtlichen Aspekte des Teleworking durch ihre Komplexität und Dynamik eine Herausforderung dar.

### 2.9.4 Betriebskindergarten

→ Zwei Großunternehmen bieten an großen Standorten Betriebskindergärten an. In einem anderen Beispiel sind es die **großzügigen Öffnungszeiten der Kinderbetreuungseinrichtung**, die es ermöglichen, das erforderliche Ausmaß an Arbeitszeit zu erfüllen: Die betreffende Befragte kann ihr Kind in einem Betriebskindergarten betreuen lassen, dessen Öffnungszeiten auf ihre Arbeitszeiten abgestimmt sind. Die Interviewpartnerin ist mit der Betreuung im Betriebskindergarten nicht nur sehr zufrieden, sondern profitierte auch von einem Entgegenkommen der Ein-



richtung bei der Aufnahme ihres Kindes: Anstatt mit 18 Monaten wurde ihr Kind schon mit 15 Monaten aufgenommen, was der Befragten die Rückkehr auf ihre frühere Stelle sicherte.

### 2.9.5 Mitnahme von Kindern in den Betrieb

*„In unserem Fall funktioniert es relativ gut, da wir auch Kompromisse schließen und akzeptieren, dass Kinder fallweise in die Firma kommen, wenn die Mitarbeiterinnen niemanden haben, der auf die Kinder aufpasst.“*

Zitat einer Personalverantwortlichen

Zwei Kleinunternehmen bieten Beschäftigten mit Kindern die Möglichkeit, ihre Kinder in den Betrieb mitzunehmen. Vor allem an Tagen, an denen es zu Betreuungsengpässen kommt, ist diese Option nach den Aussagen der Arbeitnehmerinnen hilfreich.

- Dies ist etwa im Zusammenhang mit den sogenannten **schulautonomen Tagen relevant**. Insbesondere für Frauen mit zwei oder mehr Kindern im Schulalter stellen diese von den Schulen frei wählbaren schulfreien Tage ein Problem dar, das die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer wieder auf die Probe stellt: Erstens sind diese schulautonomen Tage außerhalb der Ferien, und zweitens können sie bei mehreren Kindern in verschiedenen Schulen auf unterschiedliche Tage fallen. Ein Kleinunternehmen federt die damit verbundenen Schwierigkeiten ab, indem die Beschäftigten in solchen Fällen ihr Kind mit in den Betrieb nehmen können.
- Bedeutsam ist dabei auch, ob das Kind am Arbeitsplatz versorgt werden und sich wohlfühlen kann. Eine Beschäftigte schildert die Voraussetzungen dafür, ihr Kind mitzubringen, folgendermaßen: „Wir haben dort **Fernsehen**, wir haben eine **Playstation**, wir haben **Spiele**. Es ist immer jemand da für das Kind, wenn ich keine Zeit habe.“

### 2.9.6 Zusammenarbeit mit einem MitarbeiterInnenservice

- Ein Großunternehmen kooperiert mit dem **Beratungsunternehmen „employee“**, um die Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber **auch bei privaten Schwierigkeiten** im Allgemeinen, zu unterstützen. Das Beratungsunternehmen bietet nach Aussage der Personalverantwortlichen des Großbetriebes Hilfe bei der Suche nach Kindergartenplätzen, Tagesmüttern und Babysittern, unterstützt bei der Suche nach Pflegeplätzen für Angehörige und stellt MediatorInnen zur Verfügung, die bei Krisen wie Scheidung oder Todesfall begleiten. Die Inanspruchnahme dieser Services ist für die Beschäftigten **gratis**; die Kosten der Kooperation werden vom Unternehmen getragen. Zudem besteht in diesem Unternehmen eine innerbetriebliche Anlaufstelle, die Ratsuchende entweder zu „employee“ oder zu Psychologinnen vermittelt – beispielsweise, wenn Krisenintervention erforderlich ist oder wenn es Probleme mit der Kinderbetreuung zu lösen gilt.

### 2.9.7 Rücksicht auf den Anfahrtsweg

In einigen Interviews wird deutlich, dass vor allem für Mitarbeiterinnen mit Kindern der Anfahrtsweg zum Betrieb eine maßgebliche Rolle spielt. So ist in einem Kleinunternehmen mit einem hohen Frauenanteil nach Angaben der Personalverantwortlichen noch keine einzige Beschäftigte nach der Karenz in den Betrieb zurückgekehrt – meist wegen langer Anfahrtswege. In Großunternehmen mit mehreren Standorten bzw. Filialen konnte dieses Problem in manchen Fällen dadurch gelöst werden, dass die Arbeitnehmerin nach der Karenz ihren Arbeitsstandort wechseln konnte.

### 2.9.8 Verständnis für Betreuungspflichten

Keine Maßnahme im engeren Sinn, aber eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, stellt eine verständnisvolle und flexible Haltung des Unternehmens im Hinblick auf die Betreuungspflichten der MitarbeiterInnen dar. Vor allem in Kleinunternehmen sind dieser verständnisvolle Zugang sowie das Bemühen, in konkreten Situationen Lösungen zu finden, bedeutsam. Denn Kleinunternehmen nehmen ihren Spielraum in Bezug auf Maßnahmen als sehr eingeschränkt wahr, und Förderung geschieht meist auf informellem Weg (siehe Kapitel 2.1 Kleinunternehmen versus Großunternehmen). Wie manifestiert sich nun eine solche verständnisvolle Haltung in Bezug auf Betreuungspflichten? Hier wurden von Personalverantwortlichen bzw. UnternehmerInnen und Mitarbeiterinnen folgende Aspekte genannt:

- problemlose, flexible Inanspruchnahme von Pflegeurlaub, wenn das Kind erkrankt
- die Möglichkeit, das Kind in den Betrieb mitnehmen zu können (siehe oben)
- Verständnis, wenn die/der Beschäftigte zu einem bestimmten Zeitpunkt den Arbeitsplatz verlassen muss (z. B. um das Kind abzuholen)

Der Themenkomplex Kinderbetreuung, Elternkarenz sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auf den in verschiedenen Kapiteln eingegangen wurde, stellt für das Gros der in die Studie einbezogenen Unternehmen einen wesentlichen Bestandteil von Frauenförderung dar. Die Frage, ob Familienbelange unter Frauenförderung zu subsumieren sind, ist strittig. Für eine Subsumierung spricht, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der aktuellen empirischen Realität vor allem für Frauen ein Problem darstellt. Dagegen spricht, dass das Thema Familie damit weiterhin dem Verantwortungsbereich von Frauen zugeschoben wird.

## 2.10 SONSTIGE MASSNAHMEN

### Gesundheitsförderung

Immer aktueller wird nach Angaben einiger InterviewpartnerInnen das Thema Gesundheit. Dabei handelt es sich zwar nicht um spezifisch frauenfördernde Maßnahmen. Dennoch kann dieser Aspekt als Ergänzung frauenspezifischer Maßnahmen relevant sein. Hinzu kommt, dass Frauen strukturell betrachtet von gewissen gesundheitlichen Gefahren stärker gefährdet sind als Männer – unter anderem von solchen, die mit dem Stress durch beruflich-familiäre Mehrfachbelastung einhergehen.

- Ein Großbetrieb legt in diesem Zusammenhang einen Schwerpunkt auf das **Burnout-Syndrom**. Zentral behandelt er derzeit die Frage, wie man von Burnout gefährdete MitarbeiterInnen erkennt – und wie man rechtzeitig Unterstützung anbietet, bevor sie tatsächlich ein Burnout-Syndrom entwickeln.
- Ein anderes Großunternehmen, das trotz seiner Betriebsgröße stark auf individuelle Maßnahmen setzt, stellt seinen MitarbeiterInnen in Krisensituationen **ärztliche Betreuung** zur Verfügung. Dabei sind nicht zuletzt betriebswirtschaftliche Überlegungen maßgeblich. Die Personalverantwortliche: „Wenn wir sehen, dass eine Mitarbeiterin ein psychisches Problem hat – was sich natürlich auch auf das Unternehmen auswirkt – stellen wir ihr Ärzte zur Verfügung und sagen ihr, ‚da kannst du hingehen und dich betreuen lassen, die Kosten übernimmt die Firma.‘ Wenn es uns letztendlich auch im Unternehmen etwas bringt.“

- Ein Kleinunternehmen bietet **Massage-Möglichkeiten** am Arbeitsplatz an. Die Massage muss zwar von den Beschäftigten selbst bezahlt werden, die Infrastruktur und Organisation wird jedoch vom Betrieb zur Verfügung gestellt. Zweck dieser Maßnahme ist nach Angaben der Betriebsleiterin „einfach nur, damit man sich wohl fühlt“, doch kann sie auch als Aspekt betrieblicher Gesundheitsförderung betrachtet werden.

### Unterstützung von Lehrlingen bei der Ausbildung

- Ein Betrieb in einer männerdominierten Branche unterstützt weibliche Lehrlinge noch über den Schritt, dass er sie einstellt, hinaus: Der weibliche Lehrling schildert, dass sie bei Fragen, die sich aus dem Unterricht in der Berufsschule ergeben, den Vorgesetzten um Rat fragen kann. Der Betriebsleiter geht mit ihr den Lernstoff durch und unterstützt sie auch auf dieser Ebene beim erfolgreichen Abschluss ihrer Lehrausbildung. Es handelt sich hier um ein Verhältnis von Geben und Nehmen. Umgekehrt versorgt das Lehrlingmädchen den Unternehmensleiter mit aktuellen Informationen, die sie in der Berufsschule erhalten hat und die für den Betrieb relevant sein könnten. Die **Ausbildung** der jungen Beschäftigten wird in diesem Fall – für beide Seiten gewinnbringend – **in das Arbeitsverhältnis integriert**.

### Frauennetzwerke

- Ein wesentlicher Förderansatz eines nationalen Großunternehmens ist die Netzerkennung. Forum für Netzerkennung sind **Informations- und Diskussionsveranstaltungen** zum Thema „Frauen-Karriere“ sowie einmal im Jahr österreichweit eine **Networking-Veranstaltung**, zu der die weiblichen Führungskräfte, die Teilnehmerinnen des Lehrgangs Karriereförderung und die Absolventinnen des Berufslaufbahnseminars eingeladen werden. Dieses Treffen ist von anfangs 40 auf 100 Teilnehmerinnen angewachsen.
- In einem Großunternehmen gibt es auf internationaler Ebene regelmäßig eine „**Women's Leadership and Development Conference**“ in der Corporation Redmond. Im Vorjahr sind erstmals alle Frauen des Unternehmens zu dieser Konferenz gereist.
- In einem weiteren internationalen Konzern ist die **Bildung eines länderübergreifenden Frauennetzwerkes** geplant.

### Monetäre Zuwendungen

- Die Mitarbeiterin eines Großunternehmens schätzt monetäre Zuwendungen durch Führungskräfte zur Anerkennung ihrer Leistung als wesentliche Fördermaßnahme ein. **Monetäre Zuwendungen werden registriert**. Somit sei schwarz auf weiß festgehalten, dass es der Führungskraft wert war, sich für bestimmte MitarbeiterInnen besonders einzusetzen. Die **Transparenz** einer solchen Förderung erzeuge eine Wirkung nach außen, da diese Information auch anderen Führungskräften zugänglich ist. Hingegen habe ein persönliches Feedback, das ihr persönlich am wichtigsten sei, keine Außenwirkung.

### Unterstützung von MitarbeiterInnen, die „gegen den Strom schwimmen“

- Eine Personalistin in einem Kleinbetrieb fördert Personen, die auf den ersten Blick gegen den Strom schwimmen, aber durch ihre **Kreativität** viel Eigenständigkeit bieten. Sie meint, dass es gerade in ihrer kreativen Branche Menschen brauche, die mit eigenen kreativen Lösungen aufwarten: „Ich habe nur Lehrlinge gehabt, die in irgendeiner

Form die Schule abgebrochen haben oder Ähnliches und einfach mit dem System schlecht zurecht gekommen sind. Aber zum Teil haben sie sich wirklich sehr gut entwickelt.“

### Ideelle Unterstützung und Bewusstseinsarbeit

- Der Leiter eines männerdominierten Kleinbetriebes versteht sich als „**Anwalt**“ für die weiblichen Lehrlinge. Er betont, dass sie jederzeit zu ihm kommen können, wenn es ein Problem gibt – z. B. mit den Männern im Betrieb oder auch mit sexueller Belästigung – und legt Wert auf ein offenes Gesprächsklima. Der Leiter eines anderen handwerklichen Kleinbetriebes versucht, Bewusstseinsarbeit zu leisten und seine weiblichen Lehrlinge moralisch zu unterstützen, indem er sich explizit von chauvinistischen und frauendiskriminierenden Gesprächsinhalten abgrenzt und diese Haltung im Betrieb deutlich macht.
- In einem Kleinbetrieb, der in einer frauendominierten Branche zu verorten ist, aber auch einige Männer beschäftigt, legt die Personalverantwortliche ebenfalls Wert auf **Bewusstseinsarbeit**. Dies umso mehr, da in diesem Unternehmen auch fachlich mit dem Thema Gendergerechtigkeit gearbeitet wird. Bewusster Umgang mit der Thematik geschieht beispielsweise, wenn es darum geht, bei einem kleinen Pool männlicher Bewerber gezielt auch Männer für die erforderlichen Tätigkeiten zu finden, sie aber trotzdem bei Bewerbungen nicht zu bevorzugen. Auch im Arbeitsalltag, wo die Männer des Betriebs aufgrund ihres Ausnahmestatus von den KundInnen zum Teil größere Wertschätzung erfahren als ihre Kolleginnen, versucht die Personalverantwortliche dieser Ungleichbehandlung entgegenzusteuern.
- Ein Großunternehmen setzt ebenfalls auf Bewusstseinsbildung und das **Schaffen von Möglichkeiten** statt etwa auf Frauenquoten. Dazu werden jedes Jahr Besprechungen geführt, welcheR MitarbeiterIn Potenzial hat, und bewusst darauf fokussiert, dass Frauen dabei sind. Außerdem versucht das Unternehmen beim MitarbeiterInnengespräch transparent zu kommunizieren, dass es für beide Geschlechter gleich viel tut. In der Führungskräfteausbildung wird in einem Teil das **Thema Gender angesprochen**, um das Bewusstsein zu schaffen, dass für beide Geschlechter die gleichen Chancen gelten.
- Ein anderes Großunternehmen führt zur Bewusstseinsbildung der Benachteiligung von Frauen **Seminare zur Entwicklung von Gender-Kompetenz** durch. In der Ausbildung zur Führungskraft ist dieses Seminar verpflichtend.
- Als bewusstseinsfördernde Maßnahme werden in einem Unternehmen einmal im Quartal **Diskussionsrunden** zum Thema "Welche Rollenbilder sind im Management und in den Köpfen der MitarbeiterInnen vertreten?" veranstaltet.
- Ein Kleinunternehmen in der technischen Branche führt Vorträge und Workshops für Mädchen bei der **amaZone-Verleihung** durch. Es macht dies auf freiwilliger Basis und erlebt ein gutes Feedback auf diese Aktivitäten.

## 3. Handlungsanregungen für die Unternehmen

---

Auf Grundlage der dargestellten Bestandsaufnahme lässt sich eine Reihe von Handlungsanregungen formulieren, die zur Verbesserung der bestehenden Maßnahmen bzw. der Situation von Frauen im Erwerbsleben beitragen könnten. Diese Anregungen wurden teils von den Interviewpersonen selbst gegeben, teils aus den Interviewinhalten abgeleitet. Manche dieser Vorschläge gehen über die in den untersuchten Betrieben durchgeführten Maßnahmen hinaus, andere stellen Erweiterungen bereits vorhandener Maßnahmen dar.

### 3.1 ANREIZSYSTEME

#### Forcierung von Zertifikaten und Preisen

Die Wirkung von Preisen wie ‚amaZone‘ oder ‚Österreichs bester Arbeitgeber‘ geht über rein symbolische Effekte hinaus. Solche Auszeichnungen oder Zertifikate tragen, wie das Datenmaterial zeigt, dazu bei, dass Frauenförderung von Seiten der Geschäftsführung mehr angenommen wird. Weiters motivieren sie Betriebe dazu, Frauenförderung zu betreiben.

→ Aus der Sicht einer Personalistin haben Wettbewerbe einen großen Vorteil. Nur ein Unternehmen, das Frauen etwas zu bieten hat, kann daran teilnehmen. Andere Unternehmen, die die Voraussetzung zur Teilnahme nicht erfüllen, sind möglicherweise durch die Existenz einer renommierten Auszeichnung motiviert, in Zukunft Fördermaßnahmen für Frauen zu entwickeln. Wird das Unternehmen für die Förderung seiner Mitarbeiterinnen ausgezeichnet, ist dies zum einen nach außen eine gute Marketingmaßnahme. Zum anderen wird die Auszeichnung auch innerhalb des Unternehmens als Erfolg wahrgenommen, was zur Folge hat, dass Führungskräfte den Maßnahmen positiv gegenüberstehen. Werden durch einen Wettbewerb und eine Auszeichnung gute Betriebe vor den Vorhang geholt, bringt das letztlich viele Vorteile innerhalb des Unternehmens.

Schließlich können solche Preise initiieren, dass bereits vorhandene Formen der Frauenförderung als solche erkannt werden. In diesem Fall bestätigt das die bisherige Vorgehensweise und verleiht dem Thema zusätzliches Gewicht. Diese Erkenntnis zeigte sich etwa in einem handwerklichen Kleinbetrieb, in dem der Unternehmer aus seiner persönlichen Lebenseinstellung heraus versuchte, Chancengleichheit zu praktizieren und Frauen bevorzugt zu Bewerbungsgesprächen einzuladen.

Angesichts der geschilderten Erfahrungen mit Zertifikaten und Preisen lassen sich diese bereits bestehenden Maßnahmen als erfolgreich einstufen.

### Quoten in der Privatwirtschaft

- Die Personalverantwortliche eines Kleinbetriebes spricht sich für Quotenregelungen in der Privatwirtschaft aus, um die Beschäftigung von Frauen zu fördern. Sie thematisiert die Ambivalenz dieser vielfach umstrittenen Maßnahme, hält diese Option aber für einen Weg, der sich bereits bewährt hat: „Was man sich auch überlegen könnte, sind Quoten. In der Politik hat das ganz gut funktioniert, obwohl alle am Anfang dagegen waren – auch ich. Aber es hat sich herausgestellt, dass das wirklich mehr Frauen in politische Funktionen gebracht hat“.

Aus der Darstellung bestehender Maßnahmen in den Kapiteln weiter oben geht hervor, dass manche Unternehmen bereits in verschiedenen Formen Quoten zum Einsatz bringen. Die hier zitierte Personalverantwortliche geht einen Schritt weiter, indem sie per Gesetz vorgesehene Quoten vorschlägt.

## 3.2 LEHRLINGSAUSBILDUNG / FRAUEN IN MÄNNERDOMINIERTEN BERUFEN

### Kleinunternehmen: Erfahrungsaustausch über Lehrlingsausbildung

- Ein Kleinunternehmer ließ wissen, dass Vorurteile gegenüber der Aufnahme von Lehrmädchen in einen frauenuntypischen Beruf noch weit verbreitet sind. Auf der Ebene der UnternehmerInnen wäre daher eine Bewusstseinsbildung anzustreben, um traditionelle Geschlechtsrollenbilder aufzubrechen. In einigen Unternehmen werden solche bewusstseinsbildenden Maßnahmen bereits umgesetzt (siehe Kapitel 2.10 Sonstige Maßnahmen).

Als eine weitere Möglichkeit schlägt der genannte Unternehmer eine Art Stammtisch vor, an dem Erfahrungen mit der Aufnahme von Lehrmädchen ausgetauscht werden können. Dies könnte von der Innung organisiert werden. Erzählungen von KollegInnen, Hinweise, wie auftauchende Probleme gelöst werden können, oder Erfahrungen, wonach befürchtete Probleme gar nicht entstehen, könnten nach Ansicht des Interviewpartners andere Unternehmen davon überzeugen, ebenfalls Lehrmädchen aufzunehmen.

### Einbindung von Frauen bei der Lehrlingsaufnahme

- Eine weitere Maßnahme, die der Verein Sprungbrett anführt, wäre die Einbindung weiblicher Lehrlinge in das Aufnahmeverfahren weiterer Lehrmädchen. Die Lehrlinge sollten ein Mitspracherecht darüber haben, wer aufgenommen wird, da sie die Unternehmenskultur kennen und einschätzen können, welche Bewerberin dazupassen würde. Ferner würde die Einbindung eines Lehrmädchens auch bedeuten, dass beim Vorstellungsgespräch nicht nur der – jeweils zumeist männliche – Unternehmensleiter, Werkstättenleiter und Ausbilder sitzen, sondern auch ein Mädchen, was die Situation für die Bewerberinnen erleichtern würde.

### Marketing für frauenuntypische Berufe

- Der Chef und die Mitarbeiterin eines Kleinunternehmens sprechen sich beide für ein verstärktes „Marketing“ bezüglich ihres Berufes aus. Der Unternehmensleiter ist überzeugt, dass Frauenförderung schon in jungen Jahren beginnen muss. Der Handlungsbedarf liege diesbezüglich nicht alleine bei den Unternehmen, seien Mädchen doch wenig informiert, welche Ausbildung sie in männerspezifischen Unternehmen machen können. Sein Fazit ist, dass es einer forcierten Öffentlichkeitsarbeit für seinen Beruf bedarf. Seine Mitarbeiterin spricht sich ebenfalls dafür aus, dass das Problem des mangelnden Zugangs von Frauen zu diesem Beruf durch besseres Marketing zu lösen sei.

### Beruf zum Angreifen: Schnuppertage und Wiener Töchertag

→ Die Schnuppertage im Rahmen der Lehrausbildung und der Wiener Töchertag werden in den Interviews als Best-Practice-Beispiel und Win-Win-Situation dargestellt. Junge Mädchen werden dadurch auf frauenuntypische Berufe aufmerksam gemacht, können praktische Erfahrungen sammeln und erhalten eine Orientierungshilfe bei der Berufswahl. UnternehmerInnen wiederum lernen vielversprechende und interessierte potenzielle Lehrlinge kennen und sammeln Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit weiblichem Personal. Aufgrund der positiven Rückmeldungen ist anzuregen, Modelle wie die Schnuppertage auszuweiten – beispielsweise auf weitere Schul- und Ausbildungsformen oder mit zusätzlichen Schwerpunkten auf frauenuntypische Berufe. Die Unternehmen selbst könnten aus den genannten Gründen davon profitieren, sich verstärkt um Teilnahme an solchen Programmen zu bemühen.

### Einbeziehung der Eltern in die Ausbildung ihrer Töchter

→ Für junge Frauen, die einen frauenuntypischen Beruf wie Schlosserin oder Mechanikerin erlernen wollen, ist, wie oben geschildert, die Unterstützung seitens der Familie bedeutsam. Diese Unterstützung besteht darin, einerseits die Berufswahl anzuerkennen und zu bestätigen, andererseits zu vermitteln, dass Lernen ein wesentlicher Faktor für berufliches Weiterkommen ist. Programme, die darauf abzielen, Mädchen zu frauenuntypischen Ausbildungen und Berufswegen zu motivieren, sollten daher auch die Eltern einbeziehen. Für Unternehmen bietet sich an, selbst eine Einbindung der Eltern zu organisieren, wie dies ein oben beschriebener Betrieb im Rahmen eines Besuchstages für Eltern im Unternehmen macht.

### Aufheben von Informationsmängeln

→ Der Verein Sprungbrett weist, insbesondere was die Ausstattung von Betrieben betrifft, auf Informationsmängel seitens der Unternehmen hin. Aus Sicht des Vereins wäre es sehr hilfreich, durch eine flächendeckende Informationskampagne den weit verbreiteten Irrglauben auszuräumen, Unternehmen müssten mit der Einstellung einer Frau eine eigene Toilette einbauen. Das Gesetz sieht erst dann eine Toilette für Frauen vor, wenn gleichzeitig mindestens fünf Frauen und fünf Männer im selben Betrieb beschäftigt sind.

### Ermunterung zur Bewerbung

→ Aus den Daten geht hervor, dass Frauen sich mit Bewerbungen vielfach zurückhalten, wenn ihre Kompetenzen mit den geforderten Qualifikationen nicht zur Gänze übereinstimmen. Gleichzeitig machen einige Personalverantwortliche deutlich, dass sie im Normalfall Bewerbungen ohne hundertprozentige Übereinstimmung mit dem Qualifikationsprofil berücksichtigen. Hier wären einerseits die Unternehmen gefordert, die gewünschten Voraussetzungen in Stellenangeboten realistischer zu beschreiben, da sie sonst manche Frauen von einer Bewerbung abschrecken. Dies wäre eine zusätzliche zu der bereits von einigen Betrieben umgesetzten Strategie, Frauen in ihren Stellenausschreibungen direkt anzusprechen und zu einer Bewerbung aufzufordern. Andererseits bietet sich ein Ansatzpunkt für Bewerbungstrainings, Mentoringprogramme und andere Weiterbildungsmaßnahmen. Dort gilt es zu betonen, dass bei Stellenangeboten in der Praxis auch dann Chancen bestehen, wenn sie auf den ersten Blick unerreichbar erscheinen, da die geforderten Voraussetzungen wörtlich genommen werden. Frauen sollten im Rahmen von Bewerbungstrainings gezielt dazu ermuntert werden, sich auch bei Ausschreibungen zu bewerben, für die sie nicht alle geforderten Bedingungen erfüllen. Die Vielfalt der bereits bestehenden und oben beschriebenen Ansätze im Rahmen der Lebenslauf- und Karriereplanung sowie Personalentwicklung könnte durch diesen Aspekt sinnvoll ergänzt werden.

### 3.3 WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

#### Karriereplanung / Förderung von Frauen in Führungspositionen

→ Nachdem Frauen in Führungspositionen weiterhin die Ausnahme darstellen, sind Maßnahmen auf diesem Gebiet unerlässlich. Besonders Großunternehmen bieten deshalb spezielle Programme oder Lehrgänge an, um eine gezielte Karriereplanung von Frauen zu forcieren, mit dem Ziel die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen bzw. Frauen in Führungspositionen zu stärken. So vereinbarte ein im Rahmen dieser Studie interviewtes Großunternehmen, dass mittelfristig 50 Prozent der Führungspositionen auf allen hierarchischen Ebenen von Frauen zu besetzen sind. Zur Umsetzung dieses Zieles wurden für einen Zeitraum von zwei Jahren Zielvereinbarungen über die Anzahl der mit Frauen zu besetzenden Führungspositionen getroffen. Solange diese 50-Prozent-Quote nicht erreicht ist, werden die Mittel für Maßnahmen für Karriereförderung ausschließlich für Frauen verwendet.

#### Cross-Mentoring für Klein- und Mittelunternehmen

→ Die guten Erfahrungen mit Cross-Mentoring, die Mitarbeiterinnen von Großunternehmen anführen, könnten als Anlass genommen werden, Cross-Mentoring auch für Mitarbeiterinnen von Klein- und Mittelunternehmen zu initiieren. Die Ähnlichkeit der Anforderungen an Führungskräfte in Klein- und Mittelunternehmen macht sie zu wertvollen MentorInnen für Mitarbeiterinnen anderer Betriebe derselben Größenordnung. Zusätzlich erhalten Führungskräfte dadurch Einblicke in die Organisation anderer Unternehmen. Bislang werden Cross-Mentoring-Programme hauptsächlich von Großbetrieben durchgeführt.

#### Persönlichkeitsbildung und Soft Skills

→ Persönliche Eigenschaften werden sowohl von den Personalverantwortlichen als auch von den Arbeitnehmerinnen als wichtige Voraussetzung für die Aufnahme in ein Unternehmen und den weiteren Karriereverlauf erwähnt. Dazu zählen Eigenschaften wie Selbstbewusstsein, die Fähigkeit zum Selbst-Marketing, Auftreten, „sein Licht nicht unter den Scheffel stellen“ u.v.a. Gerade Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich von Persönlichkeitsbildung und Soft Skills scheinen daher im Rahmen von Frauenförderung bedeutsam. Interviewte Arbeitnehmerinnen, die an solchen Seminaren teilgenommen haben, haben nach ihrer eigenen Einschätzung häufig von diesen Kursen ganz besonders profitiert (siehe nächster Abschnitt Frauenspezifische Weiterbildungsangebote). In vielen der befragten Unternehmen – sowohl Großbetrieben als auch KMUs – werden solche Kurse bereits angeboten, wie vor allem im Kapitel 2.3 Weiterbildung und Personalentwicklung geschildert wurde.

#### Frauenspezifische Weiterbildungsangebote

→ In einigen Fällen wird angesprochen, dass es durchaus einen Unterschied macht, ob eine Fördermaßnahme speziell für Frauen gedacht ist. Das folgende Beispiel verdeutlicht den umwälzenden Effekt, den Weiterbildungen im Soft-Skills-Bereich haben können, wie es auch die gegenseitige Unterstützung thematisiert, die Frauen einander in einem solchen Rahmen geben. Die betreffende Mitarbeiterin hat an einem einwöchigen Seminar zu Lebenslaufplanung teilgenommen. Dieses Seminar hat ihrer Erzählung zufolge direkt den Ausschlag für neue berufliche Schritte gegeben. Relevant war nicht zuletzt, dass es sich um eine Veranstaltung handelte, die ausschließlich von Frauen besucht wurde. Die Befragte erzählt dazu: „Das habe ich sehr, sehr gut gefunden. Es waren mehrere Frauen da und man bestärkt sich dann gegenseitig, was sehr wichtig ist.“ Das Seminar war somit nicht nur prägend, sondern auch konkret handlungsanleitend: „Danach ist der Wunsch zur Realisierung gekommen. (...) Da habe ich dann wirklich gesagt, ja, das will ich machen, das kann ich machen und das mache ich.“



Bei Weiterbildungsmaßnahmen erscheint es folglich sinnvoll mitzubedenken, dass einige davon exklusiv Frauen vorbehalten sein sollten.

### Optimierung der Kurszeiten bei Weiterbildungsangeboten

→ In einem Kleinunternehmen stellt die Geschäftsführerin fest, dass mehr Kurse angeboten werden als von den – großteils weiblichen – Beschäftigten angenommen werden. Der Grund dafür liegt in der Kurszeit: Nach Angaben der interviewten Unternehmensleiterin finden die meisten Kurse, die inhaltlich in Frage kommen, am Abend statt. Für jene Frauen, die Kinder im Kleinkind- oder Schulalter haben, komme eine Teilnahme an diesen Kursen allein durch den Zeitpunkt vielfach nicht in Frage – auch wenn das Unternehmen möglicherweise für die Kosten aufkommen würde und die Arbeitnehmerinnen prinzipiell interessiert wären. Zwei Lösungsansätze sind hier denkbar: Erstens eine verstärkte Förderung des Angebots von Weiterbildungsmaßnahmen, die während der üblichen Arbeitszeit stattfinden, also generell untertags. Zweitens die Bereitstellung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten während der Kurse. Diese zweite Option ist vermutlich auch nur zu bestimmten Zeiten sinnvoll, da zur Zeit des Zubettgehens eine Kinderbetreuung außer Haus meist eher ungeeignet ist. Die Möglichkeit, Kinder auf außerbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen mitzunehmen, wird von den einbezogenen Großunternehmen bereits zum Teil geboten (siehe Kapitel 2.3.1 Weiterbildung in Großunternehmen).

Den erwähnten ersten Lösungsansatz für das Zeitproblem bei Weiterbildungen führt auch eine Mitarbeiterin an. Ihrer Meinung nach gehören Frauen mit Kindern nicht zur Zielgruppe der Weiterbildungsangebote, da diese hauptsächlich abends stattfinden. Ihr Lösungsvorschlag geht noch etwas weiter: Weiterbildungen sollten von den ArbeitgeberInnen gemeinsam mit einem Weiterbildungsinstitut auf die inhaltlichen Bedürfnisse und die zeitlichen Möglichkeiten der Arbeitnehmerinnen abgestimmt werden. Denkbar wäre zum Beispiel, die Weiterbildung ein halbes Jahr lang auf wöchentlich einen halben Tag während der Arbeitszeit zu legen. Abschließen sollte die Weiterbildung mit einem anerkannten Zertifikat, so die Anregung.

### Erhebung des Weiterbildungsbedarfs

→ In einigen Unternehmen, vor allem Kleinbetrieben, sprechen die Beschäftigten an, dass der Betrieb zwar Weiterbildungen anbietet, das Angebot aber nicht ausreichend groß ist bzw. den persönlichen Weiterbildungsbedarf nicht deckt. In diesen Fällen versuchen die Arbeitnehmerinnen, privat Fortbildungen zu organisieren, stoßen dabei allerdings zum Teil auf finanzielle Hürden. Hier erscheint eine verbesserte Kommunikation zwischen Führungsebene und Mitarbeiterinnen zielführend, durch die auf den tatsächlichen Weiterbildungsbedarf aus Sicht der Beschäftigten besser eingegangen werden könnte.

### Einzelcoachings und Work-Life-Balance

→ Eine Befragte betont, dass betriebliche Frauenförderung aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet werden müsse. Es gehe nicht nur um den Betrieb, sondern auch um das Privatleben der Beschäftigten. Work-Life-Balance ist aus der Sicht dieser Interviewpartnerin das relevante Thema. Was praktische Maßnahmen betrifft, so denkt sie, dass Seminare allein kein ausreichender Ansatz sind. Sie hält in diesem Bereich vor allem die Finanzierung von Einzelcoachings für eine sinnvolle Maßnahme. Unumgänglich sei es hierfür auch, ungezwungene Tätigkeiten und Teambuilding zu fördern. In den Worten der Befragten: Man soll sich „einfach wohler fühlen“, verstärkt auf die ganzheitliche Situation eingehen, auch das Privatleben beachten.

### Reflexion zur Veränderung der Alltagspraxis

- Die Leiterin eines Kleinbetriebes, in dem auch fachlich mit dem Themenbereich Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechtssensibilität gearbeitet wird, hält auf Betriebsebene vor allem die Förderung weiterer Selbstreflexion für vielversprechend. Die ArbeitnehmerInnen sollten sich über ihr Selbstbild und ihren Zugang zum Themenfeld „Geschlecht“ klar werden – dies würde nach Ansicht der Leiterin sowohl die Teamarbeit als auch die Gleichstellungsarbeit fördern. Solche Reflexionen könnten dazu beitragen, traditionelle Muster in der Arbeitsaufteilung innerhalb des Betriebes aufzulösen; wie beispielsweise, dass für körperlich schwere Arbeiten ein „starker Mann“ geholt wird und haushaltsnahe Tätigkeiten tendenziell weibliche Beschäftigte übernehmen. Die Reflexion mit betriebsfremden ExpertInnen könnte nach Ansicht der Leiterin diesbezüglich zu erhöhtem Bewusstsein führen.

## 3.4 KARENZ / VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

### Austausch über Karenz-Begleitmaßnahmen

- Der Wiedereinstieg wird erleichtert, wenn der Kontakt mit karenzierten Beschäftigten aufrecht erhalten wird. Die in den Kapiteln 2.8 und 2.9 angeführten Beispiele zeigten vielfältige Möglichkeiten dafür auf – wie regelmäßige Treffen mit den ManagerInnen, Informationsfluss über MitarbeiterInnenzeitung oder durch Zusammenstellung von Informationen aus dem Intranet, Zuteilung einer Mentorin oder eines Mentors, der Comeback-Tag, Angebote zur Mitarbeit in geringerem Zeitausmaß und die Inanspruchnahme einer Beratungsfirma. Ein gezielter Austausch zwischen Unternehmen über die verschiedenen Möglichkeiten, mit MitarbeiterInnen in Elternkarenz in Kontakt zu bleiben, könnte den Pool an Maßnahmen jedes Unternehmens vergrößern. Dadurch könnten die MitarbeiterInnen die für sie optimale Variante wählen und würden beim Wiedereinstieg auf die gleiche Stelle oder bei einer Neuorientierung gut unterstützt. Zahlreiche praktikable Wege der Begleitung von Karenz werden bereits gegangen. Doch könnte ein verstärkter Austausch über diese Maßnahmen und die Erfahrungen damit deren Umsetzung optimieren und deren Übernahme durch andere Unternehmen fördern. Auch von Seiten der InterviewpartnerInnen, vor allem der Personalverantwortlichen und GeschäftsführerInnen, wurde mehrfach der Wunsch ausgesprochen, mehr über die Maßnahmen und Lösungen in anderen Unternehmen zu erfahren.

### Betriebskindergärten mit anderen in der Nähe befindlichen Firmen

- Die Unternehmen dieser Stichprobe, die Betriebskindergärten führen, haben eine sehr hohe Beschäftigtenzahl. Betriebe mit weniger MitarbeiterInnen, für die ein eigener Betriebskindergarten nicht in Frage kommt, könnten Kooperationen mit Unternehmen in der näheren Umgebung anstreben. Eine andere Möglichkeit wäre, dass das Unternehmen ein Kontingent von Plätzen in einem der Firma nahegelegenen Kindergarten für seine MitarbeiterInnen ankauft.

### Kinder am Arbeitsplatz

- Im vorherigen Kapitel sind diverse Maßnahmen und Angebote aufgezählt worden, mit denen Betriebe die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern versuchen. Auch unter den Verbesserungswünschen von Befragten sind diese Themen präsent. Sie wünschen sich zum einen Betriebskindergärten mit an die Arbeitszeiten angepassten Öffnungszeiten, zum anderen, Kinder bei Bedarf ins Büro mitbringen zu können und schließlich verbesserte Kinderbetreuungsangebote in der Ferienzeit. Betriebskindergärten, angepasste Öffnungszeiten und die Möglichkeit, Kinder an den Arbeitsplatz mitzunehmen, sind Angebote, die in einigen der untersuchten

Unternehmen bereits vorgefunden wurden. In anderen Betrieben, in denen diese Möglichkeiten nicht bestehen, wurde der Bedarf nach eben solchen Maßnahmen formuliert. Auch hier erscheint daher ein Erfahrungsaustausch zielführend.

### Flexible Arbeitszeiten im Handel und Filialbereich

→ Flexible Arbeitszeiten sind in vielen Betrieben eine Maßnahme, die zugunsten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angewandt wird. Wie bei einem Großunternehmen sichtbar wurde, ist speziell im Handel und im Filialbereich die Umsetzung wegen festgesetzter Öffnungszeiten schwierig. Hier wäre es erforderlich, neue Lösungen zu finden, die sich speziell diesen Bereichen widmen. In den Interviews wurde die Notwendigkeit solcher Lösungen nicht direkt angesprochen. Allerdings wurden Probleme geschildert, aus denen sich der Bedarf nach spezifischen Verbesserungen für den Bereich Handel folgern lässt.

### Vater-Kind-Gruppen

→ Zur Förderung der Übernahme von Kinderbetreuung seitens der Väter schlug eine Befragte vor, dass Vater-Kind-Gruppen angeboten werden sollten, die mit Erwerbsarbeitszeiten kompatibel sind. Dies sollte eine von mehreren Aktivitäten sein, um Väter mehr in die Betreuungsarbeit einzubinden. In den untersuchten Unternehmen bestehen diesbezüglich derzeit kaum Maßnahmen.



# 4. Literatur und Adressen

---

## 4.1 ALLGEMEINE LITERATUR

**Assig, Dorothea / Beck, Andrea (1996):** Frauen revolutionieren die Arbeitswelt. Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit, München

**Fries, Renate / Kerkhoff, Elisabeth / Messerig-Funk, Birgit (1998):** Frauenförderprogramme. EU, Bund, Länder, Private Wirtschaft, Bonn

**Weber, Susanne (1991):** Frauenförderung – Akteure, Diagnosen und Therapievorschlage. Analyse und Kritik am Beispiel betrieblicher Weiterbildung, Bielefeld

**MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien (Hg.), Bendl, Regine/Hofmann, Roswitha (2008):** FRAU + MANN GLEICH FÖRDERN = GEWINNEN! Gleichstellung als Erfolgsformel für Unternehmen, Wien

---

## 4.2 ADRESSTEIL (PROJEKTE, INITIATIVEN UND BETRIEBE, DIE IN DIESER STUDIE ERWÄHNUNG FINDEN)

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

Wickenburggasse 26/5  
1080 Wien  
abzaustria@abzaustria.at  
www.abzaustria.at

### **acm - academic mentoring**

Paletzgasse 32/4-6  
1160 Wien  
office@academicmentoring.net  
www.academicmentoring.net

### **employee gmbh**

#### **Beratung und Vermittlung in privaten und beruflichen Bereichen**

Landstraßer Hauptstraße 95/1/Mezzanin/4A  
1030 Wien  
<http://www.employee.at>

**FEMtech Karriere**

**Koordinationsstelle FEMtech**

**FFG - Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH**

Sensengasse 1  
1090 Wien  
[www.ffg.at](http://www.ffg.at)

**Kinderdrehscheibe**

Wehrgasse 26  
1050 Wien  
[office@kinderdrehscheibe.at](mailto:office@kinderdrehscheibe.at)  
[www.kinderdrehscheibe.at](http://www.kinderdrehscheibe.at)

**sprungbrett für mädchen (amaZone-Auszeichnung)**

Pilgerimgasse 22-24/1/1  
1150 Wien  
[sprungbrett@sprungbrett.or.at](mailto:sprungbrett@sprungbrett.or.at)  
[www.sprungbrett.or.at](http://www.sprungbrett.or.at)

**Töchtertagbüro**

0800 22 22 10  
[office@toechtertag.at](mailto:office@toechtertag.at)  
[www.toechtertag.at](http://www.toechtertag.at)

---

**4.3 PUBLIKATIONEN (AUSWAHL) DER MA 57 – FRAUENABTEILUNG DER STADT WIEN**

**FRAU + MANN GLEICH FÖRDERN = GEWINNEN!** Gleichstellung als Erfolgsformel für Unternehmen, 2008

**Bildungskompass für Frauen und Mädchen in Wien**, 2007

**Frauen in Wien.** Informationen von A-Z, 2008

**Mädchen in Wien**, 2008

**Gender Budgeting.** Wege zur geschlechtergerechten Verteilung öffentlicher Gelder und Leistungen, 2005

Alle Publikationen der Frauenabteilung der Stadt Wien finden sich als Download bzw. zum Bestellen auf:  
[www.frauen.wien.at](http://www.frauen.wien.at)





















Medieninhaberin und Verlagsort:

MA 57 – Frauenabteilung der Stadt Wien | Friedrich-Schmidt-Platz 3, A-1082 Wien

Autorinnen:

Mag.<sup>a</sup> Margit Hartel

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Katharina Miko

Mag.<sup>a</sup> Karin Sardadvar

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Tosca Wendt

Kompetenzzentrum für Soziale Arbeit am FH Campus Wien im Auftrag der Magistratsabteilung 57

Die Magistratsabteilung 57 dankt allen ArbeitgeberInnen, Arbeitnehmerinnen und Expertinnen, die sich zu einem Interview bereit erklärten und ihre wertvollen Erfahrungen zur Praxis der betrieblichen Frauenförderung einbrachten.

Für die Weiterverwendung der Inhalte, insbesondere Zitate, ist das Einverständnis der Herausgeberin einzuholen. Die Sichtweisen und Kommentare im vorliegenden Druckwerk spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Auftraggeberin wieder.

Inhaltliche Betreuung: Mag.<sup>a</sup> Doris Wallnöfer, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Meike Lauggas

Lektorat: Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Martina Kopf

Graphik Design: atelier olschinsky

Foto: Pertramer

Druck: AV+Astoria Druckzentrum

Wien, Dezember 2008

ISBN-13: 978-3-902125-78-1